

## اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام – دکتری ۹۵

۵۱- سازه های اصلی «تعهد سازمانی» در سازمان آخرت‌گرا که مستخرج از آیات و روایات است، به ترتیب کدام‌اند؟

- ۱) تعهد به خداوند (میثاق الهی)، تعهد به عبد (بندگان)، تعهد به جامعه
- ۲) تعهد به اهداف (میثاق آرمانی)، تعهد به خداوند (میثاق الهی)، تعهد به مخلوق
- ۳) تعهد به خداوند (میثاق الهی)، تعهد به سازمان (میثاق سازمانی)، تعهد به مدیریت
- ۴) تعهد به مخلوق (میثاق انسانی)، تعهد به خداوند (میثاق الهی)، تعهد به خویش

پاسخ: گزینه ۳) تعهد به خداوند (میثاق الهی)، تعهد به سازمان (میثاق سازمانی)، تعهد به مدیریت

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۷

تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین پیامدهای اعتماد سازمانی است. سازه‌های تعهد سازمانی در یک سازمان آخرت‌گرا بر سه نوع است:

- تعهد به خداوند (میثاق الهی)
- تعهد به سازمان (میثاق سازمانی)
- تعهد به مدیریت (میثاق مدیریت)

نمی‌توان مرز مشخصی بین سازه‌های مختلف تعهد سازمانی ایجاد نمود و این سه نوع تعهد در سازمان آخرت‌گرا، ارتباطی ناگسستگی با یکدیگر دارند.

- تعهد به خدا به دو طریق در عملکرد سازمانی افراد تاثیر می‌گذارد: اولاً وقتی فرد با خدا پیمان می‌بندد تا پای جان بر تحقق اهداف سازمان آخرت‌گرا اصرار می‌ورزد و عوامل مادی مانع استمرار فعالیت او در سازمان نمی‌شود؛ ثانیاً کسی که با خداوند میثاق می‌بندد هرگز نقض پیمان نمی‌کند و مطیع اوامر الهی خواهد بود.
- جلسه پیامبر اکرم (ص) با عشیره و اقوام خود در سال‌های اولیه بعثت را می‌توان به عنوان اولین میثاق سازمانی قلمداد نمود که فقط امام علی (ع) آن را پذیرفتند و تا شهادت بدان متعهد ماندند. بیعت مردم یثرب در عقبه اول و دوم و همچنین بیعت رضوان (بیعت مجدد مسلمانان با پیامبر اکرم (ص) در سفر به مکه قبل از صلح حدیبیه) را می‌توان از جمله اولین جلسات بیعت در اسلام برشمرد که مسلمانان با پیامبر (ص) میثاق بستند که نسبت به اسلام متعهد باشند. این نمونه‌ها برخی در زمره مصداق‌های تعهد به سازمان و برخی دیگر به مدیریت (پیامبر (ص)) به حساب می‌آیند. «بیعت» یک نوع پیمان است که بیعت‌کننده خود را مطیع بیعت‌شونده می‌داند و متضمن بذل طاعت به قدر مقدور است. عبارت «يَذُ اللّٰهُ فَوْقَ اَيْدِيْهِمْ»؛ «دست خدا بالای دست آنهاست» بیانگر این موضوع است که بیعت و اطاعت از رسول خدا عین بیعت و اطاعت از خداست.
- امام علی (ع) درباره تاثیر هجوم مردم برای بیعت و پذیرش رهبری جامعه اسلامی پس از عثمان، می‌فرماید: «اگر انبوه آن جماعت نبود و گرد آمدن یاران حجت را بر من تمام نمی‌کرد زمام حکومت را نمی‌پذیرفتم». این فرمایش امام علی (ع) و فرمایشات مشابه ایشان نشان می‌دهد که اعلام بیعت و اقبال توده مردم به رهبر الهی، زمینه را برای تحقق مدیریت بر جامعه فراهم می‌سازد.

حضرت علی (ع) به‌طور مکرر مدیران را به رعایت پیمان‌ها تاکید می‌فرماید و سفارش می‌کنند هر چند در بعضی قراردادهای تفاهات ممکن است مشکلاتی ناشی از تعهد برخی بندهای قرارداد برای فرد پدید آید، ولی افراد باید این مشکلات را به جان

بخزند و دچار پیمان شکنی نشوند که کیفر و تبعات دنیوی و اخروی جبران ناپذیری دارد. تاکیدات امیرالمومنین (ع) حتی ناظر به تفاهمات با دشمنان می باشد.

امروزه مدیران و کارکنان موظفند براساس قرارداد استخدامی و تعهداتی که به سازمان سپرده اند در راستای تحقق اهداف سازمانی گام بردارند و نباید به رفتارهای سیاسی و ترفندهای دغل کارانه برای دور زدن تعهدات خویش، روی آورند. پیمان شکنی عامل محرومیت از لطف الهی و زمینه پیدایش سنگدلی است؛ به کسانی که در برابر حقایق، بی توجه و انعطاف ناپذیرند و افکار و قلوب آنان متحجر است، سنگدل گفته می شود. براساس آیات ۱۳ و ۱۴ سوره مائده **پیامدهای پیمان شکنی** را می توان محرومیت از لطف الهی، پیدایش سنگدلی و دشمنی و کشمکش برشمرد که موجبات نارضایتی مردم را فراهم می آورد و دشمنی بزرگ با خداست که موجب خشم خداوند می شود.

وفای به عهد و پیمان آن چنان در تعلیمات اسلامی اهمیت دارد که امام علی (ع) می فرمایند: «... بر آنچه بر عهده گرفتی امانت دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان، زیرا هیچ یک از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست...». ایشان وفای به عهد را اصلی جهانی می دانند که در آن همه مردم جهان اتفاق نظر دارند و حتی مشرکین زمان جاهلیت که در پایین ترین سطح شعور قرار داشتند به عهد و پیمان خود وفادار بودند، چرا که در سایه آن، انسان ها به آرامش دست می یابند.

۵۲- در مدیریت اسلامی و سازمان های آخرت گرا، اقدامات مدیریت برای تامین نیازهای کارکنان، متناسب با سطوح نیازها، به ترتیب کدام مولفه ها را دربر می گیرد؟

- ۱) نیازهای الهی، نیازهای مناسکی، نیازهای معنوی، نیازهای حقوقی
- ۲) نیازهای الهی، نیازهای اخروی، نیازهای عقلانی، نیازهای طبیعی
- ۳) نیازهای معرفتی، نیازهای طبیعی، نیازهای معنوی، نیازهای مدنی
- ۴) نیازهای طبیعی، نیازهای مدنی، نیازهای عقلانی، نیازهای الهی

پاسخ: گزینه ۴) **نیازهای طبیعی، نیازهای مدنی، نیازهای عقلانی، نیازهای الهی**

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۷



۵۳- در کدام مرحله، انسان ها در سازمان توحیدی برای رسیدن به اوج سعادت «به مضار و مفاسد سازمانی و انفرادی خصلت های رذیله و رفتارهای نابهنجار در سازمان آگاهی یافته و آنها را از خود دور می سازند.»

(۱) مرحله تخلیه (۲) مرحله تخلیه (۳) مرحله تجلیه (۴) مرحله فنا

پاسخ: گزینه (۲) مرحله تخلیه

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۶

انسان ها برای رسیدن به اوج سعادت و کمال باید مراتب چهارگانه ای را طی کنند تا به مقام انسان کامل نایل شوند که با عنایت به این مراتب چهارگانه، می توان مدلی برای «جامعه پذیری سازمانی در سازمان های توحیدگرا» استخراج نمود:

۱. **تجلیه:** مرتبه ای است که نفس، قوا و اعضای بدن را با مراقبت کامل تحت انقیاد و اطاعت احکام شرع در می آورد تا دستورات و احکام شرعی را به طور کامل اطاعت نماید.

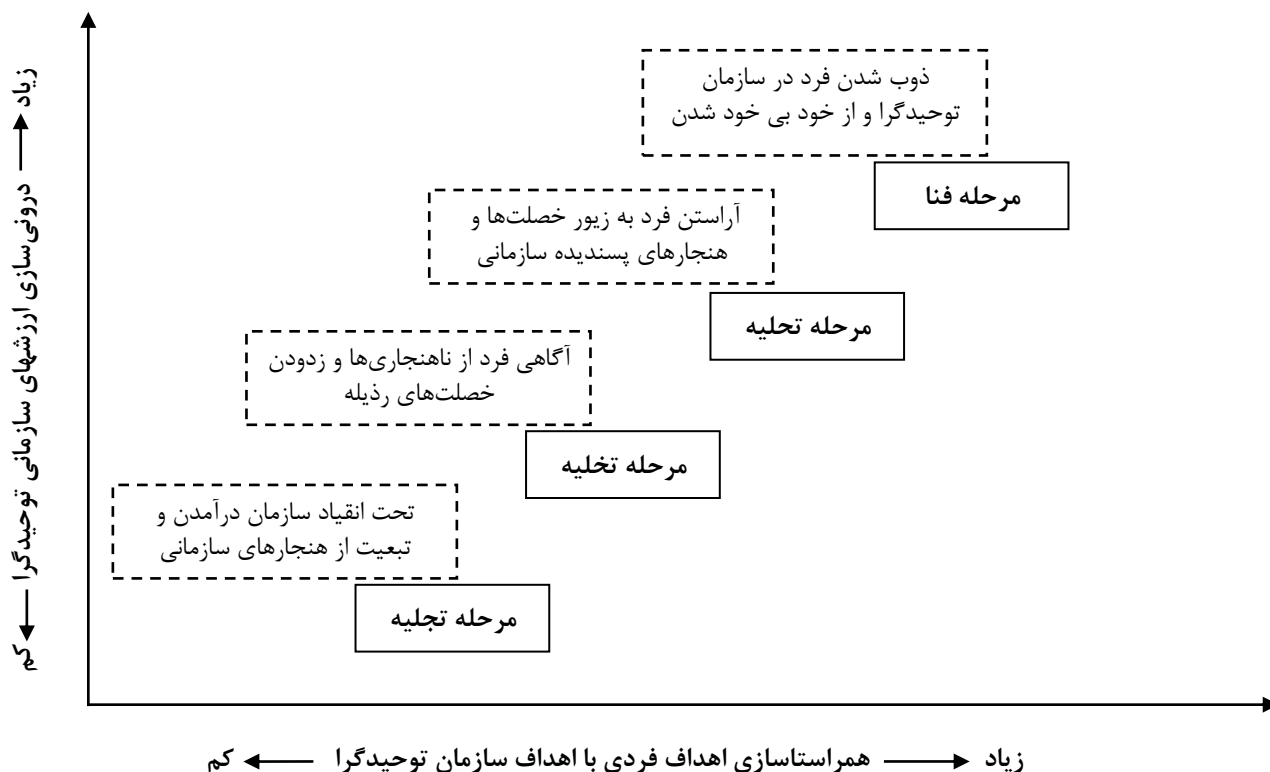
در سازمان توحیدی در این مرحله فرد مهارت ها و توانمندی های فکری و فیزیکی خود را با مراقبت کامل تحت انقیاد و اطاعت سازمان در می آورد تا دستورها و هنجارهای اساسی سازمان را به طور کامل اطاعت نماید.

۲. **تخلیه:** مرتبه ای است که نفس انسان به مضار و مفاسد اجتماعی و انفرادی خصلت های رذیله و پلید آگاهی می یابد و با تدبیر در عواقب وخیم آنها در دنیا و آخرت صفات ناپسند را از خود دور می کند.

در سازمان توحیدی در این مرحله کارمند به مضار و مفاسد سازمانی و انفرادی رفتارهای نابهنجار و خصلت های رذیله آگاهی می یابد و با تدبیر در پیامدهای ناخوشایند آنها، رفتارهای ناپسند را از خود دور می سازد. (خود را از صفات و رفتارهای ناپسند تخلیه می کند و آنها را از خود دور می سازد).

۳. **تخلیه:** مرتبه ای است که پس از حصول تخلیه و رفع موانع، انسان خود را به زیور اخلاق نیک و خصلت های پسندیده که در نظام اجتماع و فرد، تاثیری به سزا و عمیق دارند، آراسته می کند. (که باعث ایجاد حلاوت و شیرینی در وی می شود). در سازمان توحیدی در این مرحله فرد خود را به زیور اخلاق نیک و خصلت های پسندیده که در عملکرد موفق سازمان توحیدگرا تاثیر گذارند، آراسته می کند.

۴. **فنا:** پس از حصول و تحقق مراحل سه گانه فوق، جاذبه محبت به حضرت حق پیدا می شود و به تدریج این محبت شدت یافته و اشتعال و افروختگی در روح پدید می آید و انسان از خود بی خود و بی خبر می شود و توحید خالص تحقق می یابد. در سازمان توحیدی در این مرحله در فرد پس از تحقق مراحل سه گانه قبلی، جاذبه محبت به خدا و ارزش های اساسی سازمان توحیدگرا پیدا می شود و به تدریج این محبت شدت یافته و اشتعال و افروختگی در روح پدید می آید و انسان از خود بی خود می شود و توحید خالص برای انسان تحقق پیدا می کند؛ به گونه ای که اهداف کارکنان با اهداف سازمان توحیدگرا کاملاً یکسان می شود.



۵۴- ارتباط «قدرت» با «هدف» در سازمان های آخرت گرا، چه مسیری را طی می کند؟

۱) کسب قدرت با هدف انجام عمل صالح برای نیل به جلب رضایت خدا

۲) کسب قدرت با هدف ارتقا جامعه برای نیل به بهشت

۳) کسب قدرت با هدف ایجاد عدالت برای دعوت به خداوند

۴) کسب قدرت برای خدا با هدف ایجاد جامعه بی طبقه

**پاسخ: گزینه ۱) کسب قدرت با هدف انجام عمل صالح برای نیل به جلب رضایت خدا**

**منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۵**

اصل مسئولیت پذیری را می توان براساس «قاعده فقهی احسان» تبیین نمود. فرضا اگر کسی که براساس احساس وظیفه شرعی، اقدام به نجات غریق می کند، در راستای تحقق نجات وی خسارت مالی یا جانی بر او وارد آورد، ضامن تلقی نمی شود؛ مگر آنکه ثابت شود جوانب امر را رعایت نکرده یا در انجام کار افراط و تفریط نموده است.

برخی اندیشمندان اسلامی از قاعده فقهی ساقط کننده مسئولیت یا ضمان، از عنوان «قاعده استیمان» استفاده می کنند. این قاعده بیانگر آن است که چنانچه امانتی نزد امین تلف شود، امین ضامن نیست؛ یعنی صاحب مال نمی تواند مثل و یا قیمت آن را از شخص امین مطالبه کند. البته عدم ضمان امین در صورتی است که وی در حفظ و نگهداری امانت تلاش و دقت لازم را کرده باشد. در مفاد این قاعده باید توجه داشت که ید امانی، اعم از امانتی است که از طرف مالک به امین داده شود و یا اینکه موضوع امانت با اجازه شرعی یا قانونی نزد امین بوده باشد. از آنجا که مدیریت نیز امانت الهی تلقی می شود، می توان قاعده استیمان را به اصل مسئولیت و پاسخگویی در مدیریت تعمیم داد. سیره عملی پیامبر اسلام (ص) و حضرت علی (ع) در قبال کارگزاری که به کارهای دولتی گمارده می شدند، مسئولیت دولت را در قبال اعمال کارگزارانش به خوبی نشان می دهد؛ گاهی خسارتها از بیت المال پرداخت می شده و گاهی ماموران خطاکار موظف به پرداخت خسارتها می شدند و گاهی حتی دولت در برابر مسئولیت های ناشی از آن، مسئول شناخته می شده و خود را موظف به جبران می دانسته است.

**توجه ۱:**

در اسلام کارگزار حکومت علاوه بر این که در برابر مردم، مسئول و پاسخگوست در برابر خداوند نیز مسئول و پاسخگو می باشد. لعنت خداوند هم مشمول مدیر خائن و سوءاستفاده گر می شود و هم مسئول مافوق وی که او را به مدیریت رسانده است یا با وی مماشات می کند. براساس آیات ۹۲ تا ۹۴ سوره طه از گفتمان موسی و هارون می توان نتیجه گرفت که :

- ✓ مدیران و کارکنان موظفاند دستورات مدیران مافوق را بی چون و چرا اجرا نمایند.
- ✓ مدیران در حد بضاعت و توانایی خود تا حدی باید مطلوبها را پیگیری نمایند که به تفرقه و فروپاشی جامعه منجر نشود و این موضوع خط قرمز است.
- ✓ مدیران بالادست این اختیار را دارند که از مدیران زیردست حساب کشی نموده و بابت تخطی از سیاست های تعیین شده توضیح بخواهند و آنها را توبیخ نمایند.

❖ امام علی (ع) طی نامه‌ای شدیدالحن به ابن عباس والی بصره که مبالغ هنگفتی از بیت‌المال بصره را به مکه انتقال داده بود او را به معاد و روز حسابرسی یادآوری کرده بیم دادند و فرمودند اگر اموال را به صاحبش باز نگردانی «با شمشیری به تو می‌زنم که به هرکس زدم، وارد دوزخ گردید»

❖ پیامبر اکرم (ص) با ابراز برائت از خطاهایی که خالد بن ولید در یک مأموریت مرتکب شده بود، حضرت علی (ع) را مأمور جبران خسارات مردم ناشی از خطاهای این مأمور خطاکار فرمودند.

محورهای کلیدی اصل مسئولیت و پاسخگویی در دیدگاه اسلامی عبارتند از:

- **پاسخگویی مدیران و کارگزاران در مقابل مردم** (پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «آگاه باشید همه شما در برابر تعهدات خود نگهبان و مسئولید؛ پس حاکم و کارگزار در مقابل مسئولیتی که بر عهده دارد در برابر مردم مسئول و متعهد است»)
- **تعادل مسئولیت و پاسخگویی** (حضرت علی (ع) خطاب به امام حسن (ع) در این باره می‌فرمایند: «بیش از تحمل خود بار مسئولیت را بر دوش منه، که سنگینی آن عذاب‌آور است.» همچنین در جای دیگری می‌فرمایند: «هر که تو را در چیزی که طاقت آن نداشته باشی تکلیف نماید، در حقیقت در نافرمانی خود فتوا داده است.»)
- **اعتدال‌گرایی در مسئولیت‌پذیری** (حضرت علی (ع) در نکوهش فرمانده شکست خورده خود در نامه ۶۱ چنین می‌فرمایند: «سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست و پافشاری در انجام کارهایی که از مسئولیت او خارج است نشانه ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر است» [مدیریت عاجزانه یعنی سستی در وظیفه و پافشاری در غیر وظیفه])
- **اصل مطلق بودن مسئولیت** (تفویض اختیار رافع مسئولیت نیست. مسئولیت را به عنوان یک تعهد نمی‌توان به دیگران واگذار کرد و از زیر بار آن شانه خالی نمود، بلکه مسئولیت امری مطلق است و مدیر باید در قبال اقدامات زیردستانش پاسخگو باشد. در این باب حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «اگر دبیران تو را عیبی باشد و تو از آن غافل بمانی، به آن بازخواست خواهی شد.»)
- **تکلیف‌خواهی به جای نتیجه‌خواهی در پاسخگویی** (رهبران الهی مسئول هدایت مردم هستند نه مسئول نتیجه آن) رهبران الهی دلسوز مردم هستند و باید اقدام به پیام‌رسانی کنند و نیکوکاران را تشویق و بدکاران را بیم دهند و لازم نیست از باب ایمان نیاوردن عده‌ای غمگین شوند. («إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَا تُسْأَلُ عَنْ أَصْحَابِ الْجَحِيمِ» «ما تو را براستی نویدرسان و بیم‌دهنده فرستادیم، و تو را از دوزخیان نپرسند» (سوره بقره آیه ۱۱)). مدیر باید در خصوص عدم کوتاهی در انجام وظیفه پاسخگو باشد و حتی اگر نتیجه مورد نظر به دست نیاید در صورتی که وی تکلیف الهی خویش را به نحوه احسن به انجام رسانیده باشد، چیزی از ارزش کار وی کم نمی‌کند. (لَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسَكَ أَلَّا يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ؛ این آیه وقتی نازل شد که شدت اندوه پیامبر (ص) از ایمان نیاوردن اهل مکه در چهره ایشان هویدا بود و این آیه پیامبر را دل‌داری داد که رهبران الهی مسئول هدایت مردم هستند نه مسئول نتیجه آن؛ و تکلیف‌خواهی بر نتیجه‌خواهی مرجح است. (و خدا اگر می‌خواست همه را هدایت می‌کرد.))

توجه ۲:

امام علی (ع) می‌فرمایند: «ما فوق خویش را اطاعت کن تا اینکه مادونت تو را اطاعت کند.»

اصل سلسله مراتب در فرمایش امام علی (ع) با اصل سلسله مراتب در نظریه بوروکراسی تفاوت‌های ماهوی دارد و دارای ویژگی‌های ذیل است:

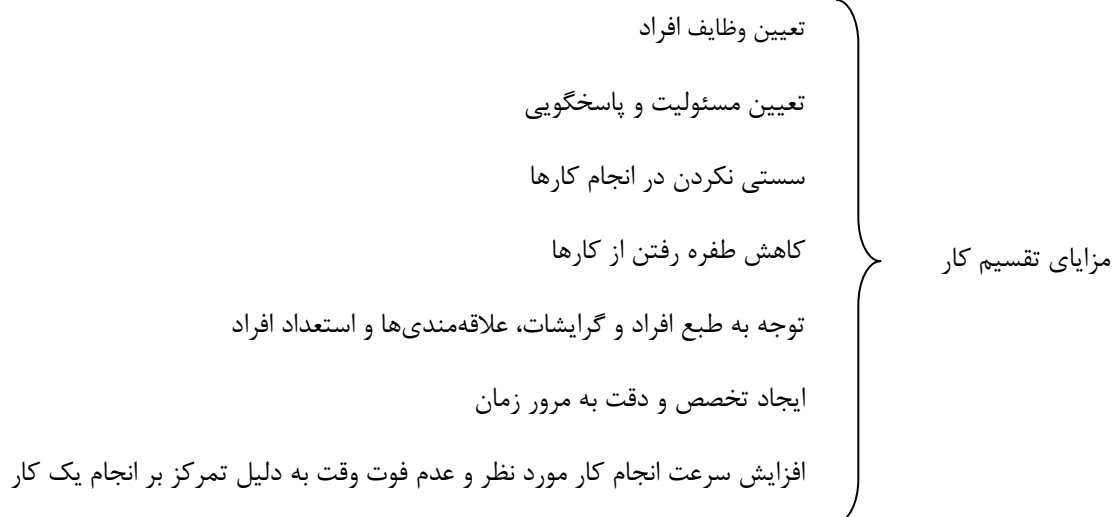
۱. در راس هرم سازمانی خداوند قادر متعال قرار دارد که دارای قدرت نامتناهی است که سرمنشأ تمامی دستورات و فرمان‌هاست.
۲. برای انجام امور جامعه نیاز به سطوح مختلف مدیریت است که مدیر زیردست را بایسته است تا از دستورات مافوق پیروی کند تا به قدرت الهی متصل شود.
۳. نافرمانی از دستورات خداوند گناهی نابخشودنی است؛ هرچند مدیران بکوشند تا دستورات الهی را دقیقاً پیاده کنند، اما باز هم کاستی‌هایی خواهند داشت که باید از خداوند طلب استغفار نمایند.
۴. همان‌گونه که یک مدیر ممکن است در اجرای دستورات الهی با لغزش مواجه شود و به بخشش خداوند محتاج است، زیردستان نیز ممکن است با لغزش‌هایی مواجه شوند و مدیر باید در این صورت بخشش را در اولویت قرار دهد و در توبیخ و کیفر زیردستان شتاب و شادی نکند.
۵. عبارت «مامور و معذورم» که ناشی از ماهیت سازمان‌های بوروکراتیک است در سلسله مراتب مبتنی بر آموزه‌های اسلامی مردود می‌باشد. امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «به مردم نگو به من فرمان داده‌اند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود.» براساس فرمایش امام علی (ع) نگرش «مامور و معذور» که نوعی خود بزرگ‌بینی است، دل را فاسد و دین را پژمرده می‌سازد و موجب زوال نعمت‌هاست. امام علی (ع) برای رهایی از این معضل مدیریتی مالک و تمامی مدیران را توسعه می‌کند تا به حاکمیت خداوند بیاندیشند و بدین ترتیب قانون‌زدگی را که منشأ تکبر و خود بزرگ‌بینی می‌شود از خود دور سازند.

**یادآوری:** رابرت مرتون با تجزیه و تحلیل «شخصیت بوروکراتیک» در بوروکراسی ماکس وبر بیان می‌کند که مقررات و قوانین رسمی ممکن است شخصیت کارکنان را انعطاف‌ناپذیر و خشک کند و آنان را به اطاعت کورکورانه از رویه‌ها سوق دهد. در این حالت مقررات به جای آنکه وسیله‌ای برای تحقق هدف باشد، خود، تبدیل به هدف می‌شود و هدف و رسالت واقعی سازمان تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد.

۶. هرچند که مدیران جامعه اسلامی در زنجیره سلسله مراتبی سازمانی یکی از سطوح مدیریت محسوب می‌شوند که در راس آن قدرت نامتناهی خداوند قرار دارد، ولی باید توجه داشته باشند که قدرت مدیران اصالت ذاتی ندارد و اعتباری است و اعتبار آن نشأت گرفته از قدرت خداوند است و نباید دچار این توهم شوند که منزلت و شکوه والایی یافته‌اند. قدرت و اختیار مدیران باید در راه خدمت به خلق و قرب الهی به کار گرفته شود.

### توجه ۳:

براساس فرمایش امام علی (ع) برای سامان یافتن امور باید به تقسیم کار روی آورد به گونه‌ای که وظایف کاری هر فرد مشخص شود و میزان مسئولیت و پاسخگویی در برابر نتایج معین گردد تا افراد در انجام وظایف کوتاهی نکنند و کارها بر زمین نماند و شاهد طفره رفتن در کارها یا حواله آنها به دیگری از سوی کارکنان نباشیم. توجه داشته باشید در هر کاری من‌جمله در تقسیم کار، معیاری که موجب قوام و استحکام می‌شود، عدالت است که باید براساس استعدادها و توانمندی‌ها نه براساس روابط خویشاوندی و غیره صورت گیرد.



به اعتقاد خواجه نصیرالدین طوسی اگر کسی علم به چند صنعت داشت، باید او را به صنعتی مشغول کرد که در میان آن چند صنعت، شرافت و اهمیت بیشتری دارد و از پرداختن به صناعات دیگر منع شود تا به عنوان یک اصل از اصول تقسیم کار، هر کس به کاری که با او در ارتباط و مناسبت بیشتری است، مشغول شود تا بدین وسیله تعاون حاصل شود و پیامد چنین تعاونی آن است که کارهای خیر زیاد شده و در مدینه رواج می‌یابند و شرور از بین می‌روند.

#### توجه ۴:

اجمالاً «قدرت» بدین معنی است که موجودی اگر بخواهد، کاری را انجام دهد و چنانچه نخواهد، انجام ندهد. «مشیت» در تعریف قدرت ملحوظ است و می‌توان گفت که مقدمه قدرت می‌باشد. بنابراین وصفی که در رتبه بین «علم» و «قدرت» قرار دارد، «مشیت» است و سه وصف ذاتی «علم»، «مشیت» و «قدرت» از شئون «حیات» است و حیات نیز مبدا این اوصاف است که هماهنگی آنها را بر عهده دارد.

میل به قدرت در انسان فطری است. اینکه آدمی می‌خواهد بی‌نیاز و مستقل باشد، اعتماد به نفس داشته و قدرت خویش را باور داشته باشد، جاه‌طلب است و ... ریشه در میل به قدرت دارد. گرایش به کسب قدرت هنگامی انسان را به تلاش وادار می‌کند که بداند فاقد قدرتی است که بدان نیاز دارد؛ پس توجه به ناتوانی و نیاز به قدرتی که بدان علم و معرفت یافته، منشأ فعال شدن این میل طبیعی است.

نظر قرآن درباره میل به قدرت این است که آنچه خداوند متعال در فطرت انسان قرار داده بیهوده نیست، بلکه زمینه تکامل وی را فراهم می‌آورد به شرط آنکه در جهت صحیح به کار گرفته شود. امام علی (ع) می‌فرماید: «زکات قدرت، به کارگیری انصاف است.»

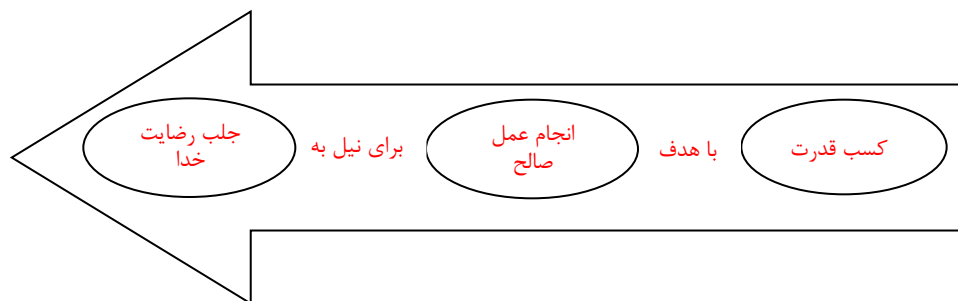
بدیهی است که تنها خداوند دارای فرمانروایی مطلق و قدرت نامحدود است و کلیه افعال اختیاری (ایمان) یا غیراختیاری (مرگ، مصائب غیراختیاری) چه در موجودات ذی‌شعور (انسان، جن، ملک) و چه غیرذی‌شعور (گیاه) منوط به اذن خداست؛ پس هیچ برگی از درخت نمی‌افتد و هیچ حادثه‌ای در عالم تحقق نمی‌یابد مگر به اذن الهی و این اذن، تکوینی است.

پس مسئولیت خویش را انجام دهید و نگران نتیجه کارها نباشید. کارها به دست خداست و اراده خدا آمیخته با حکمت و مصلحت انسان‌ها و جهان آفرینش است.

توجه داشته باشید درخواست امکانات و منابع دنیاطلبی نیست بلکه دلبستگی به آنها دنیاطلبی و مذموم می‌باشد. حضرت سلیمان (ع) حکومت منحصربفردی با امتیازات ویژه از خداوند درخواست کرد و خداوند تقاضای وی را اجابت نمود. هدف نهایی از بدست آوردن قدرت انجام عمل صالح و جلب خشنودی و رضایت خداوند است. تفاوت‌های افراد در ثروت و قدرت برای گردش کار اجتماعی لازم است. هدف این تفاوت‌ها خدمت انسان‌ها به یکدیگر و ایجاد خلاقیت و ابتکارات بدیع می‌باشد نه فخرفروشی و ستمکاری.

معارفی که انسان را در تعیین جهت صحیح کسب قدرت قادر می‌سازد بر سه نوع هستند: نخست آن که معرفت او به نوع، کیفیت و عمق قدرت در حدی باشد که به هر مرحله‌ای دست یافت، آن را نقطه نهایی توانمندی خود تلقی نکند، بلکه تلاش و حرکت بیشتری را در راستای کمال بیشتر دنبال نماید. دومین معرفت لازم این است که بداند قدرت انسان در این جهان مادی ابزاری و مقدماتی است. سومین معرفت که از دیدگاه اسلام مورد اهمیت می‌باشد و کلید بسیاری از کمالات و مقامات انسانی به‌شمار می‌رود توجه به این حقیقت است که قدرت انسان مانند همه چیزهای دیگری که به‌دست آورده در حقیقت متعلق به خداوند است و اوست که قدرت را در اختیار انسان قرار داده تا از آن در راه تکامل خود استفاده کند. هر عزتی از آن خداست و قدرت مطلق در اختیار خداوند متعال است. انحراف انسان ناشی از قدرت‌طلبی در آغاز می‌تواند وی را دچار انحرافات اخلاقی و در مرحله بعد ارتکاب گناهان کبیره و در نهایت به کفر و شرک و فرعونیت مبتلا سازد. (آیه ۴ سوره قصص)

ویژگی آشکار انسان اختیار اوست که از یک سو به مسئولیت او می‌انجامد و از سوی دیگر زمینه کرامت اکتسابی او را فراهم می‌کند این اختیار بر پایه دانش و قدرت بنا شده است.





۵۵- امام علی (ع) می فرماید: «هر که تو را در چیزی که طاقت آن نداشته باشی تکلیف نماید، در حقیقت در نافرمانی خود فتوا داده است». این سخن ناظر بر چه اصلی است؟	
(۱) اصل اعتدال گرایی در مسئولیت گرایی	(۲) اصل مطابق بودن مسئولیت در مدیریت
(۳) تکلیف خواهی به جای نتیجه خواهی در پاسخگویی	(۴) اصل مسئولیت و پاسخگویی مدیران به مردم
<b>پاسخ: گزینه ۴) اصل مسئولیت و پاسخگویی مدیران به مردم</b>	
منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۵	

لطفاً به پاسخ تست قبل مراجعه فرمایید.

۵۶- ابوریحان بیرونی با طرح کدام اصل اذعان می کند که در مدیریت، نگرش اجتماعی بودن انسان و همیاری با دیگران، اساس همگنی و بنیان جامعه است؟	
(۱) اصل اختلاف مقاصد	(۲) اصل توافق (اتفاق آرا)
(۳) اصل استثناس (تجانس)	(۴) اصل تضاد آراء
<b>پاسخ: گزینه ۳) اصل استثناس (تجانس)</b>	
منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۱	

اجتماعی بودن انسان مبتنی بر چند اصل مهم است:

۱. اصل استثناس (تجانس)
۲. اصل تضاد
۳. نیازهای انسان

**توجه ۱:** استثناس از ریشه لغوی «انس» مشتق شده و بدین معناست که زندگی انسان جز به واسطه انس و همیاری با دیگران کامل نمی شود و بنیان جامعه بر مبنای همگنی و تشابه استوار است. علاوه بر همگنی، هم شکلی، هم زبانی، درک متقابل و تفاهم و .... نیز به مفاهیم دیگر فلسفه اجتماعی بودن انسان اشاره دارد.

**توجه ۲:** اصل تضاد به اختلاف مقاصد و خواست‌های گوناگون مرتبط است که موجب بوجود آمدن نزاع‌های اجتماعی می‌شود. اختلاف مزاج و طبع انسان‌های مختلف موجب ایجاد تمایلات مختلف می‌گردد به طوری که «ضد مر ضد را همیشه قهر کند و به خویشتن کشد». طبایع متضاد در عین حال که باعث می‌شود انسان‌ها یکدیگر را دفع کنند، به دلایلی به جذب و همکاری نیز تمایل دارند.

**توجه ۳:** انسان‌ها برای رفع نیازها، گرایش به زندگی جمعی دارند و همین نیازهای انسان است که موجب ایجاد حرفه‌ها، صناعات، علوم و معارف بشری می‌شود. مبدا حیات جمعی در گرایش انسان به تامین نیازهای اولیه است؛ طبع انسان محتاج به اجتماع است و زندگی جمعی نهاد هایی را لازم دارد که تامین کننده نیاز های جمعی بشر باشند و چنین اجتماع و نهاد هایی را با لوازمی که دارد «تمدن» می‌نامند. این است که به قول حکما «الانسانُ مدنی بالطبع» یعنی انسان فی‌ذاته محتاج به تمدن و زندگی اجتماعی است. ملاصدرا از ضرورت حیات اجتماعی به ضرورت حکومت (دولت، سازمان) می‌رسد. صدرالمتهلین معتقد است سعادت جز در سایه حکومت در اشکال سه گانه آن یعنی مدینه، امت، معموره جهانی (جامعه جهانی فاضله) امکان‌پذیر نیست. فارابی مدینه فاضله (اجتماع فاضل) را به‌منظور همکاری و تعاون برای وصول به سعادت جمعی لازم می‌داند و هر فردی موظف است به فراخور توان خویش در راستای تحقق نیازهای جمعی بکوشد.

۵۷- یک مدیر مسلمان در انجام فعالیت‌های سازمانی، اعاده حقوق کدام دسته از افراد را باید در اولویت قرار دهد؟

- ۱) حقوق عامه مردم، حقوق کارکنان، حقوق سازمان یا دولت
- ۲) حقوق کلیه افراد ذی‌نفوذ و کلیه خواسته‌های افراد ذی‌نفع
- ۳) حقوق کلیه افراد ذی‌نفع و کلیه خواسته‌های افراد ذی‌نفوذ
- ۴) حقوق کلیه افراد مرتبط با سازمان و کلیه خواسته‌های کارکنان

**پاسخ: گزینه ۱) حقوق عامه مردم، حقوق کارکنان، حقوق سازمان یا دولت**

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه‌السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۱۴

اهم ویژگی‌های حکمرانی متعالی عبارتند از:

الف) بهینه سازی مصرف منابع و درآمدهای دولت در جهت مصالح مردم و منافع ملی

ب) شایسته‌سالاری اخلاقی و فنی

ج) حساب‌پس‌دهی و پاسخ‌گویی صریح و شفاف

د) حفظ بیت المال و منابع ملی

ه) تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان

و) انصاف در ارائه پاداش و اعمال تنبیه

ز) قانون‌مداری و وفاپیشگی، وفا به پیمان‌های عمومی و خصوصی

ح) مردم‌داری و صمیمیت با مردم

ط) انتقادپذیری و خویش‌ن‌سازی

(چنین ویژگی‌هایی فقط در صورت اعتقاد راسخ به خداوند و ادراک شان نظارت دائمی و مستمر او بر حوادث هستی، حاصل می‌شود.)

## الف) بهینه سازی مصرف منابع و درآمدهای دولت در جهت مصالح مردم و منافع ملی:

دقت در مصرف بهینه منابع ملی و درآمدهای دولتی، از جمله مهم ترین عوامل حفظ سلامت حکومت است.

در این باب حکمت‌ها و ظرافت‌های بسیاری در فرازی از نامه ۵۳ نهج‌البلاغه نهفته است که نمونه‌هایی از این حکمت‌ها در قالب گزاره‌های زیر آورده شده‌اند:

- ۱) مالیات باید برای آباد ساختن جامعه اخذ شود.
- ۲) اخذ مالیات بدون آبادسازی، به ویرانی کشور و تباهی مردم منجر می‌شود.
- ۳) سیستم حکمرانی باید نسبت به مشقت‌ها و دشواری‌های مردم حساس باشد و در دوره‌های بحران، از رنج آنان کاسته و حتی به آن‌ها کمک نماید.
- ۴) کاستن از رنج مردم، نوعی همراهی با ایشان بوده و سرمایه حکمرانان است، برای جلب همکاری مردم در مقابله با بحران‌های اجتماعی.
- ۵) آبادانی و توسعه، به اقتدار کشور و مردم آن منجر می‌شود و طاقت و مراتب ناب‌آوری آن‌ها را افزایش می‌دهد.
- ۶) فقر زمین‌داران، عامل اصلی ویرانی سرزمین است.
- ۷) ثروت‌اندوزی حکمرانان، عامل اصلی فقر زمین‌داران است.
- ۸) بدگمانی حکمرانان و زمامداران به بقای خویش بر مسند حکمرانی و پند نجستن آنان از عبرت‌های روزگار، موجب بی‌توجهی آنان به وظایف خود و تنگدستی مردم می‌شود.

## ب) شایسته‌سالاری:

اگر سیستم حکمرانی شایسته‌سالار باشد، می‌توان امیدوار بود که افراد عالی‌رتبه مستعدتر (Latented)، ارزشمندتر (Valuable)، سخت-کوش‌تر (Hardworker) و شایسته‌تر (Meritorious) از کارکنان زیردست خود باشند. (McCoey&Major, ۲۰۰۷)

- شایستگی در فرهنگ نهج‌البلاغه از دو منظر مدنظر قرار می‌گیرد:

شایستگی اخلاقی

شایستگی فنی

- مقدمه کسب شایستگی اخلاقی قدرت مهار نفس و تلاش برای خودسازی است.

حکمت‌هایی در باب شایستگی اخلاقی از فرازهایی از نامه ۵۳ نهج‌البلاغه:

- ❖ انسان همواره در معرض سقوط است، پس باید در مبارزه با نفس و تربیت خویشتن کوشا باشد.
  - ❖ اندیشیدن درباره عظمت پروردگار، موجب ادراک حقارت خویشتن و سایر آدمیان می‌شود و مهار نفس را به دست می‌دهد.
  - ❖ خودبرتر بینی، خرد و عقل را زایل می‌کند و مهار آن، لوازم خردمندی را باز می‌گرداند.
- جان کلام اینکه افراد شایسته آن‌اند که از خود بزرگ‌بینی و استکبار و گردنکشی پرهیز کرده، در برابر همگان منصفانه رفتار می‌کنند و از ستمکاری گریزانند (پور عزت، ۱۳۹۰، ۳۳).

- شایستگی فنی، بر کردانی و دانش انجام کار دلالت دارد.
  - فرازهایی از نامه ۵۳ نهج‌البلاغه درباره شایستگی فنی:
- «... و رسیدگی به کارهای خرد و به ظاهر ناچیز را به بهانه رسیدگی به کارهای کلان ایشان، رها مساز؛ زیرا اندکی از [دقت و] ریزبینی تو جایگاهی [ویژه] دارد که از آن بهره‌مند می‌شوند و کلان‌نگری نیز جایگاهی [ویژه] دارد که از آن بی‌نیاز نیستند. ...»

#### • توجه:

در کلام امام علی (ع) شایستگی اخلاقی و شایستگی فنی چنان در هم آمیخته‌اند که گویا جدا ساختن آن‌ها، روا یا ممکن نیست! بنابراین، تفکیک این دو در این بحث، صرفاً کارکرد آموزشی داشته، در عمل باید این دو را با هم و در ارتباط با هم تصور کرد و مورد تأمل قرار داد.

#### ج) حساب‌پس‌دهی و پاسخ‌گویی صریح و شفاف:

در حکمرانی متعالی هر چه افراد در سلسله‌مراتب اداری بالاتر می‌روند، با فراگرد حساب‌پس‌دهی دقیق‌تری مواجه می‌شوند. حاکم باید در برابر مردم از صدر تا ذیل متواضعانه پاسخ‌گو باشد و حساب اعمال خویش را پس دهد.

فراگرد حساب‌پس‌دهی را می‌توان نوعی فراگرد یادگیری (Learning) و توانمندسازی (Empowerment) تلقی کرد. به ویژه یادگیری کارگزاران و توانمندسازی مردم؛ زیرا توانمندسازی حاصل افزایش سطح مشارکت عامه مردم در حکمرانی و اداره منابع اجتماعی است. (Kilby, ۲۰۰۶) حساب‌پس‌دهی ابعاد گوناگون دارد ولی لازم است بصورت یک سیستم پیوسته مدنظر قرار گیرد تا بهینه‌سازی بخشی (sub optimization) در حساب‌پس‌دهی موجب توجیه یا رواج رفتارهای غیراخلاقی در موارد خاص نشود. (Hall&others, ۲۰۰۷)

فرازی از نامه ۵۳ نهج البلاغه:

«... و هرگز مباد که نیکوکار و بدکار در نزد تو جایگاهی یکسان با هم داشته باشند؛ زیرا چنین رفتاری موجب کناره گرفتن و ناگرویدن

نیکوکاران به نیکی می شود و آموخته کردن بدکاران بر بدی را در پی دارد!»

نکته بسیار مهم در باب حساب پس دهی آن است که این مهم باید اثربخش بوده، به اصلاح منجر شود و اگر صرفاً به ارائه گزارش عملکرد بدون رسیدگی جزایی و پاداش و تنبیه، موجب جسور شدن بدکاران و ناامید شدن درستکاران خواهد شد.

#### د) حفظ بیت المال و منابع ملی:

یکی از مهم ترین گلوگاه های اصلاح اداره و دولت، اصلاح امر بودجه و نحوه مصرف بیت المال است؛ حد آرمانی اصلاح امر بودجه آن است که مشخص شود هر مبلغ از درآمدهای دولت، چرا و چگونه و با چه اولویتی و با کدام هدف خرج می شود.

حفظ بیت المال در برابر تمایل به غارت گری ویژه خواران، خویشان و نزدیکان، قدرتمندان و سلطه جویان و انحصار طلبان و حفظ آن از حوادث و بحران های اجتماعی یک اصل است و استفاده از بیت المال باید در جهت توسعه و تعالی مردم که ارزشمندترین سرمایه های هر جامعه ای هستند، باشد.

#### ه) تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان:

مدیر یا کارگزار دولت اسلامی حق ندارد با بهانه قرار دادن حفظ بیت المال، فقر و مشقت را به کارکنان تحمیل نماید یا امکانات ضروری برای انجام بهتر و شایسته تر کار را از آنها دریغ کند.

سیستم حکمرانی باید نسبت به وضعیت اقتصادی مردم و کارکنان خود حساس باشد و رفع فقر آنها را مقدمه سیر تعالی روحی و معنوی آنان بداند. این احساس مسئولیت باید متوجه همه اقشار جامعه باشد.

زمادار باید طبقه ها و اصناف گوناگون جامعه را اعم از دبیران، بازرگانان، لشکریان، سالخوردگان، فقرا و غیره بشناسد و به گونه ای عمل نماید که کار او را به صلاح و نیکویی رهنمون سازد.

- برای رسیدگی به کار کسانی که چاره ای ندارند باید فردی با ویژگی های خاص مسئول و پاسخ گو باشد.
- در فراز دیگری از نامه ۵۳ نهج البلاغه امام علی (ع) گروهی از شهروندان را دست آنان به حاکم نمی رسد، افرادی را که چشم ها به حقارت به آنها می نگرد و بزرگان، کوچکشان می شمردند نیازمندتر از دیگران به داددهی معرفی شده اند و سفارش شده است یک فرد

مورد اطمینان، خداترس و فروتن از هر وظیفه‌ای آزاد گردد و فقط به کارها و امور این افراد بپردازد و کارهای مورد نیاز آنها را گزارش دهد.

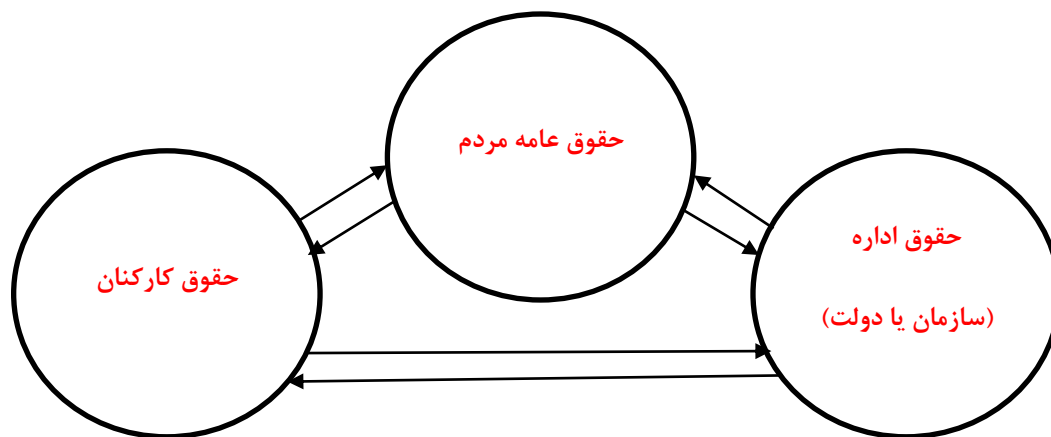
## و) انصاف در ارائه پاداش و اعمال تنبیه و حقوق متقابل دولت و ملت:

سیستمی که در آن بین عملکرد خوب و بد تمایزی قائل نمی‌شوند از حیث مدیریتی بیمار است.

فرازهایی از نامه ۵۳ نهج‌البلاغه:

«... و همواره در نظر دار که هر یک در چه کاری رنج دیده است تا رنج تحمل شده توسط او به حساب دیگری گذاشته نشود و کمتر از رنج و محنتی که تحمل کرده، پاداش مده. شرف و بزرگی کسی، تو را و ندارد که رنج اندکش را بزرگ شمیری و فرودستی کسی تو را و ندارد که رنج بزرگش را کوچک به حساب آوری»

«... بدترین وزیران تو، وزیری است که وزیر بدکاران پیش از تو و شریک گناهان ایشان بوده است. مبادا که اینان هم‌راز و همدم تو شوند؛ زیرا یاور گناهکاران و مددکار ستم‌پیشگان بوده‌اند؛ در حالی که تو می‌توانی بهترین جایگزین را برای ایشان بیابی، از کسانی که در اندیشه و کردانی همانند ایشان باشند ولی بار گناهی چون آنان بر دوش نداشته باشند ...»



## ز) قانون‌مداری و وفاپیشگی، وفا به پیمان‌های عمومی و خصوصی

قانون‌مداری و وفا کردن به پیمان‌ها و معاهده‌ها، از جمله ویژگی‌های متمایزکننده حکمرانی سالم از حکمرانی‌های فاسد و فرومایه است. در حکمرانی فاسد، قانون قابل خرید و فروش است و می‌توان اجرای آن را به نفع منافع خویشتن یا اطرافیان متوقف ساخت؛ در حالی که در حکمرانی سالم قانون باید به دقت و در زمان مقرر اجرا شود و نمی‌توان آن را به تعویق انداخت.

در حکمرانی سالم و متعالی، اهمیت وفای به پیمان به حدی است که حتی در برابر دشمن نیز باید به آن متعهد ماند. نکته آن است که "نباید طرف پیمان را دشمن یا دوست یا یک انسان معمولی تلقی کرد." بلکه پیمان با هر شخصی که بسته شود "خداوند ناظر بر آن است." پیمان- شکن، عصیان‌گر است و علاوه بر فریب مردم، حق خداوند متعال را نیز تباه کرده است.

کارگزار حکومت حق ندارد براساس ظن و گمان خود اقدام کند و موظف است همواره براساس قانون عمل کند. **حاکمیت قانون و رعایت حریم مقررات** از لوازم مهم توسعه حکمرانی سالم و متعالی است که موجب افزایش اعتماد و اطمینان مردم به حکومت می‌شود.

### ح) مردم‌داری و صمیمیت با مردم:

رابطه حکمران و مردم باید چنان باشد که مردم در اطراف حکمرانان خود جمع شوند و پیوسته با ایشان در ارتباط باشند. نقش اعتماد عمومی و رضایت مردم برای دستگاه اداری کشور بسیار سرنوشت‌ساز می‌باشد.

### ط) انتقادپذیری و خویشتن‌سازی:

لازمه این مهم اینست که :

اولاً مردم به حکومت اعتماد داشته باشند و از آن نهراسند؛

و ثانیاً به تاثیرگذاری انتقادات و پیشنهادات خود اطمینان داشته باشند.

**خطبه ۲۰۷ نهج‌البلاغه** را می‌توان منشور حقوق شهروندی و انتقادپذیری در حکمرانی دانست.

در فرازی از خطبه ۲۰۷ نهج‌البلاغه چنین آمده است:

«... آن سان که با جباران سخن می‌گویند با من سخن مگویید و از من پنهان مدارید آنچه را از مردم خشمگین به هنگام خشم‌شان پنهان می‌دارند. نیز به چاپلوسی و تملق با من مراوده نکنید و مپندارید که گفتن حق بر من گران می‌آید! و نخواهم که مرا بزرگ انگارید؛ زیرا هر که شنیدن حق بر او گران آید یا نتواند اندرز کسی را در باب عدالت بشنود، عمل کردن به حق و عدالت بر او دشوارتر است. پس با من از گفتن حق و رای زدن به عدل باز نایستید ...»

پیروان امیر مومنان علی (ع) تکلیفی مهم دارند تا بر حکومت خود نظارت نمایند و نسبت به سرنوشت آن بی‌تفاوت نباشند. بنابراین در حکمرانی سالم، پرداختن عامه مردم به نقد مستمر حکومت و سیستم اداری آن، جایگاهی بس ارزشمند داشته، در امتداد امر به معروف و نهی از منکر، قرار می‌گیرد.



- ۵۸- از پیامدهای ترویج مفهوم توحید و باور به آن در سازمان‌های اجتماعی، کدام‌اند؟
- (۱) اصلاح ساختار اجتماعی
- (۲) نفی زبان سلطه و تحقیر در سازمان
- (۳) اطاعت صادقانه از مدیران
- (۴) بهبود مناسبات مدیریتی

**پاسخ: گزینه ۲) نفی زبان سلطه و تحقیر در سازمان**

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه‌السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۴

- مهم‌ترین آثار توحید و نفی شرک در سازمان‌ها عبارتند از:

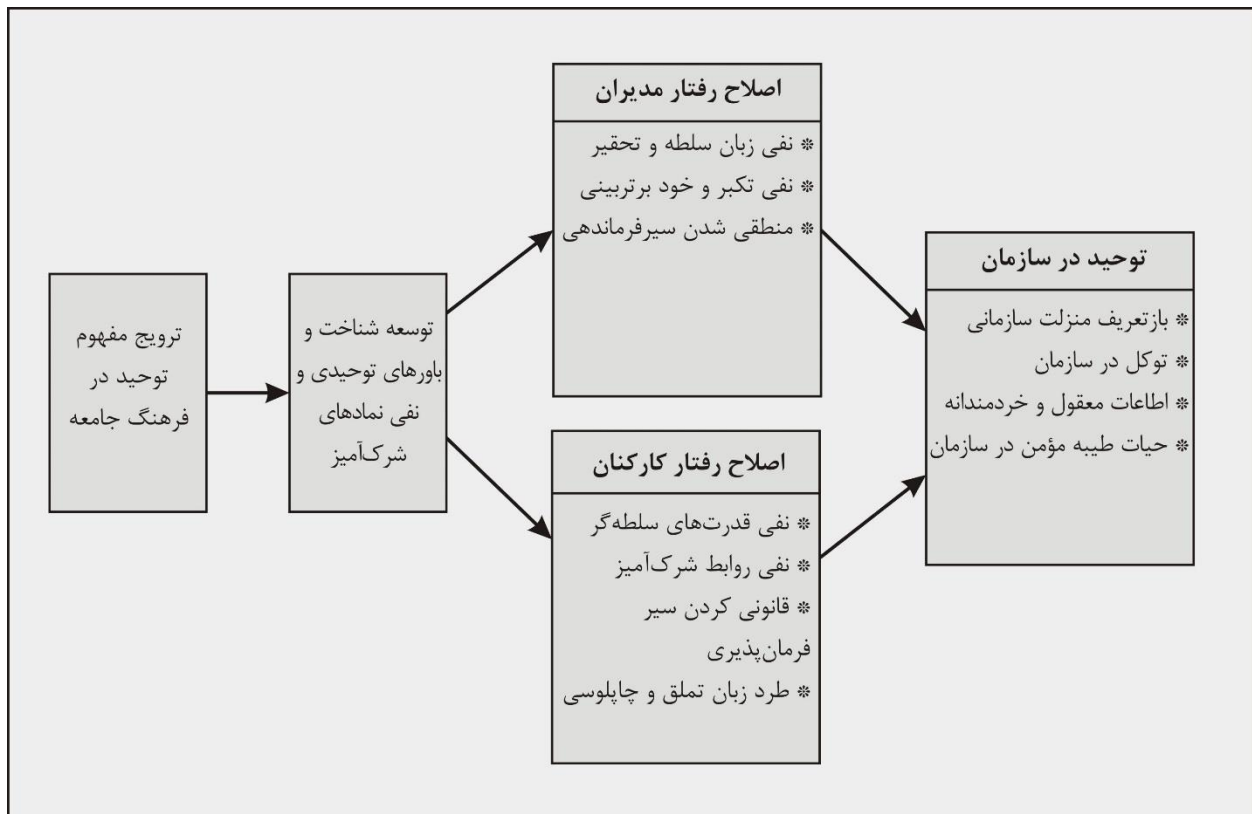
الف) نفی هر قدرتی، جز قدرت حق تعالی؛

ب) حذف تشریفات زبانی تملق آمیز، درباره فرادستان؛

ج) اجتناب از واژگان و اصطلاحات تحقیرآمیز درباره فرودستان؛

د) افزایش توان خلاقیت و شکستن بت‌انگاره‌ها و کهن‌الگوها یا سرنمون‌های ناتوانی؛

هـ) پذیرش منطق «برابر انگاری همه بندگان خداوند» و افزایش تمایل به رفتارهای عادلانه.



۵۹- مدیران پرهیزکار، دنیا و آخرت را چگونه در نظر می‌آورند؟

- (۱) با هم و در پی هم، در رابطه‌ای مکمل
- (۲) دنیا محل کسب تجربه است و آخرت محل زندگی
- (۳) آخرت بر دنیا اولویت دارد، پس دنیا چندان مهم نیست.
- (۴) دنیا چون مار خوش خط و خال است، باید مهار شود.

**پاسخ: گزینه (۱) با هم و در پی هم، در رابطه‌ای مکمل**

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه‌السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۸

- رابطه بین دنیا و آخرت، رابطه هم‌تکاملی است.

(یعنی دنیا و آخرت در دو سر یک طیف قرار نمی‌گیرند بلکه در یک راه و صراط‌اند. رستگار کسی است که هم مزرعه‌ای پاکیزه داشته باشد(دنیا) و هم خانه‌ای پاک و مطلوب(آخرت). در اینجا صراط مستقیم صرفاً راه نیل به هدف نیست بلکه خودش هدف است؛ زیرا در منطق اسلام، "گذر از صراط" معنی‌دار نیست بلکه "بقا بر صراط" معنا دارد.)

- سازمان پارسا و آخرت‌گرا، سازمانی است آینده‌نگر و آینده‌ساز؛ بنابراین، سازمان آخرت‌گرا، سازمانی دنیاساز است، اما دنیاگرا نیست؛ کارکنان و مدیرانش طمع خود را از دنیا بریده و به آخرت دل بسته‌اند. اما در دنیا با سعی و تلاش، درصدد عمل صالح و افزایش ثروت برای خدمت به بندگان خداوندند؛ در حالی که همگی به بی‌وفایی و ناپایداری دنیا وقوف دارند و آن را صرفاً مزرعه آخرت می‌دانند.

- حاصل آخرت‌گرایی، پارسایی است. سازمان آخرت‌گرا، فرادنیایی است؛ از این رو ممکن است حتی بیش از سازمان‌های دنیاگرا به کار و تلاش و سودآوری بپردازد اما همیشه این باور را در خود حفظ می‌کند که هر آنچه به دست می‌آورد، از جانب پروردگار است و کار و مجاهدت شان "رضا در پیشگاه او" دارد.

**توجه: دو شرط مهم برای بهره‌وری شایسته از دنیا:**

۱- کسب مال دنیا از طریق حلال

۲- مصرف مال دنیا در طریق حلال

۶۰- از جمله راهبردهای انعطاف‌پذیری در عین استحکام و استواری سازمان اسلامی، کدام‌اند؟	(۱) آخرت‌گرایی و عدالت‌مداری	(۲) رعایت دقیق اصول مدیریت اسلامی	(۳) استفاده از ساختارهای انعطاف‌پذیر	(۴) اهتمام به بازآفرینی و بازپردازی قواعد بازی
<b>پاسخ: گزینه ۴) اهتمام به بازآفرینی و بازپردازی قواعد بازی</b>				
منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه‌السلام)، علی‌اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۱۰				

برای انعطاف‌پذیری و پویایی در عین استواری و استحکام، اصول یا راهبردهای ذیل قابل تأملند:

(الف) رازداری با رعایت صداقت و وقار و اقتدار و تلاش برای مهار زبان و حفظ اسرار و اطلاعات؛

(ب) افزایش گزینه‌ها برای گریز از حصارهای بی‌اخلاقی و تلاش برای تفوق و تسلط بر شرایط و امور؛

(ج) افزایش پردازش اطلاعات برای تفوق بر رقبای و تلاش برای استفاده بهینه از دانسته‌ها؛

(د) اهتمام به بازآفرینی و بازپردازی قواعد بازی و تلاش برای تدبیر بهتر امور و خط‌مشی‌ها؛

(هـ) همت مضاعف و مجاهده بیشتر برای پرهیز از بی‌اخلاقی و تلاش برای ترویج فرهنگ اداری سالم؛

(و) توکل و اعتماد به خدا، برای گذر از همه موانع و محدودیت‌ها و تلاش برای مهار تهدیدها و توسعه فرصت‌ها.

۶۱- لازمه موفقیت مدیر مسلمان در شرایط دشوار روزگار، عبارت است از:	(۱) برنامه‌ریزی بهتر	(۲) توکل به خدا و تقاضای کمال انقطاع به سوی او	(۳) رعایت اخلاق و اصول مدیریت اسلامی	(۴) استفاده از روش‌های ائتلاف و یادگیری صحیح
<b>پاسخ: گزینه ۲) توکل به خدا و تقاضای کمال انقطاع به سوی او</b>				
منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه‌السلام)، علی‌اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۱۳				

«توکل به خدای واحد» ظرفیت ویژه‌ای است که در مواجهه با دشواری‌های روزگار و کاهش اضطراب‌ها، بسیار اثرگذار و امیدبخش است. بزرگ‌ترین سرمایه مدیر مسلمان ایمان به خدا و امید به نصرت و یاری اوست. بدین لحاظ هرگز دچار تردید و "بقا در حالت درماندگی" نمی‌شود.

همچنین انتظار موعود و الگو گرفتن از سیره نبوی و رهنمودهای ائمه (ع) از سرمایه‌های بزرگ مدیر مسلمان است.

۶۲- کدام گزاره برای اعمال مدیریت بر اساس بصیرت نیروها مطرح شده است؟

۱) دستور رسول خدا(ص) در خصوص منع حضور کار در حرم الهی

۲) رویکرد پیامبر اکرم(ص) نسبت به زینت دنیا

۳) نهضت کربلا به عنوان یک حرکت خالص توحیدی

۴) برخورد خداوند متعال با قارون و ثروت عظیمش

پاسخ: گزینه ۳) نهضت کربلا به عنوان یک حرکت خالص توحیدی

منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۵

• «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل هدایت رشدمحور عبارتند از:

۱. اعمال مدیریت براساس اختیار و بصیرت نیروها ۲. آموزش مستمر نیروها ۳. رهبری مشارکتی (مشورت و کار گروهی)

#### ✓ اعمال مدیریت براساس اختیار و بصیرت نیروها

انسان اختیار دارد که راه حق را انتخاب کند که در این صورت شکر نعمت هدایت الهی را به جای آورده، و یا راه باطل را انتخاب کند که در این صورت کفران نعمت کرده است. حتی پیامبر (ص) هم نمی‌تواند به زور انسان‌ها را به صراط مستقیم هدایت نماید. نمونه‌های اعمال مدیریت براساس اختیار نیروها را می‌توان در رفتار خضر (ع) با موسی (ع) و ابراهیم (ع) با اسماعیل (ع) [در رفتار معصوم با معصوم] و رفتار پیامبر اکرم (ص) و امام علی (ع) با نیروهای تحت امرشان [رفتار معصوم با غیرمعصوم] مشاهده کرد.

علاوه بر اعمال مدیریت براساس اختیار نیروها، مدیریت بر اساس بصیرت نیروها نیز مهم است. بصیرت به مفهوم بینش و درک عمیق و آگاهی هوشمندانه است که فرد علاوه بر ظاهر، باطن قضایا را نیز درک کند و با عوام فریبی گویلز که مردم آلمان را با تبلیغات خود فریب می‌داد و با اختیار خود وادار به جنگ می‌کرد و یا عمروعاص در صدر اسلام که با فریب مسلمانان حکومت معاویه را تثبیت می‌کرد متفاوت است. از نمونه‌های اعمال مدیریت براساس بصیرت نیروها می‌توان به رفتار خضر (ع) با موسی (ع) و ابراهیم (ع) با اسماعیل (ع)، پیامبر اکرم (ص) با نیروها تحت فرمان در جنگ بدر، برخورد حضرت علی (ع) با خوارج در جنگ نهروان و رفتار امام حسین (ع) با یارانش در شب عاشورا اشاره کرد و در جهت عکس آن می‌توان به رفتار معاویه با شامیان و رفتار فرعون با جادوگران اشاره نمود که هر دو در جهت تحمیق نیروها بود.

در مرگ ابراهیم فرزند پیامبر (ص) خورشیدگرفتگی روی داد و مردم فکر کردند که به جهت مرگ فرزند پیامبر (ص) خورشید گرفته، ولی پیامبر (ص) به رد این تفکر همت گماشتند (در حالی که می‌شد از این قضیه بهره‌برداری شود). قرآن کریم در آیه ۱۰۸ سوره مبارکه یوسف می‌فرماید: «قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ»؛ «یعنی ای پیامبر بگو این است راه و رسم من که شما را براساس بصیرت هم خودم و هم پیروانم، به سوی خداوند منزه و پاک دعوت می‌کنم و من هرگز از مشرکین نیستم (که از هر وسیله‌ای استفاده می‌کنند)»

فریب و نیرگ مخصوص افرادی است که می‌خواهند انسان‌ها را بر خلاف فطرت آنان به باطل دعوت کنند.

## ✓ آموزش مستمر نیروها

آموزش باید یک فرآیند مستمر و متناسب با نیازهای سازمان باشد نه مقطعی و نمادین. هدف از بعثت انبیاء علاوه بر تلاوت آیات و تزکیه، آموزش کتاب و حکمت است. قرآن کریم به امر «آموزش» به ویژه در سطوح بالا در نزول تدریجی آیات اشاره کرده است:

«وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْلَا نُزِّلَ عَلَيْهِ الْقُرْآنُ جُمْلَةً وَاحِدَةً كَذَلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلًا» ؛ «و کافران گفتند که چرا قرآن بر او به طور یکجا نازل نمی شود؟ این به دلیل آن است که قلب تو را توسط آن محکم داریم لذا آن را به تدریج و ترتیل بر تو خواندیم.» (سوره فرقان آیه ۳۲)

نکته مدیریتی این آیه این است که مدیر و رهبر پیش از و بیش از کارکنان نیاز به آموزش دارد. البته هر چه سطح مدیریت بالاتر رود نوع آموزش مورد نیاز متفاوت خواهد بود. سیره رسول اکرم (ص) و ائمه معصومین (ع) این بوده که دائماً در حال آموزش و تعلیم بوده‌اند. لازمه بشارت و انداز، امر به معروف و نهی از منکر است و آموزش و تربیت اقتضا می‌کند مدیر دائماً امر به معروف و نهی از منکر نماید. اساساً آموزش به جهت اصلاح است که اصلاح‌گری در مدیریت اسلامی با مکانیزم امر به معروف و نهی از منکر تحقق می‌یابد و این نکته‌ای است که امام حسین (ع) در بیان علت قیام خویش علیه حکومت فاسد یزید اعلام نمودند. امر به معروف و نهی از منکر از فروع دین اسلام است که سبب حیات واقعی و تحول به سمت کمال پایداری حق و زوال باطل می‌گردد. امام علی (ع) رها کردن امر به معروف و نهی از منکر را موجب حاکم شدن شریک‌ترین افراد بر مردم و عدم اجابت دعا می‌دانند.

## ✓ رهبری مشارکتی (مشورت و کار گروهی)

در اسلام دو نوع مشارکت وجود دارد: مشورت و شورا

که دو نوع مدیریت از آنها نشأت می‌گیرد: مدیریت مشورتی و مدیریت شورایی

مدیریت مشورتی: یعنی مدیر در کارها از مشورت سایرین بهره می‌گیرد ولی در پایان خود تصمیم نهایی را اتخاذ می‌کند.

**نکته:** مدیریت مشورتی بیشتر برای کارکنانی که از بلوغ سازمانی بالایی برخوردار نیستند کاربرد دارد. در ماجرای جنگ احد که عده‌ای از سپاه اسلام که توسط پیامبر (ص) مأمور حفاظت از تنگه‌ای شده بودند که دارای موقعیت سوق‌الجیشی بود و پس از پیروزی اولیه مسلمانان بر خلاف دستور پیامبر (ص) و به طمع جمع آوری غنائم، آن محل را ترک کردند و این موجب شکست مسلمانان و شهادت حمزه عموی پیامبر (ص) شد، خداوند پیامبر (ص) را به سه مرحله ۱. عفو ۲. استغفار ۳. طرف مشورت قرار دادن نیروهایی که حتی بلوغ سازمانی بالایی هم نداشتند، دستور داد.

ضمناً در نظر داشته باشید در مدیریت اسلامی مدیر مأمور به تکلیف است نه نتیجه.

مدیریت شورایی: برای کارکنانی که از بلوغ سازمانی بالایی برخوردارند مدیریت شورایی مناسب‌تر است. مدیریت شورایی یعنی تصمیم‌گیری نهایی را به جمعی واگذار کنیم که بلوغ سازمانی بالایی دارند.

نمونه‌هایی از مشورت پیامبر (ص) با زبردستان را می‌توان در کندن خندق در جنگ احزاب به پیشنهاد سلمان فارسی و تن دادن به جنگ در خارج از شهر به پیشنهاد صحابه به ویژه جوانان در جنگ احد مشاهده نمود. لذا مدیران باید با تأسی از پیامبر گرامی اسلام (ص) روحیه کار گروهی و پذیرش نظرات زبردستان را داشته باشند و با پرهیز از خودرأیی به فراهم ساختن فضای ابتکار، خلاقیت و نوآوری همت گمارند.

۶۳- احکامی که بر اساس مقتضیات روز از طریق مشورت میان فقها به دست می‌آید، اشاره به کدام یک از منابع فقهی در مدیریت اسلامی دارد؟

(۱) اجماع (۲) سنت (۳) عقل (۴) کتاب

پاسخ: گزینه (۱) اجماع

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج البلاغه امام علی علیه السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج البلاغه، فصل ۳

#### • منابع فهم و استنباط در اسلام

کتاب، سنت، عقل، اجماع

• منظور از کتاب، دلالت‌های قرآن کریم بر احکام و اعمال است. (مهم‌ترین منبع)

منظور از سنت، تاییداتی است که از روایات یا رویه‌های معصومان (ع) اخذ می‌شوند و برداشت‌های مسلمانان را از قرآن کریم محک می‌زند یا افق‌های تازه‌ای را برای فهم آیات شریف قرآن می‌گشاید. دانش «روای‌شناسی (علم رجال)» و «روایت‌شناسی (علم حدیث)» تخصص‌های بسیار مهمی در حوزه بازشناسی روایت-های جعلی از روایت‌های درست و مطمئن به شمار می‌آیند. معیار صحت روایات، هماهنگی و عدم تعارض آن با قرآن کریم است. پس فرقان و معیار «تشخیص حق» را قرآن می‌دانند. ضمناً به یاد داشته باشید مقدمه ضروری برای فهم و استنباط در محضر قرآن کریم، اخلاص است. قرآن کریم، پاک سیرتی، تقوا و اخلاص را شرط اصلی و ضروری برای فهم آیات خود می‌داند (نه عربی‌دانی)؛ آنجا که می‌فرماید: «ذلک الکتاب لا ریب فیہ هدی للمتقین»

بنابراین پژوهشگر هر آنچه از علوم روز و حتی متون شریف روایی استنباط می‌کند، سوال علمی‌اند که باید در محک عرضه به محضر قرآن کریم به اعتبار فراگیر، نسبی، دائم، کوتاه‌مدت، عام یا خاص دست یابد.

• منظور از عقل، ظرفیتی است که خداوند به انسان اعطا فرموده تا حق را از باطل تشخیص دهد. عقل همان پیامبر باطنی است که جامعه انسانی را از به خیر هدایت و از شر بر حذر می‌دارد.

• منظور از اجماع، احکامی است که براساس مقتضیات روز و مواجهه با مسائل جدید، از طریق مشورت و مباحثه و مذاکره علما و دانشمندان حاصل می‌آیند.

(که در آن عقل، با اینکه فقط یکی از منابع کسب معرفت انگاشته می‌شود، ولی در فراگرد استنباط از سایر منابع نیز حضور دارد؛ زیرا بدون بهره‌مندی از عقل نه می‌توان از کتاب بهره برد، نه از سنت و نه از اجماع. اینکه در قرآن مجید، بارها بر تدبر و تفکر درباره آیات خداوند و جهان آفرینش تاکید شده دال بر این مهم است که حتی فهم آیات الهی نیز موقوف به رعایت اصول و مبادی خردمندانه تفکر و تحلیل است. بدیهی است که این مهم باید درباره سنت و اجماع نیز رعایت گردد. بنابراین، عقل در معرفت‌شناسی دینی از منزلتی محوری برخوردار است.

پس هر آنچه از کتاب و سنت و اجماع استنباط می‌شود، باید با مبادی عقل سلیم و فهم بصیر سازگار بوده، منطبق باشد.

البته توجه داشته باشید براساس رویه معصومان (ع) در آنچه درباره آن حکم صریح قرآنی وجود دارد، تکلیف روشن است، اما در سایر موارد می‌بایست به استدلال بر مبنای آیات و صفات این کتاب مبارک پرداخت.

برای استفاده صحیح از محضر عقل، آشنایی با روش تحلیل منطقی (Logical Analytical Method) بسیار ثمربخش است.)

• برای فهم و استنباط آیات آسمانی قرآن مهارت‌های ذیل لازم است:

- آشنایی با زبان عربی مبین قرآنی (نه عربی رایج و متداول)
  - آشنایی با اصول فقه و شیوه‌های استنباط فقهی
  - آشنایی با منطق استدلال‌های قرآنی و روایی در سنت اهل بیت (ع)
  - آشنایی با رویه‌های خردمندانه و صحیح استنباط اجتهادی
- (نیت خالص و نفس پاکیزه مقدم بر همه اینهاست؛ چراکه در غیر اینصورت توانمندی‌های چهارگانه فوق، ظرفیت انحرافات سنگینی را ایجاد می‌کنند.)

- همانطور که در بحث از التقاط علمی بیان شد، همواره رابطه استادی قرآن و شاگردی دانش‌پژوه می‌بایست رعایت گردد؛ بدین معنا که دانش‌پژوه می‌بایست از تحمیل معلومات و نظریه‌های خود به آیات قرآن پرهیز کند! او باید سوالاتش را به قرآن عرضه کند و فهم و بصیرت حاصل از قرآن را اصل و مبنا بداند و سپس به سراغ یافته‌های علوم طبیعی و انسانی برود و در صورت مواجهه با تعارض، با سوالات جدیدتر و دقیق‌تری به محضر قرآن برگردد و درس‌های جدیدتری فرا گیرد.

#### ۶۴- کدام عبارت در خصوص مهارت‌های ارتباطات انسانی در مدیریت اسلامی صحیح است؟

- (۱) تقدم حس شنیداری بر حس دیداری
- (۲) تقدم رفتارهای کلامی بر غیر کلامی در برقراری ارتباطات
- (۳) مقصود از موعظه حسنه، مناظره بر اساس حق طلبی است.
- (۴) تقدم رفتارهای غیر کلامی بر کلامی در ارزیابی ارتباطات

پاسخ: گزینه (۴) تقدم رفتارهای غیر کلامی بر کلامی در ارزیابی ارتباطات

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۸

رفتارهای کلامی باید با رفتارهای غیر کلامی ارتباط داشته باشند. عدم انطباق رفتارهای کلامی (آنچه به زبان آورده می‌شود) و رفتارهای غیر کلامی (حالات چهره، اشارات، زبان بدن و ... که تحت تاثیر اعتقادات قلبی و دل است) موجب عدم درک صحیح پیام توسط مخاطب می‌گردد. سه قاعده مهم در این زمینه با استناد به فرمایشات امام علی (ع) وجود دارد:

#### ۱. تقدم رفتارهای غیر کلامی بر رفتارهای کلامی در برقراری ارتباطات:

امام علی (ع) می‌فرماید: «هرکس به اشاره اکتفا کند از تصریح بی‌نیاز خواهد بود» (مَنْ إِكْتَفَى بِالتَّلْوِیْحِ إِسْتَعْنَى عَنِ التَّصْرِیْحِ). از آنجا که رفتارهای غیر کلامی از بار معنایی برخوردارند و در ارتباطات چهره به چهره قابلیت مخابره پیام به طرف مقابل در کوتاه‌ترین زمان را دارند، در ارتباطات دارای اولویت نسبت به رفتارهای کلامی می‌باشند.

#### ۲. تقدم رفتارهای غیر کلامی بر رفتارهای کلامی در ارزیابی اطلاعات:

امام علی (ع) می‌فرماید: «کسی چیزی را در دل پنهان نکرد، جز آنکه در لغزش‌های زبان و رخسارش آشکار خواهد شد». رفتارهای غیر کلامی همچون رنگ چهره، لکنت زبان، حرکات بدن و ... می‌تواند مکنونات قلبی طرف مقابل را آشکار کند.

#### ۳. اصل عدالت در ارتباطات کلامی و غیر کلامی:

امام علی (ع) خطاب به یکی از فرمانداران خود می‌نویسند: «با مردم گشاده‌رو و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش، تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند». در ضرورت رعایت عدالت همین بس که حضرت علی (ع) حتی رعایت عدالت در نگاه و اشاره چشم را مورد توجه قرار می‌داده‌اند که می‌توان از آن با عنوان «عدالت بصری یا دیداری» یاد نمود.



۶۵- بر اساس آموزه های قرآنی، کدام عنصر شخصیت انسانی، نیرویی برای انتقاد از خویش به هنگام درنوردیدن مرزها و روی آوردن به ناراستی هاست؟

(۱) نفس لوّامه	(۲) فطرت	(۳) نفس اماره	(۴) نفس مطمئنه
<b>پاسخ: گزینه (۱) نفس لوّامه</b>			
<b>منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۷</b>			

موجودیت یا شخصیت آدمی که در قرآن با واژه «نفس» از آن یاد شده است، عرصه یا میدانی است که عوامل و عناصر مختلفی از درون و بیرون آن دست‌اندرکار هستند. معرفت و تمایل درونی نسبت به خدا در عمق ضمیر انسان ریشه دوانده است (فطرت) که هرگاه فعال و پویا گردد، اضطراب را از صفحه شخصیت وی می‌زداید و آرامش و سکونی ژرف در آن پدید می‌آورد (**نفس مطمئنه**). تمایلی نیرومند در انسان وجود دارد که نیازهای اولیه و غریزی انسان را برآورده می‌سازد؛ به‌گونه‌ای که این تمایل می‌تواند چندان قوت بگیرد که مرزهای اخلاقی را درنوردد (**نفس اماره**). **در انسان عاملی برای بازشناسی درست و نادرست یا خوب و بد و راهیابی به سوی درستی و خوبی (عقل) و نیرویی برای انتقاد از خویش به هنگام درنوردیدن مرزها و روی آوردن به ناراستی‌ها (نفس لوّامه) وجود دارد و اراده و اختیار، نیرویی تعیین‌کننده برای اقدام و عمل است. حالتی از نفس نیز قدرت الهام‌گیری از خداوند متعال را دارد. (نفس ملهمه)**

نفس از آن نظر که عامل حیات است «جان»، از آن نظر که مرکز احساسات، عواطف و هیجانات است «قلب(فواد یا دل)» و از آن نظر که مرکز ادراک، فهم و شعور است «عقل» خوانده می‌شود.

نفس ملهمه	قدرت الهام‌گیری از خداوند متعال را دارد.
نفس اماره	یعنی نفس به بدی امر می‌کند. (مگر آن کس که خداوند به او رحم کند)
نفس لوّامه	نفسی که انسان را نسبت به گناه سرزنش می‌کند. (وجدان)
نفس مطمئنه	یعنی نفس دارای آرامش و اطمینان است.

انسان موجودی متشکل از جسم و روح است و شخصیت هر کس برآیند تعامل رفتار و اندیشه (باطن و ظاهر) وی می‌باشد که بر یکدیگر تاثیر متقابل دارند. بدن مادی انسان فناپذیر و روح انسان جاودانی است و به اعتقاد علامه جعفری آنچه در تعریف انسان باید مورد توجه قرار گیرد، بُعد روحانی و ملکوتی اوست. روح گوهر مستقل وجود انسان است و منشا الهی دارد و خداوند دانش اندکی در خصوص اسرار روح در اختیار انسان قرار داده است.

« وَ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا » ؛ «و تو را از روح پرسند، بگو: روح از فرمان پروردگار من است، و شما را از دانش جز اندکی نداده‌اند.» (سوره اسراء آیه ۸۵)

صدرالمتألهین معتقد است که روح دارای دو مرتبه است:

۱. مرتبه عقلانیت و تجرد کامل (تمامی ارواح به‌صورت بسیط وجود داشته‌اند)

## ۲. مرتبه نفسانیت (مرتبه تنزل یافته‌ای از روح که به بدن تعلق می‌گیرد)

ارتباط روح و بدن ارتباطی دو سویه است؛ یعنی از یک سو بدن در روح اثر می‌گذارد و از سوی دیگر روح بر بدن. آن اصل اصیلی که هویت انسان است و انسانیت وی را تامین می‌کند، همان روح ملکوتی اوست. در تعبیرات دینی از این حقیقت تغییرناپذیر به «قلب» نیز یاد شده است. مثلاً وقتی کسی مورد توهین قرار می‌گیرد و ناراحت می‌شود ابتدا روح اوست که آزرده می‌گردد و سپس نمود فیزیکی می‌یابد یعنی رنگش قرمز و ضربان قلبش زیاد می‌شود.

قرآن بیان می‌فرماید که ارتباط روح با بدن دارای دو مرتبه ضعیف و قوی است. روح مستقل از بدن است و اصالت و هویت انسان به روح اوست. برای روح سه خاصیت عمده وجود دارد که عبارتند از: درک و شعور، تمایلات و رغبت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری و اراده.

ابن‌سینا از جنبه‌های علی شخصیت به «خُلُق» تعبیر نموده و در تعریف آن می‌گوید خُلُق ملکه‌ای است که به وسیله آن افعال و رفتار به سهولت و بدون تردید از فرد صادر می‌شود. بنابراین صفت خُلُق، ملکه یا توانایی نسبتاً دائمی است که تعیین می‌کند یک فرد در موقعیت‌های معین چگونه رفتار خواهد کرد. تعبیر «ملکه» اشاره به این دارد که یک ویژگی یا خصوصیت باید نسبتاً پایدار باشد تا بتوانیم تعبیر خُلُق را برای آن به کار ببریم.

علاوه بر نفس، مفهوم دیگری با عنوان «شاکله» در قرآن وجود دارد که می‌توان از آن به «شخصیت» تعبیر کرد.

«قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكَلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا»؛ «بگو هر کسی براساس ساختار روانی (شاکله) خود عمل می‌کند؛ پس پروردگار شما بهتر می‌داند که چه کسی راه یافته‌تر است». (سوره اسراء آیه ۸۴)

این آیه مبارکه بر اطلاق شاکله به عنوان محرک کنش دلالت دارد. اصلی‌ترین معنای شاکله، هیئت و ساختار روانی انسان است که بر اثر تعامل وراثت، محیط و اختیار شکل گرفته به گونه‌ای که محرکات محیطی را منطبق با خود تفسیر کرده و در مقابل آنها به شیوه‌ای خاص پاسخ می‌دهد. نزدیک‌ترین مفهوم به شاکله در علم روانشناسی مفهوم شخصیت می‌باشد. منظور از شاکله، عادات و روش‌ها و سنت‌هایی است که انسان در اثر تکرار اعمال اختیاری به صورت ملکات بدست می‌آورد. به عبارت دیگر خلق و خو، عادت و طبیعت را «شاکله» گویند. از آنجا که روحیات و سجایا و عادات هر انسانی او را مقید به رویه یا رفتاری خاص می‌کند، به آن «شاکله» می‌گویند. هر کس براساس شاکله خود و البته براساس اختیار عمل می‌کند. انسان دارای دو نوع شاکله است: شاکله برخاسته از آفرینش او که از ترکیب و تعامل قوای وی با یکدیگر پدید می‌آید و شاکله برخاسته از محیط و آداب و رسوم و جوی که در آن زندگی می‌کند. چه بسا اختلاط با محیط ناسالم، انسان را از فطرت خویش دور سازد. انسان وزین در شئون علمی و عملی تابع اصل است در حالی که انسان خفیف تهی از برهان می‌باشد و بدل را به جای اصل می‌نشاند. قرآن کریم انسان‌های وزین را «اولوالالباب» به معنای «صاحبان خرد ناب» (در مقابل کوردلان) می‌خواند و از انسان‌های خفیف با عبارت «وَأَفْذَتْهُمْ هَوَاءَ» یاد می‌کند که از «فواد هواء» آنها عمل عالمانه برنمی‌خیزد و از دل خالی از علم و عقیده آنها آتش می‌جوشد.

انسان‌ها فرهنگ مشترکی به نام فطرت الهی دارند، لیکن در هوشمندی یکسان نیستند. «فطرت» پل ارتباطی انسان با پیامبران و محل تصرف و نفوذ آنها در جان است. با این حال فطرت نقشی فراتر از محرک و مشوق بودن ندارد. چیزی را فطری می‌گویند که نوع خلقت انسان، اقتضای آن را داشته باشد. خاصیت امور فطری این است که اولاً اکتسابی نیست و ذاتی و خدادادی است، ثانیاً در عموم افراد (با شدت و ضعف) وجود دارد و ثالثاً قابل تبدیل و تغییر نمی‌باشد.

به‌طور کلی در منابع دینی فطرت در دو مورد به کار گرفته شده است:

۱. شناخت فطری (شناخت‌ها و ادراک‌هایی که به فطرت نسبت داده می‌شود)
۲. تمایلات فطری (کشش‌ها و غرایزی که منشأ رفتار خاصی در انسان‌ها هستند)

**نکته:** ریشه همه کمالات و رسیدن به مقام ولایت و انسان کامل «معرفت نفس و خویش‌شناسی» است. امام صادق (ع) می‌فرماید: «خودشناسی آن است که انسان خود را به چهار طبیعت (خون، صفرا، باد و بلغم) و چهار ستون (عقل، فهم، حافظه و دانش) و چهار رکن (نور، آتش، روح و آب) بشناسد».

۶۶- اینکه خداوند در پاداش با فضل خود و در کیفر با عدل خود رفتار می‌کند و تشویق ده برابر تنبیه است، مبنای کدام اصل کنترل سازمانی در مدیریت اسلامی است؟

- |                                     |                                            |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| (۱) اصل تساهل                       | (۲) اصل تضایف                              |
| (۳) اصل تطهیر خطاها از طریق نیکی‌ها | (۴) اصل انتفاع عامه در اعمال جرائم انضباطی |

**پاسخ: گزینه (۲) اصل تضایف**

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۱۰

**اصول کنترل و نظارت سازمانی در سازمان‌های آخرت‌گرا:**

۱. اصل نظارت الهی
۲. اصل پاداش و تنبیه به صورت توانمند
۳. اصل توبه‌پذیری و بخشش
۴. اصل تناسب جرم با مجازات
۵. اصل شکیبایی در مجازات
۶. اصل تساهل در مجازات
۷. اصل انتفاع عامه و اصل انعطاف در اعمال جرائم انضباطی
۸. اصل تضایف در کنترل
۹. اصل تطهیر خطاها از طریق نیکی‌ها
۱۰. اصل اتهام‌زدایی
۱۱. اصل مستندسازی در نظارت
۱۲. اصل قاطعیت در اجرای تنبیهات
۱۳. اصل عدالت در پاداش

• **اصل نظارت الهی:** خداوند بر همه چیز احاطه و همه جا حتی در درون جان انسان‌ها حضور دارد پس افراد باید مراقب کردار خود باشند. حضور خداوند در همه جا و در هر زمان و در درون و برون انسان‌ها ایجاب می‌کند که نه فقط اعمال بلکه نیات و عقاید را مورد توجه قرار دهیم که در صحنه محشر که «یوم البروز» است همه بازگو خواهند شد. برای هر انسانی فرشتگانی مراقب و محافظ قرار داده شده‌اند که اعمال او را ثبت و ضبط می‌کنند.

گسترش چنین دیدگاهی بر اندیشه افراد سبب اهمیت یافتن کنترل‌های درونی در سازمان خواهد شد.

• **اصل پاداش و تنبیه به صورت توامان:** در قرآن کریم ابشار و انداز توامان مطرح شده و پیامبران به عنوان بشارت-دهنده (مُبَشِّر) و بیم‌دهنده (مُنْذِر) معرفی شده‌اند؛ و تشویق مقدم بر تنبیه است.

در عین اینکه باید به آمرزش و رحمت الهی امیدوار بود، باید از کیفر الهی هراسید و تقوا پیشه کرد. با الهام از آموزه‌های قرآن کریم در نظام کنترل و نظارت سازمانی باید جاذبه و دافعه را به صورت توامان ایجاد نمود که در غیر این صورت به فرمایش امام علی (ع) نیکوکاران در نیکوکاری بی‌ رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند. آن حضرت در جای دیگری می‌فرمایند: «بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن».

• **اصل توبه‌پذیری و بخشش:** بازگشت و توبه گناهکاران همراه با اصلاح گذشته و آشکار کردن حقایق دانسته شده است. پس از توبه باید گذشته را جبران و اصلاح کرد و توبه حق‌پوشان با بیان آشکار حقایق تکمیل می‌شود.

توبه عبارت است از دست کشیدن از گناه که کمترین مرتبه آن پشیمانی از گناه است. عمل صالح و کار شایسته می‌تواند پایداری توبه را تضمین کند و توبه را در دل و جان مستقر می‌سازد. تبدیل گناهان به نیکی‌ها در صورت توبه به معنای این است که اگر انسان توبه کند، نفسش پاک می‌شود و آثار ناخوشایند آن نیز پاک و نیکو خواهد شد.

به عقیده راغب اصفهانی تمام تقصیرها و عذرهای آدمی از سه صورت خارج نیست:

یا می‌گوید چنین نکرده‌ام؛

یا می‌گوید به جهت فلان امر آن عمل را انجام داده‌ام و در واقع وجهی را بیان می‌کند که فعلش را از گناه بودن خارج سازد؛

و یا می‌گوید چنان کرده‌ام و دیگر مرتکب آن عمل نمی‌شوم؛

در دو صورت اول براءت از گناه برایش حاصل است و در صورت سوم مورد آمرزش می‌باشد؛ قسم سوم را توبه گویند. شرط واجب و اصلی توبه ترک گناه و تصمیم جدی بر عدم بازگشت به آن است و شرط مستحب آن پشیمانی و تأسف بر گناهان گذشته و طلب آمرزش برای آن و ترک بعضی از مباحات به جهت جبران مافات و مقابله با لذت احتمالی حاصل از گناه و نافرمانی است. برای گناهکاری که توبه واقعی می‌کند از سه جهت بر کسی که اصلاً گناه نمی‌کند فضیلت و برتری است:

۱. گناه را تجربه کرده و محل نفوذ شیطان در انسان را یافته و از این پس از آن مهلکه‌ها احتراز می‌کند و کسی که شری را نشناسد ممکن است راحت‌تر بدان گرفتار شود.

۲. کسی که توبه کرده همواره با حالتی دل‌شکسته و خائف در پیشگاه خدا قرار دارد در حالی که بر شخصی که گناه نکرده این امکان وجود دارد که به غرور بیفتد و اعمال خویش را بزرگ ببیند.

۳. خداوند نسبت به گناهکاری که تلخی توبه را چشیده باشد، مهربان است.

براساس آیات قرآن کریم، ایجاد امیدواری در افراد برای بخشش اشتباهات، ضرورت توبه و اصلاح قبل از کشف جرم و خطا، اعطای پاداش برای خطاکاران توبه‌کننده‌ای که به کارهای نیک روی آورده‌اند و در پی جبران گذشته هستند، بی‌فایده بودن شفاعت دیگران برای افراد نافرمان و سرکش، بخشش خطاکاران جاهل مشروط به اصلاح اشتباهات، اجتناب از تنبیه مشروط بر توبه افراد قبل از فاش شدن خطا و ... از جمله نتایج و برکات توبه می‌باشد. ضمناً توجه داشته باشید که سرعت پشیمانی و بازگشت در پذیرش توبه موثر است.

مدیران سازمان باید با الهام از فرهنگ توبه‌پذیری این فرصت را برای اعضای سازمان فراهم آورند تا خودشان به اشتباهاتشان پی برده و در صدد جبران آن برآیند و مدیریت به جای تحقیر افراد، فرصت لازم برای جبران را برای ایشان مهیا سازد. یکی دیگر از قواعد اصل توبه براساس آموزه‌های قرآنی، اعطای پاداش به خطاکاران توبه‌کننده‌ای است که به کارهای نیک روی آورده‌اند.

- **اصل تناسب جرم با مجازات:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ستودن بیش از آنچه که سزاوار است نوعی چاپلوسی و کمتر از آنچه سزاوار است درماندگی یا حسادت است.»

فارابی معتقد است که برای بازداشتن افراد از افعال قبیح باید در برابر لذت حاصل از آن فعل، رنجی پدید آوریم که از آن لذت افزون باشد. همچنین فارابی برای افعال قبیح سهوی یا افعالی که از روی اختیار نباشد کیفری در نظر نمی‌گیرد. وی می‌گوید باید کسانی که از حدود عادلانه تجاوز می‌کنند، عقوبتی متناسب با جرم خویش دریافت کنند تا از تخلف جلوگیری و حقوق افراد در اجتماع تعیین گردد.

- **اصل شکیبایی در مجازات:** شکیبایی و استواری راه سربلندی در آزمایشات الهی است.

استدراج به معنی به تدریج و پله پله پایین آوردن است. استدراج خداوند درباره تکذیب‌کنندگان رسالت پیامبر (ص) این است که پی در پی به آنان نعمت می‌بخشد تا بدان سرگرم شوند و به پست‌ترین مراحل شقاوت و تیره‌بختی برسند و در ورطه هلاکت افتند. خدا براساس سنت استدراج به بدکاران و منکران مهلت می‌دهد تا بر گناهان خود بیفزایند و گرفتار آتش شوند.

- **اصل تساهل در مجازات:** خداوند آمرزنده است و خطاکارانی را که آگاه شوند می‌بخشد. جوانمردی و بخشش در اوج قدرت را می‌توان در داستان حضرت یوسف (ع) آموخت که در مقام عزیز مصر برادرانش را هیچ سرزنش نکرد.

جمعی از صحابه امیرالمومنین حضرت علی (ع) پس از آنکه با ایشان بیعت کردند گفتند: چه شود اگر کسانی را که بر عثمان شوریدند کیفر دهی؟ امام علی (ع) در بخشی از پاسخ خود می‌فرماید: «و من تا آنگاه که مدارا سودمند افتد، این مهم را به مدارا از میان بخواهم داشت و چون چاره‌ای نیابم، داغ کردن آخرین علاج است.»

- **اصل انتفاع عامه و اصل انعطاف در اعمال جرائم انضباطی:** اصولاً تمام کفارات جنبه بازدارندگی و تربیتی دارد. هر کس گناهی مرتکب شود باید متناسب با آن جریمه دهد. تعیین مجازات مالی برای برخی جرم‌ها، ضمن آنکه سازوکار مناسبی برای جلوگیری از تکرار انحرافات از استانداردهای رفتاری و عملکردی است، باعث انتفاع افراد نیازمند جامعه نیز می‌شود. جریمه‌ها باید طوری تنظیم شود که در تصفیه روح و تهذیب نفس اثری عمیق برجای گذارد (همانند روزه) و به نوبه خود جلوی تکرار این‌گونه اعمال را در آینده بگیرد. علاوه بر آن در تعیین جریمه‌ها، نفع اجتماعی و اقتصادی برای سایر افراد (آزادی برده، اطعام فقرا) نیز لحاظ شده است. از آنجا که آزاد کردن یک برده برای همگان امکان‌پذیر نیست (به دلیل ناتوانی مالی و در دسترس نبودن برده) لذا جهانی و جاودانه بودن اسلام ایجاب می‌کند که اقدامات تنبیهی

جایگزینی را مشخص کند (روزه گرفتن و اطعام شصت فقیر). جبران گناهان به وسیله کفّارات پایه‌های ایمان را محکم می‌کند و انسان را نسبت به مقررات الهی پایبند می‌سازد. این قوانین و مقررات را «حدود الهی» می‌نامند که عدم رعایت آنها مستوجب عذاب است.

بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که:

۱. قوانین و مقررات اسلام، «حدود الهی» هستند که عدم رعایت آنها عذاب دردناکی خواهد داشت.
۲. برای تنبیه مجرمان باید گزینه‌های تنبیهی متنوعی را در نظر گرفت که امکان انعطاف متناسب با شرایط خطاکاران وجود داشته باشد.
۳. تنبیهات باید جنبه ارتقاء یابندگی داشته باشد. این ارتقاء می‌تواند شامل خطاکار (تهذیب نفس از طریق روزه گرفتن) و شامل سایر افراد جامعه (رهایی بردگان، تقویت بنیه اقتصادی سایر اعضای جامعه که از بضاعت مالی ناچیزی برخوردارند) باشد.

«لَا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ وَلَكِنْ يُؤَاخِذُكُمْ بِمَا عَقَّدْتُمُ الْأَيْمَانَ فَكَفَّارَتُهُ إِطْعَامُ عَشْرَةِ مَسَاكِينَ مِنْ أَوْسَطِ مَا تُطْعَمُونَ أَهْلِيكُمْ أَوْ كِسْوَتُهُمْ أَوْ تَحْرِيرُ رَقَبَةٍ فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ ذَلِكَ كَفَّارَةُ أَيْمَانِكُمْ إِذَا حَلَفْتُمْ وَاحْفَظُوا أَيْمَانَكُمْ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ»؛ «خداوند شما را به سبب سوگندهای لغوتان بازخواست نخواهد کرد ولی به سبب شکستن سوگندهایی که به قصد می‌خورید، بازخواست می‌کند و کفاره آن اطعام ده مسکین است. از غذای متوسطی که به خانواده خویش می‌خورانید یا پوشیدن آنها یا آزاد کردن یک بنده و هر که نیابد سه روز روزه داشتن این کفاره قسم است. هرگاه که قسم خوردید به قسم‌های خود وفا کنید، خدا آیات خود را برای شما این چنین بیان می‌کند، باشد که سپاسگزار باشید.» (سوره مائده، آیه ۸۹)

- **اصل تضایف (پاداش مضاعف به نیکوکاران):** «مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلُهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ»؛ «هر کس کار نیکو کند، او را ده برابر آن خواهد بود و هر کس کار زشت کند، به قدر کار زشتش مجازات شود و بر آنها اصلاً ستم نخواهد شد.» (سوره انعام، آیه ۱۶۰)

نکته قابل توجه در این آیه این است که افراد بابت عملکرد نامناسب خود به همان میزان مورد تنبیه قرار می‌گیرند ولی چنانچه عملکرد مناسبی داشته باشند، ده برابر پاداش خواهند گرفت.

از این آیه شریفه می‌توان دریافت:

- ✓ در شیوه تربیتی اسلام، تشویق ده برابر تنبیه است «عَشْرُ أَمْثَالِهَا».
  - ✓ تشویق چند برابر، ظلم نیست، ولی کیفر بیش از حد، ظلم است «فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلُهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ».
  - ✓ خداوند در پاداش با فضل رفتار می‌کند، ولی در کیفر، با عدل «عَشْرُ أَمْثَالِهَا ... إِلَّا مِثْلُهَا».
  - ✓ عمل انسان همیشه و همه جا همراه انسان است «مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ ... وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ».
- خداوند به نیکوکاران پاداشی بیشتر از کار نیکی که انجام داده‌اند می‌دهد و بدکاران را به اندازه گناهشان کیفر می‌دهد؛ اما درباره تخلفات نزدیکان رهبران الهی، هر کس به رهبران الهی منتسب است (زنان پیامبر)، باید بیشتر مراقب اعمال خود باشد و اگر کار ناپسندی انجام دهد، دو برابر مجازات می‌شود (مجازات مضاعف برای خواص). اطاعت‌پذیری و انجام کار نیک از سوی نزدیکان و منتسبان رهبران الهی نیز گاهی پاداش مضاعف برای آنان به دنبال خواهد داشت.

خداوند متعال در آیات ۷۳ تا ۷۵ سوره اسراء می‌فرماید: «وَإِنْ كَادُوا لَيَفْتِنُوكَ عَنِ الَّذِي أُوحِىَ إِلَيْكَ لَيُفْتَرَىٰ عَلَيْنَا غَيْرُهُ وَإِذَا لَا تَخَذُوكَ خَلِيلًا» ؛ «وَلَوْ لَا أَنْ تَبْتُنَاكَ لَقَدْ كِدْتَ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْئًا قَلِيلًا» ؛ «إِذَا لَادَقْنَاكَ ضِعْفُ الْحَيَاةِ وَضِعْفُ الْمَمَاتِ ثُمَّ لَا تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرًا» ؛ «نزدیک بود آنها تو را (با وسوسه های خود) از آنچه بر تو وحی کرده ایم بفریبند، تا غیر آن را به ما نسبت دهی؛ و در آن صورت، تو را به دوستی خود برمی‌گزیدند!» ؛ «و اگر ما تو را ثابت قدم نمی‌ساختیم (مصون از انحراف نبود)، نزدیک بود اندکی به آنان تمایل کنی.» ؛ «اگر چنین می‌کردی، ما دو برابر مجازات (مشرکان) در زندگی دنیا، و دو برابر (مجازات آنها) را بعد از مرگ، به تو می‌چشانیدیم؛ سپس در برابر ما، یآوری برای خود نمی‌یافتی!»

بعد از نزول این آیه پیامبر (ص) فرمودند: «خدا یا چشم برهم زدنی تا ابد مرا به خود وامگذار». هر قدر مقام انسان بالاتر رود، اعمال نیک او به همان نسبت از عمق و ارزش و ثواب بیشتری برخوردار خواهد بود و کیفرها و مجازات‌ها نیز به همین نسبت افزایش خواهد یافت.

- **اصل تطهیر خطاها از طریق نیکی‌ها:** نیکی‌ها، بدی‌ها را از بین می‌برند. نماز از کارهای شایسته‌ای است که آثار گناهان را که در نفس آدمی پدید آمده، می‌زداید.
- **اصل اتهام‌زدایی:** باید به‌گونه‌ای سخن گفت و رفتار کرد که تهمت خیانت را از دامن خود بزدایید. (مانند هدف حضرت یوسف (ع) از پیگیری علت زندانی شدن که رفع اتهام خیانت از خود بود).
- **اصل مستندسازی در نظارت:** بررسی همه جانبه و ارائه شواهد کافی برای اثبات جرم امری ضروری است. آبروی افراد بسیار مهم است و اتهام بی‌جا و شایعات بی‌اساس مجازات و کیفر شدید به دنبال دارد. اسلام برای اثبات جرم‌های سنگین، شرایط سخت‌گیرانه‌ای تعیین نموده؛ لذا ضروری است برای اثبات جرم تحقیق و بررسی کافی صورت گیرد.
- **اصل قاطعیت در اجرای تنبیهات:** اولاً باید گناهان کبیره (خطاهای استراتژیک) معرفی و تعریف شوند.

ثانیاً در کیفر دادن مجرمانی که خطای استراتژیک مرتکب می‌شوند باید قاطعانه برخورد نمود و نباید دچار احساسات کاذب شد.

ثالثاً در خصوص مجازات این‌گونه متخلفین باید اطلاع‌رسانی سازمانی شود تا درس عبرتی برای خطاکاران بالقوه باشد.

تعیین انواع مجازات مجرمین ← امکان دفاع جرم ← صدور حکم براساس دلیل و منطق ← اعمال قدرت

### اصل قاطعیت در نظام کنترل سازمانی

اگر چه نظام حقوقی اسلام زیر مجموعه نظام اخلاقی است و اسلام بر نظارت درونی تاکید دارد، اما از نظارت بیرونی نیز غافل نبوده و بسیار سخت‌گیرانه عمل می‌نماید. از این‌رو نظام اداری و سازمانی و حکومتی باید در برخورد با متخلفان قاطع باشد. اجرای تنبیه و مجازات کارگزاران متخلف دارای دو ضمانت اجرا است: ضمانت اجرای دنیوی و ضمانت اجرای اخروی. البته سیاست نظام اسلامی درباره کارگزاران حکومتی سیاست پیشگیری از جرم (از طریق راهکارهایی چون گزینش، تعیین وظایف، تامین مالی، بازرسی دقیق و ...) می‌باشد.

برای رعایت اصل قاطعیت توجه به مراحل زیر لازم است:

۱. **تذکر:** با تذکر شفاهی یا کتبی گاهی می‌توان از وقوع جرم پیشگیری نمود و حتی به این وسیله کارگزار متخلف را متنبه ساخت (مانند نامه امام علی (ع) خطاب به عثمان ابن حنیف).
۲. **تهدید:** تهدید کارگزار متخلف سبب می‌شود وی بداند که اعمال و رفتار او توسط مدیر بالادست، نظارت می‌شود و در صورت ارتکاب خطا، توبیخ خواهد شد. امام علی (ع) با هر مدیری متناسب با روحیه او برخوردی مناسب داشتند.
۳. **عزل:** در موارد عدم کارآمدی مدیران (مانند عزل محمد ابن ابی‌بکر از فرمانداری مصر و منصوب نمودن مالک اشتر به جای او که امام علی (ع) با ارسال نامه‌ای از محمد ابن ابی‌بکر دلجویی نمودند و وی را به پست دیگری که در آن کارآمد باشد، گماردند)، بی‌لیاقتی مدیران (کمیل ابن زیاد فرماندار شهر مرزی «هیت» بود و علاوه بر اینکه نتوانست جلوی تجاوزات سربازان معاویه را بگیرد، بدون نقشه‌ای حساب شده به شهر «قرقیسا» از شهرهای مرزی شام حمله کرد و بهانه به دست معاویه داد و با این عمل نسنجیده مورد نکوهش و عزل امام (ع) قرار گرفت)، خیانت مدیران (منذر بن جارود پس از رسیدن به فرمانداری دست به خیانت و تجاوز به بیت‌المال زد و توسط امام علی (ع) از سمت خود عزل شد) و فساد مدیران (از اولین اقدامات حضرت علی (ع) در اصلاحات اداری، عزل استانداران عثمان، خلیفه سوم بود که بدون در نظر گرفتن صلاحیت آنان صرفاً براساس روابط منصوب شده بودند؛ مثال دیگر نامه امام علی (ع) به معاویه بود که به او فرمان دادند فرمانداری شام را به سهل بن حنیف تحویل داده و به مدینه بازگردد اما معاویه وقت‌کشی کرد و کار بیعت با امام را به تاخیر انداخت و طی نامه‌ای درخواست کرد که فرمانداری‌اش بر شام حفظ شود، ولی امام هرگز زیر بار این خواسته معاویه نرفت) باید آنها را عزل نمود.
- از جمله خیانت‌های کارگزاران براساس روایات بسیاری از پیامبر گرامی اسلام (ص)، دریافت هدیه و رشوه است و هدایایی که به کارگزاران داده می‌شود، حرام می‌باشد. کارگزاران حکومت هر چه را غیر از حقوقی که از دولت می‌گیرند، از دولت یا مردم دریافت کنند، با هر نام که باشد، حرام است.

۴. **مجازات:** امام علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر به او فرمان می‌دهند که با کارگزاران خائن برخورد جدی صورت گیرد و به عزل آنان اکتفا نکند.

- **اصل عدالت در پاداش:** محاسبه اعمال انسان حتی اعمالی در حد ذره بر مبنای عدالت خداوندی و سریع‌الحساب صورت می‌گیرد. حتی چنان نیست که بهشتیان یا دوزخیان همه در یک درجه باشند بلکه به تناسب اعمالشان مقامات متفاوتی دارند.



۶۷- در مدیریت اسلامی، چه نوع اطلاعاتی نمی‌تواند مبنای تصمیم‌گیری مدیران قرار گیرد؟  
(۱) خبر یقینی (۲) خبر متواتر (۳) خبر واحد (۴) خبر واثق

پاسخ: گزینه (۳) خبر واحد

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۴

اولاً باید بدانید میان «داده» و «اطلاعات» تفاوت وجود دارد. به داده‌های موثق پردازش شده اطلاعات می‌گوییم.

ثانیاً کلمه «نَبَأ» به خبر و گزارشی اطلاق می‌شود که برای انسان مهم است. خداوند متعال در آیه ۶ سوره حجرات می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلٰى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ»

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، اگر دروغ‌گویی برون شما از فرمان خدای به شما خبری آورد نیک بررسی کنید تا مبدا نادانسته به مردمی آسیب رسانید و آنگاه بر آنچه کرده‌اید پشیمان شوید.»

کلمه «فَتَبَيَّنُوا» بیان می‌کند که اگر آورنده خبر قابل اعتماد نباشد، خبرش معتبر نخواهد بود و نمی‌تواند مبنای تصمیم‌قرار گیرد.

انواع خبر:

✓ خبر متواتر: یعنی تعداد خبر دهنده‌گان به حدی است که برای انسان علم و یقین حاصل می‌شود.

✓ خبر دارای قرائن و شواهد: یعنی خبری که همراه با قرائن و شواهدی است که انسان به صحت آن یقین پیدا می‌کند.

(خبر متواتر و خبر دارای قرائن و شواهد را «خبر واثق» می‌نامیم و حکم «اطلاعات» را دارد.)

✓ خبر واحد: خبری که نه متواتر باشد و نه دارای قرائن و شواهد؛ خبر واحد را عقلاً معتبر نمی‌دانیم مگر آنکه نوع خبر، مایه اطمینان و وثوق باشد.

(خبر واحد حکم «داده» را دارد.)

امام علی (ع) می‌فرمایند: در تصدیق سخن‌چین شتاب مکن، زیرا سخن‌چین گرچه در لباس اندرزدهنده ظاهر می‌شود، اما خیانت‌کار است.

و در جای دیگری می‌فرمایند: کسی که از گفتن «نمی‌دانم» رویگردان است، به هلاکت و نابودی می‌رسد.

۶۸- در کدام سبک رهبری در مدیریت اسلامی، نقش رهبر و پیرو دائماً تغییر می‌کند؟

۱) جهادی      ۲) ناصحانه      ۳) تعاون محور      ۴) مشفقانه

پاسخ: گزینه ۲) ناصحانه

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۹

سبک‌های رهبری در مدیریت اسلامی:

۱. سبک رهبری ناصحانه
۲. سبک رهبری جهادی
۳. سبک رهبری تعاون محور
۴. سبک رهبری مشفقانه
۵. سبک رهبری صبورانه
۶. سبک رهبری مراوده‌ای
۷. سبک رهبری اعتدالی
۸. سبک رهبری خدمتگزار

• **سبک رهبری ناصحانه:** در اسلام رابطه میان افراد جامعه بر پایه «نصیحت و خیرخواهی» استوار است که علامه نائینی از آن با عنوان «مراقبه و محاسبه ملت» یاد می‌کند. هر سخن و عملی که با هدف خیرخواهی، با صراحت و بدون پیرایه اظهار شود نصیحت است و سکوت و کتمان به هر دلیل که باشد ناخالصی و غش می‌باشد. با رواج این اصل، خیرخواهان میدان می‌یابند و عرصه بر متملقان و چاپلوسان تنگ می‌شود. گزارش نقص کارها، کاستی‌های موجود در جامعه، حوادث کشور، چگونگی عملکرد کارگزاران و از این قبیل، همه مصادیق نصیحت به امام مسلمین است. از سوی دیگر پاسداری ارزش‌ها، گزینش بهترین افراد برای مسئولیت‌ها، ممانعت از هزینه کرد بیت‌المال در موارد ناروا، ستاندن داد مظلوم از ظالم، نظارت بر کارگزاران حکومتی، حفظ امنیت، پاس‌داشت احکام اسلامی و غیره نیز از مصادیق خیرخواهی امام نسبت به مسلمانان است. به عنوان نمونه‌ای از پیشنهادها و گاه انتقادهایی که اصحاب پیامبر اکرم (ص) و ائمه (ع) عرضه می‌داشتند می‌توان به گزارش ابوالاسود دؤلی به امام علی (ع) درباره اختلاس فرماندار بصره اشاره کرد که حضرت علی (ع) آن را نصیحت نامیدند و از او تشکر کردند. همچنین آن حضرت جنگ با دشمنان حکومت اسلامی و دفاع از مسلمانان و سرزمین‌های اسلامی را نصیحت امام مسلمانان دانستند. در زمان حکومت عثمان نیز ده نفر از صحابه پیامبر (ص) در نامه‌ای به عثمان تخلفات او را در یازده بند به عنوان نصیحت به حاکم اسلامی به وی گوشزد کردند.

توجه داشته باشید نصیحت و خیرخواهی محدود به ابزار و شیوه خاصی نیست و ناصح براساس تشخیص خود گاه حضوری و گاه از راه نگارش نامه و گاه با استفاده از مطبوعات و رسانه‌ها و ... به نصیحت می‌پردازد و این کار را گاه با ارائه پیشنهاد و گاه با انتقاد و اعتراض و گاه به صورت موعظه و گاه به صورت یادآوری کاستی‌ها و ارائه پیشنهاد برای رفع آنها انجام می‌دهد. البته باید توجه داشته باشیم نصیحت کردن نباید موجب هتک حرمت طرف مقابل شود. امام حسن عسگری (ع) در همین زمینه می‌فرمایند: «هر کس برادر خود را پنهانی دعوت به خیر کند، وی را زینت داده و هر کس برادر خود را آشکارا و در حضور مردم موعظه کند، او را تحقیر و ضایع کرده است». بنابراین گاهی لازم است که خیرخواهی به گونه‌ای غیرمستقیم و غیرعلنی باشد. پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «نصیحت و خیرخواهی آشکار، نوعی سرکوب کردن است». هرگونه ناخالصی در سخن و عمل، هر چند با عنوان نصیحت و خیرخواهی باشد، «غش» نامیده می‌شود که در برابر نصیحت است. از نگاه امام خمینی مرز خیرخواهی و غش، آرامش و تشنج است؛ اگر مردم را به آرامش و اطمینان کشاند، خیرخواهی است و اگر موجب تشنج شد، غش است.

نصیحت با انتقاد، مشورت، امر به معروف و نهی از منکر و ... تفاوت دارد و عام‌تر است. انتقاد به معنی نقد کردن عملکردهاست؛ یعنی پس از انجام عمل صورت می‌گیرد؛ در حالی که نصیحت می‌تواند پس یا پیش از عمل اتفاق بیفتد.

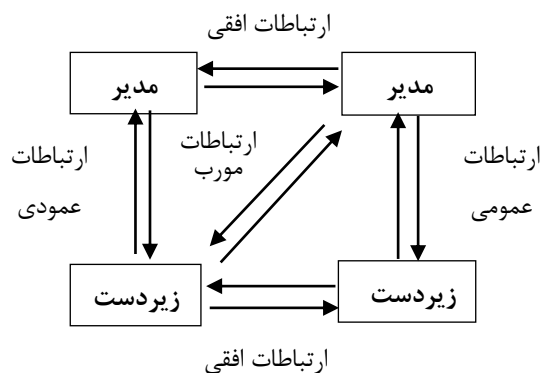
مشورت نیز در صورتی است که شخصی از انسان نظرخواهی کند ولی نصیحت اعم از آن است؛ طرف مقابل چه نظر بخواهد و چه نخواهد، وظیفه نصیحت همواره در جای خود باقی است.

در امر به معروف و نهی از منکر هم دستور دادن و بازداشتن که گاهی با تندی نیز ممکن است همراه باشد، وجود دارد؛ در حالی که نصیحت به معنای نشان دادن راه و ایجاد انگیزه است.

بنابراین هریک از این مفاهیم در برخی از جاها می‌تواند از مصادیق نصیحت باشد؛ اما نصیحت مفهومی عام‌تر است.

توجه دیگر این که بین دستورات الهی با کارهای حکومتی تفاوت وجود دارد. امور حکومتی از تشخیص رهبر سرچشمه می‌گیرد که می‌توان در مورد آنها به بحث و انتقاد و اظهارنظر پرداخت اما در برابر دستورات الهی باید تسلیم محض بود.

**در رهبری ناصحانه نقش رهبر و پیرو جابجا می‌شود، به‌طوری که جای رهبر و پیرو دائماً در حال تغییر است و ارتباطات چندسویه و همه‌جانبه برقرار می‌گردد.** در این ارتباطات نقش رهبر و پیرو ثابت نیست و بستگی به این دارد که مرجع نصیحت چه کسی باشد. در سبک رهبری ناصحانه افراد در تمامی سطوح سازمان ارتباطات متقابل پیدا می‌کنند و صرف‌نظر از اینکه مدیر هستند یا زیردست، در نقش نصیحت‌کننده یا نصیحت‌شونده ظاهر می‌شوند به‌طوری که گاهی درصدد نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگری هستند و گاهی نفوذ و تاثیر می‌پذیرند. سبک رهبری ناصحانه، سلسله‌مراتب بروکراتیک را زیر پا می‌گذارد و نوعی روابط ارگانیک و پویا در سازمان ایجاد می‌کند؛ به‌گونه‌ای که مدیران با زیردستان، مدیران از یک سلسله‌مراتب سازمانی با زیردستان در سلسله‌مراتب سازمانی دیگر، مدیران با مدیران سایر واحدهای سازمان و همچنین همکاران در سطوح سازمانی مختلف با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.



پیامبر اکرم (ص) برای ناصحان چهار ویژگی را بیان می‌فرمایند: «نشانه انسان خیرخواه چهار چیز است: به حق قضاوت می‌کند، از خود به دیگران حق می‌دهد، برای مردم همان می‌پسندد که برای خود می‌پسندد، به حق هیچ‌کس دست‌درازی نمی‌کند».

ضمناً امام سجاد (ع) در صحیفه سجادیه حقوقی را برای ناصحان بیان فرموده‌اند که از آن جمله نرم‌خویی، تواضع در برابر نصیحت، با گوش جان به نصیحت گوش دادن، مورد مواخذه قرار ندادن ناصحان، اندیشیدن به سخنان ناصحان و کوشش برای فهم سخنان آنان، پذیرش و به‌کار بستن نصیحت‌ها و قدردانی و سپاس‌گویی ناصحان می‌توان نام برد که اگر این حقوق توسط صاحبان قدرت رعایت شود و شیوه برخورد صاحبان قدرت با نصیحت‌کنندگان صحیح باشد، خیرخواهی در جامعه فعال خواهد شد؛ اما در صورتی که حقوق ناصحان رعایت نشود و به عوض احترام و برخورد نیک، مورد تحقیر قرار گیرند، ممکن است انگیزه آنان برای خیرخواهی کاهش یابد.

۶۹- کدام گزاره درباره ویژگی های «اصل» در مدیریت اسلامی درست است؟

(۱) اصول اخلاقی همان اصول مدیریت در نظام اسلامی است.

(۲) در مدیریت اسلامی، اصل باید مفهومی جزئی و خاص باشد.

(۳) منظور از اصول ایجابی، اصول اخلاقی در مدیریت اسلامی است.

(۴) رعایت اصول اخلاقی، درون اصل ارزش‌مداری قرار دارد.

**پاسخ: گزینه (۴) رعایت اصول اخلاقی، درون اصل ارزش‌مداری قرار دارد.**

منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۵

**مفهوم اصل :** اصل به معنی ریشه، بیخ و بن، بنیاد و تبار و نژاد و گوهر می‌باشد. چنان که پدر، اصل فرزند و ریشه، اصل شاخه محسوب می‌شوند. اگر اصل را کنار کلمه دیگری قرار دهیم به معنای سرچشمه و حقیقت اصلی خواهد بود. دکارت اصول را ذات حرکت و ژان ژاک روسو بنیادهای رفتاری موجود در اداره یک زندگی آزاد می‌داند. علوم بر روی اصول شکل می‌گیرند و حقایق دیگر بدان وابسته هستند.

**ویژگی‌های اصول در مدیریت اسلامی :**

۱. بنیادین و ریشه‌ای

۲. کلی و عام

۳. مستمر و دائمی

۴. راهنمای عمل

۵. نشأت گرفته از مبانی دینی و اصول دین

**نکته ۱:** اصول اخلاقی را نباید با اصول مدیریت اسلامی خلط نمود زیرا هر اصل اخلاقی، اصل مدیریتی نخواهد بود بلکه رعایت

اصول اخلاقی درون اصل ارزش‌مداری قرار دارد.

همچنین اصول را نباید با استراتژی‌ها، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌ها، تاکتیک‌ها و برنامه‌های اجرایی و یا شرایط و خصوصیات مدیر و سازمان خلط نمود.

**نکته ۲:** اصل باید پنج ویژگی مذکور در بالا را داشته باشد و اگر موضوعی واجد این خصوصیات نبود باید در اصول عام‌تر ادغام شود و به عنوان یک اصل مستقل بیان نگردد.

**تذکره:** برخی از نویسندگان اصل را به عام و خاص تقسیم کرده‌اند. به زعم آنان اصول عام از کلی‌ترین قانون نشأت می‌گیرد ولی اصول خاص به یک یا چند حوزه خاص مدیریتی ختم می‌شود.

## انواع اصل:

۱. درون سازمانی
۲. برون سازمانی
۳. فراسازمانی (اصول مدیریت اسلامی فراسازمانی هستند یعنی هم در درون سازمان و هم در بیرون سازمان کاربرد دارند)

**نکته ۳:** اصول ایجابی به بایدهای ذاتی و اصول سلبی به نبایدهای ذاتی در مدیریت اسلامی اطلاق می‌شود.

**توجه ۱:** (در مورد گزینه ۲): **قانون** به حکم یا رابطه‌ای اطلاق می‌شود که درباره پدیده‌ای وجود دارد و تا کنون تغییر نپذیرفته و این یقین وجود دارد که تغییر نخواهد پذیرفت مثل قانون حرکت، قانون نیوتون، قانون عرضه و تقاضا و ...

**توجه ۲:** (در مورد گزینه ۳): **الگو** به معنی اسوه و مقتدا است و به شخص یا چیزی اطلاق می‌شود که برای دیگران نمونه باشد. به طور کلی در یادگیری و در روش‌های زندگی، الگوسازی مهم است و می‌توان هم از الگوهای مثبت و هم از الگوهای منفی (ادب از که آموختی از بی‌ادبان) استفاده کرد.

۷۰- «نه خوش بین باش نه بدبین و نه همه چیز را خوب بدان و نه همه را بد»، به کدامیک از ابعاد و جلوه‌های اعتدال اشاره دارد؟

(۱) ارزش (۲) نگرش (۳) دانش (۴) کنش

**پاسخ: گزینه ۲) نگرش**

منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۵

## ابعاد و جلوه‌های مختلف اعتدال:

۱. **اعتدال در عقیده:** معتدل در عقیده راه درست و میانه را می‌رود نه غلو می‌کند نه انکار، نه جبری است و نه تفویضی، نه راه عفو را می‌پیماید نه راه تقصیر و شرک و در مورد صفات خدا نه معتقد به تشبیه است نه تعطیل.
۲. **اعتدال در مادیات:** معتدل نه به کلی در جهان مادی فرو می‌رود که همه معنویات را به فراموشی سپارد و نه چنان در عالم معنی و معنویت فرو می‌رود که از جهان مادی به کلی بی‌خبر و بی‌بهره باشد. «لاتنس نصیبک من الدنیا» (قصص/۷۷).

۳. **اعتدال در تفکر:** میانه‌رو نه آنچنان جمود فکری دارد که فقط فکر خود را درست شمارد و نه آنچنان رها در اندیشه که همه چیز را در قالب نسبیت ببیند بلکه همه نظرها را بررسی و بهترین آنها را انتخاب می‌کند «الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه» (زمر/۱۸).
۴. **اعتدال در علم و دانش:** میانه‌رو نه آنچنان به داشته‌های خود مغرور است که عقاید صحیح دیگران را پذیرا نشود و نه آنگونه خود را باخته که محو علم دیگران شود مثل برخی که خودباخته غرب هستند و فکر می‌کنند که علم فقط آنجاست.
۵. **اعتدال در ارزش:** میانه‌رو نه آنچنان است که همه ارزش‌ها را نسبی و متغیر بداند و نه این چنین که همه ارزش‌ها را مطلق و غیرقابل تغییر بداند یعنی در عین اعتقاد به ارزش‌های متغیر به ارزش‌های مطلق هم اعتقاد دارد.
۶. **اعتدال در نگرش:** اعتدال می‌گوید نه خیلی خوشبین باش و نه خیلی بدبین، نه همه را خوب بدان و نه همه را بد، به قول امروزی‌ها همه چیز سیاه یا سفید نیست بلکه چیزهای خاکستری نیز وجود دارد.
۷. **اعتدال در رفتار و اخلاق:** اعتدال می‌گوید که فرد نباید آنقدر در غم و اندوه زیاده‌روی کند که افسرده و مأیوس گردد و نه در شادی و لذت زیاده‌روی که خوشگذران و بی‌خیال شود. امام علی (ع) می‌فرماید: «ولا تکن عندالنعماء بطراً ولا عندالبأساء فشلاً»؛ «نه هنگام نعمت سخت شادمان باش و نه در دشواری سست‌رأی و ترسان». اعتدال حکم می‌کند نه چنان تندخو باشی که همه از اطرافت پراکنده شوند و عطایت را به لقایب ببخشند و نه چنان شوخ و بذله‌گو که روی مردم به تو باز شده و گستاخ شوند. در رفتار اقتصادی هم باید اعتدال را رعایت کرد. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «من اقتصد فی معیشته رزقه‌الله»؛ «هر کس در زندگی و اقتصاد میانه‌روی کند خدا به او روزی بخشد». حضرت علی (ع) نیز می‌فرماید: «واقصد یا بنی فی معیشتک و اتقصد فی عبادتک و علیک بالامر الدائم الذی تطیقه»؛ «ای فرزندم در زندگی و اقتصاد میانه‌رو و در عبادت متعادل و طوری عمل کن که بتوانی آن را ادامه دهی».
۸. **اعتدال در عبادت:** در عبادت باید میانه‌روی داشت نه کاهل و سست در عبادت و نه تارک دنیا و افراط در عبادت. امام صادق (ع) از قول رسول اکرم (ص) نقل فرموده‌اند: «ان هذاالدین متین فاوغلوا فیه برفق و لاتکروهوا عبادالله الی عبادالله فتکونوا کالراکب المنبت الذی لاسفراً قطع و لاطهراً بقی»؛ «همانا دین محکم و متین است پس با ملایمت در آن درآیید و عبادت خدا را به بندگان خدا با کراهت تحمیل نکنید که مانند سوار درمانده‌ای باشید که نه مسافت پیموده و نه مرکبی به جا گذاشته است (یعنی به واسطه سرعت زیاد مرکبش در بین راه از رفتن باز مانده است)».
۹. **اعتدال در روابط فردی:** میانه‌رو در روابط با افراد نه آنچنان افراط می‌کند که همه را دوست بدارد و نه آنچنان تفریط که همه را دشمن بداند؛ حتی در دوستی و دشمنی هم میانه‌رو است. امام علی (ع) می‌فرماید: «با دوست خود در دوستی زیاده‌روی مکن زیرا شاید یک روز دشمنت شود و با دشمنت در دشمنی زیاده‌روی مکن زیرا ممکن است یک روز دوستت شود».
۱۰. **اعتدال در روابط اجتماعی:** اعتدال اقتضا می‌کند که در روابط اجتماعی میانه‌رو و معتدل بود نه آنچنان که در اطراف خودمان حصار بکشیم و از جهان جدا شویم و به روابط اهمیت ندهیم و نه این چنین که در روابط اجتماعی اصالت و استقلال و فرهنگ خود را از دست بدهیم مثل برخی غرب‌زدگان که در غرب ذوب شده‌اند.

۱۱. **اعتدال در روابط با زیردستان و اعمال مدیریت:** در روابط با زیردستان نه باید آنچنان سخت گرفت که انزجار و فروپاشی و بی‌رغبیتی حاصل شود و نه چنان راحت و سهل گرفت که فساد و سستی و بی‌نظمی ایجاد شود. نه صرفاً به کار، تولید و سازمان (وظیفه‌مداری) توجه کرد و نه صرفاً به افراد و کارکنان (رابطه‌مداری). به طور کلی باید جانب اعتدال را گرفت به طوری که اثربخشی فدای کارایی و کارایی فدای اثربخشی نشود و کیفیت فدای کمیت نگردد. نه آنچنان در تبلیغات ضعیف عمل نمود که موجب عدم حمایت‌های عمومی شود و نه آنچنان افراط در تبلیغات که موجب نیاز کاذب، پیدایش غرور و یا بازتاب منفی گردد. اهداف سازمان فدای اهداف شخصی نشود و بالعکس و صدها مصداق دیگر در مدیریت.

**توجه:** به طور کلی قانون‌گرایی و روحیه اعتدال و بهره‌مندی خارج از افراط و تفریط به عنوان دو نکته از مهمترین فاکتورهای موفقیت در بنیان مدیریت اسلامی است. یعنی مدیریت قانون‌گرا و به دور از هر میل و اعمال سلیقه شخصی و نیز خارج از هر زیاده‌روی یا کوتاهی، مدیریت مطلوب مکتب اسلام است. می‌توان اصل اساسی در مدیریت اسلامی را «اعتدال» دانست که باید هم در اهداف، استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها و هم در روش‌ها و رویه‌ها و تاکتیک‌های اجرایی و برنامه‌های عملیاتی مورد توجه قرار گیرد. اعتدال باید در تمام اجزای سازمان جاری باشد تا سازمان به حرکت خردمندانه و اثربخش خود ادامه دهد که تخطی از اعتدال عقب‌ماندگی و سقوط سازمان را در پی خواهد داشت.

۷۱- جهت‌گیری اساسی سیاست خط‌مشی‌گذاری در مدیریت اسلامی در کدام راستا است؟	
(۱) تحقق کارایی	(۲) کسب رضایت خواص
(۳) کسب رضایت توده مردم	(۴) تحقق توسعه کشور
<b>پاسخ: گزینه (۳) کسب رضایت توده مردم</b>	
منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۴	

برخی از وسایل و راه‌هایی که در رساندن مفهوم اسلامی و نیز شکوفایی کاربرد مدیریت عمومی در کشورهای مسلمان، بلکه همه کشورها، نقش موثری دارند عبارت است از:

- راه اول: عدالت اجتماعی
- راه دوم: مشارکت و کار گروهی
- راه سوم: کارایی همراه با رضایت شغلی
- راه چهارم: تحقق مصالح و منافع عموم مردم
- راه پنجم: تحول گام به گام و تغییرات تدریجی
- راه ششم: حل مسائل و مشکلات عمومی از طریق ساده‌سازی کارها و روش‌ها

- راه هفتم: کسب رضایت توده مردم
- راه هشتم: تحقق توسعه همه جانبه

**راه اول: عدالت اجتماعی:** مهم‌ترین مانع رسیدن به عدالت اجتماعی، سودجویی‌های شخصی است. در اسلام کسب اموال و استفاده از اموال عمومی تابع قواعد مشخصی است که عدالت اجتماعی را محقق سازد. اساس عدالت اجتماعی در «مسئولیت‌پذیری همگانی» است که در سیاست‌های عمومی تجلی پیدا کند.

**راه دوم: مشارکت و کار گروهی:** راه دیگر تعاون و همکاری عمیق در قالب یک مجموعه منسجم و سازمان اسلامی، مشارکت و کار گروهی است. بدیهی است تعاون در کار نیکو و تقوا مورد تحسین و در گناه و تجاوز مورد نکوهش و نارواست. از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که: «کسی که نیاز برادر مومن خود را برطرف سازد خداوند نیاز او را برطرف نماید.» چنین نگرشی در کارکنان یک سازمان همکاری و همیاری موثری ایجاد خواهد نمود. مفهوم انسانی زیبایی مشارکت در عمل در قبال یک گروه ظاهر می‌شود و چیزی که روش کار گروه را پشتیبانی می‌کند، رهبری است که بیشترین بار مسئولیت اداری را به دوش دارد.

**راه سوم: کارایی همراه با رضایت شغلی:** «ان الله يحب اذا عمل احدکم عملاً ان يتقنه» ؛ «خداوند دوست دارد وقتی یکی از شما کاری می‌کند خوب و محکم انجام دهد».

رابطه سود حاصل از کار و بازدهی مطلوب ناشی از عملکرد صحیح (کارایی) با رضایت واقعی همراه است و البته در کشورهای اسلامی انگیزه‌های معنوی نیز در آن مهم است. تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است که از طریق آموزش مستمر صورت می‌گیرد.

**راه چهارم: تحقق مصالح و منافع عموم مردم:** تحقق مصالح عمومی از حق تاسیس حکومت گرفته تا جلوگیری از تصرف اموال توسط افراد پست و سفیه همواره در اسلام مورد تاکید قرار گرفته است. سفیه کسی است که در اموال خصوصی خود به طریق نادرست یا از راه فساد دخل و تصرف می‌کند. نهی از کم فروشی، نهی از ولخرجی و تبذیر و تاکید بر تقسیم عادلانه ثروت میان مردم از دیگر مصداق‌های توجه اسلام به تحقق مصالح عمومی است. از پیامبر اکرم (ص) نقل شده که ایشان علت هلاکت بنی اسرائیل را تبعیض بین آقا‌زاده‌ها با افراد عادی بیان فرمودند. باید یکی از سیاست‌های عمومی بخش دولتی، گرفتن مقداری از اموال اغنیا و دادن آن به فقرا باشد. البته بهترین وسیله، مدد اجتماعی است زیرا موفقیت دستگاه‌های عمومی میسر نمی‌شود مگر با همیاری شهروندان. تحقق منافع عمومی در گرو حساس بودن آحاد جامعه و نیز دولت‌مردان به این موضوع است. پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «اگر از شما کسی منکری را ببیند، بایستی آن را با دستش تغییر دهد پس اگر نتواند با زبانش، پس اگر نتواند با قلبش و این ضعیف‌ترین درجه ایمان است.» این گفتار ناظر به تقسیم بسیار دل‌پسند در میان دستگاه‌های حکومتی است که هدف آن همان مصلحت عمومی می‌باشد یعنی متفرق نشدن که یک رکن اساسی در حفظ منابع عمومی و مسئولیت اداری است که از بهترین وسایل اجرایی محسوب می‌شود.

**راه پنجم: تحول گام به گام و تغییرات تدریجی:** تغییرات ممکن نیست تحقق یابد مگر براساس یک برنامه تدریجی و به دور از شتاب‌زدگی. موفق شدن مدیر در رسیدن به اهداف تعیین شده مستلزم داشتن طرح‌های کوتاه‌مدت در کنار طرح‌های بلندمدت است. این تدریجی بودن در دعوت پیامبر اکرم (ص) به اسلام نیز مشاهده می‌گردد (ابتدا به صورت سری و نهانی، سپس دعوت نزدیکان و



خویشاوندان و سپس علنی شدن دعوت به اسلام). نزول تدریجی قرآن و تدریجی بودن ابلاغ احکام شرعی نمونه دیگری از این نوع می- باشد.

**راه ششم: حل مسائل و مشکلات عمومی از طریق ساده سازی کارها و روش ها:** حضرت علی (ع) می فرمایند: «کمال سعادت، کوشش بر اصلاح امور مردم است» و امام صادق (ع) می فرمایند: «اگر کسی از برادر دینی اش درخواست کمک داشت و آن فرد جهت برآورده شدن حاجت او تلاش نکرد، هر آینه به خدا و رسول و مومنان خیانت کرده است» یا در حدیث دیگری اثر یاری نرساندن به مردم را برآوردن حاجت دشمنان و عذاب آخرت بیان فرموده اند. سیاست عمومی باید این باشد که کارها در اسرع وقت، به سادگی و با کمترین هزینه انجام شود؛ از گرفتن شناسنامه برای نوزاد گرفته تا جواز احداث ساختمان، حل و فصل دعاوی حقوقی و ... .

در این راستا امام خمینی (ره) در کتاب ولایت فقیه خود می نویسد که وکیل متبحری در جوانی به ایشان گفته بود که محاکمه ای را که بین دو دسته است من تا آخر عمرم در میان قوانین و چرخ و پر دستگاه دادگستری می چرخانم و بعد از من هم پسر من کار را ادامه خواهد داد و بعد می نویسد که در اسلام چنین قوانین دست و پاگیر و تشکیلات و طرز اداره و کاغذبازی اصلاً وجود ندارد و این سیستم اداری اصلاً با اسلام سازگار نیست.

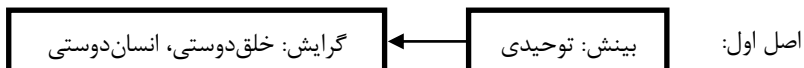
#### **راه هفتم: کسب رضایت توده مردم: جهت گیری اساسی سیاست عمومی و مدیریت دولتی باید کسب رضایت توده مردم باشد.**

رضایت عامه به معنای آن نیست که هیچ کس ناراضی نباشد بلکه به معنای خشنودی اکثریت مردم و توده مردم است. در نامه امام علی (ع) به مالک اشتر می خوانیم «باید محبوب ترین کارها نزد تو متعادل ترین آن در حق و شامل ترین در عدل و هماهنگ ترین با خشنودی مردم باشد؛ زیرا خشم توده مردم، خشنودی خواص را بی اثر می سازد ولی ناخشنودی خواص با رضایت عموم قابل جبران است» و سپس در علت این سیاست می فرمایند: «از مردم احدی نیست جز خواص که هزینه زندگی بیشتر، در سختی ها کمتر یاری کننده تر، نسبت به انصاف ناراحت تر، هنگام درخواست پر اصرار تر، پس از بخشش کم سپاس تر و به هنگام منع دیرعذرپذیرتر و در مشکلات روزگار کم استقامت تر باشد؛ ولی پایه دین و اجتماع مسلمانان و توشه دفاع در برابر دشمنان «توده مردم» هستند، بنابراین باید گوش و میل تو با آنان باشد».

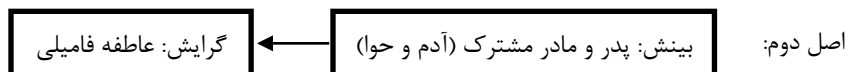
**راه هشتم: تحقق توسعه همه جانبه:** برای رسیدن به توسعه حقیقی باید تمام ابعاد توسعه در نظر گرفته شود. در این راستا بیش از همه، توسعه فکر نقش دارد زیرا که اولین بستر و زیربنایی ترین آنهاست. پس از آن توسعه اجتماعی و فرهنگی مطرح می- شود، سپس توسعه سیاسی و پس از آن توسعه اداری، و در نهایت توسعه اقتصادی و رفاه شکل می گیرد. اگر نظام اداری و حکومت اسلامی خود را از توسعه بی بهره بداند، نمی تواند کشور را به توسعه برساند. اگر ما توسعه همه جانبه و پایدار می خواهیم، دولت توسعه گرا خود باید توسعه داشته باشد.

۷۲- در مدل ارزشی رفتار، منشأ بینش ها چیست؟			
(۱) باورها	(۲) تجارب	(۳) احساسات	(۴) نیازها
پاسخ: گزینه (۱) باورها			
منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۲			

### اصول ارزش های عام اجتماعی در بینش اسلام:



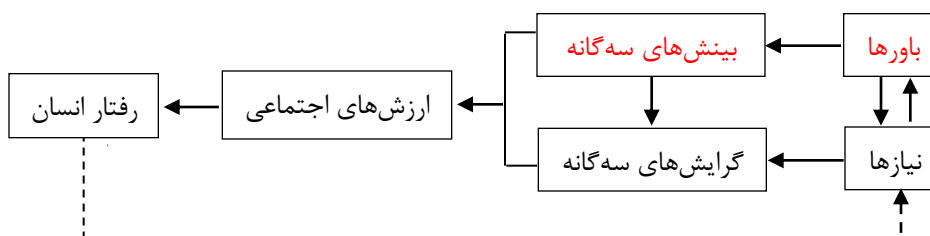
اعتقاد به اینکه تمام انسان ها مخلوق خداوند هستند و مورد لطف و رحمت او قرار دارند موجب می شود انسان همان گونه که به آفریدگار خود علاقه و محبت دارد نسبت به آفریدگان او هم علاقه و محبت داشته باشد؛ زیرا اگر انسان واقعا دوستدار کسی باشد همه وابستگان او را نیز دوست خواهد داشت. چرا که همه مخلوقات خداوند آثاری از وجود و رحمت اویند. انسان مومن براساس این بینش عاطفه خاص نسبت به همه انسان ها پیدا می کند.



در اسلام باور و اعتقاد بر این است که همه انسان ها از یک پدر و مادر مشترک متولد شده اند و بنی آدم هستند و تکویناً خواهر و برادرند. به دنبال این بینش عاطفه فAMILیلی پدید می آید که فرد همه انسان ها را از آن جهت که خویشاوندش هستند دوست می دارد؛ زیرا این عاطفه غریزی است که انسان نزدیکان نسبی یا سببی خود را دوست داشته باشد که از غریزه حب الذات نشأت می گیرد.



در اسلام علاوه بر دو اصل قبلی که در ادیان دیگر مورد پذیرش است، اصل دیگری وجود دارد (برادری ایمانی) که بیان می کند که در میان مسلمانان رابطه معنوی و نزدیکی خاصی برقرار است که این اعتقاد و باور موجب می شود رابطه قلبی و معنوی بین دل های مومنان وجود داشته باشد. در اسلام همه مومنان برادر یکدیگرند. (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ)



فرایند شکل گیری ارزش های اجتماعی (مدل ارزشی رفتار)

نکته: ارزش‌های عام اجتماعی: به طور کلی در روابط بین انسان‌ها براساس آیه ۹۰ سوره مبارکه نحل دو ارزش عام وجود دارد:

۱. عدل و قسط

۲. احسان و ایثار

انسان‌ها می‌خواهند در زندگی اجتماعی ایفای نقش کنند و نتیجه کار و فعالیت‌شان به ایشان بازگردد؛ اصل اول که باید بر این روابط حاکم باشد اصل عدالت است زیرا هر فرد به نسبت کاری که انجام می‌دهد باید از بازده آن بهره‌مند شود.

حال اگر کسی در اجتماع نتواند در اثر حادثه‌ای یا عواملی که خارج از اراده اوست کاری انجام دهد، آیا باید از مزایای زندگی محروم باشد؟ در چنین مواردی اصل احسان به میان می‌آید.

ارزش‌های خاص اجتماعی: در محیط‌های محدودتر مثل سازمان وجود دارد. برخی از ارزش‌های خاص در سازمان عبارتند از:

۱. تقویت روحیه کارمندان و معنویات ایشان ۲. صداقت و راستی ۳. جلب محبت و علاقه کارمندان ۴. احترام به یکدیگر

۵. دلسوزی و خیرخواهی متقابل ۶. عملکرد درست و کارایی

۷۳- در این کلام حضرت علی(ع) «ای مالک باید برای هر نوع کاری از کارهایت، یک رئیس انتخاب کنی، که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.» به کدام مورد اشاره شده است؟

(۱) ایجاد و برقراری روابط

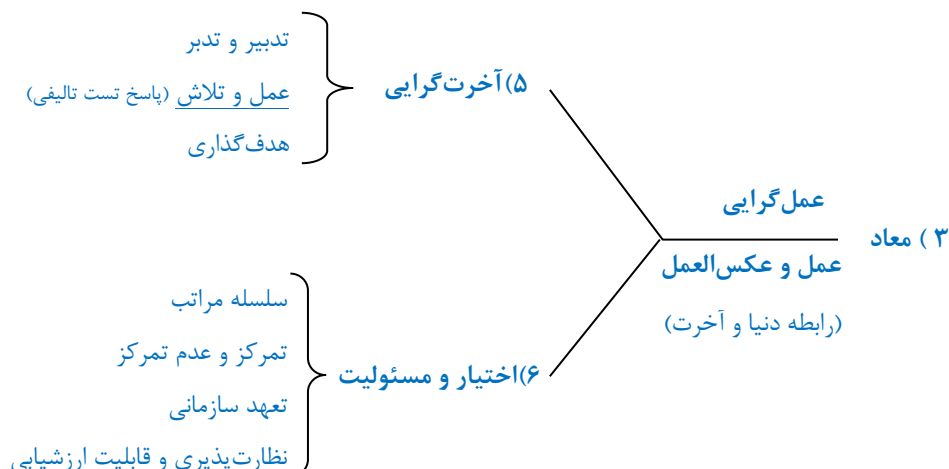
(۲) تعریف و واگذاری اختیارات

(۳) تقسیم کارها و انتصاب مسئول

(۴) شناسایی و دسته بندی کارها

پاسخ: گزینه (۳) تقسیم کارها و انتصاب مسئول

منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۵



## معاد:

سومین اصل از اصول دین معاد است که به معنی اعتقاد به زندگی جاوید، حیات اخروی و زنده شدن دوباره پس از مرگ می‌باشد. روز قیامت می‌آید و هیچ شکی در آن نیست. عده‌ای قیامت را انکار می‌کنند تا مانعی بر سر راه هوس‌بازی و زورمندی آنان نباشد. قرآن می‌فرماید: «أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ نَجْمَعُ عِظَامَهُ \* بَلَىٰ قَادِرِينَ عَلَىٰ أَنْ نُسَوِّيَ بَنَانَهُ \* بَلْ يُرِيدُ الْإِنْسَانُ لِيَفْجَرَهُ أُمَامَةً» ؛ «آیا انسان می‌پندارد که ما نمی‌توانیم استخوان‌های پوسیده او را گرد آوریم \* آری حتی می‌توانیم سرانگشتان ظریف او را دوباره بازسازی کنیم \* بلکه انسان می‌خواهد راه فسق و فجور جلوییش باز باشد (که معاد را نمی‌پذیرد)».

هرکس به اندازه ذره‌ای نیکی کند آن را می‌بیند و هرکس به اندازه ذره‌ای بدی کند آن را می‌بیند. معاد مقتضای عدالت خداوند است.

از مهم‌ترین فواید و آثار اعتقاد به معاد این است که انسان را از پوچی خارج می‌سازد و انگیزه قوی برای زندگی و اعمال صالح و دوری از اعمال ناپسند و ظلم می‌دهد. انسان باید هر کاری انجام می‌دهد خدا را ناظر بر اعمالش بداند و حواسش به روز حساب باشد.

### مفاهیم میانجی و پل ارتباطی بین معاد و اصول مدیریت اسلامی عمل‌گرایی و عمل و عکس‌العمل (رابطه دنیا و آخرت).

#### • عمل‌گرایی:

عمل‌گرایی یعنی جز سعی و کوشش انسان بهره‌ای برای او نیست. «وإن لیس الانسان الا ما سعی» (نجم/۳۹)

ثمره ایمان، عمل صالح است و ایمان بدون عمل فایده‌ای ندارد زیرا ایمان واقعی آثار واقعی باید داشته باشد که از مهم‌ترین آنها عمل صالح است.

#### • عمل و عکس‌العمل (رابطه دنیا و آخرت):

هر عملی نتیجه متناسب با خودش دارد. مقتضای عدالت این است که هرکس نتیجه عمل خوب یا زشت خود را در قیامت ببیند. پس قانون عمل و عکس‌العمل در روز قیامت هم وجود دارد. هرکس هر عملی در دنیا انجام دهد نتیجه آن را در آخرت خواهد دید. دنیا مزرعه آخرت است.

البته بالاتر از عمل و عکس‌العمل براساس اعتقاد به «تجسم اعمال» این خود عمل است که در آخرت مجسم می‌شود نه نتیجه یا عکس‌العمل آن. یعنی انسان خود آن عمل را در روز قیامت خواهد دید.

«يَوْمَ تَجِدُ كُلُّ نَفْسٍ مَّا عَمِلَتْ مِنْ خَيْرٍ مُّحْضَرًا وَمَا عَمِلَتْ مِنْ سُوءٍ تَوَدُّ لَوْ أَنَّ بَيْنَهَا وَبَيْنَهُ أَمَدًا بَعِيدًا...» ؛ «روزی که هر کس آنچه را از کار نیک انجام داده و آنچه را از کار زشت مرتکب شده حاضر شده می‌یابد، و آرزو می‌کند که ای کاش میان او و کارهای زشتش زمان دور و درازی فاصله بود...» (آل عمران/۳۰)

سنت الهی این گونه است که هرکس به فکر آخرت باشد دنیا هم نصیب او می‌شود.

اصول مدیریت اسلامی مبنی بر معاد: اصل اول (آخرت‌گرایی) اصل دوم (اختیار و مسئولیت)

اصل اول (آخرت‌گرایی):

حیات دنیا مستقل نیست بلکه مقدمه‌ای برای حیات ابدی می‌باشد. دنیا گذرگاه است نه استراحتگاه. در تمام کارها باید آخرت را در نظر گرفت. آخرت‌گرایی به معنی نفی دنیا و بهره نبردن از لذت‌های دنیایی نیست بلکه امکانات دنیوی را در راستای اهداف اخروی قرار دادن است.

- «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل آخرت‌گرایی عبارتند از: ۱. تدبیر و تدبیر ۲. عمل و تلاش ۳. هدف‌گذاری

### ✓ تدبیر و تدبیر

تدبیر به معنی چاره‌جویی است. و تدبیر به معنی تفکر جهت‌دار. مدبر کسی است که کارها را نظم می‌بخشد و هر مسئله‌ای را به درستی حل می‌کند و هر مشکلی را با تدبیر دفع می‌کند. در قرآن کریم به تدبیرکنندگان قسم یاد شده (فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا).

در تدبیر و تدبیر سه نکته مهم وجود دارد: ۱. ژرف‌اندیشی و ژرف‌نگری ۲. عاقبت‌اندیشی و عاقبت‌نگری ۳. اتخاذ موثرترین راه حل و شیوه

- ژرف‌اندیشی و ژرف‌نگری یعنی فرد به عمق و باطن امور توجه کند نه به سطح و ظواهر.
- عاقبت‌اندیشی و عاقبت‌نگری یعنی فرد افق دید گسترده داشته باشد و بتواند نتایج را به درستی پیش‌بینی کند.
- اتخاذ موثرترین راه حل و شیوه یعنی فرد از میان راه‌های موجود و شیوه‌های گوناگون بتواند بهترین را انتخاب کند.

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «رحمت خدا بر کسی باد که اندیشه ورزد و اندرز گیرد و با اندرز و عبرت، بصیرت یابد.»

تذکر: از جلوه‌های دیگر تدبیر و تدبیر در سازمان می‌توان به برنامه‌ریزی اشاره نمود.

نکته: از جمله عواملی که می‌توانند توان تدبیر انسان را افزایش دهند عبارتند از: ۱. مطالعه عمیق قرآن ۲. عبادت خالصانه ۳. اعمال صالح ۴. ابتلائات و پیامدهای عمل ۵. یاد مرگ و اهل قبور

حضرت علی (ع) در وصیتی که به امام حسن (ع) نوشته‌اند می‌فرمایند: «... دلت را با موعظه زنده کن و به زهد بمیران و با یقین توانا کن و به حکمت نورانی ساز و با یاد مرگ ذلیلش نما و بر فنا به اقرارش وادار و به مصائب دنیا بصیرش نما و از خشونت روزگار برحذرش دار... و اخبار گذشتگان را بر او عرضه کن... خیلی دور نباشد که تو نیز به آنان بپیوندی، پس جایگاه ابدی خویش را اصلاح کن و آخرت خود را با دنیا معامله مکن...»

## ✓ عمل و تلاش

دومین فرعی که از اصل آخرت‌گرایی ناشی می‌شود عمل و تلاش است. این اصل موجب نشاط و توان‌بخشی به نیروی انسانی در سازمان می‌شود. انسان‌های موفق جز با سعی و تلاش به قلیل رفیع و سعادت نرسیده‌اند. لذا در قرآن هر جا از سعادت انسان سخن به میان آمده، به عمل و تلاش خودش مستند گردیده است.

ناز پروده تنعم نبرد راه به جایی عاشقی شیوه رندان بلاکش باشد

از دستاوردهای اصل تلاش و عمل در مدیریت اسلامی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. اصل و اساس هر سازمان، پویایی در مدیریت است؛ مدیریتی فعال، کوشا، موثر و کارا.
۲. پایه و اساس عمل بر صلاحیت آن استوار است عملکرد با رعایت اولویت‌ها و متناسب با شرایط و امکانات و با تقدم کیفیت بر کمیت، از صلاحیت بیشتری برخوردار است.
۳. تا خود کارکنان تغییری نخواهند، تلاشی برای آن نمی‌کنند و تا خودشان تلاشی نکنند هر تحول و تغییری در سازمان فاقد نتیجه مطلوب و اثربخشی لازم است.
۴. منفعل بودن، سستی در کار، مسئولیت‌ناپذیری، از زیرکار در رفتن، ذاتی انسان نیست بلکه این مدیر است که باید انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد و آنها را به افرادی فعال و مسئولیت‌پذیر و کارا تبدیل سازد.

**نکته:** تلاشی که پیامبر بزرگوار اسلام (ص) برای هدایت مردم و گسترش اسلام انجام دادند، نمونه بارز اصل سازمانی «عمل و تلاش است». امام علی (ع) نیز ده‌ها نخل خرما کاشتند و باغات و قنات‌های زیادی را وقف نمودند. امام باقر (ع) در یک ظهر گرم تابستان مشغول کار و تلاش بودند که شخصی از ایشان پرسید آیا این دنیاطلبی نیست؟ امام (ع) پاسخ دادند: به خدا سوگند اگر در این حال مرگم فرا رسد پیش خدا روسفیدم که مشغول طاعتی از طاعات حق بوده‌ام و خود را از دیگران بی‌نیاز ساخته‌ام.

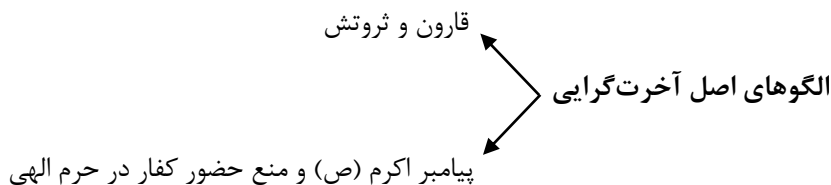
در اسلام کار عبادت است. بنابراین مومنان انگیزه‌ای قوی برای کار و تلاش خواهند داشت.

## ✓ هدف‌گذاری

در هدف‌گذاری وقتی مدیران سازمان اسلامی اهداف و جهت‌گیری‌ها را مشخص می‌کنند «آخرت‌گرایی» اولویت اول و ارزش و نصب‌العین آنان است. مصداق آیات شریفه ۱۰۳ و ۱۰۴ سوره مبارکه کهف کسانی هستند که براساس ارزش‌های مادی و دنیوی اقدام به هدف‌گذاری می‌کنند: «قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا \* الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَ هُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا» ؛ «بگو آیا به شما خبر دهیم زیانکارترین افراد از حیث عمل چه کسانی هستند، افرادی که تلاش‌هایشان در زندگی دنیا گمراه شده ولی می‌پندارند کار نیک انجام می‌دهند».

**توجه:** از دستاوردهای آخرت‌گرایی ساده‌زیستی مدیران و اجتناب از دنیازدگی، مصرف‌گرایی و تجمل است.

از مزایای دیگر آخرت‌گرایی می‌توان نظم بخشیدن به مجموعه اهداف سازمانی، چالش‌پذیری و از اهداف مشکل‌هراسی نداشتن، کاستن از بهره‌برداری‌های فردی و افزودن به کارایی جمعی و ... نام برد.



#### -قارون و ثروتش:

قارون از چهره‌های منفی در قرآن است. مال و ثروت احسانی است که از طرف خدا در اختیار ثروتمندان قرار گرفته و می‌بایست فقرا و نیازمندان را در نظر بگیرند و بخشی از ثروت خود را در راه خدا و زدودن فقر خرج کنند و به داشته‌های خود مغرور نباشند و فخر نفروشند. قارون می‌گفت این ثروت را من براساس علم خود و قابلیت‌های شخصی‌ام به دست آورده‌ام. لذا حق دارم با آن هر کاری دلم می‌خواهد انجام دهم. بسیاری از مردم تحت تاثیر تهاجمات فرهنگی و زینت‌های دنیوی که قارون جلوه می‌داد آرزو داشتند جای قارون بودند و این امر تلاش‌های حضرت موسی (ع) را برای رواج آخرت‌گرایی در بنی اسرائیل با چالش مواجه می‌کرد.

#### -پیامبر اکرم (ص) و منع حضور کفار در حرم الهی:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ عَامِهِمْ هَذَا وَإِنْ خِفْتُمْ عَيْلَةً فَسَوْفَ يُغْنِيكُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ إِن شَاءَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ» ؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید، مشرکان نجسند و از سال بعد نباید به مسجدالحرام نزدیک شوند و اگر از بینوایی می‌ترسید، خدا اگر بخواهد به فضل خویش بی نیازتان خواهد کرد زیرا خدا دانا و حکیم است» (توبه/۲۸).

این آیه بعد از تسلط حضرت محمد (ص) بر مکه نازل شد و مشرکان را از حضور در مسجدالحرام بازداشت. اگرچه این کار پیامدهای منفی اقتصادی و زیان‌های مالی برای مسلمانان در پی داشت، اما به ما می‌آموزد که نباید به خاطر منافع مادی، ارزش‌های متعالی، معنویت و آخرت‌گرایی را فدا کرد.

نمونه‌ای دیگر از اصل آخرت‌گرایی در مدیریت اسلامی فتوای قتل سلمان رشدی توسط امام خمینی (ره) علی‌رغم محدودیت‌هایی که از لحاظ اقتصادی و سیاسی برای جمهوری اسلامی ایران در پی داشت، بود.

## اصل دوم (اختیار و مسئولیت):

دومین اصلی که از معاد نشأت می‌گیرد اصل اختیار و مسئولیت است. خداوند به انسان اختیار و اراده داده تا راه خود را انتخاب کند. به دنبال اختیار مسئولیت می‌آید. موجود مختار مسئول اعمال خویش است و باید پاسخگو باشد.

«...وَلْتَسْأَلْنِ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ» ؛ «...و از هر کاری که می‌کنید مورد سوال قرار خواهید گرفت» (نحل/۹۳).

در اسلام بین اختیار و مسئولیت تناسب وجود دارد:

### رابطه متقابل اختیار و مسئولیت

انواع تاثیر	درجه اختیار فرد	ویژگی	درجه مسئولیت
۱. اکراه	وجود اختیار	عدم اراده و انتساب فعل	وجود همه آثار تکلیفی
۲. تحمیل	عدم وجود اختیار	عدم اراده و انتساب فعل	کاهش آثار تکلیفی
۳. اجبار	سلب اختیار	عدم اراده و عدم انتساب فعل	رفع همه آثار تکلیفی

در توضیح جدول فوق توجه داشته باشید هر عملی آثاری دارد. آثار به دو دسته آثار وضعی و آثار تکلیفی تقسیم می‌شوند. آثار وضعی همان آثار طبیعی هستند مثل اینکه اگر فردی آتش بگیرد چه بخواهد و چه نخواهد، چه به سن تکلیف رسیده باشد چه نرسیده باشد، می‌سوزد.

در نوع اول «اکراه» مانع و عامل فشاری بر سر راه فرد وجود دارد که خواسته آن موافق خواسته و میل شخص نیست ولی درجه تاثیر مانع آن قدر نیست که خدشه‌ای در اختیار وارد کند و اگر فرد آن کار را انجام دهد، فعل به او نسبت داده می‌شود. مثل اینکه عده‌ای به فرد روزه‌دار بگویند در استخر زیر آب شنا کنیم و او علی‌رغم میل باطنی درون استخر پریده و سرش زیر آب رود که در این صورت هم آثار وضعی بر فعل او مترتب می‌شود مثل خیس شدن بدن و هم همه آثار تکلیفی بر آن مترتب می‌شود یعنی هم روزه آن فرد باطل می‌شود و هم باید کفاره بدهد.

در نوع دوم «تحمیل»، درجه تاثیر عامل فشار به قدری زیاد است که فرد اراده انجام کار را ندارد ولی عمل تحت فشار بر او تحمیل شده است در اینجا اختیار وجود ندارد ولی چون خود فرد آن فعل را انجام می‌دهد، فعل به او منتسب می‌شود اما بخش عمده‌ای از آثار تکلیفی از او برداشته می‌شود. مثل اینکه فرد روزه‌داری را با اسلحه تهدید کنند که داخل استخر بپرد و سرش را زیر آب کند که در این صورت روزه‌اش باطل می‌شود و باید آن را قضا کند ولی نباید کفاره بدهد.

در نوع سوم «اجبار» درجه تاثیر عامل به حدی زیاد است که فرد نه اراده انجام کار را دارد و نه خودش آن فعل را انجام می‌دهد. در اینجا اختیار به طور کامل از فرد سلب شده است و فعل به فرد نسبت داده نمی‌شود لذا همه آثار تکلیفی از فرد برداشته می‌شود. مثل اینکه چهار دست و پای فرد روزه‌داری را گرفته و او را درون آب بیاندازند و سر او را زیر آب کنند که در این صورت نه روزه فرد باطل و نه باید کفاره بدهد.



**نکته ۱:** اینکه انسان همیشه خداوند را ناظر بر اعمال خویش بداند نوعی خودکنترلی و نظارت درونی به انسان می‌دهد. در فرهنگ اسلامی، مسلمانان باید هر روز به حساب خود رسیدگی کنند و داریم: به حساب خود برسید قبل از آنکه به حساب شما برسند.

**نکته ۲:** هر فردی در مسند قدرت و منصب مدیریت قرار دارد مسئول زبردستان خویش است و تفویض اختیار چیزی از مسئولیت او کم نمی‌کند.

**نکته ۳:** ماکس وبر انواع قدرت را (اجباری، مادی و هنجاری) و انواع اطاعت را (بیگانه‌کننده، حسابگرانه و اخلاقی) و انواع اختیار و اقتدار سازمانی را (کارزماتیک، سنتی و قانونی) تقسیم‌بندی می‌کند.

- «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل اختیار و مسئولیت عبارتند از: ۱. سلسله مراتب ۲. تمرکز و عدم تمرکز ۳. تعهد سازمانی ۴. نظارت‌پذیری و قابلیت ارزش‌یابی

#### ✓ سلسله مراتب

سلسله مراتب یا همان خط فرمان یا مسیر دستور نشان می‌دهد چه کسی پست بالاتری دارد و چه کسی زیردست اوست و چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و پاسخگو باشد. اساس اختیار رسمی در یک سازمان اسلامی مشروعیت حاکمیت الهی و وجدانی است. سلسله مراتب در اسلام، خدا، پیامبر (ص)، امامان معصوم (ع) و ولی فقیه می‌باشد. در سازمان اسلامی عدم رعایت سلسله مراتب گناه محسوب می‌شود. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «ستمگر سه نشانه دارد: با نافرمانی به مافوق خود ستم می‌کند، با قهر و غلبه بر زبردستان ظلم روا می‌دارد و پشتیبان ستمگران است».

همچنین حضرت علی (ع) در مورد انتخاب مسئول و مشخص نمودن اختیارات او به مالک اشتر می‌نویسند: «برای هر کاری یک رئیس قرار بده، کسی که کارهای مهم او را مغلوب نسازد و زیادی کارها وی را پریشان و خسته نکند».

پیامبر اکرم (ص) در جنگ‌ها سلسله مراتب را ترسیم می‌ساختند و حدود اختیارات را معین و به ترتیب فرماندهانی را که در صورت شهادت فرمانده قبلی می‌باید جایگزین می‌شدند را مشخص می‌فرمودند.

پیامبر اکرم (ص) برای توزیع عادلانه ثروت نیز سلسله مراتبی تعیین کرده بودند بدین شکل که هر گروه ده نفری زیر نظر فردی (که عریف نامیده می‌شد) و هر دوازده عریف زیر نظر فردی (که نقیب نامیده می‌شد) بودند و خود نقیب هم زیر نظر پیامبر (ص) قرار داشت.

**تذکر:** توجه داشته باشید اصول مدیریت اسلامی با اصول سازمانی فایول یا بروکرسی ماکس وبر و غیره تفاوت‌های ماهوی دارند. به عنوان مثال اگر چه پیامبر اکرم (ص) به عنوان رهبر جامعه اسلامی در رأس سلسله مراتب مدیریتی قرار داشتند اما به گونه‌ای عمل می‌کردند که هیچ گونه تحکم و روابط حاکمانه که مانع رشد و خلاقیت و پرورش استعدادها و تکامل انسان است بر زبردستان

تحمل نشود و حتی وقتی در مسجد می‌نشستند به صورت حلقوی و دایره‌ای شکل می‌نشستند به طوری که اگر غریبه‌ای وارد می‌شد نمی‌توانست تشخیص دهد رئیس و رهبر آن جمع کدام فرد است.

## ✓ تمرکز و عدم تمرکز

هر گاه قدرت تصمیم‌گیری در رده‌های بالای سازمانی تجمع یافته باشد به آن سازمان متمرکز گویند و هر گاه حق تصمیم‌گیری به رده‌های مختلف سازمان داده شده باشد به آن سازمان غیرمتمرکز گویند. سازمان‌های غیرمتمرکز از مصادیق بارز مشارکت نیروی انسانی در سازمان هستند. توجه داشته باشید در سازمان‌های متمرکز از آنجا که مدیران به تنهایی نمی‌توانند کلیه وظایف تعیین شده را انجام دهند ناچار هستند بخشی از امور را به زیردستان تفویض اختیار کنند. اگرچه تفویض اختیار موجب سلب مسئولیت مدیر نخواهد شد. نباید اینطور باشد که هیچ کارمندی به اصطلاح بدون اجازه مدیر آب هم نخورد؛ بلکه پس از تعیین اختیارات و مشخص نمودن مسئول اجرای هر یک از امور، مدیر باید تنها به نظارت و تسهیل انجام امور بپردازد و فقط در صورتی که مسئله مهمی پیش آید مداخله کند. سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که سیستم خود به خود توان انجام کارها را داشته باشد و مدیر در موارد خاص و اضطراری مداخله کند.

حضرت علی (ع) پس از تعیین قسمت‌های مختلف سازمان اداری کشور مصر و تبیین وظایف تک تک آنها چنین می‌فرمایند: «... سپس برخی از امور تو هست که باید شخصاً آنها را انجام دهی از جمله پاسخ دادن به کارگزاران در جایی که مسئولین دفتر تو از پاسخ ناتوانند و دیگر برآوردن نیازهای مردم در همان روزی که احتیاجات گزارش شده و پاسخ آنها برای همکاران مشکل است...»

## ✓ تعهد سازمانی

به طور کلی مسئولیت‌پذیری، تعهد و وفاداری به سازمان و اهداف آن یکی از ویژگی‌های اصلی کارکنان در سازمان اسلامی است که رمز بقای سازمان نیز هست. وفای به عهد و قراردادهای و مقررات بر همه مسلمانان واجب است. قرآن کریم «وفای به عهد» و امانت-داری را بعد از انجام واجبات از ویژگی‌های انسان‌های رستگار توصیف می‌کنند.

مدیریت در سازمان اسلامی «امانت» است. امام علی (ع) در نامه به اشعث بن قیس می‌نویسند: «مدیریت و فرمانروایی (اقتدار سازمانی) برای تو طعمه نیست بلکه بر گردن تو امانت و مسئولیت است».

تعهد سازمانی معیارهای متعددی دارد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. میزان وقتی است که فرد صرف انجام امور می‌کند؛ هر چه تعهد فرد بالاتر باشد میزان صرف وقت مفید (نه زمان حضور) برای انجام امور محوله بیشتر است.
۲. میزان تقدم منافع سازمان بر منافع شخصی است؛ هر چه تعهد فرد بالاتر باشد میزان تقدم منافع و اهداف سازمانی بر منافع و اهداف فردی و گروهی او بیشتر است.
۳. میزان رعایت قوانین و مقررات سازمان است؛ هر چه تعهد فرد بیشتر باشد میزان رعایت قوانین و مقررات سازمان (به شرط اجرای روح قانون) بیشتر است.

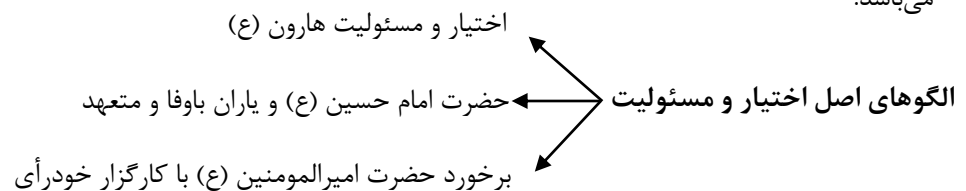
## ✓ نظارت پذیری و قابلیت ارزش یابی

مسئولیت پذیری و پاسخگویی اقتضا می کند که بر جریان امور و فرآیند انجام کارها نظارت وجود داشته باشد و ارزش یابی صورت پذیرد تا میزان انطباق عملکرد با اهداف و برنامه های از پیش طراحی شده سنجیده شود. نظارت به دو نوع مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می شود:

نظارت مستقیم آن است که مدیر بدون هیچ گونه واسطه ای بر کار دستگاه ها و فعالیت ها ناظر باشد و تمام موارد را از نزدیک کنترل کند که در سازمان های بزرگ امکان پذیر نیست. نظارت غیرمستقیم آن است که مدیر از طریق عوامل و دستگاه های مختلف که به منزله چشم های او هستند، امر نظارت بر سازمان را انجام دهد.

در مورد نظارت پنهانی که نوعی «نظارت غیرمستقیم» محسوب می شود امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می فرمایند: «... پس در کارهای کارکنان کاوش کن و چشم هایی را به عنوان بازرس که دارای ویژگی صداقت و وفاداری هستند بر آنان بگمار، چون بازرسی کارهای آنان در پنهانی وادارشان می کند تا نسبت به امانت داری و برخورد با مردم به نرمی و محبت رفتار کنند...»

همانطوری که قبلاً گفته شد در مدیریت اسلامی بر نظارت درونی تاکید زیادی می شود و تقوای الهی عاملی برای بلوغ کارکنان و خودکنترلی آنان محسوب می شود و عباداتی چون روزه ماه مبارک رمضان، نماز شب و ... تمرین عملی خودکنترلی برای مسلمانان می باشد.



### -اختیار و مسئولیت هارون (ع):

وقتی حضرت موسی (ع) به کوه طور رفت، اختیارات حکومتی را به برادرش هارون (ع) سپرد. در غیبت موسی (ع) فردی به نام سامری مردم را به انحراف و گوساله پرستی کشانید. موسی (ع) پس از بازگشت از کوه طور با مشاهده این وضعیت به شدت هارون (ع) را مورد مواخذه قرار داد و با او برخورد نمود. هارون (ع) در پاسخ دلیل عدم قاطعیت و شدت خود را نگران بودن از ایجاد تفرقه در بنی اسرائیل در غیاب موسی (ع) (اصل وحدت و هماهنگی) عنوان نمود. حضرت موسی (ع) پس از شنیدن توضیحات هارون (ع) آن را پذیرفت و برای او دعا کرد.

### -حضرت امام حسین (ع) و یاران باوفا و متعهد:

از زیباترین آموزه های عاشورا، شب عاشورا است که در آن امام حسین (ع) با ترسیم سرنوشت یارانشان از آنان می خواهند در تاریکی شب از معرکه بگریزند اما هیچ یک چنین نکردند و شیرینی شهادت در راه حقیقت را انتخاب و خود را جاودانه ساختند.

-برخورد حضرت امیرالمومنین (ع) با کارگزار خودرأی:

حضرت علی (ع) پس از آنکه اشعث بن قیس برخلاف دستورات مافوق و خارج از اختیارات خود عمل کرده بود، اختیارات وی را محدود ساختند و خطاب به او فرمودند: «سرپرستی لقمه و طعمه‌ای برای تو نیست بلکه امانتی است بر گردنت. تو نیز باید مطیع مافوق خود باشی و حق نداری هر چه خواهی بر رعیت فرمان برانی و بدون اینکه دستوری گرفته باشی به کار خطیر و حساسی دست زنی. نزد تو مالی از اموال خداست و تو خزانه‌دار آنی... امیدوارم که برای تو بدترین فرمانروا نباشم.»

از این شیوه برخورد حضرت علی (ع) می‌آموزیم هرکس بلوغ سازمانی کمتری دارد باید اختیاراتش محدودتر باشد.

ضمناً توجه داشته باشید مسئولیت یک مدیر اسلامی فراتر از مفهوم مصطلح مسئولیت در مدیریت معاصر است و اعم از مسئولیت در قبال خداوند، مردم و خویشان می‌باشد.

۷۴- کدام مرحله کنترل نفس، دلالت بر سرزنش و عقوبت از درون دارد؟

(۱) معاتبه (۲) مراقبه (۳) محاسبه (۴) مشارطه

پاسخ: گزینه (۱) معاتبه

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۱۰

فیض کاشانی معتقد است که خودارزیابی از راه رابطه (مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه) می‌تواند راه تزکیه نفس و حرکت به سوی بهشت و سعادت جاودانه باشد:

**مشارطه** عبارت از این است که انسان در هر شبانه‌روز یک بار با نفس خود شرط کند و از آن عهد و پیمان بگیرد که پیرامون گناهان نرفته و چیزی که سبب ناخشنودی پروردگار شود، از او صادر نگردد. پس سفارش بسیار به خود کند و عاقبت هر رفتاری را که در آن شبانه‌روز می‌خواهد انجام دهد، ملاحظه کند.

**مراقبه** عبارت از آن است که فرد در تمام شبانه روز متوجه نفس خود باشد و در هر کاری که می‌خواهد انجام دهد، مراقب احوال آن باشد؛ زیرا اگر نفس را به خود واگذاریم همه آن سفارش‌های گذشته را فراموش می‌کند و عهد و پیمان را می‌شکند. از جمله اموری که در مراقبه لازم است اینکه انسان در هر حالی از حرکت و سکون متوجه حضور خداوند باشد و او را مراقب خود دانسته و بداند که خدای تعالی بر ضمیر همه کس آگاه و به تمام اعمال و افعال او بینا بوده و اسرار دل در نزد او مکشوف و ظاهر است («أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ يَرَى»؛ «آیا انسان نمی‌داند که خدا همه چیز را می‌بیند.» (سوره علق آیه ۱۴))

**محاسبه** آن است که فرد زمانی را در پایان هر روز معین کند تا از نفس خود آنچه را در ابتدای روز شرط کرده بود و عهدهایی را که بسته بود، حسابرسی و محاسبه نماید. فردی که اهل محاسبه باشد، مراقب زبان خویش، اندیشه خویش و نشست و برخاستن و خوردن و آشامیدن و امضا کردن و ... خویش می‌باشد. مراقب است که در مسائل علمی به مغالطه نیفتد و دیگران را به اشتباه نیندازد و به گمراهی مبتلا نشود و دیگران را گمراه نکند و این از بهترین دلایل بر لزوم محاسبه است.

**معاتبه (و معاقبه)** آخرین مرحله رابطه می‌باشد؛ یعنی بعد از آنکه در پایان روز حساب نفس خود را رسید و آن را مقصر و خیانتکار یافت، سزاوار نیست که مسامحه کند و آن را واگذارد زیرا این باعث جرات نفس و عادت به خیانت و تقصیر می‌شود؛ **پس باید در مقام عتاب و سرزنش برآید.**

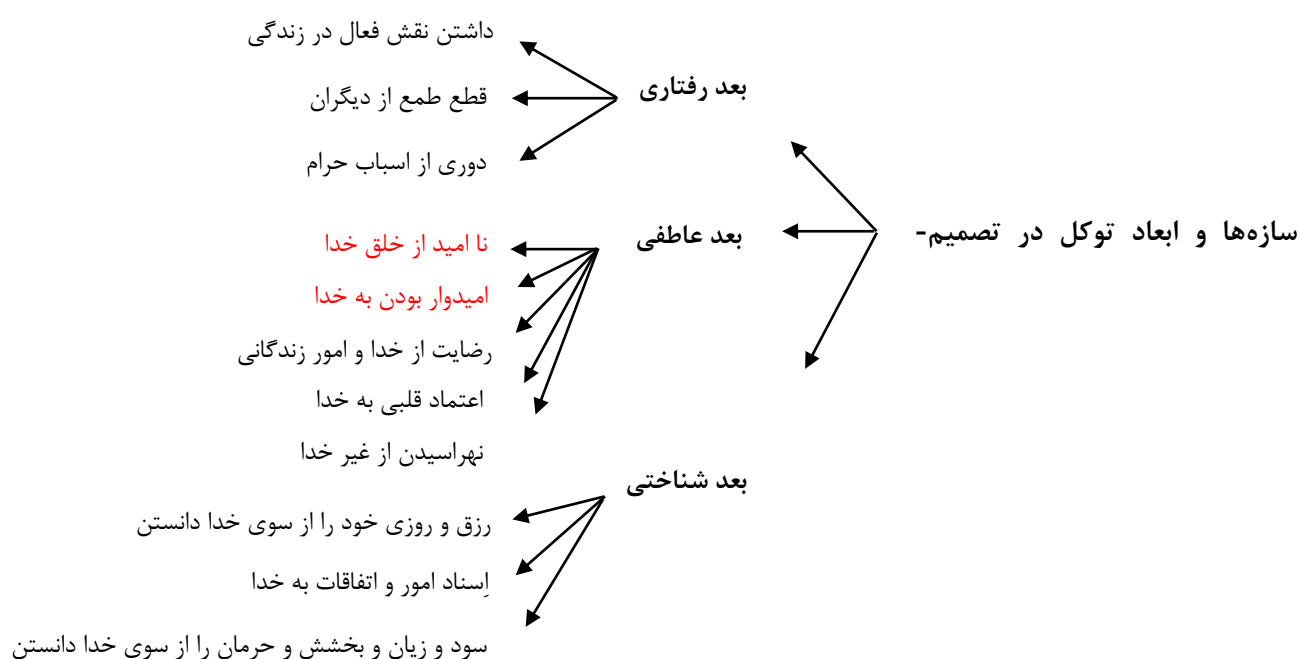
۷۵- ناامیدی از خلق و امیدوار بودن به خدا، بیانگر کدام بعد توکل در تصمیم‌گیری بر مبنای توکل است؟

(۱) رفتاری (۲) نگرشی (۳) شناختی (۴) عاطفی

پاسخ: گزینه (۴) عاطفی

منبع: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات رادان، فصل ۴

فیض کاشانی برای توکل سه بعد شناختی، حالتی و رفتاری در نظر گرفته و در توضیح آن می‌افزاید که اصل توکل همان حالت قلبی است. اما شناخت و علم ریشه آن و رفتار متوکلانه ثمره آن می‌باشد.



بعد شناختی توکل	به حیطه اداری و جهان‌بینی فرد ارتباط دارد و به درک و شناخت این جهان با همه نظامات، سنت-ها، علل و معلولات و ... مربوط می‌شود که همه چیز ناشی از اراده اوست و هیچ چیز، وجود مستقلی ندارد. همه فاعل‌های طبیعی در طول اراده خداوند قرار می‌گیرند.
بعد عاطفی توکل	فرد با تکیه و اعتماد بر خدا نوعی «آرامش قلبی» در خویش احساس می‌کند.
بعد رفتاری توکل	پرسش اساسی در بعد رفتاری توکل این است که آیا توکل با کوشش و امکانات قابل جمع است؟ آیات و روایات و سیره عملی معصومین (ع) حاکی از آن است که ضمن کوشش و تدبیر و برنامه‌ریزی باید به خدا توکل کنیم و در عین استفاده از ابزار و امکانات، کامیابی خویش را ناشی از یاری و

خواست خداوند بدانیم که اصطلاحاً به آن «بینش توکل مدارانه» میگوییم.	
--------------------------------------------------------------------	--