

## اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام – ارشد ۹۴

۱۱۶ – در تحلیل مدیریتی فرمایش حضرت امیرالمومنین (ع) در مورد علل سقوط و شکست، منظور از زیاد عذرخواهی کردن، چیست؟

- ۱) مدیران اشتباه می‌کنند و برای جبران عذرخواهی می‌کنند.
- ۲) مدیران اشتباه نمی‌کنند ولی به خاطر ادب عذرخواهی می‌کنند.
- ۳) مدیران اشتباه می‌کنند و برای پوشش اشتباه خود عذرخواهی می‌کنند.
- ۴) مدیران اشتباه می‌کنند ولی به جای جبران، باز اشتباه خود را تکرار می‌کنند.

پاسخ: گزینه ۴) مدیران اشتباه می‌کنند ولی به جای جبران، باز اشتباه خود را تکرار می‌کنند.

منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۴

مدیریت در اسلام جایگاه والا، مهم و بسیار تاثیرگذاری دارد من جمله به دلایل ذیل:

۱. مدیران تاثیر زیادی بر سازمان، محیط و جامعه اسلامی دارند.

پیامبر اسلام (ص) می‌فرمایند: «دو صنف هستند که هرگاه صالح باشند امت من صالح خواهد شد و هرگاه فاسد باشند امت من فاسد خواهد شد: فقها و امیران»

پس نتیجه می‌گیریم برای هر تحولی در جامعه و یا سازمان باید دو قشر مدنظر قرار گیرند: دانشمندان و مدیران.

۲. مدیران تاثیر زیادی بر دوام یا زوال حکومت و سازمان دارند.

امام رضا (ع) می‌فرمایند: «در مطالعه احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد مگر به وجود مدیر و سرپرستی (لایق) که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید»

امام علی (ع) برای سقوط دولت‌ها چهار عامل را موثر می‌دانند:

۱. ضایع کردن اصول و بی‌توجهی به ارزش‌ها و امور اساسی
۲. چسبیدن به فروع و امور جزئی (که ممکن است به دلیل غرور مدیر باشد)
۳. مقدم داشتن فرومایه‌گان
۴. مؤخر داشتن فرزندان

حضرت علی (ع) در جای دیگری می‌فرمایند: برای سقوط و شکست به چهار امر می‌توان استدلال نمود:

۱. سوءتدبیر (و عدم آینده‌نگری و ژرفاندیشی)
۲. تبذیر ناروا (بهره‌وری پایین و مدیریت ناکارا)
۳. کم عبرت گرفتن (و عدم آموختن از تجربیات گذشته)
۴. زیاد عذرخواهی نمودن (به جای جبران عملی اشتباه)

(زیاد عذرخواهی کردن کنایه از این است که مدیران اشتباه می‌کنند، ولی به جای جبران آن باز اشتباه خود را تکرار می‌کنند و مجبور به عذرخواهی می‌شوند و این امر بیانگر این واقعیت است که یا نمی‌خواهند اشتباهات خود را قبول کنند و در ظاهر عذرخواهی می‌کنند و یا شخصیت خشک و جمود فکری داشته، مطلق‌نگرند).

### ۳. مدیران نقش محوری و ارتباط‌دهنده را در سازمان و جامعه دارند.

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «نقش زمامدار کشور همانند رشته‌ای است که از وسط مهره‌ها گذشته و دانه‌ها را در یک محور گردآورده و به یکدیگر پیوند زده است. هرگاه این رشته پاره شود، مهره‌ها پراکنده خواهند شد و دیگر هیچ وقت در کنار یکدیگر جمع نمی‌شوند (و نظام آنها از هم می‌پاشد)»

پس مدیریت نقش حیات‌بخش به سازمان را ایفا می‌کند و در نقش ارتباط‌دهنده خصوصیت سیستمی و ایجاد یک کل واحد را به عهده دارد.

مدیر ← ایجاد یک سیستم کل

(نقش ارتباط‌دهنده و هماهنگ‌کننده)

امام رضا (ع) می‌فرمایند: «آیا نمی‌دانی که والی و رهبر مسلمین مثل ستون وسط خیمه است؟...»

پس اولاً مدیر مسئولیت اصلی را بر عهده دارد و نقش محوری را بر عهده دارد و ثانیاً نباید خود را به چند کانال ارتباطی محدود نماید.

### ۴. مدیران نقش اساسی در تغییر و تحول سازمانی و نیز فرهنگ اجتماعی دارند.

پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند: «هنگامی که حاکم و مدیر جامعه (اخلاق یا رفتار) تغییر می‌کند زمان نیز دگرگون می‌شود.»

این تاثیرگذاری مدیر و تاثیرپذیری زیردستان در کتاب «نصیحه الملوک» به طرز جالبی بیان شده است.

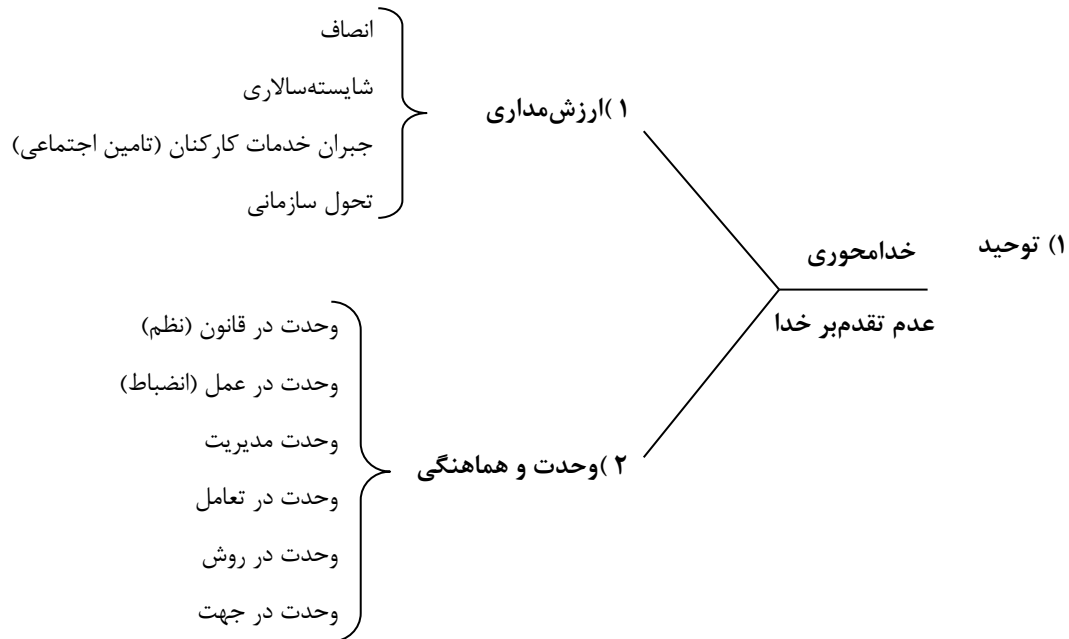
این تاثیر در حدی است که رسول گرامی اسلام (ص) فرموده‌اند: «الناس علی دین ملوکهم» یعنی مردم پیرو دین حکمرانان خود هستند و در جای دیگری فرموده‌اند «الناس بأمرائهم اشیه من آبائهم» یعنی مردم در آداب و شیوه زندگی به مدیران شباهت بیشتری دارند تا والدین خود.

۱۱۷- مفاهیم میانجی بین اصول دین و اصول مدیریت اسلامی در توحید، کدام است؟

- (۱) عمل و عکس العمل  
(۲) عمل‌گرایی و آخرت‌گرایی  
(۳) خدامحوری و عدم تقدم بر خدا  
(۴) بشارت و انذار و عدم تقدم بر رسول (ص)

پاسخ: گزینه (۳) خدامحوری و عدم تقدم بر خدا

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



توحید:

اصل توحید مقدم بر اصول دیگر و به معنی اعتقاد به خدای یگانه‌ای که پروردگار جهانیان است می‌باشد.

مفاهیم میانجی و پل ارتباطی بین توحید و اصول مدیریت اسلامی خدامحوری و عدم تقدم بر خداست.

#### • خدامحوری:

«آگاه باشید که خلقت و فرمان (تکوین و تشریع) از آن خداست و خدا منبع لایزال خیر و برکت و پروردگار همه عالم هستی است» (اعراف / ۵۴)  
در این آیه هم آفریدگاری خداوند و هم پروردگاری و ربوبیت خداوند یکجا مورد تاکید قرار گرفته است.

#### • عدم تقدم بر خدا:

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید چیزی را در برابر خدا و رسولش مقدم نکنید و تقوای الهی پیشه کنید همانا که خداوند شنونده و داناست» (حجرات / ۱)  
اقتضای خدامحوری عدم تقدم بر حکم خداست. در حوزه مدیریت تمامی قوانین و اصول کاربردی باید با این محور اصلی هماهنگ باشند.

## اصول مدیریت اسلامی مبنی بر توحید: اصل اول (ارزش‌مداری) اصل دوم (وحدت و هماهنگی)

### اصل اول (ارزش‌مداری):

در مدیریت اسلامی به دلیل بینش توحیدی همه چیز با معیار رضایت خداوند سنجیده می‌شود. ارزش‌ها نیز براساس حسن ذاتی (نه قراردادی) هویت پیدا می‌کنند و ثابت بوده، مشمول زمان و مکان نمی‌شوند.

قرآن دو ارزش عمده اجتماعی را بیان می‌دارد: **عدل و احسان**

حضرت علی (ع) عدالت را نسبت به همه حتی دشمنان سفارش می‌کنند. مزایای عدالت در دیدگاه امام علی (ع) چنین است:

۱. ثبات و پایداری مدیریت‌ها و ریاست‌ها بستگی به اجرای عدالت دارد.
۲. قدرت و پایداری حکومت بستگی به اجرای عدالت دارد.
۳. حیات جامعه و نزول خیر و برکت بستگی به اجرای عدالت دارد. (ارشاد ۹۵)
۴. رشد و صلاح مردم در گرو عدالت است.
۵. اجرای عدالت باعث جایگاه مردمی و نفوذ کلام می‌شود.
۶. عمران و آبادانی در گرو عدالت است.

احسان نیز یک ارزش ثابت قرآنی است که در «تفضل» بروز می‌یابد. برخی موقعیت‌ها اقتضای احسان دارد نه عدل، مثل کمک به نیازمندان و افراد ناتوان.

**جایگاه و رویکرد مدیریتی اصل ارزش‌مداری:** این تفکر غربی که یک‌سویه دستاوردهای تکنولوژیک و ارزش‌های ابزاری را مدنظر قرار می‌دهد مورد انتقاد قرار دارد به طوری که طرح «اهداف غایی» در کنار «اهداف وسیله‌ای» توسط هربرت سایمون و یا طرح «ارزش‌های جوهری» در کنار «ارزش‌های کارکردی» توسط مینتزبرگ نشان‌دهنده اهمیت ارزش‌های بنیادین و فقدان آنها در تفکر سکولار است. ارزش‌ها عاملی حرکت‌آفرین و مهم در دستیابی به اهداف هستند. مفاهیمی چون فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، وجدان کاری و از این قبیل نشان‌دهنده نقش ارزش‌ها در سازمان و جامعه هستند و نیز نظریه برابری یا عدالت آدامز نمونه بارز تاثیر ارزش‌ها در مدیریت است. رفتار و نقش مدیران سازمان‌های اسلامی باید مبتنی بر ارزش‌ها و اعتقادات اسلامی باشد.

- «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل ارزش‌مداری عبارتند از: ۱. انصاف ۲. شایسته‌سالاری ۳. تامین اجتماعی (جبران خدمات کارکنان) ۴. تحول سازمانی

✓ انصاف

مقتضای عدالت «انصاف» در سازمان است. انصاف ناظر به مجموعه‌ای از رفتار، گفتار و کردار حق‌طلبانه است که اعمال آن موجب وفاداری به سازمان و توسعه روح اعتماد و اطمینان میان کارکنان و مدیریت و پایبندی افراد به تحقق اهداف سازمان می‌باشد و

موجب پایداری نظام و دوام سازمان می‌گردد. رفتار منصفانه رفتاری است که کارکنان سازمان احساس کنند نسبت به آنان تبعیض یا استثماری صورت نگرفته است. مثلاً باید در برابر کار یکسان به افراد هم‌سطح، حقوق و مزایای یکسانی پرداخت شود.

امام صادق (ع) می‌فرماید: «برخورد منصفانه با مردم این است که آنچه را برای خود می‌پسندی مانند آن را برای مردم بی‌پسندی» پس مدیری که فقط به فکر خود و وابستگان است، با کارکنان رفتار منصفانه ندارد. انصاف موجب افزایش انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد ایشان می‌شود.

### ✓ شایسته‌سالاری

مقتضای عدالت در سازمان این است که هر کس شایسته‌تر است به پست‌های مدیریتی ارتقا یابد. در اسلام برای افراد نیز این تکلیف وجود دارد که تا زمانی که می‌دانند کسی شایسته‌تر از آنها وجود دارد، نباید مسئولیت را قبول کنند. از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است «کسی که بر جماعتی پیشوایی کرده و رهبری آنان را بر عهده گیرد در حالی که در میان آن قوم فردی از او آگاه‌تر وجود داشته باشد، مستمراً کار آن جماعت و گروه تا روز قیامت رو به سقوط می‌رود» بنابراین عدم رعایت شایسته‌سالاری توسط مدیران نوعی «خیانت» محسوب می‌شود.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کسی که بدون کفایت و شایستگی بالا رود، بدون هیچ جنایتی پایین خواهد آمد» (چون ارتقاء او خارج از عدالت بوده است) امام علی (ع) در جای دیگری می‌فرماید: «هر کس از افراد ضعیف در کارها استفاده کند، ضعف خود را آشکار کرده است» (زیرا در مقابل کارکنان قوی عاجز می‌ماند و ناشایستگی‌های او آشکار می‌شود لذا برای سرپوش گذاشتن بر ضعف‌های خود ترجیح می‌دهد از کارکنان ضعیف استفاده کند).

### ✓ جبران خدمات کارکنان (تامین اجتماعی)

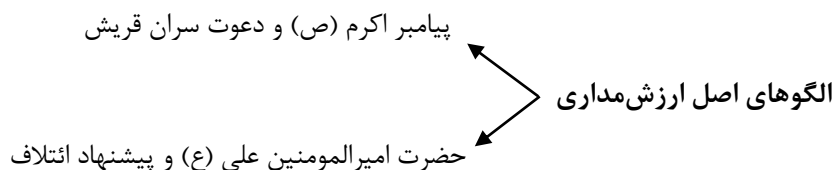
در ارتباط با جبران خدمات کارکنان نباید از به کارگیری ارزش بنیادین «احسان» دریغ ورزید. وظیفه دولت اسلامی این است که نیازهای ضروری و رفاه همه اقشار مردم من جمله افراد با توانایی‌های کم را تامین کند.

پرداخت‌های دوران بازنشستگی نیز در این حوزه تعریف می‌شوند. روزی امیرمومنان علی (ع) در عبور از کوچه‌ای به پیرمرد فرتوتی برخوردند که دست‌گذاری به سوی رهگذران دراز کرده بود حضرت ناراحت شدند و رو به اصحاب فرمودند: تا آن زمان که قدرت کار کردن داشت از او استفاده می‌کردید ولی حالا که قدرت انجام کاری را ندارد از او منع می‌کنید! و دستور دادند از بیت‌المال به او انفاق کنند.

### ✓ تحول سازمانی

از موثرترین و کاربردی‌ترین راه‌های تحول سازمانی «تغییر در ارزش‌هاست» که خود یکی از مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی است. تحول پایدار با توجه به تحول ارزش‌ها ایجاد می‌شود در غیر این صورت هر گونه تغییری سطحی و زودگذر خواهد بود.

از طرف دیگر از موارد احسان می‌توان پاداش دادن به افرادی که شایستگی دریافت آن را ندارند، نام برد که به منظور ایجاد انگیزه و تشویق به کار بهتر یا جذب در سازمان انجام می‌شود مانند هدیه‌ها و غنایم جنگی که پیامبر اسلام (ص) به مشرکانی که تازه مسلمان شده بودند می‌دادند به جهت تألیف قلوب ایشان؛ مانند جنگ حنین که پس از پیروزی غنایم زیادی را به ابوسفیان و معاویه توزیع نمودند. که این امر می‌تواند از تاکتیک‌های مهم مدیریت در «تحول سازمانی» محسوب گردد.



-پیامبر اکرم (ص) و دعوت سران قریش:

وقتی پیامبر (ص) تبلیغ خود را آغاز کردند، دریافتند که برای نفوذ بر توده مردم باید روسای قبایل را با خود همراه سازند تا از طریق آنها اسلام را بین افراد قبیله نفوذ دهند. لذا حضرت روسای قبایل را گرد آورده و با تلاش و جهد زیاد آنان را به اسلام ارشاد می‌نمایند که ناگهان فرد نابینایی وارد جمع می‌شود و با صدای بلند از پیامبر اکرم (ص) می‌خواهد آیات قرآن را به او تعلیم دهند و چون متوجه وضعیت مجلس نبوده با تکرار درخواست خود برنامه پیامبر (ص) را بهم می‌ریزد و حضرت از این وقت‌شناسی ناراحت می‌شوند و اخم در چهره مبارک ایشان ظاهر می‌شود. این رفتار پیامبر (ص) در سوره عبس مورد عتاب و نکوهش خداوند قرار می‌گیرد. (خدا پیامبرش را با ضمیر «تو» مورد خطاب قرار داده که به نوعی نشان‌دهنده صحبت خصوصی با ایشان می‌باشد که صرفاً مختص پیامبر اکرم (ص) می‌باشد).

« عَبَسَ وَ تَوَلَّى (۱) أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى (۲) وَ مَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهٗ يَزْكَى (۳) أَوْ يَذَّكَّرُ فَتَنْفَعَهُ الذِّكْرَى (۴) أَمَّا مَنِ اسْتَغْنَى (۵) فَأَنْتَ لَهُ تَصَدَّى (۶) وَ مَا عَلَيْكَ أَلَّا يَزْكَى (۷) وَ أَمَّا مَنْ جَاءَكَ يَسْعَى (۸) وَ هُوَ يَخْشَى (۹) فَأَنْتَ عَنْهُ تَلَهَّى (۱۰) كَلَّا إِنَّهَا تَذْكِرَةٌ (۱۱) فَمَنْ شَاءَ ذَكَّرْهُ » ؛ «چرا رو ترش کرد و روی برگرداند وقتی نابینا نزد او آمد و تو چه می‌دانی شاید او پاک‌تر شود یا تذکر پذیرفته، به او نفع برسد اما کسی که احساس بی‌نیازی می‌کند تو به او می‌پردازی در حالی که اگر پاک نشود چیزی بر تو نیست و اما کسی که با جدیت به سراغت آمده و دل ترسان و خدانشناسی دارد تو از او روی برمی‌گردانی؟! نه هرگز این طور نیست همانا که این تذکر است پس هر کس خواست تنبه یابد.»

تحلیل واقعه: این روش پیامبر (ص) امروزه به «تاثیر در مراکز قدرت» شهرت دارد و تاکتیک موثری برای نفوذ است. لیکن باید بین دو امر تفاوت قائل شد:

۱. رفتار و نفس عمل پیامبر (ص): که ناراحتی خویش را به مرد نابینا ابراز نداشتند و فقط آثار این ناراحتی در چهره ایشان هویدا شد که نشانه عطف و رأفت با مردم است.
۲. انعکاس رفتار و توهم از عمل پیامبر (ص): ممکن بود دعوت پیامبر (ص) این توهم را ایجاد کند که تبلیغ ایشان با هدف ریاست سران و کسب ثروت و قدرت است و حضرت به این خاطر به آن نابینا بی‌توجهی می‌کند که فقیر و زیردست است. بدین خاطر خداوند متعال با برخورد تند می‌خواهد این توهم را منتفی کند که در اسلام ثروت و ریاست ارزشی ندارند،

بلکه ارزش در تلاش و خشوع با انسان‌های دل‌پاک و خواهان تزکیه است؛ لذا کار کردن روی این فرد نابینا با ارزش‌تر از تبلیغ برای سران است. به همین نحو در آیات دیگری از قرآن نیز به پیامبر (ص) تذکر داده می‌شود که مبدا این افراد را رد کنی و به سراغ اغنیا و اُمرا بروی.

#### - حضرت امیرالمومنین علی (ع) و پیشنهاد ائتلاف:

بعد از اینکه ابوبکر به عنوان خلیفه اول انتخاب شد ابوسفیان به امام علی (ع) پیشنهاد همکاری می‌دهد تا ابوبکر را کنار بزنند و حضرت علی (ع) بر مسند رهبری قرار گیرند و حضرت این ائتلاف را نمی‌پذیرند.

رد چنین پیشنهادی که آب از دهان بی‌تقوایان سرازیر می‌کند و براساس مدل‌های غربی الگوی ماکیاولی محسوب می‌شود، نشان‌دهنده این است که یک مدیر مسلمان باید به ارزش‌ها پایبند باشد و به تکالیف عمل کند و ملاک شایستگی در نظام اسلامی داشتن ایمان و تقوا است. (امام علی (ع) می‌دانستند که ابوسفیان فرد باتقوایی نیست و صرفاً به دنبال منافع خویش است) در واقع در اسلام حکومت ارزش ذاتی ندارد بلکه ارزش غیری دارد. حضرت علی (ع) که می‌دانستند ائتلاف با بنی‌امیه به معنی انحطاط نهضت رسول اکرم (ص) و دین اسلام است، به خاطر تکلیف سکوت کردند.

همچنین رفتار مسلم بن عقیل فرستاده امام حسین (ع) به کوفه وقتی که در خانه هانی بن عروه در پشت پرده برای کشتن عیدالله بن زیاد کمین کرده بود ولی به جهت رعایت ارزش‌ها از این اقدام سر باز زد و در پاسخ اعتراض هانی بن عروه گفت که یاد فرمایش رسول خدا (ص) افتاده است که هیچ مومن مسلمانی به کسی ناغافل از پست سر حمله نمی‌کند، الگوی دیگری برای اصل ارزش‌مداری می‌باشد که «هدف وسیله را توجیه نمی‌کند».

#### **اصل دوم (وحدت و هماهنگی):**

وحدت به معنای یگانگی و هماهنگی به معنای توافق و تناسب است.

وحدت بر دو نوع است:

وحدت حقیقی: در جایی است که یگانگی واقعی وجود دارد مثل خداوند.

وحدت مجازی: در جایی است که در واقع تكثر وجود دارد ولی بر یک محور اتحاد شکل می‌گیرد مثل وحدت امت اسلامی.

امت اسلامی امت واحدی است که بر مبنای پروردگاری خداوند شکل گرفته و این یگانگی و وحدت با عبادت خدا و محوریت او حاصل می‌شود. از مسلمانان خواسته شده تقوا پیشه کنند و از تفرقه بپرهیزند و حول ریسمان الهی چنگ زنند و از یکدیگر جدا نشوند. در اسلام فقط دو حزب وجود دارد: حزب الله و حزب شیطان. در اسلام اهل کتاب نیز به اتحاد با مسلمانان بر محور خدا

خوانده شده‌اند. تمام مسلمانان وظیفه دارند هرگاه دو طایفه از مسلمانان با هم اختلاف پیدا کردند، بین آنان صلح و سازش برقرار کنند که البته این کار باید براساس عدل و قسط صورت پذیرد.

به قول امام خمینی اگر همه ۱۲۴ هزار پیامبر در یک شهر زندگی می‌کردند کوچکترین اختلافی بین آنها مشاهده نمی‌شد. حضرت علی (ع) نتیجه تفرقه را نابود و هلاکت و اسارت توسط شیطان و دشمن می‌دانند و می‌فرمایند: «از تفرقه به شدت دوری کنید زیرا هرکس تکیه کند طعمه شیطان است همان‌گونه که گوسفندی که از گله خارج می‌شود، طعمه گرگ می‌گردد. چرا که خدا با جماعت است.» (یدالله مع الجماعه)

وحدت در جنگ بدر موجب پیروزی مسلمانان و تفرقه در جنگ احد موجب شکست آنان شد.

**توجه:** وحدت‌بخشی از دید مدیریتی به مفهوم هم‌جهت کردن عناصر مهم و به هم پیوسته سازمان می‌باشد و هماهنگی به مفهوم برقراری ارتباط بین عناصر، به طوری که اهداف سیستم محقق شود. تدابیری که برای ایجاد وحدت و هماهنگی (هارمونی) در سازمان اتخاذ می‌شوند در دو بعد طرح می‌گردد که عبارتند از:

۱. مدیر خود باید الهام‌بخش یکپارچگی و همگونی و وحدت باشد و در ایجاد و استمرار آن بکوشد.
۲. رویکرد سازمانی وحدت است یعنی زمان‌شناسی درست و درک جایگاه‌ها به گونه‌ای که هر عمل و هر کس در جایگاه حقیقی خود باشد و زمان و مکان عملیات به گونه‌ای انتخاب شود که خدشه‌ای به وحدت وارد نسازد.
- «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل وحدت و هماهنگی عبارتند از: ۱. وحدت در قانون و اجزای آن (نظم) ۲. وحدت در عمل (انضباط) ۳. وحدت در رهبری (وحدت مدیریت) ۴. وحدت در تعامل ۵. وحدت در روش ۶. وحدت در جهت

#### ✓ وحدت در قانون و اجزای آن (نظم)

وحدت در قانون به معنای محوریت قانون است و وحدت در اجزای قانون ناظر بر انسجام درونی و هماهنگی بین اجزای توصیفی (هست‌ها) و اجزای تقنینی (بایدها) هم به تنهایی و هم نسبت به یکدیگر و نیز با محیط و واقعیت‌هاست.

وحدت در قانون و اجزای آن موجب نظم در سازمان می‌شود.

خود قانون نیز به عنوان یک سیستم دارای دو خرده سیستم است: خرده سیستم توصیفی و خرده سیستم تقنینی که این دو باید دارای نظم درونی و هماهنگ باشند و یکدیگر را نقض نکنند. معمولاً اجزای تقنینی مبتنی بر اجزای توصیفی می‌باشند. همچنین اگر قانون با واقعیت‌های طبیعی و فطرت انسانی هماهنگ نباشد محکوم به شکست است؛ مانند فروپاشی نظام کمونیستی اتحاد جماهیر شوروی که هر گونه مالکیت خصوصی را نفی می‌کرد که یکی از دلایل این فروپاشی عدم تطابق و ناسازگاری قوانین نظام کمونیستی با ضرورت‌های طبیعی و فطرت انسانی بود.



## ✓ وحدت در عمل (انضباط)

منظور التزام کلیه افراد سازمان به انجام وظایف مقرر می‌باشد که حاصل تعهد و اطاعت نسبت به توافق‌های مدیر با کارکنان و نتیجه توان رهبری مدیر است.

## ✓ وحدت در رهبری (وحدت مدیریت)

«وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُبِينًا» ؛ «و هیچ مرد و زن مؤمنی حق ندارد هرگاه خدا و رسولش به کاری فرمان دهند برای آنان در کارشان اختیاری باشد (و از خودشان نظر بدهند) که هر کس خدا و فرستاده‌اش را نافرمانی کند قطعاً دچار گمراهی آشکاری گردیده است».

در اسلام وحدت در رهبری وجود دارد یعنی رهبر باید یکی باشد تا مسئولیت نهایی به عهده یک نفر باشد و او پاسخگو باشد. در غیر این صورت مسئولیت‌ها لوث شده و تضاد و کشمکش به دنبال دارد. به همین دلیل است که در روز غدیر خم پیامبر (ص) یک نفر را به عنوان جانشین خویش منصوب کردند و به همین دلیل است که در هر زمان فقط یکی از امامان (ع) مسئولیت رهبری جامعه اسلامی را به عهده داشته‌اند. با همین استدلال در اصلاحیه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، شورای رهبری حذف و رهبری، واحد گردید. در حالی که این برداشت از وحدت رهبری که مدیریت شورایی را رد کرده و صرفاً مدیریت مشورتی و مشارکتی را در اسلام جایز می‌داند، برداشتی ناصحیح است.

## ✓ وحدت در تعامل

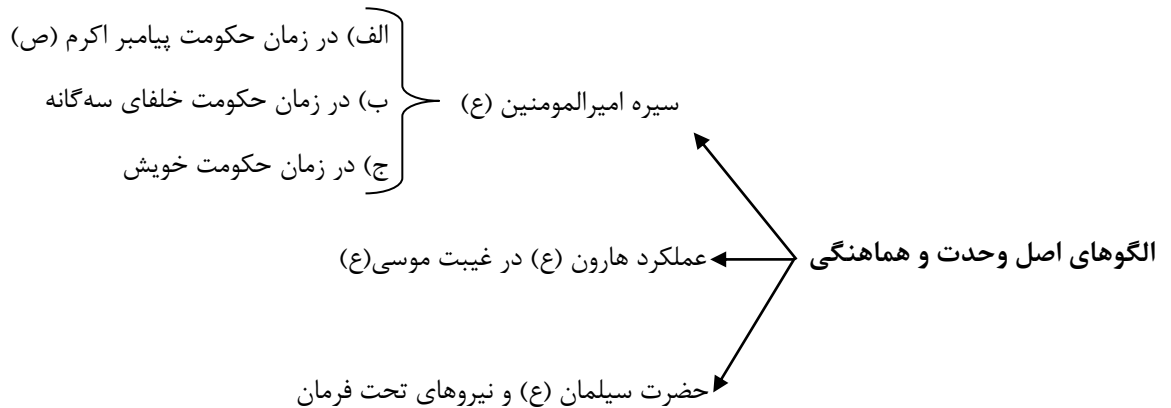
یعنی هماهنگی میان مدیران و افراد زیر مجموعه با مدیر و با یکدیگر. می‌توان گفت وحدت در تعامل، حاصل سازمان‌دهی است زیرا در سازمان‌دهی مشخص می‌شود چه کسی به چه کسی در سازمان باید گزارش دهد و از او دستور گیرد. البته در سازمان‌دهی صرفاً روابط رسمی مشخص می‌شود اما در یک سازمان روابط غیررسمی نیز وجود دارد که چه بسا مهم‌تر و موثرتر از روابط رسمی باشد. عواملی مانند احترام متقابل، روابط دوستانه، یکی بودن گفتار و کردار مدیریت، نگرش سیستمی، مقبولیت رهبری در میان کارکنان و ... در وحدت در تعامل نقش‌آفرینی می‌کنند.

## ✓ وحدت در روش

منظور یکسان بودن رویه‌های اجرای قانون است و بیشتر در حوزه روابط اجتماعی مصداق پیدا می‌کند نه در حوزه فردی؛ چرا که هر کس دارای سلیقه‌ای است که در چارچوب ضوابط و قوانین محترم شمرده می‌شود. وحدت در روش به معنای این است که در شرایط یکسان باید روش واحدی وجود داشته باشد. مثلاً وحدت روش ایجاب می‌کند که رویه‌های قضایی طوری باشد که در شرایط مساوی احکام قضایی یکسان صادر شود. توجه داشته باشید که وحدت در روش با مدیریت اقتضایی منافاتی ندارد.

## ✓ وحدت در جهت

سمت و سوی حرکت باید واحد و به سمت یک مقصد مشخص باشد. وحدت جهت به معنای این است که هر گروه از فعالیت‌های سازمانی که هدف واحدی دارند باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شوند.



#### - سیره امیرالمومنین (ع) (در زمان حکومت پیامبر اکرم (ص)):

امام علی (ع) همیشه مطیع و هماهنگ با پیامبر گرامی اسلام (ص) بودند و پیامبر (ص) در مورد ایشان فرمودند: «الحق مع علی و علی مع الحق». در مطیع بودن امام علی (ع) از پیامبر اکرم (ص) همین بس که وقتی مشرکان به حذف عنوان رسول الله در قرارداد با پیامبر (ص) پافشاری کردند، حضرت علی (ع) فرمود که جرأت پاک کردن را ندارد و پیامبر (ص) با انگشت مبارک خویش اقدام به پاک کردن آن نمودند. ایشان در جریان قرارداد صلح حدیبیه که بند جنجالی لزوم استرداد افرادی که از مکه فرار می کنند و عدم لزوم استرداد افرادی که از مدینه فرار می کنند، موجب اعتراض یاران پیامبر (ص) به خصوص خلیفه دوم شد، یک عبد مطیع بودند. اطاعت محض و ادب امیرالمومنان (ع) الگویی است هم برای اصل وحدت و هماهنگی و هم برای اصل عدم تقدم بر خدا و رسول. جالب است که بدانیم حضرت علی (ع) در تمام دوران پیامبر اسلام (ص) در اوج فصاحت و بلاغت، هیچ سخنرانی ای نداشتند و تمامی کلمات قصار، خطبه ها و نامه های ایشان بعد از رحلت پیامبر اکرم (ص) بوده است.

#### - سیره امیرالمومنین (ع) (در زمان حکومت خلفای ثلاثه):

علت اصلی سکوت و مدارای امام علی (ع) با خلفای سه گانه، حفظ جامعه اسلامی و وحدت مسلمانان بود اگر چه این صبر به تعبیر ایشان "مانند کسی که خاشاک در چشم و استخوان در گلویش گیر کرده باشد" بود. حتی در زمان خلیفه سوم، حضرت امام حسن (ع) و امام حسین (ع) را برای محافظت از خانه عثمان واسطه قرار دادند تا مردم عثمان را نکشند. امام علی (ع) همواره از ارشاد به خلفا دریغ نورزیدند لیکن هیچ پستی را از خلفا نپذیرفتند.

#### - سیره امیرالمومنین (ع) (در زمان حکومت خویش): حضرت علی (ع) در زمان حکومت خویش نیز به حفظ وحدت جامعه اسلامی

اهتمام ویژه ای داشتند و هیچ گاه شروع کننده جنگ نبودند. همچنین در ارتباط با نیروهای تحت امر خود به اصل وحدت و هماهنگی اهمیت می دادند و سعی در ایجاد و حفظ نظم و هماهنگی در میان زیردستان و سپاهیان داشتند. به عنوان مثال در جریان پذیرش حکمیت در جنگ صفین حضرت برای حفظ وحدت نیروها و عدم ایجاد اختلاف و تفرقه در لشکر به آن تن دادند. صلح امام حسن (ع) با معاویه نیز به خاطر حفظ وحدت و هماهنگی و مصلحت جامعه اسلامی بود.

- عملکرد هارون (ع) در غیبت موسی(ع):

وقتی حضرت موسی (ع) به دعوت خداوند متعال به کوه طور رفت و برادرش هارون (ع) را جانشین خویش قرار داد، سامری در کمتر از ده روز بنی اسرائیل را گوساله پرست کرد و حضرت هارون (ع) هرچه تلاش کرد نتوانست آنها را به توحید بازگرداند. هارون (ع) به خاطر جلوگیری از تفرقه و درگیری در نظام دینی صبر و تحمل و مدارا پیشه کرد تا حضرت موسی (ع) برگردد.

- حضرت سلیمان (ع) و نیروهای تحت فرمان:

در آیه ۱۷ سوره نمل می‌خوانیم "لشگریان سلیمان از جن و انس و پرندگان نزد او جمع شدند و آنقدر زیاد بودند که باید توقف می‌کردند تا به هم ملحق شوند ...". در بحث وحدت و هماهنگی گاه سخن از ایجاد وحدت در یک مجموعه هم‌سو با خصوصیات مشترک است و گاه سخن از ایجاد وحدت بین جنس‌ها و نوع‌های متفاوتی است که این امر را دشوار می‌سازد. حضرت سلیمان (ع) سپاه خود را با اینکه از سه جنس و نوع مختلف بودند وحدت بخشید به طوری که با تقسیم دقیق کارها و بدون تداخل وظایف کارها سامان می‌یافتند که نمونه آن جریان قوم سبا و هدهد است. همچنین به عنوان نمونه‌ای دیگر تلاش حضرت سلیمان (ع) جهت نجات قوم متمدن ولی دور از حق سبا در پرتو هماهنگی نیروهایش قابل ذکر است.

**۱۱۸- کدام مورد، سازمانی است بسیار سودجو و منفعت‌طلب ولی بنده سود دنیا نیست و به حلال بودن مسیر متعهد است؟**

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| ۱) سازمان پارسا و آخرت‌گرا | ۲) سازمان دنیاطلب |
| ۳) سازمان رضا              | ۴) سازمان مستحکم  |

**پاسخ: گزینه ۱) سازمان پارسا و آخرت‌گرا**

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

در رویکرد حق‌مدار، تلاش‌های سودجویانه نفی نمی‌شوند؛ ولی هدف قرار گرفتن آنها مورد انتقاد واقع می‌شود. سازمان باید آینده‌نگر باشد و به منافع خود بپردازد و برای افزایش آنها تلاش کند. اما این تلاش کافی نیست؛ زیرا سازمان‌های اجتماعی به لحاظ استفاده از انسان‌ها و به-کارگیری آنها باید به شانی والاتر از موجودیت‌هایی سودجو نایل آیند. بنابراین حد نهایت تلاش سازمان، رسیدن به سود نیست، بلکه رسیدن به تعالی است.

سازمان آخرت‌گرا سازمانی است بسیار سودجو و منفعت‌طلب؛ ولی بنده سود و منفعت دنیا نیست. آنچه منش این سازمان را از منش سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند آن است که در مسیر کسب سود و نحوه هزینه کردن آن، با جدیت به حلال بودن مسیر و مقصد معتقد است و از طریق کار و تلاش بی‌وقفه مقام رضا (راضی و مرضی) را طلب می‌کند.

سازمان آخرت‌گرا، سازمانی است پارسا و نیکوکار، با رویکردی فردانیا؛ در حالی که ممکن است حتی بیش از سازمان‌های دنیاگرا به کار و تلاش و سودآوری بپردازد؛ ولی با این باور که هر آنچه بدست می‌آید از جانب پروردگار است.

سازمان پارسا و آخرت‌گرا، سازمانی است که همواره ضمن بازنگری اعمال خویش تلاش می‌کند تا دوره زمانی و عرصه اقدام و فعالیت را فراتر از عهد دنیا و دنیاداران در نظر آورد.

\*ضمناً به یاد داشته باشید که سازمان مستحکم، مطمئن و محکم سازمانی است که بر پایه محک‌مات (اصول دین) بنیان نهاده شده باشد.

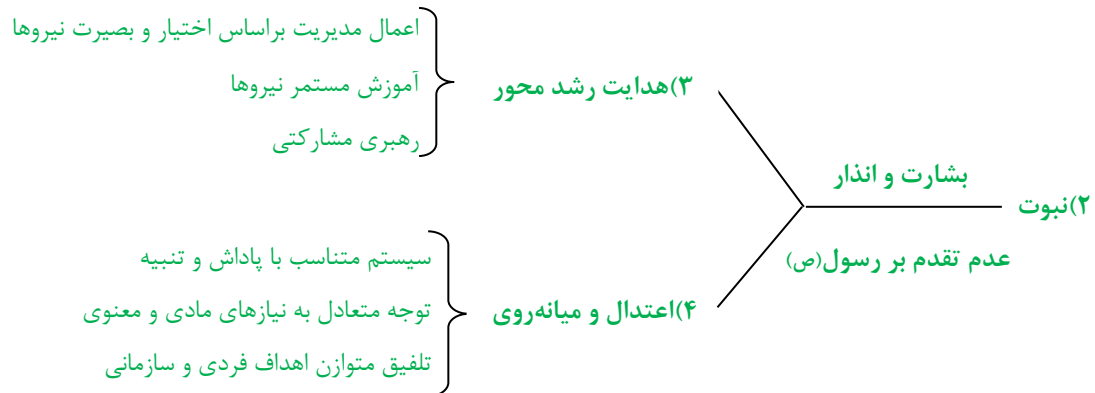
۱۱۹- کدام فرمایش حضرت امیرالمومنین (ع) از ملاک‌های شایسته سالاری و ابزار مدیریت است؟

(۱) آینده‌نگری و پیش‌بینی      (۲) مهارت در تصمیم‌گیری

(۳) سعه صدر و تحمل دیگران      (۴) حسن تدبیر و برنامه‌ریزی

پاسخ: گزینه (۳) سعه صدر و تحمل دیگران

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



#### نبوت:

خداوند هدایت و حیانی را مکمل هدایت عقلی و شهودی و هدایت حسی قرار داده و این جریان هدایت الهی از آدم (ع) تا خاتم (ع) استمرار داشته است.

«وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ» ؛ «به میان هر ملتی پیامبری مبعوث کردیم ، که خدا را بپرستید و از طاغوت دوری جوید، بعثت انبیاء و فرستادن رسولان جهت تزکیه و تعلیم کتاب و حکمت است تا آنان را از گمراهی خارج سازد، پس در زمین بگردید و بنگرید که عاقبت کار کسانی که پیامبران را تکذیب کردند، چگونه بوده است.»

«هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ» ؛ «اوست آنکه در میان بی سوادان فرستاده ای از خودشان برانگیخت تا آیات او را بر آنان بخواند و پاکشان گرداند و کتاب و حکمت به ایشان بیاموزد و [آنان] قطعاً پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند»

مفاهیم میانجی و پل ارتباطی بین نبوت و اصول مدیریت اسلامی بشارت و انذار و عدم تقدم بر رسول (ص) است.

#### • بشارت و انذار:

وظیفه پیامبران الهی مسلمان کردن مردم به زور و با تهدید نبوده است (لا اکراه فی الدین...) بلکه بشارت به رحمت خدا و پاداش اخروی و انذار و ترس از دوزخ و عذاب الهی بوده است.

#### • عدم تقدم بر رسول (ص):

فرمایشات و دستورات پیامبر (ص) به این دلیل که از سرچشمه زلال وحی الهی نشأت می گیرد، یقینی و قطعی است و بر عقل بشری ترجیح دارد و باید فرد مسلمان با عمق وجود خویش از آنها تبعیت نماید.

«و ما ینطق عن الهوی ان هو الا وحی یوحی» ؛ «و سخن از روی هوی نمی گوید، نیست این سخن جز آنچه بدو وحی می شود»

نکته: آیه ۶۵ سوره نساء سه کیفیت تبعیت و مرحله اطاعت از رسول (ص) را به ما می آموزد:

«فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا»

۱. قبول حکمیت پیامبر (ص) (به عنوان داور و حکم)

۲. پذیرش حکم پیامبر (ص)

۳. اجرای حکم پیامبر (ص)

اصول مدیریت اسلامی مبنی بر نبوت: اصل اول (هدایت رشدمحور) اصل دوم (اعتدال و میانه روی)

اصل اول (هدایت رشدمحور):

هدایت سوق دادن اشیاء به سمت کمال آنهاست و در مدیریت از وظایف عام مدیر و سوق دادن افراد به سمت اهداف سازمانی تعریف می شود که باید رشدمحور باشد یعنی تحقق اهداف سازمانی باید در راستای رشد کارکنان و ارتقای معنوی و مادی ایشان باشد.

مفهومی که با هدایت قرینه است، رهبری است. جوهره رهبری نفوذ بر دیگران است به طوری که آنان با اراده و میل خود به سمت اهداف قدم بردارند. در واقع اصل هدایت و رهبری مفهوم تکامل یافته سرپرستی انسان بر انسان است و در مدیریت توحیدی نیز جزو اصول مترقی مدیریت اسلامی محسوب می شود. شیوه رهبری در اسلام برخاسته از تفکر بنیادینی است که پیکره اسلام را تشکیل می دهد و با اصل اعتدال و میانه روی در ارتباط ناگسستنی است.

جلوه‌های هدایت و رهبری عبارتند از:

الف) هدایت خداوند

ب) هدایت قرآن

ج) هدایت پیامبر (ص)

د) هدایت امام (ع)

و) هدایت مدیر (رئیس)

<p>«قَالَ رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى» ؛ «گفت: پروردگار ما کسی است که به هر موجودی آنچه را لازمه آفرینش او بود داده، سپس او را هدایت کرده است.» (سوره طه آیه ۵۰)</p> <p>«خداوند راه‌های هدایت را به انسان نشان می‌دهد. «إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ...» (سوره انسان آیه ۳)</p> <p>«وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ» ؛ «و کسانی که در راه ما بکوشند به یقین راه های خود را بر آنان می نمایم و خدا با نیکوکاران است» (سوره عنکبوت آیه ۶۹)</p> <p>«در «أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَى * وَ وَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى» ؛ (سوره ضحی) خداوند حتی پیامبر اکرم (ص) را هم هدایت کرده است.</p> <p>«وَأُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدِهِ...» ؛ «آنها کسانی بودند که خدا خود آنها را هدایت نمود، تو نیز از راه آنها پیروی نما...»</p> <p>(سوره انعام آیه ۹۰)</p> <p>«وَأُولَئِكَ عَلَى هُدًى مِنْ رَبِّهِمْ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ» ؛ «آنان بر طریق هدایت پروردگارشانند، و آنانند رستگارانند»</p> <p>(سوره لقمان آیه ۵)</p> <p>«...قُلْ إِنْ هَدَى اللَّهُ هُوَ الْهُدَى...» ؛ «...بگو: هدایت، هدایتی است که از جانب خدا باشد...»</p> <p>(سوره بقره آیه ۱۲۰)</p> <p>«...وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْ لَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ...» ؛ «...و می‌گویند: «ستایش مخصوص خداوندی است که ما را به این (همه نعمت‌ها) رهنمون شد...» (سوره اعراف آیه ۴۳)</p> <p>«...قُلِ اللَّهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ...» ؛ «...بگو خداست که به سوی حق رهبری می‌کند...» (سوره یونس آیه ۳۵)</p> <p>«...وَأُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ» ؛ «...البته صاحبان عقل و خرد هستند که هدایت او را می‌پذیرند»</p> <p>(سوره زمر آیه ۱۸)</p> <p>«...وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ» ؛ «...و خداوند قوم ستمکار را هدایت نمی‌کند» (سوره بقره آیه ۲۵۸)</p> <p>«...وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ» ؛ «...و خداوند، گروه کافران را هدایت نمی‌کند» (سوره بقره آیه ۲۶۴)</p> <p>«وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ» ؛ «و خدا فاسقان را هدایت نمی‌کند» (سوره صف آیه ۵)</p>	<p><b>هدایت خداوند</b></p> <p>(هدایت از ذات خداوند ناشی می‌شود و مخصوص نیکوکاران و صاحبان عقل و خرد است که هدایت او را می‌پذیرند و ظالمان و کافران و فاسقان از این هدایت الهی بی‌ بهره هستند.)</p>
<p>«ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِلْمُتَّقِينَ» ؛ «این است کتابی که در آن هیچ شکی نیست و متقین را هدایت می‌کند» (سوره بقره آیه ۲)</p> <p>«شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُدَى وَالْقُرْآنِ...» ؛ «ماه رمضان [همان ماه] است که در آن قرآن فرو فرستاده شده است [کتابی] که مردم را راهبر و [متضمن] دلایل آشکار هدایت و [میزان] تشخیص حق از باطل است...» (سوره بقره آیه ۱۸۵)</p>	<p><b>هدایت قرآن</b></p> <p>(از آنجا که قرآن کریم، وحی منزل الهی است، سراسر هدایت است.)</p>

<p>* «إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا» ؛ «این قرآن به درست ترین آیینها راه می نماید و مؤمنانی را که کارهای شایسته به جای می آورند بشارت می دهد که از پاداشی بزرگ برخوردار خواهند شد» (سوره اسراء آیه ۹)</p> <p>* «تلك آيات القرآن و كتاب مبين هدى و بشرى للمؤمنين» ؛ «این آیه های قرآن و کتاب آشکار است، که هدایت و بشارتی برای مؤمنان می باشد» (سوره نمل آیه ۱ و ۲)</p> <p>* «تلك آيات الكتاب الحكيم هدى و رحمه للمحسنين» ؛ «این آیه های کتابی است سراسر حکمت، کتابی که هدایت و رحمت برای نیکوکاران است» (سوره لقمان آیه ۳)</p>	
<p>* «إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ...» ؛ «بی گمان تو نمی توانی هر که را دوست داری هدایت کنی. بلکه خداست که هر که را بخواهد هدایت می کند...» (سوره قصص آیه ۵۶)</p> <p>* «أَتُرِيدُونَ أَنْ تَهْدُوا مَنْ أَضَلَّ اللَّهُ...» ؛ «آیا می خواهید کسی را که خدا گمراه کرده است، هدایت کنید؟» (سوره نساء آیه ۸۸)</p> <p>* «لَيْسَ عَلَيْكَ هُدَاهُمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ...» ؛ «هدایت یافتن آنان بر عهده تو نیست بلکه خداست که هر که را که بخواهد هدایت می کند...» (سوره بقره آیه ۲۷۲)</p> <p>* «...أَفَأَنْتَ تَهْدِي الْعُمَىٰ وَلَوْ كَانُوا لَا يُبْصِرُونَ» ؛ «...آیا اگر نبینند، تو می توانی کوران بی بصیرت را راه بنمایی؟» (سوره یونس آیه ۴۳)</p> <p>* «فَقَالُوا أَبَشِّرْ يَهُودُنَا فَكَفَرُوا وَتَوَلَّوْا...» ؛ «گفتند: آیا انسانی (مثل خودمان) ما را هدایت کند؟ از این رو کفر ورزیدند و (به پیامبران و دستورات الهی) پشت کردند...» (سوره تغابن آیه ۶)</p> <p>* «هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ...» ؛ «اوست که پیامبرش را به هدایت و دین حق فرستاد تا آن دین را بر همه ادیان پیروز گرداند...» (سوره فتح آیه ۲۸)</p> <p>* «إِنْ تَحَرَّصْ عَلَىٰ هُدَاهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ يُضِلُّ...» ؛ «هر قدر بر هدایت آنها حریص باشی، (سودی ندارد؛ چرا که) خداوند کسی را که گمراه ساخت، هدایت نمی کند...» (سوره نحل آیه ۳۷)</p>	<p><b>هدایت پیامبر (ص)</b> (کافران فکر می کردند پیامبر (ص) چون انسان است نمی تواند هدایت گر باشد. هدایت پیامبر (ص) در راستای هدایت خداوند است و خداوند ایشان را برای هدایت بشر با دین حق مبعوث فرمود. کسی را که خدا گمراه کرده هیچ کس نمی تواند هدایت کند.)</p>
<p>* «يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ أَنَسٍ بِإِمَامِهِمْ...» ؛ «[یاد کن] روزی را که هر گروهی را با پیشوایش محشور می کنیم...» (سوره اسراء آیه ۷۱)</p> <p>* «...أُئِمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى النَّارِ...» ؛ «...پیشوایانی ساختیم که مردم را به آتش دعوت می کنند...» (سوره قصص آیه ۴۱)</p> <p>* «وَجَاعَلْنَاهُمْ أُمَمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ...» ؛ «و آنان را پیشوایانی برگزیدیم که به فرمان ما مردم را هدایت می کردند و انجام کارهای نیک ....» (سوره انبیاء آیه ۷۳)</p> <p>* «وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ» ؛ «از میان آن قوم پیشوایانی پدید آوردیم که چون صبری پیشه کردند و به، آیات ما یقین داشتند، به فرمان ما به هدایت مردم پرداختند» (سوره سجده آیه ۲۴)</p> <p>* «وَيَزِيدُ اللَّهُ الَّذِينَ اهْتَدَوْا هُدًى...» ؛ «و خدا هدایت یافتگان را بر هدایت می افزاید...» (سوره مریم آیه ۷۶)</p>	<p><b>هدایت امام (ع)</b> (امام در مفهوم عام به معنی پیشوای قوم است که چه عادل باشد و چه فاسق، در هر حال طرفدارانی دارد. اما امام در مفهوم خاص به معنای مرجعیت دینی و ولایت است که ائمه معصوم (ع) می باشند. امامان (ع) از هر گناه و اشتباهی معصوم هستند و انسان را به راه حق و صراط</p>

<p>* «وَالَّذِينَ اهْتَدَوْا زَادَهُمْ هُدًى وَآتَاهُمْ تَقْوَاهُمْ» ؛ «آنان که هدایت یافته اند، خدا به هدایتشان می افزاید و پرهیزگاریشان ارزانی می دارد» (سوره محمد آیه ۱۷)</p>	<p>مستقیم هدایت می- کنند؛ و این به خاطر <b>صبر و یقین</b> ایشان است.)</p>
<p>* «...وَلِكُلِّ قَوْمٍ هَادٍ» ؛ «...و برای هر قومی هدایت کننده ای است» (سوره رعد آیه ۷)</p> <p>* «وَمِمَّنْ خَلَقْنَا أُمَّةً يَهْدُونَ بِالْحَقِّ وَبِهِ يَعْدِلُونَ» ؛ «و برای هر گروهی هدایت کننده ای است و از کسانی که خداوند خلق نموده گروهی هستند که به حق هدایت می کنند و به عدالت باز می گردند.» (سوره اعراف آیه ۱۸۱)</p> <p>* «وَمِن قَوْمِ مُوسَى أُمَّةٌ يَهْدُونَ بِالْحَقِّ وَبِهِ يَعْدِلُونَ» ؛ «همانطور که در قوم موسی نیز این گروه هدایت کننده و عدالت خواه وجود داشت» (سوره اعراف آیه ۱۵۹)</p> <p>* «مَنْ يَهْدِيَ إِلَى الْحَقِّ قُلَّ اللَّهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ أَقَمَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ أَحَقُّ أَنْ يُتَّبَعَ أَمْ لَا يَهْدِي إِلَّا أَنْ يَهْدِي» ؛ «...آیا کسی که به حق هدایت می کند سزاوارتر برای پیروی است یا آنکه هدایت نمی کند مگر اینکه خود هدایت شود...» (سوره یونس آیه ۳۵)</p> <p>* «...وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنِ اتَّبَعَ هَوَاهُ بِغَيْرِ هُدًى مِنَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ» ؛ «...و کسانی که از هوای نفس خود تبعیت می کنند از گمراه ترین افراد و ظالم هستند و همانا خدا قوم ظالمان را هدایت نمی کند» (سوره قصص آیه ۵۰)</p> <p>* «فَمَنْ يُرِدِ اللَّهُ أَنْ يَهْدِيَهُ يَشْرَحْ صَدْرَهُ لِلْإِسْلَامِ...» ؛ «هر کس را که خدا بخواهد هدایت کند دلش را برای اسلام می گشاید...» (سوره انعام آیه ۱۲۵)</p> <p>* «مَنْ اهْتَدَى فَاِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ وَ مَنْ ضَلَّ فَاِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا...» ؛ «هر که هدایت یابد به سود خویش هدایت یافته و هر که گمراه شود به زیان خویش گمراه شده است...» (سوره اسراء آیه ۱۵)</p> <p>* «...قَدْ جَاءَكُمْ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكُمْ فَامَنِ اهْتَدَى فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ...» ؛ «پس هر کس که به راه راست هدایت یابد، هدایت به سود اوست» (سوره یونس آیه ۱۰۸)</p>	<p><b>هدایت مدیر (رئیس)</b></p> <p>(در هر قومی همیشه گروهی عدالت خواه و هدایت کننده هستند.</p> <p><b>یکی از مهم ترین عوامل و ابزار مدیریت شرح صدر است. [ارشاد ۹۴] و این شرح صدر با هدایت الهی امکان پذیر است.)</b></p>

- «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل هدایت رشد محور 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 نمی تواند به زور انسان ها 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 گویز 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 نمی‌شود؟ 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 شرورترین 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

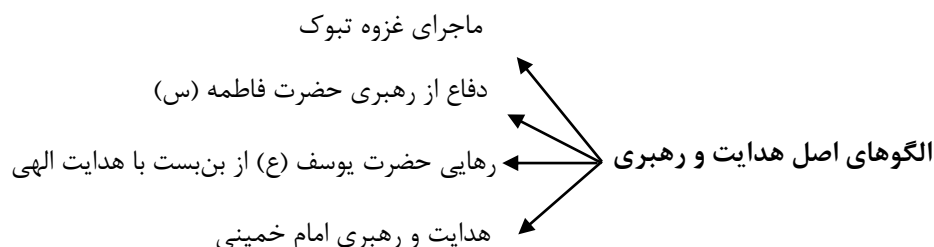
مدیریت مشورتی: یعنی مدیر در کارها از مشورت سایرین بهره می‌گیرد ولی در پایان خود تصمیم نهایی را اتخاذ می‌کند.

**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 جمع‌آوری 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 زیردستان 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 زیردستان را داشته باشند و با پرهیز از خودرأیی به فراهم ساختن فضای ابتکار، خلاقیت و نوآوری همت گمارند.



#### -ماجرای غزوه تبوک:

در سال نهم هجری به پیامبر اکرم (ص) گزارش رسید که روم سپاه عظیمی را در نزدیکی حجاز گرد آورده و حتی برخی از قبایل عرب را برای جنگ با مسلمانان با خود متحد ساخته است. این واقعه در فصل تابستان که فصل برداشت محصول بود اتفاق افتاد. لذا برای عده‌ای از مسلمانان سخت بود که مزارع خود را رها کرده و به جنگ بروند. یاران استوار ایشان به همراه خود ایشان عازم سفری طولانی شدند و با توجه به غیبت پیامبر (ص) در مدینه منافقین فرصت را غنیمت شمردند تا با استفاده از خلاء رهبری به مسلمانان ضربه وارد کنند. لذا با تدبیر پیامبر (ص) امیرالمومنین علی (ع) در مدینه ماند و به جنگ نرفت تا نقشه منافقان شکست خورد. پس از آن با توجه به اینکه امام علی (ع) در همه غزوات پیامبر (ص) در رکاب ایشان بودند منافقین شایعه کردند که بین پیامبر (ص) و امام علی (ع) کدورت و اختلاف ایجاد شده است. حضرت علی (ع) برای گزارش این وضعیت جدید به طرف پیامبر (ص) حرکت کردند و رسول خدا (ص) با تشبیه رابطه حضرت علی (ع) با ایشان به هارون (ع) با موسی (ع)، از امام علی (ع) مجدداً خواستند که به مدینه بازگردند و در غیاب ایشان خلاء حاصل از عدم حضور پیامبر (ص) در مدینه را پر کنند. ماجرای غزوه تبوک اهمیت و جایگاه رهبری را نشان داد.

#### - دفاع از رهبری حضرت فاطمه (س):

پس از رحلت پیامبر اسلام (ص) و ماجرای تهاجم به ولایت و رهبری امام علی (ع) و ضایع شدن حق ایشان، حضرت فاطمه (س) از آبروی خود برای دفاع از ولایت مایه گذاشتند، سیلی خوردند، پهلوی مبارکشان شکست و فرزندشان محسن سقط شد. این اقدام حضرت زهرا (س) درس شجاعت و دفاع از ولایت و رهبری را به همگان آموخت.

#### - رهایی حضرت یوسف (ع) از بن‌بست با هدایت الهی:

گاهی به مومن الهاماتی می‌شود. نمونه آن ماجرای حضرت یوسف (ع) و زلیخا بود که در آیه ۲۴ سوره مبارکه یوسف می‌خوانیم: «نزدیک بود که زلیخا به یوسف و یوسف به زلیخا میل پیدا کند، اگر یوسف برهان پروردگارش را نمی‌دید.» در آن زمان رسم بر این بود که اگر بردگان نافرمانی می‌کردند، اعدام می‌شدند. خداوند به یوسف (ع) عنایت کرد و به او الهام شد که فرار کند و در حین فرار پیراهنش از پشت پاره می‌شود و همین وسیله اثبات بی‌گناهی وی می‌گردد.

#### -هدایت و رهبری امام خمینی:

رهبری امام خمینی (ره) و نفوذ کلام ایشان در اقشار مختلف مردم و زنده شدن روح ایمان و عزت و بوی بهشت، سبب شد تا مردم همانند مسلمانان صدر اسلام برای مقابله با رژیم شاهنشاهی و نیز استکبار جهانی تا پای شهادت فداکاری کند.

## اصل دوم (اعتدال و میانه‌روی):

«خیر الامور اوسطها». اسلام دین تعادل است نه افراط و تفریط؛ و امت اسلامی ملقب به "امت وسط" گردیده است. «وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا»؛ «و این چنین شما را امت میانه‌ای قرار دادیم تا گواه بر سایر مردم باشید و رسول هم بر شما گواه است...» (سوره بقره آیه ۱۴۳)

امت اسلام باید سرمشق امت‌های دیگر باشد و اعتدال، سیره عقلایی است که شارع مقدس مورد تاکید قرار داده؛ اینکه بعد از هر فرازی، نشیب و بعد از هر نشیبی، فرازی است و با هر سختی، راحتی است نشان‌دهنده وجود نوعی تابع سینوسی در هستی است که بیانگر نوعی اعتدال در عالم می‌باشد. یکی از علل زیاده‌روی (افراط) و کوتاهی (تفریط)، عدم آگاهی و پایین بودن سطح آموزش است. حضرت علی (ع) میانه‌روی را شرط موفقیت و پیروزی می‌دانند و تندروی یا کندروی را کار نادانان معرفی می‌کنند (لا تری الجاهل الا مفرطاً). ایشان پشیمانی را نتیجه تفریط و کوتاهی و سلامت را نتیجه دوراندیشی بیان می‌کنند.

- «فروع» یا «اصول سازمانی» یا «اصول کاربردی» اصل اعتدال و میانه‌روی عبارتند از: ۱. سیستم متناسب پاداش و تنبیه ۲. توجه متعادل به نیازهای مادی و معنوی ۳. تلفیق متوازن اهداف فردی و سازمانی

### ✓ سیستم متناسب پاداش و تنبیه

عدالت و انصاف هم اقتضای تشویق و هم تنبیه را دارد؛ تمام «هل یستوی» هایی که در قرآن آمده ناظر به این معنی است. انبیاء الهی، پاداش‌های الهی را به مردم بشارت و عذاب الهی را انذار می‌دادند. قدرشناسی از درستکاران و مجازات بدکاران در راستای همین اصل تعریف می‌شود. («من لم یحمد الناس لم یحمد الله»؛ «هرکس مردم را ستایش نکند خدا را ستایش نکرده است». «لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق»؛ «هرکس مخلوق را شکر نکند خالق و خدا را شکر نکرده است». (حضرت محمد (ص))) اگر تشویق و تنبیه در جامعه نباشد فرق بین خادم و خائن مشخص نخواهد شد و ممکن است خادم، بی‌انگیزه و خائن، جری‌تر شود. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «ای مالک نباید نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند زیرا این کار نیکوکاران را به نیکوکاری بی‌رغبت کرده و بدکاران را به بدکاری تشویق می‌کند بلکه با هر کدام متناسب با آنچه انجام داده است برخورد کن». از این فرمایش پنج درس می‌گیریم:

۱. ضرورت تشویق و تنبیه
۲. عدم برخورد یکسان با نیکوکار و بدکار
۳. دلگرمی درستکار با تشویق
۴. تشویق درستکاران نوعی تنبیه برای افراد با عملکرد نامناسب است. با تحسین و قدرشناسی از نیکوکار، بدکار را مجازات کنید.
۵. عدم تشویق درستکاران به نوعی موجب تشویق خلافکاران به ادامه روند نادرست می‌شود. بنابراین درستکاران باید تشویق شوند تا بین درستکاران و نادرستکاران تمایز قائل شده باشیم.

البته توجه داشته باشید زیاده‌روی در سرزنش و توبیخ مکرر، ملامت را بی‌اثر ساخته و ممکن است آتش لجباجت را شعله‌ور سازد. حضرت علی (ع) به اعتدال در مدح و ذم سفارش می‌نماید و خروج از آن را نشانه حماقت برمی‌شمارند و بزرگترین حماقت و نادانی را زیاده‌روی در تحسین و سرزنش می‌دانند؛ چرا که درمورد زیردستان اثر خود را از دست داده و عادی می‌شود و حتی ممکن است اثر معکوس داشته باشد، و در مورد بالادستان ممکن است به چاپلوسی منحرف شود.

«ثنا و تحسین بیش از شایستگی تملق و چاپلوسی است و کمتر از شایستگی عجز (ناتوانی) یا حسد است.» (حضرت علی (ع))

از نمونه‌های تشویق می‌توان به دستور خداوند به پیامبر اکرم (ص) به تشویق زکات‌دهندگان (توبه/۱۰۳) اشاره کرد.

از نمونه‌های تنبیه نیز می‌توان به جنگ تبوک اشاره نمود که در آن سه نفر از صحابه پیامبر (ص) در جنگ شرکت نکردند و پیامبر (ص) نیز در بازگشت سپاه اسلام به مدینه در حالی که مردم من جمله آن سه نفر به استقبال آمده بودند، به آنان بی‌اعتنایی فرمودند و نتیجه این بی‌اعتنایی این شد که آنان حتی از سوی زنان خود در بایکوت قرار گرفتند و عرصه بر آنها تنگ شد. البته وقتی آن سه نفر توبه کردند، توبه آنان از سوی خداوند قبول شد و مورد عنایت پیامبر (ص) قرار گرفتند.

### ✓ توجه متعادل به نیازهای مادی و معنوی

انسان موجودی چند بعدی است و اسلام به همه نیازهای انسان توجه دارد. کسی که برای روزی خود و خانواده‌اش می‌کوشد همانند کسی است که در راه خدا جهاد کرده؛ حتی مجازات قطع انگشتان برای سارق که به جهت اضطرار دست به دزدی زده کاهش می‌یابد و هرگز انگشتان او قطع نمی‌شود. در اسلام بی‌کاری و فقر مذموم است و این بیانگر توجه اسلام به رفع نیازهای مادی انسان‌ها می‌باشد. از طرف دیگر نیازهای روحی، روانی و معنوی نیز مهم هستند و علم و دانایی، خیر اخلاقی، جمال و زیبایی، هنر و ظرافت، پرستش و عبودیت خداوند، سعادت اخروی و ابدی و ... مورد توجه است. نکته مهم در رفع نیازهای مادی، روانی و معنوی «اعتدال و میانه‌روی» است.

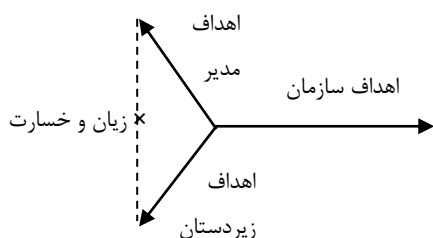
### ✓ تلفیق متوازن اهداف فردی و سازمانی

ثمره ایجاد توازن و تلفیق میان اهداف سازمان، مدیر و زیردستان «اثربخشی سازمانی» است.

در اینجا وضعیت‌های متفاوتی قابل تصور است که به پاره‌ای از آنها اشاره می‌شود:

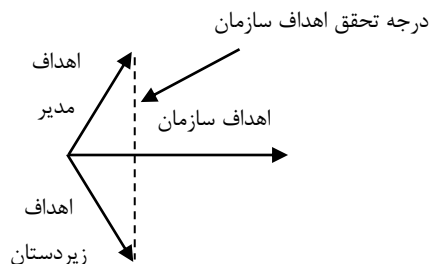
#### الف) تعارض اهداف فردی و سازمانی

اگر اهداف مدیریت، زیردستان و سازمان با یکدیگر مغایرت داشته باشد، هرگونه بی‌توجهی به این سه عامل موجب تحقق اندک اهداف سازمان خواهد شد یا حتی ممکن است هیچ هدف سازمانی تحقق نیابد.



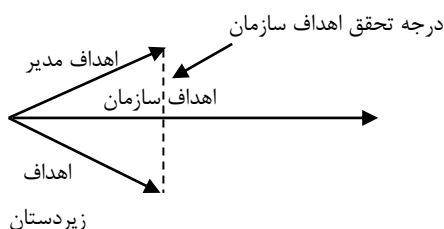
### ب) تفاوت اهداف فردی و سازمانی

اگر بین اهداف مدیریت، زیردستان و سازمان، تفاوت وجود داشته باشد ولی به حد تعارض نرسد، توجه متعادل به این سه عامل موجب تحقق متعادل اهداف سازمان خواهد شد.



### ج) یگانگی اهداف فردی و سازمانی

اگر بین اهداف مدیریت، زیردستان و سازمان، یگانگی و انسجام کامل وجود داشته باشند و افراد تحقق اهداف خود را صرفاً در تحقق اهداف سازمان ببینند و به آن از عمق جان باور و ایمان داشته باشند، اهداف سازمانی به مقدار زیادی محقق می‌شود.



به طور کلی تعادل در اهداف و اعتدال در تامین خواسته‌ها رمز موفقیت مدیر یک سازمان است. توجه داشته باشید در مدیریت اسلامی با تکیه بر ارزش‌ها تلفیق و همسوسازی اهداف کاملاً قابل تحقق و دست‌یافتی است. مدیران و کارگزاران باید اهداف خود را محو رضایت خداوند و یاری دین خدا سازند؛ این به حرکت به سمت اهداف سازمانی سرعت خیلی بیشتری می‌بخشد. از دیگر مواردی که یک مدیر باید اعتدال در آن را مراعات کند میزان «توجه به وظیفه» و «توجه به روابط انسانی» می‌باشد که براساس نظریه شبکه مدیریت بلیک و موتن الگوی اعتدالی آن به «مدیریت میانه» شهرت دارد که با ایجاد توازن میان روحیه خوب کارکنان و اجرای کار در واقع امکان‌پذیر می‌شود.

حضرت ابراهیم (ع) و بشارت الهی

پیامبر اکرم (ص) و انذار خویشان

الگوهای اصل اعتدال و میانه‌روی

حضرت علی (ع) و سفارش کارگزاران به اعتدال

- نامه تشویقی به عبدالله بن عباس در مورد محمد بن ابوبکر بعد از شهادت

- نامه به اهالی مصر در مورد مالک اشتر

- نامه عزل عمر بن ابوسلمه مخزومی کارگزار بحرین

- نامه تنبیهی به یکی از کارگزاران در مورد کمک نکردن به ایشان و جهاد نکردن و خیانت نمودن وی

- نامه به مصله‌بن هبیره شیبانی کارگزار اردشیر خره

- نامه به عثمان بن حنیف انصاری کارگزار بصره

حضرت علی (ع) و تشویق و تنبیه کارگزاران

- حضرت ابراهیم (ع) و بشارت الهی:

خداوند متعال پس از آنکه حضرت ابراهیم (ع) از آزمایشات گوناگونی همچون پرتاب شدن در آتش نمرود، رها کردن زن و فرزند شیرخواره در بیابان بی آب و علف و ... سربلند و موفق بیرون آمد، به عنوان پاداش حضرت اسماعیل (ع) را به ایشان عطا نمود و پس از آن وقتی در امتحان سخت‌تری (قربانی کردن حضرت اسماعیل (ع)) تسلیم فرمان حق شد، ایشان را به بزرگترین پاداش که همانا مقام امامت است، نائل کرد. در این الگو دو نکته وجود دارد: ۱. خداوند پس از هر آزمون پاداش می‌دهد. ۲. پاداش متناسب با عملکرد است.

- پیامبر اکرم (ص) و انذار خویشان:

پیامبر اکرم (ص) در گام اول علنی کردن دعوت خویش، خویشاوندان و بزرگان قریش و بنی‌هاشم را دعوت به پرستش خدای یگانه و اصول اساسی اسلام فرمودند و از میان آنان پس از سه بار دعوت ایشان به اسلام تنها علی بن ابی‌طالب (ع) که در آن زمان سیزده سال داشت، دعوت ایشان را لبیک گفت و پیامبر (ص) فرمودند: «علی برادر من و وصی من و جانشین من در بین شماست». در این میان برخی از سران قریش به تمسخر به ابوطالب (س) گفتند از این به بعد باید مطیع پسر خود باشی (مدیریت اسلامی، ولی‌الله نقی‌پورفر، ص ۱۵ و ۱۶). در واقع پیامبر (ص) بعد از انذار به تشویق هم می‌پردازد و با این تشویق جایگاه امامت و ولایت نیز مطرح می‌شود. ضمن این که در این دعوت در عین انذار آتش جهنم و عذاب الهی، نعمات بهشتی و سعادت ابدی نیز به عنوان پاداش مدنظر قرار می‌گیرد.

#### -حضرت علی (ع) و سفارش کارگزاران به اعتدال:

برخی از نامه‌های حضرت علی (ع) خطاب به کارگزاران لشکری و کشوری که آنان را به اعتدال و میانه‌روی در کارها و روابط با مردم توصیه فرموده‌اند عبارت است از:

- در نامه یازدهم نهج‌البلاغه به لشکریان به زیاد نخواستن و تعادل در میزان خواب سفارش کرده و درباره محل استقرار لشکر نیز به حفظ تعادل لشکر تاکید شده است.
- در نامه دوازدهم به معقل بن قیس ریاحی سفارش شده که در سحر پیش رود و وقتی دشمن را ببیند در میان لشکر جای گیرد و نه خیلی به دشمن نزدیک شود که حالت جنگی به خود بگیرد و نه آنچنان دور که گویی از جنگ ترسیده است.
- در نامه هجدهم به یکی از حکمرانان می‌فرماید: «دهقانان از تو شکایت کرده‌اند که با ایشان تندی می‌کنی و سخت می‌گیری، ستم روا داشته و تحقیرشان می‌کنی. من در امر آنان دقت نمودم و دریافتم که چون مشرکند نمی‌توان به خود نزدیکشان دانست ولی چون به اسلام پناه آورده‌اند نباید طردشان ساخت پس در اداره امورشان نه خیلی تند باش و نه خیلی نرم‌خو، این دو را با هم داشته باش بعضی اوقات مهربان و برخی وقتها سخت، گاهی پیش آورشان و گاهی دورشان بدار».
- در نامه بیست و یکم به زیاد بن ابیه که در بصره نائب عبدالله بن عباس بود می‌فرماید: «اسراف مکن و میانه‌روی پیشه کن و امروز، فردا را به خاطر داشته باش و از مال به اندازه‌ای نگهدار که ضروری است و اضافه آن را پس فرست».
- در نامه بیست و دوم به عبدالله بن عباس سفارش می‌کنند که از کسب‌های دنیوی‌اش زیادی خوشحال نباشد و در آنچه از دستش رفته بی‌قراری نکند (میانه‌روی در شادی و غم).
- در نامه بیست و پنجم به یکی از کارگزاران که به گرفتن زکات گماشته شده بودند سفارش کردند: «... با رعایت تقوای الهی مسلمانی را بی‌مناک مکن و اگر او اکراه دارد بر او متاز و بیشتر از حق خدا به مال او دست میاندا. به طرف آنان برو ولی به مسکن آنان نزدیک مشو، به آرامی نزدشان رو، با نرمی سخن گو، سخت‌گیری مکن و نه برای آنان تندی کن و نه آسیبی برسان. در دوشیدن شتر ماده اعتدال داشته باش و آنقدر شیر ندوش که شیرش کفاف بچه‌اش را ندهد. در سوار شدن نیز میانه‌رو باش و آنقدر سوار نشو که حیوان خسته شود». رسول گرامی اسلام (ص) می‌فرماید: «در نرمی زیادی و برکت است و هرکس از نرمی محروم شد از خیر محروم شد». ایشان همچنین می‌فرمایند: «پروردگار مرا به مدارا و سازگاری با مردم امر فرمود؛ چنانچه به انجام واجبات امر فرمود».
- امام علی (ع) در نامه بیست و هفتم به محمد بن ابوبکر وقتی به او حکومت مصر را دادند سفارش فرمودند: «... با ایشان متواضع باش و نرم رفتار و گشاده چهره، و همه را به یک چشم بدار چه با گوشه چشم چه با خیره‌نگری تا که بزرگان و ثروتمندان در تو طمع ستمکاری بر ضعیفان و فقرا نکنند و ضعیفان نیز از عدالت تو ناامید نشوند و جانب اعتدال و عدالت را حفظ کن و در بهره‌گیری از دنیا نیز مانند پرهیزکاران معتدل باش».

#### -حضرت علی (ع) و تشویق و تنبیه کارگزاران:

- نامه تشویقی به عبدالله بن عباس در مورد محمد بن ابوبکر بعد از شهادت (که برای محمد بن ابوبکر رحمت و آمرزش خداوند را طلب کردند و او را فرزندی ناصح، کارگزاری تلاش‌گر، شمشیری برنده و تکیه‌گاهی بازدارنده نامیدند).



- نامه به اهالی مصر در مورد مالک اشتر (که مردم را به اطاعت و بیعت با وی فراخواندند و در مورد او فرمودند: "نه عقب کشد و نه جلو راند مگر اینکه من فرمانش داده باشم. اگر به شما امر کرد که بروید، بروید و اگر امر کرد بمانید، بمانید...")

- نامه عزل عمر بن ابوسلمه مخزومی کارگزار بحرین (که عزل وی نه به خاطر بی کفایتی اش بلکه به این خاطر بود که حضرت می خواستند در لشکری که به سوی شام روانه کرده بودند در کنار ایشان حضور داشته باشد).

- نامه تنبیهی به یکی از کارگزاران در مورد کمک نکردن به ایشان و جهاد نکردن و خیانت نمودن وی (... ما تو را از خردمندان می پنداشتیم ولی تو حرام خوردی و از مال یتیمان و نیازمندان، کنیزها می خری... چنانچه خدایم کمک کند و بر تو فائق آیم چنان به کیفر اعمالت رسانم... به خدا قسم اگر حسن و حسین چون تو عمل کنند... در مورد آنان هیچ ارفاقی نخواهم کرد... آنچه غارت کردی مال مسلمانان بود و اگر برای من این مال حلال بود نیز دوست نداشتم آن را بردارم و برای بازماندگان به ارث باقی گذارم پس اندکی تأمل کن...)

- نامه به مصقله بن هبیره شیبانی کارگزار اردشیر خرّه (از تو خبری به من رسیده که اگر صحیح باشد خدای خود را خشمگین کرده و امام خویش را خشناک ساختی... تو غنیمت مسلمانان را... بین خویشاوندانت تقسیم می کنی... دنیای خود را به قیمت از دست دادن دینت آباد مکن...)

- نامه به عثمان بن حنیف انصاری کارگزار بصره (عثمان بن حنیف انصاری به مهمانی ای رفته بود که فقط اشراف و ثروتمندان بصره دعوت شده بودند. حضرت علی (ع) در نامه ای وی را مورد خطاب قرار دادند و فرمودند: ... تصور نمی کردم دعوت سفره ای را بپذیری که فقیر از آن طرد گردیده... آن را که حلال و حرامش را نمی دانی باید کنار بگذاری و تنها از آنچه حلال بودنش را یقین داری استفاده کنی...)

۱۲۰- فرض «برابری همه مردم در پیشگاه خداوند»، از چه نوع باور و نگرشی ناشی می‌شود؟

(۱) باور اجتهادی، به اینکه برابری ضامن اجتماع سالم است.

(۲) باور توحیدی، به اینکه همه مردم بنده خداوند یکتایند.

(۳) آرمان‌گرایی اسلامی

(۴) حقوق بشر اسلامی

**پاسخ: گزینه (۲) باور توحیدی، به اینکه همه مردم بنده خداوند یکتایند.**

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

### سازمان موحد:

**توحید** به منزله اساسی‌ترین اصل ادیان حقیقی انشاءکننده مجموعه‌ای از پندارها، کردارها و گفتارهای اجتماعی است که تداول آنها، ساخت متداول قدرت در جوامع را دگرگون ساخته، نظم جدیدی بر آنها حاکم می‌کند. **نظمی که همگان در برابر حضرت حق شان و مرتبه یکسانی دارند.** بدین ترتیب سازمان توحیدی از تحقیر و تملق و ریا و تظاهر پیراسته می‌گردد و باور به رزاق بودن خداوند، زیباترین جلوه برابری و مساوات را نمایان می‌گرداند. **سازمان توحیدی، سازمان عدل است.**

اعتقاد به توحید هرگونه اعمال قدرت انسان بر انسان را نفی کرده و برابری ناشی از وحدت خلقت را تفهیم می‌کند که همه ما از یک ذات آفریده شده‌ایم و مخلوق و بنده خداوند یکتاییم.

امام علی (ع) در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه به مالک اشتر همه مردم را، همه مردم را از این حیث که یا "برادر دینی‌اند" و یا "از جمله مخلوقات خداوند سبحان" در خور احترام و شایسته مهرورزی می‌دانند.

بنابراین، هرگاه جامعه‌ای بر مبنای توحید شکل بگیرد، همه انسان‌ها را در یک مرتبه قرار می‌دهد. یک سرمایه‌دار موفق و یک دانشمند معتبر مانند سایر مردم در برابر قانون یکسان است و نمی‌تواند حقوق اجتماعی بیشتری داشته باشد.

انسانی که جهان را در ید قدرت لایزال الهی می‌داند نه دچار غرور و تکبر می‌شود و نه حقارت را برمی‌تابد تا عزت بندگی خالص خدا را دریابد؛ که این بالاترین شان قابل اکتساب برای آدمی است.

در سازمان توحیدی که معتقدیم وقتی بنده به خدا توکل کند، خداوند او را کفایت می‌کند و "لا مؤثر فی الوجود الا الله"، اطاعت از مافوق نه از روی ترس و طمع بلکه براساس قرارداد قانونی و با رویکردی منطقی صورت می‌پذیرد.

دقت کنید! اگر کارکنان سازمان‌ها به این معانی باور داشته باشند، نمی‌توانند استمرار نظام‌های سلطه را تحمل کنند و نمادهای شرک‌آمیزی چون واژگان تملق‌آمیز، تشریفات زائد تکبرانگیخته و برتری‌جویانه و از این قبیل را برنمی‌تابند.

توجه داشته باشید که صرفاً اقرار به یگانگی خدا برای "موحد شدن" کافی نیست؛ زیرا کسی که یقین دارد پروردگارش خدای یکتاست، ولی در کنار او موصوف دیگری را به صفاتی چون صفات او بشناسد، دوگانه پرست و غیرموحد است.

در همین امتداد است که نظریه مازلو برای وصف حالات انگیزش پارسایان موحد، نارسا جلوه می‌کند؛ او نیازهای فیزیولوژیک خود را از "خالق رزاق"، نیازهای ایمنی خود را از "آفریدگار حفیظ"، نیاز به محبت را از "پروردگار محب"، نیاز به احترام را از محضر "خالق عزیز" و نیاز به خودشکوفایی را با همه جلوه‌های آن از درگاه خداوند "عادل"، "عالیم"، "جمیل" و "محسن" طلب می‌کند.

بنابراین فقط هنگامی برانگیخته می‌شود که امر خداوند را ناظر بر اعمال خود بداند و در جستجوی کسب مقام "رضا" باشد.

#### ۱۲۱- کدام عبارت، در خصوص مدیریت در مکتب الهام بخش اسلام مصداق دارد؟

- ۱) مدیریت فقهی بر مبنای قرآن، سنت، اجتماع و عقل است.
- ۲) کلیات اسلامی و حوادث و مسائل، ثابت، لایتغیر و محدود نیست.
- ۳) در سیستم قانونگذاری اسلام برای نیازهای ثابت و متغیر، قانون ثابت وضع شده است.
- ۴) در مسائل اداره جامعه اسلامی، هیچ‌گونه اختیاری از سوی خداوند به پیامبر (ص) داده نشده است، تا به تشخیص خودش عمل کند.

**پاسخ: گزینه ۱) مدیریت فقهی بر مبنای قرآن، سنت، اجتماع و عقل است.**

منبع: مبانی مدیریت اسلامی، رضا نجاری، دانشگاه پیام نور، فصل ۳

منابع تحقیق در مدیریت اسلامی عبارتند از: قرآن، سنت، اجماع و عقل.

## قرآن

مجموعه مطالب قرآن کریم را می‌توان به پنج بخش اصلی تقسیم نمود.

۱. اصول عقاید ۲. احکام ۳. اصول اخلاقی ۴. قصص و تاریخ ۵. امثال و حکم

ما به عنوان پژوهشگر مسلمان باید به دنبال فهم و برداشت صحیح از قرآن باشیم و سپس به دنبال انطباق مصداق‌های فعلی برای آن مفاهیم. برخی گفته‌اند مهم‌ترین وظیفه مدیران و پژوهشگران مدیریت اسلامی همین انطباق است که از آن به «تأویل» یاد می‌شود.

**توجه:** قرآن دارای یک ظاهر و چندین باطن است و باید از علم تفسیر برای فهم باطن‌های قرآن بهره برد. البته فهم قرآن کار آسانی نیست و محقق باید از علوم مختلف صرف و نحو و معانی بیان و لغت و بدیع و ... برخوردار باشد و از روایات و تفاسیر معتبر نیز استفاده کند و به آیات محکم و متشابه، عام و خاص، مطلق و مقید، مجمل و مبین، ناسخ و منسوخ و ... توجه نماید.

## سنت معصومین (ع)

مراد از سنت معصوم، مجموعه قول و فعل و تقریر معصومین (ع) است.

۱. **قول:** منظور سخنان و گفتار و الفاظ صادره از معصومین (ع) است که به آن سنت یا حدیث گفته می‌شود.
۲. **فعل:** منظور عمل و رفتار و کنش‌های معصومین (ع) می‌باشد که برای مسلمین و فقها حجت و برای پژوهشگران قابل استناد است زیرا معصوم (ع) از هر گونه گناه و خطایی مبرا است.
۳. **تقریر:** منظور این است که اگر در حضور معصوم (ع) قول یا فعلی انجام گیرد که حکمی را بیان یا نسبتی به اسلام داده شود و معصوم (ع) آن قول یا فعل را تکذیب یا نهی نکند، این به منزله تایید و امضای آن قول و فعل خواهد بود زیرا بر معصوم (ع) واجب است که اگر امر خلافی به اسلام نسبت داده شد، عکس‌العمل نشان داده و موضوع را روشن نماید.

**توجه:** تقریر و قابلیت استناد به آن دارای شرایط زیر می‌باشد:

- ✓ قول یا فعل در حضور معصوم (ع) انجام گیرد نه در غیاب ایشان
- ✓ امکان ردع و منع برای معصوم (ع) وجود داشته باشد؛ یعنی بتواند فرد را آگاه به خطایش نماید یا او را از انجام عمل نهی نماید (مثلاً در شرایط اضطراری مانند تقیه نباشد).
- ✓ آن قول و فعل در ارتباط با تشریع و قانون‌گذاری باشد و به اسلام نسبت داده شود.

**تذکر ۱:** برای فهم سنت و حدیث، دو علم «رجال» و «درایه» وجود دارد. در علم رجال کلیه افرادی که در سلسله راویان حدیث قرار دارند بررسی شده و درجه وثوق و اعتماد به آنها مشخص می‌گردد. در این علم، افراد از لحاظ درجه اعتماد دسته‌بندی می‌شوند. مثل رجل موثق یا غیرموثق و ...

در علم درایه خبرها از لحاظ درجه اعتماد و ارزش آنها دسته‌بندی می‌شوند مثل خبر مرسله، خبر مرفوعه و ...

**تذکر ۲:** «جهت صدور حدیث» به معنای آن است که قصد و غرض مخاطب از طرح سوال چه بوده است؟ آیا آگاهی یافتن بوده یا امتحان کردن یا محکوم نمودن؟ لذا توجه به صدور احادیث تقیه‌ای در اینجا مهم است.

ضمناً در مواردی که نقل قول غیرمستقیم از معصوم (ع) می‌شود، روایت نقل شده باید با آیات قرآن و عقل سنجیده شود.

خبر متواتر روایتی است که عده بسیاری آن را از راه‌های مختلف بیان نموده باشند به طوری که امکان تبانی راویان در هر دوره محال باشد.

## اجماع

منظور از اجماع، اتفاق نظر فقها بر حکمی از احکام اسلامی است. از آنجایی که فقها از خطا مبرا نیستند، در فقه امامیه اجماع به عنوان منبع اصلی برای کشف احکام شرع محسوب نمی‌شود و ارزش و اعتبار آن به جهت کاشفیت آن از نظر معصوم (ع) است. ضمناً اجماع در صورتی کاربردی دارد که مدرک مستندی از کتاب یا سنت وجود نداشته باشد.

## عقل

در اسلام از عقل به عنوان حجت باطنی نام برده شده است. منبع بودن عقل برای احکام اسلامی به دو صورت قابل تصور است:

اول: به عنوان منبع مستقلى به کار گرفته شود. (روش تعقلی)

دوم: در شناخت وحی به انسان کمک کند.

**نکته ۱:** اساساً تعبد هم مبتنی بر تعقل است؛ زیرا در تعبد یک نوع استدلال عقلی نهفته و آن این است که خداوند عالم مطلق است و عقل حکم می‌کند علم مطلق بر علم ناقص مقدم باشد. (در مقیاس کوچکتر مانند بیماری که به پزشک متخصص مراجعه می‌کند). در واقع می‌توان گفت هر تقلیدی مذموم نیست، بلکه تقلیدی بد است که کورکورانه و بدون منطق باشد (در این موضوع نظریه «سوراخ سوسمار» وجود دارد که بعداً به آن خواهیم پرداخت). در اسلام اصول دین تقلیدی نیست اما در فروع، تقلید جایز بلکه واجب است.

عبارت «کل ما حکم به الشرع حکم به العقل و کل ما حکم به العقل حکم به الشرع» بدین معناست که هر چه شرع بدان حکم کند، عقل هم بدان حکم می‌کند و برعکس. تمام دستورات دینی براساس تعقل و مصالح واقعی انسان می‌باشد.

اینجاست که روش تعبدی با چراغ وحی به دل تاریکی‌ها و مجهولات می‌زند و در فرد مسلمان دانش و معرفت یقینی ایجاد می‌کند.

در روش تعبدی از روش نقلی استفاده می‌شود؛ یعنی با مراجعه به منابع تحقیق در مدیریت اسلامی (شامل قرآن، سنت، اجماع، عقل) به ویژه قرآن و سنت به استخراج نظریه‌ها و روش‌ها یا تطبیق آنها پرداخته می‌شود که به **علوم نقلی** مشهورند. مهم‌ترین منبع در روش تعبدی، قرآن و سنت و در روش تعقلی، عقل و تجربه می‌باشد. در منابع اسلامی به وحی حجت ظاهری و به عقل و تجربه حجت باطنی اطلاق می‌گردد.

دانشمند مسلمان با ارج نهادن به منزلت وحی الهی در کنار موهبت عقل و تجربه بشری به تصویر کامل‌تری از واقعیت زندگی فردی و اجتماعی انسان دست می‌یابد و واقع‌گرایی را در کنار ارزش‌گرایی در نظر می‌گیرد و با استفاده از هر سه روش، الگویی معتدل را در بهره‌گیری از حجت ظاهری (وحی) و حجت باطنی (عقل و تجربه) مورد استفاده قرار می‌دهد.

**نکته ۲:** از آنجایی که موضوع تحقیق در علوم انسانی من جمله مدیریت اسلامی، انسان است لذا صرف‌نظر کردن از ارزش‌ها در پژوهش کار اشتباهی است.

۱۲۲- مهم ترین علت عدم تشکیل حکومت ظاهری توسط امامان معصوم (ع)، ناشی از ناکارآمدی کدام عناصر کلیدی رهبری است؟			
(۱) رهبر	(۲) پیرو	(۳) اهداف حکومت	(۴) موقعیت زمانی و مکانی
<b>پاسخ: گزینه (۲) پیرو</b>			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، انتشارات راهدان ص ۴۹۱ و ۴۹۲			

توجه: "مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی" را با "اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام" ایشان اشتباه نگیرید. کتاب اول، منبع درس تئوریهای مدیریت است و کتاب دوم، منبع درس مدیریت اسلامی. در سال ۹۴ از آنجاییکه کتاب دوم هنوز به بازار ارائه نشده بود، چند تست در کنکور کارشناسی ارشد از کتاب اول طراحی شد.

۱۲۳- کدامیک از انواع کنترل سازمانی در آیات و روایات اسلامی، بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است؟			
(۱) فرهنگی	(۲) فنی	(۳) ساختاری	(۴) همگانی
<b>پاسخ: گزینه (۴) همگانی (امر به معروف و نهی از منکر)</b>			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، انتشارات راهدان ص ۵۳۷ و ۵۳۸			

۱۲۴- براساس کدامیک از ویژگیهای الگوی مدیریت جهادی، افراد به جای اینکه برای رسیدن به پستهای مدیریتی بکوشند، جامعه سازمانی استعدادهای مدیریتی را شکوفا می سازد و به آنها مشروعیت می بخشد؟			
(۱) مشارکت فراگیر	(۲) شایسته سالاری	(۳) تلفیق عقلانیت و معنویت	(۴) ساختار ایدئولوژیک و ماموریت مدار
<b>پاسخ: گزینه (۲) شایسته سالاری</b>			
<a href="http://www.prof-moghimi.ir/pg/Files/Didgah_۴.pdf">http://www.prof-moghimi.ir/pg/Files/Didgah_۴.pdf</a>			

۱۲۵- از دیدگاه علامه شهید مرتضی مطهری، رویکردهای صاحب نظران غربی برای تصمیم گیری اخلاقی که راه حل های متفاوتی برای موضوع اخلاقیات دارند، بر چه مبنایی درست و مورد تأیید هستند؟			
(۱) کرامت انسانی	(۲) نوع دوستی	(۳) اعتقاد به خدا	(۴) استقلال روح و عقل
<b>پاسخ: گزینه (۳) اعتقاد به خدا</b>			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، انتشارات راهدان ص ۱۸۴ و ۱۸۵			

۱۲۶- هنگامی که فردی نظریه‌ای مدیریتی را با باورهای دینی می‌آمیزد و نظریه‌ای منسوب به دین می‌سازد، دچار چه نوع التقاطی شده است؟

(۴) علمی

(۳) تجربی

(۲) ایدئولوژیک

(۱) ادبی

پاسخ: گزینه (۴) علمی

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۱

**التقاط** به مفهوم ساده دال بر حالتی است که چیزی خارج از دین، مبنا و معیار توسعه مفاهیم دینی تلقی شود. می‌توان گونه‌هایی از التقاط را دال بر آمیختن حق و باطل دانست؛ یعنی هنگامی که افراد بخشی از حق را می‌گیرند و آن را با باطل می‌آمیزند، راه التقاط پوییده‌اند. در واقع التقاط یعنی گرفتن مفاهیم گوناگون از جاهای مختلف و پیوند زدن و ترکیب کردن آنها با هم؛ در حالیکه ممکن است این آمیختگی صحیح نباشد.

بنابراین، پژوهشگر مدیریت اسلامی باید نسبت به بروز چهارگونه التقاط هوشیار باشد:

**(الف) التقاط ایدئولوژیک**، ناشی از تمایل به آمیختن گزاره‌های وحیانی با گزاره‌های ایدئولوژیک؛ التقاطی که سبب رسوخ اندیشه‌های حزبی و سیاسی در ساخت باورهای مذهبی می‌شود و انحراف‌های گسترده‌تر بعدی را سبب می‌گردد.

**(ب) التقاط تجربی (یا التقاط در عمل و تجربه یا تعمیم تجربه خویشتن)**، ناشی از تمایل به آمیختن گزاره‌های وحیانی با گزاره‌های حاصل از تجربه و اقدام شخصی؛ با این تأمل که حتی بهترین تجربه‌های بشری، میرا از نقص و کاستی نبوده، قابل نقد و ارزیابی انتقادی‌اند. بنابراین اعتماد به آن‌ها ممکن است بسیار گمراه کننده باشد. گاهی ممکن است مدیر مسلمان از ایدئولوژی‌های زمینی بهره‌برد و حتی ریشه‌های التقاط علمی را نیز تشخیص دهد اما مسحور یافته‌های تجربی خویشتن شود. گویا سحرانگیزی تجربه خویش و استناد به آن و حتی در گام بعدی همراه کردن آن با گزاره‌های دینی و یکسان نشان دادن «تجربه مدیر مسلمان» با «خواست و انشاء پروردگار» از شاهکارهای ابلیس در وادی نفاق فکری است. از همه خطرناک‌تر شاید التقاط تجربی باشد. التقاط در عمل و اقدام، معمولاً ریشه در تمایل به «مال‌اندوزی یا کسب جاه و منزلت، به نام دین» دارد. در عین حال باید توجه داشت که التقاط در عمل و اقدام یا التقاط تجربی، همواره آگاهانه ایجاد نشده و در بسیاری از موارد، حاصل باور ساده انگارانه مدیران مسلمان به اعتبار تجربه شخصی خویش بوده است.

**(ج) التقاط علمی، ادبی و تفسیری**، ناشی از تمایل به آمیختن گزاره‌های وحیانی با گزاره‌های علمی نامطمئن و حتی مطمئن؛ در باب التقاط علمی قابل تأمل است که حتی گزاره‌های اعتمادبرانگیز علمی را نیز نمی‌توان و نباید مبنای تحلیل‌های مبتنی بر

گزاره‌های وحیانی قرار داد؛ حتی اگر این علم، علم تفسیر قرآن کریم باشد. زیرا همه اطمینان حاصل از آزمون فرضیه‌ها یا نظریه‌های علمی، از جنس اطمینان‌های نوع بشر بوده، خطاپذیرند!

با این حال می‌توان آنها را به صورت احتمالی و بدون تاکید و اصرار بر فهم عمیق یا تبیین صریح، مدنظر خود و سایر پژوهشگران قرار داد؛ با این رویکرد که این فهم، ممکن است کاملاً نادرست (یا ناقص) باشد و برداشت خودساخته‌ای از متن مقدس قرآن یا حریم مقدس علم تلقی گردد.

**(د) التقاط ناشی از دنیازدگی،** ناشی از توجه افراطی به دنیا و حل مسائل آن و غرق شدن در دنیا و واژگان توصیف‌گر دنیا؛ به نحوی که تقلیل گرایانه، موجب غفلت از آخرت شود و به فراموشی ساحت معنوی حیات انسانی بینجامد.

«التقاط دنیازدگی» ممکن است در اثر تامل بر مقتضیات زمان و مکان به منظور اتخاذ راهکارهای درست برای موفقیت در تصمیمات دنیایی ایجاد شود. یعنی دین را با منطق دنیا تفسیر کردن! دین را ابزار کسب دنیا کردن!

بنابراین التقاط دنیازدگی ناشی از غرق شدن در امور دنیا و بی‌توجهی و غفلت از آخرت است. بدین ترتیب به جای اینکه دنیا مزرعه آخرت باشد، ذکر آخرت به ریا و تظاهر دستمایه نیل به مقاصد دنیایی می‌شود. انحرافی که به موجب آن، فرد طریق اعتدال را در پرداختن همزمان و فهم یکپارچه «دنیا و آخرت» وامی‌گذارد و دنیا را از دین می‌جوید و سپس دین را با منطق دنیا تفسیر می‌کند و دنیا و ملاحظات دنیایی را تنها مبنای پاسخ به سوالات و تفسیرها تلقی می‌کند!

در گریز از این چهارگانه التقاط، بر ضرورت شاگردی در محضر قرآن کریم و اهل بیت شریف پیامبر اکرم «صلی الله علیه و آله» تاکید می‌شود؛ در این رویکرد، مهم‌ترین راه فهم دین و منطق قرآن و حتی روایات معصومان «علیهم السلام»، تدبیر درباره سیاق آیات قرآن و روایات اهل بیت «علیهم السلام» و در همین امتداد، در روایت است که ملاک تشخیص درستی یا نادرستی روایات نقل شده از پیامبر اکرم (و البته سایر معصومان «علیهم السلام»)، عرضه متن آن روایات به قرآن کریم است. رابطه‌ای «دوسویه» بین فهم احکام قرآنی و تعلیم اهل بیت (ع) وجود دارد.

از امام علی (ع) در خطبه ۱۵۷ نهج‌البلاغه چنین روایت شده است:

«از قرآن بخواهید که برایتان سخن گوید و قرآن هیچ‌گاه سخن نگوید؛ ولی من شما را از آن خبر می‌دهم. بدانید که در قرآن، علم آینده و حدیث گذشته و داروی درد شما و نظام زندگی شماست.»

توجه شود که در اسلام، حجت عقلی نیز بسیار معتبر است؛ زیرا ابزار همه این تحلیل‌ها و تفسیرها و عرضه داشتن‌ها به محضر قرآن، عقل و استدلال‌های عقلی و منطقی است. استدلال‌هایی که در پرتو قرآن تکامل می‌یابند و در مکتب اهل بیت (ع) آموخته می‌شوند و مبنای سازگاری



با مقتضیات زمان تلقی می‌شوند. به قول معروف «کلما حکم به الشرع، حکم به العقل» یعنی هرآنچه شرع بدان حکم می‌کند، حکمی است که از نگاه عقل نیز بخردانه است.

**نکته ۱:** دروغ بستن به رسول خدا (ص) و روایت‌های جعلی ریشه‌های اولیه شکل‌گیری مکاتب التقاطی منسوب به اسلام بودند که حتی در زمان حیات ایشان نیز رواج داشت.

رسول گرامی اسلام (ص) می‌فرمایند: «از بیان حدیث و نسبت دادن آن به من بپرهیزید، مگر آنچه را که بدان علم دارید؛ پس هر که آگاهانه دروغ بگوید و هر که درباره قرآن به رای خود سخن بگوید، جایگاهش آتش خواهد بود.»

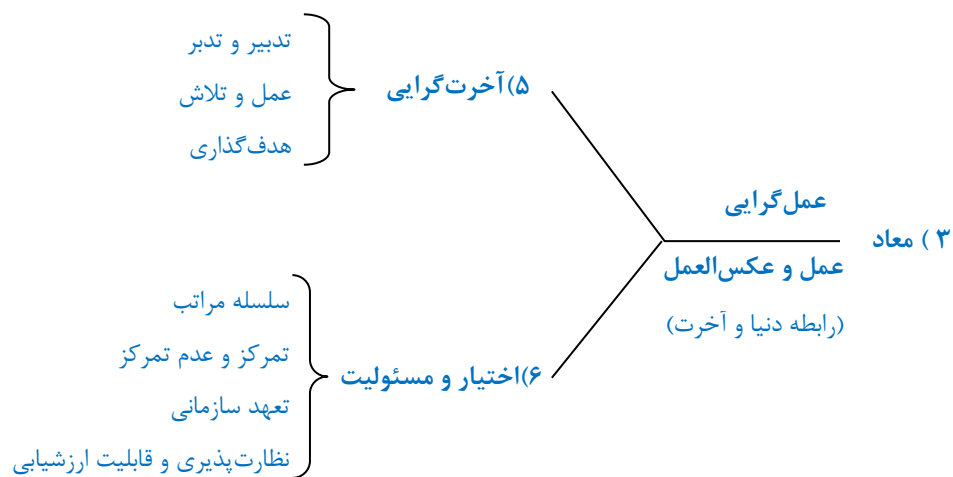
**نکته ۲:** تنها راه دستیابی به نظام مدیریتی ارزش‌مدار و مطابق با قوانین عالیه دین مبین اسلام «بهره‌گیری از مجموعه راهبردهای مبنایی در حوزه‌های مختلف علوم» می‌باشد.

۱۲۷- در نگاه آخرت‌گرا بر کدام مورد تاکید می‌شود؟

- (۱) دنیا مزرعه آخرت است.
- (۲) آینده‌نگری از حسن تدبیر است.
- (۳) سازمان باید عاقبت‌اندیش و اهل مدارا باشد.
- (۴) رستگار کسی است که مصلحت‌اندیش و محتاط باشد.

پاسخ: گزینه (۱) دنیا مزرعه آخرت است.

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. «و إن 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 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 قیل رفیع و سعادت نرسیده‌اند. لذا در قرآن هر جا از سعادت انسان سخن به میان آمده، به عمل و تلاش خودش مستند گردیده است.

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

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.

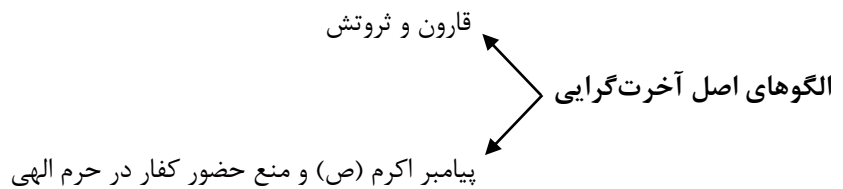
در اسلام کار عبادت است. بنابراین مومنان انگیزه‌ای قوی برای کار و تلاش خواهند داشت.

## ✓ 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 يَخْسِرُونَ 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 می ترسید، 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 زیردستان 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 زیردستان 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 زیردستان



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 امانت‌داری 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.

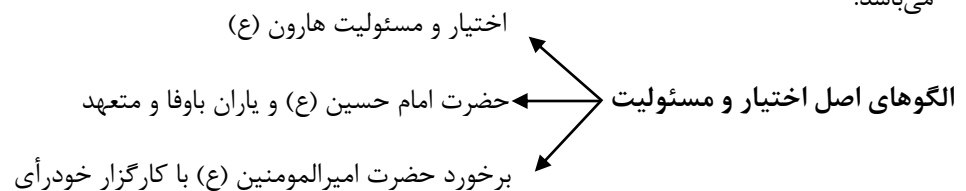
## ✓ نظارت پذیری و قابلیت ارزش یابی

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.

۱۲۸- «همه را یکسان بنگر، یکی از گوشه چشم نگریستی، به دیگری رودرو نگاه کن»

این جمله مربوط به کدام مورد، بعد از عدالت سازمانی مربوط است؟

(۱) عدالت احساسی (۲) عدالت اجتماعی (۳) عدالت اطلاعاتی (۴) عدالت فرهنگی

پاسخ: گزینه (۱) عدالت احساسی

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج البلاغه امام علی علیه السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج البلاغه، فصل ۷

فرازهایی از نهج البلاغه	اشاره دارد به عدالت:
<ul style="list-style-type: none"><li>همه را یکسان بنگر، اگر یکی را از گوشه چشم نگریستی، به دیگری رو در رو نگاه مکن تا بزرگان از تو نخواهند که بر ناتوانان ستم کنی و ناتوانان از عدالت تو ناامید نشوند.</li><li>مباد که یکی را به گوشه چشم نگری و یکی را رویاروی نگاه کنی یا یکی را به اشارت پاسخ گویی و دیگری را با درود ئ تحیت! با همگان یکسان باش تا بزرگان به طمع نیفتند که تو را به ستم کردن بر ناتوانان برانگیزند و ناتوانان از عدالت تو ناامید نشوند.</li><li>هرگاه حکمران را نسبت به مردم میل و هوا گوناگون باشد، بسا که از اجرای عدالت بازماند. (نامه ۲۷ نهج-البلاغه)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>احساسی</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>حق که شما بر عهده من دارید این است که چیزی را از شما مخفی ندارم جز اسرار جنگ را و کاری را بدون مشورت شما نکنم جز اجرای حکم خدا را.</li><li>نهان شدن از مردم، حکمرانان را از آگاهی بر آنچه بر آنان پوشیده است، باز می‌دارد؛ پس کار بزرگ اندک و کار اندک، بزرگ جلوه می‌کند. زیبا زشت و زشت زیبا به نظر می‌رسد و باطل در لباس حق در می‌آید. (نامه ۵۰)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>اطلاعاتی</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>آنچه در مدینه است، نیازی به مهلت ندارد و آنچه در خارج از مدینه است چندان مهلت باید که فرمان تو به آنجا برسد. (درباره شیوه اجرای سریع و صحیح قانون در پاسخ به عثمان که برای اصلاح امور جامعه از مردم مهلت می‌خواست - خطبه ۱۶۳)</li><li>مراقبت نهانی تو در کارهایشان آنان را به رعایت امانت و مدارا در حق مردم وامی‌دارد.</li><li>بر سر هر کاری از کارهای خود، از میان ایشان رئیسی برگمار که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار درمانده‌اش نسازد. (نامه ۵۳)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>عدالت در اجرا</li></ul>

• عدالت مرادهای	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تو حق نداری که نسبت به مردم مستبدانه رفتار کنی؛ یعنی تو حق نداری که هر چه که می‌خواهی به مردم فرمان دهی. (نامه ۵)</li> </ul>
• عدالت رویه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پس باید کار مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد؛ زیرا در ستمکاری بها و جایگزینی برای عدالت یافت نمی‌شود؛ یعنی از ستم نمی‌توان به عدالت رسید. (نامه ۵۹)</li> </ul>
• عدالت توزیعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• و اما اعتراض شما که چرا با هم به تساوی رفتار کردم، این روشی نبود که به رای خود یا به خواسته دل خود انجام داده باشم، بلکه من و شما اینگونه رفتار را از دستورالعمل‌های پیامبر اسلام (ص) آموختیم که چه حکمی آورد و چگونه آن را اجرا فرمود. (در باب توزیع منافع حاصل از عملکرد جمعی – خطبه ۲۰۵)</li> </ul>
• عدالت در قانون- گذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تو را نرسد که خود هر چه خواهی مردم را فرمان دهی یا خود را درگیر کاری بزرگ کنی، مگر آنکه دستوری به تو رسیده باشد. (ضرورت تدوین قانون براساس کتاب و سنت و پرهیز از خودسری در نامه‌ای به اشعث – نامه ۵)</li> <li>• زمانی که مردم حق خود را در برابر حکمران به جای آورند و حکمران نیز حق خود را در برابر مردم ادا کند، حق در میان آنها عزت می‌یابد ... (خطبه ۲۰۷)</li> <li>• در قرآن خبرهای پیشینیان شماسست و خبرهای آنها که پس از شما می‌آیند و نیز در آن است حکم روابط میان شما (حکمت ۳۰۵)</li> </ul>
• عدالت فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادا هرگز در آنچه با مردم مساوی هستی، امتیاز خواهی! (نامه ۵۳)</li> </ul>
• عدالت سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ستون دین، انبوهی مسلمانان و ساز و برگ در برابر دشمنان، عامه مردم‌اند؛ پس باید گرایش و میل تو به سوی ایشان باشد. (نامه ۵۳)</li> </ul>
• عدالت سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا مرا فرمان می‌دهید که پیروزی طلب کنم با ستم کردن بر کسی که حکمران او شده‌ام. (خطبه ۱۲۶)</li> </ul>
• عدالت اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... بخشی از بیت‌المال و بخشی از غلات زمین‌های غنیمتی اسلام را در هر شهری، به طبقات پایین اختصاص ده. (نامه ۵۳)</li> </ul>
• عدالت مشاهده‌ای *عدالت مشاهده‌ای بر بی‌تفاوت نبودن نسبت به مشاهده تبعیض و ظلم علیه دیگران و ابراز واکنش مناسب تاکید داشت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدا بپامزد کسی را که حقی را ببیند و آن را یاری دهد و ستمی را ببیند و آن را نابود سازد و صاحب حق را در گرفتن حقش یار باشد. (خطبه ۱۹۶)</li> <li>• همانا برترین مردم در نزد خداوند کسی است که عمل به حق هرچند با رنج و کاستی توأم باشد، در نظر او محبوب‌تر از باطل باشد، هرچند باطل برای او فواید بسیار در پی داشته باشد. (خطبه ۱۲۵)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خداوندا از تو پوزش می‌خواهم اگر در حضور من بر مظلومی ستم شده و من او را یاری نکرده‌ام. (مناجات ۳۸ صحیفه سجاده)</li> <li>• رحمت خدا دور باد از کسانی که آن ماجرای ظلم به تو را شنیدند و به آن راضی شدند. (مفاتیح‌الجنان، زیارت وارث)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت زبانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از رسول خدا (ص) بارها شنیدم که هرگز پاکیزه نخواهد شد امتی که در میان آنها حق ناتوان <u>بدون لکنت زبان</u> از توانمند باز ستانده نشود. (نامه ۵۳)</li> <li>• مبدا هرگز دچار خودپسندی گردی! و به خوبی‌های خود اطمینان کنی و ستایش شدن را دوست داشته باشی که اینها همه از بهترین فرصت‌های شیطان برای هجوم آوردن به توست و کردار نیک نیکوکاران را نابود می‌سازد.</li> <li>• به چالوسی و تملق با من مراوده مکنید و مپندارید که <u>گفتن حق</u> بر من گران می‌آید و نخواهم که مرا بزرگ انگارید؛ زیرا هر که <u>شنیدن حق</u> بر او گران آید، عمل کردن به حق و عدالت بر او دشوار است. (خطبه ۲۰۷)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت بین قومی</li> <li>(عدالت توزیعی هم هست.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آگاه باش! حق مسلمانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم بیت‌المال مساوی است. همه باید به نزد من آیند و سهم خود را بگیرند. (نامه ۴۳)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت سنی و بین نسلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• و آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و این امت با آن پیوند خورده و مردم با آن اصلاح شده‌اند را بر هم مزین و آدابی را که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌سازند پدید نیآور که پاداش آن برای پدیدآورنده آن سنت بماند و کیفر آن برای تو که آن را در هم شکسته‌ای.</li> <li>• ... از یتیمان خردسال و پیران سالخورده که راه چاره‌ای ندارند و دست نیاز به سوی کسی دراز نمی‌کنند، پیوسته دلجویی کن ... (نامه ۵۳)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت جنسیتی</li> <li>*توجه داریم که تقسیم کار اجتماعی بین زن و مرد نباید مساوی باشد، بلکه باید متناسب باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خوشحالی مردم در بیعت با من به حدی رسید که خردسالان، شادمانه و پیران، لنگان و بیماران، بر دوش خویشاوندان و دوشیزگان، بی‌نقاب به سوی آن شتافتند. (خطبه ۲۲۹)</li> </ul>

۱۲۹- «از ستم نمی‌توان به عدالت رسید»، این جمله به کدام بعد از عدالت سازمانی مربوط است؟

(۱) بین شخصی (۲) رفتاری (۳) رویه‌ای (۴) قضایی

پاسخ: گزینه (۳) رویه‌ای

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۷

فرازهایی از نهج‌البلاغه	اشاره دارد به عدالت:
<ul style="list-style-type: none"> <li>همه را یکسان بنگر، اگر یکی را از گوشه چشم نگریستی، به دیگری رو در رو نگاه مکن تا بزرگان از تو نخواهند که بر ناتوانان ستم کنی و ناتوانان از عدالت تو ناامید نشوند.</li> <li>مباد که یکی را به گوشه چشم نگری و یکی را رویاروی نگاه کنی یا یکی را به اشارت پاسخ گویی و دیگری را با درود ئ تحیت! با همگان یکسان باش تا بزرگان به طمع نیفتند که تو را به ستم کردن بر ناتوانان برانگیزند و ناتوانان از عدالت تو ناامید نشوند.</li> <li>هرگاه حکمران را نسبت به مردم میل و هوا گوناگون باشد، بسا که از اجرای عدالت بازماند. (نامه ۲۷ نهج-البلاغه)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>احساسی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>حق که شما بر عهده من دارید این است که چیزی را از شما مخفی ندارم جز اسرار جنگ را و کاری را بدون مشورت شما نکنم جز اجرای حکم خدا را.</li> <li>نهان شدن از مردم، حکمرانان را از آگاهی بر آنچه بر آنان پوشیده است، باز می‌دارد؛ پس کار بزرگ اندک و کار اندک، بزرگ جلوه می‌کند. زیبا زشت و زشت زیبا به نظر می‌رسد و باطل در لباس حق در می‌آید. (نامه ۵۰)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعاتی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>آنچه در مدینه است، نیازی به مهلت ندارد و آنچه در خارج از مدینه است چندان مهلت باید که فرمان تو به آنجا برسد. (درباره شیوه اجرای سریع و صحیح قانون در پاسخ به عثمان که برای اصلاح امور جامعه از مردم مهلت می‌خواست - خطبه ۱۶۳)</li> <li>مراقبت نهانی تو در کارهایشان آنان را به رعایت امانت و مدارا در حق مردم وامی‌دارد.</li> <li>بر سر هر کاری از کارهای خود، از میان ایشان رئیسی برگمار که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار درمانده‌اش نسازد. (نامه ۵۳)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدالت در اجرا</li> </ul>

• عدالت مرادهای	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تو حق نداری که نسبت به مردم مستبدانه رفتار کنی؛ یعنی تو حق نداری که هر چه که می‌خواهی به مردم فرمان دهی. (نامه ۵)</li> </ul>
• عدالت رویه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پس باید کار مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد؛ زیرا در ستمکاری بها و جایگزینی برای عدالت یافت نمی‌شود؛ یعنی از ستم نمی‌توان به عدالت رسید. (نامه ۵۹)</li> </ul>
• عدالت توزیعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• و اما اعتراض شما که چرا با هم به تساوی رفتار کردم، این روشی نبود که به رای خود یا به خواسته دل خود انجام داده باشم، بلکه من و شما اینگونه رفتار را از دستورالعمل‌های پیامبر اسلام (ص) آموختیم که چه حکمی آورد و چگونه آن را اجرا فرمود. (در باب توزیع منافع حاصل از عملکرد جمعی – خطبه ۲۰۵)</li> </ul>
• عدالت در قانون- گذاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تو را نرسد که خود هر چه خواهی مردم را فرمان دهی یا خود را درگیر کاری بزرگ کنی، مگر آنکه دستوری به تو رسیده باشد. (ضرورت تدوین قانون براساس کتاب و سنت و پرهیز از خودسری در نامه‌ای به اشعث – نامه ۵)</li> <li>• زمانی که مردم حق خود را در برابر حکمران به جای آورند و حکمران نیز حق خود را در برابر مردم ادا کند، حق در میان آنها عزت می‌یابد ... (خطبه ۲۰۷)</li> <li>• در قرآن خبرهای پیشینیان شماسست و خبرهای آنها که پس از شما می‌آیند و نیز در آن است حکم روابط میان شما (حکمت ۳۰۵)</li> </ul>
• عدالت فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادا هرگز در آنچه با مردم مساوی هستی، امتیاز خواهی! (نامه ۵۳)</li> </ul>
• عدالت سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ستون دین، انبوهی مسلمانان و ساز و برگ در برابر دشمنان، عامه مردم‌اند؛ پس باید گرایش و میل تو به سوی ایشان باشد. (نامه ۵۳)</li> </ul>
• عدالت سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا مرا فرمان می‌دهید که پیروزی طلب کنم با ستم کردن بر کسی که حکمران او شده‌ام. (خطبه ۱۲۶)</li> </ul>
• عدالت اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... بخشی از بیت‌المال و بخشی از غلات زمین‌های غنیمتی اسلام را در هر شهری، به طبقات پایین اختصاص ده. (نامه ۵۳)</li> </ul>
• عدالت مشاهد‌های	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدا بپامزد کسی را که حقی را ببیند و آن را یاری دهد و ستمی را ببیند و آن را نابود سازد و صاحب حق را در گرفتن حقش یار باشد. (خطبه ۱۹۶)</li> <li>• همانا برترین مردم در نزد خداوند کسی است که عمل به حق هرچند با رنج و کاستی توأم باشد، در نظر او محبوب‌تر از باطل باشد، هرچند باطل برای او فواید بسیار در پی داشته باشد. (خطبه ۱۲۵)</li> </ul>

• عدالت مشاهد‌های بر بی‌تفاوت نبودن نسبت به مشاهده تبعیض و ظلم علیه دیگران و ابراز واکنش مناسب تاکید داشت.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خداوندا از تو پوزش می‌خواهم اگر در حضور من بر مظلومی ستم شده و من او را یاری نکرده‌ام. (مناجات ۳۸ صحیفه سجاده)</li> <li>• رحمت خدا دور باد از کسانی که آن ماجرای ظلم به تو را شنیدند و به آن راضی شدند. (مفاتیح‌الجنان، زیارت وارث)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت زبانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از رسول خدا (ص) بارها شنیدم که هرگز پاکیزه نخواهد شد امتی که در میان آنها حق ناتوان <u>بدون لکنت زبان</u> از توانمند باز ستانده نشود. (نامه ۵۳)</li> <li>• مبدا هرگز دچار خودپسندی گردی! و به خوبی‌های خود اطمینان کنی و ستایش شدن را دوست داشته باشی که اینها همه از بهترین فرصت‌های شیطان برای هجوم آوردن به توست و کردار نیک نیکوکاران را نابود می‌سازد.</li> <li>• به چالوسی و تملق با من مراوده مکنید و مپندارید که <u>گفتن حق</u> بر من گران می‌آید و نخواهم که مرا بزرگ انگارید؛ زیرا هر که <u>شنیدن حق</u> بر او گران آید، عمل کردن به حق و عدالت بر او دشوار است. (خطبه ۲۰۷)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت بین قومی</li> <li>(عدالت توزیعی هم هست.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آگاه باش! حق مسلمانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم بیت‌المال مساوی است. همه باید به نزد من آیند و سهم خود را بگیرند. (نامه ۴۳)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت سنی و بین نسلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• و آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و این امت با آن پیوند خورده و مردم با آن اصلاح شده‌اند را بر هم مزین و آدابی را که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌سازند پدید نیآور که پاداش آن برای پدیدآورنده آن سنت بماند و کیفر آن برای تو که آن را در هم شکسته‌ای.</li> <li>• ... از یتیمان خردسال و پیران سالخورده که راه چاره‌ای ندارند و دست نیاز به سوی کسی دراز نمی‌کنند، پیوسته دلجویی کن ... (نامه ۵۳)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدالت جنسیتی</li> <li>*توجه داریم که تقسیم کار اجتماعی بین زن و مرد نباید مساوی باشد، بلکه باید متناسب باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خوشحالی مردم در بیعت با من به حدی رسید که خردسالان، شادمانه و پیران، لنگان و بیماران، بر دوش خویشاوندان و دوشیزگان، بی‌نقاب به سوی آن شتافتند. (خطبه ۲۲۹)</li> </ul>

۱۳۰- اصل مبنای عدالت حق مدار، کدام است؟

- ۱) پاسخ‌گویی و حساب پس‌دهی بر حق مدیر به کارکنان
- ۲) نفی برتری جویی‌ها و اعطای پاداش مساوی به همگان
- ۳) برابری انسان‌ها در همه احوال و حالات و عملکردها
- ۴) توحید ناب و برابری همه انسان‌ها

پاسخ: گزینه ۴) توحید ناب و برابری همه انسان‌ها

منبع: مدیریت ما (مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی علیه السلام)، علی اصغر پورعزت، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه، فصل ۷

- مبانی منطقی نظریه عدالت حق‌مدار عبارتند از: (۵ مورد)

قضیه مبنایی ۱- تناسب حق و تکلیف

قضیه مبنایی ۲- تسهیل کمال‌گرایی

اصل موضوعه اول - برابری مبتنی بر توحید

اصل موضوعه دوم - آزادی مبتنی بر توحید

اصل مبنایی - توحید ناب

قضیه مبنایی ۲ (تسهیل کمال‌گرایی) -  
انسان ممکن است میل به کمال یا  
قهقرا داشته باشد! شرایط اجتماعی باید  
به گونه‌ای تنظیم شوند که از طریق ابلاغ  
حق و روشن ساختن راه، مسیر آحاد  
جامعه را به‌سوی کمال تسهیل نمایند.  
ولی هیچ‌کس حق ندارد دیگری را مجبور  
سازد یا به اکراه به کاری وادار کند.

قضیه مبنایی ۱ (تناسب حق و  
تکلیف) - در برابر هر حقی که برای  
انسان ایجاد می‌شود، تکلیفی متناسب  
با آن حق، برعهده وی خواهد بود.

اصل موضوعه دوم (آزادی مبتنی  
بر توحید) - انسان آزاد و مختار آفریده  
شده است و هیچ انسانی مجاز نیست  
که این آزادی را از دیگری سلب نماید.

اصل موضوعه اول (برابری مبتنی  
بر توحید) - همه انسان‌ها مخلوق  
خداوند یکتاوند و از این حیث شأن  
مساوی و برابر دارند.

اصل مبنایی (توحید ناب) - جهان فقط یک خالق و پروردگار دارد که  
مالکیت مطلق ازان اوست.