

## به نام پروردگار یکتا

### مدیریت و اخلاق مدیران در نهج البلاغه

مقاله ای که تحت عنوان فوق و با الهام و تعمق در نهج البلاغه و کتب ارزشمند دیگر تدوین یافته است. پیشکشی است ناقابل به ساحت مقدس حضرت ولیعصر و نایب برحقش ولی امر مسلمین جهان امام خامنه ای (دام ظل العالی) به بهانه این مقاله تفحصی در نهج البلاغه نمودم؛ کتابی که حضرت امام خمینی (رحمه الله علیه) آن را افتخار مکتب تشیع می دانند چرا که در سیر تطور حکومتها و خلافتها همواره تشنت آرا و عقاید منجر به اعمال روشهایی خلاف سیر انسانیت و وحدانیت الهی گردیده است و در این میان صاحب نهج البلاغه مولی الموحدين الگوی تمام عیار مدیریت و خلافت و امامت در لابلای مفاهیم عمیق خود به بیان عناصر، ارکان، وظایف، اهمیت و شیوه های مدیریت پرداخته اند که ما نیز امید آن داریم در این مجال کوتاه پیمانه ای از این اقیانوس بیکران علم و معرفت برگیریم.

بخش نخست:

علم مدیریت و تعریف آن در مکاتب مدیریتی:

۱ - مدیریت و معانی آن:

معنای لغوی مدیریت «اداره کردن» است و مدیر یعنی اداره کننده، که اسم فاعل از مصدر اداره بر وزن اقامه می باشد. ۱ پس مدیر یعنی گرداننده و مدیریت یعنی گرداندن یک دسگانه، اداره، شهر یا . . . ، در جهت هدف خاص خودش؛ این تعبیری از مدیریت مطلق است که قریب الافق با وظایف روابط عمومی است؛ زیرا قبل از آنکه علوم مدیریت تنظیم شود و شکل بگیرد، روابط عمومی مدتها بازوی شخصیت‌های تاریخ در اداره امور کشورداری بوده است.<sup>۲</sup>

در متون اسلامی کلمه مدیر نیامده ولی به کلمه مدبر اشاره شده است: فالمدبرات امرا<sup>۳</sup> برخی از مفسران نیز اشاره به مدیریت ملائکه دارند و ملائکه را مدیران جهان مادی معرفی می کنند.<sup>۴</sup> البته لازمه مدیریت، تدبیر است زیرا تا کسی تدبیرکننده (مدبر) نباشد، نمی تواند مدیر باشد.

۲ - تعریف علم مدیریت:

در سیر تحول دانش مدیریت طی قرون و سالهای اخیر، کوششی مداوم در جهت یافتن عناصر مشترک در تصمیم گیری و اداره سازمانها مشاهده می گردد که اساس علم مدیریت را تشکیل داده است.

پیشرفت علم و تمدن در زمینه های گوناگون زندگی جوامع بشری، همواره پیچی دگیهای روزافزونی را از نظر تشکیلات و اداره در سازمانها به وجود آورده است که باعث تجدید نظر پژوهشگران علوم مدیریت در اصالت تئوری مدیریت شده است ۵ .

از نظر سنتی مدیریت عبارت است از: «به کار گرفتن کلیه امکانات موجود در موقعیتی خاص به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشخص.»

تعریف سنتی مدیریت مبتنی بر قبول اصول منطق<sup>۶</sup> و اعمال منطقی است. جیمز تامپسون<sup>۷</sup> ضمن مطالعات خود در مورد سازمان به این امر اشاره می کند که اصل منطق سبب محدود کردن دامنه عملیات مدیریت می شود و اعمال سازمان منحصرآ باید در آن محدوده صورت گیرد<sup>۸</sup>

یکی از مشخصات جدید و پدیده های بارز رشته مدیریت که از اهمیت اصل منطق تئوری سنتی می کاهد، مساله «عدم وجود، جیمز تامپسون و پرفسور تی دانکن<sup>۹</sup> نشان می دهد که پیشرفت سریع تکنولوژی و تغییرات محیطی عوامل اصلی در محیط و شرایط کار سازمانهاست. یافتن عوامل مشترک در تصمیم گیری و اداره سازمانها نیاز به اتخاذ «روش علمی» دارد. با توجه به آنچه گذشت، تئوری مدیریت براساس تعریف زیر پایه گذاری می گردد:

«مدیریت دانشی است برای چگونگی اداره و هدایت سازمان جهت رسیدن به نتایج مطلوب.»<sup>۱۰</sup>

توجه اساسی علم مدیریت به اخذ تصمیمات صحیح، با توجه به روابط موجود میان هدفهای مطلوب و امکانات سازمان می باشد. از نظر دانش مدیریت وظیفه اصلی یک مدیر<sup>۱۱</sup> تصمیم گیری به روش علمی، با اتکا به باورهای الهی است. ضمن آنکه در علم مدیریت جهت مسائل و مشکلات کیفی، روشهای کیفی وجود دارد، روشها و تکنیکهای کمی نیز به چشم می خورد. در علم مدیریت خواه روشهای کمی یا کیفی مورد نظر باشد، برای اتخاذ تصمیمات منطقی و در نتیجه ایجاد طرحهای مناسب عملیاتی به طریقه علمی و تجربی از بررسی عملیات استفاده می گردد. بطور خلاصه تعریف علم مدیریت اسلامی را، شاید بتوان بدینگونه قالب بندی کرد:

باورهای الهی و معارف دینی برنامه ریزی و سازماندهی تصمیم گیری مهارتهای مدیریتی همراه با خلاقیت تولید یا اجرای طرح

به تعبیر دیگر مدیریت را می توان متأثر از نظام ارزشی حاکم بر آن سازمان دانست؛ ۱۲ بطور خلاصه مدیریت در یک نظام ارزشی عبارت از: فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. این تعریف پنج محور دارد:

۱ - مدیریت یک فرایند است.

۲ - مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳ - مدیریت مؤثر، تصمیمات مناسب می گیرد و به نتایج مطلوب می رسد.

۴ - مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع گویند.

۵ - مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد.

بخش دوم :

مدیریت و اسلام

ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام:

مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کنند. ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که بصورت اجتماعی زندگی می کنند براساس فرمان غریزه، مدیری را برمی گزینند. حال انسانها که بصورت اجتماعی زندگی می کنند، بطریق اولی نیازمند سازماندهی، برنامه ریزی و سیستمی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد. مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می شود. انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون و همچون وصله ای ناهم رنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست.<sup>۱۳</sup>

تشیع و ضرورت مدیریت:

در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در امامت جستجو کرد؛ زیرا امامت از نظر شیعه، به عنوان یک اصل اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست: «الامامة ریاسة عامة فی امور الدین و الدنیا» «امامت، ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است.»<sup>۱۴</sup>

شجره طیبه امامت، ریشه در زمین وحی دارد و با آب عصمت و طهارت سیراب می گردد و از نور وجودی نبوت تغذیه می کند و شاخه های سرسبزش بر سر امت اسلامی و جامعه بشری سایه می افکند؛ مدیریت یکی از شاخه های این درخت تناور است. امیر مؤمنان علیه السلام می فرماید: «فبعث فیهم رسله و واتر الیهم انبیائه... لیثیروا لهم دفائن العقول» «خداوند پیامبران خود را در میان مردم برانگیخت تا با مدیریت خویش ذخایر پنهان استعدادها را استخراج کنند»<sup>۱۵</sup>

در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریتها از امامت ریشه می گیرند ؛ در واقع باید گفت : مشروعیت مدیریت در جامعه دینی ناشی از پیوندی است که با امامت دارد . هرگاه این رابطه قطع گردد، کلیه حرکتها مشروعیت و خاصیت خود را از دست می دهند.

آنچه که باید بدان اشاره کرد، این است که مشکل جامعه ما مشکل «کمبودها» نیست، بلکه مشکل «ضعف بعضی از مدیریتها» است که هرگاه با الهام از مبانی معنوی اسلام اصلاح گردد، بسرعت می توان بر مشکلات فایق آمد.

وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت:

مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است ؛ از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه حلهایی است که با مفهوم عدالت خواهی سازگار باشد . اگر علم نیز خواهان خدمت به مکتب یا تعالی انسانها باشد، باید با سیر مطالعاتی مکتبی که در یک سیر اکتشافی است بدین نتیجه رسید که جهان بینی حاکم بر کاربرد این «علم» در حیطه «تولید»، یک جهان بینی الهی و نشأت گرفته از وحی است.

لذا سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است . و باید از «روینا» به طرف «زیرینا» باشد که با روش مطالعه «علمی» که یک سیر تکوینی و از «زیرینا» به «روینا» است، متفاوت است.

وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جوامع سرمایه داری (بورژوازی) و یا سوسیالیستی، اداره امور مردم در دست عده ای از سردمداران حکومت است ؛ در حالی که در نظامهای الهی بویژه اسلامی وجه تمایز در «اسلامی» بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لا یتغیر «وحی» می باشد.

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی ؛ بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود ؛ لذا بدنبال نزول قرآن، رسول اکرم صلی الله علیه و آله و امامان معصوم علیهم السلام تبیین کننده این مفاهیم بوده اند؛ پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و حافظ ارزشهای تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند؛ حکومتی که سیاست و دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرامین الهی است.

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی همانگونه که قبلا ذکر شده است مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است تعالی انسان و تولید کالا . این کالا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و غرب اصول مدیریت مبتنی بر محور تولید است؛ نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات.

پس نتیجه می گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب «الهی» یا «اسلامی» است و قبل از آنکه «سازمان» تشکیل داده شود، مکتب پایه گذاری می شود.<sup>۱۶</sup>

تشویق، محبت و احترام متقابل از ارکان این مدیریت به شمار می رود.

بخش سوم :

### اخلاق مدیر اسلامی در نهج البلاغه

با واکاوی متون زرین نهج البلاغه به عباراتی برمی خوریم که مشعل روشنگر مسیر اداره امور و مدیریت را به دستان پویندگان رستگاری و عدالت می دهد و بایدها و نبایدهای مدیریت را بیان می کند. صفات مدیر صالح را از زبان الگوی مدیران دریابیم.

۱ - مردم داری :

یعنی اخلاق اجتماعی داشتن. حضرت علی (ع) در این مورد می فرمایند : «با مردم فروتن باش، نرمخو و مهربان باش، گشاده رو و خندان باش. در نگاه هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان ها در عدالت تو مایوس نگردند، زیرا خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان خواهند پرسید، اگر کیفر دهد شما استحقاق بیش از آن را دارید، و اگر ببخشد از بزرگواری اوست.» (۱۷)

۲ - اخلاق مدیریتی :

حضرت علی (ع) می فرمایند: «با مردم، به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده رو باش و از خشم بپرهیز، که سبک مغزی، به تحریک شیطان است، و بدان! آنچه تو را به خدا نزدیک می سازد، از آتش جهنم دور، و آنچه تو را از خدا دور می سازد، به جهنم نزدیک می کند.» (۱۸)

۳ - اجرای عدالت :

مدیر اسلامی اگر عدالت را در جامعه اجرا نماید. نگاه مردم به نظام خوش بین شده و باعث بقای نظام خواهد شد هر چند این عدالت برای عده ای ناخوشایند است، اما برای عموم مردم مطلوب و خوشایند می باشد. حضرت در نهج البلاغه می فرمایند : در اجرای عدالت گشایش است و اگر کسی از عدل به تنگ آید، ستم را سختتر یابد. (۱۹)

و در بیانی دیگر می فرمایند : آنچه بیشتر، دیده والیان بدان روشن است، برقراری عدالت در شهرها و روستاهاست. (۲۰)

#### ۴ - ساده زیستی و زهد :

رهبری و مدیریت نظام اسلامی، در مصرف امکانات، مسئولیت سنگینی دارد . نوع و چگونگی مدیریت در استفاده امکاناتی که در اختیار مدیر می باشد، اولین شاخصه نظام اسلامی است و محکی روشن در اینکه ببینیم چه میزان در مسیر آرمان های اسلامی حرکت می کنیم؟ و چقدر با مشکل مواجه ایم؟!

حضرت علی (ع) « زهد و ساده زیستی» را اینگونه تعریف می کنند: « ای مردم، زهد یعنی کوتاه کردن آرزو، و شکرگزاری برابر نعمت ها و پرهیز در برابر محرمات . پس اگر نتوانستید همه این صفات را فراهم سازید، تلاش کنید که حرام بر صبر شما غلبه نکند و در برابر نعمت ها، شکر یادتان نرود. چه اینکه خداوند با دلائل روشن و آشکار، عذرها را قطع، و با کتاب های آسمانی روشنگر، بهانه ها را از بین برده است.» (۲۱)

مدیر اسلامی اگر عدالت را در جامعه اجرا نماید. نگاه مردم به نظام، خوش بین شده و باعث بقای نظام خواهد شد هر چند این عدالت برای عده ای ناخوشایند است، اما برای عموم مردم مطلوب و خوشایند می باشد.

#### ۵ - رعایت حال محرومان :

طبقه محروم جامعه در اولویت گذاری مورد توجه مدیران باشند. حضرت علی (ع) می فرمایند : در طبقه کم درآمد جامعه، خدا را در نظر بگیرید، آنان که راه چاره ندارند و از درویشان و نیازمندان و بینوایان و از بیماری بر جای ماندگانند. ( ۲۲ )

#### ۶ - عفو و گذشت و مدارا با عموم جامعه :

رعایت این امر باعث اعتماد جامعه به نظام مدیریتی و الگوپذیری از مدیران اسلامی جامعه خواهد بود. در این خصوص امام علی (ع) می فرمایند: « ای مالک از گناهان مردم درگذر، چنانچه دوست داری خدا گناهانت را بر تو ببخشد و عفو فرماید، چه تو برتر آنی و آن که بر تو ولایت دارد از تو برتر است و خدا از آن که تو را ولایت دارد، بالاتر ... » (۲۳)

#### ۷ - ارتباط نزدیک با مردم :

یعنی مردم بتوانند به راحتی با مدیر خود ملاقات کنند. بنابراین مدیر اسلامی باید در دسترس همگان باشد نه عده ای خاص تا از آنچه که در جامعه می گذرد آگاه گردد. حضرت علی (ع) در این مورد به مالک اشتر توصیه می فرمایند : ای مالک، خود را زیاد از رعیت پنهان مکن که پنهان شدن

والیان از رعیت، نمونه ای است از تنگ خویی و کم اطلاعی در کارها، چون نهان شدن از رعیت، والیان را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است، باز می دارد. (۲۴)

۸ - اولویت بندی اشتغالات :

یعنی نباید زیادی کارها یک مدیر اسلامی را سردرگم سازد و این امر از طریق برنامه ریزی و تقسیم کار امکان پذیر می شود و در مواردی، کادرسازی و پرورش نیرو لازم دارد . در این باره حضرت امیرالمومنین علی (ع) به مالک اشتر این چنین می فرماید : بر سر هر یک از کارهایت مهتری از آنان بگمار که نه بزرگی کار، او را ناتوان سازد و نه بسیاری آن، وی را پریشان. (۲۵)

۹ - اطاعت الهی :

یعنی مدیر غضب خداوند را پیش از همه غضب ها مدنظر داشته و طاعت او را بر همه طاعت ها مقدم بدارد. مدیر برای باقیماندن بر سر منصب خویش نباید دست به معصیت بزند حتی اگر مافوق او بخواهد که وی خطایی مرتکب شود، او نباید به چنین کاری تن در دهد؛ حضرت علی (ع) در این مورد میفرماید « : مطیع مافوق بودن نباید منجر به معصیت خداوند گردد. (۲۶)

۱۰ - عدم ترس از برکناری :

یعنی اگر مدیر اسلامی روزی از سمت خود به هر دلیلی به سمتی پایین تر تنزل پیدا کرد وظیفه دارد که این وضع موجود را بپذیرد و در خطی قرار نگیرد که مخالف مصالح جاری جامعه باشد. چرا که هدف یک مدیر اسلامی جلب رضای الهی و پیشبرد آرمان های اسلام و انقلاب است، نه چیز دیگر. حضرت علی (ع) در این خصوص می فرماید :نباید بر آنچه از دست داده اید تاسف بخورید . (۲۷)

۱۱ - حفظ و حراست از بیت المال و ارزشهای اسلامی :

یک مدیر اسلامی نباید در مصارف بیرون از حیطه کاری اش از امکانات بیت المال استفاده نماید؛ یعنی نباید اموال بیت المال را در راه نفع شخصی به کار ببرد. در این مورد حضرت امیرالمومنین علی (ع) می فرماید: « به خدا سوگند، اگر ببینم آن بیت المال به مهر زنان یا بهای کنیزکان رفته باشد، آن را باز می گردانم، که در عدالت گشایش است و آن که عدالت را تحمل نکند، ستم را هرگز تحمل نخواهد کرد.»

سخن پایانی :

از آنچه گفتیم چنین بومی آید که مدیریت اسلامی بر اساس معنویت و فرهنگ بنا نهاده شده است و هدف آن نیز آخرت گرایی است یعنی قرار دادن امکانات دنیوی در جهت آخرت. و نباید فراموش کرد که آخرت گرایی به معنای فراموش کردن دنیا نیست بلکه آخرت گرایی تلبس به ارزشهای الهی و قرآنی است. و یک مدیر اسلامی زمانی می تواند در مسیر آخرت گرایی حرکت کند و در واقع مدیریت اسلامی داشته باشد که مجهز به فرهنگ قرآنی بوده و مصمم به پیاده کردن این فرهنگ در جامعه باشد. و جامعه ای که در آن مدیریت اسلامی اجرا شود و یک مدیر اسلامی در راس امور قرار بگیرد، چنین جامعه ای در مسیر آخرت گرایی حرکت خواهد کرد و در این صورت است که افراد جامعه می توانند به سرمنزل مقصود که همان قرب الهی است دست یابند.

---

پی نوشت های بخش اول:

۱ - اقرب الموارد، ذیل ماده دور

۲ - مدیریت و روابط عمومی، دکتر لطفی، ص ۱۰

۳ - نازعات، ۵

۴ - مجمع البحرین، الطریحی، ج ۳، ص ۲۹۸، ذیل کلمه دبر

۵ - تصمیم گیری و تحقیق عملیات در مدیریت، دکتر اصغرپور، ص ۱

6. Rationality

7. James d. Thompson (1967)

۸ - جهت مطالعه بیشتر بنگرید به:

Thompson; organization in action 1967 p.97

9. Uncertainty

10. Joan Wood Ward (1968)

11. Prof. T. Duncan

۹ - جهت مطالعه بیشتر بنگرید به:



From F. Luthans (1969), Jeseeph. A. Litlerer, organization (1969);  
pp. 449-453.

۱۰ - در همین مقاله به صفات و وظایف مدیران اشاره شده است.

۱۱ - اصول مدیریت، دکتر رضائیان، ص ۶

۱۲ - نهج البلاغه، نامه ۵ خطاب به اشعث بن قیس فرماندار امام در آذربایجان

پی نوشت های بخش دوم :

۱۳ - مدیریت فرماندهی در اسلام، آیت الله مکارم شیرازی، ص ۲۰-۲۱

۱۴ - الحیاء، حکیمی، ج ۲، ص ۳۶۵

۱۵ - نهج البلاغه، خطبه ۱

۱۶ - بنگرید به: مدیریت اسلامی، دکتر افجه ای، ص ۱۵-۲۲

پی نوشت ها ی بخش سوم :

۱۷ - نهج البلاغه، نامه ۲۷

۱۸ - نهج البلاغه، نامه ۷۶

۱۹ - نهج البلاغه، خطبه ۱۵

۲۰ - نهج البلاغه، نامه ۵۳

۲۱ - نهج البلاغه، خطبه ۸۱

۲۲ - نهج البلاغه، نامه ۵۳

۲۳ - نهج البلاغه، نامه ۵۳

۲۴ - نهج البلاغه، نامه ۵۳

۲۵ - نهج البلاغه، نامه ۵۳

۲۶ - نهج البلاغه، قصارالحکم، شماره ۱۶۵

منابع :

نهج البلاغه

امامت و رهبری: استاد شهید مرتضی مطهری، تهران، صدرا، ۱۳۶۹، چاپ یازدهم

-آیین کشورداری از دیدگاه امام علی علیه السلام: آیت الله فاضل لنکرانی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹، چاپ هفتم

-اصول مدیریت: دکتر علی رضائیان، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴، چاپ ششم

-اصول مدیریت و رفتار سازمانی: دکتر منوچهر حاضر و دکتر امیر عابدینی راد، تهران، ناشر مؤلف، ۱۳۷۵، چاپ اول