

مدیریت از منظر کتاب و سنت

سید صمصام الدین قوامی



پژوهشگاه در مسائل حکومت اسلامی
زیر نظر دبیرخانه مجلس خبرگان

پژوهش‌هایی در مسائل حکومت اسلامی
زیر نظر دبیرخانه مجلس خبرگان



پژوهش دینی برتر سال
برگزیده دبیرخانه دین پژوهان کشور
در سال ۱۳۸۲

مدیریت از منظر کتاب و سنت



سید صمصام‌الدین قوامی



قوامی، سید صمصام الدین، ۱۳۳۴ -
مدیریت از منظر کتاب و سنت / سید صمصام الدین قوامی . - قم: دبیرخانه مجلس خبرگان، مرکز
تحقیقات علمی، ۱۳۸۳.
۵۲۵ ص . - (پژوهش هایی در مسائل حکومت اسلامی زیر نظر دبیرخانه مجلس خبرگان؛ ۱۷)
کتابنامه: ص [۵۴۹] - ۵۵۶؛ همچنین به صورت زیر نویس .
شابک: ۹۶۴ - ۸۰۷۱ - ۰۲ - ۰
ISBN 964 - 8071 - 02 - 0
۱. رهبری (اسلام) ۲. مدیریت
الف. دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری، مرکز تحقیقات علمی ب. عنوان
۴۹۴/ق۲۲۳ BP ۲۹۷ / ۴۵

مدیریت از منظر کتاب و سنت

نگارش / سید صمصام الدین قوامی
تهیه / مرکز تحقیقات علمی
ناشر / دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری
ویرایش / غلامرضا پاکروان
نوبت چاپ / سوم، ۱۳۸۶
شمارگان / ۲۰۰۰ جلد
بها / ۵۰/۰۰۰ ریال
چاپ / الهادی



حق چاپ برای ناشر محفوظ است
نشانی: قم، خیابان شهدا، دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری
ص پ ۳۳۱۷، تلفن: ۵ ۷۷۴۱۳۲۲، نمابر: ۷۷۴۱۳۲۳
نشانی الکترونیک: [http : // WWW. nezam. org](http://WWW.nezam.org)
نشانی پست الکترونیک: E - Amini @ nezam. org
Printed in the Islamic Republic of Iran





فهرست

۶۲ ب. مدیریت پیامبران	۱۳ پیشگفتار
۶۲ ۲. سنت	۱۷ مقدمه نویسنده
۶۵ سنت دیگر معصومین:	□
۶۶ ۲. منابع پیرو	● بخش اول: مقدمات و کلیات بحث ۱۹
۶۶ معرفی مطالب	○ فصل اول: کلیات ۲۱
□	هدف از مباحث مدیریت اسلامی ۲۳
● بخش دوم: مدیریت منابع انسانی ۶۹	ضرورت و اهمیت بحث نظریه مدیریت در اسلام ۲۴
مقدمه: موضوع علم مدیریت ۷۱	روش‌شناسی تحقیق در مدیریت اسلامی ۲۵
۱. نیمه انسانی سازمان ۷۱	پیشینه بحث در بین دانشمندان شیعی ۲۶
۲. نیمه مادی سازمان ۷۱	موانع تحقیق در باره مدیریت در اسلام ۲۸
الف. عملیات سازمان ۷۲	پیشینه مباحث مدیریتی اسلام در بین دانشمندان
ب. هدف سازمان ۷۲	اهل سنت ۲۹
ج. محیط سازمان ۷۲	○ فصل دوم: مدیریت اسلامی
○ فصل اول: ماهیت مدیریت	در بونه نقد ۳۱
منابع انسانی ۷۳	مدیریت فقهی یا مدیریت اسلامی ۳۷
عوامل مهم گسترش نقش مدیریت ۷۶	○ فصل سوم: نظریه مدیریت اسلامی
وظایف مدیریت منابع انسانی ۷۷	(پارادایم مدیریت اسلامی) ۴۳
نقش مدیریت منابع انسانی در ۷۸	مقدمه اول ۴۸
○ فصل دوم: تاریخچه پیدایش	مقدمه دوم ۴۹
مدیریت منابع انسانی ۸۱	مقدمه سوم ۵۱
نهضت کارگری ۸۳	مقدمه چهارم ۵۲
نهضت مدیریت علمی (۱۸۷۸ م.) ۸۴	مقدمه پنجم ۵۳
روان‌شناسی صنعتی (۱۹۱۳ م.) ۸۴	مقدمه ششم ۵۴
متخصصان امور نیروی انسانی ۸۵	نتیجه مقدمات (پارادایم مدیریت اسلامی) ۵۵
مکتب روابط انسانی (۱۹۲۳ م.) ۸۵	○ فصل چهارم: منبع‌شناسی ۵۹
○ فصل سوم: نظریه اسلام در مدیریت	۱. منابع اصلی بحث ۶۱
منابع انسانی ۸۷	۱. قرآن کریم ۶۱
نظریه رشد و مدیریت رحمانی ۸۹	الف. مدیریت خداوندی ۶۱

۱۲۵	جمع‌بندی.....	۹۰	نظریه رشد در مدیریت اسلامی.....
	داوطلب شدن برای تصدی مناصب،	۹۱	انواع رشد.....
۱۲۶	چه حکمی دارد؟.....	۹۳	مدیریت مبتنی بر رشد از دیدگاه قرآن.....
۱۳۴	جمع‌بندی معیارها.....	۹۵	مدیریت رحمانی یا رحیمانه.....
۱۳۴	نکات مهم.....	۹۶	مبانی مدیریت رحمانی.....
	○ فصل پنجم: فرآیند برنامه‌ریزی	۹۷	نظام مدیریتی خداوند.....
۱۳۵	نیروی انسانی.....	۹۷	پردازش مدیریت رحمانی.....
۱۳۷	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۱۰۰	چگونگی کشف و تبیین اصول مدیریت رحمانی.....
۱۳۸	فرآیند کارمندیابی.....	۱۰۱	ویژگی‌های قواعد اداری مدیریت رحمانی.....
۱۳۸	مراحل کارمندیابی.....	۱۰۲	ارتباط مدیریت رحمانی و نظریه رشد.....
۱۳۹	ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی.....	۱۰۳	مدیریت رحمانی رسول خدا ﷺ.....
۱۳۹	مراکز و منابع عضوایی در سیره نبوی.....	○ فصل چهارم: تجزیه و تحلیل شغل.....	۱۰۵
۱۳۹	انواع منابع.....	۱۰۸	تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل.....
۱۴۰	۱. منابع نژادی (عرب یا عجم).....	۱۰۸	کاربرد تجزیه و تحلیل شغل.....
۱۴۲	۲. منابع سرزمینی.....	۱۰۹	مشکلات تجزیه و تحلیل شغل.....
۱۴۴	۳. منابع قبیله‌ای (قریش و...).....	۱۰۹	طراحی شغل.....
۱۴۷	۴. منابع نسبی.....	۱۰۹	۱. روش مدیریت علمی.....
۱۴۷	الف. بنی‌هاشم.....	۱۱۰	۲. روش انگیزش.....
۱۵۱	ب. خویشاوندگرایی.....	۱۱۰	نظریه دو عاملی هرزبرگ.....
۱۵۳	۵. منابع ارزشی.....	۱۱۰	نظریه فعال‌سازی.....
۱۵۳	الف. مهاجران.....	۱۱۰	نظریه ویژه‌گی‌های شغل.....
۱۵۷	ب. انصار.....	۱۱۱	۳. روش سیستمی.....
۱۵۹	ج. تابعین.....	۱۱۲	۴. روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی.....
۱۶۰	د. مجاهدان.....	۱۱۲	طراحی شغل از دیدگاه کتاب و سنت.....
۱۶۱	جمع‌بندی.....	۱۱۳	شرح شغل در قرآن و سیره نبوی و علوی.....
	تقدم منابع ارزشی بر منابع نژادی	۱۱۷	شرایط احراز شغل برگرفته از کتاب و سنت.....
۱۶۱	و سرزمینی و قبیله‌ای.....	۱۱۹	۱. منصب امامت.....
۱۶۲	بحثی در باره رانت‌خواری.....	۱۲۰	۲. منصب وزارت.....
۱۶۳	۶. منابع بومی.....	۱۲۱	۳. منصب قضاوت.....
۱۶۶	۷. مؤلفه قلوبهم.....	۱۲۲	۴. فرماندهی نظامی.....
۱۶۷	۸. منابع دینی (اقلیت‌ها).....	۱۲۳	۵. منصب مشاورت.....
۱۶۹	۹. منابع عقیدتی.....	۱۲۴	۶. منصب سفارت.....
۱۷۰	جمع‌بندی معیارها.....	۱۲۴	۷. منصب عیون (جاسوسی).....
۱۷۰	الف. معیارهای مثبت.....	۱۲۴	۸. منصب بطانه (ریاست دفتر).....
۱۷۰	ب. معیارهای منفی.....	۱۲۵	۹. منصب امین‌الشر (مشاور مخصوص).....

۲۰۹	ارشدیت یا شایستگی؟	۱۷۱	ج. معیارهای میانه.
۲۰۹	۹. بررسی قوانین و مقررات دولتی	۱۷۱	ملاحظه.
۲۰۹	حاکم بر پرداخت.	۱۷۳	○ فصل ششم: فرآیند انتخاب
۲۰۹	تعیین حقوق پایه	۱۷۵	روش انتخاب (ستادی).
۲۱۰	ارزش‌یابی (قیمت‌گذاری) مشاغل	۱۷۸	شیوه‌گزینش اصلح در مدیریت رحمانی.
۲۱۰	مدیریتی و حرفه‌ای	۱۷۹	اصل اول: آزمایش.
۲۱۱	نظریه‌های حقوق و دست‌مزد	۱۸۰	جمع‌بندی
۲۱۲	۱. نظریه عرضه و تقاضا	۱۸۰	مواد امتحانی
۲۱۲	۲. نظریه قدرت پرداخت	۱۸۱	اصل دوم: توجه به سوابق فرد در انتخاب.
۲۱۳	۳. نظریه کارایی	۱۸۵	چند پرسش در باره آزمون‌ها
۲۱۳	۴. نظریه هزینه زندگی	۱۸۶	هدف از آزمایش (ابتلا).
۲۱۳	۵. نظریه مدیریت رحمانی	۱۸۸	گزینش زنان
	نقش کار در نظام معیشت‌محوری حقوق	۱۸۹	تجرد و تأهل
۲۲۱	و دست‌مزد	۱۸۹	اشتغال و گزینش زنان
۲۲۱	ملاک تأمین معیشت چیست؟	۱۹۰	گزینش زنان از دیدگاه قرآن و سنت.
۲۲۲	معیار ارزش‌یابی شغل	۱۹۰	۱. در مناصب ولایی (کلیدی)
۲۲۵	ادله مشروعیت اجاره (استخدام)	۱۹۳	۲. گزینش زنان در مناصب عادی
۲۲۵	۱. قرآن	۱۹۶	۳. حضور زنان در صحنه‌های علمی
۲۲۶	۲. اخبار و روایات	۱۹۷	جمع‌بندی
۲۲۶	۳. اجماع	۱۹۸	نکته پایانی
۲۲۶	۴. ضرورت	۱۹۹	آزمون عفت و امانت.
	○ فصل هشتم: تعیین شایستگی	○ فصل هفتم: مدیریت حقوق و دست‌مزد ۲۰۱	
۲۲۷	کارکنان	۲۰۴	ویژگی‌های حقوق و دست‌مزد
۲۳۰	هدف‌ها و مزایای تعیین شایستگی	۲۰۵	مراحل طراحی نظام حقوق و دست‌مزد
۲۳۰	۱. ترفیع	۲۰۵	۱. تجزیه و تحلیل شغل
۲۳۱	۲. نقل و انتقال	۲۰۵	۲. شرح شغل
۲۳۱	۳. اصلاح و پیش‌رفت کارکنان	۲۰۵	۳. ارزش‌یابی شغل
۲۳۱	۴. برکناری از خدمت	۲۰۶	روش‌های ارزش‌یابی
۲۳۲	۵. کاهش شکایات	۴. بررسی نرخ حقوق و دست‌مزدهای	
۲۳۲	۶. تنظیم برنامه‌های آموزش مؤثر	۲۰۷	متداول در صنعت.
۲۳۲	۷. طرح تعیین شایستگی	۲۰۷	۵. تعیین نرخ پرداخت
۲۳۲	نظام‌های تعیین شایستگی	۲۰۷	۶. تعدیل و ترمیم نظام پرداخت
۲۳۳	شاخص‌های ارزیابی	۲۰۷	۷. ارزیابی تفاضلی حقوق و دست‌مزد
۲۳۳	نکات مهم در طراحی نظام ارزیابی عملکرد	۸. بررسی قوانین و مقررات	
	مزایای معیار قرار دادن نتیجه	۲۰۸	درون سازمانی

۲۵۵	۱. نارضایتی و شکایت مردم	۲۳۴	فعالیت‌های کارکنان
۲۵۵	۲. ناتوانی در انجام وظیفه و کم‌تجربگی	۲۳۴	معایب آن
۲۵۵	۳. فساد اقتصادی		مزایای معیار قرار دادن فعالیت‌های کارمند
۲۵۵	۴. خیانت	۲۳۴	برای ارزیابی عملکرد او
۲۵۶	۵. فساد سیاسی و فسق	۲۳۴	معایب آن
۲۵۶	۶. عدم اهلیت و لیاقت	۲۳۵	انواع ارزیابی
۲۵۶	۷. قانون شکنی	۲۳۶	بهترین ارزیابی
۲۵۷	۸. انتقال به مکان دیگر		ملاک‌های ارزیابی عملکرد، برای
۲۵۷	۹. ترفیع	۲۳۷	تعیین شایستگی
۲۵۷	۱۰. مردمی نبودن	۲۳۸	۱. عدم آرزوگرایی
۲۵۸	۱۱. شراب‌خواری	۲۳۹	۲. کردار، سپس گفتار
۲۵۸	۱۲. وجود اصلح	۲۳۹	۳. اندک شمردن کار نیک
۲۵۸	۱۳. اشتغال بدون اجازه	۲۴۰	۴. عدم تنبلی و بی‌حوصلگی
۲۵۸	۱۴. دور کردن فرد برکنار شده، از تهمت	۲۴۰	۵. عدم سستی
۲۵۸	۱۵. عدم قدرت‌گیری زیاد	۲۴۰	۶. نظم در کار
۲۵۸	۱۶. برکناری اقتراحی (بدون سبب)	۲۴۱	۷. تدبیر در مقدمات و ارزش‌یابی نتایج
۲۵۹	کیفیت برکناری	۲۴۱	۸. دوری از نسنجیده کاری
۲۵۹	۱. برکناری شفاهی به علت گرفتن رشوه	۲۴۱	و پوزش‌خواهی
۲۶۰	۲. برکناری مکتوب	۲۴۱	۹. مرتبه هر کار و لزوم رعایت آن
۲۶۱	برکناری معاویه از ولایت شام	۲۴۱	۱۰. پیدا کردن راه کار
۲۶۲	برکناری منذر بن جارد عیدی	۲۴۱	۱۱. انجام دادن هر کاری به وقت خود
۲۶۴	۳. برکناری‌های آرام	۲۴۲	۱۲. غنیمت شمردن فرصت
	برکناری محمد بن ابی بکر	۲۴۲	۱۳. پرهیز از تأخیر در کار
۲۶۴	از ولایت مصر	۲۴۲	۱۴. آینده‌نگری
	برکناری عمرو بن ابوسلمه مخزومی،	۲۴۳	تحلیل ملاک‌های مذکور
۲۶۴	فرماندار بحرین	۲۴۵	○ فصل نهم: انفصال
۲۶۶	۴. برکناری رهبر	۲۴۹	تحلیل قرآنی برکناری و اخراج
۲۶۹	موجبات برکناری رهبر	۲۵۰	۱. نقض کنندگان میثاق
۲۶۹	چگونگی برکناری		۲. منافقان، بیمار دلان، دروغ
۲۷۰	چگونگی عقود انتصابی یا استخدامی	۲۵۱	و شایعه‌پراکنان
۲۷۱	استعفا	۲۵۱	۳. آزار دهنده‌گان خدا و پیامبر ﷺ
۲۷۱	بازنشستگی (تقاعد)		۴. تبهکاران و نافرمانان
۲۷۴	آیا بازنشستگی حق است؟	۲۵۲	و کارشناسان خائن
۲۷۴	آیا بازنشستگی عقد است یا ایقاع؟	۲۵۲	۵. کتمان‌کنندگان دانش
	○ فصل دهم: گام‌های	۲۵۴	ملاک‌های برکناری در سیره

۳۰۵	پاداش از دیدگاه قرآن و سیره.....	۲۷۷	برنامه‌ریزی آموزشی.....
۳۰۷	انواع پاداش در مدیریت رحمانی.....	۲۸۰	طبقه‌بندی روشهای آموزشی.....
۳۰۷	۱. پاداش‌های دنیوی.....	۲۸۱	روش افزایش دانش.....
۳۰۷	۲. پاداش‌های اخروی.....	۲۸۲	روشهای افزایش مهارت‌ها.....
۳۰۸	مبانی اعطای پاداش در مدیریت رحمانی.....	۲۸۲	روش‌های تحول فکری.....
۳۰۸	پاداش باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد؟.....	۲۸۳	اهداف توسعه سازمانی.....
۳۰۹	به چه کسی باید پاداش داده شود؟.....	۲۸۴	روش‌های توسعه سازمانی.....
۳۱۰	به چه عملی پاداش تعلق می‌گیرد؟.....	۲۸۴	آیا آموزش حساسیت مؤثر است؟.....
	○ فصل دوازدهم: انضباط.....	۲۸۵	انتقاد از آموزش گروهی.....
۳۱۳	(اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان).....	۲۸۵	رهنمودهایی در باره آموزش گروهی.....
۳۱۵	تعریف انضباط.....	۲۸۶	آموزش از دیدگاه قرآن.....
۳۱۶	فرآیند انضباط.....	۲۸۷	عناوین آموزش‌ها.....
۳۱۷	انواع تخلفات.....	۲۹۰	آموزش در سیره نبوی.....
۳۱۷	بررسی و ارزیابی تخلفات.....	۲۹۰	۱. تأثیرگذاری آموزش و پرورش.....
۳۱۸	ویژگی‌های نظام انضباطی مؤثر.....	۲۹۰	۲. روش‌های آموزشی.....
۳۱۸	انضباط مثبت (انضباط بی مجازات).....	۲۹۱	در سیره اداری نبی اکرم ﷺ.....
۳۱۹	فرآیند انضباط مثبت، دارای سه مرحله است.....	۲۹۱	الف. تعلیم و تربیت خصوصی.....
۳۱۹	تأسیس مرکز مشاوره برای پیش‌گیری از خطا.....	۲۹۲	ب. سخنرانی.....
۳۲۰	تحلیل قرآنی انضباط.....	۲۹۴	۳. موضوعات آموزشی.....
۳۲۵	شرایط اخراج.....	۲۹۵	۴. مرکز آموزش.....
۳۲۶	نگرشی قرآنی به اخراج.....	۲۹۶	۵. کاربردی کردن آموزش‌ها.....
۳۲۹	چگونگی اخراج.....		آموزش و پرورش در سیره حکومتی.....
۳۳۰	دیدگاه مدیریت رحمانی.....	۲۹۶	و اداری علوی.....
	نظام پاداش و تنبیه، کدام یک قدرت.....	۲۹۷	معیارها و اصول آموزش.....
۳۳۱	بیش تری دارد؟.....	۲۹۹	○ فصل یازدهم: نظام پاداش.....
	□.....	۳۰۲	انواع پاداش.....
۳۳۵	● بخش سوّم: وظایف مدیریت.....	۳۰۲	مبانی اعطای پاداش.....
۳۳۷	مقدمه.....	۳۰۳	۱. عضویت در سازمان.....
۳۳۷	وظایف مدیریت چیست؟.....	۳۰۳	۲. حضور در سازمان.....
۳۴۱	○ فصل اوّل: برنامه‌ریزی.....	۳۰۳	۳. عملکرد.....
۳۴۳	هدف برنامه‌ریزی.....	۳۰۴	۴. ارشدیت.....
۳۴۴	فرآیند برنامه‌ریزی.....	۳۰۴	۵. تخصص.....
۳۴۴	سطوح هدف‌ها.....	۳۰۴	۶. دشواری کار.....
۳۴۵	ابعاد برنامه‌ریزی سازمانی.....	۳۰۴	۷. قضاوت و تصمیم‌گیری.....
۳۴۵	سطح برنامه‌ریزی.....	۳۰۴	ویژگی‌های نظام پاداش مؤثر.....

۳۷۶	اصول ساختار حکومتی رسول خدا ﷺ	۳۴۷	چهارچوب‌های زمانی برنامه
۳۷۸	۱. مرکزیت مسجد برای حکومت	۳۴۷	قلمرو برنامه‌ریزی
۳۸۱	۲. اتحاد امارت و امامت	۳۴۷	استمرار برنامه‌ریزی
۳۸۳	۳. تقسیمات کشوری بر اساس ولایات		برنامه‌های یک‌باری، شامل طرح‌ها
۳۸۴	۴. سلسله مراتب ولایی	۳۴۸	و پروژه‌ها
۳۸۶	۵. وحدت دین و سیاست		برنامه‌های همیشگی، شامل خط‌مشی‌ها،
۳۸۷	نمودار سازمانی	۳۴۸	روش‌ها و قوانین
۳۸۷	تقسیم کار	۳۴۹	برنامه‌های اقتضایی
۳۸۸	واحدسازی	۳۴۹	نگاه قرآنی به برنامه‌ریزی
۳۸۸	سلسله مراتب	۳۵۳	سنت‌های مستمر
۳۸۹	رابطه حیطه نظارت با درجه عدم تمرکز	۳۵۴	۱. سنت نابودی ستم‌گران
۳۹۰	سازمان باید بلند باشد یا مسطح؟	۳۵۵	۲. سنت اقتداربخشی به رهبر دینی
۳۹۱	زنجیره فرماندهی		۳. سنت امنیت‌بخشی در جامعه
۳۹۲	وحدت فرماندهی از دیدگاه قرآن	۳۵۶	تحت حکومت دینی
۳۹۳	هماهنگی		۴. سنت قاطعیت در برابر براندازان
۳۹۴	هماهنگی در مدیریت رحمانی	۳۵۶	حکومت دینی
۳۹۶	اختیار	۳۵۷	برنامه‌های متغیر
۳۹۶	قدرت چیست؟	۳۵۸	مسئولیت برنامه‌ریزی
۳۹۶	تفاوت قدرت و اختیار	۳۶۰	برنامه‌ریزی مؤثر
۳۹۷	منشأ اختیار	۳۶۰	برنامه‌ریزی غیرمؤثر
۳۹۷	منشأ اختیار در قرآن	۳۶۱	معیارها و ملاک‌های برنامه‌ریزی مؤثر
۴۰۰	واگذاری (تفویض) اختیار	۳۶۳	ابزارهای برنامه‌ریزی
۴۰۰	اصول تفویض اختیار	۳۶۵	مراحل شبکه پرت
۴۰۱	مزایای تفویض اختیار	۳۶۶	مدیریت زمان
۴۰۱	موانع واگذاری اختیار	۳۶۶	مدیریت زمان از دیدگاه قرآن
۴۰۱	تحلیل قرآنی سازماندهی	۳۶۸	راه درمان تسويف
۴۰۵	سازماندهی حضرت سلیمان علیه السلام		۱. امید نداشتن به آینده
	اصول سازماندهی در حکومت		۲. شتاب کردن در فرصت‌ها
۴۰۷	رسول خدا ﷺ		۳. تقسیم وقت (نظم)
۴۰۷	۱. اصل اطاعت	۳۷۱	○ فصل دوم: سازماندهی
۴۰۷	۲. اصل سلسله مراتب	۳۷۳	سازماندهی چیست؟
۴۰۷	۳. اصل ولایت و اولویت	۳۷۴	فرآیند سازماندهی
	۴. اصل سندیت و حجیت دستورها	۳۷۴	ساختار سازمانی
۴۰۸	و قوانین رسول خدا ﷺ	۳۷۵	اهداف ساختار سازمانی
	۵. اصل مرجعیت رسول، در منازعات	۳۷۵	ساختار رسمی و غیررسمی

۴۴۰ ادله نظریه اول	۴۰۸ و مشاجرات و اختلاف نظرها
۴۴۱ ادله نظریه دوم	۴۰۹ ۶ اصل استیذان از رسول خدا ﷺ
۴۴۱ ادله نظریه سوم	۴۱۰ ۷ اصل لزوم احترام به رسول خدا ﷺ
۴۴۳ نظریه چهارم: اقتضا	۴۱۱ ۸ اصل تمرکز در امور مالی
۱. سبک دستوری	۹. اصل مرکزیت پیامبر نسبت
۴۴۴ و تکلیف‌گرا	۴۱۲ به اطلاعات و گزارش‌ها
۴۴۶ ۲. سبک ترغیبی	تمرکز و عدم تمرکز اختیار
اهداف سبک ترغیبی و	۴۱۲ مزایای تمرکز
۴۴۹ مشاورتی در	۴۱۳ مزایای عدم تمرکز
۳. سبک حمایتی و مشارکتی	۴۱۴ تمرکز یا عدم تمرکز در مدیریت رحمانی
۴۵۰ در تصمیم‌گیری	۴۲۱ صف و ستاد
۴۵۲ ۴. سبک تفویضی	۴۲۲ انواع ستاد
۴۵۳ ۵. اصل تصمیم‌گیری	۴۲۳ ○ فصل سوم: رهبری
نظریه مختار	۴۲۵ عوامل موفقیت رهبری
مقایسه دو نظریه «تصمیم‌گیری از بالا	۴۲۵ ۱. ویژگی‌های رهبر
صحیح است» و «مدیریت همه بر شورا	۴۲۶ ۲. شیوه رهبری
است»	۴۲۷ رهبران مستبد و مشارکت‌جو
مشورت یک وظیفه اخلاقی است یا	مقایسه رهبری مستبدانه و
الزامی؟	۴۲۷ مشارکت‌جویانه
۴۵۹ ۶. اصل توکل	آیا یک رهبر می‌تواند در ضمن کارگرایی
○ فصل چهارم: انگیزش	۴۲۷ فردگرا هم باشد؟
تعریف	۴۲۸ ۳. اثربخشی رهبری
نظریه‌های انگیزش	۴۲۸ الف. ارزش‌ها و نیازهای کارمندان
۱. الگوی انتظار در انگیزش (ویکتور روم)	۴۲۹ شخصیت کارمندان
۲. ابراهام مازلو و سلسله‌مراتب نیازها	۴۲۹ انگیزه کارکنان
۳. نظریه عوامل محرک و عوامل بهداشتی	۴۲۹ ب. موقعیت
۴۶۶ (فردریک هرزبرگ)	نظریه‌های رهبری
۴. نظریه نیاز به کسب موفقیت، قدرت و	۴۳۱ ۱. نظریه اقتضای فیدلر
وابستگی	۴۳۲ ۲. روش رهبری از دیدگاه هاوس
۴۶۷ ۵. نظریه سل‌گلمن (مفهوم انگیزش)	۴۳۲ ۳. نظریه رهبری در قرآن
۴۶۸ ۶. نظریه گری‌دسلر	۱. اصل نرمی و مهربانی (لنت لهم)
نظریه انگیزش در مدیریت رحمانی	۲. اصل عفو و بخشش (فاعف عنهم)
۴۷۰ ۱. مجموعه مردمی	آثار عفو
۴۷۴ ۲. مجموعه نظامی	۳. اصل استغفار (و استغفرلهم)
۴۷۵ ۳. مجموعه آموزشی	۴. اصل مشورت
۴۷۷	۴۳۹

۴. مجموعه کارگری ۴۷۷
۵. مجموعه اداری و کارمندی ۴۷۸
۶. مجموعه ورزشی ۴۷۸
۷. مجموعه خدمات رسانی عام المنفعه .. ۴۷۸
- جمع بندی ۴۷۹
- آیا انگیزش فقط مبتنی بر رفع نیازها است؟ ۴۷۹
- آیا تأمین نیاز، انگیزه می دهد یا فقدان نیاز؟ .. ۴۸۰
- کدام نیازها قدرت انگیزش بیش تری دارند؟ .. ۴۸۲
- انگیزش، حق محور است یا تکلیف مدار؟ ۴۸۳
- انگیزش الگویی یا الگوی انگیزشی ۴۸۵
- فصل پنجم: نظارت (کنترل) ۴۸۷
- اهمیت نظارت ۴۸۹
- چه چیزی باید کنترل شود؟ ۴۹۰
۱. دیدگاه سنتی ۴۹۰
۲. دیدگاه جدید ۴۹۱
- تحلیل قرآنی نظارت ۴۹۱
- فرآیند نظارت ۴۹۳
- نظریه مدیریت رحمانی ۴۹۴
- سطوح نظارت و کنترل ۴۹۴
- انواع نظارت ۴۹۵
- معیارهای نظارت و کنترل ۴۹۶
۱. اصل نظارت بر اعمال و افراد ۴۹۶
۲. هرکس باید بداند که تحت نظارت است ۴۹۷
۳. بالاترین کارگزاران نیز تحت نظارت ۴۹۷
- و مراقبت هستند ۴۹۷
۴. با نظارت، تصمیم گیری، به هنگام و مناسب می شود (نظارت کاربردی) ۴۹۷
۵. نظارت کنندگان باید کرامت و بزرگواری داشته باشند و از حقیقت عدول نکنند ۴۹۸
۶. نظارت ها بسیار دقیق انجام می گیرد ۴۹۸
۷. اعمال، نظارت شده، ثبت و نوشته می شوند و به آنها استناد می شود: ۴۹۸
- خاتمه ۴۹۹
- نمونه هایی عالی از نظارت در سیره علوی ۵۰۲
- جمع بندی نامه ها ۵۱۷
-
- فهرست ها ۵۲۱
- آیات ۵۲۳
- ترجمه آیات ۵۲۶
- روایات عربی ۵۳۳
- روایات فارسی ۵۳۵
- اشخاص ۵۴۱
-
- منابع ۵۴۹



◀ پیشگفتار

نهضت و قیام مردم دیندار و شریف ایران بر ضد رژیم پهلوی از سال ۱۳۴۲ به رهبری روحانیت و در رأس آن، امام خمینی - قدس سره - و ایثار و فداکاری اقشار مختلف مردم، و در نهایت، پیروزی آن در بهمن ماه ۱۳۵۷ بدون شک یک حرکت دینی و برای دفاع از حریم مقدس اسلام بود. با آن پیروزی شگفت آور، این اندیشه نوین، در ایران و جهان اسلام به وجود آمد که با رهبری های یک فقیه جامع الشرائط و با بهره گیری از ایمان و احساسات دینی مردم می توان حتی بدون سلاح با طاغوتیان و صاحبان زر و زور و سلاح پیکار کرد و پیروز شد. با آن پیروزی معجزه آسا و شگفت آور، قدرت اسلام و ایمان و نقش حساس رهبری دینی و نفوذ معنوی روحانیت، برای همگان آشکار شد. آن چنان که اکثریت قاطع اقشار مختلف مردم، دانشگاهی، فرهنگی، بازاری، اداری، کارگر، کشاورز، شهری و روستایی، که دین خواهی در جانشان سابقه دیرینه داشت، با شوق فراوان خواستار حاکمیت اسلام و اجرای احکام و قوانین نورانی آن شدند.

امام خمینی - قدس سره - که در آن زمان، عملاً در جایگاه ولایت فقیه واقع شده بود و اکثریت قاطع مردم، رهبری او را پذیرفته بودند، انتخاب نوع حکومت را بر عهده مردم گذارد و «جمهوری اسلامی» را به عنوان پیشنهاد مطرح ساخت. در تاریخ ۱۳۵۸/۱/۱۱ همه پرسی به

عمل آمد و اکثریت قاطع مردم (۹۸/۳۲٪) به «جمهوری اسلامی» رأی مثبت دادند. بعد از آن، تهیه قانون اساسی، یک ضرورت محسوب می‌شد و تدوین آن، نیاز به کارشناسانی داشت که در مسائل قانونی و اسلامی متخصص باشند. انتخاب آنان نیز بر عهده مردم گذاشته شد. در تاریخ ۵۸/۵/۱۲ مردم در یک انتخابات عمومی شرکت کردند و با اکثریت آرا ۷۲ نفر از قانون‌دانان و اسلام‌شناسان را بدین منظور برگزیدند. مجلس خبرگان قانون اساسی تشکیل شد و اعضای آن با جدیت تمام، مشغول به کار شدند. از رهنمودهای امام خمینی - قدس سره - و صدها طرح و پیشنهادی که از صاحب نظران می‌رسید استفاده کردند و در مدتی در حدود سه ماه، متن قانون اساسی را تدوین کردند. سپس تصویب آن نیز به آرای مردم واگذار شد و در تاریخ ۵۸/۹/۱۲ در یک همه پرسی، با اکثریت چشمگیری (حدود ۷۵٪) تصویب شد و به تأیید امام خمینی رسید. بدین ترتیب، خط مشی نظام جمهوری اسلامی ایران بر پایه قانون اساسی، که از قرآن و سنت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و مکتب اهل بیت علیهم السلام الهام گرفته، مشخص و استوار گشت.

با تصویب قانون اساسی، نوع حکومت و اهداف و ارکان آن، جنبه قانونی به خود گرفت، ولایت و زعامت ولی فقیه و مجتهد جامع الشرائط، قانونی شد و رسمیت یافت.

مراحل مختلف تهیه، تدوین و تصویب قانون اساسی با سرعت سپری شد؛ چرا که ضرورت استقرار هر چه سریع‌تر نهادهای نظام جمهوری اسلامی ایران، چنین سرعتی را می‌طلبید، به ویژه آن که رهبری‌های ژرف‌بینانه و قاطعانه امام، بر این سرعت تأکید می‌ورزید.

اما با توجه به این که بعد از حکومت پیامبر اسلام و علی بن ابی طالب - صلوات الله علیهما - نخستین بار بود که حکومتی قانونی، بر طبق مبانی شیعه تأسیس می‌شد و زعامت گسترده ولی فقیه و اجرای احکام و قوانین سیاسی - اجتماعی اسلام، سابقه عملی نداشت و تجربه نشده بود، مسائل مربوط به نظام دینی و فلسفه سیاسی اسلام، به ویژه ولایت فقیه نیز به طور دقیق تحقیق و تدوین نشده بود. بنابراین، لازم بود بعد از استقرار حکومت اسلامی، مسائل مربوط به فلسفه سیاسی اسلام، به طور گسترده و عمیق به وسیله محققان و

کارشناسان مربوطه، مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد.

این مسئولیت سنگین، که استحکام نظام اسلامی بر آن مبتنی است، بر عهده همه دانشمندان متعهد و فقها و اسلام شناسان نهاده شده است. بسیار بجا بود که حوزه‌های علمیه، به ویژه حوزه علمیه قم در این کار مهم پیشقدم می‌شد و با دعوت از اساتید و دانشمندان متعهد دانشگاه، وسیله یک سری تحقیقات عمیق و گسترده جمعی را در همه موضوعات و مسائل مربوط به فلسفه سیاسی و نظام اسلامی فراهم می‌ساخت؛ ولی متأسفانه در این جهت کوتاهی شد. البته از آن زمان تاکنون در این رابطه، کارهایی انجام گرفته، کتاب‌ها و مقالات سودمندی تهیه و انتشار یافته است؛ ولی با توجه به این که تحقیقات انجام شده، غالباً انفرادی بوده، جای یک سلسله تحقیقات عمیق‌تر و فراگیرتر جمعی هنوز خالی است.

با توجه به این نیاز و تأکیدهای مکرر مقام معظم رهبری، حضرت آیه الله خامنه‌ای - مدظله‌العالی - بود که مجلس خبرگان رهبری در اجلاس ۱۳۷۱/۱۱/۲۸ مسئولیت انجام این تحقیقات را بر عهده دبیرخانه مجلس خبرگان گذاشت. در شرح وظایف دبیرخانه چنین آمده است: «تحقیق و پژوهش در موضوع حکومت اسلامی، بالأخص ولایت فقیه، تألیف و نشر آن به صورت‌های مناسب». دبیرخانه بعد از تهیه مقدمات، شروع به کار کرد. در انجام این مسئولیت بزرگ، کارهایی را شروع کرده و انجام می‌دهد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از: تحقیق در موضوعات و مسائل مختلف فلسفه سیاسی اسلام، به ویژه ولایت فقیه. در آغاز، فهرستی از موضوعات نیازمند به بررسی و تحقیق تهیه شد و از محققان و دانشمندان برای همکاری دعوت به عمل آمد. تعدادی از آنان دعوت ما را پذیرفتند و پس از تهیه و تصویب طرح تحقیقاتی، مشغول به کار شدند.

گرچه مسئولیت مستقیم انجام هر یک از موضوعات، بر عهده یک نفر از محققان می‌باشد؛ اما با توجه به این که از افکار و اظهار نظر دیگر صاحب‌نظران نیز استفاده می‌کند، می‌توان آن را یک تحقیق جمعی به شمار آورد. تحقیقات بدین صورت انجام می‌گیرد:

۱. محقق در همه مراحل، از نظر اساتید مشاور و راهنما استفاده می‌کند.

۲. مطالبی که توسط محقق نگاشته شده، در اختیار تعدادی از دانشمندان صاحب نظر برای مطالعه و اظهار نظر قرار می گیرد. سپس در جمع آنان و با حضور نویسندگان، مورد بحث و نقد قرار می گیرد.

۳. ریاست دبیرخانه و مسئول مرکز تحقیقات علمی دبیرخانه نیز در همه مراحل تحقیق، از نزدیک بر کارها نظارت دارند.

۴. محقق از نتایج بحث ها و تحقیقاتی که قبلاً توسط دبیرخانه انجام گرفته و نیز از فیش های موجود استفاده می کند.

ولی با توجه به این که محقق در تحقیقات خود از آزادی کامل برخوردار است و الزامی در جهت اعمال همه دیدگاه های پیشنهادی ندارد، مسئولیت صحت و سقم مطالب نیز بر عهده خود او خواهد بود.

تحقیقی که اینک ارائه می شود، به بررسی موضوع مدیریت از دیدگاه کتاب و سنت می پردازد و به وسیله پژوهشگر پرتوان، حجة الاسلام آقای سید صمصام الدین قوامی انجام گرفته است. این پژوهش پس از طرح کلیاتی درباره مدیریت اسلامی، به اهم مباحث این موضوع مانند «مدیریت منابع انسانی» و «وظایف مدیریت» می پردازد و در ضمن آن، مسائل فراوان مدیریت از زوایای مختلف، به ویژه با تتبع گسترده در سیره و سنت اسلامی، مورد بررسی قرار گرفته است.

در خاتمه از زحمات و تلاش های محقق سخت کوش این اثر، و همه اساتید محترمی که در به ثمر رسیدن این تحقیق همکاری نمودند، تشکر می کنم.

ابراهیم امینی

زمستان ۸۲

◀ مقدمه‌نویسنده

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، زمینه طرح مسائل و مباحث نوینی فراهم شد که پیش از آن، ضرورت و انگیزه‌ای برای پرداختن به آن‌ها وجود نداشت. یکی از این مسائل، شکل‌گیری یک نظام اسلامی از درون انقلاب بود که موجب پیدایش پرسش‌های گوناگونی در باره فلسفه سیاسی و اجتماعی اسلام، در اذهان اندیشوران و حامیان انقلاب شد. هم‌چنین از جمله این مباحث، مبحث «مدیریت اسلامی» بود که از جنبه‌های گوناگونی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. برخی از پرسش‌های مطرح شده در این باره، عبارتند از:

مدیریت اسلامی چه تعریفی دارد؟ آیا بشر خود باید نوع مدیریت بر جامعه را روشن سازد یا اسلام هویت و ماهیت نظام مدیریتی را بیان می‌کند؟ ضرورت و اهمیت پرداختن به مسأله مدیریت اسلامی چیست؟ با توجه به این‌که مدیریت در غرب متولد شده و بیش‌تر نظریه‌پردازان آن، غربی هستند، کاربرد این نظریه با توجه به وضعیت عمومی ارزش‌هایی که ارائه می‌دهد، چگونه ارزیابی می‌شود؟ مهم‌ترین محورهای اشتراک و افتراق مدیریت اسلامی با مدیریت رایج در غرب چیست؟ وجه تمایز بین مدیر و رهبر و رابطه مدیریت و حکومت چیست؟ اصول مدیریت از دیدگاه اسلام کدام است؟ با توجه به این‌که اصول مدیریت تقریباً ثابت است، مدیریت اسلامی که بخشی از اقسام مدیریت محسوب می‌شود، چه نقشی خواهد

داشت؟ با توجه به این که مدیریت در غرب از روش تجربی استفاده می‌کند و ما در حال حاضر نمی‌توانیم از این روش در مدیریت اسلامی استفاده کنیم، چگونه می‌توانیم به سوی مدیریت گام برداریم؟ اصطلاحات رایج در مدیریت اسلامی، مدیریت فقهی، مدیریت ارزشی و مدیریت دینی از چه اعتباری برخوردارند و کدام یک ترجیح دارد؟ توقع یک نظام اداری و روش‌های مدیریتی از اسلام تا چه اندازه درست و به جا است؟ آیا اسلام یک مکتب مدیریتی ویژه خود را دارد، مانند دیگر مکاتب مدیریتی (مدیریت علمی، روابط انسانی، اقتضایی و...)؟ اگر مدیریت مبحثی عقلایی و متکی به عقل جمعی بشر است، چه اصراری بر جست‌وجوی آن در منابع اسلامی است؟ آیا مدیریت هم اسلامی و غیراسلامی دارد؟ اگر دارد، معیار اسلامی بودنش چیست؟ شاخص‌های شایستگی مدیر اسلامی کدام است؟

در بین نظریه‌های مدیریت، کدام نظریه با اسلام سازگارتر است؟ آیا اسلام نظریه خاص و مستقلی در این زمینه دارد؟ اصول موضوعه‌ای که برای ما معتبر است و بر اساس آن‌ها باید مسائل مدیریت را حل کنیم، کدامند؟ روش درست تحقیق در مدیریت اسلامی چیست؟ در جامعه اسلامی چه نظام ارزشی‌ای باید بر رفتارهای مدیران حاکم باشد و دلیل اعتبار این نظام ارزشی چیست؟

این پرسش‌ها و مانند این‌ها از عوامل پدید آمدن تحقیق حاضر هستند که پاسخ به آن‌ها با توجه به متون دینی می‌تواند نظریه مدیریت اسلامی را تبیین کند.

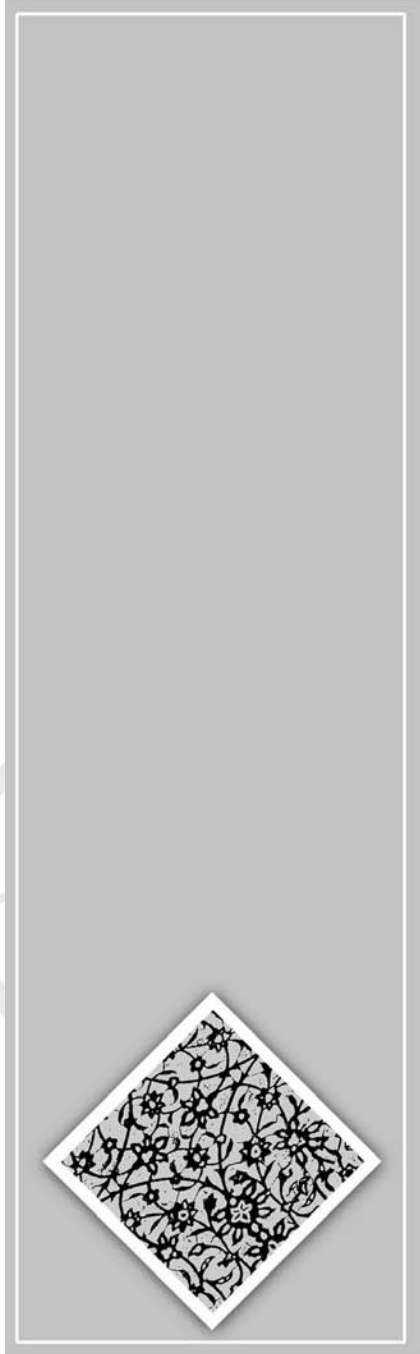




بخش اول مقدمات و کلیات بحث

□





فصل اول

کلیات

□



◀ هدف از مباحث مدیریت اسلامی

۱. تدوین اصول مدیریت
۲. الگو سازی یک سازمان مطلوب
۳. ارائه الگوی مدیر و کارگزاران نظام اسلامی و ضد آن
۴. تعمیم نظریه مدیریت اسلامی
۵. توجه جدی مراکز علمی فرهنگی کشور به تحقیق به عنوان پایه، برای دستیابی به نظریات اسلام در باره مدیریت.
۶. معطوف کردن توجه محققان و دانش پژوهان و متخصصان علم اداره و مدیریت، به نظریه مدیریت در اسلام و طرح استدلالی آن، در مطالعات تطبیقی و توجه به تمایزات اساسی بین مدیریت اسلام و شرق و غرب.
۷. دعوت به همکاری صاحب نظران و محققان اسلامی، به ویژه فقیهان بزرگ حوزه علمیه، برای ارائه الگوی مدیریت در اسلام.
۸. ایجاد زمینه تلاش بیش تر و جدی تر برای یافتن راه کارهای علمی، در جهت اجرایی کردن نظریات فراگیر مدیریت اسلامی، که جوهره حکومت اسلامی را در خود دارد، با توجه به

رهنمودهای قرآنی و دست‌آوردهای بشری و نقش زمان و مکان.^۱

◀ ضرورت و اهمیت بحث نظریه مدیریت در اسلام

- در لابه‌لای آثار مدیریت‌پژوهان مسلمان، به مواردی از ضرورت پی می‌بریم:
۱. ظهور انقلاب اسلامی و استقرار حکومت دینی در ایران اسلامی، لزوماً بحث مدیریت را در پی دارد؛ زیرا حکومت، بدون مدیریت امکان ندارد.
 ۲. جامعیت و خاتمیت مفروض دین اسلام، مستلزم داشتن نظاماتی مانند نظام اداری است.
 ۳. کاستی‌های مکاتب مدیریتی غیردینی و غیراسلامی، که در عمل نشان داده شده و بعضاً مورد اعتراف خود غربی‌ها است، ما را بر آن می‌دارد که در نظام مدیریتی اسلام جست‌وجو کنیم.
 ۴. معرفی اسلام در همه ابعاد، به جهان پرسش‌گر از مبانی نظری و عملی نظام اسلامی.
 ۵. نمی‌توان حکومت دینی را با مدیریت غیردینی هدایت کرد. این امر باعث شکست و تعارض و تناقض در نظام اسلامی خواهد شد.
 ۶. عدم تناسب مدیریت‌های رایج با فرهنگ و تمدن اسلام و تفکر مستقل انقلابی.
 ۷. سیره انبیا و اولیا در اعمال مدیریت، حاکی از وجود اصول مدیریتی دینی است که باید کشف شود.
 ۸. نیاز فراوان نظام اسلامی به مدیرانی که متخلق به اخلاق اسلامی و مسلح به دانش مدیریت باشند.
 ۹. لزوم ارائه الگوی مدیریتی اصیل به مدیران اسلامی که نقش مهمی در پیش‌برد اهداف نظام اسلامی دارند و نقش فرهنگ‌سازی نیز در جامعه بر عهده آنان است.
 ۱۰. توسعه این رشته، تا عمق مدیریت خانواده، مدیریت و رهبری خویشتن، و حجم بسیار احکام و اخلاق اسلامی در این موارد، صاحب‌نظریه بودن اسلام در مدیریت را آشکار می‌سازد.

۱. فصل‌نامه صبح، ش ۱۹، ص ۱۱۲.

۱۱. نقش بسیار مهم مدیریت اسلامی در تحقق اهداف انقلاب اسلامی، در پیش‌رفت و توسعه همه‌جانبه کشور.

◀ روش‌شناسی تحقیق در مدیریت اسلامی

۱. گروهی از محققان و مدیریت‌پژوهان با ضعف شناخت از مدیریت غربی و با توجه صرف به مدیریت در اسلام، مدیریت غربی را به کلی نفی کرده و وارد موضوع نشده‌اند، در حالی که باید مدیریت را یک علم دانست تا بتوان با آن به درستی روبه‌رو شد؛ همان‌گونه که پیشینیان ما با فلسفه یونان رفتار کردند.

۲. گروهی دیگر با خوب و درست فرض کردن مدیریت غربی کوشیده‌اند با توجیه اسلامی مدیریت غربی، آن را به نوعی اسلامیزه کنند. در این گروه، عده‌ای مرعوب آن نظریات شده و همه آن را پذیرفته‌اند و برخی نیز با برخوردی انتقادی، برای تصحیح و تکمیل آن کوشیده‌اند. دسته دوم سعی کرده‌اند با کالبدشناسی و تقسیم‌بندی مدیریت، به انسانی و مواد، یعنی مدیریت منابع انسانی و تولید، مباحث ارزشی را از غیرارزشی جدا کنند و با پذیرش بخش دوم، صرفاً موضوع انسان را در مدیریت بررسی کنند.

۳. از یک دیدگاه می‌توان مجموعه تحقیقات مدیریت اسلامی را به چند دسته تقسیم کرد: دسته‌ای توسط متخصصان مدیریت بدون تخصص اسلامی تنظیم شده است و دسته‌ای دیگر توسط متخصصان اسلامی بدون تخصص و شناخت مدیریتی نگارش یافته است و چه بسا دسته سوم توسط نویسندگان فاقد هر دو تخصص به رشته تحریر در آمده است. در این میان، جای خالی تحقیق و جستاری که دارای هر دو نوع تخصص باشد، خالی است.

۴. در آثار مدیریتی از سه شیوه استفاده شده است:

الف) روش قیاسی (مستقل): مراجعه به منابع اصیل اسلام و استخراج ارزش‌ها و اصول مدیریتی از آن‌ها.

ب) روش استقرایی (تطبیقی): مراجعه به منابع مدیریت روز و مطالعه نظریاتی که در آن

مطرح است و شناخت پیش‌فرض‌ها و اصل نظریات و قضایایی که از آن نظریات استفاده می‌شود. سپس مطالعه‌ای تطبیقی انجام شود تا مثلاً مشخص گردد که آیا مکتب اسلام این نظریات را امضا می‌کند یا کنار می‌گذارد.

ج) انتخاب برخی کلید واژه‌ها از متون مدیریت علمی و پیدا کردن معنای آن در منابع اسلامی، که در حقیقت، از مدیریت روز فقط به شکل یک فهرست استفاده شود. در این تحقیق، فهرست مباحث از متون مدیریت علمی گرفته شده است. همچنین در هر مبحث، نخست نظریات و اصطلاحات مدیریت نوین تشریح شده است و سپس نظریه مدیریت اسلامی یا رحمانی در خصوص آن مبحث، از قرآن و سنت استخراج گردیده و تطبیق آن بر عهده خوانندگان گذاشته شده است. در پایان، پرسش‌هایی مطرح شده و پاسخ آن‌ها با استفاده از منابع اسلامی داده شده است. تلاش بر این بوده است که پرسش‌هایی طرح شود که مدیریت‌نویسان امروزی با آن‌ها رو به رو بوده و پاسخی برای آن‌ها نداشته‌اند و یا اگر پاسخ داده‌اند، مانع از پاسخ‌گویی خاص مدیریت اسلامی نبوده است.

◀ پیشینه بحث در بین دانشمندان شیعی

مدیریت اسلامی موضوعی است که سابقه آن، در بین شیعه، محدود به دوران پس از انقلاب اسلامی نمی‌شود، بلکه از دیرباز مورد توجه بوده است. هر چند نخست در ضمن مباحث کلامی جای داشت، ولی در دوران پیدایش مدیریت، به شکل یک دانش مستقل، اولین اثر را می‌توان در اواخر سال ۱۳۴۰ جست‌وجو کرد که استاد شهید مطهری با تنظیم و تقدیم دو مقاله، تحت عنوان «مدیریت و رهبری در اسلام» و «رشد» پیش‌تاز طرح این مباحث شد.^۱ مقاله نخست متن سخنرانی استاد شهید است که چند سال پیش از انقلاب، هم‌زمان با ایام بعثت در مدرسه عالی مدیریت کرمان ایراد گردیده است.^۲ این متن، نخستین متن مدیریت در اسلام است که با استفاده از مفاهیم اسلامی نوشته شده است و شیوه

۱. فصل‌نامه مصباح، ش ۱۹، ص ۱۰۰.

۲. همان، ص ۱۰۱.

استنباط مفاهیم مدیریتی از متون اسلامی را به ما می‌آموزد. هم‌چنین روش‌های تحقیق مدیریت در اسلام را به‌طور مشخص بیان می‌کند و نمونه‌هایی از انجام آن را ارائه می‌دهد. از ویژگی‌های این اثر، گرایش عمومی و بنیادی آن در استخراج مدیریت از منابع اسلامی است. روش تبیین مقاله، قیاسی بوده و در حوزه مدیریت عام و بیش‌تر، مدیریت عمومی تنظیم گردیده و به هر حال، پایه‌ای ارزش‌مند و معتبر است.^۱

در میان دانشمندان عرب، محمد باقر شریف القرشی حدود ۳۵ سال پیش، کتاب نظام الحكم و الادارة فی الاسلام را نوشته است. ایشان که از محققان برجسته اهل نجف است، حدود ۲۵٪ این کتاب را به مباحث اداره اختصاص داده است.^۲ در چند سال اخیر، ضمن تحقیقی که توسط گروه مدیریت پژوهشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع) انجام گرفت، مشخص شد که طی سال‌های آخر دهه چهل تا اوایل دهه هفتاد، یعنی حدود ربع قرن، تقریباً ۱۶۰ اثر، اعم از کتاب، مقاله، پایان‌نامه و جزوه آموزشی، در این زمینه ارائه شده است. سپس این آثار، در قالب یک طرح تحقیقی، تلخیص، تنظیم و ارزیابی شد و دست‌مایه اولیه و سنگ بنای یک کار علمی مشترک میان حوزه و دانشگاه قرار گرفت.^۳

این مجموعه، به تفکیک شامل ۶۰ کتاب، ۲۱ مقاله، ۱۳ پایان‌نامه و ۵۳ جزوه کمک‌درسی است که چهار عنوان آن، پیش از انقلاب نگاشته شده است. آمار نشان می‌دهد که در طی ۲۵ سال، هر سال هشت عنوان در باره مدیریت اسلامی چاپ شده است که در مقایسه با دنیای غرب، که فقط در باره مدیریت منابع انسانی، هر روز یک کتاب و ۸۶ مجله تخصصی به چاپ می‌رسانند، اندک است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که طی چهار دهه گذشته، از میان سه گروه علمای حوزه، دانشگاه و دیگر محققان، از هر گروه حدود سی نفر به نگارش مطالبی در باره مدیریت اسلامی پرداخته‌اند.^۴

بررسی‌های تفصیلی در باره محققان حقیقی و حقوقی نشان می‌دهد که:

۲. ر.ک: قدسی، نظام اداری اسلام، ص ۶.

۴. همان، ص ۱۰۵.

۱. همان.

۳. فصل‌نامه صبح، ش ۱۹، ص ۱۰۰.

۱. برخی نویسندگان به طور اتفاقی یا الزامی یک بار در باره موضوع قلم زده‌اند.
 ۲. تقریباً همه آثار، کارهای فردی است و کم‌تر اثری را می‌توان یافت که به شکل گروهی تألیف یا تدوین شده باشد.
 ۳. بررسی محتوای آثار نشان می‌دهد که برخی از مؤلفان محترم، بدون مراجعه به ادبیات مدیریت در زبان فارسی و یا حداکثر بدون مراجعه به ادبیات مدیریت و رهبری در اسلام و صرفاً با تکیه بر اطلاعات عمومی و شخصی خود، بدون توجه به آرای ارائه شده دیگر محققان، نوشته خویش را به چاپ رسانده‌اند.
- البته روند توجه به مدیریت اسلامی، رو به تقویت و تکامل است؛ ولی کارنامه این بحث مهم، از مطلوبیت برخوردار نیست. جالب است که در نخستین درس‌های حقوق اداری، که در ایران برگزار شده است، به این نکته اشاره گردیده است که مأخذ و مبنای حقوق اداری در ایران، تعلیمات حضرت امیرالمؤمنین (علیه السلام) است؛ از جمله، تعلیمات حضرت امیر در باره انتخاب افراد و عمال دولتی و حقوق و مواجب آنان. به علت اهمیت این موضوع، کتابی که این درس‌ها در آن گردآوری شده، با بخشی از دستورالعمل مشهور امام علی (علیه السلام) به مالک اشتر آغاز می‌شود (ثم لا یکن اختیارک... و حسن الظن بذلک). حتی به علت توجه ویژه به این امر، یکی از پرسش‌های امتحانی (حقوق اداری عملی در کشورهای مختلف)، تعلیمات حضرت امیر در باره رفتار حکام در انجام اعمال اداری و صلاحیت ایشان بوده است.
- معلوم می‌شود که زمینه این کار، همواره وجود داشته است؛ اما به علت وجود موانعی که بیان می‌شود، کار عمیقی انجام نگرفته است.^۱

◀ موانع تحقیق در باره مدیریت در اسلام

۱. تبلیغ فراوان مدیریت رایج غربی.
۲. عدم حاکمیت اسلام در قرون اخیر.

۱. ر.ک: نظام اداری اسلام.

۳. دین‌زدایی پس از رنسانس.
۴. وضعیت فلاکت‌بار مسلمانان.
۵. مقایسه وضعیت مسلمانان با کشورهای پیش‌رفته.
۶. عدم تحول اساسی و انقلابی در ساختار علمی کشور، اعم از حوزه و دانشگاه.
۷. غرق شدن در روزمرگی‌ها و باورنداشتن توانایی‌های خود.
۸. عدم توجه چند قرنه به اسلام، به عنوان مکتبی که چهارچوب عمل اجتماعی را مشخص می‌کند.
۹. بی‌توجهی به نظام اداری یا حقوق اداری، مانند دیگر رشته‌های حقوق عمومی.^۱

◀ پیشینه مباحث مدیریت اسلامی در بین دانشمندان اهل سنت

تدوین نظام اداری اسلام در میان فرهیختگان اهل سنت، مانند بسیاری از تحقیقات اجتماعی و حکومتی و سیاسی دیگر، پیشینه‌ای طولانی‌تر دارد. این دانشمندان، نسلی از کتاب‌های «نظام الحکم و السیاسة» را بر مبنای کتاب و سنت پدید آورده‌اند که به دلالت تضمینی یا التزامی، نظام مدیریتی اسلام را نیز معرفی کرده‌اند. در این میان، بعضی آثار یادشده، بالمطابق به مباحث اداری اسلام پرداخته‌اند.

اولین و قدیمی‌ترین پژوهش در این زمینه، مربوط به علی بن محمد بن مسعود خزاعی (متوفای ۷۸۹ ق.) است که تحت عنوان تخریج الدلالات السمعیه علی ما کان فی عهد رسول الله ﷺ للحرف و الصنائع و العمالات الشرعیه در فاصله سال‌های ۷۷۶ تا ۷۸۶، از ۶۶ تا ۷۶ سالگی نگاشته است. خزاعی که به قول دکتر محمد عماره،^۲ غواص ماهر اقیانوس سنت و معمار سازمان دولت شامخ دینی است، این هنر را نشان داد که نظام اداری اسلام را، که در کتاب‌های مختلف سیره و مغازی پراکنده و مانند دانه‌های تسبیح، از هم گسیخته بود، به

۱. ر.ک: فصل‌نامه مصباح، ش ۱۱، ص ۱۹.

۲. محمد عماره، الدولة الاسلامیه بین العلمانیة و السلطه الدینیة، ج ۱، ص ۲۱۷.

شکل پیوسته عرضه کرد. پانصد سال بعد، رفاعه طهطاوی (متوفای ۱۲۹۰ق) این کتاب را تلخیص کرد و جزئی از کتاب نه‌ایه‌الایجاز فی سیره‌ساکن الحجاز قرار داد. ابن ادریس کتانی، عالم مغربی نیز از کتاب خزاعی به اعجاب آمده، بر آن تعلیقه زده و به اجزا و فصول آن افزود و اثری را تحت عنوان تراثیب الاداریه پدید آورد. البته نسخه‌ای که کتانی به آن دست یافت، فاقد جزء دهم (آخرین جزء کتاب خزاعی) و ناقص بود. فاصله چند قرنه بین خزاعی و طهطاوی و کتانی نشان می‌دهد که در دوره‌ای طولانی، کتاب کتانی ناشناخته بوده است. البته اکنون کتاب تراثیب، از کتاب تخریج شهرت بیش‌تری دارد.

این آثار فقط نشان‌گر وجود مجموعه حرفه‌ها و صنایع و اعمال و نصب مسؤولان و متخصصانی برای آن‌ها توسط رسول خدا ﷺ است و از اصول و کلیات مدیریت خالی است، که در حقیقت، بیان‌گر وجود سازماندهی و تقسیم کار در حکومت و مدیریت رسول خدا ﷺ است بدون این‌که قواعد مدیریتی استخراج شود.

البته پیش‌گامی نامبردگان در مباحث اداری اسلام، در میان اهل سنت و نیز سابقه بیش‌تر دانشمندان اهل سنت از شیعه، نکاتی است که از موارد فوق به‌دست می‌آید. بعدها این سیره تکامل یافت و تاکنون ادامه دارد. نکته مهم، تکیه قابل توجه پژوهش‌های اهل سنت بر سیره نبوی است، در حالی که دانشمندان و مدیریت‌پژوهان شیعی، بر سیره علوی در مدیریت تأکید کرده‌اند. در این میان، جای مجموعه‌ای که شامل سیره نبوی و علوی به‌طور کامل و قبل از آن، آیات قرآن به شکل مبنایی و سخنان معصومین علیهم‌السلام به شکل ارشادی باشد، در سلسله مباحث مدیریت اسلامی کاملاً خالی است.





فصل دوم

مدیریت اسلامی در بوته نقد

□



پس از رحلت امام خمینی علیه السلام موجی تدریجی و فزاینده از سوی عده‌ای خاص در مخالفت با مباحث مدیریت اسلامی شکل گرفت و به اوج رسید. این مخالفت، مبتنی بر دیدگاه و برداشتی ویژه از دین بود که قائل است: «دین مربوط به امور شخصی انسان‌ها است، از ارتباط انسان با خدا سخن می‌گوید و به حل معماهای حیات و مرگ می‌پردازد و از آن نباید انتظار پاسخ‌گویی به بسیاری از معضلات بشری را داشت. حضور دین در اخلاق نیز بسیار محدود است. ارزش‌های اخلاقی جنبه فرا دینی دارد و لازم نیست که باید‌ها و نبایدهای اخلاقی از دین گرفته شود. دین باید تضمین‌کننده سعادت اخروی انسان‌ها باشد، نه سعادت دنیوی آنان. بشر با عقل جمعی خود باید به تدبیر دنیای خویش بپردازد. تدبیر امور اجتماعی بشر با عقل است نه دین. به بیان دیگر، از دین نباید انتظار داشت که سیمای نظام‌های مطلوب اقتصادی، سیاسی، حقوقی و فرهنگی را ترسیم کند تا چه رسد به آن‌که با برنامه‌ریزی‌های خود، معضلات اجتماعی بشر را حل کند».

طرفداران این دیدگاه، در رویارویی با اسلام، نظریه «دین حداقلی» را مطرح کرده‌اند و برای این‌که بتوانند از این نظریه دفاع کنند، ناگزیر شده‌اند برخی از اصول و مبانی اسلامی را خدشه‌دار سازند یا از آن‌ها تفسیری مناسب با نظریه خود ارائه دهند و به بیان دیگر، با پیش‌فرض‌های خاصی به سراغ دین بروند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- دین صامت است و معرفت دینی چون تابع معارف بشری است، دچار قبض و بسط می‌شود. معرفت دینی، نسبی و عصری است.
- آن‌چه در دین اصل است، گوهر آن است نه صدف آن، تجربه‌های عرفانی، گوهر دین و احکام، صدف آن است.
- اسلام مجموعه کلام خدا و معصوم نیست، بلکه دین محصول تجربه‌های قدسی شخص نبی و عارفان است. به بیان دیگر، دین نه کلام خدا، بلکه گزارش تجربیات دینی پیامبر و عارفان پس از او است.
- بعثت پیامبران نه برای اصلاح و آبادانی دنیای انسان‌ها، که برای برخوردار ساختن آنان از حیات طیبۀ اخروی است.
- احکام اسلامی ابدی نیست. احکام اجتماعی اسلام، مربوط به زمان معاصر بوده و اسلام فقط یک سلسله اصول و ارزش‌های کلی را به عنوان اصول جاودانه ارائه داده است.
- خاتمیت به معنای بی‌نیاز شدن انسان از مکتب انبیا است و بشر به تدریج تکامل می‌یابد و به تذکار انبیا التفات می‌گردد.
- دین، جامع نیست، بلکه کامل است و کمال آن نیز حداقلی است.
- حضور دین در عرصه‌های مختلف حیات بشر، موجب ایدئولوژیک و سکولار و عرفی گردیدن آن می‌شود.
- این‌ها چکیده نظریات صاحب‌نظرانی مانند مهدی حائری تهرانی، مجتهد شبستری، مهندس بازرگان و پیروان آنان است که با مبانی کلامی خاص خود و متأثر از فضای انقلاب اسلامی و فراز و نشیب‌های سیاسی و طبیعی آن، بن‌بست‌ها و شکست‌های مقطعی یا دائمی نظام، دلخوری‌های ویژه از نظام اسلامی و رهبران آن و دیگر عوامل علمی و عملی و یا تاریخی، به جامعه عرضه کردند که همان طور که گفته شد، پس از رحلت حضرت امام علیه السلام شدت گرفت و به اوج رسید. حاصل و مقصد دیدگاه‌های فوق، نفی نظام سیاسی اسلام عموماً و نظام فعلی و رسمی آن خصوصاً است که علی‌القاعده نفی نظام اداری را به طریق اولی به دنبال

خواهد داشت.

این اندیشه که پایگاه‌ها و مشتریان و مشترکانی در بین فرهیختگان حوزوی و دانشگاهی پیدا کرده و به یک واقعیت اجتماعی تبدیل شده است، نیاز به بررسی، تحلیل و پاسخ‌گویی منطقی دارد. ورود همه‌جانبه در این بحث، هدف این کتاب نیست و در جای خود، یعنی مباحث فلسفه دین و فلسفه فقه، باید مورد بررسی قرار گیرد؛ اما بیان اجمالی مبانی فوق در این جا، به منظور آشنایی کلی با پایه‌های نظری نفی‌کنندگان نظام مدیریتی اسلام است. اکنون برای آشنایی بیش‌تر با اندیشه‌های یاد شده، به بیان گوشه‌هایی از دیدگاه فوق، که برخورد ملموس‌تری با نظام مدیریت و برنامه‌ریزی دارد، می‌پردازیم:

«همه چیز را نباید از دین خواست، علم را یا فلسفه را یا هنر یا مدیریت نهادهای بزرگ را؛ یعنی از دین نه شیمی درمی‌آید، نه معرفت‌شناسی فلسفی، نه جامعه‌شناسی علمی، نه تکنولوژی، نه هنر آبستره، نه جامعه‌شناسی، نه صنفی، نه روان‌شناسی، نه دستور زبان، نه طب».

«مراد از مدیریت فقهی، این است که پاسخ هر پرسشی را در باب اداره جامعه، از فقه بپرسیم. این مقبول نیست؛ زیرا مثلاً برای حفظ منابع طبیعی دنبال راه چاره هستیم که چگونه منابع طبیعی را در کشور حفظ کنیم. آیا این را از فقه بپرسیم؟ یا با این پرسش مواجه می‌شویم که در فلان جا پنی‌سیلین خوراکی مصرف کنیم یا تزریقی؟ آیا این را از فقه بپرسیم؟...».

«این جهان را باید عقلاً با تدبیرهای عقلایی اداره کنند و در واقع تاکنون چنین کردند. فقه برنامه‌ریزی به دست نمی‌دهد. فقه مجموعه‌ای از احکام است و حکم غیر از برنامه است. آن‌چه آدمیان برای تدبیر زندگی خود به آن احتیاج دارند، برنامه است نه حکم. می‌توان گفت که فقه برای تنظیم و برنامه‌ریزی و معیشت کافی نیست. برنامه‌ریزی کار علم است نه فقه.»

«یک دعوی غیر مدلل و نامطابق با واقع درباره اسلام، به عنوان یک دین، این است که اسلام به عنوان یک دین، دارای آن چنان نظام‌های سیاسی، حقوقی و اقتصادی بر آمده از علم فقه است که در همه عصرها می‌توان با آن زندگی کرد و خداوند نیز از انسان‌ها خواسته

است که در همه عصرها با این نظام‌ها زندگی کنند»^۱.
 «آن چه در باره روابط خانوادگی، روابط اجتماعی، حکومت، قضاوت، مجازات، معاملات و مانند این‌ها به صورت امضاءات بی‌تصرف یا امضاءات همراه با اصلاح و تعدیل در کتاب و سنت وجود دارد، ابداعات کتاب و سنت به منظور تعیین قوانین جاودانه برای روابط حقوق خانواده یا روابط حقوقی جامعه یا مسأله حکومت و مانند این‌ها نمی‌باشد. در این امضاءات، آن چه جاودانه است، اصول ارزشی است که اهداف اصلاحات و تعدیلات کتاب و سنت می‌باشد و مداخلات از آن الهام گرفته است. این اصول ارزشی، امور مستقل نیست. از ضرورت‌های سلوک توحیدی انسان نشأت می‌گیرد، با آن معنا می‌شود و اعتبار خود را از آن به دست می‌آورد».

«لازم است در هر عصر، قوانین و نهادهای مربوط به روابط حقوقی، خانواده و اجتماعی، حکومت و شکل آن، قضاوت، حدود، دیات، قصاص، معاملات و مانند این‌ها، که در جامعه مسلمان‌ها مورد عمل و استناد است، با این معیار که درجه سازگاری و ناسازگاری آن‌ها با امکان سلوک توحیدی مردم چه اندازه است، مورد بررسی قرار گیرد».

«در قرآن کریم درس حکومت اقتصاد و مدیریت و به اصطلاح، امور زندگی دنیا و اجتماع داده نشده، بلکه به طور کلی گفته شده که شما در روابط فی‌مابین، عدالت و انفاق و خدمت و اصلاح را پیشه کنید»^۲.

صاحبان دیدگاه یاد شده، قلمرو دین را محدود به مسائل فردی می‌دانند، هدف دین را سلوک توحیدی قلمداد می‌کنند و انتظار بشر از دین را در معنا دهی به دردها و رنج‌های بشری محدود می‌دانند.

تقابل این دو اندیشه، در نفی و اثبات مدیریت اسلامی، شبیه تقابل اندیشه عبدالرزاق، قاضی پر سر و صدای مصری با اندیشه خزاعی است. دکتر علی عبدالرزاق، که به فقیه ازهری معروف است، در رمضان ۱۳۴۳ قمری، یعنی هشتاد سال پیش، کتاب جنجال الاسلام و اصول

۱. مجله راه‌نو، ش ۱۹، ص ۸.

۲. ر.ک: عبدالله نصری، انتظار بشر از دین (بررسی دیدگاه‌ها در دین‌شناسی معاصر).

الحکم را نگاشت و پس از ۵۵۷ سال به مقابله با طرز فکر خزاعی پرداخت. او در کتابش صراحتاً به نفی نظام سیاسی اسلام می‌پردازد و هیچ تشکیلات و سازمان اداری ای برای اسلام قائل نیست. وی می‌گوید:^۱

محمد ﷺ فقط یک رسول بود و دعوت خالص دینی داشت، بدون هیچ شایبه‌ای از سلطنت و حکومت، و اقدام به تأسیس یک کشور با مفهوم سیاسی امروزی آن نکرده. او فقط یک رسول بود، مانند پیامبران قبلی خود... ولایت محمد ﷺ بر مؤمنان، ولایت رسالت بود، بدون هیچ خلطی از ابعاد حکومتی و پادشاهی.

و با این بیان، صاحب‌نظران شیعی و ایرانی مخالف نظام سیاسی اداری، با تأخیر چند دهه‌ای نسبت به عبدالرزاق و پیروانش، به بازآفرینی و بازگویی همان اندیشه پرداخته و سخن تازه‌ای نیاورده‌اند. به نظر می‌رسد که صاحبان این دیدگاه، با ظهور انقلاب اسلامی و تشکیل حکومت دینی، چنین نظری را نداشتند یا جرأت ابراز آن را نداشتند؛ چون آن‌چه واقع شده بود، پاسخی عملی به این دیدگاه بود؛ ولی ضعف‌های تدریجی مجریان انقلاب و بی‌تجربگی‌های اجرایی و موانع و عوامل گوناگون، آنان را برانگیخت تا با شجاعت بیش‌تری به احیا و ابراز اندیشه‌های خود بپردازند و در واقع، به نوعی تجدید نظر دست بزنند، تجدید نظری که پس از رحلت امام خمینی ره با اغراض ویژه، صریح و بی‌پرده مطرح شد. این کتاب، بدون هیچ پیش‌فرضی صرفاً در پی شناخت نظام اداری اسلام و پاسخ پرسش‌های طرح شده در آغاز تحقیق است. نگارنده بر این باور است که اگر این نظام شناخته شود، خود بهترین پاسخ به مخالفان آن خواهد بود؛ زیرا صرف مباحث نظری، راه به‌جایی نمی‌برد.

◀ مدیریت فقهی یا مدیریت اسلامی

آن‌چه از آغاز نهضت مدیریت‌نویسی در میان دانشمندان شیعی، قبل و بعد از انقلاب اسلامی، در فاصلهٔ چهل سال متداول بوده، جمع‌آوری مطالبی تحت عنوان «مدیریت

۱. علی عبدالرزاق، الاسلام و اصول الحکم، ص ۴۵.

اسلامی» بوده و هنوز هم هست؛ ولی در چند سال اخیر، اصطلاح «مدیریت فقهی» بر زبان و قلم اندیشمندان جامعه رایج شده است و در نفی و اثبات آن، سخن گفته می‌شود. باید دید این اصطلاح از کجا گرفته شده، چه ریشه‌ای دارد و از نظر شکلی و ماهوی تاجه اندازه معتبر است. به نظر می‌رسد قرار گرفتن نظام سیاسی اسلام بر پایه نظریه ولایت فقیه، اصلی‌ترین منشأ برای پیدایش چنین اصطلاحی بوده است. این نظریه از دیدگاه‌های گوناگون در بونه نقد گذاشته شد و حجم بزرگی از نوشتارها و گفتارها را به خود اختصاص داد که باید در جای خود، بدان پرداخته شود. یکی از تلقی‌ها از این نظریه، «مدیریت فقیه» بر جامعه اسلامی است که به دنبال خود، ناچار «مدیریت فقهی» را خواهد داشت و مراد از آن، همان حکومت فقهی است. برخی روشن‌فکران با پرهیز از برخورد مستقیم با نظریه ولایت فقیه، نقد این نظریه را از راه‌های غیرمستقیم و با عباراتی گوناگون دنبال می‌کنند. گاهی میان حکومت دموکراتیک دینی و حکومت فقهی تمایز قائل می‌شوند، حکومت دینی را حکومت بر دل‌ها می‌دانند و حکومت فقهی را حاکمیت بر تن‌ها. در حکومت فقهی، حاکمان به اجرای حدود می‌پردازند؛ اما در حکومت دینی، به موعظه و جدال احسن توجه می‌کنند:

در نظر ما حکومت دینی از آن حیث که دینی است، علی‌الاصول حکومت ایمانی است؛ یعنی حکومتی است که مؤمنان به دلیل این‌که انسانند و محقق و مؤمنند، آن را بنا می‌کنند و حکومت دینی هم خود را ملزم می‌داند فضایی را فراهم آورد که پاسبان ایمان آزادانه و آگاهانه تجربه دینی مؤمنان باشد. در این جا می‌توان تفاوت این رأی را با رأی دیگر دریافت. نظریه دیگر مدعی است که حکومت دینی، حکومت فقهی است که حاکمش - که فقیه است - بنابر وظیفه شرعی مکلف است پاسدار و حافظ و مجری احکام و فروع فقهی در جامعه باشد. به بیان دیگر، شرع، واجد احکامی است که مردم باید به آن‌ها عمل کنند و حاکم دینی هم موظف است این احکام را جاری و مجری بدارد. اگر برای این کار، اجبار و الزام هم لازم آمد، از اجبار و الزام دریغ نکند و از این طریق، سعادت اخروی مردم را تأمین نماید.

بر این اساس با توجه به این‌که ایشان حکومت را به دو دسته دموکراتیک و غیر دموکراتیک تقسیم می‌کند، حکومت فقهی را غیردموکراتیک تلقی می‌کند. طبق این دیدگاه، مدیریت

۱. عبدالکریم سروش، مدارا و مدیریت، ص ۳۵۶.

فقهی، که ناشی از حکومت فقهی است، عبارت خواهد بود از به دست گرفتن زمام امور توسط بینش فقهی، در مقابل بینش ایمانی:

وقتی بینش فقهی زمام امور را به دست می‌گیرد، نخستین تلاشش مصروف صورت شرعی دادن به جامعه است و شروع می‌کند به حدزدن و دیه گرفتن و اصرار بر حجاب ورزیدن... الخ؛ اما بینش ایمانی کار را از این جاها آغاز نمی‌کند، آن‌ها را برای آخر می‌گذارد. او دینی شدن را از راه حکومت و موعظه و جدال احسن آغاز می‌کند و ابتدا دل‌ها را می‌رباید تا پس از آن، نوبت بدن‌ها برسد.^۱

اما تلقی دومی هم از مدیریت فقهی وجود دارد که معتقد است:

مدیریت فقهی معنایش این است که پاسخ هر پرسشی را در باب اداره جامعه، از فقه پرسیم و این مقبول نیست.^۲ سخن حق این است که این جهان را باید عقلاً با تدبیرهای عقلایی اداره کنند و در واقع، تاکنون نیز چنین کرده‌اند... فقه برنامه‌ریزی به دست نمی‌دهد و اصلاً برنامه‌ریزی فقهی یک تناقض آشکار است. بارزترین و نزدیک‌ترین چهره و عنصر دین، که با حیات و معیشت این جهان مرتبط است، همان فقه است. فقه علم به فروع احکام است و آشکار است که متضمن دستورات و اوامر و نواهی برای کارهای اجتماعی و فردی است. همه کسانی که معتقدند دین برای زندگی این جهان برنامه دارد، به همین احکام فقهی مربوط به سیاست استناد می‌کنند؛ ولی این رأی قابل مناقشه است. من در این جا بیش تر فقه را مورد تأکید و بررسی قرار می‌دهم؛ چرا که نسبت به اخلاق و اعتقادات، کم‌تر چنین ادعایی شده است.^۳

طبق این دیدگاه، مدیریت فقهی یعنی برنامه‌ریزی برای جامعه با توجه به منبع فقه و با توجه به این که «دین یک منبع نیست و یک داور است»، دین و عنصر برنامه‌ریزی آن، یعنی فقه، هیچ کدام نمی‌توانند مرجع و منبعی برای حل مشکلات اداری باشند.

بنابراین، دو تلقی از مدیریت فقهی وجود خواهد داشت: یکی مدیریت فقیه و دیگری برنامه‌ریزی بر اساس منبع فقه و گرفتن پاسخ هر نوع پرسشی در باب اداره جامعه از فقه. همان‌طور که گفته شد، هر دو تلقی؛ ناشی از حاکمیت و ولایت فقیه بر جامعه اسلامی است که با نفی مدیریت فقهی، بنا بر هر دو تلقی، لزوماً ولایت فقیه هم به نقد

۱. همان، ص ۳۷۵.

۲. مهدی هادوی، باورها-پرسش‌ها، ص ۷۴.

۳. مدارا و مدیریت، ص ۲۵۳.

و چالش کشیده می‌شود.

آن چه در مقام پاسخ به این دیدگاه گفته می‌شود، می‌تواند ناظر بر هر دو تلقی باشد. این پاسخ، مبتنی بر پذیرش مدیریت فقهی ارائه شده است:

مدیریت فقهی، سامان دادن مجموع حرکت‌های جامعه بر اساس معیارها و ضوابط فقه، آن هم فقه به معنای وسیع کلمه؛ یعنی اگر بخواهیم در ساحت اقتصاد، چه در ناحیه خرد و چه در ناحیه کلان، عملی انجام دهیم، باید مجموعه طراحی‌ها و سیاست‌های اقتصادی با آن چه فقه ارائه می‌کند، سازگار باشد. به بیان خیلی ساده، ما برای برنامه‌ریزی، به علوم مراجعه و از دستاوردهای علوم استفاده می‌کنیم؛ اما دستاوردهای علم را با ارزش‌ها و ملاکات احکام و معیارهایی که در فقه ارائه کرده است، می‌سنجیم. از این راه‌حل‌های علمی، آن راه‌حلی که با ارزش‌های فقهی سازگار باشد، انتخاب می‌کنیم. پس مدیریت فقهی یعنی مدیریت جامعه در جهت آرمان‌های اسلامی. مجموعه فعالیت‌ها در جامعه اسلامی می‌بایست با مجموعه ارزش‌ها و مفاهیم و احکام اسلامی سازگار باشد.^۱

تقابل مدیریت فقهی و علمی در صورتی درست است که مقصود از مدیریت فقهی، مدیریت آرمانی و مراد از مدیریت علمی، بدون آرمان باشد. در مدیریت فقهی باید از علم استفاده کرد و مدیریت فقهی، انکار شأن علوم بشری و تخصص‌ها نیست، بلکه سامان دادن مجموعه فعالیت‌های جامعه در مسیر آرمان‌های اسلامی است.^۲

در این صورت، مدیریت علمی، مدیریت بدون آرمان است؛ یعنی به مقتضای تخصص عمل کنیم، چه با ارزش‌ها و مفاهیم دینی سازگار باشد، چه نباشد.

دین، مدیریت فقهی را برای دنیا معرفی می‌کند. فقه برای بشر برنامه دارد. پس این ادعا که ما نمی‌توانیم مدیریت فقهی داشته باشیم، خطا است.^۳ مدیریت فقهی معنایش این نیست که فقیه در همه صحنه‌های مدیریتی با استناد به منابع اسلامی مدیریت کند، بلکه مقصود این است که فقیه آرمان‌ها، ارزش‌ها و کلیات را از اسلام می‌گیرد. سپس برای تحقق این آرمان‌ها و ارزش‌ها از صاحبان علوم و تخصص کمک می‌گیرد. بهره‌برداری از علم، هیچ منافاتی با مدیریت فقهی ندارد، بلکه بر فقیه لازم است که در زمینه‌های تخصصی از متخصصان استفاده کند.^۴

آرمان‌ها و ارزش‌هایی که در اسلام وجود دارد، به تعبیر شهید مطهری، اموری ثابت هستند و فقیه می‌بایست ابتدا این امور ثابت و ماندنی را شناسایی کند. بین این آرمان‌های ثابت و ماندنی، نوعی ارتباط هماهنگ وجود دارد. به همین دلیل اگر یک فقیه این آرمان‌ها را به

۱. باورها - پریشی‌ها، ص ۱۱۰.

۲. همان، ص ۸۰.

۳. همان، ص ۷۰.

۴. همان، ص ۱۱۱.

صورت یک مجموعه، مورد شناسایی قرار دهد، در نهایت به یک نظام در حوزه عمل اجتماعی دسترسی پیدا می‌کند. به عنوان مثال، اگر آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی در زمینه اقتصاد شناسایی شوند، مجموعه این امور چیزی را تشکیل می‌دهد که می‌توان از آن به مکتب و نظام اقتصادی تعبیر کرد.^۱

پاسخ‌های متین فوق به نظریه مخالف مدیریت فقهی، ناظر بر تعریف و چگونگی تحقق آن و بیان‌گر امتیازات آن با مدیریت علمی است.

اما آن‌چه ما بدان معتقدیم، این است که اصطلاح «مدیریت فقهی» از اصالت و جامعیت و اعتبار لازم برخوردار نیست و یک اصطلاح ساخته و پرداخته شده توسط ذهن نقاد به نظام سیاسی اسلام مبتنی بر ولایت فقیه است. ما اصطلاح «مدیریت اسلامی» را از «مدیریت فقهی» یا «مدیریت دینی» معنادارتر و نزدیک‌تر به واقعیت می‌دانیم و احساس می‌کنیم کسانی که به پاسخ‌گویی اقدام کرده‌اند، به اقدامی واکنشی دست زده‌اند.

مدیریت اسلامی از مجموعه معارف اسلامی سرچشمه می‌گیرد، از اعتقادات، اخلاق و فقه (احکام). محدود کردن آن به بُعد فقهی، تنگ کردن دایره آن، بدون موجب است؛ به ویژه زمانی که بر یک نظام ارزشی، که زیر بنای مکتب مدیریتی اسلام است، تأکید می‌شود. این نظام، بیش‌تر بر اعتقاد و اخلاق استوار خواهد شد تا احکام. البته یک نظریه مطلوب که می‌تواند تحقق هم پیدا کند، این است که در مباحث فقهی، هم‌سان و هم‌پای «کتاب الاجاره» یا «کتاب الوکاله» یا «کتاب الجعاله»، «کتاب الاداره» هم نگاشته و تدریس و تحقیق بشود؛ یعنی با همان روش فقهی، که مباحث معاملات، که نوعاً امضایی و عقلایی هستند، به چالش اجتهاد و استنباط کشیده می‌شوند و احکام شرعی آن‌ها ارائه می‌گردد، مباحث مدیریت هم فقیهانه و با روش فقه جواهری طرح و بررسی شود و به شکل «عروه‌ای» ارائه شود و با سروح و تعلیقات و تدریس خارج و غیره، بر گستره و غنا و عمق آن افزوده شود. این نظریه می‌تواند با این دیدگاه که «فقه نظریه اداره انسان و جامعه، از گهواره تا گور است»، مطابق باشد و بر پایه‌هایی مانند این که «هیچ واقعه‌ای خالی از حکم نیست» استوار گردد.

۱. همان.

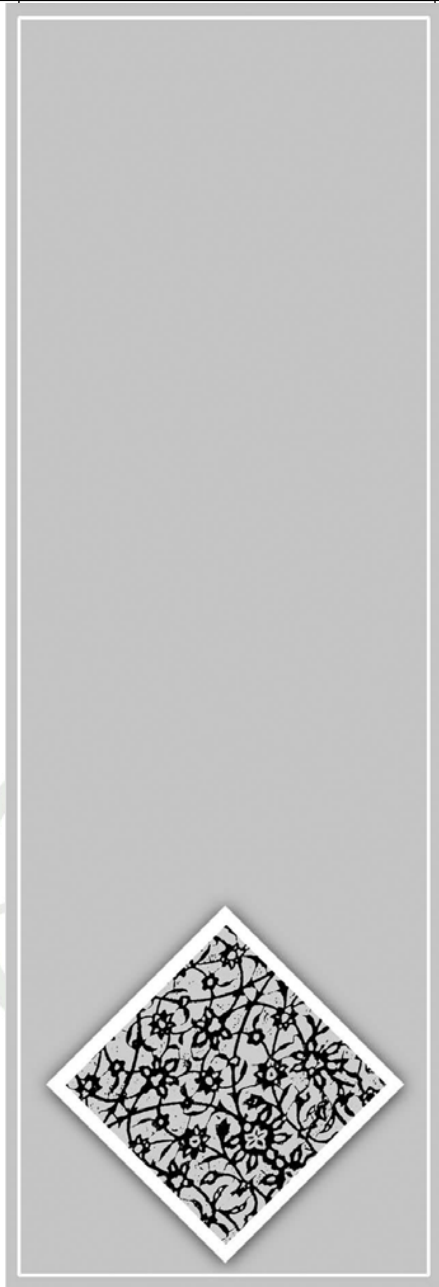
این دیدگاه، اگر هم درست باشد، نوبتی دیگر و فرصتی بهتر می‌طلبد. برخی نیز با آب و تاب، آن را تشویق می‌کنند.^۱ آن‌گاه، این‌که نامیدن این، به نام «مدیریت فقهی» درست است یا خیر، خود نکته‌ای قابل تأمل است. چه بسا مناسبت‌تر است که آن را «فقه الاداره» یا «فقه مدیریت» بنامیم که از خانواده فقه حکومتی است و مراد از آن، پرداختن فقیهانه به موارد اجتماعی و سیاسی است، در مقابل فقه فردی و شخصی. هم‌چنین از این مقوله است «فقه السیاسه»، «فقه الاقتصاد»، «فقه الأسره»، «فقه الدوله».

در این صورت، «مدیریت اسلامی» یا به بیان مسامحی آن، «مدیریت فقهی»، صرفاً یک نظام ارزشی نخواهد بود، بلکه وارد جزئیات و عرصه افتا و استفتا و ارائه راه‌کارهای فقهی خواهد شد و احکام مدیریتی را بیان خواهد کرد، بدون این‌که به مصادیق موضوعات بپردازد؛ مثلاً همان‌گونه که شرایط متعاقدين را معلوم می‌کنند، شرایط یک مدیر نیز در یک بوته فقهی روشن شود.

این نوع مدیریت فقهی، موضوع رد و اثبات اندیشمندان نیست. با مراجعه‌ای دوباره به اشکال و جواب ذکر شده، می‌توان این نکته را دریافت. ما معتقدیم که توان و ظرفیت فقه، در فراخور مدیریت فقهی، به معنای سوم است و شاید فقها انگیزه چنین مباحثی را در آینده پیدا کنند؛ زیرا صرف عقلایی و امضایی و علمی بودن مباحث مدیریت، مانع ورود آن به گردونه فقه نیست؛ چون فقه استعداد خود را در چالش با بسیاری از مباحث عقلایی و امضایی نشان داده است که اتفاقاً بیش‌تر ابواب ۴۸ گانه فقه (طبق تقسیم محقق حلی^(رحمته الله علیه)) از معاملات به معنای اخص و اعم هستند و فقها با ذکاوت و موشکافی به آن‌ها پرداخته‌اند و حکم شرعی را کشف کرده‌اند.

به هر حال، کتاب حاضر درصدد پرداختن به این گونه مباحث نیست. مدار و مقصد این مجموعه، بیان پارادایم و نظریه مدیریت اسلامی است که بیش‌تر، در قالب‌های ارزشی بیان می‌شود. ما این نظریه را بیان می‌کنیم تا - ان شاء الله - راهی باز شود و نظام قدرتمند فقهی به ایفای نقش خود در این زمینه بپردازد.

۱. سلیمان خاکبان، درآمدی بر اسلام، توسعه و ایران، ص ۲۰.



فصل سوم

نظریه مدیریت اسلامی

(پارادایم مدیریت اسلامی)

□



پیش از بیان نظریه مدیریت اسلامی، به جا است در باره اصطلاح «پارادایم»، که در این تحقیق می‌تواند نقش آفرین باشد، توضیحاتی ارائه شود.

واضع این اصطلاح، تامس ساموئل کوهن (۱۹۲۲ - ۱۹۹۶)، فیزیک‌دان، تاریخ‌دان و از فیلسوفان علم است. او از پرنفوذترین تحلیل‌گران تحول و تکون علم در نیمه دوم قرن بیستم است. کتاب به یاد ماندنی وی، ساختار انقلاب‌های علمی، نخستین بار در سال ۱۹۶۲ به چاپ رسید و سپس در سال ۱۹۷۰ با الحاق پی‌نوشتی به آن، دو باره زیر چاپ رفت و تاکنون بیش از یک میلیون جلد از این کتاب، به نوزده زبان دنیا به فروش رفته است. فروش چاپ دوباره انگلیسی این کتاب، در سی‌ام ژوئن ۱۹۹۰ متجاوز از هفتصد و چهل هزار جلد بود.^۱

جی ال - هالبردن، فیلسوف علم و شاگرد برجسته کوهن معتقد است که مفهوم «پارادایم» سنگ بنای کتاب ساختار کوهن است.^۲ بنابراین، شاید بتوان اصطلاح «پارادایم» را از کلیدی‌ترین اصطلاحات آن کتاب دانست که بنای رفیع فلسفه علم کوهن، بر مفهوم ویژه آن استوار شده است. کوهن پارادایم را دستاورد علمی بزرگی می‌داند که از یک سو آن چنان بی‌سابقه است که می‌تواند در عرصه رقابت میان روش‌های علمی گوناگون، طرفدار داشته

۱. فصل‌نامه قسات، سال پنجم، بهار و تابستان ۷۶، ص ۱۴۶.

۲. هالبردن، ص ۵۰۹.

باشد و از سوی دیگر، چنان است که می‌تواند تعریف مجددی از مسائلی که دانشمندان به آن اشتغال دارند، ارائه کند.^۱

پارادایم مجموعه‌ای از اعتقادات علمی و ما بعدالطبیعی است که برای آزمودن، ارزیابی کردن و در صورت لزوم، اصلاح نظریه‌های علمی، چهار چوبی فراهم می‌آورد.

نظریه اصلی کوهن، که در آن، مفهوم پارادایم، نقش اول را بازی می‌کند، بر محور برهانی سامان یافته است که دیدگاه تجربه‌گر یا منطقی در باره تغییر نظریه‌های علمی را مورد انتقاد قرار می‌دهد. تجربه‌گرایان روند تغییر نظریه‌ها را روندی خطی - تراکمی در حال پیش‌رفت می‌دانند. به نظر آنان واقعیت‌های تجربی‌ای که در حین مشاهده یا آزمایش کشف می‌شود، ما را وادار می‌سازد که نظریه‌هایمان را اصلاح کنیم. به این ترتیب، معرفت دائماً فزاینده ما از جهان خارج، رشد می‌کند. در کنار این روند اصلاح نظریه‌ها، روند تحول نظریه‌ها به یکدیگر نیز وجود دارد که ما را قادر می‌سازد تا امور کلان را به مدد امور خرد درک کنیم. این روند تحویل، نهایتاً به وحدت علوم می‌انجامد.

کوهن معتقد است که این دیدگاه، با آن‌چه در تاریخ مکرراً رخ داده، ناسازگار است. علم از طریق انقلاب‌ها تغییر می‌کند، انقلاب‌هایی که پارادایم پیشین را سرنگون می‌کنند و به جای آن، چهارچوبی می‌نشانند که با آن پارادایم، ناسازگار یا حتی قیاس‌ناپذیر است. بدین ترتیب، آن به اصطلاح واقعیت‌های تجربی، که برای تحکیم نظریه پیشین اقامه می‌شدند، ربطی به نظریه جدید نخواهند داشت، پرسش‌هایی که در چهارچوب پیشین پرسیده می‌شدند، کاملاً تفاوت خواهند داشت. در واقع، واژگان این دو چهارچوب، زبان‌های متفاوتی را پدید می‌آورند که ترجمه آن‌ها به یکدیگر بسیار دشوار است.

در فاصله میان دو انقلاب علمی، دوران طولانی حاکمیت «علم متعارف» قرار دارد. در این دوران، نظریه‌های متعلق به پارادایم مسلط، تقویت و اصلاح شده و بسط می‌یابند. این دوران را می‌توان دوران حل جدول نیز خواند؛ زیرا تغییراتی که در این دوران پدید می‌آید، نوعی

۱. فصل نامه حوزه و دانشگاه، ش ۲۳۰، ص ۱۸۱.

بازی کردن با جزئیات نظریه‌ها برای نجات پدیدارها است، نه گام برداشتن به سوی حقیقت. برخی از فیلسوفان معتقدند که مفهوم پارادایم، غیر دقیق‌تر از آن است که به کار کوهن بیاید. در واقع کوهن پانزده سال بعد پذیرفت که دو رأی متمایز در مفهوم پارادایم پنهان شده است:

۱. عناصر مشترکی که در میان عالمان وجود دارد که موجب می‌شود عالمان تقریباً بدون مشکل، با یکدیگر ارتباط و مفاهمه داشته باشند و در مقام داوری به اجماعی نسبی نایل شوند.
۲. گروهی از عالمان برای حل مسائل، شیوه‌هایی خاص را به عنوان سرمشق (به معنای رایج کلمه) پذیرفته‌اند.^۱

کوهن این دو را اصطلاحاً «قالب تعلیمی» و «نمونه شاخص» می‌خواند.^۲ به نظر می‌رسد که کوهن به این نتیجه رسیده بود که در حوزه علم، انقلاب وجود دارد؛ اما در دیدگاه بدوی خود، بین نظریه ساقط شده و نظریه ثابت شده و انقلابی، هیچ وجه تشابهی و حتی زبان مشترکی نمی‌دیده است. اما بعدها تجدید نظر کرده و مشترکاتی را بین نظریه غالب و مغلوب پذیرفته است.

به هر حال، اصطلاح پارادایم مورد توجه اندیشمندان غرب قرار گرفته است، هر چند که آن را غیر دقیق و مبهم توصیف کرده‌اند. در ترجمه این اصطلاح، مترجمی ورزیده مانند احمد آرام، واژه «نمونه» را برگزیده است که مورد انتقاد واقع شده است.^۳ آنچه در این تحقیق، اثرگذار است، مفهوم انقلاب علمی و تحول نظریه‌ها است که مورد توافق نسبی اندیشمندان در باره واژه پارادایم است. یک نظریه علمی، مانند یک رژیم سیاسی، مدتی برقرار است و سپس تغییر می‌کند. ثبات در نظریه‌های علمی وجود ندارد. نظریه‌های مدیریت نیز از این تحول و انقلاب مصون نیستند. مکاتب گوناگونی که پس از فردریک تیلور پدید آمده‌اند، گواه این مدعایند.

۱. کوهن، تأملی تازه در پارادایم، ص ۱۳۵.
۳. همان.

۲. مجله اندیشه راه نو، سال اول، ش ۳۰، ص ۱۵.

در زمینه دانش مدیریت، پارادایم مفهومی فراتر می‌تواند داشته باشد و آن، تحولات هم‌عصر و موازی است؛ مثلاً پارادایم مدیریت غربی، بر محور سود است؛ اما در ژاپن، بر محور کار شکل گرفته است. لذا هر دو مدیریت، گرچه از مبانی مدیریت علمی بهره گرفته‌اند، ولی دو نوع جلوه دارند، به گونه‌ای که مدیریت ژاپنی که بر فرهنگ و تمدن آن کشور استوار شده، پیش‌روتر و حاصل‌خیزتر از مدیریت غربی جلوه‌گر گردیده است.

بر همین اساس، می‌توان نظریه مدیریت اسلامی را نظریه‌ای متحول و متمایز از دو مدیریت غربی و ژاپنی دانست که مثل آن دو از مدیریت علمی بهره می‌گیرد؛ ولی با توجه به فرهنگ تمدن ویژه خود، پارادایمی ویژه از مدیریت عرضه می‌کند. در حقیقت، پارادایم‌های مدیریت، از تلفیق مدیریت علمی با فرهنگ‌های گوناگون به وجود می‌آیند. اسلام نیز، که دارای فرهنگ و تمدنی غنی است، از این قاعده مستثنا نیست و می‌تواند نظریه‌ای مستقل و انقلابی را ارائه کند که هم علمی باشد و هم متمایز از پارادایم‌های دیگر.

با توجه به این مقدمه طولانی، اکنون به تبیین پارادایم مدیریت اسلامی می‌پردازیم. این نظریه یا پارادایم، متوقف بر چند مقدمه است که هر کدام، از یکی از اندیشمندان بزرگ اسلامی گرفته شده است.

◀ مقدمه اول

فرهنگ اسلامی، یک فرهنگ ویژه و خاص است در میان فرهنگ‌های جهان، با یک روح خاص و یک سلسله مشخصات مخصوص به خود. برای این‌که یک فرهنگ را بشناسیم که آیا اصالت و شخصیت مستقل دارد و از روح و حیات ویژه‌ای برخوردار است یا صرفاً التقاطی است از فرهنگ‌های دیگر و احياناً ادامه و استمرار فرهنگ‌های پیشین است، لازم است انگیزه‌های حاکم بر آن فرهنگ، جهت و حرکت، آهنگ رشد و همچنین عناصر برجسته آن را در نظر بگیریم.

اگر فرهنگی از انگیزه‌های ویژه برخوردار باشد، جهت و حرکت مخصوص خود را داشته

باشد، آهنگ حرکتش با آهنگ حرکت سایر فرهنگ‌ها متفاوت است، عناصر ویژه‌ای وارد می‌کند و آن عناصر، برجستگی خاص داشته باشد، دلیل آن است که آن فرهنگ، اصالت و شخصیت دارد. بدیهی است که برای اثبات اصالت یک فرهنگ و یک تمدن، ضرورت ندارد که آن فرهنگ از فرهنگ‌های دیگر بهره نگرفته باشد، بلکه چنین چیزی ممکن نیست. هیچ فرهنگی در جهان نداریم که از فرهنگ‌ها و تمدن‌های دیگر بهره نگرفته باشد؛ ولی سخن در کیفیت بهره‌گیری و استفاده است.

یک نوع بهره‌گیری آن است که فرهنگ و تمدن دیگر را بدون هیچ تصرفی در قلمرو خویش قرار دهد؛ اما نوع دیگر آن است که از فرهنگ و تمدن دیگر تغذی کند؛ یعنی مانند یک موجود زنده، آن‌ها را در خود جذب و هضم کند و موجودی تازه به وجود آورد.

فرهنگ اسلامی از نوع دوم است. مانند یک سلول زنده رشد کرد و فرهنگ‌های دیگر، از یونانی و هندی و ایرانی و غیره را به خود جذب کرد و به صورت موجودی جدید با چهره و سیمایی مخصوص به خود ظهور و بروز داد و به اعتراف محققان تاریخ فرهنگ و تمدن، تمدن اسلامی در ردیف بزرگ‌ترین فرهنگ‌ها و تمدن‌های بشری است.

این سلول حیاتی و فرهنگی، در چه محل و به دست چه کسی و از چه نقطه‌ای رشد خود را آغاز کرد؟ این سلول مانند هر سلول دیگر، که در آغاز کوچک و نامحسوس است، در شهر مدینه و به وسیله شخص پیامبر ﷺ پایه‌گذاری شد و از علوم اسلامی نوع اول آغاز به کار کرد.^۱

◀ مقدمه دوم

یکی از عوامل و علل سرعت پیش‌رفت مسلمانان در علوم، این بوده است که در آموختن علوم و فنون و صنایع و هنرها تعصب نمی‌ورزیدند و از علم در هر نقطه از جهان و در دست هر کس که می‌یافتند، بهره می‌بردند و به اصطلاح امروز، روح تساهل بر آنان حاکم بود.

۱. مرتضی مطهری، مجموعه آثار، ج ۱۴، ص ۱۸.

چنان که می‌دانیم، در احادیث نبوی به این نکته توجه داده شده است که علم و حکمت را در هر جا و در دست هر کس که یافتید، فراگیرید. رسول اکرم صلی الله علیه و آله فرمود: «کلمة الحکمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو احق بها»؛ یعنی همانا دانش راستین، گمشده مؤمن است. هر جا آن را بیابد، خودش بدان سزاوارتر است.

در نهج البلاغه آمده است: «الحکمة ضالة المؤمن فخذ الحکمة و لو من اهل النفاق»؛ یعنی دانش راستین، گمشده مؤمن است. پس آن را فراگیر و بیاموز، گرچه از مردم منافق. و هم از کلمات آن حضرت است که «خذوا الحکمة و لو من المشرکین»؛ حکمت را بیاموزید، گرچه از مشرکان.

در روایات، ائمه اطهار علیهم السلام از حضرت مسیح نقل کرده‌اند که «خذوا الحق من اهل الباطل و لا تأخذوا الباطل من اهل الحق و کونوا نقاد الکلام»؛ یعنی حق را (هر چند) از اهل باطل فراگیرید و اما باطل را (هر چند) از اهل حق فرا نگیرید. سخن سنج و حقیقت شناس باشید. این روایت‌ها زمینه وسعت دید و بلند نظری و تعصب نداشتن مسلمانان را در فراگیری علوم و معارف از غیر مسلمانان فراهم کرده و در آنان روح عدم تعصب در مقام فراگیری و علم آموزی به وجود آورد. از این رو، مسلمانان اهمیت نمی‌دادند که علوم را از دست چه کسی می‌گیرند و به وسیله چه اشخاصی ترجمه و نقل می‌شود و به دست آنان می‌رسد، بلکه بر اساس آن‌چه از پیشوای عظیم الشأن خود آموخته بودند، خود را - به علت این‌که اهل ایمانند - صاحب و وارث اصلی حکمت‌های جهان می‌دانستند و حکمت را نزد دیگران عاریه تصور می‌کردند. به قول مولوی:

ای برادر! بر تو حکمت عاریه است هم چو در نزد نخاسی جاریه است
آنان معتقد شده بودند که علم و ایمان نباید از یکدیگر جدا زیست کنند. حکمت در محیط بی‌ایمانی، غریب و بیگانه است و وطن آن، قلب اهل ایمان است. بدیهی است که جمله «کلمة الحکمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو احق بها» همه این معانی را در بر دارد. این بود که

مسلمانان همه همت و تلاششان این بود که بر علوم و معارف جهان دست یابند.^۱ دکتر زرین کوب نیز در کتاب کارنامه اسلام، روح تسامح و بی تعصبی مسلمانان را عامل مهمی در سرعت پیشرفت آنان می‌شمارد.^۲ جرجی زیدان هم در کتاب تاریخ تمدن اسلام به این امر اعتراف می‌کند.^۳

◀ مقدمه سوم

نیازهای ثابت و متغیر: انسان دارای دو دسته نیاز است: ۱. نیازهای اولی و ثابت. ۲. نیازهای ثانوی و متغیر.

نیازهای ثابت، از لوازم ساختمان وجودی انسانند. این دسته از نیازها به سه گروه مهم تقسیم می‌شوند:

۱. نیازهای جسمانی؛ مانند نیاز به غذا و پوشاک.
۲. نیازهای روحی؛ مانند میل به پرستش خدا، میل به کنجکاوی، زیباجویی و فضیلت‌خواهی.
۳. نیازهای اجتماعی؛ مانند میل به معاشرت با دیگران، آزادی‌خواهی، عدالت‌جویی و مساوات‌طلبی.

نیازهای متغیر نیازهایی هستند که هر چند از نیازهای اولیه انسان سرچشمه می‌گیرند، اما در زمان‌های مختلف، شیوه ارضای آن‌ها تغییر می‌یابد. این نیازها مربوط به توسعه زندگی و ضرورت‌های اجتماعی است. نیازمندی انسان به انواع ابزار و وسایل زندگی، که در طی زمان تغییر می‌کند، از این نوع است.

در نظام قانون‌گذاری اسلام، برای نیازهای ثابت، قوانین ثابت وضع شده است و برای نیازهای متغیر، قوانین متغیر. قوانین ثابت به منزله روح قوانین متغیرند. برخی به غلط تصور

۲. عبدالحسین زرین‌کوب، کارنامه اسلام، ص ۱۳ - ۱۴.

۱. همان، ص ۳۹۳.

۳. جرجی زیدان، تاریخ تمدن اسلام، ص ۲۴۷.

کرده‌اند که همه چیز تغییر می‌کند و هیچ چیز ثابتی در عالم وجود ندارد. اینان توجه ندارند که در طبیعت نیز همه چیز تغییر نمی‌کند. پدیده‌های طبیعی تغییر می‌کنند؛ اما قوانین حاکم بر آن‌ها ثابت است.

قوانین ثابت، مربوط به نوعیت انسانند. این قوانین، مربوط به کمال انسانند و خط سیر انسانیت انسان را نشان می‌دهند؛ مثلاً در اسلام، این اصل اجتماعی که باید در برابر دشمن ایستادگی کرد، چنین بیان شده است: ﴿و اعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل ترهبون به...﴾^۱؛ برای جنگ با آنان آن چه می‌توانید، از نیرو و اسبان بسته آماده سازید.

این که انسان باید با همه توان، در برابر دشمن بایستد، اصلی است ثابت؛ اما این که چگونه به مبارزه با دشمن پردازد، متغیر است. در گذشته، بشر با شمشیر و نیزه به جنگ با دشمن می‌پرداخت؛ اما امروزه با سلاح‌های پیش‌رفته می‌جنگد. استفاده از ابزارهای جنگی، امری متغیر است؛ اما اصل دفاع، امری ثابت است.

بعضی‌ها جمود به خرج می‌دهند، خیال می‌کنند که چون اسلام دین جامعی است، پس باید در جزئیات هم تکلیف معین روشن کرده باشد. نه، این طور نیست.^۲

◀ مقدمه چهارم

مهم‌ترین مسأله‌ای که در باب تحقیق در مدیریت مطرح است، ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریتی است. هر رفتار انسانی، چه فردی و چه اجتماعی، خواه ناخواه مبتنی بر ارزش‌هایی است که از سوی رفتار کننده پذیرفته شده‌اند. خواه آگاهانه و صریح و خواه مبهم و ناآگاهانه، رفتار انسانی بدون پایه ارزشی وجود ندارد. رفتارهای سازمانی، موضوع بخش مهمی از مسائل مدیریت است؛ به‌ویژه در مدیریت کلان و رهبری جامعه، طبعاً مبتنی بر برخی اصول ارزشی است. بدون شناخت این نظام ارزشی در اسلام نمی‌توان ادعای وجود یک نظام

۱. انفال، آیه ۶۰.

۲. انتظار بشر از دین، ص ۱۳۳. (برگرفته از اسلام و مقتضیات زمان، مرتضی مطهری)

مدیریت صحیح یا مدیریت ارزش‌مندتری را داشت.

همه نظریه‌های مدیریتی، مبتنی بر نظام‌هایی ارزشی هستند که با تغییر این نظام‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی نیز تفاوت خواهد کرد. ممکن است کسانی بگویند که جامعه ما جامعه‌ای اسلامی است و ارزش‌های اسلامی را پذیرفته است؛ اما برای یک محقق، این‌گونه سخن گفتن کافی نیست؛ به‌ویژه اگر کسی بخواهد در برابر مکتب معارض، اصالت و برتری خود را اثبات کند. او نمی‌تواند ادعا کند که در اسلام تعبداً این ارزش‌ها پذیرفته شده‌اند. یا هنگامی که در محافل علمی دنیا، از نظام مدیریت و از نظام ارزشی اسلام و تأثیر آن در رفتار مدیران بحث می‌شود، باید از نظر علمی اثبات شود که ارزش‌های اسلامی، که مبنای رفتار مدیران است، چه ارزش‌هایی هستند و چه برتری‌ای بر دیگر ارزش‌ها دارند.^۱

◀ مقدمه پنجم

مسئله بسیار مهمی که ذهن صاحب‌نظران را به خود مشغول کرده، مدیریت ارزشی و مدیریت علمی است. نخستین بار هیوم (۱۷۱۱ - ۱۷۸۶) این پرسش را مطرح کرد که بین «هست‌ها» که علم و علما می‌گویند و «بایدها» و «نبایدها» ارزشی چه ارتباطی برقرار است؟ او برای این ارتباط، نظامی به دست نداد و از این رو، زمینه بحث را باقی گذاشت. بعدها انتقادهای خوبی به او وارد شد و به قول برخی فیلسوفان، هیوم برای اوقات فراغت متفکران، کار درست کرد، که بحث مدیریت ارزشی و مدیریت علمی می‌تواند از مصادیق آن باشد. شبهه عدم سازش این دو، قابل پاسخ است و این دو روش، توانایی هماهنگی را دارند. ما معتقدیم که مدیریت علمی می‌خواهیم، به شرط این‌که انسان در روش‌هایش ارزش انسان را مراعات کند؛ یعنی فراموش نکند که انسان است. آیا وقتی که می‌گوییم: «نگذارید این موجود، در حد دنده‌ها و شانه‌های ناآگاه ماشین درآید»، این ضد علم است؟ بحث ما در باره ارزش، از یک استی‌های بسیار ضروری کشف می‌کند. این‌که می‌گویند: «چون انسان دارای

۱. فصل نامه مصباح، ش ۱۹، ص ۱۲. (گفتاری از محمد تقی مصباح یزدی).

اختیار است، نمی‌توان رفتار او را تفسیر علمی کرد»، اشتباه بزرگی است، گرچه برخی از بزرگان هم آن را مرتکب شده‌اند.

این استدلال، قوی به نظر نمی‌رسد که «اختیار» نمی‌گذارد ارزش‌ها، بایستی‌ها و شایستگی‌ها در مدار و مجرای علم قرار بگیرند. مدیریت ارزشی با مدیریت علمی هماهنگ است. محال است روش مدیریت علمی، از روش مدیریت ارزشی تفکیک شود؛ زیرا مدیریت ارزشی، منکر مدیریت علمی نیست. فرض کنید مدیریت علمی می‌گوید: برای این که بتوانید اعضای سازمان را خوب اداره کنید، باید نیازهای آنان را به خوبی برآورده کنید. آیا مدیریت ارزشی می‌گوید که نیازهای آنان را برآورده نکنید؟ یا مدیریت علمی می‌گوید: جایگاه کار از نظر هوا و روشنایی باید طبیعی و مناسب باشد. آیا مدیریت ارزشی می‌گوید که این سخن نادرست است؟ مدیریت ارزشی فقط یک توصیه دارد و می‌گوید: شما با انسان سرو کار دارید و این انسان ارزش‌هایی دارد که اگر آن‌ها را مراعات نکنید، نیمی از او را حذف کرده‌اید. نیم دیگرش هم (به تعبیر تیلور) می‌شود «گوریل با هوش». همه مقتضیات تکنیکی و علمی مدیریت، در ارزش‌ها است و صد در صد در مدیریت ارزشی نیز هست.

مدیریت ارزشی می‌گوید: رضایت بی‌اساس کارگر را در نظر نگیرید. انسان به چیزهایی رضایت می‌دهد که اصولاً قبول ندارد. چون ارزش کار خود را نمی‌داند، رضایت می‌دهد. اسلام می‌گوید: ﴿لَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾؛ یعنی مطابق ارزش کارش به او مزد بدهید، نه مطابق رضایتش. آیا این ضد علم است؟ وقتی که می‌گویند: «ارزشی است یا علمی» خدا می‌داند این جمله به فرهنگ پیش‌رو چه ضربه‌ای می‌زند. بس است این همه تضاد انداختن بین قوانین عالم طبیعت و خواسته‌های انسان.^۱

◀ مقدمه ششم

پیش‌رفت و تکامل دانش مدیریت، در جهان امروز، موجب پیدایش نظریه‌های گوناگونی در این رشته شده است. این نظریه‌ها هر یک از دیدگاه خاصی به سازمان و مدیریت توجه

۱. فصل نامه مصباح، ش ۱۹، ص ۱۶ - ۲۳. (گفتاری از محمد تقی جعفری)

کرده‌اند. برخی دیدگاه‌ها تضاد و تقابلی را در نظریه‌ها به وجود آورده‌اند که احیاناً باعث ایجاد ابهام‌هایی در درک مفاهیم و واقعیت‌ها گردیده است. یکی از نظریه‌های نوین، نظریه «اقتضا» است که با تحلیل و جمع‌بندی نظریه‌های متقدم، تضاد و تقابل آن‌ها و ابهام‌های موجود را به طور قابل درکی تبیین کرده و معیارهای روشنی را برای شناخت ویژگی سازمان‌ها و کاربرد شیوه‌های مدیریت متناسب، در اختیار مدیران قرار داده است.

گری دسلر، استاد دانشگاه فلوریدا، از پیش‌روان و طرفداران نظریه اقتضا است. این نظریه، درست نقطه مقابل نظریه اصول‌گرایی فایول است که اصول چهارده گانه او معروف است، هر چند به اعتراف خود او این اصول، تغییر پذیرند.

نظریه اقتضا مخالف اصول جهان‌شمول در مدیریت بوده و معتقد است که هر سازمان در هر جا نسخه خاص می‌خواهد، نه این‌که مانند اصول‌گرایان، نسخه‌ای ثابت برای همه سازمان‌ها تنظیم کنیم. این نظریه، نظریه اصول‌گرایی را کنار می‌گذارد و اقتضای زمان و مکان را مطرح می‌کند.^۱

□ نتیجه مقدمات (پارادایم مدیریت اسلامی)

بر اساس مقدماتی که گذشت، نظریه مدیریت اسلامی قابل ترسیم است و می‌توان آن را «پارادایم مدیریت در اسلام» نیز نام نهاد که خلاصه آن چنین است:

اسلام دارای فرهنگ و تمدن اصیل، حیات، بالندگی و انعطاف است. دارای دستگاہی فعال، تغذیه‌کننده، با نظام جذب، گوارش و پالایش است. می‌تواند در هر زمان، از علوم و معارف بشری تغذیه کند، آن را در وجود زنده، نیرومند و اصیل خویش قرار دهد و برای مردمی که تابع این فرهنگ و تمدن هستند، به عنوان یک قانون (حق یا تکلیف) عرضه کند. این فرهنگ و تمدن، از اصولی ارزشی تشکیل می‌شود که ثابت و لایتغیر بوده و ریشه در نیازهای ثابت و جاوید انسان‌ها دارند، مبتنی بر فطرت و خلقت هستند و توسط وحی و کتاب و سنت

۱. گری دسلر، مبانی و مدیریت، ترجمه داود مدنی.

تنظیم شده‌اند، یک رژیم و دستگاه ارزشی هستند.

این منظومه ارزشی و آرمانی و جاویدان می‌تواند برای همه عصرها و نسل‌ها قانون ارائه دهد. فرآیند قانون‌سازی و مکتب‌آفرینی آن، این‌گونه است که مثلاً از علم اقتصاد، که فرآورده بشری است، تغذیه می‌کند و آن را در چهارچوب خویش به سنجش می‌گذارد و به تعدیل و ترمیم آن می‌پردازد و پارادایم اقتصادی یا مکتب و دکتترین اقتصادی اسلام را عرضه می‌کند. هم‌چنین می‌تواند با علم مدیریت نیز چنین تعاملی داشته باشد و مکتب مدیریتی اسلام یا پارادایم مدیریت در اسلام را عرضه کند. بنابراین، فرآیند نظام‌سازی یا مکتب‌آفرینی یا پارادایم مدیریت، عبارت است از نظام ارزشی ثابت، که از آن، مکتبی مدیریتی به دست می‌آید که مجموعه‌ای از ارزش‌های مدیریتی است. این مکتب یا نظام مدیریتی، یک خط‌مشی و رهنمود مدیریتی و یک نقشه عمومی است که اسلام برای اداره ارائه می‌دهد که مجموعه‌ای از قوانین، کلیات و اصول است و ما در این تحقیق، در پی کشف آن هستیم.

آن‌چه مطلب فوق را تأیید می‌کند - همان‌طور که قبلاً بیان شد - پارادایم مدیریت ژاپن است که علم مدیریت را از غرب گرفته، با فرهنگ و تمدن خویش ادغام کرد و مکتبی مدیریتی را بر اساس کار و به شکل کارمحور ارائه کرد که کاملاً با مختصات اکولوژیک و مردمی و تاریخی خویش هماهنگ است و به‌خوبی نیز جواب داده است. این مدیریت، در غرب به شکل سودمحور و مبتنی بر فرهنگ و تمدن غربی است. در یک مقایسه معلوم می‌شود که هر دو پارادایم، چه مدیریت غربی و چه ژاپنی، از علم مدیریت، که وطن‌ناپذیر و عمومی است، بهره برده‌اند؛ اما در مقام بهره‌مندی و حاصل‌خیزی، دو شکل از مدیریت را ارائه می‌دهند؛ مانند دو منطقه کشاورزی که از دو زمین و آب و هوا و شرایط خاص بهره می‌گیرند و محصولات مشابه را با تغییراتی مبتنی بر آن شرایط عرضه می‌کنند.

اسلام نیز می‌تواند چنین باشد. این همان انقلاب علمی و تحول و تکون علمی است که هاتل می‌گوید، البته در شکل تکمیل شده این نظریه؛ یعنی نظریه قبلی را کاملاً ساقط نمی‌کند، بلکه آن را در شرایط جدید قرار می‌دهد و محصول جدیدی را عرضه می‌کند که با

نظریه‌های مدیریتی رایج و متداول، شباهت‌های و تمایزاتی دارد. تمایز آن ناشی از نظام ارزشی مبتنی بر یک فرهنگ و تمدن ویژه است، فرهنگ و تمدنی که به مثابه زمین و آب و هوا عمل می‌کند و گیاهی را که سرزمین‌های دیگر، به گونه‌ای خاص نشو و نما کرده، در خویش می‌رویاند. از این رو، مکاتب مدیریتی سودمحور، کارمحور و زورمحور، همگی از علم مدیریت بهره می‌گیرند؛ اما به اقتضای شرایط، جلو‌ها و ثمرات متنوع و متکثری دارند.

این مطلب، هم‌افق با «مدیریت اقتضایی» است که پیش‌رفته‌ترین نظریه در جهان مدیریت است و دو معنا دارد: یکی این‌که به اقتضای محیط تعریف می‌شود؛ مثلاً مدیریت یک کارخانه بر اساس سود است، مدیریت پادگان بر اساس زور است، مدیریت مؤسسات خیریه بر اساس خدمت است، مدیریت احزاب بر اساس ارادت است و مدیریت جنگ‌ها بر اساس ایثار. دوم آن‌که مدیریت به اقتضای فرهنگ‌ها و تمدن‌ها است.

بنابراین، مکتب مدیریتی اسلام، با نظریه مدیریت اقتضایی هماهنگ است که خود یک مکتب مدیریتی است؛ یعنی علم مدیریت، که برخی آن را تجربی و بعضی انسانی می‌دانند، مطابق با اقتضائات فرهنگی و تمدنی اسلام و دستگاه ارزشی ثابت آن، شکل می‌گیرد.

این پارادایم مبتنی بر تفکر مستقل، نظامی مطابق با الگوی توسعه اسلام است و تقلیدی، غیر واقعی و نامتناسب نیست. پاسخگو است و کم‌ترین عوارض منفی را به دنبال دارد. نه جامد است و نه رها و بی‌حساب. نه متحجر است و نه متجدد (به معنای مدرنیته)، بلکه نظامی است معتدل و متعادل، بر اساس قانون ثابت و متغیر، که بزرگانی چون علامه طباطبایی، شهید صدر و شهید مطهری بر آن اشتراک نظر دارند. با سیره نبوی و علوی سازگار است. نه اصول‌گرای صرف است که اقتضائات زمان و مکان را ملاحظه نکند و نه اقتضاگرای محض است که اصول ثابت را منکر شود. امری بینابین است که هم اصول ثابت دارد و هم خود را با شرایط متغیر زمان و مکان وفق می‌دهد.

این نظریه، از روندی اکتشافی به دست می‌آید، بدون هیچ‌گونه پیش‌فرض و بدون گرفتار شدن در عوارض منفی هرمنوتیک. ما با پیش‌فرض این‌که اسلام مدیریت دارد، وارد صحنه

متون نمی‌شویم تا هر آیه و روایت را با رنگ و آهنگ مدیریتی ببینیم. از این رو، فهم متون را مبتنی بر داده‌های قبلی قرار نمی‌دهیم، بلکه روند این تحقیق، بر پایه پرسش و پاسخ است که حق طبیعی هر پژوهش‌گر است. سؤال می‌کنیم، پاسخ مثبت یا منفی را می‌پذیریم و خواسته‌ای را بر متون تحمیل نمی‌کنیم.

خوش‌بختانه منظومه کتاب و سنت، که بر اساس وحی و عصمت پا گرفته است، استعداد و ظرفیت خویش را در پاسخ‌گویی به پرسش‌های فراوان دانشمندان و اندیشمندان در طول تاریخ نشان داده است؛ یعنی متکلمان، عالمان اخلاق، فقها، فیلسوفان، عارفان و دیگر عالمان فرهنگ اسلامی، پرسش‌ها و شبهات را به این دستگاه نورانی و معدن علم، ارائه داده‌اند و پاسخ‌ها را به شکل علوم گوناگون به بشر عرضه کرده‌اند. همه تقسیم‌بندی‌ها، نظام‌مندی‌ها و طبقه‌بندی‌های علوم اسلامی، توسط دانشمندان اسلام صورت گرفته است؛ زیرا وحی و کتاب و سنت نیستند مگر انبوهی از اطلاعات دسته‌بندی نشده و متراکم. به بیان دیگر، کتاب و سنت، در حقیقت، پاسخی اجمالی برای همه پرسش‌ها است که پس از پدید آمدن پرسش و شبهه، به آن، پاسخ تفصیلی می‌دهد. عدم توقع دسته‌بندی و تنسيق و تنظیم از وحی و سنت، به اندازه‌ای از وضوح بوده است که عده‌ای در مقام انکار آسمانی بودن قرآن، به نظم نسبی آن استناد می‌کردند.

به هر حال، ما پرسش‌های مدیریتی خود را که نوعاً برگرفته از ادبیات مدیریتی عصری است، از منابع اصیل اسلامی می‌پرسیم و پاسخ‌ها را در یک نظم منطقی قرار داده، نظام مدیریتی اسلام را شکل می‌دهیم. اگر هم پرسش‌های ما بی‌پاسخ ماند، تسلیم می‌شویم.





فصل چهارم منبع شناسی

□



◀ ۱. منابع اصلی بحث

□ ۱. قرآن کریم

قرآن کریم، که مجموعه وحیانی و اصلی‌ترین منبع هر جستار علمی و دینی است، چند مدیریت را ارائه می‌دهد که همگی اسوه و راه‌گشایند:

○ الف. مدیریت خداوندی

این مدیریت، مبتنی بر ربوبیت خدا است. علامه طباطبایی «رب» را به معنای «مالک مدبّر» معنا می‌کند؛ یعنی خداوند غیر از آفرینش جهان و انسان، تدبیر و مدیریت نیز دارد و علی‌رغم نظریه اعتزال، عالم را به حال خود رها نکرده است. نوع مدیریت خداوند، از آیات فراوانی قابل استنتاج است و بر اساس قاعده «تخلّقوا باخلاق الله»، اقتباس از آن، ممکن، بلکه لازم است.

اخيراً برخی مدیریت‌پژوهان، نظریه «مدیریت رحیمانه» را بر اساس صفات خداوند ارائه کرده‌اند که در آینده به آن خواهیم پرداخت. مدیریت دستگاه عظیم فرشتگان، سازمان‌دهی و تقسیم کار گسترده آنان، نظارت و پی‌گیری کار آنان، نوع گزینش و انگیزش آنان، از جلوه‌های مدیریت خداوندی است. هم‌چنین از این قبیل است اداره طبیعت، به گونه‌ای که همه چیز،

مانند ساعت یا ماشین، به فعالیت مشغول است. این مدیریت باید شناسایی شود و به الگویی و حیانی برای مدیران و مریدان تبدیل گردد.

○ ب. مدیریت پیامبران

۱. مدیریت پیامبران (غیر از رسول خدا ﷺ) مانند حضرت سلیمان، موسی، هارون، داود و یوسف علیهم السلام که در قالب قصص زیبا ارائه شده و قواعد عام مدیریتی از این سیره‌های مدیریتی قابل استنباط و استفاده است.

۲. مدیریت رسول خدا ﷺ که بخشی از آیات قرآن را (در سوره‌های احزاب، انفال، حجرات، نور و...) به خویش اختصاص داده است و به بیان چگونگی مدیریت رسول خدا ﷺ در ابعاد نظامی، اجتماعی، اخلاقی و اداری می‌پردازد.

ج) مدیریت صالحان: خداوند در قرآن به بیان ویژگی‌های شخصیت‌های صالحی مانند حضرت خضر، ذوالقرنین و مادر و خواهر حضرت موسی و نیز ملکه سبا می‌پردازد که این تقریر قرآن بر سیره آنان می‌تواند ما را به اصولی از مدیریت راهنمایی کند.

□ ۲. سنت

مراد از سنت، تفسیر رایج آن است که قول و فعل و تقریر معصوم است، هر چند علی القاعده، ابتدای نظام مدیریت اسلام بر فعل معصوم، آشکارتر است؛ به ویژه سیره نبوی و علوی که بیان‌گر دو تجربه حکومتی و مدیریتی معصومانه در دو مقطع حساس صدر اسلامند. در این میان، سیره نبوی و حتی سیره علوی می‌توانند دارای دو بخش متمایز باشند: بخش اول سیره‌ای است تشکیل دهنده شأن نزول آیات، که ویژگی و حیانی و اتقان بیش‌تری دارد. بخش دوم، این ویژگی را ندارد، هر چند اعتبار هر دو سیره، برای کاوش‌گران، در جای خود اثبات شده است.

نکته درخور توجهی که باید در باره سیره بیان شود، اهتمام اهل سنت به تنظیم سیره نبوی است پیش از آن‌چه در میان عالمان شیعی انجام گرفته است. هر چند بنابر نظر جرجی

زیدان، که از سیوطی پیروی کرده است، نخستین مورخان دوره اسلام، دو نفر هم‌عصر یکدیگر بوده‌اند: یکی محمد بن اسحاق مطلبی که از موالی عین‌التمر و شیعی است و دیگری عروۀ بن زبیر که نسب او به زبیر بن العوام، صحابی معروف می‌رسد، ولی علامه سید حسن صدر ثابت کرده است که اولین تاریخ را در دوره اسلام، عبید الله بن ابی رافع، کاتب امیرالمؤمنین علیه السلام نوشته است که نسب او به قبط می‌رسد و مصری است. کتابی که او تألیف کرده است، در باره نام افرادی از صحابه است که حضرت علی علیه السلام را در دوره خلافت همراهی کرده‌اند. سیره ابن هشام، که همان سیره ابن اسحاق است و شرح آن است.

لزوم بهره‌گیری از سنت پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم: اگر فرض کنیم که به طور مستقل هیچ کس توجه به رویدادهای تاریخی نداشت، به راحتی می‌توانیم بپذیریم که جزو اساسی‌ترین وظایف محدثان (کسانی که کار شناخت سنت گفتاری و رفتاری پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم را انجام می‌دادند) توجه و ثبت رفتارهای پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم برای بهره‌گیری در فقه و اخلاق بوده است. کتاب‌های مختلفی که به جمع‌آوری احادیث پرداخته‌اند، چه آن‌ها که به صورت مسند است و چه آن‌ها که به شکل سنن و به طور موضوعی نگارش یافته، حاوی بخش بزرگی از تاریخ پیامبر اسلام با تأکید بر جنبه‌های دینی این نقل‌ها است. این مجموعه‌ها از روایاتی ساخته شده که پس از رحلت پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم توسط مسلمانان و به ضرورت دین‌شناسی، به تدریج گردآوری شد.^۱

نکات تاریخی، که در بیش‌تر ابواب فقه و در لابه‌لای نقل‌ها آمده است، اما «کتاب الجهاد» یا «کتاب السیر» نزدیک‌ترین باب فقهی است که دقیقاً با مغازی رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم ارتباط دارد. در این باب است که به طور عمده، مسائل تاریخی جنگ‌ها به ضرورت دانستن احکام آن‌ها آمده است. کتاب السیر ابواسحاق قراری که اخیراً یافت شده و به چاپ رسیده است، به وضوح نشان بر توجه تاریخی محدثان است؛ چنان‌که محمد بن حسن شیبانی نیز کتاب السیر الکبیر داشته است. کتاب السیر به عنوان جزئی از کتاب‌های حدیثی در همه این مجموعه‌ها آمده است. پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم به عنوان یک شخصیت برجسته می‌توانست نقش تاریخی

۱. رسول جعفریان، تاریخ سیاسی اسلام، ج اول، ص ۷.

ویژه‌ای را برای خویش در اذهان مسلمانان به وجود آورد. نگرش مسلمانان به پیامبر ﷺ به عنوان اسوه، مستلزم بررسی دقیق و موشکافانه از زندگی آن حضرت بوده است. از این رو، اکنون ریزترین گزارش‌ها را در باره شخصیت پیامبر ﷺ در دست داریم. مقایسه آن‌ها با ثبت همین جزئیات از زندگی دیگر شخصیت‌های اسوه، در دوره‌های بعد، نشان‌گر تأثیر تاریخی و تاریخ‌نگاری آن در میان مسلمانان بوده است.^۱

دکتر محمد سعید رمضان السیوطی در کتاب نقد السیره هدف از بررسی سیره نبوی را تحلیل کرده است. وی معتقد است که غرض از بررسی این سیره و فهم آن، صرف وقوف بر برخی وقایع تاریخی نیست، بلکه هدف آن است که فرد مسلمان، حقیقت اسلام را در قالب یک شخص نمونه تصور و تصویر کند و مطالعه سیره نبوی، موجب شناخت شخصیت رسول، یافتن یک الگوی کامل در همه شؤون حیات فاضله، فهم درست قرآن کریم، آشنایی عملی با فرهنگ و معارف اسلامی و الگوی تربیت و تعلیم می‌شود. شخصیت چند بعدی رسول خدا ﷺ برای جوانان، دولت‌مردان، رهبران و سیاست‌مداران، الگویی کامل است.^۲

البته در اعتبار سیره علوی، دغدغه آن‌چنانی برای پژوهش‌گران شیعی وجود ندارد. آن‌چه هست، رسیدن سیره نبوی، عموماً از طریق اهل سنت است، هر چند شیعیان هم در حد خود به این مهم پرداخته‌اند. مؤلف مجموعه تاریخی فروغ ابدیت، که مبتنی بر سیره نبوی رسیده از سیره‌های اهل سنت تألیف شده است، هر جا تعارضی با اصول و عقاید شیعه پیدا می‌شود، با استدلال مناسب به رفع تعارض می‌پردازد؛ ولی این روند، فقط در نقل بخشی از سیره نبوی دیده می‌شود که خود حاکی از آن است که سیره نبوی، بیش‌تر قابل استناد است؛ به ویژه که در نقل سیره مدیریتی، انگیزه تحریف و تصحیف بسیار اندک است. از این رو، تکیه فراوان این تحقیق بر سیره نبوی و سرمایه‌گذاری روی آن، بر اعتبار نتایج تحقیق خدشه‌ای وارد نمی‌کند؛ زیرا فراوانی قراین و نقل مکرر یک سیره، از قلم و زبان چند سیره‌نویس، بدون منافات داشتن با اصول شیعی، مانع از محروم شدن محقق از این ذخیره بزرگ، که حاوی ادبیات و قواعد اداری بسیاری است، می‌شود؛ به‌ویژه که قرار گرفتن درصد بیش‌تری از این

۱. ر.ک: همان.

۲. محمد سعید رمضان السیوطی، نقد السیره، ص ۱۷.

سیره، در چهارچوب شأن نزول آیات قرآن، ابعاد و حیانی آن را نیز تأمین می‌کند. در تحقیق ارزش‌مندی که در مرکز تحقیقات علمی دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری انجام یافته،^۱ اعتبار منابع قوانین اداره حکومت و جامعه در اسلام به بحث گذاشته شده است و با مراجعه و مطالعه دقیق آن، ضمن آشنایی با نوع منابع فقهی و اصولی و حقوقی، به عنوان پشتوانه مباحث حکومتی اسلام از دیدگاه صاحب‌نظران شیعه و سنی، اعتبار آن‌ها نیز محک خورده است. در این تحقیق آمده است که صاحب‌نظران شیعه، در تدوین نظام حکومت در اسلام، بیش‌تر به کتاب و سنت تمسک جسته، بلکه به ندرت به غیر این دو منبع مراجعه کرده‌اند. ضرورت عقل، که حاوی قطع به رضایت شارع باشد، یا بنای عقلا و نیز مصلحت نظام، عناصر دیگری هستند که غیر از قرآن و روایات، مورد استنادند. البته شاید علت این باشد که هدف آنان بیان ارکان حکومت و اصول و کلیات آن از دیدگاه اسلام بوده است که حداکثر به گستردگی دایره حقوق اساسی از دیدگاه اسلام مطرح می‌شود. از این رو، تنها اصول و کلیاتی از قوانینی را که معمولاً پایاتر هستند و از کتاب و سنت به دست می‌آیند، بیان کرده‌اند.

○ سنت دیگر معصومین (علیهم‌السلام)

در میان دیگر معصومین (علیهم‌السلام) رویارویی با حکومت شش‌ماهه امام حسن (علیهم‌السلام) و حرکت عاشورایی امام حسین (علیهم‌السلام) و سیره امام رضا (علیهم‌السلام) در دوران ولایتعهدی، می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛ به‌ویژه که اخیراً در برخی تحقیقات، بر مدیریت عاشورایی، به عنوان نمونه کاملی از مدیریت توسعه و توسعه مدیریت توجه شده است.

در لابه‌لای کلمات معصومین، مانند امام صادق (علیهم‌السلام) مدیریت‌نامه‌ای خطاب به نجاشی، حاکم اهواز نوشته شده که مورد توجه است. رساله حقوق امام سجاد (علیهم‌السلام) حاکی از بیان مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی است که باعث شده تحقیقی به همین نام در اوایل انقلاب صورت گیرد.

۱. منابع قانونگذاری در حکومت اسلامی، سیف‌الله صرامی.

مجموعه گفتارهای معصومین علیهم السلام در جوامع روایی منبع دیگری برای این تحقیق است. بنابراین، تلاش شده است از مجموعه ذخایر و خزاین گران سنگ اسلام بهره‌گیری شود تا هر چه بیش‌تر، بر عمق و غنای تحقیق افزوده شود، هر چند بیش‌تر تکیه ما بر قرآن و سنت نبوی و سپس سیره علوی است.

◀ ۲. منابع پیرو

۱. کتاب‌های نظام الحکم، که قبلاً به حجم انبوه آن‌ها اشاره شد به عنوان نسلی ارزش‌مند توسط اندیش‌مندان اهل سنت گردآوری شده‌اند.
 ۲. کتاب‌های مدیریت اسلامی، که در طی چهل سال اخیر و بیش‌تر پس از انقلاب اسلامی نگاشته شده‌اند. این نسل، که حاصل تلاش دانشمندان شیعی و انقلابی ایرانی و غیرایرانی هستند، راهنمایی ارزش‌مند خواهند بود.
 ۳. کتاب‌های مدیریت علمی یا علم مدیریت، که فراوانند و بیش‌تر ترجمه بوده و توسط دانشگاهیان تنظیم شده‌اند. برخی آثار غیر ترجمه‌ای نیز وجود دارد که به مدیریت به عنوان یک علم و ابزار نگریسته و فارغ از هرگونه آرمان‌گرایی و دیدگاه دینی نگریسته‌اند. این منابع، برای فهرست‌سازی بحث، آشنایی با پرسش‌های فنی و محورهای مهم قابل بحث و هم‌چنین آشنایی با تعاریف و واژه‌ها و اصطلاحات و ادبیات مدیریتی متداول و نیز برای تحلیل مقارنه‌ای بین علم و دین، در بُعد مدیریت مفیدند. این تحقیق، از این نسل بهره‌وافی را برده است.
- منابع یاد شده، در دو قالب پایه و پیرو، مجموعه ارزش‌مندی برای کشف نظریه مدیریت در اسلام هستند.

□ معرفی مطالب

با توجه به این‌که اصلی‌ترین منبع این تحقیق، سیره مدیریتی و حکومتی نبوی و علوی است و این دو سیره، بیان‌گر مدیریت دو حاکم اسلامی در سطح کلان و در حقیقت،

نمایش‌دهنده مدیریت دو دولت هستند که امروزه از آن به عنوان مدیریت دولتی یاد می‌شود، بنابراین، حقوق اساسی را در نظام سیاسی معرفی می‌کنند و علی‌القاعده از این چهارچوب خارج نمی‌گردند؛ اما کشف نظام ارزشی مدیریت اسلام، از درون نظام سیاسی کلان، امری طبیعی است؛ زیرا بین دو نظام سیاسی و اداری، تلازم برقرار است. برای ما روش مدیریتی پیامبر ﷺ مهم است، هر چند در قالب یک حاکم، در سطحی کلان قرار گرفته باشد. به هر حال، حاکم باید مدیریت جامعه را انجام دهد و این مدیریت، مبتنی بر معیارها و ملاک‌هایی ارزشی است که مقصود ما را در تحقیق فراهم می‌کند.

آن‌چه مطلب بالا را تأیید می‌کند، عناصر تشکیل‌دهنده حقوق اساسی در یک نظام سیاسی است که عبارتند از: اهداف نظام اسلامی، شرایط حاکم و اختیارات او، رابطه حاکم با مردم، حقوق متقابل دولت و مردم، چگونگی حکومت کردن و مانند آن. با دقت و مقایسه معلوم می‌شود که بیش‌تر عناصر یاد شده، در دیدگاهی خاص، تشکیل‌دهنده نظام اداری هستند؛ مثلاً شرایط حاکم، همان شرایط مدیر در سطح کلان است. چگونگی حکومت کردن، کیفیت مدیریت جامعه را نشان می‌دهد و روابط متقابل حاکم و مردم، بیان‌گر نوع ایجاد ارتباط بین مدیر و مَدار و بین بالادست و زیردست است. بنابراین، بین دو نظام سیاسی و اداری، ارتباطی وثیق وجود دارد. پس نظام اداری یا مدیریتی اسلام، در این تحقیق، در سطح کلان به بحث گذاشته می‌شود.

نکته دیگر این‌که اجرای مدیریت اسلامی، ملازم با استقرار حکومت دینی و نظام سیاسی اسلام نیست، بلکه در مقام کشف و ثبوت، تلازم دارند؛ به این معنا که ملاکات نظام اداری، از درون نظام سیاسی نبوی و علوی به دست می‌آید؛ اما در مقام اثبات، مدیریت اسلامی می‌تواند بدون وجود حکومت اسلامی در جامعه، به اجرا در آید؛ مثلاً در حکومت غیردینی در جامعه اسلامی، فلان مجموعه انسانی، برای اداره مطلوب می‌تواند از این نظریه و پارادایم بهره‌گیرد.

مطالب این کتاب، علاوه بر بخش اول - مقدمات و کلیات - در دو بخش اصلی دیگر

ارائه می‌شود:

بخش دوم، مدیریت منابع انسانی

بخش سوم، اصول و کلیات مدیریت (وظایف مدیریت)

«مدیریت منابع انسانی» یعنی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان. منظور از منابع انسانی یک سازمان، همهٔ افرادی است که در سطوح مختلف یک سازمان مشغول به کارند. در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی، در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن، بر عهدهٔ حوزه‌ای معین گذاشته شده است.^۱

در حقیقت، موضوع این بخش، انسان‌ها هستند که از بدو ورود به یک سازمان تا زمان خروج از آن، در یک فرآیند قرار می‌گیرند که مراحل گزینش، پرورش، آموزش و انگیزش آنان مباحث ظریفی را تشکیل می‌دهد. نظریهٔ اسلام در بارهٔ مدیریت منابع انسانی، این بخش از تحقیق را تشکیل می‌دهد. ان‌شاءالله در مقدمهٔ بحث، در جای خود به تفصیل در بارهٔ تاریخچه، ماهیت و جایگاه آن، سخن خواهیم گفت.

بخش سوم، که مبانی و وظایف مدیریت است، در بارهٔ اصولی هم‌چون هماهنگی، برنامه‌ریزی، نظارت و سازماندهی بحث می‌کند و به دنبال کشف نظر اسلام دربارهٔ آن‌ها است. البته این تحقیق، دو تکمله و ضمیمه نیز دارد که در ادامهٔ آن ارائه می‌شود.

۱. طرح تهیه شده، براساس نظام ارزشی مدیریت اسلام و معیارهای کلیدی اتحاد امارت و امامت و مرکزیت مساجد، تهیه و تنظیم شده است و در حقیقت، جلوهٔ کاربردی آن خواهد بود.
۲. پیش‌نهاد دانشگاه فقه حکومتی یا مدیریت اسلامی، که فرآورده‌های آن، حاکمان و مدیران جامعهٔ اسلامی و حکومت دینی خواهند بود و در حقیقت، تربیت مدیر اسلامی را در یک فرآیند علمی و دقیق بر عهده دارد.



۱. اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۱.



بخش دوّم
مدیریت منابع انسانی

□

<http://books.majlesekhobregan.ir>



◀ مقدمه: موضوع علم مدیریت

شناخت هر علمی، در گرو شناخت موضوع آن است. موضوع علم مدیریت، «سازمان» است. شناخت سازمان، خود متوقف بر شناخت اجزای آن است. اجزای تشکیل دهنده سازمان عبارتند از: «انسان» و «مواد».

□ ۱. نیمه انسانی سازمان

این بخش متشکل از انسان‌هایی است که کارگزاری امور مختلف سازمان را در ظرفیت‌های گوناگون، چون مدیر، متخصص، کارمند و کارگر، بر عهده دارند.

□ ۲. نیمه مادی سازمان

این بخش به اجزا و عناصر متعددی تقسیم می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱. ساختمان و فضا، شامل زمین، ساختمان، محوطه و انبار.
۲. تجهیزات و دستگاه‌ها، شامل ابزار، اثاثیه، ملزومات، ماشین آلات و وسایط نقلیه.
۳. مواد اولیه.
۴. امکانات پولی و مالی.

۵. اطلاعات.

دو بخش نام‌برده با یکدیگر نسبتی دارند که تابع متغیرهای اساسی ذیل است:

○ الف. عملیات سازمان

امکانات و استعدادهایی که بیان شد، لوازم انجام عملیات در سازمان قلمداد می‌شوند. «عملیات سازمان» متغیری است که کیفیت و کمیت ترکیب عناصر انسانی و مادی را تعیین می‌کند و به حسب ماهیت سازمان‌ها انواع گوناگون عملیات، در آن جریان دارد؛ مثلاً عملیات یک بیمارستان، معالجه، یک آموزشگاه، آموزش و یک کارخانه، تولید است.

○ ب. هدف سازمان

هدفی را که سازمان برای رسیدن بدان تلاش می‌کند، «محصول» سازمان می‌نامند که اگر فیزیکی و ملموس باشد، «کالا» و در غیر این صورت، «خدمت» نام می‌گیرد.

○ ج. محیط سازمان

همه مقولات فوق، تابعی از شرایط و ارزش‌هایی هستند که از سوی محیط، بر سازمان تحمیل می‌شوند. در واقع، محیط سازمان به منزله فضایی است که سازمان در آن تنفس می‌کند. به همین علت، سازمان سخت تحت تأثیر شرایط محیط خویش قرار دارد. نکته: ترکیب عناصر سازمان، «ساختار» و هدف آن، «کارکرد» نامیده می‌شود.^۱ اکنون به مسأله «مدیریت منابع انسانی» که مدیریت نیمه انسانی سازمان است، می‌پردازیم.



۱. فصل نامه مصباح، ش صفر، ص ۴۲.



فصل اول

ماهیت مدیریت منابع انسانی

□



مدیریت منابع انسانی را «شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان» تعریف کرده‌اند. منظور از منابع انسانی، همهٔ افرادی است که در ادارات و سازمان‌های دولتی، اعم از کشوری و لشکری، مؤسسات غیردولتی بازرگانی و صنعتی، مدارس و دانشگاه‌ها، روستاها و دیگر فعالیت‌های مؤثر در تولید ملی اشتغال دارند. هدف اساسی ادارهٔ امور استخدامی (نام دیگر مدیریت منابع انسانی) حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی افراد است. از این رو، مسؤولان ادارهٔ امور استخدامی موظفند در سازمان‌ها محیط و شرایط مناسبی به‌وجود آورند تا کارکنان با میل و رغبت و خاطری آسوده از بیم و اضطراب، کوشش‌های خویش را در جهت نیل به هدف‌های مشترک معطوف سازند. بدون تردید، توفیق در انجام این مهم، مستلزم به کار بستن اصول و روش‌های مدیریت منابع انسانی است.

وظیفهٔ این مدیریت، رعایت نظام شایستگی، در استخدام، پرورش و حفظ نیروی کار شایسته است که با حداکثر کارایی و صرفه‌جویی، هدف‌های سازمان را تحقق بخشد. آنانی که به گونه‌ای با ادارهٔ امور استخدامی سر و کار دارند، موظفند در همهٔ روابط و تصمیمات کارگزینی، هیچ‌گاه شأن و مقام انسانی را از خاطر دور ندارند، در همهٔ اعمال و افعال خویش از اصل جامعیت و توجه به منافع عموم پیروی کنند، از هرگونه تبعیض دوری جسته و

مسئولیت‌ها و وظایف و نیز اختیارات را بدون در نظر گرفتن منافع شخصی به کار گیرند. با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی، همواره ابهامات و سوء تعبیرهایی در باره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه واقعی آن وجود داشته است و یکی از علت‌های این امر، جدید بودن این وظیفه، نسبت به دیگر وظایف در سازمان است؛ زیرا تا چندی پیش، نیازی به جدا کردن آن احساس نمی‌شد و جزو وظایف عمومی مدیریت به شمار می‌رفت.

علت دوم و مهم‌تر این که انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است. او ماده‌ای بی‌جان نیست که به راحتی در دست دیگران شکل گیرد. بدین رو، خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل، همیشه موافق یا هم‌سو با اهداف سازمان نیست. مقاومت کارکنان در برابر تصمیم‌هایی که درباره آنان گرفته می‌شود، منشأ دشواری‌ها و تنش‌هایی است که در امر اداره و کنترل انسان‌ها وجود دارد. به همین علت، دانشمندان علوم انسانی هرگز نتوانسته‌اند واکنش‌ها و رفتارهای انسان را طبق الگوی خاصی به طور دقیق پیش‌بینی کنند. افزون بر این، ویژگی‌های فردی و شخصیتی انسان، مسائلی که تجمع انسان‌ها و پیدایش گروه‌ها و در نتیجه، رفتار گروهی به وجود آورده و بر پیچیدگی موضوع افزوده، اداره و کنترل انسان‌ها را در سازمان، به مراتب دشوارتر می‌سازد.

◀ عوامل مهم‌گسترش نقش مدیریت منابع انسانی

نقش مدیریت منابع انسانی، نخست تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آن‌ها است. همراه با تغییر در فلسفه وجودی اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی به تدریج پا را از وظایفی چون انتخاب و استخدام نیرو، تعیین حقوق و مزایا و ایجاد هماهنگی در روابط کارگری، فراتر گذاشت. امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی، در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و راهبردی، مشارکت فعالی دارد. امروزه قوانین و مقررات بسیاری بر استخدام و چگونگی فعالیت‌های سازمان نظارت می‌کند و بیش‌تر، تخلف از آن‌ها موجب تعقیب کیفری، حقوقی یا پرداخت جرایم سنگین

می‌شود. بهداشت و ایمنی کار، اجتناب از تبعیض در استخدام و پرداخت حقوق و دست‌مزد کافی و عادلانه، از جمله مواردی است که تحت نظارت و کنترل مستقیم دولت هستند و سازمان مکلف به رعایت آن‌ها است.

توقعات بیش‌تر نیروی کار نسبت به قبل، دگرگونی در ترکیب نیروی انسانی، مشکلات اقتصادی و در نتیجه، عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است که هر روز تعداد بیش‌تری از زنان، به عنوان نان‌آور دوم، داوطلب استخدام در سازمان‌ها شوند. استخدام آنان همراه با مسائل خاصی چون بارداری، زایمان، الزام به مراقبت از کودکان و اجبار به خانه‌داری در حین اشتغال است که باید برای آن تدابیری اتخاذ شود. همچنین مسائل ناشی از پیری یا جوانی نیروی کار، از جمله مشکلاتی است که سازمان به طور اعم و مدیریت منابع انسانی به طور اخص با آن رو به رو است.

◀ وظایف مدیریت منابع انسانی

۱. نظارت بر استخدام در سازمان، به گونه‌ای که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حقوق متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
۲. تجزیه و تحلیل شغل، به طوری که ویژگی‌های هر یک مشخص و معین شود.
۳. برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.
۴. کارمندیابی، یعنی کسانی که شرایط لازم را برای استخدام در سازمان دارند.
۵. انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
۶. طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید را به سازمان تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
۷. آموزش کارکنان.
۸. تربیت مدیر.

۹. طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان.
۱۰. طراحی نظام پاداش.
۱۱. طراحی نظام حقوق و دستمزد.
۱۲. وساطت میان سازمان و سندیکای کارگری.
۱۳. طراحی نظامی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان.
۱۴. طراحی نظام بهداشت و ایمنی محیط کار.
۱۵. طراحی نظام انضباط.
- وظایف مذکور ستادی است.

البته این امور قبلاً هم بوده است؛ ولی در حال حاضر، آن چه تغییر کرده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روش‌های به کارگیری انسان‌ها و نظارت بر کار و عملکرد آنان است. رفتار خشک و خشن و اغلب بیرحمانه با کارکنان، که در گذشته‌ای نه چندان دور، عادی و یا حتی ضروری تلقی می‌شد، با اصول امروزی مدیریت منابع انسانی سازگاری ندارد. صبر و حوصله به جای خشونت، تفاهم به جای امر و نهی، تشویق و ترغیب به جای تنبیه، ایجاد انگیزه به جای اجبار و به طور کلی، فراهم آوردن فضایی مناسب برای پربار کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان، از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیت‌های اجتماعی، در چهارچوب آن انجام می‌شود.

◀ نقش مدیریت منابع انسانی در سوددهی سازمان

- نمونه‌هایی از اقدامات مسؤولان امور پرسنلی، که می‌تواند با افزایش تولید و کارایی، به سوددهی بیش‌تر سازمان کمک کند، به این شرح است:
۱. کاهش اضافه کاری‌های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی.
 ۲. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه و کنترل آن‌ها.
 ۳. طراحی درست مشاغل، برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان.

۴. جلوگیری از ترک سازمان، با مدیریت درست و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خشنودی کارکنان، و در نتیجه، مانع از ترک سازمان و هزینه‌های ناشی از آن گردد.

۵. طراحی نظام بهداشتی و ایمنی مؤثر و نظارت دقیق بر آن، برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه‌هایی مانند پرداخت هزینه درمان، بیمه‌های بیکاری یا از کارافتادگی و زیان‌های ناشی از توقف کار و اتلاف وقت.

۶. آموزش مهارت‌های لازم، به منظور تربیت کارکنانی که بیش‌ترین بازدهی را داشته باشند.

۷. استخدام شایسته‌ترین فرد ممکن، برای هر شغل و در هر سطح.

۸. طراحی نظامی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کار با دیگر سازمان‌ها رقابت کند.

۹. تشویق متصدیان مشاغل، به گونه‌ای که زمینه مساعدی برای ابراز دیدگاه‌هایشان درباره کاهش هزینه‌ها فراهم آید.^۱



۱. اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۱ - ۷.





فصل دوّم

**تاریخچهٔ پیدایش مدیریت
منابع انسانی**

□



فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (۱۷۶۰م.) آغاز شده است. منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار به اجزای کوچک‌تر فراهم شد و هرکس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه یا سیستم تولیدی گردید. کارگر مجبور به کار پراکنده نبود، بلکه مأمور کار با ماشین مشخص و در نتیجه، یافتن مهارت در آن کار بود. از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. استفاده از کودکان، منع قانونی نداشت. آنان گاهی از طلوع آفتاب تا شب کار می‌کردند. انقلاب صنعتی آثار اقتصادی مثبت (افزایش تولید و بازدهی سرمایه، رونق فوق‌العاده تجارت و...) و آثار اجتماعی منفی داشت (کالا تلقی شدن کارگر، برای خرید و فروش).

◀ نهضت کارگری

در پی ستم کارفرمایان، کارگران به جان آمده و متحد شدند، اتحادیه و سندیکا تشکیل دادند، دست به اعتصاب زدند و نتایجی نیز گرفتند. کشورهای صنعتی با وضع قانون و مقرراتی با نهضت کارگری به مقابله برخاستند؛ اما مقاومت کارگران ادامه یافت و هم‌بستگی آنان و

پیدایش اتحادیه‌ها، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع آنان تغییر داد و موجب توازن قدرت، میان کارگر و کارفرما شد و «دموکراسی صنعتی» تحولات اجتماعی عمیقی را در جوامع صنعتی به وجود آورد.

◀ نهضت مدیریت علمی (۱۸۷۸ م.)

تیلور (۱۸۵۶ - ۱۹۱۷ م.) در سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه کرد که عبارتند از:

اصل اول: مدیریت باید علمی باشد.

اصل دوم: انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.

اصل سوم: آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

اصل چهارم: روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیر و کارکنان وجود داشته باشد.

این نهضت توانست گام بلندی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها بردارد.

◀ روان‌شناسی صنعتی (۱۹۱۳ م.)

در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر ساخت، آورده بود که بعضی از کارکنان برای برخی کارها مناسب‌تر از دیگرانند. او آزمون‌هایی طراحی کرد تا تفاوت استعدادها و توانایی‌های افراد را بسنجد. او به این پرسش پاسخ داد که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغل که بانیرو، استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنان مطابقت داشته باشد، انتخاب کرد. وی بر خلاف تیلور، که مهندس بود، روان‌شناس بود و اصرار داشت از رشته خود در صنعت استفاده کند. تیلور کار گروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود که هرگاه کارکنان به طور گروهی کار می‌کنند، کارایی آنان به سطح کارایی ضعیف‌ترین گروه تنزل پیدا می‌کند؛ ولی

مانستربرگ کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید می‌داند.

◀ متخصصان امور نیروی انسانی

در پی تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی و روان‌شناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی، خود را به عنوان یک وظیفه تخصصی نمایاند. پیدایش پنج وظیفه تخصصی، که در زیر خواهد آمد، زمینه‌ساز ظهور این مدیریت بود (سال ۱۹۱۲ م.):

۱. انتخاب و استخدام شایسته‌ترین‌ها

۲. رعایت مسائل رفاهی کارکنان

۳. قیمت‌گذاری کار

۴. ایمنی کار

۵. مسائل آموزشی و بهداشتی

◀ مکتب روابط انسانی (۱۹۲۳ م.)

دو محقق به نام‌های بوش و بارکر در سال ۱۹۲۳ تحقیقاتی انجام داده و نتیجه گرفتند که افزایش نور باعث افزایش تولید می‌شود؛ ولی با کاهش آن، تولید کاهش نیافت. از این رو، پیش‌نهاد کردند که از دانشمندان علوم اجتماعی نیز در این زمینه استفاده شود.

تحقیق دیگری توسط التون مایو، در سال ۱۹۳۰ نشان داد که میزان تولید، تابع هم‌کاری‌های گروهی است. ایجاد روحیه هم‌کاری و شور و اشتیاق در کارکنان، به علت علاقه و توجه سرپرستان کارخانه، به جای روابط خشک معمول در آن زمان، هم‌چنین اعتبار دادن به نظریات آنان و دخالت دادنشان در تصمیم‌گیری‌ها، از جمله عوامل مهمی بودند که در ایجاد انگیزه و روحیه قوی در کارکنان تأثیر به‌سزایی داشتند. می‌توان گفت که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم در افزایش تولید و کارایی بوده است.

در مقایسه با نهضت مدیریت علمی، که طراحی درست مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می‌داند، در مطالعات التون مایو در هاتورن، گروه و رفتار گروهی، مهم‌ترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد فضایی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید شناخته شده است. مطالعات التون مایو در هاتورن سرآغاز جنبشی بود که بعدها به «نهضت یا مکتب روابط انسانی» مشهور شد و تا به امروز ادامه دارد؛ همان گونه که نظریات و مفاهیم نهضت مدیریت علمی نیز امروزه در قالب مهندسی صنایع متبلور گشته است.

عوامل مؤثر در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به صورت امروزی، به طور خلاصه عبارتند از:

۱. پیش‌رفت و تحول سریع فناوری و تخصصی شدن مشاغل، در اثر انقلاب صنعتی.
۲. اوج‌گیری نهضت‌های کارگری و ظهور اتحادیه‌ها که به نمایندگی از سوی همه کارگران، با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.
۳. مدیریت علمی.
۴. روان‌شناسی صنعتی.
۵. ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی به صحنه و انجام مجموعه‌ای از وظایف تخصصی در زمینه‌هایی از قبیل استخدام، رفاه کارکنان، قیمت‌گذاری کار، ایمنی، آموزش، خدمات پزشکی و ایجاد حوزه‌ای خاص در سازمان برای نظارت بر این فعالیت‌ها.
۶. مکتب روابط انسانی.^۱



۱. ر.ک. مدیریت منابع انسانی، ص ۹ - ۳۱.



فصل سوّم

**نظریه اسلام در مدیریت
منابع انسانی**

□



◀ نظریهٔ رشد و مدیریت رحمانی

مدیریت منابع انسانی، که شرح آن رفت، جایگاه مهمی در مکاتب مدیریتی کسب کرده است. در این مدیریت، آنچه باید اداره شود، انسان‌ها هستند که رکن اصلی هر سازمان به شمار می‌روند. نظریهٔ اسلام در این باره، «نظریهٔ رشد» است که شامل انسان و مواد، هر دو می‌شود؛ یعنی رشد انسانی و سازمانی را با هم در نظر می‌گیرد. این نظریه را نخستین بار، استاد شهید مطهری در بیش از یک دهه پیش از انقلاب، در دو سخنرانی و مقاله «مدیریت و رهبری» و «رشد» عرضه کرد و با این کار، پیش‌قراول بحث مدیریت اسلامی و عرضه‌کنندهٔ نظریهٔ اسلامی برای آن شد.

نخست خلاصه‌ای از نظریهٔ «رشد» استاد شهید را می‌آوریم و سپس به استحصال نتایج و قواعدی از آن می‌پردازیم.

نظریهٔ دوم، که از قرآن کریم و معارف توحیدی استنباط می‌شود، «مدیریت رحمانی» یا «مدیریت رحیمانه» است که شرح مدیریت خداوند تبارک و تعالی بر انسان و جهان است که مدیریت‌پژوهان اسلامی در روند تکاملی مباحث اداری اسلام، به آن رسیده‌اند و ما با تعریف و تعمیق و گسترش آن، شاهد کشف یک مکتب مدیریتی وحیانی و فطری خواهیم بود. این دو

نظریه، به کمک هم، مدیریت اسلامی را معرفی می‌کنند. هر دو نظریه، به اجمال در این تحقیق بررسی خواهند شد.

◀ نظریه رشد در مدیریت اسلامی

اگر بخواهیم برای رهبری و مدیریت، با همه گسترش و شمولی که یافته است، مرادفی در مصطلحات اسلامی پیدا کنیم، باید بگوییم که ارشاد و رشد یا هدایت و رشد، قدرت رهبری، همانا قدرت بر هدایت و ارشاد است. در اصطلاحات اسلامی، قدرت مدیریت، همان است که در اصطلاح فقه اسلامی، «رشد» نامیده شده است.

«رشد» در اصطلاحات عرفی و معمولی، کیفیتی جسمی و صفتی برای اندام است. قامت‌ها و اندام‌ها در اصطلاح و زبان فارسی امروزی، متصف به صفت رشد می‌شوند؛ ولی در اصطلاح فقه اسلامی، کیفیتی روحی، یعنی نوعی بلوغ است، در مقابل بلوغ جنسی. از این رو، گفته می‌شود که کودک پس از بلوغ جسمی، باید بلوغ روحی نیز پیدا کند تا بتوان اموال او را در اختیارش گذاشت. یا گفته می‌شود که تنها بلوغ جنسی برای ازدواج کافی نیست، بلکه رشد و بلوغ روحی نیز لازم است. مقصود از رشد و بلوغ روحی، شایستگی و توانایی تشخیص، درک سود و زیان و لیاقت اداره و رهبری است. به بیان دیگر، رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگهداری و استفاده و بهره‌برداری درست از وسایل و سرمایه‌های زندگی. تعبیر درست درباره اندام زیبا، «رشاقت» است نه «رشادت».^۱

اگر انسان در یک موضوع به‌خصوص، این لیاقت و شایستگی را داشت، رشد مخصوص به آن موضوع را دارد و براین اساس، مدیریت، یکی از فروع مسأله رشد است.^۲

۱. ر.ک.: مرتضی مطهری، مدیریت و رهبری، ص ۲۰۹ - ۲۲۸.

۲. فصل نامه مصباح، ج ۱۱، ص ۱۶۳.

◀ انواع رشد

رشد به چهار دسته تقسیم می‌شود: رشد ملی، رشد فردی و اخلاقی، رشد اسلامی و رشد اجتماعی.

۱. رشد ملی، لیاقت و شایستگی یک ملت برای نگهداری، بهره‌برداری و سود بردن از سرمایه‌ها و امکانات طبیعی و انسانی خویش است.

۲. رشد فردی و اخلاقی، استفاده درست از سرمایه‌های فردی و اخلاقی درون یک شخص است. به بیان دیگر، یعنی خود، احساسات و عواطف، غرایز و سرانجام، قلب و دل خود را خوب اداره کردن؛ مانند رشد در عبادت و رشد در مدیریت حافظه، که هر کدام چگونگی بهره‌برداری بهتر از این دو امتیاز را بیان می‌کند.

۳. رشد اسلامی، احساس مسئولیت کردن در برابر اسلام، به عنوان یک سرمایه و ثروت معنوی و یک امکان فوق‌العاده است.

۴. رشد اجتماعی، توان مجهز کردن، تحریک و آزاد کردن نیروها و در عین حال، کنترل و در مجرای درست انداختن آن‌ها و سامان و سازمان بخشیدن به آن‌ها است.^۱

یکی از سرمایه‌ها و بلکه مهم‌ترین آن‌ها، سرمایه انسانی است و اداره این سرمایه و نگهداری آن و هدر ندادن آن و استفاده و بهره‌برداری صحیح از آن. رشد است بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی، به کار گرفتن آنها، پرورش دادن آنها و بهره‌برداری از آنها و سامان دادن به آن‌ها، آزاد کردن، حرارت بخشیدن و از سردی و خمودی خارج کردن آن‌ها و باز کردن آن‌ها، یعنی پاره کردن زنجیرهای معنوی و روحی آن‌ها، یعنی ﴿یضع عنهم اصرهم و الاغلال التي كانت علیهم﴾.^۲ این چنین رشدی همان است که امروز به نام «مدیریت» و یا رهبری نامیده می‌شود.^۳

قرآن مجید تعبیر عجیبی درباره پیامبر اکرم ﷺ دارد، آن‌جا که می‌فرماید: ﴿الذين يتبعون

۱. مدیریت و رهبری، ص ۲۰۹ - ۲۲۸.

۲. اعراف، آیه ۱۷.

۳. همان، ص ۲۳۲.

الرسول النبى الامى الذى يجدونه مكتوبا عندهم فى التوراة و الانجيل يأمرهم بالمعروف و ينهيهم عن المنكر يحل لهم الطيبات و يحرم عليهم الخبائث يضع عنهم اصرهم و الاغلال التى كانت عليهم^۱.

این پیامبر، که در تورات و انجیل از او یاد شده است، چیزهای خوب را بر آنان حلال می‌کند و پلیدی‌ها را حرام می‌سازد و بار سنگینی را از دوش آنان برمی‌دارد و غل‌ها را از مردم باز می‌کند.

پیغمبر این نیروهای بسته را باز کرده و از ضعیف‌ترین ملت‌ها قوی‌ترین ملت‌ها را می‌پروراند و این معجزه رهبری است. سیره عملی رسول اکرم صلی الله علیه و آله در رهبری و دستورهایی که در این زمینه می‌دهد، او بسیار عجیب است. روش اداره کردن انسان‌ها را به ما نشان می‌دهد.^۱ این توجه و اهتمام به مدیریت منابع انسانی، مبتنی بر چند امر است: الف. سرمایه‌های انسانی هر اجتماع، بزرگ‌ترین سرمایه آن است. اهمیت وجود انسان، به ذخایر و نیروهایی است که در او نهفته است.

ب. این سرمایه‌های انسانی، یعنی انسان‌ها نیازمند مدیریت و رهبری و اکتشاف و استخراج هستند؛ هم‌چنان که مثلاً نفت نیازمند اکتشاف، استخراج، تصفیه و بهره‌برداری است. بشر برعکس حیوانات، که مجهز به نیروی خودکار غریزه‌اند، فاقد غریزه است و در هدایت نیازمند تحصیل و اکتساب و به بیان دیگر، نیازمند راهنمایی و رهبری است و مسأله نیازمندی بشر به رهبری، اساس تعلیمات ایشان و فلسفه بعثت انبیا است. بعثت رسول اکرم صلی الله علیه و آله بر اساس فلسفه نیازمندی بشر به رهبری و مدیریت است.

ج. اصل سوم این است که انسان‌ها و رفتار و حیات روحی آنان دارای قوانین یا راهکارها و فعل و انفعالات اختصاصی هستند. اگر بخواهیم با آنان کار کنیم، باید راهکار و قوانین حاکم بر رفتار آنان را بشناسیم. انسان‌ها به مثابه صندوق رمزند. گشودن کتاب روح و جلب همکاری آنان بیش از هر چیز، آگاهی و ظرافت می‌خواهد، نه زور. قوانین رفتار انسانی را باید

۱. فصل نامهٔ مصباح، ج ۱۱، ص ۱۶۶.

مانند قوانین فیزیک و شیمی و فیزیولوژی کشف کرد، نه وضع. در اسلام اهتمام به هر سه اصل، به طور روشن دیده می‌شود. اهمیت ذخایر انسانی، آن چیزی است که در اسلام دربارهٔ مقام انسانی آمده است که خلیفه الله و مسجود ملائک و دارای روح الهی است و پیامبران آمده‌اند که دفاين عقول را ظاهر کنند و این‌که ای انسان! «خلقت الاشياء لأجلک و خلقتک لأجلی» و «سخر لکم ما فی السموات و الارض جميعاً» و «جعلنا لکم فیها معاش» و «هو أنشاکم من الارض و استعمرکم فیها». اصل دوم، همان فلسفهٔ بعثت انبیا است و اصل سوم، آن چیزی است که امروزه «اصول مدیریت» نامیده می‌شود.^۱

◀ مدیریت مبتنی بر رشد از دیدگاه قرآن

قرآن می‌فرماید: ﴿و ما امر فرعون برشید﴾؛^۲ یعنی کار فرعون که به تعبیر تفسیر المیزان، اعم از قول و فعل و عبارت از سنت و روش و برنامهٔ حکومتی او بوده است - مطابق رشد و صواب نبوده است؛ یعنی حکومت و مدیریت فرعون دارای رشد نبوده تا به حق و صواب و راه راست دعوت کند، در حالی که او ادعای رشد می‌کرد: (قال فرعون ما اریکم الا مااری وما اهدیکم الا سبیل الرشاد)؛^۳ یعنی فرعون گفت: من جز آن‌چه معتقدم، به شما ارائه نمی‌دهم و شما را جز به راه صحیح راهنمایی نمی‌کنم. در حقیقت، خداوند رشد ادعایی او را تکذیب می‌کند، در حالی که فرعون از لحاظ پیش‌رفت، فناوری، قدرت مدیریت، سیاست، به کارگیری سازمان‌ها و مردم و اثربخشی حکومتی، بسیار قدرتمند بود. او به هامان می‌گوید: برای من برج و صرحی بساز تا خدای موسی را بشناسم. اهرام ثلاثه‌ای که ساخته شده است، در نوع خود، یک طرح بزرگ و ملی

۱. مدیریت و رهبری، ص ۳۲۵؛ فصل نامهٔ مصباح، ج ۱، ص ۱۶۴.

۲. هود، آیه ۹۷.

۳. مؤمن، آیه ۲۹.

بوده است که با تدبیر و به کارگیری نیروی انسانی عظیمی خلق شده است. فرعون حکومت مصر را اداره می‌کرد و آن چنان جذبه و نفوذ داشت که در برابر او سجده می‌کردند. تمدن مصر، که از تمدن‌های بزرگ تاریخ است، ناشی از مدیریت مقتدرانه و پر نفوذ فراعنه بوده است. به شهادت تاریخ و قرآن، حکومت او بسیار پیش‌رفته و قدرت‌مند بوده است. عناصر سیاست‌مداری چون هامان و مغزی اقتصادی چون قارون در تشکیلات او بوده‌اند؛ اما با وجود این، حکومت او رشید نبوده است، گرچه خود او ادعای رشد داشته است. قرآن علت عدم رشد او را سه چیز می‌داند: استضعاف انسان، استخفاف مردم و استعباد زیردستان:

۱. استضعاف: ﴿يَسْتَضْعِفُ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ﴾^۱ یعنی طایفه‌ای از مردم را به ضعف کشیده بود.
 ۲. استخفاف: ﴿فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ﴾^۲ یعنی مردم را خوار می‌کرد تا او را اطاعت کنند. شخصیت آنان را منکوب می‌کرد و سپس بر ایشان فرمان می‌راند.
 ۳. استعباد: ﴿تِلْكَ نِعْمَةٌ تَمُنَّ عَلَىٰ أَنْ عِبْدَتْ بَنِي إِسْرَائِيلَ﴾^۳ یعنی آیا این نعمتی است که بر من منت آن را می‌نهی که بنی‌اسرائیل را به بندگی گرفته‌ای؟
- علت عدم رشد حکومت و مدیریت فراعنه، عدم اعتنا به شخصیت انسان‌ها و برده دانستن آنان و ایشان را از تعالی و تکامل باز داشتن است. در این جا می‌توان قواعدی را در باب مدیریت منابع انسانی، به دست آورد:

اول آن که صرف پیش‌رفت و افزایش تولید و اثربخشی سازمانی، علامت رشد نیست. دوم آن که لازمه مدیریت رشید، توجه ویژه به ابعاد وجودی انسان‌های سازمانی است و هرگونه بی‌توجهی به کرامت و شخصیت آنان ضدرشد است و مدیریت و رهبری نامطلوب را نشان می‌دهد.

سوم آن که مدیریت رشید، مدیریتی است که رشد مادی و معنوی انسان را همراه با یکدیگر ارائه کند و تأمین هر یک به تنهایی، نشانه رشد نیست.

این خلاصه نظریه «رشد مدیریت منابع انسانی»، برگرفته از آیات قرآن و ارزش‌های

۱. قصص، آیه ۴.

۳. شعراء، آیه ۲۲.

۲. زخرف، آیه ۵۴.

انسانی است. بر اساس این نظریه، مدیریت غربی، صرفاً با موفقیت‌های ظاهری و پیشرفت‌های مادی و تولیدی و آماری نمی‌تواند موصوف به رشید شود و مورد تأیید قرار گیرد. ملاک رشد در مدیریت، توجه به انسانیت انسان است که خوش‌بختانه در مکاتب پیش‌رفته مدیریتی غربی، همواره توجه به انسان بیش‌تر می‌شود، هر چند این توجه، با هدف رشد خود انسان نیست، بلکه با هدف دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش تولید و اثربخشی سازمانی است. در حالی که انسان در سازمان در نظریه رشد یا پارادایم رشد، طریقت به اهداف ندارد، بلکه موضوعیت دارد و باید اعتلای همه‌جانبه او لحاظ شود، آن گونه که پیامبر خدا ﷺ و امیر المؤمنین علی‌علیه السلام مدیریت می‌کردند و اصرار و اغلال را بر می‌داشتند. قرآن می‌فرماید: ﴿استجیبوا لله والرسول اذا دعاکم لما یحییکم﴾^۱؛ یعنی از خدا و رسول او اطاعت کنید که شما را می‌خوانند تا به شما حیات ببخشند. زندگی طیبه، حیات، روح و روان و نشاط، دستاورد مدیریت الهی و نبوی است.

◀ مدیریت رحمانی یا رحیمانه

این مدیریت، بر اساس نظریه رحمت است که بیان‌گر اصلی‌ترین محور برای مدیریت خداوند بر جهان و انسان است: ﴿الا من رحم ربک و لذلک خلقهم﴾^۲؛ یعنی مگر آن کس که خدا به رحمت خاص خود، او را هدایت کند و برای همین (رحمت) خلق شدند. ﴿و رحمتی وسعت کل شیء﴾^۳؛ یعنی رحمت من همه موجودات را فرا گرفته است. استاد شهید مطهری در کتاب عدل الهی به بیان اصل رحمت پرداخته است که ما نخست خلاصه‌ای از آن را نقل می‌کنیم و سپس به پردازش نظریه مدیریت رحمانی می‌پردازیم. گفتنی است که پردازش این نظریه، از ابعاد گوناگون ممکن است. این نظریه، جوان و تازه است و از این پس، از آن بیش‌تر شنیده خواهد شد. سبک پردازش این نظریه، در این تحقیق،

۱. انفال، آیه ۲۴.

۲. هود ۱۱۹.

۳. اعراف، آیه ۵۳.

استنباط نگارنده است.

◀ مبانی مدیریت رحمانی

جاذبه رحمت: برای نیل به سعادت، علاوه بر جریان اعمال و گام‌هایی که خود انسان برمی‌دارد، یک جریان دیگری نیز همیشه در جهان است و آن، جریان سابقه رحمت پروردگار است. در متون دینی آمده است که «یا من سبقت رحمته غضبه».^۱

در نظام هستی، اصالت از آن رحمت و سعادت و رستگاری است و کفرها و فسق‌ها و شرور، عارضی و غیر اصل می‌باشند و همواره آن‌چه که عارضی است، به سبب جاذبه رحمت تا حدی که ممکن است، برطرف می‌گردد. وجود امدادهای غیبی و تأییدات رحمانی، یکی از شواهد غلبه رحمت بر غضب است.

مغفرت پروردگار و زایل ساختن عوارض گناه، یکی دیگر از شواهد تسلط رأفت و مهربانی و رحمت او بر غضب و قهر او می‌باشد.

اصل تطهیر: در نظام هستی، یکی از جلوه‌های رحمت الهی، نمود تطهیر است.^۲ اصل سلامت: از شواهد غلبه رحمت بر غضب در نظام هستی، این است که همواره در جهان، اصالت از آن سلامت و صحت است و مرض‌ها و بیماری‌ها استثنایی و اتفاقی‌اند.^۳

در سرشت هر موجودی، که از مسیر اصلی خود منحرف گردیده است، کششی وجود دارد که او را به سوی حالت اولیه برمی‌گرداند. همیشه در جهان نیروی گریز از انحراف و توجه به سلامت و صحت حکم‌فرما است.

این‌ها شواهدی از چیرگی رحمت بر غضب است. وجود مغفرت نیز از همین اصل ناشی می‌شود. رحمت عام: اصل مغفرت، یک پدیده استثنایی نیست، یک فرمول کلی است که از غلبه رحمت در نظام هستی نتیجه شده است. از این جا دانسته می‌شود که مغفرت الهی عام است و همه موجودات را در حدود امکان و قابلیت آن‌ها فرا می‌گیرد. و این اصل در فوز به سعادت و نجات از عذاب، برای همه رستگاران مؤثر است. لهذا قرآن کریم می‌فرماید: ﴿من یصرف عنه یومئذ فقد رحمه﴾؛ هرکس که در آن روز از عذاب خدا نجات یابد، مشمول رحمت خدا قرار گرفته است؛ یعنی اگر رحمت نباشد، عذاب از احدی برداشته نمی‌شود.^۴

امکان ندارد هیچ‌یک از جریان‌های رحمت پروردگار، بدون نظام انجام گیرد. به همین دلیل، مغفرت پروردگار باید از طریق نفوس کمتلین و ارواح بزرگ انبیا و اولیا به گناه کاران برسد. این، لازمه نظام داشتن جهان است. به همان دلیلی که رحمت وحی، بدون واسطه انجام نمی‌گیرد و همه مردم از جانب خدا به نبوت برانگیخته نمی‌شوند، هیچ رحمت دیگر نیز بدون

۱. مرتضی مطهری، عدل الهی، ص ۲۷۳.

۲. همان، ص ۲۷۴.

۳. همان، ص ۲۷۵.

۴. همان، ص ۲۷۶.

واسطه واقع نمی‌شود.^۱

◀ نظام‌مدیریتی خداوند

آن‌چه در اصطلاح فلسفه، به نام «نظام جهان» و «قانون اسباب» خوانده می‌شود، در زبان دین، سنت الهی نامیده می‌شود؛ یعنی کار خدا شیوه مخصوص و فرمول ثابتی دارد و تغییر‌پذیر نیست.^۲ پدیده‌های جهان، محکوم یک سلسله قوانین ثابت و سنت‌های لایتنغیر الهی می‌باشند. به تعبیر دیگر، خدا در جهان، شیوه‌های معینی دارد که گردش کارها را بیرون از آن شیوه‌ها انجام نمی‌دهد.^۳ قانون آفرینش، یک قرارداد و اعتبار نیست؛ زیرا از چگونگی هستی اشیا انتزاع شده است. به همین دلیل، تبدیل و تغییر برای آن نیز محال است.^۴ جهان هستی با یک سلسله نظامات و قوانین ذاتی و لایتغیر اداره می‌شود و به موجب آن، هر شیء و هر پدیده، مرتبه و مقام و موقع خاصی دارد و تغییر و تبدیل را در آن، راه نیست.^۵

◀ پردازش مدیریت رحمانی

بر اساس آن‌چه از عبارت استاد شهید مطهری بر می‌آید:
اول، هستی‌دارای نظام است (طولی یا عرضی).
دوم، اداره نظام هستی با خدا است.
سوم، در نظام هستی، اصالت از آن رحمت است.
چهارم، هیچ‌یک از جریان‌های رحمت پروردگار، بدون نظام و قانون انجام نمی‌گیرد.
پنجم، رحمت خدا بر غضب او سبقت دارد.
ششم، اصول سلامت، تطهیر، مغفرت، وحی و...، فرع بر اصل رحمت و ناشی از آن است.
هفتم، اصول یاد شده بالا، مصادیق و افراد رحمت هستند و هر کدام، یک رحمت محسوب می‌شوند.

۱. همان، ص ۲۷۸.

۲. همان، ص ۱۲۸.

۳. همان، ص ۱۳۵.

۴. همان، ص ۱۲۶.

۵. همان، ص ۱۳۰.

هشتم، این رحمت‌ها بدون واسطه به انسان نمی‌رسند.

موارد مذکور، مبانی مدیریت رحمانی خدا بر انسان و جهان را تشکیل می‌دهند. رحمت‌محوری در اداره هستی، به گونه‌ای است که خداوند خود می‌فرماید: ﴿وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ. كَتَبَ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءً بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَاصْلَحَ فَإِنَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾^۱؛ یعنی و هر گاه آنان که به آیات ما می‌گروند، نزد تو آیند، بگو: سلام بر شما باد! خدا بر خود رحمت را فرض نمود که هر کس از شما کار زشتی به نادانی کرد و بعد از آن توبه کند و اصلاح نماید، البته خدا بخشنده و مهربان است. ﴿قَالَ عَذَابِي أُصِيبُ بِهِ مَنْ أَشَاءُ وَرَحْمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ﴾^۲؛ یعنی گفت: عذاب من به هر که خواهم، رسد؛ ولیکن رحمت من همه موجودات را فرا گرفته است.

طبق آیات فوق، خداوند رحمت را بر خود واجب کرده است و رحمت، فراگیر بوده و عذاب و غضب، ثانوی، موردی و ضرورتی است.

از نشانه‌های رحمت‌محوری، آیه شریفه ﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾ است که به قولی خلاصه همه قرآن کریم بوده و آغازگر سوره‌ها و همه کارها است. این آیه، ۱۱۴ بار در قرآن تکرار شده است و خدا خود را با آن می‌شناساند و خود را رحمان و رحیم می‌داند که هر دو از «رحمت» اشتقاق یافته‌اند. در حقیقت، این آیه، تفسیر آیه ﴿كَتَبَ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ﴾ است. اگر اصل دیگری غیر از رحمت، محور بود، بیان می‌شد.

در سوره حمد، که «فاتحة الكتاب» است، آمده است: ﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ. الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾. خداوند ربوبیت خود را بر عالمیان، بین دو رحمان و رحیم قرار داده است.

با توجه به این که ربوبیت، همان مدیریت و مدبریت است، مدیریت خود را بر جهان و انسان (عالمین) در میان دو رحمت زینت داده و محفوف به رحمت کرده است. این همان نظریه مدیریت رحمانی یا رحیمی و مدیریت رحمت‌محور است. مطابق این نظریه، همه

۱. انعام، آیه ۵۴.

۲. اعراف، آیه ۱۵۳.

قواعد و اصول مدیریتی اسلام، باید مصداقی از «رحمت سابقه» خداوندی باشند. بر اساس اصل رحمت، غضب الهی نیز نوعی رحمت است؛ مانند غضب پدرانه که ناشی از شفقت و دل‌سوزی بر فرزند خاطی است. سیره مدیریتی رسول خدا ﷺ در قرآن و سنت، نشان‌گر حضور رحمت در همه ابعاد و زوایای انسانی و سازمانی است. قواعد اداری و چگونگی مدیریتی که اعمال می‌کرد، بازتابی از رحمت بود؛ زیرا خدا او را فقط برای رحمت فرستاده بود: ﴿وما ارسلناک الا رحمة للعالمین﴾.

ما در این تحقیق، بر آنیم که نظریه مدیریت در اسلام را از دو سیره الهی و نبوی به دست آوریم. روش مدیریت خدا و رسول ﷺ قابل تأسی‌ترین نوع مدیریت برای انسان است. مدیریت انسان، به علت ناشناختگی و پیچیدگی او بسیار مشکل است و این امر، مورد اعتراف فرهیختگان و دانشمندان است. برداشت‌های گوناگونی که افرادی مانند ماکیاول، نیچه، کانت و دکارت از انسان داشته‌اند، حاکی از ناتوانی آنان در انسان‌شناسی است. مدیریت منابع انسانی، فرع بر شناخت انسان است؛ اما خداوند انسان را خلق کرده و می‌شناسد و روش اداره او را می‌داند:

﴿لقد خلقنا الانسان و نعلم ما توسوس به نفسه و نحن اقرب الیه من حبل الوريد﴾؛^۱ انسان را خلق کرده‌ایم و از وساوس و اندیشه‌های نفس او کاملاً آگاهیم و از رگ گردن به او نزدیک‌تریم.

﴿ربکم اعلم بکم ان یشأ یرحمکم او ان یشأ یعذبکم﴾؛^۲ خدا صلاح شما را بهتر می‌داند. اگر بخواهد، شما را مورد رحمت قرار می‌دهد و اگر بخواهد، عذاب می‌کند.

﴿ربکم اعلم بما فی نفوسکم ان تکنونوا صالحین فانه کان للاوابین غفورا﴾؛^۳ خدایه آن‌چه در دل‌های شما است، دانای‌تر است. پس اگر همانا در دل، اندیشه صلاح دارید، خدا هرکس را که از انانیت پاک و به درگاه او تضرع و توبه کند، خواهد بخشید.

۱. ق، آیه ۶.

۲. اسراء، آیه ۵۴.

۳. اسراء، آیه ۲۵.

وقتی چنین خدایی به ادارهٔ انسان بپردازد، او را بر اساس رحمت رشد خواهد داد. در پارادایم مدیریت رحمانی، که پاسخگوی پرسش‌های بدون پاسخ پارادایم‌های مدیریتی موجود و معدوم است، قواعدی وجود دارد که اصول مدیریتی خدای رحمان هستند. این اصول باید کشف شوند و این تحقیق، تلاشی در این جهت است. این قواعد، همان نظام ارزشی هستند که مبنای نظریهٔ مدیریت در اسلام را تشکیل می‌دهند.

◀ چگونگی کشف و تبیین اصول مدیریت رحمانی

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از مراحل عضوایی، انتخاب، انتصاب، آموزش و پرورش، انگیزش و تشویق و تنبیه و تأمین روحی و جسمی انسان‌های سازمان. این مراحل، دارای قواعد و اصولی است که در علم مدیریت، به آن پرداخته شده است؛ اما این که خداوند چه قواعدی برای گزینش رهبران و مدیران و کارگزاران دارد، به‌خوبی و روشنی از آیات قرآن قابل استنتاج است، که ما - ان شاء الله - در فصل خود، به تفصیل به آن می‌پردازیم؛ مثلاً خداوند می‌فرماید: ﴿مَا كُنْتَ مَتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا﴾^۱ یعنی من گمراهان را به عنوان عضو و کارگزار انتخاب نمی‌کنم. از این آیه، این قاعده استخراج می‌شود که گمراهان و مضلین نباید گزینش شوند.

در جای دیگر می‌فرماید: ﴿وَلَا تَطِيعُوا امْرَأَتَ الْمُسْرِفِينَ الَّذِينَ يَفْسُدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يَصْلَحُونَ﴾^۲ اوامر مسرفان و مفسدان را اطاعت نکنید. به بیان دیگر، مدیران نباید اهل فساد و اسراف باشند.

و دربارهٔ انگیزش می‌فرماید: ﴿قُلْ لِّلْعِبَادِ الَّذِينَ اسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ﴾^۳. قاعده‌ای که از این آیه استخراج می‌شود، این است که هر کارگزار و مدیری که خطا

۱. کهف، آیه ۵۱.

۲. شعراء، آیه ۱۵۱.

۳. زمر، آیه ۵۳.

کرد، نباید ناامید شود، بلکه راه جبران برای او باز است. مهم این است که همه قواعد مدیریت خداوندی، مبتنی بر اصل رحمت هستند. بدین رو، نام این مدیریت و این نظریه، «پارادایم مدیریت رحمانی» خواهد بود. طبق اصل رحمت.

- همه خوبند، مگر این که اثبات شود که بد هستند (برائت).
- عیب‌ها پوشانده و بخشیده می‌شود (مغفرت).
- همه به اندازه استحقاقشان از تلاش خویش بهره می‌گیرند. (عدالت و احسان).
- آبروی افراد، محفوظ نگاه داشته می‌شود (کرامت).
- همه از حقوق مساوی برخوردارند (مساوات).

و همچنین دیگر قواعدی که در این تحقیق به کشف آن‌ها همت گماشته می‌شود.

◀ ویژگی‌های قواعد اداری مدیریت رحمانی

۱. همگی از روح رحمت برخوردارند (طبق آن‌چه گفته شد).
 ۲. این قواعد به مثابه یا مشابه قواعد فقهی هستند که پس از گرفته شدن از منابع معتبر، به‌ویژه قرآن، قابل تطبیق بر مصادیق خود هستند.
 ۳. ثابت و تغییرناپذیر هستند و مقررات متغیر، به اقتضای زمان و مکان، پیرامون آن‌ها خواهد چرخید.
 ۴. وحیانی و برگرفته از وحی و قرآن هستند. از این رو، از درستی و اتقان مناسبی برخوردارند.
 ۵. برگرفته از روش مدیریتی خداوند رحمان هستند که بهترین نوع مدیریت بر جهان و انسان است.
- البته همان‌طور که قبلاً نیز بیان شد، مدیریت نبوی نیز مدیریت رحمانی است؛ زیرا می‌فرماید: ﴿ان اتبع الا ما یوحی الیّ﴾؛ یعنی من جز بر اساس وحی عمل نمی‌کنم و ﴿لا ینطق عن الهوی﴾. ان هو الا وحی یوحی؛ و جز بر اساس وحی سخن نمی‌گوید؛ یعنی رفتار و

گفتار او طبق وحی است. به این معنا که یا مستقیم از وحی سرچشمه گرفته است و یا چون معصوم است، در چهارچوب احکام الهی عمل می‌کند و سخن می‌گوید. محال است که سیره مدیریتی نبوی در تعارض با روش اداره خداوندی باشد و همین نسبت، بین حکومت علوی و نبوی هست.

بنابر این، قواعدی که از مجموعه سیره‌های مدیریتی خداوندی و نبوی و علوی کشف می‌شود، اساس مدیریت اسلامی را تشکیل خواهد داد. روش مدیریتی دیگر پیامبران، که خداوند آن را نقل و امضا کرده است، از دیگر منابع کشف قواعد اداری رحمانی خواهد بود. بنابر این، مدیریت اسلامی یا نظریه مدیریت در اسلام، دارای دو شاخصه مدیریت رحمانی و رشد خواهد بود.

◀ ارتباط مدیریت رحمانی و نظریه رشد

چه بسا هر دو نظریه «رشد» و «رحمت»، در این آیه قرآن جمع شده باشند: «ربنا آتنا من لدنک رحمة و هیء لنا من امرنا رشداً»؛^۱ پروردگارا! ما را از سوی خودت رحمتی عطا کن و راه رشد و نجات را برایمان فراهم ساز.

ارتباط هر دو نظریه با هم می‌تواند بیان‌گر مدیریتی آسمانی و انسانی باشد. نظریه رشد، که توسط استاد شهید مطهری مطرح شد و نظریه «رحمت»، که محصول طبیعی کوشش‌های مدیریت پژوهان مسلمان در طی چهل سال است، به ضمیمه یکدیگر، پارادایم مدیریت اسلامی را نشان می‌دهد.

اگر اصالت در اداره جهان، با رحمت باشد و دیگر اصول از آن مشتق شده باشند، اصل رشد نیز فرع بر رحمت خواهد بود. با این حساب، مدیریت رحمانی، همان مدیریت رشد است. به بیان دیگر، نتیجه مدیریت رحمانی، رشد همه‌جانبه انسانی و سازمانی است.

۱. کشف، آیه ۹.

◀ مدیریت رحمانی رسول خدا ﷺ

مدیریت پیامبر اسلام ﷺ بر اساس رحمت بوده است:

﴿و ما ارسلناک الا رحمة للعالمین﴾؛^۱ یعنی و ما تو را نفرستادیم جز رحمت برای جهانیان. ﴿لقد جاءکم رسول من انفسکم عزیز علیہ ما عنتم حریص علیکم بالمؤمنین رؤوف رحیم﴾؛^۲ همانا رسولی از جنس شما برای هدایت و مدیریت خلق آمد که از فرط محبت و نوع‌پروری، فقر و پریشانی و جهل و فلاکت شما بر او سخت می‌آید و بر (آسایش و نجات) شما بسیار حریص و با مؤمنان مهربان است.

﴿فبما رحمة من الله لنت لهم فلو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی الله ان الله يحب المتوکلین﴾؛^۳ رحمت خدا تو را با خلق خوش خو گردانید و اگر سخت‌دل بودی، مردم از گرد تو متفرق می‌شدند. پس چون امت بد کنند، از آنان درگذر و از خدا برای آنان طلب آمرزش کن و برای دل‌جویی آنان در کار، مشورت نما؛ لیکن آنچه خود تصمیم گرفتی، با توکل به خدا انجام بده، که خدا آنان را که بر او اعتماد کنند، دوست دارد.

﴿و اطیعوا الرسول لعلکم ترحمون﴾؛^۴ رسول ما را اطاعت کنید، باشد که مورد لطف و رحمت قرار گیرید.

آیات فوق، رحمت بودن شخص رسول و رحمانی بودن مدیریت او را به‌خوبی بیان می‌کند؛ یعنی مدیریت رسول خدا ﷺ مانند مدیریت خداوند است و رسول، قائم مقام و جانشین خدا در اداره انسان‌ها است، خلیفه او بوده و مانند او مدیریت می‌کند. فلسفه قرار گرفتن رسول ﷺ در کنار خدا در بسیاری از آیات، همین است. بنابر این، مدیریت الهی و نبوی، هر دو رحمانی است و حاصل آن، رشد همه‌جانبه انسان‌ها است و بر مبنای دو قاعده کلی «تخلقوا باخلاق الله» و «لکم فی رسول الله اسوة حسنة» برای مؤمنان و حاکمان و اداره

۱. انبیاء، آیه ۱۰۷.

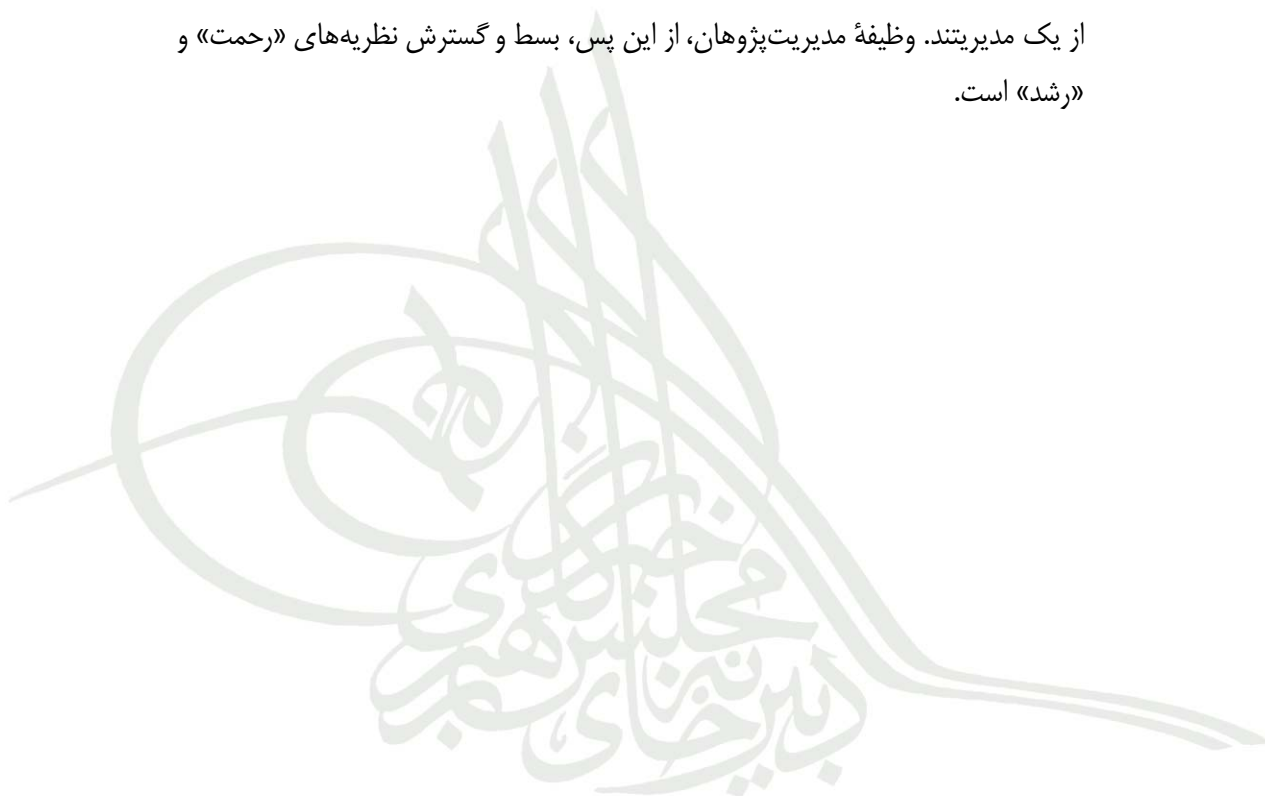
۲. توبه، آیه ۱۲۸.

۳. آل عمران، آیه ۱۵۹.

۴. نور، آیه ۵۶.

کنندگان مسلمان، شایسته اقتباس و تأسی است.

نکته: تلاش استاد شهید مرتضی مطهری در پردازش نظریه رشد، همسو و مکمل نظریه مدیریت رحمانی است و نباید آن‌ها را دو نظریه متفاوت دانست، بلکه در حقیقت، دو پردازش از یک مدیریتند. وظیفه مدیریت پژوهان، از این پس، بسط و گسترش نظریه‌های «رحمت» و «رشد» است.



■



فصل چهارم تجزیه و تحلیل شغل

□



پایه و اساس سازمان، وظایفی است که به وسیلهٔ اعضای آن انجام می‌گیرد. این وظایف باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشد. بنابراین، تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل شغل، فرآیندی است که از راه آن، ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل، در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی در بارهٔ آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایستهٔ آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

در حال حاضر، روش به‌خصوصی که به طور یک‌سان برای تجزیه و تحلیل همهٔ مشاغل در هر شرایطی مناسب بوده و از پایایی و روانی لازم نیز برخوردار باشد، وجود ندارد. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که ترکیبی از روش‌های گوناگون، مؤثرتر از به کارگیری هر یک از آن‌ها به تنهایی است و هیچ‌یک از روش‌ها به طور جداگانه بر دیگر روش‌ها برتری ندارد.

◀ تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

در شرح شغل، وظایف، مسؤولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه بیان می‌شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید داشته باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به بیان دیگر، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای انجام موفق و مؤثر شغل ضروری است، در فرم شرایط احراز منعکس می‌شود و انتظار می‌رود کسی که دارای آن شرایط است، کار را بهتر از کسی که فاقد آن‌ها است، انجام دهد.

تنظیم شرایط احراز شغل، نقش مهمی در فرآیند انتخاب افراد ایفا می‌کند و با استفاده از آن می‌توان فردی را انتخاب و استخدام کرد که بیش‌ترین شایستگی را برای تصدی شغل مورد نظر داشته باشد. در واقع، منظور از انتخاب درست در مدیریت منابع انسانی، این است که شاغل (با توجه به مشخصاتی که در شرایط احراز شغل درج گردیده) و شغل (آن‌طور که در شرح شغل آمده است) با هم تناسب داشته باشند.

در شرح شغل، عناوینی مانند: عنوان شغل، محل شغل، خلاصه‌ای از شغل، وظایف شغل، رئیس یا زیردستان، شرایط شغل و خطرهای موجود در شغل می‌آید. در شرایط احراز شغل، عناوینی مانند: تحصیلات، تجربیات، دوره‌های تخصصی، قدرت قضاوت، ابتکار، توان تصمیم‌گیری، مهارت‌های جسمی، مهارت در انتقال مفاهیم، ویژگی‌های روحی و روانی و نیاز به استفاده بیش از اندازه از یکی از حواس پنج‌گانه، مانند چشم، می‌آید.

◀ کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید، در امور گوناگون مربوط به مدیریت منابع انسانی، مورد استفاده قرار می‌گیرد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: کارمندیابی، انتخاب و انتصاب، ایمنی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دست‌مزد، طراحی شغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تحقیق و پژوهش و تنظیم قوانین و مقررات استخدامی.

◀ مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

ممکن است در نتیجه تجزیه و تحلیل شغل، تصویر مبهمی از شغل ارائه شود. این احتمال، همواره حتی هنگامی که تجزیه و تحلیل به‌هنگام صورت گرفته باشد نیز وجود دارد. علت این است که افراد مختلف از دیدگاه‌های مختلف به یک شغل نگاه می‌کنند و برداشت‌های متفاوتی دارند. از این رو، ممکن است کارشناسان و تحلیل‌گران آمار، ارقام و اطلاعات به دست آمده را به صورت‌های گوناگون تفسیر کنند. این مشکل، تنها به تجزیه و تحلیل مشاغل محدود نمی‌شود، بلکه در هر فرآیندی که انسان به عنوان عامل، در آن دخالت داشته باشد، وجود دارد.

◀ طراحی شغل

برای طراحی مشاغل، روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد، وجود ندارد و در شرایط و موقعیت‌های گوناگون، طرح‌ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می‌شود؛ ولی معمولاً از چهار روش، بیش‌تر استفاده می‌شود: روش مدیریت علمی، روش انگیزش، روش سیستمی و روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

□ ۱. روش مدیریت علمی

رایج‌ترین شیوه برای طراحی شغل، روش مدیریت علمی است که تیلور آن را پیش‌نهاد کرده است. او معتقد بود که تقسیم کار (بر اساس تخصص) باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد. در این نظریه، بهترین طرح برای هر شغل، آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد. او نکات زیر را مورد توجه قرار می‌داد:

شغل باید به وظایف و مسؤولیت‌ها محدود شود که می‌توان به بهترین وجه از عهده آن‌ها برآمد.

شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد.

ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود، به گونه‌ای که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود.

□ ۲. روش انگیزش

بر اساس این روش، مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد. روش انگیزش بر اساس نظریه‌های زیر پیش‌نهاد گردیده است:

○ نظریهٔ دو عاملی هرزبرگ (غنی‌سازی شغل)

بنابر این نظریه، بدون این‌که تغییری در محتوای شغل داده شود، کارکنان، مسؤول برنامه‌ریزی برای کار خویش و نظارت بر فرآیند کار می‌شوند و در نتیجه، مسؤولیت آنان در برابر کار، مشخص‌تر می‌گردد.

○ نظریهٔ فعال‌سازی

طبق این نظریه، باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال ساخت. گردش شغلی، یکی از روش‌هایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود. به جای این‌که فردی همواره مأمور و مسؤول کار به‌خصوصی باشد، مجموعه‌ای از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهد.

○ نظریهٔ ویژه‌گی‌های شغل

این نظریه، مانند نظریهٔ هرزبرگ، معتقد است که کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود، بازخورد بگیرند؛ ولی بر خلاف نظریهٔ هرزبرگ، که در آن، توصیهٔ ویژه‌ای برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود، در این نظریه، ابعاد کار به شرح زیر در طراحی شغل، مورد توجه قرار می‌گیرد:

۱. انجام کار باید به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد.

۲. هویت کار باید معلوم باشد؛ یعنی به جای بخشی از کار، کارکنان باید یک کار را به طور کامل انجام دهند.

۳. کار باید هم از نظر کسی که مسؤول انجام دادن آن است و هم از نظر دیگران، چه در داخل سازمان و چه در خارج از آن، مهم به شمار آید.

۴. شغل باید طوری طراحی شود که شاغل آن، استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند در بارهٔ رویهٔ کار، تصمیم‌گیری کند.

۵. طراحی شغل باید به گونه‌ای باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخورد بگیرد. وجود سه عامل (تنوع، هویت و اهمیت) باعث می‌شود کارمند احساس کند که کار مهمی دارد. استقلال و آزادی عمل باعث می‌شود که خود را مسؤول نتیجهٔ کار خود بداند و دریافت بازخورد باعث می‌شود که فرد از نتایج واقعی عملکرد فعالیت‌های خویش آگاه گردد. نتیجهٔ حاصل از این حالت‌های روحی در کارکنان، انگیزهٔ بیش‌تر، افزایش کیفیت کار، رضایت بیش‌تر و غیبت کم‌تر است.

□ ۳. روش سیستمی

منظور از روش سیستمی، این است که به جای طراحی تک‌تک مشاغل، نظام کار به گونه‌ای طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار، مکمل یکدیگر باشند. از نظر کارکنان، شغلی خوب است که پیش‌پا افتاده و عادی نباشد و انجام دادن آن تا حدودی به توان فکری نیاز داشته باشد، تا اندازه‌ای در آن تنوع و آزادی عمل وجود داشته باشد، و جهت اجتماعی خوبی داشته باشد و امکان پیش‌رفت شاغل را فراهم کند. بنابر این، ضوابط نظام کار باید طوری طراحی شود که آن دسته از کارکنانی که خواهان مسؤولیت بیش‌تر، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و رشد و پیش‌رفت در سازمان هستند، امکان دست‌یابی به این اهداف را داشته باشند.

در روش سیستمی، مانند روش مدیریت علمی، هدف این است که کارآیی عملیات افزایش یابد؛ ولی بر خلاف روش مدیریت علمی، به جای توجه به افزایش کارآیی در همهٔ وظایف

شغل، به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روند کار دارند؛ مثلاً به جای این‌که واحدی در سازمان برای کنترل کیفیت کالا ایجاد شود، کارگری که کالایی را تولید می‌کند، خود مسؤول حفظ کیفیت و رفع عیوب آن می‌گردد. طراحی نظام کار به این شکل، تصمیم‌گیری برای رفع مشکل را در پایین‌ترین سطح، یعنی منشأ ایجاد آن، امکان‌پذیر می‌کند.

□ ۴. روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

در این روش، ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار، به گونه‌ای طراحی می‌شود که بیش‌ترین کارایی به دست آید و به بهداشت و ایمنی و نیز رضایت کارکنان بیفزاید. به بیان دیگر، هدف این است که روش کار، مطابق با ویژگی‌های عامل انسانی طراحی شود.^۱

◀ طراحی شغل از دیدگاه کتاب و سنت

از دیدگاه مدیریت پژوهان، برای طراحی مشاغل، روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد، وجود ندارد و در شرایط و موقعیت‌های مختلف، طرح‌ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می‌شود.^۲

مدیریت اسلامی نیز علی‌القاعده هیچ‌یک از روش‌های نامبرده را ردع و منع نمی‌کند؛ اما بر اساس نظریه رشد و اصل رحمت، که خمیر مایه مدیریت رحمانی است، شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که زمینه‌های رشد همه‌جانبه شاغل را فراهم کند، او را از نظر استعداد، شکوفا سازد و در یک قالب بسته نگاه ندارد، ابتکارهای او را جلوه‌گر سازد، مایه رضایت او باشد، انگیزه‌های او را تقویت کند و صرفاً به کارایی سازمانی و رشد کمی و فنی و ازدیاد تولید و محصول و ارتقای کارایی او بسنده نشود.

روش سیستمی در درجه اول، با اندازه‌های مدیریت رحمانی سازگارتر است. پس از آن، روش انگیزشی می‌تواند مورد لحاظ قرار گیرد. حسن و نقطه قوت روش سیستمی این است

۱. ر.ک: مدیریت منابع انسانی، ص ۲۳ - ۵۷.

۲. همان.

که به جای طراحی تک تک مشاغل، نظام کار به گونه‌ای طراحی می‌شود که ابعاد اجتماعی، انسانی و فنی کار، مکمل یکدیگر هستند، که این امر نیز با مبنای حسن فعلی و فاعلی کار، سازگارتر است. بنابر این مبنای فعل و فاعل، با هم باید دارای حُسن و درجات خدایسندانه باشند. حسن فعلی، ناظر بر حداکثر کارایی است و حسن فاعلی، بیان‌گر روحیات و نیات و انگیزه‌های فاعل است و این هر دو، مهم هستند.

از سوی دیگر، روش مدیریت علمی تیلور، کم‌ترین مطلوبیت را دارد؛ زیرا تحقیقات نشان داده است که تقسیم کار به اجزای کوچک‌تر، عواقب زیان‌باری چون نارضایتی، فشارهای عصبی و افت عملکرد کارکنان را در پی داشته است.^۱ این امور در جهت خلاف قواعد مسلمی، هم‌چون نفی عسر و حرج و نفی ضرر در اسلام، قرار دارند.

◀ شرح شغل در قرآن و سیره نبوی و علوی

تبیین وظایف و معلومیت تکالیف، از اصول انکارناپذیر مدیریت رحمانی است. هم فرشتگان به عنوان کارگزاران خداوند، وظایف خویش را می‌شناسند و هم رسولان الهی شرح وظایف مشخصی دارند؛ مثلاً وظایف رسول خدا ﷺ عبارتند از:

۱. تعلیم حقایقی که مردم نمی‌دانند یا نمی‌توانند بدانند.^۲
۲. تزکیه و پاک‌سازی انسان‌ها از بدی‌ها و سوق دادن آنان به سوی خوبی‌ها.^۳
۳. یادآوری بینش‌ها و گرایش‌های فطری متعالی، نهفته در وجود بشر.^۴
۴. آزادی انسان از اسارت قدرت‌های سلطه‌جو و برداشتن زنجیرهایی که پیروی از هوا و هوس، بر دست و پای روح او بسته است.^۵
۵. امر به معروف و نهی از منکر.^۶

۲. بقره، آیه ۱۲۹؛ آل عمران، آیه ۱۵۱؛ جمعه، آیه ۲.

۴. غاشیه، آیه ۲۱.

۶. همان.

۱. همان، ص ۵۰.

۳. بقره، آیه ۱۲۹؛ آل عمران، آیه ۱۵۱.

۵. اعراف، آیه ۱۵۷.

۶. حلال کردن طیبات و حرام کردن خبائث و پلیدی‌ها.^۱
 ۷. گرفتن مالیات و صدقات از توان‌مندان.^۲
 ۸. بسیج نیروها برای جنگ و جهاد در راه خدا.^۳
 ۹. تهجد و بیداری شبانه.^۴
 ۱۰. ابلاغ پیام الهی و آسمانی به مردم.^۵
 ۱۱. انذار و بیم دادن به مردم.^۶
 ۱۲. بشارت دادن به مؤمنان و عاملان صالح.^۷
 ۱۳. همراهی و هم‌نوایی با محرومان جامعه.^۸
 ۱۴. بازگو کردن نعمت‌های پروردگار.^۹
 ۱۵. استقامت در راه خدا.^{۱۰}
 ۱۶. توکل کردن بر خدا.^{۱۱}
 ۱۷. مشورت کردن با مردم در امر حکومت.^{۱۲}
 ۱۸. بخشش خطاهای مردم و استغفار برای آنان.^{۱۳}
 ۱۹. برقراری عدالت اجتماعی.^{۱۴}
 ۲۰. اسوه و الگو بودن برای طالبان کمال.^{۱۵}
- از آیات ذکر شده و امثال آن، که در قرآن فراوان است، این اصل استفاده می‌شود که کسی که بر کاری گماشته می‌شود، باید شرح وظایف او به شکل اجمالی و تفصیلی مشخص باشد تا

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| ۱. همان. | ۲. توبه، آیه ۱۰۳. |
| ۳. انفال، آیه ۶۵. | ۴. مزمل، آیه ۲؛ اسراء، آیه ۷۹. |
| ۵. مائده، آیه ۶۷. | ۶. مدثر، آیه ۳. |
| ۷. بقره، آیه ۲۵. | ۸. ضحی، آیه ۶ و ۷. |
| ۹. انشراح، آیه ۱۱. | ۱۰. هود، آیه ۱۱۱. |
| ۱۱. شعراء، آیه ۲۱۷. | ۱۲. آل عمران، آیه ۱۶۱. |
| ۱۳. همان. | ۱۴. حدید، آیه ۲۵. |
| ۱۵. احزاب، آیه ۲۱. | |

هم پاسخگو باشد و هم با او اتمام حجت شده باشد. در همین زمینه، یکی از وظایف رسول، تبیین و مشخص کردن وظایف و تکالیف دیگران، از جمله، کارگزاران خویش است: ﴿و انزلنا الیک الذکر لتبیین للناس ما نزل الیه﴾؛^۱ یعنی ما این ذکر (قرآن) را بر تو نازل کردیم تا آن چه را به سوی مردم نازل شده است، برای آنان روشن سازی.

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله این اصل را مانند دیگر اصول مدیریتی، کاملاً مراعات می کرد. ما اکنون مجموعه ای از نامه های آن حضرت را در دست داریم که بیش تر آن ها در سال های هشتم تا دهم هجری نوشته شده اند. بخشی از این نامه ها خطاب به رؤسای قبایل و برای نصب آنان به عنوان حاکم و عامل رسول خدا صلی الله علیه و آله بر آن قبیله است. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در این نامه ها دستورهایی در باره رعایت عدالت، مسائل قضایی و نیز حوزه جغرافیایی قبیله و حقوق خاص آنان صادر کرده اند.^۲ برخی معتقدند که عهدنامه نویسی، همان شرح وظیفه نویسی بوده است که در زمان پیامبر صلی الله علیه و آله و حضرت علی علیه السلام آغاز شد.^۳

مقریزی در کتاب امتاع الاسماع (ص ۱۰۳۹) شرح وظایف گونه ای از رسول خدا صلی الله علیه و آله خطاب به عموم والیان و کارگزاران خویش آورده است که جای نام والی خالی است و با اصطلاح «فلان» تنظیم شده است. بنابر این نقل، این شرح وظایف، شکل استاندارد شده و همسانی را برای همه کارگزاران بیان می کند:

به نام خداوند بخشنده بخشایش گر. این فرمانی است از سوی پیامبر خدا به فلان. در همه کارهای خویش از نافرمانی خدا بپرهیزد؛ زیرا خداوند با پرهیزگاران و نیکوکاران است. حقوق را آن سان که خدای تعالی واجب گردانیده است، بستاند و آن گونه که او دستور داده است، به کاربرد. پرداختن به کار نیک را با رفتار خویش آسان گرداند. با مردم به جدال نپردازد؛ زیرا قرآن ریسمان خدا است که دادگری و دانش اندوزی و خرمی دل ها در آن است. از این رو، آیه های محکم آن را به کاربندید و همه حلال و حرام آن را به کار گیرید و متشابه آن را باور کنید.

به نمایندۀ خود دستور داده ام که کار نیک را از نیکوکار بپذیرد و او را برای آن کار بستاند و فرآیند کار بد را به بدکار بازگرداند... وظیفۀ کارگزار من این است که مردم را از ستم کردن به

۱. نحل، آیه ۴۴.

۲. رسول جعفریان، تاریخ تحول دولت و خلافت، ج ۱، ص ۵۷.

۳. یعقوب جعفری، مسلمانان در بستر تاریخ، ج ۱، ص ۶۵.

یکدیگر باز دارد.

ای نمایندگان من! خود را تباه مسازید؛ زیرا خداوند سرپرستان را یاور ناتوانان و باز دارندگان از نیرومندان قرار داده است... ای نماینده من! به مردم دستور ده که نمازها را در وقت‌های خود بگذارند و وضو را کامل سازند. وظیفه تو است که زکاتی را که باید بپردازند، از دارایی ایشان برداری.

نماینده من موظف است به مسلمانان دستور دهد که سالمندان و حافظان قرآن را گرامی بدارند. نام‌داران را ارج نهند. قرآن را مطهر دارند و با وضو به آن دست گیرند.

ابن هشام در کتاب سیره خود، نامه‌ای را از رسول خدا ﷺ خطاب به عمرو بن حزم - که عازم یمن بود و قرار بود والی آن جا شود - نقل کرده است:

بسم الله الرحمن الرحيم. این نامه‌ای است از خدا و رسولش خطاب به عمرو بن حزم، زمانی که او را مبعوث کرد به یمن:

- او را امر می‌کند به تقوای الهی در همه امور.
- او را دعوت می‌کند که به حق عمل کند و حق مدار باشد.
- مردم را به خیر بشارت دهد و به خیر امر کند.
- به مردم قرآن تعلیم دهد و آنان را دین شناس سازد.
- مردم را از تماس با قرآن نهی کند مگر آن‌که طاهر باشند.
- خبر دهد مردم را به مطالبی که له و علیه آنان است (حلال و حرام و اوامر و نواهی).
- با مردمی که بر حق هستند، آرام و ملایم باشد و اگر ظالمند، بر آنان شدت بگیرد، که خداوند ظلم را دوست ندارد و از آن نهی کرده و فرموده است: ﴿الْأَلْعَنَ اللَّهُ عَلَى الظَّالِمِينَ﴾.
- مردم را به بهشت و اعمال بهشتی بشارت دهد و از آتش بترساند و از عمل آتش آفرین بیم دهد.
- مردم را گرد آورد تا دین بیاموزند.
- به مردم قوانین حج، واجبات و مستحبات آن را بیاموزد و این‌که خدا به حج اکبر امر کرده است.

- به مردم بیاموزد که لباس مناسب بپوشند که عورت را نمایان نکند.
- آرایش مو را درست کنند و موها را از پشت سر نبندند.
- آنان را از قبیله و عشیره‌گرایی نهی کند و به خداگرایی سوق دهد و ملی‌گراها را بکشد.
- مردم را به زیاد وضو گرفتن امر کند.
- مردم را به نماز در وقت آن و اتمام رکوع و سجود امر کند و اوقات نماز را به آنان بیاموزد.
- آنان را به نماز جمعه و غسل جمعه امر کند.
- از مردم سهمی از مغام و غنایم بگیرد، خمس بگیرد. زکات را یک دهم از دیم و یک بیستم از آبی بگیرد. برای هر ده شتر، دو گوسفند، برای هر بیست شتر، چهار گوسفند و... بگیرد.
- هر یهودی و نصرانی که ایمان و اسلام آورد، تابع قوانین اسلام و مسلمانان خواهد بود و

هرکس که یهودی و نصرانی بماند، باید جزیه بدهد و گرنه دشمن خدا و رسول خدا و مؤمنان است.^۱

همانند این شرح وظایف، خطاب به معاذبن جبل نیز نقل شده است.^۲ در همین زمینه، امیرالمؤمنین (علیه السلام) نیز شغل و وظیفه استانداران خویش را به گونه‌ای مشروح بیان می‌فرمود که نمونه کامل آن، شرح وظایف مالک‌اشتر است که در میان نامه‌های آن حضرت، در نهج البلاغه برجستگی خاص خود را دارد. نکته درخور توجه، هم‌سانی شرح وظایف خدا برای رسولش، رسول خدا (صلی الله علیه و آله) برای کارگزارانش و امیرالمؤمنین (علیه السلام) برای استانداران و کارگزارانش است که با مقایسه آن‌ها با یکدیگر، این امر به خوبی مشخص می‌شود.

◀ شرایط احراز شغل برگرفته از کتاب وسنت

برای تعیین شرایط احراز شغل، باید به پرسش‌هایی از این دست پاسخ داد: چه کاری در این شغل باید انجام داده شود و چه دانش، تحصیلات قبلی، نگرش‌ها و مهارت‌هایی نیاز است؟ از آن‌جا که پایگاه‌های شغلی، حالت ایستایی ندارند، لازم است پرسش‌های دیگری نیز مطرح شوند؛ مانند این‌که آیا می‌توان با روش‌های متفاوتی کار را انجام داد؟ اگر پاسخ آری است، شرط‌های لازم کدامند؟ برای پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها و پرسش‌های همانند، باید به تجزیه و تحلیل شغل پرداخت؛^۳ یعنی حدود، دامنه و گستردگی شغل باید متناسب و در بردارنده مهارت‌های لازم مدیریت باشد.

با توجه به قلمرو این بخش از تحقیق، که مدیریت منابع انسانی در سطح مدیریت کلان یا دولتی است، به بیان شرایط احراز مناصب حکومتی می‌پردازیم. در این نگرش، هر شغل، یک منصب تلقی می‌شود. در نظام مدیریتی اسلام، اعم از مدیریت رحمانی، نبوی و علوی، برای

۱. سیره ابن هشام، ج ۴، ص ۲۴۱.

۳. رضائیان، اصول مدیریت، ج ۲، ص ۴۸.

۲. همان، ص ۲۳۷؛ بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۱۲۶.

احراز هر منصب، شرایطی متناسب لحاظ شده است. قرآن در مواضعی چند به این امر اشاره دارد:

۱. «پادشاه گفت: یوسف را نزد من بیاورید تا وی را از خاصان خود گردانم. هنگامی که با او گفت‌وگو کرد، گفت: تو امروز نزد ما جایگاهی والا داری و مورد اعتماد هستی. یوسف گفت: مرا سرپرست خزاین سرزمین (مصر) قرار ده که نگه‌دارنده و آگاهم.^۱

یعنی با منصب خزانهداری، دو ویژگی و شرط تناسب دارد: امانت‌دار و اقتصاددان بودن.
۲. «سلیمان گفت: ای بزرگان! کدام یک از شما تخت او (ملکه سبا) را برای من می‌آورد پیش از آن که به حال تسلیم نزد من آیند؟ عفیریتی از جن گفت: من آن را نزد تو می‌آورم پیش از آن که از جای خود برخیزی و من بر این امر توانا و امین هستم.^۲
یعنی دو ویژگی، با این مأموریت خطیر، متناسب است: قدرت کافی و امین بودن (زیرا مورد مأموریت، یک زن است).

۳. «آیا مشاهده نکردی جمعی از بنی‌اسرائیل بعد از موسی را که به پیامبر خود گفتند: برای ما فرماندهی انتخاب کن تا در راه خدا پیکار کنیم. گفت: شاید اگر دستور قتال به شما داده شود، سربچی کنید و جهاد نکنید. گفتند: چگونه ممکن است در راه خدا پیکار نکنیم در حالی که از خانه‌ها و فرزندانمان رانده شده‌ایم. وقتی دستور قتال به آنان داده شد، جز عده کمی، همگی سربچی کردند و خداوند از ستم‌کاران آگاه است. پیامبرشان به آنان گفت: خداوند طالوت را برای شما به عنوان فرمانده انتخاب کرده است. گفتند: چگونه او بر ما حکم می‌کند در حالی که ما از او شایسته‌تریم، او مال و ثروت چندانی ندارد. گفت: خدا او را بر شما برگزید و او را در علم و قدرت (جسم) وسعت بخشیده است.^۳

یعنی برای فرماندهی نظامی، دو صفت قدرت و دانش نظامی لازم است.
۴. «ای داود! ما تو را خلیفه و نماینده خود در زمین قرار دادیم. پس در میان مردم، به حق

۱. یوسف، آیه ۵۴ - ۵۵.

۳. بقره، آیه ۲۴۶ - ۲۴۷.

۲. نمل، آیه ۳۸ - ۳۹.

قضاوت کن و از هوای نفس پیروی نکن، که تو را از راه خداوند منحرف سازد و کسانی که از راه خدا گمراه شوند، عقاب شدیدی به علت فراموش کردن روز حساب دارند»^۱.
یعنی برای منصب قضاوت، صفت دوری از هوا، پاک بودن و عدالت، لازم است.
پیام آیات ذکر شده و مانند آنها این است که برای احراز هر شغل و منصبی، شرایط ویژه‌ای نیاز است.
پس از قرآن، در سخنان معصومین علیهم‌السلام برای احراز برخی مناصب حکومتی، شرایط ویژه‌ای بیان شده است؛ از جمله:

□ ۱. منصب امامت

۱. عقل کامل داشتن
۲. اسلام و ایمان آوردن
۳. عدالت و ورع داشتن
۴. دوری از همه گناهان
۵. گناه کار و کفور نبودن
۶. بخیل، جفاکار، جاهل، تبعیض‌گر، رشوه‌خوار و تعطیل کننده برنامه دین نبودن
۷. مجرم و کافر نبودن
۸. ستم‌کار نبودن
۹. امین، قیّم، حافظ و مستودع بودن
۱۰. فقاہت و علم داشتن
۱۱. دارای قدرت اجرایی و حسن مدیریت بودن
۱۲. اهل طمع و سازش نبودن
۱۳. شجاعت داشتن

۱. ص، آیه ۲۶.

۱۴. مهربان و دل‌سوز بودن
۱۵. خیرخواه مردم و حافظ دین بودن
۱۶. بردباری کامل داشتن
۱۷. مقبولیت داشتن
۱۸. سیاست‌مدار و عالم به امور سیاسی بودن
۱۹. بیانی رسا داشتن
۲۰. عالم به زمان بودن
۲۱. ساده زیستن
۲۲. مرد بودن (در این باره، بحث مستقلی خواهد آمد)
۲۳. حلال‌زاده بودن

□ ۲. منصب وزارت

۱. از صالحان باشد.
۲. مورد اعتماد باشد، به گونه‌ای که سپردن اطلاعات و اسرار و نقشه‌های گوناگون به او سزاوار باشد.
۳. بزرگی مقام، او را نگیرد.
۴. اهل غفلت نباشد.
۵. جرئت بر حاکم مسلمین نداشته نباشد (به‌ویژه در حضور مردم).
۶. بر پیمان خویش با حاکم استوار باشد.
۷. در حکومت‌های قبلی وزیر نبوده نباشد.
۸. بد سیرت نباشد.
۹. فاجر و دروغ‌گو نباشد.
۱۰. بردبار و اهل مشورت باشد.
۱۱. اهل دیانت باشد.

۱۲. امانت‌دار باشد.

۱۳. بخیل، جاهل، جفاکار، رشوه‌خوار، تعطیل‌کننده سنت، ستم‌کار و فاسق نباشد.

۱۴. با تقوا و دارای قدرت اجرایی و هنر مدیریت باشد.

۱۵. نزد مردم، متکبر و جاه‌طلب قلمداد نشود.

۱۶. ناتوان نباشد.

۱۷. از نیکان و اخیار باشد نه اشرار.

۱۸. قدرت‌طلب نباشد.

۱۹. خردمند باشد.

۲۰. کارورزیده و دارای تجربه باشد.

۲۱. خودکامه نباشد.

□ ۳. منصب قضاوت

۱. بهترین فرد نزد حاکم باشد.

۲. کارها بر او سخت نیاید.

۳. نزاع‌کنندگان در ستیزه و لجاج، رأی خود را بر او تحمیل نکنند.

۴. در لغزش‌ها پایداری نکند (اصرار بر اشتباه نداشته باشد).

۵. از بازگشت به حق، هرگاه آن را شناخت، درمانده نباشد.

۶. نفس او به طمع و آز مایل نباشد (زیرا اگر طمع داشته باشد، نمی‌تواند به حق

کمک کند).

۷. در حکم دادن، به اندک فهم، بدون به‌کاربردن اندیشه کافی اکتفا نکند.

۸. در شبهات، تأمل و درنگ او از همه بیش‌تر باشد.

۹. حجت‌ها و دلیل‌ها را بیش از همه فرا گیرد.

۱۰. کم‌تر از همه از مراجعه دادخواه دلتنگ گردد.

۱۱. بر آشکار ساختن کارها، از همه شکیباتر و هنگام روشن شدن حکم، از همه برنده‌تر و

قاطع‌تر باشد.

۱۲. بسیار ستودن، او را به خودبینی و اندارد.

۱۳. برانگیختن و گول زدن، او را به یکی از دو طرف مایل نگرداند.

موارد فوق، همگی در عهدنامه مالک اشتر آمده است و غیر از آن‌ها، در متون فقهی،

شرایط زیر نیز ذکر شده است:

۱۴. عقل کامل

۱۵. بلوغ

۱۶. ایمان

۱۷. عدالت

۱۸. طهارت مولد (حلال زادگی)

۱۹. علم یا اجتهاد (که بسیار مورد اختلاف است)

۲۰. مرد بودن (قابل بحث است)

۲۱. حریت (آزاد بودن)

۲۲. بینایی و شنوایی.^۱

□ ۴. فرماندهی نظامی

۱. با لشکر همراهی و مواسات داشته باشد (از اصل خود را برابر بداند نه زیادی).

۲. اهل احسان باشد (از انبار آذوقه که در دست او است).

۳. آسایش زیردستان را بخواهد.

۴. در برابر گرسنگی و تشنگی، مقاوم باشد.

۵. تخصص نظامی داشته باشد.

۶. بسیار حمله کننده و ناگریزنده باشد.

۱. شراغ الاسلام، ج ۴، ص ۶۷.

۷. جز پیروزی، قصد چیز دیگری را نداشته باشد.

۸. در میدان جنگ آرام و قرار نداشته باشد.

۹. هرگز از دشمن نترسد.

۱۰. بر بدکاران، از سوزندان آتش سخت تر باشد.

□ ۵. منصب مشاورت

۱. عاقل باشد.

۲. خردمند باشد.

۳. ناصح و خیرخواه باشد.

۴. عالم باشد.

۵. دوراندیش باشد.

۶. صاحب تجربه باشد.

۷. دل سوز باشد.

۸. دارای ورع و خداترس باشد.

۹. بخیل نباشد.

۱۰. حریص بر دنیا نباشد.

۱۱. دشمن نباشد.

۱۲. ترسو نباشد.

۱۳. دروغ گو نباشد.

۱۴. احمق نباشد.

۱۵. پست نباشد.

۱۶. عاجز و ناتوان نباشد.

۱۷. پس از اطلاع از اسرار، آن را کتمان نکند.

□ ۶. منصب سفارت

۱. آشنایی با لغت و زبان محلی که به آنجا اعزام می‌شود.
۲. بلاغت در بیان
۳. توانایی بر اقناع
۴. صبر و مقاومت فراوان
۵. هیبت و جمال

□ ۷. منصب عیون (جاسوسی)

۱. تجربه داشتن و عدم ترس
۲. تیزهوشی
۳. توانایی بر مخفی‌کاری و ناشناس بودن
۴. توانایی شناخت و فراگیری اطلاعات
۵. توانایی تخمین زدن و تقدیر (حدس و فرض)
۶. مورد اطمینان و وثوق بودن
۷. شجاعت
۸. ایمان به عمل خود داشتن
۹. از بهترین و درست‌کارترین افراد و اصحاب باشد.
۱۰. خوش‌رفتاری و اخلاق خوب داشتن (در رویارویی با مردم)
۱۱. داشتن استقامت اخلاقی و کنترل درونی از گناه
۱۲. ثبات و مقاومت
۱۳. اهل صدق و وفا و امانت بودن

□ ۸. منصب بطانه (ریاست دفتر)

۱. عامل‌ترین مردم بر محور حق باشد.

۲. در مراعات ضعف بیشترین احتیاط را داشته باشد.
۳. با مردم رفتاری ملایم داشته باشد.
۴. جست و جوگر عیوب مردم نباشد.
۵. بیشترین تلاش را در خدمت‌گزاری به مردم داشته باشد.
۶. دارای تجربه و آزموده شده باشد.
۷. هم‌دین با مسؤول خود باشد.
۸. رشید باشد.

□ ۹. منصب امین‌السّر (مشاور مخصوص)

۱. جاهل نباشد.
۲. ثقه باشد.
۳. امانت‌دار باشد.
۴. زن نباشد (حتی همسر).
۵. سخن‌چین نباشد.
۶. احمق نباشد.
۷. اسرار خویش را نیز حفظ کند.
۸. خود نیز دارای امین‌السّر باشد.
۹. برای به دست آوردن اسرار، تلاش نکند.
۱۰. فاجر نباشد.

◀ جمع‌بندی

از مجموعه شرایط احراز در مناصب یاد شده (که از منابع پراکنده و مختلف جمع‌آوری شده است) چند نکته استفاده می‌شود:

۱. تأکید بر این‌که هر شغل و منصب، غیر از شرایط عمومی گزینش، برخی ویژگی‌های

خاص خود را نیز دارد.

۲. بخش قابل توجهی از این خصوصیات، بین همهٔ مناصب، مشترک است. امکان داشت که فقط به شرایط ویژه اکتفا کنیم؛ ولی بیان صفات مشترک، ضمن این که تأکیدی بر وجود آن‌ها در منصب مورد نظر است، می‌تواند برای مدیران جامعهٔ اسلامی مفید باشد تا در هر منصب، این شرایط مجموعی و دسته‌بندی شده را که از سیرهٔ نظری و عملی معصومین علیهم‌السلام گرفته شده است، مورد توجه قرار دهند.

۳. البته جدا سازی شرایط مشترک از شرایط ممتاز، کار مطلوبی است؛ مثلاً می‌توان عدالت را از شرایط عام تصور کرد که در هر منصب، درجه‌ای از آن باید مورد توجه باشد؛ ولی مطلوبیت بیان جداگانهٔ شرایط هر منصب، گرچه به شکل تکراری، بیش‌تر است.

۴. بخش قابل توجهی از شرایط بیان شده، شرایط اخلاقی است و بخشی نیز فنی و تخصصی است که نیازی به جداسازی آن‌ها نیست؛ زیرا نوع دسته‌بندی روشن و منظم، این تفکیک را بر خواننده آسان می‌کند.

۵. هر منصبی تعریفی دارد که نوعاً غیر معصومین ارائه داده‌اند و می‌تواند یک نوع شرح شغل محسوب شود.

◀ داوطلب شدن برای تصدی مناصب، چه حکمی دارد؟

نخست از مدیریت رحمانی و وحیانی آغاز می‌کنیم:

«ما سلیمان را آزمودیم و بر تخت او جسدی افکندیم. سپس او به درگاه خداوند توبه کرد. گفت: پروردگارا! مرا ببخش و حکومتی به من عطا کن که پس از من سزاوار هیچ کس نباشد که تو بسیار بخشنده‌ای. پس ما باد را مسخر او ساختیم تا به فرمانش به نرمی حرکت کند و به هر جا که او می‌خواهد، برود. و شیاطین را مسخر او کردیم، هر بتا و غواصی از آن‌ها را. و گروه دیگری (از شیاطین) را در غل و زنجیر تحت سلطهٔ او قرار دادیم. این عطای ما است، به هرکس که می‌خواهی و صلاح می‌بینی، ببخش و از هرکس که می‌خواهی، امساک کن و

حسابی بر تو نیست (تو امین هستی) برای سلیمان نزد ما مقامی است ارجمند و سرانجامی نیکو است».^۱

«پادشاه گفت: یوسف را نزد من بیاورید تا وی را مخصوص خود گردانم. هنگامی که با او گفت‌وگو کرد، گفت: تو امروز نزد ما جایگاهی والا داری و مورد اعتماد هستی. یوسف گفت: مرا سرپرست خزاین سرزمین (مصر) قرار ده، که من نگاه‌دارنده و آگاهم. و این گونه ما به یوسف در سرزمین مصر قدرت دادیم که هر جا می‌خواست در آن منزل می‌گزید (و تصرف می‌کرد). ما رحمت خود را به هرکس خواهیم (و شایسته بدانیم) می‌بخشیم و تلاش نیکوکاران را ضایع نمی‌کنیم».^۲

بر اساس آیه‌هایی که نقل شد، حضرت سلیمان و یوسف علیهما السلام داوطلب حکومت و وزارت شدند و خداوند نیز به آنان عطا فرمود. این می‌تواند دلیلی باشد بر این‌که داوطلب شدن، در صورت داشتن لیاقت و شایستگی، جایز است و منعی ندارد.

در مقابل، از طریق اهل سنت از رسول خدا صلی الله علیه و آله اخباری با مضمون مشابه وارد شده است که داوطلب شدن برای ولایات و مناصب را مردود می‌داند. صاحب جواهر^۳ در مبحث داوطلبی برای منصب قضا، یکی از آن‌ها را نقل می‌کند:

«عن النبی انه قال لعبدالرحمن بن بکرة: لا تسأل الامارة فانک ان اعطيتها عن مسألة وکلت اليها، و ان اعطيتها عن غیر مسألة اعنت علیها»؛ یعنی رسول خدا به عبدالرحمان بن بکرة (سمره) فرمود: «امارت و منصب را خواهان مباش؛ زیرا اگر مقامی را با داوطلبی دارا شوی، تحمل تبعات و مسؤولیت‌ها به تنهایی متوجه خودت خواهد بود؛ ولی اگر بدون خواهش به مقامی برسی، در باره آن، بذل عنایت خواهی شد (مورد حمایت قرار خواهی گرفت) (و از سوی دیگر، خداوند کمک خواهد کرد تا منصبی را احراز کنی که در پی داشتن آن نبودی)».^۴

۱. ص، آیه ۳۴ - ۴۰.

۲. یوسف، آیه ۵۴ - ۵۶.

۳. جواهر، ج ۴۰، ص ۴۲.

۴. مجموعه مقالات نگاشتی بر مدیریت در اسلام، ص ۲۱۷.

در روایتی دیگر آمده است: ابو براء به همراه دو نفر از پسرعموهایش بر پیامبر ﷺ وارد شدند. یکی از آن دو گفت: ای رسول خدا! ما را بر قسمتی از آن چه خداوند تو را بر آن ولایت و حکومت داده، زمامداری ده. دیگری نیز سخنی نظیر این را گفت. حضرت فرمود: «انا و الله لا نولی علی هذا العمل احداً سألہ ولا احداً احرص علیہ»؛ یعنی به خدا سوگند! ما بر این مسؤولیت‌ها کسی را متصدی و متولی نمی‌کنیم اگر خواستار و داوطلب آن باشد و اگر بر آن حرص و طمع داشته باشد.^۱

و یا می‌فرمود: «انا لا نستعمل علی عملنا من نریده» و «لا نستعمل علی عملنا من یحرص علیہ».^۲

همه این‌ها بیان‌گر این مطلب است که قدرت‌طلبان، شایسته مسؤولیت نیستند. آن حضرت به پسران برادر ابوموسی اشعری فرمود که استانداری و حکومت یک منطقه، به این گونه افراد، که تلاش می‌کنند به آن برسند یا طمع در داشتن چنین منصبی دارند، نخواهد رسید.^۳

در حدیث دیگری آمده است که به انس بن مالک گفته شد: اگر شخصی دوست نداشته باشد منصبی را احراز کند، خداوند تبارک و تعالی فرشته‌ای برای کمک به او می‌گمارد.^۴ در کتاب‌های نظام الحکم، که حکومت‌پژوهان اهل سنت نوشته‌اند، ملهم از اخبار فوق، فصلی تحت عنوان «الولاية لا تطلب» گشوده شده است که به نظر می‌رسد مبتکر آن، تقی‌الدین ابن تیمیه در کتاب معروف خود، السیاسة الشرعیة باشد. البته در صحیح مسلم، روایات مذکور، تحت عنوان «كتاب الاماره، باب النهی عن طلب الاماره» آمده است.

ابن قتیبہ دینوری در کتاب امامت و سیاست خود آورده است که طلحه و زبیر پس از بیعت همگانی با حضرت علی (ع) نزد آن حضرت آمده و گفتند: با تو بیعت کرده‌ایم بر این‌که در

۱. صحیح مسلم، ج ۳، حدیث ۱۶۵۲؛ اخبار القضاة، ج ۱، ص ۶۷

۲. سنن بیہقی، ج ۱۰، ص ۱۰۰

۳. صحیح مسلم، ج ۳، ص ۱۷۳۳

۴. نگرشی بر مدیریت در اسلام، ص ۲۱۷

زمامداری با تو شریک باشیم. پس از گفت‌وگوی آنان با امام، آن حضرت با ابن عباس به گفت‌وگو نشست و از وی نظر خواست. ابن عباس گفت: به نظر من آن دو خواهان حکومت هستند. پس زبیر را به حکومت بصره و طلحه را به حکومت کوفه بگمار. حضرت خندید و فرمود: «وای بر تو! در کوفه اموال و مردان بسیار است... اگر حرص این دو بر زمامداری، بر من آشکار نشده بود، ممکن بود به آنان نظری داشته باشم».^۱

به نظر نمی‌آید که این اخبار، در برابر مدلول صریح آیات، مقاومتی داشته باشند. صاحب جواهر^۲ نیز در بحث قضاوت، مسأله‌ای را از شرائع الاسلام، به گونه‌ای شرح می‌دهد که نهایتاً موافق با مضمون آیات در می‌آید. صاحب شرائع می‌گوید: اگر امام ع قاضی جامع الشرایط را نمی‌شناسد، آن قاضی واجب است خود را به امام معرفی کند؛ زیرا قضاوت از باب امر به معروف و نهی از منکر است. صاحب جواهر می‌گوید: زیرا تحصیل مقدمه امر به معروف و نهی از منکر واجب است و معرفی شخص نیز مقدمه واجب تحصیل است. البته این وجوب معرفی، در صورت انحصار قاضی در وجود این شخص است و گر نه حتی در استحباب معرفی هم اشکال است.

در این جا صاحب جواهر به حدیث نبوی خطاب به عبدالله بن بکره یا سمره اشاره می‌کند؛ ولی در پایان استدراک می‌کند که اگر کسی به خود وثوق داشته باشد و هدفش اقامه کلمه حق باشد، بعید نیست معرفی خود و داوطلبی برای قضا (حتی در صورت عدم انحصار) استحباب و رجحان داشته باشد حتی اگر بنا باشد پول بدهد تا قاضی شود یا جانشین قاضی جور شود (هر چند صاحب شرائع این نظر را نمی‌پذیرد و آن را رشوه قلمداد می‌کند).

به نظر می‌رسد که باید بین داوطلبی منصب، برای خدمت و اعلاای کلمه حق و بین داوطلبی با هدف قدرت‌طلبی و حرص بر مقام، تفصیل قائل شد. بنابر این تفصیل، بین آیات و اخبار جمع می‌شود.

۱. ابن قتیبه دینوری، الامامة و السياسة، ج ۱، ص ۵۲؛ مصطفی دلشاد تهرانی، سیره نبوی، ج ۳، ص ۱۷.

۲. جواهر، ج ۴۰، ص ۴۱.

در کتاب سراج الملوک،^۱ تألیف ابوبکر الطرطوشی بابی گشوده شده است که در آن، در توجیه طلب ملک توسط حضرت سلیمان پرداخته است؛ زیرا پیامبرانی مانند حضرت سلیمان و یوسف، هدفی جز خدمت نداشته‌اند؛ به‌ویژه حضرت یوسف که تصدی این منصب در او متعین و منحصر بوده است و به قول زمخشری در تفسیر کشاف، یوسف قصد داشت تا احکام الهی را اجرا کند و اقامه حق و بسط عدل نماید و می‌دانست که هیچ کس غیر از او از عهده این کار بر نمی‌آید. پس تولیت و مقام را با هدف جلب رضای خدا طلب می‌کرد، نه به علت دوست داشتن سلطنت و دنیا.^۲

علامه طباطبایی در ذیل آیه فوق، به روایتی از امام هشتم علیه السلام اشاره می‌کند^۳ که پذیرش ولایت عهدی مأمون را به پذیرش وزارت توسط حضرت یوسف تشبیه می‌فرماید که تقریری بر روش حضرت یوسف محسوب می‌شود.

از همه بالاتر، تقریر خداوند رحمان است که نه تنها داوطلب شدن حضرت سلیمان و یوسف را مذموم نشمرد، بلکه بی‌درنگ آن‌چه را خواستند، بلکه بیش از آن به آنان عطا فرمود. هر چند زمخشری در کشاف از قول رسول خدا صلی الله علیه و آله نقل کرده است که اگر حضرت یوسف داوطلب نمی‌شد، فوراً منصب را می‌گرفت؛ ولی چون داوطلب شد، یک سال به تأخیر افتاد.^۴ در تفسیر عیاشی از قول سفیان آمده است که به امام صادق علیه السلام عرض کرد: آیا انسان می‌تواند از خود تعریف کند (تزکیه نفس کند)؟ حضرت فرمودند: «بله، اگر مضطر و نیازمند به تعریف شد. مگر نشینده‌ای قول یوسف را که ﴿اجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم﴾ و قول عبدصالح (هود) را که ﴿انی لکم ناصح امین﴾».

این فرمایش حاکی از اضطراری بودن شرایط حضرت یوسف و انحصاری بودن خدمت به مردم، در شخص او بوده است. از مجموعه مطالب فوق، می‌توان نتیجه گرفت که بهتر و به احتیاط، نزدیک‌تر آن است که

۱. سراج الملوک، ص ۲۵.

۳. المیزان، ج ۱۳، ص ۲۰۷.

۲. زمخشری، کناف، ج ۲، ص ۴۶۳.

۴. کشاف، ج ۳، ص ۴۶۴.

فرد، داوطلب منصب نشود تا در معرض تهمت ریاست‌طلبی و قدرت‌طلبی قرار نگیرد و از عوارض آن مصون باشد و عزت و شخصیت او محفوظ بماند، مگر این‌که شرایط به گونه‌ای باشد که احساس کند جز او کسی توان این کار را ندارد. قاعدتاً تشخیص این امر، بر زمامداران و نصب‌کنندگان مشکل نیست و نظام‌گزینی به آسانی می‌تواند به واقعیت امر دست یابد. نکته: چه بسا این مسأله و نتیجه آن، در مبحث داوطلب شدن برای امور اجرایی و تقنین و دیگر مناصب نیز راه‌گشا باشد که هر کسی که خود را دارای شرایط می‌داند و کنار رفتن را به زیان اسلام و نظام اسلامی می‌بیند، لازم است خود را در معرض آرا قرار دهد و گرنه، داوطلب نشدن بهتر است.

همه این مطالب، در صورتی درست است که فرد، دارای شرایط لازم برای تصدی منصب مورد نظر باشد.

حال اگر کسی داوطلب شد و دارای شرایط مذکور نبود، به طریق اولی کار ناپسندی انجام داده است و نباید گزینش شود. در این زمینه، حدیثی از طریق اهل سنت و شیعه نقل شده است که بر اساس آن، زمانی ابوذر از رسول خدا ﷺ خواش کرد که امارت و منصبی را به او بدهد. حضرت فرمود: «تو ضعیفی و این امانت است و در قیامت خزی و ندامت» و برای این‌که ابوذر ناراحت نشود، فرمود: «انی احب لک ما احب لنفسی»؛ یعنی من آن‌چه را برای خود دوست دارم، برای تو نیز دوست دارم؛ ولی به تو مسؤولیت نمی‌دهم.^۱

محمد فؤاد الباقی، محقق صحیح مسلم، در ذیل این حدیث می‌نویسد:

این حدیث، بیان‌گر یک اصل برجسته است در باره پرهیز از داوطلبی برای مناصب، به‌ویژه در باره کسی که در تحمل وظایف واگذار شده به او ناتوان و ضعیف است.

مؤمن حق ندارد خود را در معرض مسؤولیتی قرار دهد که پایان آن، بی‌آبرویی و پشیمانی است. احادیث بسیاری در جوامع روایی شیعی وارد شده است مبنی بر این‌که مؤمن حق ذلیل کردن خود را ندارد؛ از جمله این روایات، حدیثی از رسول خدا ﷺ است که می‌فرماید: «لا

۱. صحیح مسلم، ج ۳، ص ۱۴۷؛ بحار الانوار، ج ۲۲، ص ۴۰۶.

ينبغي للمؤمن ان يذل نفسه. قيل له: و كيف يذل نفسه؟ قال: يتعرض بما لا يطيق»؛^۱ یعنی مؤمن حق ندارد خود را به ذلت بیندازد. پرسیده شد: چگونه به ذلت می‌افتد؟ فرمود: خود را داوطلب کاری کند که بیش از توان او است.

امام صادق می‌فرماید: «فرد کم تجربه خودرأی نباید به ریاست طمع بندد».^۲

بر این اساس، در صورت ناتوانی، انسان نباید داوطلب شغل شود، بلکه اگر به او پیش‌نهاد هم شد، با بصیرت و شناختی که از خود دارد، نباید آن را بپذیرد؛ زیرا خزی و ندامت، در صورت ناتوانی، دایر مدار داوطلبی و عدم آن نیست، هر چند در صورت داوطلب بودن تشدید می‌شود. پرسشی که در این جا طرح می‌شود، این است که اگر کسی دارای شرایط لازم بود و به او پیش‌نهاد شد، چه عکس‌العملی باید انجام دهد؟ پاسخ این است که مسأله دارای دو صورت است: گاهی منصب با شأن فرد سازگار است و گاهی این طور نیست (توان با شأن تفاوت دارد. گاهی توان و شرایط کار محرز است، ولی شأن فرد، بالاتر است).

صورت اول: پذیرش این منصب، در دیدگاه شرع و عقل، امری مطلوب و پسندیده است. کتاب‌های روایی و سیره نبوی صلی الله علیه و آله مشحون است از روایاتی که از فضل فراوان برای متصدیان امور و صاحب منصبان توانا و خدوم و عادل سخن گفته‌اند.^۳ رسول خدا صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «من ولی من امور امتی شیئاً فحسنت سیرته رزقه الله الهیة فی قلوبهم»؛^۴ اگر کسی متصدی امری از امور امت من شود و خوب از عهده بر آید، در دل مؤمنان هیبت می‌یابد.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «من تولی امراً من امور الناس کان حقاً علی الله عزوجل ان يؤمن روعته يوم القيامة و یدخله الجنة»؛^۵ هرکس متولی و متصدی خدمتی از مردم شود، بر خدا حق است که روز قیامت، او را از ترس ایمن دارد و وارد بهشت کند.

۱. وسایل، ج ۱۱، ص ۴۲۴.

۳. بحار الانوار، ج ۷۱ و ۷۲، کتاب العشرة.

۵. همان، ص ۳۴۰، ح ۱۸.

۲. همان.

۴. بحار الانوار، ج ۷۲، ص ۳۵۹، ح ۷۵.

امام صادق علیه السلام به نجاشی، که فرماندار اهواز شده و از آن حضرت درخواست راهنمایی برای مدیریت خود کرده بود، می نویسد: «خوشحال شدم که منصب گرفتی و به خدمت مشغول شدی. خوشحالی من بدین علت است که به فریاد محرومان برسی، به آنان عزت بدهی، برهنه ها را بپوشانی، ضعیفان را تقویت کنی و برای آنان امنیت ایجاد کنی... هر کسی نیاز مؤمنی را بر آورده کند، خداوند نیازهای بسیاری از او برآورده می کند که یکی از نیازهای او بهشت است. هرکس خدمتگزاری مؤمنی را بر عهده بگیرد، خداوند ولدان مخلصان را به خدمت او وامی دارد».

روایات در این باره بسیار نقل شده است که در این جا تنها به روایات حکومتی بسنده می کنیم.

نکته: وقتی پذیرش منصب توسط نجاشی در دستگاه باطل با هدف خدمت به مردم، این گونه مورد تمجید و تأیید امام صادق علیه السلام قرار می گیرد، پس پذیرش منصب در صورت وجود حکومت حق و تناسب با شأن، به طریق اولی موجب اجر فراوان است.

صورت دوم: خداوند به هرکس شأنی و منزلتی داده است که عزت او در گرو خدشه دار نشدن آن است. گاهی مسؤولان امر، برای برطرف کردن مشکل خویش و پر کردن خلأ مناصب، پیش نهاد مسؤولیت می دهند. فرد پیش نهاد شونده، باید ببیند که آیا آن منصب، در شأن او هست یا نه. نوعاً شغل های پایین تر از توان فرد، مصداق «عدم تناسب با شأن» هستند و پذیرش آن ها موجب تضییع شغل و شاغل می شود. دلیل این مطلب، قاعده «وجوب حفظ احترام و عزت و کرامت مؤمن» است که خود او و دیگران موظف به آن هستند.

نکته پایانی: اگر فردی واجد شرایط شغلی هست و به او پیش نهاد تصدی شغلی در خور شأن شده است، ولی شخص شایسته تر و اصلح از او نیز وجود دارد، پرهیز از پذیرش مسؤولیت، اولویت دارد. رسول خدا صلی الله علیه و آله می فرماید: «من امّ قوماً و فیهم اعلم منه او افقه منه لم یزل امرهم فی سقالٍ الی یوم القیامة»^۱ یعنی هرکس ریاست گروهی را بپذیرد در حالی که

۱. محاسن برقی، ج ۱، ص ۲۳؛ شیخ صدوق، ثواب الاعمال و عقاب الاعمال، ص ۲۴۶.

میان آنان اصلح از او وجود دارد، پیوسته کارشان در پستی و سقوط است.

◀ جمع‌بندی معیارها

۱. عدم داوطلب شدن برای احراز منصب، مگر در شرایط اضطرار و انحصار.
۲. پرهیز از تصدی و داوطلب شدن برای منصب، در صورت ناتوانی و عدم احراز شرایط (و تخصص لازم).
۳. عدم پرهیز از تصدی، در صورت توانایی.
۴. پرهیز از تصدی منصب، در صورت عدم تناسب آن با شأن.
۵. پرهیز از تصدی منصبی که برای آن، اصلح از او وجود دارد.

□ نکات مهم

۱. می‌توان گفت که اسلام بین شغل محوری و شاغل محوری، اولویت را به شاغل محوری می‌دهد.
۲. این معیارها در بارهٔ مناصب کلان و دولتی و حکومتی است. در بارهٔ شغل‌های پایین‌تر (کارگری و کارمندی) درجات آن کاهش می‌یابد.
۳. رعایت معیارهای فوق، از سوی شاغل و نصب‌کننده، هر دو لازم است. حتی اگر شخص منصوب، به شأن و توانایی خود آگاه نیست، ناصب نباید از آن غفلت کند.





فصل پنجم
فرآیند برنامه‌ریزی
نیروی انسانی

□



هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خویش، به منابع مالی (پول و اعتبار)، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان و تجهیزات) و منابع انسانی نیاز دارد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که به وسیله آن، سازمان معین می‌کند که برای اهداف خود، به چه تعداد کارمند با چه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و گسترش سازمان به وجود آنان بستگی دارد.

◀ مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

مرحله دوم: بررسی اهداف سازمان

مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا^۱

۱. مدیریت منابع انسانی، ص ۵۸ - ۹۳.

◀ فرآیند کارمندیابی

کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن، کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی شده و زمینه جذب آنان در سازمان فراهم می‌گردد. منظور از کارمندیابی، شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته‌ترین افراد برای استخدام است.

□ مراحل کارمندیابی

۱. تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان
۲. نوشتن شرح شغل
۳. تعیین شرایط احراز شغل
۴. شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی
۵. انتخاب روش کارمندیابی
۶. بررسی فرم‌های درخواست کار
۷. برگزاری مصاحبه مقدماتی
۸. تهیه فهرستی از نام افراد دارای شرایط شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی:

کارمندیابی و جست‌وجو برای نیروی انسانی مناسب، هنگامی موفقیت‌آمیز خواهد بود که بدانیم کسی را که دنبالش هستیم، در کجا می‌توانیم پیدا کنیم؛ مثلاً برای یافتن و جذب فارغ التحصیل رشته مهندسی باید به دانشکده مهندسی مراجعه کرد، نه به آموزشگاهی که تکنسین تربیت می‌کند. یا اگر به یک کارگر ساده نیاز داریم، آگهی در روزنامه‌های محلی کافی است؛ ولی برای یافتن مدیری که یک مجتمع پتروشیمی را اداره کند، باید در سطح بین الملل آگهی کرد.

الف. منابع داخلی

سیاست «ارتقا از داخل» به این معنا است که مدیران برای تصدی مشاغل، از نیروهای

موجود در سازمان استفاده می‌کنند و تنها هنگامی به سراغ منابع انسانی برون سازمانی می‌روند که نتوانند افراد شایسته و واجد شرایطی برای احراز این مشاغل بیابند.

ب. منابع خارجی

اگر سازمان نتواند از میان نیروهای موجود در سازمان، افراد شایسته و لایقی را پیدا کند یا نتواند کسانی را برای آموزش تخصصی و کسب مهارت‌های مورد نیازش بیابد، چاره‌ای جز تأمین نیرو از خارج سازمان نخواهد داشت. آگهی، مؤسسه‌های کاریابی، دانشگاه‌ها و دیگر مراکز آموزشی، معرفی و توصیه اعضای سازمان و مراجعه مستقیم داوطلبان به سازمان، از جمله مهم‌ترین روش‌های کارمندیابی از منابع خارجی است.

□ ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی

تحقیقی در این باره، نشان می‌دهد که بهترین کارکنان، کسانی بوده‌اند که بنابر معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آنان، کارکنانی بوده‌اند که از راه درج آگهی در نشریات یا از طریق مؤسسه‌های کارمندیابی به استخدام سازمان درآمده‌اند.^۱

□ مراکز و منابع عضو یابی در سیره نبوی

شناسایی منابع انسانی مورد توجه خدا و رسول ﷺ مدیران اسلامی را کمک می‌کند تا بر اساس ملاک‌های این منابع، به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بپردازند.

□ انواع منابع

۱. منابع نژادی (مانند عرب و عجم)
۲. منابع سرزمینی (مانند مکه و مدینه)
۳. منابع قبیله‌ای (مانند قریش)

۱. همان، ص ۹۰-۱۱۵.

۴. منابع نسبی (مانند بنی هاشم و ذی القربی)
۵. منابع ارزشی (مانند مهاجران، انصار و مجاهدان)
۶. منابع بومی
۷. منابع سرزمینی - اعتقادی (مانند دارالکفر و دارالاسلام)
۸. منابع اعتقادی (مانند مسلمانان، یهود و نصارا)

○ ۱. منابع نژادی (عرب یا عجم)

قرآن به زبان عربی نازل شده است، پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و امیرالمؤمنین علیه السلام عرب هستند، اسلام در عربستان طلوع کرده است و اولین حکومت دینی و مدیریت اسلامی، در مدینه الرسول، که منطقه‌ای عربی است، تشکیل شده است. آیا عربیت اولویتی در نظام نیروی انسانی اداره اسلام بوده است؟ قرآن می‌فرماید:

﴿يا ايها الناس انا خلقناكم من ذكر و انثى و جعلناكم شعوباً و قبائل لتعارفوا ان اكرمکم عندالله اتقيکم﴾^۱

یعنی ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید و این‌ها ملاک امتیاز نیست. گرمی‌ترین شما نزد خداوند با تقواترین شما است. خداوند دانا و آگاه است.

پیامبر صلی الله علیه و آله در روز فتح مکه فرمود:

«ان اباکم واحد، کلکم لآدم و آدم من تراب. ان اكرمکم عندالله اتقيکم و لیس لعربی علی عجمی فضل الا بالتقوی»^۲

یعنی پدر شما یکی است، همه شما از آدم هستید و آدم از خاک است. با کرامت‌ترین شما نزد خدا با تقواترین است و عرب بر عجم جز به تقوا فضیلت ندارد.

آیه و روایت فوق و امثال آن‌ها آشکارا فضیلت و اولویت نژاد عرب را بر غیر آن نفی

۱. حجرات، آیه ۱۳.

۲. بحار الانوار، ج ۷۶، ص ۳۵۰.

می‌کند؛ اما امویان سلسله جنبان تفکر برتری عرب بر غیرعرب شدند و سیاست و مدیریت آنان بر این اصل پایه‌گذاری گردید.^۱ معاویه در بخش‌نامه‌هایی به همهٔ عمال خویش دستور داد که برای عرب، حق تقدم قائل شوند. این عمل، ضربهٔ مهلکی به اسلام زد و منشأ تجزیهٔ حکومت اسلامی به حکومت‌های کوچک گردید؛ زیرا بدیهی است که هیچ ملتی حاضر نیست برتری و قیومت ملت دیگر را بپذیرد. اسلام بدان علت مقبول همهٔ ملت‌ها بود که افزون بر دیگر مزایایش رنگ نژادی و قومی نداشت.^۲

آجری در کتاب اربعین از رسول خدا ﷺ نقل می‌کند که «خداوند برای من وزرایی قرار داد». در استیعاب، حضرت علی (ع) نام این وزرا را ذکر می‌کند که عبارتند از: حمزه، جعفر، ابوبکر، علی، حسن، حسین، عبدالله بن مسعود، سلمان، عمار بن یاسر، حذیفه، اباذر، بلال و مصعب. در این جمع، سلمان فارسی و بلال حبشی عرب نیستند. این تأکیدی بر عدم عرب‌گرایی است. طبق نقل ابن هشام،^۳ صهیب بن سنان، ملقب به ابو یحیی، که رومی بوده است، وحشی حبشی، ابوکثبهٔ فارسی، زیدبن حارثهٔ حبشی و ذو مخبر حبشی، از جملهٔ کارگزاران غیرعرب پیامبر ﷺ بوده‌اند.

از مؤیدات این نظریه، وعدهٔ مکتوب رسول خدا ﷺ به حکام و پادشاهان غیرعرب است که اگر مسلمان شوند، به حکومت ادامه خواهند داد. معنای این وعده، پذیرش مدیران غیرعرب در مدیریت کلان حکومت پیامبر ﷺ است. مسلمان شدن دسته‌جمعی بازان، حاکم یمن و همهٔ کارمندان، که ایرانی بودند،^۴ با همین توجیه، قابل ارزیابی است.

این رویه، در مدیریت علوی نیز مورد تأکید قرار گرفت، آن‌جا که فردی را به نام شنسب، که ایرانی و از نسل غوریان بود، به عنوان فرماندار ناحیهٔ غور هرات، نصب فرمود.^۵ خلفای دوم و سوم نیز سلمان ایرانی را به عنوان فرماندار خویش در مدائن گماشتند.

۱. مرتضی مطهری، خدمات متقابل اسلام و ایران، ص ۴۰۶.

۲. همان، ص ۴۱۲.

۳. سیرهٔ ابن هشام، ج ۲، ص ۳۲۲.

۵. همان، ج ۲، ص ۳۹۲.

۴. خدمات متقابل ایران و اسلام، ص ۲۹۰.

ملاکی که از سیره مدیریتی رسول خدا ﷺ و خلفای پس از او به دست می‌آید و با آیه سیزدهم سوره حجرات نیز هماهنگ است، نفی نژادگرایی و به ویژه، عرب‌گرایی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی در مدیریت اسلام است.

○ ۲. منابع سرزمینی

الف. مکه مکرمه: این شهر، زادگاه اسلام و رسول خدا ﷺ و وطن آن حضرت است. پیامبر این شهر را بسیار دوست داشت. مفسران نقل می‌کنند که رسول خدا ﷺ، پس از حرکت از مکه به قصد هجرت به مدینه، به سرزمین جحفه رسید. در آن جا به یاد وطن افتاد و آثار اندوه در چهره‌اش نمایان شد. جبرئیل نازل شد و عرض کرد: ای محمد خدای تعالی تو را سلام می‌رساند و می‌گوید اندوهگین مباش از مفارقت مکه که من تو را با فتح و ظفر و اکرام و اعزاز هرچه تمامتر به مکه درآورم.^۱

با وجود این، مکه به یک منبع اولویت‌دار در نظام اداری، اسلام تبدیل نشد؛ زیرا اولاً ارزش‌های مکه، مخصوص اهل آن نیست، بلکه یک سرزمین عمومی و متعلق به همه است: ﴿سواء العاکف فیہ و الباد﴾^۲؛ یعنی مسجد الحرام را برای همه مردم، برابر قرار دادیم، کسانی که در آن جا زندگی می‌کنند یا از نقاط دور وارد آن می‌شوند.

از جمله ادله این عمومیت، این آیه است:

﴿و ما لهم الا یعذبهم الله و هم یصدون عن المسجد الحرام و ما کانوا اولیاءه ان اولیاءه الا المتقون﴾^۳؛ یعنی چرا خدا آنان را مجازات نکند با این‌که از عبادت موحدان در کنار مسجد الحرام جلوگیری می‌کنند، در حالی که سرپرست آن نیستند؟ سرپرست آن فقط پرهیزکارانند.

این آیه در باره کسانی نازل شد که می‌گفتند: «نحن ولاة الحرم؛ یعنی ما صاحب اختیار حرم هستیم، هرکس را بخواهیم، مانع ورود او می‌شویم و هرکس را بخواهیم، اجازه ورود

۱. منهج الصادقین، ج ۷، ص ۱۳۴.

۲. حج، آیه ۳۵.

۳. انفال، آیه ۳۴.

می‌دهیم».^۱ استاد شهید مطهری رحمته الله علیه در ذیل این آیه، واقعه جالبی را نقل می‌کند که زمانی می‌خواستند مسجد الحرام را توسعه بدهند. بعضی گفتند: خانه‌های اطراف را به زور می‌گیریم و خراب می‌کنیم. فقهای اهل سنت گفتند: رضایت صاحبان خانه‌ها باید کسب شود (گرچه در خصوص سکونت در آن خانه‌ها رضایت را شرط نمی‌دانستند). خدمت امام باقر علیه السلام رسیدند، امام فرمود: «آیا اول کعبه این‌جا بود و مردم به خاطر کعبه این‌جا آمدند یا اول مردم آمدند، بعد کعبه را ساختند؟ و چون این تنها مسجدی است که ابتدا ساخته شد، بعد مردم آمدند، پس حق کعبه و مسجد الحرام محفوظ است. مردم تا جایی که مزاحم کعبه و مسجد الحرام نشوند، در تملک زمین آزادند».^۲

در آیه‌ای دیگر، افتخارهای منسوب به مکه و مسجد الحرام نفی می‌شود، آن‌جا که عباس، عموی پیامبر صلی الله علیه و آله خود را صاحب سقایت و آب دادن حاجیان می‌دانست و این را برای خود، شرف و مرتبه‌ای قلمداد می‌کرد. طلحه بن شیبیه نیز کلیددار کعبه بود. این دو نفر، خود را از امیرالمؤمنین برتر می‌پنداشتند. آن حضرت فرمود: «من به علت جهاد، از هر دوی شما برترم».^۳ سپس این آیه نازل شد: ﴿اجعلتم سقاية الحاج و عمارة المسجد الحرام کمن آمن بالله و اليوم الآخر و جهد فی سبیل الله لا یستوون عند الله و الله لا یهدی القوم الظالمین﴾؛^۴ یعنی آیا سیراب کردن حجاج و آباد کردن مسجد الحرام را همانند عمل کسی قرار دادید که به خدا و روز قیامت ایمان آورده و در راه او جهاد کرده است؟ این دو، نزد خدا مساوی نیستند. و خداوند گروه ظالمان را هدایت نمی‌کند.

بر این اساس، نه مقیم بودن در مکه و نه منصب‌های کلیدی آن، ایجاد اولویت نمی‌کند. رسول خدا صلی الله علیه و آله مکه را مرکز حکومت و مدیریت خود قرار ندادند. در فهرست وزرای ایشان، که قبلاً نام آنان را بردیم، سهم مکی و غیرمکی مساوی است. در بین هفده استاندار آن حضرت، ده نفر اهل یمن، یک نفر اهل مدینه و شش نفر مکی هستند و از جمله آنان

۱. منهج الصادقین، ج ۴، ص ۸۹.

۳. منهج الصادقین، ج ۴، ص ۲۳۳.

۲. مرتضی مطهری، تفسیر سورة انفال، ص ۷۶.

۴. توبه، آیه ۱۹.

عتاب بن اسید است که نصب او به سمت استاندار مکه، به علت مکی بودن او نبوده است، بلکه به علت و ملاک بومی بودن صورت گرفته است (این ملاک مستقلاً بررسی می‌شود). یکی دیگر از مکی‌ها ابوسفیان، والی نجران است که به ملاک مؤلفهٔ قلوبهم چنین منصبی را گرفت، نه مکی بودن (این ملاک نیز به بحث گذاشته خواهد شد).

بنابر این، مکه با آن همه اهمیت، نه در انتخاب مرکز حکومت و نه در انتخاب وزرا و استانداران و به اصطلاح امروز، نه در صف و نه در ستاد، هیچ گونه مزیت و اولویتی برای خود و اهل خود ایجاد نکرد. این سیرهٔ رسول خدا ﷺ به عنوان حاکم و مدیر اسلامی، به معنای نفی هم‌شهری‌گرایی و هم‌وطن‌گرایی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است.

ب. مدینه: این شهر مهم، مرکز حکومت رسول اکرم بود و شهر ایمان و بیت پیامبر، لقب داشت؛ ولی مدنی بودن در نظام اداری آن حضرت، امتیاز محسوب نمی‌شد. در میان وزرای رسول خدا ﷺ یک نفر مدنی به نام عبدالله مسعود دیده می‌شود. (اگر عمار مدنی الاصل باشد، او نیز اضافه می‌شود). در بین استانداران، تنها زیاد بن لبید انصاری اهل مدینه است. البته انصاری بودن، خود یک امتیاز است که به آن پرداخته خواهد شد. انصاری بودن، غیر از مدنی بودن است.

○ ۳. منابع قبیله‌ای (قریش و...)

قریش نام قبیله‌ای است که بزرگ آن، نضر بن کنانه است. این قبیله را از آن رو قریش می‌نامند که گرد حرم جمع شده بودند. امویان، علویان و عباسیان از قریش بودند. حضرت محمد ﷺ نیز قرشی بودند. از این رو، بزرگ‌ترین افتخار، منسوب شدن به این قبیله بود. با توجه به این که جامعهٔ عرب، دچار بیماری ریشه‌داری به نام تفاخر به فامیل و خانواده و قبیله بود، زمینهٔ برتری یا برتری‌طلبی این طایفه، کاملاً فراهم بود. قرآن کریم قبایل و شعوب را صرفاً عامل شناسایی می‌داند؛^۱ مثلاً دو شخص که یک اسم

۱. حجرات، آیه ۱۳.

داشته باشند، به اختلاف قبیله و شعوب، از یکدیگر متمایز می‌شوند؛ مانند زیدتمیمی که از زیدقرشی شناخته می‌شود. در صورت فقدان این تمایزات، نظام زندگی مختل می‌شود. بنابر این، قبایل و شعوب، مایهٔ تفاخر نیستند.^۱

زهری نقل کرده است که روز فتح مکه، پیامبر ﷺ برای قبایل اوس و خزرج و نیز برای مهاجران علاماتی قرار داد تا از هم شناخته شوند. آن حضرت، در حقیقت، به قول خدا عمل کرد که می‌فرماید: ﴿وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا﴾.^۲

آن حضرت، پس از فتح مکه، برای پیش‌گیری از قریش‌گرایی فرمود: «ایها الناس ان الله قد اذهب عنکم نخوة الجاهلیة و تفاخرها بآباءها الا و انکم من آدم و آدم من طین الا خیر عبادالله عبد اتقاه»؛^۳ یعنی ای مردم! خداوند از شما غرور و تفاخر دوران جاهلیت را برداشت، همهٔ شما از آدم هستید و آدم از خاک است. بهترین بندگان خدا باتقواترین آنان است.

با این وصف، آن‌چه مایهٔ سؤال است، حضور شش نفر قرشی در بین هفده استاندار و نیز حضور هشت نفر از آنان در بین وزرای چهارده گانه است. آنان در بین قضات و دیگر مناصب مدیریتی حکومت رسول خدا ﷺ نیز بوده‌اند. آیا این به منزلهٔ اولویتی برای قریش نیست؟ باید گفت که این حضور چشم گیر، به علت داشتن عناوین سه گانهٔ مهاجرین، مؤلفهٔ قلوبهم و بنی‌هاشم بوده است، نه به سبب قرشی بودن، که به ادلهٔ یاد شده، هیچ امتیازی نداشته است. (در بارهٔ این عناوین، تفصیلاً بحث خواهد شد). البته روایتی از رسول خدا ﷺ نقل شده که می‌فرماید:

«قدموا قریشاً و لا تقدّموها و تعلّموا من قریش و لاتعلموها و لو لا ان تبطرّ قریش لاخبرتها بمالها عندالله تعالی»؛^۴ یعنی قریش را مقدم کنید و بر او پیشی نگیرید و از قریش بیاموزید و چیزی به آنان نیاموزید و اگر قریش غرور پیدا نمی‌کردند، ارزش آنان را نزد خداوند

۱. منهج الصادقین، ج ۸، ص ۴۲۹.

۲. جواهر الکلام، ج ۲۱، ص ۳۱۵.

۳. فروغ ابدیت، ج ۲، ص ۴۷۲ - ۴۷۳.

۴. حقائق، ج ۱۰، ص ۳۷۵؛ سیوطی، جامع صغیر، ج ۲، ص ۸۵.

(بیش‌تر) بیان می‌کردم.

از امیرالمؤمنین نیز روایتی شبیه این نقل شده است.^۱

این روایات از طریق اهل سنت نقل شده است و به قول مناوی، در شرح جامع صغیر، بعضی‌ها برای تقدیم قول شافعی، به این روایات استناد کرده‌اند؛^۲ زیرا نسب شافعی به مطلب، فرزند هاشم می‌رسد.^۳ جالب است که فقهای ما در این‌که مطلبی را در بنی‌هاشم وارد کنند، تردید دارند.^۴

در کتاب ذکر آمده است که برخی از فقها، مانند شیخ مفید و شیخ صدوق، در بحث نماز میت، برای این‌که اولویتی به هاشمی بدهند، راهی ندارند جز این‌که به چنین روایاتی استناد کنند، در حالی‌که در روایات ما اثری از آن‌ها مشاهده نمی‌شود.^۵ پاسخ ما این است: یکم: این روایات از لحاظ سند، فاقد اعتبار است.

دوم: روایات مذکور نقض می‌شوند به مقدم داشتن حذیفه یمانی غیرقرشی، توسط پیامبر خدا ﷺ در یک نماز، در حالی‌که مأمومین او قرشی بودند.

سوم: منظور، بنی‌هاشم هستند نه همه قریش؛ به‌ویژه که قریش بودند که رسول خدا ﷺ را آزار دادند، اخراج کردند و با او جنگیدند. چگونه است که باید مقدم و معلم بر همه شوند و کسی معلم آنان نشود؟!

چهارم: با آیه سیزدهم سوره حجرات تعارض دارد.

پنجم: با فرمایشی دیگر از آن حضرت در تعارض است که فرمود: «لا حسب لقرشی و لا عربی الا بالتواضع».^۶

از سوی دیگر، آن‌چه در بحث حیض در جوامع فقهی ما آمده است که زنان قرشی، ده سال دیرتر به یائسگی می‌رسند،^۷ امری تبعیدی یا تکوینی است و بعید است امتیازی برای

۱. کنز العمال، ج ۶، ص ۱۹۵.

۳. لغت‌نامه دانشگاه تهران.

۵. همان.

۷. جواهر الکلام، ج ۳، ص ۱۶۱.

۲. شرح جامع سیوطی، ج ۴، ص ۵۱۲.

۴. حقائق، ج ۱۰، ص ۳۹۵؛ جواهر الکلام، ج ۱۳، ص ۳۵۳.

۶. بحار الانوار، ج ۱، ص ۲۰۷.

قریش محسوب شود؛ زیرا در این صورت، باید برای نبطیه نیز امتیاز محسوب شود که در روایات، هم دوش قرشیه است و شیخ مفید در مقنعه به آن تصریح کرده است.^۱ در مجموع، قریش‌گرایی از لحاظ اداری، مطلوب رسول خدا ﷺ نبوده است. نکته: مطلب درخور توجه این‌که قبیله‌گرایی، که در خصوص رسول خدا ﷺ به شکل قریش‌گرایی تبلور داشت، تشخیص آن در صدر اسلام، آسان بوده و هرکس را به قبیله‌اش می‌شناختند. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «قبایل کسانی‌اند که منسوب به آبا هستند».^۲ در زمان ما نیز چنین نسبتی را در یک خاندان یا دودمان می‌توان یافت؛ مانند آن‌چه به «آل» معروف است و در کشورهای خلیج فارس، متداول بوده و رواج دارد؛ مانند آل سعود، آل نهیان و آل صباح، که شاید بهترین ترجمان آن، «خاندان» یا «دودمان» است. بر این اساس، با نفی قریش‌گرایی و قبیله‌گرایی، در حقیقت، دودمان‌گرایی و خاندان‌گرایی نفی می‌شود.

○ ۴. منابع نسبی

● الف. بنی‌هاشم

هاشم بن عبد مناف بن قصی بن کلاب بن مره، جد سلسله بنی‌هاشم و از اجداد پیامبر اسلام ﷺ، یکی از بزرگان و معاریف قریش در عهد خود به شمار می‌رفت، نامش عمرو و لقبش هاشم بود. بنی‌هاشم اولاد و احفاد اویند که واسطه العقد ایشان حضرت محمد بن عبدالله ﷺ است. بنی‌هاشم به دو طایفه علویان و عباسیان تقسیم می‌شوند. اینان غالباً پرده‌داری (سدانت) خانه کعبه را بر عهده داشتند.^۳ بنی‌هاشم از شاخه‌های مهم قریش محسوب می‌شوند. در عین حال رسول خدا ﷺ به آنان فرمود:

«ای فرزندان هاشم و عبدالمطلب! من فرستاده خدا به سوی شما نیز هستم و رشته‌های مودت و مهربانی، میان من و شما ناگسستگی است؛ ولی تصور نکنید پیوند خویشاوندی من

۱. وسایل الشیعه، باب ۴، از ابواب حیض، حدیث ۹.

۲. منهج الصادقین، ج ۸، ص ۴۲۹.

۳. بحار الانوار، ج ۱۵، ص ۱۲۴.

می‌تواند شما را در روز رستاخیز نجات بخشد. این مطلب را همگی بدانید که دوست من از میان شما و دیگران کسی است که پرهیزگار باشد و ارتباط من با کسانی که روز رستاخیز با گناهی گران به سوی خدای خود می‌آیند، بریده است. و در آن روز، کاری از من ساخته نیست و من و شما در گرو عمل خود هستیم»^۱.

این سخنان، به قصد زدودن توهّم امتیازات ناشی از خویشاوندی با رسول خدا ﷺ بیان شد. البته بنی‌هاشم سالم‌ترین شاخهٔ قریش، در زمینهٔ عدم آزار پیامبر ﷺ بودند. به جز ابولهب، که عموی پیامبر و نفرین شدهٔ قرآن است.

پنج تن از بنی‌هاشم، در میان وزرای رسول خدا ﷺ قرار داشتند که عبارت بودند از: حسن و حسین و علی و جعفر و حمزه. این نبود مگر به علت صلاحیت‌های فراوان اینان، نه صرفاً به علت خویشاوندی.

رسول خدا ﷺ برای دفع توهّم خویش‌گرایی، اهل‌بیت خود را در جنگ‌ها پیش می‌فرستاد. امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه‌ای به معاویه می‌نویسد:

«چون خداوند به دفع مشرکین امر فرمود و کارزار سخت شد، که مردم از بیم و ترس می‌ایستادند، رسول خدا اهل‌بیت خود را به پیش می‌فرستاد و به وسیلهٔ آنان یاران و لشکریانش را از داغی نیزه و شمشیرها حفظ می‌کرد. پس عبیده بن حارث بن عبدالمطلب، پسر عموی آن حضرت، در جنگ بدر کشته شد و حمزه، عموی آن بزرگوار، در جنگ احد و جعفر، برادر من در جنگ موته»^۲.

عباس، عموی پیامبر ﷺ و حضرت علی (ع)، داماد و پسر عموی او خواستار کلیدداری کعبه شدند. ایشان نپذیرفت و فرمود: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا»^۳ و اهل این امانت، عثمان بن طلحه است که کلیدداری در خانوادهٔ آنان مورثی است»^۴.

۱. فروغ ابدیت، ج ۲، ص ۳۴۰؛ بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۱۱.

۲. نهج البلاغه، ص ۸۴۹، نامهٔ ۹ و ۱۰؛ سیرهٔ ابن هشام، ج ۲، ص ۳۳۳.

۳. نساء، آیه ۵۸. ۴. منهج الصادقین، ج ۳، ص ۴۹.

بعدها امیرالمؤمنین علیه السلام سه نفر از فرزندان عباس، عموی پیامبر را به نام‌های قثم، عبدالله و عبیدالله، که پسر عموهای ایشان نیز بودند، به ترتیب، به ولایت مکه و بصره و بحرین منصوب کرد؛ ولی به موقع هم از آنان انتقاد کرد.^۱ هم‌چنین ایشان امام حسن علیه السلام را پست‌هایی از قبیل قضاوت، بسیج لشکر و فرماندهی نظامی داد و او را به عنوان رسول خود، به کوفه فرستاد؛^۲ ولی در عین حال فرمود: «اگر حسن و حسین هم خطا کنند، تنبیه خواهند شد»^۳ و نیز فرمود: «اگر حسن و حسین را وصی خود قرار دادم، نه بدین علت است که بین بنی‌علی و بنی‌فاطمه فرق است، بلکه صرفاً برای خشنودی خدا و تقرب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و احترام به او و خویشاوندی با آن حضرت است»؛^۴ یعنی نصب بنی‌هاشم، خویش‌گرایی نیست، بلکه خدا و رسول‌گرایی است.

بنابر این، رسول خدا صلی الله علیه و آله و حضرت علی علیه السلام در مدیریت خویش، در برابر بنی‌هاشم تعادل داشتند، به آنان احترام می‌گذاشتند و مسئولیت می‌دادند و در عین حال، آنان را نقد می‌کردند و مصونیت نمی‌دادند. بنی‌هاشم نیز از پیامبر صلی الله علیه و آله به‌خوبی محافظت می‌کردند؛ به‌ویژه حمزه و جعفر که در حدی از صلاحیت بودند که بعدها امام علی علیه السلام می‌فرمود: «اگر آن دو بودند، من پیروز می‌شدم».^۵

در فقه ما قرآینی دال بر ترجیح هاشمی بر غیرهاشمی به چشم می‌خورد، هر چند جمله مشهور «الهاشمی اولی» هیچ مأخذی ندارد و محدث کبیر، مجلسی می‌گوید: «لم نره مذکوراً فی الأخبار»^۶ و در جای دیگر می‌گوید: «علی‌رغم ضعف مستند، احوط تقدم هاشمی است».^۷ ابن بابویه، شیخ طوسی، شیخ مفید، جعفر و اتباع آنان گفته‌اند که هاشمی اولی است. شیخ مفید این اولویت را در نماز میت واجب شمرده است. بعضی‌ها که نتوانسته‌اند این مطلب را بپذیرند، سخن شیخ مفید را حمل بر تقدم امام معصوم هاشمی کرده‌اند. شیخ صدوق این گفته

۱. نهج البلاغه، نامه ۴۱.

۲. همان، نامه ۶۳.

۳. همان، نامه ۴۱.

۴. همان، نامه ۲۴.

۵. فروغ ابدیت، ج ۱، ص ۲۹۲.

۶. بحار الانوار، ج ۱۸، ص ۶۶.

۷. همان، ج ۸۱، ص ۳۵۶.

را به پدرش نسبت داده است و شیخ طوسی در تهذیب دلیلی برای آن ندارد. جناب علامه، جمله «قَدَمُوا قَرِيشاً و لا تَقْدَمُوها» را از نبی اکرم ﷺ دلیل اولویت هاشمی دانسته است، در حالی که این روایت، از طریق شیعه وارد نشده است و از سوی دیگر، اعم از مدعا نیز هست و تقدم خصوص هاشمی را اثبات نمی‌کند و ما در بحث قریش‌گرایی، پاسخ آن را دادیم. البته این سخنان، که از تقدم هاشمی بحث می‌کند، در ارتباط با نماز جماعات یا نماز میت است، آن‌جا که صاحب شرائع می‌فرماید: «الهاشمی اولی اذا کان بشرایط الامامه»^۱ و صاحب جواهر در شرح آن، ضمن اعتراف به شهرت آن، از قول فقهای بسیاری نقل می‌کند که این شهرت، بی‌اصل است.^۲

صاحب حدائق معتقد است که شهرت این اولویت، به دلیل اکرام رسول اکرم ﷺ و آبای طاهرین او است؛ ولی این شهرت، آن قدر قوی است که همه را تسلیم و وادار به احتیاط می‌کند. صاحب جواهر می‌گوید: اکنون که قرار است هاشمی مقدم شود، باید غیر از هاشمیت، به نسب خودش هم نگریسته شود که آیا پدران او به علم و تقوا مسلح هستند یا نه؛ یعنی نه هر بنی‌هاشم، بلکه آن که اشرف است.^۳

این در حقیقت، تولید معیاری ارزشی و ویژه است و آن‌چه ظن این اولویت را تقویت می‌کند، احکام ویژه‌ای است که هاشمی‌ها در فقه شیعه دارند؛ مانند این که عاملان زکات نباید از بنی‌هاشم باشند^۴ یا این که مستحق زکات نباید هاشمی قرار داده شود.^۵ صاحب جواهر^۶ ضمن پذیرش این احکام، می‌گوید که مراد از بنی‌هاشم، اولاد ابی‌طالب، عباس، حارث و ابی‌لهب هستند و حمزه چون نسل او منقرض است، نامی از او برده نشده است.^۷ آن‌چه امر را آسان می‌کند، این است که در زمان ما جز اولاد ابوطالب، تیره‌های دیگر، شناخته شده نیستند. از جمله این احکام ویژه، این است که خمس مخصوص فقرا و شیعه است.^۸ امام

۱. شرائع الاسلام، ج ۱، ص ۱۱۵.

۳. همان.

۵. همان، ص ۱۵۱.

۷. شهید ثانی، مسالك، ج ۲، ص ۵۱.

۲. جواهر الکلام، ج ۱۳، ص ۳۵۴.

۴. شرائع الاسلام، ج ۱، ص ۱۴۹.

۶. جواهر الکلام، ج ۱۳، ص ۳۵۴.

۸. همان، ص ۱۶۵.

صادق علیه السلام در پاسخ اعتراض بنی‌هاشم که چرا ما را از عاملان زکات قرار نمی‌دهید، در حالی که ما اولی هستیم، می‌فرماید: «صدقه بر من و شما حلال نیست و شما نزد من، مقدم بر دیگران هستید در دنیا و آخرت».^۱

استاد مطهری معتقد است:

اسلام می‌خواهد سلسله نسب سادات این نژاد مشخص باقی بماند. به نظر ما در اسلام، بیش از این عنایتی نیست، که اولاد پیامبر با دیگران مخلوط نشوند، به شکلی که نسب آن‌ها گم نشود. این یک امتیاز اقتصادی نیست (خمس)، بلکه یک حالت روانی است برای حفظ نسب سادات و اسلام از این حالت روانی نتیجه می‌گیرد و این‌ها از اسلام بیش‌تر حمایت می‌کنند. ثلث حوزه از سادات است. در نهضت‌های علویون، در مقابل اموی‌ها و عباسی‌ها نوعاً سادات محور هستند. اگر نسب گم می‌شد، این انگیزه‌ها محو می‌شد. لذا صرف یک امتیاز اقتصادی نبوده است، بلکه حفظ یک نژاد برای محرک ایجاد کردن در یک نژاد به سوی اسلام و حمایت از اسلام و علاقه مردم به آنان و نسل پیامبر صلی الله علیه و آله و غیره.^۲

مجموعه موارد فوق، موجب این احتیاط می‌شود که سادات اصیل و صالح را در صورت تساوی شرایط، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، دارای اولویت بدانیم. البته بنی‌هاشم‌گرایی، غیر از خویشاوندگرایی است.

● ب. خویشاوندگرایی

خویشان رسول خدا صلی الله علیه و آله اعم از بنی‌هاشم هستند؛ زیرا خواهر، مادر و برادران رضاعی ایشان را نیز شامل می‌شود؛ مانند حلیمه سعیدیه، شیما و دختر او که داستان عنایت ویژه رسول خدا صلی الله علیه و آله به آنان معروف است.^۳ پسر خوانده رسول خدا صلی الله علیه و آله، زید بن حارثه نیز در دایره فامیل آن حضرت می‌گنجد؛ هم‌چنین هند بن ابی‌هاله، پسر حضرت خدیجه، که به امر پیامبر، در مقابل غار ثور، از ایشان حفاظت می‌کرد، عبدالله بن ابی‌امیه، که پسر زن رسول خدا صلی الله علیه و آله بود، عبدالله بن مکتوم، پسر دایی حضرت خدیجه، که هفده بار جانشین پیامبر در مدینه بود و

۱. وسایل الشیعه، باب ۲۹ از ابواب مستحقین زکاة: فروع کافی، ج ۲، ص ۵۸.

۲. مرتضی مطهری، تفسیر سوره انفال، ص ۸۲ و ۸۵. ۳. سیره ابن‌هشام، ج ۲، ص ۴۹۰.

بسیاری دیگر که از راه رضاع یا نکاح، با رسول خدا ﷺ خویشاوند شده بودند.^۱

در بحث قبل (الف) ادله نفی خویش‌گرایی به معنای فوق بیان شد.

نکته: خویشاوندان یک مدیر، به علت شناخته شده بودن، قاعدتاً قابل اعتمادتر هستند و گزینش آسان‌تری دارند؛ ولی به علت آفات خطرناک خویش‌گرایی نمی‌توان امتیازی برای آنان قائل شد. البته در قرآن کریم، در داستان حضرت موسی علیه السلام آمده است که ﴿و اجعل لی وزیراً من اهلی. هارون اخی. اشد به ازری﴾؛^۲ یعنی وزیری از خاندانم برای من قرار ده، برادرم هارون را، با او پشتم را محکم کن.

این انتخاب به معنای خاندان‌گرایی و خویشاوندگرایی نیست، بلکه به علت ویژگی‌ها و صلاحیت‌های هارون است که در آیه‌ای دیگر، به این امر تصریح می‌شود: «برادرم، هارون زبانی فصیح‌تر از من دارد. او را همراه من بفرست تا یاور من باشد و مرا تصدیق کند. می‌ترسم مرا تکذیب کنند. فرمود: به زودی بازوان تو را به وسیله برادرت محکم می‌کنیم».^۳

تنها اهل و خاندان بودن، امتیازآور نیست: «نوح به پروردگارش عرض کرد: پروردگارا! پسرم از خاندان و اهل من است وعده تو در باره نجات خاندانم حق است و تو از همه حکم کنندگان برتری. فرمود: ای نوح! او از اهل و خاندان تو نیست، او فرد ناشایسته‌ای است. پس آن‌چه از آن آگاه نیستی، از من مخواه. من به تو اندرز می‌دهم که از جاهلان نباشی».^۴ بر این اساس، برای اهلیت و اهل بودن، ملاک‌های توانایی و صلاحیت لازم است. در صورت وجود این ملاک‌ها در هر یک از خاندان، او نیز مانند دیگران خواهد بود. (این ملاک‌ها در مباحث انتخاب و انتصاب بررسی خواهد شد). خداوند در قرآن می‌فرماید: «به خاطر آورید هنگامی را که خداوند، ابراهیم را با وسایل گوناگونی آزمود و او به‌خوبی از عهده این آزمایش‌ها برآمد. خداوند به او فرمود: من تو را امام و پیشوای مردم قرار دادم. عرض کرد: از دودمان من نیز امامانی قرار بده. خداوند فرمود: پیمان من به ستم‌کاران نمی‌رسد (و تنها آن دسته از فرزندان

۱. فروغ ابدیت، ج ۱، ص ۴۲۱؛ ج ۲، ص ۳۲۱.

۲. طه، آیه ۲۹ - ۳۱.

۳. قصص، آیه ۳۴.

۴. هود، آیه ۴۵ - ۴۶.

تو که پاک و معصوم باشند، شایسته این مقامند».^۱

○ ۵. منابع ارزشی

● الف. مهاجران

مهاجران انسان‌های فداکاری بودند که در صدر اسلام با پیامبر اکرم ﷺ و یا بدون ایشان از مکه به مدینه یا شعب ابی طالب یا حبشه مهاجرت کردند. اینان مورد مدح قرآن کریم هستند:

«پیش‌گامان نخستین از مهاجران و انصار و کسانی که به نیکی از آنان پیروی کردند، خداوند از آنان خشنود گشت و آنان نیز از او خشنود شدند و باغ‌هایی از بهشت برای آنان فراهم ساخته که نهرها از زیر درختانش جاری است. جاودانه در آن خواهند ماند و این است پیروزی بزرگ».^۲

«کسانی که ایمان آوردند و هجرت نمودند و با اموال و جان‌های خود در راه خدا جهاد کردند و آنان که پناه دادند و یاری کردند، آنان یاران یکدیگرند و آنان که ایمان آوردند و مهاجرت نکردند، هیچ‌گونه ولایت و دوستی و تعهدی در برابر آنان ندارید تا هجرت کنند».^۳

«کسانی که بعداً ایمان آوردند و هجرت کردند و همراه شما جهاد کردند، از شما هستند».^۴

«آنان مؤمنان حقیقی‌اند. برای آنان آمرزش و رحمت و روزی شایسته‌ای است».^۵

در باره مهاجران، که همان پیش‌تازان هجرت هستند، نظریه‌های مختلفی نقل شده است؛ اما قدر مسلم، آنان کسانی بودند که تا زمان صلح حدیبیه به رسول خدا ﷺ پیوستند و در دارالکفر نماندند. پس از آن تا فتح مکه، مهاجران هستند؛ ولی اولون (پیش‌تازان) نیستند. پس از فتح مکه رسول خدا ﷺ فرمود: «لا هجرة بعد الفتح»؛^۶ یعنی بعد از فتح مکه، هجرت و مهاجری نیست.

۱. بقره، آیه ۱۲۴.

۲. توبه، آیه ۱۰۰.

۳. انفال، آیه ۷۲.

۴. همان، آیه ۷۵.

۵. همان، آیه ۷۴.

۶. وسایل الشیعه، باب ۳۶ از ابواب جهاد عدو، ح ۷.

بخش عظیمی از کادر اداری رسول خدا ﷺ را مهاجران تشکیل می‌دادند. در جنگ بدر طبق آماری که ابن هشام نقل کرده است، ۸۷ نفر از مهاجران حضور داشته‌اند.^۱ پیش از جنگ بدر، مراحل شناسایی و اطلاعات و عملیات را مهاجران انجام می‌دادند؛ زیرا انصار فقط تعهد حفاظت از پیامبر ﷺ در مدینه را داشتند.^۲

در ارزش هجرت، همین بس که امیرالمؤمنین (علیه السلام) در نامه‌های متعدد به معاویه و دیگران، هجرت را از امتیازات اصلی خود دانسته، می‌فرماید: «سبقت الی الایمان و الهجره»؛^۳ یعنی من در ایمان و هجرت، پیش‌تاز بودم. یا می‌فرماید: «لیس المهاجر کالطلیق»؛^۴ یعنی مهاجر، مانند آزاد شده نیست. امام سجاد در خطبه معروف خویش در شام، خود را فرزند کسی می‌داند که دوبار هجرت کرده است (یعنی امیرالمؤمنین (علیه السلام)).

بنابر این، هجرت یک ارزش قطعی از دیدگاه قرآن، رسول خدا ﷺ و امیرالمؤمنین (علیه السلام) بوده و در مدیریت نبوی و علوی، اولویت قطعی به شمار می‌آمده است.

اما در این باره که عنوان «مهاجر» اکنون چه مصداقی دارد، بین مفسران و فقها اختلاف‌هایی وجود دارد. برخی قائل به انقطاع هجرت، پس از فتح مکه هستند و بعضی تداوم هجرت را تا زمانی که کفر باقی است، اختیار کرده‌اند.^۵ دلیل قول نخست، فرمایش رسول خدا ﷺ است که «لا هجرة بعد الفتح» و این که پس از فتح مکه، این شهر از دارالکفر به دارالایمان تبدیل شده و دیگر هجرت معنا ندارد.^۶ دلیل قول دوم، آن است که مراد، هجرت از دارالکفر به دارالایمان است نه فقط از مکه به مدینه. صاحب جواهر در این باره، ادعای عدم خلاف می‌کند^۷ و از ظاهر مسالک بر می‌آید که مخالفان تداوم هجرت را منحصر در بعض فقهای اهل سنت می‌داند (این سخن، با ادعای اجماع دانشمندان شیعی هماهنگ است).

دلیل دیگر این‌که روایات و آیات هجرت، مطلق است و قبل و بعد از هجرت را

۱. سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۳۶۳.

۳. نهج البلاغه، خ ۵۶.

۵. جواهر الکلام، ج ۲۱، ص ۲۶.

۷. جواهر الکلام، ج ۲۱، ص ۲۶.

۲. فروغ ابديت، ج ۱، ص ۴۸۰.

۴. همان، نامه ۱۷.

۶. همان، ج ۱۳، ص ۳۶۳؛ منهج الصادقین، ج ۴، ص ۱۷.

شامل می‌شود.

اما روایت نبوی «لا هجرة بعد الفتح»، اولاً اشکال سندی دارد که از طرق شیعه وارد نشده است. ثانیاً با روایت نبوی دیگری معارض است که می‌فرماید: «لا تنقطع الهجرة حتى تنقطع التوبة و لا تنقطع التوبة حتى تطلع الشمس من مغربها».^۱ ثالثاً حمل بر نفی کمال می‌شود؛ یعنی پس از فتح مکه، هجرت کامل و اعلا نیست؛ همان‌گونه که خداوند می‌فرماید: «کسانی که پیش از فتح مکه، انفاق کردند و جنگیدند، با کسانی که پس از فتح انفاق کردند، یکسان نیستند. آنان بلند مقام‌تر از کسانی هستند که پس از فتح، انفاق نمودند و جنگیدند و خداوند به هر دو، وعده نیک داده است»؛^۲ یعنی انفاق پیش از فتح، کامل‌تر است؛ ولی هر دو مأجورند و همین‌طور است هجرت که قبل از فتح، کامل‌تر، ولی پس از فتح نیز مطلوب است.

از این رو، صاحب شرائع با قاطعیت قائل است که «الهجرة باقية مادام الكفر باقية»؛^۳ یعنی هجرت باقی است تا کفر باقی است و می‌افزاید: «تجب المهاجرة عن بلد الشرك على من يضعف عن اظهار شعار الاسلام»؛ یعنی مهاجرت از سرزمین شرک، بر کسی که توان اظهار شعار اسلام را ندارد، واجب است. صاحب جواهر در تفسیر معنای «شعار اسلام» می‌گوید: «مراد نماز و روزه و اذان و امثال آن است».^۴

از مؤیدات این نظریه، فرمایش رسول خدا ﷺ است که «هرکس از سرزمینی به سرزمینی فرار کند، اگر چه یک وجب باشد، بهشت بر او واجب است و رفیق ابراهیم خلیل و پیامبر خدا است».^۵ بنابر این، تنها هجرت از مکه به مدینه ملاک نیست، بلکه از هر سرزمینی به سرزمین دیگر می‌توان صورت گیرد. قائلان به تداوم هجرت، مصادیقی را برای آن در دیگر زمان‌ها و مکان‌ها ذکر کرده‌اند:

۱. علمایی مانند یحیی بن سعید و قطیفی، سبقت در تحصیل علم را از مصادیق هجرت

۱. همان؛ بحار الانوار، ج ۶۷، ص ۳۵۹.

۲. حدید، آیه ۱۰.

۳. شرائع الاسلام، ج ۱، ص ۲۷۹.

۴. جواهر الکلام، ج ۲۱، ص ۳۴.

۵. همان، ص ۳۵.

پس از فتح می‌دانند.

۲. محقق کرکی و شاگردانش، آمدن از روستا به شهر یا از بادیه به مدینه را مصداق هجرت شمرده‌اند.

۳. صاحب تذکره زودتر مسلمان شدن را مصداق مهاجرت می‌داند.

۴. اولاد کسانی که مهاجر حقیقی بوده‌اند، از دید صاحب تذکره، مهاجر محسوب می‌شوند. صاحب جواهر پس از نقل اقوال یاد شده، همه را بدون شاهد و دلیل می‌داند^۱ و روایتی را که از امام صادق (ع) نقل شده، حمل بر هجرت مجازی می‌کند. در آن روایت آمده است که «انه من ولد فی الاسلام فهو عربی و من دخل فیه بعد ما کبر فهو مهاجر»^۲؛ یعنی هر کس در اسلام تولد یابد، عربی است و هر کس پس از بلوغ، مسلمان شود، مهاجر است.

نظر ما این است که هجرت، حقیقی و مجازی نیست که از مکه به مدینه را حقیقی و باقی را مجازی بدانیم (بر خلاف نظریه صاحب جواهر)، بلکه هجرت یک معنای کلی و جامع است به معنای دوری کردن از بدی‌ها به سوی خوبی‌ها که دارای مصادیقی است و مصداق بارز آن، هجرت از مکه به مدینه است و موارد ذکر شده توسط صاحب تذکره، محقق کرکی و شهید^۳ مصادیقی دیگر از آن شمرده می‌شوند. بر این اساس، هر نوع دوری از گناه و جهل و رفتن به سوی تعالی و تمدن، مصداقی از هجرت است که از مصادیق اصلی آن، انسان‌های مجاهد و مبارزی هستند که سابقه مبارزه دارند و زودتر از دیگران پا به این میدان نهاده‌اند. چه بسا یکی از دلایل مقدم دانستن پیش‌گامان هجرت، در امامت نماز جماعت، همین است.^۴ امامت جماعت نمونه‌ای از یک منصب حکومتی و مدیریتی است. پس مصادیق مهاجران، در تصدی این منصب، باید مقدم باشند.

از آن‌چه گذشت، معیار مهاجرگرایی در برنامه‌ریزی برای جذب نیروی انسانی و عضوایی سازمان رسول خدا (ص) به عنوان یک اولویت، ثابت شد. بر اساس توسعه‌ای که در مفهوم

۱. همان، ج ۱۳، ص ۳۶۳.

۲. بحار الانوار، ج ۶۷، ص ۱۷۹.

۳. الروضة البهیة، ج ۱، ص ۳۹.

۴. جواهر الکلام، ج ۱۳، ص ۳۶۳.

هجرت و مصادیق آن داده شد، ملاک‌های مبارزگرای، ایثارگری و ایثارگرایی کشف می‌شوند که به عنوان امتیازاتی در استخدام و انتخاب، مورد توجه دستگاه مدیریتی اسلام قرار می‌گیرند.

● ب. انصار

انصار کسانی بودند که به مهاجران و رسول خدا ﷺ پناه داده و یاری رساندند. قرآن ایشان را در کنار مهاجران، چنین مدح می‌کند:

«این اموال، برای فقیران از مهاجران است که از خانه و کاشانه و اموال خود بیرون رانده شدند، در حالی که فضل الهی و رضای او را می‌طلبند و خدا و رسولش را یاری می‌کنند و آنان راست‌گویانند و برای کسانی است که در این سرا (سرزمین مدینه) و سرای ایمان، پیش از مهاجران مسکن گزیدند و کسانی را که به سویشان هجرت کنند، دوست می‌دارند و در دل خود نیازی به آن چه به مهاجران داده شده، احساس نمی‌کنند و آنان را بر خود مقدم می‌دارند، هر چند خودشان بسیار نیازمند باشند. کسانی که از بخل و حرص نفس خویش باز داشته شده‌اند، رستگارانند»^۱.

لقب انصار را خدا به آنان داده است:

«و السابقون الاولون من المهاجرین و الانصار...»^۲؛ یعنی پیش‌گامان نخستین، از مهاجران و انصار... .

قرآن آنان را یاران مهاجران می‌داند:

«کسانی که ایمان آوردند و هجرت نمودند و با اموال و جان‌های خود در راه خدا جهاد کردند و آنان که پناه دادند و یاری کردند، آنان یاران یکدیگرند»^۳.

در تفسیر کشاف و تفاسیر دیگر، آمده است که رسول خدا ﷺ چگونه بین انصار و مهاجران تعادل ارزشی برقرار می‌سازد و آنان را به مثابه دو بال و دو بازو برای خود قلمداد می‌کند. آن

۱. حشر، آیه ۹-۱۰.

۲. توبه، آیه ۱۰۰.

۳. انفال، آیه ۷۲.

حضرت خطاب به انصار می‌فرمود:

«ای معشر انصار! آیا شما دلیل نبودید و خداوند شما را به واسطه من عزیز و ارجمند ساخت؟» گفتند: بلی یا رسول الله! پس از آن فرمود: «آیا شما گمراه نبودید و خداوند به سبب من شما را هدایت نکرد؟» گفتند: بلی یا رسول الله! سپس فرمود: «چرا پاسخ مرا نمی‌دهید؟» گفتند: چه بگوییم یا رسول الله! فرمود: «در پاسخ من بگویید که قوم تو، تو را اخراج کردند، پس ما به تو جای دادیم و در پناه خود درآوردیم. قوم تو، تو را تکذیب کردند، پس ما تصدیق تو کردیم. آنان تو را مخدول کردند، پس ما تو را نصرت دادیم». این گونه، آن حضرت صفات پسندیده آنان را می‌شمرد تا آن که همه به زانو در آمدند و گفتند: یا رسول الله! تن و جان ما فدای تو باد!^۱

آن حضرت، هنگام کنگ زدن برای کندن خندق، این جمله را می‌سرود که «خدایا! انصار و مهاجران را مورد غفران خود قرار ده» (اللهم اغفر الانصار و المهاجرة)^۲. هنگام تقسیم غنائم به انصار فرمود:

«ای گروه انصار! اگر می‌خواهید، اموال بنی‌نضیر را میان شما تقسیم کنم و طایفه مهاجران، طبق قرارداد سابق، در خانه‌های شما ساکن بمانند، و اگر می‌خواهید، همه این اموال را به مهاجران بدهم و ایشان از منازل شما بیرون بیایند و بر پای خویش بایستند». سعد بن معاذ و سعد بن عباد، سران اوس و خزرج گفتند: یا رسول الله! ما دوست داریم اموال را بین مهاجران تقسیم کنی و ایشان هم‌چنان در خانه‌های ما باشند که روشنایی و برکت منازل ما به ایشان است. حضرت رسول ﷺ در حق ایشان دعا کرد و آیه ایثار^۳ نازل شد.^۴

از امام صادق (ع) نقل شده است که به سفیان ثوری فرمود: «این آیه (ایثار) با آیاتی مانند ﴿لَا تَسْبِطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ﴾ و ﴿الَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يَسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ منسوخ شده است».

۱. منهج الصادقین، ج ۹، ص ۲۲۸.

۲. همان.

۳. حشر، آیه ۹.

۴. منهج الصادقین، ج ۹، ص ۲۳۰.

به نظر می‌رسد این فرمایش، به معنای تعطیل ایثار نیست، بلکه به معنای تعدیل آن (به حسب شرایط زمان و مکان) است.

به هر حال، ایثار، اوج نصرت است، نصرتی که چنان ارزشمند بود که هر کسی لقب انصاری را مانند یک نشان، بر دوش و سینه یدک می‌کشید و بدان افتخار می‌کرد. انصار با همین عنوان، در تاریخ به نام نیک مانده‌اند. جابر بن عبد الله انصاری، جناده انصاری، ابودجانه انصاری و دیگران، به‌ویژه اسعد بن زراره انصاری، که هفتاد نفر را پیش از هجرت، به مکه آورد و از پیامبر رسماً دعوت کرد که به مدینه بیایند، از پیش‌تازان نصرت بوده‌اند.

ابن هشام در کتاب سیره خود، از ۲۳۱ انصاری، مرکب از قبیله اوس و خزرج نام می‌برد که در جنگ بدر حضور داشتند، در حالی که طبق پیمان عقبه، تنها موظف به حفاظت از رسول خدا ﷺ در مدینه بوده و از جهاد بیرون مدینه معاف بودند؛ ولی با رضایت و اصرار خود، به بدر آمدند. طبق نقل واقدی، در فتح مکه، چهار هزار نفر از انصار حضور داشته‌اند و این نشان می‌دهد که آنان در طول مدت طولانی تا فتح مکه، نه تنها خسته نشده بودند، بلکه بر تعدادشان افزوده شده بود.^۱ در بین وزرای رسول خدا ﷺ یک نفر به نام عبد الله مسعود به چشم می‌خورد و در بین استناداران نام زیاد بن لبید انصاری به چشم می‌خورد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) نیز سهل بن حنیف انصاری را عامل خود در مدینه قرار داد.^۲

● ج. تابعین

خداوند می‌فرماید: ﴿السَّابِقُونَ الْأَوَّلُونَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾.^۳

در این آیه، به سه دسته از یاران رسول خدا که حکومت و مدیریت او را حمایت کرده‌اند، اشاره شده است، که عبارتند از: مهاجران، انصار و تابعین؛ یعنی ﴿الَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ﴾.

ابن ابی لیلی می‌گوید:

۱. واقدی، مغازی، ج ۳، ص ۷۷۹.

۲. نهج البلاغه، نامه ۷۰.

۳. توبه، آیه ۱۰۰.

اهل ایمان سه طبقه اند: صحابه از مهاجر و انصار، که خدای تعالی در حق ایشان فرمود: ﴿الَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ﴾ و تابعین و اتباع تابعین که اینان کسانی اند که در حق ایشان فرمود: ﴿الَّذِينَ جَاءُوا مِنْ بَعْدِهِمْ﴾.^۱

وی سپس سفارش می‌کند که تلاش کن تا از این سه گروه بیرون نباشی.^۲ در باره تابعین، دو نظریه وجود دارد: یکی این که اینان پیامبر ﷺ را درک نکردند؛ ولی معصومین دیگر را یاری کردند. دوم این که آنان کسانی اند که تابع سابقون (مهاجرین و انصار) شدند با احسان و ایمان و اطاعت.^۳

بنابر این، تابعین طبق نظریه دوم، کسانی هستند که یا مهاجرند یا انصار؛ اما دیرتر به این قافله نور پیوسته و جزو سابقون نبوده‌اند، بلکه از لاحقون هستند و خدا در باره آنان اعلام رضایت می‌کند: ﴿رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَ رَضُوا عَنْهُ﴾. در نتیجه، اینان نیز منبعی نیکو برای عضوایی حکومتی و اداری رسول خدا ﷺ بوده‌اند.

● د. مجاهدان

واژه جهاد، نوعاً همراه با واژه‌های مهاجران و انصار است. چه بسا می‌گوییم که آن چه به مهاجران و انصار و تابعین ارزش و امتیاز می‌دهد، جهاد آنان است. آیه‌های ۷۲ و ۷۴ سوره انفال، دلیل بر این ادعا است. بر این اساس، هجرت و نصرت، ضلع سوم و تکمیل کننده‌ای به نام جهاد دارد که نتیجه آن، عبارت است از: ﴿مُؤْمِنُونَ حَقًّا﴾، ﴿رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَ رَضُوا عَنْهُ﴾ و ﴿لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَ رِزْقٌ كَرِيمٌ﴾.

قرآن به صراحت می‌فرماید: ﴿فَضَلَ اللَّهُ الْمَجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ اجْرًا عَظِيمًا﴾؛^۴ یعنی خداوند مجاهدان را بر قاعدان با پاداشی بزرگ برتری بخشیده است. در باره ارزش جهاد، همین بس که به فرمایش امیرالمؤمنین (علیه السلام) لباس تقوا و عزت است و

۱. حشر، آیه ۱۰.

۲. منهج الصادقین، ج ۹، ص ۲۳۴.

۳. همان.

۴. نساء، آیه ۹۵.

غیر آن، لباس ذلت و حقارت.^۱ نمونه ذلت، انسان‌هایی مانند کعب بن مالک، هلال بن امیه و مراده بن ربیع بودند که جهاد را ترک کردند: ﴿ثَلَاثَةُ الَّذِينَ خَلَقُوا...﴾. پیامبر دستور داد که اهل ایمان، مجالست با آنان را ترک کنند. آنان نیز پنجاه روز به صحرا رفتند و در آن‌جا خیمه زدند تا توبه‌شان پذیرفته شد. حتی زنان آنان نیز به دستور رسول خدا ﷺ برای ایشان تمکین نمی‌کردند.^۲

نمونه عزت نیز بدریون بودند که به علت اولین حضور مجاهدانه در همه جا، جایگاهی والا داشتند و شهادت آنان پذیرفته و مقدم بود. هم‌چنین در معاملات و در حکومت و نظام اداری اولویت داشتند و یک جمع ارزشی بودند.^۳ لقب بدری، همانند لقب انصاری، نشانی درخشان بود. اینان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی رسول خدا ﷺ اولویت داشتند. در این دیدگاه، مجاهد بر غیرمجاهد برتری داشت و وزیران رسول خدا ﷺ همگی اهل جنگ و جهاد بودند.

□ جمع‌بندی

چهار عنوان «مهاجران»، «انصار»، «تابعین» و «مجاهدان» یک منبع و مجموعه ارزشی را تشکیل می‌دهند که تحت عنوان «ایثارگران» جمع می‌شوند و رسول خدا ﷺ به نص قرآن کریم، به ایشان اولویت و اهمیت می‌داد و سازمان اداری آن حضرت را اینان پر کرده بودند. بنابر این، معیار ایثارگرایی، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی حکومت و مدیریت اسلامی، مورد توجه است.

□ تقدم منابع ارزشی بر منابع نژادی و سرزمینی و قبیله‌ای

با مطالعه دوباره کادر اداری رسول خدا ﷺ مشخص می‌شود که هر کارگزار، دارای بیش از یک عنوان است؛ مثلاً هم مکی است و هم مهاجر، یا هم مدنی است و هم انصاری و درعین حال، هم عرب است و هم مجاهد یا این‌که قرشی است و مهاجر

۱. نهج البلاغه، خ ۲۷.

۲. نهج الصادقین، ج ۴، ص ۳۱۰.

۳. بحار الانوار، ج ۴۱، ص ۵۹.

و مانند این.

از میان مباحث گذشته، یک نکته دارای اهمیت به دست می‌آید و آن تقدم منابع ارزشی بر منابع غیر ارزشی در عضوایی مدیریت اسلامی است؛ یعنی آن‌چه مایه امتیاز برای پیوستن به سازمان اداری رسول خدا ﷺ بود، عناوین هجرت، نصرت و جهاد و در یک کلمه، ایثار بود، نه عناوین مکی، مدنی، عربی و قرشی. این عناوین، طبق استدلال‌های گذشته، هیچ اولویتی را باعث نمی‌شدند و این، الگوی خوبی برای هر مدیریت اسلامی است.

نکته: اولویت ایثارگری، شرایطی دارد:

یکی این‌که برای اشغال هر منصبی، تخصص و مهارت لازم را نیز داشته باشند و در صورت تساوی شرایط، بر افراد دیگر، مقدم خواهند بود. دوم این‌که ایثارگران، خود را طلبکار ندانند، بلکه اداره اسلامی، خود را بدهکار آنان بداند. سوم این‌که ایثارگری تبدیل به رانت‌خواری نشود؛ زیرا در این صورت، اثری از ایثار باقی نمی‌ماند.

□ بحثی در باره رانت‌خواری

رانت‌خواری، که اصطلاح متداولی در جامعه انقلابی ما است، عبارت است از سوءاستفاده کلان یا نیمه کلان از برخی امتیازات اجتماعی، امتیازاتی از قبیل مناصب کلیدی، آقازادگی، جایگاه رفیع اجتماعی و نسبت داشتن با رهبران و بزرگان. رانت‌خواری به این معنا و در نتیجه، به امکاناتی رسیدن، مقوله‌ای ضدعدالت اجتماعی و عامل فرسایش و فروپاشی نظام اجتماعی و سیاسی و مصداق بارز ظلم است. انقلاب‌ها، چه اسلامی چه غیراسلامی، از این آفت مصون نیستند، گرچه در آغاز، از رانت‌خواری اثری نباشد؛ ولی تدریجاً در پی ایجاد عوامل گوناگون سیاسی، اجتماعی و نفسانی بروز می‌یابد. سودگرایی و خودگرایی غلبه می‌کند و فضای اولیه هر انقلاب، به یک خاطره دور تبدیل می‌شود، بلکه در قالب یک شعار باقی می‌ماند. یکی از گروه‌هایی که شدیداً در معرض این آفت هستند، ایثارگرانند که شاخه‌ای از آنان بر

ارزش‌های آفریده خویش باقی هستند و بر معامله‌ای که با خدا کرده‌اند، وفادار و پایدارند و در پی جزا و شکور (دو اصطلاح گرفته شده از سوره انسان) نیستند. البته اگر احسان و ارجی را شاهد باشند، کریمانه می‌پذیرند. شاخه‌ای دیگر، که مورد اهانت و ستم دستگاه اداری قرار می‌گیرند، کریمانه از آن می‌گذرند و این رفتار را به خدا وامی‌گذارند؛ اما شاخه‌ای متوقع و زیاده‌خواه ممکن است از این درخت طویه سرزند و اسیر رانت‌خواری شود. اینان اولویتی ندارند؛ زیرا دچار نوعی ارتداد ارزشی هستند و به جای ایثار، به استیثار رسیده‌اند.^۱ ایثار مقدم داشتن دیگران بر خود است و استیثار مقدم داشتن خود بر دیگران.

ایثارگران باید معامله‌ای را که با خدا کرده‌اند و سودی ابدی برده‌اند، با متاع اندک و بی‌ارزش دنیوی عوض نکنند و خسران و خذلان دنیوی و اخروی را برای خود نخرند. از سوی دیگر، دولت اسلامی نیز باید بداند که ارکان او بر ایثار این فداکاران استوار شده است. بنابر این، شرایط عزت و احترام آنان را محفوظ دارد و مناصب کلیدی را به عناصر پایدار آنان واگذارد و ایشان را پشت درهای بسته و در پیچ و خم حوادث به فراموشی نسپارد و بداند که بازماندگان جنگ‌های جهانی اول و دوم، هنوز عزیزند و عزت آنان قانون‌مند و نهادینه شده است. اگر ایثارگران طلبکار نباشند، دولت اسلامی بدهکار آنان است.

○ ۶. منابع بومی

مراد از این عنوان، کارگزاری هستند که در منطقه و وطن خویش از سوی حکومت اسلامی نصب می‌شوند. در قرآن در باره ارسال پیامبران به مناطق خودشان به شکل یک سنت، آمده است:

۱. ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ﴾^۲ (هیچ رسولی را جز به سوی قوم او نفرستادیم).

۲. ﴿إِلَىٰ عَادِ أَخَاهُمْ هُودًا﴾^۳ (به سوی قوم عاد، برادرشان هود را فرستادیم).

۱. برگرفته از خطبه شفشقیه (استأثر فاساء الاثره).

۲. ابراهیم، آیه ۴.

۳. هود، آیه ۵۰.

۳. ﴿إِلَى ثَمُودَ إِخَاهُمْ صَالِحًا﴾^۱ (به سوی ثمود، برادرشان صالح را فرستادیم).
 ۴. ﴿إِلَى مَدْيَنَ إِخَاهُمْ شُعَيْبًا﴾^۲ (به سوی مدین، برادرشان شعیب را فرستادیم).
 ۵. ﴿وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ﴾^۳ (و به تحقیق نوح را به سوی قوم خودش گسیل داشتیم).

در باره رسول خدا ﷺ نیز به همین سنت عمل شد:

۱. ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ﴾^۴ (او خدایی است که در میان امی‌ها رسولی از خودشان اعزام داشت).
 ۲. ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فَيَكُم رَسُولًا مِنْكُمْ﴾^۵ (همان‌گونه که در میان شما رسولی از خودتان فرستادیم).

بر اساس این آیات، بومی بودن رسولان، یک اصل و یا یک شرط در ارسال آنان بوده است؛ زیرا افراد بومی اولویت دارند و موفق‌تر هستند. در آیه معروف «نفر» نیز مبلغان اسلام پس از آن که نزد رسول خدا ﷺ تفقه در دین می‌کردند، برای اجرای رسالت و مأموریت خود، به میان قوم خویش می‌روند: ﴿لِيُنْذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾^۶؛ تا قوم خود را اندازار کنند پس از آن که به سوی آنان بازگشتند؛ یعنی باید که هدف اصلی ایشان از تفقه، ارشاد قومشان باشد.^۷

در سیره مدیریتی نبوی نیز اصل بومی‌گرایی، کم و بیش مورد توجه بود:

۱. نصب عتاب بن اسید به عنوان فرماندار مکه، که اهل مکه است.^۸
 ۲. نصب خاندان باذان یمنی در یمن.

۱. همان، آیه ۶۱. ۲. همان، آیه ۸۴.

۳. همان، آیه ۲۵. ۴. جمعه، آیه ۲.

۵. بقره، آیه ۱۵۷. ۶. توبه، آیه ۱۲۵.

۷. منهج الصادقین، ج ۴، ص ۳۳۳.

۸. سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۵۰۰؛ تاریخ سیاسی اسلام، ج ۱، ص ۱۶۲.

۳. نصب عدی بن حاتم، که اهل طى بود، در قبیله خودش (طى).^۱
۴. نصب قیس بن مالک در حمدان.^۲
۵. مالک بن عوف، آتش‌افروز جنگ حنین، مرد سرسخت قبیله بنی‌سعد، که توسط پیامبر ﷺ سرپرست قبیله سفر و سلمه شد.^۳
۶. نصب معاذ بن جبل یمنی، در یمن، به عنوان قاضی.^۴
۷. نصب یک جوان ثقفی در ثقیف.^۵
۸. ابقای عثمان بن طلحه مکی در منصب کلیدداری کعبه.^۶
۹. نامهٔ پیامبر ﷺ به هودۀ بن علی الحنفی، زمامدار یمامه، که در آن به وی فرمود: «اسلام‌آور تا در امان باشی و قدرت و سلطنت تو باقی بماند».^۷ یا نامه به حارث، حاکم فسان با همین مضمون^۸ و نامه‌هایی از همین دست به سلطان حبشه و قیصر روم و کسرای ایران، که در بحث عربیت گذشت.
۱۰. در فتح مکه، ابوسفیان مکی، در مکه مسؤولیت می‌گیرد تا مؤلفهٔ قلوبهم را در منزلش جمع کند.^۹
- در سیرهٔ علوی نیز بومی‌گرایی حتی الامکان لحاظ می‌شد و اولویت داشت، مگر آن که مانعی در کار بود:
۱. نصب کردن قثم بن عباس مکی به عنوان فرماندار مکه.^{۱۰}
۲. نصب کردن سهل بن حنیف انصاری، که مدنی بود، به عنوان عامل خود در مدینه.^{۱۱}
۳. منصوب کردن شنسب ایرانی و اهل غور هرات در منطقهٔ خودش.^{۱۲}

۱. اسدالغابه، ج ۴، ص ۴۴۲؛ فروغ ابدیت، ج ۲، ص ۳۸۲.

۲. دولة الرسول، ص ۲۶۲.

۳. همان، ص ۳۷۲.

۴. فروغ ابدیت، ج ۲، ص ۴۵۲.

۵. همان، ص ۵۵۴.

۶. همان، ص ۳۳۸.

۷. همان، ص ۲۶۳.

۸. طبقات ابن سعد، ج ۱، ص ۲۶۱.

۹. فروغ ابدیت، ج ۲، ص ۳۵۲.

۱۰. نهج البلاغه، نامهٔ ۶۷.

۱۱. همان، نامهٔ ۷۰.

۱۲. مرتضی مطهری، خدمات متقابل ایران و اسلام، ج ۲، ص ۳۹۳، دفتر انتشارات اسلامی.

البته آن حضرت بر شام تسلطی نداشت و گرنه رعایت این اصل، در آن جا نیز مشهود بود. نکته: اولویت بومی‌گرایی، یک اصل است و منافاتی با نصب افراد غیر بومی به طور ضروری (مانند موارد امنیتی) ندارد.

به هر حال، اصل بومی‌گرایی اصلی عقلی، شرعی و عقلایی بوده و در روند عضوایی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی هر حکومت و مدیریت، به‌ویژه مدیریت اسلامی باید مورد توجه باشد.

○ ۷. مؤلفه قلوبهم

در آیه ۶۰ سوره توبه، مؤلفه قلوبهم از مصادیق مصرف زکات معرفی شده است. آن گونه که از روایات و عبارات فقها بر می‌آید، اینان کفاری هستند که میل به اسلام یا تمایل به جهاد به نفع اسلام دارند. همچنین مسلمانان ضعیف الاعتقاد مشمول این عنوان هستند. اینان با پرداخت زکات، استمالت و جذب می‌شدند.^۱

در روایتی از امام صادق علیه السلام آمده است که مؤلفه قلوبهم در همه زمان‌ها هستند و بیش‌تر مردم را هم تشکیل می‌دهند.^۲

در سیره مدیریتی نبوی، برای تألیف قلوب، به پرداخت زکات اکتفا نمی‌شد، بلکه به آنان مسؤولیت هم داده می‌شد؛ مانند ابوسفیان که بلافاصله پس از اسلام آوردن ظاهری، فرماندهی دو هزار نفر از قریش را در یک عملیات نظامی بر عهده گرفت^۳ و عمرو عاص که در ذات السلاسل فرمانده شد.^۴ ابوسفیان بت‌پرست، حتی مأموریت شکستن بت‌های طائف را پیدا کرد و نکته قابل توجه این‌که پس از شکستن بت‌ها از باقی مانده آن‌ها هیزم درست کرد و فروخت و قرض‌های عده‌ای را پرداخت.^۵ وحشی حبشی پس از استبصار، از سوی آن حضرت،

۱. وسایل الشیعه، باب اول از ابواب مستحق زکات، ح ۷؛ جواهر الکلام، ج ۱۵، ص ۳۴۶.

۲. مستدرک الوسائل، باب اول از ابواب مستحق زکات. ۳. فروغ ابديت، ج ۲، ص ۳۵۲.

۴. همان، ص ۳۰۴. ۵. همان، ص ۴۲۰.

مأموریت جنگی گرفت.^۱ معاویه نیز جزو کاتبان رسول خدا ﷺ شد.^۲

به نظر می‌رسد که مؤلفه قلوبهم، همانند مهاجران، عنوانی عام است و مصداق بارز آن، ابوسفیان و امثال او و نیز مسلمانان ضعیف الاعتقاد هستند. هم‌چنین با توجه به این‌که تعلیق حکم بر وصف، بر علیت اشعار دارد و علت جواز پرداخت زکات به این طایفه، تألیف قلوب است، پس محوریت با تألیف قلوب خواهد بود (نه پرداخت زکات). بنابر این، از راه‌های دیگر، غیر از پرداخت زکات، مانند دادن مسؤولیت (طبق سیره نبوی) نیز می‌توان تألیف قلوب کرد و هدف از تألیف قلوب، تقویت پایه‌های مردمی و تحکیم ریشه‌های حکومت است.

بنابر این، در مدیریت و حکومت اسلامی، برای عضوایی نباید از این گونه افراد غافل بود. البته اینان مانند ایثارگران نیستند که اولویت داشته باشند؛ ولی سپردن مسؤولیت‌های غیر کلیدی به آنان طبق استدلال‌های فوق، امری جایز و مشروع است، به‌ویژه که آثار و نتایج مثبتی به بار می‌آورد.

در باره این‌که مصادیق مؤلفه قلوبهم در هر زمان چه کسانی هستند، باید گفت که این نکته‌ای است که به عرف سیاسی جامعه و حکومت واگذار می‌شود تا با ملاک عمومی تألیف قلوب، مصادیق آن مشخص شود؛ مثلاً در یک انقلاب، افرادی که به تازگی به انقلاب می‌پیوندند، یا اعتقاد چندانی ندارند و با مسؤولیت دادن و نیز پرداخت حقوق به آنان، جذب می‌شوند، از مصادیق این عنوان می‌آیند. صفوان بن امیه می‌گوید: دشمن‌ترین فرد با رسول خدا من بودم. وقتی به من عطا کرد، از او دوست‌تر در جهان کسی را نداشتم.^۳

○ ۸. منابع دینی (اقلیت‌ها)

اقلیت‌های دینی، مسیحیان و یهودیان و مانند اینان هستند که اصطلاحاً اهل کتاب نامیده می‌شوند و با مؤلفه قلوبهم، که بت‌پرستان و مسلمانان ضعیف الاعتقاد هستند، تفاوت دارند. البته اقلیت‌ها مشمول عنوان کفار نیز هستند و مشمول اصل نفی سبیل می‌شوند که بر

۱. بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۴۱۳.

۲. همان، ج ۲۲، ص ۲۴۸؛ اسدالغابه، ج ۵، ص ۲۰۹.

۳. منهج الصادقین، ج ۴، ص ۲۷۵.

گرفته از این آیه قرآنی است: ﴿وَلَنَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا﴾؛^۱ یعنی خداوند برای کفار، علیه مسلمانان سلطه‌ای قرار نداده است و نیز مشمول اصل ﴿يُعْطُوا الْجِزْيَةَ عَنْ يَدٍ وَهُمْ صَاغِرُونَ﴾^۲ هستند؛ یعنی باید جزیه بدهند و در برابر قانون، خاضع باشند (دست سلطه بر مسلمانان نداشته باشند). بر اساس این اصول و امثال آن، هیچ برتری و سلطه‌ای توسط اینان بر مسلمانان، مشروع نیست.

در آیه‌ای دیگر، مسلمانان از گرفتن بطانه از میان کفار منع شده‌اند.^۳ بطانه به معنای حضیص، وصف کسی است که به علت اعتماد به او، وی را از اسرار آگاه سازند.^۴ مرحوم شعرانی می‌گوید:

این آیه، پند الهی برای مردم زمان ما است که کفار را دوست خود نگیرند و از دشمنی آنان پندیشند. آنها با هر چیره‌دستی بر مسلمانان اعتنا نمی‌کنند و در همه جا دوست دارند منافقین و ملاحده را به کار بگمارند؛ اما مسلمانان به آنان اعتماد دارند.^۵

به نظر می‌رسد که این بدبینی مربوط به سلطه‌گران است که به وسیله مستشاران و میسیونرها قصد تسلط بر منابع اسلام را دارند؛ بحث ما در اقلیت‌هایی است که جزیه می‌دهند و از حقوق مدنی برخوردار می‌شوند.

در سیره مدیریتی نبوی، شواهدی بر استفاده از اقلیت‌ها و اهل کتاب در برخی از مناصب اداری وجود دارد:

۱. فرمانروای مسیحی شهر ابله، به نام یوحنا بن اوبه، در حالی که صلیب طلا به سینه انداخته بود و از مقر فرمانروایی خود به سرزمین تبوک آمده بود، هدیه‌ای به رسول خدا ﷺ داد و هدیه‌ای از ایشان گرفت و حاضر شد جزیه بدهد و بر آیین مسیح بماند.^۶ پیامبر با او پیمان بست که مسیحی بماند و به او مأموریت داد که از مسلمانانی که از ابله می‌گذرند، پذیرایی کند.

۱. نساء، آیه ۱۴۱.

۳. آل عمران، آیه ۱۱۱.

۵. همان، (پاورقی).

۲. توبه، آیه ۱۸.

۴. منهج الصادقین، ج ۲، ص ۳۱۵.

۶. سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۵۲۶؛ بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۱۶۰.

۲. اکیده، فرمانروای مسیحی دومة الجندل، به حضور پیامبر ﷺ رسید و از پذیرش اسلام امتناع ورزید؛ ولی حاضر شد باج‌گزار مسلمانان باشد.^۱

نتیجه: در برنامه‌ریزی نیروی انسانی اسلام، اسلام‌گرایی اولویت دارد؛ ولی استفاده از اقلیت‌ها نیز جایز است به شرط عدم سلطه آنان و در منصب غیر کلیدی؛ زیرا محروم کردن سازمان اداری اسلام از خیل متخصصان، عقلایی نیست.

○ ۹. منابع عقیدتی

منظور دارالاسلام و دارالکفر، و به اصطلاح امروزی، کشور اسلامی و غیراسلامی است. مدینه، مصداقی از دارالاسلام و مکه، پیش از فتح، مصداقی از دارالکفر بود. موضع بحث، افراد مسلمان مقیم دارالکفر هستند که هجرت نکرده‌اند، آیا اینان منبعی برای عضوایی اداره اسلامی به شمار می‌روند یا خیر؟ قرآن می‌فرماید:

«کسانی که ایمان آورده، ولی هجرت (از دارالکفر) نکرده‌اند، هیچ ارتباطی با شما ندارند تا این‌که هجرت کنند».^۲

بعضی مصداق آیه فوق را عباس، عموی پیامبر ﷺ می‌دانند که در مکه ماند و هجرت نکرد؛ ولی رسول خدا ﷺ به او مأموریت جاسوسی در سپاه قریش را در همان دارالکفر داد. او نیز به پیامبر گزارش می‌داد. بعدها در جنگ بدر به دست مسلمانان اسیر شد. پیامبر سفارش او را کرده بود که مبدا صدمه‌ای به او برسد.^۳

این واقعه، شاهی بر جواز به کارگیری چنین افرادی است، البته بدون اولویت؛ زیرا اولویت با افراد دارالاسلام است.

نکته: در شرایط حاضر، اشخاص تحصیل‌کرده در کشورهای غیراسلامی و ایرانیان خارج از کشور، که تخصص‌هایی دارند، مصداقی از بحث ما هستند. این افراد، در شرایط مساوی، امتیاز و اولویتی بر متخصصان داخلی ندارند. البته عضوایی و دعوت آنان می‌تواند جزو

۱. طبقات ابن سعد، ج ۲، ص ۱۴۶؛ بحار الانوار، ج ۲، ص ۲۴۶.

۲. انفال، آیه ۷۲. ۳. اسدالغابه، ج ۳، ص ۱۶۵.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی دولت اسلامی قرار گیرد و این، کاری جایز و مشروع است، بلکه چه بسا تأثیر پذیری آنان از فرهنگ‌های غیراسلامی، نکته‌ای منفی به حساب آید.

◀ جمع‌بندی معیارها

□ الف. معیارهای مثبت

(عناوین ذیل در صورت تساوی شرایط، بر غیر خود اولویت دارند):

۱. ایثارگران (ایثارگرایی): این مجموعه، از عناوین ارزشی، مانند مهاجران، انصار، مجاهدان و تابعین تشکیل می‌شود و بر افرادی اطلاق می‌گردد که سابقه فداکاری و دل‌سوزی برای اسلام دارند.

۲. نیروهای مسلمان (اسلام‌گرایی): مسلمان بر غیرمسلمان اولویت دارد.

۳. نیروهای دارالاسلام: مسلمانان مقیم دارالاسلام، بر مسلمانان مقیم دارالکفر مقدمند.

۴. نیروهای بنی‌هاشم: بنی‌هاشم در هر نقطه‌ای که باشند، به‌ویژه در دارالاسلام، اگر از شرایط دیگر کاملاً برخوردار باشند، مورد توجه بیش‌تر خواهند بود.

۵. نیروهای بومی (بومی‌گرایی): افراد بومی هر منطقه، برای احراز مسؤولیت‌های آن منطقه، بر غیر بومی‌ها مقدمند.

□ ب. معیارهای منفی

منظور منابعی از نیروی انسانی است که دارای هیچ اولویتی در مقام عضوایی نیستند مگر این‌که افراد دارای معیارهای مثبت، به اندازه کافی وجود نداشته باشند:

۱. افراد هم‌شهری و هم‌وطن (هم‌شهری و هم‌وطن‌گرایی): مدیر و حاکم و مسؤول در مؤسسات اسلامی نمی‌تواند به افراد هم‌شهری یا هم‌وطن خویش اولویت دهد و آنان را در اداره اسلامی مقدم دارد.

۲. اشخاص یک‌خاندان یا دودمان (دودمان‌گرایی، آل‌گرایی و خاندان‌گرایی): مدیر اسلامی که به هر حال عضو یک‌خاندان است، نباید به خاندان، قبیله، عشیره و آل خود،

اولویت دهد که در زمان رسول خدا ﷺ در قریش‌گرایی متبلور بود.

۳. اعضای خویشاوند و خانواده (مدیریت فامیلی، فامیل‌گرایی و خویش‌گرایی): فامیل و خانواده خویشان سببی و نسبی و رضاعی، در عضوایی حق تقدم ندارند.

نکته: منابع یاد شده، صرفاً اولویت ندارند و گرنه افراد صالح و دارای شرایط در این مجموعه‌ها منعی برای جذب ندارند. منظور از منفی قلمداد کردن معیارهای ذکر شده، پرهیز از آفات خطرناک حاکمیت روابط بر ضوابط و حکومت‌های فامیلی است که افرادی بدون شایستگی و برجستگی شخصی و صرفاً به علت وابستگی به افراد بر جسته نظام اسلامی، مناصب را اشغال کنند.

□ ج. معیارهای میانه

منظور آن دسته از منابع انسانی است که در اولویت و عدم اولویت آنان تردید وجود دارد و توصیه می‌شود که از آنان غفلت نشود و مورد توجه قرار گیرند.

۱. مؤلفه قلوبهم: مسلمانان ضعیف الاعتقاد یا کفاری که میل به جهاد در راه اسلام دارند و سلطه طلب و قدرت‌گرا نیستند، برای جذب و تألیف قلوب آنان و تحکیم پایه‌های حکومت، باید سهمی، گرچه ناچیز، در حکومت و مدیریت داشته باشند تا پایگاه‌های مردمی حکومت اسلامی و اسلام، هر چه راسخ‌تر شود.

۲. افراد مقیم پایتخت (مرکزگرایی و پایتخت‌گرایی): افراد مقیم پایتخت اسلامی، که خواه ناخواه ممکن است ویژگی‌های برتری پیدا کنند، بدون این‌که اولییتی داشته باشند، مجموعه‌ای قدرتمند به حساب می‌آیند و باید مورد توجه باشند.

□ ملاحظه

مروری بر فصل اخیر، به خواننده این آگاهی را می‌بخشد که چگونه می‌توان با شیوه‌ای فقهی با مسائل مدیریتی روبه‌رو شد و به گونه‌ای جواهری، احکام و حقوق اسلامی را کشف کرد. ارائه این شیوه در این تحقیق، بدین منظور صورت گرفته است که نشان داده شود که

تداوم این کار، ممکن بوده و نظریه مدیریت در اسلام، به شکلی دقیق و حقیقی قابل استخراج است.

بنابر این، اگر چند کرسی درس خارج، به این مبحث اختصاص یابد، خدمت بزرگی به دین خدا و نظام اسلام شده است. از این رو، به مصداق «رُبَّ حَامِلٍ فِقْهٍ إِلَىٰ مَا هُوَ أَفْقَهُ مِنْهُ»، این شیوه، با بضاعت اندک نگارنده، ارائه شده است تا راه را برای صاحبان اندیشه فقهی هموار سازد.





فصل ششم فرآیند انتخاب

□



پس از تعیین کم و کیف نیازهای پرسنلی، در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با تجزیه و تحلیلی که از شغل می‌شود، ویژگی‌های آن و همچنین ویژگی‌هایی که متصدی شغل باید داشته باشد تا بتواند به بهترین شکل از عهده آن بر آید، مشخص می‌گردد. سپس با استفاده از این اطلاعات، سعی می‌شود گروهی از کسانی که صلاحیت احراز شغل را دارند، شناسایی شوند (فرآیند کارمندیابی). اکنون در این مرحله، باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل، مشخص گردیده است، این افراد ارزیابی و از میان آنان کسانی که بیش‌ترین شایستگی را دارند، گزینش شوند.

هدف اصلی از فعالیتهایی که طی مراحل مختلف، در فرآیند انتخاب انجام می‌گیرد، کاستن از احتمال تصمیم‌گیری نادرست (انتخاب غلط) و افزایش احتمال تصمیم‌گیری درست (انتخاب صحیح) است.

◀ روش انتخاب (ستادی)

در دنیای امروز، برای انتخاب، روش‌ها و مراحل گوناگونی پیش‌نهاد می‌شود:

۱. پذیرفتن متقاضی: در این مرحله، با یک نگاه می‌توان مشخص کرد که آیا متقاضی، دارای شرایط قطعی شغل مورد تقاضا هست یا خیر؟

۲. مصاحبه مقدماتی: هدف از آن، مطالعه و بررسی بیش‌تر در باره تطبیق ویژگی‌های متقاضی، با شرایط قطعی شغل است.
۳. فرم درخواست شغل (که اطلاعات اساسی لازم را در اختیار قرار می‌دهد):
 - الف. اطلاعات لازم در باره متقاضی برای مصاحبه استخدامی
 - ب. سوابق کار متقاضی، برای ضبط در پرونده
 ۴. تعیین صحت و سقم مندرجات فرم درخواست شغل، که از طریق مراجعه به منابع زیر میسر می‌شود:
 - الف. کارفرمایان قبلی
 - ب. محل‌های تحصیل
 - ج. معرفان خصوصی
 ۵. آزمون‌های استخدامی: گرچه بهترین راه آزمایش و تعیین نیروی کار و شایستگی کارمند، اشتغال به خدمت او است، اما با وجود این، بعضی از روان‌شناسان معتقدند که می‌توان برخی از ویژگی‌های افراد را پیش از ورود به خدمت، مورد سنجش قرار داد. در این زمینه، نوعاً چهار نوع آزمایش اعمال می‌شود: ۱. هوش ۲. استعداد ۳. مهارت ۴. شخصیت
 ۶. مصاحبه استخدامی: هدف از آن، جمع‌آوری، تجزیه و ترکیب و طبقه‌بندی همه اطلاعات مربوط به ویژگی‌ها و شرایط متقاضی و پیش‌بینی احتمال توفیق او در انجام وظایف محوله است. این مصاحبه، حلقه نهایی انتخاب است که در آن به سه نکته توجه می‌شود:
 - الف. ارزیابی و مقایسه ویژگی‌ها و سوابق متقاضی با شرایط شغل
 - ب. آشنا ساختن متقاضی با سازمان، نوع کار و چگونگی انجام آن، به ترتیبی که بتواند برای پذیرش یا رد شغل پیش‌نهادی، تصمیم منطقی بگیرد.
 - ج. ایجاد تفاهم، اطمینان و حسن نیت بین مؤسسه و متقاضی
 - مصاحبه کننده باید در باره ویژگی‌های زیر، دقت به خرج دهد:
 - الف. ویژگی‌های اخلاقی: منظور صفاتی چون قابلیت اعتماد، صداقت، پشتکار و ایمان است.

ب. رشد فکری: رشد فکری افراد با میزان هوش و ظرفیت عقلانی آنان مرتبط است و نباید با سطح تحصیلات اشتباه شود. بسیاری از اشخاص با هوش، فاقد تحصیلات منظم هستند. برای تشخیص رشد فکری باید به عوامل زیر توجه کرد:

۱. قدرت حافظه

۲. سلاست بیان

۳. مهارت در محاسبات ریاضی

۴. ظرفیت استدلال

۵. بصیرت

۶. ظرفیت درک و تشخیص

ج. شایستگی جسمانی: این ویژگی، در زندگی و کار افراد، نقش مهمی را ایفا می‌کند. انجام دادن هر کاری مستلزم سلامت نفسی، نیروی بدنی و نشاط است. حتی در کارهایی که لازمه آن‌ها نیروی بدنی نیست، سلامتی و نشاط از ضروریات اولیه به شمار می‌رود. بنابر این، در انتخاب کارمند، شرایط جسمانی و شایستگی فیزیکی فرد، مورد دقت و مطالعه قرار می‌گیرد. د. توانایی فنی: این ویژگی، به فرد امکان می‌دهد روابط اجسام را در بُعد سوم تجسم کند که ممکن است «تجسم فضایی» نامیده شود. این مهارت، صرفاً یک مهارت فیزیکی نیست. ه. اجتماعی بودن: منظور از این ویژگی، دو چیز است: توانایی جوشش با مردم و تحت تأثیر قرار دادن دیگران.

و. علایق.

ز. حالات طبیعی افراد (هر شغلی حالات طبیعی و عاطفی خاص خود را می‌طلبد).

۷. تحقیقات محلی: هدف از تحقیقات محلی، دستیابی به اطمینان از صدق گفتار

داوطلب در مصاحبه و مندرجات برگ درخواست شغل او است.

۸. معرفی نامه.

۹. آزمایش‌های بهداری.^۱

◀ شیوه‌گزینی اصلح در مدیریت رحمانی

«اینک به سوی فرعون برو که او طغیان کرده است. موسی گفت: پروردگارا! سینه‌ام را گشاده کن و کارم را برایم آسان گردان و گره از زبانم بگشای تا سخنان مرا بفهمند و وزیری از خاندانم برایم قرار بده، برادرم هارون را، به او پشتم را محکم کن و او را در کارم شریک ساز تا تو را بسیار تسبیح گویم و تو را بسیار یاد کنیم، که تو همیشه از کار ما آگاه بوده‌ای. فرمود: ای موسی! آن چه خواستی، به تو داده شد و ما بار دیگر تو را مشمول نعمت خود ساختیم. آن زمان که به مادرت آن چه لازم بود، الهام کردیم که او را در صندوقی بگذار و آن صندوق را به دریا بینداز تا دریا آن را به ساحل افکند و دشمن من و دشمن او آن را برگیرد و من محبتی از خودم بر تو افکنم تا در برابر دیدگان من ساخته شوی و پرورش یابی. در آن هنگام که خواهرت در نزدیکی کاخ فرعون راه می‌رفت و می‌گفت: آیا کسی را به شما نشان بدهم که این نوزاد را کفالت می‌کند؟ او دایه خوبی برای او خواهد بود. پس تو را به مادرت باز گردانیدیم تا چشمش به تو روشن شود و غمگین نگردد. تو یکی از فرعونیان را کشتی؛ اما ما تو را از اندوه نجات دادیم و بارها تو را آزمودیم. پس از آن، سالیانی در میان مردم مدین توقف کردی، سپس در زمان مقدر برای فرمان رسالت به این‌جا آمدی. ای موسی! من تو را برای خودم ساختم و پرورش دادم. اکنون تو و برادرت با آیات من بروید و در یاد من کوتاهی نکنید. به سوی فرعون بروید که او طغیان کرده است».^۲

از این آیات محکّمات، چندین اصل گزینشی در مدیریت رحمانی کشف می‌شود:

۱. اصل آزمایش (بارها تو را آزمودیم).

۲. اصل توجه به سوابق: خداوند که تصمیم به گزینش حضرت موسی برای مقام رسالت دارد، همه گذشته او را از کودکی تا هنگام گزینش شرح می‌دهد و با توجه به همین سوابق، او را بر می‌گزیند.

۱. حسن ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۱۰۹ - ۱۴۵ (تلخیص شده).

۲. طه، آیه ۲۴ - ۴۳.

۳. اصل عضوسازی (کادر سازی): کلمه «اصطناع» به معنای ساختن، دو بار در این آیات به کار رفته است (تا در برابر دیدگان من ساخته شوی و پرورش یابی) (ای موسی! من تو را برای خودم ساختم و پرورش دادم). عضوسازی از عضوایی و عضوگیری مهم‌تر است.

□ اصل اول: آزمایش

یکی از شیوه‌های اصیل، امتحان (ابتلا و فتنه) است که اصلی ثابت در گزینش رسولان به شمار می‌رود؛ به‌ویژه در تفویض امامت و خلافت:

«به یاد آورید هنگامی را که خداوند ابراهیم را با وسایل گوناگون آزمود و او به‌خوبی از عهده این آزمایش‌ها برآمد. خداوند به او فرمود: من تو را امام و پیشوای مردم قرار دادم».^۱

«داود دانست که ما او را آزموده‌ایم. از این رو، از پروردگارش طلب آمرزش کرد و به سجده افتاده و توبه کرد. ما این عمل را بر او بخشیدیم. او نزد ما دارای مقامی بالا و سرانجامی نیکو است. ای داود! ما تو را خلیفه و نماینده خود در زمین قرار دادیم. میان مردم به حق داوری (حکومت) کن».^۲

گاهی امتحان خداوند، برای گزینش لشکریان مجاهد خود است:

«هنگامی که طالوت را به فرماندهی لشکر بنی‌اسرائیل منصوب کردیم، او سپاهیان را با خود بیرون برد و به آنان گفت: خداوند شما را به وسیله یک نهر آب آزمایش می‌کند. آنان که به‌هنگام تشنگی، از آن بنوشند، از من نیستند و آنان که جز یک کف دست خود، بیش‌تر از آن نخورند، از من هستند. پس جز عده کمی، از آن آب نوشیدند».^۳

ابوبصیر از امام باقر(ع) نقل می‌کند که «از آن آب نوشیدند مگر ۳۱۳ مرد که بعضی یک پیمانه نوشیدند و بعضی اصلاً ننوشیدند. وقتی در برابر جالوت قرار گرفتند، آنان که یک پیمانه نوشیده بودند، گفتند: ما امروز قدرت مقابله با جالوت را نداریم. و آنان که ننوشیده بودند (حتی یک پیمانه)، گفتند: چه مقدار لشکریان کم که بر لشکریان فراوان غلبه کردند به اذن خدا و خدا

۱. بقره، آیه ۱۲۴.

۲. ص، آیه ۲۴ - ۲۶.

۳. بقره، آیه ۲۴۹.

با صابران است».

○ جمع‌بندی

اصل آزمایش، برای گزینش پیامبر اولوالعزم (ابراهیم) و پیامبر غیر اولوالعزم (داود) و لشکریان سپاه طالوت، فراگیر است.

○ مواد امتحانی

علامه طباطبایی در تفسیر آیه ۱۲۴ سوره بقره می‌فرماید: «کلمات در این آیه، اموری هستند که اثبات‌کننده لیاقت حضرت ابراهیم برای مقام امامت هستند». بنابر این، نیازی به محدود کردن مواد امتحانی به تعدادی خاص نیست و می‌تواند آزمون استقامت، شخصیت، صداقت، رشد، هوش و هر آن‌چه لازمه امامت است، باشد. مصادیقی از آن، در باره حضرت داود و سپاه طالوت آمده است.

علامه طباطبایی آزمون حضرت داود را آزمون تنبیه و تسدید می‌داند که در حقیقت، اهمیت شغل مورد انتصاب، یعنی قضاوت را نشان می‌دهد؛ زیرا شغلی است که نیاز به تدبیر، استقامت، درایت و حزم دارد.^۱

در همین زمینه، در سیره نبوی به آزمایش‌ها اهمیت داده می‌شد. زمانی در یکی از جنگ‌ها دوست سمرة بن جندب به عنوان رزمنده از سوی رسول خدا ﷺ گزینش شد. وی گله کرد که چرا من انتخاب نشدم. پیامبر ﷺ فرمود: با دوست کشتی بگیر. پس از برنده شدن و آشکار شدن قدرت بدنی او، حضرت فرمود: اجازه داری بجنگی.^۲

در سیره مدیریتی علوی نیز بر این شیوه، سفارش و تأکید می‌شد:

«در کارهای کارگزارانت بنگر و آنان را با آزمایش و امتحان به کار بگمار و از روی میل و استبداد، آنان را به کاری وامدار؛ زیرا استبداد و تسلیم تمایل شدن، کانونی از شعبه‌های جور و

۱. تفسیر المیزان، ج ۱۷، ص ۱۹۳ - ۱۹۴.

۲. اسد الغابه، ج ۲، ص ۴۵۴.

خیانت است».^۱

«سپس در انتخاب این منشیان، هرگز به فراست و خوش‌بینی و خوش‌گمانی خود، تکیه مکن؛ زیرا مردان زرنگ، طریقهٔ جلب نظر و خوش‌بینی زمامداران را با ظاهرسازی و تظاهر به خوش‌خدمتی، خوب می‌دانند، در حالی که ماورای این ظاهر جالب، هیچ‌گونه امانت‌داری و خیرخواهی وجود ندارد، بلکه آنان را از راه منصب‌هایی که برای حکومت‌های صالح پیش از تو داشته‌اند، بیازمای. بنابر این، بر کسانی اعتماد کن که در میان مردم، خوش‌سابقه‌تر و در امانت‌داری معروفند».^۲

□ اصل دوم: توجه به سوابق فرد در انتخاب

پرسش مهمی که در گزینش مطرح است، این است که آیا ملاک، حال کنونی فرد است یا سوابق او و آیا ملاک، تجربهٔ فرد است یا توانایی و استعداد او؟
آن‌چه از آیات قبل به دست می‌آید، اهمیت توجه به گذشتهٔ فرد، در زمان گزینش است و منظور از سوابق، زندگی فردی، کارهای مهمی که انجام داده، روحیات، حالات و نیز زندگی خانوادگی او است. البته در این جا می‌توان قائل به تفصیل شد:

۱. در منصب‌های اصلی و کلیدی (همانند امامت و وزارت) ارزیابی دقیق سوابق فرد، دارای اهمیت و تأثیر است.

۲. در منصب‌های عادی و غیر کلیدی، ملاک، حال کنونی فرد است، هر چند در صورت تساوی شرایط، حق تقدم با فرد خوش‌سابقه است. این نکته از آیهٔ زیر استنباط می‌شود:

«کسانی که پیش از پیروزی، انفاق کردند و جنگیدند، با کسانی که پس از پیروزی، انفاق کردند، یک‌سان نیستند. آنان والامقام‌تر از کسانی هستند که پس از فتح، انفاق و جهاد کردند و خداوند به هر دو، وعدهٔ نیک داده است و خدا به آن‌چه انجام می‌دهید، آگاه است».^۳
این آیه، خوش‌سابقگی (پیش از فتح) را مایهٔ بلندمقامی می‌داند؛ ولی حال کنونی و نیکوی

۱. نهج‌البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲. همان.

۳. حدید، آیهٔ ۱۰.

پس از فتح نیز با وعده نیک خداوندی همراه بوده، مورد تأیید است. البته سابقه خوب، مایه برتری است. مؤید این مطلب، واقعه‌ای است که در ذیل آیه مذکور نقل شده است:

ابوسعید خدری می‌گوید که با رسول خدا ﷺ در حدیبیه در منزل مسفان بودیم. رسول خدا ﷺ از اهل یمن، که بعداً کمک‌کار اسلام شدند، تعریف کرد. پرسیدیم: آیا آنان از ما بهترند؟ فرمود: «با همه ارزش، از شما جلوتر نیستند؛ چون شما پیش از فتح انفاق و جهاد کردید و آنان چنین نبوده‌اند».^۱

از دیگر مؤیدات (در باره توجه به سوابق) سخنان امیرالمؤمنین (علیه السلام) (خطاب به مالک اشتر) است:

«بدترین وزرا کسانی هستند که وزیر زمامداران بد و اشرار پیش از تو بوده‌اند. کسی که با آن گناه‌کاران در کارها شرکت داشته، نباید جزو صاحبان سر تو باشد. آنان هم‌کاران گنه‌کاران و برادران ستم‌کارانند، در حالی که تو بهترین جانشین را از میان مردم به جای آنان خواهی یافت، کسانی که از نظر فکر و نفوذ اجتماعی، کمتر از آنان نیستند و در مقابل، بار گناهان آنان را بر دوش ندارند، کسانی که با ستم‌کاران، در ستمشان همکاری نکرده و در گناه آنان شریک نبوده‌اند. این افراد، هزینه‌شان بر تو سبک‌تر، همکاری‌شان با تو بهتر، محبتشان با تو بیش‌تر و انس و الفتشان با بیگانگان کمتر است. بنابر این، آنان را از خواص و دوستان خود و رازداران خویش قرار ده».^۲

«سپس روابط خود را با افراد با شخصیت و اصیل و خاندان‌های صالح و خوش سابقه برقرار ساز».^۳

«از میان آنان افرادی را که با تجربه‌تر و پاک‌تر و پیش‌گام‌تر در اسلامند، برگزین؛ زیرا اخلاق آنان بهتر و خانواده آنان پاک‌تر و هم‌چنین کم طمع‌تر و در سنجش عواقب کارها بیناترند».^۴

۱. تفسیر المیزان، تفسیر آیه ۱۰، حدید.

۲. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳. همان.

۴. همان.

بنابراین، توجه به سوابق افراد، ملاک مهمی در گزینش اداره اسلامی است. این توجه، در باره نیروهای کلیدی است که در نامه امیرالمؤمنین (علیه السلام) به «صاحبان سر» موسوم شده‌اند؛ اما ملاک در گزینش کارگزاران و کارمندان جزء، حال کنونی آنان است. اینان فرصت خدمت و احیاناً جبران مافات را دارند.

نکته: پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) پس از فتح مکه، به امثال ابوسفیان، عمروعاص و وحشی حبشی با سوابق بسیار بد، مسؤولیت داد،^۱ در حالی که امیرالمؤمنین (علیه السلام) در گزینش، تأکید بسیاری بر لحاظ سوابق می‌فرمود. علت این تفاوت چیست؟ پاسخ این است که:

اولاً، شرایط زمان رسول خدا (صلی الله علیه و آله) شرایط تألیف قلوب و جذب و افزایش تعداد مسلمانان بود که فوج فوج به دین خدا می‌گرویدند. از این رو، از باب تألیف قلوب، که در فصل قبل بدان پرداخته شد، به آنان مسؤولیت می‌داد؛ اما زمان امیرالمؤمنین (علیه السلام) زمان خروج از دین و حق، گرایش به دنیا و معاویه‌گرایی بود و گزینش افراد بدسابقه، باعث تخریب و فساد نظام اداری علوی می‌شد.

ثانیاً، رسول خدا (صلی الله علیه و آله) منصب‌های غیر کلیدی را به آنان واگذار فرمود و در منصب‌های کلیدی، اولویت را به ایثارگران می‌داد (که در فصل قبل بیان شد) که رفتار امیرالمؤمنین (علیه السلام) نیز با این سیره، هماهنگ بود.

پرسش دیگر این‌که آیا در گزینش، تجربه افراد مهم است یا توانایی و استعداد کاری آنان؟ این پرسش با پرسش قبلی تفاوت دارد. پرسش قبلی در باره سوابق خانوادگی، اجتماعی، فردی، سیاسی و مانند این‌ها بود؛ اما این پرسش، در باره سوابق تخصصی، مدیریتی و مهارتی شخص است.

در پاسخ به این پرسش، یک نظریه جدید قائل است که معمولاً یکی از شرایط احراز شغل، داشتن تجربه است. توصیه شده است که این امر، مورد مطالعه و بررسی سازمان قرار گیرد تا ثابت شود که داشتن تجربه، واقعاً برای انجام شایسته کار، لازم و ضروری است. بسیاری از

۱. بحار الانوار، ج ۷۲، ص ۳۶۱.

متقاضیان شغل، مثلاً دانشجویانی که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند یا کسانی که به دلایل محرومیت‌های طبقاتی و اجتماعی، قبلاً شاغل نبوده‌اند، از جمله افراد بی‌شماری هستند که یا اصلاً تجربه‌ی کاری ندارند و یا مدت چندانی شاغل نبوده‌اند تا تجربه‌ی لازم را به دست آورند. حال اگر سازمان شرط احراز شغل را مثلاً پنج سال سابقه قرار دهد، در حالی که اصولاً انجام کار، نیاز به تجربه نداشته باشد، افراد بدون سابقه یا کم سابقه، موفق به ورود به سازمان نخواهند شد و این را می‌توان نوعی تبعیض به شمار آورد.^۱

نظریه‌ی دیگر این‌که سازمان‌ها در بخش خصوصی، تمایل چندانی به استخدام افراد میان سال ندارند و غالباً ترجیح می‌دهند جوانان یا کسانی را که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند، استخدام کنند تا اولاً آنان را به میل و سلیقه‌ی خود پرورش دهند و ثانیاً کارکنان بتوانند سرمایه‌گذاری‌هایی که در آغاز ورود و طی چند سال نخستین در سازمان، برای آشنایی آنان با کار و کسب و مهارت‌ها و تخصص‌های لازم شده است، بازگردانند. به همین دلایل، در بخش دولتی نیز بیش‌تر، سنی به عنوان بالاترین سن مجاز برای استخدام تعیین می‌شود؛ ولی معیار قرار دادن سن، برای تصمیم‌گیری در باره‌ی استخدام کارکنان، توصیه نمی‌شود، بلکه سازمان باید ثابت کند که سن فرد، تأثیر مستقیمی در انجام شایسته شغل دارد.^۲

این دو نظریه‌ی نوین، در مقابل هم هستند، هر چند هر دو در مقدمه‌ی این فصل، در یک مسیر، در ذیل عنوان «بی‌ارتباطی بعضی عوامل با شغل» مطرح شدند. این اختلاف، ناشی از دو مبنا است: یکی این‌که اصل، تجربه است، مگر این‌که ضرورتاً از جوانان استفاده شود و دیگری این‌که اصل، جوانی و توانایی است، مگر این‌که ضرورتاً از افراد با تجربه استفاده شود. آنچه از مدیریت رحمانی به دست می‌آید، این است که اصل، توانایی و شایستگی است و تجربه و جوانی، هیچ کدام اصل نیستند. خداوند رحمان طالوت هفده ساله را به فرماندهی لشکر بنی‌اسرائیل برگزید. رسول خدا ﷺ اسامه نوزده ساله را به فرماندهی لشکر خود نصب کرد و عتاب بن اسید بیست ساله را فرماندار مکه قرار داد. امیرالمؤمنین علیؑ محمد بن ابی‌بکر جوان را والی مصر قرار داد، در حالی که افراد پیر و با تجربه نیز وجود داشتند. علت این

۱. حسن ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۱۲۳.

۲. همان، ص ۱۲۲.

نصب‌ها دانایی و توانایی این افراد است. خداوند طالوت را با علم و جسم و دانایی و توانایی توصیف می‌کند. رسول خدا ﷺ خطاب به عتاب بن اسید، استاندار جوان خویش می‌فرماید: «ای عتاب! آیا می‌دانی که برای چه تو را به این مقام برگزیدم و بر کدام قوم فرمانروا کردم؟ تو را فرماندار اهل‌الله (اهل حرم خدا) و ساکنان مکه ساختم و اگر در میان مسلمانان کسی را برای این مقام، شایسته‌تر از تو می‌یافتم، این کار را به او می‌سپردم».^۱

پیامبر ﷺ در توجیه نصب اسامه می‌فرماید: «گویا فرماندهی اسامه بر گروهی از شما گران آمده و زبان به انتقاد گشوده‌اید؛ ولی اعتراض و سرپیچی شما تازگی ندارد، قبلاً از فرماندهی پدر او (زید) نیز انتقاد می‌کردید. به خدا سوگند! هم پدر او شایسته این منصب بود، هم فرزندش برای این مقام، لایق و شایسته است و من او را سخت دوست دارم. ای مردم! در باره او نیکی کنید و دیگران را در حق او نیکو سفارش کنید. او از نیکان شما است».^۲

ولی این بدان معنا نیست که مدیریت رحمانی و نبوی و علوی جوان‌گرا هستند، نه تجربه‌گرا؛ زیرا در بسیاری مواقع، افرادی به علت شایستگی و توانایی به کار گماشته می‌شدند، نه به علت تجربه بیشتر. برگزیدن بیش‌تر پیامبران، در چهل سالگی، در مدیریت رحمانی، انتخاب حمزه به فرماندهی لشکر، از سوی رسول خدا ﷺ و نصب مالک اشتر به فرماندهی لشکر و فرمانداری مصر، از سوی حضرت علی‌الیه‌السلام اثبات‌کننده اهمیت اصل شایستگی و توانایی است. البته در صورت تساوی شرط توانایی و شایستگی، به نظر می‌رسد که تجربه بر جوانی مقدم است. این، فلسفه سفارش امیرالمؤمنین‌الیه‌السلام به مالک اشتر در نصب با تجربه‌ها است.^۳

◀ چند پرسش در باره آزمون‌ها

در باره آزمون‌های گزینش، که اصل و ضرورت آن بر اساس مدیریت رحمانی و نبوی و علوی به اثبات رسید، چند پرسش مطرح است:

۱. تراتیب الاداریه، ج ۲، ص ۲۳۱.

۲. طبقات ابن سعد، ج ۲، ص ۱۹۵.

۳. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

از چه روش‌هایی در این آزمون‌ها باید بهره گرفت؟ زمان این آزمون، چه وقت است، پیش از نصب، هنگام نصب یا پس از نصب؟ درجهٔ روایی و نتیجه‌بخشی و تطابق آن با واقع چه ضمانت‌هایی دارد؟ چگونه می‌توان مطمئن شد که حاصل آزمون، درست است و حق کسی پایمال نشده است؟ اگر آزمون توسط خداوند یا معصومین علیهم‌السلام انجام پذیرد، مطابق واقع نتیجه می‌دهد؛ اما ملاک تضمین صحت آزمایش‌های دیگران چیست؟ مواد آزمون و نیز هدف آن چیست؟

پاسخ اجمالی: بعضی افراد در اثر فشار اقتصادی و برای فرار از بیکاری یا در اثر سفارش یک دوست، وارد یک سازمان شده و در رشته‌ای مشغول به کار می‌شوند؛ اما پس از مدتی معلوم می‌شود که شایستگی و صلاحیت آن کار را ندارند. از این رو، دچار سرخوردگی و افسردگی می‌شوند و برای از دست دادن بخشی از عمر خویش حسرت و تأسف می‌خورند. هم‌چنین باعث ضایع شدن کار، تضییع حقوق مراجعان و پایمال شدن حق کسی که شایستهٔ این کار بوده و جای او توسط این شخص اشغال شده است، می‌گردند. یک آزمون تقریباً دقیق (گرچه ابتدایی) رفتار تلخی به نظر می‌آید؛ ولی در واقع، عملی درست بوده و مانع پی‌آمدهای نامطلوب مذکور می‌شود و با رحمت خداوندی سازگار است: ﴿عسی ان تکرهوا شیئاً فیهو خیر لکم﴾^۱.

◀ هدف از آزمایش (ابتلا)

«یتیمان را چون به حد بلوغ رسیدند، بیازمایید، اگر در آنان رشد کافی یافتید، اموالشان را به ایشان بدهید».

«رشد» در اصطلاحات عرف و معمولی ما یک کیفیت جسمی و یک وصف اندام است. قامت‌ها و اندام‌ها در اصطلاح و در عرف امروز فارسی، متصف به صفت رشد می‌شود؛ ولی در اصطلاح فقه اسلامی، یک کیفیت روحی است؛ یعنی نوعی بلوغ است در مقابل بلوغ جسمی.

۱. بقره، آیه ۲۱۴.

می‌گویند: کودک پس از بلوغ جسمی باید بلوغ روحی نیز پیدا کند تا ثروت را در اختیارش بگذاریم و می‌گویند: تنها بلوغ جسمی برای ازدواج کافی نیست، رشد یعنی بلوغ روحی نیز لازم است.

مقصود از رشد و بلوغ روحی، شایستگی و قدرت تشخیص، درک سود و زیان و لیاقت اداره و بهره‌برداری است. به عبارت دیگر، رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگهداری و استفاده و بهره‌برداری صحیح از وسایل و سرمایه‌های حیات.^۱

بلوغ نکاح، مقتضی استقلال در تصرف یتیم است در مال خودش و رشد، شرط نفوذ تصرف است. در نوع عبادات، بلوغ نکاح کافی است؛ ولی در نوع معاملات کافی نیست و رشد هم باید ضمیمه شود و الا مقتضی، تأثیر نخواهد داشت و این از لطایف قانون‌گذاری است و نادیده گرفتن رشد، باعث اختلال نظام می‌شود. امام صادق علیه السلام «ایناس الرشد» را حفظ مال می‌دانند (ایناس الرشد حفظ المال).^۲

بحث رشد، در ذیل نظریه رشد استاد شهید مطهری، مطرح شده است.

در مدیریت رحمانی اهداف دیگری نیز برای آزمایش ذکر شده است:

«آیا چنین پنداشتید که تنها با ادعای ایمان وارد بهشت خواهید شد، در حالی که خداوند هنوز مجاهدان از شما و صابران را مشخص نساخته است؟»^۳

«آیا مردم گمان کردند همین که بگویند: ایمان آوردیم، به حال خود رها می‌شوند و آزمایش نخواهند شد؟ ما کسانی را که پیش از آنان بودند، آزمودیم و اینان را نیز امتحان می‌کنیم. باید علم خدا در باره کسانی که راست می‌گویند و کسانی که دروغ می‌گویند، تحقق یابد».^۴

«ما همه شما را قطعاً می‌آزماییم تا معلوم شود که مجاهدان واقعی و صابران از میان شما کیانند و اخبار شما را نیز بیازماییم».^۵

۱. مدیریت و رهبری، ص ۲۰۹.

۲. تفسیر المیزان، ج ۴، ص ۱۷۳.

۳. آل عمران، آیه ۱۴۲.

۴. عنکبوت، آیه ۲ و ۳.

۵. محمد، آیه ۳۱.

از مجموع این آیات و نظایر آنها به دست می‌آید که مشخص شدن درجهٔ رشد، صبر، جهاد، صداقت، ایمان و خیریت، از اهداف اصلی آزمایش‌های الهی و آثار آن است که در میان این عناصر، رشد جایگاه اصلی را در گزینش‌ها دارد و استاد مطهری و علامه طباطبائی تعریف جامعی از آن به دست دادند.

◀ گزینش زنان^۱

استخدام افراد بر اساس جنسیت آنان قانونی نیست. تنها استثنا هنگامی است که بتوان ثابت کرد که جنسیت فرد، رابطهٔ مستقیم با انجام شایستهٔ کاری را دارد که به وی واگذار خواهد شد؛ مثلاً اگر ادارهٔ پلیس یا نیروهای انتظامی بخواهد شخصی را برای بازرسی بدنی زنان استخدام کند، طبیعتاً کسی که برای این شغل انتخاب و استخدام می‌شود نیز باید زن باشد. هم‌چنین سازمان نباید با فرض این‌که زنان از لحاظ قدرت جسمانی، ضعیف بوده، توانایی انجام کار خاصی را ندارند، از استخدام آنان خودداری کند. باید به زنان متقاضی شغل، فرصت داده شود که میزان توانایی خود را نشان دهند؛ مثلاً اگر برای انجام کاری لازم است که متصدی آن مرتباً شیء سی کیلویی را بلند و جا به جا کند، سازمان باید از متقاضیان شغل، چه زن و چه مرد، بخواهد که توانایی جسمی خود را برای این کار به نمایش بگذارند.

اغلب مشاهده می‌شود که سازمان‌ها از استخدام زنانی که دارای کودکان شیرخوار یا خردسال هستند، خودداری می‌کنند. ممکن است برای یک زن مشکل باشد که هم کارمند اداره و هم مادر باشد؛ اما اخیراً زنان در جوامع غربی این بحث را مطرح کرده‌اند که مراقبت از کودکان، وظیفهٔ پدر و مادر، هر دو است و بنابر این اگر مواظبت از کودکان و پی‌آمدهای ناشی از آن، تنها دامنگیر زنان شود، این را می‌توان نوعی تبعیض به شمار آورد. اگر چه شکی نیست که مرد و زن (پدر و مادر)، هر دو در برابر سرپرستی و تربیت فرزندان خود، مسؤولیت مشترک دارند، اما آداب و سنن اجتماعی در تقسیم‌بندی این مسؤولیت‌ها نقش مهمی دارد.

۱. مدیریت منابع انسانی، اسفندیار سعادت، ص ۱۲۱.

□ تجرد و تأهل

بدیهی است که تجرد و تأهل و پرسش در باره آن، به خودی خود قانونی نیست؛ ولی مشکل این جا است که با این مسأله، یکسان برخورد نمی‌شود؛ مثلاً در حالی که تأهل مرد، عاملی منفی برای او به شمار نمی‌آید و یا حتی در مواردی امتیازاتی نیز به علت عائله‌مندی به او تعلق می‌گیرد، معمولاً به زنان متأهل به چشم نان آور دوم خانواده نگریسته می‌شود و به همین علت، برای انجام مشاغل یکسان، حقوق و مزایای کم‌تری به آنان داده می‌شود.

□ اشتغال و گزینش زنان

مسأله گزینش و اشتغال زنان، از حوزه‌های مشارکت سیاسی زنان محسوب می‌شود. البته این مسأله، در متون فقهی شیعی، در «کتاب القضاء» و مسأله «اجتهاد و تقلید»، ضمن بحث از شرایط قاضی و مجتهد، مورد بحث قرار گرفته است. فقیهان اهل سنت نیز در مباحث قضاوت و امامت و امارت، به اختصار، این مقوله را بررسی کرده‌اند.

در هر دو دسته فقه، عدم صلاحیت زنان برای تصدی مناصبی چون قضاوت، امامت، مرجعیت، حکومت و هر منصب دیگر، که از شوون ولایت عامه محسوب می‌شود، از امور مسلم و اجماعی و مطابق با مذاق شرع انگاشته شده است و مخالفت صاحب‌نظران و منتقدان اندکی، هم‌چون محقق اردبیلی و میرزای قمی، مورد توجیه قرار گرفته و مقابله با اجماع تلقی نشده است.

آنچه باعث شده که علی‌رغم ضعف ادله، فقه شیعه به سوی عدم جواز قضاوت برای زنان گرایش پیدا کند، محکومیت شیعه در طول قرون و اعصار بوده است که دستگاه‌های حکومتی را ظالم می‌شمردند و به‌ویژه، رژیم قضایی حاکم را غیر شرعی می‌دانستند. حتی مردان نیز به قضاوت نمی‌پرداختند (جز در مقاطعی کوتاه). بنابر این، مناقشه در مبانی فقهی و نظری بحث قضاوت، خالی از انگیزه بوده است.

اما در فضای نظام نوپای اسلامی، که همه مناصب حکومتی، از جمله قضاوت، وجهه‌ای مشروع پیدا می‌کند، بدیهی است که مباحث مربوط به آن، مورد توجه بیش‌تری قرار می‌گیرد.

به بیان دیگر، در نظام‌های غیراسلامی، بحث از شرایط قاضی، داعی نداشت و حداکثر بر شرط عدالت و یا اجتهاد تکیه می‌شد، آن هم با غرض نفی مشروعیت نظام قضایی حاکم و غاصب. بنابراین، شرطی مانند مرد بودن، در سایه شرایط قبل محو می‌شد. اگر هم به آن پرداخته می‌شد، به علت حضور زنان در مسند قضاوت، بدون رعایت موازین شرعی بود که در حقیقت، به عدالت، حجاب و امثال آن، حساسیت نشان داده می‌شد.

پس از انقلاب، که این شرایط، مانند بسیاری از امور، به چالش جدی فقهی کشیده می‌شود، غیر قابل دفاع بودن آن آشکار می‌شود و به دنبال آن، صرفاً به استحساناتی مانند «مذاق شرع» و یا اصل عدم حجیت تکیه می‌شود، با این بیان که «شک در حجیت، مساوق با عدم حجیت است».

◀ گزینش زنان از دیدگاه قرآن و سنت

□ ۱. در مناصب ولایی (کلیدی)

خدای رحمان در گزینش پیامبران، مرد بودن را اصل و محور قرار داده و از این محدوده فراتر نرفته است: «و ما ارسلنا قبلك الا رجالاً نوحی اليهم فسلوا اهل الذکر ان کنتم لا تعلمون»؛^۱ یعنی ما پیش از تو جز مردانی که به آنان وحی می‌کردیم، نفرستادیم. اگر نمی‌دانید، از آگاهان بپرسید.

مؤید این مطلب، تاریخ زندگی پیامبران و شهادت بزرگان و ارکان همه ادیان است. در سراسر قرآن نام تقریباً سی پیامبر برده شده است که همگی مرد هستند. ائمه شیعه، که دوازده نفر هستند، همگی مرد هستند و اصولاً در مباحث کلامی و اعتقادی شیعه، یکی از شرایط امام و پیامبر، مرد بودن است. در اعتقادات اهل سنت، خلفای راشدین و ائمه مذاهب چهارگانه، مرد هستند و آنان نیز شرط خلیفه و ولی مسلمین بودن را مرد بودن می‌دانند. همه این امور، ملهم از گزینش رحمانی است.

۱. انبیاء، آیه ۷.

در مدیریت رحمانی، به زنان نیز توجه و التفات شده و مورد الهام قرار گرفته‌اند: «به یاد آورید هنگامی را که فرشتگان گفتند: ای مریم! خدا تو را برگزیده و پاک ساخته و بر همه زنان جهان برتری داده است. ای مریم! (به شکرانه این نعمت) برای پروردگار خود خضوع کن و سجده به جای آور و با رکوع کنندگان رکوع کن».^۱

«ما به مادر موسی الهام کردیم که او را شیر ده و هنگامی که بر او ترسیدی، وی را در دریا بیفکن و نترس و غمگین مباش که ما او را به تو باز می‌گردانیم و از رسولان قرار می‌دهیم».^۲ بر اساس این آیات، مادر حضرت عیسی زنی برگزیده و سیده (الگو و بانوی زنان) و مادر حضرت موسی زنی مورد الهام و عنایت خداوندی بود که خدا به او مأموریت داده که پیامبری مانند حضرت موسی را برای زنده ماندن به دریای نیل بیندازد.

در اعتقادات شیعی، حضرت فاطمه زهرا (علیها السلام) از زبان رسول خدا (صلی الله علیه و آله) الگوی زنان عالمیان در همه زمان‌ها است (در برابر حضرت مریم که الگوی زنان در زمان خویش است) و در میان اهل بیت و ائمه معصومین (علیهم السلام) جایگاه والا و برتری دارد. از القاب آن حضرت، محدّثه است؛ زیرا در طول حیات خود، پس از وفات رسول خدا (صلی الله علیه و آله) با جبرئیل گفت‌وگو می‌کرد؛ اما آن چه مسلم است، نه حضرت زهرا (علیها السلام) و نه حضرت مریم به امامت و پیامبری از سوی خدا مبعوث نشدند، که اگر مرد می‌بودند، یقیناً منصوب می‌شدند.

از مجموع آیات و نکات گفته شده، اصل مرد بودن در مناصبی هم‌چون نبوت و امامت، در مدیریت رحمانی و وحیانی، مسلم و بدون تردید است. اصل مرد بودن در ولایت، نبوت و امامت عامه، در سیره‌گزینش خداوندی موجب شده که در کلام و فقه شیعی، در آن چه از شؤون امامت و ولایت است، مرد بودن شرط باشد؛ همانند قضاوت، امامت جمعه و جماعت، مرجعیت و ریاست حکومت.

این نگرش، امری غریب و بی‌پایه نیست، بلکه در چهارچوب گزینش‌های خداوندی قرار دارد. چه بسا اصطلاح استحسان «مذاق شرع»، که در قلم فقیهان، رایج است، ترجمه‌ای از

۱. همان، آیه ۴۲ و ۴۳.

۲. قصص، آیه ۷.

این شیوه مدیریتی و گزینشی خداوند باشد.

مسأله اشتراط مرد بودن در قضاوت، مرجعیت، امامت و حکومت، در طول تاریخ فقاقت شیعه و سنی، امری مورد تسالم و بدون دغدغه بوده است. این نظریه را بعضی اجماعی و بعضی مشهور می‌دانند. در میان فقهای شیعه، فقط بزرگانی چون مقدس اردبیلی و میرزای قمی با آن مخالفت کرده‌اند که نظریات آنان به گونه‌ای توجیه شده است تا مانع اجماع نباشد. اگر هم توجیه‌پذیر نباشد، تحقق شهرت فتوایی، که جبران‌کننده ضعف سندی است، یقینی است.

در آرای فقهای عامه، آن گونه که در کتاب الفقه الاسلامی و ادلته آمده است، مرد بودن قاضی، نزد مالکیه، شافعیه و حنبله، شرط صحت و نفوذ قضا است؛ اما حنفیه گفته‌اند که زنان می‌توانند در حوزه امور مالی، عهده‌دار قضا باشند. محمدبن جریر طبری، که صاحب تفسیر و تاریخ است، معتقد است که زنان، مانند مردان می‌توانند در همه امور، قاضی باشند. نظر طبری و ابوحنیفه، مورد حمله دیگر مذاهب قرار گرفته است. ماوردی می‌گوید: اعتبار به اقوال خلاف اجماع نیست، افزون بر این که آیه «الرجال قوامون على النساء» نیز آن را مردود می‌سازد.

مشاهده می‌شود که از میان مناصب ولایی، مهم‌ترین اختلاف، در قضاوت است که در میان خیل عظیم طرفداران مرد بودن، مقاومتی ندارد و شهرت عظیمه، که مؤید به شیوه گزینش رحمانی است، جرئت مخالفت را می‌گیرد و اصطلاحاً مخالفان را به احتیاط وا می‌دارد. اما پس از انقلاب، در میان صاحب‌نظرانی غیر از مراجع و فقهای برجسته و متأثر از فضای انقلاب، که در آن زمینه عملی قضا به وجود آمد، اشتراط مرد بودن به چالش کشیده شد؛ زیرا ادله موافقان اشتراط، از قابلیت دفاع بالایی برخوردار نبوده و قابل مناقشه اصولی، رجالی، دلالی و درایی است و هیچ وحدت رویه‌ای نیز بین فقیهان در اقامه دلیل وجود ندارد. بعضی اجماع را تنها دلیل می‌دانند، بعضی مذاق شرع را، بعضی صحیحه ابی‌خدیجه را و بعضی آیاتی از قرآن را، که همه این‌ها از دیدگاه مدرسه‌ای جای ایراد و مناقشه دارد. از آن جا که این بحث،

در محافل گوناگون به اندازه کافی مطرح شده است و تقریرات انبوهی از آن وجود دارد، ما پژوهش‌گران را به آن مباحث ارجاع می‌دهیم.

آن‌چه در چهارچوب این تحقیق، مهم است، نگرش مدیریتی و گزینشی، آن‌هم از دیدگاه مدیریت رحمانی و سپس نبوی و علوی است.

تاکنون از مدیریت رحمانی به دست آوردیم که مردم‌محوری در گزینش انبیا و ائمه وجود دارد و اگر طبق نظر مشهور، که صاحب جواهر به آن تصریح کرده است، قضاوت از شؤون نبوت و ولایت باشد، مرد بودن، در آن شرط است و مناصبی مانند امامت جمعه و جماعت و ریاست حکومت نیز از این قاعده مستثنا نیست.

این گزینش مرد سالارانه، مؤید به سیره عقلا نیز هست. در این سیره، تعداد زنانی که در طول تاریخ، به مقامات کلیدی و محوری رسیده‌اند، اندک است که این حاکی از استثنا بودن در آن قانون عمومی است. حتی در جهان معاصر، یک آمار سطحی از کابینه‌های دولت‌های جهان و فرماندهان نظامی و رهبران کاریزماتیک و غیر کاریزماتیک، نشان‌دهنده غلبه مردسالاری است و بعید است که تغییر کند. هر چند اخیراً پیش‌بینی شده است که قرن بیست و یکم، قرن زن‌سالاری است، ولی تبدیل این تخمین به واقعیت، با توجه به قانون عمومی مدیریت رحمانی، که مبتنی بر فطرت و سنت است، مشکل به نظر می‌آید.

در سیره نبوی و علوی، در بعد مدیریتی و گزینشی، این مردسالاری در مناصب ولایی تداوم یافت.

در حکومت این دو معصوم، والیان، وزیران، قاضیان و نظامیان ارشد، از مردان بودند. این سیره، در میان حکومت‌های موسوم به اسلامی، تاکنون تداوم داشته است.

□ ۲. گزینش زنان در مناصب عادی (غیرولایی)

در مدیریت رحمانی، زنان اجازه اشتغال در خارج از خانه را دارند و می‌توانند به قصد مأموریت‌هایی، در جامعه حاضر شوند. به آیاتی در این باره توجه فرمایید:

«هنگامی که موسی به چاه آب مدین رسید، گروهی از مردم را دید که چهار پایان خود را

سیراب می‌کنند و در کنار آنان دو زن را دید که مراقب گوسفندان خویشند (و به چاه نزدیک نمی‌شوند). موسی به آنان گفت: کار شما چیست؟ گفتند: گوسفندانمان را آب نمی‌دهیم تا چوپان‌ها همگی خارج شوند و پدر ما پیرمرد کهنسالی است (قادر بر این کار نیست). موسی برای گوسفندان آن دو، آب کشید. سپس رو به سایه آورد و عرض کرد: پروردگارا! هر خیر و نیکی که بر من فرستی، به آن نیازمندم. ناگهان یکی از آن دو زن به سراغ او آمد، در حالی که در نهایت حیا گام بر می‌داشت. گفت: پدرم از تو دعوت می‌کند تا مزد آب دادن به گوسفندان را که برای ما انجام دادی، به تو بپردازد. هنگامی که موسی نزد شعیب آمد و سرگذشت خود را شرح داد، گفت: نترس، از قوم ظالم نجات یافتی. یکی از آن دو دختر گفت: پدرم! او را استخدام کن؛ زیرا بهترین کسی که می‌توانی استخدام کنی، آن کس است که قوی و امین باشد.^۱

«مادر موسی به خواهر او گفت: در هر وضع و حال، او را پی‌گیری کن. او نیز از دور، ماجرا را مشاهده کرد، در حالی که آنان (فرعونیان) بی‌خبر بودند. ما همه زنان شیرده را از پیش، بر او (موسی) حرام کردیم و خواهرش گفت: آیا شما را به خانواده‌ای رهنمایی کنم که می‌توانند این نوزاد را برای شما کفالت کنند و خیرخواه او باشند؟»^۲

طبق این آیات، دختران شعیب پیامبر به سقایت گوسفندان (و احتمالاً چراندن آن‌ها) در بیرون خانه مشغول می‌شوند و چون دختر پیامبر هستند و باید در خانه بمانند، این مسأله، مانع از حضور آنان در اجتماع نیست. اجازه یک پیامبر، پشتیبان این کار است و خداوند نیز این کار را تقریر فرموده است. البته حضور در اجتماع و اشتغال آنان همراه با حیا و وقار است. با مردان سخن می‌گویند؛ به‌ویژه با حضرت موسی که در آن هنگام، هجده ساله و مجرد بوده است؛ ولی در این گفت‌وگو رعایت موازین شرعی می‌شود. وقتی چوپانان بر سر چاه آب ازدحام کرده‌اند، با آنان اختلاط نمی‌کنند، بلکه منتظر می‌مانند تا آنان کارشان به پایان برسد و آن‌جا را ترک کنند. سپس اینان به کار خود می‌پردازند. حیا و وقار و پیامبرزادگی مانع از این نمی‌شود که

۱. قصص، آیه ۳-۷.

۲. همان، آیه ۱۱-۱۲.

به حضرت موسی پیش‌نهاد دهند که نزد پدرشان بیاید تا مزد بگیرد. بنابر تفسیر، هنگام رفتن به سوی پدر، حضرت موسی جلو و دختران پشت سر او حرکت می‌کنند و می‌کوشند که سخن نگویند؛ زیرا تنها هستند (به خلاف زمانی که اطراف چاه و میان مردم بودند).

این آیات، الگویی مناسب از حضور اجتماعی زنان، همراه با اشتغال و وقار را نشان می‌دهد. در آیات بعد، خواهر حضرت موسی به یک مأموریت اطلاعاتی حساس می‌رود. او به میان فرعونیان، که افرادی خطرناک و دشمن بودند، می‌رود و با ترفند و کید خداوندی، حضرت موسی را به مادرش باز می‌گرداند. از این رو، حضور اجتماعی و اقتصادی دختران حضرت شعیب و حضور امنیتی خواهر حضرت موسی، مورد تأیید خدای تبارک و تعالی است. اگر نظر شرع و قرآن بر پوشیدگی زن باشد، نباید شاهد این گونه حضورهای ویژه باشیم. برای تأکید بر این مطلب، به آیه‌ای دیگر توجه فرمایید:

«مردان نصیبی از آن چه کسب می‌کنند، دارند و زنان نیز نصیبی از آن چه کسب می‌کنند، دارند».^۱

این آیه - که به قول استاد شهید مطهری استقلال اقتصادی زن را اثبات می‌کند - همان طور که مردان را در نتایج کار و فعالیت خود دارای حق دانسته، زنان را نیز در نتیجه کار و فعالیتشان صاحب حق می‌شمرد.^۲

علامه طباطبایی مراد از «اكتساب» در این آیه را نوعی حیا و اختصاص می‌داند که شامل عمل اختیاری، مانند اکتساب به صنعت و حرفه نیز می‌شود.^۳

با این تفسیر، اکتساب زنان در هر حرفه و صنعتی و هر شغل اداری و اجتماعی، مشروع و مجاز است و اگر درآمدی داشته باشند، اختصاص به خودشان دارد و حتی مانع از تداوم پرداخت نفقه به آنان از سوی شوهر نیست.

به نظر می‌رسد که آیات یاد شده، برای اثبات مشروعیت اشتغال، کافی باشد. البته این

۱. نساء، آیه ۳۴.

۲. نظام حقوق زن در اسلام، ص ۲۵۶.

۳. تفسیر المیزان، ج ۵، ص ۳۳۷.

مسأله که اذن همسر در این جا چه نقشی دارد، در مبحث حقوق و دست مزد بررسی خواهد شد. از منظر بحث گزینش، قاعدتاً وقتی حضور و اشتغال مشروع باشد، گزینش آنان نیز بی اشکال است. آن چه این نکته را تأیید می کند، استخدام و به کارگیری زنان در مناصب عادی، در سیره مدیریتی نبوی و علوی است که به نمونه هایی از آن اشاره می شود:

۱. حضور زنان در جنگ به عنوان امدادگر:

آن گونه که در تاریخ آمده است، چهارده نفر زن، از جمله حضرت فاطمه علیها السلام در جنگ احد حاضر بودند. آنان غذا و آب سربازان اسلام را بر پشت خود حمل می کردند، به مجروحان آب می دادند و آنان را مداوا می کردند.^۱ آنان در خیبر نیز حضور داشتند. ^۲ ام عطیه در هفت جنگ شرکت کرده است.^۳

۲. حضور زنان به عنوان مدافع و جنگ جو:

در جنگ احد از زنی به نام شبیه نام برده می شود که از رسول خدا صلی الله علیه و آله دفاع می کرده است و آن حضرت، با لبخند، عمل او را تأیید کرده و می فرمود که «مقام نسبیّه از فلانی و فلانی برتر است».^۴ همین زن، در جنگ با فتنه گر معروف، مسیلمه کذاب، یک دست خود را فدا می کند.^۵

□ ۳. حضور زنان در صحنه های علمی

اسماء، زنی که به خطیب و نماینده زنان شهرت داشت، به جمع رسول خدا صلی الله علیه و آله و مردان وارد می شود. پیامبر به او پاسخ می دهند و وی را تشویق می کنند و می فرمایند: «آن چه گفتیم، به همه زنانی که از طرف آنان نماینده ای، ابلاغ کن».^۶

۵. نصب زنان در امور حسبیه.^۷

۱. واقدی، مغازی، ج ۲، ص ۲۴۸.

۳. ابن سعد، طبقات الکبری، ج ۱۱، ص ۴۴۵.

۵. همان.

۷. بحار الانوار، ج ۳، ص ۳۱۰.

۲. سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۳۵۶.

۴. ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، ج ۱۴، ص ۲۶۶.

۶. سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۳۶۵.

۶. نصب ام ایمن به عنوان نگهبان.^۱
۷. نصب ام ورقه، دختر عبدالله بن حارث به عنوان مربی قرآن.^۲
۸. نصب ام سلیمان بن ابی حثمه به عنوان معلم کتابت زنان.^۳
- در سیره مدیریتی علوی نیز به زنان مأموریت‌هایی از سوی آن حضرت داده می‌شد:
۱. حضور لیلی الغفاریه در جنگ جمل، همراه با حضرت علی علیه السلام.^۴
۲. حضور ام‌الکیر یا رقیه کوفی در جنگ صفین با نقش بسیار مؤثر تبلیغی.^۵
۳. دادن مأموریت به چهل زن مسلح، پس از جنگ جمل، از سوی امیرالمؤمنین علیه السلام با لباس مردانه.^۶
۴. توجه به شکایت سوده از یک استاندار و عزل او و تأیید حضور این زن، در این مورد و دادن حکم نصب استاندار جدید به او برای ابلاغ.^۷
- به همه این‌ها اضافه می‌شود نقش اجتماعی حضرت زهرا علیها السلام و سخنرانی ایشان در بین مهاجران و انصار و دفاع از ولایت امیرالمؤمنین علیه السلام و مأموریت‌های نظامی حضرات زینب و ام‌کلثوم از سوی امام حسین در کربلا و دیگر زنان حاضر در آن صحنه.
- بر این اساس، در سیره مدیریتی خداوند و معصومین علیهم السلام اشتغال و انتصاب زنان جایز است، حتی در مأموریت‌های نظامی و امنیتی، که حساس‌ترین نوع مشارکت سیاسی اجتماعی زنان در نظام اسلامی است.

□ جمع‌بندی

۱. در مدیریت رحمانی، زنان در منصب‌های ریاست حکومت، امامت جمعه و جماعت، در

۱. تراتیب، ج ۱، ص ۲۰۰.

۳. همان، ص ۴۹.

۵. اعیان الشیعه، ج ۳، ص ۴۷۶.

۷. اعیان الشیعه، ج ۳، ص ۴۷۸.

۲. همان، ص ۴۷.

۴. سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۳۵۶.

۶. شیخ مفید، الجمل، ص ۴۱۵.

هر رده‌ای احتیاطاً قضاوت و همچنین مرجعیت و دیگر مناصبی که از شؤون ولایت و امامت عامه است، گزینش نمی‌شوند.

۲. مناصبی مانند وزارت و مدیریت‌های کلان، از دایره فوق بیرون است و امکان گزینش زنان وجود دارد.

۳. اشتغال و انتصاب زنان در مناصب گوناگون اداری و حرفه‌ای، اشکالی ندارد.

□ نکته پایانی

مشروعیت و جواز اشتغال، به معنای لزوم، هجوم و اشغال امور اداری و غیراداری، از سوی زنان نیست. تأسی به سیره نظری و عملی حضرت فاطمه زهرا علیها السلام که به عنوان الگوی زنان، در همه زمان‌ها مطرح است، بیان‌گر معیارهایی نیکو برای یک جامعه سالم است. از آن حضرت نقل شده است که بهترین زنان کسی است که مردی او را نبیند و او مردی را نبیند. خود آن حضرت، از تقسیم کاری که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله بین ایشان و امیرالمؤمنین علیه السلام فرمودند، راضی بود، به این شکل که حضرت علی علیه السلام کار بیرون خانه را و زهرای اطهر علیها السلام امور درون منزل را اداره کند.

بنابر این، وظیفه اول زنان، تربیت فرزندان و خانه‌داری است و در صورت ضرورت، به کار بیرون خانه اشتغال می‌ورزند و به کارهای ویژه زنان، که از عهده مردان بر نمی‌آید، می‌پردازند. البته در انجام دادن این امور، عفاف و وقار را نیز رعایت می‌کنند و نظام اداری اسلام باید بیش‌ترین تلاش را برای عدم اختلاط زن و مرد به کار گیرد.

با این ترتیب، مشکل اشتغال مردان حل خواهد شد و خانواده‌ها شکل طبیعی‌تر و سالم‌تری به خود می‌گیرند و زمینه‌های تحکیم آن‌ها و جامعه فراهم می‌آید؛ زیرا خانواده، عامل تفکیک نشدنی هر نوع توسعه است. در هر توسعه‌ای و در هر سطح، تا سر حد امکان باید ترکیب و ترتیب فطری و سنتی خانواده را محفوظ نگاه داشت.

اگر زنان میل کم‌تری به اشتغال مناصب اداری و غیر اداری پیدا کنند، فرصت‌های شغلی بیش‌تری برای مردان پیدا می‌شود و با کاهش بیکاری مردان، نان‌آوران خانواده‌ها تقویت

می‌شوند و خانواده‌های بیش‌تری تشکیل می‌شود و بسیاری از مفاسد اجتماعی و اقتصادی، که ناشی از بحران اشتغال است، رخت بر می‌بندد.

بنابر این، اولویت دادن به گزینش مردان و پس از آن، گزینش زنان، در صورت ضرورت و تمایل خود آنان به گزینش، فرمولی است که برکات بسیاری دارد و مطابق با سیره مدیریتی رحمانی و نبوی و علوی و ملهم از سیره نظری و عملی حضرت زهرا علیها السلام به عنوان محور اهل بیت است. هر چند از لحاظ فقهی، جواز و مشروعیت انتصاب و اشتغال زنان ثابت است، ولی مشروعیتی است که در صورت ضرورت به کار می‌آید، ضرورتی که به عقیده نگارنده می‌تواند حتی مناصبی مانند قضاوت را نیز شامل شود. همان ضرورتی که شرط بودن اجتهاد برای قضاوت را کنار می‌زند و حکم به جواز قضاوت غیرمجتهد می‌کند، می‌تواند شرط مرد بودن را نیز کنار بزند.

□ آزمون عفت و امانت

یکی از شرایط استخدام، به‌ویژه در مناصب بالاتر، پاکی و عفت فرد مورد انتصاب است. در نظام‌های اداری امروزی، به اعتقاد کارشناسان، بحث تعرض به زنان، به مسأله مهمی تبدیل شده است که برای راه حل آن، مقالات فراوانی منتشر می‌شود. در مدیریت رحمانی نیز به این نکته توجه شده است. علامه طباطبایی ذیل آیه‌ای که به قصه دختران حضرت شعیب و حضرت موسی مربوط است، از تفسیر قمی نقل می‌کند که:

«قالت إحدى بنات شعیب: یا ابت استأجره ان خیر من استأجرت القوی الامین. فقال لها شعیب: اما قوته فقد عرفتیه، انه یستسقی الدلو وحده. فبم عرفت امانته؟ فقالت: انه لما قال لی تأخری عتی و دلینی علی الطریق فانا من قوم لا ینظرون فی ادبار النساء عرفت انه لیس من الذین ینظرون اعجاز النساء فهذه امانته».^۱

«یکی از دختران شعیب گفت: ای پدر من! موسی را استخدام کن، همانا بهترین کسی که

۱. تفسیر المیزان، ج ۱۶، ص ۲۹.

بخواهی استخدام کنی، باید نیرومند و امین باشد. شعیب به دخترش گفت: اما قدرت او را به من شناساندی که به تنهایی دلو سنگین را بلند می‌کرد. اما امانت (عفت و پاکی) او را از کجا شناختی؟ گفت: زمانی که موسی به من گفت: تو پشت سر من حرکت کن و از همان جا مرا راهنمایی کن به منزل پدرت؛ زیرا ما از قومی هستیم که به پشت اندام زنان نگاه نمی‌کنند. پس من دانستم که او از کسانی نیست که به بدن و اندام زنان خیره می‌شوند. ای پدر! این امانت او است».

مانند این حکایت، از زبان امیرالمؤمنین علیه السلام در تفسیر مجمع البیان، آمده است. از این واقعه، که یک پیامبر می‌خواهد پیامبر دیگری را استخدام کند و حاکی از یک گزینش رحمانی است، در می‌یابیم که صفت عفت از مواد آزمون استخدامی و یکی از شرایط مدیران است. این امری است که در مدیریت‌های نوین، فراموش شده است، هر چند اخیراً به فکر آن افتاده‌اند.

تکیه بر صفت عفت و سداد، در فرمایش امیرالمؤمنین علیه السلام نیز آمده است که «شما نمی‌توانید مانند من باشید؛ اما مرا کمک کنید با ورع و عفت و سداد (راستی)».^۱ یکی از ضمانت اجراها در این زمینه، تلاش دستگاه گزینشی و کارگزینی است در گزینش کمتر زنان و عدم اختلاط آنان با مردان در محیط کاری (که در بحث گزینش زنان مطرح شد یا می‌شود).



۱. نهج البلاغه، نامه ۴۵.



فصل هفتم

مدیریت حقوق و دستمزد

□



به کارکنان برای جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دست‌مزد پرداخت می‌شود؛ اما غیر از جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت و برای رسیدن به اهداف سازمان صرف می‌کنند، پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد؛ یعنی باید برای پرداخت، نظامی طراحی گردد که کارکنان را به عملکرد مؤثر تشویق کند و محرکی برای سخت‌کوشی و به کارگیری همه توانایی‌های بالقوه آنان باشد.

امروزه این نظریه، در روان‌شناسی مطرح است که از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان، تنها معدودی را می‌توان با پول ارضا کرد و انگیزه‌های غیرمادی بسیاری، چون میل به کسب موفقیت و قدرت و میل به کمال و خودیابی در اعمال و رفتار انسان تأثیر می‌گذارد. با وجود این، جای هیچ شک و تردیدی نیست که هنوز پول از جمله مهم‌ترین انگیزه‌ها است و اگر چه کارکنان سازمان، غیر از حقوق و دست‌مزد، پاداش و مزایای غیر نقدی بسیاری دریافت می‌دارند، اما پرداخت‌های نقدی هنوز از اهمیت بسیاری برخوردار است و نقش به سزایی در جذب و حفظ نیروها دارد.

تفاوت حقوق و دست‌مزد: منظور از دست‌مزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن، ساعت است و منظور از حقوق، پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می‌گیرد. دست‌مزد متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان است.

◀ ویژگی‌های حقوق و دست‌مزد

تعیین میزان حقوق یا دست‌مزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد، از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا اولاً نظام پاداش (که حقوق و دست‌مزد، بخشی از آن را تشکیل می‌دهد) تأثیر به‌سزایی در جذب و رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان دارد. ثانیاً پرداخت به کارکنان، از سنگین‌ترین هزینه‌هایی است که هر سازمان باید برای پیشبرد و تحقق اهداف خود، متحمل شود. بنابراین، نظام حقوق و دست‌مزدی که به دقت طراحی شده و اجرای آن بر اساس سیاست‌ها و خط‌مشی‌های صحیح باشد، در سلامت اقتصادی سازمان و همچنین به کارگیری درست و مؤثر نیروهای موجود در سازمان، نقش مهمی خواهد داشت. نظام حقوق و دست‌مزد باید به گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگی‌ها برخوردار باشد: برای امرار معاش کافی باشد و بتواند نیازهای اولیه کارکنان به خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی را برآورده سازد.

ایجاد انگیزه کرده و باعث تشویق کارکنان به هم‌بستگی بهتر شود. اقتصادی و مؤثر باشد؛ یعنی اولاً با توان مالی سازمان و ثانیاً با توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان متناسب باشد، به گونه‌ای که در برابر حقوق و دست‌مزدی که پرداخت می‌شود، بیش‌ترین بازدهی به دست آید. سازمان را قادر سازد که با سازمان‌های دیگر رقابت کند؛ یعنی این نظام حقوق و دست‌مزد، در مقایسه با نظام حقوق و دست‌مزد سازمان‌های مشابه، بهتر یا دست‌کم دارای همان جذابیت‌ها باشد. طبیعی است که این امر، در جذب و حفظ نیروها مؤثر است. منطقی باشد و کارکنان، منطقی بودن آن را بپذیرند. منصفانه و عادلانه باشد؛ یعنی اولاً حقوق یا دست‌مزد، متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ثانیاً ضوابط و شرایط برای اعطای آن یک‌سان باشد. بدیهی است که عادلانه بودن نظام حقوق و دست‌مزد، در مقبولیت و پذیرش آن و نیز در ایجاد رضایت شغلی، مؤثر است.

◀ مراحل طراحی نظام حقوق و دست مزد

ویژگی‌هایی که برای یک نظام پرداخت کارآمد ذکر شد، بیان گر این واقعیت است که در طراحی آن، عوامل متنوع بسیاری دخالت دارند که دارای روابط متقابل پیچیده‌ای با یکدیگر هستند. ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دست‌مزدهای رایج در صنعت، نقش اتحادیه‌ها و تشکل‌های کارگری و اوضاع اقتصادی کشور، از جمله عوامل مهمی هستند که باید هنگام طراحی نظام حقوق و دست‌مزد در نظر گرفته شوند. با بررسی این قبیل عوامل، مسؤولان سازمان می‌توانند نظامی را به وجود آورند که بر اساس آن، حقوق و دست‌مزد هر یک از افراد شاغل در سازمان، معین و پرداخت شود. این کار، طی مراحل ذیل انجام می‌شود:

□ ۱. تجزیه و تحلیل شغل

مشخص می‌کند که هر شغل، شامل چه وظایفی است و برای انجام آن، چه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی لازم است.

□ ۲. شرح شغل

آشکار کننده ماهیت و ویژگی‌های شغل است (وظایف، ابزار مورد استفاده در آن، ارتباط با دیگر مشاغل و شرایط کار).

□ ۳. ارزش‌یابی شغل

ضعیف بودن روحیه کارکنان، مشاجره و بحث در محیط کار، خراب کاری و اعتصاب و ترک سازمان می‌تواند نشانه‌هایی از نارضایتی کارکنان از حقوق یا دست‌مزد باشد. این قبیل مسائل، به ویژه هنگامی شدت گرفته و از کنترل خارج می‌شود که کارکنان بدانند و یا حتی بر این باور باشند که نظام پرداخت در سازمان منصفانه نیست؛ یعنی پرداخت متناسب با سختی‌ها و مسؤولیت‌های شغل نیست یا برای انجام وظایف یک‌سان، بعضی افراد، بیش‌تر از دیگران حقوق یا دست‌مزد دریافت می‌کنند. تعیین ارزش مشاغل و تعیین حقوق یا دست‌مزدی

متناسب با آن، گامی بلند برای رفع این مشکل است.

منظور از ارزش‌یابی شغل، فرآیندی است که به وسیله آن، ارزش و اهمیت نسبی مشاغل گوناگون در سازمان تعیین می‌شود تا پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای سازمان، متناسب باشد. تعیین ارزش نسبی مشاغل و بر آن اساس، تعیین حقوق یا دست‌مزدی که باید به هر شغلی تعلق گیرد، دارای مزایایی است.

منطقی است که بیش‌ترین پرداخت‌ها به با ارزش‌ترین مشاغل، یعنی مشاغلی که بیش‌ترین سهم را در دست‌یابی به اهداف سازمان دارند، تعلق گیرد. این امر باعث پذیرش نظام پرداخت، از سوی کارکنان می‌شود. کارکنان احساس می‌کنند که حقوق آنان رعایت شده و رفتار مسؤولان سازمان با آنان منصفانه است و این احساس، باعث رضایت شغلی می‌شود.

آثار مثبتی که چنین نظام پرداختی در پی دارد، باعث می‌شود که به طور کلی سازمان در دست‌یابی به اهداف خود موفق‌تر باشد.

○ روش‌های ارزش‌یابی

ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل، در تحقق اهداف سازمان دارد؛ اما از آن‌جا که اندازه‌گیری و تعیین دقیق سهم شغل، در موفقیت سازمان به آسانی امکان‌پذیر نیست، باید شاخص‌ها و متغیرهای دیگری را یافت که با اندازه‌گیری آن‌ها بتوان ارزش شغل را مشخص کرد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزش‌یابی شغل انتخاب می‌شوند، عبارتند از: مسؤولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار.

برای ارزش‌یابی مشاغل، چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی.

گفتنی است که پرداختن به روش‌ها از محدوده این تحقیق خارج است. برای آشنایی با آن‌ها می‌توان به منابع ارائه شده مراجعه کرد.

□ ۴. بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت

□ ۵. تعیین نرخ پرداخت

□ ۶. تعدیل و ترمیم نظام پرداخت

از آن جا که بررسی نرخ رایج حقوق یا دستمزدهایی که به مشاغل پرداخت می‌شود، مرحله بسیار مهمی است، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به این موضوع، نظام پرداخت کارا و مؤثری را طراحی کند و دیر یا زود تسلیم فشارهایی می‌گردد که از این ناحیه به سازمان وارد می‌شود؛ اما غیر از این، نظام پرداخت باید انعطاف‌پذیر بوده و قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد؛ مثلاً در دوره‌ای که اقتصاد دچار تورم است، جذب و استخدام و حفظ نیروها در سازمان ممکن نخواهد بود مگر این که پرداخت‌ها متناسب با افزایش قیمت‌ها و بالارفتن هزینه‌های زندگی، افزایش یابد.

هم‌چنین در صورت رقابت در صنعت، برای جذب و استخدام نیروهای متخصص، طبیعتاً سازمان‌ها باید آمادگی داشته باشند که حقوق بیش‌تری به کارکنان خود بپردازند.

□ ۷. ارزیابی تفاضلی حقوق و دست‌مزد

با ارزیابی عملکرد گروه، پایه شغلی کارکنان، به درستی مشخص شده و متناسب با آن، حقوق پرداخت می‌شود. بدین ترتیب، یک نظام تفاضلی حقوق و دست‌مزد در سازمان به وجود می‌آید که به موجب آن، هر کس متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و دیگر ویژگی‌هایش حقوق دریافت می‌کند و برای پذیرش مسئولیت و پیمودن درجات ترقی در سلسله مراتب سازمانی تلاش می‌کند.

در سالیان اخیر، روند تنظیم قوانین و مقررات، در جهت کاهش تفاوت پرداخت میان گروه‌های شغلی مختلف بوده است، روندی که به تراکم نرخ‌ها انجامیده است.

تراکم نرخ‌ها باعث می‌شود که تفاضل پرداخت میان مشاغل از بین برود. در واقع، حرکت به سوی ایجاد برابری در پرداخت‌ها باعث می‌شود که پیش‌گرفتن از دیگران و ارتقا با دریافت حقوق و مزایای بیش‌تری همراه نباشد و این امر، یقیناً بر ایجاد انگیزه و تحرک در کارکنان و

نیز پویایی سازمان، اثر منفی خواهد گذاشت.

غیر از قوانین و مقررات دولتی، در کشورهای صنعتی، قدرت و نفوذ اتحادیه‌های کارگری نیز بیش‌تر باعث می‌شود که همواره بر دست‌مزد کارگران افزوده شود بی‌آن که این تفاضل، شامل کارمندان اداری بشود. در نتیجه، امروزه تفاضل پرداخت قابل ملاحظه‌ای میان مشاغل کارمندی و کارگری، در این قبیل جوامع به چشم نمی‌خورد و این امر، باعث دل‌سردی و ناخشنودی کارمندان شده است.

دیگرعامل مؤثر در تراکم نرخ‌ها، رقابت میان سازمان‌ها برای جذب نیروهای ماهر یا نیروهایی با تخصص‌های کم‌یاب است. سازمان تنها با پرداخت حقوق‌های بالا می‌تواند به جذب و استخدام این نیروها امیدوار باشد. در نتیجه، حقوق کسانی که وارد سازمان می‌شوند، در بدو ورود، بسیار نزدیک به حقوق کارکنان با تجربه‌ای خواهد بود که سالیان درازی در سازمان به خدمت مشغول بوده‌اند. یافتن راه حل‌های مؤثری برای رفع مشکل مذکور، چندان آسان نیست. با وجود این، سازمان می‌تواند با وضع و اجرای سیاست‌های ویژه، تا اندازه‌ای از تراکم بیش از حد نرخ‌ها بکاهد. مهم‌ترین این سیاست‌ها عبارتند از:

ایجاد توازن منطقی با تعدیل و ترمیم مستمر نرخ‌های پرداخت
اختصاص سهمیه بیش‌تر به کارمندان و کارکنان با سابقه و با ارزش، در هر بار افزایش نرخ.

خودداری از استخدام کارکنانی که حقوق‌های بسیار بالایی را درخواست می‌کنند.
طراحی نظام حقوق و دست‌مزد، به گونه‌ای که تفاوت‌های اولیه میان نرخ‌های پرداخت به گروه‌ها و پایه‌های شغلی زیاد باشد.

□ ۸. بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی

باید معلوم باشد که افزایش حقوق یا دست‌مزد، تا چه اندازه به طول خدمت فرد در سازمان و تا چه اندازه به شایستگی و عملکرد مؤثر او در انجام وظایفش بستگی خواهد داشت، یا هر چند وقت یک بار باید حقوق و دست‌مزدها برای اعمال اصلاحات لازم، مجدداً بررسی شود و

تحت چه شرایطی ضروری است که شغل خاصی دوباره طبقه‌بندی گردد و در گروهی بالاتر قرار گیرد.

○ ارشدیت یا شایستگی؟

سازمان‌ها معمولاً شایستگی و اتحادیه‌ها معمولاً ارشدیت (سنوات خدمت) را اصل مهم در پیش‌رفت و ترقی کارکنان سازمان دانسته‌اند؛ ولی قضاوت در این باره، به سادگی ممکن نیست؛ زیرا هم سنوات خدمت و هم شایستگی، جنبه‌های مهمی از کار و فعالیت در سازمان هستند. به همین دلیل، در برخی سازمان‌ها به هنگام تصمیم‌گیری در باره میزان پاداش‌هایی که باید به کارکنان اعطا گردد، ارشدیت و کیفیت کار، هر دو در نظر گرفته می‌شود. به نظر می‌رسد بهترین راه رفع این مشکل، دعوت از کارشناسان اتحادیه، برای مشارکت در طراحی نظام تعیین حقوق و دست‌مزدها در سازمان است.

□ ۹. بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت

نظام پرداخت در سازمان باید با توجه به قوانین و مقرراتی که دولت و دیگر مراجع دارای صلاحیت، در باره حقوق و دست‌مزد وضع کرده‌اند، طراحی شود. قوانین مربوط به حداقل دست‌مزد، از جمله مهم‌ترین این قوانین هستند و در مواردی قانون، حداکثر حقوق و مزایا را نیز تعیین می‌کند تا سازمان‌های قوی، افراد قوی را جذب نکنند، هر چند اعمال چنین قوانینی، مشکل را به طور کلی حل نمی‌کند؛ زیرا سازمان‌های قوی، مزایایی جذاب در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند.

◀ تعیین حقوق پایه

در این جا پرسش‌هایی مطرح است:

آیا می‌خواهیم پرداخت‌ها در حد متوسط در صنعت، یا بالاتر یا پایین‌تر باشد؟
آیا می‌خواهیم در هر گروه شغلی، تنها یک نرخ وجود داشته باشد یا می‌خواهیم مشاغل

در داخل هر گروه، بنا بر ویژگی و ضوابط میان حداقل و حداکثر نرخ پرداختی، درجه بندی شوند؟

می‌خواهیم چه مشاغلی را بر اساس چه ویژگی‌هایی، در چه گروه‌های شغلی قرار دهیم؟ آیا می‌خواهیم تفاوت نرخ پرداخت میان گروه‌های شغلی و تفاوت پرداخت میان مراتب مختلف، در درون هر گروه شغلی، کم باشد یا زیاد؟ همچنین می‌خواهیم تداخل نرخ‌ها میان گروه‌های مجاور در چه حدی باشد؟

◀ ارزش‌یابی (قیمت‌گذاری) مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای

تعیین میزان پرداخت به مدیران و کارکنان حرفه‌ای، مانند مهندسان، پزشکان یا دانشمندانی که در اختیار سازمان هستند، بسیار شبیه تعیین حقوق برای دیگر کارکنان در سازمان است. هدف اصلی در این نوع مشاغل نیز پرداخت حقوق و مزایا در سطحی است که باعث جذب و استخدام نخبگان و ماندن آنان در سازمان می‌گردد.

از آن‌جا که این مشاغل با مشاغل کارمندی و کارگری، تفاوت اصولی دارند، ارزش‌یابی آن‌ها تنها می‌تواند بخشی از مشکلات قیمت‌گذاری آن‌ها را حل کند؛ مثلاً در مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای، عواملی چون قدرت تشخیص مسائل، قضاوت و تصمیم‌گیری (که به آسانی نمی‌توان کمیت آن‌ها را اندازه‌گیری کرد) نقش مهمی دارند. همچنین در این مشاغل، عوامل پویا، مانند شایستگی و قابلیت‌های واقعی یا بالقوه، اهمیت بسیاری داشته و ملاک پرداخت هستند، در حالی که در مشاغل کارگری و کارمندی، به عوامل ایستا، مانند شرایط کار، توجه بیشتری می‌شود. بنابراین، تعیین میزان پرداخت به مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای، از پیچیدگی نسبی بیشتری برخوردار است و اگر چه از روش‌های معمول ارزش‌یابی، در قیمت‌گذاری این مشاغل استفاده می‌شود، پاداش، مزایا و امتیازات فوق‌العاده‌ای که برای متصدیان مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شود، نقش مهم‌تری در این زمینه دارد.^۱

۱. سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۷۱ - ۳۰۱. (تلخیص شده)

نظریات فوق، با وجود طولانی بودن، طرح شدند تا با اهمیت و پیچیدگی تنظیم نظام حقوق و دستمزد، در نظریات نوین مدیریت، آشنا شویم. هم‌چنین مشخص شود که چه پرسش‌های بی‌پاسخ و مشکلات بدون راه حلی در این مسیر وجود دارد و یا اگر راه‌حلی نیز ارائه می‌شود، تا چه اندازه با یکدیگر تفاوت دارند و با وجود این، هر لحظه در معرض تغییر قرار دارند. آشنایی با این فرآیند، بدین علت مفید است که اگر نظریه‌ای از سوی اسلام ارائه شد، در حقیقت، به مثابه کمک و یا دآوری در باره این نظریات، نقش‌آفرینی خواهد کرد. از سوی دیگر، طرح این نظریات، برغناهی تحقیق خواهد افزود و استفاده‌های خاص خود را برای مدیران خواهد داشت.

◀ نظریه‌های حقوق و دستمزد

تعیین و تشخیص نرخ عادلانه حقوق و دستمزد، برای انجام دادن کارهای مشخص و این‌که به کارمند و یا کارگر، در برابر انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی، باید چه مقدار دستمزد پرداخت شود؟ و این‌که آیا پرداخت حقوق و دستمزد باید بر اساس کاردانی، تجربه و معلومات کارمند باشد یا قدرت پرداخت کارفرما و یا به عواملی چون شرایط کار، تعداد عائله کارمند و یا هزینه زندگی بستگی دارد، از جمله مسائل و مشکلات اداره امور استخدامی هستند.

مسئله این است که وقتی به یک کارگر، در برابر هشت ساعت کار و انجام وظیفه معین، چهارصد ریال می‌پردازیم، چگونه مطمئن باشیم که برای آن کار نباید ۲۵۰ یا ۳۵۰ و یا ۵۰۰ ریال پرداخت شود؟ پاسخ قاطع به این مسائل، چندان ساده نیست و با وجود بررسی‌ها و کوشش‌هایی که علمای اقتصاد و کارشناسان مدیریت به عمل آورده‌اند، تاکنون یک نظریه جامع و کلی برای برقراری حقوق و دستمزد عادلانه ابراز نشده است. مهم‌ترین نظریه‌های حقوق و دستمزد را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

□ ۱. نظریه عرضه و تقاضا

طبق این نظریه، برای کار افراد نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات می‌توان قیمتی را تعیین کرد؛ مثلاً هرگاه کالایی را در بازار در نظر بگیریم، ملاحظه می‌شود که ارزش آن تابع دو عامل عرضه و تقاضا است. هرگاه میزان مصرف این کالا رو به نقصان گذارد و مقدار تولید آن ثابت بماند یا افزایش یابد، پس از مدتی معین، قیمت کالای مزبور پایین می‌آید و تولید کننده مجبور است آن را به قیمت کم‌تری عرضه کند. همچنین بر عکس، اگر نیاز به کالایی زیاد شود یا به بیان دیگر، مصرف کالایی افزایش یابد و میزان تولید آن ثابت بماند یا کاهش یابد، پس از مدت کوتاهی، قیمت آن کالا افزایش می‌یابد و کسانی که نیاز بیش‌تری به مصرف آن نوع کالا داشته باشند، حاضرند با پرداخت مبلغ بیش‌تری آن را به دست آورند.

به همین ترتیب، دست‌مزد یا قیمت کار افراد نیز از لحاظ اقتصادی، تابع تجزیه و تحلیل عمومی قیمت‌ها است. در زمان کمبود کارگر، به علت نیازهای روز افزون کارخانه‌ها و مؤسسات صنعتی یا به علت تصمیمات اتحادیه‌های کارگری و اعتصاب کارگران و عواملی از این قبیل، نرخ دست‌مزد افزایش می‌یابد و بر عکس، در اثر مکانیزه شدن تولید، شیوع بیکاری و یا عوامل دیگری که در کاستن نیازهای کارگری مؤثرند، نرخ حقوق و دست‌مزد افراد کاهش می‌یابد. به طور کلی، هرگاه عرضه و تقاضای کار را از لحاظ بازار کار، به طور عمومی در نظر بگیریم، می‌توانیم سطح حقوق و دست‌مزد رایج را به وسیله منحنی عرضه و تقاضا مشخص کنیم.

□ ۲. نظریه قدرت پرداخت

بنابر این نظریه، قدرت پرداخت و وضع مالی مؤسسه، در تعیین نرخ دست‌مزد مؤثر است. در کشورهایی که اتحادیه‌های کارگری، دارای نفوذ فوق‌العاده‌ای هستند و قراردادهای دستجمعی کار، معمول است، نظریه قدرت پرداخت، مورد استناد طرفین قرارداد کار است. کارگران به وسیله اتحادیه‌های کارگری، میزان سود مؤسسه را به عنوان علت اصلی تقاضای

خود، برای افزایش نرخ دست‌مزد و اضافه حقوق مطرح می‌سازند. در مقابل، کارفرمایان نیز از کاهش فعالیت‌های مؤسسه و نامساعد بودن وضع کارآیی کارگران و افزایش هزینه‌های عملیات سخن می‌گویند و بدین ترتیب، با هرگونه افزایش دست‌مزد، مخالفت می‌ورزند.

□ ۳. نظریه کارآیی

بر اساس این نظریه، کارآیی سطح دست‌مزدهای یک مؤسسه، به نسبت افزایش کارآیی کارکنان و بازدهی کار آنان باید تغییر کند. در سال‌های پیش از جنگ جهانی دوم، این نظریه، به ویژه در کشورهای متحد آمریکا مورد توجه قرار گرفت. در واقع، در بیش‌تر موارد، افزایش سطح تولید، مربوط به پیش‌رفت‌های فناوری و ابداعات فنی بوده است، که در نتیجه اقدامات و پیش‌رفت‌های فنی، از ساعات کار کاسته شده و کارگران از امتیازات و مزایای بیش‌تری بهره‌مند گردیده‌اند.

□ ۴. نظریه هزینه زندگی

هزینه زندگی، یکی دیگر از عوامل مهمی است که در تعیین میزان حقوق و نرخ و دست‌مزد مؤثر است. هر اندازه که هزینه زندگی، به موازات افزایش سطح قیمت‌ها بالا رود، به همان نسبت، از ارزش حقیقی حقوق‌ها و دست‌مزدها کاسته می‌شود. در سال‌های اخیر، ارتباط بین افزایش حقوق و دست‌مزد مستخدمان (و کاهش آن در موارد استثنایی) با تغییرات منعکس شده در شاخص قیمت‌ها مورد توجه قرار گرفته است.^۱

□ ۵. نظریه مدیریت رحمانی

با نظریات گوناگون در پاسخ به پرسش‌های اساسی حقوق و دست‌مزد و اشکالات وارد بر آن‌ها آشنا شدیم. اکنون باید پاسخ مدیریت اسلامی را در این باره بررسی کرد. این پاسخ، مردد بین دو محور کار و معیشت (نیاز) است. این تردید، ناشی از دلالت ادله و

۱. ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۱۷۰ - ۱۸۱.

مؤیدات موجود در نصوص مدیریتی اسلام است.

الف. ادله دلالت کننده بر این که پرداخت حقوق و دستمزد، بر محور تأمین معیشت است (معیشت محوری):

۱. آیه معیشت: «یا آنان رحمت پروردگار را تقسیم می کنند؟ ما معیشت آنان را در حیات دنیا بینشان تقسیم کردیم و بعضی را بر بعضی برتری دادیم تا یکدیگر را مسخر کرده (و با هم تعاون کنند) و رحمت پروردگارت از همه آن چه جمع آوری می کنند، بهتر است»^۱.
این آیه از مبانی مشروعیت اجاره، به عنوان یکی از معایش بندگان است. و دلالت بالمالزماه‌ای بر حقوق و دستمزد دارد و طبق مفاد آیه، این حقوق باید تأمین کننده معیشت باشد؛ زیرا اجاره (طبق تفسیر امیرالمؤمنین علیه السلام) از راه‌های مشروع تأمین کننده معیشت است.^۲

۲. رسول خدا صلی الله علیه و آله می فرماید:

«من ولی لنا شیئاً فلم یکن له امرئة یتزوج و من لم یکن له مسکن فلیتخذ مسکناً و من لم یکن له خادم فلیتخذ خادماً فمن اتخذ سوی ذلك جاء یوم القیامة غالاً سارقاً»؛ یعنی هر کس از سوی ما مسؤولیت داشته باشد، اگر همسر ندارد، ازدواج کند و اگر مسکن ندارد، مسکن اختیار کند و اگر خدمتکار ندارد، استخدام کند و اگر غیر از این از بیت المال برداشت کند، روز قیامت خائن و دزد محشور می شود.

وجه استدلال: هزینه‌های تشکیل زندگی و اداره آن و تأمین مسکن و استخدام خادم، نمادی از تأمین معیشت و هزینه‌های زندگی هستند و طبق روایت بالا حقوق و دستمزد یک مسؤول و کارگزار، که در اداره اسلامی به خدمت مشغول می شود، باید به مقداری باشد که تأمین کننده معیشت و زندگی او باشد.

۳. از رسول خدا صلی الله علیه و آله نقل شده است:

«کل شیء فضل عن ظل بیت و حلق خبز و ثوب یواری عورة الرجل و الماء، لم یکن لابن

۱. زخرف، آیه ۳۲.

۲. وسایل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۷، ح ۴.

آدم فیه حق»^۱ یعنی آدمیزاد بیش‌تر از سایه خانه‌ای و خشک‌نایی و جامه‌ای که عورت او را بپوشاند و آب، حقی ندارد.

استدلال: طبق این روایت، عواملی هم‌چون مسکن، نان، آب و پوشاک، حقوق یک انسان را تشکیل می‌دهند که در صورت استخدام، قاعدتاً این حقوق باید تأمین شود.

۴. امیرالمؤمنین (علیه السلام) به مالک اشتر می‌فرماید:

«ثم اسبغ عليهم الارزاق فان ذلك قوة لهم على استصلاح انفسهم و غنى لهم عن تناول ما تحت ايديهم و حجة عليهم ان خالفوا امرک او ثلموا امانتک»^۲ یعنی پس ارزاق و حقوق کارمندان را فراوان کن؛ زیرا این کفایت و فراوانی، آنان را در اصلاح خویش تقویت می‌کند و از خیانت در اموالی که زیر دست آنان است، بی‌نیاز می‌سازد (رشوه). هم‌چنین این حجتی در برابر آنان است اگر از دستورها سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند.

استدلال: «اسباغ» به معنای اتمام و ایساع (تمام کردن و توسعه دادن) است. این واژه در آیه ۲۰ سورة لقمان نیز آمده است: «وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَاهِرَةً وَ بَاطِنَةً». علامه طباطبایی می‌فرماید: «یعنی نعمت‌های خود را بر شما کامل کرد و توسعه داد».^۳

بر این اساس، امیرالمؤمنین (علیه السلام) دستور می‌دهد که حقوق کارکنان باید وسیع، کامل، فراگیر و مکفی باشد که در حقیقت، تأمین‌کننده معیشت بوده و نیازی را باقی نگذارد؛ زیرا در صورت بقای نیاز، اسباغ و ایساع معنا ندارد. غیر از این‌که در واژه «رزق» اشاره و ایمایی است بر معنای مطلوب ما.

از سوی دیگر، تعلیل سه‌گانه‌ای که در ذیل این فرمایش آمده است (فان ذلك...)، متناسب با تأمین معیشت است؛ زیرا روشن است که تنها در صورت تأمین هزینه زندگی، کارمندان بی‌نیاز از رشوه گرفتن می‌شوند و امورشان اصلاح می‌گردد و با آنان اتمام حجت می‌شود که با وجود این حقوق مکفی، چرا سرپیچی و خیانت می‌کنید.

۲. نهج البلاغه، نامه ۵۳، فراز ۷۴.

۱. کنز العمال، ج ۳، ص ۱۹۴، ح ۶۵۲۶.

۳. تفسیر المیزان، ج ۲۱، ص ۲۲۹.

در همین نامه، حضرت در باره حقوق قاضی، بر برآورده شدن نیاز او تأکید می‌کند: «در بذل و بخشش به او سفره سخاوت را بگستر، آن چنان که نیازمندی‌اش از بین برود نیازی به مردم پیدا نکند».^۱ در ادامه همین فرمان، در باره حقوق نظامیان می‌فرماید:

«فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان، بیش از همه مواسات کنند و از امکانات خود، بیش‌تر به آنان کمک نمایند به اندازه‌ای که هم سربازان و هم کسانی که تحت تکفل آنان هستند، اداره شوند، به گونه‌ای که همه آنان تنها به یک چیز بیندیشند و آن، جهاد با دشمن است».^۲

۵. از مؤیدات این نظریه، مطلبی است که دکتر عیسی عبده، در کتاب النظم المالية فی الاسلام نقل می‌کند که بیت المال و حقوق، در زمان ابوبکر به طور مساوی تقسیم می‌شد. یک نفر گفت: ما سوابقی داریم. ابوبکر گفت: آن ثواب خداوندی است و این مربوط به معاش است و افزود: «الاسوة فيه خير من الاسره»؛ یعنی تأسی به رسول خدا بهتر است از معیارهای دیگر، که اشاره دارد به این‌که شیوه رسول خدا ﷺ تأمین معاش بوده است.

ب) ادله دلالت‌کننده بر محوریت کار در پرداخت حقوق و دست‌مزد:

۱. «شعیب گفت: من می‌خواهم یکی از دو دخترم را به همسری تو درآورم، به این شرط که هشت سال برای من کار کنی و اگر آن را تا ده سال افزایش دهی، محبتی از سوی تو است. من نمی‌خواهم کار سنگین بر دوش تو بگذارم و - ان شاء الله - مرا از صالحان خواهی یافت. موسی گفت: (مانعی ندارد) این قراردادی میان من و تو باشد. البته هر کدام از این دو مدت را انجام دهم، منتی بر من نخواهد بود و خدا بر آن چه ما می‌گوییم، گواه است».^۳

استدلال: حضرت شعیب، حضرت موسی را اجیر می‌کند تا هشت یا ده سال برای او کار کند و در مقابل، ازدواج یکی از دخترانش را به عنوان حقوق قرار می‌دهد (شاید به اندازه مهریه او حقوق قرار می‌دهد). طبق این قرارداد، حقوق به اندازه کار و در مقابل کار پرداخت می‌شود

۱. همان، فراز ۶۹.

۲. همان، فراز ۵۶.

۳. قصص، آیه ۲۷.

(بدون لحاظ معیشت).

۲. از رسول خدا ﷺ نقل شده است: «اذا استأجر احدکم اجیراً فلیعلمه اجره»؛ هر کدام از شما کسی را استخدام می‌کنید، حقوق او را مشخص کنید.^۱

استدلال: در این روایت، اجر و حقوق، در مقابل کار آمده است؛ زیرا حقوق تأمین کننده معیشت، نیازی به مشخص شدن و اعلام کردن به مستأجر و مستخدم ندارد.

۳. امام صادق از پدرانش علی‌علیه السلام در حدیث مناهی می‌فرماید: «نهی رسول الله ﷺ آن يستعمل اجیر حتی یعلم ما اجرته»؛^۲ رسول خدا ﷺ نهی فرمود از این‌که اجیری به خدمت در آید مگر این‌که مشخص شود که اجرت او چه مقدار است.

استدلال: آن چه از این روایت متبادر است، قرار گرفتن اجرت در مقابل کار است.

۴. در حدیث معروفی از سیره امام رضا علیه السلام نقل شده است که کارگزاران آن حضرت، چند اجیر را بدون قرارداد و بدون مشخص شدن اجرت و دست‌مزد، استخدام کرده بودند. آن حضرت واکنش شدیدی از خود نشان داده و فرمودند:

«انی قد نهیتم عن مثل هذا غیر مرّة ان یعمل معهم احد (اجیر) حتی یقاطعه علی اجرته و اعلم انه ما من احد یعمل لك شیئاً بغير مقاطعة ثم زدته لذلك الشیء ثلاثة اضعاف علی اجرته الا ظن انك قد نقصته اجرته و اذا قاطعته ثم اعطیة اجرته حمدك علی الوفاء فان زدته حبة عرف ذلك لك و رأی انك قد زدته»؛^۳ من چند بار شما را از این‌که اجیری را بدون قرارداد به کار بگیرید، نهی کردم و بدان که اگر کسی را بدون قرارداد استخدام کنی و در پایان، سه برابر به او دست‌مزد بدهی، گمان می‌کند کم‌تر از حقش داده‌ای؛ ولی اگر قرارداد کنی و همان حقوق را به او بدهی، از تو تشکر می‌کند و اگر یک حبه اضافه بدهی، آن را از سوی تو می‌داند و معتقد می‌شود که تو به دست‌مزد او افزوده‌ای.

دلالت این حدیث، بر تقابل کار و دست‌مزد واضح است.

۱. کنز العمال، ج ۳، ص ۵۸۶، ح ۸۰۲۷.
۳. همان.

۲. وسائل الشیعه، ج ۶، ص ۲۴۵، ح ۳.

از میان این دو دیدگاه، فقه‌های ما دیدگاه دوم را پذیرفته‌اند. با رجوع به کتاب الاجاره، در بخش اجاره عمل، این گرایش عمومی آشکار می‌شود. مستند آنان نیز ادله فوق است. صاحب شرائع الاسلام در ضمن بیان شرایط صحت اجاره می‌فرماید:

«الثانی ان تكون الاجرة معلومة بالوزن او الكيل»^۱ شرط دوم این است که اجرت معلوم باشد به هر مقدار، که چه وزن یا حجمی دارد و
آن چه از این معلومیت، در ذهن فقها متمرکز بوده است، چیزی غیر از حدی است که تأمین معیشت کند.

صاحب شرائع الاسلام علت این معلومیت اجرت را منتفی شدن غرر و جهالت می‌داند؛ زیرا جهالت و غرر، بالاجماع ابطال کننده هر عقدی است. در عقد جعاله، که بر خلاف اجاره، خصوصیات کار می‌تواند مجهول و نامعین باشد، پاداش و اجرت باید از نظر جنس، نوع، وصف و حتی وزن یا تعداد مشخص باشد.^۲

(ج) نظریه تفصیل بین شخصیت حقیقی و حقوقی

ما به نظریه سومی معتقد هستیم که تفصیل بین اشخاص حقیقی و حقوقی است. در بحث استخدام اجیر، اجاره کننده همواره یک شخص حقیقی فرض شده است که یک یا چند فرد را استخدام می‌کند. قاعداً تصور این که دست‌مزد و اجرت پرداختی، تأمین کننده زندگی و معیشت اجیر و مستخدم باشد، تصویری نامربوط و نامعقول است، در حالی که محط بحث ما در این تحقیق، مدیریت کلان و دولتی است که با دستگاه گزینشی خود، دست به گزینش خیل کارمندان و کارگزاران و کارگران می‌زند. به بیان دیگر، بحث از یک شخص حقوقی است. بر این اساس، نگرش عمومی کاملاً تغییر می‌کند.

بیش‌تر ادله و مؤیدات ارائه شده در دفاع از معیشت‌محوری حقوق و دست‌مزد، از رسول خدا ﷺ و امیرالمؤمنین (علیه السلام) نقل شده‌اند که هر دو حضرت، دارای دستگاه مدیریتی و حکومتی

۱. شرائع الاسلام، ج ۲، ص ۱۴۱؛ جواهر الکلام، ج ۲۷، ص ۲۱۹.

۲. تحریر الوسیله، ج ۱، ص ۵۸۶.

بوده‌اند و با توجه به جایگاه حکومتی خود، به معیشت‌محوری در حقوق و دست‌مزد، گرایش داشته‌اند. قاعدتاً این نظریه، بر اساس حکمت و فلسفه سیاسی و اجتماعی خاصی ارائه شده است.

بر این اساس، قول به تفصیل در مسأله، به حق نزدیک‌تر به نظر می‌رسد و آن این‌که در استخدام‌هایی که توسط اشخاص حقیقی انجام می‌شود، دست‌مزد در مقابل کار بوده و مقدار و ارزش آن پرداخت می‌شود؛ ولی در گزینش دولتی (شخص حقوقی) معیشت‌محوری، گزینه مطلوب در نظام حقوق و دست‌مزد است.

این نظریه، غیر از هم‌سو بودن با سخنان رسول خدا ﷺ و امیرالمؤمنین (علیه السلام) به عنوان حاکمان اسلامی، با واقعیات اجتماعی و اداری تجربه شده نیز تأیید می‌شود. رشد فزاینده مفاسد اداری، مانند رشوه، اختلاس، بیکاری پنهان، اضافه کاری‌های تشریفاتی و غیر مفید و اقدام به کارهای دور از شأن، در خارج از وقت اداری، حتی در پرسنل بالای نظامی و تخصصی، همگی ناشی از عدم تکافوی حقوق و مزایا است. اگر کسی عمر، کار و تخصص خود را در خدمت دولت اسلامی قرار داد، باید نیازهای زندگی او، از قبیل مسکن و ارزاق، تأمین شود.

واضح است که معیشت‌محوری مورد نظر، در باره کارکنانی است که به استخدام دائم دولت اسلامی در می‌آیند و در باره مستخدمان غیردائمی، حقوق و دست‌مزد بر محور کار ارائه شده دور می‌زند. از مؤیدات نظریه فوق، تقسیم‌بندی جالبی است که فقیه بزرگ، شهید صدر ارائه داده است. ایشان می‌فرماید:

افراد جامعه به سه گروه تقسیم می‌شوند:

الف. گروهی که به علت داشتن برتری فکری و انرژی عملی می‌توانند سطح زندگی خود را بالا ببرند و همیشه بی‌نیاز باشند.

ب. گروهی که می‌توانند کار کنند؛ ولی حاصل کارشان تنها در حدود برآوردن نیازهای اولیه زندگی و رفع نیازهای اساسی است.

ج. گروهی که به علت ضعف جسمی یا نقص عقلی یا عوامل دیگری که انسان را از فعالیت باز می‌دارد و او را خارج از مرز کار و تولید قرار می‌دهد، نمی‌توانند کار کنند.

در گروه الف، نیازمندی، نقشی در توزیع ثروت ندارد، بلکه کار است که مبنای این گروه از توزیع می‌باشد. گروه ب، همواره به کار و نیاز تکیه دارند، بدین ترتیب که کار، وسایل اولیه زندگی‌شان را ضمانت می‌کند و نیاز طبق اصول همکاری و تضامن، مداخل آنان افزایش می‌یابد تا از این رهگذر، این گروه، فرصت یابند در سطح و رفاه عمومی زندگی کنند.

در گروه ج، توزیع ثروت، تنها بر اساس نیاز است. افراد این گروه، به میزانی از توزیع بهره‌مند می‌شوند که همه زندگی آنان را بر اساس نیازهایی که دارند، ضمانت کند. این ضمانت، طبق اصول همکاری عمومی و تضامن اجتماعی در جامعه اسلامی است.^۱

محور بحث ما گروه ب است. طبق این تقسیم‌بندی، گروه ب از حقوق و دست‌مزد و به تعبیر ایشان، توزیع ثروت، با دو ملاک کار و نیاز بهره می‌برند. در حقیقت، حقوق و دست‌مزد، که از بیت المال دولت اسلامی پرداخت می‌شود، باید معیشت و نیازهای این گروه را تأمین و برطرف کند و آنان نیز در مقابل، کار ارائه دهند.

مؤید دیگر، فرمایش امام خمینی است: «داشتن خانه مسکونی، خادم، مرکب سواری مورد نیاز به حسب حال و شؤون و موقعیت و همچنین داشتن لباس‌های زمستانی و تابستانی، لباس سفر و فرش و غیره، مانع از اعطای زکات و گرفتن آن نیست، مگر آن‌که بیش از مقدار و نیاز متعارف، به حسب حال و وضعش داشته باشد که با صرف آن بتواند مخارج سالیانه خود را تأمین کند. در این صورت نمی‌تواند زکات بگیرد».^۲

وجه تأیید: هر چند این بحث، در باره توزیع زکات است و بحث ما در باره حقوق و دست‌مزد، ولی این نکته را مشخص می‌کند که سطح نیازی که باید با بودجه عمومی (از جمله، حقوق و دست‌مزد) برطرف شود، چه اندازه است؟ طبق این دیدگاه، حتی اگر کسی خانه، ماشین، خادم و دیگر موارد مذکور را داشته باشد، ولی طبق شأن خود، هنوز زیر خط فقر

۱. اقتصادنا، ج ۱، ص ۴۲۳.

۲. تحریر الوسیله، ج ۱، ص ۳۳۸.

محسوب می‌شود، باید با زکات یا حقوق، این نیاز برطرف شود.

◀ نقش کار در نظام معیشت محوری حقوق و دست‌مزد

هنگامی که ما پرداخت حقوق را بر محور معیشت قرار می‌دهیم، قاعدتاً این پرداخت به کسانی است که کاری ارائه می‌دهند و باید گفت که حقوق معیشت محور، نه به هر کاری، بلکه به کار مفید تعلق می‌گیرد، گرچه در زمانی کم‌تر از زمان‌های معمول انجام پذیرد و به فرموده صاحب جواهر، کاری که دارای مصلحتی باشد که نظام اجتماع بر آن استوار است و بدون آن، اختلال در نظام پیش می‌آید.

صاحب کتاب ولایت فقیه می‌گوید: سزاوار است که حقوق و مزایا بر اساس کار خوب و مفید تعیین و پرداخت شود، نه بر حسب ازمنه و اوقات؛ زیرا بنابر اول، مسارعت و سیاق و مذاقه در اعمال بیش‌تر می‌شود و بنا بر دوم، دفع وقت و کم کاری و اهمال بیش‌تر می‌گردد.^۱ این گفتار، مطابق با ملاکاتی است که در ارزشیابی کار، در نظریه مدیریت اسلامی مطرح است.

◀ ملاک تأمین معیشت چیست؟

آن گونه که از ادله معیشت محوری مشخص شد، بر آورده شدن نیاز و در نتیجه، بی‌نیازی از دیگران، دو ملاک مهم در تأمین معیشت هستند. تشخیص نیاز و برطرف شدن آن، بر عهده عرف است و معیار آن، شأن فرد است. بنابراین، تأمین معیشت، با برطرف شدن نیازهای فرد، مطابق با شأن اجتماعی و به قضاوت عرف خواهد بود. این ملاک عمومی، در موارد مصرف خمس و زکات، در فتاوی فقها به خوبی مشهود است و در حقیقت، ملاکی است برای تشخیص فقیر و مسکین و نیازمند، که عیناً می‌تواند در بحث حقوق و دست‌مزد، در نظر گرفته شود.

۱. حسینعلی منتظری، ولایت فقیه.

آن چه تا کنون بیان شد، در باره حقوق پایه و حداقل دست مزد بود. اکنون پرسش دیگری مطرح است که افزایش یا تفاضل حقوق، چه ملاکی دارد؟ آیا ملاک آن، طول سال های خدمت است یا شایستگی یا تفاضل یا تراکم نرخ ها؟ و دیگر این که حقوق مشاغل مدیریتی و حرفه ای (نخبگان) چه ملاکی دارد؟ پاسخ به این پرسش ها متوقف بر بیان مقدماتی است:

۱. استعدادها و توان ها تفاوت دارند: ﴿هل يستوى الذين يعلمون و الذين لا يعلمون﴾.^۱

۲. ارزش انسان به عمل و تلاش او است: ﴿ليس للانسان الا ما سعى﴾.^۲

۳. تلاش های انسان گوناگون است: ﴿ان سعيكم لشتى﴾.^۳

۴. خبره و غیرخبره در کار، مساوی نیستند: ﴿ما يستوى الاعمى و البصير﴾.^۴

۵. عملکردها درجات گوناگونی دارند: ﴿لكل درجات مما عملوا...هم درجات عندالله﴾.^۵

۶. آن چه در خلقت وجود دارد، تفاوت است نه تبعیض: ﴿انظر كيف فضلنا بعضهم على بعض﴾.^۶

تبعیض آن است که در شرایط مساوی و استحقاق های هم سان، بین افراد فرق گذاشته شود؛ ولی تفاوت آن است که در شرایط نامساوی فرق گذاشته شود. تفاوت از سوی گیرنده است و تبعیض از ناحیه دهنده.^۷

◀ معیار ارزش یابی شغل

برای ارزش یابی یک شغل باید به عوامل تشکیل دهنده آن توجه کرد که عبارتند از: مهارت، مسؤولیت، فعالیت و شرایط کار، که هر کدام ناظر به عناصر خاص خود دست.^۸

۱. عناصر مهارت:

الف) معلومات ب) تجربه ج) ابتکار

۱. زمر، آیه ۱۶.

۳. لیل، آیه ۴.

۵. انعام، آیه ۱۳۲؛ آل عمران آیه ۱۶۳.

۷. عدل الهی، ص ۱۱۴.

۲. نجم، آیه ۳۹.

۴. فاطر، آیه ۱۹.

۶. اسراء، آیه ۲۱.

۸. ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۰۵.

۲. عناصر مسئولیت:

الف) وسایل یا روش ب) مواد یا محصول ج) ایمنی دیگران د) سرپرستی

۳. عناصر فعالیت:

الف) یدی ب) فکری یا بصری

۴. عناصر شرایط شغل:

الف) شرایط کار ب) خطرات و حوادث

هر شغلی که عوامل و عناصر فوق، نقش و تأثیر افزون تری در انجام دادن بهینه آن دارند، ارزش و قیمت بیش تری دارد باید حقوق و دست مزد بیش تری برای عامل آن لحاظ کرد. همه این عوامل و عناصر، در بالاترین درجه خود، در طرح سدسازی ذوالقرنین به چشم می خورد:

«ذوالقرنین هم چنان ادامه داد تا به میان دو کوه رسید و در کنار آن دو کوه، قومی را یافت که هیچ سخنی را نمی فهمیدند (زبانشان مخصوص خودشان بود). به او گفتند: ای ذوالقرنین! یاجوج و ماجوج در این سرزمین فساد می کنند. آیا ممکن است ما هزینه ای برای تو قرار دهیم که میان ما و آنان سدی ایجاد کنی؟ (ذوالقرنین) گفت: آن چه پروردگارم در اختیار من گذارده، بهتر است (از آن چه شما پیش نهاد می کنید). مرا با نیرویی یاری دهید تا میان شما و آنان سد محکمی قرار دهم. قطعات بزرگ آهن برایم بیاورید (و آنها را روی هم بچینید). وقتی که کاملاً میان دو کوه را پوشاند، گفت: در اطراف آن آتشی بیفروزید و در آن بدمید (آنان دمیدند) تا قطعات آهن را سرخ و گداخته کرد. گفت: اکنون مس ذوب شده برایم بیاورید تا بر روی آن بریزم (سرانجام آن چنان سد محکمی ساخت) که آنان (طایفه یاجوج و ماجوج) قادر نبودند از آن بالا روند و نمی توانستند نقبی در آن ایجاد کنند. آن گاه گفت: این از رحمت پروردگار من است؛ اما هنگامی که وعده پروردگارم فرا رسید، آن را در هم می کوبد و وعده پروردگارم حق است».^۱

۱. کهف، آیه ۹۲ - ۹۸.

طبق این آیات، آن قوم برای چنین طرح ارزش‌مندی به دست یک انسان دانا و توانا، حاضر بودند هر مبلغی را بپردازند. قرآن این سیره عقلایی را رد نکرده است، هر چند ذوالقرنین ایثارگرانه و داوطلبانه آن کار را کرد.

قاعدتاً دستمزد چنین اجرای طرحی، بسیار بالا است، بسیار بالاتر از دستمزد کسانی که زبردست او کار می‌کنند. این تفاضل، مصداق تفاوت است نه تبعیض. بر این اساس:

- دستمزد و حق الزحمه ویژه و بالا، برای نخبگان فنی و مدیریتی لازم است و باعث رشد و پیشرفت و نیز ارج نهادن به شایستگی‌ها است. باید رضایت آنان به دست آید. حقوق بالا، گرچه هزینه سنگینی را بر بیت‌المال تحمیل می‌کند، ولی حاصل آن، چندین برابر آن هزینه و جبران‌کننده است.

- تفاضل حقوق، مصداقی از تفاوت است نه تبعیض و تراکم نرخ‌ها مصداق عدم عدالت و عدم رشد است و با معیارهای مدیریت رحمانی مناسب نیست.

- شایستگی، کارایی و توانایی، معیار مهم‌تری برای افزایش دستمزدها هستند. طول سنوات، گرچه مهم است، ولی درجه تأثیر آن بسیار پایین‌تر از درجه شایستگی است. به بیان دیگر، طول سنوات و شایستگی، هر دو باعث افزایش دستمزد هستند؛ ولی افزایش حقوق بر مبنای طول سنوات، تصاعدی حسابی و بر مبنای شایستگی، تصاعدی هندسی است. در پایان برای تکمیل بحث، به بیان قاعده‌ای شرعی، که توجیه‌کننده حقوق و دستمزد است، می‌پردازیم.

قاعده «الاجارة احد معایش العباد» (اجاره یکی از راه‌های کسب معیشت انسان‌ها):
این قاعده را از قواعد فقهیه دانسته‌اند.^۱ از آن‌جا که قاعده فقهیه، قاعده‌ای کلی و قابل تطبیق بر مصادیق گوناگون و همیشگی است و به نحو قضیه حقیقه مطرح می‌شود که مصادیق و موضوعات آن، همواره قابلیت پدیدار شدن را دارند، بنابراین، این قاعده قابل تطبیق بر انواع نظام‌های استخدامی و حقوق‌گیری است و می‌تواند پایه و مبنای محکم

۱. سید محمد حسن بجنوردی، القواعد الفقهیه، ج ۷، ص ۵۷-۵۸.

برای مجموعهٔ مباحث گزینش قرار گیرد. از این رو، پیش از پاسخ به پرسش‌های طرح شده، به بیان مبانی قاعدهٔ فوق می‌پردازیم.

◀ ادله مشروعیت اجاره (استخدام)

□ ۱. قرآن

الف. ﴿انی ارید ان انکحک احدی ابنتی هاتین علی ان تأجرنی ثمانی حجج فان اتممت عשרاً فمن عندک﴾.^۱

ب. ﴿و قالت احدهما یا ابت استأجره ان خیر من استأجرت القوی الامین﴾.^۲ (یکی از آن دو گفت: ای پدر! او را استخدام کن. او بهترین کسی است که استخدام می‌کنی که قوی و امین است).

ج. ﴿لو شئت لاتخذت علیه اجراً﴾.^۳ (اگر می‌خواستی، برای این کار، مزدی طلب می‌کردی).

د. ﴿نحن قسمنا بینهم معیشتهم فی الحیاة الدنیا و رفعنا بعضهم فوق بعض لیتخذ بعضهم بعضاً سخریا و رحمة ربک خیر مما یجمعون﴾.^۴ (ما بین آنان معیشت در زندگی دنیا را تقسیم کردیم و گروهی را بر گروه دیگر برتری بخشیدیم تا از یکدیگر کار بگیرند و رحمت پروردگارت بهتر است از آنچه می‌اندوزند).

آیهٔ فوق را سید مرتضی در کتاب محکم و مشابه، به نقل از تفسیر نعمانی به اسنادش از امیرالمؤمنین (علیه السلام) نقل کرده و می‌نویسد:

خداوند طبق این آیه، به ما پیام داده است که اجاره، یکی از معایش خلق است؛ زیرا او با حکمت خود، بین همت‌ها و اراده‌ها و دیگر حالات مردم تفاوت ایجاد فرمود و این تفاوت را پایه‌ای برای تأمین زندگی مردم قرار داد. بر این اساس، هر انسانی می‌تواند انسانی دیگر را

۱. قصص، آیه ۲۷ - ۲۸.

۲. همان، ۲۶.

۳. کهف، آیه ۷۷.

۴. زخرف، آیه ۳۲.

برای کاری که خود نمی‌داند یا نمی‌تواند، به استخدام درآورد.^۱

□ ۲. اخبار و روایات

الف. امام صادق علیه السلام در روایتی طولانی، که علی بن شعبه از ایشان در تحف العقول نقل می‌کند و شیخ انصاری نیز آن را در آغاز کتاب شریف مکاسب آورده است، می‌فرماید: «اجاره دادن انسان خودش را، یا آن چه در اختیار او است، یکی از وجوه معایش بندگان است».^۲

ب. روایتی که از امیرالمؤمنین علیه السلام از رساله محکم و متشابه سید مرتضی نقل شد.

□ ۳. اجماع

الف. اجماع قولی: اتفاق همه فقها بر مشروعیت اجاره، مسلم و بدون تردید است.
ب. اجماع عملی: اتفاق همه متدینان از همه فرق اسلامی، بر استخدام اجیر، برای برآورده ساختن نیازهایشان.

□ ۴. ضرورت

مرحوم بجنوردی می‌فرماید: «بعید نیست که ادعا شود ثبوت و مشروعیت اجاره و لزوم ترتیب اثر بر آن، از ضروریات باشد».^۳
نکته: اجاره گاهی اجاره انسان و نیروی کار او است و گاهی اجاره اموال منقول و غیرمنقول است. مراد ما در این جا نوع اول است.



۱. سید مرتضی، محکم و متشابه، ص ۵۹؛ وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۱۴۴.
۲. وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۲؛ تحف العقول، ص ۳۳۳. ۳. القواعد الفقهیه، ج ۷، ص ۵۸.



فصل هشتم

تعیین شایستگی کارکنان

□



منظور از تعیین شایستگی، ارزیابی درجه کفایت و لیاقت کارکنان، از لحاظ انجام وظایف، مشاغل محوله و پذیرش مسئولیت‌ها در سازمان است. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این راه، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و دیگر کارکنان، از جمله علل اصلی تعیین شایستگی است.

اظهار نظر در باره ارزش کار افراد، از پدیده‌های طبیعی هرگونه فعالیت گروهی است؛ چه هرگاه عده‌ای برای تحقق یک هدف مشترک، به همکاری با یکدیگر می‌پردازند، هر یک از اعضای گروه، در باره لیاقت و کفایت هم‌کاران خود، اظهار نظر می‌کنند. در زندگی روزانه نیز هر یک از ما در باره ویژگی‌ها و مراتب لیاقت و کفایت آشنایان، خویشان و هم‌کاران، به اظهار نظر می‌پردازیم؛ ولی بیش‌تر قضاوت‌هایی که بدین ترتیب صورت می‌گیرد، بر پایه احساسات، عواطف و اغراض شخصی استوار است.

چون سرپرستان در سازمان‌ها مسئولیت اجرای امور واحدهای مربوطه را بر عهده دارند، اظهار نظر آنان در باره مراتب شایستگی افراد تحت سرپرستی خود، اعم از این‌که در سازمان از نظام و الگویی پیروی شود یا پیروی نشود، مراتب شایستگی افراد، به گونه غیر رسمی، بر پایه قضاوت شخصی تعیین شده و ملاک تصمیم‌گیری در باره اموری چون ترفیع، انتقال، انتظار و خاتمه خدمت، که باید عاری از هرگونه حب و بغض و تبعیض باشد، قرار می‌گیرد.

در چنین وضعی نمی‌توان انتظار داشت که این فعالیت مهم پرسنلی، یعنی ارزیابی عملیات کارکنان، طبق موازین عدل و انصاف به مرحله اجرا در آید؛ زیرا گرفتن هرگونه تصمیم مبتنی بر اظهار نظر ذهنی و قضاوت شخصی، که در آن، اطلاعات لازم از راه علمی جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و متناوباً مورد تجدید نظر واقع نشده باشد، هرگز نمی‌تواند کاملاً منصفانه و به دور از لغزش‌های ناشی از تعصب و تبعیض باشد. نتیجه نهایی این نوع تعیین شایستگی، چیزی جز ایجاد حس محرومیت و ناکامی فوق‌العاده در کارکنان و تقلیل بازده کار آنان و کاهش کارایی در سازمان نیست.^۱

◀ هدف‌ها و مزایای تعیین شایستگی

□ ۱. ترفیع

یکی از هدف‌های بسیار مهم و ارزش‌مند تعیین شایستگی، ایجاد مبنایی منطقی و عادلانه برای تشخیص و تعیین افراد شایسته ترفیع است. در ایالات متحده آمریکا در قراردادهای کارگری، برای ترفیع، معمولاً شرط اساسی آن است که در صورت تساوی شرایط افراد، از لحاظ قابلیت، مهارت و کیفیت اجرای وظایف و مسئولیت‌های محوله، عامل سابقه خدمت باید ملاک انتخاب فرد قرار گیرد؛ اما در باره چگونگی تشخیص و مقایسه شرایط مزبور، غالباً بین مدیریت سازمان‌ها و نمایندگان اتحادیه‌ها اختلاف نظر وجود دارد. مدیران معتقدند که از راه تعیین شایستگی کارکنان می‌توان به تساوی و عدم تساوی شرایط قابلیت، مهارت و غیره در آنان پی برد؛ اما اتحادیه‌های کارگری، تعیین شایستگی را وسیله رضایت بخشی برای تأمین این منظور تلقی نمی‌کنند. می‌توان انتقادهایی را که بر روش‌های مختلف تعیین شایستگی وارد شده است، بیش‌تر ناشی از این اختلاف نظر دانست؛ زیرا اتحادیه‌ها گرچه در بیش‌تر مسائل کارگری، با کارفرمایان اتفاق نظر داشته باشند، اما در باره این موضوع، به ندرت ممکن است نظر مساعد

۱. ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۲۳.

ابراز کنند (البته در کشور ما فعلاً این مسأله از لحاظ اتحادیه‌های کارگری، دارای اهمیت نیست؛ ولی جامعه کارمندان و کارگران و مدیریت برخی از مؤسسه‌ها، برای عامل سابقه خدمت، در ترفیع اهمیت قائل می‌شوند).^۱

□ ۲. نقل و انتقال

تعیین شایستگی کارکنان، امکان نقل و انتقالات داخلی را به منظور گماردن افراد به مشاغلی که بیش از شغل‌های فعلی، با شرایط و مختصات فکری و روحی و بدنی آنان تناسب داشته باشد، فراهم می‌سازد.

□ ۳. اصلاح و پیش‌رفت کارکنان

تعیین شایستگی افراد، اطلاعات مقتضی را در زمینه پیش‌رفت‌ها و موانع و مشکلات امور، به سرپرستان می‌دهد. بر اساس این اطلاعات، مدیران می‌توانند با هر یک از افراد تحت نظارت خود، وارد مذاکره شده و محسنات کار او را ستایش و معایب آن را خاطرنشان کنند و راه‌های اصلاح را به وی نشان دهند. اجرای این سیاست موجب می‌شود در پرتو تلاش متقابل (سرپرست و کارمند) کاستی‌های کار برطرف شود و راه ترقی مشاغل بهتر سازمانی، برای افراد شایسته هموار گردد.

□ ۴. برکناری از خدمت

موضوع برکناری از خدمت، به ویژه در مؤسسه‌های بازرگانی و صنعتی، هنگام تقلیل چشم‌گیر حجم تولیدات و فروش، امری اجتناب‌پذیر است. بنابراین، باید نظامی وجود داشته باشد تا بتوان به مقتضای ضرورت، افراد شایسته و با کفایت را در خدمت ابقا و کارمندان نالایق را برکنار کرد و گرنه، حفظ یا اخراج افراد بر مبنای ملاحظات شخصی و با اصل سابقه خدمت صورت خواهد گرفت.

۱. سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۱۸.

□ ۵. کاهش شکایات

نظام تعیین شایستگی، راه هرگونه اعمال غرض را بر مسؤولان می‌بندد و هر کارمند، بر اساس لیاقت و شایستگی خود، پیش‌رفت می‌کند. از این رو، شکایات ناشی از ترفیعات و برکناری‌ها کاهش می‌یابد.^۱

□ ۶. تنظیم برنامه‌های آموزش مؤثر

با مشخص شدن نتایج نظام تعیین شایستگی، نقاط ضعف افراد شناسایی و برنامه‌ریزان برای جبران این ضعف‌ها برنامه‌های آموزشی مناسب را (از راه تدوین دفترچه راهنمای مشاغل، آموزش کارمندان و...) تنظیم می‌کنند.

□ ۷. طرح تعیین شایستگی

با تهیه و اجرای یک طرح تعیین شایستگی می‌توان به طور منظم، کارکنان را از جنبه‌های قدرت و ضعف کارشان آگاه ساخت و موقعیت سازمانی و درجه توفیق آنان را در پذیرش مسؤولیت‌های مشاغل سازمان، مشخص کرد. بدین ترتیب، اجرای طرح تعیین شایستگی در سازمان، به مدیران امکان می‌دهد که کارمندان خود را بهتر بشناسند و با ایجاد روابط مطلوب، تعاون جمعی و کار گروهی را در مؤسسه بهبود بخشند. کارکنان سازمان نیز با استفاده از نتایج ارزش‌یابی، می‌توانند برای رفع نقایص و کمبودهای خود تلاش کرده و راه دستیابی به مدارج بالاتر را در سازمان برای خود هموار سازند.^۲

◀ نظام‌های تعیین شایستگی

برای تعیین شایستگی کارکنان، نظام‌های متعددی معمول است. در پاره‌ای از این نظام‌ها، مانند نظام درجه (مقایسه فرد با فرد) مقیاس‌های خطی، عوامل ذهنی مربوط به ویژگی‌های کارمند را ارزیابی می‌کنند. بر عکس، در نظام‌های جدید، مانند نظام‌های چک لیست (انتخاب

۱. ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۲۷.

۲. همان، ص ۲۲۹.

اجباری) رویدادهای حساس، تجزیه عملیات و بررسی محلی تلاش می‌شود به عوامل عینی ناظر بر کیفیت عملیات کارمند توجه شود. انتخاب هر یک از روش‌های موجود در تعیین شایستگی، منوط به تشخیص مدیریت و توجه به اوضاع و احوال و شرایط خاص سازمان است.^۱

◀ شاخص‌های ارزیابی

مشاغل مختلف و متنوع هستند و هر یک، ویژگی‌های خاص خود را دارند. از این رو، هرگز نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های خاص را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در هر شغلی استفاده کرد؛ ولی به طور کلی، شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند، باید خصوصیتی داشته باشند که استفاده از آن‌ها دقت، صحت و اثربخشی فرآیند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

۱. بتوان به آن اعتماد کرد.
۲. تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد، میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آن‌ها را از یکدیگر جدا سازد.
۳. متصدی شغل، توانایی تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد (شاخصی چون هوش به عنوان عاملی مؤثر در عملکرد فرد، چندان مؤثر نیست؛ زیرا با هوش یا کم‌هوش بودن، در اختیار انسان نیست).
۴. برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند، پذیرفتنی باشد.^۲

◀ نکات مهم در طراحی نظام ارزیابی عملکرد (تعیین شایستگی)

هنگام طراحی نظام عملکرد، باید مشخص شود که این نظام، برای ارزیابی فعالیت‌های

۱. همان، ص ۲۵۷.

۲. سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۱۸.

شغل طراحی می‌شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت‌ها به دست آورد؛ یعنی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌شوند، مربوط به فعالیت‌های آنان در شغل است یا مربوط به نتایجی که از این فعالیت‌ها به دست می‌آید. هر یک از این‌ها مزایا و معایبی دارد:

□ **مزایای معیار قرار دادن نتیجه فعالیت‌های کارکنان**
فراهم کردن موجبات تشویق آنان برای رسیدن به اهداف سازمان.

□ **معایب آن**

۱. عدم انعکاس وسیله دست‌یابی به هدف در نظام ارزیابی.
۲. عدم انعکاس منابع هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل.
۳. متوجه کارمند شدن عوامل عدم دست‌یابی به هدف، در حالی که عوامل خارج از کنترل او، مانند ناقص بودن اسباب و ابزار کار، فضای نامساعد کاری، عدم همکاری دیگران با وی، در عدم دسترسی به هدف، تأثیر بیش‌تری دارند.
۴. مشخص نشدن علل عدم موفقیت کارمند در رسیدن به هدف و عدم امکان کمک به او برای بهبود عملکرد.

□ **مزایای معیار قرار دادن فعالیت‌های کارمند برای ارزیابی عملکرد او**

۱. آگاهی از کم و کیف اعمالی که برای رسیدن به هدف انجام می‌دهد.
۲. طراحی برنامه آموزشی سودمند برای بهبود عملکرد کارکنان ضعیف.

□ **معایب آن**

۱. متمرکز شدن همه تلاش کارمند، در فعالیت‌های مورد ارزیابی.
 ۲. غفلت از اهداف و مقاصد فعالیت‌های کارمند در سازمان.
- با توجه به مزایا و معایبی که شرح داده شد، روشن است که یک نظام ارزیابی، هنگامی

مؤثر خواهد بود که شامل هر دو معیار باشد تا هم کارکنان انگیزه پیدا کنند و هم با کمک به آنان در کسب مهارت‌های لازم، موجبات رشد و پیشرفت آنان در سازمان فراهم آید. برای جمع‌بندی مباحث این بخش، باید گفت که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، ابزاری در دست مسؤولان سازمان است که باید از آن برای دستیابی به اهداف، استفاده مؤثر شود. همان طور که سازمان، تنها هنگامی می‌تواند موفق و اثربخش باشد که بتواند خود را با محیط پیرامون خویش سازگار کند، همان طور نیز نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، هنگامی موفق و مؤثر خواهد بود که انعطاف‌پذیر باشد و بتواند هم‌گام با واقعیات و متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، در آن تغییراتی ایجاد کند.^۱

◀ انواع ارزیابی

۱. ارزیابی سرپرست مستقیم
 ۲. ارزیابی مدیر به وسیله زیردستان
 ۳. ارزیابی هم‌قطاران از عملکرد یکدیگر^۲
 ۴. ارزیابی گروهی
 ۵. ارزیابی به کمک خودسنجی
- هیچ یک از انواع مختلف ارزیابی بالا، نه تنها با یکدیگر تعارض ندارند (مانعة الجمع نیستند) بلکه در بسیاری از موارد، باید از ترکیب و تلفیق آن‌ها استفاده کرد؛ مثلاً در مواردی برای این‌که قضاوت در باره عملکرد افراد، خالی از غرض، تعصب و پیش‌داوری باشد، از هم‌قطاران، سرپرست مستقیم، تعدادی از مدیران و مسؤولان رده‌های بالاتر و کارکنان رده‌های پایین‌تر خواسته می‌شود که عملکرد فرد را ارزیابی کنند. چنین ارزیابی جامع و چندجانبه‌ای، غیر از کاهش احتمال خطا در ارزیابی، تصور بهتر و روشن‌تری از عملکرد واقعی

۱. همان، ص ۲۱۸ - ۲۲۶.

۲. ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۲۴ - ۲۲۵.

فرد ارائه می‌دهد.^۱

◀ بهترین ارزیابی

ارزیابی مدیر مستقیم، دارای آثار مفید چند جانبه‌ای است که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد: اول: نوعاً مدیر مستقیم، زیردست خود را با شناخت نصب کرده، از سوابق و خصوصیات او آگاه و با حالات و روحیات او آشنا است.

دوم: می‌تواند خود را به تغافل بزند و اگر خطایی را از او دید، چنین داوری کند که این تنها یک اتفاق بوده است، درحالی که در شیوه‌های دیگر، دیگران نیز از مشکل آگاه می‌شوند و این به شیوع خطا و رفتن آبروی فرد کمک می‌کند.

سوم: بالادست در برابر زیردست، حس انتقام و کینه و رفتار حذفی کم‌تری دارد و طغیان علیه زیردست، کم‌تر اتفاق می‌افتد. از این رو، عدالت را رعایت می‌کند.

چهارم: پیامبر اسلام ﷺ نیز از همین شیوه استفاده می‌فرمود و خود، به طور مستقیم به ارزیابی می‌پرداخت. نمونه بارز آن، ارزیابی امیرالمؤمنین (علیه السلام) از زمان کودکی بود. احراز شایستگی‌های او در همین ارزیابی‌ها در صحنه‌های مختلف، باعث شد که او برای جانشینی حضرت تعیین شود. هم‌چنین این ارزیابی‌ها باعث شد که عده‌ای طرد شوند و به آنان توجهی نشود.

البته ارزیابی خداوند از انسان و ارزیابی هر کس از خود، مؤثرترین نوع ارزیابی است که مربوط به فرد و خدایش است. آن‌چه ما در این‌جا مطرح می‌کنیم، در قالب نظام اداری است. آیا نظام تعیین شایستگی یا ارزیابی عملکرد، بر اساس عیب پوشی است یا عیب‌جویی؟ آن‌چه مسلم است، در متون و تعالیم اخلاقی، بر عیب‌پوشی تأکید و از عیب‌جویی پرهیز داده شده است. خداوند رحمان، در عین علام الغیوب بودن، ستار العیوب است؛ یعنی با این‌که بیش‌ترین آگاهی را از کاستی‌ها و نقایص بشر دارد، در عین حال، بیش‌ترین پرده‌پوشی بر

۱. سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۲۶.

عیب‌ها را نیز دارد.

اما در نظام تعیین شایستگی، با توجه به هدف‌های آن، که از آن جمله، بر کناری است، لازمه کار، دانستن کاستی‌ها و معایب است. این مشکل چگونه حل می‌شود؟ باید گفت که بر اساس نظریه رشد و عدالت، هدف از انتقاد، رشد افراد است که لازمه رشد نیز آگاهی از عیب‌ها و کاستی‌های خود است. بدون آگاهی از کاستی‌ها نمی‌توان رشد را تأمین کرد. ملاک عدالت می‌گوید: عیب را به عنوان یک راز، پیدا کنید و به او هدیه کنید: «احب اخوانی الی من اهدی الی عیوبی». لازمه برادری دینی، شناخت عیب‌ها و هدیه کردن آن‌ها است؛ یعنی به گونه‌ای بیان شود که فرد احساس کند که دیگران به فکر رشد او هستند. نصیحت و امر به معروف نیز با همین هدف، جزو تعالیم اخلاقی قرار داده شده است. پس لازمه رشد، عیب‌جویی و عیب‌گویی است و لازمه عدالت، خوب‌گویی و هدیه کردن عیب‌ها است.

هدیه کردن عیب‌ها، مبنای ارزیابی عملکرد در مدیریت رحمانی است که بیان‌گر شیوه نهایی کار ارزیابی است و در نظام‌های نوین، در مصاحبه پایانی صورت می‌گیرد.

◀ ملاک‌های ارزیابی عملکرد، برای تعیین شایستگی

این معیارها را می‌توان در چهار دسته، ارائه کرد:

۱. همان ملاک‌هایی که در ارزش‌یابی شغل، در مباحث پیشین بیان شدند، می‌توانند به نوعی در ارزیابی عملکرد نیز دارای تأثیر باشند؛ مثلاً اگر درجه مهارت برای انجام دادن بهینه یک شغل، مشخص شد، در طول کار می‌توان مشخص کرد که فرد مورد ارزیابی، چه درصدی از مهارت را از خود نشان می‌دهد. در این صورت، غیر از تعیین حقوق و دست‌مزد، شایستگی و لیاقت فرد نیز مشخص می‌گردد.

۲. مجموعه صفات اخلاقی، که به عنوان فضایل و رزایل تعریف شده‌اند، بودن یا نبودنشان تأثیر به‌سزایی در تعیین شایستگی فرد دارد. رذایلی مانند کبر، عجب، حسادت، کینه

ورزی و دروغ‌گویی و فضایی مانند حسن خلق، ایمان، توکل، نطافت و خوش‌رویی، عواملی هستند که در میزان صلاحیت و شایستگی افراد تأثیرگذارند و در ارزیابی عملکرد باید مورد توجه قرار گیرند.

۳. همه ملاک‌های گزینش، که در جای خود به بحث گذاشته شدند، در ارزیابی نیز مورد توجه هستند، ملاک‌هایی مانند علاقه، اعتماد، توان کاری، تخصص، دانایی، هوش، استعداد، قاطعیت و سخت‌کوشی. با این تفاوت که کارکرد این ملاک‌ها در فرآیند گزینش، صرف انتخاب و انتصاب است، در حالی که در فرآیند ارزیابی، تداوم و تقویت یا تضعیف آن‌ها، در مدت خدمت، مورد دقت ارزیابان قرار می‌گیرد.

۴. معیارهایی که بیش‌تر در دوران خدمت به کار می‌آیند و از سه دسته بالا جدا هستند. هر چند از هر ویژگی رفتاری، که نام برده شود، نهایتاً تحت یکی از عناوین ردیلت یا فضیلت درج می‌شود، ولی در مواقع خاص، ویژگی‌های خاص، بیش‌تر جلوه می‌کنند. این ملاک‌ها عبارتند از:

□ ۱. عدم آرزوگرایی

قرآن: «آنان را واگذار تا بخورند و کام جویند و آرزو سرگرمشان دارد که به زودی عاقبت را خواهند دانست».^۱

حضرت علی (ع): «ای همام! مؤمن، زیرک و هوشیار است، همواره می‌کوشد و به امیدهای شدنی دل می‌بندد» و «بهترین کمک بر کار و عمل، کوتاهی آرزو است. هر که دل به آرزوهای دراز بندد، خوب کار نکند».

توضیح: داشتن همت بلند و اهداف والا، از صفات حسنه و از لوازم رشد است؛ ولی آرزوهای طولانی داشتن، از صفات مذموم و منفی شمرده شده است. آرزوها نوعاً بر توهمات و امور غیر واقعی و دست نیافتنی استوارند؛ ولی همت‌ها تکیه بر واقعیات دارند. در ارزیابی

۱. حجر، آیه ۳.

کارگزار، با حالتی روان‌شناسانه باید بین این دو صفت، مرزبندی شود. هر کس حق دارد رشد کند و ترفیع یابد؛ ولی فرد آرزوگرا، قاعداً بر محور توهّم‌زدگی، بسیاری از فعالیت‌ها و مسؤولیت‌های سازمانی خویش را دچار ضعف و خدشه می‌کند؛ اما فردی که دارای همت والا است، با محوریت واقع‌گرایی خود، وظایف خویش را حساب شده و منظم و مؤثر انجام می‌دهد تا پایه و پله‌ای محکم برای ارتقای او باشند.

□ ۲. کردار، سپس گفتار

قرآن کریم: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! چرا چیزی را می‌گویید که به آن عمل نمی‌کنید؟ نزد خدا بسیار زشت است که چیزی را بگویید و به آن عمل نکنید».^۱ «آیا مردمان را به نیکوکاری فرمان می‌دهید و خویشتن را فراموش می‌کنید؟».^۲

رسول خدا ﷺ: «ای علی! در گفتار، هیچ خیری نیست مگر با کردار».^۳

منظور از این ملاک، مرزبندی و ارزیابی کسانی است که به وعده و شعار دادن، بیش از عمل کردن بها می‌دهند. کسانی صلاحیت ترفیع را دارند که بیش از آن که سخن بگویند، عمل می‌کنند و بیش از آن که به گزارش کار و آمار تکیه کنند، به کار کردن می‌پردازند. در ارزیابی عملکرد باید به این ویژگی مهم توجه شود.

□ ۳. اندک شمردن کار نیک (نه بزرگ دانستن کار کوچک)

رسول خدا ﷺ: «هیچ شری را کوچک مگیرید، هر چند در چشم شما کوچک بنماید و هیچ خیری را بزرگ مشمارید، هر چند در نظر شما بزرگ جلوه‌گر شود».^۴

هر کس کار نیک خود را اندک شمارد و آن را به حساب نیاورد، همواره به کارهای نیک دیگر و ابتکارهای تازه‌تر دست می‌زند و از بسنده کردن به چند کار می‌پرهیزد، غرور او را نمی‌گیرد و مسیر رشد و تعالی برایش بازتر می‌شود.

۱. صف، آیه ۲.

۲. بقره، آیه ۴۴.

۳. مکارم الاخلاق، ص ۵۱۷.

۴. بحار الانوار، ج ۷۳، ص ۳۵۵.

□ ۴. عدم تنبلی و بی‌حوصلگی

رسول خدا ﷺ: «یا علی! از دو خصلت بیرهیز، بی‌حوصلگی و تنبلی، که چون بی‌حوصله شوی، هیچ حقی را نمی‌پذیری و چون تنبل باشی، حق هیچ چیز را ادا نمی‌کنی».^۱
«تنبل را سه نشانه است: چندان سستی می‌کند تا به افراط می‌رسد و چندان افراط می‌کند تا به اهمال می‌کشد و چندان اهمال می‌کند تا به گناه می‌انجامد».^۲

□ ۵. عدم سستی

قرآن کریم: «چه بسیار پیامبران که خداگرایان فراوانی همراه ایشان جنگیدند و چنین بود که هر سختی که در راه خدا می‌دیدند، سست و ناتوان نمی‌شدند و تن به زبونی نمی‌دادند و خدا بردباران را دوست دارد».^۳
«سستی مکنید و اندوهگین نباشید که اگر مؤمن باشید، برتری با شما است».^۴
حضرت علی (ع): «هر که تسلیم سستی و سهل انگاری شود، حق خود و دیگران را تباه می‌سازد».^۵

«عقل بازیگوش راه راست را گم می‌کند و سخت‌کوش جدی به آن می‌رسد».^۶
این ملاک و ملاک پیشین، مکمل یکدیگرند. تأثیر عنصر سستی و تنبلی، در کاهش اثربخشی بدیهی است. تشخیص آن به راحتی ممکن است و از چشمان ارزیابان خبره پنهان نمی‌ماند. انسان‌های جدی و با نشاط، کارگزارانی تحرک‌بخش و تحول‌آفرین و مصداق بارز شایستگان هستند.

□ ۶. نظم در کار

قرآن کریم: «خدا دوست دارد کسانی که در راه او می‌جنگند، در یک صف محکم و

۱. مکارم الاخلاق، ص ۵۰۲.

۳. آل عمران، آیه ۱۴۶.

۵. نهج البلاغه، ج ۲، ص ۱۹۷.

۲. تحف العقول، ص ۴۸.

۴. همان، آیه ۱۴۲.

۶. غرر الحکم، ج ۲، ص ۲۵۴.

منظم باشند».^۱

امام علی علیه السلام: «شما را به نظم در امور سفارش می‌کنم».

□ ۷. تدبیر در مقدمات و ارزشیابی نتایج

امام علی علیه السلام: «بهترین دلیل زیادی عقل، حسن تدبیر است».^۲

□ ۸. دوری از نسنجیده کاری و پوزش خواهی

حضرت علی علیه السلام: «به پوزش خواهی نیازمند نگشتن، گران به‌تر از راست‌گویی در پوزش خواستن است».^۳

□ ۹. مرتبه هر کار و لزوم رعایت آن

امام علی علیه السلام: «آن کس که خود را به چیز غیر مهم مشغول دارد، مهم‌تر را از دست می‌دهد».^۴

□ ۱۰. پیدا کردن راه کار

قرآن کریم: «نیکوکاری آن نیست که از بام خانه‌ها به آن‌ها در آید، بلکه نیکوکار کسی است که پرهیزگار باشد. شما از درها به خانه‌ها در آید».^۵
امام باقر علیه السلام: در تفسیر آیه بالا می‌فرمایند: «مقصود آن است که در کارها هر چه باشد، از راه آن وارد شوید».^۶

□ ۱۱. انجام دادن هر کاری به وقت خود

رسول خدا صلی الله علیه و آله: «کارها همه در گرو وقت خود است».^۷

۱. صف، آیه ۴.

۳. نهج البلاغه، ج ۲، ص ۱۳۴.

۵. بقره، آیه ۱۸۹.

۷. بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۱۶۵.

۲. غرر الحکم، ج ۲، ص ۹۲.

۴. غرر الحکم، ص ۲۸۳.

۶. تفسیر عیاشی، ج ۱، ص ۱۶۵.

«فرار در هنگام مناسب، پیروزی است».^۱

امام علی علیه السلام: «کسی که میوه را جز در وقت رسیدن، بچیند، هم چون کشاورزی است که در غیر زمین خود زراعت کند».^۲

□ ۱۲. غنیمت شمردن فرصت

رسول خدا صلی الله علیه و آله: «کسی که در نیکی و خیر بر او گشوده شود، باید آن را غنیمت شمرد؛ زیرا نمی‌داند که چه وقت به روی او بسته خواهد شد».^۳
حضرت علی علیه السلام: «فرصت را دریاب تا مایه غصه نگردد».^۴

□ ۱۳. پرهیز از تأخیر در کار

پیامبر خدا صلی الله علیه و آله: «ای ابوذر! از تأخیر در عمل پرهیز که امروز از آن تو است و از فردا خبر نداری. اگر فردایی داشتی، در آن فردا چنان باش که در امروز، و اگر فردایی نداشتی، برای کوتاهی کردن امروز پشیمان نخواهی شد. ای ابوذر! در بامداد امیدی به رسیدن شام مدار و در شام امیدی به رسیدن بامداد».^۵

□ ۱۴. آینده‌نگری

قرآن کریم: «ای مؤمنان! از خدا پروا دارید و هر کس از شما بنگرد که برای فردا چه چیز پیش فرستاده است».^۶
امام علی علیه السلام: «انسان خردمند، امروز مراقب فردای خویش است و از هم اکنون آن چه در پیش دارد، می‌بیند».^۷

۱. همان.
۲. نهج البلاغه، نهج البلاغه عبده، ج ۱، ص ۴۵.
۳. بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۱۶۵.
۴. نهج البلاغه، ص ۹۳۸.
۵. مکارم الاخلاق، ص ۵۴۰.
۶. حشر، آیه ۱۸.
۷. نهج البلاغه، ج ۱، ص ۱۵۵.

۱. همان.
۲. نهج البلاغه، نهج البلاغه عبده، ج ۱، ص ۴۵.
۳. بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۱۶۵.
۴. نهج البلاغه، ص ۹۳۸.
۵. مکارم الاخلاق، ص ۵۴۰.
۶. حشر، آیه ۱۸.
۷. نهج البلاغه، ج ۱، ص ۱۵۵.

□ تحلیل ملاک‌های مذکور

این ملاک‌ها، مربوط به ارزیابی هنگام عمل هستند که بیش‌تر در زمان گزینش، قابل کشف نیستند، بلکه با ورود فرد به عرصه خدمت و اشتغال به کار بروز می‌کنند. تشخیص وجود آن‌ها در فرد و نیز میزان آن‌ها تعیین‌کننده موفقیت در کار است و نقش به‌سزایی در تعیین شایستگی کارگزار یا کارگر دارند. هر شیوه‌ای که برای ارزیابی عملکرد اتخاذ شود، باید درجه صفات فوق را به‌خوبی مشخص کند، بلکه بهترین شیوه ارزیابی، آن است که با شفافیت بیش‌تری به این معیارها دست یابد.

در حقیقت، شفافیت هر چه بیش‌تر این ملاک‌ها خود معیاری برای محک خوردن شیوه ارزیابی خواهد بود؛ یعنی اگر پرسیده شود که از میان شیوه‌های شناخته شده ارزیابی عملکرد، در دنیای امروز، کدام یک بهتر و دقیق‌تر است، پاسخ این است که هر روشی که بیان‌گر ملاک‌های فوق به شکل روشن‌تر باشد.

نکته درخور توجه این است که معیارهای یاد شده، از قرآن، رسول خدا ﷺ و امیرالمؤمنین (علیه السلام) نقل شده است که در واقع، از ناحیه سه مدیریت رحمانی و نبوی و علوی طرح گردیده است. بنابراین، با چهار چوب‌های این تحقیق، تناسب کامل دارند. البته تک‌تک این ملاک‌ها به توضیح و تحلیل نیاز ندارد؛ به ویژه برخی از آن‌ها که قیاس‌هایشان همراهشان است.

در مجموع اگر مدیری آینده‌نگر باشد و درعین حال، خیال پرداز و آرزوگرا نباشد، بلکه اهل نظم و تدبیر بوده، کارها را در فرصت مناسب انجام دهد، بیش از آن‌که سخن بگوید و گزارشی عمل کند، مرد اقدام باشد، چنین فردی، عمل و حاصل کار او تبلیغ او است، نه سخنان زیبا و آمارهای متنوع او که معلوم نیست تا چه اندازه، بهره‌مند از واقعیت است. اگر مدیری تنبل و سست اراده نباشد، بلکه جدی و با نشاط باشد، راه‌کار را بداند و تشخیص دهد، قدر لحظه‌ها را بداند، به طور کلی انسانی شایسته ارزیابی می‌شود که قابلیت ترفیع و اهلیت هر مسؤولیت و

ظرفیت هر پاداش را دارد و هر اندازه، درجهٔ این صفات بیش‌تر شود، در حقیقت، اثربخشی سازمانی بیش‌تر می‌شود و هر مقدار کاهش یابد، خود او و سازمان او به انحطاط می‌گروند، که هدف تحقیق حاضر نیز از قرار دادن این موارد، به عنوان معیارهای تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد، همین امر است.

تشخیص این امور، برای ارزیابان خبره، چندان دشوار نیست. یک نظام قابل اعتماد و تجربه شده و دقیق، که از منابع موثق، تغذیهٔ اطلاعاتی شود، به آسانی به این هدف خواهد رسید.

■



فصل نهم انفصال

□



علل گوناگونی ممکن است زمینه انفصال یا قطع خدمت موقت و یا دائم مستخدم را در مؤسسه‌ها فراهم سازد. از جمله این علل، می‌توان استعفا، اخراج، تعلیق و بازنشستگی را نام برد.

با وجود آن که استعفا در مواردی موجب می‌شود اشتباه ارتكابی در استخدام اصلاح گردد و خون جدیدی در رگ‌های سازمان وارد شود، اما وقوع بیش از حد آن، تغییر و تبدیلات بی‌حاصلی را ایجاد می‌کند که از نظر هزینه و مخارج، گران تمام شده و مبالغی را که صرف کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و آموزش می‌شود، به هدر می‌دهد و احتمالاً مؤسسه را از استعدادهای مناسب محروم می‌سازد.

عامل دیگر تغییر و تبدیلات در سازمان، برکناری یا اخراج مستخدم است. به طور کلی ممکن است برکناری از خدمت، ناشی از یک یا چند مورد از موارد زیر باشد:

۱. کاهش فعالیت‌ها و یا تقلیل ظرفیت تولید در سازمان

۲. عدم تطبیق بازدهی کار مستخدم با استانداردهای مشخص شده

۳. عدم رعایت قوانین و مقررات سازمان از سوی کارمند

۴. ایجاد حوادث زیان‌بخش در محیط کار

۵. تأخیر و غیبت‌های پی در پی و طولانی
۶. ارتکاب اشتباه‌های عمدی و یا سوءنیت در رفتار
۷. اعتیاد به نوشابه‌های الکلی و مواد مخدر
۸. عدم کفایت و شایستگی فکری و فیزیکی
۹. عدم صداقت و امانت‌داری در انجام دادن خدمات
۱۰. بی‌علاقگی و مسامحه در انجام دادن وظایف

باید کوشش شود تا هنگامی که دلایل کافی برای اخراج وجود ندارد، از این کار خودداری شود. به هر تقدیر، استعفا و اخراج، از مواردی هستند که باید دقیقاً مورد بررسی مدیران اداره امور استخدامی قرار گیرند. در بیش‌تر مؤسسه‌های صنعتی کشورهای پیش‌رفته، مقامات مربوط، با تجزیه و تحلیل درصد تغییر و تبدیلات، که بیش‌تر ناشی از استعفا و اخراج است، تدابیر لازم را برای جبران اشتباه‌های موجود در استخدام می‌اندیشند.

از تعلیق یا برکناری موقت، در پی کاهش عملیات و عدم نیاز به خدمت مستخدم استفاده می‌شود. هدف اساسی از تعلیق، کاهش هزینه‌های پرسنلی سازمان، در مواردی است که مؤسسه نمی‌تواند از مستخدم، به طور مطلوب استفاده کند. بدیهی است تصمیم‌گیری در این باره، به استثنای مواردی که قانون مشخص کرده است، باید باتوجه به سابقه خدمت و شایستگی افراد مشمول انجام شود.

و سرانجام، آخرین مورد انفصال، بازنشستگی است که ممکن است از راه عادی و یا الزامی صورت پذیرد. هدف از بازنشستگی، در درجه اول، تأمین زندگی و معاش و پاداش به افرادی است که سنین جوانی خود را صرف خدمت در یک مؤسسه یا مؤسسه‌های مشخص کرده‌اند. گاهی نیز به علت کهن‌سالی و از کارافتادگی، از بازنشستگی اجباری استفاده می‌شود.^۱

۱. ستاری، مدیریت منابع انسانی، ۱۶۰ - ۱۶۱. (تلخیص شده)

◀ تحلیل قرآنی برکناری و اخراج

بر اساس مدیریت رحمانی، که بر اصول رحمت، مغفرت و عدالت استوار است:

الف. اصل بر حفظ و ابقا بوده و برکناری و اخراج، در صورت ضرورت است.

ب. اصل بر جبران گذشته و فرصت دادن برای بهتر شدن است (توبه و انابه).

ج. اصل بر بخشش و گذشت است.

بنابر این، تا دلایل کافی وجود نداشته باشد، کسی از رحمت، دور و طرد نمی‌شود.

از سوی دیگر:

الف. خداوند قادر بر عزل و تغییر است: ﴿إِنْ يَشَأْ يُذْهِبْكُمْ وَيَأْتِ بِخَلْقٍ جَدِيدٍ وَمَا ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ بِعَزِيزٍ﴾^۱.

ب. عزل متوقف بر اتمام حجت است: ﴿وَإِنْ مِنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ﴾^۲.

ج. عزل در صورتی است که امکان اصلاح نباشد: ﴿وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مَصلِحُونَ﴾^۳.

اگر مراحل بالا طی شود، طرد و لعن صورت می‌گیرد. کسانی که از دستگاه و درگاه رحمت الهی طرد می‌شوند، اصطلاحاً «ملعون» و «مطروود» نامیده می‌شوند. راغب اصفهانی در کتاب مفردات، «لعن» را این گونه تعریف می‌کند:

اللعن الطرد و الابعاد علی سبیل السخط و ذلك من الله تعالى فی الآخرة عقوبة و فی الدنيا انقطاع من قبول رحمته و توفيقه.

لعن به معنای طرد و دور کردن بر اساس خشم و سخط است. این لعن، از سوی خدا در آخرت به صورت عقوبت است و در دنیا به صورت منقطع شدن و جدا شدن از پذیرش رحمت و توفیق خدا و لعن از سوی انسان، نفرینی است علیه دیگری.

علامه طباطبایی «لعن» را این گونه معنا می‌کند: «اللعن من الله التبعيد من الرحمة و السعادة و من اللاعنين سؤاله من الله»؛ یعنی لعن از سوی خدا دور کردن از رحمت و

۲. همان، آیه ۲۴.

۱. فاطر آیه، ۱۶.

۳. هود، آیه ۱۱۷.

خوش‌بختی است و از سوی انسان‌ها خواستن لعن است از خدا.^۱
 بنابر این، «لعن» دوری و طرد از رحمت است و با توجه به نظریه مدیریت رحمانی، که مبتنی بر رحمت است، «لعن» واژه‌ای است که اخراج و طرد و دور کردن از رحمت را از دستگاه رحمانی افاده می‌کند. از این رو، اخراجی‌ها در این مدیریت، اصطلاحاً «ملعون» هستند. در قرآن کریم، ملعونان معرفی شده‌اند که برخی از آنان عبارتند از:

□ ۱. نقض کنندگان میثاق

یعنی کسانی که خلاف قراردادهای، مقررات و تعهدات خود با خدا عمل می‌کنند:

«به خاطر پیمان شکنی، آنان را از رحمت خویش دور ساختیم».^۲

مفاد پیمان با خدا در آیه قبل مشخص شده است:

«خدا از بنی اسرائیل پیمان گرفت و از آنان دوازده نقیب (سرپرست) برانگیختیم و خداوند به آنان گفت: من با شما هستم. اگر نماز را بر پا دارید و زکات را بپردازید و به رسولان من ایمان بیاورید و آنان را یاری کنید و به خدا قرض الحسنه بدهید (به نیازمندان کمک کنید)، گناهان شما را می‌پوشانم و شما را در باغ‌هایی از بهشت، که نه‌رها از زیر درختانش جاری است، وارد می‌کنم؛ اما هرکس از شما که پس از این کافر شود، از راه راست منحرف گردیده است».^۳

در این آیات، نخست‌گزینش است و در پایان، طرد و لعن و اخراج و برکناری. کسانی که (توسط خداوند) گزینش شده‌اند، نقیب یا سرپرست یا مدیر گروه هستند. با آنان قرارداد تنظیم می‌شود و مفاد قرارداد روشن است؛ ولی اگر پیمان شکسته شد، لعن می‌شوند.

این نمونه‌ای از مدیریت رحمانی است در گزینش و اخراج بر اساس بستن پیمان و نقض آن. در مدیریت‌های انسانی نیز اگر کسی قرارداد و تعهدات را نقض کرد (طبق الگویی که از مدیریت رحمانی گرفته می‌شود) مستوجب اخراج خواهد بود.

۱. المیزان، ج ۱، ص ۳۹۰.

۲. مانند، آیه ۱۳.

۳. همان، آیه ۱۲.

□ ۲. منافقان، بیمار دلان، دروغ و شایعه پراکنان

«اگر منافقان و بیمار دلان و آنان که اخبار دروغ و شایعات بی اساس در مدینه پخش می کنند، دست از کار خود بردارند، تو را بر ضد آنان می شورانیم. سپس جز مدت کوتاهی نمی توانند در کنار تو در این شهر بمانند و از همه جا طرد می شوند و هر جا یافته شوند، گرفته خواهند شد و به سختی به قتل خواهند رسید. این سنت خداوند، در اقوام پیشین است و برای سنت الهی هیچ گونه تغییری نخواهی یافت»^۱.

نفاق، بیمار دلی و شایعه پراکنی از موجبات لعن است و این یک قانون و سنت تغییرناپذیر است. قاعدتاً در مدیریت های انسانی نیز این قانون، حکم فرما خواهد بود. حضور این گونه افراد، باندها و سازمان های غیر رسمی، در درون اداره کلان دولت و اداره های کوچک تر، موجب فساد و انحطاط سازمان و مانع از اثربخشی و رشد است. خداوند اینان را لعن و طرد کرده و همگان نیز باید طرد کنند.^۲

□ ۳. آزار دهندگان خدا و پیامبر ﷺ

«آنان که خدا و پیامبرش را آزار می دهند، خداوند آنان را از رحمت خود در دنیا و آخرت دور ساخته و برای آنان عذاب خوارکننده ای آماده کرده است»^۳.

علامه طباطبایی مراد از آزار و ایذا در آیه بالا را «قصد سوء» در باره خدا و رسول می داند و با این که آزار در باره خدا تصور ندارد، ولی مشارکت خدا و رسول در این امر، در حقیقت، تشریف و بزرگ دانستن رسول و حاکی از وحدت مدیریت رحمانی و نبوی، در همه ملاک های مدیریتی است.

به نظر می رسد قصد سوء می تواند هر نوع رفتار نامناسب با رهبری و با مدیران بالاتر را شامل شود که نافرمانی و تضعیف را نیز در خود داشته باشد.

۱. احزاب، آیه ۶۰-۶۲.

۲. تفسیر المیزان، ج ۱۶، ص ۳۴۰.

۳. احزاب، آیه ۵۷.

□ ۴. تبهکاران و نافرمانان و کارشناسان خائن

«آنان را از رحمت خود دور سازیم؛ همان گونه که اصحاب سبت (گروهی از تبهکاران بنی اسرائیل) را دور ساختیم و فرمان خدا در هر حال انجام شدنی است».^۱

اصحاب سبت چه کسانی بودند و چه خصوصیتی داشتند؟ خداوند می فرماید:

«و از آنان در باره (سرگذشت) شهری که در ساحل دریا بود، پیرس، زمانی که آنان در روزهای شنبه، تجاوز و نافرمانی خدا می کردند، همان هنگام که ماهیانشان روز شنبه (که روز تعطیل و استراحت و عبادت بود، بر سطح آب) آشکار می شدند؛ اما در غیر روز شنبه به سراغ آنان نمی آمدند. این چنین آنان را به چیزی آزمایش کردیم که نافرمانی می کردند».^۲

آنان از سوی خدا مأمور بودند که شنبه ها ماهی گیری نکنند؛ اما در این روز، ماهی فراوان در دسترس آنان قرار می گرفت (طبق یک آزمایش حکیمانه). آنان نقشه کشیدند و در کنار دریا حوض هایی ساختند و ماهیان را در روز شنبه به درون آن حوض ها هدایت می کردند و در روزهای دیگر که آزاد بودند، آن ها را صید می کردند. این یک حیلۀ شرعی و توجیه سربچی از فرمان خدا بود. بدین علت، ملعون و مطرود از رحمت الهی قرار گرفتند.^۳

از این داستان می توان استفاده کرد که هر نوع حیلۀ کارشناسانه و خائنه، که در نهایت، نافرمانی سازمانی تلقی شود، عاملی برای اخراج و برکناری خواهد بود.

□ ۵. کتمان کنندگان دانش

«کسانی که دلایل روشن و وسیله هدایتی را که نازل کردیم، پس از آن که در کتاب برای مردم بیان نمودیم، کتمان کنند، خدا آنان را لعنت می کند و همه لعنت کنندگان نیز آنان را لعن می کنند».^۴

صاحب تفسیر المیزان، ذیل این آیه می فرماید:

خداوند از دانشمندان پیمان گرفت که دانش خود را منتشر و آشکار کنند. اگر کتمان کردند و

۱. نساء، آیه ۵۷.

۲. اعراف، آیه ۱۶۳.

۳. منهج الصادقین، ج ۴، ص ۱۲۵.

۴. بقره، آیه ۱۵۷.

مانع از نشر آن شدند، پس جزو ملعونان و مطرودان از سوی خدا و دیگران هستند».^۱

بر این اساس، کارشناسان و متخصصان، که به هر علت، دانسته‌ها و تخصص‌های خود را در راه بهبود اثربخشی دستگاه اداری به کار نمی‌گیرند، قصدی سوء دارند و در فهرست مطرودان مدیریت رحمانی قرار می‌گیرند.

نکته ۱. نمونه کاملی از یک شخصیت مطرود و اخراجی در مدیریت رحمانی، شیطان است که رسماً لفظ اخراج در باره او به کار رفته است: ﴿اخرج انک رجیم﴾^۲ (خارج شو، تو رانده شده هستی). شناخت صفات و شخصیت او میزان کاملی از معیارها برای نامطلوب بودن یک شخص، در مدیریت اسلامی است. نگاهی به فهرست صفات شیطانی، در این جا خالی از فایده نیست. این صفات عبارتند از:

نافرمانی خدا،^۳ ارتکاب منکرات و مفسد،^۴ امر به فحشا و منکر،^۵ وسوسه‌گری و فریبندگی،^۶ دشمنی با انسانیت،^۷ اسراف و تبذیر،^۸ فتنه‌گری و آتش‌افروزی،^۹ القای دشمنی و کینه ورزی،^{۱۰} ایجاد ترس و وحشت،^{۱۱} حق‌پوشی،^{۱۲} خراب‌کاری،^{۱۳} گمراه‌گری،^{۱۴} استکبار و خودبرتربینی،^{۱۵} تمرد^{۱۶} و سرکشی^{۱۷}.

نکته ۲. در مدیریت رحمانی، گاهی از تنزل درجه بحث می‌شود که اصطلاحاً «هبوط» نام دارد و شدت اخراج و لعن را ندارد و طرد دائمی نیست، بلکه احتمال ترفیع دوباره درجه نیز می‌رود:

۱. تفسیر المیزان، ج ۱، ص ۳۹۰.

۳. مریم، آیه ۴۴.

۵. نور، آیه ۲۱.

۷. فرقان، آیه ۲۹.

۹. اعراف، آیه ۲۷.

۱۱. آل عمران، آیه ۱۷۵.

۱۳. حج، آیه ۵۲.

۱۵. بقره، آیه ۳۵.

۱۷. نساء، آیه ۱۸۷.

۲. حجر، آیه ۳۴.

۴. مائده، آیه ۹۱.

۶. اسراء، آیه ۶۴.

۸. اسراء، آیه ۲۷.

۱۰. مائده، آیه ۹۱.

۱۲. اسراء، آیه ۲۷.

۱۴. نساء، آیه ۶۰.

۱۶. صافات، آیه ۷.

«و گفتیم: ای آدم! تو با همسرت در بهشت سکونت کن و از نعمت‌های آن، از هر جا که می‌خواهید، گوارا بخورید؛ اما نزدیک این درخت نشوید که از ستم‌گران خواهید شد. پس شیطان باعث لغزش آنان از بهشت شد و آنان را از آن‌چه در آن بودند، بیرون کرد و (در این هنگام) به آنان گفتیم: همگی (به زمین) فرود آید، در حالی که بعضی دشمن بعض دیگر خواهید بود و برای شما در زمین تا مدت معینی قرارگاه و وسیله بهره‌برداری خواهد بود. سپس آدم از پروردگارش کلماتی را دریافت کرد (و با آن‌ها توبه کرد) و خداوند توبه او را پذیرفت؛ زیرا خداوند توبه‌پذیر و مهربان است. گفتیم: همگی از آن فرود آید. هرگاه هدایتی از سوی من برای شما آمد، کسانی که از آن پیروی کنند، نه ترسی بر آنان است و نه غمگین شوند».^۱

بر اساس این آیات، حضرت آدم، که گزینش شده و خلیفه خدا است، دچار تنزل درجه می‌شود؛ ولی با جبران آن لغزش، دوباره آن درجه را باز می‌یابد و خداوند در پایان به صورت یک قانون همگانی می‌فرماید که هرکس پس از هبوط و تنزل درجه، از هدایت‌های پیامبران بهره گرفت، دوباره می‌تواند جایگاه از دست رفته خود را باز یابد.

این یک معیار روشن است که هرکس در شرایطی خاص و به علت زوال شروط، منصبی را از دست داد، این به معنای تنزل همیشگی از آن درجه نیست، بلکه می‌توان با تلاش و بصیرت، دوباره آن درجه را باز یافت.

نکته^۳: همه برکناری‌ها مترادف لعن و طرد و معلول مفاسد خاص نیستند، بلکه گاهی به علت ناتوانی و وجود افراد اصلح است که به این امور، در سیره نبوی و علوی، بیش‌تر و روشن‌تر اشاره شده است.

◀ ملاک‌های برکناری در سیره

در سیره مدیریتی صدر اسلام، به‌ویژه در سیره نبوی و علوی، با ملاک‌های گوناگونی افراد بر کنار می‌شوند:

۱. بقره، آیه ۳۵-۳۸.

□ ۱. نارضایتی و شکایت مردم

الف. برکناری علاء حضرمی از ولایت بحرین توسط رسول خدا ﷺ با این که قدرت اجرایی فراوانی داشت.^۱

ب. برکناری سعید بن ابی وقاص توسط خلیفه دوم.^۲

ج. برکناری یکی از والیان توسط امیرالمؤمنین، در پی شکایت زنی به نام سوده همدانی.^۳

□ ۲. ناتوانی در انجام وظیفه و کم تجربگی

الف. برکناری محمد بن ابی بکر از استانداری مصر توسط امیرالمؤمنین ﷺ با استمالت از او.^۴

ب. برکناری عمار یاسر توسط خلیفه دوم به این بهانه که او کفایت ندارد و از دانش سیاسی محروم است.^۵

□ ۳. فساد اقتصادی

الف. برکناری زیاد بن ابیه از جانشینی استانداری بصره، توسط امیرالمؤمنین ﷺ با این عبارت: «چنان بر تو سخت گیرم که ثروت کم و بارت سنگین و زبون و خوارگردی.»^۶

ب. برکناری ابواللیث توسط رسول اکرم ﷺ از منصب اقتصادی، به علت این که هدیه های فراوان گرفته بود.^۷

□ ۴. خیانت (فساد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی)

الف. برکناری منذر بن جارود از فرمانداری، توسط امیرالمؤمنین ﷺ با این عبارت: «اما بعد، شایستگی پدرت مرا به تو خوش بین ساخت و گمان کردم که تو هم پیرو هدایت

۱. طبقات الکبری، ج ۴، ص ۴۹۴.

۳. کشف الغمه، ص ۵۰.

۵. تاریخ طبری، ج ۳، ص ۱۶۴.

۷. جواهر الکلام، ج ۴، ص ۱۳۲؛ وسایل الشیعه، باب ۱۸ از ابواب ما یکتب، ح ۱۸.

۲. نظام الحکم فی الاسلام، ص ۱۷۲.

۴. نهج البلاغه، نامه ۳۴؛ بحار الانوار، ج ۳۳، ص ۵۶۳.

۶. نهج البلاغه، نامه ۳۰.

او هستی و از راه او میروی. ناگهان به من خبر دادند که تو در پیروی از هوا و هوس فروگذار نمی‌کنی و برای آخرت چیزی باقی نگذاشته‌ای، دنیايت را با ویرانی آخرت آباد می‌سازی و پیوندت را با خویشاوندان به قیمت قطع دین خود برقرار می‌کنی و اگر آن‌چه از تو به من رسیده است، درست باشد، بارکش خانواده‌ات و بند کفشت از تو بهتر است و کسی که مانند تو باشد، نه شایستگی این را دارد که حفظ مرزی را به او بسپارند و نه کاری به وسیله او اجرا شود یا قدرش را بالا برند و یا در امانتی شریکش سازند و یا در جمع‌آوری حقوق بیت‌المال به او اعتماد کنند. با رسیدن این نامه، به سوی من حرکت کن! ان شاء الله»^۱.

ب. برکناری جنجالی خالد بن ولید، توسط خلیفه دوم، پس از قتل مالک بن نویره و نکاح با همسر او (بدون انقضای زمان عده)^۲.

□ ۵. فساد سیاسی و فسق

الف. برکناری معاویه بن ابی‌سفیان از ولایت شام، توسط امیرالمؤمنین با وجود ملاحظه‌کاری‌های سیاسی که اطرافیان آن حضرت، به منظور عدم برکناری معاویه داشتند.^۳

□ ۶. عدم اهلیت و لیاقت

الف. برکناری ابوموسی اشعری از ولایت و قضاوت کوفه، توسط امیرالمؤمنین علیه السلام.^۴
ب. برکناری قاضی شریح از منصب قضاوت، توسط امیرالمؤمنین علیه السلام.^۵

□ ۷. قانون شکنی

الف. برکناری ابوالاسود دؤلی توسط امیرالمؤمنین علیه السلام از منصب قضاوت، به علت این‌که

۱. نهج البلاغه، نامه ۷۱.

۲. تاریخ طبری، ج ۳، ص ۶۰۱.

۳. بحار الانوار، ج ۳۳، ص ۹۷؛ الکامل فی التاریخ، ج ۳، ص ۱۹۷.

۴. بحار الانوار، ج ۳۲، ص ۸۶؛ نهج البلاغه، نامه ۶۳.

۵. حسن الزین، الامام علی بن ابی طالب و تجربه الحکم، ص ۲۱۳.

صدایش را از متحاکمان بالاتر برده بود.^۱

□ ۸. انتقال به مکان دیگر

الف. جا به جایی‌های مکرر معاذبن جبل، توسط رسول خدا ﷺ در منصب‌ها و شهرهای مختلف؛ مانند قضاوت، ولایت، جمع‌آوری صدقات، معلمی قرآن، در مکه و یمن.^۲
ب. جا به جایی قیس بن سعد از ولایت مصر به آذربایجان و فرماندهی نظامی.^۳

□ ۹. ترفیع:

الف. برکناری عمرو بن ابوسلمه مخزومی، فرماندار بحرین و نصب نعمان بن عجلان به جای او، برای استفاده از تخصص او در جای بهتر و مناسب‌تر (فرماندهی نظامی) با این عبارت:

«اما بعد، من نعمان بن عجلان زرقی را فرماندار بحرین قرار دادم و اختیار تو را از فرماندهی آن‌جا برگرفتم، بدون این‌که این کار برای تو مذمت یا ملامت داشته باشد؛ زیرا تو زمامداری را به نیکی انجام دادی و حق امانت را ادا کردی. بنابر این، به سوی ما حرکت کن، بی‌آن‌که مورد سوءظن یا متهم یا گناه‌کار باشی؛ زیرا من تصمیم گرفته‌ام به‌سوی ستم‌گران اهل شام حرکت کنم و دوست دارم تو با من باشی؛ زیرا تو از کسانی هستی که من در جهاد با دشمن و برپاداشتن ستون‌های دین، از آنان استعانت می‌جویم - ان شاء الله تعالی.»^۴

□ ۱۰. مردمی نبودن

عدم رعایت برخی مسائل اجتماعی؛ مانند عیادت از بیماران و نشستن با محرومان:
الف. برکناری یکی از عمال توسط خلیفه دوم.^۵

۲. مکاتیب الرسول، ج ۲، ص ۵۹۹.

۴. نهج البلاغه، نامه ۴۲.

۱. سفینه البحار، ج ۲، ص ۶۶۸.

۳. بحار الانوار، ج ۳۸، ص ۵۸۹.

۵. تذکرة ابن جوزی، ص ۸۹.

□ ۱۱. شراب‌خواری (برکناری ولید بن عقبه توسط عثمان، خلیفه سوم)^۱

□ ۱۲. وجود اصلح

الف. برکناری محمد بن ابی‌بکر، توسط امیرالمؤمنین علیه السلام، به علت وجود مالک اشتر.

ب. برکناری عتبه بن غروان و نصب علاء بن حضرمی، توسط خلیفه دوم به علت این‌که علاء قوی‌تر از عقبه بود.^۲

ج. برکناری ابابکر از قرائت آیه براءت در مکه، توسط رسول خدا صلی الله علیه و آله به علت وجود امیرالمؤمنین علیه السلام.^۳

د. برکناری شرحبیل بن حسنه از ولایت شام، توسط خلیفه دوم و نصب معاویه بن ابی سفیان به جای وی.^۴

□ ۱۳. اشتغال بدون اجازه

الف. برکناری ابوبکر از اقامه نماز، توسط رسول خدا صلی الله علیه و آله در زمان بیماری آن حضرت.^۵

□ ۱۴. دور کردن فرد برکنار شده، از تهمت

برکناری نعمان بن عدی، فرماندار میسان، توسط خلیفه دوم، به علت شعر باطلی که به او نسبت داده بودند، با این‌که خلیفه می‌دانست که این نسبت دروغ است.^۶

□ ۱۵. عدم قدرت‌گیری زیاد

برکناری مغیره بن شعبه، از شغل کتابت و خالد بن ولید، توسط خلیفه دوم.^۷

□ ۱۶. برکناری اقتراحی (بدون سبب)

منظور از برکناری اقتراحی، عزلی است که بدون سرزدن رفتاری که زایل‌کننده شرایط

۲. عیسی عبده، النظم المالية فی الاسلام، ص .

۴. طبقات کبری، ص ۴۹۶.

۶. النظم المالية فی الاسلام، ص.

۱. تاریخ طبری، ج ۴، ص ۴۷۶.

۳. بحار الانوار، ج ۳۵، ص ۳۰۳.

۵. بحار الانوار، ج ۲۸، ص ۱۶۴ - ۱۷۴.

۷. تاریخ طبری، ج ۳، ص ۶۰۱.

احراز منصب است، انجام گیرد. این بحث در فقه ما ذیل عنوان «عزل قاضی» آمده است. صاحب شرائع چنین عزلی را جایز می‌شمارد.^۱ برخی دیگر نیز مانند او فتوا داده‌اند؛ ولی صاحب جواهر و عده‌ای دیگر، آن را جایز نمی‌دانند.^۲ دلیل قائلان به جواز، این است که رابطه قاضی با امام، مانند وکیل یا وصی، همواره قابل زوال است و اصولاً قضاوت حق امام است که می‌تواند آن را به دیگری واگذار یا از او سلب کند.^۳

دلیل قائلان به عدم جواز، این است که ولایت قاضی، با وجود شرایط و نصب، شرعاً استقرار یافته است و بدون دلیل، قابل زوال نیست و چنین عزلی عبث است؛ زیرا قاضی واجد شرایط را مساوی فاقد شرایط دانستن است و آبروی او را نیز نزد مردم می‌برد.^۴

دلیل گروه اول، قوی‌تر به نظر می‌رسد. در سیره نبوی و علوی، عزل‌هایی از این قبیل وجود داشته است:

الف. برکناری معاذ بن جبل از امارت یمن، توسط رسول خدا ﷺ.^۵

ب. برکناری قیس بن سعد از ولایت مصر، توسط امیرالمؤمنین.^۶

ج. برکناری زیاد بن ابی‌سفیان توسط خلیفه دوم.^۷

البته هیچ عزلی بدون سبب، قابل تصور نیست؛ زیرا سرانجام، تحت یکی از عناوین شانزده گانه مذکور خواهد گنجید؛ ولی بر فرض مشروعیت و وجود چنین عزلی، می‌توان از این امر، محدوده گسترده اختیارات نصب کنندگان را نتیجه گرفت.

◀ کیفیت برکناری

□ ۱. برکناری شفاهی به علت گرفتن رشوه (به عنوان هدیه)

رسول خدا مردی را از قبیله اسد، مأمور گرفتن خراج و صدقه ساخت. وی پس از بازگشت و ارائه گزارش کار به رسول خدا ﷺ گفت: این مبلغ مال شما است و این مبلغ، هدیه مردم به

۱. شرائع الاسلام، ج ۴، ص ۶۳.

۳. همان.

۵. مقدمة الدستور، ص ۹۳.

۷. تقی الدین پنهانی، نظام الحكم في الاسلام، ص ۱۷۲.

۲. جواهر الکلام، ج ۴۰، ص ۶۲.

۴. همان.

۶. بحار الانوار، ج ۳۳، ص ۵۸۹.

من است. رسول خدا ﷺ بر منبر رفت و فرمود: «چه می‌رسد کارگزار ما را که او را بر مسؤولیتی نصب می‌کنیم و می‌گوید: این پول شما و این پول من. اگر او در خانه پدرش و مادرش می‌نشست، آیا به او هدیه داده می‌شد؟ قسم به خدایی که جانم به دست او است، چیزی از این مبلغ را نمی‌گیرد و برداشت نمی‌کند مگر این‌که در روز قیامت، برگردنش سنگینی می‌کند، هر چه باشد». سپس حضرت، دست‌هایش را بالا برد به گونه‌ای که گودی زیر بغل او پیدا شد و دو بار فرمود: «خدایا! من آن چه لازم بود، ابلاغ کردم».^۱

صاحب جواهر ذیل این روایت می‌گوید:

منظور حضرت، حرمت هدیه نیست؛ زیرا خود آن حضرت، سفارش به هدیه دادن و گرفتن می‌کرده است و خود او نیز هدیه می‌گرفته است و معروف است که می‌فرمود: «لو اهدی الی کراع لقبته»؛ اگر هدیه فراوان به من داده بشود، می‌پذیرم.^۲

نکته مهم این است که این، نوعی رانت‌خواری است که موجب برکناری می‌شود و نوع برکناری، به شکل افشاگری و بردن آبروی فرد است. مفساد اقتصادی، از جمله، رانت‌خواری، برخوردی چنین شدید را می‌طلبد.

□ ۲. برکناری مکتوب

وقتی رسول خدا ﷺ علاء بن حضرمی را به ولایت بحرین منصوب می‌کند، نامه‌ای را به عنوان دستور العمل به همراه او می‌فرستد و در پایان آن می‌نویسد:

«انا اشهد الله على كل من وليته شيئاً من امر المسلمين قليلاً او كثيراً فلم يعدل فيهم ان لا طاعة له و هو خلیع مما وليته و قد برأت ذمم الذين معه من المسلمين و ايمانهم و عهدهم فليستخبروا الله عند ذلك ثم لیستعملوا علیهم افضلهم فی انفسهم»؛^۳ یعنی خدا را شاهد می‌گیرم بر هر کسی که به او برای امری از امور مسلمانان مسؤولیت دادم (مسؤولیت کوچک یا بزرگ) اگر عدالت را میان مردم رعایت نکرد، حق اطاعت ندارد و از مسؤولیت خلع می‌گردد و

۱. جواهر الکلام، ج ۴، ص ۱۳۲.

۳. مکاتیب الرسول، ج ۲، ص ۶۱۹.

۲. همان.

من ذمهٔ مسلمان را از او بری می‌کنم. مردم هیچ تعهد و پیمانی با او ندارند. پس آنان راه خیر را به کمک خدا پیدا کنند و از میان خویش فرد افضل و اصلحی را برای ادارهٔ امور خویش برگزینند.

طبق این معیار کلی، عدم اجرای عدالت، سبب خلع است و مردم می‌توانند برای خود، رئیس انتخاب کنند. این فرمایش، در حقیقت، حکم کلی برکناری است که علاء بن حضرمی یکی از مصادیق آن است.

در این جا سخن از روش جالب برای برکناری است که اختیار آن به مردم داده شده است تا رهبر و والی ناشایست را خود عزل و خلع کنند و به جای او فردی شایسته را بگمارند تا این که خبر به رسول خدا برسد و ایشان فردی را نصب کند. مردم نیز به این عزل نامهٔ عمومی عمل کردند و رسول خدا ﷺ بعداً ابان بن سعید را به جای او منصوب فرمود.^۱

آن چه می‌توان از این مطلب استفاده کرد، حق مشارکت مردم در حکومت رسول خدا ﷺ است که می‌توانند برای خویش رئیس انتخاب کنند. چنین نصبی مشروع است و او پس از تنفیذ رسول خدا ﷺ به کار خود به شکل رسمی تر ادامه می‌دهد. این سیره می‌تواند مبنایی برای انتخاب ریاست جمهوری توسط مردم و تنفیذ رهبر باشد.

به هر حال، برکناری کسانی که به علت بد رفتاری اجتماعی و سیاسی عزل می‌شوند، باید به شکل علنی و افشاگرانه باشد تا ضمناً هشداری نیز برای دیگران باشد. این سیرهٔ نبوی توسط امیرالمؤمنین (علیه السلام)، با شدتی بیش تر و لحنی محکم تر ادامه یافت.

○ برکناری معاویه از ولایت شام:

«این که می‌گویی عمر تو را نصب کرده است، امتیازی نیست و مانع عزل تو نیست؛ زیرا خود عمر، همهٔ منصوبان ابوبکر را عزل کرد. عثمان همهٔ منصوبان عمر را عزل کرد و اصولاً هر امام و حاکمی صلاح خود را بر اساس رأی و اجتهاد خود می‌داند و چه بسا از والیان پیشین

۱. مکاتیب الرسول، ج ۲، ص ۶۲۵؛ طبقات الکبری، ج ۴، ص ۴۱۴.

خطایی دیده که بر قبلی‌ها پوشیده بوده است. و به هر حال، همه چیز در حال تغییر است».^۱
عزل ابوموسی اشعری از ولایت کوفه:

وقتی به امیرالمؤمنین (علیه السلام) خبر رسید که ابوموسی اهل کوفه را از حرکت برای همراهی آن حضرت در جنگ جمل باز داشته است، بدو نوشت:

«هنگامی که فرستاده من بر تو وارد می‌شود، فوراً دامن بر کمر زن و کمر بندت را محکم ببند و از خانهات بیرون آی و از کسانی که با تو هستند، دعوت کن. اگر حق را یافتی و تصمیم خود را گرفتی، آنان را به سوی ما بفرست و اگر سستی را پیشه کردی، از مقام خود دور شو. به خدا سوگند هر جا باشی، به سراغت خواهند آمد و دست از تو بر نخواهند داشت تا گوشت و استخوان و تر و خشک را به هم درآمیزند. این کار را انجام ده پیش از آن که در بازنشستگی و برکناریات تعجیل شود. آن چنان بر تو سخت گیرند که سراسر وجودت را ترس فراگیرد. اگر برای خوشایند نیست، کنار رو».^۲

در همین باره، حضرت به مالک اشتر می‌فرماید:

«اگر کسی از والیان و مفسدان خیانت کرد، او را مجازات کن و داغ ننگ را بر او بنشان و او را بر جایگاه آتش قرار ده».

○ برکناری منذر بن جارود عبیدی:

«اما بعد، شایستگی پدرت مرا به تو خوش بین ساخت و گمان کردم که تو هم پیرو او هستی و به راه او راه می‌روی. ناگهان به من خبر دادند که تو از پیروی از هوا و هوس فرو گذار نمی‌کنی و برای آخرت چیزی باقی نگذاشته‌ای و دنیایت را با ویرانی آخرت، آباد می‌سازی و پیوندت را با خویشاوندانت به قیمت قطع دین خود برقرار می‌کنی. اگر آن چه از تو به من رسیده، درست باشد، بارکش خانهات و بند کفشت از تو بهتر است و کسی مانند تو، نه شایستگی این را دارد که حفظ مرزی را به او سپارند و نه کاری به وسیله او اجرا شود یا قدرش

۱. بحار الانوار، ج ۳۲، ص ۵۷.

۲. نهج البلاغه، نامه ۶۳.

را بالا برند و یا در امانتی شریکش سازند و یا در جمع‌آوری حقوق بیت‌المال به او اعتماد کنند. با رسیدن این نامه، به سوی من حرکت کن - ان شاء الله.^۱

هم‌چنین آن حضرت، خطاب به زیاد بن ابیه، به‌هنگام برکناری او از ولایت بصره می‌نویسد:

«چنان بر تو سخت گیرم که ثروت کم، بارت سنگین و زبون و خوار گردی».^۲

برکناری‌های یاد شده، که علت آن‌ها مفاسد سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بوده، بیان‌گر چند مطلب است:

۱. صریح و روشن است.
 ۲. قاطع و محکم است.
 ۳. همراه با اتمام حجت برای دیگران است.
 ۴. نوع و علت برکناری، در آن بیان شده است.
 ۵. افشاگرانه و بدون رودربایستی است.
 ۶. دارای ابعاد تربیتی برای دیگران است.
 ۷. فوری و بدون مجامله است.
 ۸. همراه با بیان مجازات است.
- این ویژگی‌ها در برکناری‌های رسول خدا ﷺ نیز - همان‌طور که بیان شد - وجود داشته‌اند، با توجه به این که عزل‌های پیامبر، علنی و عمومی بوده‌اند.
- این‌گونه برکناری‌ها که در دو سیره نبوی و علوی، با فاصله ۲۵ سال، که عمر یک نسل است، صورت گرفته، یک الگوی تمام عیار است؛ زیرا فاصله زیاد و شرایط زمان و مکان، در تغییر این کیفیت مؤثر نبوده است. این امر، حاکی از نوعی ثبات در این معیارها است. قاعدتاً رفتارهایی این چنین روشن، محکم و بدون مجامله، دستگاه اداری را سالم و کارآمد می‌سازد؛ زیرا بدیهی است که حذف عناصر فاسد، مساوی است با سلامت سازمان.

۱. همان، نامه ۷۱.

۲. همان، نامه ۲۰.

نکته مهم، خطاب‌های نقل شده به کارگزاران رده بالای نظام است که درسی همیشگی را برای حاکمان، به همراه دارد که صرفاً به ضعیف کشی و اخراج نیروهای پایین نپردازند.

□ ۳. برکناری‌های آرام

آنچه گفته شد، در باره برکناری‌های عناصر فاسد بود؛ اما برخی دیگر از برکناری‌ها به علت ناتوانی، انتقال یا ترفیع بوده است. در این گونه موارد، لحن و چگونگی برکناری تفاوت می‌کند.

○ برکناری محمد بن ابی بکر از ولایت مصر:

«اما بعد، به من خبر رسیده که از فرستادن مالک اشتر به سوی فرمانداریات ناراحت شده‌ای؛ ولی من این کار را نه بدین علت انجام دادم که تو در تلاش خود، کندی ورزیده‌ای و یا برای این باشد که جدیت بیش‌تری به خرج دهی. اگر آن‌چه در اختیار قرار دارد، از تو گرفتم، تو را والی جایی قرار دادم که هزینه آن بر تو آسان‌تر و حکومت آن برایت جالب‌تر است. آن مردی که من او را فرماندار مصر کرده بودم، مردی بود که برای ما ناصح و خیرخواه و بر دشمنان ما سخت‌گیر و در هم کوبنده بود. خدای او را رحمت کند! ما از او راضی بودیم».^۱

پیش از آن، محمد بن ابی بکر نامه‌ای به حضرت نوشته بود و از برکناری خود گله و کار خود را توجیه کرده بود؛ ولی در عین حال، تابع تصمیم آن حضرت گردیده بود و پس از شهادت مالک اشتر، دوباره در فرمانداری مصر ابقا شد.^۲

○ برکناری عمرو بن ابوسلمه مخزومی، فرماندار بحرین:

«اما بعد، من نعمان بن عجلان زرقی را فرماندار بحرین قرار دادم و اختیار تو را از فرمانداری آن‌جا برگرفتم، بدون این‌که این کار، برای تو مذمت یا ملامت داشته باشد؛ زیرا تو زمامداری را به نیکی انجام دادی و حق امانت را ادا کردی. بنابر این، به سوی ما حرکت کن

۱. نهج البلاغه، نامه ۳۴.

۲. همان.

بی آن که مورد سوء ظن یا ملامت یا متهم یا گناه کار باشی؛ زیرا من تصمیم گرفته ام به سوی ستم‌گران اهل شام حرکت کنم و دوست دارم تو با من باشی؛ چون تو از کسانی هستی که من در جهاد با دشمن و بر پا داشتن ستون‌های دین، از آنان استعانت می‌جویم - ان شاء الله تعالی»^۱.

بنابر آن چه گذشت، در برکناری‌های ناشی از عدم مفسده، کیفیت عزل، چند ویژگی دارد:

۱. آرام، اطمینان بخش و روحیه بخش است.
 ۲. همراه با استمالت و دل‌جویی است.
 ۳. همراه با وعده استفاده از فرد برکنار شده، در مناصب مناسب‌تر است.
 ۴. بیان‌گر علت برکناری است.
 ۵. روشن و صریح و بدون مجامله است، حتی در باره نزدیکان و عزیزان.
- خلاصه: از مجموع انواع برکناری‌ها و عزل‌نامه‌های ذکر شده می‌توان به این جمع‌بندی رسید که علت برکناری، یکی از امور ذیل است:
۱. بروز فساد سیاسی، اقتصادی یا اجتماعی.
 ۲. زوال شرایط احراز منصب.
 ۳. کشف عدم شرایط احراز منصب.
- این عوامل، در همه رده‌های اداری و حکومتی، حتی رهبری، که بالاترین مقام یک نظام سیاسی و اداری است، موجب برکناری می‌شوند. البته در برکناری یا انعزال رهبری، خصوصیتی وجود دارد که آن را از دیگر برکناری ممتاز می‌کند؛ مثلاً در برکناری‌های دیگر، نصب‌کننده، عزل‌کننده نیز هست؛ ولی در منصب رهبری، چون اختلاف مبنا در انتصاب یا انتخاب یا ترکیبی از انتصاب و انتخاب وجود دارد، در کیفیت برکناری نیز تغییرات و تأثیراتی مشاهده می‌شود. بدین سبب، به بحثی مستقل، با نگرشی فقهی در باره برکناری رهبری می‌پردازیم.

۱. همان، نامه ۴۲.

□ ۴. برکناری رهبر

در متون شیعی، به این مقوله کم‌تر پرداخته شده است؛ زیرا امام را معصوم می‌دانسته‌اند که تصور برکناری در باره او نمی‌رفته است و غیر معصوم نیز به رسمیت و مشروعیت شناخته نمی‌شده است، بر خلاف دانشمندان اهل سنت، که به علت عدم اعتقاد به شرط عصمت، به طور مفصل و مشروح در باره این موضوع قلم زده‌اند.

پرسش این است که آیا رهبر قابل برکناری است یا نه؟ موجبات برکناری وی کدامند؟ برکناری کننده کیست؟ و کیفیت برکناری او چگونه است؟ پاسخ پرسش اول، مبتنی بر چند پرسش دیگر است که آیا شرایط احراز منصب امامت و رهبری، شرایط حدوث یا بقا؟ و آیا عقد امامت لازم است یا جایز؟

در باره پرسش نخست، باید گفت: ادله‌ای که برای شرایط رهبری اقامه شده‌اند، مطلق بوده و ظهور در حدوث و استمرار دارند. دانشمندان اهل سنت نیز به اطلاق نصوص وارد شده در باره شرایط خلیفه، استمراری بودن شروط را اثبات می‌کنند.^۱ بر این اساس، استمرار امامت، مشروط به استمرار شروط خواهد بود.

پرسش بعدی این است که آیا امامت، عقد لازم است یا جایز؟ (بر فرض این‌که امامت را عقد بدانیم) شهرت قاطعی بر لزوم عقد وجود دارد و البته بعضی آن را عقدی جایز و از نوع وکالت می‌پندارند.^۲ برخی نیز ادعای اجماع بر لزوم آن کرده‌اند.^۳ ادله‌ای که می‌توان بر لزوم آن اقامه کرد، عبارتند از:

الف. ولایت عقدی است که با بیعت، انجام می‌پذیرد. بیعت از باب «بیع» است و بیع عقدی لازم است. پس ولایت نیز عقدی لازم خواهد بود.

ب. طبع ولایت، بر لزوم است تا منصب حاکم حفظ شده و اطاعت آفرین و تمکین‌زا باشد.

ج. ولایت عقدی است بین والی و مولی علیهم، که از نوع وکالت به معنای عام است^۴ و به

۱. الدستور، ص ۱۵۹، ماده ۴۳.

۲. النظم الاسلامیه، ص ۲۴۳.

۳. نظام الحكم و الادارة فی الاسلام، ص ۱۶۸.

۴. نهج البلاغه، نامه ۵۱.

سه شکل قابل تصور است:

۱. اذن در تصرف: در این صورت، معاطات است و عقد محسوب نمی‌شود.
۲. استنابۀ در تصرف: در این شکل، نایب به منزلهٔ منوب عنه است و گویا عمل وی همان عمل منوب عنه است. چنین عقدی به اجماع فقیهان، عقدی جایز است.
۳. به شکل احداث ولایت و احداث سلطۀ مستقل برای دیگری به شرطی که او بپذیرد. دلیلی بر جواز چنین عقدی اقامه نشده است و با وجود شک، اصل در عقود، لزوم است، به دلیل اطلاق «اوفوا بالعقود» و چون عقد ولایت، از شکل سوم است، پس عقدی لازم خواهد بود.^۱

د. سیرۀ عقلا متناسب با لزوم عقد است. عقلا آثار لزوم را بر عقد ولایت بار می‌کنند و ناقضان عقد را تا زمانی که رهبر شرایط را از دست نداده است، مذمت می‌کنند. آن‌چه بر دو محور یاد شده، یعنی استمراری بودن شروط و لزوم عقد مترتب می‌شود، این ماده است که «برای رهبری مدت محدودی وجود ندارد و مادامی که وظایف خود را انجام می‌دهد و واجد شرایط است، رهبر باقی می‌ماند». ادله‌ای که می‌توان بر این ماده اقامه کرد، عبارتند از:

۱. آیهٔ شریفهٔ «اوفوا بالعقود»^۲ (به عقود وفادار باشید) و عقد ولایت، مصداقی از عقود است که طرفین بر آن وفا دارند.
۲. قاعدهٔ «المؤمنون عند شروطهم».^۳
۳. اطلاق ادلهٔ بیعت و اطاعت.

مجموعهٔ ادله‌ای که مردم را به اطاعت از رهبری و بیعت با او مکلف کرده و بیعت را حق رهبری دانسته‌اند، مطلقند و قید زمان ندارند. تنها قیدی که می‌توان برای این نوع ادله تصور کرد، غایت آن است؛ یعنی تا زمانی که شرایط رهبری زایل نشده است.

۲. مانده، آیهٔ ۱.

۱. ولایت فقیه، ج ۱، ص ۵۷۴.

۳. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۵۳، ح ۲.

۴. فرمایش امیرالمؤمنین (علیه السلام) در نامه‌هایی که خطاب به معاویه نگاشته‌اند: «بیعت یک بار بیش‌تر نیست، تجدید نظر در آن راه ندارد و در آن، اختیار فسخ نخواهد بود. آن کس که از این بیعت سر بتابد، طعنه‌زن و عیب‌جو خوانده می‌شود و آن که در باره قبول و رد آن اندیشه کند، منافق است».^۱

«همان کسانی که با عمر و عثمان و ابوبکر بیعت کردند، با من بیعت کرده‌اند. بنابر این، نه آن که حاضر بود، اختیار فسخ دارد و نه آن که حاضر نبود، اجازه رد کردن».^۲

۵. ابا کردن رسول خدا (صلی الله علیه و آله) از پذیرش اقاله شخص اعرابی، که تصمیم داشت بیعت خود با آن حضرت را پس بگیرد.^۳

۶. سیره پیامبر (صلی الله علیه و آله) و خلفای راشدین، که بیعت مطلقه تا آخر عمر داشته‌اند.^۴

۷. سیره تاریخی مسلمانان، که خلفای آنان منصب دائمی خلافت را تصاحب می‌کردند و در زمان معاصر، امام خمینی (ره) نیز چنین کرد.^۵

در این باره، مؤیداتی نیز وجود دارد:

الف. از امام صادق و امام کاظم (علیه السلام) نقل شده است که نقض بیعت را به شدت مذمت کرده‌اند.^۶ امیرالمؤمنین (علیه السلام) نیز یکی از حقوق حاکم بر مردم را وفای به بیعت می‌شمارند.^۷ از این مجموعه، دانسته می‌شود که بیعت، مدت‌دار نیست.

ب. امام الحرمین جوینی، از دانشمندان اهل سنت و شیخ مهدی شمس الدین، از صاحب‌نظران شیعی، ادعای اجماع بر این امر دارند.^۸

در مقابل ادله و مؤیدات یاد شده، دلیلی که مخالف دائمی بودن رهبری باشد، اقامه نشده

۱. نهج البلاغه، نامه ۷.

۲. همان، نامه ۶.

۳. نظام الحکم فی الاسلام، ص ۱۱۰؛ مقدمه الدستور، ص ۱۴، ماده ۳۹ و ص ۱۵۹، ماده ۴۳.

۴. نظام الحکم فی الاسلام، ص ۸۴؛ مقدمه الدستور، ص ۱۵۶.

۵. دعائم الحکم فی الشریعة الاسلامیه، ص ۷۷. ۶. اصول کافی، ج ۱، ص ۴۰؛ بحار الانوار، ج ۳، ص ۳۶۶.

۷. نهج البلاغه، خ ۳۴.

۸. اسلام و جامعه، ص ۲۵۴؛ الامام علی و مشکله الحکم، ص ۷۸؛ نظام الحکم و الادارة فی الاسلام، ص ۱۶۸.

است. فقط برخی از معاصران، ادعای موقت بودن آن را کرده‌اند، به دلیل مصلحت و ترس از دیکتاتوری.^۱ صاحب کتاب ولایت فقیه نیز معتقد است که اگر انتخاب رهبری، به شکل موقت باشد، با انقضای آن پایان می‌یابد.

به نظر می‌رسد تا زمانی که فرد اصلحی یافت نشده و شرایط رهبری از بین نرفته است، موجبی برای کناره‌گیری یا برکناری وجود ندارد؛ زیرا طبق فرض، فرد واجد شرایطی که به رهبری انتخاب می‌شود، اصلح افراد است و امکان ندارد که با وجود اصلح، غیراصلح انتخابی مشروع داشته باشد. تا زمانی که این اصلحیت تداوم دارد، برکناری او مشروع نیست؛ زیرا برکناری او مساوی است با جانشین شدن غیراصلح به جای او، که خود، انتخابی نامشروع و موجب عدم مشروعیت نظام خواهد بود. از این رو، کسانی که از خوف دیکتاتوری، پیش‌نهاد موقت بودن را می‌دهند، باید بدانند که تمایل به دیکتاتوری از عواملی است که به اصلحیت فرد پایان می‌دهد و باعث عزل یا انزال رهبری خواهد شد.

○ موجبات برکناری رهبر

همه موجباتی که برای برکناری صاحب‌منصبان بر شمرده شد، موجبات عزل رهبر نیز هستند؛ زیرا هر یک از آن‌ها یا زایل‌کننده عدالت است و یا حاکی از عدم توانایی و فقدان شرایط رهبری.

○ چگونگی برکناری

به نظر می‌رسد هر نظریه‌ای که در گزینش رهبر پذیرفته شود (انتصاب یا انتخاب)، بر کناری و تشخیص موجبات آن، بر عهده اهل حل و عقد و نخبگان است؛ زیرا بر مبنای انتخاب مستقیم مردم، نمایندگانی از مردم، فرآیند برکناری را بر عهده می‌گیرند. البته در صورت عدم کناره‌گیری، طبق برخی نظریات، مردم نیز با قیام و اقدام خویش وارد صحنه خواهند شد که نمونه آن را در برکناری خلیفه سوم شاهد بودیم.

۱. السیاسة فی الفكر الاسلامی، ص ۶۵ (احمد شلیبی)

◀ چگونگی عقود انتصابی یا استخدامی

۱. در مورد رهبر، طبق آن چه گفته شد، عقدی لازم، بین اهل حل و عقد و بین رهبر است؛ یعنی نه رهبر می‌تواند استعفا دهد (تا زمانی که اصلاح است) و نه اهل حل و عقد می‌توانند او را برکنار کنند. در صورت ازاله شروط رهبری یا بروز مفاسد، انزال صورت می‌گیرد و اهل حل و عقد با تشخیص انزال، فرد اصلاح را معرفی می‌کنند.

۲. در موارد دیگر، باید بین مناصب و مشاغل تفصیل قائل شد: اولی از مقوله انتصاب است و دومی از مقوله استخدام.

الف. در مناصب، عقد انتصاب، که بین نصب‌کننده و نصب‌شونده منعقد می‌شود، این عقد از سوی ناصب، جایز و از سوی منصوب، لازم است (البته تا زمانی که شرایط عقد باقی است)؛ مانند عقد رهن که از سوی رهن‌دهنده، لازم و از سوی رهن‌گیرنده، جایز است. براین اساس، هرگاه نصب‌کننده صلاح دید، می‌تواند منصوب را برکنار کند؛ ولی منصوب حق فسخ و کناره‌گیری را ندارد، مگر این‌که نصب‌کننده راضی باشد.

ب. این نظریه، مبتنی بر مشروعیت عزل اقتراحی است که قبلاً بیان شد.

ج. در عقود استخدامی، در مشاغل عادی، براساس عقد اجاره، که عقدی لازم است، عمل می‌شود؛ یعنی تا زمانی که شرایط باقی است، هیچ‌یک از مستأجر و اجیر، یک طرفه حق فسخ قرارداد را ندارد. اگر برای اجاره و استخدام مدتی قرار داده شده باشد، تا انقضای مدت، طرفین بر آن پایدارند و اگر مدتی قرار داده نشده باشد و اصطلاحاً از مقوله استخدام باشد، تداوم خواهد یافت و برخی تبعات، مانند بازنشستگی بر آن مترتب می‌شود که بیان خواهد شد (قبلاً نیز در باره مبانی عقد اجاره بحث شد).^۱

نکته ۱: در باره وجه تسمیه «عقد انتصاب» باید گفت که می‌توان آن را مانند بیمه، از عقود جدید دانست که از قاعده معروف «اوفوا بالعقود» پیروی می‌کند.^۲

۱. ر.ک: مقدمه الدستور، ص ۱۴۹، ماده ۴۰؛ احکام السلطانیه، ص ۳۲۱ - ۳۲۲؛ نظام الحکم فی الاسلام، ص ۲۰۷.

۲. منوچهر مؤتمن، حقوق اداری، ص ۹۱.

نکته ۲: صاحبان مناصب، دارای دو حیث هستند. از حیث منصب، مشمول شرایط عقد انتصاب، در جواز و لزوم هستند و از حیث عضویت و استخدام در سازمان اداری اسلام، مشمول عقداجاره و شرایط لزومی آن خواهند بود. عدم تمایز بین این دو حیث، باعث شده است که برخی صاحب نظران، صاحب منصبان را فقط مشمول عقد اجاره بدانند.^۱

◀ استعفا

طبق آن چه در بحث عقود مطرح شد، در باره استعفا موارد ذیل قابل استنتاج است:

۱. رهبر تا زمانی که واجد شرایط است، حق استعفا ندارد؛ زیرا با وجود شرایط اصلحیت، زمامداری مسلمانان تکلیف او تلقی می شود و بر او واجب است.
۲. صاحبان مناصب، حق استعفا دارند؛ اما رضایت نصب کننده نیز شرط است؛ زیرا عقد انتصاب، از سوی منصوب، لازم است.
۳. مستخدمان عادی (کارگران و کارمندان) طبق قرارداد اجاره و استخدام، که عقد لازم است، موظف به تداوم کار هستند و تنها با توافق کارفرما می توانند از انجام کار معاف شوند. استنتاج های بالا در باره صاحبان مناصب و مستخدمان عادی، هماهنگ با حقوق اداری است که مفاد آن چنین است: «هیچگاه استعفای مستخدم، به رفع تعهدات او در برابر دولت نمی انجامد. استعفا از تاریخی که وزارتخانه یا مؤسسه دولتی مربوط، به موجب حکم رسمی، با آن موافقت کرد، تحقق می یابد».^۲

◀ بازنشستگی (تقاعد)

«آیا کسی از شما دوست دارد که باغی از درختان خرما و انگور داشته باشد که از زیر درختان آن، نهرها بگذرد و برای او در آن (باغ) از هرگونه میوه ای وجود داشته باشد، در حالی که به سن پیری رسیده و فرزندان کوچک و ضعیف دارد، در این هنگام، گردبادی کوبنده، که

۱. پنهانی، نظام الحكم فی الاسلام، ص ۲۰۷.

۲. حقوق اداری، ص ۲۳۲.

در آن، آتش سوزانی است، به آن برخورد کند و شعله‌ور گردد و بسوزد؟ این چنین خداوند آیات خود را بر شما آشکار می‌کند، شاید ببیندیشید، (راه حق را بیابید).^۱

«خدا همان کسی است که شما را آفرید، در حالی که ضعیف بودید. سپس بعد از ناتوانی، قوت بخشید و باز پس از قوت، ضعف و پیری قرارداد و هر چه بخواهد، می‌آفریند و دانا و توانا است».^۲

آیه‌های بالا به دوران ضعف و پیری و شدت نیاز در آن دوران اشاره دارند. علامه طباطبایی ذیل آیه اول می‌فرماید:

خداوند تبارک و تعالی در این مثال، بین دوران پیری و وجود فرزندان ضعیف جمع کرد تا نهایت نیاز به باغ ذکر شد در آیه را برساند؛ زیرا صاحب باغ سوخته اگر جوان و قوی بود یا فرزندان ضعیفی نداشت، قدرت بر بازسازی باغ را داشت و مصیبت خیلی بر او سنگین نمی‌نمود و فرزندان قوی به او کمک می‌کردند؛ ولی در هنگام پیری و ضعف خود و فرزندان و سوخته شدن باغ، توان بازگرداندن ثروت از دست رفته نیست.^۳

البته موضوع آیه، در باره انفاق ریایی است؛ اما به‌خوبی بیان‌گر دوران ناتوانی و پیری است و این‌که باید از دوران جوانی با عزم و اراده، به فکر آن دوران نیاز بود.

چه بسا یکی از حکمت‌های وجوب نفقه بر والدین و نیز بر فرزندان توانا، توجه مدیریت رحمانی، به اداره این عزیزان در دوران زمین‌گیر شدن است. صاحب جواهر ادعای اجماع همه مسلمانان را بر وجوب نفقه دارد؛^۴ زیرا نفقه هزینه‌ای است برای رفع نیاز، که به قدر کفایت واجب است و آن‌چه نفقه را تشکیل می‌دهد، عبارت است از نیازهای اولیه‌ای مانند مسکن، خوراک و پوشاک. البته شرط این نفقه، عجز و فقر است.

در همین زمینه، دستورهای اکید در شرع مقدس اسلام، برای رسیدگی به امور محرومان وارد شده و سهمی از زکات نیز به آنان تعلق گرفته است.^۵ روشن است که دوران پیری، از مصادیق بارز ناتوانی و درماندگی است.

۱. بقره، آیه ۲۶۶.

۲. روم، آیه ۵۴.

۳. تفسیر المیزان، ج ۲، ص ۳۹۲ - ۳۹۳.

۴. جواهر الکلام، ج ۳۱، ص ۳۶۶.

۵. توبه، آیه ۶۰.

این روح کلی مدیریت رحمانی است که همگان را به حمایت از پیران و زمین‌گیر شدگان توجه می‌دهد. در سیره امیرالمؤمنین (علیه السلام) مطلبی نقل شده است که به وضوح و صراحت، به مسأله بازنشستگی اشاره می‌کند. آن حضرت، در بازار کوفه فقیری نابینا را دید که گدایی می‌کرد. امام ایستاد. گفتند: او یک نصرانی ناتوان و پیر است. حضرت فرمود: «عجب! تا وقتی که توانایی داشت، از او کار کشیدید و اکنون او را به حال خود رها کرده‌اید؟ سوابق این مرد، حاکی از آن است که در مدتی که توانایی داشته، کار و خدمت انجام داده است. بنابر این، بر عهده حکومت و اجتماع است که تا پایان عمر، او را تکفل کند. بروید از بیت المال به او مستمری بدهید».^۱

استاد شهید مطهری، این حدیث را به شکل داستان با عنوان «بازنشستگی»، در مجموعه داستان رستان خود آورده است. این بدان معنا است که ایشان مفاد حدیث را با ویژگی‌های بازنشستگی مطابق دانسته است. کما اینکه، برخی از عالمان شیعی، از همین حدیث، بازنشستگی را برداشت کرده‌اند:

بازنشستگی یک قانون منحرف غربی است که بر اساس قوانین انحرافی تنظیم شده است. اسلام دلیلی بر بازنشستگی نمی‌بیند. کارگزاران دولت اسلامی پس خروج از انجام وظیفه و دوران پیری، دو قسم هستند:

۱. غنی هستند و بی‌نیاز، که باید رها شوند و نمی‌شود از کیسه ملت به اغنیا پول داد و مردم هم راضی نیستند.

۲. فقیر هستند و نیازمند، که اسلام بر است از قوانین و ارشادات حمایتی از فقرا. هر فقیری ولو کافر باشد، از بیت المال مسلمین بهره‌مند است؛ زیرا اسلام نمی‌خواهد در بلادش فقیر باشد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در بازار کوفه فقیری را دید. توقف کرد. گفتند: یک نصرانی ناتوان و پیر است. فقال (علیه السلام): «ما انصفتهم، استعملوه حتی اذا کبر و عجز ترکتموه! اجروا له من بیت المال راتب». بنابر این، برای او از بیت المال راتبی قرار داد. لذا قانون بازنشستگی نه تنها مخالف اسلام، بلکه مخالف عقل است. بله، یک راه شرعی و فقهی می‌توان پیدا کرد؛ مثلاً هر کارمند در ماه صد دینار حقوق دارد. دولت ده دینار آن را کنار بگذارد، بعداً به او بپردازد. می‌تواند سود مضاربه‌ای آن را هم بپردازد یا اصل مال را بپردازد، فرقی نمی‌کند. این راه شرعی است؛ ولی بر دولت سنگین خواهد بود. در ثانی، این پول باید به ورثه او طبق سهم الارث پرداخته شود.^۲

۱. وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۴۹.

۲. سید محمد شیرازی، اولیات الدولة الاسلامیه، ص ۲۹ - ۳۰.

با تأمل در این گفتار، مشخص می‌شود که صاحب این نظریه، در نهایت، مخالفتی با بازنشستگی ندارد. فقط در شیوه تأمین کارمندان، در دوران افتادگی و پیری نظری خاص ارائه می‌دهد. آن‌چه مهم است، رها نکردن کسانی است که جوانی خود را برای دولت صرف کرده‌اند و اکنون باید حمایت شوند و این امر، با روح اسلام هماهنگ است. حضرت علی (علیه السلام) به مالک می‌فرماید:

«خدا را خدا را در مورد طبقات پایین اجتماع، آنان که چاره‌ای ندارند؛ مانند مستمندان، نیازمندان و از کارافتادگان. قسمتی از بیت المال و قسمتی از غلات خالصجات اسلامی را در هر محل، برای آنان اختصاص بده».^۱

◀ آیا بازنشستگی حق است؟

«در اموال آنان حقی برای سائل و محروم است». طبق این آیه، محروم و از کار افتاده، حق دارد. منشأ این حق، خداوند تبارک و تعالی است که «حق معلوم» را برای محرومان، در اموال اغنیا قرار داده است. پیران نیز دارای حق هستند، گرچه در جوانی برای دولت کاری نکرده باشند که در صورت ارائه خدمت در جوانی، این حق تشدید می‌شود.

◀ آیا بازنشستگی عقد است یا ایقاع؟

برخی معتقدند که بازنشستگی عقد ایقاع از سوی اداره است تا به یک باره از کارمندان با سابقه محروم نشود. بازنشستگی اجباری نیز وجود دارد تا مانع از رشد جوانان نشود. اگر بازنشستگی یک حق است، برای طرف مقابل، تکلیف‌آور است که این حق را ایفا کند. اگر آن را ایقاع بدانیم، کارفرما در آن، همه‌کاره و صاحب اختیار است، هر وقت بخواهد، شخص را بازنشسته می‌کند، گرچه دارای شوق و جوانی باشد و اگر نخواهد، بازنشست

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

نمی‌کند، هر چند کارمند خسته و پیر باشد. این با حق او منافات دارد. به نظر می‌رسد که بازنشستگی، در مدیریت اسلامی، یک عقد تمام عیار است و بر اساس توافق و تراضی انجام می‌شود تا نه سازمان از افراد با سابقه محروم شود و نه فرد از حقوق خود محروم گردد. از تبعات این عقد، آن است که به طور طبیعی، پس از طی دوره خدمت نسبتاً طولانی، مثلاً سی ساله، فرد و سازمان به یک توافق نسبی دست خواهند یافت. در حقوق اداری جدید، مطلبی هست که با ایقاع بودن بازنشستگی ناسازگار است: «کارمند شصت یا پنجاه ساله، با سی سال خدمت می‌تواند تقاضای بازنشستگی کند و دولت مکلف به قبول آن است». بدیهی است مکلف شدن دولت، حاکی از عدم اختیار تام است، در حالی که در ایقاع، دولت فعال ما یشاء خواهد بود.

بنابر این، با توجه به این که در عقد بازنشستگی، حقوق طرفین کاملاً ملحوظ و محفوظ است، این عقد در مقایسه با ایقاع، با مدیریت رحمانی سازگارتر است. در این جا نظر سومی نیز قابل طرح است که چه بسا به صواب نزدیک‌تر است و آن این که بازنشستگی نه عقد است و نه ایقاع، بلکه به مثابه یک شرط در عقد اجاره و استخدام است که در ضمن عقد اجاره، شرط شود که پس از گذشت مثلاً سی سال، مستخدم بازنشست می‌شود و از حقوقی طبق قرار داد برخوردار خواهد شد (المؤمنون عند شروطهم). نکته ۱: بازنشستگی ملازم با فقر و عجز نیست، بلکه با غنای فرد نیز سازگار است؛ زیرا شرط یا عقدی است که با توافق استخدام کننده، منعقد می‌شود و پس از بازنشستگی پرداخت می‌شود.

نکته ۲: شیوه اجرای عقد یا شرط بازنشستگی، شیوه‌ای عقلایی است؛ ولی به هر شکل نباید با عزت و کرامت انسان منافات داشته باشد، بلکه باید به شکل یک حق و با کمال آبرومندی پرداخت شود.







فصل دهم

گام‌های برنامه‌ریزی آموزشی

□



گام اول: هدف از برنامه‌های آموزشی و پرورشی، باید آماده کردن کارمندان برای دستیابی بهتر به هدف‌های سازمان باشد. بنابر این، اولین مرحله تهیه یک برنامه آموزشی، تجزیه و تحلیل هدف‌ها و عملیات جاری سازمان است. یکی از علل اهمیت تجزیه و تحلیل سازمانی، مرور هدف‌ها، طرح‌ها، محیط، عملیات و مشکلات سازمان، این است که به تشخیص مشکلات کمک می‌کند؛ مثلاً شما ممکن است تشخیص دهید که روحیه همه کارکنان سازمان ضعیف است یا ارتباط بین افراد یک سطح با سطح دیگر، آن طور که باید برقرار نیست. مشکلاتی از این دست، بیش‌تر، از راه برگزاری مصاحبه مشورتی با تعدادی از کارمندان یا به وسیله پرسش نامه‌ها کشف می‌شود.

گام دوم: تعیین تفاوت‌های عملکردی مهم: آیا بین عملکرد مطلوب و عملکرد معمول کارمندان تفاوتی وجود دارد؟ برای این کار، شما به شرح شغل و مشخصات شغل افراد نیاز خواهید داشت. به این وسیله می‌توان عملکرد مطلوب کارمندان را تشریح کرد. یکی از راه‌های تشخیص تفاوت‌ها، اجرای ارزش‌یابی عملکرد است که در نتیجه آن می‌توان عملکرد واقعی کارمندان را مشخص کرد.

روبرت میچر و پیتر پایپ معتقدند که پس از این مراحل، باید به این نتیجه رسید که آیا

تفاوت‌های موجود در عملکردها مهمند یا نه؟ آنان پیش‌نهاد می‌کنند که جمله «تفاوت‌ها مهم هستند؛ زیرا...» را باید تکمیل کرد و سپس از خود پرسید: «اگر تفاوت‌ها را نادیده بگیرم، چه خواهد شد؟». پاسخ این پرسش، علل اهمیت تفاوت‌ها را روشن خواهد کرد.

گام سوم: تشخیص مشکل: هنگامی که سازمان تجزیه و تحلیل می‌شود، برخوردهای شدیدی بین افراد مشاهده می‌کنید، با یکدیگر مجادله می‌کنند، با هم رابطه برقرار نمی‌کنند و مانند این. این مشکل چگونه تعریف می‌شود؟ شاید با نگاهی سطحی گفته شود که این یک اختلاف اداری است و با آموزش اخلاقی حل می‌شود، آموزش این که بیش‌تر تفاهم کنند و با یکدیگر انعطاف داشته باشند؛ ولی با نگاهی عمیق معلوم می‌شود که مثلاً مشخص نبودن شرح وظایف، ریشه این اختلافات است و طبق تجربه‌ای که در یک سازمان به وقوع پیوست، مشاوران با روشن کردن شرح وظایف به جنگ قدرت پایان دادند.

اگر مسأله بالا از نوع آموزشی نیست، پس چیست؟

ویلیام ترسی برخی از روش‌های پیش‌نهادی برای تشخیص نیازهای آموزشی و پرورشی را ارائه داده است. باید توجه داشت که در بیش‌تر موارد، آموزش راه حل مشکل نیست، بلکه تجدید سازمان، خط‌مشی‌های روشن‌تر، برنامه‌ریزی شغلی درست یا روش‌های مناسب کار مورد نیاز است.

گام چهارم: انتخاب هدف‌ها و روش‌های آموزشی: اگر پس از بررسی دقیق موقعیت، حل مشکلات اداری را از راه آموزش کارمندان امکان‌پذیر بدانید، در این صورت، شما با مسأله تعیین هدف‌های آموزشی و انتخاب بهترین روش آموزش و پرورش روبه‌رو خواهید بود.

◀ طبقه‌بندی روش‌های آموزشی

روش‌های آموزشی بر اساس میزان افزایش دانش، پرورش و توسعه مهارت‌ها و تغییر نگرش‌ها طبقه‌بندی می‌شوند.

□ روش افزایش دانش

- الف. سخنرانی: کاربرد سخنرانی، بیش‌تر شامل موارد ذیل است:
- کاهش تشویش‌ها و نگرانی‌ها در باره برنامه‌های آموزشی یا تحولات سازمانی.
 - معرفی یک موضوع و تصویر چشم‌اندازی از هدف‌های آن.
 - ارائه مطالب اساسی، که زمینه آگاهی عمومی را برای فعالیت‌های بعدی فراهم می‌کند.
 - تشریح کاربرد مقررات، مفاهیم یا اصول، تجدید نظر، توضیح یا تلخیص.
- مزیت اصلی روش سخنرانی، سادگی و کارآمد بودن آن است. مربی با این روش، در مقایسه با روش‌های دیگر می‌تواند مطالب بیش‌تری را در زمان معینی ارائه کند و نیز این مطالب را به گروه‌های بیش‌تری منتقل کند؛ اما معایب آن عبارتند از: عدم مشارکت فراگیران، دشوار بودن یادگیری، در صورت جذاب نبودن موضوع سخنرانی، پایین آوردن سطح یاددهی در صورت خالی بودن آن از عمل و دشوار یا غیرممکن بودن متناسب ساختن سخنرانی با افراد متفاوت درون یک گروه.
- ب. یادگیری برنامه‌ریزی شده: این روش، از راه کتاب درسی یا توسط یک دستگاه انجام می‌شود و شامل سه مرحله است:
- ارائه پرسش‌ها، مطالب یا مسائل به کارآموز.
 - دادن فرصت پاسخ‌گویی به کارآموز.
 - ایجاد اطمینان از درستی پاسخ کارآموز.
- مزایای این روش: کاهش زمان آموزش به حدود $\frac{1}{3}$ ، کاهش خطر اشتباه، آسان بودن یادگیری و وجود تأثیر مستقیم.
- معایب این روش: عدم فراگیری مطالب بیش از کتاب و بالا بودن هزینه تهیه کتاب، جزوه و امکانات.
- ج. کنفرانس: سه نوع کنفرانس وجود دارد:
- اول: مباحثه هدایت شده؛ معلم جریان بحث را به سویی هدایت می‌کند که حقایق، اصول

یا مفاهیم توضیح داده شود.

دوم: کنفرانس آموزشی؛ کار معلم جمع‌آوری دانش و تجربه‌های گذشته گروه و جلب کردن نظریه‌های مختلف، به سوی مسأله است.

سوم: سمینار؛ یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل برای مسأله است. در این جا گروه، بهترین راه حل را انتخاب می‌کند. نقش مربی، تعریف مسأله و تشویق افراد به مشارکت کامل در بحث و دستیابی به اطمینان از آن است.

مزیت اصلی کنفرانس، این است که به افراد فرصت داده می‌شود که به طور فعال در بحث‌ها شرکت کنند و این امر مهمی است؛ زیرا برای بیش‌تر مردم، فرصت اظهار عقیده می‌تواند بسیار مشوق باشد.

□ روشهای افزایش مهارت‌ها

الف. آموزش ضمن کار: مشهورترین روش در این زمینه، کارورزی است که کارمند به وسیله سرپرست مستقیم خود آموزش می‌بیند.

ب. گردش مشاغل: در این روش، کارمند (معمولاً کارآموز مدیریت) در فاصله‌های زمانی برنامه‌ریزی شده، از شغلی به شغل دیگر در حرکت است.

ج. مأموریت‌های ویژه و تشکیل جلسه‌ها.

د. بازی‌های مدیریت: در این روش، کارآموز در خود فعالیت، شرکت مستقیم دارد که بهترین روش یادگیری است؛ مثلاً کارآموزان به گروه‌های (مؤسسه‌های فرضی) پنج یا شش نفره تقسیم می‌شوند. هدف فرضی آنان، مثلاً به حداکثر رساندن فروش، تعیین می‌گردد و موظف می‌شوند تصمیمات خاصی را اتخاذ کنند.

□ روش‌های تحول فکری (تغییر نگرش) یا توسعه سازمانی

این روش، نسبت به روش‌های پیشین، به‌ویژه روش افزایش دانش، از عمق بیش‌تری برخوردار است؛ زیرا تغییر نگرش از مداخله عمقی بیش‌تری بهره می‌گیرد. با این مقایسه است

که روش قبلی را «مداخله سطحی» نامیده‌اند.

چرا توسعه سازمانی به کار برده می‌شود؟

سازمان‌های جدیدی تشکیل شده‌اند که قابلیت انعطاف و آمادگی بیش‌تری برای تغییر دارند. از ویژگی‌های این سازمان‌ها این است که از خط فرماندهی، کم‌تر تبعیت می‌کنند و بیش‌تر به مشاغل گسترده‌تر و ارزش‌های نظریه «Y»، که بر صراحت، اعتماد و رهبری مبتنی بر مشارکت تأکید می‌ورزد، اهمیت می‌دهند.

پویا بودن سازمان‌ها گاهی از سوی مدیران آن، یک ضرورت تشخیص داده می‌شود. زمانی سازمان مجبور می‌شود بدون برنامه‌ریزی قبلی، خود را با محصول انحصاری و جدید رقیب هماهنگ کند یا زمانی شما با رفتار چند نفر از مدیران ادارات خود روبه‌رو می‌شوید، رفتاری که ممکن است خلاقیت و انعطاف‌پذیری واحد شما را از بین ببرد. این، نمونه موقعیت‌هایی است که مدیران را به سوی توسعه سازمانی سوق می‌دهند.

◀ اهداف توسعه سازمانی

روش‌های مختلف توسعه سازمانی، همگی در جهت تحقق هدف‌های زیر اعمال می‌شوند:

۱. بالا بردن سطح پشتیبانی و اعتماد در بین افراد.
 ۲. افزایش توانایی رویارویی مستقیم با مشکلات سازمانی.
 ۳. افزایش صحت و صراحت ارتباطات سازمانی.
 ۴. افزایش جدیت شخص و نظارت بر خویش.
- در یک جمله، هدف از برنامه توسعه سازمانی، عبارت است از تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای کارمندان، به گونه‌ای که خود افراد بتوانند چنین تغییرات سازمانی را تشخیص داده و اجرا کنند.

◀ روش‌های توسعه‌سازمانی

آموزش حساسیت: آموزش حساسیت یا آموزش آزمایشگاهی یا گروهی، روش توسعه بسیار بحث‌انگیزی است. به نظر کریس آرگریس این روش عبارت است از «تجربه گروهی طرح‌ریزی شده‌ای که در افراد، امکان ارائه رفتار، مبادله بازخورد آزمایش رفتار جدید و توسعه و پرورش آگاهی از خود و دیگران را به وجود می‌آورد». در این‌جا خلاصه‌ای از یک برنامه آموزش گروهی ارائه می‌شود:

۱. گروهی مرکب از ده یا پانزده نفر از شغلی بدون دستور کار پیش‌بینی شده، دور هم گرد می‌آیند.
۲. بحث روی وضعیت موجود دور می‌زند. به بیان دیگر، شرکت کنندگان بدون این‌که از رفتار گذشته‌شان بحثی بکنند، در باره چگونگی رفتارشان در گروه، با هم به گفت‌وگو می‌پردازند.
۳. بعضی از کارآموزان سعی می‌کنند اساسی را برای بحث پی‌ریزی کنند؛ مثلاً دستور کاری تهیه کنند. مربی نیز معمولاً هدایت‌کننده این تلاش‌ها است.
۴. فرآیند بازخورد، بسیار مهم است. بنابر این، کارآموزان باید در شرایط کاملاً امنی قرار بگیرند، به گونه‌ای که بتوانند با صداقت تمام، یکدیگر را از رفتارشان آگاه کنند و انواع احساسات ناشی از رفتارشان را تفسیر کنند.
۵. بنابر این، موفقیت آموزش گروهی، به سطح «ایمنی روانی» کارآموزان بستگی دارد. به بیان دیگر، کارآموزان برای افشای مسائل خود، ابراز احساسات و دفاع از خود، باید احساس امنیت کنند.

◀ آیا آموزش حساسیت مؤثر است؟

می‌دانم که معمولاً کارآموزان، پس از گذراندن آموزش گروهی، صریح‌تر و به یکدیگر حساس‌تر می‌شوند. از سوی دیگر، محققان، آموزش حساسیت را در بالا بردن سطح عملکرد

و سود مؤسسه، مؤثر می‌دانند.

□ انتقاد از آموزش گروهی

آموزش حساسیت، به علت این‌که به جنبه‌های احساسی کارآموزان بیش‌تر می‌پردازد، روش بسیار بحث‌انگیزی است. آنان نیاز دارند که در جلسه‌های آموزشی، از احساسات درونی خود سخن بگویند و طبیعی است که این‌گونه آموزش، جنبه شخصی پیدا خواهد کرد. از این نظر است که از آموزش حساسیت، به طور گسترده انتقاد می‌شود؛ مثلاً نویسندگان یادآور شده‌اند که:

- آموزش حساسیت، به طور آگاهانه، بر ایجاد حالات فشار مبتنی است.
- شرکت‌کنندگان (و کارآموزان) اغلب از نتیجه جلسه‌ها بی‌اطلاع هستند.
- هدف‌ها و روش‌های نهایی آن، بیش‌تر با دنیای اقتصادی و کاری که در آن زندگی می‌کنیم، سازگار نیست.
- هر کسی با پذیرش هزینه ثبت نام می‌تواند در این آموزش شرکت کند.
- وقتی شما کارمند را برای شرکت در برنامه آموزش گروهی پیش‌نهاد می‌کنید، حضور او هرگز نمی‌تواند داوطلبانه محسوب شود.
- تأثیر آموزش گروهی در ضعف اعصاب کارآموزان به اثبات رسیده است.

◀ رهنمودهایی در باره آموزش گروهی

- ضمن انتقادات پیش‌نهادهایی نیز در باره آموزش گروهی شده است که باید در برنامه‌ریزی آموزش گروهی مورد توجه قرار گیرد؛ از جمله:
۱. آموزش گروهی برای سازمان‌های زنده در حال توسعه، مناسب‌تر است، زمانی که سازمانی دارای ساختار سازمانی مشخص انعطاف‌ناپذیر - همانند خط زنجیر - باشد، آموزش گروهی برای این سازمان مفید نخواهد بود.
 ۲. برنامه‌ها باید اختیاری و داوطلبانه باشد.

۳. درانتخابات شرکت کنندگان دقت کافی به عمل آید.
 ۴. مشاور آموزشی باید متخصص آموزش گروهی و با تجربه باشد.
 ۵. اطمینان حاصل شود که در به وجود آوردن شرایطی برای بازگرداندن آموزش به مؤسسه، دقت بسیار شده است.
 ۶. از این که همه کارآموزان، پیش از وقت، از نوع آموزش خود آگاهی دارند، اطمینان حاصل شود.
- آموزش شبکه: شبکه مدیریت، روش دیگری از توسعه سازمانی است. شبکه بیانگر چند شیوه رهبری ممکن است و هر شیوه، نشان دهنده ترکیب مختلف از دوجهت گیری اساسی (فردگرایی و تولیدگرایی) است؛ مثلاً یک رهبر، بر تولید تأکید می‌ورزد؛ اما توجه چندانی به نیازهای افرادش ندارد. از سوی دیگر، یک رهبر، به افرادش بیش‌تر توجه دارد؛ ولی در باره تولید تأکید چندانی نمی‌کند.
- برنامه آموزش و پرورش کاملی بر اساس شبکه مدیریت تهیه شده است که هدف آن، به وجود آوردن رفتاری باز با مسائل سازمانی و پرورش رهبران (با گرایش شدید به فرد و تولید) است.^۱

◀ آموزش از دیدگاه قرآن

آموزش و پرورش در اسلام یک اصل است: «او پیامبرش را از میان امی‌ها بر انگیخت تا بر آنان آیات الهی را تلاوت کند و به پرورش و آموزش آنان همت گمارد و کتاب و حکمت بیاموزد، در حالی که قبلاً در گمراهی آشکار بودند».^۲

از سوی دیگر، در مدیریت رحمانی، اصل «رشد» از بارزترین اصول به شمار می‌رود. طبق این اصل، افراد یک مجموعه سازمانی باید رشد کنند و سازمان را نیز رشد دهند (رشدی همه‌جانبه).

۱. ر.ک: گری دسلر، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، ص ۴۸ - ۱۷۰ (تلخیص شده).

۲. جمعه، آیه ۲.

بین دو اصل «رشد» و «آموزش و پرورش»، ارتباطی وثیق وجود دارد. به بیان بهتر، رشد متوقف بر آموزش و پرورش است. بنابر این، مدیران و رهبران اسلامی موظفند که از غنی‌ترین و قوی‌ترین شیوه‌های آموزشی و پرورشی بهره‌گیرند تا کارگزاران را به رشد و تعالی برسانند.

هر انسانی که کار می‌کند و توانایی خود را در اختیار سازمان متبوع خویش قرار می‌دهد، حق دارد که دو روزش با هم مساوی نباشند و همواره از اطلاعات و مطالعات جدید، به فراخور حال خویش بهره‌مند گردد.

حجم عظیم ادبیات اسلامی، که همگان را به آموزش دادن و آموزش دیدن تشویق می‌کند، به اندازه‌ای معروف است که نیازی به بازگویی آن نیست. البته در بحث‌انگیزش، به شمه‌ای از آن اشاره خواهد شد.

□ عناوین آموزش‌ها

«او کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده، رسولی از خودشان بر انگیخت که آیاتش را بر آنان می‌خواند و آنان را تزکیه می‌کند و به آنان کتاب (قرآن) و حکمت می‌آموزد و مسلماً پیش از آن، در گمراهی آشکاری بودند».^۱

طبق آیهٔ بالا معارف و تعلیمی که رسول خدا ﷺ مأمور انتقال آن‌ها به امت است، عبارتند از: تلاوت قرآن، تفسیر آیات، تزکیه، اخلاق، کتاب و حکمت، که شاید بتوان به نوعی معارف سه‌گانهٔ عقاید، احکام و اخلاق را از آن استنتاج کرد، معارفی که رسول خدا ﷺ در یک فرمایش مستقل به آن‌ها تصریح می‌کند: «همانا علم منحصر در سه چیز است: آیهٔ محکمه، فریضهٔ عادل و سنت قائمه و غیر از این‌ها فضل است».

منظور از آیهٔ محکمه، همان عقاید، منظور از فریضهٔ عادل، احکام و منظور از سنت قائمه، اخلاق است. باتوجه به این‌که احکام و اخلاق، هر دو از رفتار مکلفان سخن می‌گویند (با این

۱. همان.

فرق که احکام از رفتار جوارحی و ظاهری و اخلاق عمدتاً از رفتار جوانحی و افعال قلبی بحث می‌کند) هر نوع رفتار سازمانی را نیز می‌توانند شامل شوند.

بنابر این، هر نوع آموزش و پرورش سازمانی، در این چهارچوب قرار می‌گیرد، بدین گونه که ابعاد آموزشی رفتار سازمانی، در چهارچوب احکام و ابعاد پرورشی آن، در چهارچوب اخلاق می‌گنجد. شناخت عقاید نیز به عنوان پشتوانه محکمی عمل می‌کند و ضامن اجرایی برای اخلاق و احکام محسوب می‌شود. با این حساب، هر نوع آموزشی باید خالی از این عناوین و یا غیرمتأثر از آن‌ها نباشد.

اگر آموزش و پرورش سازمانی را منحصر در سه بُعد (افزایش دانش، افزایش مهارت و توسعه سازمانی یا تغییر نگرش) بدانیم، همه آن‌ها می‌توانند در کنار آموزش‌های اسلامی یا در چهارچوب آن‌ها انجام پذیرند؛ به ویژه توسعه سازمانی که اهداف زیر توسط مدیریت‌نویسان جدید، برای آن ترسیم شده است (با هر روشی که انجام پذیرد):

۱. بالا بردن سطح پشتیبانی و اعتماد در بین افراد.
 ۲. افزایش توانایی رویارویی مستقیم با مشکلات سازمانی.
 ۳. افزایش درستی و صراحت ارتباطات سازمانی.
 ۴. افزایش جدیت شخص و نظارت بر خویش.
- در یک جمله، هدف از برنامه توسعه سازمانی عبارت است از تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای کارمندان، به گونه‌ای که خود افراد بتوانند چنین تغییرات سازمانی را تشخیص داده و اجرا کنند.

همان طور که ملاحظه می‌شود، عناوین بالا همگی عناوین ارزشی و اخلاقی و جوانحی هستند، عناوینی که با برخی آموزش‌های اخلاقی اسلامی و عقاید توحیدی و بعضاً احکام و فقه اسلامی، قابل انتقاد. معارف اسلامی، مشحون از دستور العمل‌ها و برنامه‌هایی هستند که به شکل باید و نباید القا می‌شوند و قدرتمندانه همه عناوین مورد نظر توسعه سازمانی را در میان افراد یک سازمان تحقق می‌بخشند.

بنابر این مقدمه، در مدیریت رحمانی، که مدیریت رشد و تعالی است، هر برنامه آموزشی و پرورشی باید معارف اسلامی را (در هر سه بُعد) دارا باشد. چه بسا مجموعه نقدهایی که به آموزش‌های توسعه سازمانی وارد شده است و قبلاً به آن‌ها اشاره شد، ناشی از محتوای کم‌تأثیر و غیرمتناسب با اهداف آن‌ها است. چگونه می‌توان حس اعتماد، صداقت، صراحت، جدیت، توانایی مقابله با مشکلات و... را در افراد ایجاد کرد، ولی از روش یا ادبیاتی بهره‌گرفت که یا با این اهداف بیگانه‌اند و یا به شکل ناقص به هدف می‌رسانند، در حالی که تقویت ایمان به خدا و ناظر دانستن او و بیان ارزش‌ها و ضدارزش‌ها، باید‌ها و نباید‌های اخلاقی و احکامی که به شکل مرتبط با یکدیگر طرح می‌شوند، اگر با روش مناسب و از سوی افراد مهذب و مجرب ارائه شوند، درجه و درصد بالایی را از تأثیر خواهند داشت و اهداف توسعه سازمانی را محقق خواهند کرد؛ مثلاً آیاتی مانند ﴿انما المؤمنون اخوة فاصلحوا بین اخویکم﴾ (مؤمنان برادران یکدیگرند، بین آنان صلح و سازش برقرار کنید) و ﴿تعاونوا علی البرّ و التقوی و لا تعاونوا علی الاثم و العدوان﴾ (با یکدیگر بر اساس نیکی و تقوا همکاری کنید، نه بر اساس گناه و دشمنی) و ﴿امرهم شوری بینهم﴾ (مؤمنان امر خویش را به شکل گروهی و شورایی انجام می‌دهند)، آیاتی هستند که تحقق بخش اعتماد، صداقت، کار گروهی، هم‌فکری، جدیت و مانند آن، در افراد یک سازمانند و آنان را مانند حلقه‌های زنجیر، به یکدیگر مرتبط می‌کنند. از همین قبیل است آیه ﴿و اعتصموا بحبل اللّٰه جمیعاً و لا تفرقوا﴾ (به ریسمان الهی چنگ زنید و تفرقه و جدایی نداشته باشید) که می‌تواند ارتباطات سازمانی را، که ممکن است در سازمان‌های غیر الهی، کم‌رنگ یا ظاهری باشد، تضمین کند. اگر آیه‌های اخلاقی سوره مبارکه حجرات، که مؤمنان را از سوء ظن، تجسس، غیبت، گزارش سوء، مسخره کردن و لقب بد دادن، نهی و منع می‌کنند، در آموزش‌های سازمانی، در نظر گرفته شوند، فضایی معنوی و آسمانی ایجاد خواهد شد.

منظور این است که اگر این آیه‌ها به مثابه ﴿یتلوا علیهم آیاته﴾ بر افراد سازمان خوانده شود، تفسیر گردد و آثار و برکات آن بیان شود، اهداف توسعه سازمانی تحقق خواهد یافت.

در شرح و تفسیر آیه‌های بالا و نظایر آن‌ها، حجم انبوهی از تعالیم معصومین علیهم‌السلام وارد شده است که می‌تواند به ضمیمه آیات، تأثیرگذاری را به اوج برساند.

البته آن‌چه گفته شد، مقتضی تأثیر است و این مقتضی، شرایطی دارد که عبارتند از: برنامه‌ها و روش‌های مطلوب و جذاب، وجود اساتید مجرب و مهذب و متون زیبا و شیوا. موانع نیز باید از سر راه برداشته شوند که عبارتند از: فضای نامناسب، تبعیض و ستم در رفتار سازمانی، حقوق و دست‌مزد ناکافی، عدم شایسته‌سالاری، پاداش و تنبیه غیرعادلانه و مانند این‌ها. اگر این شرایط، موجود و آن موانع، مفقود شدند، آن گاه است که آیات خداوندی و رحمانی تأثیر خود را خواهند گذاشت.

این جا است که آموزش و انگیزش، رابطه‌ای وثیق و وتید می‌یابند. در حقیقت، آموزش خوب، خود انگیزش است و انگیزش خوب، مقدمه تأثیرگذاری آموزش مناسب است و گرنه، آموزش‌های اسلامی، کاملاً بی‌تأثیر و خنثی و گاه نفرت‌انگیز و بی‌طرفدار خواهند بود، واقعیتی که آشکارا در آموزش‌های اسلامی و عقیدتی، در دوران اخیر مشاهده می‌شود.

◀ آموزش در سیره نبوی

□ ۱. تأثیرگذاری آموزش و پرورش

از آیه دوم سوره جمعه دانسته می‌شود که امتی که رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم مأمور به تعلیم و تربیت آنان بود، پیش از بعثت، در گمراهی آشکار بودند؛ یعنی در جاهلیت به سر می‌بردند. به شهادت امیرالمؤمنین علیه‌السلام تعداد باسوادان، به انگشتان دست نمی‌رسید و آن حضرت در چند خطبه، با عباراتی بلیغ به بیان شرایط سیاه آن دوران می‌پردازد.^۱ پس از بعثت و هجرت، در مدینه منوره، حکومتی با معیارهای مرفعی تحقق می‌یابد. سازماندهی مناسب، مدیریت منابع انسانی مطلوب، شایسته‌سالاری و برنامه‌های جذاب، از جمله شاخصه‌های این حکومت بودند که در لابه‌لای این تحقیق، بدان‌ها پرداخته شده و می‌شود.

۱. نهج البلاغه، خ ۳۳، ۸۹، ۱۰۴ و ۱۹۲.

افرادی که پیامبر در ستاد خویش در مدینه می‌گماشت و کارگزاری که در ولایات گوناگون، در مناصب مناسب نصب می‌کرد، دارای دانش مفید حکومتی و درجات کارشناسی مناسب، مهارت‌های بالا و نگرش‌های عمیق بودند، امری که با مراجعه به سیره حکومتی رسول خدا ﷺ به آسانی می‌توان به آن دست یافت. نمایندگی جذاب و بسیار مؤثر مصعب بن عمیر در مدینه، سفارت شگفت‌انگیز جعفر بن ابی‌طالب، نزد نجاشی حبشی در حبشه، فعالیت‌های تعجب برانگیز اطلاعاتی - امنیتی افرادی مانند نعیم بن مسعود و عباس، عموی پیامبر ﷺ، مهارت‌های بی‌بدیل امیرالمؤمنین (علیه السلام) در جنگ و قضا و سیاست، اجرا کردن فنی‌ترین نقشه‌های عملیاتی در جنگ‌های متعددی مانند خندق و اُحد توسط یاران آن حضرت،^۱ رفتار عالی حکومتی و سازمانی و ادای احترامات و ایفای نقش مطلوب هرکس در جایگاه سازمانی خویش، همه و همه، حاکی از تربیت و آموزش عمیق توسط شخص رسول خدا ﷺ به کادر خویش است (از راه برهان «ان» که پی بردن از معلول به علت است)؛ زیرا نمی‌توان از آن ضلال مبین، به زلال علم و نظم و رشد سازمانی و فردی رسید، مگر در سایه قرآن و دیگر تعلیمات نبوی و پرورش آسمانی و رحمانی.

با این برهان، ضمن اثبات اصل آموزش و پرورش در نظام حضرت رسول ﷺ با تأثیرات شگفت‌انگیز آن نیز آشنایی حاصل می‌شود. بنابر این، به حکم لزوم تأسی به رسول خدا ﷺ باید از مجموعه معارف فقهی، اخلاقی و عقیدتی بهره جست تا آموزش‌های سازمانی و مهارتی وقتی نیز در پرتو آن، از درجه رشد بالایی برخوردار گردد.

□ ۲. روش‌های آموزشی در سیره اداری نبی اکرم ﷺ

○ الف. تعلیم و تربیت خصوصی

این روش بهترین روش آموزش سازمانی محسوب می‌شود. در حقیقت، آموزش فرد توسط سرپرست مستقیم او قابلیت آموزش بالایی دارد.

۱. بحار الانوار، ج ۲۵، ص ۴۴؛ سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۶۹.

نمونه بارز این نوع آموزش در سنت نبوی، تعلیم و تربیت امیرالمؤمنین علیه السلام به عنوان قائم مقام و مرد شماره دو اداره و حکومت است. در هر عمل آموزشی، هزار باب علم را بر او می‌گشود که از هر باب، هزار باب دیگر گشوده می‌شد.^۱ به تعبیر امیرالمؤمنین علیه السلام هزار حرف از رسول خدا صلی الله علیه و آله آموختم که از هر حرف، هزار باب باز می‌شد. این امر، با یکی از مباحث کلام اسلامی هماهنگ است که یکی از راه‌های آموختن علم توسط ائمه علیهم السلام را آموختن از پیشوایان قبلی می‌شمارد. رسول خدا صلی الله علیه و آله کارگزارانی هم‌چون سلمان، ابوذر، مقداد و بلال را از این راه آموزش می‌داد و تربیت می‌فرمود، آنان را ورزیده و آموخته می‌ساخت و به میدان‌های سیاسی، اداری و نظامی می‌فرستاد. ادامه این سیره، در شیوه امیرالمؤمنین علیه السلام در تربیت کادرهایی قوی، مانند کمیل، مالک اشتر و محمد بن ابی‌بکر به‌خوبی دیده می‌شود.

این نوع کادرسازی، از بارزترین شیوه‌ها و سیره‌های معصومین علیهم السلام بوده است، چه اقدام به ایجاد حکومت و مدیریت کرده و چه نکرده باشند. افرادی مانند هشام بن حکم، هشام بن سالم و فضیل عیاض، در زمان امام صادق علیه السلام، علی بن یقطین در زمان امام کاظم علیه السلام و اباصلت در زمان امام هشتم علیه السلام نمونه‌هایی از این دست هستند.

○ ب. سخنرانی

رسول خدا صلی الله علیه و آله امیر بیان است و خداوند بیان را به او تعلیم فرموده است. ایشان که به زبان قوم خویش سخن می‌گفت تا برای مخاطبان روشن باشد، بر بالای منبر نورانی خویش و پیش از آن، با تکیه بر ستون حنانه، مواعظ و نصایح بلیغی را خطاب به مردم عموماً و کارگزاران خویش خصوصاً ارائه می‌داد؛ از جمله، آن‌جا که مهاجر و انصار را جمع کرد و به آنان درس برادری و اعتماد و تعاون داد. همین مطلب، در باره اوس و خزرج نیز تکرار شد. پس از فتح مکه، قریش را جمع کرد و به آنان آموخت که جز تقوا هیچ عامل دیگری باعث برتری انسان بر دیگران نیست.

۱. بحار الانوار، ج ۳۶، ص ۲۸.

آموزش همایشی: آن حضرت هنگامی که نخستین بار می‌خواست سفیرانی را به سوی سران کشورها گسیل دارد، به یاران و کارگزاران خویش دستور داد که روز بعد گرد آیند تا مطلب مهمی به بحث گذاشته شود. این مسأله، به بحث گذاشته شد. نتیجه همایش این شد که شش نفر به نقاط گوناگون اعزام شوند. در این همایش، آن حضرت، نگرش یاران خویش را در جهت مطلوب تغییر داد.^۱ پیش از همایش، چنین اعزام‌هایی برای آنان توجیه‌پذیر نبود.

- آموزش عملی (نمایشی): آن حضرت در مقام آموزش عبادتی هم‌چون نماز می‌فرمود: «صلُّوا کما رأیتمونی اصلی» (آن گونه که من نماز می‌خوانم، نماز بخوانید). باین فرمایش، به مردم می‌آموخت که عمل ایشان خود یک آموزش است و این نه تنها در عبادات، بلکه در معاملات (از جمله، حکومت و مدیریت) نیز صادق است. این امر، مطابق قاعده‌ای است که در اصول فقه مطرح می‌شود و سنت را عبارت از قول و فعل و تقریر معصوم می‌داند.^۲ بر این اساس، عمل و سکوت رسول خدا ﷺ نیز دارای ابعاد آموزشی و (دست‌کم) دال بر مشروعیت و جواز آن است. بر این اساس و بر اساس آیه شریفه‌ای که رسول خدا ﷺ را اسوه می‌داند، همه سکنات و حرکات پیامبر، در مدیریت، جنبه آموزشی داشت و کارگزاران او از یک یک اعمال سیاسی ایشان اقتباس کرده و الگو می‌گرفتند.

آموزش مکاتبه‌ای: آن حضرت، هرکس را منصوب می‌فرمود، وظایف او را به شکل مکتوب گوشزد می‌کرد. این شیوه، آموزش مضاعفی را در پی داشت؛ یعنی هم فرد مورد خطاب را آموزش می‌داد و با وظایف اداری و حکومتی‌اش آشنا می‌ساخت و هم به طور غیرمستقیم، مردم از آن بهره می‌بردند. بر همین اساس، به عمرو بن حزم، که والی یمن بود، می‌فرمود:

«به مردم یمن قرآن تعلیم بده و آنان را دین‌شناس کن. حلال و حرام و اوامر و نواهی را تعلیم ده. مردم را گرد آور تا دین بیاموزند. به مردم قوانین حج را بیاموز و این‌که لباس مناسب بپوشند، آرایش مو را درست کنند و موها را از پشت سر نبنند. اوقات نماز را به

۱. سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۶۰۶.

۲. محمد باقر صدر، درس فی علم الاصول، حلقه اولی، ص ۵۲.

آنان پیاموز».^۱

به سعد معاذ می‌فرماید:

«به مردم قرآن پیاموز. آنان را بر اساس اخلاق صالحه تربیت کن و افراد آموزش‌گر را بین آنان بفرست».^۲

به قول یکی از صاحب‌نظران، شرح وظایف‌های مکتوب رسول خدا ﷺ حاوی نکات آموزشی مهمی است؛ از جمله این‌که مردم را به آموختن علوم مفید تشویق می‌کند و فرهنگ آنان را بالا می‌برد.^۳ به طور کلی باید دانست که بیش‌تر این شرح وظایف‌ها محتوای تعلیم و تربیتی داشته است که حاکی از روح حاکم بر نظام اداری رسول خدا ﷺ است.

□ ۳. موضوعات آموزشی

پیامبر اسلام انواع مهارت‌ها را به کادر خویش آموزش می‌داد. به دبیرخانه خود می‌فرمود: هنگامی که «بسم الله الرحمن الرحيم» را می‌نویسید، «سین» را آشکار کنید. معاویه بن ابی‌سفیان وقتی برای پیامبر ﷺ نامه می‌نوشت، قلم را در دهان می‌گذاشت. پیامبر به او نگاه کرد و فرمود: «قلم را روی گوش بگذار، این بهتر است برای تو و کسی که املا می‌کند».^۴

طبق نقل قلشندی، پیامبر کاتبانی خوش‌خط داشت که آموزش دیده بودند. روزی رسول خدا ﷺ به زید بن ثابت، که مأمور جمع‌آوری اخبار محرمانه بود، فرمود: «نامه‌هایی نزد من است که دوست ندارم هر کسی آن‌ها را بخواند. لغت عبری و سریانی را فرا بگیر».^۵ او کاتب السّر (نویسنده نامه‌های محرمانه) و مترجم پیامبر بود و با زبان‌های فارسی، رومی، قبطی و حبشی آشنا بود که همه را در مدینه آموخته بود.^۶

رسول خدا ﷺ گاهی آموزش قضایی می‌داد. هنگامی که حضرت علی علیه السلام را برای

۱. سیره ابن هشام، ج ۴، ص ۲۴۱.

۲. بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۱۲۶.

۳. النظام السياسي في الاسلام، ص ۱۴۰. (باقر شریف القرشی)

۴. ترايب الادارية، ج ۱، ص ۱۲۵.

۵. همان، ص ۳۹۸؛ تاريخ سياسي اسلام، ابراهيم حسن، ج ۱، ص ۴۶۳.

۶. اسد الغابه، ج ۲، ص ۲۷۹. ۷. ترايب الادارية، ج ۱، ص ۲۵۱.

قضاوت به یمن می‌فرستاد، به او فرمود: «وقتی طرفین دعوا رو به روی تو نشستند، قضاوت نکن مگر آن که به سخن او مانند دومی گوش بدهی».^۱

ایشان گاهی آموزش نظامی می‌داد، آن‌جا که به بریده آموخت که وقتی وارد مدینه می‌شود، پرچم داشته باشد.^۲

گاهی جلا دادن شمشیرها را به منظور جلوه و دوام بیش‌تر آموزش می‌داد و همواره می‌فرمود: «تیراندازی و اسب سواری را یاد بگیرید».^۳

گاهی آموزش مهارت انسانی می‌داد، آن‌جا که می‌فرمود: «در حجاب نباشید و مردم را به حضور بپذیرید. به مقامات بالاتر احترام کنید. با مردم مهربان باشید، به مردم اعتماد کنید و سوءظن نداشته باشید».^۴

گاهی آموزش مهارت‌های ادراکی می‌داد، آن‌جا که سعد بن معاذ را برای قضاوت به یمن فرستاد و فرمود: «چگونه قضاوت می‌کنی؟» گفت: بر طبق حکم خدا و رسول. حضرت فرمود: اگر به آنان دسترسی نداشتی، چه می‌کنی؟» گفت: بر اساس اجتهاد خود عمل می‌کنم. پیامبر او را تأیید فرمود.

بر همین اساس، امر به برنامه‌ریزی می‌کرد و می‌آموخت که تا فکر نکرده‌اید و همه جوانب را نسنجیده‌اید، تصمیم نگیرید و هرکس هر کاری را می‌کند، باید خوب انجام دهد.^۵

□ ۴. مرکز آموزش

مرکز آموزشی پیامبر اسلام ﷺ مسجد بود. البته مراکز دیگری نیز در درجه بعد مورد استفاده قرار می‌گرفتند. شاید مرکزیت مسجد، برای هر نوع آموزش نظامی، علمی، سیاسی و مانند آن، به این منظور بوده است که به آموزش‌های گوناگون، جهت

۱. بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۳۶۰.

۲. تراویب الاداریه، ج ۱، ص ۳۱۷.

۳. اسدالغابه، ج ۵، ص ۱۴۴؛ نهج الفصاحه، ج ۸۳ و ۱۹۵۴.

۴. نهج الفصاحه، ج ۲۰، ۳۴، ۲۵۴ و ۱۳۷۹؛ سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۲۴۰.

۵. بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۳۳۹.

خدایی و آرمانی داده شود و یاد و نام خدا در همه کارها در نظر گرفته شود تا رفتارهای سازمانی و انجام وظایف، که مورد آموزش بود، از حسن فعلی و فاعلی، همراه هم برخوردار شوند و رنگ الهی بگیرند.

□ ۵. کاربردی کردن آموزش‌ها

پیامبر اسلام ﷺ می‌فرمود:

«هرکس آموزش نظامی ببیند و آن را به کار نگیرد، کفران نعمت کرده است».^۱

هم‌چنین می‌فرمود:

«من از آن چه نمی‌دانید، نگران نیستم؛ ولی باید دید آن چه را می‌دانید، چگونه به کار می‌بندید».^۲

بنابر این، اصلی در آموزش‌ها تأسیس می‌شود که اولاً آموزش باید جنبه کاربردی داشته باشد و فرمایشی و بی‌فایده نباشند و ثانیاً با هدف عمل به آن باشد، نه صرفاً برای آموزش و گزارش کار.

◀ آموزش و پرورش در سیرمؤکومتی و اداری علوی

در این سیره نیز آموزش و پرورش یک اصل است. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در خطبه معروف حقوق می‌فرماید:

«اما حق شما بر من، خیرخواهی شما است و این که بیت المال را در راه شما صرف کنم و شما را تعلیم دهم تا از نادانی نجات یابید و شما را تربیت کنم تا فرا گیرید».^۳

طبق این سخنان، تعلیم و تربیت، از حقوق مردم و قاعداً از وظایف و تکالیف حکومت علوی به حساب می‌آید.

برای تبیین بیش‌تر مطلب، کافی است به نهج‌البلاغه مراجعه کرد. خطبه‌های آن حضرت،

۱. نهج الفصاحه، ح ۲۹۳۵.

۲. همان، ح ۹۵۹ و ۱۰۱۶.

۳. نهج‌البلاغه، خطبه ۳۴.

شامل آموزش گفتاری و نامه‌های ایشان حاوی تعلیم نوشتاری است. نامه‌هایی که خطاب به کارگزاران تنظیم شده است، انواع موضوعات عقیدتی، اخلاقی، فنی، نظامی و اداری را شامل می‌شود؛ به‌ویژه عهدنامه معروف مالک اشتر که آموزش حکومت‌داری و مدیریت است.

◀ معیارها و اصول آموزش

۱. آموزش دینی و فنی، جزء وظایف اصلی مدیر اسلامی است.
۲. پرورش و تربیت اخلاقی و روحی نیز برای مدیران، نوعی وظیفه محسوب می‌شود.
۳. همه کادر، اعم از زن و مرد و پیر و جوان، مشمول آموزش خواهند بود.
۴. در باره آموزش‌های فنی، از هر معلمی (از هر کشوری و با هر اعتقادی) می‌توان استفاده کرد.
۵. از روش‌های گوناگون و متنوع (مطابق سیره عملی عقلا و تا جایی که مفسده نداشته باشد) می‌توان در آموزش بهره جست. شیوه آموزش مستقیم، مکاتبه‌ای، همایشی و نمایشی، بیش‌تر مورد تأکید است.
۶. مدیران در درجه نخست باید خود دارای شرایط و اهل عمل باشند که این خود بهترین نوع آموزش است.
۷. موضوعات آموزشی، شامل همه مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی خواهد بود. آموزش معارف اسلامی (اعتقادات، احکام و اخلاق) به عنوان طریق و موضوع، مورد نظر هستند.
۸. در آموزش‌ها باید به مسجد اهمیت خاص داده شود؛ به‌ویژه در آموزش‌های عقیدتی.







فصل یازدهم نظام پاداش

□



برای جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان، برای دستیابی به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند، یا به علت انجام وظایف محول، در حد عادی و متعارف است، که در این صورت، حقوق یا دست‌مزد نامیده می‌شود، یا به علت انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت، از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده به علت کار فوق‌العاده، سخن به میان می‌آید. نظام پاداش در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در بر می‌گیرد و نظامی است که بر اساس موازین و شیوه‌های خاص، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنان می‌دهد.

نظام پاداش باید کار او اثر بخش باشد. به بیان دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که بیش‌ترین بازده را برای سازمان ممکن سازد. در نخستین گام در این راه، نظام باید به گونه‌ای طراحی شود که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد. (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش، راه‌کاری کارساز برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان خواهد بود.^۱

۱. سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۲۵۴ - ۲۶۵.

◀ انواع پاداش

۱. پاداش‌های درونی:

الف. احساس به انجام رساندن کاری

ب. احساس لیاقت و شایستگی

ج. احساس آزادی عمل و استقلال

د. احساس رضایت و آرامش

ه. احساس مفید بودن رو به رشد و کمال داشتن

۲. پاداش‌های بیرونی:

الف. دریافت حقوق و دست‌مزد بیش‌تر

ب. دریافت مزایای بیش‌تر

ج. ترفیع مقام

د. ستایش شدن

ه. محیط و شرایط کاری بهتر

◀ مبانی اعطای پاداش

پاداش در واقع، وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آنان سپاس‌گزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنان را به ادامه کار خود تشویق می‌کند؛ ولی مشکل بزرگ در طراحی نظام پاداش، این است که تعاریف مختلفی از مفهوم شایستگی شده است. هم‌چنین در این‌که شایستگی چیست، از چه اجزا و شرایط و عناصری تشکیل شده است و چگونه می‌توان با تعیین شاخص‌های مقداری، آن را از حالت کیفی به حالت کمی (قابل اندازه‌گیری) تبدیل کرد، اختلاف نظر وجود دارد و از جمله مباحثی است که افکار محققان بسیاری را به خود مشغول داشته است. اکنون با در نظر داشتن این مشکلات، معیارهایی که معمولاً بر اساس و مبنای آن‌ها به کارکنان پاداش داده می‌شود، مورد

بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

□ ۱. عضویت در سازمان

معمولاً در هر سازمانی، صرفاً به علت عضویت فرد در سازمان، امتیازهایی برای او در نظر گرفته و اعطا می‌شود. افزایش پرداخت به علت تورم و بالا رفتن هزینه زندگی، سهمیم کردن کارکنان در سود، بیمه و دیگر مزایا و افزایش حقوق، برای حفظ نیروها، ارشدیت و سنوات خدمت یا دارا بودن درجه دانشگاهی و تحصیلات عالی، نمونه‌هایی از اعطای پاداش بر مبنای عضویت هستند.

اعطای پاداش به علت عضویت در سازمان، از دو نظر اهمیت دارد: اولاً این امر در جذب و استخدام نیروهای توانا و شایسته، بسیار مؤثر است. ثانیاً کم و کیف نظام پاداش، در باقی ماندن اعضا در سازمان نیز مؤثر است.

□ ۲. حضور در سازمان

از آن‌جا که میان غیبت و رضایت از شغل، رابطه معکوس وجود دارد، نظام پاداش باید به گونه‌ای طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان مؤثر باشد؛ یعنی تدابیری پیش‌بینی گردد که نظام پاداش اولاً عامل مهمی در جلب رضایت اعضای سازمان باشد و ثانیاً در این نظام، کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند، تشویق و کارکنان نامنظم، تنبیه شوند.

□ ۳. عملکرد

دریافت پاداش از سازمان به علت کار و فعالیت، از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می‌شود و در هر جامعه‌ای نیز پذیرفته شده است. شاید مهم‌ترین نقشی که یک نظام پاداش می‌تواند در سازمان ایفا کند، تأثیر بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش، در عملکرد کارکنان می‌گذارد. اگر کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر، منجر به پاداش می‌شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و مؤثرتر آنان

خواهد داشت.

در این‌که باید رابطه‌ای بین عملکرد و پاداش وجود داشته باشد، شکی نیست؛ ولی ایجاد چنین رابطه‌ای معمولاً کار دشواری است؛ زیرا:

- باید یک نظام ارزیابی عملکرد بسیار دقیق، در سازمان وجود داشته باشد تا به وسیله آن بتوان به درستی معلوم کرد که چه نوع عملکردی سزاوار دریافت پاداش است.
- مسؤولان سازمان باید بتوانند به درستی تعیین کنند که چه پاداشی برای چه کسی مهم و ارزنده است.

- باید برای کارکنان چگونگی ارتباط میان عملکرد بهتر و دریافت پاداش، کاملاً معلوم و معین باشد.

- کارکنان باید به سرپرست خود اعتماد داشته باشند. وجود چنین اعتمادی لازم است؛ زیرا پاداش هنگامی به عنوان راه‌کاری برای ایجاد انگیزه مؤثر خواهد بود که کارکنان مطمئن شوند عملکرد خوب آنان بی‌پاداش نخواهد ماند و سرپرست می‌تواند پاداشی که قول آن را داده است، اعطا کند.

□ ۴. ارشدیت

□ ۵. تخصص

□ ۶. دشواری کار

□ ۷. قضاوت و تصمیم‌گیری

هر چه انجام کار نیاز بیش‌تری به تصمیم‌گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد، به همان نسبت، باید پرداخت‌های سازمان به او بیش‌تر باشد.

◀ ویژگی‌های نظام پاداش مؤثر

گفته شد که از جمله مهم‌ترین اهداف اعطای پاداش، جذب و حفظ نیروها، تشویق کارکنان به حضور منظم و مرتب در سازمان و ترغیب آنان به عملکرد بهتر است. پاداش هنگامی در

نیل به این اهداف مؤثر است که ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱. اهمیت: پاداش باید برای کارمند، مهم و با ارزش باشد تا بر عملکرد او تأثیر بگذارد. به علت تفاوت‌های بسیار شخصیتی و سلیقه‌ای که میان افراد وجود دارد، عملاً نمی‌توان پاداشی را تعیین کرد که برای همه کارکنان، ارزش و اهمیت یکسانی داشته باشد. بنابر این، کار دشوار در طراحی نظام پاداش، این است که اولاً نظام باید در حد امکان، برای تعداد بیش‌تری از کارکنان، جذابیت داشته باشد. ثانیاً پاداش‌های متنوع و گوناگونی را شامل گردد که هر کدام از آن‌ها برای عضوی در سازمان، مهم و با ارزش باشد.
۲. انعطاف: باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد مؤثر، تغییر داد و فقط به کسانی که واقعاً سزاوار پاداش هستند، پاداش داد.
۳. فراوانی (دفعات): اگر پاداشی در اثر تکرار، اهمیت خود را از دست ندهد، هر اندازه که دفعات اعطای آن بیش‌تر باشد، تأثیر بالقوه‌اش بر عملکرد فرد، بیش‌تر خواهد بود.
۴. آشکاری: پاداش باید در جمع و به شکل آشکار باشد تا آثار مثبت را در پاداش‌گیرنده و مشاهده کنندگان، افزایش دهد.
۵. توزیع منصفانه: پاداش باید با پاداش سازمان‌های دیگر، قابل مقایسه باشد و فاصله چندانی میان آن‌ها نباشد و در درون سازمان نیز بدون تبعیض داده شود.^۱

◀ پاداشی از دیدگاه قرآن و سیره

برخی مدیریت نویسان، بحث پاداش را مستقل از انگیزش و بعضی مندرج در آن قرار می‌دهند. به نظر می‌رسد که انگیزش اصطلاحاً همان «سائق» است؛ یعنی سوق‌دهند و حرکت‌دهنده به سوی عمل. بالا بردن روحیه، برای بهتر و سریع‌تر کردن فرد مورد انگیزش و هم‌چنین ایجاد نیرویی در درون فرد است که به طور خودجوش و بدون نظارت، کارش را به پیش ببرد؛ اما پاداش، پس از عمل داده خواهد شد. وقتی فرد انگیزش یافته، عملی را به شکل

۱. نظریه برابری، ص ۲۶۶.

مطلوب و خوب انجام داد، آن گاه نوبت اعطای پاداش به او است. در یک جمله، انگیزش، قبل و حین عمل است و پاداش، در پایان عمل.

البته پاداش به شکل اجمالی، که منتظر فرد عمل‌کننده است، خود عاملی انگیزشی به حساب می‌آید؛ ولی چون مقدار و نوع آن معلوم نیست، یک نوع غیر منتظره بودن در پاداش وجود دارد و همین ویژگی، مرز بین حقوق و دست‌مزد را با پاداش مشخص می‌کند.

در یک نظریه، جایگاه انگیزش، در بحث رفتار سازمانی است و جایگاه پاداش، در مدیریت منابع انسانی. با این حساب، نه تنها پاداش از انگیزش مستقل است، بلکه از لحاظ جایگاه بحث نیز در دو فصل کاملاً جدا مطرح می‌شوند. در این تحقیق، پاداش در بخش مدیریت منابع انسانی و انگیزش در بخش وظایف مدیریت مطرح می‌شود.

در مدیریت رحمانی، نظام پاداش، جایگاه و جدول مناسبی دارد و مناسب‌ترین آیه‌ای که در این زمینه می‌توان مطرح کرد، عبارت است از: ﴿فَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ اجْرَهُمْ وَ يَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ﴾^۱؛ یعنی آنان که ایمان آوردند و اعمال صالح انجام دادند، (خدا) پاداششان را به طور کامل خواهد داد و از فضل و بخشش خود بر آنان خواهد افزود.

در این آیه، به دو بخش اشاره می‌شود: یکی این‌که در مدیریت خداوند، طبق عمل صالح، که از انسان‌های مؤمن صادر می‌شود، اجر داده می‌شود. دوم این‌که از فضل خداوند، اضافه بر اجر، زیادتیی نیز داده خواهد شد. اولی در مقابل عمل و دومی اضافه بر آن است. اولی مشابه حقوق و دست‌مزد و دومی مشابه پاداش است.

در آیه‌ای دیگر، به نامعلوم و غیر منتظره بودن این پاداش‌ها اشاره می‌شود: ﴿فَلَا تَعْلَمُ نَفْسٌ مَّا أُخْفِيَ لَهُمْ مِنْ قَرَّةٍ أَعْيُنُ جَزَاءً بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾^۲؛ یعنی هیچ نفسی نمی‌داند که چه پاداش‌های روشن‌کننده چشمی برایشان در نظر گرفته شده و مخفی شده است. در جای دیگر می‌فرماید: «هرکس تقوا پیشه کند، خداوند برای او راه خروج از تنگناها قرار

۱. نساء، آیه ۱۷۳.

۲. سجده، آیه ۱۷.

می‌دهد و او را به شکل غیرمنتظره و غیرقابل محاسبه، رزق و پاداش می‌دهد.^۱ به هر حال، مخفی و غیر قابل محاسبه بودن پاداش‌ها در مدیریت رحمانی، به صورت یک اصل تقویت‌کننده انگیزه عمل می‌کند و اصطلاح «قرة اعین» اهمیت، ارزش و رضایت بخشی اجمالی آن را می‌رساند، گرچه به تفصیل معلوم نباشد.

◀ انواع پاداش در مدیریت رحمانی

پاداش‌ها به دو دسته دنیوی و اخروی و نیز مادی و معنوی تقسیم می‌شوند. به بیان بهتر، پاداش‌های دنیوی، دارای دو نوع مادی و معنوی هستند و پاداش‌های اخروی نیز به همین دو نوع تقسیم می‌شوند:

□ ۱. پاداش‌های دنیوی

الف) دنیوی مادی: غنایم جنگی، عبد و کنیز (که در جنگ اسیر می‌شوند)، پیروزی و فتح، وعده خلافت و ریاست در زمین، ده برابر شدن حسنه و هفتصد برابر شدن صدقه.
ب) دنیوی معنوی: امدادهای غیبی، القای سکینه و آرامش در دل‌های مؤمنان و بشارت پیروزی.

□ ۲. پاداش‌های اخروی

الف. اخروی مادی: زنان بهشتی، خوراکی‌های فراوان بهشتی، نوشیدنی‌ها، فضای روح افزا و رفاه، نهرهای شیر و عسل و شراب طهور.
ب. اخروی معنوی: نگاه کردن به خدا، کسب رضوان و رضایت الهی، گفت و شنود سالم و مفید، شادمانی بی‌پایان، گفت‌وگو و دیدار با دوستان و....
مجموعه این پاداش‌های مادی و معنوی دنیوی و اخروی، انسان مؤمن را به وجد می‌آورد و عملکرد او را بهینه می‌کند، حضور او را در سازمان اسلامی تداوم می‌دهد و رضایت او را از

۱. طلاق، آیه ۳.

کار در سازمان خویش افزایش می‌دهد. این امور، چیزهایی است که از یک پاداش خوب انتظار می‌رود. از همه بالاتر، در مدیریت رحمانی، امتداد شعاع عمل و پاداش آن، در آخرت و قیامت است؛ یعنی پاداش‌ها منحصر به پاداش دنیوی نیست و با توجه به این‌که پاداش‌های دنیوی، موقت، محدود و فانی و پس از تکرار، فاقد جنبه‌های اثربخشی می‌شوند و در مقابل، پاداش‌های اخروی، ابدی، نامحدود و باقی بوده و نفاد و فنا در آن‌ها راه ندارد، این پاداش‌ها تأثیر عمیق‌تری بر مؤمنان دارند و حتی در صورت فقدان و یا ضعف پاداش‌های دنیوی، می‌توانند جبران‌کننده باشند. از این رو، انسان‌های برتر، پاداش اخروی را بر دنیوی، و معنوی را بر مادی ترجیح می‌دهند. این‌جا است که نقش آموزش و پرورش، در مدیریت دانسته می‌شود (که در فصول پیشین مطرح شد). بدین معنا که مدیران باید نظام پاداش رحمانی را آموزش دهند و انواع و تأثیرهای آن را بیان کنند. قاعدتاً هرکس با درجات و ترجیحات پاداش‌های رحمانی آشنا شود، در ترجیح صحیح، دچار خطا نمی‌شود.

◀ مبنای اعطای پاداش در مدیریت رحمانی

از آیه‌ای که در آغاز این بحث آورده شد، استفاده می‌شود که برای پاداش، دو مبنای اصلی وجود دارد: یکی عمل صالح و دیگری صدور آن از انسان صالح و مؤمن، که اولی را اصطلاحاً «حسن فعلی» و دومی را «حسن فاعلی» می‌نامند. قرآن می‌فرماید: «کسانی که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند، پاداش آنان به طور کامل داده می‌شود و اضافه بر آن، از فضل خدا به پاداش آنان افزوده خواهد شد». این آیه، که مبنای بحث است، شایستگی دریافت پاداش را صدور عمل صالح از انسان صالح می‌داند.

◀ پاداش باید دارای چویژگی‌هایی باشد؟

بنابر آن‌چه از آیات قرآن، که بیان‌گر مدیریت رحمانی است، استفاده می‌شود، در پاداش باید ویژگی‌های زیر مورد توجه باشد:

۱. رضایت بخش بوده و پاداش گیرنده را راضی کند: ﴿رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾.^۱
۲. به عنوان احسان در برابر احسان باشد: ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾.^۲
۳. تسکین بخش باشد: ﴿إِنْ صَلَاتُكَ سَكَنَ لَهُمْ﴾.^۳
۴. فراوان باشد: ﴿إِنَّا عَاطِفُونَكَ الْكَوْثَرُ﴾.^۴
۵. شادی آفرین و اطمینان بخش باشد: ﴿مَا جَعَلَ اللَّهُ إِلَّا بُشْرَى لَكُمْ وَلِتَطْمَئِنَّ بِهِ قُلُوبُكُمْ﴾.^۵
۶. بیش از حد انتظار باشد: ﴿وَوَهَبْنَا لَهُ إِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ نَافِلَةً﴾.^۶
۷. بر فعالیت مثبت بیفزاید: ﴿بِمَا أَنْعَمْتَ عَلَى فَلَانٍ أَكُونُ ظَهِيرًا لِلْمُجْرِمِينَ﴾.^۷
۸. مطابق شأن باشد: ﴿بَلْ أَنْتُمْ بِهَدْيَتِكُمْ تَفْرَحُونَ﴾.^۸
۹. خوب و زیبا باشد: ﴿فَلَهُ جَزَاءُ الْحَسَنَى﴾.^۹
۱۰. منصفانه باشد و شائبه تضييع حق در آن نباشد: ﴿إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾.^{۱۰}

◀ به چه کسی باید پاداش داده شود؟

طبق آیه مبنایی که نقل شد، عامل باید صالح باشد؛ یعنی نیت، اراده، روحیات و ویژگی های او باید مورد توجه قرا گیرد. معیارهایی که در بحث شایستگی بیان شدند، در این جا نقش تعیین کننده دارند؛ مانند سابقه، ارشدیت، اخلاص، ایمان، روحیه احسان، ابتکار و خلاقیت و دل سوزی.

۱. الرحمن، آیه ۶۰.

۲. کوثر، آیه ۱.

۳. انبیاء، آیه ۷۲.

۴. نمل، آیه ۳۶.

۵. همان، آیه ۳۰.

۱. مجادله، آیه ۲۲.

۲. توبه، آیه ۱۰۳.

۳. آل عمران، آیه ۱۲۶.

۴. قصص، آیه ۱۷.

۵. کهف، آیه ۸۸.

◀ به چه عملی پاداشی تعلق می‌گیرد؟

به طور کلی، از دید قرآن و مدیریت رحمانی، عمل صالح مبنای هر نوع پاداش است. البته عمل صالح، فراتر از شغل سازمانی است. در چهارچوب مدیریت رحمانی، که از خلال آیات قرآن معرفی می‌شود، منظور از عمل صالح، عملی است که بندگان و کارگزاران خداوند انجام می‌دهند: ﴿يَا أَيُّهَا الرِّسْلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحاً﴾؛ یعنی ای رسولان! از پاکیزه‌ها تناول کنید و عمل صالح انجام دهید. من به آن چه انجام می‌دهید، آگاهم.

در این خطاب، رسولان موظف به انجام عمل صالح هستند و خداوند می‌فرماید که من به اعمال شما آگاهم. همچنین در آیات فراوانی تأکید می‌کند که اجر و پاداش هیچ کس را ضایع نمی‌کنم. بر این اساس، همه آیاتی که از اعمال مورد رضایت خدا سخن می‌گویند، در واقع، تفسیری از عمل صالح محسوب می‌شوند.

۱. عمل باید به عنوان شکرگزاری نعمات خدا انجام گیرد: ﴿اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا﴾.^۱

۲. زیبا (حسن) باشد: ﴿لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ﴾^۲ و ﴿إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾.^۳

۳. رنگ خدایی داشته باشد: ﴿مَنْ أَحْسَنَ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً﴾.^۴

۴. مرضی خدا باشد: ﴿إِنْ أَعْمَلْ صَالِحاً تَرْضَاهُ﴾.^۵

۵. محکم باشد: ﴿فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾.^۶

«و ما به داود از سوی خود فضیلتی بزرگ بخشیدیم. ما به کوه‌ها و پرندگان گفتیم: ای کوه‌ها و ای پرندگان! با او هم‌آواز شوید و همراه او تسبیح خدا گوید و آهن را برای او نرم کردیم و به او گفتیم: زره‌های کامل و فراخ بساز و حلقه‌ها را به اندازه و متناسب کن و عمل

۱. سبأ، آیه ۱۳.

۲. یونس، آیه ۲۶.

۳. کهف، آیه ۳۰.

۴. بقره، آیه ۱۳۸.

۵. احقاف، آیه ۱۵.

۶. کهف، آیه ۹۷.

صالح به جا آورید که من به آن چه انجام می‌دهید، بینا هستم».^۱
در این آیات، عمل صالح بر اعمال صنعتی و فنی و غیره اطلاق شده است و بینا بودن خدا بر اعمال، حاکی از در نظر گرفتن پاداش برای اعمال است.

«سزاوار نیست که اهل مدینه و بادیه نشینانی که اطراف آن هستند، از رسول خدا تخلف کنند و برای حفظ جان خویش از جان او چشم‌پوشند. این بدان علت است که هیچ خستگی و تشنگی و گرسنگی‌ای در راه خدا به آنان نمی‌رسد و هیچ گامی که موجب خشم کافران می‌شود، بر نمی‌دارند و ضربه‌ای از دشمن نمی‌خورند، مگر این‌که برای آن، عمل صالحی برای آنان نوشته می‌شود؛ زیرا خداوند پاداش نیکوکاران را تباه نمی‌کند و هیچ مال کوچک یا بزرگی را در این راه انفاق نمی‌کنند و هیچ سرزمینی را به سوی میدان جهاد و یا در بازگشت نمی‌پیمایند، مگر این‌که برای آنان نوشته می‌شود تا خداوند، آن را به عنوان بهترین اعمالش پاداش دهد».^۲

از آیات سوره سبأ، توبه و نیز نساء، که قبلاً نقل شد، می‌توان اصولی را برای نظام پاداش استخراج کرد:

۱. هر عملی، چه فنی چه غیرفنی، عمل صالح محسوب می‌شود.
۲. مقدمات و تلاش‌های لازم برای هر کاری، مانند خستگی، تشنگی و گرسنگی، نیز عمل صالح محسوب می‌شوند.
۳. خداوند همه تلاش‌های فرعی و اصلی را به عنوان عمل صالح محاسبه می‌کند و آن‌ها را دقیق زیر نظر دارد.
۴. خداوند پاداش نیکوکاران و تلاش‌گران را هرگز ضایع نمی‌کند.
۵. پاداشی که داده می‌شود، بهتر و بیش‌تر از ارزش عمل انجام شده و تلاش‌های مقدماتی آن است.
۶. هر عملی، چه کوچک و چه بزرگ، پاداش خاص خود را دارد.

۱. سبأ، آیه ۱۰ - ۱۱.

۲. توبه، آیه ۱۲۰ - ۱۲۱.

۷. اصطلاح «فی سبیل الله» جهت عمل را نشان می‌دهد و عمل صالح را صادر شده از عامل صالح قرار می‌دهد.

۸. با توجه به صادق الوعد بودن خداوند، تحقق پاداش‌ها حتمی است. بر اساس اصول بالا، هر عامل و کارگزاری، در مدیریت رحمانی، با انگیزش بالا به کوشش و تلاشی مضاعف می‌پردازد. بنابر این، اگر در یک سازمان اسلامی، از مدیریت رحمانی اقتباس شود و مدیران با صفات عالی و خدایی نصب شوند و عدالت و اعتماد را در سازمان القا کنند و نظام پاداش خود را بر اصول یاد شده مبتنی ساخته و تنظیم کنند، هیچ کارگزاری احتمال خلاف وعده نمی‌دهد. بر فرض هم که پاداش‌ها رضایت‌بخش نباشند، پاداش‌های درونی در دنیا و پاداش‌های اخروی، رضایت او را حاصل خواهند کرد.





فصل دوازدهم

انضباط

(اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان)

[سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۳۰۶ - ۳۲۷.]

□



همواره در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی رغم کوشش مدیران و مسؤولان برای ایجاد محیطی مناسب کار و فعالیت، مشکل ساز هستند و با اخلال، کارشکنی و تمرد، باعث بی نظمی و به هم ریختگی امور می شوند. این افراد، بیش تر غایبند و یا تأخیر دارند، با هم کاران خود و مراجعان درگیری دارند، اعتنایی به دستورهای مدیر نمی کنند و قوانین و مقررات اداری را بی اهمیت می شمردند. در این فصل، به بررسی راه حل این مسائل می پردازیم.

◀ تعریف انضباط

گروهی انضباط را قدرتی دانسته اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن، کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می گذارند، تنبیه کرد. گروهی نیز انضباط را وجود فضا و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم می کند رفتاری معقول و مقبول را در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. بنابر این، گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می دانند.

گروه سومی نیز وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که مدیر از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می کند. به بیان دیگر، با اعمال انضباط است که کارکنان وادار به

رعایت قوانین و مقررات اداری و اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع شده در سازمان می‌گردند.

امروزه این تعبیر که «هدف اصلی از انضباط، باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد» قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی راتشکیل می‌دهد. بنابر این، تنبیه کارکنان خاطی در سازمان، به خودی خود هدف نیست، بلکه راه‌کاری است که به وسیله آن، تغییرات رفتاری مطلوب در آنان به وجود می‌آید.

نکته جالبی که هنگام بحث در باره انضباط باید در نظر داشت، این است که کلمه «انضباط» ترجمه کلمه «دیسپلین» است که از کلمه «Disciple» به معنای شاگرد و مرید گرفته شده است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل‌گیری رفتار زبردست (مرید) دارد و نشان می‌دهد که رهبری مؤثر مدیر، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است. اگر در آغاز ورود به سازمان، برای کارکنان تشریح شود که چه انتظاری از آنان وجود دارد و کارکنان قوانین و مقررات کاری را معقول و منطقی بدانند، معمولاً خود، قوانین را مراعات می‌کنند و می‌کوشند تا رفتاری منظم داشته باشند؛ ولی به علل گوناگون، از جمله، رهبری و مدیریت ضعیف مدیران و یا فقدان انگیزه کافی در کارکنان، خودنظمی و انضباط در همه اعضای سازمان مشاهده نمی‌شود و به ناچار باید با توسل به تنبیه، افراد را وادار به رفتاری وادار ساخت که از نظر سازمان، درست و مطلوب است.

◀ فرآیند انضباط

فرآیند انضباط، متأثر از محیط خارجی است. تغییرات در فناوری، تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان و تغییر فرهنگ و نظام ارزشی سازمان، بر اثر رشد و توسعه، باعث تغییر در قوانین و مقررات انضباطی می‌شود. قوانین و مقررات انضباطی تابع شرایط تند انضباط در یک کارخانه، با انضباط در یک دانشگاه، یک‌سان نیست. مقررات انضباطی، نخست باید تفهیم شوند و پس از آن، در صورت نقض، تذکرات لازم به خاطی داده شود.

◀ انواع تخلفات

تخلفات اداری به چهار گروه اصلی، یعنی تأخیر و غیبت، رفتار نامعقول کارمند در درون سازمان، تقلب و نادرستی و رفتار نامعقول کارمند در بیرون از سازمان، تقسیم شده‌اند.

◀ بررسی و ارزیابی تخلفات

خلاصه‌ای از نکاتی که باید در ارزیابی تخلفات اداری رعایت شوند، در قالب پرسش‌های زیر طرح می‌شود:

۱. خلافی که کارمند مرتکب شده است، دقیقاً چیست؟
۲. آیا کارمند می‌دانسته که عمل او خلاف است؟
 - از چه قانون و مقرراتی سرپیچی شده است؟
 - کارمند چگونه می‌توانسته از وجود این قانون با خبر باشد؟
 - آیا به کارمند تذکر کافی داده شده است؟
۳. آیا کارمند واقعاً متخلف است؟
 - اطلاعات سرپرست در باره واقعیات تخلف، از کجا به دست آمده است؟
 - آیا دلایل و مدارک انکاری ناپذیری علیه کارمند وجود دارد؟
 - آیا به نظریاتی که کارمند ارائه می‌دهد، توجه شده است؟
۴. آیا امکان تخفیف وجود دارد؟
 - آیا دستور ضد و نقیض به او داده نشده است؟
 - آیا کسی با او دشمنی ندارد؟
۵. آیا این قانون، بدون استثنا در باره همه اجرا شده است؟
۶. آیا تخلفی که انجام شده، (از لحاظ حیثیت) با سازمان ارتباط دارد؟
۷. سوابق کارمند (از نظر انضباطی و خدماتی) چیست؟

◀ ویژگی‌های نظام انضباطی مؤثر

۱. اقدامات انضباطی باید بیش‌تر جنبهٔ ارشادی داشته باشد تا جزایی.

۲. نظام انضباطی باید مانند یک بخاری داغ باشد.

- یک بار سوختن، تجربه‌ای دردناک و عبرت‌آموز است.

- بلافاصله می‌سوزاند و علت سوختن مشخص است.

- حرارت آن هشدار دهنده است.

- همه را یک‌سان و بدون تبعیض می‌سوزاند.

۳. اقدامات انضباطی باید مرحله‌ای و تضاعفی باشد.

- تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت از خدمت، تعلیل گروه، کسر حقوق و مزایا و در

پایان، اخراج (اگر هر مرحله کافی است، نباید وارد مرحلهٔ بعدی شد).

◀ انضباط مثبت (انضباطی مجازات)

اگر چه تنبیه مرحله‌ای و تضاعفی، رایج‌ترین شیوهٔ اصلاح رفتار نامطلوب کارمند به شمار می‌آید، اما اخیراً گروهی از صاحب‌نظران، در بارهٔ منطقی بودن و درستی آن شک کرده و خاطر نشان ساخته‌اند که این روش، دارای کاستی‌ها و معایبی است که از کارایی آن می‌کاهد؛ از جمله این‌که این روش، در واقع، کارمند را حریفی می‌داند که باید با او درافتاد و او را به مجازات‌های شدید و سنگین تهدید کرد. به همین علت، گاه نتایجی کاملاً خلاف آن‌چه مورد نظر بوده است، به دست می‌آید.

از این رو، انضباط مثبت و بی‌مجازات پیش‌نهاد شده است. بر خلاف روش‌های معمول، که در آن، کنترل رفتار و عملکرد کارمند، با مدیر است، در انضباط مثبت، مسؤولیت درستی رفتار و کردار شخصی و شغلی کارمند، بر عهدهٔ خود او گذاشته می‌شود. مدیر و کارمند در فضایی دوستانه، مسائل را مطرح و با هم‌کاری و هم‌فکری یکدیگر، برای یافتن راه حل آن‌ها تلاش می‌کنند. مدیر هیچ راه حلی را تحمیل نمی‌کند، بلکه در بارهٔ راه حل مشکل به توافق

می‌رسند. بنابر این، تشویق کارمند به یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جانشین تهدید و ارباب می‌شود.

◀ فرآیند انضباط مثبت، دارای سه مرحله است

مرحله اول: مدیر با کارمند سخن می‌گوید و مشکل را مطرح می‌کند و مذاکرات را ثبت و پی‌گیری می‌کند.

مرحله دوم: به کارمند یادآوری می‌شود که مشکل هنوز وجود دارد. نتایج مذاکره به شکل کتبی به کارمند تسلیم می‌شود. او نیز می‌پذیرد که مشکل وجود دارد و شرط ادامه خدمت او رفع آن است.

مرحله سوم: به کارمند یک یا دو روز مرخصی داده می‌شود تا به آینده خود در سازمان بیندیشد و تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد با اصلاح رفتار خویش به خدمت ادامه دهد یا خیر؟ اگر تصمیم گرفت ادامه دهد و در عین حال، تخلفات او ادامه یافت، عذر او خواسته می‌شود.

◀ تأسیس مرکز مشاوره برای پیش‌گیری از خطا

گروهی از محققان، بر این باورند که پیش‌گیری از وقوع عمل خلاف، از تنبیه فرد، پس از ارتکاب آن مهم‌تر است؛ یعنی پیش از تنبیه و توسل به اقدامات انضباطی، باید تلاش کرد علت احتمال خلاف کارکنان را فهمید و آن را از بین برد. به این منظور، مراکزی به‌ویژه برای مشاوره، در سازمان به وجود می‌آید تا به کارکنانی که به علت مسائل شخصی، قادر به انجام وظایف خویش نیستند، کمک شود. این مراکز مشاوره، به مسائل خانوادگی و شخصی و حتی اداری، مانند حقوق و دست‌مزد و مزایا، انتقال و ارتقا، روش انجام کار، روابط شخصی فرد با هم‌کاران و یا هر مسأله و مشکل دیگری که فکر کارمند را مشغول می‌سازد، نیز می‌پردازند. هدف اصلی از ایجاد چنین مراکزی، تشخیص و رفع به موقع مشکلاتی است که برای کارمند و در نهایت، برای سازمان، مشکل‌آفرین هستند.

◀ تحلیل قرآنی انضباط

با سه نظریه مجازات تضاعفی، انضباط بی مجازات و روش پیش‌گیری مشاوره‌ای از جرم، آشنا شدیم. اکنون باید دید که مدیریت رحمانی، تابع چه نظریه‌ای است؟ طبق آیات قرآن، در مدیریت خداوند:

۱. مجازات وجود دارد:

«هر که با خدا و رسولش مخالفت ورزد، پس همانا خداوند دارای عذابی شدید و سخت است».^۱

«کسانی که پیمان خدا را پس از آن که به آن متعهد شده‌اند، نقض کنند و از آن چه خداوند دستور پیوستن آن را داده، جدا شوند و در زمین فساد و تبهکاری کنند، ایشان مورد لعنتند و برای آنان منزلگاه بدی خواهد بود».^۲

طبق این آیات، نافرمانی خدا و رسول و نقض قوانین و مقررات مورد تعهد و توافق، عذاب شدید و لعنت و دوری از رحمت را به دنبال دارد. امیرالمؤمنین نیز می‌فرماید: «ستم‌کار را با حلقه بینی می‌کشم تا او را به آبشخور حق وارد کنم».^۳

۲. مجازات‌های انضباطی بدون تبعیض انجام می‌گیرد.

در مدیریت رحمانی، پیامبرانی هم‌چون حضرت آدم علیه السلام،^۴ حضرت یونس علیه السلام^۵ و پیامبر خاتم صلی الله علیه و آله^۶ مورد تهدید و تنبیه قرار گرفته‌اند؛ به‌ویژه خداوند در باره پیامبر اسلام می‌فرماید: «اگر پیامبر خدا گفته‌هایی را که از ما نیست، به ما نسبت دهد، ما با دست راست او را می‌گیریم و سپس رگ گردنش را قطع می‌کنیم و هیچ‌یک از شما نمی‌تواند مانع این امر شود». وابستگان پیامبران نیز از تنبیه خداوند مصون نیستند:

«خدا برای کسانی که کافر شدند، زن نوح و زن لوط را مثال می‌زند که تحت فرمان دو بنده

۱. انفال، آیه ۱۳.

۲. رعد، آیه ۳۵.

۳. نهج البلاغه، خ ۱۳۶.

۴. بقره، آیه ۳۵ - ۳۶.

۵. صافات، آیه ۱۴۳ - ۱۴۴.

۶. الحاقه، آیه ۴۳ - ۴۷.

صالح ما بودند. پس به آن دو خیانت کردند. پس هیچ چیز، آنان را از خدا بی نیاز نکرد و به آن دو زن گفته شد: با داخل شوندگان به آتش داخل شوید.^۱

در همین باره، امیرالمؤمنین خطاب به یکی از فرزندان خود می فرماید:
«به خدا قسم اگر حسن و حسین هم آن چه را تو انجام داده ای، مرتکب شده بودند، با آنان صلح و آشتی نمی کردم».^۲

و به کارگزار دیگری خطاب می کند:
«اگر گزارش خیانت تو به بیت المال ثابت شود، تو را زبون و خوار خواهیم کرد و از مقدار و مرتبه، نزد من سبک می گردی».^۳

۳. در مجازات ها قبل از استفاده از قدرت، استدلال و منطق وجود دارد:
«و پروردگار تو اهل هیچ شهر و دیاری را هلاک نمی کند، مگر آن که پیش از آن، فرستاده ای را در مرکز آن برانگیزد که آیات ما را برایشان بیان کنند و ما هیچ دیاری را هلاک نمی کنیم، مگر آن که اهل آن، ستم کار باشند».^۴
«ما هیچ قریه ای را هلاک نکردیم، مگر آن که هشدار دهنده ای برای آن وجود داشت که به آنان تذکر می داد و ما ستم کار نیستیم».^۵

در سوره هود و شعراء به زندگی تبلیغی و ارشادی پیامبران متعددی اشاره شده است که همه مردم را به هدایت خداوندی دعوت می کردند، آیات خدا را می خواندند، انذار، تبشیر و استدلال می کردند و در ضمن می گفتند که اگر عصیان کنید، عذاب می شوید. از این رو، مجازات هایی که پشتوانه منطقی داشته باشند، تأثیر بسیاری در دیگران دارند. امیرالمؤمنین ۷ نیز می فرماید:

«به زودی این امر را به مدارا اصلاح می کنم تا زمانی که مدارا با آن ممکن است. هرگاه

۱. تحریم، آیه ۱۰۰.

۳. همان، نامه ۴۳.

۵. شعراء، آیه ۲۰۸ - ۲۰۹.

۲. نهج البلاغه، نامه ۴۱.

۴. قصص، آیه ۵۹.

چاره‌ای نیابم، پس آخرین درمان و دارو، داغ نهادن است».^۱

و خطاب به یکی از فرمانداران خود می‌فرماید:

«سختی و درشتی را با مقداری نرمی بیامیز و مدارا و مهربانی کن، هنگامی که مدارا شایسته‌تر باشد و به سختی و درشتی متوسل شو، آن گاه که جز سخت‌گیری، تو را بی‌نیاز نمی‌سازد».^۲

۴. تا زمانی که امکان بخشش هست، نوبت به مجازات نمی‌رسد:

«بندگانم را آگاه کن که من بخشنده و مهربانم و این‌که عذابم دردناک است».^۳

«کسانی که مرتکب اعمال بد و ناشایست شدند و پس از آن توبه کردند و ایمان آوردند، همانا پروردگار تو بعد از این توبه و ایمان آنان بخشنده و مهربان است».^۴

۵. مجازات‌ها مرحله‌ای است:

«کسانی که کافر شدند و مردم را از راه خدا باز داشتند، به علت فسادى که می‌کردند، عذابى بر عذابشان می‌افزاییم».^۵

«زنان صالح، زنانی هستند که متواضعند و در غیاب همسر خود، اسرار و حقوق او را در مقابل حقوقی که خدا برای آنان قرار داده، حفظ می‌کنند و اما آن دسته از زنان که از سرکشی و مخالفتشان بیم دارید، پند و اندرز دهید (اگر مؤثر واقع نشد) در بستر از آنان دوری کنید و اگر هیچ راهی جز شدت عمل برای وفادار کردن به انجام وظایفشان نبود، آنان را تنبیه کنید و اگر از شما پیروی کردند، راهی برای تعدی به آنان نجوید».^۶

«سپس (بالاها پشت سر هم بر آنان نازل کردیم) طوفان و ملخ و آفت گیاهی و قورباغه‌ها و خون، که نشانه‌هایی از هم جدا بودند؛ ولی (آنان بیدار نشدند) تکبر ورزیدند و جمعیت گنهکاری بودند. هنگامی که بلا بر آنان مسلط می‌شد، می‌گفتند: ای موسی! از خداوند برای

۱. نهج البلاغه، خ ۱۶۸.

۳. حجر، آیه ۴۹ - ۵۰.

۵. نحل، آیه ۸۸.

۲. همان، نامه ۵۳.

۴. اعراف، آیه ۱۵۳.

۶. نساء، آیه ۳۴.

ما بخواه به عهده‌ی که با تو کرده، رفتار کند. اگر این بلا را از ما مرتفع سازی، قطعاً به تو ایمان می‌آوریم و بنی اسرائیل را با تو خواهیم فرستاد؛ اما هنگامی که بلا را پس از مدت معینی که به آن می‌رسیدند، از آنان بر می‌داشتیم، پیمان خویش را می‌شکستند. سرانجام از آنان انتقام گرفتیم و آنان را در دریا غرق کردیم؛ زیرا آیات ما را تکذیب کردند و از آن غافل بودند».^۱

۶. هدف از مجازات‌ها بیداری و توجه فرد است، نه اهداف شخصی و کینه‌ورزی: «و فرعونیان را سخت به قحطی و تنگی معاش و نقص و آفت کشاورزی مبتلا ساختیم تا شاید متذکر شوند».^۲

منظور از تذکر، متوجه خطاها شدن و دست برداشتن از نافرمانی‌ها است. «ما در هیچ شهر و دیاری پیامبری نفرستادیم، مگر آن که اهل آن را دچار سختی‌ها و مشکلات ساختیم شاید ایشان تضرع کنند».^۳ منظور از تضرع، پشیمانی و توجه است.

۷. هدف از تنبیه خطاکاران، تشویق و دلگرمی دادن به متعهدان و نیکوکاران است: «بکشید آنان را، خدا به دست شما آنان را عذاب می‌کند و خوار می‌گرداند و شما را بر آنان پیروز می‌گرداند و قلب‌های مؤمنان را شفا می‌دهد».^۴ امیرالمؤمنین (علیه السلام) به مالک اشتر می‌فرماید:

«نباید نیکوکار و بدکار، نزد تو جایگاه مساوی داشته باشند؛ زیرا این کار، موجب بی‌رغبتی نیکوکاران به کار نیک و تشویق بدکاران به کار بد می‌شود و هر گروه را با آنچه خودش خویش را با آن ملازم کرده، ملازم و همراه ساز».^۵

۸. برخی خطاها قابل بخشش نیستند:

«خداوند اگر به او شرک ورزیده شود، آن را نمی‌بخشد و هر گناهی که پایین‌تر از این باشد،

۱. اعراف، آیه ۱۳۳ - ۱۳۶.

۲. همان، آیه ۱۳۰.

۳. همان، آیه ۹۴.

۴. توبه، آیه ۱۴.

۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

برای هرکس که بخواهد، می‌بخشد و هرکس به خدا شرک می‌ورزد، پس به تحقیق در گمراهی آشکاری گرفتار شده است».^۱

«همانا کسانی که ایمان آورده، سپس کافر شدند و بعد از کفرشان دوباره ایمان آوردند و بعد از ایمان دوم، دوباره کافر شدند، سپس بر کفر خود افزودند، خداوند آنان را نمی‌آمرد و به هیچ راهی هدایت نمی‌کند».^۲

«برای آنان طلب آمرزش کنی یا طلب آمرزش نکنی، فرقی به حال آنان ندارد. اگر هفتاد بار هم برای آنان طلب آمرزش کنی، خداوند آنان را هرگز نخواهد بخشید. علت این امر، آن است که آنان به خدا و رسولش کافر شدند و خداوند گروه بدکاران را هدایت نمی‌کند».^۳

در فقه القضا نیز اگر خطایی موجب حد و از حقوق الهی باشد، بخشش نخواهد داشت. بر اساس این ملاک، در هر نظام انضباطی و مجازاتی می‌توان خطاهایی غیر قابل بخشش را تصور و تضمین کرد.

۹. هدف از مجازات‌ها و انضباط‌ها عبرت آموزی دیگران است:

«فرعون قوم خود را سبک شمرد. در نتیجه، از او اطاعت کردند، آنان قومی فاسق بودند؛ اما هنگامی که ما را به خشم آوردند، از آنان انتقام گرفتیم و همه را غرق کردیم و آنان را الگو و عبرت برای آیندگان قرار دادیم».^۴

خداوند در سوره ذاریات، پس از بیان مجازات‌های فرعون، به صورت کلی می‌فرماید:

«همانا در این مجازات‌ها عبرتی است برای کسانی که می‌ترسند(اهل اصلاح هستند)».^۵

۱۰. از بیان کردن انواع مجازات‌ها برای پیش‌گیری از جرم و تربیت انسان‌ها

استفاده می‌شود:

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود و خانواده‌تان را از آتشی نگه دارید که آتش افروز

۱. نساء، آیه ۱۱۶.

۲. همان، آیه ۱۳۷.

۳. توبه، آیه ۸۰.

۴. زخرف، آیه ۵۴ - ۵۶.

۵. ذاریات، آیه ۲۶.

آن مردم و سنگ‌ها هستند و بر آن، فرشتگانی تندخو و سخت گیر مأمورند که هرگز نافرمانی خدا نمی‌کنند».^۱

۱۱. از بیان کردن مجازات‌ها برای تهدید عناصر ناصالح استفاده می‌شود:
«اگر کسانی که کفر ورزیدند، می‌دانستند آن زمانی را که آتش از مقابل و پشت سر ایشان رد نخواهد شد و کمک نمی‌شوند...».^۲

◀ شرایط اخراج

دیدگاه نخست: از آن‌جا که اخراج از کار و از دست دادن شغل، ضربه روحی شدیدی به فرد وارد می‌کند و حتی ممکن است مسیر زندگی او را تغییر دهد، تصمیم درباره اخراج کارمند با تأمل بسیار و پس از بررسی همه جوانب گرفته می‌شود. امروزه کارکنان می‌توانند به آسانی به این تصمیم مدیران سازمان اعتراض کرده، با طرح دعوا در دادگاه، ادعای خسارت‌های مالی و حیثیتی کنند.

دیدگاه دوم: نظریه پردازان کلاسیک، مانند هنری فایول، هدایت، کنترل و در صورت لزوم، تنبیه کارکنان متخلف را حق مدیر می‌دانند و انضباط را از اصول اولیه و مهم مدیریت قلمداد می‌کنند. آنان معتقدند که اعضای سازمان باید قوانین و مقررات حاکم بر سازمان را محترم شمرده و از آن‌ها اطاعت کنند.

در گذشته، بیش‌تر تحت تأثیر چنین نظریاتی کارفرما می‌توانست به دل‌خواه خود، کارمند را اخراج کند. عرف و حتی قانون به کارفرما اجازه می‌داد که هر زمان که اراده کند، به هر دلیل موجه یا غیر موجهی و یا حتی بدون دلیل، کارمند را اخراج کند.

دیدگاه سوم: شغل انسان، «حق» و «دارایی» او به شمار می‌رود. از این رو، هرگز نباید اخراج بدون دلیل صورت گیرد.

دیدگاه چهارم (دیدگاه قانونی): کارفرما نه تنها نمی‌تواند قوانین استخدامی، که برای

۱. تحریم، آیه ۶.

۲. نساء، آیه ۳۹.

حمایت از منافع افراد شاغل وضع شده، زیر پا گذارد و رأساً تصمیم به تنبیه و اخراج کارکنان بگیرد، بلکه باید حقوقی را نیز که قانون اساسی برای همه اعضای جامعه در نظر گرفته است، رعایت کند.

علی رغم این که بین دیدگاه های بالا دیدگاه اخیر کامل تر به نظر می رسد، ولی به عقیده بعضی این دیدگاه قانونی، کارایی چندانی ندارد؛ زیرا کارفرمایان در مواردی می توانند مدعی شوند که اخراج کارمند، موجه و به حق بوده است و همه مراحل تضاعفی مجازات طی گردیده است، هشدار داده شده و تحقیقات کافی در باره تخلف او به عمل آمده است، در باره دیگران نیز (در موارد مشابه) اعمال شده و نظام سازمانی نیز تخلف را نبوده است و در یک جمله، سازمان می تواند اثبات کند که در تعیین مجازات، نوع، ماهیت، اهمیت تخلف و همچنین وضعیت کارمند و سوابق کاری و عملکرد وی در نظر گرفته شده است.

◀ نگرشی قرآنی به اخراج

در مدیریت رحمانی، که بر مبنای رحمت، مغفرت، عدالت و رشد استوار است و اقدامات انضباطی آن، برای اصلاح فرد و عبرت جامعه وضع شده اند، اخراج وجود دارد. حتی حضرت آدم علیه السلام از بهشت اخراج و دچار هبوط می شود و فقط شیطان نیست که اخراج می شود. رسول خدا صلی الله علیه و آله نیز گاهی برخی افراد را تبعید و نفی بلد می کرد. حضرت موسی علیه السلام هم سامری را به مجازات «لامساس» عقوبت کرد. خداوند می فرماید: «به بندگان من خبر بده که من بخشنده و مهربانم و عذاب من دردناک است».

پیش از این، با اصطلاحات لعن و طرد آشنا شدیم که به معنای دوری از رحمت الهی است و مطرودان یا ملعونان، کسانی هستند که صلاحیت اصلاح را ندارند. از این رو، تصدی آنان در یک مسؤولیت اسلامی، غصب محسوب می شود و حرام شرعی است؛ زیرا خداوند امر کرده است که امانات را به اهلش واگذار کنید و کسانی که سلب صلاحیت و اهلیت شده اند، لحظه ای نباید در یک منصب بمانند.

بنابر این، اخراج امری حتمی است و به بهانه این که شغل هرکس حق و دارایی او است یا زندگی او متلاشی می‌شود، نمی‌توان فرد ناصالح را در سازمان اسلامی حفظ کرد؛ زیرا حفظ او ضایع کردن حقوق اجتماع است و قبلاً بیان شد که در دوران امر بین حقوق فرد و حقوق اجتماع، اولویت با رعایت حق اجتماع است.

البته باید دانست که اخراج، آخرین راه حل است و پیش از آن، بیش‌ترین کوشش برای مدارا و اصلاح صورت می‌گیرد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) پس از بیعت با ایشان، در مقابل پیش‌نهاد گروهی که می‌گفتند: خوب بود آنان که در کشتن عثمان دست داشتند، کیفر می‌کردی، جمله‌ای قانونی و عمومی فرمود:

«من برای اصلاح کار تا آن جا که ممکن است، در برابر مفسده جویانی که خون عثمان را دست‌آویز قرار داده‌اند، خویشتن‌داری می‌کنم؛ اما اگر راه چاره مسدود شد، آخرین دارو داغ کردن است (یعنی به ناچار دست به شمشیر می‌برم).»^۱

این فرمایش، هم‌سو با این آیه قرآن است که می‌فرماید: «خداوند قومی را هلاک نمی‌کند اگر مصلح باشند»؛^۲ یعنی تا روزه‌ای از اصلاح وجود داشته باشد، تنبیهات شدید صورت نمی‌گیرد. پیش از عذاب، اتمام حجت صورت می‌گیرد. اگر اخراج را نیز نمونه‌ای از عذاب و هلاک بدانیم (زیرا عواقب روحی و اجتماعی شدیدی برای اخراج شونده دارد) باید پس از ناامید شدن از اصلاح او و پس از نصیحت و اتمام حجت صورت گیرد.

از سوی دیگر، هنگامی که مدیران در مدیریت رحمانی، بر اساس ملاکات اسلامی، همانند عدالت و تقوا، نصب شده باشند و کینه شخصی و انتقام‌گیری در آنان نباشد، باید قدرت و اختیار اخراج نیز به ایشان داده بشود تا کارها با سرعت و قدرت خوبی به پیش رود و نفوذ مدیر و اطاعت‌پذیری بیش‌تری حاکم شود و از تمرد کاسته شود.

بنابر این، حمایت‌های قانونی و فراسازمانی، غیر از این که راهی برای فرار و توجیه دارد، اثر منفی و معکوس خواهد داشت؛ زیرا باعث می‌شود حاشیه امنی برای انسان‌های غیر صالح

۱. نهج البلاغه، خ ۱۶۸، فراز ۱۵.

۲. هود، آیه ۱۱۷.

ایجاد شود و بر درجهٔ عصیان و تخریب خویش بیفزایند؛ چون فرایند طولانی اخراج، با توجه به تمسک‌های قانونی، گرچه ظاهراً امری عادلانه به نظر می‌آید، اما باعث تشجیع خاطیان خواهد شد. بدیهی است که سرعت عمل و قاطعیت در مجازات‌ها آثار بسیار مثبتی در ایجاد نظم و انضباط سازمانی دارد و تأخیرات ظاهراً قانونی، مشکل‌زا است، نه مشکل‌زدا؛ زیرا همان طور که بیان شد، مدیر در سازمان اسلامی، اگر به علت کینه‌جویی و روحیهٔ انتقام‌گیری بخواهد اقدام به اخراج کند، از عدالت ساقط و از منصب خویش عزل می‌شود. نباید حربه و داغ اخراج را از مدیر گرفت و مایهٔ کاهش اقتدار او شد. به بیان دیگر، اگر مدیر چنین اختیاری نداشته باشد، قادر به ایفای مسؤولیت خویش نخواهد بود. البته برای پرهیز و احتیاط می‌توان با کمک مشاوران خاص، تصمیم به اخراج گرفت.

از عهدنامه‌های امیرالمؤمنین با والیان خود و تفویض‌هایی که می‌فرمود، بر می‌آید که قدرت اخراج را به منصوبان خویش اعطا می‌کرد و آنان می‌دانستند که اگر در این زمینه ناعدالتی به خرج دهند، خود موضوعی برای عزل و اخراج خواهند بود. خداوند رحمان نیز که خود را صاحب عذاب الیم می‌نامد، قدرت تنبیه و عذاب و غلظت و برخورد شدید را به رسول خویش تفویض می‌کند: «ای پیامبر! با کفار و منافقان جهاد کن و بر آنان غلظت و درستی اعمال کن و (بدان که) جایگاه آنان جهنم است که بد سرنوشتی است». اگر کفار و منافقان را نمونه‌هایی از متمردان و خاطیان سازمان الهی بدانیم، رسول خدا ﷺ به عنوان مدیر و رهبر، اختیاردار اخراج و تنبیه شدید است و با توجه به قانون سلسله مراتب و تفویض اختیار، دیگر رده‌ها نیز باید از چنین اختیاری بهره‌مند شوند. بنابر این، اخراج:

۱. برای انسان‌های اصلاح‌ناپذیر، ضروری است.
۲. آخرین راه حل است.
۳. بیش از آن، مدارا و نصیحت و اتمام حجت می‌شود.
۴. از اختیارات مدیر سازمان است.
۵. باید سریع و قاطع اجرا شود تا اثر خود را بگذارد.

البته اگر فرد اخراج شده، بعداً خود را اصلاح کرد و از کرده خود پشیمان شد، دوباره می‌تواند مورد رحمت قرار گیرد. خداوند پس از اخراج حضرت آدم علیه السلام از بهشت و دستور هبوط به او، می‌فرماید: «آدم از پروردگارش کلماتی را آموخت، پس خدا توبه او را پذیرفت و خدا توبه‌پذیر و مهربان است». آن‌گاه فرمود: «از بهشت من پایین آید و از این پس اگر از سوی من هدایتی برای شما آمد و شما از آن تبعیت کردید، خوف و حزنی بر شما نیست»؛ یعنی راه بازگشت و اصلاح وجود دارد؛ ولی این به معنای عدم اخراج نیست؛ زیرا اگر شخصیتی هم‌چون حضرت آدم علیه السلام گذشته را جبران کرد، موجودی مانند شیطان، اصلاح ناپذیری خود را با سوگند به گمراهی بندگان نشان داد و از این رو، وعده جهنم را دریافت کرد.

بنابر این، این نگرانی که زندگی او از هم می‌پاشد و حیثیت او زیر سؤال می‌رود، مانع از اخراج نیست؛ زیرا راه اصلاح و اعاده حیثیت باز است. بنابر نقل قرآن، هنگامی که بنی اسرائیل گوساله‌پرست شدند، خداوند آنان را بخشید. سپس گفتند: ای موسی! خدا را به ما نشان بده تا به تو ایمان بیاوریم. آن‌گاه دچار صاعقه شدند (که چیزی شبیه اخراج و آخرین راه حل است)؛ ولی در عین حال، باز پس از مرگ، زنده شدند، شاید شکرگزار باشند که ظاهراً باز هم اصلاح‌پذیر نبودند. این مراحل و حلقات رحمانی، نشان می‌دهد که اخراج در مرحله خویش، به جای خود محفوظ است؛ ولی فرصت جبران و اعاده حیثیت و زندگی آبرومند و اتصال دوباره به سازمان، فراهم است. امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید:

«پیغمبر اکرم، زانی محسن را رجم کرد؛ ولی پس از آن، به جنازه او نماز خواند و بر زانی غیرمحسن و سارق، حد جاری کرد؛ ولی سهم آنان را نیز از فیء می‌داد»؛^۱ یعنی کسی طرد کلی نمی‌شود و این به مقتضای اصل «رحمت» در مدیریت رحمانی است.

◀ چگونگی اخراج

ویلیام فولمر معتقد است که طی نشست کوتاهی و به آرامی، ولی بسیار صریح و محکم، خبر اخراج کارمند، به طور خصوصی به اطلاع او رسانده شود. در همین جلسه باید اطلاعاتی،

۱. نهج البلاغه، خ ۱۶۸.

مانند این که چه موقع، حقوق او قطع خواهد شد، وضعیت او از نظر بیمه، و این که حقوق بازنشستگی و مزایای او چه خواهد بود و چه موقع باید سازمان را ترک کند، به کارمند داده شود و به او گفته شود که چگونه به پرسش هایی که در باره وی پرسیده می شود، پاسخ داده خواهد شد.

◀ دیدگاه مدیریت رحمانی

نظریه بالا هر چند توجیه پذیر است و با رعایت شؤونات انسانی، مناسب است و از وارد آمدن خدشه به حیثیت و آبروی فرد جلوگیری می کند و به او کمک می کند تا مشکل خود را بهتر دریابد و از آن عبرت بگیرد، ولی قابل مناقشه و نقادی است. چه بسا بعضی موارد اقتضا می کند که فرد خاطی و اخراجی را معرفی و رفتار او را افشا کرد تا عبرت دیگران شود و در انضباط سازمانی و نظم اجتماعی نیز مؤثر افتد؛ به ویژه که برخی مدیریت نویسان، تخلفاتی مانند استفاده از مواد مخدر، دعوا و مشاجره، تمرد و خودداری از انجام وظایف، دزدی و تخریب عمدی اموال و دارایی های سازمان را علت اخراج فرد می دانند. اگر مبنای مجازات را اصلاح رفتار فرد خاطی و نیز تأثیرات درس آموزی و عبرت آفرینی آن بدانیم و مانع از سرایت اشکالات او به سازمان های دیگر شویم، لازم است در برخی موارد، گرچه محدود، اقدام به اخراج علنی و افشاگرانه کرد؛ همان طور که امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر در باره اختلاس کنندگان و متهمان به فساد مالی دستور می دهد که داغ ننگ را بر آنان بنشان و آبروی آنان را بریز. این کار، مانع از شیوع اختلاس خواهد شد.

البته اصل در مدیریت رحمانی، بر رحمت و عفو است و قبلاً بیان شد که رسول خدا صلی الله علیه و آله نیز در رهبری خویش مأمور به عفو و استغفار بود؛ ولی اگر امری اقتضا کرد، باید خلاف اصل عمل کرد؛ همان طور که خداوند رحمان می فرماید: «رحمت من همه چیز را فرا گرفته است و عذاب من به هر کس که بخواهم، اصابت خواهد کرد». از این رو، رسول رحمت، گاهی غضب می کرد و نمی بخشید؛ مانند آن سه نفر که از رفتن به جنگ خودداری ورزیده بودند و مانند آن

سه نفر که رسول خدا را سب کرده بودند.

بنابر این اگر فرد به مرحله اخراج نرسیده است، باید عفو شامل او شود؛ ولی مرحله اخراج، حاکی از عدم اصلاح فرد است. در این جا نیز می توان تخلفات را دو دسته کرد: تخلفی مانند دزدی و اختلاس؛ به ویژه از نوع کلان آن، که باید اخراج به طور علنی و افشاگرانه باشد و این با حقوق جمع، سازگارتر است.

◀ نظام پاداش و تنبیه، کدام یک قدرت بیش تری دارد؟

این پرسش مهمی است که ذهن مدیران و سازمان ها را به خود مشغول می کند. گروهی طرفدار پاداش و معتقد به تأثیرگذاری بیش تر آن هستند که علمای تربیت، عمدتاً در این گروهند و تشویق را کارآمدتر از تنبیه می دانند. برخی نیز قدرت تنبیه را افزون تر می دانند. طبق یک تحقیق، آیات مربوط به قدرت تنبیه، حدود ششصد آیه و آیات مربوط به قدرت پاداش، حدود سیصد آیه است؛ یعنی در مدیریت الهی و اسلامی، بر استفاده از قدرت تنبیه تأکید بیش تری شده است. چه بسا اگر تعداد آیات، ملاک قرار داده شود، در مدیریت رحمانی تأثیر قدرت تنبیه دو برابر قدرت پاداش است؛ یعنی آن چه ضامن اجرای یک انضباط اجتماعی است، قدرت تنبیه است که نمایان گر اقتدار است. تا اقتدار نباشد، نظم و انسجام نیز نخواهد بود. البته منظور از تنبیه، لزوماً تهدید و مجازات نیست، بلکه همان طور که گذشت، در فرآیند انضباط در مدیریت رحمانی، تهدید و مجازات، بخشی را تشکیل می دهند و دیگر مراحل، مانند موعظه، نصیحت، منطق، استدلال، عفو و اتمام حجت، نقش تعیین کننده تر و پیش گیرانه تری را پدید می آورند.

از آن جا که میل عمومی انسان، به آزادی و زیاده خواهی است، عامل ترس، بهتر از تنبیه می تواند به مهار این عوامل بپردازد. البته تشویق نیز نقش انگیزش خود را دارد. در یک جمله می توان گفت که قدرت تنبیه، ایجادکننده نظم و انضباط است و قدرت تشویق، عامل حرکت و انگیزش. در هر مدیریتی اگر حساب بردن و ترسیدن از قدرت نباشد، شیرازه امور از هم می پاشد.

با نگاه آماری دیگری به آیات قرآن، دانسته می‌شود که از اوصافی که قرآن برای همه پیامبران ذکر می‌کند، صفات «بشیر» به معنای مژده‌دهنده و «نذیر» به معنای بیم‌دهنده است. این دو صفت، در دو صیغه «بشیر» و «مبشر» و «نذیر» و «منذر»، ۵۸ بار در قرآن تکرار شده‌اند که شانزده مورد آن، در کنار یکدیگر آمده است در ۴۲ مورد، واژه «نذیر» یا «منذر» به تنهایی (بدون همراهی با بشیر یا مبشر) ذکر شده است. این ترکیب آماری می‌تواند مؤیدی باشد بر کارآمدی افزون‌تر تنبیه از تبشیر و پاداش.

در فرهنگ قرآنی، «اکثریت» بارها موصوف به صفات غیرمثبت شده است؛ مانند عدم تعقل، عدم ایمان و عدم شکرگزاری و در مقابل، جمعیت اندک، متصف به شکرگزاری و ایمان شده‌اند. مهار این جمعیت، که استعداد بیش‌تر آنان بر فساد است، با تنبیه و مجازات است. هنگامی که با قدرت تنبیه آرام گرفتند، آن‌گاه نوبت به تشویق و پاداش می‌رسد تا همگان را به سوی رشد و تعالی سوق دهد. بدین‌رو برخی معتقدند که وجود یک حکومت مقتدر، ضامن اجرای احکام دین، امنیت، آبادانی و آزادی انسان‌های صالح است. در قرآن کریم آمده است: «ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم و با آنان کتاب آسمانی و میزان شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه نازل کردیم تا مردم قیام به عدالت کنند و آهن را نازل کردیم که در آن نیروی شدید و منافی برای مردم است تا خداوند بداند که چه کسی او و رسولانش را یاری می‌کند، بی‌آن که او را ببیند. خداوند قوی و شکست‌ناپذیر است».^۱

در این آیه، حدید، که دارای باس شدید است، به عنوان ضمانت اجرای مأموریت‌های آسمانی رسولان و قوانین نازل شده همراه آنان ذکر شده است. در پایان نیز به قوی و شکست‌ناپذیر بودن خداوند اشاره شده است که جلوه آن در آهن و انضباط و قدرت تنبیه است.

اگر کسی در مقام وعظ و نصیحت قرار گیرد و یا در یک مرکز آموزشی باشد، چه بسا باید به قدرت تشویق و پاداش، بیش‌تر توجه کند؛ ولی وقتی پای حکومت و مسؤولیت ایجاد نظم و

۱. حدید، آیه ۲۵.

انضباط به میان آمد، این جا دیگر سخن از اقتدار، در بین است و باید محکم و آهنین بود تا بتوان به داد مظلومان و مستضعفان رسید و گوسفندان را از چنگال گرگ ها نجات داد.

البته هنگامی که از افزونی قدرت تنبیه نسبت به قدرت پاداش سخن گفته می شود، این با مدیریت رحمانی منافات ندارد؛ زیرا خدای رحمان، خدایی قاهر و قادر و قوی و دارای بطش شدید و اخذ عزیز مقتدر است و در عین اقتدار و قدرت تنبیه، مهربان است و از درجه عفو و بخشش بالایی برخوردار است. قدرت بالای تنبیه او خاطیان را مرعوب و صالحان را دلگرم می کند و جامعه را امن و آرام می سازد. تشویق از آن صالحان است و بیش تر در آنان تأثیر می گذارد و تنبیه برای ظالمان است که طبق گزارش قرآنی، اکثریت را تشکیل می دهند.

بنابر این، در سازمان های اسلامی باید قدرت حاکمیت و اقتدار، تجلی خاص خود را داشته باشد تا انسجام و سازمان کار، تأمین و تضمین شود، تمرد کم شود و تجاوز به حدود و حقوق دیگران کاهش یابد و در سایه این نظم و انسجام، که به مثابه یک اصل و ناشی از قدرت تنبیه بالا است، به تشویق و انگیزش و رهبری و رشد و تعالی پرداخت.

این رویه و روحیه، با ماکیاولیسم، که مشوق و توجیه گر دیکتاتوری و خشونت حاکمان است، تفاوت بسیار دارد؛ زیرا در نظریه ماکیاولیسم، اعمال قدرت، علیه ضعفا و مظلومان است؛ آن گونه که در حکومت فرعون بود که طبق گزارش قرآن، حکومتی غیررشد داشت، مردم را به استضعاف و استعباد کشیده بود تا از او اطاعت کنند، در حالی که در قدرت تنبیه مدیریت رحمانی، ایجاد فضای امن برای مظلومان و صالحان و حرکت رشد آمیز و رو به تعالی است. بنابر این، میان این دو اندیشه رحمانی و شیطانی، تفاوت بسیار است.^۱



۱. ر.ک: محمد مهدی نادری قمی، قدرت در مدیریت اسلامی، ص ۱۸۴ - ۱۹۰.





بخش سوم وظایف مدیریت

□



◀ مقدمه

موضوع بخش نخست این تحقیق، «مدیریت منابع انسانی» بود. بخش دوم، از وظایف یا اصول مدیریت بحث می‌کند. تفاوت این دو مبحث مشخص است. مدیریت منابع انسانی، از مدیریت اموری بحث می‌کند که به انسان منتهی می‌شود؛ مانند گزینش فرد، آموزش، حقوق و دست‌مزد، پاداش و تنبیه او؛ اما در مبحث وظایف مدیریت، مستقیماً از انسان بحث نمی‌شود، بلکه از اموری بحث می‌شود که وظیفه مدیر است؛ مانند برنامه‌ریزی و کنترل برنامه‌ها، سازماندهی و بودجه بندی.

البته بخش سومی نیز از مباحث مدیریت، تحت عنوان «رفتار سازمانی» مطرح است که موضوعاتی هم‌چون انگیزش، رهبری و قدرت در آن مطرح می‌شود؛^۱ ولی این تحقیق به همان دو بخش اکتفا می‌کند؛ زیرا آن دو را برای ایفای حق، کافی می‌داند.

◀ وظایف مدیریت چیست؟

مقدمه: مکاتب مدیریت، شامل دوران‌های زیر می‌شود:^۲

الف. دوران قبل از مدیریت علمی

۱. سعادت، رفتار سازمانی، ص.

۲. هرسی - بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۷۳.

ب. دوران مدیریت‌های کلاسیک

ج. مکتب روابط انسانی

د. ترکیبی از ب و ج.^۱

دانش مدیریت و فن اداره، مانند هر اندیشهٔ دیگر، در حال تطور و تکامل است. در دوران پیش از مدیریت‌های علمی، مدیریت‌ها به شکل فطری و بدون فرمول‌های مدون و مبین بود؛ مانند واحدهای تجاری در زمان چینیان و رومیان^۲ که دارای یک نوع بینش مدیریتی ساده بودند. با ظهور فردریک تیلور، دوران مدیریت علمی آغاز شد،^۳ که به پدر مدیریت علمی معروف شد و در اوایل قرن حاضر، نوشته‌هایش در بارهٔ نظریهٔ مدیریت، خوانندگان بسیار داشت. مبنای مدیریت وی بر اساس فناوری بود. به گمان وی بهترین راه افزایش بازده، بهبود فنون و روش‌هایی بود که کارگران به کار می‌برند. او افراد را ابزار می‌دانست و در طرح او بیش‌تر به نیازهای سازمانی توجه می‌شد، نه به نیازهای افراد.^۴

بعدها التون مایو ظهور کرد و نهضت «روابط انسانی» را در فاصلهٔ سال‌های ۱۹۲۰ تا ۱۹۳۰ میلادی مطرح و جانشین آرای تیلور کرد. او و پیروانش می‌گفتند که غیر از این‌که باید بهترین روش‌های فناوری را برای افزایش بازده مورد توجه قرار داد، باید به روحیات و امور انسانی نیز توجه کرد. آنان ادعا می‌کردند که روابط انسانی بر روابط فناوری و کاری ترجیح دارد و این را از آزمایش‌های معروف به «هاتورن» به دست آورده بودند.^۵

پیش از التون مایو و پس از فردریک تیلور، دوران مکاتب نظری مدیریت بود که حدود پنجاه سال به درازا کشید و بوروکراسی وبر و اصول‌گرایی فایول، شاخص‌ترین آن‌ها است.^۶ برخی تکنوکراسی فردریک تیلور را از زمرهٔ این مکاتب شمرده‌اند.^۷

ولی به نظر می‌آید که نظریات مدیریت، بسیار بیش‌تر و نامنظم‌تر از این باشد، به گونه‌ای

۱. مدیریت رفتار سازمانی، ص ۷۳.

۲. اصول مدیریت، ص ۱۵.

۳. حسن ستاری، مدیریت منابع انسانی، ص ۱۷.

۴. مدیریت رفتار سازمانی، ص ۷۳.

۵. همان.

۶. علی محمد اقتداری، سازمان و مدیریت، ص ۱۷.

۷. همان.

که به نظر بعضی از صاحب نظران علم مدیریت، جنگلی از نظریه‌ها است^۱ و به نظر بعضی، از علوم ناموفق است.^۲ حال چگونه می‌توان در این جنگل نظریه و علم ناموفق، به اصولی ثابت دست یافت که مورد اتفاق باشد تا بتوانیم از آن‌ها به عنوان اصل موضوعی استفاده کنیم؟ باید گفت که رهبر اصول‌گرایان، که کارش تأسیس اصل در علم مدیریت و سازمان است و اصول او در این علم، معروف است و او را پدر اصول‌گرایان این علم می‌دانند، یعنی هنری فایول می‌گوید که من در اطلاق کلمه «اصل» تردید دارم و این اصول، راهنمای عمل است، نه قانون. او می‌افزاید که اصول مدیریت، بیش‌تر از قوانین طبیعی، در معرض تغییر و تبدل قرار دارند و تا زمانی قابل پیروی هستند که بر اساس منطقی صحیح و قابل توجیه، از آن روی گردانده شود.^۳

وقتی رهبر اصول‌گرایان، چنین عقیده‌ای در باره اصول دارد، پس دل بستن به این جنگل و به چنگ آوردن اصل از آن، روا نیست؛ اما با وجود این، به اصول او توجه می‌کنیم. فایول ضمن بیان این واقعیت که هیچ چیز در مدیریت، مطلق نیست، روش‌ها و فنونی را که در تجربه بدان‌ها رسیده بود و آن‌ها را در تقویت پیکره سازمان یا انجام وظایف مدیریت، مفید می‌دانست، به عنوان اصول چهارده گانه مدیریت ارائه داد:

تقسیم کار، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، وابستگی منافع فردی به هدف کلی، جبران خدمات کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، نظم، عدالت، ثبات، ابتکار عمل و احساس یگانگی.^۴

او اصول بالا را در سال ۱۹۱۶ میلادی در کتابی به نام اصول فن اداره اعلام کرد.^۵ بعدها افرادی مانند ارویک و گیولیک به آرایش اصول یاد شده پرداختند و هم از تعداد آن‌ها کاستند و هم برای آن‌ها علامت اختصاری قرار دادند.^۶ واژه «POSDCROB» نشانه هفت عنوان

۱. مدیریت رفتار سازمانی، ص ۱۳.

۲. همان، ص ۱۱.

۳. نگارش بر مدیریت اسلام، ج ۱، ص ۱۰۱.

۴. همان، ص ۹۸؛ اصول مدیریت، ص ۱۲.

۵. سازمان و مدیریت، ص ۱۷.

۶. اصول مدیریت، ص ۱۵.

(برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی) است. دانشمندان امروزی مدیریت، بر سه اصل معتقد و متفق شده‌اند که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل. وی می‌افزاید که هماهنگی، رکنی از سازماندهی است و استقلال در عرض آن ندارد و از این رو، نیازی به ذکر آن به عنوان یک اصل نیست؛ زیرا مدیریت، همان هماهنگی است.^۱

برخی به این اصول، انگیزش یا رهبری را نیز افزوده‌اند.^۲ از مجموع آن‌چه گذشت، دانسته شد که اتفاق و اتحادی در زمینه اصول مدیریت و تعداد آن‌ها وجود ندارد. با وجود این، در یک جمع‌بندی نهایی شاید بتوان وحدتی را برای عناوین پنج‌گانه زیر تصویر کرد:

برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری (انگیزش) و کنترل (نظارت). بیش‌تر علمای مدیریت، به این اصول پای‌بند هستند.^۳ نویسنده نیز با پژوهشی که کرده است، این امر را تأیید می‌کند و معتقد است که در یک روند کلی، از دوران بی‌اصلی به اصول‌گرایی انبوه و سرانجام، به اصول تقریباً متسالم بالا رسیده است که می‌توان بر آن، تکیه و اعتماد کرد. این اصول، در حقیقت، وظایف مدیریت هستند که بخش دوم این تحقیق را تشکیل می‌دهند. البته وظیفه هماهنگی، در ذیل سازماندهی طرح می‌شود.



۱. سازمان و مدیریت، ص ۶۲.

۲. همان.

۳. همان، ص ۶۲.



فصل اوّل

برنامه‌ریزی

[مدیریت لازمه قدرت، ص ۴۵ - ۴۶]

□



برنامه‌ریزی مانند پلی است میان جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم. برنامه‌ریزی یعنی انتخاب مأموریت‌ها، هدف‌ها و اقداماتی برای نیل به آن‌ها، که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان بدیل‌ها برای اقدام آینده سازمان است.^۱

برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است. دیگر وظایف مدیریتی، یعنی سازماندهی، رهبری و کنترل، هدف‌هایی را پی می‌گیرند که در فرآیند برنامه‌ریزی پی‌گیری شده است. برنامه‌ریزی جایگاهی را که سازمان در آینده باید در آن قرار گیرد، تعیین می‌کند و سپس مجموعه‌هایی از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت، در آینده ضروری است، انتخاب و اجرا می‌کند. همه افراد، سازمان‌ها و گروه‌ها باید برای فعالیتهای خود برنامه‌ریزی کنند تا بتوانند به خواسته‌های خود جامه عمل بپوشانند.

◀ هدف برنامه‌ریزی

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف، از راه تنظیم فعالیتهای
۲. تقویت جنبه اقتصادی عملیات (مقرون به صرفه بودن آن)
۳. تمرکز بر مأموریت‌ها و هدف‌ها و احتراز از تغییر مسیر

۱. ر.ک: طاهره فیضی، مبانی سازمان مدیریت، ص ۷۲ - ۸۲.

۴. تهیه ابزار برای کنترل

◀ فرآیند برنامه ریزی

فرآیند برنامه ریزی، شامل تعیین مأموریت سازمان، مشخص کردن هدف‌ها و پدید آوردن برنامه‌ها است. مدیران فرآیند برنامه ریزی را با ایجاد اصلاح یا تأیید دوباره مأموریت، که بالاترین هدف و غایت سازمان را تشریح می‌کند، آغاز می‌کنند. سپس از مأموریت سازمان برای پدید آوردن هدف‌های سازمانی بهره می‌گیرند و بعد برنامه‌های لازم را برای تحقق این هدف‌ها طرح ریزی و اجرا می‌کنند.

این فرآیند برای سازمان‌های بسته و باز، دارای اهمیت است. با استفاده از فرآیند برنامه ریزی، مدیران بهتر می‌توانند خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند.^۱

◀ سطوح هدف‌ها

هدف‌ها در سازمان، سه سطح دارند: راهبردی، کوتاه مدت و عملیاتی.^۲

۱. هدف‌های راهبردی، نتایجی هستند که کل سازمان برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کند. این هدف‌ها را مدیریت عالی سازمان تعیین می‌کند.

۲. هدف‌های کوتاه مدت، نتایجی هستند که از طریق واحدها و شعبه‌های سازمانی تحقق می‌یابند. این هدف‌ها را مدیران عالی، با همکاری مدیران میانی تعیین می‌کنند. این هدف‌ها فعالیت‌هایی را تعیین می‌کنند که واحدهای سازمانی باید اجرا کنند تا پشتیبان هدف‌های راهبردی باشند.^۳

۳. هدف‌های عملیاتی، هدف‌هایی هستند که مدیران میانی با مدیران خط اول تعیین می‌کنند. این هدف‌ها نتایجی هستند که باید به وسیله بخش‌های مختلف و کارکنان شاغل در

۱. مبانی سازمان مدیریت، ص ۷۲ (به نقل از یووی، مدیریت بین الملل، ص ۲۰۵).

۲. یووی، مدیریت بین الملل، ص ۲۰۷. ۳. همان، ص ۲۰۸.

واحدهای تخصصی، به آنها دست یافت.^۱

مثلاً در یک شرکت راه آهن:

(الف) اهداف بلند مدت شناخت و تأمین نیازهای مشتریان و ارائه خدمت با کیفیت بالا و مسؤولیت در برابر سلامت محیط.

(ب) اهداف کوتاه مدت به دست آوردن بهره‌وری، از راه کنترل هزینه و افزایش درآمد از طریق تلاش‌های بازاریابی.

(ج) اهداف عملیاتی خرید چند لکوموتیو جدید کارآمد از نظر سوخت، برای افزایش بهره‌وری تجهیزات و ارائه خدمت حمل و نقل با کیفیت بهتر.

◀ ابعاد برنامه ریزی سازمانی

کاست و روزنوبت چهار بعد اصلی برای برنامه‌ها تعیین کرده‌اند: سطح، زمان، قلمرو و استمرار.

◀ سطح برنامه ریزی

همان طور که هدف‌ها در سه سطح سازمانی گسترش یافته‌اند، برنامه‌ها نیز در سه سطح پدید آمده‌اند: راهبردی، کوتاه مدت و عملیاتی. تعدد سطح برنامه ریزی، به مدیران در سطوح مختلف اجازه می‌دهد که برای تحقق هدف‌های خود، اقدام لازم را به عمل آورند. بدین ترتیب، مأموریت سازمان می‌تواند اجرا شود.

برنامه‌های راهبردی: برنامه‌های راهبردی ابزاری برای دستیابی به هدف‌های راهبردی به شمار می‌آیند. در این برنامه‌ها هدف‌ها و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان، در دراز مدت تعیین می‌شوند. در این برنامه‌ها اولویت‌ها تشخیص داده شده و اقدامات اصلی و کلیدی، که برای نیل به هدف‌های سازمان ضروری هستند،

۱. همان.

معین می‌گردند.^۱

برنامه‌های کوتاه مدت: این برنامه‌ها برای دستیابی به هدف‌های کوتاه مدت سازمان طراحی شده‌اند و به طور مستقیم، اجرای برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کنند و حوزه محدودتری نسبت به آن‌ها دارند.

برنامه‌های عملیاتی: این برنامه‌ها وسایل رسیدن به هدف‌های عملیاتی سازمان را تشریح می‌کنند و از برنامه‌های کوتاه مدت پشتیبانی می‌کنند، به شکل روزانه تنظیم می‌شوند و شامل تصمیم‌ها و اقداماتی ضروری هستند که به وسیله قسمت‌ها یا بخش‌های تخصصی اجرا می‌شوند.

مثال: یک شرکت تولیدی ابزار برای مکانیک‌ها و تکنسین‌های حرفه‌ای، مایل است در سطح جهانی رشد کند. برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت در امکانات، نگهداری و تولید، تا بتواند به بازارهای جدید، خدماتی ارائه دهد. هدف‌های کوتاه مدت، این است که بتواند معتبرترین عرضه‌کننده در بازار صنعتی باشد.

برنامه‌ریزی کوتاه مدت برای بخش فروش، شامل نصب شبکه رایانه‌ای جدیدی است که به نمایندگان شرکت اجازه می‌دهد که هر محصولی را که در فهرست محصولات شرکت موجود است، در هر محلی از کشور پیدا کنند و به طور مستقیم، آن را برای مشتری بفرستند.^۲

برای تحقق هدف‌های تولید ابزارهای مورد نیاز گروه‌های مشتریان صنعتی جدید طراحی کرده است؛ مثلاً مرکز تولید ابزارهای ویژه، برنامه‌ای عملیاتی را اجرا کرده تا راهنمای طراحی و تولید آچار ۵/۵ فوتی و از فولاد ضدزنگ، برای کارکنان ذوب آلومینیوم باشد.^۳

۱. سید مهدی الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ص ۱۳ - ۱۴.

۲. مدیریت بین الملل، ص ۲۱۲.

۳. همان.

◀ چهارچوب‌های زمانی برنامه

۱. برنامه‌ریزی بلند مدت: شامل هدف‌ها و برنامه‌های راهبردی، که ممکن است بیش از پنج سال طول بکشد.
۲. برنامه‌ریزی میان مدت: به طور عموم، محدوده‌ای زمانی بین یک تا پنج سال دارد و شامل هدف‌ها و برنامه‌های کوتاه مدت است.
۳. برنامه‌ریزی کوتاه مدت: شامل هدف‌ها و برنامه‌های عملیاتی است و فعالیت‌هایی را تعقیب می‌کند که در دوره زمانی یک سال یا کم‌تر انجام می‌شود.

◀ قلمرو برنامه‌ریزی

برنامه‌ها بر حسب قلمروشان با هم تفاوت دارند. برخی از آن‌ها بسیار فراگیرند و برای همه مؤسسه طرح‌ریزی می‌شوند، در حالی که قلمرو برخی دیگر، بسیار محدود و برای یک قسمت است (مانند بازاریابی). قلمرو برنامه‌های راهبردی، به طور معمول گسترده بوده و نشان می‌دهد که مؤسسه به سوی کدام مقصد در حرکت است و چگونه می‌خواهد به آن برسد. قلمرو برنامه‌های کوتاه مدت، به نسبت محدودتر است و با بیان جزئیات و به طور روزانه، توضیح می‌دهد که چگونه برنامه‌های راهبردی مؤسسه به اجرا در خواهند آمد.^۱

◀ استمرار برنامه‌ریزی

عموماً برنامه‌های مورد نیاز، در سه موقعیت اجرا می‌شوند: موقعیت‌هایی که احتمال تکرارشان وجود ندارد، موقعیت‌هایی که به طور معمول تکرار شده و استمرار دارند و موقعیت‌هایی که احتمال تکرارشان کم است.

۱. مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، ص ۳۲.

برنامه‌هایی که مدیران در این موقعیت به کار می‌برند، به ترتیب عبارتند از: برنامه‌های یک‌باری، برنامه‌های همیشگی و برنامه‌های اقتضایی.

□ برنامه‌های یک‌باری، شامل طرح‌ها و پروژه‌ها

طرح، مجموعه ترکیب‌شده‌ای از اقدامات مرتبط به همه است که می‌خواهد به هدفی اساسی، که فقط یک بار اتخاذ می‌گردد، دست یابد. پروژه، حوزه محدودتری نسبت به طرح دارد و منظورش دستیابی به هدف یک‌باری خاصی است. پروژه‌ها نسبت به طرح‌ها فعالیت‌ها و منابع کم‌تری را با هم ترکیب می‌کنند و بیش‌تر به عنوان زیربخش طرح‌ها عمل می‌کنند؛ مثلاً احداث یک بیمارستان، یک طرح است و افزایش سرمایه از هر طریق، برای ساخت بیمارستان یک پروژه است.

□ برنامه‌های همیشگی، شامل خط‌مشی‌ها، روش‌ها و قوانین

الف. خط‌مشی یا سیاست، راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آینده باید در محدوده آن گرفته و معین شوند. به بیان دیگر، خطی مشی برنامه‌ای است که چگونگی اجرای هدف را مشخص می‌کند و باید از صراحت و وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف، جامعیت، هماهنگی، مستدل و مدون بودن برخوردار باشد.^۱

ب. روش‌ها برنامه‌هایی همیشگی هستند که شیوه‌ای مشخص برای اجرای فعالیت‌های آینده برقرار می‌کنند. آن‌ها راهنمای عمل کردن هستند، نه راهنمای فکر کردن.^۲

ج. قوانین، برنامه‌هایی همیشگی هستند که اقدامات الزامی ویژه‌ای را معین می‌کنند. در اصل، قوانین نشان می‌دهند که عضو سازمانی چه باید بکند و چه نباید بکند و در این راه، هیچ تعبیر و تفسیری را مجاز نمی‌دانند.^۳

فرق میان خط‌مشی و قانون، آزادی عمل در اولی و عدم آزادی در دومی است.^۴

۱. رضائیان، اصول مدیریت، ص ۱۰۶.

۲. کونتز، مدیریت لازمه قدرت، ص ۵۰.

۳. سرتو، مدیریت مدرن، ص ۱۸۷.

۴. مدیریت لازمه قدرت، ص ۵۲.

□ برنامه های اقتضایی

به ندرت موقعیت ها به طور دقیق، آن گونه که مدیران برنامه ریزی کرده اند، اجرا می شوند. به وجود آمدن محیطی غیر قابل انتظار، مانند رکود اقتصادی با شرایط سخت جوی می تواند سبب ایجاد مشکلاتی جدی شود. بنابر این، مدیران برنامه های اقتضایی را پدید می آورند تا به عنوان راه حل های عملی، در برخورد با رویدادهای ناشی از تغییر اوضاع محیطی به کار گرفته شوند. در حالی که بیش تر برنامه ریزی های مدیریتی، شامل موقعیت هایی می شوند که احتمال وقوع دارند، برنامه های اقتضایی شامل وقایعی می شوند که احتمال وقوع کمتری دارند.^۱

◀ نگاه قرآنی به برنامه ریزی

با دقت در بعضی آیات قرآن کریم می توان به اصول و اسلوب برنامه ریزی در مدیریت رحمانی پی برد:

«او پروردگار جهانیان است. او در زمین کوه های استواری قرار داد و برکاتی در آن قرار داد و مواد غذایی آن را مقدر فرمود. این ها همه در چهار روز بود، درست به اندازه نیاز تقاضا کنندگان. سپس به آفرینش آسمان پرداخت، در حالی که به صورت دود بود. به آن و به زمین دستور داد به وجود آید و شکل گیرید، خواه از روی طاعت و خواه اکراه. آن ها گفتند: ما از روی طاعت می آییم و شکل می گیریم.

در این هنگام آن ها را به صورت هفت آسمان، در دو روز آفرید و در هر آسمانی کار آن آسمان را وحی (مقرر) فرمود و آسمان پایین را به چراغ هایی (ستارگان) زینت بخشیدیم و با (شهاب ها) از رخنه، شیاطین حفظ کردیم. این است تقدیر خداوند توانا و دانا».^۲
در این آیات، خداوند یک نمونه از تقدیر و برنامه ریزی خود را ارائه می دهد و با این جمله ﴿ذلك تقدیر العزيز العليم﴾، که در پایان این نمونه می آورد، گویا می فرماید که این است

۱. مدیریت بین الملل، ص ۳۱۵.

۲. فصلت، آیه ۹-۱۲.

نمونه‌ای از برنامه‌ریزی من (بهترین ترجمه برای تقدیر، همان برنامه‌ریزی است). در این برنامه‌ریزی، عوامل زمان، استحکام کار، نظم، پیش‌بینی و اندازه‌گیری و نقشه‌کشی، به‌خوبی به چشم می‌خورد. نیز این نکته را یادآور می‌شود که برنامه‌ریز باید توانا و دانا باشد و بر کار خود تسلط داشته باشد، نیازها را بشناسد، زمان لازم و در حقیقت، جدول زمانی را تنظیم کند.

۲. برنامه‌ریزی رحمانی، هدف‌مند و دارای هدف حق است و در آن، هر چیز به اندازه و برای مدت معین تولید می‌شود:

«البته ما هر چیزی را به اندازه آفریدیم».^۱

«ما آسمان و زمین و آنچه را در میان آنها است، از روی بازی نیافریدیم».^۲
«ما آسمان‌ها و زمین و آنچه را در میان این دو است، جز به حق و برای سرآمد معینی نیافریدیم».^۳

۳. در برنامه‌ریزی رحمانی، هر عنصر، بدون اصطکاک با عنصر دیگر تنظیم می‌شود: «خورشید پیوسته به سوی قرارگاهش در حرکت است. این تقدیر (برنامه‌ریزی) خداوند قادر بوده است و برای ماه منزلگاه‌هایی قرار دادیم و هنگامی که این منازل را طی کرد، سرانجام به صورت شاخه کهنه قوسی شکل و زرد رنگ خرما در می‌آید. نه خورشید را سزا است که به ماه رسد و نه شب بر روز پیشی گیرد و هر کدام در مسیر خود شناورند».^۴
طبق این آیات، خورشید و ماه و شب و روز به گونه‌ای تقدیر و تنظیم و تدبیر شده و می‌شوند که هر کدام در محور خویش در حرکت هستند و تراحمی با یکدیگر ندارند.

۴. در برنامه‌ریزی رحمانی، شرایط و اقتضائات زمانی کاملاً لحاظ می‌شود: «یوسف گفت: هفت سال با جدیت زراعت می‌کنید و آنچه را درو کردید، جز کمی که می‌خورید، در خوشه‌های خود باقی بگذارید (ذخیره کنید). پس از آن، هفت سال سخت

۱. قمر، آیه ۴۹.

۲. انبیاء، آیه ۱۶.

۳. احقاف، آیه ۳۰.

۴. یس، ۳۸-۴۰.

(خشکی و قحطی) می آید که آن چه را برای آن سال ها ذخیره کرده اید، می خورند، جز کمی که برای بذر ذخیره خواهید کرد. سپس سالی فرا می رسد که باران فراوان نصیب مردم می شود و در آن سال، مردم عصاره میوه ها و غله های روغنی را می گیرند و سال پر برکتی است»^۱.

حضرت یوسف، که از منصوبان خداوند و کارگزار مدیریت رحمانی است، در حقیقت، طبق این آیات، برنامه ای اقتضایی را طراحی می کند که شامل وقایع غیرمترقبه است و به عنوان راه حل عملی برای وقایع ناشی از تغییر اوضاع محیطی به کار گرفته می شود.^۲ در برنامه ریزی حضرت یوسف، چند عامل به چشم می خورد:

۱. پیش بینی شرایط سخت.

۲. جدول زمانی، که به چند دوره منظم هفت ساله تقسیم می شود (هفت سال قحطی و هفت سال رونق).

۳. برای هر دوره زمانی، از پیش، راه چاره می اندیشد.

۴. ذخیره سازی ها و استفاده بعدی از این ذخایر، کاملاً حساب شده است.

پس از این برنامه ریزی اقتضایی و مدبرانه بود که: «پادشاه گفت: یوسف را نزد من آورید تا وی را از خاصان خود گردانم. هنگامی که یوسف نزد وی آمد و با او سخن گفت، پادشاه به عقل و درایت او پی بُرد و گفت: تو امروز نزد ما جایگاهی والا داری و مورد اعتماد هستی. یوسف گفت: مرا سرپرست خزاین سرزمین مصر قرار ده که نگاه دارنده و آگاهم»^۳.
بنابر این، معلوم می شود که طبق مدیریت رحمانی، برنامه ریزی باید دارای آگاهی، قدرت حفاظت، درایت، حساب رسی و پیش بینی باشد.

۵. در برنامه ریزی رحمانی، نمونه کاملی از یک طرح موفق نشان داده می شود:

«ما به او (ذوالقرنین) در روی زمین، قدرت و حکومت دادیم و اسباب هر چیز را در اختیارش گذاشتیم. او از این اسباب پیروی (استفاده) کرد»^۴.

۱. یوسف، آیه ۴۷ - ۴۹.

۳. یوسف، آیه ۵۴ - ۵۵.

۲. مبانی سازمان مدیریت، ص ۸۴.

۴. کهف، آیه ۸۴ - ۸۵.

«آن گروه به او گفتند: ای ذوالقرنین! یأجوج و مأجوج در این سرزمین فساد می‌کنند. آیا ممکن است که ما هزینه‌ای برای تو قرار دهیم که در میان ما و آنان سدی ایجاد کنی؟ ذوالقرنین گفت: آن چه پروردگارم در اختیار من گذارده، بهتر است از آن چه شما پیش‌نهاد می‌کنید. مرا با نیرویی (افرادی) یاری کنید که میان شما و آنان سد محکمی قرار دهد. قطعات بزرگ آهن برایم بیاورید و آن‌ها را روی هم بچینید تا وقتی که کاملاً میان دو کوه را پوشانید. گفت: در اطراف آن آتش بیفروزید و در آن بدمید (آنان دمیدند) تا قطعات آهن را سرخ و گداخته کرده، گفت: اکنون مس مذاب برایم بیاورید تا بر روی آن بریزم. سرانجام، آن چنان سد نیرومندی ساخت که آنان (طایفه یأجوج و مأجوج) قادر نبودند از آن بالا روند و نمی‌توانستند نقبی در آن ایجاد کنند. آن گاه گفت: این از رحمت پروردگار من است؛ اما هنگامی که وعده پروردگارم فرا رسد، آن را در هم می‌کوبد و وعده پروردگارم حق است».^۱

در این آیات، که بیان‌کننده یک طرح سدسازی است، اصول برنامه‌ریزی دقیقی مشاهده می‌شود:

۱. جهت‌گذاری برنامه‌ها، که اولاً خداوند این قدرت را به ذوالقرنین داد و همه چیز را در اختیارش گذاشت. منظور از اسباب، همه لوازم مدیریت و حکومت است؛ از جمله، تدبیر و برنامه‌ریزی. در پایان اجرای طرح، ذوالقرنین می‌گوید که این از رحمت پروردگار من است و هر نوع قدرت را از خود نفی می‌کند. او اسباب و مهارت‌ها را از خدا آموخته و اندوخته است و اقرار می‌کند و می‌گوید که با همه استحکامی که این سد دارد، هرگاه خدا اراده کند، خرد خواهد شد. بنابر این، رنگ‌گذاری و جهت‌دهی برنامه‌ها از آغاز تا پایان، نخستین ویژگی برنامه‌ریزی الهی است و فایده آن، دو بعدی شدن برنامه است، هم در حسن فعلی و هم در حسن فاعلی.
۲. احتساب نیروی انسانی لازم برای اجرای چنین طرح بزرگی و تقسیم کار بین آنان.
۳. اصطلاح قوه و نیرو برای کادر لازم، که همان نیروی انسانی است.
۴. احتساب مواد لازم از آهن و مس.

۱. همان، آیه ۹۴-۹۸.

۵. نقشه ترکیب مس و آهن، برای استحکام سد.
۶. هندسه و مهندسی لازم برای اندازه‌ها و ترکیب‌ها.
۷. احراز اطمینان از استحکام این سد، برای مدت طولانی (تا آمدن وعده الهی).
۸. احراز اطمینان از این که طایفه یاجوج و ماجوج نمی‌توانند هیچ آسیبی به سد برسانند و یا از آن عبور کنند (که خود حاکی از احتساب دقیق نیروی انسانی و امکانات دشمن است).
- این طرح، دارای اهداف راهبردی، کوتاه مدت و عملیاتی است. هدف راهبردی آن، ایجاد سپری حفاظتی برای یک گروه از مردم بی‌دفاع و ضعیف، هدف کوتاه مدت آن، جلوگیری از تجاوز قوم یاجوج و ماجوج و هدف عملیاتی، استحکام و زیبایی و کمال طرح در دست انجام است که سدی نفوذناپذیر باشد.
- این طرح نشان می‌دهد که دنیا، دنیای اسباب و مسببات است. با این که ذوالقرنین از سوی خداوند منصوب است و از او قدرت گرفته است، ولی همه مراحل مادی و عادی را طی می‌کند و از قدرت ماورایی و خارق‌العاده بهره نمی‌گیرد. این رویداد، این پیام را دارد که هر کاری، فناوری خاص خود را می‌طلبد و باید دانش لازم آن را آموخت و از اصول برنامه‌ریزی پیروی کرد.
- گذشته از امر برنامه‌ریزی، وقایعی مانند طرح سدسازی ذوالقرنین یا برنامه اقتصادی حضرت یوسف علیه السلام برای مدیران اسلامی، سرشار از پیام‌های سازمانی و اداری (در باره سازماندهی، نظارت، رهبری، برنامه‌ریزی و حتی مدیریت منابع انسانی) است. اگر کسانی خواهان نمونه‌های عملی از مدیریت رحمانی هستند، می‌توانند این وقایع قرآنی و وحیانی را مطالعه کنند؛ هم‌چنین طرح‌های صنعتی حضرت سلیمان و حضرت داود علیه السلام را در سوره‌های «ص» و «سبا». البته این تحقیق، به شکل متناوب از این داستان‌های مدیریتی و حکومتی بهره گرفته است.

◀ سنت‌های مستمر

عنصر زمان و مکان در برنامه‌ریزی‌های الهی، نقش مؤثری دارد. در این برنامه‌ریزی‌ها از

عنصر ثابت و متغیر تبعیت می‌شود. خداوند دارای قوانینی ثابت، به نام سنت است که تبدیل و تحویل ناپذیرند. این سنت‌ها به مثابه اصولی راهبردی و همیشگی هستند که با توجه به انطباقشان با فطرت و طبیعت انسان و جهان، بعد جاودانگی دارند. در چارچوب و بر مبنای این سنت‌ها و سیاست‌های همیشگی، با توجه به عنصر زمان و مکان و عنصر کلیدی منطقه الفراغ، برنامه‌های متغیری نیز پیش‌بینی شده است.

بر این اساس است که مدیریت رحمانی، اداره هستی و انسان را تا پایان جهان به‌خوبی بر عهده می‌گیرد. خاصیت انعطاف و انطباق‌پذیری برنامه‌های الهی، در حقیقت، حاکی از وجود برنامه‌های اقتضایی در کنار برنامه‌های همیشگی است. پاسخ‌گویی به نیازهای همه نسل‌ها در همه عصرها نیازمند برنامه‌ای دقیق با قلمروی گسترده و سطوحی دقیق و زمان‌بندی متینی است که در مقدمه این تحقیق، اشاره‌ای به این گونه برنامه‌ریزی ثابت و متغیر شد. اکنون به آیاتی در این باره توجه کنید:

□ ۱. سنت نابودی ستم‌گران

«آنان در نهایت تأکید، به خدا سوگند خوردند که اگر پیامبری اندازکننده به سراغشان آید، هدایت یافته‌ترین امت‌ها خواهند بود؛ اما چون پیامبری برای آنان آمد، جز فرار و فاصله گرفتن از حق، چیزی بر آنان نیفزود. این‌ها همه به علت استکبار در زمین و نیرنگ‌های بدشان بود؛ اما این نیرنگ‌ها تنها دامن صاحبانش را می‌گیرد. آیا آنان چیزی جز سنت پیشینیان و عذاب‌های دردناک آنان را انتظار دارند؟ هرگز برای سنت خدا تبدیلی نخواهی یافت و هرگز برای سنت خدا تحویلی نمی‌یابی. آیا آنان در زمین نگشتند تا ببینند عاقبت کسانی را که پیش از ایشان بودند، چگونه بود؟ همان‌ها که از اینان قوی‌تر و نیرومندتر بودند. نه چیزی در آسمان‌ها و نه چیزی در زمین، از حوزه قدرت او بیرون نخواهد رفت. او دانا و توانا است. اگر خداوند مردم را به سبب کارهایی که انجام داده‌اند، مجازات کند، جنبنده‌ای را بر پشت زمین باقی نخواهد گذاشت؛ ولی به لطفش آنان را تا سرآمد معینی فرصت می‌دهد؛ اما هنگامی که اجل آنان فرا رسد، خداوند هرکس را به مقتضای عملش جزا می‌دهد. او به

- بندگان‌ش بینا است و از اعمال و نیات همه آگاه است»^۱.
- چندین اصل راهبردی و برنامه‌همیشگی، از این آیات استخراج می‌شود:
۱. ضرورت وجود مندر و هشدار دهنده برای هر امت.
 ۲. ناسپاسی گروهی، از روی استکبار، با برنامه‌های انذاری و نیرنگ‌های بد (پیش‌بینی).
 ۳. دامن‌گیر شدن صاحبان نیرنگ‌ها به عواقب آن‌ها.
 ۴. وجود آیات و نشانه‌های الهی، به عنوان میراث تاریخی، که نمایان گر سنت‌های خدا در بعد اجتماعی است.
 ۵. قوی‌تر بودن امت‌های ناسپاس پیشین و درعین حال، نابودی آنان.
 ۶. بیرون نبودن هیچ چیز در هستی، از حوزه قدرت خدا.
 ۷. سنت مهلت دادن به امت‌های خطا کار، برای اصلاح.
 ۸. جزا دیدن هرکس به مقتضای عملش، پس از اتمام حجت و مهلت.
 ۹. خارج نبودن کوچک‌ترین نیت و عمل، از حوزه علم و بینایی الهی.
- این سنت‌ها در طول یک مسیر بحرانی و طولانی تعبیه شده‌اند و دوبار تأکید می‌شود که تبدیل و تحول ناپذیرند.
- البته سنت‌های یاد شده، در این آیات، سنت‌هایی اجتماعی و تاریخی هستند که در جوامع انسانی اعمال می‌شوند.

□ ۲. سنت اقتداربخشی به رهبر دینی

- «هیچ گونه منعی بر پیامبر، در آن چه خدا بر او واجب کرده، نیست. این سنت الهی، در باره کسانی که پیش از این بوده‌اند نیز جاری بوده و فرمان خدا روی حساب و برنامه دقیق است»^۲.
- طبق این آیه، رهبران الهی، برای اجرای فرمان‌های دقیق و برنامه‌ریزی شده خداوند به

۱. فاطر، آیه ۴۳ - ۴۵.

۲. احزاب، آیه ۳۸.

آنان، هیچ گونه منع و حرجی ندارند و مردم نیز حق انتقاد به ایشان را ندارند و موظف به تمکین هستند. این با دیکتاتوری فرق دارد؛ زیرا اجرای دقیق فرمان‌ها و قوانین الهی، جز به صلاح مردم نیست و خودکامگی تلقی نمی‌شود. این آزادی عمل رهبران دینی، در چهارچوب دستورهای الهی، سنت همیشگی خداوند و قاعداً تحکیم‌بخش پایه‌های حکومت رحمانی و مدیریت الهی است. این در حقیقت، اقتدار بخشیدن مشروع است به رهبر تا در مدیریت خویش نافذتر و نافع‌تر عمل کند.

□ ۳. سنت امنیت‌بخشی در جامعه تحت حکومت دینی

«اگر منافقان، بیماردلان و آنان که اخبار دروغ و شایعات بی‌اساس در مدینه پخش می‌کنند، دست از کار خود برندارند، تو را بر آنان می‌شورانیم، سپس جز مدت کوتاهی نمی‌توانند در کنار تو در شهر بمانند و از همه جا طرد می‌شوند و هر جا یافته شوند، گرفته خواهند شد و به سختی به قتل خواهند رسید. این سنت خداوند در اقوام پیشین است و برای سنت الهی، هیچ گونه تغییری نخواهی یافت»^۱.

بر اساس این آیات، سنت همیشگی خداوند، در جنبه امنیت‌بخشی و اقتدارآفرینی برای حکومت‌ها و مدیریت‌های اقتباس شده از حکومت رحمانی بیان می‌شود. سنت تغییرناپذیر خداوند، در باره ایجاد امنیت و اقتدار، این است که منافقان و بیماردلان شایعه‌پرداز و توطئه‌گران دروغ‌زن، مستأصل و ریشه‌کن شوند و برخورد شدیدی با آنان بشود و گرنه طبق سنت الهی، امنیتی ایجاد نخواهد شد و هرج و مرج حاکم می‌شود. مسامحه در این زمینه، ضمن این‌که حرکتی بر خلاف جریان سنت الهی است، ستم به مظلومان و شهروندان خواهد بود.

□ ۴. سنت قاطعیت در برابر براندازان حکومت دینی

«نزدیک بود آنان تو را با وسوسه‌های خود، از آن‌چه بر تو وحی کرده‌ایم، بفریبند تا غیر آن را به ما نسبت دهی و در آن صورت، تو را به دوستی خود برگزینند و اگر ما تو را ثابت قدم

۱. همان، آیه ۶۰-۶۲.

نمی‌ساختیم، نزدیک بود اندکی به آنان تمایل پیدا کنی. اگر چنین می‌کردی، ما دو برابر مجازات (مشرکان) در زندگی دنیا و دو برابر مجازات آنان را پس از مرگ، به تو می‌چساندیم و سپس در برابر ما یاوری برای خود نمی‌یافتی. و نزدیک بود با نیرنگ و توطئه، تو را از این سرزمین بلغزانند تا از آن بیرون کنند و هرگاه چنین می‌کردند (گرفتار مجازات سخت الهی شده) و پس از تو جز مدت کمی باقی نمی‌ماندند. این سنت ما در بارهٔ پیامبرانی است که پیش از تو فرستادیم و هرگز برای سنت ما تغییر و دگرگونی نخواهی یافت».^۱

بنابر این آیات، اگر رهبران دینی، با کفر و نفاق و سوسه‌گران توطئه‌گر و براندازان حکومت دینی و فریب‌کاران، سازش و مداهنه‌کنند، عذابی دو برابر عذاب دنیوی و اخروی توطئه‌گران خواهند داشت و خودِ توطئه‌گران نیز بیش از مدت کوتاهی بر سر قدرت نمی‌مانند. مطابق این سنت تغییرناپذیر، سازش و پذیرش سلطهٔ مخالفان و براندازان حکومت دینی، جایز نیست و عواقب دردناکی دارد.

◀ برنامه‌های متغیر

«آنان که راه کفر پیشه کردند، گمان نکنند با این اعمال، پیش برده‌اند (و از قلمرو کفر ما بیرون رفته‌اند). آنان هرگز ما را ناتوان نخواهند کرد. هر نیرویی در قدرت دارید، برای مقابله با آنان (دشمنان) آماده سازید (و همچنین) اسب‌های ورزیده (برای میدان نبرد) تا به وسیلهٔ آن‌ها دشمن خدا و دشمن خویش را بترسانید و همچنین گروه دیگری غیر از این‌ها را که شما نمی‌شناسید و خدا آنان را می‌شناسد و هر چه در راه خدا (و تقویت بنیهٔ دفاعی اسلام) انفاق کنید، به طور کامل به شما بازگردانده می‌شود و به شما ستم نخواهد شد».^۲

این آیات، بیان‌گر قوانین ثابت و متغیر، همراه با هم هستند.

الف) قانون ثابت عبارت است از مهیا شدن سیاسی و نظامی، به طور کامل و نیرومند، در برابر دشمنان به ظاهر توانمند دین و حکومت دینی، به گونه‌ای که آنان را بترسانند و دشمنانی که آشکار و نهان هستند، مرعوب شوند.

۱. اسراء، آیه ۷۳ - ۷۷.

۲. انفال، آیه ۵۹ - ۶۰.

ب) قانون متغیر و برنامه غیر ثابت عبارت است از تهیه پیش‌رفته‌ترین و کارآمدترین سلاح‌های روز، مطابق با اقتضای زمان و مکان. از آن‌جا که در زمان نزول این آیات، اسب نمادی از آمادگی تجهیزاتی و نظامی بوده است، مثال به آن زده شده است.

بنابر این، طبق آن‌چه استاد شهید مطهری نیز به آن رسیده است^۱، اصل راهبردی، همانا دفاع مستحکم و ترساننده از حق، در برابر باطل است؛ ولی قانون متغیر، که در چهارچوب آن سیاست کلی و راهبردی می‌گنجد، استفاده از سلاح روز است. قوانین متغیر، طبق نیازهای متغیر و قوانین ثابت، مطابق نیازهای ثابت بشری تدوین و تقنین می‌شوند.

نکته درخور توجه در سنت‌های یاد شده اجتماعی، حکومتی و سیاسی بودن این سنت‌ها است که به طور میانگین عبارتند از: نشان دادن اقتدار حق در برابر باطل و نابودی نهایی باطل، ناتوانی باطل در برابر حق، راه‌های مقابله با پیروان باطل و چگونگی مجازات آنان. این خود حاوی یک پیام برای تلاش‌گران در عرصه دین است.

امور دیگر، چه تکوینی و چه تشریعی، گرچه دارای قوانین ثابتند، ولی اصطلاح سنت در قرآن، در باره آن‌ها به کار نرفته است. این نکته‌ای پندآموز است که برای اجرا شدن برنامه‌ها و قوانین الهی، نیاز به قدرت، اقتدار و حاکمیت است و باید در راه آن کوشید؛ یعنی اگر یک مدیریت مقتدر حاکم شود، ضامن اجرایی برای همه برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت الهی خواهد بود. از این رو، اصل در میان سنت‌های تغییرناپذیر و برنامه‌های همیشگی الهی، اصل حاکمیت مقتدر است و برنامه حاکم شدن انسان‌های صالح، راهبردی‌ترین برنامه خداوند است که در چهارچوب آن، برنامه‌های اقتضایی و فعالیت‌ها و طرح‌های زمان‌بندی شده، اعمال و اجرا می‌شوند.

◀ مسئولیت برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی ممکن است بر عهده یک یا چند تن از متخصصان برنامه‌ریزی در ستاد باشد و یا به وسیله یک گروه ضربت، صورت گرفته باشد و یا در سازمان‌های کوچک‌تر و برخی

۱. ر.ک. اسلام و مقتضیات زمان

سازمان‌های بزرگ و در حال رشد، مدیران به طور شخصی مسئولیت برنامه‌ریزی را بر عهده گیرند.^۱

در مدیریت رحمانی، مسئولیت همگانی وجود دارد. هرکس موظف است کار خویش را تکلیف و عبادت بداند و با هدف نزدیک شدن به خداوند، آن را به بهترین شکل انجام دهد و نه از کارفرما، بلکه از خدای خویش پاداش بخواهد. براین اساس، همه موظفند در بارهٔ بهینه کردن کار خویش فکر کنند و با تدبیر و ابتکار، دست به اقدام بزنند. به بیان دیگر، همگان در برنامه‌ریزی دخیل هستند:

«هیچ کس نمی‌تواند بر کار او خرده بگیرد؛ ولی در کارهای آنان جای سؤال و ایراد است».^۲
طبق این آیه، خداوند مسؤول نیست؛ ولی دیگران مسؤولند.

در عین حال، امر برنامه‌ریزی، چون نیاز به تخصص و شناخت ویژه دارد، در کارهای پیچیده و دارای ابعاد برنامه‌ریزانه باید به متخصصان مراجعه کرد:

«آیا در بارهٔ قرآن نمی‌اندیشند؟ اگر از سوی غیر خدا بود، اختلاف فراوانی در آن می‌یافتند و هنگامی که خبری از پیروزی یا شکست به آنان برسد، بدون تحقیق آن را شایع می‌سازند، در حالی که اگر آن را به پیامبر و پیشوایان، که قدرت تشخیص کافی دارند، باز گردانند، از ریشه‌های مسائل آگاه خواهند شد و اگر فضل و رحمت خدا بر شما نبود، جز عده کمی همگی از شیطان پیروی می‌کردید و گمراه می‌شدید».^۳

این دو آیه، هر چند ظاهراً دو موضوع مختلف را بیان می‌کنند، ولی در واقع، از اهمیت موضوعی به نام تدبیر و تعمق بحث می‌کنند که هم‌افق با برنامه‌ریزی است. تدبیر به معنای عمق‌نگری است و با تدبیر، که به معنای پیش‌بینی و آینده‌نگری است، هم‌خانواده است. این تدبیر، هم باید در آیات قرآن باشد و هم در موضوعات اجتماعی، حکومتی، سیاسی و اداری. آیات یاد شده، به یک اصل اشاره دارند که در امور پیچیده، که نیاز به قدرت تشخیص کافی و

۱. مدیریت بین الملل، ص ۲۷۱.

۲. انبیاء، آیه ۲۴.

۳. نساء، آیه ۸۲ و ۸۳.

قدرت استنباط هست، نباید خودسرانه عمل شود، بلکه باید این امور را به اهلش، که «اولوالعلم» و متخصصان و برنامه‌ریزان هستند، وانهاد تا ریشه‌یابی شوند، که غیر از این، گمراهی است و کارها بی‌سامان و بی‌هدف و غیر مفید خواهند بود. آن‌چه می‌توان استنتاج کرد، این است که برنامه‌ریزی، در عین حال که در سطوح پایین، فراگیر و همگانی است، ولی در یک روند حساب شده، نیازمند گروه متخصصان برنامه‌ریزی است.

◀ برنامه‌ریزی مؤثر

موانع متعددی وجود دارد که اثربخشی برنامه‌ریزی را تهدید می‌کند. با شناخت اثر این موانع می‌توان برنامه‌ریزی مؤثری را تدارک دید. توجه به موارد زیر، موجب مؤثر بودن برنامه‌ریزی می‌شود:

۱. زمان.
۲. ارتباطات: درک درست همه افراد، در حیطه کار خود، از برنامه و چگونگی اجرای آن.
۳. تشریک مساعی (هم‌کاری).
۴. به وجود آوردن فضای مناسب (آماده سازی برای برنامه‌ریزی باید از سطوح بالا آغاز شود و سازمان یافته باشد).^۱

◀ برنامه‌ریزی غیرمؤثر

بهترین برنامه‌ها و قوی‌ترین برنامه‌ریزها زمانی می‌توانند تأمین‌کننده اهداف یک سازمان باشند که با موانع روبه‌رو نشوند. در دیدگاه یاد شده، مهم‌ترین موانع، عدم سنجش زمان و به اصطلاح، عدم مدیریت زمان و همچنین آماده نبودن فضای سازمان، برای اجرای برنامه است. بنابر این، فضا سازی، بسیار ضروری است که در مبحث آموزش نیز بدان

۱. مبانی سازمان مدیریت، ص ۸۵

پرداخته شد. اگر همگان توجه بوده و مشارکت داده شوند، به تشریک مساعی تشویق می شوند و با انگیزش بالا برای اجرای برنامه‌ای با کیفیت مطلوب، کوشش می کنند. البته این موانع قبلاً باید شناسایی شده و آثار آن‌ها بررسی گردد که این کار، خود مرحله‌ای از فرآیند برنامه ریزی تلقی می شود. در حقیقت، برنامه ریزی مؤثر، ایجاد کردن مقتضی و از بین بردن موانع و بررسی شرایط است:

«همانند آن زن سبک مغز نباشید که پشم‌های تابیده خود را پس از استحکام، وami تابید».^۱

این آیه، مؤمنان و برنامه ریزان را از دوباره کاری، کم دقتی و عاقبت اندیش نبودن پرهیز می دهد. بدیهی است که اگر موانع کار قبلاً ارزیابی نشوند، سرانجام برنامه، مانند پنبه شدن رشته‌ها و وا تابیدن تاییده‌ها و در یک جمله، اثر بخش نبودن است. قرآن کریم بر شناخت موانع و دوری و عبور از آن‌ها تأکید می ورزد:

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! شراب و قمار و بت‌ها و ازلام (نوعی بخت آزمایی) پلید و از عمل شیطان است، از آن‌ها دوری کنید تا رستگار شوید. شیطان می خواهد به وسیله شراب و قمار، در میان شما عداوت و کینه ایجاد کند و شما را از یاد خدا و از نماز باز دارد. آیا (با این همه زیان و فساد و با این نهی اکید) خودداری خواهید کرد».^۲

طبق این آیات، اگر یاد خدا و نماز، برنامه‌ای عبادی باشند، برای رسیدن به این اهداف، باید موانع راه را شناخت و از آن‌ها دوری کرد. قمار و شراب مثال است و منظور، هر نوع مانع برای کارهای متعالی است.

◀ معیارها و ملاحظات برنامه ریزی مؤثر

۱. تکیه بر قرآن: «خدا برای شما نوری قرار می دهد که بدان راه بینمایید».^۳

۲. مائده، آیه ۹۰ - ۹۱.

۱. نحل، آیه ۹۲.

۳. حدید، آیه ۲۸.

۲. مراعات تقوا: «پرهیز پیشه کنید که خدا به شما خواهد آموخت و خدا به همه چیز دانا است».^۱
۳. توکل بر خدا: «چرا ما به خدا توکل نکنیم با آن که او راه‌ها را به ما نمود».^۲
۴. در نظر گرفتن رضای خدا، راه گشای برنامه‌ها: «آنان که در راه ما تلاش کنند، راه را به ایشان نشان می‌دهیم».^۳
۵. عدم سطحی نگری: «کسانی که چون آیات پروردگارشان را به یاد آنان آرند، با چشم و گوش بسته به آن ننگرند».^۴
۶. عجله نکردن و پخته عمل کردن: حضرت علی علیه السلام: «از شتاب در هر عمل، قبل از زمان مناسب، بپرهیز».^۵
۷. دقت در برنامه‌ریزی: حضرت علی علیه السلام: «اصل برنامه‌ریزی، توقف در نکات مبهم است».^۶
۸. پایان نگری و عاقبت اندیشی: حضرت علی علیه السلام: «ملاک هر کار، پایان آن است».^۷
۹. حساب بودجه و هزینه: رسول خدا صلی الله علیه و آله: «هرگز چیزی که پول آن را ندارم، نمی‌خرم».^۸
۱۰. اعتقاد به امکان حل هر مشکل: حضرت علی علیه السلام: «برای هر کاری راه حل و برنامه‌ای مخصوص هست».^۹
۱۱. استفاده از تجربه دیگران: «هرکس تجربه‌اش کم است، فریب می‌خورد و هرکس تجربه‌اش زیاد است، پوزش خواهی او کم می‌شود».^{۱۰}
۱۲. تفکر و تعمق کافی: «برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی، حاصل تفکر است».^{۱۱}

- | | |
|--|-------------------------------|
| ۱. بقره، آیه ۲۸۲. | ۲. ابراهیم، آیه ۱۲. |
| ۳. عنکبوت، آیه ۶۹. | ۴. فرقان، آیه ۷۳. |
| ۵. شیرازی، السبیل الی انهای المسلمین، ص ۴۸۰. | ۶. بحارالانوار، ج ۷۵، ص ۵۱. |
| ۷. کنز العمال، ج ۱۵، ص ۹۲۱. | ۸. کنز العمال، ج ۴، ص ۷۵. |
| ۹. میزان الحکمه، ج ۲، ص ۵۵۱. | ۱۰. بحارالانوار، ج ۶۸، ص ۳۲۱. |
| ۱۱. میزان الحکمه، همان. | |

۱۳. عدم وسواس و تردید: «اگر از امری ترسیدی، خود را در آن بیفکن؛ زیرا مشکل این حالت سخت، از چیزی است که از آن می ترسی».^۱
۱۴. موقعیت سنجی: «برای هر کاری، موقعیتی و برای هر شرایطی، زمانی هست».^۲
۱۵. عدم خودبینی: «هرکس مدعی رسیدن به همه علم شود، منتهای نادانی خود را آشکار کرده است».^۳
۱۶. اکتفا نکردن به محسوسات: «دیدن با چشم‌ها نیست؛ زیرا گاه چشم‌ها به دارندگان خود دروغ می گویند؛ ولی عقل به هرکس که خواستار اندرز او گردد، دروغ نمی گوید».^۴
۱۷. مقایسه با برنامه‌های مشابه: «آن چه را نشده است، با آن چه شده است، قیاس کن، که کارها و امور، مانند یکدیگرند».
۱۸. شناخت قوانین تاریخ: «هرکس روزها و پیش آمدها را بشناسد، از آمادگی غافل نماند».^۵
۱۹. آینده نگری و پیش بینی: «مؤمنان آناند که آن چه را در پیش دارند، بشناسند».^۶ «آن کس که بدون نگرستن در عاقبت کار، دست به اقدام زند، خود را گرفتار پیش آمدها سازد».^۷
- «مرد دیندار می اندیشد، به آرامش دست می یابد؛ به فروتنی درخود می نگرد، به مقام تواضع می رسد؛ و به پایان کار می نگرد تا از پشیمانی در امان ماند».^۸
۲۰. شناخت جایگاه هر چیز: «عاقل کسی است که هر چیز را در جای خود قرار دهد».^۹

◀ ابزارهای برنامه ریزی

۱. پیش بینی: عبارت است از برآورد شرایط یا رویدادهای آینده، بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته.^{۱۰}

۱. بحارالانوار، همان، ص ۳۲۰.	۲. السبیل الی انهای المسلمین، همان.
۳. غررالحکم، ۳۰۰.	۴. نهج البلاغه فیض الاسلام، ص ۱۲۲۳.
۵. کافی، ج ۸، ص ۲۳.	۶. بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۲۵.
۷. تحف العقول، ص ۶۶.	۸. بحارالانوار، ج ۲، ص ۵۳.
۹. نهج البلاغه فیض الاسلام، ص ۱۱۹۱.	۱۰. مدیریت بین الملل، ص ۲۲۱.

با پیش‌بینی است که می‌توان تصمیم گرفت که چه موادی باید خرید؟ چه کارکنانی را باید گزینش کرد؟ وام مورد نیاز برای توسعه چه قدر است و میزان هزینه چه اندازه خواهد بود.^۱

۲. جدول زمانی: فرآیندی است برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود، که به دو شیوه تنظیم می‌شود:

الف. نمودار گانت:^۲ این نمودار، به وسیله هنری ال گانت، که دست‌پرورده فردریک وینسلور تیلور بود، در آغاز قرن گذشته پدید آمد. این نمودار به طور معمول، در برنامه‌ریزی پروژه به کار می‌رود و فعالیت‌های مختلف، زمان لازم برای هر فعالیت و وضعیت جاری هر یک را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.

مزیت این نمودار، تعیین و نشان دادن فعالیت‌های متوالی و متقارن و چگونگی احتساب زمان آن‌ها است. ضعف اساسی نمودار گانت این است که روابط متقابل فعالیت‌هایی را که باید اجرا شوند، روشن نمی‌کند.

در این نمودار، همه فعالیت‌ها ثبت می‌شوند؛ اما نمودار نشان نمی‌دهد که چه فعالیتی قبل از فعالیت دیگر باید به پایان برسد.

ب. فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت): نمودار گانت در صورتی مفید است که فعالیت‌ها یا پروژه‌ها محدود و از هم مستقل باشند. اگر مدیر بخواهد برای طرح بزرگی، مانند یک سازمان، برنامه‌ریزی کند، چه باید بکند؟ چنین طرح‌هایی مستلزم هماهنگی صدها یا هزاران فعالیت است. بعضی از فعالیت‌ها باید هم‌زمان اجرا شوند. برخی را نمی‌توان آغاز کرد تا فعالیت قبلی کامل شود. اگر شما در حال ساختن سازمانی هستید، آشکار است که تا پی‌ریزی ساختمان تمام نشود، نمی‌توانید دیوار را بنا کنید. برای برنامه‌ریزی زمانی چنین پروژه‌های بزرگی، از فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) استفاده می‌شود که در سال ۱۹۵۸ میلادی ارائه شده است.

۱. مبانی مدیریت، ص ۵۹؛ مدیریت مدرن، ص ۱۹۴.

۲. مدیریت عمومی، ص ۳۴.

شبکه پرت، نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت‌های مورد نیاز برای تکمیل یک طرح و زمان یا هزینه‌های مربوط به هر فعالیت را نشان می‌دهد. در یک شبکه پرت، مدیر طرح معین می‌کند که چه کاری باید انجام شود. همچنین بستگی و ارتباط رویدادها را به یکدیگر و نقاط مشکل‌آفرین را تعیین می‌کند. پرت مقایسه تأثیرات اجرای راه‌حل‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد و به مدیران امکان می‌دهد که پیش‌رفت یک طرح را پی‌گیری کنند، تنگناهای احتمالی را تعریف نمایند و در صورت لزوم، منابع لازم را فرا هم سازند تا اجرای طرح، مطابق برنامه ادامه یابد. برای درک چگونگی این شبکه، سه واژه باید تعریف شود: «رویداد»، «فعالیت» و «مسیر بحرانی».

رویداد: رویداد نشان‌گر آغاز و انجام یک فعالیت است. رویداد نیازمند هزینه یا زمان نیست. فعالیت: فعالیت‌ها اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک طرح هستند. این اجزا از یک زمان مشخص، آغاز شده و در زمانی معین خاتمه می‌یابند و اجرای آن، نیاز به صرف هزینه و زمان دارد.

مسیر بحرانی: طولانی‌ترین مسیر، از نظر زمان را مسیر بحرانی می‌نامند.^۱

◀ مراحل شبکه پرت

۱. تعریف کردن هر فعالیت مهم (اجرای هر فعالیت، موجب پدید آمدن مجموعه‌ای از رویدادها می‌شود).
۲. تحقیق کردن در باره ترتیبی که این رویدادها باید واقع شوند.
۳. ترسیم نمودار گردش فعالیت‌ها از آغاز تا پایان.
۴. برآورد زمانی برای هر فعالیت.
۵. تنظیم برنامه زمانی، برای تاریخ آغاز و پایان هر فعالیت.

۱. همان، ص ۶-۸

◀ مدیریت زمان

مدیریت زمان، جدول زمانی شخص است. مدیر باید بداند که چه فعالیت‌هایی را می‌خواهد اجرا کند و بهترین ترتیب اجرای این فعالیت‌ها و زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت کدام است؟

زمان، منبع کمیاب و بدون جایگزین است. همه مدیران به تساوی، وفور زمان را در اختیار دارند، در حالی که پول، نیروی کار و دیگر منابع، در این دنیا به طور نامساوی توزیع شده‌اند. هر مدیری ۲۴ ساعت در روز و هفت روز در هفته وقت دارد؛ ولی عده‌ای، از این سهمیه خود بهتر از دیگران بهره می‌گیرند.

مدیر نمی‌تواند همه زمان خود را کنترل کند. او به طور روزمره مزاحمت‌هایی دارد و باید به بحران‌های غیرمنتظره پاسخ گوید. زمان پاسخ‌گویی غیر قابل کنترل است؛ ولی زمان، تحت اختیار و قابل کنترل و استفاده بهینه است و می‌توان با تهیه فهرستی از هدف‌های طبقه‌بندی آن‌ها از نظر اهمیت، تهیه فهرستی از فعالیت‌های ضروری برای نیل به اهداف مهم و اولویت‌بندی فعالیت‌ها، فهرستی روزانه تهیه کرد که به آن، برنامه روزانه می‌گویند که باید شامل چند کار مهم قابل انجام باشد.^۱

◀ مدیریت زمان از دیدگاه قرآن

در برنامه‌ریزی مدیریت رحمانی، که در سه شعاع تدبیر نفس، تدبیر منزل و تدبیر حکومت جلوه می‌کند، هرکس بتواند خود را مدیریت کند، قدرت بر اداره خانه خود و سپس یک سازمان یا حکومت را خواهد داشت و اصول و استانداردهایی که بر تدبیر نفس حاکم است، بر دو تدبیر بزرگ‌تر نیز حاکم است. بحث مدیریت زمان، که نظریه‌پردازان مدیریت، آن را در ضمن برنامه‌ریزی مطرح می‌کنند، در اصل، مربوط به تدبیر نفس، یعنی مدیریت خویشتن است و

۱. مبانی سازمان مدیریت، ص ۲۶۶.

سپس به محیط و سازمان تسری می‌یابد. در مدیریت رحمانی، از آن به «اغتنام فرصت» تعبیر می‌شود که در کنار واژگانی مانند «نظم»، «مسارعت»، «سبقت» و «اعتدال»، مبنایی‌ترین عناصر مدیریت بر خویشتن را تشکیل می‌دهند.

«آنان هم‌چنان به راه غلط خود ادامه می‌دهند تا زمانی که مرگ یکی از ایشان فرا رسد، می‌گوید: پروردگارا! مرا باز گردانید شاید در آن چه ترک کردم و کوتاهی نمودم، عمل صالحی انجام دهم؛ ولی به او می‌گویند: چنین نیست، این سخنی است که او به زبان می‌گوید و اگر باز گردد، کارش هم‌چون گذشته است. و پشت سر آنان برزخی است تا روزی که برانگیخته شوند».^۱

بر اساس این آیه، زمان برگشت‌ناپذیر است و کسانی که از فرصت‌ها استفاده نکرده‌اند، دچار حسرت و خسارت می‌شوند و آرزوی بازگشت زمان، برای جبران گذشته و انجام دادن عمل صالح را دارند؛ ولی پاسخ به آنان منفی است.

امیرالمؤمنین (علیه السلام) می‌فرماید: «از دست رفتن فرصت، موجب غصه و پشیمانی است»^۲ و «فرصت زود از دست می‌رود و دیر بر می‌گردد».^۳

امیرالمؤمنین (علیه السلام) می‌فرماید: «فرصت‌ها را مغتنم بشمارید که مانند ابرها می‌گذرند».^۴ در مقابل اغتنام فرصت، «تسویف» است؛ یعنی امروز و فردا کردن، که مانند موریانه، زمان را می‌خورد و از بین می‌برد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در نامه‌ای که برای یکی اصحاب خود نوشتند، فرمودند:

«تدارک و جبران کن آن مقداری از عمرت را که باقی مانده است و نگو: فردا و پس فردا. به درستی که هلاک شدند کسانی که پیش از تو بودند، به علت آرزوها و تسویف، تا این که ناگهان فرمان خدا گریبان آنان را گرفت در حالی که غافل بودند».^۵

۱. نساء آیه ۱۰۰.

۲. نهج البلاغه فیض الاسلام، ص ۹۳۱.

۳. بحار الانوار، ج ۷۸ / ۷۹، از کشف الغمه.

۴. نهج البلاغه فیض الاسلام، ص ۱۰۹۶.

۵. بحار الانوار، ج ۷۳، ص ۷۵.

□ راه درمان تسويف

○ ۱. امید نداشتن به آینده (روی آن حساب نکردن)

رسول خدا ﷺ می‌فرماید:

«ای اباذر! با امید به آینده، دچار تسويف نشو؛ زیرا امروز در اختیار تو است؛ ولی آینده نه. پس اگر در آینده و فردا هم بودی، از عمل امروزت پشیمان نخواهی شد».^۱

○ ۲. شتاب کردن در فرصت‌ها

«شتاب کنید برای رسیدن به آموزش پروردگارتان و بهشتی که وسعت آن، آسمان‌ها و زمین است و برای پرهیزگاران آماده شده است».^۲

حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «خوشا به حال کسی که، پیش از آنکه اسباب کار از بین برود، به کار نیک مبادرت ورزد».^۳

مدیریت مطلوب، آن است که نه تنها فرصت‌ها را از دست نمی‌دهد، بلکه تهدیدها را نیز تبدیل به فرصت می‌کند؛ یعنی لحظات بحرانی زندگی را که در زندگی هر مدیر پیش می‌آید و می‌تواند سامان او را در هم بریزد، با مهارت تبدیل به فرصت کند و از آن‌ها بهره بگیرد. مدیریت بحران یا مدیریت راهبردی، مقوله‌ای است که اخیراً بر آن تأکید می‌شود و درحقیقت، همان اغتنام فرصت است که مدیریت رحمانی در سه حیطة مدیریت بر نفس، منزل و اداره، بدان اهتمام می‌ورزد.

○ ۳. تقسیم وقت (نظم)

معروف است که توزیع وقت، توسیع آن است. امام حسین علیه السلام می‌فرماید:

«از پدرم در باره برنامه پیامبر صلی الله علیه و آله در خانه‌اش سؤال کردم، پدرم فرمود که آن حضرت وارد منزل که می‌شد، اوقات خود را به سه قسمت تقسیم می‌کرد: قسمتی را برای عبادت، قسمتی

۲. آل عمران، آیه ۱۳۵.

۱. همان، ج ۷۷، ص ۷۵.

۳. غرر الحکم، ص ۲۰۷.

را برای خانواده و قسمتی را برای خود اختصاص می‌داد و بخش مربوط به خود را میان خود و مردم تقسیم می‌کرد و اجازه می‌داد که خاص و عام برای عرض حاجت شرفیاب شوند. البته دیدارها محدود بود و برای هرکس، به مقدار فضیلت و صلاحیتش وقت می‌داد که در باره مسائل شخصی یا عمومی با آن حضرت گفت‌وگو کند.^۱

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

«سزاوار است که مسلمان خردمند، ساعتی را برای عبادت و وظایف الهی خویش منظور کند و در مرحله بعد، ساعتی را برای ملاقات با برادران دینی، که او را در امر آخرت تشویق می‌کنند و یاری می‌دهند و ساعتی را برای خود و لذات حلال قرار دهد تا بتواند تجدید نیرو کند که این ساعت، بازوی آن دو ساعت دیگر است.»^۲

حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

«میان خود و خدای سبحان، بهترین اوقات را برای عبادت و راز و نیاز قرار ده.»^۳
روایات بالا، فارغ از محتوای آن‌ها به اصل تقسیم وقت، در مدیریت زمان اشاره دارند که همه فعالیت‌ها باید حساب شده و منظم باشند.



۲. فروع کافی، ج ۵، ص ۸۷

۱. مهجة البيضاء، ج ۴، ص ۱۶۰.

۳. فهرست موضوعی غرر الحکم، ص ۴۱۱.





فصل دوّم سازماندهی

□



◀ سازماندهی چیست؟^۱

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده، برای اهداف گروهی، با یکدیگر همکاری می‌کنند.^۲ هنگامی که مدیران، منابع مادی را با تلاش افراد، (دست‌کم دو نفر یا بیش‌تر) به منظور رسیدن به هدف‌ها ترکیب می‌کنند، عمل سازماندهی انجام می‌شود.^۳

سازماندهی فرآیند تعیین موارد استفاده از همه منابع موجود در نظام مدیریت، به طور منظم است. این منابع با توجه به هدف‌های نظام مدیریت و برای دستیابی به آن‌ها به کار می‌روند. در سازماندهی تعیین می‌شود که افراد، چه کاری در سازمان انجام خواهند داد و چگونه تلاش‌های فردی آنان به بهترین شکل برای تحقق اهداف سازمانی ترکیب خواهد شد. بنابر این، موقعیت هر سازمان به نتیجه فرآیند سازماندهی بستگی دارد.

۱. ر.ک: مبانی سازمان مدیریت، ص ۱۰۳-۱۰۵.

۲. مدیریت بین‌الملل، ص ۷.

۳. ثروانا رابرت وینوپورت جین، اصول مدیریت در رفتار سازمانی، ص ۱۵۲.

◀ فرآیند سازماندهی

سازماندهی، فرآیندی مدیریتی و مستمر است. راهبردها ممکن است تغییر کنند. محیط سازمانی ممکن است دگرگون شود. کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمانی، همواره آن گونه که مدیر دوست دارد، در حال افزایش و رشد نیست. به همین علت، چه هنگام تشکیل سازمانی جدید یا ایجاد تغییر در سازمانی که مشغول کار است یا ایجاد دگرگونی‌های بنیادی در الگوهای روابط سازمانی، مدیران باید چهار مرحلهٔ اساسی را هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ سازماندهی طی کنند:

۱. همهٔ کارها به وظایفی که افراد و گروه‌ها بتوانند به طور منطقی و به راحتی از عهدهٔ اجرای آن‌ها برآیند، تقسیم می‌شوند. این مرحله، تقسیم کار نامیده می‌شود.
۲. وظایف به طور منطقی و کارآمد تلفیق شوند. دسته‌بندی افراد و وظایف، به طور کلی موجب واحدسازی می‌شود.
۳. ارتباط بین افراد مشخص شود، به گونه‌ای که معین گردد در سازمان چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد، این ارتباط واحدها نتیجهٔ سلسله مراتب است.
۴. برای یک‌پارچه کردن فعالیت واحدها در قالبی منسجم، ساز و کارهایی تنظیم شود و اثربخشی این یک‌پارچگی و تلفیق، پی‌گیری گردد. این مرحله، هماهنگی نامیده می‌شود.^۱

◀ ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، چهارچوب سازمان را نشان می‌دهد. همان گونه که انسان اسکلتی دارد که شکل او را مشخص می‌کند، سازمان‌ها نیز دارای ساختاری هستند که وضعیت آن‌ها را مشخص می‌کند. ساختار سازمانی، چهارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان، آن را ایجاد می‌کنند. ساختارهای سازمانی سازمان‌های مختلف،

۱. اصول مدیریت، ص ۳۱۵.

با هم متفاوتند؛ زیرا شرایط محیطی، راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، با هم متفاوتند.^۱

◀ اهداف ساختار سازمانی

۱. جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوطه تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم‌گیری کاهش یابد.
۲. توزیع اختیار برای تصمیم‌گیری به طور مؤثر، به صورتی که اعضای سازمان بتوانند بدون دردسر و با انسجام در هر سطحی برنامه‌های خود را اجرا کنند.
۳. تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری، به گونه‌ای که اطمینان حاصل شود که همه کارها به شیوه‌ای منظم و مرتب واگذار و اجرا شده است و همه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته‌اند.^۲

◀ ساختار رسمی و غیررسمی

ساختار رسمی را مسؤولان به طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌کنند و در آن، تعداد مشاغل، حدود و وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آن‌ها مشخص می‌شود. سازمان‌های رسمی، در واقع آرمانی هستند؛ زیرا سازمان آن گونه که پیش‌بینی شده، عمل نمی‌کند؛ اما ساختار غیر رسمی، بیان‌گر حالت واقعی است؛ یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می‌دهد. پس از آن که ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چهارچوب آن پدیدار می‌گردد. سازمان غیر رسمی، حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می‌کند یا گسترش می‌دهد؛ مثلاً در ساختار رسمی ممکن است مقرر شود که همه مسائل نیروی انسانی، به طور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود؛ ولی اگر کارکنان دریابند که می‌توانند از معاون پرسنلی کمک بیش‌تری

۱. اصول مدیریت، ص ۳۱۵.

۲. مدیریت بین‌الملل، ص ۲۷۴.

بگیرند، به وی مراجعه خواهند کرد.^۱

◀ اصول ساختار حکومتی رسول خدا ﷺ

پیامبر اکرم ﷺ مدینه را ستاد و شهرهای دیگر را صف قرار داده بودند. صفوف اختیار کافی در تصمیم‌گیری و اجرا داشتند. سیاست‌های کلی از مدینه ابلاغ می‌شد. برخی از سیاست‌ها هنگام اعزام، به شکل شفاهی یا کتبی و برخی در حین مأموریت، به وسیلهٔ پیک‌ها بیان می‌گشت. جدایی صف از ستاد، به گونه‌ای نبود که مانع نظارت و کنترل باشد. اطلاعات و گزارش‌ها از راه‌های گوناگون به رسول خدا ﷺ می‌رسید و آن حضرت، پس از تفحص و اطمینان، اقدام لازم را برای تشویق، تنبیه و یا عزل اعمال می‌کرد.

در ستاد مدینه، با توجه به بساطت سازمانی، خود آن حضرت وظایف صف و ستاد را انجام می‌دادند؛ یعنی هم برنامه‌ریزی، نظارت و پشتیبانی را، که وظایفی ستادی است، انجام می‌دادند و هم آن‌ها را اجرا و فرماندهی می‌کردند. آن حضرت، تقسیم کار داشتند و کارگزاران خود را بنابر توانایی‌هایشان در کارهای قضایی، نظامی، اطلاعاتی، تبلیغاتی، آموزشی، سفارت، امور مالی و حفاظتی و بسیاری امور خردتر می‌گماشتند که در کتاب نفیس تراتیب الاداریه، نوشتهٔ ابن ادریس کتانی به این تقسیم کار به تفصیل پرداخته شده است. این نویسنده، نظام و ساختار اداری رسول خدا ﷺ را پیش‌رفته و کامل می‌داند و حتی از خزاعی، که متن کتاب از او است، گسترده‌تر اندیشیده و در مقدمهٔ کتابش اعلام می‌کند که همهٔ وظایف اداری، که بعدها متداول شد، در آن زمان وجود داشته است. حتی رسول خدا ﷺ دبیرخانه، رئیس دفتر، محافظ، خادم مخصوص، مستوفی، مصدق، موزع (تقسیم‌کنندهٔ بیت‌المال)، خالص (قیمت‌گذار) کاتب صدقات، دیپلمات، مسؤول تبلیغات نظامی و حفاظت اطلاعات داشته‌اند.

ساختار نظامی آن حضرت، کامل و دقیق بوده است و تقسیم کاری حساب شده داشته

۱. اصول مدیریت، ص ۱۳۵-۱۳۶.

است و دلیل آن، اداره ۵۷ غزوه و سریه در مدت هفت تا هشت سال است. کتاب ترتیب الاداریه، خواننده را با این اطلاعات دقیق آشنا می‌کند و به این اعتقاد و می‌دارد که این ساختار، پیش‌رفته بوده است. حتی خزاعی مدعی^۱ می‌شود که این ساختار می‌تواند الگویی برای دولت‌های بعدی باشد. کتاب‌های دیگری که در این زمینه نوشته شده‌اند، چنین قاطع و گسترده به ساختار دقیق حکومتی نبوی نپرداخته‌اند.

آن‌چه مهم است، معیارهایی است که از این ساختار می‌توان برای نظام‌های اسلامی امروزی و آینده اقتباس کرد؛ زیرا بر فرض این که این نظام، کامل و از همه اصول عقلایی مدیریتی بهره‌مند بوده است، باید دید که چه ویژگی‌هایی را داشته که نظام‌های بعدی مدیریتی و نظام‌های علمی اداری، فاقد آن‌ها هستند. البته نفس این که نظام رحمانی و نبوی و علوی، پیش‌تاز در اصول مدیریت بوده‌اند، خود یک امتیاز است و کامل بودن اسلام را می‌رساند؛ ولی این کافی نیست؛ زیرا علما و عقلا نیز بدون تکیه بر شرع، به این اصول دست می‌یابند.

اصول مدیریت، لازمه یک حکومت موفق است؛ اما باید دید که اصول تأسیسی و اختصاصی ساختار رحمانی و نبوی چیست که هماهنگ با بافت و ساخت جوامع اسلامی و برخاسته از مکتب اسلام باشد. به گمان ما برخی اصول در نظام نبوی، برجسته و ممتاز هستند که عبارتند از:

۱. مرکزیت مسجد برای حکومت
۲. اتحاد امارت و امامت
۳. تقسیمات کشوری، بر اساس ولایات حدوداً خودمختار
۴. سلسله مراتب ولایی
۵. وحدت دین و سیاست

۱. علی بن محمد بن مسعود الخزاعی، تخریج الدلالات السعیه، ص ۲۲.

□ ۱. مرکزیت مسجد برای حکومت

مرکزیت مسجد، مشترک بین حکومت نبوی و علوی و دیگر خلفای بین ایشان بوده است. قرآن نیز مخالفتی با آن ندارد، بلکه آن را تأیید و چه بسا بدان سفارش می‌کند. قرآن در چند آیه، به اهمیت مسجد اشاره می‌کند:

«بگو: پروردگارم امر به عدالت کرده است و توجه خود را در هر مسجد (و به هنگام عبادت) به سوی او کنید و او را بخوانید، در حالی که دین خود را برای او خالص گردانید، همان گونه که در آغاز شما را آفرید، باز می‌گردید... جمعی را هدایت کرده و جمعی گمراهی بر آنان مسلم شده است. آنان کسانی هستند که شیاطین را به جای خداوند، اولیای خود انتخاب کرده و گمان می‌کنند که هدایت یافته‌اند. ای فرزندان آدم! زینت خود را به هنگام رفتن به مسجد، با خود بردارید و از نعمت الهی بخورید و بیاشامید؛ ولی اسراف نکنید که خداوند مسرفان را دوست ندارد».^۱

در این آیات، مؤمنان مأمورند که به مساجد روی آورند و زینت‌های خود را در مساجد همراه داشته باشند. در دو روایت از امام صادق (ع) دو اصطلاح «وجه» و «زینت» در آیات ﴿اقیموا وجوهکم عند کل مسجد﴾ و ﴿خذوا زینتکم عند کل مسجد﴾ به ائمه جماعات تفسیر شده است؛^۲ یعنی ائمه جماعات باید وجوه امت و مایه آبروی اسلام بوده، خود نیز آبرودار باشند. آنان هم‌چنین نگین و زینت مساجد محسوب می‌شوند. توجه دادن مردم به مساجد و نیز توجه کردن مردم به مساجد، پیام اصلی این آیات است، مسجدی که زینت و آبروی آن، امام آن است، امامی که باید عادل و عالم و دارای بینش و شرایط دیگری باشد که در جای خویش بیان شده است.

اما علت این تأکید بر روی‌آوری به مساجد و اصرار قرآن بر محوریت مساجد، برای چیست؟ آیا صرف نماز و عبادت است یا این که نقش مهم‌تری برای مساجد در نظر گرفته شده است؟ آیا حیات اجتماعی و سیاسی و هویت واقعی مسلمانان، در نمادی به نام مسجد

۱. اعراف، آیه ۲۹، ۳۱.

۲. تفسیر المیزان، ج ۸، ص ۹۱.

هویدا نیست؟ خداوند پیش از این که بفرماید: ﴿اقیموا وجوهکم عند کل مسجد﴾، می‌فرماید: ﴿امر ربی بالقسط﴾. قسط، نصیب عادلانه و رعایت اعتدال در امور و اجتناب از افراط و تفریط است.^۱ و در یک کلام، همان عدالت اجتماعی است که هدف از ارسال رسل و انزال کتب نیز قیام به قسط توسط مردم بوده است.^۲

گذاردن این دو پیام در کنار هم، به وحدت سیاق، حکم می‌کند که روآوری به مساجد نیز برای تقویت و تقویم قسط و عدل باشد؛ یعنی مساجد هم باید نقش تأمین و تضمین‌کننده عدالت اجتماعی داشته باشند. آن‌چه این معنا را تأیید می‌کند، آیاتی از سوره توبه است:

«گروهی دیگر از آنان کسانی هستند که مسجدی ساختند برای زیان رساندن به مسلمانان و تقویت کفر و تفرقه‌افکنی میان مؤمنان و کمین‌گاه برای کسی که از پیش با خدا و پیامبرش مبارزه کرده بود. آنان سوگند یاد می‌کنند که جز خیر و نیکی و خدمت، نظری نداشته‌ایم؛ اما خداوند گواهی می‌دهد که آنان دروغ‌گو هستند. هرگز در آن مسجد نایست و قیام نکن. آن مسجدی که از روز نخست بر پایه تقوا بنا شده، شایسته‌تر است که در آن به عبادت بایستی. در آن، مردانی هستند که دوست می‌دارند که پاکیزه باشند و خداوند پاکیزگان را دوست دارد».^۳

در این آیات، به دو مسجد قبا و ضرار اشاره می‌شود و به عنوان دو مرکز و پایگاه اجتماعی - سیاسی و محل وحدت یا تفرقه از آن‌ها یاد می‌شود. مسجد قبا اولین بنایی است که در مدینه‌النبی ﷺ بر مبنای تقوا تأسیس شد و آن چنان موقعیتی برای مسلمانان ایجاد کرد که منافقان را به وحشت انداخت و طبق نظریه «مذهب علیه مذهب»، آنان نیز به ساخت مسجد پرداختند که به تعبیر قرآن، برای زیان رساندن به مسلمانان و تقویت کفر و تفرقه افکنی میان مؤمنان و کمین‌گاه برای کسی مانند ابی عامر، که با رسول خدا مبارزه می‌کرد، بنا شده بود.^۴ مضامین و ادبیات موجود در این آیات، حاکی از نگاهی اجتماعی - سیاسی به مسجد است و نه صرفاً یک مرکز عبادت. آن‌چه بیش از همه، این نوع رویکرد یا کارکرد مساجد را تأیید

۱. همان، ص ۷۳.

۲. حدید، آیه ۲۰.

۳. توبه، آیه ۱۰۷، ۱۰۸.

۴. تفسیر المیزان، ج ۱۱، ص ۳۹۰.

می‌کند، سیره نبوی و علوی است. رسول خدا ﷺ به اتفاق نظر همه مورخان، با هر مذهب و گرایشی، مسجد قبا را مرکز حکومتی و سیاسی خود قرار داده بود. ابراهیم حسن، در کتاب تاریخ سیاسی اسلام، بر این مرکزیت تأکید بسیار دارد. به اتفاق نظر سیره‌نویسانی مانند ابن هشام،^۱ تاریخ‌الخمیس^۲ و حلبی،^۳ مسجد قبا صرفاً مرکز پرستش نبوده است، بلکه امور آموزشی، سیاسی و قضایی نیز در آن انجام می‌گرفته است. ایراد خطابه‌های آتشین برای تحریک مردم به جهاد، توسط رسول خدا ﷺ در مسجد انجام می‌شد. مسجد کوفه نیز در زمان امیرالمؤمنین (علیه السلام) چنین نقشی داشته است. سیره این دو حاکم معصوم، بهترین گواه بر مشروعیت فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی و حکومتی در مساجد است.

البته در جوامع حدیثی ما ابوابی تحت عنوان «احکام مساجد» در مجموعه کتاب الصلاة وارد شده است که در بخشی از ابواب آن، از کراهت بعضی امور دنیوی سخن رفته است؛ مانند کراهت سرودن شعر و گفت‌وگوهای مربوط به امور دنیوی^۴ و یا کراهت شمشیر برهنه کردن یا کارهای صنعتی در مسجد^۵ یا کراهت خرید و فروش یا اجرای حدود و احکام الهی،^۶ که معصومین (علیهم السلام) و حتی شخص رسول خدا ﷺ از نهی‌کنندگان این امور هستند؛ ولی این مضامین، منافاتی با سیره عملی رسول خدا و امیرالمؤمنین، در مرکزیت بخشیدن به مساجد، در امور سیاسی و اجتماعی ندارد؛ زیرا آن دو بزرگوار عملاً کار قضایی می‌کرده‌اند و دکه‌القضاء امیرالمؤمنین (علیه السلام) معروف است. ثانیاً اثبات احکام با اجرای احکام فرق می‌کند. آن چه مکروه است، اجرای احکام است. با توجه این که فعل مکروه از معصوم سر نمی‌زند، باید گفت که امور سیاسی و حکومتی کراهت ندارد؛ زیرا هدف دنیوی ندارد. از مؤیدات این مطلب، این است که سرودن شعر، در ابواب یاد شده مکروه شمرده شده است؛ ولی رسول خدا ﷺ شعری را مانند کعب بن زهیر و حسان بن ثابت، که قصیده‌های خود را در مدح نبی اسلام یا در دفاع از اسلام،

۱. سیره ابن هشام، ج ۱، ص ۹۶.

۳. سیره حلبی، ج ۳، ص ۷۶.

۵. همان، ص ۴۹۶.

۲. تاریخ‌الخمیس، ج ۱، ص ۳۴۵.

۴. وسائل‌الشیعه، ج ۳، ص ۴۹۲.

۶. همان، ص ۵۰۷.

در مسجد می‌خواندند، تشویق می‌کرد و خلعت می‌داد.^۱

از این امر دانسته می‌شود که سرودن اشعار مبتذل و بی‌هدف، که معمولاً در یک جای دنج صورت می‌گیرد و مانع از کارهای اساسی دنیوی و اخروی می‌شود، مکروه شمرده شده است، نه آن‌چه به مصالح مسلمانان کمک می‌کند و در جهت منافع آنان است.

آیا مرکزیت مساجد، در حکومت نبوی، ناشی از شرایط صدر اسلام و یک شیوه اقتضایی بوده است؟ یا این‌که یک اصل راهبردی است برای هر حکومت اسلامی، در هر شرایط مکانی و زمانی؟ این‌ها پرسش‌هایی مهم و کلیدی هستند که دست‌یابی به پاسخ آن‌ها سرنوشت ساز است.

به گمان ما مسجد را مرکز حکومت قرار دادن، یک راهبرد است، نه راهکار و این، قابل اقتباس است.

□ ۲. اتحاد امارت و امامت

در سیره نبوی و علوی، بیش‌تر استانداران و فرمانداران، موظف به اقامه نماز جمعه و جماعت و اداره ولایت خویش بوده‌اند و به شکل غالب، دو شأن موازی یا طولی امارت و امامت، به شکل جدا از هم وجود نداشته است (مگر در برخی موارد خاص).

امیرالمؤمنین علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر، ضمن سفارش‌های حکومتی، که یک استاندار باید به عنوان نماینده سیاسی حکومت مرکزی انجام دهد، چگونگی اقامه جماعت را نیز بیان فرموده است. جمله معروف رسول خدا صلی الله علیه و آله خطاب به معاذبن جبل، که به یمن اعزام می‌شد، گویای همین مطلب است که «بشّر و لاتنفر و یسر و لا تعسر و صل بهم صلاة اضعفهم». در این جمله کوتاه، هر دو وظیفه امارت و امامت، با هم آمده است. حضرت می‌فرماید: «بشارت‌زا باش و تنفرانگیز مباش. آسان گیر باش و سخت گیر مباش و نماز را طبق توان ضعیف‌ترین مأموم اقامه کن»؛ یعنی تو، هم امیری و هم امام. افرادی هم‌چون سلمان فارسی و عثمان بن

۱. فروغ ابدیت، ص ۴۵۳.

حنیف نیز این گونه بودند.

اتحاد در امارت و امامت، در سخنی از امام هشتم علیه السلام نیز آمده است:

«انما جعلت الخطبة يوم الجمعة لان الجمعة مشهد عام فاراد ان يكون للامير سبب الى موعظتهم و ترغيبهم في الطاعة و ترهيبهم من المعصية و توقيفهم على ما اراد من مصلحة دينهم و دنياهم و يخبرهم بما ورد عليهم من الآفاق و من الاهیال التي لهم فيها المضرة و المنفعة»^۱؛ یعنی خطبه روز جمعه قرار داده شده برای این که جمعه، اجتماعی عمومی است و خداوند اراده کرده که برای امیر، وسیله‌ای باشد برای موعظه مردم و ایجاد رغبت در آنان برای اطاعت از خداوند و ایجاد ترس از انجام معصیت خداوند و وادار کردن مردم بر آن چه خداوند از مصلحت دنیوی و اخروی آنان اراده کرده است و امیر بتواند به مردم از حالاتی خبر دهد که در آفاق اتفاق می‌افتد، از حوادثی که در آن‌ها نفع و ضرر امت اسلام هست.

همان طور که ملاحظه می‌شود، در این بیان شریف، به جای کلمه «امام»، از کلمه «امیر» استفاده شده است. این حدیث - که در علل الشرایع و عیون الاخبار آمده و صاحب وسایل الشیعه آن را نقل کرده است - وظیفه امامت جمعه را به عهده امیر می‌داند و این همان اتحاد امارت و امامت است که این تحقیق، بر آن تأکید دارد. از همه بالاتر، کتاب خداوند است که در سوره جمعه، رسول خدا صلی الله علیه و آله را، که حاکم مسلمانان و امیر آنان بود، امام جمعه معرفی می‌کند:

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! هنگامی که برای نماز جمعه اذن داده می‌شود، به سوی یاد خدا بشتابید و خرید و فروش را رها کنید که این برای شما بهتر است، اگر می‌دانستید و هنگامی که نماز پایان گرفت، (شما آزادید) در زمین پراکنده شوید و از فضل خدا بطلبید و خدا را بسیار یاد کنید، شاید رستگار شوید. هنگامی که آنان تجارت یا سرگرمی یا لهوی را ببینند، پراکنده می‌شوند و به سوی آن می‌روند و تو را ایستاده به حال خود رها می‌کنند. بگو: آن چه نزد خدا است، بهتر از لهو و تجارت است و خداوند بهترین روزی‌دهندگان است».^۲

«تو را ایستاده، به حال خود رها می‌کنند» یعنی در حال ایراد خطبه جمعه رها می‌کنند و

۱. وسایل الشیعه، ج ۵، ص ۳۹ ۴۰.

۲. جمعه، آیه ۹ ۱۱.

این دال بر امامت جمعه رسول خدا ﷺ است.

«و هنگامی که در میان آنان باشی و در میدان جنگ، برای آنان نماز را بر پا کنی، دسته‌ای از ایشان با تو به نماز برخیزند و سلاح‌هایشان را با خود بگیرند و هنگامی که سجده کردند و نماز را به پایان رساندند، باید پشت سر شما به میدان نبرد بروند و دسته دیگر، که نماز نخوانده و مشغول پیکار بوده‌اند، بیایند و با تو نماز بخوانند...»^۱

در این آیه، رسول خدا ﷺ به طور هم زمان، هم امیر و فرمانده نظامی است و هم امام جماعت.

آیات مربوط به تغییر قبله نیز شاهد خوبی بر اتحاد امامت و امارت، در شخص رسول خدا است.^۲

□ ۳. تقسیمات کشوری بر اساس ولایات حدوداً خود مختار

از دستورالعمل‌ها و شرح وظایف‌های کتبی و شفاهی، که از حکومت رحمانی نبوی به ما رسیده است و نیز از عهدنامه‌های گردآوری شده در نهج‌البلاغه، استفاده می‌شود که هر والی و حاکم اعزامی، به مثابه یک رئیس دولت محلی خودمختار، وارد آن محل می‌شده است که نمونه‌اش را در نامه رسول خدا ﷺ در باره عتاب بن اسید، استاندار مکه و همچنین در عهدنامه معروف مالک اشتر، در حکومت علوی مشاهده کردیم؛ به‌ویژه عهدنامه مالک اشتر، که کاملاً ترسیم‌کننده یک دولت خودمختار است که دارای دستگاه قضایی، ارتش، سازمان اطلاعات، بیت‌المال، دیوان و بوروکراسی و وزیر است. به هر حال آن چه یک دولت دارد، در محدوده یک ولایت اسلامی می‌گنجد، اما تحت نظارت حکومت مرکزی. مروری گذرا بر این عهدنامه، مدعی ما را اثبات می‌کند. در بحث تمرکز و عدم تمرکز و تفویض اختیار، به این خودمختاری و خودگردانی اشاره شده است. در حقیقت، مدیریت دولتی و کلان حکومت علوی، چنین ساختاری را داشته است.

۱. نساء، آیه ۱۰۱.

۲. بقره آیه ۱۴۲ ۱۵۰.

□ ۴. سلسله مراتب ولایی

در آیه‌هایی از قرآن، از حاکمان اسلامی، با نام اولی الامر یاد شده است^۱ و در آیه‌ای دیگر، از آنان با عنوان ولی نام برده شده است.^۲ این واژگان و مانند آن‌ها مضمونی به نام ولایت را، که ویژه حکومت اسلامی است، مطرح می‌کنند که سلسله مراتب سازمانی را سلسله‌ای ولایی قرار می‌دهد:

«سرپرست و ولی شما تنها خدا است و پیامبر او و آنان که ایمان آورده‌اند».^۳
 معنای اصلی کلمه «ولی»، بنا بر گفته راغب در کتاب مفردات، قرار گرفتن چیزی در کنار چیز دیگر است، به گونه‌ای که فاصله‌ای در کار نباشد؛ یعنی اگر دو چیز آن‌چنان به هم متصل باشند که هیچ چیز در میان آن‌ها نباشد، ماده «ولی» به کار برده می‌شود. به همین مناسبت، طبعاً این کلمه، درباره قرب و نزدیکی، اعم از قرب مکانی و معنوی به کار رفته است. هم‌چنین به همین تناسب، درباره دوستی، یاری، تصدی امر، تسلط و معانی دیگری از این قبیل به کار رفته است؛ زیرا در همه آن‌ها نوعی مباشرت و اتصال وجود دارد.^۴ راغب اصفهانی درباره موارد کاربرد این واژه می‌گوید:

ولایت به معنای نصرت است؛ اما ولایت به معنای تصدی و صاحب اختیار بودن در یک کار است. گفته شده که معنای هر دو یکی است و حقیقت آن، همان تصدی و صاحب اختیاری است.

جوهری می‌گوید: «هر کسی که کار دیگری را به عهده گیرد، ولی او است».^۵
 علامه طباطبایی معتقد است:

رسول خدا ﷺ بر همه شؤون امت اسلامی، در جهت سوق دادن آنان به سوی خدا و برای حکمرانی و فرمان‌روایی بر آنان و قضاوت در میان‌شان ولایت دارد. از این رو، پیروی مطلق، حقی برای او، بر عهده امت اسلامی است. البته این ولایت، در طول ولایت خداوند و ناشی از تفویض الهی است؛ یعنی چون اطاعت از او اطاعت از خداوند است، در نتیجه، ولایت او

۱. نساء، آیه ۵۸ و ۸۳.

۲. مائده، آیه ۵۵.

۳. همان.

۴. مرتضی مطهری، ولایات و ولایت‌ها، ص ۷.

۵. صحاح اللغه، ج ۶، ص ۲۵۲۸.

ولایت خدایی است و باید از او اطاعت کرد.^۱

از دیدگاه شهید مطهری، ولی دارای سه ولایت دینی، قضایی و سیاسی است؛ یعنی هدایت، فصل خصومت و رهبری سیاسی را بر عهده دارد.^۲ این سلسله مراتب ولایی، از ویژگی‌های حکومت دینی است که اگر مدیری جامع الشرایط و اصلح باشد، با داشتن ولایت، پیش‌برد کارهای سازمانی و مجاری امور را از سرعت مطلوبی بهره‌مند می‌سازد. زمانی که تصمیم می‌گیرد، تصمیم او سندیت و حجیت پیدا می‌کند و رافع اختلاف‌نظرها است و باید اطاعت شود. هر ولی می‌تواند سلسله مراتب را در شرایط اضطراری درنوردد. اطاعت از او جنبه شرعی دارد که آثار دنیوی و اخروی خاص خود را به دنبال خواهد داشت. حتی اگر خطا هم بکند، اطاعت از او در نهایت به نفع سازمان است؛ زیرا تمرین بر اطاعت، آن هم با جلوه شرعی، در مجموع، مزایای بی‌شماری دارد و جبران خطاهای احتمالی و اندک را خواهد کرد. البته این اطاعت، کورکورانه نیست، بلکه نظریات ارائه می‌شود و مشورت‌ها صورت می‌گیرد؛ اما تصمیم با رهبر و مدیر است. به این نکته، در مبحث رهبری اشاره شده است. رسول خدا ﷺ می‌فرماید:

«من اطاعنی فقد اطاع الله و من عصانی فقد عصی الله و من اطاع امیری فقد اطاعنی و من عصی امیری فقد عصانی»؛^۳ یعنی هر کس مرا اطاعت کند، خدا را اطاعت کرده است و هر کس از من نافرمانی کند، از خدا نافرمانی کرده است و هر کس از فرمان منصوب من اطاعت کند، از من اطاعت کرده است و هر کس از فرمان منصوب من نافرمانی کند، از من نافرمانی کرده است.

و نیز می‌فرماید: «علی المرء السمع والطاعة فیما احبّ واکره الا ان یؤمر بمعصیته فلا سمع و لا طاعة»؛^۴ یعنی هر فردی باید از بالادست اطاعت کند، چه مطابق میل او باشد، چه نباشد، مگر به معصیت امر شود که نباید اطاعت کند... علت اطاعت این است که بالادست و ولی امر،

۱. تفسیر المیزان، ج ۶، ص ۱۴.

۲. ولاءها و ولایت‌ها، ص ۵۶.

۳. نظام الحکم فی الاسلام، ص ۲۳۷.

۴. همان، ص ۲۳۷.

چیزهایی می‌داند که زیردست نمی‌داند.

این روایت، صورت تخلف و تمرد از ولی امر را منحصر به صورتی کرده که امر او معصیت‌آمیز باشد و اگر معصیت‌آمیز نبود، گرچه به نظر زیردست، خطا باشد و به کام او خوش نیاید، باید اطاعت شود. از ویژگی‌های سلسله مراتب ولایی، آن است که عاصیان و نافرمانان، با اصطلاحاتی مانند کفر و لعن موصوف می‌شوند؛ همان طور که دربارهٔ متمردان از فرمان اسامه و عتاب بن اسید، از آن حضرت شنیده شد.^۱

از دیگر ویژگی‌های این سلسله مراتب، این است که اطاعت و عصیان از مرتبهٔ بالاتر، اطاعت و عصیان خدا و رسول است و این نکتهٔ مهمی است.

□ ۵. وحدت دین و سیاست

این راهبرد، برگرفته از راهبردهای چهارگانهٔ پیشین است (مرکزیت مساجد برای حکومت). اتحاد امارت و امامت و سلسله مراتب ولایی، ترجمان وحدت دین و سیاست و بیان‌گر ظرفیت دین اسلام و قرآن کریم، برای ادارهٔ دنیا و دین مردم است. در حکومت دینی، امور سیاسی برخاسته از متن دین هستند و بخش بزرگی از فقه و احکام اسلام، مربوط به مسایل سیاسی و اجتماعی است. ساختار حکومتی و مدیریتی رسول خدا ﷺ بر پایه‌ای آمیخته از دین و سیاست شکل گرفته و برپا ایستاده است. دین در کناری نیست و سیاست در کناری دیگر. این اصلی است که در سرتاسر این تحقیق، غیرمستقیم و بالالتزام اثبات شده است. آیات بی‌شماری از قرآن و بسیاری از روایات و اخبار، که مورد استفادهٔ این نوشتار قرار گرفته، حاکی از اندماج دین و سیاست هستند.

با این اصول پنج‌گانهٔ راهبردی، نظام اداری و سازمانی حکومتی رحمانی - نبوی، از دیگر ساختارهای مدیریتی ممتاز می‌گردد. تک تک این اصول، جاویدان و تغییرناپذیر است و به بیان دیگر، از سنت‌های سازمانی خداوند است.

۱. سیرهٔ ابن هشام، ج ۴، ص ۳۰۰؛ بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۱۲۳.

◀ نمودار سازمانی

نمودار سازمانی، نقشه‌ای است که پست‌ها و روابط درون ساختار سازمانی را ترسیم می‌کند.

نمودار، محل پست‌ها و واحدها و وظیفه‌ها را در سازمان نشان می‌دهد. در نمودار، یک مستطیل، نماینده یک پست سازمانی و خطوط پیوسته و بدون انقطاع، نماینده ارتباط رسمی گزارش‌دهی و گزارش‌گیری بین دو پست است. در این نمودارها نشان داده می‌شود که مدیریت عالی، در بالاترین قسمت سازمان است و پست‌های پایین‌تر در انتهای نمودار گسترش یافته‌اند. به طور سنتی، هر نمودار سازمانی، شکلی هرمی دارد که افراد بالای هرم، مسؤولیت و اختیار بیش‌تری نسبت به افراد پایین‌تر دارند.

از نظر تاریخی گفته می‌شود که ساختار هرمی سازمان، احتمالاً از ساختار فرماندهی ارتش اقتباس شده است. در دنیای غرب، ساختار مذهب نیز سلسله‌مراتبی است با اختیاری که از بالا جاری می‌شود.^۱

◀ تقسیم کار

تقسیم کار، وظایف ساده شده‌ای را ایجاد می‌کند که به آسانی آموزش داده شده و اجرا می‌گردد. بنابر این، این کار، تخصص را ترجیح می‌دهد و هر فردی می‌تواند در شغل خود، کارآموده و ماهر شود. چون تقسیم کار، مشاغل گوناگونی پدید می‌آورد، افراد می‌توانند پستی را انتخاب کنند یا در پستی منصوب شوند که متناسب با استعداد و علاقه آنان است.

البته تخصص شغلی معایبی نیز دارد. اگر وظایف، به مراحل کوچک و مجزا تقسیم شود و اگر هر فردی فقط مسؤول یک مرحله باشد، احساس بیگانگی می‌تواند به آسانی ایجاد شود. همین‌طور که بسیاری تجربه کرده‌اند، کسالت (بی‌حوصلگی) محصول فرعی وظایف

۱. مدیریت مدرن، ص ۲۱۸؛ مبانی سازمان مدیریت، ص ۱۰۶.

تخصصی شده است، که معمولاً تکراری می‌شوند و افراد را ارضا نمی‌کنند. پژوهش‌گران دریافته‌اند که غیبت از کار می‌تواند یکی از تأثیرات منفی تخصص شغلی باشد. دو راه برای چیره شدن بر احساس بیگانگی از محیط کار وجود دارد که عبارتند از: غنی‌سازی شغلی و تقویت شغلی، که در بخش رهبری، مورد بحث قرار می‌گیرند.^۱

◀ واحدسازی

وقتی مدیران تقسیم کار می‌کنند، فعالیت‌هایی را که برای اجرای همه کارهای سازمان مورد نیاز است، گرد می‌آورند و سپس آن‌ها را در قالب مشاغل، تنظیم و دسته‌بندی می‌کنند. واحدسازی ترتیبی است که در آن، مشاغل و فعالیت‌ها در گروه‌های منطقی دسته‌بندی می‌شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگ‌تری ترکیب می‌شود تا همه سازمان شکل داده شود. متداول‌ترین شیوه‌های واحدسازی عبارتند از:

۱. واحدسازی بر اساس وظیفه.
 ۲. واحدسازی بر اساس محصول.
 ۳. واحدسازی بر اساس منطقه‌ای یا جغرافیایی.
 ۴. واحدسازی بر اساس مشتری.
- مدیریت پژوهان برای هر یک از شیوه‌های بالاتر مزایا و معایبی را شمرده‌اند. به بیان دیگر، هیچ شیوه‌ای مصون از عیب و اشکال نیست، هر چند شیوه اول، متداول‌ترین شیوه است.

◀ سلسله مراتب

اصل سلسله‌مراتب بیان می‌کند که یک زنجیره روشن و بدون انقطاع فرماندهی، باید همه افراد را در سازمان با سرپرستانشان، از بالاترین تا پایین‌ترین سطح، به هم پیوند دهد.^۲

۱. اصول مدیریت، ص ۳۱۶-۳۱۷.

۲. هل ریگل، ص ۲۶۱.

تعیین حیطه نظارت و زنجیره فرماندهی، الگویی چند سطحی را پدید می‌آورد که سلسله مراتب نامیده می‌شود. در بالای سلسله مراتب سازمانی، عالی‌ترین طبقه مدیر یا مدیران قرار دارند که مسؤول عملیات همه سازمان هستند و مدیران دیگر، در سطوح پایین‌تر سازمان قرار دارند.^۱

حیطه نظارت یا حیطه مدیریت، عده‌ای از افراد هستند که به طور مستقیم، به یک مدیر گزارش می‌دهند و یک مدیر به طور مستقیم، آنان را اداره و هماهنگ می‌کند. اصل حیطه نظارت، بیان می‌کند که عده زیردستانی که به طور مستقیم به هر سرپرست گزارش می‌دهند، باید محدود باشد. موضوع حیطه نظارت، قدمتی به اندازه سازمان دارد و ناشی از این عقیده است که یک مدیر، به تنهایی نمی‌تواند به طور مؤثری عده بسیاری از افراد را سرپرستی کند. این عقیده وقتی تقویت شد که فرماندهان ارتش دریافتند که حیطه نظارت، محدود در موقعیت‌های رزمی کارآمدتر است. نظریه سنتی مدیریت معتقد بود که عده زیردستانی که به یک مدیر گزارش می‌دهند، می‌توانند بین چهار تا دوازده تن باشند.^۲

میزان گستردگی حیطه نظارت، تعداد سطوح سلسله مراتب را در هر سازمان تعیین می‌کند. بلندی ساختار سازمانی، با حیطه نظارت، نسبت معکوس دارد. هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد، ساختار سازمانی بلندتر خواهد بود.^۳

◀ رابطه حیطه نظارت با درجه عدم تمرکز

حیطه نظارت، بر تمرکز نیز تأثیر خواهد گذاشت. در حیطه نظارت گسترده، صد تن سرپرست به یک مدیر گزارش می‌دهند. او که نمی‌تواند همه تصمیم‌ها را به تنهایی اتخاذ کند، مجبور است بخشی از اختیارات را برای تصمیم‌گیری واگذار کند. با حیطه نظارت کوچک و محدود، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد؛ ولی هر چه سلسله مراتب، بیش‌تر گردد،

۱. اصول مدیریت، ص ۳۱۸.

۲. هل ریگل، ص ۳۶۲.

۳. اصول مدیریت، ص ۱۰۰-۱۰۶.

مدیران عالی از رده عملیاتی دورتر می‌شوند و در سازمان‌های بسیار متحول، مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم‌گیری، مجبور به عدم تمرکز می‌شوند.^۱

◀ سازمان باید بلند باشد یا مسطح؟

برای هر یک از دو شکل و برتری هر یک بر دیگری، دلایلی ارائه شده است. دلایلی که سازمان‌ها برای برتری سطوح بیش‌تر (حیطه نظارت محدودتر) ارائه کرده‌اند:

۱. مدیران می‌توانند به دلیل عده محدود زیردستان، وقت بیش‌تری را به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اختصاص دهند.

۲. مدیران بهتر می‌توانند کارکنان خود را هدایت و براعمال آنان نظارت کنند.

۳. به طور ضروری، مدیران بیش‌تری پرورش می‌یابند.

دلایلی که برای برتری سطح کم‌تر (حیطه نظارت گسترده‌تر) ارائه شده است:

۱. ارتباط بهتر و ساده‌تر است.

۲. تصمیم‌ها بهتر (سریع، هدایت‌کننده و نزدیک به منطقه عملیات) اتخاذ می‌شوند.

۳. عده سرپرستان، کم‌تر و در نتیجه، هزینه اداری کم‌تر است.

۴. افراد روحیه بالاتری دارند.^۲

به نظر می‌رسد که مدیریت رحمانی، با حیطه نظارت محدودتر، سازگارتر است؛ زیرا مدیریت رحمانی، مدیریت رشد همه‌جانبه است. در مقام مقایسه، حیطه نظارت محدودتر، به رشد نزدیک‌تر است؛ زیرا امکان پرورش مدیر، در این شیوه بیش‌تر است و نیز مدیران فرصت برنامه‌ریزی دارند که این خود، تقویت رشد فردی و سازمانی است. امکان هدایت و نظارت نیز در این شیوه، بیش‌تر است که بدون تردید، از اسباب رشد و تعالی زیردستان است. در حالی که امتیازاتی که برای حیطه نظارت وسیع برشمرده شده است، نوعاً از مقوله توسعه کمی است؛ زیرا از تولید بیش‌تر، هزینه کم‌تر، سرعت عمل و ارتباطات آسان‌تر، به عنوان این امتیازات یاد

۱. همان، ص ۱۵۶.

۲. مبانی مدیریت، ص ۱۳۶.

شده است، در حالی که مدیریت رحمانی، بر کیفیت‌ها پای می‌فشرد. دلیل عقلی نیز مؤید حیطه نظارت محدودتر است؛ زیرا هر فرد توان نظارتی محدودی دارد. بر این اساس، هر چه تعداد افرادی که به شکل مستقیم، زیردست هستند، کم‌تر باشد، امکان کنترل آنان بیش‌تر می‌شود و این موجب ترجیح شیوه اول بر دوم است. بنابر این، سازمان بلندتر، مطلوب‌تر از سازمان مسطح است.

◀ زنجیره فرماندهی

در ساختار عمودی، کارکنان و مدیران، با زنجیره فرماندهی به یکدیگر متصل می‌شوند. خط پیوسته اختیار، که از سطح بالای سازمان امتداد می‌یابد، تعیین می‌کند که چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد. در تسلسل زنجیره فرماندهی، کارکنان به مدیران گزارش می‌دهند و آنان نیز به نوبه خود، به مدیران سطح بالا گزارش می‌دهند و این کار، تا گزارش‌دهی به مدیران بالا ادامه دارد.

زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است:

الف. وحدت فرماندهی؛ یعنی هر فرد باید یک رئیس داشته باشد. این اصل هنوز هم به عنوان عنصری حیاتی برای موفقیت سازمان‌های معاصر، مورد بحث قرار می‌گیرد.^۱

ب. اصل سلسله مراتب (که قبلاً بیان شد).

فایول نشان داده است که پیروی مطلق از زنجیره فرماندهی، همیشه به مصلحت نیست؛ زیرا مسیر رسیدن اطلاعات از مدیران پایین به مدیر عالی، بسیار طولانی خواهد بود و برای سازمان گران تمام می‌شود. او پیش‌نهاد می‌کند که پلی میان مدیر پایین و مدیر عالی زده شود تا بدون واسطه، اطلاعات داده شود. البته این کار، حساس است؛ زیرا مدیران میانی احساس می‌کنند که کنار زده شده‌اند.

راه حل این است که مدیر عالی (پس از گرفتن اطلاعات از مدیر پایین) مدیر میانی را نیز

۱. مدیریت مدرن، ص ۲۲۹.

◀ وحدت فرماندهی از دیدگاه قرآن

«از آن او است آنان که در آسمان‌ها و زمینند و آنان که نزد اویند (فرشتگان) هیچ‌گاه از عبادتش استکبار نمی‌ورزند و هرگز خسته نمی‌شوند. همه شب و روز را تسبیح می‌گویند و سست نمی‌گردند. آیا آنان خدایانی از زمین برگزیده‌اند که خلق می‌کنند و منتشر می‌سازند؟ اگر در آسمان و زمین، جز الله، خدایان دیگری بود، فاسد می‌شدند (و نظام جهان به هم می‌خورد). منزّه است خداوند، پروردگار عرش از توصیفی که آنان می‌کنند».^۲

«خداوند هرگز برای خود فرزندی انتخاب نکرد و معبود دیگری با او نیست که اگر چنین می‌شد، هر یک از خدایان، مخلوقات خود را تدبیر و اداره می‌کردند و بعضی بر بعضی دیگر برتری می‌جستند (و جهان هستی را به تباهی می‌کشیدند). منزّه است خدا از آنچه آنان توصیف می‌کنند».^۳

از این آیات، نکات زیر استفاده می‌شود:

۱. سازمان فرشتگان، مطیع محض خدا هستند، وظیفه خود را به‌خوبی انجام می‌دهند و خسته نمی‌شوند.
۲. این اطاعت‌پذیری، انسجام سازمانی و انگیزش بالا، ناشی از وحدت فرماندهی است.
۳. اگر فرمانده آنان بیش‌تر از یکی بود، این نظام به هم می‌خورد.
۴. خدایان متعدد، خلقت‌های متعدد خواهند داشت.
۵. خدایان متعدد، تدابیر و شیوه‌های اداره متعدد خواهند داشت.
۶. خدایان متعدد، برای برتری بر دیگری و حذف دیگری، به نزاع برمی‌خاستند.
۷. حاصل این اختلافات، تباهی جهان هستی خواهد بود.^۴

۱. همان.

۲. انبیاء، آیه ۱۹، ۲۲.

۳. مؤمنون، آیه ۹۱.

۴. تفسیر المیزان، ج ۱۵، ص ۶۱، ۶۳.

به طور خلاصه، لازمه وحدت فرماندهی، انسجام و انتظام، اطاعت‌پذیری و حاصل‌خیزی و محصول تعدد فرماندهی، فساد، تباهی، عصیان و فروپاشی و متلاشی شدن است. اصل «وحدت فرماندهی» مادر همه اصول سازماندهی است. لازمه وحدت فرماندهی، سلسله مراتب فرماندهی و زنجیره فرماندهی است:

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از خدا و رسول و اولی الامر اطاعت کنید».^۱ برای یک سازمان طولانی و عریض و طویل، امکان اطاعت همه لایه‌های سازمانی، از رأس سازمان نیست، بلکه نیاز به واسطه هست:

«بگو: اگر خدا را دوست می‌دارید، از من پیروی کنید تا خدا نیز شما را دوست بدارد و گناهانتان را بیامزد و خدا آمرزنده مهربان است. بگو: خدا و رسول را اطاعت کنید و اگر سرپیچی کنید، خدا کافران را دوست ندارد».^۲

طبق این آیه، دستیابی به عزت و محبت خداوندی، از راه تبعیت و اطاعت از رسول ممکن است. مخالفت رسول ﷺ کفر است؛ یعنی مبدا کسی گمان کند که فقط باید از خدا اطاعت کرد. البته اطاعت از خدا و رسول، در طول هم است، نه در عرض هم، هر چند ظاهر آیه ممکن است موهم این معنا باشد.

آمرزش گناهان، کنایه از آرامشی است که در پی برقراری اصول مسلم سازماندهی مذکور پدیدار می‌شود.

◀ هماهنگی

هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیت‌های واحدهای جدا از یکدیگر، برای پی‌گیری کارآمد تحقق هدف‌های سازمانی است. بدون هماهنگی ممکن است افراد نقش خود را در سازمان، فراموش و تلاش کنند به بهای هدف‌های سازمان، خواسته‌های واحد خود را جامعه عمل

۱. نساء، آیه ۵۸.

۲. آل عمران، آیه ۳۱، ۳۲.

پیوشانند.^۱ به طور کلی موارد زیر، مستلزم هماهنگی بسیار است:

۱. وقتی کارها غیر یک‌نواخت و غیر قابل پیش‌بینی باشند.
۲. وقتی در اجرای بعضی کارها عوامل محیطی مؤثر، در حال دگرگونی باشند.
۳. وقتی در اجرای کارها، وابستگی‌های متقابل فردی کارکنان، زیاد باشد.
۴. وقتی سازمان‌ها اهداف اجرایی بالایی برای خود تعیین کنند.^۲

◀ هماهنگی در مدیریت رحمانی

«شب (نیز) برای آنان نشانه‌ای است از عظمت خدا. ما روز را از آن برمی‌گیریم، ناگهان تاریکی آنان را فرا می‌گیرد. و خورشید نیز برای آنان آیتی است که پیوسته به سوی قرارگاهش در حرکت است. این تقدیر خداوند قادر و دانا است. و برای ماه منزلگاه‌هایی قرار دادیم (و هنگامی که این منازل را طی کرد) سرانجام به صورت شاخه‌کهنه قوسی شکل و زرد رنگ خرما در می‌آید. نه خورشید را سزا است که به ماه رسد و نه شب روز را پیشی گیرد و هر کدام در مسیر خود شناور است».^۳

«همان کسی که هفت آسمان را بر فراز یکدیگر آفرید، در آفرینش خداوند رحمان هیچ تضاد و عیبی نمی‌بینی. بار دیگر نگاه کن، آیا هیچ شکاف و خللی مشاهده می‌کنی؟ بار دیگر (به عالم هستی) نگاه کن، سرانجام چشم‌ت در جست‌وجوی خلل و نقصان ناکام مانده، به سوی تو باز می‌گردد، در حالی که خسته و ناتوان است».^۴

«کوه‌ها را می‌بینی و آن‌ها را ساکن و جامد می‌پنداری، در حالی که مانند ابر در حرکتند. این صنع و آفرینش خداوندی است که همه چیز را متقن آفریده است. او از کارهایی که شما انجام می‌دهید، مسلماً آگاه است».^۵

۱. اصول مدیریت، ص ۳۲۰؛ سازمان و مدیریت، ص ۲۰۱.
 ۲. همان.
 ۳. یس، آیه ۳۶-۴۰.
 ۴. ملک، آیه ۳-۴.
 ۵. نمل، آیه ۸۸.

«در آفرینش آسمان‌ها و زمین و آمد و شد شبانه روز و کشتی‌هایی که در دریا به سود مردم در حرکتند و آبی که خداوند از آسمان نازل کرده و با آن، زمین را پس از مرگ زنده نموده و انواع جنبندگان را در آن گسترانده و (هم‌چنین) در تغییر مسیر باده‌ها و ابرهایی که میان زمین و آسمان مسخرند، نشانه‌هایی است از ذات پاک خدا و یگانگی او برای مردمی که عقل دارند و می‌اندیشند»^۱.

از این آیات اصولی قابل استفاده است:

۱. مصنوعات و مخلوقات خدا محکم و متقن هستند (در مدیریت‌های انسانی نیز محصولات باید دارای اتقان و استحکام باشند).
۲. مخلوقات خدا هماهنگ و متحد هستند و تضاد و اختلافی در آن‌ها نیست. هر کدام در مسیر خود شناورند و مزاحمتی برای دیگری ندارند، وظیفه خویش را انجام می‌دهند و در عین حال، هماهنگ با آهنگ خدایند. شب و روز و خورشید و ماه، بدون ذره‌ای اختلاف و لحظه‌ای درنگ، در حیطه کاری خویش حرکت می‌کنند.
۳. ابر و باد و ماه و خورشید و فلک، در یک حرکت هماهنگ و موزون برقرارند و این هماهنگی، نشانه‌ای از وحدت فرماندهی و یگانگی خداوند است؛ یعنی اداره هماهنگ این همه موجودات مختلف، آسمان، زمین، کشتی، دریا، باران، کشتزارها، جنبندگان گوناگون (از جمله انسان)، باده‌ها و ابرها برای عقلای عالم، نشانه مدیریت هماهنگ خدا است. در یک جمله کوتاه، هماهنگی‌ها ناشی و حاکی از یگانگی و نشانی از وحدت فرماندهی است.

آن‌چه به عنوان یک آموزه مهم، برای سازمان‌های بشری، که در پی تقلید از سازمان خداوندی هستند، مطرح است، ارتباط علی و معلولی هماهنگی و یگانگی است و قاعداً عکس آن، که تشتت و نا به سامانی است، ناشی از دوگانگی یا چندگانگی است. اراده واحد، که فرمانش نافذ باشد و به اصطلاح قرآنی، «کن فیکون» باشد، لاجرم هماهنگی را به دنبال خواهد آورد. این اصلی است که در جای جای این تحقیق، بر آن پای فشرده شده است که

۱. بقره، آیه ۱۶۴.

رهبری و فرماندهی یک سازمان دینی، جنبه ولایی دارد و باید قدرت‌ها در او سرازیر شوند تا هماهنگی‌ها و انسجام‌ها تضمین شود. انتقال قدرت‌ها به فرماندهی، این نهاد را به عمود و ستونی تبدیل می‌کند که قابل تکیه است و از آن، محوری خواهد ساخت که همه چیز، پیرامون آن خواهد چرخید.

◀ اختیار

اختیار در سازمان، حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن، قوه تشخیص خود را برای گرفتن تصمیماتی تأثیر گذار بر دیگران به کار بندد،^۱ که به آن، اختیار رسمی نیز می‌گویند. در واقع، اختیار، حق عمل کردن یا دستور دادن است که به دارنده آن اجازه می‌دهد که بر اساس روش‌های ویژه و معینی عمل کند و به طور مستقیم، بر اقداماتی که دیگران بر اساس دستور انجام می‌دهند، اثر بگذارد. همچنین به دارنده آن اجازه می‌دهد که منابع سازمانی را در جهت تحقق هدف‌های سازمانی اختصاص دهد.^۲

□ قدرت چیست؟

قدرت یعنی توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به گونه‌ای که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند و می‌تواند در هر نوع رابطه‌ای وجود داشته باشد. در سازمان‌ها مدیران قدرت را اعمال می‌کنند؛ اما مدیران، تنها کسانی نیستند که در سازمان، قدرت خود را به کار می‌برند. کارکنان که سخنانی را می‌گویند و کارهایی را انجام می‌دهند نیز بر مدیران اعمال نفوذ می‌کنند.

□ تفاوت قدرت و اختیار

قدرت مفهومی گسترده‌تر از اختیار دارد. با وجود این، اختیار نوعی قدرت است، اما قدرتی که در یک مجموعه سازمانی قرار دارد.

۱. مدیریت لازمه قدرت، ص ۲۰۸.

۲. اصول مدیریت، ص ۲۴۲.

□ منشأ اختیار

نظریه کلاسیک: اختیار از بعضی از سطوح بالای سازمان ناشی می‌شود و سپس به طور قانونی، از سطحی به سطح دیگر عبور می‌کند. در بالای این سلسله مراتب، ممکن است خدا، حکومت یا اراده جمعی مردم قرار داشته باشد.

نظریه پذیرش: منشأ اختیار، بیش‌تر در نفوذپذیر است تا در نفوذ کننده. این نظریه، با این اظهار نظر آغاز شد که همه مقررات قانونی یا دستورها در همه شرایط، اطاعت نمی‌شوند. چستر بارنارد، طرفدار نیرومند نظریه پذیرش، شرایطی را برشمرده است که طبق آن شرایط، شخص از مقام بالاتر اطاعت می‌کند و اختیار او را برای صدور دستور می‌پذیرد. این شرایط عبارتند از:

۱. دستوری که به آنان داده می‌شود، درک کنند.
 ۲. عقیده داشته باشند که دستور با هدف سازمان سازگاری و هماهنگی دارد.
 ۳. دریابند که دستور با منافع پرسنل هماهنگی دارد.
 ۴. از نظر روحی و جسمی، توانایی پیروی از دستور را داشته باشند.
- اگر این چهار شرط وجود نداشته باشد، احتمال کمی هست که اختیار پذیرفته شود و فرمان‌برداری به صورت کامل تحقق یابد.^۱

◀ منشأ اختیار در قرآن

به چه دلیل باید از مافوق اطاعت کرد؟ چه کسی الزام بر تبعیت زیردست از مافوق می‌کند؟ مافوق چه برتری بر من دارد؟ این اختیار و قدرت را چه منبعی به او داده است؟ این پرسش‌ها و نظایر آن‌ها، تحت عنوان مشروعیت مطرح می‌شوند. این پرسش‌ها، هم در سطح مدیریت کلان و دولتی و هم در یک سازمان محدودتر و کوچک‌تر مطرحند. منشأ اختیار و قدرت، از دید قرآن، به خداوند منتهی می‌شود و مشروعیت هر قدرتی از این

۱. مدیریت مدرن، ص ۲۴۳؛ اصول مدیریت، ص ۳۵۰.

ناحیه تأمین می‌شود. او حق طاعت و مولویت دارد؛ زیرا خالق، مالک و مدبر است. البته این حق، به کسانی که او بخواهد، منتقل می‌شود که عبارتند از رسولان و اولی‌الامر.^۱ رسولانی که در سوره شعراء از آنان یاد می‌شود، به امت خویش می‌گویند: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ وَاطِيعُونَ﴾؛ یعنی تقوای خدا را پیشه کنید و از من اطاعت کنید. ایشان دعوت مردم به اطاعت خویش را مبتنی بر تقوای الهی می‌کنند؛ یعنی اگر برای خویش حق اطاعت قائلند، در واقع، منشأ آن خدا است. از این رو، تقوای خدا را مقدم بر اطاعت از خویش مطرح می‌کنند. مشروعیت با این ترتیب، از خدا ناشی می‌شود و تا پایین‌ترین حلقات سازمانی، جاری و نازل می‌شود.

تا این جا نظریه کلاسیک، با مدیریت رحمانی هماهنگ است. طبق این نظریه، زیردستان باید اطاعت کنند و گرنه، مستحق مذمت عقلانی یا عقلایی و مجازات هستند: «خداوند کسانی از شما را که پشت سر دیگران پنهان می‌شوند و یکی پس از دیگری فرار می‌کنند، می‌شناسد. پس آنان که فرمان او را مخالفت می‌کنند، باید بترسند از این که فتنه‌ای دامنه‌شان را بگیرد و یا عذابی دردناک به آنان برسد».^۲

اما مشروعیت نیمی از مسیر و واقعیت است. نیم دیگر، مقبولیت است که همان پذیرش فرمان یا به بیان بهتر، قابلیت پذیرش دستور است؛ یعنی نوع فرمان، توجیهات مقدماتی آن، شرایط صدور فرمان، شرایط عمومی پیروان و عناصر تحت امر و امثال آن، در تأثیرگذاری فرمان، نقش دارند. به بیان دیگر، مشروعیت قدرت، مقتضی اطاعت است؛ ولی این مقتضی، برای تأثیر، تحقق شرایطی را نیاز دارد و نیز موانعی دارد. شناسایی این موانع، بسیار مهم است.

به بیان سوم، قدرت به تنهایی کافی نیست، بلکه اقتدار نیز لازم است. اگر اقتدار را به معنای اعمال و نفوذ قدرت بدانیم، باید زمینه آن وجود داشته باشد. اگر زمینه اعمال قدرت نباشد، دستور دادن لغو است. بله اگر همه شرایط موجود شد، مخالفت، عصیان محسوب

۱. نساء، آیه ۵۹.

۲. نور، آیه ۶۳.

می‌شود و موجب مجازات است و گرنه عصیان تلقی نمی‌شود. در فقه اسلامی، شرایط عمومی تکلیف عبارتند از: عقل، علم، بلوغ و اختیار. از این رو اگر علم و اختیار منتفی شود، تکلیفی وجود ندارد؛ یعنی باید به فرمان و تکلیف، علم و آگاهی وجود داشته باشد و بدون اکراه و زور باشد؛ یعنی نباید مانعی برای اطاعت وجود داشته باشد. یکی از موانع می‌تواند این باشد که فرمان، بر خلاف مصالح و منافع عمومی اطاعت‌پذیران باشد. این حالت را مقبولیت فرمان نام می‌نهیم، که در کنار مشروعیت قدرت، یکدیگر را در فرآیند اطاعت تکمیل می‌کنند.

بنابر این، نظریه پذیرش چستربارنارد تقویت می‌شود و نظریه مدیریت رحمانی، جمع هر دو نظریه است؛ زیرا جمع مشروعیت و مقبولیت اقتضا دارد که هر دو نظریه کلاسیک و چستربارنارد را تأیید کنیم. بر این اساس، صرف این که فرماندهی مشروع است، نباید دستور دهد و انتظار اطاعت داشته باشد و مخالف خود را مرتد و عاصی و متمرّد بداند، بلکه باید همه شرایط را بسنجد و سپس فرمان دهد. حضرت علی علیه السلام در همین باره، به مالک اشتر می‌فرماید:

«هیچ‌گاه از کیفری که نموده‌ای، به خود مبال و نیز هرگز در کاری که پیش می‌آید و راه چاره دارد، سرعت به خرج مده. مگو: من مأمورم (و بر اوضاع مسلطم)، امر می‌کنم و باید اطاعت شود، که این موجب ورود فساد در قلب و خرابی دین و نزدیک شدن تغییر و تحول در قدرت است. آن‌گاه که بر اثر موقعیت و قدرتی که در اختیارداری، کبر و عجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت قدرت و ملک خداوند، که مافوق تو است، نظر افکن که این تو را از آن سرکشی پایین می‌آورد و آن شدت و آن تندی را از تو باز می‌دارد و آن‌چه از دست رفته است، یعنی نیروی عقل و اندیشه‌ات، که تحت این خودپسندی واقع شده، به تو باز می‌گردد. از هم‌تایی در علو و بزرگی با خداوند برحذر باش و از تشبه به او در جبروتش خود را برکنار دار؛ زیرا خداوند هر جباری را ذلیل و هر فرد خودپسند و متکبری را خوار خواهد ساخت».^۱

معنای این سخنان به اندازه‌ای روشن است که نیازی به توضیح ندارد؛ اما به طور خلاصه،

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

حضرت به مالک می‌فرماید که درست است که مشروعیت داری و از سلسله مراتب مشروع اختیار گرفته‌ای، ولی این اختیار و قدرت نباید تو را به حالتی وادارد که بگویی: هر چه می‌گویم، باید اطاعت شود. این سخنان، به‌خوبی، ادعای ما را اثبات می‌کنند.

◀ واگذاری (تفویض) اختیار

تفویض اختیار به معنای انتقال بخشی از اختیارات و وظایف خاص مدیر و رهبر سازمان به زیردستان و مدیران واحدهای تابع، به منظور تسریع در اجرای امور و تحقق به موقع هدف‌های سازمان است. در نتیجه، هدف از تفویض اختیار این است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف محول، به طور مستقل تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف نباشند از مافوق خود نظرخواهی کنند.^۱

مسئولیت عبارت است از تعهد کارکنان به اجرای وظایف محول شده، که این پذیرش، ناشی از پذیرش شغلی توسط کارکنان است. پاسخ‌گویی نقطه‌ای است که اختیار و مسئولیت در آن جا با هم تلاقی می‌کنند. وقتی مدیران از اختیار خود استفاده می‌کنند، یعنی مسئولیت نتایج حاصل را می‌پذیرند و در برابر موفقیت یا ناکامی خود، پاسخ‌گو هستند.^۲

◀ اصول تفویض اختیار

۱. تفویض اختیار، در قسمتی از اختیار ممکن است، نه در همه آن.
۲. تفویض اختیار از واگذارنده اختیار، سلب مسئولیت نمی‌کند.
۳. تفویض اختیار، قابل فسخ است.
۴. تفویض اختیار، باید با نظارت، همراه باشد.

۱. مصطفی نبوی، تمرکز و عدم تمرکز اداری و سیاسی در ایران، ص ۵۴.

۲. هل ریگل، ص ۳۶۶ - ۳۶۷.

۵. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.^۱

◀ مزایای تفویض اختیار

۱. فرصت یافتن مدیر برای انجام مسئولیت‌های مهم‌تر.
۲. گرفتن تصمیمات معتبر، توسط کسانی که به منطقه عملیات نزدیک‌تر هستند.
۳. تسریع در تصمیم‌گیری (زیرا زیردست، منتظر دستور مافوق، برای تصمیم‌گیری نیست).
۴. افزایش اعتماد به نفس و مهارت زیردستان.^۲

◀ موانع واگذاری اختیار

۱. ترس مدیران از درست انجام ندادن کار.
۲. ترس مدیران از تحت‌الشعاع واقع شدن آنان در برابر ابتکارات زیردستان.
۳. نقص در تعیین اختیار و مسئولیت مدیران به شکل شفاف.^۳

◀ تحلیل قرآنی سازماندهی

اساس در این تحقیق، بر اقتباس از مدیریت خداوند رحمان بر هستی و انسان است. خدای تبارک و تعالی، که مالک و مدبر جهان است، از طریق عرش، که سازمان اصلی و مرکزی است، مدیریت خود را اعمال می‌کند. مراد از عرش، که در لغت، به معنای اریکه و تخت سلطنت است، همان قدرت قاهره خدا است که در چند آیه از قرآن به آن اشاره شده است. گاهی نیز لفظ «کرسی» به جای عرش به کار می‌رود. خداوند، جهان را از طریق سازمان فرشتگان اداره می‌کند که «مدبرات امر» لقب دارند؛

۲. اصول مدیریت، ص ۳۵۴.

۱. تمرکز و عدم تمرکز اداری و سیاسی در ایران، ص ۵۶.

۳. هل ریگل، ص ۳۶۸.

یعنی گردانندگان امور، که در حقیقت، کارگزاران خداوند هستند. بررسی سازمان فرشتگان، بسیار جالب است که خطبه «اشباح» نهج البلاغه نیز به همین امر اختصاص یافته است و در این فصل، به آن خواهیم پرداخت.

الف) کارها و وظایف، به خوبی بین آن‌ها تقسیم شده است:

«سوگند به به حرکت درآوردندگان ابرها، سوگند به آن ابرها که بار سنگینی از باران را با خود حمل می‌کنند، سوگند به کشتی‌هایی که به آسانی به حرکت در می‌آیند و سوگند به فرشتگانی که کارها را تقسیم می‌کنند».^۱

علامه طباطبایی معتقد است که آیات چهارگانه بالا به مدیریت عامه و تدبیر کلی عالم هستی اشاره می‌کنند. در این آیات، نمونه‌ای از موجودات، که امور خشکی، از طریق آن‌ها تدبیر می‌شود، یعنی باده‌ها، موجوداتی که در دریاها مدیریت خدا را اعمال می‌کنند، یعنی کشتی‌ها و موجوداتی که در فضا چین می‌کنند، یعنی ابرها و در نهایت، تدبیر عالی‌تر و تمام کننده‌تر، که توسط فرشتگانی انجام می‌شود که واسطه‌های تدبیر خداوندی هستند و «مقسمات امر» نامیده شده‌اند، معرفی می‌شوند.^۲ طبق نقل تفسیر قمی و درالمتثور، حضرت علی (علیه السلام) نیز به همین معنا اشاره می‌فرماید.

طبق تفسیر بالا، فرشتگان ستاد کل و مرکزی خدا هستند و تقسیم‌کننده کارها در زمین و دریا و فضا می‌باشند:

«سوگند به فرشتگانی که پی در پی فرستاده می‌شوند و آن‌ها که هم‌چون تند باد حرکت می‌کنند و سوگند به آن‌ها که ابرها را می‌گسترانند و آن‌ها که جدا می‌کنند و سوگند به آن‌ها که آیات بیدارگر الهی را به انبیا القا می‌کنند».^۳

«سوگند به فرشتگانی که جان مجرمان را به شدت از بدن‌هاشان بیرون می‌کشند و فرشتگانی که روح مؤمنان را با مدارا و نشاط جدا می‌سازند و فرشتگانی که در اجرای فرمان

۱. ذاریات، آیه ۱۴.

۲. تفسیر المیزان، ج ۲۶، ص ۳۶۵.

۳. مرسلات، آیه ۱۶.

الهی به سرعت حرکت می‌کنند و آن‌ها که امور را تدبیر می‌کنند».^۱

طبق این آیات، فرشتگان کارهای تقسیم شده‌ای را انجام می‌دهند که روشن است. امیرالمؤمنین (علیه السلام) هم به نمونه‌ای از این تقسیم کار، چنین اشاره می‌فرماید:

«پس آن گاه آسمان‌های بالا را از هم گشود و مملو از فرشتگان مختلف ساخت. گروهی از آنان همیشه به سجده‌اند و رکوع ندارند و یا به رکوعند و قیام نمی‌کنند و یا در صفوفی که از هم پراکنده نمی‌گردند، قرار دارند و یا همواره تسبیح می‌گویند و هرگز خسته نمی‌شوند و هیچ‌گاه خواب، چشمان آنان را نمی‌پوشاند و عقول آنان گرفتار نسیان و سهو نمی‌گردد. بدن آنان به سستی نمی‌گراید و غفلت و نسیان به آنان عارض نمی‌شود.

گروهی دیگر، امینان وحی او و زبان او به سوی پیامبرانند و پیوسته برای رساندن حکم و فرمانش، در رفت و آمدند و جمعی دیگر، حافظان بندگان اویند و دربانان بهشت او، بعضی از آنان پایشان در طبقات پایین زمین، ثابت و گردن‌هاشان از آسمان بالا گذشته و ارکان وجودشان از اقطار جهان بیرون رفته و کتف‌های آنان برای حفظ پایه‌های عرش خدا آماده است و در برابر عرش او سر را پایین افکنده‌اند و در زیر آن، بال‌ها را به خود پیچیده‌اند. در میان آنان با کسانی که در مراتب پایین‌تر قرار دارند، حجاب عزت و پرده‌های قدرت فاصله انداخته است. هرگز پروردگار خود را با نیروی وهم تصور نکنند و صفات مخلوقات را برای او قائل نشوند. هرگز وی را در مکانی محدود نمی‌سازند و با چشم‌ها به او اشاره نمی‌کنند».^۲

در خطبه زیبای بالا، ضمن تقسیم کار، به هماهنگی، اطاعت پذیری، سلسله مراتب و سازمان نیرومند فرشتگان نیز اشاره شده است.

«آنان گفتند: خداوند رحمان فرزندی برای خود انتخاب کرده است. او منزّه است از این عیب و نقص. آن‌ها (فرشتگان) بندگان شایسته اویند. هرگز در سخن از او پیشی نمی‌گیرند و پیوسته به امر او عمل می‌کنند. اعمال امروز و آینده و گذشته آن‌ها را می‌داند. آن‌ها جز برای کسی که خدا راضی به شفاعت او است، شفاعت نمی‌کنند و از ترس او بیمناکند و هرکس از

۱. نازعات، آیه ۱ و ۵.

۲. نهج البلاغه، خ اول.

آن‌ها بگوید: من جز خدا معبودی دیگرم، کیفر او را جهنم می‌دهیم و ستم‌گران را این گونه کیفر خواهیم داد».^۱

این آیات صریحاً به وحدت فرماندهی و اطاعت‌پذیری، در سازمان الهی فرشتگان اشاره دارند. بعضی از آن‌ها مأمور نظارت و ثبت و ضبط اعمال بندگانند که تحت عنوان رقیب و عتید و امثال آن معروفند و در بحث نظارت، به آن‌ها اشاره شد.

بعضی از آن‌ها مأموریت‌هایی در میان انسان‌ها دارند؛ مانند دو فرشته‌ای که به شکل دو جوان، بر حضرت ابراهیم و لوط علیهم‌السلام نازل شدند و مژده نابودی قوم تبهکار لوط را دادند^۲ و دو فرشته‌ای که با نام هاروت و ماروت، برای آزمایش گروهی از مردم مأمور شدند^۳ و فرشته‌ای که مأمور شد به حضرت مریم بشارت فرزند دهد^۴ و فرشتگانی که به حضرت زکریا مژده ولادت یحیی را دادند.^۵

طبق یک تقسیم‌بندی معروف که شهرت روایی نیز دارد، فرشتگانی مانند جبرئیل، مأمور ابلاغ وحی به رسولان خدا، میکائیل مأمور تقسیم ارزاق و معیشت، عزرائیل مأمور گرفتن جان و اسرافیل مأمور دمیدن در صور هستند که این حاکی از تقسیم کاری دقیق است و از ظاهر بعضی آیات بر می‌آید که هر کدام از این فرشتگان، سازمان و فرشتگان تحت امری دارند. آن‌جا که گرفتن جان را به ملائکه نسبت می‌دهد،^۶ معلوم می‌شود که آن‌ها تحت امر ملک الموت (عزرائیل) هستند. سوره مبارکه قدر، از روح الامین، که همان جبرئیل است، در رأس فرشتگانی که در شب قدر به زمین و به میان احیاگران ارسال می‌شوند، نام می‌برد. در جنگ بدر، حنین، احد و دیگر جنگ‌ها عده‌ای از آن‌ها در قالب واحدهای سه هزار نفره یا پنج هزار نفره به کمک مجاهدان اسلام می‌آمدند.^۷

از سازمان دقیق فرشتگان، معیارهای دقیقی را می‌توان برای سازماندهی اسلامی اتخاذ

۱. انبیاء، آیه ۱۶-۱۹.

۳. بقره، آیه ۱۰۳.

۵. آل عمران، آیه ۳۹.

۷. انفال، آیه ۹؛ آل عمران، آیه ۱۲۶.

۲. ذاریات، آیه ۲۸.

۴. مریم، آیه ۱۹.

۶. نساء، آیه ۱۰۰.

کرد که عبارتند از:

۱. اصل تقسیم کار
۲. اصل هماهنگی
۳. اصل اطاعت‌پذیری
۴. اصل سلسله مراتب
۵. اصل وحدت فرماندهی
۶. اصل نظارت

□ سازماندهی حضرت سلیمان علیه السلام

«سلیمان گفت: پروردگارا! مرا بیخش و حکومتی به من عطا کن که پس از من، سزاوار هیچ کس نباشد، که تو بسیار بخشنده‌ای. پس ما باد را مسخر او ساختیم تا به فرمانش به نرمی حرکت کند و هر جا او می‌خواهد، برود و شیاطین را مسخر او کردیم، هر بتّا و غواصی از آن را و گروه دیگری از شیاطین را در غل و زنجیر، تحت سلطه او قرار دادیم».^۱

«و بر سلیمان باد را مسخر ساختیم که صبحگاهان، یک ماه را می‌پیمود و عصرگاهان مسیر یک ماه را و چشمه مس مذاب را برای او روان ساختیم و گروهی از جن پیش روی او و به اذن پروردگارش کار می‌کردند و هر کدام از آن‌ها که از فرمان ما سرپیچی می‌کردند، او را از عذاب آتش سوزان می‌چشانیدیم. آن‌ها هر چه سلیمان می‌خواست، برایش درست می‌کردند، معبدها، تمثال‌ها، ظروف بزرگ غذا، همانند حوض‌ها و دیگ‌های ثابت، که از بزرگی، قابل حمل و نقل نبودند و به آن‌ها گفتیم: ای آل داود (سازمان داود)! شکر این همه نعمت را به جای آورید؛ ولی عده کمی از بندگانش شکرگزارند».^۲

«و لشکریان سلیمان، از جن و انس و پرندگان، نزد او جمع شدند که آن قدر زیاد بودند که باید توقف می‌کردند تا به هم ملحق شوند... سلیمان در جست‌وجوی هدهد برآمد و گفت: چرا

۱. ص، آیه ۳۵ ۳۸.

۲. سبأ، آیه ۱۰ ۱۳.

هدهد را نمی‌بینم یا این که او از غایبان است؟ قطعاً او را کیفر شدیدی خواهم داد یا او را ذبح می‌کنم، مگر این که دلیل روشنی برای غیبتش برای من بیاورد. چندان درنگ نکرد که هدهد آمد و گفت: من بر چیزی آگاهی یافتم که تو بر آن آگاهی نیافتی. من از سرزمین سبا یک خبر قطعی برای تو آورده‌ام... هنگامی که فرستادهٔ ملکهٔ سبا نزد سلیمان آمد، گفت: می‌خواهید مرا به مال کمک کنید و فریب دهید؟ آن چه خدا به من داده، بهتر است از آن چه به شما داده است... به سوی آنان بازگرد و اعلام کن که با لشکریانی به سوی آنان می‌آیم که قدرت مقابله با آنها را نداشته باشند و آنان را از آن سرزمین، با ذلت و خواری بیرون می‌کنم. سلیمان گفت: ای بزرگان! کدام یک از شما تخت او را برای من می‌آورید، پیش از آن که به حال تسلیم نزد من آیند. عفریتی از جن گفت: من آن را پیش تو می‌آورم قبل از آن که از جایت برخیزی و من به این امر توانا و امین هستم؛ اما کسی که دانشی از کتاب آسمانی داشت، گفت: پیش از آن که چشم بر هم زنی، آن را نزد تو خواهم آورد»^۱.

از این آیات استفاده می‌شود که حضرت سلیمان علیه السلام سازمان حکومتی و اداری عریض و طولی داشته است که پرسنل آن را حیوانات، انسان‌ها، جن‌ها و حتی بادها و عفریت‌ها تشکیل می‌داده‌اند، که تقسیم کار دقیق، انضباط، بازخواهی، گزارش‌دهی، اطاعت‌پذیری، فرماندهی واحد و قاطع، مأموریت‌های حساس، مأموران نیرومند و مطیع و... از ویژگی‌های این سازمان بوده است. حضرت سلیمان به شهادت قرآن، دارای قوی‌ترین سازمان حکومتی در میان پیامبران بوده است. نقل داستان و حیانی حضرت سلیمان نبی در این تحقیق، ضمن این که بیان‌گر وجود حکومت دینی است، حاکی از استانداردهای بالای اداری و سازماندهی است.

هدف قرآن از نقل این قصه و امثال آن چیست؟ به نظر می‌رسد که می‌توان با تأمل و تعمق در آن، اصول و ملاک‌های مدیریت رحمانی را استخراج کرد؛ همان گونه که از سازمان فرشتگان، معیارهایی به دست آمد.

۱. نمل، آیه ۱۷، ۴۱.

□ اصول سازماندهی در حکومت رسول خدا ﷺ

پیامبر اسلام ﷺ به تواتر روایات، دارای حکومتی گسترده و دارای سازمان بوده‌اند. قرآن کریم در بعضی آیات، اشاره‌هایی به این سازمان حکومتی دارد، که می‌توان از آن‌ها اصولی را استخراج کرد:

الف) آیات لزوم اطاعت از رسول خدا ﷺ و هم‌سنگ قرار دادن اطاعت از او با اطاعت از خدا و در کنار هم ذکر کردن این دو اطاعت:

○ ۱. اصل اطاعت

«هرکس از رسول اطاعت کند، به تحقیق از خدا اطاعت کرده است».

اصل اطاعت، یک اصل سازمانی است که نخست عقل به حسن و لزوم آن حکم می‌کند و شارع مقدس نیز به آن ارشاد کرده است. لفظ اطاعت اطلاق دارد و اطاعت‌های اداری و حکومتی را هم شامل می‌شود.

○ ۲. اصل سلسله مراتب

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اطاعت کنید خدا را و اطاعت کنید پیامبر خدا را و اولوالامر (وصایای پیامبر) را و هرگاه در چیزی نزاع داشتید، آن را به خدا و پیامبر بازگردانید و از آنان داوری بطلبید، اگر به خدا و روز رستاخیر ایمان دارید. این (کار) برای شما بهتر و عاقبت و پایانش نیکوتر است».^۱

طبق این آیه، اطاعت از خدا و رسول خدا ﷺ و صاحبان امر حکومت، پس از رسول خدا، به شکل مسلسل و زنجیره‌ای، عقلاً و شرعاً لازم است.

○ ۳. اصل ولایت و اولویت

«پیامبر نسبت به مؤمنین از خود آنان اولی است».^۲

۱. نساء، آیه ۵۷.

۲. احزاب، آیه ۶.

این آیه بیان‌گر یک اصل در مدیریت رحمانی و نبوی است. اگر فردی اصلح در رأس سازمان اداری قرار گیرد، ولایت و اولویت پیدا می‌کند. به این معنا که فوق سلسله مراتب و امور سازمانی می‌تواند به عنوان فصل الخطاب، کارها را حل و فصل کند و گره‌ها را باز کند. البته اگر اصلح نباشد، این ولایت را نخواهد داشت.

از امام باقر (ع) نقل شده است که این آیه، درباره رهبری و فرماندهی نازل شده است.^۱ شیخ طوسی در تفسیر تیان از این آیه، تدبیر و مدیریت را فهمیده است و مراد از «اولی بانفسهم» را «احق بتدبیرهم» معنا کرده است و پیامبر را شایسته‌ترین مدیر و مدبر شمرده است.^۲

با این تفصیل، آیه مذکور، مدیریت همراه با ولایت و اولویت را مطرح می‌کند که حل‌کننده بسیاری از معضلات مدیریتی است.

○ ۴. اصل سندیت و حجیت دستورها و قوانین رسول خدا ﷺ

«آن‌چه را پیامبر برای شما آورده است، بگیرید و از آن‌چه شما را باز می‌دارد، بایستید».^۳ طبق این آیه، قول و فعل پیامبر ﷺ برای پیروان و کارگزاران او حجت است. قاعداً هرکس مدیریت و مسئولیتی در حکومت اسلامی و مدیریت دینی بر عهده بگیرد، این مقام و منصب، بخش‌نامه و دستورالعمل‌های او را حجت می‌سازد که می‌توان به آن‌ها استناد و احتجاج کرد. در یک جمله باید گفت که سخن و عمل مدیر جامع الشرائط، سند و حجت است.

○ ۵. اصل مرجعیت رسول، در منازعات و مشاجرات و اختلاف نظرها

«نه چنین است به پروردگارت سوگند، ایمان مردم حقیقی نیست، مگر این‌که در مشاجرات و اختلافات، تو را به عنوان حاکم و داور بپذیرند».^۴

۱. مجمع البحرین، ص ۶۲.

۲. التیان، ج ۸، ص ۳۱۷.

۳. حشر، آیه ۷.

۴. نساء، آیه ۶۵.

«اگر در امری نزاع و اختلاف کردید، حل آن را به خدا و رسول رد کنید».^۱
طبق این آیات، کلام رسول خدا ﷺ در اختلافات گوناگون، از جمله، اختلاف نظرهای سازمانی، فصل الخطاب است. مدیران اسلامی نیز طبق این اصل باید با قاطعیت، مسائل را حل و فصل کنند و دیگران هم تمکین کنند تا کار سازمان، منظم به پیش رود. اگر مشورتی هم با آنان صورت گرفت، این منافاتی با فصل الخطاب بودن سخن مدیر ندارد.

○ ۶. اصل استیذان از رسول خدا ﷺ

«مؤمنان واقعی کسانی هستند که به خدا و رسولش ایمان آورده‌اند و هنگامی که در کار مهمی با او باشند، بی‌اجازه او جایی نمی‌روند. کسانی که از تو اجازه می‌گیرند، به راستی به خدا و پیامبرش ایمان آورده‌اند. در این صورت، هرگاه برای بعضی کارهای مهم خود از تو اجازه بخواهند، به هر یک از آنان که می‌خواهی (و صلاح می‌بینی) اجازه بده و برایشان از خدا آمرزش بخواه، که خداوند آمرزنده و مهربان است».^۲

مطابق مضمون این آیه، رسول خدا ﷺ مرجع هر نوع اجازه است؛ یعنی بدون اذن ایشان امور جریان نمی‌یابند. امضای آن حضرت باید در ذیل هر عمل اداری و سازمانی باشد. در کارهای مهم و امر جامع، هر فعل و ترکی با استیذان ایشان انجام می‌گیرد. مدیران اسلامی طبق این اصل، صاحب امضا هستند و اذن آنان شرط هر اقدامی است. البته می‌توان طبق اصل تفویض اختیار، که در همین فصل به آن خواهیم پرداخت، این حق را به مراتب پایین‌تر واگذار کرد.

این اصل، آن‌چنان در سازمان اداری و حکومتی پیامبر ﷺ جا افتاده بود که حتی منافقان برای ترک جهاد، گرچه به بهانه‌های واهی، از ایشان اجازه می‌خواستند:

«هرگاه که سوره‌ای نازل شود و به آنان دستور دهد که به خدا ایمان بیاورید و همراه پیامبرش جهاد کنید، افرادی از آنان که توانایی دارند، از تو اجازه می‌خواهند و می‌گویند: بگذار

۱. همان، آیه ۵۷.

۲. نور، آیه ۶۲.

ما با آنان که از جهاد معاف هستند، باشیم».^۱

○ ۷. اصل لزوم احترام به رسول خدا ﷺ

«صدا زدن پیامبر را در میان خود، مانند صدا زدن یکدیگر قرار ندهید».^۲

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! چیزی را بر خدا و رسولش مقدم نشمارید (از او پیشی نگیرید) و تقوای الهی پیشه کنید که خداوند شنوا و دانا است. ای کسانی که ایمان آورده‌اید! هرگز صدای خود را فراتر از صدای پیامبر نکنید و در برابر او بلند سخن مگویید (و داد و فریاد نکنید) آن گونه که بعضی از شما در برابر بعضی، بلند سخن می‌گویند، مبدا اعمال شما نابود گردد، در حالی که نمی‌دانید. آنان که صدای خود را نزد رسول خدا آهسته می‌کنند، همان کسانی هستند که خداوند دل‌هاشان را برای تقوا خالص ساخته و برای آنان آمرزش و پاداش عظیمی است؛ ولی کسانی که تو را از پشت حجره‌ها صدا می‌زنند، بیش‌ترشان نمی‌فهمند. اگر آنان صبر می‌کردند تا تو خود به سراغشان آیی، برای آنان بهتر بوده و خداوند آمرزنده و مهربان است».^۳

«از آنان کسانی هستند که پیامبر را آزار می‌دهند و می‌گویند: او آدم خوش‌باوری است. بگو: خوش‌باور بودن او به نفع شما است. او به خدا ایمان دارد و مؤمنان را تصدیق می‌کند و رحمت است برای کسانی از شما که ایمان آورده‌اند و آنان که رسول خدا ﷺ را آزار می‌دهند، عذاب دردناکی دارند».^۴

«سزاوار نیست که اهل مدینه و بادیه‌نشینانی که اطراف آنان هستند، از رسول خدا تخلف جویند و برای حفظ جان خویش از جان او چشم‌پوشند».^۵

این اصل، در حقیقت، وظیفه پیروان را در سازمان‌داری و حکومتی نبوی بیان می‌کند و اقتدار رهبری را در اطاعت پیروان می‌داند. رهبری هر اندازه نیرومند باشد و واجد شرایط، در

۱. توبه، آیه ۸۶.

۲. نور، آیه ۶۳.

۳. حجرات، آیه ۱۵.

۴. توبه، آیه ۶۹.

۵. همان، آیه ۱۲۰.

عین حال، نیاز به پیروان صدیق، صمیمی و مطیع دارد، به گونه‌ای که پیروی را وظیفه شرعی خود بدانند و حریم رهبری را حفظ کنند و قداست او را نزدایند. به این نکته، در مباحث «تنبيه» در این تحقیق اشاره شد که این همه احترام و اقتدار و قداست، برای مدیران صالح و شایسته، مایه خودکامگی و استبداد نیست، بلکه موجب روان و یک‌دست شدن سازمان، به مثابه یک تن خواهد شد که منافع آن همگان را کامیاب و بهره‌مند خواهد ساخت.

مدیریت پژوهان نوین، اخیراً به نظریات پیروی اهتمام بیش‌تری نشان داده‌اند و در این مسیر، از نظریات جامعه‌شناسان و روان‌شناسانی مانند ماکس وبر و زیگموند فروید بهره‌جسته‌اند.^۱

○ ۸. اصل تمرکز در امور مالی

«بدانید هرگونه غنیمتی به دست آوردید، خمس آن برای خدا و پیامبر و برای ذی‌القربی و یتیمان و مسکینان و در راه‌ماندگان است».^۲

«درباره انفال از تو می‌پرسند، بگو: انفال از آن خدا و رسول است».^۳

«آن‌چه را خداوند از اهل آبادی‌ها به رسولش بازگرداند، از آن خدا و رسول و خویشاوندان او و یتیمان و مستمندان و در راه‌ماندگان است».^۴

مطابق این آیات و نظایر آن‌ها، مرکزیت امور مالی و قاعدتاً تصمیم‌گیری درباره مصرف و هزینه کردن اموال، به رسول خدا ﷺ باز می‌گردد.

از این اصل استفاده می‌شود که مدیران در برابر امور مالی و هزینه کردن آن، مسؤول هستند و باید از جذب بودجه‌ها آگاهی کافی داشته باشند و از مفاسد اقتصادی جلوگیری کنند. هم‌چنین دانسته می‌شود که بخشی از اقتدار، به قدرت مالی برمی‌گردد که توانایی پاداش و تنبیه را ایجاد می‌کند.

۱. فصل‌نامه صبح، ش ۲۰، ص ۱۶۹.

۲. انفال، آیه ۴۱.

۳. همان، آیه ۱.

۴. حشر، آیه ۷.

○ ۹. اصل مرکزیت پیامبر نسبت به اطلاعات و گزارش‌ها:

«هنگامی که خبری از پیروزی و شکست به آنان برسد، (بدون تحقیق) آن را شایع می‌سازند، در حالی که اگر آن را به پیامبر و پیشوایان - که قدرت تشخیص کافی دارند- باز گردانند، از ریشه‌های مسائل آگاه خواهند شد و اگر فضل و رحمت خدا بر شما نبود، جز عده کمی، همگی از شیطان پیروی می‌کردید»^۱.

رسول خدا ﷺ به مثابه یک مدیر و رهبر، طبق آیه بالا باید مرکز اطلاعات و گزارش‌ها، به‌ویژه اخبار امنیتی و حساس باشد تا با مشاوران کاردان خویش آن‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و برای رفع اضطراب، به مردم اعلام کند. طبق این اصل، یک مدیر اسلامی، در مدیریت رحمانی، حق دارد که از آخرین اطلاعات و اخبار آگاهی یابد تا در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها از آن‌ها استفاده کند.

◀ تمرکز وعدم تمرکز اختیار

تمرکز میزان اختیاری است که در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است. عدم تمرکز یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین‌تر مدیریت.

تمرکز و عدم تمرکز، دو سوی افراطی یک پیوستار هستند. هر چه اختیار بیش‌تری به سطوح پایین‌تر واگذار شود، عدم تمرکز بیش‌تری وجود خواهد داشت. در صورتی که اگر اختیار بیش‌تر در دست مدیران عالی باقی بماند، درجه بالاتری از تمرکز به وجود می‌آید.^۲

□ مزایای تمرکز

۱. وقتی مدیران عالی تصمیم‌های اساسی را می‌گیرند، می‌توانند فعالیت‌های مختلف را هماهنگ کنند و میان نیازهای بخش‌های گوناگون سازمان، تعادل ایجاد کنند.

۲. مدیریت مدرن، ص ۲۵۲.

۱. نساء، آیه ۸۳.

۲. تمرکز می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد؛ زیرا تصمیم‌های اساسی را مدیران اتخاذ می‌کنند و منابع و فعالیت‌ها در سطوح پایین تداخل نمی‌یابند.
۳. وقتی موقعیت بحرانی ایجاد شود، تمرکز اطمینان می‌دهد که مدیران با تجربه، تصمیمات بزرگ را خواهند گرفت و ملاحظات مهم را در نظر خواهند داشت.

□ مزایای عدم تمرکز

۱. در سازمان غیرمتمرکز، مدیران عالی با تصمیم‌های خود، بار سنگینی بر دوش کسی نمی‌گذارند و به جای تأکید بر تصمیم‌ها برنتایجی که بر کل سازمان اثر دارد، تأکید می‌ورزند.
۲. سازمان‌های غیرمتمرکز، به سرعت می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ گویند؛ زیرا مدیران محلی با شرایطی که اختیار تصمیم‌گیری در آن شرایط را دارند، آشنا هستند و به جای آن که منتظر بمانند تا تصمیم‌ها از زنجیره فرماندهی به آنان ابلاغ شود، در زمان مناسب، تصمیم‌های ضروری را می‌گیرند.
۳. عدم تمرکز برای مدیران سطح پایین‌تر، امکان کسب تجربه در زمینه تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند. این مدیران، برای اجرای تصمیماتی که سطوح بالاتر اتخاذ کرده‌اند نیز آمادگی بیش‌تری یافته و برانگیخته می‌شوند.^۱

سرتو عوامل زیر را در غیرمتمرکز کردن سازمان مؤثر می‌داند:

۱. بزرگی سازمان.
۲. پراکندگی مشتریان.
۳. تنوع خط تولید.
۴. پراکندگی منابع عرضه‌کننده نیازهای سازمان.
۵. نیاز به سرعت در تصمیم‌گیری.
۶. مطلوب بودن خلاقیت‌ها.^۲

۱. مدیریت بین‌الملل، ص ۲۸۰.

۲. مدیریت مدرن، ص ۲۵۳.

◀ تمرکز یا عدم تمرکز در مدیریت رحمانی

تا کنون با مزایا و معایب هر یک از دو شیوه تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه مدیریت پژوهان آشنا شدیم. این دو شیوه، از فروع اصل تفویض اختیار هستند.

در نگاه نخست، مدیریت رحمانی گرایش به تمرکز را نشان می‌دهد. این در صورتی است که ملاک در تمرکز و عدم آن را تمرکز در تصمیم‌گیری بدانیم. در این صورت، نوعی انحصار در تصمیم‌گیری، در برخی آیات دیده می‌شود، آیاتی که در آن‌ها از ماده «مشیت» استفاده شده است که به معنای خواستن است؛ مانند: به هرکس بخواهد، قدرت می‌دهد یا هرکس را بخواهد، می‌بخشد یا نمی‌بخشد و هرکس را بخواهد، رحمت خویش را شامل حالش می‌سازد یا هرکس را بخواهد، معزول می‌کند. این گونه تعبیرها در قرآن فراوان تکرار شده است و قاعداً نشان‌گر تمرکز در تصمیم‌گیری است. در همین زمینه، آیاتی هستند که می‌فرمایند: «خداوند هر زمان که اراده کند کاری انجام بشود، پس به آن می‌گوید: باش، پس بی‌درنگ می‌شود» یا آیاتی وجود دارند که شفاعت و معجزات را به اذن خدا می‌دانند.

از سوی دیگر، آیاتی هستند که با عدم تمرکز سازگارند؛ مانند آیاتی که فرشتگان را مدبرات امر یا مقسمات امر می‌دانند، که این حاکی از نوعی اختیار در تصمیم‌گیری است و گرنه چگونه می‌توان مدبر و کارگردان امور بود، ولی هیچ اختیاری نداشت؟ از همین دسته‌اند آیاتی که انسان را خلیفه خدا می‌دانند که در باره حضرت آدم و داود علیهما السلام تصریح شده است. اصولاً استخلاف و قائم مقامی، با نوعی اختیار همراه است؛ اما این جانشینی در چهارچوب سیاست‌های الهی است؛ مثلاً به حضرت داود می‌فرماید: «به حق حکم کن» و به پیامبر اسلام ﷺ می‌فرماید:

«سپس تو را بر شریعت و آیین حق قرار دادیم، از آن پیروی کن و از هوس‌های کسانی که آگاهی ندارند، پیروی نکن».^۱

۱. جاثیه، آیه ۱۸.

طبق این آیه، پیامبر قدرت و اختیار تصمیم‌گیری دارد؛ اما در چهارچوب شریعت و آیین حق. در آیه دیگر می‌فرماید:

«این کتاب را به حق، بر تو نازل کردیم تا بدان چه خداوند به تو آموخته، در میان مردم قضاوت کنی و از کسانی مباش که از خائنان حمایت می‌کنند».^۱

رسول خدا ﷺ قضاوت می‌کند و قضاوت یعنی تصمیم‌گیری برای فصل خصومت؛ اما این اختیار، در چهارچوب آموخته‌های آن حضرت است که از خداوند فرا گرفته است.

نظیر بحث تمرکز و عدم تمرکز، در مباحث کلامی نیز تحت عنوان جبر و تفویض مطرح است که بیان‌گر دو نگرش افراطی و تفریطی دربارهٔ اختیار انسان است. طرفداران جبر، هرگونه اختیاری را از انسان سلب می‌کنند و اختیار را متمرکز و منحصر در خداوند می‌دانند. حامیان تفویض نیز معتقدند که اختیار، کلاً به انسان واگذار شده است و خداوند دیگر نقشی در آن ندارد. او فقط انسان را آفریده و سپس رها ساخته است تا با اختیار تام، هر کاری را خواست، انجام داده و خودمختار باشد. در این زمینه، راه حل معروف و مقبولی از سوی امام صادق علیه السلام بدین مضمون نقل شده است که «نه جبر و نه تفویض، بلکه امری بین آن دو امر صحیح است»، که دین‌پژوهان از این حد وسط و میانگین، با عنوان «اختیار» یاد می‌کنند.

به بیان دیگر، اختیار واژهٔ ویژه‌ای است که نه جبر است و نه تفویض. حال اگر این بحث کلامی را مبنای بحث تمرکز و عدم تمرکز در مدیریت رحمانی قرار دهیم و به عنوان مبنای نظری، آن را بپذیریم، باید حالتی میان تمرکز و عدم تمرکز را ایجاد کنیم که نه همهٔ تصمیم‌گیری‌ها را در اختیار مدیران عالی بدانیم و نه همهٔ اختیارات را واگذار شده بدانیم. تصویری که می‌توان ارائه داد، این است که تصمیمات کلیدی و اساسی و حیاتی را در محدودهٔ مراتب بالا بدانیم و بقیه را واگذار کنیم. از جمع‌بندی آیات نقل شده، تأیید چنین دیدگاهی استفاده می‌شود. با این ترتیب، از مزایای تمرکز و عدم تمرکز استفاده می‌شود و از معایب آن دو نیز پرهیز می‌گردد.

۱. نساء، آیه ۱۰۵.

در سیره مدیریتی نبوی، این ترکیب و ترتیب میانگین مشهود است. اگر ستاد رسول خدا ﷺ در مدینه فرض شود، کارگزاری که به دیگر مناطق، مانند، یمن، مکه و طائف اعزام و به ولایت آن جا منصوب می‌شدند، در چهارچوب دستورالعمل‌های پیامبر در اجرائیات منطقه خویش اختیار کامل تام داشتند و البته بر کار آنان نظارت هم می‌شد و در صورت تخلف از آن چهارچوب‌ها، تنبیه یا عزل می‌شدند. همین حالت، در سیره مدیریتی علوی نیز مشهود است. عهدنامه مالک اشتر بیان‌گر سیاست‌ها و شرح وظایف‌های ابلاغ شده از سوی آن حضرت است؛ ولی مالک اشتر در تصمیم‌گیری، آزاد گذاشته شده است. از امام صادق (ع) نقل شده است:

«ان الله عزوجل آدب نبیه فاحسن ادبه فلما کمل له الادب قال: ﴿و انک لعلی خلق عظیم﴾ ثم فوّض الیه امر الدین و الامه لیسوس عباده فقال عزوجل: ﴿و ما آتاکم الرسول فخذوه و ما نهاکم عنه فانتهوا﴾ و ان رسول الله موفقاً مؤیداً بروح القدس لایزل و لا یخطی فی شیء مما یشور به الخلق فتادب بأداب الله».^۱

یعنی همانا خداوند پیامبرش را تربیت کرد و خوب تربیت کرد و چون تربیت او کامل شد، فرمود: «تو دارای اخلاق عظیم هستی». سپس امر دین و مردم را به او تفویض کرد تا بندگان خدا را سیاست و اداره کند. سپس خداوند فرمود: «آنچه رسول برای شما آورد، بپذیرید و از آنچه شما را نهی کرد، دوری کنید» و همانا رسول خدا همواره موفق و مؤید به روح القدس بود و در اداره امور و سیاست مردم خطا نکرد. پس او در حقیقت به آداب خدا تأدب نمود (یعنی مطابق دستور خدا عمل کرد).

در این روایت شریف، نکاتی در خور تأمل وجود دارد:

۱. سیاست وظیفه خدا است، که آن را به پیامبر تفویض کرده است.
۲. پیامبر را می‌پرورد و به اخلاق عظیم تربیت می‌کند و سپس کارها را به او تفویض می‌کند؛ یعنی به هرکس نباید تفویض اختیار کرد، بلکه باید نخست به او اطمینان داشت.

۱. بحار الانوار، ج ۱۷، ص ۲، ح ۳.

۳. با آیه‌ای که نازل کرد، سخن و فعل رسول خدا را سند و حجت قرار داد؛ همان گونه که سخن و احکام خودش حجت است. در حقیقت، به او اعتبار بخشید و قدرت خود را به او منتقل کرد تا مایه تمکین پیروان گردد.

۴. پیامبر از اختیار تفویض شده، در چهارچوب سیاست‌ها و تربیت‌های خداوندی بهره برد و از آن‌ها تخطی نکرد.

در حقیقت، این چهار نکته، اصول تفویض و اختیار در مدیریت رحمانی هستند. امام صادق (علیه السلام) در روایتی دیگر از رسول خدا (صلی الله علیه و آله) نقل می‌فرماید که «پیامبر نیز آن چه را به او تفویض شده بود، به علی و ائمه دیگر واگذار کرد».

علامه مجلسی^۱ در روایتی بلند، مسأله تفویض اختیار را به بیانی رسا از زبان رسول خدا (صلی الله علیه و آله) چنین نقل می‌کند:

«... وقتی رسول خدا (صلی الله علیه و آله) تسلط حتمی و قطعی بر مکه معظمه یافت و کارها به ثبات و سببات آمد، عتاب بن اسید را امیر مکیان قرار داد. وقتی این خبر به آنان رسید، گفتند: محمد هم چنان به تحقیر ما ادامه می‌دهد، به گونه‌ای که جوانکی کم سن و سال و هجده ساله را بر ما ولایت و امارت بخشید، در حالی که میان ما، پیران سالخورده و هم‌جواران حرم امن الهی، که بهترین بقعه زمین است، وجود دارند.

رسول خدا (صلی الله علیه و آله) نامه‌ای خطاب به اهل مکه و به نفع عتاب، بدین گونه نگاشت:

از محمد، رسول خدا به همسایگان بیت الله الحرام و سکان‌داران آن. اما بعد، پس هر کدام از شما مؤمن به خدا و محمد، نبی خدا است، افعال و اقوال او را تصدیق و تصویب می‌کند و به علی، برادر محمد و رسول و وصی او و بهترین خلق خدا بعد از او، به عنوان ولی نگاه می‌کند، او از ما است و به سوی ما است و هرکس مخالف او است، مستحق سحق و عذاب دردناک است، خداوند هیچ‌یک از اعمالش را نمی‌پذیرد، هر چند بزرگ باشد و وارد جهنم خواهد شد به شکل جاویدان. بدانید که رسول خدا، محمد عتاب بن اسید را نصب کرد برای مصالح و احکام

۱. بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۱۲۳، ح ۲۰.

و شوون گوناگون شما و تفویض کرد به او اموری را هم چون تنبیه غافلان شما و تعلیم جاهلان شما و مستقیم نمودن منحرفان شما و تأدیب بی ادبان شما؛ زیرا رسول خدا به خوبی از فضیلت این جوان بر شما در تبعیت و موالاتش از رسول خدا آگاه است و در رجحانش در علاقه مندی به علی، که ولی خدا است. پس این عتاب، خدمت گزار ما است و در راه خدا برادر ما است و دوست دار دوست داران ما است و دشمن دشمنانمان است و بر شما آسمانی سایه سار و زمینی حاصل خیز و پاک و خورشیدی فروزان است. خدا او را بر همه شما تفضیل داد به خاطر محبت و موالات از محمد و علی و پاکان از خاندان آن دو. خدا او را حاکم شما قرار داد. او به آن چه خدا اراده می کند، عمل می کند. خدا او را توفیق می دهد و یاری می کند؛ چون او خط و شرف را از محمد و علی آموخته است. او نیاز به مؤامره و مطالعه ندارد (یعنی در تصمیم گیری ها آزاد است و نیاز نیست همواره با ما در ارتباط باشد)، بلکه او راست گو و پایدار و امین است.

پس هرکس او را اطاعت کند، سزاوار پاداش فراوان است و هرکس با او مخالفت کند، لایق عذاب شدید است و خدای غالب و عزیز بر او غضب خواهد کرد. مبدا هیچ کدام از شما به جوانی او خرده بگیرید و احتجاج کند؛ زیرا اکبر افضل نیست، بلکه افضل اکبر است و عتاب اکبر است در دوستی ما و دوستی دوستان ما و دشمنی با دشمنان ما. بدین علت بود که او را امیر شما قرار دادیم و رئیس گردانیدیم. پس مرحبا به فرمان بردارانش.

وقتی عتاب نزد مکیان آمد، عهدنامه و حکمش را خواند و در جایگاهی ایستاد، به گونه ای که همه او را می دیدند و صلا زد و ندا کرد در جماعت مکیان که ای مردم مکه! رسول خدا مرا به عنوان یک شهاب آتش زا به سوی منافقان شما پرتاب کرد و به عنوان رحمت و برکتی بر مؤمنان شما نازل کرد و من داناترین مردم به شما هستم و منافقان را خوب می شناسم. به زودی نماز را بر پا می داریم. هرکس به آن پیوست، با او معامله مؤمن خواهیم کرد و هرکس گسست، او را دشمن خواهیم داشت، مگر معذور باشد که عذرش پذیرفته است و گرنه، مجازات خواهد شد و گردن او را خواهیم زد تا حرم خدا را از منافقان پاک کنیم.

اما بعد، همانا راستی شرط امانت و فجور خیانت است و گناه و فحشا در میان قومی شیوع و رسوخ نیافت مگر آن که ذلیل و علیل شدند. ای مردم! قدرتمند شما، نزد من ضعیف است تا حق را از او بستانم و ضعیف شما، نزد من قدرتمند است تا حق او را بستانم. تقوا داشته باشید و مشرّف به اطاعت الهی شوید و خود را ذلیل به مخالفت خدا نکنید.^۱

راوی می‌گوید: عتاب به آن چه گفت، به عدل و انصاف عمل کرد و احکام خدا را جاری ساخت و نیازمند مؤامره و مراجعه مکرر نبود (یعنی مطابق اختیارات تفویض شده، عمل می‌کرد و در تصمیم‌گیری مزاحم رسول خدا ﷺ نمی‌شد).

این روایت، بیان‌گر بیانیه‌ای واقعی برای همهٔ ساختار حکومتی رسول خدا ﷺ و شامل اصول متعددی مانند گزینش، ویژگی‌های گزینش شونده و سلسله مراتب است. از این رو، نامه‌ای بسیار راه‌گشا است. اما اکنون به اقتضای بحث تفویض اختیار، نکاتی را از آن استفاده می‌کنیم:

۱. در بخشی از نامه آمده است: «قد قلّد محمد رسول الله عتاب بن اسید احکامکم و مصالحکم و قد فوّض الیه تنبیّه غافلکم و تعلیم جاهلکم و تقویم اود مضطربکم و تأدیب من زال عن ادب الله منکم» که قبلاً ترجمهٔ آن گذشت. حضرت در این بخش صریحاً می‌فرماید: «امور مهمی را به عتاب تفویض کرده‌ام» و از مدارک قبلی نیز معلوم شد که این امور را خدا به ایشان تفویض کرده است.^۲ اگر در آن چه تفویض شده است، خوب دقت شود، همهٔ امور حکومتی را می‌توان یافت: تعلیم و تربیت، مبارزه با انحرافات و اضطراب‌های گوناگون و مقابله با بی‌ادبی‌ها و منکرات اجتماعی، قاعدتاً چنین وظایفی جز با تیغ حکومت و قدرت حاکمیت انجام شدنی نیست. این همان تفویض اختیار است که می‌گوید: حاکم نمی‌تواند همهٔ کارها را به تنهایی انجام دهد و ناچار باید اموری را به زیردستان خود واگذار کند و این همان سیاست عدم‌تمرکز است که ملاکی مستحکم در ساختارهای نوین به شمار می‌رود.

۱. همان.

۲. همان، ج ۱۷، ص ۲، ح ۲.

۲. در بخش دیگری از نامه آمده است: «قد فضّله الله علی کافتکم بفضل موالاته و محبته لمحمد و علی و الطیبین من آلهمما و حکمه علیکم یعمل بما یرید الله». این جمله نشان از وحيانی بودن ساختار حکومتی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله دارد. می فرماید: خداوند عتاب را بر شما برتری داده و او را حاکم بر شما قرار داده است. عملکرد او طبق برنامه خدایی است (یعمل بما یرید الله)؛ یعنی طبق شرح وظایف آسمانی است که من برایش تنظیم کرده‌ام؛ یعنی همه چیز از آسمان نشأت می‌گیرد. مسأله منصب و نصب و منصوب و ناصب، همه خدایی است. حتی شرح وظایف نیز از سوی خدا است. این نکته می‌تواند کسانی را که در وحيانی بودن ساختار حکومتی حضرت رسول قاطع نیستند، قانع سازد.

۳. در بخشی دیگر می‌فرماید: «لایؤ امر رسول الله ولا یطالعہ بل هو السدید الامین». راوی نیز در پایان نامه می‌افزاید: «ففعّل [عتاب] کما لو قال وعدل و انصف و انفذ الاحکام مهتدیا بهدی الله غیر محتاج الی مؤامره و لا مراجعه».

در این عبارات، سه اصطلاح «مؤامره»، «مطالعہ» و «مراجعة» قابل توجه است. مؤامره به معنای مشاوره است. مطالعہ به معنای تداوم در نظارت است و مراجعه یعنی رجوع مرتب به مرکز، که این‌ها با اصل تفویض اختیار ناسازگار است؛ زیرا نمی‌شود والی را گماشت و اختیاراتی به او تفویض کرد، ولی در عین حال، وی مجبور باشد برای کوچک‌ترین تصمیم‌گیری به مرکز و رئیس حکومت مراجعه و با او مشاوره و کسب اطلاع کند.

از گفت‌وگوی جذاب رسول خدا صلی الله علیه و آله و معاذ بن جبل نیز می‌توان اصل تفویض اختیار را استفاده کرد. وقتی معاذ به مأموریت یمن اعزام می‌شد، رسول خدا صلی الله علیه و آله به او فرمودند: «به چه حکم می‌کنی؟» گفت: به کتاب خدا. فرمود: «اگر نیافتی؟» گفت: به سنت رسول خدا. فرمود: «اگر نیافتی؟» گفت: به اجتهاد خودم عمل می‌کنم و کار را به تأخیر نمی‌اندازم. فرمود: «خدا را سپاس که فرستاده رسول خدا را هماهنگ کرد با آنچه خدا و رسولش دوست دارند».^۱

۱. همان، ج ۲، ص ۳۱۰.

◀ صف و ستاد

وظایف صف، در یک سازمان، وظایفی هستند که به طور مستقیم در تأمین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین کننده دارند؛ مثلاً در سازمان‌های صنعتی، واحدهای مربوط به تولید و فروش، که به طور مستقیم با هدف سازمان، یعنی ارائه کالا به بازار و به دست آوردن منافع، ارتباط پیدا می‌کنند، واحدهای صف محسوب می‌شوند. از نظر زمانی، وظایف صف، زودتر نقش خود را در موفقیت سازمانی نمایان می‌سازند.

از نظر فرماندهی و نظارت، واحدهای صف، بر واحدها و بخش‌های زیردست خود، فرماندهی و نظارت مستقیم دارند، بدین ترتیب که دستورها را صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز به طور مستقیم دریافت می‌دارند. وظایف ستاد وظایفی هستند که به طور غیرمستقیم، در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند. بنابر این، به طور معمول در یک سازمان، واحدهای برنامه‌ریزی، کارگزینی و نظایر آن، جزو واحدهای ستاد محسوب می‌شوند. به بیان دیگر، آن‌چه خارج از وظایف صف باشد، در چهارچوب وظایف ستاد قرار می‌گیرد.

آثار فعالیت واحدهای ستادی، بر خلاف فعالیت‌های صف، در دراز مدت خود را نشان می‌دهند. بنابر این، گاهی حذف آن‌ها نیز ممکن است فوراً بر میزان و نوع محصول یا خدمات، تأثیر چشم‌گیر نگذارد. واحدهای ستادی، بر واحدهای صف، فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند، بلکه نظریات و پیش‌نهاد‌های آن‌ها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد. به بیان دیگر، وظایف واحدهای صف، وظایف اجرایی است، در حالی که وظایف واحدهای ستاد، مشورت، برنامه‌ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف است.^۱

روابط صف و ستاد، همواره به عنوان مشکلی برای مدیران مطرح است و ارائه راه حل برای این مشکلات، ذهن مدیریت‌پژوهان را مشغول می‌کند.^۲

۱. عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، ص ۱۶۹ - ۱۷۰.

۲. همان، ص ۱۹۸ - ۲۳۰.

◀ انواع ستاد

۱. ستاد عمومی یا ستاد مرکزی (ستاد کل): وظیفه برنامه‌ریزی، هماهنگی و طراحی عملیات را بر عهده دارد و به طور مستقیم با بالاترین مقام اجرایی سازمان، ارتباط دارد.
۲. ستاد شخصی: برای پشتیبانی از شخص خاص، مانند رئیس سازمان تشکیل می‌شود، که با تهیه، تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارائه راه‌حل‌های مختلف و شرکت در مجالس و کمیسیون‌ها از سوی رئیس، ریاست را یاری می‌دهد.
۳. ستاد تخصصی: متشکل از گروهی از متخصصان یک رشته خاص است که با عده‌ای از مدیران صف کار می‌کنند تا کارآیی سازمان را افزایش دهند. اینان چند دسته‌اند: خدماتی، نظارتی، وظیفه‌ای و مشورتی.^۱



۱. کاظم‌ایر لئونارد، اصول مدیریت، ص ۱۷۱-۱۷۲.



فصل سوّم

رهبری

□



رهبری هنگامی تحقق می‌یابد که شخصی بخواهد شخص دیگری را به منظور نیل به هدف‌های پیش‌بینی شده، به کار وادارد. رهبری بر خلاف بسیاری از وظیفه‌های مدیریت، مانند برنامه‌ریزی و سازماندهی، وظیفه‌ای است کاملاً رفتاری که با درگیری فراوان در روابط شخصی ملازمه دارد.

◀ عوامل موفقیت رهبری

موفقیت رهبران به عوامل زیر بستگی دارد:
ویژگی‌های آنان، شیوه رهبری، ماهیت کار و نیاز پیروان.

□ ۱. ویژگی‌های رهبر^۱

این عقیده که برخی رهبران، دارای خصایص برجسته هستند، در اصل، از نظریه «مرد بزرگ» در رهبری ناشی شده است. این نظریه، مدعی است که افرادی مانند وینستون چرچیل، دوایت آیزنهاور و ژاندارک، رهبران بزرگی بودند؛ زیرا با این ویژگی‌ها به دنیا آمده بودند. اخیراً محققان به این نتیجه رسیده‌اند که با مطالعه شخصیت، هوش و گرایش‌های رهبران بزرگ، دیر یا زود به مجموعه ویژگی‌هایی که این افراد را به صورت رهبران برجسته

۱. در این زمینه بنگرید به گری دسلر، مبانی مدیریت، صص ۸۸ ۷۶ (تلخیص شده).

درآورده است، پی خواهند برد.

در حالی که بیش تر مطالعات انجام شده، بی نتیجه بودند، هنوز اعتقاد داریم که رهبران مؤثر، اغلب، الگوهای مشخصی از ویژگی‌ها را در خود دارند؛ مثلاً گروهی از محققان دریافتند که مدیران موفق، با هوش تر، شجاعت تر و متکی به نفس تر از مدیران ناموفق بودند. هم چنین دانش و شایستگی آنان بیش تر از دیگر مدیران بوده است و نیز شاید رهبران قوی تر به طوری خاص رفتار می کنند؛ مثلاً فاصله شان را با دیگران حفظ می کنند و با افراد معمولی نمی جوشند.

ادوین گسلی در بررسی دیگری در باره چند صد مدیر، که شامل سرپرستان، مدیران سطح متوسط و مدیران عالی بودند، مطالعاتی انجام داد. او نیز به این نتیجه رسید که رهبران قوی، از ویژگی هایی مانند هوشیاری، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی سرپرستی برخوردارند. گسلی توانایی سرپرستی را «استفاده مؤثر از هرگونه عملیات سرپرستی، که شرایط خاص موقعیت، آن را ایجاب می کند» تعریف می کند. او به این نتیجه رسید که دو عامل هوشیاری و توانایی سرپرستی، در تشخیص رهبران مؤثر از غیرمؤثر، بسیار مهم است.

□ ۲. شیوه رهبری

رهبران به طور معمول، دو وظیفه مهم بر عهده دارند: انجام فعالیت مربوط به تحقق هدف و جلب رضایت پیروان. این دو وظیفه کاری و مردمی رهبری، لزوماً در تقابل نیستند، اگر چه برخی اوقات، چنین برداشت می شود.

از نظر عملی بهتر است که این دو وظیفه، مستقل در نظر گرفته شوند، هر چند که بیش تر رهبران، در شیوه های رهبری خود، هر دو جنبه کاری و مردمی را مربوط به هم جلوه می دهند. مفهوم شیوه رهبری، این است که رهبر چه کار می کند و رفتاراش چگونه است. برای بررسی شیوه های رهبری مبتنی بر کار و مبتنی بر مردم، راه های مختلفی وجود دارد؛ مثلاً محققان به طور مشخص، بین رهبران تشکیلاتی و ملاحظه گر، رهبران کارگرا و کارمندگرا و رهبران مستبد و رهبران مشارکت جو، تفاوت قائل می شوند.

مؤثرترین شیوه رهبری کدام است؟ با این که پاسخ دقیقی برای این پرسش نداریم، ولی می‌دانیم که شیوه رهبری مبتنی بر افراد، معمولاً با افزایش روحیه کارمند همراه است؛ اما شیوه مبتنی بر وظیفه، بیش‌تر با عملکرد بالاتر و گاهی با روحیه بالای کارمند همراه است.

○ رهبران مستبد و مشارکت‌جو

تفاوت مهم بین این دو شیوه، عبارت است از این که رهبر مستبد، قدرت بیش‌تری را بر کارمندان خود اعمال می‌کند. او خود، بیش‌تر تصمیمات را برای گروه می‌گیرد؛ اما رهبر مشارکت‌جو، بیش‌تر گروه خود را در تصمیم‌گیری‌ها درگیر می‌کند و بیش‌تر تصمیمات را به گروه واگذار می‌کند. بسیاری از دانشمندان علم رفتار، عقیده دارند که رهبری مشارکت‌جویانه، مؤثرتر از رهبری مستبدانه است. این دیدگاه، بر این فرضیه مبتنی است که کارمندان، بیش‌تر از برنامه‌ریزی و انجام وظیفه موفقیت‌آمیز احساس رضایت می‌کنند و رهبران مشارکت‌جو نیز افراد خود را در درگیری‌های کاری تشویق می‌کنند.

● مقایسه رهبری مستبدانه و مشارکت‌جویانه

رهبری مشارکت‌جویانه، در عمل، مزایایی دارد. چند تن از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که گروه‌های کاری در صنایع، که با رهبران مشارکت‌جو سر و کار داشتند، از روحیه بالاتری برخوردار بودند و نقل و انتقالات و شکایت‌ها نیز در میان آنان به همان نسبت، کم‌تر بود. از سوی دیگر، عملکرد گروه‌هایی که با رهبران مستبد کار می‌کردند، به طور قابل ملاحظه‌ای بالا بود؛ ولی این کارمندان، پس از مدت کوتاهی دل‌سرد می‌شدند. با وجود این، بهترین شیوه رهبری، به طور کلی به عوامل بسیاری از جمله، ماهیت کار و شخصیت پیروان بستگی دارد.

□ آیا یک رهبر می‌تواند در ضمن کارگرایی فردگرا هم باشد؟

به طور خلاصه، دو شیوه اصلی برای رهبری وجود دارد: یکی رهبری فردگرا است. چنین رهبری، ملاحظه کار، مشارکت‌جو و کارمندگرا است. دوم رهبری وظیفه‌گرا است. وی مستبد، تولیدگرا و تشکیلاتی است.

آنچه ما به آن دست یافته‌ایم، این است که رهبر مردم‌گرا، معمولاً دارای زیردستانی بسیار راضی است. از سوی دیگر، رهبر وظیفه‌گرا، اغلب بهره‌ورترین گروه کاری را در اختیار دارد.

بنابر این، ممکن است شما از خود بپرسید که آیا می‌توانیم کارمندانی داشته باشیم که بهره‌وری بیشتری داشته باشند و راضی هم باشند؟ پاسخ مثبت است؛ زیرا بیش‌تر رهبران، توانایی این را دارند که جهت‌گرایی فردی و وظیفه‌ای، هر دو را داشته باشند.

به بیان دیگر، هیچ دلیلی وجود ندارد که شما نتوانید تولید را کاملاً کنترل کنید و هم زمان با آن، از خواسته‌های کارمندان حمایت کنید. روبرت بلیک و چین موتون بر این عقیده بودند که یک رهبر می‌تواند هم فردگرا و هم وظیفه‌گرا باشد.

باید به خاطر داشت که ممکن است یک شیوه رهبری، در موقعیتی مؤثر باشد، اما در موقعیتی دیگر، کم‌تر مؤثر واقع شود. به همین دلیل، شخصی که در یک عملیات نظامی، رهبر بزرگی است، ممکن است در ضیافتی برای گروهی از خارجیان نتواند مهمان‌دار خوبی باشد.

□ ۳. اثربخشی رهبری

○ الف. ارزش‌ها و نیازهای کارمندان

از ویژگی‌های مهم افراد، تفاوت در ارزش‌های آنان است؛ مثلاً کسانی که به اصول اخلاق پروتستان معتقد هستند، بیش‌تر از دیگران کارهای سخت را خوب ارائه می‌دهند. چارلز هولین و میلتن بلود کارگران بسیاری را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که در بعضی از کارگران، ارزش‌های اخلاقی پروتستان، قوی است و به نظر می‌رسد که آنان کار پر مسئولیت را همواره ترجیح می‌دهند. کارگران دیگر چنین ارزش کاری قوی‌ای را در خود نداشتند. آنان ترجیح می‌دادند که کار کم‌مسئولیت‌تری را بر عهده بگیرند و بیش‌تر در چهارچوب هدایت الگوی رهبرانشان انجام وظیفه کنند.

● شخصیت کارمندان

هر کدام از کارمندان، دارای شخصیت منحصر به خود هستند؛ مثلاً یکی از مطالبی که ما به آن رسیده‌ایم، این است که بعضی از افراد مطیع، بیش‌تر از دیگران، نیاز به راهنمایی، توضیح و رهنمودهای کاری دارند. در واقع می‌دانیم که این گونه افراد، در رویارویی با شیوه رهبری مشارکت‌جویانه، عکس‌العمل خوبی را ارائه نمی‌دهند. چند سال پیش ویکتور روم به این نتیجه رسید که عکس‌العمل‌های کارمندان، در برابر شیوه مشارکت‌جویانه، تا اندازه بسیاری بستگی به این دارد که آنان تا چه اندازه استبدادگرا هستند. کارمند غیراستبدادگرا، داشتن اختیار و انعطاف‌پذیری را بیش‌تر ترجیح می‌دهد. به نظر می‌رسد که شیوه رهبری مشارکت‌جویانه، این نیازها را بهتر تأمین می‌کند.

از سوی دیگر، کارمندی که بیش‌تر استبدادگرا است، رهبری به شیوه استبدادی را ترجیح می‌دهد. هم‌چنین هر چه سطح کاردانی، آگاهی یا تجربه کارمند زبردست، کم‌تر باشد، مدیر را بیش‌تر به هدایت و ساختار وادار می‌کند.

● انگیزه کارکنان

در مباحث بعدی متوجه خواهیم شد که هر کارمند، دارای انگیزه‌های متفاوتی است. انگیزه برخی قوی است. اینان فعالانه و با علاقه بسیار، به سوی کار خوب کشانده می‌شوند. این گونه افراد، داشتن هدف‌های روشن و دست یافتنی را برای خود الزامی می‌دانند.

□ ب. موقعیت

روبرت تنن بام و وارن اشمیت بر این عقیده‌اند که هیچ ویژگی‌ای در شیوه رهبری نیست که در سطح جهانی، قابل اجرا باشد، بلکه رهبری مؤثر به شخص رهبر، پیروان، موقعیت و رابطه بین آنان بستگی دارد. این دو عقیده دارند که نیروهایی در مدیران، کارمندان و موقعیت نهفته‌اند که به‌هنگام انتخاب شیوه رهبری (مردم‌گرا یا وظیفه‌گرا) باید در نظر گرفته شوند.

الف. مدیران: نیروهای موجود در مدیر، شامل ارزش‌های او، اعتماد به کارمندان، گرایش

به یک شیوه رهبری و احساس امنیت در یک موقعیت نامطمئن هستند. نظام ارزشی مدیر، از این نظر مهم است که در احساس او از لحاظ شرکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌گذارد. هم‌چنین نظام ارزشی در میزان مسؤلیتی که به کارمندان واگذار می‌شود، مؤثر است. اعتماد مدیر به کارمندان نیز در تعیین میزان مسؤلیت، عامل مؤثری است. گرایش‌های رهبری هم مهم است؛ زیرا بعضی از رهبران، به طور طبیعی نسبت به رهبران دیگر، بیش‌تر فردگرا (یا وظیفه‌گرا) هستند. هم‌چنین احساس امنیت مدیر، در موقعیت نامطمئن، اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا هنگامی که مسؤلیت و تصمیم‌گیری، به کارمندان تفویض می‌شود، نتیجه کار معمولاً چندان مطمئن نیست.

ب. کارمندان: نیروهایی نیز در کارمندان وجود دارد که در تصمیم‌گیری در باره انتخاب شیوه رهبری باید در نظر گرفته شود؛ مثلاً بسیاری از کارمندان، نمی‌توانند وضعیت‌های بسیار پیچیده را نمی‌توانند تحمل کنند و ترجیح می‌دهند که خط‌مشی روشنی به آنان ارائه شود. هم‌چنین آمادگی کارمندان برای پذیرش مسؤلیت و میزان درک و تشخیص آنان در باره هدف‌های سازمان، مهم است. گذشته از این، دانش و تجربه او برای حل مسائل نیز در کسب آزادی عمل بیش‌تر مؤثر است.

ج. موقعیت: غیر از نیروهای موجود در مدیر و کارمندان، نیروهای معینی در موقعیت عمومی وجود دارد که در تعیین بهترین شیوه رهبری مؤثر است؛ زیرا سازمان‌ها نیز مانند افراد، دارای ارزش‌ها، رسوم و روش‌های معینی هستند. بیش‌تر مدیران به نوع رفتاری که در سازمان آنان پذیرفته شده است، به سرعت آگاهی می‌یابند؛ ولی تعدادی نیز به این آگاهی نمی‌رسند؛ مثلاً بعضی سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر، بیش‌تر تشکیلاتی (دارای ساخت) هستند، به این ترتیب که دارای خطوط ارتباطی تغییرناپذیر و شرح مشاغل روشنی هستند. در چنین شرایطی، به طور طبیعی، شیوه رهبری انتخابی هر مدیر، شیوه‌ای وظیفه‌گرا و تشکیلاتی خواهد بود.

خلاصه: نیروهای فعالی در مدیران، کارمندان و موقعیت وجود دارد که باید بدان‌ها توجه شود. مدیر موفق کسی است که بتواند از نیروهایی که مناسب‌ترین رفتار را در زمان معین مشخص می‌کند، ارزیابی دقیقی به عمل آورد و در عمل نیز مطابق همین ارزیابی رفتار کند.

◀ نظریه‌های رهبری

□ ۱. نظریه اقتضای فیدلر

در مقابل نگرش تنن بام و اشمیت، فیدلر نیز مطالعه‌ای انجام داده است که هدف از آن، رسیدن به این موضوع است که چگونگی عوامل مربوط به موقعیت، عملاً در اثربخشی یک رهبر، مؤثر خواهند بود. بر اساس نظریه فیدلر، سه عامل در ارتباط با موقعیت وجود دارد. او ادعا می‌کند که مجموع این عوامل، تعیین می‌کنند که کدام یک از شیوه‌های رهبری (فردگرا یا وظیفه‌گرا) مناسب‌تر است. این عوامل عبارتند از:

الف. قدرت ناشی از مقام: قدرتی که دارنده آن می‌تواند به وسیله آن، اعضای گروه را به اطاعت و پذیرش هدایت و رهبری خود وادار کند.

ب. ساختار وظیفه: بر میزان یک‌نواختی و قابلیت پیش‌بینی وظیفه گروه ناظر است.

ج. رابطه رهبر و اعضا: این عامل، بیان‌گر میزان سازگاری رهبر با اعضای گروه خود و اعتقاد و وفاداری اعضا به او است.

به طور کلی، فیدلر نتیجه گرفته است که در موقعیت‌هایی که رابطه رهبر و اعضا، ساختار وظیفه و قدرت شغلی رهبر، همگی در سطح بسیار بالا یا پایین باشند، رهبری وظیفه‌گرا مؤثرتر است؛ اما در شرایط متوسط و در مواردی که موقعیت رهبری، چندان روشن نباشد، شیوه رهبری فردگرایانه مناسب‌تر است.

با وجود این‌که از بررسی‌های فیدلر انتقاد شده است، اما یافته‌های او ما را در درک عوامل پویای رهبری کمک می‌کند. مطالعات او به وضوح نشان می‌دهد که هیچ‌گونه ویژگی یا شیوه رهبری نمی‌تواند در همه موقعیت‌ها مؤثر باشد، بلکه رهبر برای کار معین باید مناسب باشد.

□ ۲. روش رهبری از دیدگاه هاوس (نگرش هدف)

رابطه هاوس نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت را ارائه کرده و آن را نظریه «هدف - روش» نامیده است. وی می‌گوید که وظایف اصلی یک رهبر، عبارتند از: برقرار کردن هدف‌های اصلی برای کارمندان و روشن کردن روش‌های دستیابی به این هدف‌ها. این بیان، در عمل چه مفهومی دارد؟ یکی از مفاهیم آن، این است که اگر کارمندان شما ندانند که چه کار باید بکنند، وظیفه این است که کار آنان را سازمان دهید و راه و روش روشنی برای اجرا عرضه کنید. اگر وظایف کارمندان شما از پیش به طور دقیق روشن شده باشد (مثلاً در یک خط زنجیر تولید، مشغول کار باشند) شما باید آنان را به حال خود بگذارید. در این مورد، راه و روش آنان قبلاً به اندازه کافی بیان شده است. نظریه هدف روشن نیز به این مفهوم است که شما باید یک رشته هدف‌های روشن را برای کارمندان مشخص کنید و دلایل اهمیت این هدف‌ها را برای آنان توضیح دهید. در این مورد نیز شما باید شیوه رهبری را با موقعیت، هماهنگ کنید.

□ ۳. نظریه رهبری در قرآن

﴿فَمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَنت لَهُمْ وَ لَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَإِنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾^۱.
یعنی: به برکت رحمت الهی، در برابر آنان [مردم] نرم (و مهربان) شدی و اگر خشن و سنگ‌دل بودی، از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. پس آنان را ببخش و برای آنان آمرزش بطلب و در کارها با ایشان مشورت کن؛ اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد.

آیه بالا بیان کننده شیوه رهبری رحمانی است که بر برخی اصول و حیانی مبتنی است:

۱. اصل نرمی و مهربانی

۱. آل عمران، آیه ۱۵۹.

۲. اصل عفو و بخشش

۳. اصل استغفار

۴. اصل مشورت

۵. اصل تصمیم‌گیری

۶. اصل توکل

این اصول، به دوگونه عرضی و طولی، قابل ارزیابی هستند؛ یعنی هم می‌توانند مستقلاً تعریف شوند و هم به شکل یک فرآیند به تفسیر درآیند. در این آیه، خداوند رحمان به رسول رحمت، رهبری انسان‌ها را آموزش می‌دهد. آن‌چه در خور توجه است، کلماتی است که آیه با آن آغاز می‌شود: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ...﴾. این کلمات، حاکی از رحمانی بودن دستور خداوند به رسولش در شیوه رهبری است. اصولی که با راهنمایی این آیه شریفه، بر شمرده شدند، در ارتقای روحیه پیروان و انگیزش قوی آنان و اثربخشی بالای سازمانی، تأثیر به سزایی دارند.

○ ۱. اصل نرمی و مهربانی (لنت لهم)

تأثیر این اصل در همین آیه بیان شده است: اگر خشن و سنگ‌دل بودی، از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. بر این مبنا لازمه «رهبری پر جاذبه» نرم‌خویی است. این عامل جذاب است که همانند آهن‌ربا پیروان را به خود می‌کشد و ارتباطی قلبی و معنوی و ناگسستگی بین رهبر و پیرو ایجاد می‌کند و فرمان‌های رهبری، از سر ارادت و عشق اجرا می‌شود (نه از روی وظیفه و تکلیف). چنین ارتباطی منجر به انجام دادن کارهای بزرگ و ماندگار می‌شود.

راغب اصفهانی می‌گوید: «لین ضدخشونت است. این صفت، در اجسام به کار می‌رود. سپس در خلق و خو و دیگر معانی، استعاره شده است».^۱

بنابر این، رهبری الهی خشن نیست. با این اصل، در آیه‌ای دیگر نیز می‌توان روبه‌رو شد: «به یقین رسولی از خود شما به سويتان آمد که رنج‌های شما بر او سخت است و اصرار بر

۱. راغب اصفهانی، مفردات، کلمه لین.

هدایت شما دارد و با مؤمنان، مهربان است».^۱

این خصوصیت (که رنج‌های شما بر او سخت است) ناظر به اصل هم‌دردی است، بلکه صفتی است فوق هم‌دردی، به گونه‌ای که رنج‌های گوناگون مادی و معنوی زیردستان و پیروان، بر رهبر سخت است؛ یعنی او دردها را درک و احساس می‌کند. گویا خود رنج می‌برد و قاعدتاً به درمان و جبران آن‌ها می‌پردازد، بلکه بالاتر، از وقوع رنج‌ها پیش‌گیری می‌کند. امیرالمؤمنین (علیه السلام) به استاندار خویش، مالک اشتر می‌فرماید: «قلب خویش را در باره ملت خود، مملو از رحمت و محبت و لطف کن».^۲

علامه محمد تقی جعفری در تفسیر عبارت بالا می‌نویسد:

در این جمله که حضرت می‌فرماید: (اشعر قلبك الرحمة للرعية...) اشعار از مختصات دریافت حضوری است؛ یعنی همان‌طور که ضرورت دفاع از خویشان حضوری است، اشعار و احساس رحمت و محبت هم حضوری است.^۳

تکرار کلمه «رحمت» در آیات و عبارات بالا، تأکیدی بر مدیریت رحمانی است. رسول خدا (صلی الله علیه و آله) این خصلت را برای کارگزاران منصوب خویش نیز طلب می‌کرد و می‌فرمود:

«رفق رأس حکمت است. خدایا! هرکس سرپرستی بخشی از امور امت من را بر عهده گرفت و با آنان به مدارا رفتار کرد، تو نیز با او مدارا کن و هرکس بر آنان سخت گرفت، تو نیز بر او سخت بگیر».

نیازی به توضیح نیست که مدارا از مصادیق نرم‌خویی و سخت‌گیری از موارد خشونت است.

البته از آن‌جا که عده‌ای، گرچه اندک، ظرفیت رفتار همراه با نرم‌خویی را ندارند و از این حالت مدیر، سوء استفاده کرده و تمرّد می‌نمایند، ناچار باید با آنان با تندی و شدت رفتار کرد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) می‌فرماید:

۱. توبه، آیه ۱۲۸.

۲. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳. محمد تقی جعفری، انگیزش در اسلام، ص ۱۷۱.

«جایی که نرمش حماقت باشد، تندی خاصیت نرمش دارد» و «تندی را با نرمی بیامیز و نرمی را به هنگام، اعمال کن و از شدت در زمان ضرورت استفاده کن»^۱ و «کسی که با مدارا اصلاح نمی‌شود، باید او را با مکافات اصلاح کرد»^۲.

همه عبارات بالا در چهارچوب اصل بودن رحمت می‌گنجند؛ زیرا شدت و تندی، در صورت ضرورت، خود نوعی رحمت است؛ چون ناشی از انتقام و خصومت نیست، بلکه برای اصلاح فرد و سازمان است. بنابر این، نرم‌خویی، اصل و تندی، فرع و در حالت ضرورت است.

○ ۲. اصل عفو و بخشش (فاعف عنهم)

عفو، گذشت از گناه و خطا و ضدانتقام کشیدن است و آیات و اخبار، در مدح و حسن آن بسیار است. خداوند می‌فرماید: ﴿خذ العفو و امر بالمعروف﴾؛^۳ یعنی عفو و بخشش را پیشه کن و امر به معروف کن.

نیز می‌فرماید: ﴿فاعفوا و اصفحوا﴾؛^۴ یعنی باید عفو و گذشت کنید.

● آثار عفو

۱. عزت بیش‌تر: از رسول خدا ﷺ روایت شده است که: «عفو و گذشت، زیاد نمی‌کند مگر عزت را. پس گذشت کنید تا خدا شما را عزیز گرداند».^۵ بر این اساس، مدیری که خطای زیردستش را می‌پوشد و می‌بخشد، بر عزت خویش می‌افزاید، نه این‌که اقتدار او کم شود.

۲. پشیمانی کم‌تر: از امام باقر علیه السلام نقل شده است که: «پشیمانی بر عفو، بهتر و آسان‌تر است از پشیمانی برانتقام و عقوبت».^۶ ممکن است عفو باعث تمرد کارمند و تشجیع او در کم‌کاری گردد که نوعی پشیمانی را

۱. بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۵۱.

۳. اعراف، آیه ۱۹۹.

۵. معراج السعاده، ص ۱۸۶.

۲. نهج البلاغه، نامه ۴۶.

۴. بقره، آیه ۱۰۹.

۶. همان.

برای مدیر به دنبال خواهد داشت؛ ولی آثار طولانی مدت عقوبت و پشیمانی‌های متعاقب آن، بیش‌تر است، اگر چه در کوتاه مدت، باعث اطاعت صوری گردد.

○ ۳. اصل استغفار (و استغفرلهم)

«استغفار» بالاتر از عفو است؛ یعنی رهبری رسول‌گونه، غیر از این‌که خودش خطاها و کم‌کاری‌ها را می‌بخشد، از خداوند هم برای فرد خاطی طلب بخشش می‌کند و بر این اساس، عواقب دنیوی و اخروی گناه را می‌زداید. به این شیوه رهبری، در آیه ذیل، به بیانی روشن، اشاره شده است:

«مؤمنان واقعی کسانی هستند که به خدا و رسولش ایمان آورده‌اند و هنگامی که در کار مهمی با او باشند، بی‌اجازه او جایی نمی‌روند. کسانی که از تو اجازه می‌گیرند، به راستی به خدا و پیامبرش ایمان آورده‌اند. در این صورت، هرگاه برای بعضی کارهای مهم خود از تو اجازه بخواهند، به هر یک از آنان که می‌خواهی و صلاح می‌بینی، اجازه ده و برایشان از خدا آمرزش بخواه، که خداوند آمرزنده و مهربان است».^۱

تنها گذاشتن رسول به بهانه‌های گوناگون، گرچه مشروع، آن هم در «امر جامع»، که به معنای کار مهم و مشارکت طلبانه است، امری خطا است. رسول خدا ﷺ مأمور است که اجازه دهد؛ ولی باید استغفار کند تا خدای آمرزنده، از این کارگزار و کارمند درگذرد. خدای رحمان به رسول رحیم، راه و رسم رهبری و مدیریت رحمانی را می‌آموزد.

علامه طباطبایی می‌فرماید که خدا به رسول، امر به استغفار برای آنان (اجازه‌گیرندگان) می‌کند، برای تطیب نفوس و رحمت بر آنان،^۲ که این، تأکیدی بر مدیریت رحمانی است. ایشان امر جامع را امری می‌داند که مردم را برای تدبیر در باره آن و مشاوره و تصمیم‌گیری در باره آن، گرد می‌آورد؛ مانند جنگ و امثال آن؛^۳ یعنی یک امر مدیریتی و حکومتی و سازمانی. در تفسیر قمی آمده است که این آیه، در باره گروهی نازل شد که هر گاه رسول خدا ﷺ آنان

۱. نور، آیه ۶۲

۲. تفسیر المیزان، ج ۱۵، ص ۱۶۶.

۳. همان.

را برای مأموریتی جمع می‌کرد (جنگ یا غیرجنگ)، بدون هماهنگی با آن حضرت، متفرق می‌شدند. بنابر این، خداوند آنان را از این کار نهی کرد. یکی از کسانی که از پیامبر اجازه گرفت، حنظله بن ابی‌عیاش، معروف به حنظله غسیل الملائکه بود که رسول خدا ﷺ به او اجازه داد و برایش استغفار کرد؛ همان طور که برای همه اجازه گیرندگان، طلب آمرزش کرد.

از آیات دیگری که بر اصل استغفار برای زیردستان اشاره دارد، این آیه است:

«ای پیامبر! هنگامی که زنان مؤمن نزد تو می‌آیند تا با تو بیعت کنند که چیزی را شریک خدا قرار ندهند، دزدی و زنا نکنند، فرزندان خود را نکشند، تهمت و افترای پیش دست و پای خود نیاورند و در هیچ کار شایسته‌ای با فرمان تو مخالفت نکنند، با آنان بیعت کن و برای آنان از درگاه خداوند آمرزش بطلب، که خداوند آمرزنده و مهربان است».^۱

اصل استغفار، آثار روحی و انگیزشی انکارناپذیری در کارکنان هر سازمان دارد. ارتقای روحیه‌ای که در پی استغفار حاصل و حادث می‌شود، بسی فراتر از عفو است؛ زیرا کارمند خطا کار، نهایت عاطفه و علاقه را از سوی رهبر، به خود احساس می‌کند و همین امر در اصلاح او تأثیر به سزایی دارد؛ زیرا متوجه می‌شود که مدیر با این شیوه رهبری استغفاری، هرگز دشمن او نیست و در فکر تعالی و رشد اخروی او نیز هست، در حالی که عفو می‌تواند یک امر صرفاً سازمانی تلقی شود و یا عاملی برای جذب قلوب؛ به‌ویژه استغفار پیامبر، که مورد استجابت خداوند رحمان است:

«ما هیچ پیامبری را نفرستادیم مگر این‌که به فرمان خدا از وی اطاعت شود و اگر این مخالفان هنگامی که به خود ستم می‌کردند (و فرمان‌های خدا و رسول را زیر پا می‌گذاشتند) نزد تو می‌آمدند و از خدا طلب آمرزش می‌کردند و پیامبر هم برای آنان استغفار می‌کرد، خدا را توبه‌پذیر و مهربان می‌یافتند».^۲

این آیه، در دل آیات مدیریتی و حکومتی متنوع درج شده است. از آیه ۵۸ تا ۸۴ سوره نساء، یعنی حدود ۲۶ آیه، بار مدیریتی رسول خدا ﷺ را در خود دارد. در همین آیه نیز نخست

۱. مجادله، آیه ۱۲.

۲. نساء، آیه ۶۴.

رسول خدا واجب اطاعه معرفی می‌شود (به اذن خدا) و مخالفت با او نوعی ستم بر خویش تلقی می‌شود (نه ستم بر رسول تنها) و اگر اینان از این تمرّد و نافرمانی سازمانی توبه کنند و نزد رسول رحمت بیابند، پیامبر برای آنان استغفار می‌کند و خداوند هم ایشان را می‌آمرزد. بنابر این، تخلف و تمرّد از فرمان رسول خدا ﷺ در حقیقت، تمرّد از خدا است؛ ولی پیامبر، هم خود می‌بخشد و هم از خدا می‌خواهد که آنان را ببخشد.

علامه طباطبایی فهرستی از تخلفات و تمرّدات پیروان و کارگزاران رسول خدا ﷺ را نقل می‌کند که عبارتند از: مراجعه به محاکم طاغوتی برای محاکمه، اعراض از رسول خدا ﷺ، بهانه‌جویی، سوگندها و توجیه کارهای خود و کارهای خود را خوب جلوه دادن. ایشان می‌فرماید:

همه این‌ها به نوعی مخالف با رسول خدا ﷺ است، در حالی که خداوند، بدون قید و شرط، اطاعت رسول خدا را واجب دانسته است و کسی گمان نکند که اطاعت، مخصوص فرامین خدا است و پیامبر چون بشر است، حق اطاعت ندارد. اینان نباید مصلحت‌اندیشی کنند و بگویند که مصلحت در عدم اطاعت از رسول خدا ﷺ است و اطاعت از رسول، یک نوع شرک است و در حقیقت، عبادت رسول است... در حالی که اطاعت رسول، بدون قید و شرط است.^۱

این تفسیر از علامه طباطبایی، نکته‌ای دقیق و مدیریتی را در مدیریت رحمانی جلوه می‌دهد و آن این‌که اطاعت فقط منحصر در اطاعت خدا نیست، بلکه رسول خدا ﷺ هم در امور حکومتی مطاع است و به همین ترتیب، جانشینان ایشان، اعم از ائمه معصومین علیهم‌السلام و اولی‌الامر عادل، همگی واجب اطاعه‌اند. نیز مدیران سازمان مدیریتی اسلام باید اطاعت شوند.

البته اگر بنا به هر دلیلی، نافرمانی صورت گرفت، چون گناه بزرگی انجام داده شده است، مرتکب آن نباید هدف انتقام و انتقاد واقع شود، بلکه باید مورد عفو و استغفار قرار گیرد تا زمینه‌های رشد فردی و سازمانی فراهم گردد.

۱. تفسیر المیزان، ج ۴، ص ۴۰۴.

○ ۴. اصل مشورت

بنابر آیه مذکور، مشورت کردن در امور مدیریت و حکومت، با هم‌کاران و زیردستان، از اصول تردیدناپذیر به شمار می‌رود. وقتی رسول خدا ﷺ که موصوف به علم و عصمت است، مأمور به مشورت باشد، مدیران و رهبران غیر معصوم، به طریق اولی ملزم و مأمور به این کار هستند. ارشادی بودن این امر، حاکی از حکم عقل و بنای عقلا برای مشورت است. غیر از این آیه، آیات دیگری نیز بر اهمیت مشورت دلالت دارند؛ از جمله، آیه مشهور ﴿و امرهم شوری بینهم﴾^۱ و نیز آیه‌ای که از زبان ملکه سبا نقل شده است:

«ملکه سبا گفت: ای اشراف! نامهٔ پرارزشی به سوی من فرستاده شده است. این نامه از سلیمان است و چنین است: به نام خداوند بخشندهٔ مهربان. توصیهٔ من این است که بر من برتری جویی نکنید و به سوی من آیید، در حالی که تسلیم حق هستید. پس گفت: ای اشراف! نظر خود را در این امر مهم به من بگویید که من هیچ کار مهمی را بدون حضور و مشورت شما انجام نداده‌ام. گفتند: ما دارای نیروی کافی و قدرت جنگی فراوان هستیم؛ ولی تصمیم نهایی با تو است، بین چه دستوری می‌دهی. گفت: پادشاهان هنگامی که وارد منطقه‌ای می‌شوند، آن را به فساد و تباهی می‌کشند و عزیزان آن را ذلیل می‌کنند، کار آنان همین گونه است و من اکنون (جنگ را صلاح نمی‌بینم) هدیهٔ گران‌بهایی برای آنان می‌فرستم تا ببینم فرستادگان من چه خبر می‌آورند (و از این راه، آنان را می‌آزمایم)».^۱

این آیات، سیر مشورت یک حاکم و چگونگی تصمیم‌گیری او را بیان می‌کند، که مورد ردع قرآن نیز قرار نگرفته است. طبق این آیات، حاکم در همهٔ امور مهم مشورت می‌کند؛ ولی تصمیم نهایی را خود می‌گیرد.

غیر از آیات، روایات بسیاری نیز در بارهٔ مشورت، در جوامع روایی شیعی نقل شده است،

۱. نمل، آیه ۲۹ - ۳۵.

که بیش‌تر آن‌ها ناظر بر مسائل اخلاقی و فردی است؛ به‌ویژه جمع‌آوری آن‌ها در کتاب العشره، که کتابی اخلاقی است و در وسایل الشیعه، حاکی از نگرش غیراجتماعی و یا دست‌کم، غیرحکومتی به اخبار مشورت است.

در میان فقیهان شیعی، هر چه از عصر حضور دورتر می‌شویم، تدریجاً نگاه اجتماعی و حکومتی به شورا و مشورت، پررنگ‌تر می‌گردد، به گونه‌ای که برخی فقها در باره «قضاوت شورایی» نظر مساعد داشته‌اند و از مرحوم نائینی تا امام خمینی ره نقش مشورت در حکومت، مورد نگرش و نگارش فقهی قرار گرفته است و اخیراً نیز مسأله شورا در افتا و مرجعیت، مطرح شده است.^۱

با توجه به جایگاه مهم مشورت، در آیات، روایات و فتاوا، آن هم در ابعاد فردی، اجتماعی، حکومتی و مدیریتی و نقش تردیدناپذیر آن در تصمیم‌گیری رهبران، این پرسش مطرح می‌شود که آیا مشورت برای مدیران الزامی است؟ اگر الزامی است، آیا تبعیت از نظر مشاوران، امری لازم است؟ در این زمینه، به سه نظریه اشاره شده است:^۲

۱. مقید بودن لزوم مشورت به عدم علم حاکم
 ۲. لزوم مشورت و عدم لزوم تبعیت از اکثریت مشاوران
 ۳. لزوم پیروی از اکثریت مشاوران
- برای هر کدام از نظریات یاد شده، ادله‌ای اقامه شده است، که برخی نیز مورد مناقشه قرار گرفته است.

● ادله نظریه اول

الف) فلسفه لزوم مشورت، دستیابی به حقیقت است و کسی که علم به حقیقت دارد، اگر به مشورت الزام شود، کاری لغو و تحصیل و حاصل است.

ب) معصومین علیهم‌السلام همواره خود را ملزم به مشورت نمی‌دیدند.

۱. فصل‌نامه حکومت اسلامی، ج ۶، ص ۱۳۲.

۲. همان.

● ادله نظریه دوم

الف. آیه شریفه ﴿و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله﴾. در این آیه، پس از امر به مشورت، به پیامبر ﷺ خطاب می‌شود که هنگامی که تصمیم گرفتی، بر خدا توکل کن. ظاهر مدلول آیه شریفه، این است که دیگران در تصمیم‌گیری نقش ندارند؛ زیرا در صورت اعتبار نظر آنان، از تعبیر «اذا عزمت» استفاده می‌شد.

ب. امام رضا (ع) می‌فرماید: «پیامبر اکرم ﷺ با اصحاب خویش مشورت می‌کرد و آن‌گاه بر آن چه اراده می‌کرد، تصمیم می‌گرفت».^۱

ج. امیرالمؤمنین (ع) در برابر مشورت ابن عباس با آن حضرت و درخواست استانداری معاویه، فرمود:

«بر تو لازم است نظر مشورتی خویش را ارائه دهی و من نیز در باره آن می‌اندیشم. پس اگر (در نهایت) با تو مخالفت کردم، تو باید از من تبعیت کنی».^۲

د. امیرالمؤمنین (ع) در وصیتی به فرزندش، محمدبن حنفیه می‌فرماید: «نظریات اندیشمندان را به هم بیامیز و نزدیک‌ترین آن‌ها را به درستی و دورترین آن‌ها را از شک و تردید انتخاب کن».^۳

ه. اگر حاکم، در همه موارد، بر اساس نظر مشاوران، اعمال ولایت کند، در حقیقت، ولایت از شورا است و شخص حاکم در حکومت نقشی مانند یک مدیرعامل شرکت را دارد و این یک تالی فاسد است؛ به‌ویژه که از منابع اندیشه دینی استفاده می‌شود که مسئولیت حکومت اسلامی، فردی است نه جمعی.

● ادله نظریه سوم

الف. حکم عقل: هر مقدار طرف‌داران یک نظریه، بیش‌تر باشند، عقل احتمال خطای آن نظریه را کم‌تر می‌داند.

۲. نهج البلاغه، ح ۳۲۱.

۱. بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۱.

۳. مستدرک نهج البلاغه، ص ۱۵۳.

ب. سیره عقلا: مشورت در کارهای اجتماعی، که ارتباط با عامه مردم دارد و صلاح و فساد آنها روشن نیست، از اموری است که بنای عقلای عالم بر آن است و دو آیه ﴿و شاورهم فی الامر﴾ و ﴿امرهم شوری بینهم﴾ امضای همان بنای عقلا است. بنابر این، چون بنای عقلا بر عمل به نظر اکثریت است و شارع مقدس نیز از آن جلوگیری نکرده، معلوم می‌شود که نظر بنیان‌گذار اسلام، با نظر عقلای عالم مطابق است.^۱

ج. استیناس از ادله نقلی: امام صادق (علیه السلام) طبق مقبوله عمر بن حنظله، در ضمن ترجیحات یک روایت بر دیگری و حکم مبتنی بر آن، می‌فرماید:

«به حکمی که بر اساس روایت مجمع علیه نزد اصحاب تو است، عمل کن و روایت شاذ و نادری را که نزد اصحاب، مشهور نیست، واگذار؛ زیرا آن چه مورد اتفاق اصحاب است و همه نقل کرده‌اند، تردیدی در آن نیست».^۲

در پایان این روایت، کلام به طور تعلیل وارد شده است که «فان المجمع علیه لا ریب فیه» و چون «مجمع علیه» اضافی و نسبت به روایت دیگر است، شامل موارد اکثریت هم می‌شود؛ به‌ویژه که راوی نیز از این کلام (مجمع علیه)، معنای «مشهور» را فهمیده است و در پرسش بعدی خود، شهرت دو روایت متعارض را فرض کرده است.^۳ با الغاء خصوصیت از مورد تعارض دو روایت، تعارض بین دو رأی و اجتهاد نیز می‌تواند مشمول این حکم گردد. میرزای نائینی نیز به این مسأله، چنین اشاره می‌کند:

گذشته از آن که دانستی لازمه اساس شور درستی که بر نص کتاب ثابت است، اخذ به ترجیحات است عند التعارض و اکثریت عند الدوران اقوا مرجحات نوعیه و اخذ طرف اکثر عقلا، ارجح از اخذ به شاذ است و عموم تعلیل وارد در مقبوله عمر بن حنظله هم مشعر به آن است و با اختلاف آرا تساوی در جهات مشروعیت حفظ النظام متیقن و ملزمش هم همان ادله داله بر لزوم حفظ نظام است.^۴

۱. نظام حکومت در اسلام، ص ۵۷؛ مجله حکومت اسلامی، ش ۶، ص ۱۴۸.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۸، ص ۷۵-۷۶. همان.

۳. میرزا محمد حسین نائینی، تنبیه الامه و تنزیه المله، ص ۵۲.

● نظریه چهارم: اقتضا

تاکنون سه نظریه با دلایل آن ذکر شد. طبعاً هر یک، نقدهایی بر دیگری دارد که نیازی به پرداختن به آنها نیست. به نظر می‌رسد که هر کدام از نظریات مذکور، در جای خود صحیح است و به اقتضای شرایط، می‌تواند اعمال شود. بدین سبب، نظریه «اقتضا در مشورت» شکل می‌گیرد. توضیح این نظریه، مبتنی بر یک مقدمه است:

باید دانست که بر محور فرآیند و برآیند تصمیم‌گیری، چهار نوع رهبری و مدیریت شناسایی شده است:

۱. سبک دستوری (تکلیف‌گرا)
۲. سبک ترغیبی (مشورتی)
۳. سبک حمایتی (مشارکتی)
۴. سبک تفویضی (رُشد)

۱. سبک دستوری (تکلیف‌گرا): در این سبک، مدیر رفتار تکلیف‌گرایی بیش از حد متوسط و رابطه‌گرایی کم‌تر از حد متوسط دارد. وی به شیوه اقتداری تصمیم می‌گیرد؛ یعنی بدون این‌که از کسی کمک بگیرد، تصمیمات خود را به تنهایی اتخاذ می‌کند. این سبک، در حالتی است که سطح آمادگی زیردستان، در حد ناتوانی است و تعهد و انگیزه لازم را ندارند. همچنین ممکن است نگران و نامطمئن باشند.^۱

۲. سبک ترغیبی (مشورتی): در این سبک، رفتار تکلیف‌گرا و رابطه‌گرایی مدیر، از حد متوسط بالاتر است. سبک تصمیم‌گیری مدیر، مشاوره‌ای است؛ یعنی مدیر، پیش از گرفتن تصمیم، برخی اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد؛ ولی سرانجام، خود تصمیم گیرنده است. در این سبک، زیردستان توانایی ندارند؛ اما کوشش می‌کنند، دارای انگیزه هستند و تا زمانی که رهبر کنار آنان است یا هدایتشان می‌کند، مطمئن بوده و نگرانی ندارند.^۲

۳. سبک حمایتی (مشارکتی): در این شیوه، رفتار رابطه‌گرایی مدیر، بیش از حد متوسط و

۲. همان.

۱. فصل نامه مصباح، ش ۱۵، ص ۱۰۴ و ۱۰۵.

رفتار تکلیف‌گرایی وی از حد متوسط کمتر است. سبک تصمیم‌گیری مدیر، مشارکتی است؛ یعنی مدیر، زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد؛ زیرا آنان توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری را دارند. این سبک، در وضعیتی است که زیردست، توانایی ادای تکلیف را دارد؛ اما تمایلی به استفاده از آن ندارد و یا ممکن است برای ادای تکلیف به تنهایی، احساس نگرانی کند.^۱

۴. سبک تفویضی: در این سبک، رفتار رابطه‌گرا و تکلیف‌گرایی مدیر، از حد متوسط کمتر است. مدیر بخشی از اختیارات خود را به زیردستان وامی‌گذارد و خود بر عملکرد آنان نظارت کلی دارد. سبک تصمیم‌گیری مدیر نیز تفویضی است. این سطح در وضعیتی مناسب است که سطح آمادگی زیردستان، توانایی و تعهد لازم برای انجام کار است و در ادای آن، آسوده خاطر و مطمئن هستند.

پس از این مقدمه، که شامل چهار سبک در تصمیم‌گیری، از دیدگاه مدیریت پژوهان جدید است، باید گفت که تقسیم‌بندی بالا منطقی است؛ اما وجود محور تقسیم، بر اساس توانایی و ضعف زیردست، صحیح نیست، بلکه اساس تقسیم بالا، گوناگونی شرایط و خصوصیات موضوع مورد تصمیم است و با توجه به آن‌ها هر چهار سبک، درست و مطلوب به نظر می‌آیند و هر کدام با زیردستان توانمند هم قابل توجیه است. در مطالعه سیره رهبری و مدیریتی رسول خدا ﷺ که هماهنگ با وحی صورت می‌گرفته است، همه سبک‌های مذکور دیده می‌شوند.

□ ۱. سبک دستوری و تکلیف‌گرا

﴿ان اتبع الا ما یوحی الیّ﴾؛ من فقط از وحی تبعیت می‌کنم.

موضوع این سبک از تصمیم‌گیری، در سیره رسول اکرم ﷺ، موارد حکم شرعی و یا دستورهای مستقیم یا غیرمستقیم خداوند بوده است. واضح است که مشاوره و مشارکت، در

۱. همان، ص ۱۰۶.

این محدوده راه ندارد. مؤید این امر، سخنی از امیرمؤمنان علیه السلام است: «آگاه باشید که حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز در حکم، کاری را بدون نظر شما انجام ندهم».^۱

مراد از حکم در جمله بالا، حکم الهی یا حکم حکومتی است که جنبه حساسیت و اسرار جنگی داشته است؛ زیرا در دیگر موارد، آن حضرت، اهل مشورت بوده است، البته از آن حضرت، سخنانی نقل شده است که موهّم مشورت‌ناپذیری ایشان در همه امور است، آن‌جا که می‌فرماید:

«بدانید که اگر من پاسخ مثبت بدهم [و حکومت بر شما را بپذیرم] در باره حکومت بر شما به علم خود عمل می‌کنم و به سرزنش و توصیه کسی گوش نخواهم داد».^۲

«تاکنون هیچ مسأله‌ای که به آن جاهل باشم، اتفاق نیفتاده است تا با شما و برادران خود مشورت کنم و اگر چنین چیزی اتفاق می‌افتاد، از شما و غیر از شما روی بر نمی‌گرداندم».^۳

این سخنان، بر وجود سبک دستوری و تکلیف‌گرا در نظام تصمیم‌گیری معصومین علیهم السلام تأکید دارد؛ ولی به معنای مشورت‌ناپذیری و نفی‌کننده دیگر سبک‌های تصمیم‌گیری نیست. البته شأن صدور جملات مذکور و شرایط ویژه زمان حکومت آن حضرت، باعث ایراد چنین سخنانی بوده است. با توجه به سوابق حکومت عثمان و طمع‌هایی که قدرت‌طلبان، در مشارکت یا قبضه قدرت داشتند، ناچار امام با چنین سخنانی آنان را نا امید می‌ساختند.

به هر حال، سبک دستوری در تصمیم‌گیری، در سیره نبوی و علوی وجود داشته است و دارای موضوع خاص خود بوده است. غیرمعصومین هم می‌توانند از این سبک پیروی کنند. البته در شرایط ویژه‌ای که نیاز به تصمیم‌گیری فوری باشد و اقتضای وحدت مرکز تصمیم‌گیری و سرعت در آن وجود داشته باشد. قاعدتاً در چنین وضعیتی، باید از تصمیمات شورایی که نیازمند زمان بیش‌تری است، صرف‌نظر کرد و به تصمیمات دستوری و فردی روی

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۱.

۲. همان، خ ۹۲.

۳. همان، خ ۲۰۵.

آورد. از این قبیل است تصمیم‌گیری‌های فوری نظامی و دفاعی و نیز رویارویی‌های سیاسی. در مدیریت‌های غیرکالان، مواردی که نیازمند سبک دستوری باشد، فراوان‌تر است. بنابر این نمی‌توان وجود این سبک را حاکی از ناتوانی زبردستان دانست. همچنین نمی‌توان آن را منحصر به رهبری معصوم دانست، بلکه هر گاه شرایط اقتضا کند، گرفتن تصمیم، به سبک دستوری انجام می‌شود و چه بسا مصلحت جمع و جامعه نیز همین سبک را می‌طلبد. از جمله موارد دیگری که این نوع تصمیم‌گیری را ایجاب می‌کند، وجود شرایط ویژه در مدیر و فاصله بسیار کیفی او با زبردستان است. در نتیجه، او بی‌نیاز از مشورت می‌شود، هر چند مصادیق فراوانی در سازمان‌های نوین، برای آن یافت نمی‌شود.

۲. سبک ترغیبی (مشاورتی) □

این سبک، مصداق کامل آیه شریفه ﴿و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله﴾ است. همچنین بر آیاتی که از فرآیند تصمیم‌گیری ملکه سبا یاد می‌کند و در آغاز بحث، به آن‌ها اشاره شد، انطباق کامل دارد.

این آیات، بر خلاف نظریه پل هرسی و پلانچارد است که این سبک را در مورد زبردستانی قابل اعمال می‌دانند که توانایی ندارند، اما کوشش می‌کنند و دارای انگیزه هستند؛^۱ زیرا زبردستان ملکه سبا صریحاً می‌گویند: ﴿نحن اولو قوة و اولو بأس شدید﴾؛ یعنی ما دارای قدرت و تدبیر قوی هستیم؛ ولی تابع تصمیم تویم.

هم‌چنان یاران رسول خدا ﷺ که به دستور خدا مورد مشورت آن حضرت قرار می‌گرفتند، از ظرفیت‌های بالایی برخوردار بودند. بنابر این، آن‌چه در باره سبک قبل گفته شد، این‌جا نیز جاری است. به این معنا که هر جا شرایط اقتضا کرد و اهدافی خاص در نظر بود، این شیوه از تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد؛ به‌ویژه که این سبک، وحیانی بوده و کاملاً با قرآن منطبق است. رسول خدا ﷺ به عنوان یک مدیر و رهبر می‌فرمود:

۱. فصل نامه صباح، ج ۱۵، ص ۱۰۵.

«آگاه باشید که خدا و رسول او از مشورت بی‌نیازند؛ ولی خداوند مشورت را برای رحمت بر امت من قرار داده است».^۱

شیخ مفید نیز در این باره می‌گوید:

پیامبر با اصحاب خویش به علت نیاز به آرای آنان و نیازش به مشورت با آنان، چنان‌که گمان کرده‌ای، مشورت نکرد؛ یعنی مشورت برای وی طریقی نبوده، بلکه برای امر دیگری بوده است».^۲

مراد ایشان از مشورت طریقی، مشورتی است که هدف آن، دستیابی بهتر به واقعیت و کم کردن خطا در اندیشه و عمل است.^۳ چنین مشورتی از باب رجوع عالم به جاهل است و در باره کسی مطلوب است که در باره واقع، متحیر است و چنین مشورتی از ساحت رسول خدا ﷺ به دور است. در مقابل آن، مشورت موضوعی قرار می‌گیرد که هدف از آن، رعایت حقوق مشورت شونده‌گان و احترام به آنان است.

رسول خدا ﷺ طبق آیه قرآن، ملزم به چنین مشورتی است. بر همین اساس، آن حضرت گاهی با علم به نتایج زیان‌بار دیدگاه مشاوران، برای احترام به حقوق آنان و تبعیت از فرمان خدا، بر طبق نظر آنان عمل می‌کرد. یکی از موارد این گونه مشورت، قبل از غزوه احد است، آن‌جا که رسول خدا با صدای بلند فرمود: «أُشِيرُوا إِلَيَّ»؛^۴ یعنی نظر بدهید. عبدالله بن ابی‌نظرداد که از درون قلعه یثرت بجنگیم. پیران نیز موافقت کردند؛ ولی جوانان و حمزه با جنگ در بیرون قلعه موافق بودند، پیامبر اسلام ﷺ نظر اکثریت را قاطع دانست و خروج از شهر را بر قلعه‌داری و جنگ تن به تن ترجیح داد. پیامبر پس از تبیین شیوه دفاع، با پوشیدن زره و حمایل کردن شمشیر، سپری به پشت انداخت و کمان به شانه آویخت و نیزه‌ای به دست گرفت و از خانه بیرون آمد. دیدن این منظره، مسلمانان را به این تصور انداخت که شاید بیرون رفتن، مورد رضای پیامبر نبوده است. از این رو عرض کردند که ما در شیوه دفاع، تابع شما هستیم. اگر بیرون رفتن صلاح نیست، در همین جا می‌مانیم.

۱. الدر المنثور، ج ۲، ص ۹۰.

۲. الفصول المختاره، ج ۲، ص ۳۱.

۳. فصل‌نامه حکومت اسلامی، ج ۶، ص ۱۳۲.

۴. مغازی، ج ۱، ص ۲۱۱؛ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۶۶ - ۶۷.

پیامبر فرمود: «وقتی پیامبری زره پوشید، شایسته نیست آن را بیرون آورد تا زمانی که با دشمن نبرد کند».^۱

التزام رسول خدا ﷺ به این سبک، آن چنان بود که گاهی تصمیمی را که گرفته بود، پس از مشورت، تغییر می داد. آن جا که پیامبر می خواست با یهودیان غطفان و فزاره پیمان ببندد که یک سوم از میوه های مدینه را به آنان بدهد تا آنان از صفوف احزاب خارج شوند، سعد معاذ و سعد عبادیه با امضای قرار داد موافق نبودند و گفتند: اگر این پیمان، دستور خدا است، می پذیریم و اگر نظر شخصی آن حضرت است و نظر ما را می خواهد، ما موافق نیستیم؛ زیرا تا کنون آنان جرئت نداشتند حتی یک دانه خرما نیز به زور و فشار از ما بگیرند، چه رسد به اکنون که در سایه دین تو عزیز شده ایم. ما با آنان خواهیم جنگید. پیامبر فرمود: «من تصمیم داشتم شما را از شر احزاب نجات دهم؛ ولی حال که فداکاری شما آشکار شد، قرارداد را متوقف می کنم و می گویم که خداوند پیامبر خود را خوار نساخته است». در این لحظه، سعد معاذ با کسب اجازه، مطالب نامه را پاک کرد و گفت: بت پرستان هر چه می خواهند، در حق ما انجام بدهند، ما ملت باج دهی نیستیم.^۲

البته عده ای این سیره را دال بر وجود سبک دستوری در شیوه تصمیم گیری رسول خدا ﷺ دانسته اند؛ زیرا نشان می دهد که آن حضرت، قبلاً تصمیم گرفته بوده است و بدون مشورت می توانست تصمیم خود را اعمال کند؛ ولی از این سبک، عدول کرده، به سبک مشاورتی روی آورد.^۳

شبیه این حالت، در جنگ خیبر نیز پیش آمد. هنگامی که حباب بن منذر به پیامبر ﷺ عرض کرد: اگر شما به فرمان خدا در این نقطه فرود آمده اید، من کوچک ترین اعتراضی ندارم؛ ولی اگر امری عرفی و عادی است که افسران می توانند در باره آن اظهار نظر کنند، ناچارم

۱. فروغ ابیدیت، ج ۲، ص ۲۶ - ۳۴؛ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۶۶ - ۶۷.

۲. فروغ ابیدیت، ج ۲، ص ۱۳۹ - ۱۴۰؛ سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۲۲۳؛ بحار الانوار، ج ۲، ص ۲۵۲.

۳. فصل نامه حکومت اسلامی، ج ۶، ص ۱۳۵.

بگویم که این جا در چشم انداز دشمن است. پیامبر ﷺ فرمود: «جای بهتری سراغ داری؟» حباب پس از بررسی اراضی خیبر، نقطه‌ای را تعیین کرد که پشت نخل‌ها بود.^۱ حباب نظیر این اعلام نظر را در جنگ بدر نیز داشت که پیامبر آن را پسندید.^۲

□ اهداف سبک ترغیبی و مشاورتی در تصمیم‌گیری

روشن شد که این سبک از تصمیم‌گیری، موضوعی است، نه طریقی. مفسران شیعه و سنی، ذیل آیه شریفه ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ به اغراض موضوعی مشورت پیامبر ﷺ اشاره کرده‌اند. یکی از نویسندگان معاصر^۳، ضمن گردآوری وجوه مختلف، به ده وجه اشاره کرده است:

۱. مشاوره برای شخصیت دادن به امت.
 ۲. مشورت برای آزمایش.
 ۳. مشورت برای رشد فکری مردم.
 ۴. مشاوره برای استفاده از تأیید مردم.
 ۵. مشورت برای آگاه شدن مشورت‌شوندگان.
 ۶. مشورت برای این‌که بدانند حکومت او استبدادی نیست.
 ۷. مشاوره برای این‌که در صورت شکست، انتقاد بی‌جا نکنند.
 ۸. امر به مشورت رسول خدا با امت، برای این‌که معلوم شود خلق خدا نزد خدا احترام دارند.
 ۹. مشورت برای این‌که مردم بدانند نظرخواهی از دیگران عیب و عار نیست.
 ۱۰. مشورت رسول خدا ﷺ برای این‌که امت به او تاسی کنند.
- همه اغراض یاد شده، عقلایی و حاکی از این است که نفس مشورت کردن، موضوعیت دارد و عملی انگیزشی به شمار می‌رود و البته قابل جمع با طریقی بودن، به‌ویژه در

۱. سیره حلبی، ج ۳، ص ۳۹۰.

۲. سیره ابن هشام، ج ۱، ص ۶۲۰.

۳. استادی، رضا، شورا در قرآن و حدیث، صص ۳۱-۳۶.

مشورت‌های غیر معصومین نیز هست.

با توجه به این که بیش تر مشورت‌های رسول خدا، که به ما رسیده است، در غزوات و جنگ‌ها انجام گرفته است، انگیزشی و موضوعی بودن آن‌ها مورد تأکید قرار می‌گیرد؛ زیرا نیاز به عنصر انگیزش، در جنگ‌ها از ضریب بالایی برخوردار است. نکته دقیق که از اغراض یاد شده در مشورت استفاده می‌شود، این است که چنین مشورت‌هایی لزوماً با زیردستان ناتوان با انگیزه انجام نمی‌پذیرد، بلکه با قوی‌ترین زیردستان نیز سازگار است (به خلاف نظریه پل هرسی و پلانچارد).

□ ۳. سبک حمایتی و مشارکتی در تصمیم‌گیری

برای تفکیک مشاورت از مشارکت، مقایسه‌ای بین دو آیه شریفه ﴿شاورهم فی الامر﴾ و ﴿امرهم شوری بینهم﴾ لازم است. آیه نخست، دلالت بر لزوم مشاورت یا مطلوبیت و ترجیح آن و آیه شورا دلالت بر مطلوبیت مشارکت دارد.

در آیه اول، خطاب به شخص رسول خدا ﷺ به عنوان حاکم و مجری و مدیر است که در تصمیم‌گیری در امور مربوط به حکومت خود، از نظریات دیگران استفاده کند؛ ولی آیه دوم، وظیفه مردم را بیان می‌کند که برای صلاح امور خود (امرهم) به صورت شورایی و دسته‌جمعی به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و البته نتیجه شور خود را خدمت رسول خدا ﷺ به عنوان ولی امر مسلمین عرضه دارند و به نوعی، در تصمیم‌گیری رسول الله مشارکت کنند. این آیه، در حقیقت، امضای سیره عقلا است که از دیر باز از طریق مجالس قانون‌گذاری گوناگون، در مسائل مهم، به‌ویژه اموری که به مجموعه‌ای از افراد جامعه مربوط می‌شوند، به قوانین تصمیم‌ساز می‌رسیده‌اند. هم‌چنین آیه مذکور، ارشاد به حکم عقل است که هر مقدار طرف‌داران یک نظریه بیش تر باشند، عقل احتمال خطا را کم تر می‌داند. رسول خدا ﷺ در همین باره می‌فرمایند: «لا تجتمع امتی علی خطأ؛ یعنی امت من بر خطا اجماع و اجتماع نمی‌کنند.

بدیهی است که این شوراهای مردمی و ایمانی، کمک خوبی برای رهبران به شمار

می‌روند. حاکم و رهبر می‌تواند با تکیه بر اجتماعات راهبردی، به راهکارها و تصمیم‌های درست و منتجی در اداره امور دست یابد.

در سیره مدیریتی رسول خدا ﷺ به مواردی بر می‌خوریم که حاکی از اعتنا و اعتماد آن حضرت به تصمیمات شورایی است؛ مثلاً در همان آغاز، که پیامبر در مکه بود و عده‌ای از یثرب (مدینه) به قصد بیعت با آن حضرت آمده بودند و ایشان را ترغیب به آمدن به مدینه می‌کردند، حضرت به آنان فرمود: «بر گردید و از میان خود (اوس و خزرج) دوازده نفر را انتخاب کنید و آنان به نمایندگی از مردم مدینه، با من بیعت کنند». این کار انجام شد و نه تن از خزرج و سه تن از اوس (در یک انتخابات آزاد) برگزیده شدند که نام آنان در تاریخ آمده است. مراسم بیعت پایان پذیرفت و رسول خدا ﷺ قول داد که در زمانی مناسب، مکه را ترک گوید و به مدینه بیاید.^۱

نظیر این ماجرا زمانی اتفاق افتاد که یکی از والیان منصوب آن حضرت، عملکردی نامطلوب داشت. حضرت انتخاب جانشین او را به شورایی از مؤمنان آن شهر واگذار کرد.^۲ هر چند این انتخاب، موقت بود و در نهایت، رسول خدا ﷺ فرد دیگری را نصب کردند، ولی در همان مدت کوتاه نیز شاهد مشارکت مردم در تصمیمات آن حضرت هستیم.

آن‌چه در محدوده یک سازمان می‌تواند بیان‌گر چنین سبکی در تصمیم‌گیری باشد، وجود شوراهای گوناگون در محدوده کاری مدیران و رهبران است. نکته مهم این است که این شوراها در میان خود، تابع اکثریت هستند و پس از اعلام نظر جمع، حق حاکم این است که مطابق آن تصمیم بگیرد یا نه؛ زیرا شوراها از مقوله تقنین هستند و تصمیمات حاکم از مقوله اجرا است. فصل الخطاب بودن نظریات حاکم و مدیر، منافاتی با اعمال سبک مشارکتی ندارد و با سیره عقلا نیز ناسازگار نیست که گاهی از حق و تو استفاده می‌کنند و گاهی به انحلال مجالس و شوراها دست می‌زنند. اگر فرض را بر عدالت و آگاهی حاکمان و مدیران اسلامی

۱. سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۲۴۰ و ۲۵۴؛ تاریخ طبری، ج ۲، ص ۲۵۰.

۲. ر.ک. مکاتیب الرسول، احمدی میانجی.

بگذاریم، یقیناً بدون در نظر گرفتن مصالح عمومی مسلمانان، نظر نهایی نمی‌دهند و تصمیمی بر خلاف نظر جمع نمی‌گیرند.

□ ۴. سبک تفویضی (رشد یا ارشادی)

این روش، انگیزشی‌ترین روش تصمیم‌گیری است و درجهٔ رشددهی و کمال‌بخشی آن بسیار بالا است. تفویض تصمیم‌گیری به دیگران، از لوازم رهبری و مدیریت رشید است، هر چند که با این نوع تفویض مسؤولیت، عواقب تصمیم‌گیری هم‌چنان بر دوش تفویض‌کننده است و اصطلاحاً مسؤولیت، قابل تفویض نیست، ولی اختیار و تصمیم‌گیری، قابل تفویض است.

در سیرهٔ مدیریتی نبوی، به مواردی بر می‌خوریم که از این روش تصمیم‌گیری استفاده شده است؛ از جمله، در اوایل سال پنجم هجری، هنگامی که قبیلهٔ بنی‌قریظه، که سابقهٔ خیانت به پیمان خود با مسلمانان را داشتند، تسلیم شدند، رسول خدا ﷺ تصمیم‌گیری در بارهٔ آنان را به سعد معاذ تفویض کرد. بنی‌قریظه گفتند: ما به تصمیم سعد معاذ تسلیم می‌شویم. پیامبر خدا ﷺ پذیرفت و فرمود: «داوری در این باره را بر عهدهٔ بزرگ شما و رئیس گروه، یعنی سعد معاذ می‌گذارم. او در این باره هر چه بگوید و نظر دهد، من خواهم پذیرفت». همهٔ حضار پیش‌نهاد پیامبر را از صمیم دل پذیرفتند. یاران سعد معاذ از او می‌خواستند که در حق بنی‌قریظه نیکی کند و جان آنان را از خطر مرگ نجات دهد؛ ولی او بر خلاف این پافشاری‌ها، در آن مجلس نظر داد که مردان جنگندهٔ ایشان اعدام، اموالشان تقسیم و زنان و فرزندان‌شان اسیر شوند.^۱

استانداران رسول خدا ﷺ در تصمیم‌گیری آزاد بودند؛ هم‌چنین سفیران آن حضرت. از همین مقوله است تفویض تصمیم‌گیری در بارهٔ امانات و قرض‌های رسول خدا ﷺ به حضرت علی علیه السلام، هنگام هجرت آن حضرت به مدینه، در لیلۃ‌المبیت.^۲

۱. مغازی، ج ۲، ص ۵۱۰؛ تاریخ طبری، ج ۲، ص ۲۵۰. ۲. کنز العمال، ج ۶، ص ۴۰۷؛ الغدير، ج ۲، ص ۴۴.

جمع‌بندی نظریه اقتضا (نظریه چهارم): همان‌گونه که رسول خدا ﷺ ملهم از وحی الهی و به اقتضای شرایط گوناگون، سبک‌های گوناگون را در تصمیم‌گیری خویش اعمال می‌کرد و هر سبک در جای خود، مثبت و منتج بود، بنابر این، نیازی به درجه‌بندی سبک‌ها نیست؛ چنان که نیاز نیست هر نظریه‌ای در شورا نافی نظریات دیگر باشد. نظریه اقتضا، بیان‌گر شیوه منعطف و بصیر و جذاب در رهبری اسلامی است. هر کدام از سبک‌های دستوری، مشاورتی، مشارکتی و تفویضی، در جای خود تأثیر گذار و مثبت است و اعمال هر کدام، ضمن کمک به دستیابی به اهداف سازمانی، انگیزش مناسب و بالایی را در کارگزاران ایجاد می‌کند.

○ ۵. اصل تصمیم‌گیری^۱

تصمیم‌گیری، اگر چه وظیفه‌ای از وظایف چندگانه مدیریت به شمار آمده، اما نقش آن در مدیریت، به اندازه‌ای تعیین‌کننده است که می‌توان اثر آن را در همه فعالیت‌های مدیریتی، به وضوح مشاهده کرد. در اهمیت تصمیم‌گیری، همین بس که آن را جوهره و هسته همه فعالیت‌ها و وظایف مدیریت، جوهره شغل مدیریت و ستون خیمه مدیریت به حساب آورده‌اند. حتی برخی از نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری می‌دانند تا جایی که تصمیم‌گیری با مدیریت، مترادف تعریف شده است.

در آیه مورد بحث، از تصمیم‌گیری، با واژه «عزم» یاد شده است. راغب در کتاب مفردات، عزم را «عقد قلب بر امضای امر» می‌داند؛ یعنی اراده و اعتقاد قلبی بر اجرا و اعمال یک امر. بر این اساس، عزم یک فعل قلبی است، که حاکی از ریشه دار بودن آن در قلب است. فردی که عزم بر کاری را دارد، یقیناً اعتقاد کافی به اجرای آن و آثار آن پیدا کرده است. قاعدتاً این اعتقاد، ناشی از جمع‌بندی‌ها، مشاوره‌ها و مطالعات است. طبق آیه قرآن، مشورت مقدمه عزم و تصمیم است و در بحث قبلی، با مشورت‌های رسول خدا ﷺ آشنا شدیم.

آن‌چه از آیه یاد شده به دست می‌آید، تصمیم‌گیری فردی است، نه گروهی. گروه‌های

۱. فصل‌نامه مصباح، ج ۲۵، ص ۱۱۱-۱۰۴؛ ج ۱۲، ص ۱۰۱-۱۰۴.

مشاور، تصمیم‌ساز هستند؛ ولی تصمیم‌گیر نیستند. شهید مطهری در کتاب سیره نبوی، در شمارش اوصاف رسول اکرم صلی الله علیه و آله مشورت را یکی از شؤون اخلاق نرم و ملایم آن حضرت ذکر کرده و به چند مورد از فواید مشورت، در گرفتن تصمیم اشاره می‌کند و با توضیح اجمالی آیه «فاذا عزمتم فتوکل علی الله» عمل مشاوره را پیش از تصمیم دانسته و رهبر اسلامی را به توکل بر خداوند متعال و قاطعیت در اجرای تصمیم دعوت می‌کند.^۱

در بحث پیشین، با چهار سبک تصمیم‌گیری، از پال هرسی و کنت بلانچارد آشنا شدیم که بیش‌تر ناظر بر نقش زیردستان در تصمیم‌گیری بود و سطح آمادگی زیردستان، در سبک تصمیم‌گیری مدیر، مؤثر دانسته شده بود، هر چند نگارنده، سطح آمادگی زیردستان را تنها عامل شکل‌گیری سبک تصمیم‌گیری نمی‌دانست، بلکه برای موقعیت و موضوع مورد تصمیم، نقش اصلی‌تری قائل بود. در این بخش از بحث، به عنصر آمادگی مدیر، در تصمیم‌گیری‌ها می‌پردازیم.

با توجه به گستردگی تخصص‌ها و توسعه علوم و پیچیدگی‌های سازمان، مدیران در برخی زمینه‌های تصمیم‌گیری توان و تمایل متفاوتی دارند. گاهی آمادگی زیردستان، از سطح آمادگی مدیر بیش‌تر است. هم‌چنین در پاسخ به این پرسش که چه زمانی تصمیم‌گیری گروهی، از تصمیم‌گیری فردی بهتر است، محققان دریافته‌اند که این پاسخ، به عوامل متعددی، از جمله، نوع تصمیم، معلومات و تجربه کسانی که با این تصمیم ارتباط دارند، بستگی دارد. دو تن از محققان معتقدند که گاهی پیچیدگی مسأله باعث می‌شود که کار تصمیم‌گیری، از توان مدیر به تنهایی خارج شود. در این حال باید گروهی از افراد با تخصص‌های مختلف، به تصمیم‌گیری اقدام کنند. هم‌چنین ممکن است موارد و مسائلی در سازمان رخ دهد که به تصمیم‌گیری نیاز باشد؛ اما مدیر، مهارت‌های لازم را برای تصمیم‌گیری در باره آن‌ها نداشته باشد. در باره معیارهای مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، یکی از صاحب‌نظران معتقد است که مدیر می‌تواند میزان مشارکت افراد را در تصمیم‌گیری، بر اساس

۱. فصل‌نامه صبح، ج ۱۱، ص ۱۴۹.

عوامل زیر تعیین کند:^۱

۱. مهارت و تخصص خود (مدیر).

۲. تجربه، توانایی‌ها، استعداد، ترجیحات و طرز تلقی زیردستان.

۳. موقعیت (وضعیت موجود و ماهیت مسأله مورد تصمیم).^۲

برخی صاحب‌نظران عقیده دارند که وسعت و پیچیدگی سازمان‌های امروزی به گونه‌ای است که مدیریت آن‌ها از عهده یک فرد به تنهایی بر نمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور سازمان، از دیگران کمک بگیرد. بنابر این، در شرکت‌های بزرگ، غیر از مدیر، هیأت مدیره نیز وجود دارد. همچنین در برخی مؤسسات، مانند دانشگاه‌ها، وجود هیأت امنا الزامی است.^۳

در نظریه هرسی و بلانچارد، سطح آمادگی مدیر و تأثیر آن در انتخاب سبک تصمیم‌گیری، مسکوت مانده است. این سکوت را می‌توان سه گونه توجیه کرد:

اول: در نظریه مذکور، فرض بر این گذاشته شده که مدیر همواره از سطح آمادگی بالایی برخوردار بوده و در همه زمینه‌ها مطلقاً از زیردستان خود برتر است، در حالی که با توجه به ارتباط سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز مدیر، در می‌یابیم که مهارت لازم برای مدیر عالی، مثلاً در زمینه فنی، ناچیز است.

سایمون نیز معتقد است که برای دستیابی به بهره‌های کاردانی در تصمیم‌گیری، مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها باید به افرادی واگذار شود که آن مهارت را دارند.^۴

به استناد دیدگاه هرسی و بلانچارد در باره مهارت‌های مدیر، در برخی زمینه‌های تصمیم‌گیری، که مربوط به جنبه فنی است و مهارت فنی را می‌طلبد، توانایی مدیر عالی از مدیران رده پایین‌تر، کمتر است. غالباً زیردستان در باره کارهای خود چیزهایی می‌دانند که رئیس یا در باره آن چیزی نمی‌داند و یا ممکن است هنگام تصمیم‌گیری، آن را در نظر نگیرد

۱. فصل نامه مصباح، ج ۲۵، ص ۱۰۷.

۲. مارلند، ص ۱۴۱، (۱۹۷۹).

۳. سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۳۱۳.

۴. فصل نامه مصباح، ج ۲۵، ص ۱۰۹، ص ۷۰.

و از آن غافل بماند. زیردست معمولاً اطلاعات مهم و ارزنده‌ای در باره کار خود دارد که نمی‌توان آن‌ها را به زور یا تهدید و ارعاب از او گرفت و گاه تنها راه درست، دعوت از وی برای مشارکت در تصمیم‌گیری است.^۱

دوم: شاید به نظر هرسی و بلانچارد، سطح آمادگی مدیر، هیچ تأثیری در انتخاب سبک تصمیم‌گیری وی ندارد که این امر، واقعی به نظر نمی‌رسد.

سوم: ممکن است هرسی و بلانچارد با آگاهی از تأثیر سطح آمادگی مدیر بر سبک تصمیم‌گیری وی، از کنار این مسأله گذشته‌اند.

یکی از صاحب‌نظران معاصر^۲ با در نظر گرفتن سطوح آمادگی مدیران و زیردستان و مقایسه این دو سطح با یکدیگر (در زمینه مورد تصمیم) سه شکل مختلف را نتیجه‌گیری کرده است:

۱. سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان بیش‌تر باشد ($A > R$)؛ یعنی در باره موضوع مورد تصمیم، توان و تمایل مدیر برای گرفتن تصمیم، از زیردستان بیش‌تر باشد.
۲. سطح آمادگی مدیر و زیردستان، برابر باشد ($A = R$)؛ یعنی در باره موضوع تصمیم، مدیر و زیردستان، از توان و تمایل مساوی برخوردارند.

۳. سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان کم‌تر باشد ($A < B$). با توجه به گستردگی تخصص‌ها و توسعه علوم و نیز ارتباط سطوح مدیریت و مهارت‌های لازم، ممکن است در زمینه‌ای و یا موضوعی که قرار است تصمیم‌گیری شود، توان و تمایل زیردستان از توان و تمایل مدیر بیش‌تر باشد.

ایشان معتقد است که با توجه به این سه وضعیت، می‌توان سبک‌هایی را که به نظر می‌رسد اثر بخش باشند، تعیین کرد و اثربخشی آن‌ها را از طریق تحقیقات میدانی محک زد.

۱. در وضعیت اول، سبک اقتداری مناسب است؛ یعنی تصمیم را خود مدیر بگیرد و برای

۱. مدیریت منابع انسانی، ص ۳۱۳.

۲. فصل‌نامه مصباح، ج ۲۵، ص ۱۰۹؛ هرسی و بلانچارد، ص ۷۰.

اجرا شدن، ابلاغ کرده و از اتلاف وقت و هزینه جلوگیری کند.

۲. در وضعیت دوم، سبک مشاوره‌ای مفید است که تصمیم گیرنده نهایی، خود مدیر است.
۳. در وضعیت سوم، سبک تفویضی یا مشارکتی مناسب است. اگر به زیردست اعتماد کامل باشد، از سبک تفویضی استفاده کند و گرفتن تصمیم را به زیردستان واگذارد؛ اما اگر مدیر، حضور خود را در جزئیات تصمیم‌گیری لازم بداند، از سبک مشارکتی بهره ببرد.

● نظریه مختار

پس از آشنایی با نظریات گوناگون تصمیم‌گیری، اکنون نوبت به اعلام نظر مختار می‌رسد. به نظر می‌رسد که طبق آنچه در بحث پیشین گفته شد، مدیر و رهبری مانند رسول اکرم صلی الله علیه و آله، که برتری او به علت علم و عصمت، بر زیردستانش مشهود و با فاصله بسیار است، از همه سبک‌های چهارگانه تصمیم‌گیری بهره می‌جست که به همه موارد آن اشاره شد. بنابر این، برای مشخص کردن نوع تصمیم‌گیری، مقایسه سطح آمادگی ما فوق و زیردست، معیار کاملی تلقی نمی‌شود، بلکه مدیر، اگر هم در بالاترین سطح از دانش و بینش باشد، به اغراض عقلایی گوناگون، ضریب مشارکت زیردستان را در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، بالا و پایین می‌برد. در بحث قبل، به ده وجه از اغراض عقلایی اشاره شد. اعمال این سبک‌ها مبتنی بر رشد و کرامت و حقوق زیردستان بوده و تقویت انگیزه‌ها و روحیه‌ها نیز مورد توجه کامل است.

بنابر این، در عزم و تصمیم‌گیری، طبق آیه یادشده، مشاورت و مشارکت یک اصل است؛ ولی تصمیم نهایی، بیش‌تر با مدیر است و حتی اگر در مواردی هم تفویض اختیار می‌کند، در نهایت می‌تواند تصمیم زیردست را نقض کند. این نظام، به انسجام و نظم سازمانی همراه با تأمین رشد و کمال انسانی نظر دارد.

از نکات در خور توجه، این‌که وقتی فرآیند بالا، به عنوان نظریه اسلام و ملهم از مدیریت رحمانی و وحیانی، مورد توجه و اعتنا قرار گرفت، تلاش می‌شود مدیران به گونه‌ای گزینش شوند که قدرت، شجاعت، لیاقت تصمیم‌گیری قاطع و مقبولیت داشته باشند. بدیهی است اگر

مدیریتی قابل پذیرفته شدن از سوی افراد درون سازمان باشد، باید در یک تماس دائمی شور و مشورت با آنان بوده تا تصمیمات مدیریت، بیان خواسته‌های کارکنان باشد.^۱

● مقایسه دو نظریه «تصمیم‌گیری از بالا صحیح است» و «مدیریت همه

بر شورا است»

در برخی تحقیقات، با عنوان «تصمیم‌گیری از بالا صحیح است»، به نقد بحث «مدیریت همه بر شورا است» در تحقیقی دیگر پرداخته شده و با تشبیه پیکر انسان و مغز وی به مرکزی که پس از دریافت مطالب و جمع‌بندی آن‌ها تصمیم‌گیری و فرمان صادر می‌کند، به اثبات نظریه مورد نظر، مبادرت شده است.

طرف دیگر نیز می‌نویسد که اگر بخواهیم سبک مدیریت را به صورت امروزی و در معیاری کلاسیک بیان کنیم، باید گفت که مدیریت اسلامی، مبتنی بر اشتراک مساعی و نقش دادن هر چه بیش‌تر به کارکنان در همه سطوح است. به بیان دیگر، تصمیم‌گیری در سازمان‌های اسلامی، از پایین به بالا است. تصمیمات مدیر و شوراها مشورتی منتخب کارکنان، که در کنار او قرار دارند، منعکس‌کننده نظریات و پیش‌نهادهای مشروع اکثریت دست اندرکاران سازمان است.^۲

به نظر می‌رسد که بین این دو نظریه، معارضه‌ای نیست؛ زیرا طبق مفاد آیه مشورت، مدیریت اسلامی بر مبنای شور استوار است؛ ولی تصمیم‌گیری با مدیر و رهبر است. آن‌چه مورد نفی اسلام است، شورایی بودن تصمیمات است که به نظر می‌آید صاحبان هر دو نظریه، با آن مخالفند.

● مشورت یک وظیفه اخلاقی است یا الزامی؟

آن‌چه از مدلول آیه مشورت استفاده می‌شود، نوعی الزام یا رجحان در مشورت مدیران

۱. فصل‌نامه مصباح، ش ۱۲، ص ۱۴۷.

۲. عباسعلی اختیری، مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام، (به نقل از فصل‌نامه مصباح، ج ۱۲، ص ۱۴۶ - ۱۴۷).

است؛ زیرا رسول خدا ﷺ امر به مشورت شده است. بنابر این، مدیران غیر معصوم، ملزم به مشورت هستند تا ضریب خطا در تصمیم‌گیری آنان کاهش یابد. با این تأکید که دلیلی برای اثبات تصمیم‌گیری شورایی و مشورتی، در حیطة اجرا وجود ندارد، بلکه خلاف آن را می‌توان از ادله استفاده کرد.

○ ۶. اصل توکل

در فرآیند رهبری اسلامی، در مدیریت رحمانی، ارتباط با خداوند، نقش اساسی دارد. در آیه مورد بحث، نرم و مهربان بودن پیامبر ﷺ با رحمت خدا پیوند خورده است. اصل استغفار، حاکی از طلب بخشش برای زبردستان خطاکار از خداوند تبارک و تعالی است و در آخرین حلقه و پس از تصمیم‌گیری مبتنی بر مشورت، نوبت به اصل توکل می‌رسد که عبارت است از تکیه و اعتماد بر خداوند، در اجرای تصمیمات.

این اصل، در مرحله اجرای تصمیم بروز می‌کند. اجرای تصمیم، مرحله‌ای حساس است که پاسخ دادن یا ندادن تصمیمات، در آن مشخص می‌شود. با توکل می‌توان به اجراییات رنگ خدایی داد و با یاری خواستن از خداوند، دست به عمل زد. طبق جمله شریف و معروف «العبد يدبر و الرب يقدر» (بنده خدا برنامه‌ریزی و تدبیر و تصمیم‌گیری می‌کند و خداوند تقدیر می‌کند)، تدبیر از مدیران و رهبران است؛ ولی تقدیر از خدا است. خداوند اگر راضی باشد و صلاح بداند، تصمیمات را نافذ می‌سازد و یا با مانع رو به رو می‌کند. وقتی بر او توکل و اعتماد شود، موفقیت و عدم موفقیت برنامه، تأثیری منفی در روند امور نخواهد داشت. از سوی دیگر، کمک گرفتن از نیروی الهی، بر نیرومندی و توانمندی نظام‌های تصمیم‌گیری می‌افزاید و صاحبان تصمیم‌های به ظاهر ناموفق نیز اجر خود را در پیش‌گاه خداوند خواهند داشت.







فصل چهارم انگیزش

□



◀ تعریف

انگیزش از ساده‌ترین و در عین حال، پیچیده‌ترین وظایف مدیریت است. به این دلیل ساده است که مردم، به سوی رفتاری که احساس کنند پاداشی در پی دارد، جذب و برانگیخته می‌شوند. بنابر این، برانگیختن شخص نباید کار چندان دشواری باشد. فقط باید مشخص شود که شخص چه می‌خواهد تا بتوان از آن، به عنوان پاداش (انگیزه) استفاده کرد.

اما در همین مرحله است که انگیزش پیچیده می‌شود. اول این که آن چه را یک نفر به عنوان پاداش، مهم تلقی می‌کند، ممکن است برای شخص دیگر مهم نباشد؛ مثلاً یک لیوان آب، برای کسی که ساعت‌ها در بیابان سوزان بوده است، بیش‌تر محرک است تا برای کسی که در همان هنگام، یک نوشابهٔ خنک نوشیده است. حتی انتخاب پاداشی که برای شخص، مهم است، تضمین نمی‌کند که این پاداش، او را برخواهد انگیزت؛ زیرا پاداش (یک لیوان آب، وعدهٔ ملاقات با یک هنرمند، ترفیع و مانند آن) زمانی او را برمی‌انگیزد که احتمال دهد کوشش او سبب دریافت پاداش خواهد شد. افراد از نظر نحوهٔ پیش‌بینی موفقیتشان با هم متفاوتند. بنابر این ممکن است انجام دادن کاری که از نظر فردی منجر به پاداش می‌شود، از نظر شخصی دیگر، چنین نباشد.

با این حال، علی رغم پیچیدگی انگیزش، تردیدی نیست که انگیزش، اساس مدیریت است. اگر مدیران نتوانند به گونه‌ای کارکنان را تشویق به کار کنند، در مدیریت موفق نخواهند شد. بنابر این، بهتر است پیچیدگی انگیزش را به عنوان یک واقعیت بپذیریم و به جای تعمق در آن، صرفاً به بررسی انگیزش کارمندان بپردازیم.

◀ نظریه‌های انگیزش

□ ۱. الگوی انتظار در انگیزش (ویکتور روم)

برای انگیزش شخص، دادن چیزی که نیازهای مهم او را ارضا کند، کافی نیست؛ زیرا او باید به طور مستدل قانع شود که توانایی دریافت پاداش را دارد؛ مثلاً وقتی به کسی گفته شود که در صورت افزایش فروش، در حوزه عملکرد خود، به مدیریت فروش گمارده خواهد شد و او تحقق این کار را عملاً غیرممکن بداند، احتمالاً انگیزه‌ای برای این کار پیدا نخواهد کرد.

ویکتور روم نظریه‌ای در باره انگیزش ارائه کرده است که در آن، انتظار برای موفقیت، مورد توجه قرار گرفته است. وی برای تحقق انگیزش، دو عنصر را لازم دانسته است: الف) ظرفیت یا ارزش نتیجه خاصی (مانند مدیر فروش شدن) برای هر فرد بسیار بالا باشد.

ب) فرد احساس کند که برای انجام دادن کار و به دست آوردن نتیجه، شانس زیادی دارد. گری دسلر در کتاب مبانی مدیریت، نظریه روم را معقول می‌انگارد و معتقد است که نتایج بیش‌تر تحقیقات - نه همه آن‌ها - آن را تأیید می‌کنند و برای توضیح چگونگی تحقق انگیزش، از الگوی روم، به عنوان چهارچوب استفاده می‌کند.

الگوی انتظار روم، به طور خلاصه عبارت است از این که مردم جذب رفتاری می‌شوند که احساس کنند منجر به پاداش خواهد شد؛ اما بر انگیزتن فرد، فقط در گفتار، آسان است؛ زیرا افراد، دارای نیازهای کاملاً متفاوتی هستند. بنابر این، مطلب دیگری که باید

در این جا بررسی شود، این است که مردم چه چیزی می‌خواهند؟ یعنی چه چیزی آنان را بر می‌انگیزاند.

در پاسخ به این پرسش روان‌شناسانه، به نظریه پنج روان‌شناس اشاره می‌شود و در پایان، به بیان نظریه اسلام و مدیریت رحمانی پرداخته خواهد شد.

□ ۲. ابراهام مازلو و سلسله مراتب نیازها

ابراهام مازلو معتقد است که نیازهای انسان، شامل پنج گروه اصلی هستند: فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی، نفسانی و خودشکفتگی. وی می‌گوید که این نیازها نردبانی را می‌سازند که هرگاه نیاز سطح پایین ارضا شود، سطح بعدی فعال‌تر می‌شود. نیازهای فیزیولوژیکی: در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب مازلو، نیازهای فیزیولوژیکی قرار دارند. این‌ها اساسی‌ترین نیازهای همه هستند؛ مانند نیاز به غذا، آشامیدن، مسکن و استراحت.

نیازهای ایمنی: مانند نیاز به محافظت در برابر خطرات یا بیکاری و نیاز به امنیت. نیازهای اجتماعی: مانند وابستگی، نیاز به تأثیر و تأثر و نیاز به دوستی. نیازهای نفسانی: که به تعبیر داگلاس مک‌گریگور عبارتند از: الف. نیازهایی که مربوط به احترام نفس می‌شوند؛ مانند نیاز به اعتماد به نفس، استقلال، موفقیت، اعتماد کردن و کسب آگاهی.

ب. نیازهایی که به شهرت و اعتبار شخص مربوط می‌شوند؛ مانند نیاز به مقام، شناسایی، قدرشناسی و احترام شایسته از سوی هم‌کاران.

نیازهای خودشکفتگی: این نیاز، همان تجلی و تکامل است، نیازی که بر اساس آن، همه ما می‌خواهیم به موقعیتی برسیم که احساس می‌کنیم شایستگی آن را داریم. این همان نیازی است که دانشجو را بر می‌انگیزاند که سراسر روز را کار کند و آن‌گاه در مدرسه شبانه لیسانس بگیرد. این نیاز، مانند نیازهای نفسانی، اگر نه هیچ‌گاه، بلکه به ندرت ارضا می‌شود.

□ ۳. نظریه عوامل محرک و عوامل بهداشتی (فردریک هرزبرگ)

فردریک هرزبرگ معتقد است که نیازهای انسان، دو دسته‌اند: اولی که دسته پایین (سطح پایین) است، از تمایل بشر به دوری از رنج و ارضای نیازهای اساسی او ناشی می‌شود. این نیازها عبارتند از: نیاز به چیزهایی مانند غذا، لباس، منزل و نیز نیاز به پول برای به دست آوردن آن‌ها.

همچنین انسان، دارای برخی نیازهای سطح بالا است. این سلسله نیازها به ویژگی‌های انسان مربوط می‌شوند؛ مانند توانایی کسب موفقیت و توانایی نیاز به رشد روانی، نیاز به انجام دادن وظیفه‌ای دشوار، کسب حیثیت و مورد شناسایی قرار گرفتن.

هرزبرگ با تحقیقاتی که انجام داد، متوجه شد که عوامل مربوط به کار، که به رضایت و انگیزش منجر می‌شوند، (محرک)، با عواملی (بهداشتی) که نتیجه آن‌ها، نارضایتی است، تفاوت دارند. اگر عوامل بهداشتی، مانند شرایط بهتر کار، حقوق و شیوه سرپرستی نباشند، کارمند ناراضی می‌شود؛ اما افزایش هر چه بیش‌تر این عوامل بهداشتی (مانند حقوق) او را بر نخواهد انگیزد؛ زیرا کارمند به اندازه کافی از آن‌ها برخوردار است، بلکه این عوامل، صرفاً مانع نارضایتی او خواهند شد.

از سوی دیگر، محتوای شغل یا عوامل برانگیزنده (موفقیت، شناسایی و...) می‌توانند کارمندان را بر انگیزند. بنابر این، به اعتقاد هرزبرگ اگر شما از درون شغل، فرصت‌هایی برای موفقیت و شناسایی به دست آورید، کارمند شما بیش‌تر راغب خواهند شد.

□ ۴. نظریه نیاز به کسب موفقیت، قدرت و وابستگی (اتکینسن و مک کلاند)

چند تن از نویسندگان، که در رأس آنان، جان اتکینسن و دیوید مک کلاند قرار دارند، معتقدند که همه انسان‌ها نیاز به کسب موفقیت، قدرت و وابستگی دارند.

افرادی که شدیداً درصدد کسب موفقیت هستند، موقعیت‌هایی را که حاوی ریسک‌های نه چندان بزرگ هستند، ترجیح می‌دهند تا بتوانند سهم تلاش خود را در آن مشاهده کنند. این گونه افراد، هم‌چنین علاقه دارند نتیجه عملکردشان را سریع و ملموس به دست آورند. آنان از

راه نیاز به انجام دادن کارهای مبارزه جویانه، برانگیخته می‌شوند. افرادی که بسیار قدرت طلب هستند، موقعیت‌هایی را ترجیح می‌دهند که در آن بتوانند کنترل ابزار نفوذ در دیگران را به دست آورند و این موقعیت را برای خود نگه دارند. این افراد، دوست دارند در مقامی قرار گیرند که پیش‌نهاد بدهند، ابراز عقیده کنند و در باره مسائل گوناگون، دیگران را متقاعد سازند. این امر، حس قدرت طلبی آنان را ارضا می‌کند. افراد دیگری نیز هستند که نیاز بسیاری به وابستگی دارند. اینان علاقه مفراطی به حفظ روابط دوستی نزدیک و روابط عاطفی با دیگران دارند و همواره به دنبال ایجاد روابط دوستانه هستند.

مک گلاند به این نتیجه رسیده است که همه افراد، مقداری از این نیازها را در خود دارند؛ اما حتی دو نفر، این نیازها را دقیقاً به یک نسبت ندارند؛ مثلاً ممکن است نیاز به موفقیت در شخصی خیلی بالا و نیاز به وابستگی در سطح پایین باشد. از طرفی، در شخص دیگری ممکن است نیاز به وابستگی قوی باشد؛ اما قدرت طلبی او ضعیف باشد.

□ ۵. نظریه سل گلرمن (مفهوم انگیزش)

سل گلرمن معتقد است که همه ما به چیزهایی مانند پول، مقام، موفقیت و شناخته شدن نیاز داریم و اگر هر کدام از این نیازها ارضا نشود، شخص برای ارضای آن، برانگیخته خواهد شد. البته این‌ها را برای خودشان نمی‌خواهیم، بلکه این‌ها وسیله‌هایی هستند که شخص همواره برای رسیدن به این‌که خودش باشد یا آن‌چنان شخصی باشد که شایستگی‌اش را دارد، آن‌ها را به کار می‌برد. وی می‌گوید: انگیزش نهایی باید به خودپنداری تحقق بخشد؛ یعنی زندگی کردن به گونه‌ای که با نقش ترجیحی شخص متناسب است، رفتار کردن به شیوه‌ای که پاسخ‌گوی مقام ترجیحی شخص باشد و تقدیر شدن با روشی که با برآورد شخص از توانایی‌های خود، مطابقت دارد. بنابر این، همه ما همواره در پی نقش شایسته‌ای که در نظر داریم، هستیم و می‌کوشیم تا ذهنیت خود را در باره خویش عینیت ببخشیم. این موضوع تا اندازه بسیاری به نظریه مازلو و دیگر روان‌شناسان شباهت دارد.

□ ۶. نظریه گری دسلر

این نظریه، در حقیقت، جمع‌بندی نظریه‌های قبل و پاسخی است به دو پرسش اساسی، که عبارتند از این‌که آیا نیازها واقعاً سلسله‌مراتبی را تشکیل می‌دهند؟ و آیا نیاز ارضا شده، هنوز می‌تواند محرک باشد؟

پاسخ او به این پرسش‌ها بر پنج محور انجام می‌گیرد:

۱. مردم دارای نیازهای بسیار متفاوتی هستند و حتی دو نفر را نمی‌توان یافت که سطح نیازهایشان به یک نسبت باشد.

۲. نیاز ارضا شده، محرک نیست. بررسی‌های انجام شده، نشان می‌دهند که نیاز ارضا شده، اهمیت خود را به عنوان یک محرک، به طور فاحشی از دست می‌دهد.

۳. نیازها در سلسله مراتب دو سطحی طبقه‌بندی می‌شوند. در سطح پایین‌تر، نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی قرار دارند و در سطح بالاتر، نیازهای اجتماعی، قدر و منزلت، استقلال و خودشکفتگی هستند. به جای نیازهای پنج طبقه‌ای مازلو، بهتر است دو طبقه‌ای در نظر گرفته شوند که نشان بدهد نیازهای سطح بالا فقط هنگامی فعال می‌شوند که نیازهای سطح پایین‌تر ارضا شده باشند.

با این حال، نباید فراموش شود که این مسأله، پیچیده‌تر از آن است که به نظر می‌آید و یکی از علل آن، این است که نیازهای سطح پایین، تا حدودی نسبی هستند. شخصی که به داشتن سه خانه، یک اتومبیل آخرین مدل و قایق تفریحی عادت کرده است، ممکن است حقوق گزاف را کمک‌هزینه خود به حساب آورد؛ ولی برای دیگری ممکن است ثروت غیرمنتظره محسوب شود. همچنین جای تعجب نیست که به مدیران دارای حقوق بالایی برخورد کنیم که با هیچ چیز جز نیازهای سطح پایین (مانند پول) برانگیخته نمی‌شوند.

۴. نیازها بر اساس این‌که چه چیزهایی آن‌ها را ارضا می‌کنند، فرق می‌کنند.

نیازهای سطح پایین، به وسیله نتایجی ارضا می‌شوند که برای شخص، جنبه ملموس و خارجی داشته باشند. این نتایج خارجی (بیرونی) شامل چیزهایی همانند غذا، پول و قدرشناسی هستند.

از سوی دیگر، نیاز به خودشکفتگی و ابراز لیاقت، به نظر می‌رسد که صرفاً از طریق برآوردهای درونی شخص ارضا می‌شود. بنابر این، خود شخص است که ارزش انجام یک وظیفه دشوار، نقاشی یک تابلو و یا امور دیگر را درک می‌کند.

۵. در هر زمان، بیش از یک نیاز، فعال است. هر فردی در لحظه معینی از زمان، می‌تواند به وسیله بیش از یک نیاز برانگیخته شود. او تا ارضای این نیازها با تهدید نیازهای سطح پایین، به وسیله این نیازها برانگیخته خواهد شد.

۶. پول چند نیاز مختلف را ارضا می‌کند. در نگاه نخست، چنین به نظر می‌رسد که پول یکی از نیازهای سطح پایین است، که فوری ارضا می‌شود؛ اما در واقع چنین نیست؛ زیرا پول صرفاً یک وسیله مبادله نیست، بلکه در بیش‌ترین اوقات، وسیله‌ای است که می‌توان با آن، دیگر نیازهای سطح بالاتر را ارضا کرد. از این رو، شخصی که برای خرید یک خودرو جدید و لوکس تلاش می‌کند، کاری بیش‌تر از خرج کردن پولش انجام می‌دهد. او دست‌کم از نظر خود، در حال کسب اعتبار، تشخیص و نمودهای قابل دیدن از موفقیت‌هایش است. بنابر این، از پولش برای ارضای بعضی از نیازهای سطح بالاتر خویش استفاده می‌کند.

دسلر در پایان نظریه خویش، به نکته جمع‌بندی شده‌ای اشاره می‌کند. او می‌گوید که برای ایجاد انگیزه در کارمندان، نباید صرفاً روی آگاهی خود از نظریه‌ها و روش‌های انگیزش تکیه کرد. انگیزش در واقع، همه وظایف مدیریت را در بر می‌گیرد، از تهیه طرح‌های مفید و استخدام افراد مناسب برای مشاغل مناسب گرفته تا حصول اطمینان از انطباق ساختار سازمانی، با نوع فعالیت، همه وظایف مدیریت، به طور مستقیم یا غیرمستقیم، به انگیزش کارمندان کمک می‌کند.

◀ نظریه انگیزش در مدیریت رحمانی

نظریه انگیزش اسلامی، بحثی مرکب از مباحث رهبری، پاداش و جبران است؛ بدین معنا که مجموعه‌ای از مباحث مطرح شده در دو بخش مذکور و حتی حقوق و دست‌مزد، تأثیرگذاری انگیزشی دارند، بلکه بالاتر، می‌توان مطابق نظریه اخیر گری‌دسلر، مجموعه وظایف مدیریت را مرتبط با انگیزش دانست. براین اساس، یک مدیریت جذاب، که وظایف گوناگون خود را با توجه به ابعاد انسانی زیردستان انجام می‌دهد، هر کاری که انجام دهد، انگیزشی است، خواه به گزینش اقدام کند یا به آموزش بپردازد یا ارزیابی و نظارت کند و یا پاداش و حقوق بدهد و بر عکس، اگر سوء مدیریت یا ضعف در اداره داشته باشد، به همین نسبت، به سرخوردگی، که ضد انگیزش است، کمک کرده است.

البته این رویه را می‌توان انگیزش به معنای اعم نامید که طبق اصول مدیریت رحمانی، مدیریت اسلامی، سراسر انگیزش است؛ زیرا بر اساس رشد و تعالی انسانی بنا نهاده شده است. آیا با نظریه رهبری، که در این تحقیق ارائه شد، چیزی غیر از انگیزش توقع می‌رود؟ هم‌چنین نظام حقوق و دست‌مزد و یا نظام پاداش که بیان شد تأثیرات انگیزشی شگرفی دارند؛ ولی از آن‌جا که روش همیشگی مدیریت پژوهان، گشودن فصلی جداگانه، تحت عنوان انگیزش است و مدیریت نویسان اسلامی نیز از این شیوه پیروی می‌کنند، این تحقیق هم به این امر مبادرت می‌ورزد.

اولین نکته در باره انگیزش، ارتباط وثیق نیازها و انگیزش است که به صورت یک اصل، در همه نظریات انگیزشی نمود دارد. البته اختلاف نظریه‌های ناشی از طبقه‌بندی و اولویت‌بندی نیازها و هم‌چنین شدت و ضعف آن‌ها، در برانگیخته شدن است. از آن‌جا که محور انگیزش، انسان است، بسته به نگاهی که به انسان می‌شود و شناختی که از او پیدا می‌شود، نیازهای او درجه‌بندی می‌گردند. نگاه الهی و آسمانی به انسان، با نگاه مادی و عادی به او منشأ اختلاف نظر در باره انگیزش او خواهد شد.

اگر انسان، خلیفه خدا و قائم مقام او است و فقط برای زندگی چند ساله درجهان آفریده

نشده است، موجودی جاویدان و کمال طلب، جمال خواه، حقیقت جو و دارای حب ذات و بقا است و نظریه انگیزشی در باره او تفاوت می یابد با انسانی که برای چند روزه دنیا در نظر گرفته شده است. او مرکب از جسم و روح است، آن هم روح خدایی، که در او دمیده شده است. بر این اساس، نیازهای او نیز تقسیم می شوند:

الف. نیازهای جسمانی صرف

ب. نیازهای جسمانی روحانی

ج. نیازهای روحانی

الف. نیازهای جسمانی او همان نیازهای حیوانی هستند که در خوراک، پوشاک، دفاع، امور جنسی و... خلاصه می شوند، که در اصطلاحات و نظریات انگیزشی جدید، «نیازهای فیزیولوژیک» نامیده می شوند.

ب. نیازهای روحانی جسمانی، که همان عشق و عاطفه به فرزند و همسر، نیاز به محبت، نیاز به احترام و شخصیت، نیاز به موقعیت های اجتماعی و سیاسی، نیاز به ارتقا و ترفیع و... هستند.

ج. نیازهای روحانی، نیاز به عبادت، معرفت و محبت به خداوند، نیاز به ایثار و انفاق، نیاز به آرمان های بلند و الهی، حقیقت جویی و... هستند.

این تقسیم بندی از تقسیم بندی مزلو و هرز برگ بهتر است که نیازها را به پنج طبقه گوناگون یا دو طبقه پایین و بالا تقسیم می کنند؛ زیرا مناط تقسیم، که بر مبنای ترکیب روح و جسم انسان است، منطقی تر به نظر می رسد.

از سوی دیگر، انسان دارای خود دوستی و حب ذات است که فی نفسه مطلوب است. همین دوست داشتن باعث می شود که چند شعبه از حب در او متولد شود که عبارتند از: حب بقا، حب کمال و حب لذت (لذت جویی).

این نکته مورد توافق و تسالم همه انسان ها فارغ از هر نوع گرایش است. البته با تغییر نگرش به انسان، هر کدام از حب های یاد شده، تفسیر خاصی خواهد داشت؛ مثلاً حب بقا در

انسان الهی، به شکل آخرت‌گرایی، بهشت‌گرایی و رضوان‌خواهی تجلی می‌کند و شکل برتر آن، به خدا رسیدن و محو و فانی در ذات او شدن خواهد بود؛ اما همین حب بقا در انسان مادی و عادی، تبدیل به درخواست عمر طولانی، همراه با آرزوهای بلند خواهد شد. به تعبیر قرآن، انسان‌های حریص بر زندگی دنیا، دوست دارند هزار سال در دنیا بمانند که عدد هزار، کنایه از حب خلود و بقا در دنیا است. بنابر این، هر دو نگرش، حب بقا دارند، البته با تفاوتی که بیان شد.

هم‌چنین است حب کمال، که در دو قالب قدرت‌طلبی و حقیقت‌جویی جلوه می‌کند. در شاخه قدرت، انسان‌های مادی به دنبال قدرت‌های مادی، سیاسی و اقتصادی، نفوذ در دیگران، فرماندهی، تصمیم‌گیری و... هستند و انسان‌های الهی، قدرت‌های اخلاقی و روحی و ارادی را برای تسلط بر نفس خواهند. در بُعد حقیقت‌جویی نیز گاهی حقیقت‌ها در ابعاد مادی جلوه‌گر می‌شوند و در قالب صلح‌طلبی، آزادی و دانا شدن به علوم گوناگون و تبدیل مجهولات به معلومات جلوه می‌کنند؛ ولی انسان الهی حقایق اصلی را در ورای مادیات جست‌وجو می‌کند. حب لذت نیز، که در قالب زیبایی‌خواهی و جمال‌خواهی است، می‌تواند زیبایی‌های معنوی و اخروی باشد، در قالب راز و نیاز با خدا و شنیدن قصه‌های راستین و دیدن تصاویر بالا و معنوی و زیبایی‌های روحانی و اصیل، که در توصیف بهشت برین بیان می‌شود. آنچه بر این حب‌های مشترک بین نگرش‌های عادی و الهی جهت می‌دهد، همانا برداشت از انسان و هویت او است؛ زیرا انسان موضع انگیزش است.

در مدیریت رحمانی، به همه نیازهای سه‌گانه انسان (جسمانی، جسمانی روحانی و روحانی) پاسخ کافی و منطقی داده می‌شود. هم‌چنین سعی می‌شود به حب ذات و شاخه‌های سه‌گانه آن (حب بقا، حب کمال و حب جمال) جهتی الهی داده شود. در حقیقت، خلاصه نظریه انگیزشی رحمانی، همین جمع‌بندی اخیر است.

آنچه درخور توجه است، وجود عناصر ضدانگیزش، در بعضی افراد است که حتی با قوی‌ترین نظام‌های انگیزشی برانگیخته نمی‌شوند. اگر نظام انگیزشی رسول اکرم صلی الله علیه و آله را

نمونه‌ای کامل از مدیریت رحمانی بدانیم، وجود کفار، منافقان، متخلفان و گناه‌کاران، که انبوهی از آیات قرآن خطاب به آنان و انداز و تحذیر آنان است، بیان‌گر این مطلب است که اگر کسی گیرنده و مقتضی انگیزش نداشته باشد یا موانع نیرومندی مانع از انگیزش او باشند، حتی در دستگاه انگیزشی رسول خدا ﷺ نیز برانگیخته نمی‌شود، بلکه به واکنش و عناد و لجاج برمی‌خیزد و به صف‌آرایی نظامی و سیاسی و اجتماعی دست می‌زند، در جنگ‌ها نه تنها اطاعت نمی‌کند، بلکه به جبهه دشمن خدمت می‌کند و از شکست سپاه اسلام خوشحال و از پیروزی و فتوحات آن، نگران می‌شود.

از سوی دیگر، آنان نیز که برانگیخته شده‌اند، انگیزشی با دوام و باقی ندارند، بلکه به زودی سرد می‌شوند و بهانه‌جویی را آغاز می‌کنند، از کمک‌های اقتصادی طفره می‌روند و از پشتیبانی‌های خود خسته می‌شوند.

از این رو، انگیزش انسان‌ها امری بسیار پیچیده و پوشیده است. این نکته‌ای است که در همه نظریه‌های انگیزش جدید بر آن تأکید شده است؛ زیرا گاهی مقتضی انگیزش موجود نیست و گاهی موانع انگیزش، بسیار قوی و صعب‌العبور است. انسانی که در برابر خالق خود مقاومت می‌کند و به تعبیر قرآن، کفور، ظلوم، جهول، هلوغ و کنود است، دارای حب ثروت شدید، بهانه‌جو، عجز و ضعف است، چگونه می‌تواند در نظام‌های گوناگون مدیریت بشری برانگیخته شود؟ بنابر این، وقتی که از نظام انگیزشی رحمانی و الهی سخن می‌گوییم، به این معنا نیست که در آن، تمرد و ضدانگیزش وجود ندارد. به همین علت است که آن‌چه از نهایت ایثار انصار در برابر مهاجرین، در سوره حشر می‌خوانیم، فقط منحصر به سال‌های نخستین حضور مهاجرین در مدینه است؛ اما این انگیزش، کم‌کم رو به کاهش گذاشت.

در این حال، فارغ از تأثیر و تأثرات انگیزش می‌توان نظام انگیزش رحمانی را به تصویر کشید و در این مسیر، از آیات و روایات و سیره بهره جست.

از باب مقدمه باید گفته شود که یک نسخه انگیزش واحد، برای همه مجموعه‌های انسانی، قابل ارائه و تنظیم نیست؛ زیرا مجموعه‌های نظامی، سیاسی، حکومتی، کشوری،

ورزشی، اداری، کارگری، خدماتی و... هر کدام به انگیزشی خاص نیازمندند، هر چند بین همه مجموعه‌ها می‌توان مشترکاتی را نیز به تصویر کشید.

الف. عناصر مشترک انگیزش بین همه مجموعه‌ها:

۱. ارتباط بین انگیزه‌ها و نیازها.

۲. حضور همه عناصر انگیزشی (حب بقا، حب کمال و حب جمال) در همه آنان.

۳. فرآیند رهبری (که در فصل پیش بیان شد) در همه مجموعه‌ها قابل اعمال است (مهربانی، عفو، استغفار، مشورت، عزم و توکل).

ب. عناصر خاص هر مجموعه:

□ ۱. مجموعه مردمی

منظور، مردم و ملت هستند که حکومتی آنان را اداره می‌کند. اگر حاکمی بخواهد مردمش انگیزش یابند، باید آنان را در حکومت مشارکت دهد، اقتصاد آنان را تأمین کند، ایشان را آموزش دهد، تربیت کند، حقوق گوناگون آنان را ادا کند، زمینه اشتغال، ازدواج، تحصیل، رفاه و امنیت آنان را فراهم سازد، خیرخواه آنان باشد، به ایشان آزادی بیان و عقیده بدهد، امنیت مرزها و شهرهایشان را از ابعاد گوناگون تأمین کند، به طبقات پایین و به بیان امیرالمؤمنین (علیه السلام) به طبقه سفلی رسیدگی کند، مالیات کم بگیرد و در وقت گرفتن مالیات، به گفته آنان اعتماد کند، تا می‌تواند امور را به آنان واگذارد، دولت را لاغر کند، ارباب رجوع را راضی نگه دارد و به آنچه در فلسفه سیاسی اسلام مطرح است و به‌ویژه، در نامه مالک اشتر آمده است، عمل کند، فاصله خود را از لحاظ اقتصادی با آنان زیاد نکند، دچار فساد اقتصادی و تجمل‌گرایی نشود، عالم به اسلام و قانون باشد، صادق و صالح باشد، از هرگونه ستمی به آنان بپرهیزد و در یک کلمه، رشد و تعالی و عدالت را گسترش دهد و خود را برای مردم بداند نه مردم را برای خود، چنین مردمی انگیزش پیدا می‌کنند.

وقتی حقوق مردم ادا شد، ایشان نیز متقابلاً به تکالیف خود، که مهم‌ترین آن‌ها اطاعت و حمایت از حاکم و دولت خویش است، با جان و دل عمل خواهند کرد و به بیان زیبای

امیرالمؤمنین علیه السلام، هیچگاه دولت خویش را در لحظات سختی تنها نخواهند گذاشت و هنگامی که در لحظات بحران و خطر، آنان را می‌خواند، لبیک می‌گویند و گرنه، اگر حاکمان حقوق مردم را پایمال کنند، مردم نیز به تکالیف خویش بی‌ رغبتی نشان می‌دهند و همین، زمینه سقوط و زوال دولت‌ها را فراهم می‌کند.

حاکمی که صالحان و پاکان را به وزارت و وکالت و امارت و امامت بگمارد، آنان را توجیه و ترغیب کند که فقط به خدمت به مردم بیندیشند، بر کار آنان نظارت کند، نظام اداری را بر اساس شایسته سالاری استوار کند، ریشه‌کنی فقر و فساد و تبعیض را وجهه همت خود قرار دهد، درصد بالایی از انگیزش را در ملت خویش ایجاد می‌کند، که در سیره نبوی و علوی، با چنین انگیزش‌هایی روبه‌رو هستیم.

□ ۲. مجموعه نظامی

ارتش‌ها و سپاهیان انگیزش ویژه‌ای را می‌طلبند. در درجه اول، ارتش بر اساس خوف می‌چرخد؛ زیرا نرمی بیش از حد، در این‌جا چه بسا موجب تمرد شود؛ ولی عوامل انگیزشی این است که غیر از این‌که ارزاق و جیره‌های مادی آنان باید به طور کامل تأمین شود، به انگیزه بالا، بلکه قوی‌ترین انگیزه‌ها نیاز دارند تا در شرایط جنگی و میدان نبرد، به‌خوبی از عهده دفاع برآیند. به فرموده امیرالمؤمنین علیه السلام آنان درعین حال که زینت والیان هستند، باید سبیل امن نیز باشند و باعث قوام رعیت شوند.

در حال صلح نیز سپاهیان نیاز به تداوم انگیزش دارند تا همواره آماده باشند و روحیه جنگی خویش را از دست ندهند. از این رو، فرماندهان و خود آنان باید همواره توجیه شوند، اهداف متعالی، ارزش‌ها و آرمان‌ها برای ایشان تکرار شود، آموزش‌های مداوم عقیدتی و سیاسی داشته باشند و به تمرین و سازندگی بپردازند.

اما در هنگام نبرد، انگیزش به بالاترین درجه خود می‌رسد. در قرآن کریم، هر سوره به یک جنگ و غزوه اختصاص دارد. سوره انفال از جنگ بدر، سوره توبه از جنگ تبوک، سوره آل عمران از جنگ احد، سوره احزاب از جنگ خندق و سوره حشر از جنگ خیبر سخن

می‌گوید. با مطالعه این سوره‌ها، ادبیات انگیزشی بالایی، بلکه بالاترین ادبیات انگیزشی را می‌توان مشاهده کرد؛ از جمله، این‌که بیش‌ترین وعده بهشت و حور و قصور آن، در جنگ‌ها و برای مجاهدان، شهدا و ایثارگران است و آن‌طور که در سوره توبه آمده است، مجاهد در برابر هر گامی که برمی‌دارد، هر زخمی که پیدا می‌کند، به هر وادی خوفناکی که گام می‌نهد، هر رویارویی با کفار و هر اتفاق ریز و درشتی که در این راه برای او اتفاق می‌افتد، به ازای هر کدام، عمل صالح نوشته می‌شود و پاداشی زیباتر و بهتر از آن عمل، برای او ثبت می‌شود. هم‌چنین خداوند رضایت خود را از مجاهدان اعلام می‌کند و به آنان وعده نعیم مقیم و بشارت به رحمت و رضوان می‌دهد. وعده نصرت و امدادهای غیبی توسط فرشتگان می‌دهد که به کمک آنان می‌آیند و یاری خود را به صورت اطمینان قلوب، به رزمندگان می‌رسانند. امدادهای غیبی، که از آن‌ها با نام جنود نامرئی یاد می‌شود، فتح قریب، فتح مبین و فتح مطلق، که وعده داده می‌شود، بشارت به احدی الحسینین، که پیروزی در دنیا و آخرت و یا عبارت است از شهادت یا پیروزی و خلاصه، حجم عظیمی از اجرها و پاداش‌های اخروی دنیوی مطرح می‌شود.

در مقابل، خداوند از مخالفان (خانه‌نشینان و جنگ‌گریزان) و متخلفان و نافرمانان به بدی یاد می‌کند، به آنان وعده عذاب دردناک دنیوی و اخروی می‌دهد و آنان را هم‌ردیف خوالف و زنان حامله و انسان‌های نشسته و شکسته معرفی می‌کند و خزی و عار را به ایشان وعده می‌دهد. حتی آن‌گاه که سه نفر از اینان توبه می‌کنند، نمی‌پذیرد و آنان را در محاصره اقتصادی و سیاسی و اجتماعی قرار می‌دهد و حتی همسرانشان را از آنان دور می‌کند و منافق و جاسوسشان می‌نامد و سخنان آنان را لقلقه زبان می‌نامد و خلاصه، آبرویی برای آنان باقی نمی‌گذارد.

این ادبیات، در نهج‌البلاغه، در خطبه‌های گوناگون، به‌ویژه در خطبه جهاد مشهود است که حضرت امیر علیه السلام با هیجان و خطابه بلیغ و بیانی محکم، رزمندگان خفته و خسته را بر پامی‌دارد و به سوی دشمن تهییج می‌کند و ارزش جهاد را بیان می‌فرماید و آن را دری از

درهای بهشت دانسته و می‌فرماید: «اگر می‌خواهید سیراب شوید، قبلاً شمشیرهایتان را از خون دشمن سیراب کنید».

در سیره نبوی و علوی نیز با این انگیزش‌های متنوع روبه‌رو هستیم.

□ ۳. مجموعه آموزشی

در یک مجموعه و مرکز آموزشی، ادبیات انگیزشی، کاملاً متفاوت می‌شود. در این جا ارزش علم و عالم و متعلم به گونه‌ای زیبا و بلیغ بیان می‌گردد. علم، نوری می‌شود که خدا آن را در دل هرکس که بخواهد، می‌افکند. دانشمندان تنها کسانی هستند که از خدا می‌ترسند. آنان مانند ستارگان آسمانند. فضل یکی از ایشان از هفتاد عابد بیش‌تر است. آن گاه که در راه فراگیری دانش گام می‌گذارند، فرشتگان بال خویش را زیر پای آنان می‌گسترانند و برایشان استغفار می‌کنند. ماهیان دریا و پرندگان آسمان و خزندگان زمینی، هماهنگ با فرشتگان، برای آنان دعا و استغفار می‌کنند و در راه علم آموزی، همه موانع کنار می‌رود.

برای فراگیری دانش، حتی اگر انسان در دریاها فرو رود یا اگر خون ریخته شود، ارزش دارد. طلب علم بر زن و مرد واجب است و از گهواره تا گور باید برای کسب دانش تلاش کرد. آداب دانشجویان و استادان، به زیبایی در کتاب‌هایی مانند مِثَّةُ الْمُرید بیان شده است. چنین حجم بالایی از ارزش‌مداری علم و عالم، قهراً برای هر مجموعه آموزشی، انگیزش بالایی را تولید می‌کند که ما با این ادبیات، در قرآن و سنت و سیره، روبه‌رو هستیم. بالاتر از همه این‌که اگر عالمی در راه فراگیری علم از دنیا برود، ارزش و پاداش شهید را دارد و خداوند به قلم سوگند می‌خورد و صدای حرکت قلم بر کاغذ را دوست دارد.

□ ۴. مجموعه کارگری

در این نظام، با ادبیاتی قوی روبه‌رو هستیم؛ یعنی پیامبری که دست کارگر را می‌بوسد و می‌فرماید: «حق اجیر را پیش از آن‌که عرقش خشک شود، بدهید» و «اگر کسی برای معاش خانواده‌اش تلاش کند، مانند مجاهد فی سبیل الله بوده و کار او عبادت شمرده می‌شود».

خداوند صدای ماشین‌های کارخانه‌ها را دوست دارد و آن را در ردیف صدای پای اسب‌های مجاهدان و صدای قلم نویسندگان می‌داند.

□ ۵. مجموعه اداری و کارمندی

در این جا سخن از تمام مدیریت است که گفته شد: گزینش خوب کارمندان، در کارهای مورد علاقه و متناسب با استعداد و توان آنان، پرداخت حقوق و دست‌مزد خوب به آنان، رعایت شایسته‌سالاری، اجرای نظام پاداش و جبران مطلوب، ارتقای به‌هنگام بر اساس شایستگی‌ها، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها و هر آن چه تاکنون در باره مدیریت منابع انسانی گفته شده و خواهد شد، که همگی برخاسته از متون اسلام است، ادبیات خاص اداری است در جهت بالا بردن انگیزش‌ها.

□ ۶. مجموعه ورزشی

تشویق و ترغیب ورزش‌کاران، شرکت پیامبر ﷺ در مسابقات آنان و جهت دادن به حرکت‌های ورزشی، حلال شمردن جایزه در مسابقات اسبدوانی و تیراندازی، تشویق قهرمانان و مقدمه دانستن ورزش، برای کسب آمادگی‌های جنگی و خدماتی.

□ ۷. مجموعه خدمات‌رسانی عام المنفعه

دعوت به ایثار و انفاق و اطعام، ارزش دادن به از خودگذشتگی، که نمونه بارز آن را در سوره انسان، در باره اهل بیت علیهم‌السلام و در سوره حشر، در باره انصار و مهاجرین می‌بینیم، امر و تشویق به تعاون و همکاری بر اساس برّ و تقوا، که در سوره مائده آمده است، بیان ارزش نیکوکاری برای درماندگان، مستمندان و کهن سالان، که در آیات و روایات مختلف آمده است، آیات انفاق در سوره بقره و امثال آن، به‌خوبی گویای چنین انگیزشی است که انفاق شبانه و روزانه و پنهان و آشکار را تشویق می‌کند.

هم‌چنین این‌که هر انفاقی، پاداشی هفتصد برابر دارد، بهترین انفاق، انفاق پنهانی است، در اموال ثروتمندان، حقی برای سائل و مرحوم هست، هر کسی انفاق کند و منت و آزار

نرساند، نتیجه آن، در دنیا و آخرت به خودش می‌رسد، اتفاق باید از بهترین اموال باشد، بلکه از آن‌چه انسان بیش‌تر دوست دارد و نیز نصوص فراوانی که در باره خدمت به مؤمنان و برطرف کردن نیازهای آنان و گره‌گشایی از کارشان وارد شده است، همه و همه، بیان‌گر این انگیزش هستند.

این ادبیات انگیزشی در امور خدماتی، که هماهنگ‌ترین ادبیات با یک دین آسمانی، هم‌چون اسلام است، به همگان انگیزه می‌دهد تا به سازمان‌های خیریه بپیوندند و یا خود، کمک شخصی کنند.

◀ جمع‌بندی

هنگامی که از انگیزش سخن گفته می‌شود، بسته به هر مجموعه انسانی، نوعی خاص از انگیزش لازم است که نظریه اسلام در انگیزش، بر اساس چنین اقتضائاتی تنظیم و تبیین می‌گردد، هر چند بسیاری از موارد انگیزش می‌تواند بین همه مجموعه‌ها مشترک باشد و در همه انگیزش‌های عام و خاص، نوعی از نیازها اشباع می‌شود و تأمین نیازهای روحانی و جسمانی، باعث بسیاری حرکت‌ها می‌گردد.

◀ آیا انگیزش فقط مبتنی بر رفع نیازها است؟

اگر هدف انگیزش را دستیابی بهتر و سریع‌تر به اهداف یک مجموعه بدانیم، گاهی احساس می‌شود که خوف و طمع، بیش‌ترین انگیزش را ایجاد می‌کنند؛ مثلاً فرعون، بیش‌ترین کار را از مردم خود می‌کشید و برج‌ها و اهرام حیرت‌انگیز می‌ساخت، با ارباب و استعباد، مردم را وادار به کار می‌کرد و چه بسا نیازهای آنان را برآورده نمی‌کرد و حتی معروف است که آنان را شکنجه می‌کرد، شلاق می‌زد، دارایی هایشان را مصادره می‌کرد و بدن بردگان خسته را در لابلای اهرام مصر قرار می‌داد. با وجود این، چگونه است که در همه نظریه‌های انگیزش و حتی اسلامی، ربط وثیقی بین انگیزش و نیازها داده شده است؟

پاسخ این است که مراد ما از انگیزش، آن است که به شکل خودجوش و از سر ارادت و خدمت و بدون ترس و طمع‌کاری انجام گیرد، به گونه‌ای که فرد کار خود را عبادت بداند و در درجه نخست، خود را نیازمند به کار و کارش را عامل ارتقای روحانی و معنوی و عاملی بداند که بر درجات او می‌افزاید و حتی اگر نظارت هم نشود، از سر عشق و علاقه کار کند و ابتکار به خرج دهد، نه این‌که از ترس کار کند و به محض رفع آن، تمرد کند. چنین انگیزشی در نظام فرعون‌ی مشهود نیست، گرچه بالاترین حاصل را داشته باشد. اسلام در نظریه انگیزشی خویش، به گونه‌ای نیازهای گوناگون را پاسخ می‌دهد که همگان کار می‌کنند و ابتکار به خرج می‌دهند، با این تعلیم که هرکس با قصد قربت به کار و تلاش همت گمارد، کارش عبادت است و حاصل کارش به خود او می‌رسد، چه در دنیا و چه در آخرت، و این یعنی دادن بالاترین انگیزش.

البته گفتنی است که برپایی چنین انگیزشی، منافاتی ندارد با این‌که مدیران و فرماندهان، از قاطعیت هم استفاده کنند تا عناصر بی‌انگیزه و ضدانگیزش، تمرد و عصیان کم‌تری را نشان دهند؛ زیرا صد البته که ما با دو نوع کارگزار رو به رو خواهیم شد: کسانی که انگیزش درونی دارند و بدون نظارت نیز کار می‌کنند و کسانی که اهل تمردند. اسلام با شیوه‌های گوناگون، هر دو را به کار می‌گیرد، اولی را با انگیزش اسلامی و دومی را با قاطعیت؛ ولی در مقام ارزش‌گذاری نهایی، اعتلای روحی و الهی‌ای که اولی پیدا می‌کند، هرگز در دومی تحقق نمی‌یابد و ذخیره‌ای که اولی دارد، هرگز دومی ندارد.

◀ آیا تأمین نیاز، انگیزه می‌دهد یا فقدان نیاز؟

توضیح پرسش: کسی که نیازمند است (از هر نوع آن) آیا این نیازمندی او منشأ پیدایش انگیزش و خیز برداشتن می‌شود تا نیازهایش را برطرف کند یا این‌که هرگاه نیازهایش اشباع شد و تأمین گردید، انگیزش پیدا می‌کند؟ به بیان خلاصه‌تر، آیا وجود نیاز باعث انگیزش است

یا تأمین نیاز؟

طرح این پرسش، بدین علت است که انواع نظریه‌های انگیزشی نوین، بر این گفته مزلو اتفاق نظر دارند که هر نیازی که تأمین شد، انگیزش خود را به شکل فاحشی از دست می‌دهد و نیازهای تأمین نشده هستند که منشأ انگیزش می‌شوند؛ مثلاً اگر نیازهای جسمانی و فیزیولوژیکی انسانی تأمین گردید، او دیگر از این بعد، برانگیخته نمی‌شود؛ مثلاً اگر گرسنه است، وعده غذا دادن، او را به کار وادار می‌دارد؛ ولی هنگامی که سیر شد، دیگر وعده غذا دادن، برای او بی‌تأثیر است.

حقیقت مطلب این است که وجود و تأمین نیاز، هر دو قدرت انگیزش دارند. انسان نیازمند برانگیخته می‌شود تا برای تأمین نیازهایش خود را در معرض خدمات و کار قرار دهد و گرنه، تن به کار نمی‌دهد. نیاز زمینه‌ساز کار است، چه نیاز مادی، که تأمین معاش است و چه نیاز اجتماعی، که کار او باعث می‌شود که اعتبار و جایگاهی در جامعه پیدا کند.

از سوی دیگر، اگر فردی نیاز او را برطرف کرد و در ازای کار، حق او را داد، به او احترام گذاشت، شایستگی‌های او را اجر نهاد و انواع نیازهای جسمانی و روحانی او را برطرف ساخت، به مصداق «الانسان عبید الاحسان»، میل به جبران و واکنش در این شخص ایجاد می‌شود و این روحیه را با کار بیش‌تر و اطاعت افزون‌تر نشان می‌دهد. این حالت، مبتنی بر این قاعده است که در انسان‌ها روح سپاس‌گزاری وجود دارد.

بر همین اساس، نیازهای گوناگون، در طول یکدیگر قلمداد نمی‌شوند، بلکه در عرض هم هستند؛ یعنی می‌توانند به طور هم‌زمان تأمین و اشباع شوند. البته از لحاظ ارزشی، در سه درجه متفاوت هستند؛ ولی از لحاظ تأمین می‌توانند هم‌زمان باشند؛ مثلاً پول دادن به یک نفر، هم نیاز مادی او را تأمین می‌کند که با آن، خود را سیر می‌کند و نیاز جسمی او برطرف می‌شود، هم با وصف غنی شدن، جایگاه اجتماعی پیدا می‌کند و هم او با انفاق و ایثار، نیاز روحانی خویش را، که کسب رضای خدا و خدمت به هم‌نوع است، اشباع می‌سازد.

◀ کدام نیازها قدرت انگیزش بیش تری دارند؟

از میان سه نوع نیاز جسمانی، روحانی - جسمانی و روحانی، یا به بیان دیگر، حیوانی، انسانی و الهی، کدام یک تأثیر بیش تری در انگیزش فرد دارند؟ و بنابر این، کدام یک، در تأمین شدن، اولویت دارند؟

در یک نگاه سطحی، شاید وجود یا تأمین نیازهای جسمانی، قدرت بیش تری را نشان دهد، در حالی که با نگاه دقیق تر، متوجه می شویم چنین چیزی نیست، بلکه نیازهای الهی قوی ترند و سپس نیازهای انسانی و از پی آن، نیازهای جسمانی یا حیوانی.

از شواهد این مدعا، این است که همه انسان ها در شرایط حاد آرمان خواهانه و انقلاب ها یا شورش ها، که در آن، در حقیقت، نیاز عالی آرمان گرایی و حقیقت جویی و فضیلت خواهی (گرچه با نگرش خاص) افراد تأمین می گردد، نیازهای جسمانی فراموش می شود و بلکه فرد حاضر است هر نوع سختی و شکنجه و رنجی را تحمل کند تا به آرمانش دست یابد. در چنین شرایطی، بر خلاف این شعار، که «اقتصاد زیر بنا است»، آزادی مورد نظر و برپایی نظام دل خواه اولویت دارد، حتی اگر نظام فعلی، بیش ترین رفاه را تأمین کرده باشد.

در یک جمع بندی، نیازهای معنوی، قوی تر از نیازهای مادی هستند. انسان های جاه طلب و سیاست مدار، حاضر به تحمل هر نوع محرومیتی هستند تا به جایگاه های بالا دست یابند. البته برترین نوع این تقدم، در انسان های برتر است که با وجودی که خودشان روزه دارند، هنگام افطار، غذای خود را به مسکین و یتیم و اسیر می بخشند و در اوج نیاز، ایثار می کنند. با وجود تشنگی، دیگران را مقدم می دارند (ایثار یعنی مقدم داشتن دیگری بر خود)؛ ولی انسان های سطح پایین، در شرایط خاص، نیازهای معنوی آنان انگیزش بیش تری ایجاد می کنند؛ مثلاً در عین حال که غذا می خورد، نوع غذایی که انتخاب می کند، رستورانی که برمی گزینند، ظروف و میز و صندلی ای که اختیار می کند و میهمانی که دعوت می کند، فقط نیاز جسمانی او را اشباع نمی کند، بلکه نیاز انسانی او را نیز تأمین می کند و حتی با بردن نام خدا و دعای آغاز و پایان صرف غذا و انجام دادن مستحبات و واجبات (مثلاً حرام خواری نکند)،

نیازهای روحانی و الهی او هم تأمین می‌شود؛ زیرا با این عمل، در حقیقت، رضای خدا را کسب می‌کند و غذا خوردن او مقدمه تأمین قدرت بدنی برای خدمت به خلق خدا و عبادت خدا محسوب می‌شود.

بنابر این، درعین غذا خوردن، که عملی حیوانی و جسمانی است، نیازهای برتر و سطح بالای خود را نیز تأمین می‌کند. از این رو، اگر انسانی با شخصیت بالا او را به غذا خوردن دعوت کند، ترجیح می‌دهد که در منزل غذا بخورد؛ زیرا نیاز بالاتر، قدرت انگیزش بیش‌تری دارد. چه بسا تفاوت حیوان و انسان، در غذا خوردن، همین است که همت حیوان، صرفاً خوردن است؛ ولی برای انسان، خوردن، مقدمه کارهای الهی و انسانی است.

بر این اساس، در یک سازمان کارگری یا کارمندی، همه انگیزش، در برآوردن نیازهای پایین خلاصه نمی‌شود، بلکه اگر نیازهای شخصیتی فرد تأمین شود و او مطمئن از رعایت شایستگی‌اش باشد، تا اندازه‌ای محرومیت‌های مادی را تحمل می‌کند. بر عکس، اگر حقوق مادی فراوانی به او تعلق بگیرد، ولی به روحیه و شخصیت او اعتنایی نشود، دوام نمی‌آورد و به کار در سازمان ادامه نمی‌دهد.

◀ انگیزش حق‌محور است یا تکلیف‌مدار؟

توضیح این‌که آیا باید حقوق زیردستان و کارمندان و کارگزاران را تأمین کرد و آیا آنان با رعایت حقوقشان برانگیخته می‌شوند؟ یا این‌که حتی اگر به عللی مانند غفلت، بعضی حقوق آنان نادیده گرفته شد، چون کار و خدمت را تکلیف خود می‌دانند، انگیزش آنان هم‌چنان باقی می‌ماند؟

برخی فرزندگان معتقدند که انگیزش بر اساس دیدگاه تکلیف‌گرایانه، با عظمت‌ترین و شریف‌ترین هدف‌ها و انگیزش‌ها است که در آن، نه از منفعت‌گرایی خبری هست و نه از استفاده جبری محیط و اجتماع، نه آلوده به خودخواهی و خودنمایی است و نه اشباع علاقه ذاتی و غیره، عامل محرک آن است. این همان انگیزه‌ای است که پیامبران الهی و اوصیا و

حکمای راستین را به تنظیم و توجیه حیات فردی و اجتماعی انسان‌های جوامع وادار کرده است.^۱ در این دیدگاه، تکلیف‌مداری دو جلوه دارد:

۱. احساس تکلیف ناشی از متعهدترین انسانی مستند به کرامت و شرافت ذاتی و کمال‌جویی

۲. انگیزش ناشی از احساس حق‌گرایی

در برابر این دیدگاه، دیدگاه حق‌گرایان قرار دارد که طبق این نگرش، حقوق باید به طور کامل تأمین شود و اینان چه بسا نیازهای بشری را با حقوق، مترادف می‌دانند. عباراتی هم‌چون: حق مسکن، حق انتخاب شغل، حق آزادی بیان و حق ازدواج، که در ادبیات حقوق بشری درج شده است، شاهی بر این ترادف است، هر چند بر این ترادف، خدشه وارد است؛ زیرا بسیاری از نیازها ناشی از زیاده‌خواهی، استکبار و هواخواهی است و نمی‌تواند حقوق قلمداد شود. بیش‌تر نظریه‌های انگیزشی غربی، مبتنی بر این دیدگاه است.

به نظر می‌رسد که انگیزش، بر محور حق و تکلیف، هر دو می‌چرخد؛ زیرا بین این‌ها ارتباط متقابل برقرار است. زبردست و بالا دست، در یک سازمان، هر کدام بر دیگری حق دارد که در رساله حقوق امام سجاد (علیه السلام) به آن اشاره شده است. این حقوق، قاعدتاً برای طرف مقابل، تکلیف درست می‌کند. اگر زبردست، حق احترام و حق حفظ شخصیت دارد، در مقابل، فرمانده و مدیر او نیز حق اطاعت و حمایت دارد و این حقوق، برای دیگری تبدیل به تکلیف می‌شود. این حقوق متقابل، به‌خوبی در کلام معروف امیرالمؤمنین (علیه السلام) بیان شده است.

طبق این نظریه، زبردست هم موظف است مدیر خود را برانگیزاند. به بیان دیگر، انگیزش یک طرفه نیست. فقط مدیران و رهبران نیستند که باید انگیزش ایجاد کنند، بلکه کارگزاران و کارمندان نیز باید با ادای حقوق رهبران خویش در آنان انگیزش به وجود آورند. این انگیزش طرفینی، انگیزش اسلامی و رحمانی است. در نوع نظریه‌های انگیزشی غربی، از این نکته غفلت شده است. قاعدتاً یک مدیر برانگیخته شده، با انگیزش بیش‌تری به ایفای حقوق

۱. انگیزش در اسلام، ص ۱۷۳ - ۱۷۶.

زیردستان می‌پردازد.

از سوی دیگر، انسان‌های برتر و به اصطلاح، اوحدی از مردم هستند که تکلیف‌مدارند؛ ولی تعداد این‌ها اندک است که شعارشان این است: «من لا معاد له لا معاش له»؛ ولی بیش‌تر مردم، بر محور «من لا معاش له لا معاد له» حرکت می‌کنند و انگیزش می‌یابند. بر این اساس، انگیزش سازمانی، انگیزشی با غلبه حق محوری و نیازمداری است و حداکثر، انگیزشی طرفینی (حق و تکلیف محور) است.

◀ انگیزش الگویی یا الگوی انگیزشی

قرآن کریم رسول خدا ﷺ را اسوه حسنه می‌داند؛ یعنی یک الگوی تمام عیار و زیبا؛ زیرا طبق آن‌چه در سوره بقره آمده است، رسول به آن‌چه بر او نازل شده، ایمان دارد^۱ و طبق آیه‌ای که در سوره هود آمده است، خود را به آن‌چه بر او نازل شده است، عامل می‌داند.^۲ طبق گفته بعضی بزرگان،^۳ امام کسی است که می‌گوید: «بیا» و نمی‌گوید: «برو»، که در ادبیات امامت، به چنین صاحب نقشی، «رائد» می‌گویند که جلوتر از دیگران و سریع‌تر از آنان حرکت می‌کند و جایی مناسب را برای فرود آمدن قافله پیدا می‌کند و به آنان خبر داده، به آمدن، دعوتشان دعوت می‌کند.

بر این اساس، مدیران مدیریت رحمانی، خود، اولین مؤمن و نخستین عامل به قوانین و مقررات هستند و به اصطلاح امروزی، زودتر از همه می‌آیند و دیرتر از همه می‌روند و منظم‌ترین و سخت‌کوش‌ترین کارمند به شمار می‌روند. وجود چنین مدیری، خود انگیزش است و مطابق دیدگاه ارائه شده در این روایت عمل می‌کند که می‌فرماید: «مردم را به غیر از زبان دعوت کنید». خداوند در قرآن می‌فرماید: «آیا مردم را به نیکی دعوت می‌کنید و خود را فراموش می‌کنید؟».

۱. بقره آیه ۲۸۵.

۲. هود آیه ۱۲۱.

۳. ر.ک. استاد مرتضی مطهری، انسان کامل.

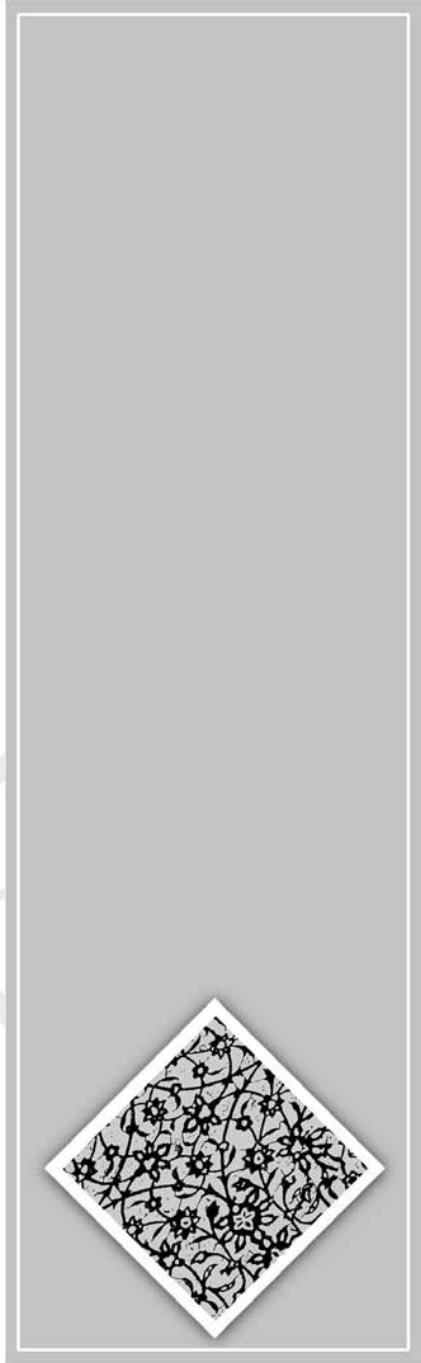
یکی از نظریه‌پردازان غربی می‌گوید: همهٔ انگیزش، در این جمله است که از حضرت مسیح صادر شده است که «با دیگران همان رفتاری را داشته باشید که انتظار دارید با شما داشته باشند».^۱ علامه جعفری نیز می‌گوید: «شخص مدیر نسبت به یک مجموعه، مانند شخصیت او نسبت به اعضای بدن خود است. با چنین رابطه‌ای، اداره شوندگان، آزادانه انرژی خود را در اختیار مدیریت قرار می‌دهند. هر هدفی که انگیزش خود مدیر را به حرکت درآورد، اعضای او را هم به حرکت می‌آورد». در این نظام، مدیر اگر جای هر عضو قرار گیرد، باید راضی باشد.

این دیدگاه، با این فرمایش امیرالمؤمنین (علیه السلام) هماهنگ است که می‌فرماید: «هرکس داستان کندن خلخال را از پای آن زن بشنود و بمیرد، حق دارد». این فرمایش نشان می‌دهد که گویا ستم به آن زن، ستم به همهٔ افراد مجموعه است؛ یعنی هر فرد می‌تواند خود را جای دیگری فرض کند. غم و شادی مدیر، غم و شادی زیردست او است. به همین علت، حضرت می‌فرماید: «آیا خود را قانع کنم که به من امیرالمؤمنین بگویند، در حالی که من در سختی‌های زندگی، با آنان مشارکت و هم‌دردی نداشته باشم».

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که مدیر مؤمن، عامل، پیش‌تاز، غیر راحت‌طلب و غیر ریاست‌طلب، بهترین عامل انگیزش در سازمان است. او الگوی انگیزشی است. انگیزش الگویی نیز عبارت از این است که آنچه را بر خود نمی‌پسندد، بر دیگران نپسندد. با این دو معیار (الگوی انگیزشی و انگیزش الگویی) سازمان‌ها به بیش‌ترین حد رشد و شکوفایی خواهند رسید و آمار متمردان را کم و حجت را بر آنان تمام می‌کنند.



۱. انگیزش در اسلام، صص ۱۷۶-۱۷۳.



فصل پنجم نظارت (کنترل)

□



◀ اهمیت نظارت

نظارت یا کنترل را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. در همه این تعاریف کنترل را نوعی مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند. یکی از این تعاریف، از استونر است که می‌گوید:

کنترل مدیریتی، فرآیندی است جهت حصول اطمینان از این‌که فعالیت‌های انجام شده، با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد.^۱

در واقع، کنترل فراگیرتر از برنامه‌ریزی است. کنترل به مدیران کمک می‌کند تا مراقب اثربخشی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت باشند. بخش اصلی فرآیند کنترل، اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز است.

استونر کنترل را بر اساس عوامل اصلی فرآیند کنترل نیز تعریف کرده است:

کنترل مدیریتی، تلاشی منظم است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات، در جهت هدف‌های برنامه‌ریزی، طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش‌بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آن‌ها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از این‌که با مؤثرترین و کارآمدترین شیوه، از همه منابع موجود، برای

۱. اصول مدیریت، ص ۵۵۸.

تحقق هدف‌های مشترک استفاده شده است...^۱

اهمیت نظارت: در یک سازمان ممکن است برنامه‌ریزی انجام شده، ساختار سازمانی ایجاد و کارکنان هدایت و برانگیخته شده باشند، ولی هنوز هیچ اطمینانی وجود نداشته باشد که فعالیت‌ها آن‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند و هدف‌ها آن‌طور که مدیران خواهانند، تحقق یابند. بنابر این، کنترل به عنوان آخرین حلقه زنجیره وظایف مدیر، دارای اهمیت است. با وجود این، ارزش وظیفه کنترل، بیش‌تر در رابطه با فعالیت‌های برنامه‌ریزی و تفویض اختیار تعیین می‌شود.

یکی از عللی که موجب می‌شوند مدیران به سختی تفویض اختیار کنند، این است که آنان نگرانند زیردستان کاری را که مسؤولیتش برعهده آنان است، به درستی انجام ندهند. بنابر این، بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند که کارها را خودشان انجام دهند و از تفویض اختیار خودداری می‌کنند. اگر مدیر، نظام کنترل مؤثری به وجود آورد، این بی‌میلی به تفویض اختیار کاهش می‌یابد. چنین نظام کنترلی می‌تواند اطلاعات و بازخورد عملکرد زیردستانی را که اختیارات به آنان تفویض شده است، فراهم کند. بنابر این، نظام کنترل مؤثر، داری اهمیت است؛ زیرا مدیرانی که اختیار خود را تفویض می‌کنند، چون خود نهایتاً مسؤول تصمیم‌هایی هستند که زیردستان می‌گیرند، به ساز و کار بازخورد نیازمندند.^۲

◀ چه چیزی باید کنترل شود؟

□ ۱. دیدگاه سنتی

این دیدگاه مبتنی بر کار فردریک وینسلور تیلور، پدر مدیریت علمی است. او تأکید می‌کرد که با کنترل جدی مدیریتی، در سراسر محیط کار، نظم ایجاد می‌شود که موجب تحقق کارایی نیروی کار می‌گردد.

۱. همان.

۲. راپینز، مدیریت رفتارشناسی، ص ۵۷۱ ۵۷۲؛ مبانی مدیریت سازمان، ص ۲۱۷ ۲۱۹.

در محیطی که عرصه مطالعات تیلور بود، کار به اجزای کوچکی تقسیم شده بود. مشاغل برای افرادی که مسئول اجرای آن بودند، استاندارد شده بود و ساختار مدیریتی سلسله مراتبی وجود داشت که تلاش می‌کرد برای افزایش کارایی کارگر، کارکنان را کنترل کند. تیلور طرفدار جدایی برنامه‌ریزی از اجرا بود؛ زیرا می‌بایست مدیران، مسئول برنامه‌ریزی و کارکنان، مسئول اجرا باشند. تیلور فکر می‌کرد که مدیران، فاقد دانش مورد نیاز برای فرآیندهای عملیاتی سازمانی هستند.

□ ۲. دیدگاه جدید^۱

باید به جای افراد، فرآیندها را کنترل کرد. به همین علت، این شرکت‌ها با مشارکت دادن کارکنان در وظیفه کنترل، با گسترش حوزه مشاغل و با دادن فرصت به گروه‌های خودگردان، برای پرداختن به مسائل گوناگون، موجب بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان می‌گردند. در این شرکت‌ها کارکنان به جای اجرا کردن وظایف محدود، برای مراقبت و اصلاح فعالیت‌های کاری خود تشویق می‌شوند.

◀ تحلیل قرآنی نظارت

در مدیریت رحمانی، هم افراد و هم فرآیندها کنترل می‌شوند. البته افراد از دو جهت کنترل می‌شوند: یکی از جهت تخلفات و خطاها و دوم از جهت کیفیت عملکرد و اجرای برنامه‌ها. جهت اول، در مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان «انضباط» و جهت دوم، در بحث نظارت، که در زمره وظایف مدیریت است، بحث می‌شود.

فرآیندها نیز، که همان کیفیت اجرای برنامه‌ها و بررسی موانع و عوامل تسریع آن‌ها هستند، در کنار کنترل افراد، نظارت می‌شوند. دلیل ما بر این ادعا، عمومیت آیات قرآن، در بعد نظارت است که به زودی به آن‌ها خواهیم پرداخت. این آیات، افراد و برنامه‌ها را موضوع نظارت و کنترل قلمداد می‌کنند؛ مانند:

۱. مدیریت بین‌الملل، ص ۶۰۲.

«و ما به داود از سوی خود فضیلتی بزرگ بخشیدیم (ما به کوه‌ها و پرندگان گفتیم: ای کوه‌ها و ای پرندگان! با او هم‌آواز شوید و همراه او تسبیح گویند. و آهن را برای او نرم کردیم. به او گفتیم: زره‌های کامل و فراخ بساز و حلقه‌ها را به اندازه و متناسب کن و عمل صالح به جا آورید که من به آن چه انجام می‌دهید، بینا هستم».^۱

طبق مضمون این آیات، خداوند برنامه و طرح زره‌سازی از آهن ذوب شده و به شکل محکم و زیبا را به حضرت داود و کارگزاران او واگذار می‌کند و از سازمان او می‌خواهد که این عمل را شایسته و مفید و بهینه انجام دهند و در پایان می‌فرماید: «من به آن چه انجام می‌دهید، بینا هستم»؛ یعنی شما کاملاً تحت کنترل و نظارت من هستید. البته آیه، درباره کنترل عمل و برنامه، صریح است؛ ولی عملی که حضرت داود و پرسنل او انجام می‌دهند، خداوند عمل صالح را آنان طلب می‌کند؛ یعنی عملی که مطابق اوامر او و برنامه ارائه شده توسط او باشد. قاعدتاً بصیر و بینا بودن خدا در این زمینه، چیزی نیست جز همان نظارت او بر افراد و فرآیند. همچنین به دنبال آن، پاداش یا تذکرات اصلاحی است که چرا عمل صالح انجام نشده است. هنگامی که افراد بدانند که خداوند، که مدیر آنان است، ایشان را با بینایی تحت نظارت دارد، بر دقت‌ها و ابتکارات خویش می‌افزایند تا عمل انجام شده، صالح‌تر باشد. خداوند در آیه‌ای دیگر می‌فرماید:

«ای پیامبران! از غذاهای پاکیزه بخورید و عمل صالح انجام دهید، که من به آن چه انجام می‌دهید، آگاهم».^۲

پیامبران به مثابه منصوبان و کارگزاران درجه اول خدا و اعضای مرکزی سازمان رحمانی هستند. طبق آیه فوق، آنان مأمورند که از امکانات استفاده کنند و به جای آن، عمل صالح انجام دهند و متوجه باشند که همه اعمال آنان تحت نظارت خداوند انجام می‌شود و خدا به اعمال ایشان آگاه است. «علیم است» یعنی آگاهی دقیق و عمیق دارد. از سوی دیگر، حدود هشتاد بار، در قرآن، عمل صالح در کنار ایمان مطرح شده است. با

۱. سبأ، آیه ۱۰ و ۱۱.

۲. مؤمنون، آیه ۵۱.

این ترتیب، استاندارد رحمانی برای سنجش عمل سازمانی، عبارت است از ایمان و عمل صالح؛ یعنی حسن فعلی و فاعلی با هم: «کسی که خواهان عزت است، باید از خدا بخواهد؛ زیرا همه عزت، برای خدا است. سخنان پاکیزه به سوی او صعود می‌کند و عمل صالح را بالا می‌برد. و آنان که نقشه‌های بد می‌کشند، عذاب سختی برای ایشان است و مکر آنان نابود می‌شود (به جایی نمی‌رسد)».^۱

طبق این آیات، عمل صالح به تنهایی عزت‌بخش و مورد قبول خدای عزیز نیست، بلکه کلمه طیب و سخنان پاکیزه، که همان اراده و ایمان و نیت پاک است، عمل صالح را بالا می‌برد و رفعت و درجه می‌بخشد و گرنه، حتی عمل صالح، بالارونده و دارای نمره بالا نیست. بر این اساس، استاندارد که موجب تصدیق عملکرد می‌شود، مرکب از عمل صالح و کلمه طیب است. اراده پاک به منزله چاشنی و بال است که عمل صالح را سرعت می‌دهد و بالا می‌برد. کار باید در عالی‌ترین حد باشد و از انسان‌های والامقام صادر شود تا دارای استاندارد بالا و عزت‌بخش باشد. از این رو، در مقام سنجش عملکرد باید دید که آیا عمل صادر شده، صالح است یا نه؟ و عامل آن، دارای چه انگیزه و روحیه و اراده‌ای بوده است. البته تشخیص استاندارد بالا و کمی‌کردن این عامل کیفی، کار دشواری است؛ ولی با یک ارزیابی دقیق و با توجه به سوابق و قوانین موجود، قابل تشخیص خواهد بود.

◀ فرآیند نظارت^۲

یک فرآیند کارآمد، دارای چهار مرحله است که عبارتند از: تعیین استانداردها، سنجش عملکرد، مقایسه عملکرد با استانداردها و اقدام کردن.

مرحله چهارم (اقدام کردن) به یکی از سه شکل انجام می‌گیرد:

۱. اقدام اصلاحی (اگر مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود).
۲. تصدیق عملکرد (اگر عملکرد، مطابق با استاندارد یا بالاتر از آن باشد).

۱. فاطر، آیه ۱۰.

۲. مدیریت بین‌الملل، ص ۶۰۶.

۳. تغییر استانداردها (اگر عملکرد سازمانی همیشه یا اکثراً کمتر از استاندارد باشد).

◀ نظریه مدیریت رحمانی

فرآیند یاد شده، عقلایی، طبیعی و مثبت است و مخالفتی با دیدگاه قرآنی و وحیانی ندارد. ظاهراً اختلاف نظری درباره آن، بین متخصصان مدیریت نیز وجود ندارد. فقط این نکته را باید یادآور شد که استنادی که در مدیریت رحمانی مطرح می‌شود، عمل صالح است که نمادی از یک عمل بهینه و رشدآمیز است و در این تحقیق، چند بار درباره آن توضیح داده شد. عمل صالح عملی است که در آن، از کم‌ترین امکانات، بیش‌ترین بهره و بازده برده شود و از هر جهت، کامل و زیبا و مطابق آخرین رکوردهای روز باشد. همه اعمال، در نظارت‌ها با عمل صالح - که عملی است مورد پسند خدا - سنجیده می‌شوند.

◀ سطوح نظارت و کنترل^۱

۱. کنترل راهبردی: کنترلی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بلندمدت سازمان را تضمین می‌کند و به تناسب طبیعت کار می‌تواند از یک فصل تا یک دهه ادامه داشته باشد و مسؤولیت آن، بر عهده مدیریت عالی سازمان است.
۲. کنترل کوتاه مدت: فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها را در سطح واحدها تضمین می‌کند. مدیریت میانی، مسؤول کنترل کوتاه مدت است و به شکل هفتگی، ماهانه و فصلی اعمال می‌شود.
۳. کنترل عملیاتی: فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر، تضمین می‌کند. مدیران خط اول، مسؤول کنترل عملیاتی هستند که بر عهده سرپرستان خط اول است. این کنترل، بازخوردی کوتاه مدت، معمولاً به صورت روزانه، ساعتی یا هفتگی را فراهم می‌کند.

۱. همان، ص ۶۱۰ - ۶۱۱.

◀ انواع نظارت

۱. نظارت آینده‌نگر: این نظارت، پیش از وقوع هر فعالیتی صورت می‌گیرد و هدف از آن، کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است (و مطلوب‌ترین نوع کنترل است)؛ اما مستلزم کسب اطلاعات به موقع و دقیق است، که توسعه آن را با دشواری روبه‌رو می‌کند.

۲. نظارت هم‌زمان: این نظارت، هم‌زمان با انجام فعالیت اجرا می‌شود و از طریق آن، مشکلات، پیش از آن که پرهزینه شوند، حل می‌شوند و توسط سرپرست انجام می‌گیرد.^۱
۳. نظارت و کنترل گذشته‌نگر: این نظارت، وابسته به بازخورد است. کنترلی است که پس از هر اقدامی به عمل می‌آید. نقطه ضعف آن در این‌جا است که مدیر هنگامی اطلاعاتی از مسائل موجود به دست می‌آورد که اشکال به وجود آمده و به سازمان صدمه وارد کرده است. این کنترل، نسبت به آینده‌نگر و هم‌زمان، دو امتیاز دارد:

الف. اطلاعات به دست آمده، واقعی است و مقایسه عملکرد و استاندارد را به‌خوبی نشان می‌دهد، که موجب پاداش یا تنبیه می‌شود.

ب. باعث انگیزش کارکنان می‌شود؛ زیرا به موقع از نتایج کار خویش آگاه می‌شوند.
نکته: به تناسب شرایط می‌توان ترکیبی از هر سه کنترل را اعمال کرد.
بنابر آیات قرآن، نظام نظارت اسلام، همگانی و همیشگی است، به گونه‌ای که هیچ انسانی لحظه‌ای از دید تیز بین نظارت، دور نیست:

«ما انسان را آفریدیم و وسوسه‌های نفس او را می‌دانیم و ما به او از رگ قلبش نزدیک‌تریم. (به یاد بیاورید) هنگامی را که دو فرشته راست و چپ، که ملازم انسانند، اعمال او را دریافت می‌دارند. انسان هیچ سخنی را بر زبان نمی‌آورد، مگر این‌که همان دم، فرشته‌ای مراقب و آماده برای انجام مأموریت (ضبط آن) است».^۲

۱. مدیریت رفتار سازمانی، ص ۵۷۸.

۲. ق، آیه ۶ ۸.

«او کسی است که آسمان و زمین را در شش روز آفرید. سپس بر تخت قدرت قرار گرفت و به تدبیر و مدیریت جهان پرداخت. آن چه را در زمین فرو می‌رود، می‌داند و آن چه را از آن خارج می‌شود و آن چه را از آسمان نازل می‌گردد و آن چه را به آسمان بالا می‌رود. هر جا باشید، او با شما است و خداوند به آن چه انجام می‌دهید، بینا است».^۱

«برای انسان مأمورانی هستند که پی‌درپی، از پیش رو و از پشت سرش او را از فرمان خدا حفظ می‌کنند. خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد مگر آن که آنان آن چه را در خودشان است، تغییر دهند و هنگامی که خدا اراده سوئی به قومی (به علت اعمالشان) کند، هیچ چیز مانع آن نخواهد شد و جز خدا سرپرستی نخواهد داشت».^۲

آن چه از این آیات استفاده می‌شود، این است که چه خداوند و چه مأموران ناظر خدا، یک لحظه انسان را از نظارت و مراقبت و کنترل خود دور نمی‌کنند و اعمال او و خود او را تحت کنترل دارند. با این ترتیب، نظارت همیشگی است و گویا این ویژگی انسان است که اگر نظارت نشود، به فساد گرایش پیدا می‌کند. نظارت همیشگی نیز با نظارت‌های دراز مدت، میان مدت و کوتاه مدت، قابل جمع است.

◀ معیارهای نظارت و کنترل

□ ۱. اصل نظارت بر اعمال و افراد

«در هیچ حال و اندیشه‌ای نیستی و هیچ قسمتی از قرآن را تلاوت نمی‌کنی و هیچ عملی را انجام نمی‌دهی مگر این که ما گواه بر شما هستیم، در آن هنگام که وارد آن می‌شوید. و هیچ چیز در زمین و آسمان، از پروردگار تو پنهان نمی‌ماند، حتی به اندازه سنگینی ذره‌ای، و نه کوچک‌تر و نه بزرگ‌تر از آن نیست مگر این که همه آن‌ها در کتاب آشکار او (لوح محفوظ علم خداوند) ثبت است».^۳

۲. رعد، آیه ۱۱.

۱. حدید، آیه ۴.

۳. یونس، آیه ۶۱.

طبق این آیه، نظارت همه‌جانبه است و شامل افکار، طرح‌ها، برنامه‌ها، گزارش‌ها و عملکردها می‌شود. هم‌چنین در هر سطحی و با هر درجه و ارزشی که باشند، تحت کنترل و ثبت و ضبط هستند. بر این اساس، در محدوده سازمانی، هیچ چیز نباید بر مدیران پنهان بماند.

□ ۲. هرکس باید بداند که تحت نظارت است

«آیا او نمی‌داند که خداوند می‌بیند (همه اعمالش را)؟»^۱

«آیا گمان می‌کند کسی او را نمی‌بیند؟»^۲

پیام این گونه آیات، این است که هرکس باید بداند که اعمالش تحت کنترل و نظارت است تا بر دقت کارهایش بیفزاید.

□ ۳. بالاترین کارگزاران نیز تحت نظارت و مراقبت هستند

«بر خداوند عزیز و رحیم توکل کن، همان کسی که تو را به هنگامی که برمی‌خیزی، می‌بیند و نیز حرکت تو را در میان سجده‌کنندگان (تحت نظر دارد). او است خدای شنوا و دانا»^۳

طبق این آیه، رسول خدا ﷺ که بالاترین منصوب خداوند است، همه حرکات و سکناتش زیر نظر است.

□ ۴. با نظارت، تصمیم‌گیری، به‌هنگام و مناسب می‌شود (نظارت کاربردی)

«پروردگارت می‌داند که تو و گروهی از آنان که با تو هستند، نزدیک به دو سوم شب یا نصف یا ثلث آن را به پا می‌خیزی. خداوند شب و روز را اندازه‌گیری می‌کند. او می‌داند که شما نمی‌توانید مقدار آن را به دقت اندازه‌گیری کنید. پس شما را بخشید. اکنون آن‌چه بر شما میسر

۱. فلق، آیه ۱۴.

۲. بلد، آیه ۷.

۳. شعراء، آیه ۶۷-۶۹.

است، قرآن بخوانید».^۱

مطابق این آیه، خداوند بر کار رسول خدا ﷺ و یاران او نظارت دارد و پس از این که سنگینی کار را بر آنان دید، تخفیف می دهد. بر این اساس، نظارت ها باید تأثیر و نتیجه فوری داشته باشند تا نظارت شونده ها دلگرم باشند. بنابر این، با نظارت است که می توان کارها را به دقت سنجش کرد و حق را به حق دار داد، کاستی ها را زدود و در عملکردها تعادل ایجاد کرد.

□ ۵. نظارت کنندگان باید کرامت و بزرگواری داشته باشند و از حقیقت عدول نکنند
«بی شک، بر شما نگاهبانانی (ناظرانی) والا مقام و نویسنده گمارده شده است که می دانند شما چه می کنید».^۲

بر اساس این آیات، ناظران دارای صفات بزرگواری، نویسندگی و دانایی هستند که هر یک از این ها حساب شده و دقیق است و نظارت را کارآمد می سازد.

□ ۶. نظارت ها بسیار دقیق انجام می گیرد

«آنان همگی در یک صف، در پیشگاه پروردگارت عرضه می شوند و به ایشان گفته می شود که همگی نزد ما آمدید... و کتاب (نامه اعمال) آن جا گذارده می شود. پس گنهکاران را می بینی که از آن چه در آن است، ترسان و هراسانند و می گویند: وای بر ما، این چه کتابی است که هیچ عمل کوچک و بزرگی را فرو نگذاشته، مگر این که آن را به شمار آورده است. و این در حالی است که همه اعمال خود را حاضر می بینند و پروردگارت به هیچ کس ستم نمی کند».^۳

□ ۷. اعمال، نظارت شده، ثبت و نوشته می شوند و به آنها استناد می شود:
«این کتاب ما است که به حق با شما سخن می گوید (و اعمال شما را بازگو می کند). ما آن چه را انجام می دادید، می نوشتیم».^۴

۱. مزمل، آیه ۲۰.

۲. انفطار، آیه ۱۱، ۱۲.

۳. کهف، آیه ۴۹.

۴. جاثیه، آیه ۲۹.

◀ خاتمه

آنچه در ادبیات مدیریت اسلامی ملاحظه می‌شود، متوجه ساختن بحث نظارت است به مهار تخلفات و کنترل بی‌نظمی‌ها. آیات و روایاتی هم که بدان‌ها استناد می‌شود، برای اثبات وجود نظارت با معنای یاد شده در اداره اسلامی است؛ به‌ویژه استشهاد به نامه‌های متعدد حضرت امیرالمؤمنین (علیه السلام) خطاب به زمامداران خود، که بیش‌تر با لحن تند و قاطعی همراه است، در حالی که بحث نظارت، عموماً و اصولاً به تخلفات کاری ندارد.

مبحث انضباط و نظم، به تخلفات ربط می‌یابد و معمولاً نظامی در سازمان‌ها تشکیل می‌شود تا به انواع مسائل اخلاقی و تخلفاتی رسیدگی کند که در مبحثی جدا از مباحث منابع نیروی انسانی مطرح گردید. بحث نظارت، به عملکرد و اجرای برنامه و بودجه و مقایسه استانداردها و عملکردها باز می‌گردد. به بیان بهتر، کارگران یا کارگزاران بدون این‌که تخلف یا بی‌انضباطی مرتکب شوند، بیش‌ترین تلاش خود را به کار می‌برند؛ ولی مثلاً کار و برنامه، پیش‌رفتی ندارد. علت عدم پیش‌رفت، به نقص برنامه یا نارسایی نظام، یا به ضعف سازماندهی و تقسیم کار یا کم‌توانی و عدم‌گزینش صحیح کارکنان و... باز می‌گردد.

بنابر این، جهت‌گیری و رویکرد نظارت، بیش‌تر به سوی برنامه‌ریزی و تفویض اختیار است. بر این اساس، نظریه‌پردازان مدیریت، نوعاً مبحث انضباط را از جمله مباحث مدیریت منابع انسانی و مبحث نظارت را در زمره مطالب وظایف مدیریت مطرح می‌کنند.

بحث انضباط، به اصلاح و مجازات و تنبیه افراد خاطی برمی‌گردد و بحث نظارت، به اصلاح برنامه‌ها و تنظیم و تصحیح نظام‌ها مربوط می‌شود. طبق این اصطلاح، باید در ادبیات نظارتی مدیریت اسلامی تجدید نظر کرد. اگر نتیجه نظارت، کاستی‌هایی را نشان دهد، در حقیقت، کاستی‌های مدیریت است. اگر هم عتاب و خطابی هست، باید متوجه مدیران باشد. با این ترتیب، لحن تند امیرالمؤمنین (علیه السلام) خطاب به کارگزاران خود، از مقوله نظارت خارج می‌شود، مگر این‌که تسامح شود و نظارت معنایی اعم پیدا کند و انضباط را نیز در بر گیرد. ارزیابی و نظارت نیز با هم تفاوت دارند. ارزیابی شاغل به هدف تعیین درجه شایستگی

افراد است، که درجهٔ توان، تخصص، ابتکار، تجربه، مهارت و دل‌سوزی، از شاخص‌های اصلی تعیین شایستگی به حساب می‌آیند. پس از تعیین شایستگی است که پاداش‌ها، ارتقاها و ترفیعات موضوع پیدا می‌کنند. در حالی که در نظارت، از شایستگی افراد بحث نمی‌شود، بلکه از پیش‌رفت کار و عوامل و موانع آن، سخن به میان می‌آید. مبحث ارزیابی نیز مانند انضباط، به مدیریت منابع انسانی باز می‌گردد. نظام پاداش و تنبیه هم، متعاقب آن‌ها مطرح می‌گردد. در این تحقیق، با نظریهٔ مدیریت رحمانی دربارهٔ ارزیابی و انضباط، اجمالاً آشنا شدیم. اکنون به دیدگاه این مدیریت، دربارهٔ نظارت می‌پردازیم.

اساس مدیریت رحمانی، بر رشد قرار گرفته است و از جلوه‌های رشد، رشد تولید، رشد سرمایه و رشد سازمانی است. رشد، استفادهٔ بهینه از امکانات است. با توجه به این‌که نظارت، متفرع بر برنامه‌ریزی و زوج جدایی‌ناپذیر آن محسوب می‌شود، برنامه‌ریزی باید به گونه‌ای باشد که پیش‌بینی موانع و عوامل اجرای آن، دقیق باشد وگرنه، در تحقق رشد، اخلاص پدید می‌آید.

شاید بتوان یک نکتهٔ مشترک را بین سه نظام ارزیابی، انضباط و نظارت پیدا کرد و آن این که در هر سه، نیاز به یک نظام ناظر هست؛ یعنی در هر حال، کارها باید تحت نظر باشند تا پس از ارزیابی، شایستگی‌ها و پس از نظارت، کیفیت برنامه‌ها و پس از مراقبت، تخلفات به دست آیند. بنابر این، آیاتی که حاکی از یک نظام نظارتی در قرآن هستند، می‌توانند به نوعی در هر سه عنصر اشتراک داشته باشند. (به این آیات اشاره شد).

بر این مبنا خداوند یا فرشتگان یا رسول خدا ﷺ و یا مؤمنان اگر مراقب و ناظر یکدیگر معرفی می‌شوند، هر سه نوع کار را نظارت می‌کنند؛ اما با دقت علمی، این مباحث از یکدیگر تمایز پیدا می‌کنند و در جای جای مباحث مدیریت استقرار می‌یابند.

در این تحقیق، آیات نظارت، بیش‌تر در مبحث نظارت بر برنامه‌ها آورده شده‌اند، که علت این امر، تناسب بیش‌تر است.

نظام نظارتی نبوی و علوی نیز با بساطتی که داشته است، در هر سه امر (شایستگی،

تخلفات و پیش‌رفت امور) مشترک بوده است. این‌طور نبوده که جاسوسان و عیون، که از سوی آن دو حاکم معصوم گمارده می‌شدند، صرفاً تخلفات و تمردات را بررسی و گزارش کنند، بلکه امور مثبت و پیش‌رفت امور را نیز خبر می‌داده‌اند.

این سخن قرآن که می‌فرماید: «همانا بر شما نگاهبانانی قرار داده شده که والامقام و نویسنده هستند و به آن‌چه عمل می‌کنید، آگاهند»^۱، معنایی عام دارد و این فرشتگان، به تعبیر قرآن، «یعلمون ما تفعلون» هستند؛ یعنی آن‌چه را انجام می‌دهید، می‌دانند. «آن‌چه انجام می‌دهید» عنوانی عام است که اعمال مثبت و منفی، اخلاقی و کاری، بودجه‌ای و برنامه‌ای و... را شامل می‌شود. به بیان دیگر، از این آیات، اصل نظارت سازمانی، در مدیریت رحمانی استنباط می‌شود.

به همین علت، نظام نظارتی علوی و نبوی هم عام بوده است. اتفاقاً مدیریت‌نویسان اسلامی به مبحث نظارت که می‌رسند، با حجم بسیاری از اطلاعات روبه‌رو می‌شوند که از قرآن و سنت رسول خدا ﷺ و سیره نظری و عملی و علوی به دست می‌آید و اصطلاحاً این بخش از مباحث مدیریت اسلامی، یعنی نظارت، نسبت به مباحث دیگر دچار تورم می‌شود؛ ولی این حجم انبوه، خالی از تحلیلی است که به آن اشاره شد و چه بسا خلط و عدم تفکیک نیز صورت می‌پذیرد و معلوم نمی‌شود که موضوع این نظارت، چیست، بلکه بیش‌تر، جنبه‌های انضباطی و تخلفاتی و تعزیراتی آن لحاظ می‌شود. البته شرایط، ویژگی‌ها و اقتضائات حکومت علوی نشان می‌دهد که تخلفات فراوانی انجام می‌شده است، حتی از سوی منصوبان و مسؤولانی که توقع تخلف از آنان نمی‌رفته است، در حالی که در زمان حضرت رسول ﷺ به علت نوپایی اسلام و حکومت، انگیزش بالای تازه مسلمانان، پیروزی‌های پیاپی و مشاهده معجزات و کرامات فراوان، تخلفات، دست‌کم از سوی کارگزاران آن حضرت کم بود؛ ولی حکومت علوی، که پس از ۲۵ سال از حکومت نبوی تشکیل می‌شد، با کاهش انگیزه‌ها و تجربه انواع خلافت و سیره‌های حکومتی متنوع، به گونه‌ای بود که نظارت بالایی را در بعد

۱. انفطار، آیه ۱۰، ۱۱.

تخلفات و خیانت‌ها می‌طلبید.

بر این اساس، حجم نامه‌ها و بلکه گفته‌های خطابی و عتاب‌آمیز، در نهج‌البلاغه فراوان است؛ ولی باز این بدان معنا نیست که نظارت‌های آن حضرت، منحصر به بُعد تخلفات بوده است، بلکه در میان همین نامه‌ها، که تعدادی از آن‌ها خواهد آمد، نظارت بر شایستگی‌ها و برنامه‌ها نیز ملاحظه می‌شود.

از آن‌جا که مطالعه این نامه‌ها برای مدیران اسلامی پرفایده است، در این بخش از تحقیق، برخی از آن‌ها را می‌آوریم و در پایان، به جمع‌بندی آن‌ها می‌پردازیم. چنین نامه‌ها به گونه‌ای است که جا برای هرگونه تحلیلی وجود دارد و بر این نکته تأکید می‌شود که جنبه‌های عام نظارتی (شایستگی، تخلفاتی و برنامه‌ای) در این نامه‌ها لحاظ شده است و صرفاً نظارت بر برنامه‌ها نیست؛ اما چون در آخرین بخش تحقیق (نظارت) هستیم، پرداختن به همین جنبه عام نیز خالی از فایده نیست.

◀ نمونه‌هایی عالی از نظارت در سیره‌علوی

نظارت در زمان امیرالمؤمنین (علیه السلام) ضرب‌المثل است که شکل تکامل‌یافته نظارت‌های قبل بوده است، بلکه عده بسیاری معتقدند که همین نظارت‌های بسیار دقیق و فراوان مبتنی بر عدالت، زمینه‌ساز شهادت آن حضرت شد. نامه‌های آن حضرت، که در نهج‌البلاغه گردآوری شده‌اند، گویاترین اسناد برای بیان چگونگی نظارت در زمان آن حضرت و کیفیت اهتمام ایشان به انواع انضباط اقتصادی و سیاسی است. ما اکنون نمونه‌های شاخصی از این تذکرات را می‌آوریم:

۱. نقل شده است که شریح بن حارث قاضی، در عصر حکومت امام علی (علیه السلام) خانه‌ای برای خود به هشتاد دینار خرید. وقتی این گزارش به امام رسید، وی را احضار کرده، به او فرمود: «به من خبر رسیده که خانه‌ای به قیمت هشتاد دینار خریده و آن را قبالة کرده‌ای و بر آن شهود و گواه گرفته‌ای». شریح پاسخ داد که ای امیر مؤمنان! چنین بوده است. امام نگاه

خشم‌آلودی به او کرد و فرمود:

«ای شریح! به زودی کسی سراغت می‌آید که نه قبالات را نگاه می‌کند و نه از شهودت می‌پرسد. تو را از آن خارج می‌کند و تنها به قبرت تحویل می‌دهد. ای شریح! بنگر که این خانه را از ثروت غیر خود نخریده و آن را از غیر مال حلال خود نپرداخته باشی، که هم در دنیا و هم در آخرت، خود را زیان‌کار کرده‌ای. آگاه باش که اگر هنگام خرید، نزد من آمده بودی، نسخه قباله را این گونه می‌نوشتیم که دیگر در خریدن خانه‌ای حتی به بهای یک درهم یا بیش‌تر، علاقه به خرج ندهی. نسخه قباله، این است: این چیزی است که بنده‌ای ذلیل از مردمان، که آمادۀ کوچ است، خریده است. خانه‌ای از سرای غرور، در محله فانی‌شوندگان و در کوچه هالکان. این خانه، به چهار حد منتهی می‌شود: یک حد آن به آفات و بلاها می‌خورد. حد دوم به مصائب و حد سوم به هوا و هوس‌های سست‌کننده و حد چهارم آن به شیطان اغواگر منتهی می‌شود و در خانه، همین جا است. این خانه را مغرور آرزوها از کسی که پس از مدت کوتاهی از این جهان رخت برمی‌بندد، به مبلغ خروج از عزت قناعت و ورود در ذلت دنیاپرستی خریده و هرگونه عیب و نقص و کشف خلافی در این معامله واقع شود، به عهده بیماری‌بخش اجسام پادشاهان و گیرنده جان جباران و زایل‌کننده سلطنت فرعون‌ها، هم‌چون کسری، قیصر، تبع و حمیر است و به عهده کسانی که مال را گردآوری کردند و بر آن افزودند و آنان که بنا کردند و محکم ساختند، طلاکاری کردند و زینت دادند و اندوختند و نگهداری کردند و به گمان خود، برای فرزندان خود باقی گذاردند، همان‌ها که همگی در پای حساب و محل ثواب و عقاب رانده می‌شوند؛ یعنی هنگامی که فرمان داوری قضاوت الهی رسیده باشد و بیهودگان در آن جا به زیان برسند. شاهد این قباله، عقل است، آن‌گاه که از تحت تأثیر هوا و هوس خارج گردد و از علایق دنیا جان سالم به در برد».^۱

چه تذکرات و مراقبت و نظارت جالبی به یکی از شخصیت‌های بلند پایه، برای خرید یک خانه!

۱. نهج البلاغه، نامه ۳.

۲. نامه آن حضرت علیه السلام به اشعث بن قیس، زمامدار آذربایجان:

«فرمانداری، برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی است در گردن تو و تو نیز باید مطیع مافوق باشی. درباره رعیت، حق نداری استبداد به خرج دهی. در مورد بیت‌المال، به هیچ کاری جز با احتیاط و اطمینان اقدام مکن. اموال خدا در اختیار تو است و تو از خزانه‌داران او هستی که باید آن را به دست من بسپاری و امید است من رئیس بدی برای تو نباشم».^۱

۳. از نامه‌های آن حضرت علیه السلام به عبدالله بن عباس، فرماندار بصره:

«بد رفتاری تو با بنی‌تمیم و خشونت با آنان را به من گزارش داده‌اند. طایفه بنی‌تمیم همان‌ها هستند که هرگاه مردی نیرومند از دست داده‌اند، نیرومند دیگری در میانشان چشم گشوده است... ای ابوالعباس! مدارا کن، امید است خداوند در مورد آن چه بر زبان و دست، از خیر و شر جاری شده، تو را بیامرزد؛ زیرا هر دو، در این رفتار شریکیم و سعی کن حسن ظن من به تو پایدار بماند و نظرم درباره تو دگرگون نشود. والسلام».^۲

۴. نامه آن حضرت علیه السلام به یکی از فرماندارانش:

«اما بعد، دهقانان محل فرمانداری‌ات از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده‌اند و من درباره آنان اندیشیدم، آنان را نه شایسته نزدیک شدن یافتیم؛ زیرا مشرکند؛ و نه سزاوار دوری و جفا؛ زیرا با آنان پیمان بسته‌ایم. پس لباسی از نرمش، همراه با کمی از شدت بر آنان بپوشان. با رفتاری میان شدت و نرمش با آنان معامله کن. اعتدال را در میان آنان رعایت کن، نه زیاد آنان را نزدیک کن نه زیاد دور».^۳

۵. نامه امام علی علیه السلام به زیاد بن ابیه، جانشین فرماندار بصره (عبداله بن عباس)، که در آن روزگار، فرمانداری بصره، اهواز، فارس، کرمان و دیگر نواحی آن‌جا را از سوی امام عهده‌دار بود:

«صادقانه به خداوند سوگند یاد می‌کنم که اگر گزارش رسد که از غنایم بیت‌المال مسلمین،

۱. همان، نامه ۵.

۲. همان، نامه ۱۸.

۳. همان، نامه ۱۹.

چیزی کم یا زیاد، به خیانت برداشته‌ای، آن چنان بر تو سخت بگیرم که در زندگی، کم بهره و بی‌نوا و حقیر و ضعیف شوی. والسلام».^۱

۶. هم‌چنین به او می‌نویسد:

«اسراف را کنار بگذار و میانه‌روی را پیشه کن. از امروز به فکر فردا باش و از اموال دنیا به مقدار ضرورت، برای خویش نگاه‌دار و زیادی را برای روز نیازت از پیش بفرست (و برای قیامت ذخیره کن).^۲»

۷. نامهٔ امام علی(ع) به عبدالله بن عباس (که می‌گوید: پس از سخنان پیامبر اسلام، هیچ سخنی را به اندازهٔ این سخن، سودمند نیافتم):

«اما بعد، انسان گاهی مسرور می‌شود، به علت رسیدن به چیزی که هرگز از دستش نمی‌رفت. و گاهی ناراحت می‌شود، به علت از دست دادن چیزی که هرگز به آن نمی‌رسید. خوشحالی تو باید از چیزی باشد که در راه آخرت، بدان نایل شده‌ای و تأسف تو باید از اموری باشد که مربوط به آخرت است و از دست داده‌ای. به آن چه از دنیا می‌رسی، آن قدر خوشحال مباش و آن چه را که از دنیا از دست می‌دهی، بر آن تأسف مخور و جزع مکن. همتت در آن باشد که پس از مرگ، به آن خواهی رسید».^۳

۸. از سفارش‌های امام علی(ع) به افرادی که مأمور جمع‌آوری زکات می‌شدند:

«با تقوا و احساس مسؤولیت در برابر خداوند یکتا و بی‌شریک، حرکت کن و در این راه، هیچ مسلمانی را مترسان و از سرزمین او ناخشنود مگذر. پیش از آن چه از حق خداوند در اموالش است، از او بگیر. پس آن گاه که به آبادی قبایل رسیدی، در کنار آب فرود آی و داخل خانه‌هاشان مشو. سپس با آرامش و وقار به سوی آنان برو تا در میان ایشان قرارگیری. به آنان سلام کن و از اظهار تحیت بخل نورز. پس از آن به آنان می‌گویی: ای بندگان خدا! مرا ولی خدا و خلیفه‌اش به سوی شما فرستاده تا حق خدا را، که در اموالتان هست، بگیرم. آیا در

۱. همان، نامهٔ ۲۰.

۲. همان، نامهٔ ۲۱.

۳. همان، نامهٔ ۲۳.

اموال شما حقی از خدا هست که آن را به نماینده‌اش بپردازید؟ اگر کسی گفت: نه، دیگر به او مراجعه مکن و اگر کسی پاسخ داد: بلی، همراهش برو؛ اما نه این که او را بترسانی یا تهدید کنی یا او را به کار مشکلی مکلف سازی. هر چه از طلا و نقره به تو داد، بستان و اگر دارای گوسفند یا شتر بود، بدون اذن او داخل مشو؛ زیرا بیش‌تر از آن او است و آن گاه که وارد شدی، هم‌چون شخصی مسلط و سخت‌گیر عمل مکن، حیوانی را فراری مده و ناراحت نکن... (وقت آوردن به مرکز) چوپانی گوسفندان و شتران را جز به شخص خیرخواه و مهربان و امین و حافظ، که نه سخت‌گیر است، نه اجحاف‌گر، نه تند می‌راند و نه حیوانات را خسته می‌کند، مسپار.

سپس هر چه جمع‌آوری کردی، فوراً به سوی ما روانه ساز تا آن‌ها را در مصارفی که خداوند فرمان داده است، مصرف کنیم و آن گاه که آنان را به دست امین خود، برای رساندن به مرکز سپردی، به او سفارش کن که بین شتر و نوزادش جدایی نیفکند و شیر آن را ندوشد که به بچه‌اش زیان وارد شود و در سوار شدن بر شتران، عدالت را مراعات کند و نیز مراعات شتر خسته و یا زخمی را، که سواری دادن برایش مشکل است، بکند. آن‌ها را به برکة آب ببرد و از کنارهای جاده علف‌دار، به درون جاده بی‌گیاه منحرف نسازد و ساعاتی استراحتشان بدهد و آن گاه که به آب و علفزار می‌رسد، مهلت دهد که آب بنوشند و علف بخورند تا هنگامی که به ما می‌رسند، به اذن خدا فربه و سرحال باشند، نه خسته و کوفته، تا آن‌ها را طبق کتاب خدا و سنت پیامبرش تقسیم کنیم. این برنامه، باعث بزرگی پاداش و هدایت تو خواهد بود. ان شاء الله.^۱

۹. از سفارش‌های امام علی(ع) به بعضی از کارمندانی که برای گردآوری زکات می‌فرستادند: «او را به تقوا و ترس از خدا در امور پنهانی و اعمال مخفی فرمان می‌دهد، در آن‌جا که هیچ کس جز خدا شاهد و گواه و احدی غیر از او نیست و نیز به او فرمان داده که عملی از اطاعت‌های خدا را آشکارا انجام ندهد که در پنهانی، خلاف آن را انجام می‌دهد و (باید بداند)

۱. همان، نامه ۲۵.

آن کس که پنهان و آشکارش، کردار و گفتارش با هم مخالفت نداشته باشد، امانت الهی را ادا کرده و عبادت خدا را خالصانه انجام داده است.

و به او فرمان داده که با چهره عبوس با مردم روبه‌رو نشود. آنان را بهتان نزند و به آنان به حساب برتری جویی، به علت این که رئیس است، بی‌اعتنایی نکند؛ زیرا آنان برادران دینی هستند و کمک‌کاران در استخراج حقوق.

بدان که برای تو در این زکات، نصیب مشخص و حق معینی است و شریکانی از مستمندان و ضعیفانی بی‌نوا داری. همان گونه که ما حق تو را می‌دهیم، تو هم باید به حقوق آنان وفادار باشی. اگر چنین نکنی، از مردمی خواهی بود که در رستاخیز، بیش از همه، دشمن و شکایت‌کننده داری. بدا به حال کسی که در پیش‌گاه خداوند، فقرا و مساکین و سائلان و آنان که از حقشان محروم مانده‌اند و بدهکاران و ورشکستگان و در راه ماندگان، خصم و شاکی او باشند. کسی که امانت را خوار بشمارد و دست به خیانت بیالاید و خویشتن و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای ذلت و رسوایی را در دنیا بر روی خود گشوده و در قیامت، خوارتر و رسواتر خواهد بود و بزرگ‌ترین خیانت، خیانت به ملت است و رسواترین تقلب، تقلب به پیشوایان مسلمین. والسلام»^۱.

۱۰. عهدنامه آن حضرت (علیه السلام) با محمد بن ابی‌بکر، هنگامی که وی را به حکومت مصر منصوب کرد:

«بال‌های محبت را بر آنان بگستر و پهلوی نرمش و ملایمت را بر زمین بگذار. چهره خویش را بر آنان گشاده‌دار و تساوی در بین ایشان را حتی در نگاهت مراعات کن تا بزرگان کشور، در حمایت بی‌دلیل تو طمع نورزند و ضعیفان در انجام عدالت، از تو مأیوس نشوند. ای محمد بن ابی‌بکر! بدان که من تو را سرپرست بزرگ‌ترین لشکر، یعنی لشکر مصر ساختم. پس بر تو لازم است که با خواسته‌های دلت مخالفت و از دینت دفاع کنی، گر چه یک ساعت از زندگانی‌ات بیش باقی نمانده باشد و هرگز خداوند را برای رضایت احدی از

۱. همان، نامه ۲۶.

مخلوقاتش به خشم نیاور؛ زیرا خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کسی نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد.

نماز را در اوقات خویش به جای آر، نه آن که به‌هنگام بیکاری در انجامش تعجیل کنی و به‌هنگام اشتغال به کار، آن را تأخیر اندازی و بدان که همهٔ اعمال تابع نماز خواهد بود... از کسانی از شما می‌ترسم که در دل منافقند و در زبان دانا، سخنانی می‌گویند دل‌پسند و اعمالی دارند زشت و ناپسند».^۱

۱۱. نامهٔ امام‌العزیز به یکی از فرماندارانش:

«اما بعد، دربارهٔ تو به من جریانی گزارش شده است که اگر انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده‌ای، امانت را عصیان کرده‌ای و امانت (فرمانداری) خود را به رسوایی کشیده‌ای. به من خبر رسیده که تو زمین‌های آباد را ویران کرده‌ای و آن‌چه توانسته‌ای، تصاحب کرده‌ای و از بیت‌المال، که زیر دستت بوده است، به خیانت خورده‌ای. فوراً حسابش را برایم بفرست و بدان که حساب خداوند از حساب مردم سخت‌تر است. والسلام».^۲

۱۲. نامهٔ امام‌العزیز به یکی دیگر از فرماندارانش:

«اما بعد، من تو را شریک در امانتم (حکومت و زمامداری) قرار دادم و تو را صاحب اسرار خود ساختم. من از میان خاندان و خویشاوندان خود، مطمئن‌تر از تو نیافتم، به سبب مواسات، یاری و ادای امانتی که در تو سراغ داشتم؛ اما تو همین که دیدی زمان بر پسر عمویت سخت گرفته و دشمن در نبرد، محکم ایستاده، امانت در میان مردم، خوار و بی‌مقدار شده و این امت را اختیار از دست داده، حمایت‌کننده‌ای نمی‌یابد، عهد و پیمان را با پسر عمویت دگرگون ساختی و همراه دیگران مفارقت جستی، با کسانی که دست از یاری‌اش کشیدند، هم‌صدا شدی و با خائنان، به او خیانت ورزیدی، نه پسر عمویت را یاری کردی و نه حق امانت را ادا نمودی. گویا تو جهاد خود را برای خدا انجام نداده‌ای. گویا حجت و بیّنه‌ای از سوی پروردگارت دریافت نداشته‌ای و گویا تو با این امت، برای تجاوز و غصب دنیایشان حيله و

۱. همان، نامه ۲۷.

۲. همان، نامه ۴۰.

نیرنگ به کار بردی و مقصدت این بود که اینان را بفریبی و غنایمشان را در اختیارگیری. پس آن گاه که امکان تشدید خیانت به امت را پیدا کردی، تسریع نمودی، با عجله به جان بیت‌المال آنان افتادی و از آن‌چه در اختیار داشتی، از اموالشان، که برای زنان بیوه و یتامشان نگهداری می‌شد، ربودی؛ همانند گرگ گرسنه‌ای که گوسفند زخمی و استخوان شکسته‌ای را بریاید. سپس آن را به سوی حجاز با سینه‌ای گشاده و دل خوش حمل کردی، بی‌آن که در این کار، احساس گناه کنی. بی‌پدر با دشمنت! گویا میراث پدر و مادرت را به سرعت به خانه خود حمل می‌کردی - سبحان الله - آیا به معاد ایمان نداری؟ از بررسی دقیق حساب در روز قیامت نمی‌ترسی؟

ای کسی که در پیش ما از خردمندان به شمار می‌آمدی! چگونه خوردنی و آشامیدنی را در دهان فرو می‌بری، در حالی که می‌دانی حرام می‌خوری و حرام می‌آشامی؟ چگونه با اموال یتیمان و مسکینان و مؤمنان و مجاهدان راه خدا کنیز می‌خری و زنان را به همسری می‌گیری، در حالی که می‌دانی این اموال را خداوند به آنان اختصاص داده و مجاهدان، به وسیله آن، بلاد اسلام را نگهداری و حفظ می‌کنند؟ از خدا بترس و اموال اینان را به سویشان بازگردان که اگر این کار را نکنی و خداوند به من امکان دهد، وظیفه‌ام را در برابر خدا درباره تو انجام خواهم داد و با این شمشیرم که هیچ کس را نزد من مگر این که داخل دوزخ شد، بر تو خواهم زد.

به خدا سوگند اگر حسن و حسین این کار را کرده بودند، هیچ پشتیبانی و هواخواهی از ناحیه من دریافت نمی‌کردند و در اراده من تأثیر نمی‌گذارند تا آن گاه که حق را از آنان بستانم و ستم‌های ناروایی که انجام داده‌اند، دور سازم. به خداوندی که پروردگار جهانیان است سوگند! اگر [فرضاً] آن‌چه تو گرفته‌ای، برای من حلال بود، خوشایندم نبود تا آن را میراث برای بازماندگانم قرار دهم. بنابر این، دست نگه دار و اندیشه کن که به مرحله آخر زندگی رسیده‌ای، در زیر خاک‌ها پنهان شده‌ای و اعمال به تو عرضه شده است. در جایی که ستم‌گر با صدای بلند، ندای حسرت می‌دهد و کسی که عمر خود را ضایع ساخته، درخواست بازگشت می‌کند

[ولی راه فرار و چاره مسدود است].^۱

۱۳. نامه امام علیه السلام به مصقلة بن هبيرة شيباني، فرماندار داروشيرفره (از شهرهای فارس): «به من درباره تو گزارش رسیده - که اگر درست باشد و این کار را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده و امامت را عصیان کرده‌ای - که تو غنايم مربوط به مسلمانان، که به وسیله اسلحه و اسب‌هایشان به دست آمده و خون‌هایشان در این راه ریخته شده، در بین افرادی از بادیه‌نشینان قبیله‌ات، که خود برگزیده‌ای، تقسیم می‌کنی.

سوگند به کسی که دانه را در زیر خاک شکافت و روح انسانی را آفرید! اگر این گزارش درست باشد، تو در نزد من خوار خواهی شد و ارزش و مقدارت کم خواهد بود. حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیایت را با نابودی دینت اصلاح مکن که از زیان‌کارترین افراد خواهی بود... آگاه باش که حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم این اموال مساوی است و باید همه آنان به نزد من آیند و سهمیه خود را از من بگیرند».^۲

۱۴. نامه حضرت علیه السلام به عثمان بن حنیف، فرماندار بصره:

«اما بعد، ای پسر حنیف! به من گزارش داده شده است که مردی از متمکنان اهل بصره، تو را به خوان میهمانی‌اش دعوت کرده و تو با سرعت به سوی آن شتافته‌ای، در حالی که طعام‌های رنگارنگ و ظرف‌های بزرگ غذا، یکی پس از دیگری پیش تو قرار داده می‌شد و من گمان نمی‌کردم که تو دعوت جمعیتی را قبول کنی که نیازمندانشان ممنوع و ثروتمندانشان دعوت می‌شوند. به آنچه می‌خوری، بنگر که آیا حلال است یا حرام. آن گاه آنچه حلال بودنش بر تو مشتبّه بود، از دهان بینداز و آنچه به پاکیزگی و حلال بودنش یقین داری، تناول کن... بنابر این، ای پسر حنیف! از خدا بترس و به همان قرص‌های نان اکتفا کن تا خلاصی تو از آتش جهنم امکان پذیر گردد».^۳

۱۵. از نامه‌های امام علیه السلام به سران سپاهش:

۱. همان، نامه ۴۱.

۲. همان، نامه ۴۳.

۳. همان، نامه ۴۵.

«اما بعد، حقی که بر والی و زمامدار انجام آن لازم است، این است که برتری و فضلی که به او رسیده و مقام خاصی که به او داده شده، نباید او را در برابر رعیت دگرگون کند و این نعمتی که خداوند به او ارزانی داشته، باید هر چه بیش‌تر، او را به بندگان خدا نزدیک و به برادرانش مهربان سازد. آگاه باشید که حق من بر شما این است که جز اسرار جنگی، هیچ سرّی را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز در حکم الهی، کاری بدون مشورت شما انجام ندهم، هیچ حقی را از شما به تأخیر نیندازم، بلکه آن را در وقت و سررسیدن آن پرداخت کنم و همه شما در پیش‌گاه من مساوی باشید. آن‌گاه که این وظایف را انجام دادم و نعمت خداوند به شما مسلم و حق اطاعت من بر شما لازم گردید، موظفید که از فرمان من سرپیچی نکنید. در کارهایی که انجام آن‌ها به صلاح و مصلحت است، سستی و تفریط روا ندارید و در دریاهای سختی، برای حق، فرو روید. اگر این وظایف را در برابر من انجام ندهید، آن کس که از راه کج برود، از همه نزد من خوارتر است. سپس او را به سختی کیفر می‌کنم و هیچ راه فراری نزد من نخواهد داشت. این فرمان را از امرای خود بپذیرید و آمادگی خود را در راه اصلاح امورتان در اختیارشان بگذارید. والسلام»^۱

۱۶. نامه امام علی(ع) به مالک اشتر، استاندار مصر:

این نامه، طولانی‌ترین نامه نهج‌البلاغه و معروف‌ترین آن‌ها نزد خاص و عام است و مجموعه آن باید به عنوان دستورالعمل حکومت ارائه شود؛ ولی ما چون در طول این پژوهش، بارها از آن استفاده کرده‌ایم، اکنون به بیان بخش‌ها و ابعاد نظارتی آن بسنده می‌کنیم.

حضرت در بخشی از این نامه، به مالک فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابه‌جای خود را در هم بشکند و به‌هنگام وسوسه‌های نفس، خوشتن‌داری را پیش گیرد؛ زیرا نفس اماره، همواره انسان را به بدی وادار می‌کند، مگر آن که رحمت الهی شامل حال او شود:

- هم‌چون حیوان درنده‌ای با مردم نباش، که خوردن آنان را غنیمت شماری؛ زیرا آنان دو

۱. همان، نامه ۵۳.

گروه بیش نیستند: یا برادران ایمانی تو هستند یا انسان‌هایی هم‌چون تو. - هرگز از عفو و بخششی که کرده‌ای، پشیمان مباش و هیچ‌گاه از کیفری که نموده‌ای، به خود مبال.

- باید آنان که از رعیت عیب‌جو ترند، از تو دورتر باشند؛ زیرا مردم عیوبی دارند که والی در پوشاندن آن عیوب، از همه سزاوارتر است. درصدد نباش که عیب پنهانی آنان را به دست‌آوری، بلکه وظیفه تو آن است که آن‌چه برای ظاهر گشته، اصلاح کنی و آن‌چه از تو مخفی است، خدا درباره آن حکم می‌کند. بنابر این، تا آن‌جا که توان داری، عیوب مردم را پنهان ساز تا خداوند عیوبی را که دوست داری بر مردم فاش نشود، مستور دارد. [با رفتار خوب] عقده آنان را که کینه دارند، بگشا و اسباب دشمنی و عداوت را قطع کن و از آن‌چه برای روشن نیست، غفلت نکن. در تصدیق سخن‌چینان تعجیل مکن؛ زیرا آنان گرچه در لباس خیرخواهان جلوه‌گر شوند، خیانت می‌کنند.

- هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار، در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی‌هایشان بی‌رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند. هر کدام از اینان را مطابق کارش پاداش ده.

- سزاوار است به آنان که بیش‌تر مورد احسان تو قرار گرفته‌اند، خوش‌بین‌تر باشی و برعکس، به آنان که مورد بدرفتاری تو واقع شده‌اند، بدبین‌تر.

- میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی‌درپی آنان را تشویق کن و کارهای مهمی را که انجام داده‌اند، برشمار؛ زیرا یادآوری کارهای نیک آنان شجاعانشان را به حرکت بیش‌تر وادار می‌کند و آنان که در کار کندی می‌ورزند، به کار تشویق می‌شوند. ان شاء الله. سپس باید زحمات هر کدام از آنان را به دقت بدانی و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی و ارزش خدمت او را کم‌تر از آن‌چه هست، به حساب نیاوری و هم‌چنین حقارت و کوچکی کسی سبب نشود که خدمت پر ارجش را کوچک به حساب آوری.

- اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر، اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و

مأموران سزّی تو (جاسوسان) متفقاً چنین گزارش دادند، به همین مقدار از شهادت قناعت کن و او را زیر تازیانه کیفر بگیر و به مقدار خیانتی که انجام داده، او را کیفر کن. سپس او را در جایگاه خواری و مذلت بنشان و نشانه خیانت را بر او قرار ده و گردن بند ننگ و تهمت را به گردنش بیفکن [او را به جامعه چنان معرفی کن که عبرت دیگران گردد].

- خراج و مالیات را دقیقاً زیر نظر بگیر، به گونه‌ای که صلاح مالیات دهندگان باشد... بیچارگی و فقر آنان به علت آن است که زمامداران به جمع اموال می‌پردازند و به بقای حکومتشان بدگمانند و از تاریخ زمامداران گذشته عبرت نمی‌گیرند.

- نامه‌های سزّی و نقشه‌ها و طرح‌های مخفی خود را در اختیار کسانی بگذار که دارای اساسی‌ترین اصول اخلاقی باشند، کسانی که موقعیت و مقام، آنان را سست و مغرور نسازد، که در حضور بزرگان و سران مردم، با تو مخالفت و گستاخی کنند و در اثر غفلت در رساندن نامه‌های کارمندان، به تو و گرفتن پاسخ‌های صحیحش از تو کوتاهی کنند.

- بازرگانان و پیشه‌وران و صنعت‌گران، مردمی سالمند و از نیرنگ و شورش آنان بیمی نیست. آنان صلح‌دوست و آرامش‌طلبند؛ اما باید از وضع آنان، چه آنان که در مرکز فرمانداری تو زندگی می‌کنند و چه آنان که در گوشه و کنار هستند، جست‌وجو و بازرسی کنی؛ ولی بدان که با همه آن چه گفته شد، در میان آنان گروهی تنگ‌نظر و بخیل، آن هم به صورت زشت و قبیح آن هستند که همواره در پی احتکار مواد مورد نیاز مردم و تسلط یافتن بر همه معاملاتند و این موجب زیان توده مردم و عیب و ننگ بر زمامداران است. از احتکار به شدت جلوگیری کن که رسول خدا ﷺ از آن منع فرمود. باید معاملات با شرایط آسان صورت گیرد، با موازین عدل و نرخ‌هایی که نه به فروشنده زیان رساند و نه به خریدار و هرگاه کسی پس از نهی تو از احتکار، به چنین کاری دست بزند، او را کیفر کن و در مجازات او بکوش؛ ولی این مجازات نباید بیش از حد باشد.

- فردی مورد اطمینان، که خدا ترس و متواضع باشد، برگزین تا وضع مردم طبقه پایین را به تو گزارش دهد. سپس با آن گروه به گونه‌ای رفتار کن که به‌هنگام ملاقات پروردگارت،

عذرت پذیرفته باشد.

- برای مراجعان خود، وقتی مقرر کن که به نیاز آنان شخصاً رسیدگی کنی. مجلس عمومی و همگانی برای آنان تشکیل ده و درهای آن را به روی هیچ کس نبند. به خاطر خداوندی که تو را آفرید، تواضع کن و لشکریان و محافظان و پاسبانان را از این مجلس دور ساز تا هر کس با صراحت و بدون ترس و لکنت، سخنان خود را با تو بگوید.

- هیچگاه خود را در زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار؛ زیرا دور بودن زمامداران از چشم رعایا، خود موجب نوعی محدودیت و بی‌اطلاعی از امور مملکت است. و این چهره پنهان داشتن زمامداران، آگاهی آنان را از مسائل نهانی قطع می‌کند. در نتیجه، بزرگ در نزد آنان کوچک و کوچک در نزد آنان بزرگ، کار نیک زشت و کار زشت نیکو و حق به باطل آمیخته می‌شود؛ زیرا زمامدار به هر حال بشر است و اموری که از او پنهان است، نمی‌داند. از سوی دیگر، حق همیشه علامت مشخصی ندارد تا بشود راست را از دروغ تشخیص داد.

- هرگاه رعایا به تو گمان بد برند، افشاگری کن و عذر خویش را درباره آن چه موجب بدبینی شده، آشکارا با آنان در میان بگذار و با صراحت، بدبینی آنان را برطرف ساز.

هرگز صلحی را که از جانب دشمن پیش‌نهاد می‌شود و رضای خدا در آن است، رد مکن که در صلح، برای سپاهت آسایش و تجدید نیرو و برای خودت آرامش از هم و غم‌ها برای ملت امنیت است؛ اما زنه‌ار، زنه‌ار، از دشمن پس از پیمان صلح، سخت برحذر باش؛ زیرا دشمن گاهی نزدیک می‌شود که غافلگیر سازد. بنابر این، دوراندیشی را به کار گیر و در این موارد، روح خوش‌بینی را کنار بگذار.

- زنه‌ار، از ریختن خون به ناحق بپرهیز؛ زیرا هیچ چیز در نزدیک ساختن کیفر انتقام، بزرگ ساختن مجازات، سرعت زوال نعمت و پایان بخشیدن به زمامداری، هم‌چون ریختن خون ناحق نیست و خداوند سبحان در دادگاه قیامت، پیش از هر چیز در میان بندگان خود، درباره خون‌هایی که ریخته شده، دادرسی خواهد کرد. بنابر این، زمامداری‌ات را با ریختن خون حرام تقویت مکن؛ زیرا آن را تضعیف و سست می‌کند، بلکه بنیاد آن را می‌کند و آن را به

دیگران منتقل می‌کند و هیچ‌گونه عذری نزد خدا و نزد من در قتل عمد پذیرفته نیست؛ زیرا کیفر آن قصاص است و اگر به قتل خطا مرتکب گشتی و شمشیر و تازیانه و دست به ناروا کسی را کیفر کرد، مبدا غرور زمامداری، مانع از آن شود که حق اولیای مقتول را پردازی و رضایت آنان را جلب کنی.

بر تو واجب است که همواره به یاد حکومت‌های عادلانه پیش از خود باشی. همچنین توجه خود را بر روش‌های خوب یا اثری که از پیامبر رسیده و یا فریضه‌ای که در کتاب خداوند آمده، معطوف دار. به خطوطی از حکومت که در روش من مشاهده کرده‌ای، اقتدا کن و برای پیروی از این عهدنامه، که با آن حجت خود را بر تو تمام ساخته‌ام، کوشش کن که اگر نفس سرکش بر تو چیره شود، عذری نزد من داشته باشی.

من از خداوند بزرگ، با آن رحمت وسیع و قدرت عظیمش بر انجام همه خواسته‌ها، می‌طلبم که من و تو را موفق دارد تا رضای او را به دست آوریم و کاری کنیم که نزد او و خلقتش معذور باشیم، همراه با مدح و ثنای نیک در میان بندگان و آثار خوب در شهرها و تمامیت نعمت و فزونی شخصیت در پیش‌گاه او و نیز از او می‌خواهم که زندگی من و تو را با سعادت و شهادت پایان بخشد که ما هم به سوی او باز می‌گردیم. و سلام و درود بر پیامبر خدا و دودمان پاکش باد، سلامی فراوان و بسیار. والسلام»^۱.

۱۷. نامه امام علی(ع) به کمیل بن زیاد نخعی، فرماندار هیت، از آبادی‌های کشور عراق: «اما بعد، سستی در انجام آن چه برعهده او گذارده شده و اصرار بر آن چه در وظیفه او نیست، یک ناتوانی روشن و نظریه باطل و هلاک کننده است. تو به اهل قرمتیا حمله کرده‌ای؛ ولی مرزهایی را که حفظش را برعهده تو گذارده‌ایم، بی‌دفاع رها ساخته‌ای. این کار یک فکر نادرست و بیهوده است. تو در حقیقت، پلی شده‌ای برای دشمنان که می‌خواهند بر دوستانت دست غارت بکشایند. نه بازوی توانایی داری، نه هیبت و ترسی در دل دشمن ایجاد می‌کنی، نه مرزی را حفظ می‌کنی و نه شوکت دشمن را در هم می‌شکنی، نه اهل شهر و دیارت را

۱. همان، نامه ۵۴.

کفایت می‌کنی و از آنان به‌خوبی دفاع می‌کنی و نه امیر و پیشوایت را از دخالت در آن جا بی‌نیاز می‌سازی».^۱

۱۸. نامهٔ امام‌علیه‌السلام به ابوموسی اشعری، زمامدار کوفه:

«به من گزارشی داده‌اند که هم به سود تو هست، هم به ضرر تو. هنگامی که فرستادهٔ من بر تو وارد می‌شود، فوراً دامن بر کمر زن و کمر بندت را محکم ببند و از خانه‌ات بیرون آی و از کسانی که با تو هستند، دعوت کن. اگر حق را یافتی و تصمیم خود را گرفتی، آنان را به سوی ما بفرست و اگر سستی را پیشه کردی، از مقام خود دور شو. به خدا سوگند! هر جا باشی، به سراغت خواهند آمد و دست از تو بر نخواهند داشت و رهایت نخواهند ساخت تا گوشت و استخوان و تر و خشک تو را به هم در آمیزند. این کار را انجام ده، پیش از آن که در بازنشستگی و برکناری‌ات تعجیل گردد. از آن چه پیش روی تو است، همان گونه خواهی ترسید که از پشت سر. آن چنان بر تو سخت گیرند که سراسر وجودت را ترس فرا گیرد و در دنیا همان قدر وحشت زده خواهی شد که در آخرت. این حادثهٔ بسیار بزرگی است که باید بر مرکبش سوار شد و مشکلات و سختی‌هایش را هموار ساخت و کوه‌های ناصافش را صاف کرد. پس اندیشهٔ خود را به کار گیر و مالک کار خویش باش و بهره و نصیب را دریاب و اگر برای تو خوشایند نیست، کنار رو، بدون کامیابی و رسیدگی به راه رستگاری. اگر تو خواب باشی، دیگران وظیفه‌ات را انجام خواهند داد و آن چنان به دست فراموشی سپرده شوی که نگویند: فلانی کجا است. به خدا سوگند! این راه حق است و به دست مرد حق انجام می‌گردد و من باکی ندارم که خدانشناسان چه کار می‌کنند. والسلام».^۲

۱۹. نامهٔ امام‌علیه‌السلام به سهل بن حنیف، فرماندار مدینه:

«اما بعد، به من خبر رسیده که افرادی از قلمرو تو مخفیانه به معاویه پیوسته‌اند. بر این تعداد که از دست داده‌ای و از کمک آنان بی‌بهره مانده‌ای، افسوس مخور. برای آنان همین گمراهی بس که از هدایت حق، به سوی کوردلی و جهل شتافته‌اند و این برای تو مایهٔ آرامش

۱. همان، نامهٔ ۶۱.

۲. همان، نامهٔ ۶۳.

خاطراست. آنان دین پرستانی هستند که با سرعت به آن روی آورده‌اند، در حالی که عدالت را به‌خوبی شناخته و گزارش آن را شنیده و به خاطر سپرده‌اند که همهٔ مردم در نزد ما، در آیین حکومت ما حقوق برابر دارند. آنان از این برابری، به سوی خودخواهی و تبعیض و منفعت‌طلبی گریخته‌اند. دور باشند از رحمت خدا! به خدا سوگند! آنان از ستم نگریخته‌اند و به عدل روی نیاورده‌اند و ما امیدواریم که در این راه، خداوند مشکلات را بر ما آسان سازد و سختی‌ها را هموار. ان شاءالله.^۱

۲۰. نامهٔ امام علیه السلام به منذر بن جارود عیدی، که در کار فرمانداری خویش خیانت کرده بود: «اما بعد، شایستگی پدرت مرا گرفتار خوش‌بینی به تو ساخت و گمان کردم تو هم پیرو هدایت او هستی و از راه او می‌روی. ناگهان به من خبر دادند که تو در پیروی از هوا و هوس فروگذار نمی‌کنی و برای آخرت چیزی باقی نگذاشته‌ای، دنیایت را با ویرانی آخرت آباد می‌سازی و پیوندت را با خویشاوندانت به قیمت قطع دینت برقرار می‌کنی. اگر آن‌چه از تو به من رسیده است، درست باشد، شتر بارکش خانواده‌ات و بند کفشت از تو بهتر باشد و کسی که هم‌چون تو باشد، نه شایستگی این را دارد که حفظ مرزی را به او بسپارند و نه کار به وسیلهٔ او اجرا شود یا قدرش را بالا برند و یا در امانتی شریکش سازند و یا در جمع‌آوری حقوق بیت‌المال به او اعتماد کنند. با رسیدن نامه، به سوی من حرکت کن».^۲

□ جمع‌بندی نامه‌ها

از جمع‌بندی نامه‌های بیست‌گانه، که از نهج‌البلاغه نقل شد، چند نکتهٔ درخور توجه را می‌توان استفاده کرد:

۱. حکومت بسیار گستردهٔ امیرالمؤمنین علیه السلام - که از عنوان نامه‌ها به دست می‌آید که مصر، عراق، حجاز (مکه و مدینه)، ایران (شیراز و آذربایجان) و نقاطی دیگر را شامل می‌شود - نظام نظارتی بسیار دشواری را نیاز دارد، آن‌هم با وسایل ارتباطی بسیط آن زمان؛ ولی عبارت ثابت

۱. همان، نامهٔ ۷۰.

۲. همان، نامهٔ ۷۱.

در همه نامه‌ها این است که «بلغنی»؛ یعنی «به من گزارش رسیده است که...». متوجه می‌شویم که چه دستگاه اطلاعاتی و تجسسی و نظارتی قدرتمندی وجود داشته است که اخبار و گزارش‌ها را به آن حضرت می‌رسانده است و نمی‌توان تنها به عبارت «والبعث العیون» - که در نامه مالک اشتر است - اکتفا کرد.

۲. اهمیت و ضرورت نظارت بر کارگزاران و استان‌داران، که مدیران عالی نظام هستند، کاملاً مشهود است. از فراوانی و تنوع نامه‌ها و موضوعات آن‌ها دانسته می‌شود که سیره نظارتی مستمری وجود داشته است. البته این‌ها بخشی از نامه‌هایی است که به دست ما رسیده است و بخشی را نیز برای جلوگیری از تکرار و طولانی شدن نیاوردیم.

۳. موضوع‌ها نظارت کاملاً متنوع هستند:

الف) انضباط اقتصادی، که بیش‌تر در حیف و میل بیت‌المال خلاصه می‌شود و همچنین نظام دریافت خراج.

ب) انضباط نظامی، که در نامه کمیل بن زیاد و عبدالله بن عباس مشخص بود که در مأموریت‌های نظامی خود قصور کرده بودند.

ج) انضباط اجتماعی و اخلاقی، که در چگونگی رفتار کارگزاران خراج با مردم، به صورت توصیه‌های جاودانه ارائه شده بود.

د) وجدان اخلاقی، مانند آن‌چه مالک اشتر و شریح قاضی را به آن‌ها در عدم پیروی از نفس و هوا و هوس و داشتن تقوا و عمل صالح سفارش کرده بود.

۴. مضمون برخی نامه‌ها شبیه آیین‌نامه‌های انضباطی است؛ مانند نامه خراج‌گیران. این نشان می‌دهد که نخست باید وظایف و حدود و ثغور انضباط را مشخص کرد و سپس تذکر داد.

۵. تنوع تذکرات و مؤاخذه‌ها و توبیخ‌ها از نکات دیگر است. لحن حضرت، متناسب با تخلف انجام شده، غلیظ و شدید و یا میانه می‌شود. از تهدید به عزل ابوموسی اشعری تا مصادره اموال مندربن جارود و تذکرات اخلاقی دیگر، که خود، بیان‌گر معیار نظارتی تناسب کیفر و جرم است.

۶. تأکید بر این که در مؤاخذه بی‌انضباطی، حتی امام حسن و امام حسین علیهما السلام نیز مستثنا نیستند و یک‌سان دیدن همگان، حتی پسر عموی خود، عبد الله بن عباس.

۷. شرایط استفاده از انفصال، که قبلاً به آن پرداختیم.

۸. نکته پایانی نامه مالک اشتر، بسیار جالب است که امام علیه السلام مالک را در رفتار حکومتی، به پیروی از قرآن و رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم و نیز شیوه معصومانه خود سفارش می‌کند که این می‌تواند برای ما قابل توجه باشد و از آغاز این تحقیق، همواره اصرار ما بر این بوده که باید شیوه حکومتی و الگوی نظام اداری را از حکومت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم و آیات قرآن گرفت.

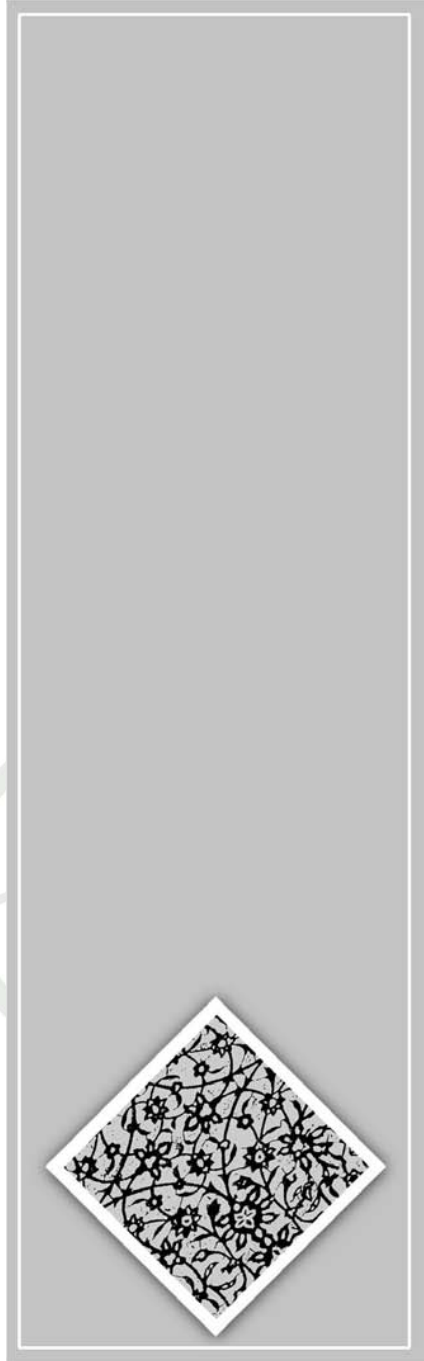
از این تأسی و سفارش به آن، متوجه می‌شویم که شیوه نظارتی حضرت علی علیه السلام خود، اقتباس شده از شیوه رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم است. از این رو، اگر از نظام نظارتی رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم بخشی از نامه‌ها به دست ما نرسیده است، جای نگرانی نیست؛ زیرا معیاری که حضرت علی علیه السلام در پایان نامه خویش به مالک اشتر ارائه داده‌اند، معلوم می‌کند که نظام‌های نظارتی معصومان، مانند نور واحد هستند و تفاوتی با هم ندارند و همه از وحی گرفته شده‌اند.

هم‌چنین آن‌چه ما از آغاز این تحقیق، در پی دست‌یابی به آن بودیم، یعنی این که آیا نظام حکومتی رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم و حیانی است یا نه، با این جمله کلیدی و مؤثر، مشخص می‌شود.

۹. علت این که بیست نامه را پیاپی و با ترجمه روان آوردیم، موضوعیت داشتن این نامه‌ها است تا هرکس با مطالعه آن‌ها بتواند پی ببرد که چگونه باید نظارت کند. هم‌چنین حکومت اسلامی ما فاصله خود را با این استانداردهای نظارتی معصومانه بسنجد. صراحت، صداقت، قاطعیت، عدم تبعیض، عدم هراس عدم مسامحه و ملاحظه در عدالت، انضباط در بیت‌المال و مؤاخذات آن، برای مدیران جامعه اسلامی، بسیار جالب و قابل اقتباس است. از این رو، تنها دیدن این نامه‌های پیاپی، بدون هیچ تحلیلی، می‌تواند مفید باشد.







فهرستها

آیات □ روایات □ اشخاص

□



♦ آیات ♦

۱۶۳	الى عاد اخاهم هوداً	۱۳۰	اجعلنى على خزائن الارض انى حفيظ عليم
۱۶۴	الى مدين اخاهم شعيبا	۲۵۳	اخرج انك رجيم
۳۷۹	امر ربى بالقسط	۹۵	استجيبوا لله والرسول اذا دعاكم لما يحييكم
۴۵۰، ۴۴۲، ۴۳۹، ۲۸۹	امرهم شورى بينهم	۳۱۰	اعملوا آل داود شكراً
۳۰۹	انا اعطيناك الكوثر	۳۷۸	اقيموا وجوهكم عند كل مسجد
۴۴۴، ۱۰۱	ان اتبع الا ما يوحى الى	۱۱۶	الا لعنة الله على الظالمين
۳۱۰	ان اعمل صالحاً ترضه	۹۵	الا من رحم ربك و لذلك خلقهم
۳۰۹	انا لا نضيع اجر من احسن عملاً	۹۸	الحمد لله رب العالمين
۱۴۸	ان الله يامرکم ان تؤدوا الامانات الى اهلها	۱۵۹	الذين اتبعوهم باحسان
۲۲۲	ان سعيكم لشتى	۱۶۰	الذين تبوءوا الدار و الايمان
۳۰۹	ان صلاتك سكن لهم	۱۶۰	الذين جاءوا من بعدهم
۲۲۲	انظر كيف فضلنا بعضهم على بعض		الذين يتبعون الرسول النبى الامى الذى يجدونه
۲۸۹	انما المؤمنون اخوة		مكتوباً عندهم فى التوراة و الانجيل يأمرهم
۲۲۵	انى اريد ان انكحك احدى ابنتى هاتين		بالمعروف و ينهيهم عن المنكر يحل لهم الطيبات و
۲۴۹	ان يشاء يذهبكم و يأت بخلق جديد	۹۱	يحرم عليهم الخبائث
۱۳۰	انى لكم ناصح امين	۱۹۲	الرجال قوامون على النساء
۲۷۰، ۲۶۷	اوفوا بالعقود	۹۸	الرحمن الرحيم
	أجعلتم سقاية الحاج و عمارة المسجد الحرام كمن	۱۶۴	الى ثمود اخاهم صالحاً

۳۰۶	بما كانوا يعملون	۱۴۳	أمن بالله و اليوم الآخر
۳۰۹	فله جزاء الحسنی	۹۸	بسم الله الرحمن الرحيم
۳۱۰	فما استطاعوا ان يظهره و ما استطاعوا له نقباً	۳۰۹	بل انتم بهديتكم تفرحون
۹۸	قال عذابی اصيب به من اشاء	۳۰۹	بما انعمت على فلن اكون ظهيراً للمجرمين
	قال فرعون ما اريكم الا ما ارى وما اهديكم الا	۲۸۹	تعاونوا على البرّ و التقوى
۹۳	سبيل الرشاد	۹۴	تلك نعمة تمنّ علىّ ان عبّدت بنی اسرائيل
	قل لعبادی الذين اسرفوا على انفسهم لا تقنطوا من	۱۶۱	ثلاثة الذين خلّفوا
۱۰۰	رحمة الله	۹۳	جعلنا لكم فيها معاش
۱۶۴	كما ارسلنا فيكم رسولاً منكم	۴۳۵	خذ العفو و امر بالمعروف
۱۰۱	لا ينطق عن الهوى	۳۷۸	خذوا زيتنكم عند كل مسجد
	لقد جاءكم رسول من انفسكم عزيز عليه	۳۴۹	ذلك تقدير العزيز العليم
۱۰۳	ما عنتم	۹۹	ربكم اعلم بكم
	لقد خلقنا الانسان و نعلم ما توسوس	۹۹	ربكم اعلم بما فى نفوسكم
۹۹	به نفسه	۱۰۲	ربنا آتانا من لذك رحمة
۲۲۲	لكل درجات مما عملوا...هم درجات عندالله	۳۰۹، ۱۶۰	رضى الله عنهم و رضوا عنه
۱۰۳	لكم فى رسول الله اسوة حسنة		سخر لكم ما فى السموات
۳۱۰	للذين احسنوا الحسنی و زيادة	۹۳	و ما فى الارض جميعا
۲۲۵	لو شئت لاتخذت عليه اجراً	۱۴۲	سواء العاكف فيه و الباد
۱۶۰	لهم مغفرة و رزق كريم	۱۸۶	عسى ان تکرهوا شيئاً فهو خير لكم
۲۲۲	ليس للانسان الا ما سعى	۳۹۸	فاتقوا الله و اطيعون
۱۶۴	لينذروا قومهم اذا رجعوا اليهم	۹۴	فاستخف قومه فاطاعوه
	ما جعله الله الا بشرى لكم و لتطمئن	۴۳۵	فاعف عنهم
۳۰۹	به قلوبكم	۴۳۵	فاعفوا و اصفحوا
۱۰۰	ما كنت متخذ المضللين عضداً		فالذين آمنوا و عملوا الصالحات
۲۲۲	ما يستوى الاعمى و البصير	۳۰۶	فيوفيهما اجرهم
۳۱۰	من احسن من الله صبغة	۴۳۳، ۴۳۲، ۱۰۳	فبما رحمة من الله لنت لهم
۹۶	من يصرف عنه يومئذ فقد رحمه		فضل الله المجاهدين على القاعدين
۱۶۰	مؤمنون حقاً	۱۶۰	اجراً عظيماً
۴۴۶	نحن اولو قوة و اولو بأس شديد		فلا تعلم نفس ما اخفى لهم قرّة اعين جزاءً

و ما ارسلنا قبلك الا رجالاً نوحى اليهم فاستلوا	نحن قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا
اهل الذكر ان كنتم لا تعلمون ۱۹۰	و رفعنا بعضهم فوق بعض ۲۲۵
وما ارسلناك الا رحمة للعالمين ۱۰۳، ۹۹	و اجعل لى وزيراً من اهلى ۱۵۲
و ما ارسلنا من رسول الا بلسان قومه ۱۶۳	واذا جاءك الذين يؤمنون بآياتنا فقل
و ما امر فرعون برشيد ۹۳	سلام عليكم كتب على نفسه الرحمة ۹۸
و ما كان ربك ليهلك القرى بظلم	وأسبغ عليكم نعمة ظاهرة و باطنة ۲۱۵
و اهلها مصلحون ۲۴۹	واستغفرلهم ۴۳۶
و ما لهم الا يعذبهم الله و هم يصدون عن المسجد	واطيعوا الرسول لعلكم ترحمون ۱۰۳
الحرام و ما كانوا اولياءه ان اولياءه الا المتقون ۱۴۲	و اعتصموا بحبل الله جميعاً و لا تفرقوا ۲۸۹
و وهبنا له اسحاق ۳۰۹	و اعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من
هل جزاء الاحسان الا الاحسان ۳۰۹	رباط الخيل ۵۲
هل يستوى الذين يعلمون و الذين لا يعلمون ۲۲۲	و السابقون الاولون من المهاجرين
هو الذى بعث فى الاميين رسولا منهم ۱۶۴	و الانصار ۱۵۷، ۱۵۹
هو أنشاكم من الارض و استعمركم فيها ۹۳	و انزلنا اليك الذكر لتبين للناس ما نزل اليهم ۱۱۵
يا ايها الرسل كلوا من الطيبات و اعملوا ۳۱۰	و ان من امة الا خلا فيها نذير ۲۴۹
يا ايها الناس انا خلقناكم من ذكر و انثى	و رحمتى وسعت كل شىء ۹۵
و جعلناكم شعوباً و قبائل لتعارفوا ۱۴۵، ۱۴۰	و شاورهم فى الامر ۴۴۱، ۴۴۲، ۴۴۶، ۴۴۹، ۴۵۰
يتلوا عليهم آياته ۲۸۹	و قالت احدهما يا ابت استأجره ان خير من
يستضعف طائفة منهم ۹۴	استأجرت القوى الامين ۲۲۵
يضع عنهم اصرهم و الاغلال التى كانت عليهم ۹۱	ولا تطيعوا امر المسرفين ۱۰۰
يعطوا الجزية عن يد و هم صاغرون ۱۶۸	و لقد ارسلنا نوحاً الى قومه ۱۶۴
	و لن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً ۱۶۸



♦ ترجمه آیات ♦

آدم از پروردگارش کلماتی را آموخت، سپس خدا توبه او را پذیرفت	۳۲۹	آنان هم‌چنان به راه غلط خود ادامه می‌دهند تا زمانی که مرگ یکی از ایشان فرا رسد، می‌گوید پروردگارا! مرا باز گردان	۳۶۷
پیامبری اندازکننده به سراغشان آید، هدایت یافته‌ترین امت‌ها خواهند بود	۳۵۴	آنان همگی در یک صف، در پیشگاه پروردگارت عرضه می‌شوند	۴۹۸
آنان را از رحمت خود دور ساختیم	۲۵۰	آنچه را پیامبر برای شما آورده است، بگیرید	۴۰۸
آنان را واگذار تا بخورند و کام جویند و آرزو سرگرمشان دارد که به زودی عاقبت را خواهند دانست	۲۳۸	آنچه را خداوند از اهل آبادی‌ها به رسولش بازگرداند، از آن خدا و رسول و خویشاوندان او و یتیمان و مستمندان و در راه‌ماندگان است	۴۱۱
آنان که خدا و پیامبرش را آزار می‌دهند، خداوند آنان را از رحمت خود در دنیا و آخرت دور ساخته	۲۵۱	آن گروه به او گفتند ای ذوالقرنین! یاجوج و ماجوج در این سرزمین فساد می‌کنند	۲۲۳، ۳۵۲
آنان که در راه ما تلاش کنند، راه را به ایشان نشان می‌دهیم	۳۶۲	آیا آنان رحمت پروردگار را تقسیم می‌کنند؟ ...	۲۱۴
آنان که راه کفر پیشه کردند، گمان نکنند با این اعمال، پیش برده‌اند	۳۵۷	آیا چنین پنداشتید که تنها با ادعای ایمان وارد بهشت خواهید شد، در حالی که خداوند هنوز مجاهدان از شما و صابران را مشخص نساخته است؟	۱۸۷
آنان گفتند خداوند رحمان فرزندی برای خود انتخاب کرده است	۴۰۴	آیا در باره قرآن نمی‌اندیشند	۳۵۹
آنان مؤمنان حقیقی‌اند	۱۵۳	آیا کسی از شما دوست دارد که باغی از درختان خرما	

۴۹۶	آفرید	و انگور داشته باشد که از زیر درختان آن، نهرها
۴۹۲	ای پیامبران! از غذاهای پاکیزه بخورید	بگذرد و برای او در آن (باغ) از هرگونه میوه‌ای وجود
۳۲۸	ای پیامبر! با کفار و منافقان جهاد کن	داشته باشد، در حالی که به سن پیری رسیده ۲۷۱
	ای پیامبر! هنگامی که زنان مؤمن نزد تو می‌آیند تا با	آیا مردم را به نیکی دعوت می‌کنید و خود را فراموش
	تو بیعت کنند که چیزی را شریک خدا قرار ندهند... با	می‌کنید؟ ۴۸۵
۴۳۷	آنان بیعت کن	آیا مردم گمان کردند همین که بگویند ایمان آوردیم،
	ای داود! ما تو را خلیفه و نماینده خود در زمین قرار	به حال خود رها می‌شوند ۱۸۷
۱۱۹، ۱۱۸	دادیم	آیا مشاهده نکردی جمعی از بنی‌اسرائیل بعد از
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از خدا و رسول و اولی	موسی را، که به پیامبر خود گفتند برای ما فرماندهی
۳۹۳	الامر اطاعت کنید	انتخاب کن تا در راه خدا پیکار کنیم ۱۱۸
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید! اطاعت کنید خدا را و	از آنان کسانی هستند که پیامبر را آزار می‌دهند و
۴۰۷	اطاعت کنید پیامبر خدا را و اولوالامر را	می‌گویند او آدم خوش‌باوری است ۴۱۰
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید! چرا چیزی را می‌گویید	از آن اوست آنان که در آسمان‌ها و زمینند ۳۹۲
۳۳۹	که به آن عمل نمی‌کنید؟	از بهشت من پایین آید ۳۲۹
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید! چیزی را بر خدا و	اگر پیامبر خدا گفته‌هایی را که از ما نیست، به ما
۴۱۰	رسولش مقدم نشمارید	نسبت دهد، ما با دست راست او را می‌گیریم ۳۲۰
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود و خانواده‌تان را از	اگر در امری نزاع و اختلاف کردید، حل آن را به خدا
	آتش ننگه دارید که آتش افروز آن مردم و سنگ‌ها	و رسول رد کنید ۴۰۹
۳۲۵، ۳۲۴	هستند	اگر کسانی که کفر ورزیدند، می‌دانستند آن زمانی را
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید! شراب و قمار و بت‌ها و	که آتش از مقابل و پشت سر ایشان رد نخواهد شد و
	ازلام (نوعی بخت‌آزمایی) پلید و از عمل شیطان	کمک نشوند ۳۲۵
۳۶۱	است	اگر منافقان و بیماردلان و آنان که اخبار دروغ و
	ای کسانی که ایمان آورده‌اید! هنگامی که برای نماز	شایعات بی‌اساس در مدینه پخش می‌کنند، دست از
	جمعه اذان داده می‌شود، به سوی یاد خدا	کار خود بر ندارد، تو را بر ضد آنان می‌شورانیم ۲۵۱،
۳۸۲	بشتابید	۳۵۶
۲۴۲	ای مؤمنان! از خدا پروا کنید	البته ما هر چیزی را به اندازه آفریدیم ۳۵۰
	این اموال، برای فقیران از مهاجران است که از خانه	او پروردگار جهان است ۳۴۹
۱۵۷	و کاشانه و اموال خود بیرون رانده شدند	او پیامبرش را از میان امی‌ها برانگیخت ۱۶۴، ۲۸۶
	اینک به سوی فرعون برو که او طغیان کرده	او کسی است که آسمان و زمین را در شش روز

است	۱۷۸	به یاد آورید هنگامی را که فرشتگان گفتند ای مریم!
این کتاب را به حق، بر تو نازل کردیم تا بدان چه خداوند به تو آموخته، در میان مردم قضاوت کنی	۴۱۵	خدا تو را برگزیده و پاک ساخته ۱۹۱
این کتاب ما است که به حق با شما سخن می‌گوید	۴۹۸	به یقین رسولی از خود شما به سویتان آمد که رنج‌های شما بر او سخت است ۴۳۴، ۴۳۳
بدانید هرگونه غنیمتی به دست آوردید، خمس آن برای خدا و پیامبر و برای ذی‌القربی و یتیمان و مسکینان و در راه‌ماندگان است	۴۱۱	بی‌شک، بر شما نگاهبانانی (ناظرانی) والامقام و نویسنده گمارده شده است ۵۰۱، ۴۹۸
برادرم، هارون زبانی فصیح‌تر از من دارد	۱۵۲	پادشاه گفت یوسف را نزد من بیاورید تا وی را از خاصان خود گردانم ۳۵۱، ۱۲۷، ۱۱۸
برای آنان طلب آمرزش کنی و یا طلب آمرزش نکنی، فرقی به حال آنان ندارد	۳۲۴	پروردگارت می‌داند که تو و گروهی از آنان که با تو هستند، نزدیک به دو سوم شب یا نصف یا ثلث آن را به پا می‌خیزید ۴۹۷
برای انسان مأمورانی هستند که پی‌درپی، از پیش رو و از پشت سرش او را از فرمان خدا حفظ می‌کنند	۴۹۶	پرهیز پیشه کنید که خدا به شما خواهد آموخت ۳۶۲
بر خداوند عزیز و رحیم توکل کن	۴۹۷	پیامبر نسبت به مؤمنین از خود آنان اولی است ۴۰۸
بکشید آنان را، خدا به دست شما آنان را عذاب می‌کند	۳۲۳	پیش‌گامان نخستین از مهاجران و انصار و کسانی که به نیکی از آنان پیروی کردند، خداوند از آنان خشنود
بگو اگر خدا را دوست می‌دارید، از من پیروی کنید	۳۹۳	گشت ۱۵۳
بگو پروردگارم امر به عدالت کرده است و توجه خود را در هر مسجد (و به هنگام عبادت) به سوی او کنید و او را بخوانید	۳۷۸	چرا ما به خدا توکل نکنیم با آن که او راه‌ها را به ما نمود ۳۶۲
بندگانم را آگاه کن که من بخشنده و مهربانم	۳۲۲	چه بسیار پیامبران که خداگرایان فراوانی همراه ایشان جنگیدند ۲۴۰
به حق حکم کن	۴۱۴	خدا از بنی‌اسرائیل پیمان گرفت و از آنان دوازده نقیب (سرپرست) بر انگیزختیم ۲۵۰
به خاطر آورید هنگامی را که خداوند ابراهیم را با وسایل گوناگونی آزمود	۱۷۹، ۱۵۲	خدا برای شما نوری قرار می‌دهد که بدان راه بیمایید ۳۶۱
به خاطر پیمان شکنی، آنان را از رحمت خویش دور ساختیم	۲۵۰	خدا برای کسانی که کافر شدند، زن نوح و زن لوط را مثال می‌زند ۳۲۰
		خدا دوست دارد کسانی که در راه او می‌جنگند ۲۴۰
		خداوند اگر به او شرک ورزیده شود، آن را نمی‌بخشد ۳۲۳

خداوند قومی را هلاک نمی‌کند اگر مصلح باشند	۳۲۷	سزاوار نیست که اهل مدینه و بادیه نشینانی که اطراف آن هستند، از رسول خدا تخلف کنند	۴۱۱، ۴۱۰، ۳۱۱
خداوند کسانی از شما را که پشت سر دیگران پنهان می‌شوند و یکی پس از دیگری فرار می‌کنند، می‌شناسد	۳۹۸	سستی نکنید و اندوهگین نباشید که اگر مؤمن باشید، برتری با شماست	۲۴۰
خداوند هر زمان که اراده کند کاری انجام بشود، پس به آن می‌گوید باش	۴۱۴	سلیمان گفت ای بزرگان! کدام یک از شما تخت او (ملکه سبا) را برای من می‌آورد پیش از آنکه به حال تسلیم نزد من آیند	۱۱۸
خداوند هرگز برای خود فرزندی انتخاب نکرد	۳۹۲	سلیمان گفت پروردگارا! مرا ببخش و حکومتی به من عطا کن	۴۰۵
خدا همان کسی است که شما را آفرید	۲۷۲	سوگند به حرکت درآوردندگان ابرها	۴۰۲
خورشید پیوسته به سوی قرارگاهش در حرکت است	۳۵۹	سوگند به فرشتگانی که پی در پی فرستاده می‌شوند	۴۰۲
داود دانست که ما او را آزموده‌ایم	۱۷۹	سوگند به فرشتگانی که جان مجرمان را به شدت از بدن‌هاشان بیرون می‌کشند	۴۰۳
در آفرینش آسمان‌ها و زمین و آمد و... نشانه‌هایی است	۳۹۵	شب (نیز) برای آنان نشانه‌ای است از عظمت خدا	۳۹۴
در اموال آنان حقی برای سائل و محروم است	۲۷۴	شتاب کنید برای رسیدن به آمرزش پروردگارتان	۳۶۸
درباره انفال از تو می‌پرسند، بگو انفال از آن خدا و رسول است	۴۱۱	صدا زدن پیامبر را در میان خود، مانند صدا زدن یکدیگر قرار ندهید	۴۱۰
در هیچ حال و اندیشه‌ای نیستی و هیچ قسمتی از قرآن را تلاوت نمی‌کنی	۴۹۶	فرعون قوم خود را سبک شمرد، در نتیجه از او اطاعت کردند، آنان قومی فاسق بودند	۳۲۴
ذوالقرنین هم‌چنان ادامه داد تا به میان دو کوه رسید و در کنار آن دو کوه، قومی را یافت که هیچ سخنی را نمی‌فهمیدند	۲۲۳	کسانی که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند، پاداش آنان به طور کامل داده می‌شود	۳۰۸
رحمت من همه چیز را فرا گرفته است	۳۳۰	کسانی که ایمان آوردند و هجرت نمودند و با اموال و جانهای خود در راه خدا جهاد کردند و آنان که پناه دادند و یاری کردند، آنان یاران یکدیگرند	۱۵۷، ۱۵۳
زنان صالح، زنانی هستند که متواضعند	۳۲۲	کسانی که ایمان آورده، ولی هجرت (از دارالکفر) سرپرست و ولی شما تنها خدا است	۳۸۴
سپس (بالاها را پشت سر هم بر آنان نازل کردیم) طوفان و ملخ و آفت گیاهی و قورباغه‌ها و خون، که نشانه‌هایی از هم جدا بودند	۳۲۳، ۳۲۲		
سپس تو را بر شریعت و آیین حق قرار دادیم	۴۱۵		

- نکرده‌اند، هیچ ارتباطی با شما ندارند تا اینکه
 هجرت کنند ۱۶۹
- کسانی که بعداً ایمان آوردند و هجرت کردند و همراه
 شما جهاد کردند، از شما هستند ۱۵۳
- کسانی که پیش از فتح مکه، انفاق کردند و جنگیدند،
 با کسانی که پس از فتح انفاق کردند، یکسان نیستند
 ۱۸۱، ۱۵۵
- کسانی که پیمان خدا را پس از آن که به آن متعهد
 شده‌اند، نقض کنند و از آنچه خداوند دستور پیوستن
 آنرا داده، جدا شوند و در زمین فساد و تبهکاری کنند،
 ایشان مورد لعنت اند ۳۲۰
- کسانی که چون آیات پروردگارش را به یاد آنان آرند،
 با چشم و گوش بسته به آن ننگرند ۳۶۲
- کسانی که دلایل روشن و وسیله هدایتی را که نازل
 کردیم، پس از آن که در کتاب برای مردم بیان
 نمودیم کتمان کنند، خدا آنان را لعنت می‌کند ۲۵۲
- کسانی که کافر شدند و مردم را از راه خدا باز داشتند،
 به علت فسادى که می‌کردند، عذابى بر عذابشان
 می‌افزاییم ۳۲۲
- کسانی که مرتکب اعمال بد و ناشایست شدند و پس
 از آن توبه کردند و ایمان آوردند، همانا خداوند بعد از
 این توبه و ایمان آنان، بخشنده و مهربان است ۳۲۲
- کسى که خواهان عزت است، باید از خدا
 بخواهد ۴۹۳
- کوه‌ها را نمی‌بینی و آنها را ساکن و جامد
 می‌پنداری ۳۹۴
- گروهی دیگر از آنان کسانی هستند که مسجدى
 ساختند برای زیان رساندن به مسلمانان ۳۷۹
- ما آسمان و زمین و آنچه را در میان آنها است، از
 روی بازی نیافریدیم ۳۵۰
- ما آسمان‌ها و زمین و آنچه را در میان این دو است،
 جز به حق و برای سرآمد معینی نیافریدیم ۳۵۰
- ما به او (ذوالقرنین) در روی زمین، قدرت و حکومت
 دادیم ۳۵۱
- ما انسان را آفریدیم و وسوسه‌های نفس او را
 می‌دانیم و ما به او از رگ قلبش نزدیک‌تریم ۴۹۵
- ما به مادر موسی الهام کردیم که او را شیر ده و
 هنگامی که بر او ترسیدی، وی را در دریا
 بیفکن ۱۹۱
- مادر موسی به خواهر او گفت در هر وضع و حال، او
 را پی‌گیری کن ۱۹۴
- ما در هیچ شهر و دیاری پیامبری نفرستادیم، مگر
 آن که اهل آن را دچار سختی‌ها و مشکلات ساختیم
 شاید ایشان تضرع کنند ۳۲۳
- ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم ۳۳۲
- ما سلیمان را آزمودیم و بر تخت او جسدی
 افکندیم ۱۲۶
- ما همه شما را قطعاً می‌آزماییم ۱۸۷
- ما هیچ پیامبری را نفرستادیم مگر اینکه به فرمان
 خدا از وی اطاعت شود ۴۳۷
- ما هیچ قریه‌ای را هلاک نکردیم، مگر آنکه هشدار
 دهنده‌ای برای آن وجود داشت ۳۲۱
- مردان نصیبی از آنچه کسب می‌کنند، دارند ۱۹۵
- ملکه سبا گفت ای اشراف! نامه پرارزشی به سوی
 من فرستاده شده است ۴۳۹
- مؤمنان واقعی کسانی هستند که به خدا و رسولش
 ایمان آورده‌اند ۴۳۶، ۴۰۹
- نزدیک بود آنان تو را با وسوسه‌های خود، از آنچه بر

هرکس تقوا پیشه کند، خداوند برای او راه خروج از تنگناها قرار می‌دهد ۳۰۶، ۳۰۷	۳۵۶	تو وحی کرده‌ایم، بفریبند
هر که با خدا و رسولش مخالفت ورزد، پس همانا خداوند دارای عذابی شدید و سخت است ۳۲۰	۱۵۲	نوح به پروردگارش عرض کرد پروردگارا! پسرم از خاندان و اهل من است
هرگاه که سوره‌ای نازل شود و به آنان دستور دهد که به خدا ایمان بیاورید و همراه پیامبرش جهاد کنید افرادی از آنان که توانایی دارند، از تو اجازه می‌خواهند و می‌گویند بگذار ما با آنان که از جهاد معاف هستیم، باشیم ۴۱۰	۴۰۹	نه چنین است به پروردگارت سوگند، ایمان مردم حقیقی نیست
همانا در این مجازات‌ها عبرتی است برای کسانی که می‌ترسند ۳۲۴	۲۴۱	نیکوکاری آن نیست که از بام خانه‌ها به آنها در آید
همانا کسانی که ایمان آورده، سپس کافر شدند و بعد از کفرشان دوباره ایمان آوردند و بعد از ایمان دوم، دوباره کافر شدند، سپس بر کفر خود افزودند، خداوند آنان را نمی‌آمرزد ۳۲۴	۲۵۲	و از آنان در باره (سرگذشت) شهری که در ساحل دریا بود، بپرس، زمانی که آنان در روزهای شنبه، تجاوز و نافرمانی می‌کردند
همان کسی که هفت آسمان را بر فراز یکدیگر آفرید، در آفرینش خداوند رحمان هیچ تضاد و عیبی نمی‌بینی ۳۹۴	۴۰۵	و بر سلیمان باد را مسخر ساختیم که صبحگاهان، یک ماه را می‌پیمود
همانند آن زن سبک مغز نباشید که پشم‌های تابیده خود را پس از استحکام، و می‌تابید ۳۶۱	۳۲۱	و پروردگار تو اهل هیچ شهر و دیاری را هلاک نمی‌کند، مگر آنکه پیش از آن، فرستاده‌ای را در مرکز آن بر می‌انگیزد
هنگامی که خبری از پیروزی و شکست به آنان برسد، (بدون تحقیق) آن را شایع می‌سازند ۴۱۲، ۳۵۹	۳۲۳	و فرعونیان را سخت به قحطی و تنگی معاش و نقص و آفت کشاورزی مبتلا ساختیم
هنگامی که طالوت را به فرماندهی لشکر بنی‌اسرائیل منصوب کردیم، او سپاهیان را با خود بیرون برد و ۱۷۹	۲۵۴	و گفتیم ای آدم! تو با همسرت در بهشت سکونت کن
هنگامی که موسی به چاه آب مدین رسید، گروهی از مردم را دید که چهار پایان خود را سیراب می‌کنند ۱۹۴، ۱۹۳	۴۰۶	و لشکریان سلیمان، از جن و انس و پرندگان، نزد او جمع شدند که آن قدر زیاد بودند که باید توقف می‌کردند تا به هم ملحق شوند
	۴۹۲، ۳۱۰	و ما به داود از سوی خود فضیلتی بزرگ بخشیدیم
	۳۸۳	و هنگامی که در میان آنان باشی و در میدان جنگ، برای آنان نماز را بر پا کنی، دسته‌ای از ایشان با تو به نماز برخیزد...
	۴۰۷	هرکس از رسول اطاعت کند، به تحقیق از خدا اطاعت کرده است

هیچ کس نمی‌تواند بر کار او خرده بگیرد	۳۵۹	یوسف گفت هفت سال با جدیت زراعت می‌کنید و
هیچ گونه منعی بر پیامبر، در آنچه خدا بر او واجب		آنچه را درو کردید، جز کمی که می‌خورید، در
کرده، نیست	۳۵۵	خوشه‌های خود باقی گذارید
		۳۵۱، ۳۵۰



■

روایات عربی

۱۳۱	انی احب لك ما احب لنفسی	۲۳۸	احب اخوانی الی من اهدی الی عیوبی
۲۱۷	انی قد نهیتهم عن مثل هذا غیر مزة ان يعمل معهم	۲۱۷	اذا استأجر احدکم اجیراً فلیعلمه اجره
۲۱۷	احد(اجیر) حتی یقاطعه علی اجرته	۴۴۷	أشیروا الی
۱۸۷	ایناس الرشد حفظ المال		الحکمة ضالة المؤمن فخذالحکمة و لو من اهل
	ایها الناس ان الله قد اذهب عنکم نخوة	۵۰	النفاق
۱۴۵	الجاهلیة	۴۵۹	العبد یدبر و الرب یقدر
	بشر و لاتنفر و یسر و لا تعسر و صل بهم	۲۶۷، ۲۷۵	المؤمنون عند شروطهم
۳۸۱	صلاة اضعفهم		انا اشهد الله علی کل من ولیته شیئاً من امر
۱۰۳، ۶۱	تخلقوا باخلاق الله		المسلمین قليلاً او كثيراً فلم یعدل فیهم ان لا طاعة
۲۱۵	ثم اسبغ علیهم الارزاق	۲۶۰	له و هو خلیع مما ولیته
۲۸	ثم لا یکن اختیارک... و حسن الظن بذلك	۱۴۰	ان اباکم واحد، کلکم لآدم و آدم من تراب
	خذوا الحق من اهل الباطل و لا تأخذوا الباطل من	۱۲۸	انا لا نستعمل علی عملنا من نریده
۵۰	اهل الحق و کونوا نقاد الکلام	۴۱۶	ان الله عزوجل اذب نبیه فاحسن ادبه
۵۰	خذوا الحکمة و لو من المشرکین		انا و الله لا نولی علی هذا العمل احداً سألہ ولا احداً
۹۳	خلقت الاشیاء لأجلک و خلقتک لأجلی	۱۲۸	حرص علیہ
۱۵۴	سبقت الی الايمان و الهجرة		انما جعلت الخطبة یوم الجمعة لان الجمعة مشهد
۲۹۳	صلوا كما رأیتمونی اصلی	۳۸۲	عام فاراد ان یكون للامیر سبب الی موعظتهم
	علی المرء السمع والطاعة فیما احب واکره الا ان	۱۵۶	انه من ولد فی الاسلام فهو عربی

۱۲۸	لا نستعمل على عملنا من يحرص عليه	۳۸۵	يؤمر بمعصيته فلا سمع و لا طاعة
۱۵۵، ۱۵۴، ۱۵۳	لا هجرة بعد الفتح		عن النبي انه قال لعبدالرحمن بن بكرة لا تسأل
۱۳۲	لا ينبغي للمؤمن ان يذل نفسه		الأماره فانك ان اعطيتها عن مسألة وكلت
	لا يؤامر رسول الله ولا يطالعه بل هو السيد	۱۲۷	اليها
۴۲۰	الامين	۴۲۰	قد فضله الله على كافتك بفضل موالاته
۲۶۰	لو اهدى الى كراع لقبته		قد قلّد محمد رسول الله عتاب بن اسيد احكامكم
۱۵۴	ليس المهاجر كالطليق	۴۱۹	و مصالحكم
۳۸۵	من اطاعني فقد اطاع الله		قدموا قريشاً و لا تقدّموها و تعلّموا من قريش
	من امّ قوماً و فيهم اعلم منه او افقه منه لم يزل	۱۵۰، ۱۴۵	و لا تعلموها و
۱۳۳	امرهم في سقال الى يوم القيامة		كل شيء فضل عن ظل بيت و حلق خبز وثوب
	من تولّى امراً من امور الناس كان حقا على الله		يوارى عورة الرجل و الماء، لم يكن لابن آدم
۱۳۲	عزوجل ان يؤمن روعته يوم القيامة	۲۱۴	فيه حق
۲۱۴	من ولي لنا شيئاً فلم يكن له امرته يتزوج		كلمة الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو
	من ولي من امور امتي شيئاً فحسنت سيرته رزقه	۵۰	احق بها
۱۳۲	الله الهيبة في قلوبهم	۵۴	لا تبخسوا الناس اشياءهم
	نهى رسول الله (ص) ان يستعمل اجيراً حتى يعلم	۴۵۰	لا تجتمع امتي على خطأ
۲۱۷	ما اجرته	۱۵۵	لا تنقطع الهجرة حتى تنقطع التوبة
		۱۴۶	لا حسب لقرشي و لا عربى الا بالتواضع

■

روایات فارسی

۱۷۹	پیمانه نوشیدند و بعضی اصلاً ننوشتند	آگاه باشید که حق شما بر من این است که جز اسرار	۴۴۵	جنگی را از شما پنهان نسازم
۳۶۸	از پدرم در باره برنامه پیامبر در خانه‌اش سؤال کردم	آگاه باشید که خدا و رسول او از مشورت	۴۴۷	بی‌نیازند
۳۶۲	از شتاب در هر عمل قبل از زمان مناسب بپرهیز	آنچه را نشده است با آنچه شده است قیاس	۳۶۳	کن
۴۱۷	از محمد، رسول خدا به همسایگان بیت الله الحرام و سگان‌داران آن	آنچه گفتم، به همه زنانی که از طرف آنان	۱۹۶	نماینده‌ای، ابلاغ کن
۱۸۲	از میان آنان افرادی را که با تجربه‌تر و پاک‌تر و پیش‌گام‌تر در اسلامند، برگزین	آن کس که بدون نگرستن در عاقبت کار دست به	۳۶۳	اقدام زند، خود را گرفتار پیش آمده‌ها سازد
۵۰۵	اسراف را کنار بگذار	آن کس که خود را به چیز غیر مهم مشغول دارد،	۲۴۱	مهم‌تر را از دست می‌دهد
۱۶۵	اسلام‌آور تا در امان باشی و قدرت و سلطنت تو باقی بماند	آیا اول کعبه اینجا بود و مردم به خاطر کعبه اینجا	۱۴۳	آمدند یا اول مردم آمدند بعد کعبه را ساختند
۳۶۲	اصل برنامه‌ریزی، توقف در نکات مبهم است	آیا خود را قانع کنم که به من امیرالمؤمنین بگویند،	۴۸۶	در حالی که من در سختی‌ها زندگی با آنان مشارکت
۱۴۹	اگر آن دو بودند، من پیروز می‌شدم	و هم دردی نداشته باشم		
۳۶۳	اگر از امری ترسیدی، خود را در آن بیفکن	از آن آب نوشیدند مگر ۳۱۳ مرد که بعضی یک		
	اگر حسن و حسین را وصی خود قرار دادم نه بدین علت است که بین بنی‌علی و بنی فاطمه فرق			
۱۴۹	است			

اما بعد، سستی در انجام آنچه برعهده او گذارده شده و اصرار بر آنچه در وظیفه او نیست، یک ناتوانی روشن و نظریه باطل و هلاک کننده است ۵۱۵	اما بعد، شایستگی پدرت مرا به تو خوشبین ساخت ۵۱۷، ۲۶۲، ۲۵۵	اگر حسن و حسین هم خطا کنند تنبیه خواهند شد ۱۴۹	اگر شخصی دوست نداشته باشد منصبی را احراز کند، خداوند فرشته‌ای برای کمک به او می‌گمارد ۱۲۸
اما بعد، من تو را شریک در امانت (حکومت و زمامداری) قرار دادم ۵۰۸	اما بعد، من نعمان بن عجلان زرقی را فرماندار بحرین قرار دادم و ۲۶۴، ۲۵۷	اگر کسی از والیان و مفسدان خیانت کرد، او را مجازات کن ۲۶۲	اگر کسی برای معاش خانواده‌اش تلاش کند، مانند مجاهد فی سبیل الله بوده ۴۷۷
اما حق شما بر من، خیرخواهی شماست ۲۹۶	امور مهمی را به عتاب تفویض کرده‌ام ۴۱۹	اگر گزارش خیانت تو به بیت المال ثابت شود، تو را زبون و خوار خواهم کرد ۳۲۱	اگر کسی برای معاش خانواده‌اش تلاش کند، مانند مجاهد فی سبیل الله بوده ۴۷۷
انسان خردمند، امروز مراقب فردای خویش است ۲۴۱	او را به تقوا و ترس از خدا در امور پنهانی و اعمال مخفی فرمان می‌دهد ۵۰۶	اگر می‌خواهید سیراب شوید، قبل از شمشیرهایتان را از خون دشمن سیراب کنید ۴۷۷	اما بعد، انسان گاهی مسرور می‌شود، به علت رسیدن به چیزی که هرگز از دستش نمی‌رفت ۵۰۵
ای اباذر! با امید به آینده، دچار تسویف نشو ۳۶۸	ای ابوذر! از تأخیر در عمل بپرهیز که امروز از آن تو است و از فردا خبر نداری ۲۴۲	اما بعد، ای پسر حنیف! به من گزارش داده شده است که مردی از متمکنان اهل بصره، تو را به خوان میهمانی‌اش دعوت کرده ۵۱۰	اما بعد، ای پسر حنیف! به من گزارش داده شده است که مردی از متمکنان اهل بصره، تو را به خوان میهمانی‌اش دعوت کرده ۵۱۰
ای شریح! به زودی کسی سراغت می‌آید که نه قباله‌ات را نگاه می‌کند و نه از شهودت می‌پرسد ۵۰۳	ای عتاب! آیا می‌دانی که برای چه تو را به این مقام برگزیدم ۱۸۵	اما بعد، به من خبر رسیده که از فرستادن مالک اشتر به سوی فرمانداری‌ات ناراحت شده‌ای ۲۶۴	اما بعد، به من خبر رسیده که افرادی از قلمرو تو مخفیانه به معاویه پیوسته‌اند ۵۱۶
ای فرزندان هاشم و عبدالمطلب! من فرستاده خدا به سوی شما نیز هستم و ۱۴۷	ای علی! در گفتار، هیچ خیری نیست مگر با کردار ۲۳۹	اما بعد، حقی که بر والی و زمامدار انجام آن لازم است، این است که برتری و فضلی که به او رسیده و... نباید او را در برار رعیت دگرگون کند ۵۱۰	اما بعد، حقی که بر والی و زمامدار انجام آن لازم است، این است که برتری و فضلی که به او رسیده و... نباید او را در برار رعیت دگرگون کند ۵۱۰
ای گروه انصار! اگر می‌خواهید اموال بنی نضیر را میان شما تقسیم کنم ۱۵۸		اما بعد، دهقانان محل فرمانداری‌ات از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده‌اند ۵۰۴	اما بعد، دهقانان محل فرمانداری‌ات از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده‌اند ۵۰۴

ای معشر انصار! آیا شما ذلیل نبودید و خداوند شما را بواسطه من عزیز و ارجمند نساخت	۱۵۸	دهی	۴۴۱
این آیه (ایثار) با آیاتی مانند (لاتسبها کل البسط) و (الذین اذا انفقوا لم یسرفوا...) منسوخ شده	۱۵۸	انتخاب کنید	۴۵۱
این که می‌گویی عمر تو را نصب کرده است، امتیازی نیست و مانع عزل تو نیست	۲۶۱	برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی، حاصل تفکر است	۳۶۲
این نامه‌ای است از خدا و رسولش خطاب به عمرو بن حزم، زمانی که او را مبعوث کرد به یمن	۱۱۶	بله، اگر مضطر و نیازمند به تعریف شد	۱۳۰
ای همام! مؤمن، زیرک و هوشیار است، همواره می‌کوشد	۲۳۸	به پژوهش‌خواهی نیازمند نگشتن، گران‌بها تر از راست‌گویی در پژوهش خواستن است	۲۴۱
با تقوا و احساس مسؤولیت در برابر خداوند یکتا و بی‌شریک، حرکت کن	۵۰۵	بهترین دلیل زیادی عقل، حسن تدبیر است	۲۴۱
با دوست کشتی بگیر	۱۸۰	به حکمی که بر اساس روایت مجمع علیه نزد اصحاب تو است، عمل کن	۴۴۲
بال‌های محبت را بر آنان بگستر	۵۰۷	به خدا قسم اگر حسن و حسین هم آنچه را تو انجام داده‌ای، مرتکب شده بودند، با آنان صلح نمی‌کردم	۳۲۱
با همه ارزش، از شما جلوتر نیستند	۱۸۲	به زودی این امر را به مدارا اصلاح می‌کنم	۳۲۱
بخشهایی از نامه امام علی (ع) به مالک اشتر استاندار مصر	۵۱۰، ۵۱۱، ۵۱۲، ۵۱۳	به مردم قرآن بیاموز	۲۹۴
بدانید که اگر من پاسخ مثبت بدهم (و حکومت بر شما را بپذیرم) در باره حکومت شما به علم خود عمل کنم	۴۴۵	به مردم یمن قرآن تعلیم بده	۲۹۳
بدترین وزرا کسانی هستند که وزیر زمامداران بد و اشرار پیش از تو بوده‌اند	۱۸۲	به من خبر رسیده که خانه‌ای به قیمت هشتاد دینار خریده و آن را قبالة کرده‌ای	۵۰۲
بد رفتاری تو با بنی‌تمیم و خشونت با آنان را به من گزارش داده‌اند	۵۰۴	به من درباره تو گزارش رسیده که اگر درست باشد و این کار را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده	۵۱۰
برای هر کاری راه حل و برنامه‌ای مخصوص هست	۳۶۲	به من گزارشی داده‌اند که هم به سود تو هست، هم به ضرر تو...	۵۱۶
برای هر کاری، موقعیتی و برای هر شرایطی، زمانی هست	۳۶۳	به نام خداوند بخشاینده بخشایش‌گر این فرمانی است از سوی پیامبر خدا به فلان در همه کارهای خویش از نافرمانی خدا بپرهیزد	۱۱۵
		بیعت یک بار بیش‌تر نیست، تجدید نظر در آن راه ندارد	۲۶۸

۴۰۳	پس آن گاه آسمان‌های بالا را از هم گشود	من	۲۶۰
	پس در انتخاب این منشیان، هرگز به فراست و	حق اجیر را پیش از آنکه عرقش خشک شود، بدهید	
۱۸۱	خوش‌بینی و خوش‌گمانی خود، تکیه مکن		۴۷۷
	پشیمانی بر عفو، بهتر و آسان‌تر است از پشیمانی	خدا را خدا را در مورد طبقات پایین اجتماع، آنان که	
۴۳۵	برانتقام و عقوبت	چاره‌ای ندارند	۲۷۴
۴۴۱	پیامبر اکرم با اصحاب خویش مشورت می‌کرد	خداوند برای من وزرایی قرار داد	۱۴۱
	پیامبر نیز آنچه را به او تفویض شده بود، به علی و	خدایا! انصار و مهاجران را مورد غفران خود قرار	
۴۱۷	اثمه دیگر واگذار کرد	ده	۱۵۸
۳۲۹	پیغمبر اکرم، زانی محصن را رجم می‌کرد	خوشا به حال کسی که پیش از آنکه اسباب کار از	
	تاکنون هیچ مسأله‌ای که به آن جاهل باشم، اتفاق	میان برود، به کار نیک مبادرت ورزد	۳۶۸
۴۴۵	نیفتاده است	خوشحال شدم که منصب گرفتی و به خدمت	
	تدارک و جبران کن آن مقداری از عمرت را که باقی	مشغول شدی	۱۳۳
۳۶۷	مانده است	داوری در این باره را بر عهده بزرگ و رئیس گروه	
۲۴۰	تنبل را سه نشانه است	یعنی سعد معاذ می‌گذارم..	۴۵۲
۴۳۵	تندی را با نرمی پیامیز	در بذل و بخشش به او سفره سخاوت را	
	تو ضعیفی و این امانت است و در قیامت خزی و	بگستر	۲۱۶
۱۳۱	ندامت	در حجاب نباشید و مردم را به حضور بپذیرید	۲۹۵
۲۹۵	تیراندازی و اسب سواری را یاد بگیرید	در کارهای کارگزارانت بنگر و آنان را با آزمایش و	
۴۴۹	جای بهتری سراغ داری؟	امتحان به کار بگمار	۱۸۰
	جایی که نرمش حماقت باشد، تندی خاصیت نرمش	دیدن با چشمها نیست؛ زیرا گاه چشمها به دارندگان	
۴۳۵	دارد	خود دروغ می‌گویند	۳۶۳
۲۹۵	چگونه قضاوت می‌کنی؟	رفق رأس حکمت است	۴۳۴
	چنان بر تو سخت گیرم که ثروت کم و بارت سنگین	زگهواره تا گور دانش بجوی	۴۷۷
۲۶۳، ۲۵۵	و زبون و خوار گردی	سپس روابط خود را با افراد با شخصیت و اصیل و	
	چون خداوند به دفع مشرکین امر فرمود و کارزار	خاندان‌های صالح و خوش سابقه برقرار ساز	۱۸۲
	سخت شد، که مردم از بیم و ترس می‌ایستادند،	ستم‌کار را با حلقه بینی می‌کشم تا او را به آبشخور	
۱۴۸	رسول خدا اهل بیت خود را به پیش می‌فرستاد	حق وارد کنم	۳۲۰
	چه می‌رسد کارگزار ما را که او را بر مسؤولیتی نصب	سختی و درشتی را با مقداری نرمی پیامیز	۳۲۲
	می‌کنیم و می‌گوید این پول شما و این پول	سزاوار است که مسلمان خردمند، ساعتی را برای	

۴۳۵	مکافات اصلاح کرد	۳۶۹	عبادت و وظایف الهی خویش منظور کند
	کسی که در نیکی و خیر بر او گشوده شود، باید آن را	۲۰۰	شما نمی‌توانید مانند من باشید
۲۴۲	غنیمت شمرد		صادقانه به خداوند سوگند یاد می‌کنم که اگر گزارش
	کسی که میوه را جز در وقت رسیدن، بچیند،		رسد که از غنایم بیت‌المال مسلمین، چیزی کم یا
	همچون کشاورزی است که درغیر زمین خود زراعت		زیاد، به خیانت برداشته‌ای، آن چنان بر تو سخت
۲۴۲	کند	۵۰۴	گیرم
	گویا فرماندهی اسامه بر گروهی از شما گران	۱۵۱	صدقه بر من و شما حلال نیست
۱۸۵	آمده	۲۴۰	عاقل بازیگوش، راه راست را گم کند
۳۶۳	مرد دیندار می‌اندیشد...		عاقل کسی است که هر چیز را در جای خود قرار دهد
۴۸۵	مردم را به غیر از زبان دعوت کنید	۳۶۳	
۱۹۶	مقام نسیبه از فلانی و فلانی برتر است		عجب! تا وقتی که توانایی داشت، از او کار کشیدید و
	مقصود آن است که در کارها هر چه باشد، از راه آن	۲۷۳	اکنون او را به حال خود رها کرده‌اید
۲۴۱	وارد شوید	۴۳۵	عفو و گذشت، زیاد نمی‌کند مگر عزّت را
۳۶۲	ملاک هر کار، پایان آن است	۲۴۲	فرار در هنگام مناسب، پیروزی است
	من از آنچه نمی‌دانید، نگران نیستم؛ ولی باید دید		فرد کم تجربه خودرأی نباید به ریاست طمع
۲۹۶	آنچه را می‌دانید، چگونه به کار می‌بندید	۱۳۲	بندد
۱۴۳	من به علت جهاد از هر دوی شما برترم	۳۶۸، ۳۴۲	فرصت را دریاب تا مایه غصه نگردد
	من تصمیم داشتم شما را از شر احزاب نجات	۳۶۷	فرصت زود از دست می‌رود و دیر بر می‌گردد
۴۴۸	دهم		فرصت‌ها را مغتنم بشمارید که مانند ابرها
	میان خود و خدای سبحان، بهترین اوقات را برای	۳۶۷	می‌گذرند
۳۶۹	عبادت و راز و نیاز قرار ده	۵۰۴	فرمانداری، برای تو وسیله آب و نان نیست
	مؤمنان آناند که آنچه را در پیش دارند،		فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به
۳۶۳	بشناسند	۲۱۶	سپاهیان، بیش از همه مواسات کنند و
	نامه‌هایی نزد من است که دوست ندارم هر کسی آنها	۱۴۷	قبایل کسانی‌اند که منسوب به آبا هستند
۲۹۴	را بخواند		قلب خویش را در باره ملت خود، مملو از رحمت و
	نباید نیکوکار و بدکار، نزد تو جایگاه مساوی داشته	۴۳۴	محبت و لطف کن
۳۲۳	باشند	۲۹۴	قلم را روی گوش بگذار
۴۴۱	نظریات اندیشمندان را به هم بیامیز	۲۴۱	کارها همه در گرو وقت خود است
۴۱۵	نه جبر و نه تفویض		کسی که با مدارا اصلاح نمی‌شود، باید او را با

- وای بر تو! در کوفه، اموال و مردان بسیار است ۱۲۹
 وقتی پیامبری زره پوشید، شایسته نیست آن را
 بیرون آورد ۴۴۸
 وقتی طرفین دعوا رو به روی تو نشستند، قضاوت
 نکن ۲۹۵
 هرکس آموزش نظامی ببیند و آن را به کار نگیرد،
 کفران نعمت کرده است ۲۹۶
 هر کس از سرزمینی به سرزمینی فرار کند، اگر چه
 یک وجب باشد، بهشت بر او واجب است ۱۵۵
 هرکس تجربه‌اش کم است، فریب می‌خورد ۳۶۲
 هرکس داستان‌کندن خلخال را از پای زن بشنود و
 بمیرد حق است ۴۸۶
 هرکس روزها و پیش‌آمدها را بشناسد، از آمادگی
 غافل نماند ۳۶۳
 هرکس مدعی رسیدن به همه علم شود، منتهای
 نادانی خود را آشکار کرده است ۳۶۳
 هر که تسلیم سستی و سهل‌انگاری شود، حق خود
 و دیگران را تباه می‌سازد ۲۴۰
 هرگز چیزی که پول آن را ندارم، نمی‌خرم ۳۶۲
 هزار حرف از رسول خدا آموختم که از هر حرف،
 هزار باب باز می‌شد ۲۹۲
 همانا علم منحصر در سه چیز است آیه محکمه،
 فریضة عادله و سنت قائمه و غیر از این‌ها
 فضل است ۲۸۷
 هنگامی که «بسم الله الرحمن الرحيم» را
 می‌نویسید، «سین» را آشکار کنید ۲۹۴
 هنگامی که فرستاده من بر تو وارد شود، فوراً دامن
 بر کمر زن ۲۶۲
 هیچ شری را کوچک مگیرید، هر چند در چشم شما
 کوچک بنماید و ۲۳۹
 هیچ‌گاه از کیفری که نموده‌ای به خود مبال ۳۹۹
 یا علی! از دو خصلت بپرهیز، بی‌حوصلگی و
 تنبلی ۲۴۰

■

٢٥٥	ابوالليث	٤٧	آرام، احمد
١٢٨	ابوبرء	٢٨٤	آرگريس، كريس
١٧٩	ابو بصير	٤٢٥	آيزنهاور، دوايت
٢٤٨، ٢٤١، ٢٥٨، ٢١٦، ١٤١	ابوبكر	٢٩٢	ابا صلت
١٩٢	ابو حنيفه	٢٤١	ابان بن سعيد
١٥٩	ابودجانه انصارى	٣٨٠، ٢٩٤	ابراهيم، حسن
٢٩٢، ٢٤٢، ١٣١	ابوذر غفارى	١٨٠، ١٧٩، ١٥٢	ابراهيم (ع)
١٨٢	ابوسعيد خدرى	١٩٦	ابن ابى الحديد
١٨٣، ١٦٧، ١٦٦، ١٦٥، ١٤٤	ابوسفيان	١٥٩	ابن ابى ليلى
١٥٠	ابوطالب	٤٣	ابن اسحاق
١٤١	ابوكتبة فارسى	١٤٩	ابن بابويه
١٥٠، ١٤٨	ابولهب	١٢٨	ابن تيميه، تقى الدين
٤٦٦	اتكينسن، جان	١٩٦	ابن سعد
٤٥١	احمدى ميانجى	٥١٨، ٥١٧، ٥٠٥، ٥٠٤، ٤٤١، ١٢٩	ابن عباس
٤٥٨	اخترى، عباسعلى	٥١٩	
٣٣٩	ارويك	١٥٩، ١٤٤، ١٤١	ابن مسعود، عبدالله
٣٨٦، ١٨٥، ١٨٤	اسامه بن زيد	١٥٤، ١٤١، ١١٦، ٤٣	ابن هشام
٤٨٩	استونر	٢٥٦	ابوالاسود دوئلى

۲۲۴، ۲۲۶	بجنوردی، سید محمد حسن	۱۵۹	اسعد بن زرارة انصاری
۲۹۲، ۱۴۱	بلال	۱۹۶	اسماء
۴۲۸	بلود، میلتن	۵۰۴	اشعث بن قیس
۴۲۸	بلیک، روبرت	۵۱۸، ۵۱۶، ۲۶۲، ۲۵۶، ۱۲۸	اشعری، ابوموسی
۸۵	بوش	۴۳۱، ۴۲۹	اشمیت، وارن
۲۷۹	پایپ، پیتر	۳۴۰	اقتداری، علی محمد
۲۷۱، ۲۵۹	پنهانی، تقی الدین	۱۶۹	اکیده
۲۸۰	ترسی، ویلیام	۱۳۰	الطرطوشی، ابوبکر
۴۳۱، ۴۲۹	تنن بام، روبرت	۳۶۴	ال گانت، هنری
۱۱۳، ۱۰۹، ۸۴، ۵۴، ۴۷	تیلور، فردریک	۳۴۶	الوانی، سید مهدی
۴۹۱، ۴۹۰، ۳۶۵، ۳۳۸	جابر بن عبدالله انصاری	۱۹۷	ام الخیر (رقیه کوفی)
۱۵۹	جاسبی، عبدالله	۲۶۸	امام الحرمین جوینی
۴۲۱	جعفرین ابیطالب	۴۳۵، ۴۰۸، ۲۴۱، ۱۷۹، ۱۴۳	امام باقر(ع)
۲۹۱، ۱۴۹، ۱۴۸، ۱۴۱	جعفریان، رسول	۵۱۹، ۵۱۸، ۳۲۱، ۱۴۹، ۶۵	امام حسن(ع)
۱۱۵، ۶۳	جعفری، محمد تقی	۳۶۸، ۱۹۷، ۳۲۱، ۱۴۹، ۶۵	امام حسین(ع)
۴۸۴، ۴۳۴، ۵۴	جعفری، یعقوب	۵۱۹، ۵۱۸	امام رضا(ع)
۱۱۵	جناده انصاری	۴۴۱، ۳۸۲، ۲۹۲، ۱۳۰، ۲۱۷، ۶۵	امام سجاد(ع)
۱۵۹	جوهری	۱۵۴، ۴۸۴، ۶۵	امام صادق(ع)
۳۸۴	چرچیل، وینستون	۱۳۳، ۱۳۲، ۱۳۰، ۱۲۳، ۶۵	امام صادق(ع)
۴۲۵	حائری تهرانی، مهدی	۲۲۶، ۲۱۷، ۱۸۷، ۱۶۶، ۱۵۸، ۱۵۶، ۱۵۱، ۱۴۷	
۳۴	حارث	۴۴۲، ۴۱۷، ۴۱۶، ۴۱۵، ۳۷۸، ۳۶۹، ۲۹۲، ۲۶۸	
۱۵۰، ۱۴۸	حاب بن منذر	۱۹۷	ام سلیمان بن ابی حثمه
۴۴۹، ۴۸	حذیفه	۱۹۶	ام عطیه
۱۴۶، ۱۴۱	حسان بن ثابت	۱۹۷	ام ورقه
۳۸۰	حضرت آدم (ع)	۱۶	امینی، ابراهیم
۴۱۴، ۳۳۹، ۳۲۶، ۳۲۰	حضرت ام کلثوم(س)	۱۲۸	انس بن مالک
۱۹۷	حضرت خدیجه(س)	۱۶۴	باذان یمنی
۱۵۱	حضرت زهرا(س)	۸۵	بارکر
۱۹۹، ۱۹۸، ۱۹۷، ۱۹۱		۳۹۹، ۳۹۷	بارنارد، چستر

۶۴	رمضان، محمد سعید	۱۹۷	حضرت زینب(س)
۳۴۵	روزنوبگ	۲۱۶، ۲۰۰، ۱۹۹، ۱۹۵، ۱۹۴	حضرت شعیب(ع)
۴۶۴، ۴۲۹	روم، ویکتور	۱۹۱	حضرت عیسی(ع)
۱۲۹، ۱۲۸	زبیر	۴۰۴، ۱۹۱	حضرت مریم(س)
۶۳	زبیر بن العوام	۳۲۰	حضرت یونس(ع)
۵۱	زرین کوب، عبدالحسین	۳۸۰	حلبی
۴۰۴	زکریا(ع)	۱۵۱	حلیمة سعدیه
۱۳۰	زمخشری	۱۵۰، ۱۴۹، ۱۴۸، ۱۴۱	حمزه، سیدالشهدا(ع)
۱۴۵	زهری	۴۴۷، ۱۸۵	
۵۰۴، ۲۶۳، ۲۵۵	زیاد بن ابیه	۴۳۷	حنظلة بن ابی عیاش
۱۵۹، ۱۴۴	زیاد بن لبید انصاری	۴۲	خاکبان، سلیمان
۶۳، ۵۱	زیدان، جرجی	۲۵۸، ۲۵۶	خالد بن ولید
۲۹۴	زید بن ثابت	۱۵	خامنه‌ای، سیدعلی
۱۵۱، ۱۴۱	زید بن حارثه حبشی	۳۷۷، ۲۹	خزاعی، علی بن محمد بن مسعود
۱۴۵	زید تمیمی	۶۲	خضر(ع)
۱۴۵	زید قرشی	۲۵۸، ۲۵۷، ۲۵۶، ۲۵۵	خلیفه دوم(عمر)
۴۲۵	ژاندارک	۳۷، ۳۳، ۱۴، ۱۳	خمینی، سید روح الله [امام]
۴۵۵	سایمون	۴۴۰، ۲۶۸، ۲۲۰	
۲۳۰، ۲۲۲، ۲۱۳، ۱۸۴، ۱۷۸	ستاری، حسن	۴۹۲، ۴۱۴، ۳۵۳، ۱۸۰	داود(ع)
۳۳۸، ۲۴۸، ۲۳۵، ۲۳۲		۹۹	دکارت
۳۸	سروش، عبدالکریم	۱۲۹	دلشادتهرانی، مصطفی
۲۳۱، ۲۱۰، ۱۸۸، ۷۹، ۶۸	سعادت، اسفندیار	۴۶۹، ۴۶۸، ۴۶۴، ۴۲۵، ۲۸۶، ۵۵	دسلر، گری
۳۳۷، ۳۱۳، ۳۰۱، ۲۳۶، ۲۳۳		۴۷۰	
۴۴۸، ۱۵۸	سعد بن عباد	۱۲۸	دینوری، ابن قبیله
۴۴۸، ۲۹۵، ۲۹۴، ۱۵۸	سعد بن معاذ	۳۵۲، ۳۵۱، ۲۲۴، ۲۲۳، ۶۲	ذوالقرنین
۴۵۲		۱۴۱	ذو مخبر حبشی
۲۵۵	سعید بن ابی وقاص	۴۹۰	رایینز
۱۳۰	سفیان	۴۳۳، ۳۸۴، ۲۴۹	راغب اصفهانی
۱۵۸	سفیان ثوری	۳۴۸، ۱۱۷	رضائیان

۱۵۶	صاحب تذکره	۳۸۱، ۲۹۲، ۱۴۱	سلمان فارسی
۱۵۰، ۱۲۹، ۱۲۷	صاحب جواهر، محمد حسن	۳۵۳، ۱۳۰، ۱۲۷، ۱۲۶، ۱۱۴، ۶۲	سلیمان(ع) ۶۲
۳۶۰، ۲۵۹، ۲۲۱، ۱۵۵، ۱۵۴		۴۰۶، ۴۰۵	
۶۳، ۵۷	صدر، حسن	۱۸۰	سمرة بن جندب
۲۹۳	صدر، محمد باقر	۳۴۸	سرتو
۶۵	صرامی، سیف الله	۲۵۵	سوده همدانی
۱۴۱	صهیب بن سنان	۵۱۶، ۱۶۵، ۱۵۹	سهل بن حنیف انصاری
۱۸۵، ۱۸۴، ۱۸۰، ۱۷۹، ۱۱۸	طلوت	۲۶۵	سید مرتضی
۱۳۰، ۶۱، ۵۷	طباطبائی، علامه محمد حسین	۱۵، ۶۳	سیوطی، جلال الدین
۲۷۲، ۲۵۱، ۲۴۹، ۲۱۵، ۱۹۹، ۱۹۵، ۱۸۸، ۱۸۰		۱۴۶	شافعی
۴۳۸، ۴۳۶، ۴۰۳، ۳۸۴		۲۵۸	شرحبیل بن حسنه
۱۲۸	طلحه	۵۱۸، ۵۰۳، ۵۰۲، ۲۵۶	شریح بن حارث قاضی
۱۴۳	طلحه بن شیبیه	۲۹۴، ۲۷	شریف القرشی، محمد باقر
۳۰	طهطاوی، رفاعد	۲۶۹	شلبی، احمد
۲۹۱، ۱۶۹، ۱۴۸، ۱۴۳	عباس (عموی پیامبر)	۲۶۸	شمس الدین، شیخ مهدی
۱۲۷	عبدالرحمن بن بکرة	۱۶۵، ۱۴۱	شنسب
۳۷، ۳۶	عبدالرزاق، علی	۱۵۶	شهید اول
۱۴۹، ۱۴۷	عبدالله	۱۵۰	شهید ثانی
۴۴۷، ۱۵۱	عبدالله بن ابی امیر	۲۱۹، ۱۵۷، ۵۷	شهید صدر
۱۵۱	عبدالله بن مکتوم	۶۳	شیبانی، محمد بن حسن
۳۶	عبدالله نصری	۱۹۶، ۱۴۳	شیبه
۲۵۸، ۲۱۶	عبد، عیسی	۲۲۶	شیخ انصاری
۲۴۲	عبد، محمد	۱۴۹، ۱۴۶، ۱۳۳	شیخ صدوق
۱۴۹	عبیدالله	۴۰۸، ۱۵۰، ۱۴۹	شیخ طوسی
۶۳	عبیدالله بن ابی رافع	۱۴۹، ۱۴۷، ۱۴۶	شیخ مفید، محمد بن نعمان
۳۸۳، ۱۸۵، ۱۸۴، ۱۶۴، ۱۴۴	عتاب بن اسید	۴۴۷، ۱۹۷	
۴۱۹، ۴۱۸، ۴۱۷، ۳۸۶		۱۵۰	شیخ یوسف بحرانی، صاحب حدائق
۲۵۸	عتبة بن غروان	۳۶۲، ۲۷۳	شیرازی، سید محمد
۴۴۵، ۳۲۷، ۲۶۸، ۲۶۱، ۲۵۸	عثمان	۱۵۱	شیما

عثمان بن حنیف	۵۱۰، ۳۸۲	قراری، ابواسحاق	۶۳
عثمان بن طلحه	۱۶۵، ۱۴۸	قوامی، سیدصمصام‌الدین	۱۶
عدی بن حاتم	۱۶۵	قطیفی	۱۵۵
عروة بن زبیر	۶۳	قلقشندی	۲۹۴
علامه جعفری، محمد تقی	۴۳۴، ۴۸۶	قیس بن سعد	۲۵۷، ۲۵۹
علامه شعرانی	۱۶۸	قیس بن مالک	۱۶۵
علامه مجلسی، محمد باقر	۴۱۷، ۱۴۹	کاست	۳۴۵
علامه نائینی، محمد حسین	۴۴۰، ۴۴۲	کانت	۹۵
علاء بن حضرمی	۲۵۵، ۲۵۸، ۲۶۰، ۲۶۱	کتانی، ابن ادريس	۳۰، ۳۷۶
علی بن ابی طالب، امیرالمؤمنین	در اکثر صفحات	کعب بن زهیر	۳۸۰
علی بن شعبه	۲۲۶	کعب بن مالک	۱۶۱
علی بن یقطین	۲۹۲	کمیل بن زیاد	۲۹۲، ۵۱۵، ۵۱۸
عمار بن یاسر	۱۴۱، ۱۴۴، ۲۵۵	کونتز	۳۴۸
عمار ه محمد	۲۹	کوهن، تامس ساموئل	۴۵، ۴۶، ۴۷
عمر بن حنظله	۴۴۲	گسلی، ادوین	۴۲۶
عمر و بن ابو سلمه مخزومی	۲۵۷، ۲۶۴	گلرمن، سل	۴۶۷
عمرو بن حزم	۱۱۶، ۲۹۳	گیولیک	۳۳۹
عمرو عاص	۱۸۳، ۱۶۶	لئونارد، کازمایر	۴۲۲
عمرو (ملقب به هاشم)	۱۴۷	لقمان حکیم	
فایول	۳۲۵، ۳۲۸، ۳۳۹، ۳۹۱، ۵۵	لوط(ع)	۳۲۰، ۴۰۴
فرعون	۹۳، ۹۴، ۱۷۸، ۳۲۴، ۳۳۳، ۴۷۹	لیلی الغفاریه	۱۹۷
فروید، زیگموند	۴۱۱	مارلند	۴۵۵
فضیل عیاض	۲۹۲	ماروت	۴۰۴
فولمر، ویلیام	۳۲۵	مازلو، ابراهام	۴۶۵، ۴۶۷، ۴۶۸
فیدلر	۴۳۱	ماکیاول	۹۹، ۳۳۳
فیضی، طاهره	۳۴۳	مالک اشتر	۲۸، ۱۱۷، ۱۲۲، ۱۸۵، ۲۱۵، ۲۵۸
فؤاد الباقی، محمد	۱۳۱	۲۶۴، ۲۶۲، ۲۹۲، ۲۹۷، ۳۲۳، ۳۳۰، ۳۸۱، ۳۸۳	
قثم	۱۴۹، ۱۶۵	۳۹۹، ۴۱۶، ۴۳۴، ۴۴۷	
قدسی	۲۷	مالک بن عوف	۱۶۵

۴۸۵، ۴۵۳	۲۵۶	مالک بن نویره
۲۵۹، ۲۵۷، ۱۶۵، ۱۱۷	۱۳۰	مامون، خلیفه عباسی
۴۲۰، ۳۸۱	۸۵، ۸۴	مانستربرگ
۱۶۷، ۱۵۴، ۱۴۸، ۱۴۱	۱۹۲	ماوردی
۵۱۶، ۴۴۱، ۲۹۴، ۲۶۸، ۲۶۱، ۲۵۶	۳۳۸، ۸۶، ۸۵	مایو، التون
۲۵۸	۳۴	مجتهد شبستری، محمد
۲۹۲	۱۹۲، ۱۸۹	محقق اردبیلی
۱۱۵	۴۲	محقق حلی
۴۶۵	۱۵۵، ۱۵۰، ۱۲۹	محقق حلی، صاحب شرائع
۴۶۵	۲۵۹	مک گرگور، داگلاس
۴۴۶، ۴۳۹، ۴۰۶، ۱۱۸، ۶۲	۱۵۶	ملکه سبا
۱۴۶	۲۵۵، ۵۰۷، ۲۹۲، ۲۵۸، ۱۸۴	مناوی
۲۲۱	۲۶۴	منتظری، حسینعلی
۵۱۸، ۵۱۷، ۲۶۲، ۲۵۵	۱۹۲	منذر بن جارد
۴۲۸	۴۴۱	موتون، چین
۲۶۸، ۲۹۲	در اکثر	محمد بن عبدالله (رسول خدا) (ص)
۱۷۸، ۱۵۲، ۱۱۸، ۹۳، ۶۲	صفحات	موسی بن جعفر (ع)
۲۱۶، ۲۰۰، ۱۹۹، ۱۹۵، ۱۹۴، ۱۹۳، ۱۹۱، ۱۷۹	۳۴۷، ۲۸۶، ۵۵	موسی بن عمران
۳۲۹، ۳۲۶، ۳۲۲	۱۸۲	مدنی، داوود
۵۰	۱۹۶	مسفان
۲۷۹	۵۳	مسیلمه کذاب
۱۹۲، ۱۸۹	۱۴۱	مصباح یزدی، محمدتقی
۲۷۰	۲۹۱	مصب
۳۳۳	۵۱۰	مصعب بن عمیر
۴۰۰	۱۴۶	مصلحه بن هبیره شیبانی
۲۹۱، ۱۳۳، ۶۵	۶۲	مطلب، جداعالی شافعی
۱۴۴	۸۹، ۵۷، ۵۲، ۴۹، ۴۰، ۲۶	مطلبی محمد بن اسحاق
۲۵۷	۱۵۱، ۱۴۳، ۱۴۱، ۱۰۴، ۱۰۲، ۹۷، ۹۶، ۹۵، ۹۰	مطهری، مرتضی
۲۵۸	۳۸۵، ۳۸۴، ۳۵۸، ۲۷۳، ۱۹۵، ۱۸۸، ۱۸۷، ۱۶۵	نضر بن کنانه
		نعمان بن عجلان
		نعمان بن عدی

نیچه	۹۹	هرسی، بلانچارد	۳۳۸، ۴۴۶، ۴۵۰، ۴۵۴، ۴۵۵
واقدی	۱۵۹، ۱۹۶		۴۵۶
وبر	۳۳۸، ۴۱۱	هشام بن حکم	۲۹۲
وحشی حبشی	۱۴۱، ۱۶۶، ۱۸۳	هشام بن سالم	۲۹۲
ولید بن عقبه	۲۵۸	هل ریگل	۳۸۸، ۳۸۹، ۴۰۰، ۴۰۱
وینو پورت جین، ثروانا رابرت	۳۷۳	هند بن ابی هاله	۱۵۱
هاتورن	۸۶، ۳۳۸	هود(ع)	۱۳۰، ۱۶۳
هادوی، مهدی	۳۹	هوزه بن علی الحنفی	۱۶۵
هاروت	۴۰۴	هولین، چارلز	۴۲۸
هارون(ع)	۶۲	هیوم	۵۳
هاشم بن عبد مناف بن قصی بن کلاب بن مره	۱۴۷	یحیی بن سعید	۱۵۵
هالبردن، جی ال	۴۵	یحیی(ع)	۴۰۴
هامان	۹۳	یوحنا بن اوبه	۱۶۸
هاوس، رابرت	۴۳۲	یوسف(ع)	۶۲، ۱۱۸، ۱۲۷، ۱۳۰، ۳۵۰، ۳۵۳
هرزبرگ	۱۱۰، ۴۶۶، ۴۷۱	یووی	۳۴۴





منابع
مدیریت علمی و اسلامی

□

<http://books.majlesekhobregan.ir>



◀ منابع

- ۱ - سعادت ، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها(سمت)
- ۲ - اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت سیستم رفتار سازمانی، چاپ ۱۴، تهران، مؤلف ب، ت
- ۳ - الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، ج ۸، تهران، نشر نی ۱۳۶۴
- ۴ - شروانا رابرت و نیوپورت جین، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین الله علا، تهران، زوار ۱۳۶۰
- ۵ - جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، ج ۵، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی ۱۳۷۱
- ۶ - دسلر، گری، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، چاپ ۳، نشر قومس ۱۳۷۳
- ۷ - رضائیان، علی، اصول مدیریت، ج ۴، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها(سمت) ۱۳۷۰
- ۸ - کازمایرلئونارد، اصول مدیریت، ترجمه اصغر زمردیان و آرمن مهروزان، ج ۳، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۶۸
- ۹ - رابینز، استفن پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسانیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول ۱۳۷۴
- ۱۰ - نبوی، مصطفی، تمرکز و عدم تمرکز اداری و سیاسی در ایران، تهران، سازمان چاپ خواجه ۱۳۵۲
- ۱۱ - هرسی، پل بلانچارد کینت، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، ج ۵، تهران، امیرکبیر ۱۳۷۱
- ۱۲ - ستاری، حسن، مدیریت منابع انسانی

- ۱۳ - فیضی، طاهره، مبانی سازمان مدیریت، دانشگاه پیام نور، چاپ هفتم تیر ۱۳۷۹
- ۱۴ - نادری قمی، محمد مهدی، قدرت در مدیریت اسلامی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، چاپ اول ۱۳۷۸
- ۱۵ - نگرشی بر مدیریت در اسلام، مجموعه مقالات
- ۱۶ - مطهری، مرتضی، مدیریت و رهبری در اسلام
- ۱۷ - طباطبایی مؤتمنی، منوچهر، حقوق اداری
- ۱۸ - سری فصل نامه مصباح، دانشگاه امام حسین(ع)
- ۱۹ - جعفری، محمد تقی، انگیزش در اسلام
- ۲۰ - قدسی، نظام اداری اسلام

◀ منابع حدیث

- ۲۱ - مجلسی، محمد تقی، بحارالانوار
- ۲۲ - حر عاملی، محمد، وسائل الشیعه
- ۲۳ - نوری، مستدرک الوسائل
- ۲۴ - آمدی، عبدالواحد، غررالحکم، ترجمه محمد علی انصاری، دارالکتاب تهران
- ۲۵ - فیض الاسلام، علینقی، ترجمه و شرح نهج البلاغه
- ۲۶ - ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، دارالکتب الاسلامیه، مصر
- ۲۷ - کلینی، محمد بن یعقوب، اصول کافی، ترجمه جواد مصطفوی، دفتر نشر فرهنگ اهل البیت(ع) تهران
- ۲۸ - نهج الفصاحه، ابوالقاسم پاینده
- ۲۹ - صحیح مسلم
- ۳۰ - سنن بیهقی
- ۳۱ - میزان الحکمه، محمد محمدی ری شهری
- ۳۲ - فروع کافی، کلینی، محمد بن یعقوب
- ۳۳ - تحف العقول، حسن بن شعبه بحرانی
- ۳۴ - کنز العمال، علی متقی هندی

◀ منابع نظام الحکم

- ۳۵ - خزاعی، تخریج الدلالات السمعیه علی ما کان فی عهد رسول الله
- ۳۶ - کتانی، ادريس، تراتیب الاداریه
- ۳۷ - عبدالرزاق علی، الاسلام و اصول الحکم، الهيئة المصرية العامة للكتب
- ۳۸ - طهطاوی، رفاعه، نهاية الایجاز فی سیرة ساکن الحجاز
- ۳۹ - دولة الرسول، حسن الموسوی، دارالبيان العربی، بیروت
- ۴۰ - قاسمی، ظافر، نظام الحکم فی الشریعة و التاريخ، دارالنفاث، بیروت، الطبعة السادسة
- ۴۱ - الزین، حسن، الامام علی بن ابیطالب و تجربة الحکم
- ۴۲ - عبده، عیسی، النظم المالية فی الاسلام
- ۴۳ - بيش، یوسف، السلطنة فی الفكر السياسی الاسلام
- ۴۴ - دعائم الحکم فی الشریعة الاسلامیة
- ۴۵ - الامام علی و مشكلة نظام الحکم، الدكتور محمد طی، مرکز الغدير للدراسات الاسلامیه
- ۴۶ - مقدمة الدستور او الاسباب الموجبة له، ۱۳۸۲هـ ۱۹۶۳م (جمعی از نویسندگان سورى)
- ۴۷ - شمس الدين، مهدي، نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، دارالثقافه، ایران، الطبعة الثالثة
- ۴۸ - النظم الاسلامیة، الدكتور محمد کاظم مکى، درالزهراء، بیروت، الطبعة الاولى
- ۴۹ - بنهانی تقی الدین، نظام الحکم فی الاسلام، دارالامة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة
- ۵۰ - میانجی، احمد، مکاتیب الرسول
- ۵۱ - دینوری، ابن قتیبہ، الامامة و سیاسه
- ۵۲ - شلبی، احمد، السياسة فی الفكر الاسلامی
- ۵۳ - ماوردی، الاحکام السلطانیة
- ۵۴ - شیرازی، محمد، الاولیات فی الدولة الاسلامیة
- ۵۵ - منتظری، حسینعلی، ولایت فقیه
- ۵۶ - نائینی، تنبیہ الامه و تنزیه الملة
- ۵۷ - سرى فصلنامه حکومت اسلامی، دبیرخانه خبرگان رهبری، قم
- ۵۸ - شیرازی، محمدحسن، السبیل الی انها من المسلمین، مطبعة سيدالشهداء علیه السلام، قم، الطبعة الاولى

◀ منابع تفسیر قرآن

- ۵۹ الطباطبائی، السید محمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، الطبعة الثانية ۱۳۹۱ هـ.ق.
۶۰ کاشانی، فتح الله، منهج الصادقین، کتابفروشی اسلامیة، تهران، چاپ سوم ۱۳۴۶ شمسی
۶۱ طوسی، محمد، التبیان
۶۲ مطهری، مرتضی، تفسیر سوره انفال
۶۳ عیاشی، تفسیر عیاشی
۶۴ زمخشری، کشاف

◀ منابع فقه و اصول

- ۶۵ - نجفی، محمد علی، جواهر الکلام
۶۶ - شرائع الاسلام، محقق حلی
۶۷ - بحرانی، یوسف، حدائق الناضره
۶۸ - زین الدین، مسالک الافهام
۶۹ - زین الدین، الروضه الیهة فی شرح اللمعة الدمشقیه
۷۰ - علم الهدی، سیدمرتضی، المحکم و المتشابه
۷۱ - بجنوردی، القواعد الفقهیه
۷۲ - صدر، سید محمدباقر، دروس فی علم الاصول
۷۳ - خمینی، روح الله، تحریر الوسيله

◀ منابع سیره و تاریخ و رجال

- ۷۴ - زیدان، جرجی، تاریخ تمدن عرب
۷۵ - زرین کوب، عبدالحسین، کارنامه اسلام
۷۶ - رمضان، السیوطی، محمد سعید، نقد السیره
۷۷ - طبری، تاریخ
۷۸ - حلبی، سیره
۷۹ - واقدی، مغازی

۸۰ - اسدالغابه فی معرفة الصحابه لعزالدين بن الاثير، دارالاحياء التراث العربی، بیروت

۸۱ - سبحانی، جعفر، فروغ ابدیت

۸۲ - کاشانی، محجة البيضاء

۸۳ - عقدالفريد، احمد بن عبد ربه، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۰۷ هـ.ق

۸۴ - الكامل فی التاريخ، ابن الاثير

۸۵ - جعفریان، رسول، تاریخ سیاسی اسلام

۸۶ - حسن ابراهيم، حسن، تاریخ سیاسی اسلام

۸۷ - اعيان الشيعة، العلامة السيد محسن الامين

۸۸ - طبقات كبرى، محمد بن سعد بن منيع الزهرى، دار الاحیاء التراث العربی

۸۹ - دلشاد تهرانی، مصطفی، سيره نبوی

۹۰ - جعفری، یعقوب، مسلمانان در بستر تاریخ

۹۱ - تاریخ الخميس

◀ منابع متفرقه

۹۲ - مجله راه نو

۹۳ - مجله اندیشه راه نو

۹۴ - فصل نامه قبسات

۹۵ - فصل نامه حوزه و دانشگاه

۹۶ - نصری، محمد، انتظار بشر از دین

۹۷ - هادوی، مهدی، باورها، پرسش‌ها

۹۸ - سروش، مدارا و مدیریت

۹۹ - مطهری، مرتضی، مجموعه آثار

۱۰۰ - نراقی، احمد، معراج السعاده

۱۰۱ - مکارم الاخلاق، طبرسی

۱۰۲ - كشف الغمه، ابوالفتح الاربکی، دارالاضواء، بیروت

۱۰۳ - ابی نعمان، محمد (شیخ مفید)، جمل

۱۰۴ - اسلام و جامعه، تحقیق جمعی از نویسندگان، گردآوری جشنواره شیخ طوسی، مرکز جهانی علوم اسلامی

۱۰۵ - صدر، محمدباقر، اقتصادنا

۱۰۶ - خاکیان، سلیمان، درآمدی بر اسلام و توسعه

۱۰۷ - طریحی، مجمع البحرین

۱۰۸ - لغت‌نامه دانشگاه تهران

۱۰۹ - سیدقطب، عدالت اجتماعی

