

## آموزه هایی از مدیریت در قرآن

### با نگرشی بر جزءهای ۴ الی ۶

ابوطالب مطلبی\*

چکیده: بهترین مدیریت بر طبق معیارهای قرآنی و اسلامی، مدیریتی است که به عناصر و افراد امکان بدهد که خودشان را بر اساس معیارهای اسلامی اداره کنند، خودگردانی بر اساس معیارهای قرآن، این روح سیاست اداری در نظام اسلام است. مدیریت قرآنی، مدیریت متمرکز است، مقصود از متمرکز، وحدت مرجع تصمیم گیری، انسجام و هماهنگی بین نیروها و برقراری رابطه ارگانیک بین واحدها و بخش های تابعه در حوزه مدیریت است و در عین حال مدیریت قرآنی، مدیریتی است مشاوره جویانه، لیکن شورایی به معنی مصطلح نیست؛ اما مشاوره جویانه است. «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» (آل عمران، ۱۵۹). با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در نظام اسلامی بر آن شدم تا از منظر قرآن، به تبیین و تشریح نگاه عادلانه و عاقلانه آیات نورانی از کلام حق بپردازم. باشد تا با الگوپذیری، مدیران در عرصه عمل نیز بتوانند تئوری های مدیریتی قرآنی را پیاده نمایند و به ویژه مردم عزیز کشورمان را از برکات این نوع مدیریت بهره مند سازند، بنابراین در این مقاله آموزه هایی از مدیریت در قرآن با نگرش به جزءهای چهارم، پنجم و ششم قرآن، یعنی سوره آل عمران از آیه ۸۲ تا آخر، تمام سوره نساء و سوره مائده از ابتدا تا پایان آیه ۸۲ مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه های کلیدی: قرآن، مدیریت، مدیر، رهبری، سازمان

#### مقدمه

دین اسلام زمانی دین اصلی و مهم، و دین اکثریت مردم قسمتی از جهان بود که بیش از نصف جهان متمدن در سه قاره آسیا، آفریقا و اروپا را تشکیل می داد. با گسترش زندگی ماشینی و متحول شدن کشورهای صنعتی و بعد از آن بسیاری از کشورهای جهان سوم در آسیا و آفریقا و گذشت زمان، بسیاری از اصول اعتقادی، انسانی و اخلاقی از روابط بین افراد، روابط تجاری و سازمانی فاصله گرفت و شاهد آن هستیم که شرایط ناشی از بی تفاوتی حاکم بر جهان مادی باعث بروز جنگ و خشونت در اقصی نقاط جهان گردیده است. همچنین عدم پایبندی به اصول اخلاقی هم باعث بروز تضادهای اجتماعی گردیده، از هم گسیختن بنیاد خانواده، گسترش روزافزون استفاده از مواد مخدر، استفاده ابزاری از زن در جوامع صنعتی، از دیگر آثار

\* عضو هیئت علمی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر و دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه

آزاد اسلامی واحد رودهن، گروه علوم تربیتی، رودهن، ایران

بی توجهی به اصول اساسی ادیان الهی می باشد. تمام مسائلی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، باعث بروز نگرانی اندیشمندان این جوامع گردیده و آن‌ها را به حل این مشکلات واداشته است. یکی از مهم ترین مولفه های بوجود آورنده این مشکلات دیدگاه مدیران غربی می باشد که فقط به دنبال کسب منافع بیشتر بدون در نظر گرفتن مسائل اجتماعی و اخلاقی هستند. در همین زمان با توجه به گسترش شبکه‌های ارتباط جمعی و آشنائی سایر ملل با دین اسلام، بویژه اصول اولیه و بنیادین این دین باعث جذب و گسترش روز افزون اسلام به عنوان یک دین جامع و در برگیرنده همه مسائل اجتماعی در اقصی نقاط جهان گردیده است. در حال حاضر یکی از مهم ترین موضوعاتی که ذهن اندیشمندان و پژوهشگران بدان معطوف گردیده، مدیریت از دیدگاه قرآن و اسلام می باشد (نوری، ۱۳۸۷، مدیریت اسلامی گامی بزرگ برای پیشرفت جامعه اسلامی: ۳).

مدیریت قرآنی شیوه خاصی از رهبری مبتنی بر مبانی فکری و عقیدتی اسلام است. انگیزه‌ها جهت دهنده این نوع مدیریت نیست، بلکه ارزش‌های انسانی در این شیوه مدیریت جهت را مشخص می‌کند. بنابراین همه تلاش مدیر بر مبنای حق و در جهت آرمان‌های حق خواهی و حق جویی صورت می‌گیرد، چنانچه مدیریت انبیای الهی این گونه بوده است.

### تعریف مدیریت قرآنی

مدیریت قرآنی هنر کشف استعدادها، تجهیز، تحریک، تنظیم و هدایت نیروها به سمت هدف‌های الهی. مدیریت قرآنی یعنی مدیریتی که مبتنی بر ضوابط اسلامی و به سمت و سوی آن آرمان‌های الهی و دینی است. مدیریت قرآنی، مدیریت علمی است، یعنی مدیریت افاضل، مدیریت عالمانه، مقصود از مدیریت علمی اصطلاح رایجی نیست که در غرب بر مدیریت استثمارگرانه اطلاق می‌شود (لودین، ۱۳۸۴، اصول مدیریت از دیدگاه قرآن و احادیث: ۳۵).

مدیریت قرآنی، مدیریت باز و آزاد است، این خصیصه دیگر مدیریت قرآنی است، در این زمینه مرحوم دکتر بهشتی جمله زیبا و پرباری دارد، می‌فرماید: بهترین مدیریت بر طبق معیارهای قرآنی و اسلامی، مدیریتی است که به عناصر و افراد امکان بدهد که خودشان را بر اساس معیارهای اسلامی اداره کنند، خودگردانی بر اساس معیارهای قرآن، این روح سیاست اداری در نظام اسلامی است (نوری، ۱۳۸۷، مدیریت اسلامی گامی بزرگ برای پیشرفت جامعه اسلامی: ۴).

## قانون و رهبری

ارزش‌های زندگی انسان، امروز بیشتر از هر وقت دیگر نیاز به قانون دارد. ارزش‌های امروزی همه مبتنی اند بر عدالت. قانون در زندگی انسان‌ها بهترین نهادی است که اگر به صورت درست اجرا شود، می‌تواند عدالت را به وجه احسن تأمین کرده و ضمانتی برای ارزش‌های انسانی ایجاد کند. زمانی که قانون و رهبری در کنار یکدیگر قرار گیرد، مسیر حق و باطل در جامعه مشخص خواهد شد. رهبری در تعریف عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن‌ها به هدف‌های مورد نظر (دفت، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۷، تئوری و طراحی سازمان: ۵۳۵).

جامعه امروزی مداوم در تلاش برای اجرای قانون در کنار رهبری قدرتمند است و این چیزی است که در قرآن مجید به طور روشنی به آن اشاره شده است:

«وَكَيْفَ تَكْفُرُونَ وَأَنْتُمْ تُنَادِي عَلَىٰ كَيْفَ آيَاتِ اللَّهِ وَفِيكُمْ رَسُولُهُ وَمَنْ يَعْتَصِم بِاللَّهِ فَقَدْ هُدِيَ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ» (آل عمران، ۱۰۱)

«خداوند خطاب به مردم مدینه می‌فرماید: چگونه کفر می‌ورزید، در حالی که آیات خدا بر شما تلاوت می‌شود و رسول خدا در بین شماست؟ هر کس به دین خدا متمسک شود، محققاً به راه راست هدایت خواهد شد.»

از نظر قرآن وجود قانون و حضور رهبری، دو اصل لازم برای جلوگیری از انحراف است. اگر قوانین و مقررات کامل و جامع و رهبری آگاه و ناظر وجود داشته باشد، عدول از مسیر اهداف، امری عجیب خواهد بود، زیرا خداوند می‌فرماید: چگونه کافر می‌شوید، در حالی که قوانین کامل الهی و رهبری معصوم در میان شماست؟ (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۶).

## نظارت، اصلاح سازمان

یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت نوین در سیستم‌ها، موضوع نظارت است. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه‌ای است که به واسطه آن حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق می‌گردد. نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد یک سازمان برای بدست آوردن این اطمینان که اهداف سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است (بهرنگی، ۱۳۸۵، مدیریت نظارت و راهنمای آموزشی: ۳۰).

امروزه امر نظارت و بازرسی در همه حکومت‌ها و جوامع امری ضروری و مقبول است، همچنان که در سنت نبوی (صلی الله علیه و اله) و سیره علوی (علیه السلام) نیز مورد تاکید فراوان بوده است، خداوند در این زمینه فرموده:

«وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ»  
(آل عمران، ۱۰۴)

«از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.» از دیدگاه قرآن باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن دانستن اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت نمایند تا هر کجا مغایرتی با آن اهداف دیدند، تذکر دهند. اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت، ص ۷).

### انتصاب و سازمان دهی

اندیشه مدیریت در اسلام از ترغیب به نظم و سازمان دهی آغاز می‌گردد. اسلام این اندیشه را روزی مطرح ساخت که هرج و مرج در سرزمین‌های عربی حاکم بود و مسلمانان به خاطر این که به طور خوبی نظم پذیر و سازمان دهی شده بودند، در جنگ‌ها پیروز شدند و توانستند اسلام را به دورترین نقاط جهان برسانند (سیدی، ۱۳۸۲، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی، ص ۵۹).

سازمان دهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد (دفت، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۷، تئوری و طراحی سازمان، ص ۱۸).

امروزه سازمان‌ها برای آن که به قله‌های ترقی و پیشرفت دست یابند، به شدت نیاز به سازمان دهی و انتصاب افراد لایق و شایسته در محل‌های بخصوص می‌باشند. این امر از چنان اهمیتی برخوردار است که خداوند در یادآوری جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

«وَإِذْ عَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ تُبَوِّئُ الْمُؤْمِنِينَ مَقَاعِدَ لِلْقِتَالِ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» (آل عمران، ۱۲۱)

«آن صبحی که از خانه‌ات خارج شدی و مؤمنان را برای جنگ در جایگاه خودشان قرار دادی.»

قرآن انتصاب افراد برای جایگاه‌های راهبردی و حساس را بر عهده شخص مدیر گذاشته و می‌گوید مدیر باید مستقیماً در انتخاب افراد در پست‌های گوناگون اعمال نظر نماید. (قرآنی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۷)

اکنون در جامعه ما این موضوع یکی از موارد اصلی در مدیریت به شمار می‌رود و به کارگیری یا عدم به کارگیری افراد لایق و شایسته در سازمان‌ها جهت تصدی امور همواره با چالش و بحث‌های مختلفی روبه‌رو بوده است، لذا نگرش به آیه بالا مسیر روشن را پیش روی مدیران ما می‌گذارد.

### روحیه، انگیزش و امدادهای الهی

انگیزش یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد اطلاق می‌شود. انگیزه عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت‌ها و او می‌دارد. (رضاییان، علی، ۱۳۸۸، مبانی سازمان و مدیریت).  
روحیه پرسنل پر اهمیت‌ترین عامل در جنگ است و شاید اغراق نباشد اگر بگوییم در هیچ نوع عملکردی داشتن روحیه برای فرد به اندازه‌ای که برای یک جنگجو مهم است، اهمیت ندارد. در میدان نبرد عوامل بازدارنده‌ای وجود دارد تا یک سرباز را از ادامه نبرد سست کند؛ زیرا در آنجاست که انسان در دو راهی حیات و مرگ قرار دارد و از این دو راه یکی را باید انتخاب کند. بنابراین یک مدیر همواره باید در پی افزایش روحیه و انگیزه پرسنل به خصوص در مواجهه با سختی‌ها و مشکلات باشد و آن‌ها را همواره به کمک خداوند در موفقیت آنان و سازمان امیدوار سازد. چنانچه در قرآن نیز این امیدواری و روحیه دادن با کمک به یاران پیامبر در جنگ احد در آیه زیر آمده است:

«إِذْ تَقُولُ لِلْمُؤْمِنِينَ أَلَنْ يَكْفِيَكُمْ أَنْ يُبَدِّكُمْ رَبُّكُمْ بِثَلَاثَةِ آلَافٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُنَزَّلِينَ» (آل عمران، ۱۲۴)

« آیا این شما را کفایت نمی‌کند که خدا سه هزار فرشته به یاری شما فرو فرستد؟ »

پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله) برای افزایش روحیه و ایجاد انگیزه به سپاه خود در جنگ بدر می‌فرماید: خداوند ما را با سه هزار فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟ با نگرش به آیه فوق در می‌یابیم یکی از وظایف رهبری، امیدوار کردن افراد و توجه دادن آن‌ها به امدادهای خداوند، به منظور افزایش روحیه و انگیزه پرسنل در راه رسیدن به اهداف سازمان است (قرآنی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت، ص ۷). لذا تلاش برای افزایش روحیه، انگیزه و

اعتقاد به امدادهای غیبی را می توان عوامل برتر ساز در صحنه نبرد نامید که از نظر قرآن از وظائف رهبری می باشد.

### ناامیدی رقبا، سیاست برتر

سیاست و تدبیر جامعه از آن رو که از مهم ترین مسائل حیاتی انسان است، همواره سرلوحه اندیشه و برنامه پیامبران و اندیشمندان بوده است. پیام آوران الهی هرگز به مسیر حاکمیت عصر خویش بی تفاوت نبوده و بلکه به منظور تامین منطقی و مشروع این بعد اساسی وجود انسان، طرحی متناسب با زمان داشته اند و موضع گیری های قاطع آنان در برابر حکام جور، موجب یاس و ناامیدی آنان گردیده است (رهبر، ۱۳۸۸، سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)، ص ۸).

در مدیریت اسلامی شیوه مدیریت و اتخاذ سیاست ها، باید به نحوی باشد که دشمن و رقبا به ناامیدی کشیده شوند.

قرآن در این باره می گوید: «لَيَقْطَعَنَّ طَرَفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَوْ يَكْبِتُهُمْ فَيَنْقَلِبُوا خَائِبِينَ» (آل عمران، ۱۲۷)

«امدادهای الهی برای آن بود که کفار ریشه کن شوند، یا ناکام و ناامید بازگردند.» سازمان های امروزی در دنیای رقابتی هزاره سوم شدیداً نیازمند به اتخاذ سیاست مناسب و شایسته به منظور موفقیت و پیروزی بر رقبا می باشند و این اهمیت اتخاذ سیاست مناسب مدیریت قرآنی از جانب مدیران را بیش از پیش افزایش داده است (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۷).

### تلاش رمز موفقیت

تلاش را می توان یکی از اصول اولیه پیروزی و موفقیت در هر کاری دانست، افراد و سازمان های امروزی بیش از پیش نیازمند کار، تلاش و کوشش مضاعف جهت تحقق اهداف آرمانی خود هستند، واضح است که رمز اصلی موفقیت کار، تلاش و سخت کوشی است. سعدی می گوید:

نابرده رنج گنج میسر نمی شود      مزد آن گرفت جان برادر که کار کرد

خداوند متعال نیز به افرادی که در راه رسیدن به اهداف تلاش و کوشش می‌کنند، مژده می‌دهد و می‌فرماید:

«وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ» (آل عمران، ۱۳۶)

«و چه نیکوست پاداش اهل عمل!»

از نظر قرآن با شعار و آرزو نمی‌توان به موفقیت و پیروزی دست یافت، کار و عمل و سخت کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشانند. مدیران امروزی باید بدانند که با صحبت و شعار نمی‌توان سازمان و اعضای آن را به اهداف عالی‌ه رساند، بلکه می‌بایست همگرایی لازم به منظور همت و کار مضاعف را در سازمان ایجاد نمایند.

### بررسی عوامل شکست، تقویت روحیه، امید به آینده

انسان‌های موفق زمانی که در کاری موفق نمی‌شوند، یا اصطلاحاً شکست می‌خورند، با جدیت تمام به کشف نقاط ضعف خود می‌پردازند و بعد از شناسایی آن‌ها با بررسی و تحلیل نسبت به برطرف کردنشان می‌کوشند (افغان لودین، ۱۳۸۴، اصول مدیریت از دیدگاه قرآن و احادیث: ۴۰).

اصولاً «شکست موفق» زمانی است که ما به اشتباه خود پی ببریم و در صدد رفع آن بکوشیم. اشتباهات یا نقاط ضعف اغلب مواقع در زمانی که منجر به شکست می‌شوند، نمایان شده و بر ما آشکار می‌شوند، آن وقت با بررسی و اندیشیدن تدابیر لازم می‌توان آن‌ها را از بین برد. آنچه که از خود شکست مهم‌تر است، حفظ روحیه و بررسی عوامل شکست است؛ چرا که با حفظ روحیه، بررسی و پیدا کردن عواملی که موجب شکست گردیده است، می‌توان به موفقیت رسید. قرآن نیز در این زمینه به این نکته که شکست مقدمه‌ای بر پیروزی است، اشاره کرده و فرموده است:

«وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» (آل عمران، ۱۳۹)

پس از شکست در جنگ احد، خداوند خطاب به مسلمانان می‌فرماید: «سستی نکنید و غمگین نباشید که شما پیروزمندترین و بلندترین ملل دنیایید اگر در ایمان ثابت قدم باشید.»

از دیدگاه مدیریت قرآنی شکست موضعی در یک برهه از زمان، نشانه شکست نهایی نیست، بلکه تجربه‌ای برای رسیدن به موفقیت و پیروزی است. مدیر و رهبر باید برای جبران شکست روحیه‌ها را تقویت کند، اذهان را برای پیروزی و موفقیت آماده سازد و در ضمن روحیه دادن باید به عوامل شکست توجه کند و سعی در برطرف کردن موانع نماید.

خداوند ضمن تقویت روحیه به علل شکست مسلمانان در جنگ احد پرداخته و فرمود:

«وَلَقَدْ صَدَقَكُمُ اللَّهُ وَعْدَهُ إِذْ تَحُسُّونَهُمْ بِإِذْنِهِ حَتَّى إِذَا فَشِلْتُمْ وَتَنَزَّعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَعَصَيْتُمْ مِّنْ بَعْدِ مَا أَرَاكُمْ مَا تُحِبُّونَ مِّنْكُمْ مَّنْ يُرِيدُ الدُّنْيَا وَمِنْكُمْ مَّنْ يُرِيدُ الْآخِرَةَ ثُمَّ صَرَفَكُمْ عَنْهُمْ لِيَبْتَلِيَكُمْ وَلَقَدْ عَفَا عَنْكُمْ وَاللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ» (آل عمران، ۱۵۲)

«شما رو به پیروزی بودید تا آن که سست شدید و در میانه جنگ به نزاع بر سر تقسیم غنائم پرداختید و از دستور پیامبر نافرمانی کردید.»

«أَوْلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ» (آل عمران، ۱۶۵)

«هنگامی که مصیبتی (شکست جنگ احد) به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است.»

رهبران الهی و مدیران شایسته از عنصر امید برای رشد و پیشرفت جامعه، به بهترین شکل استفاده می کنند، به گونه ای که در سرتاسر تاریخ زندگی انبیای الهی هرگز یأس و ناامیدی به چشم نمی خورد، بلکه همه جا سخن از امید و مقاومت است.

«وَكَأَيِّنْ مِنْ نَّبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ» (آل عمران، ۱۴۶)

«چه بسیار پیامبرانی که مردان الهی فراوانی به همراه آنان جنگ کردند، آن‌ها هرگز در برابر آنچه در راه خدا به آنان می رسید، سست و ناامید و ناتوان نشدند و خداوند استقامت کنندگان را دوست دارد.»

مدیری که عنصر امید به آینده در او به خوبی نهادینه شده باشد، در نهایت سختی و مشکلات مأیوس نمی شود و یک مدیر شایسته می داند که در ناامیدی ها باید امیدوارتر بود! و با توجه به امید که به آینده دارد، توان بیشتری برای برنامه ریزی و بهره برداری از امکاناتش صرف می کند (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۸).

همان گونه که از آیات بالا مشهود است از جمله عوامل شکست هر سازمان از دیدگاه قرآن، سستی افراد در انجام وظایف، نزاع و اختلافات داخلی، ناامیدی و عدم اطاعت از مدیریتی واحد است. بنابراین چنانچه کارکنان سازمان از وحدت لازم برخوردار نباشند و علاوه بر آن از دستورات و فرمان‌های مدیریت سازمان سرپیچی نمایند، اختلاف و شکاف در آن سازمان ایجاد و پایه‌های سازمان هر لحظه سست گشته و زمینه برای شکست و عدم تحقق اهداف ایجاد خواهد شد. بنابراین در جستجوی عوامل شکست، ابتدا باید به دنبال عوامل داخلی و ضعف‌های



سازمانی بود، سپس عوامل خارجی بررسی شود، زیرا عوامل داخلی به دست مدیران سازمان قابل کنترل است.

### انسجام رویه

انسجام سازمانی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین وظایف مدیران سازمان است. انسجام، یعنی اتصال منطقی به هم. به همین دلیل است که تعهد و انسجام از تخصص بهتر است، زیرا اگر کسی متخصص نباشد، می‌تواند با آموزش پیشرفت کند و متخصص شود؛ ولی اگر کسی تعهد و وفاداری نداشته باشد، از تخصص خود هم برای تعالی سازمان استفاده نخواهد کرد. علاوه بر آن امور سازمان می‌بایست چنان از انسجام بالایی برخوردار باشد که سازمان در تمام شرایط از عهده وظایف خود برآمده و در راه تحقق اهداف تلاش نماید.

خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توبیخ کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول صلی الله علیه و آله را انتشار دادند فرمود:

«وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَصُرَ اللَّهُ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ» (آل عمران، ۱۴۴)

«محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟»

رویه‌های سازمانی از نظر قرآن باید چنان تشکل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه‌ای از زمان، ضربه‌ای به سازمان و جریان امور آن نزند (قرائتی، ۱۳۸۵، سیدد نکته در مدیریت: ۸).

### مدیریت بحران

رویدادهای مهم و مختلف دهه‌های اخیر جهان نشان می‌دهد که جوامع بشری پیوسته دستخوش حوادث گوناگونی قرار می‌گیرد، بروز بحران‌های مختلف دولت‌ها را به طور جدی و مستقیم با مشکلات گسترده‌ای روبه‌رو می‌کند، بحران‌ها ممکن است تا آنجا پیش روند که منافع جوامع یا اعتبار یک سازمان بزرگ را مورد تهدید قرار دهند. می‌توان گفت بحران به صورت بخش جدایی‌ناپذیر و طبیعی حیات سازمان‌ها و جوامع کنونی است (یقین لو، ۱۳۷۸، بررسی آثار مثبت و منفی بحران‌ها: ۱۲).

مدیریت بحران مجموعه ای از فرایندهای در حال جریان، نظامند و مرتبط به هم برای شناسایی، تحلیل، برخورد و آموزش درباره بحران‌ها با به کارگیری راهبردها و شیوه‌های مدیریت می‌باشد.

حفظ خویشتن داری و آرامش در تسلط بر اوضاع به هنگام بحران نقش مهمی دارد؛ به این علت مدیریت بحران کاری است مشکل که به شجاعت و سرعت عمل نیاز دارد. لازمه تصمیم‌گیری در بحران، دانش، آموزش و تجربه کافی است، ولی علاوه بر آن مدیر باید اعتماد به نفس داشته و بتواند از توان خود استفاده کند.

خداوند در رابطه با مدیریت بحران در قرآن فرموده است:

«إِذْ تُصْعِدُونَ وَلَا تَلْوُونَ عَلَىٰ أَحَدٍ وَالرَّسُولُ يَدْعُوكُمْ فِي أُخْرَاكُمْ فَأَتَابَكُمْ غَمًّا بِغَمِّ لَكَيْلًا تَهَزُّونَ عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا مَا أَصَابَكُمْ وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ» (آل عمران، ۱۵۳)

«به یاد آورید هنگامی که در جنگ احد فرار می‌کردید و به هیچ کس توجه نمی‌کردید، در حالی که پیامبر شما را به یاری دیگران در صف کارزار فرا می‌خواند، پس خداوند غمی بر غم شما افزود؛ تا از این پس بر آنچه از دست رفت، اندوهناک نشوید و خدا به هر چه کنید آگاه است.»

مدیریت از دیدگاه قرآن معتقد است یک مدیر برای آن که بتواند بحران را به خوبی مدیریت نماید، می‌بایست از نیروی شجاع و شایسته برخوردار باشد؛ چرا که در صحنه‌های حساس و مشکلات خطرآفرین سازمان، افراد سست و ترسو خود را کنار خواهند کشید. دستورات مدیر در لحظه‌های حساس، موجب به حرکت درآمدن ترسوها و سست‌ها نمی‌شود، بنابراین نباید پست‌های کلیدی را به ایشان سپرد. آنجا که مشکلات و سختی‌ها جلوه‌گر می‌شود، مدیر باید حضوری پررنگ‌تر داشته باشد (قرآنتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۹).

### مشورت در تصمیم‌گیری، عطوفت و توکل

**تصمیم‌گیری:** فرآیند بررسی، پیش‌بینی و ارزیابی نتایج از راه حل‌های موجود و انتخاب قطعی یک راه حل برای رسیدن به هدف را تصمیم‌گیری گویند (رهبر، ۱۳۸۸، مقاله سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی «ع»).

هر فرد یا مدیری برای آن که بتواند در سازمان یا خارج از سازمان تصمیم‌های درست و منطقی بگیرد، نیازمند مشورت با دیگران می‌باشد؛ چرا که مشورت کمک خواهد کرد که مدیر بهترین تصمیم را با توجه به شرایط اتخاذ نماید.

خداوند به مقوله تصمیم‌گیری مدیر در قرآن اهمیت داده و پس از ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر می‌فرماید:

«فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» (آل عمران، ۱۵۹)

«از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر، اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.»  
با توجه به آیه بالا در می‌یابیم در مدیریت قرآنی:

**الف:** رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عطوفت همراه است.

**ب:** در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آن‌ها در تصمیم‌سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رای، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.

**پ:** مشورت، تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد.

**ت:** در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل بر خدا لازم است (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۹).

### سرپرستی و مدیر درون سازمانی

یکی از ویژگی‌های حائز اهمیت در انتخاب مدیر شایسته این است که مدیر تا حد امکان از درون سازمان و از میان کارکنان آن انتخاب شود. چنان که این نکته در انتخاب مدیران، در جامعه به خوبی و با عدالت لحاظ شود، تأثیر شگرف آن در رشد و پیشرفت سازمان و به تبع آن در جامعه محسوس خواهد بود. این ویژگی را می‌توان با کمی ظرافت از نحوه انتخاب بزرگ‌ترین رهبران و مدیران جوامع بشری، یعنی انبیای الهی نیز دریافت. پیامبران الهی که از سوی خداوند برای هدایت بشریت فرستاده شدند، اولاً از میان انسان‌ها، و ثانیاً افرادی از قوم خودشان بودند.

پروردگار متعال در قرآن کریم می‌فرماید:

«لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَ يُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ» (آل عمران، ۱۶۴)

«خداوند به مؤمنان منت نهاد هنگامی که در میان آن‌ها، پیامبری از خودشان برانگیخت که آیات او را بر آن‌ها بخواند، و آنان را پاک کند و کتاب و حکمت بیاموزد، و البته پیش از آن، در گمراهی آشکاری بودند.»

اگر مدیران یک سازمان نیز از درون آن انتخاب شوند، مدیرانی خواهیم داشت که به همه مسائل، رموز و جزئیات سازمان واقف اند و افراد سازمان هم، با توجه به این که آن‌ها را به خوبی می‌شناسند و از خود می‌دانند، با آن‌ها همکاری بهتری خواهند داشت و علاوه بر فواید مذکور، افراد امیدوار می‌شوند که در صورت کار و تلاش بیشتر، امکان پیشرفت و رسیدن به مقامات بالاتر سازمان، برای خودشان نیز وجود دارد.

### ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی

ارزیابی عملکرد فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده تطبیق داده می‌شوند، این فراگرد برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد (فرهادی، ۱۳۸۸، چالش‌های جدید ارزیابی عملکرد: ۶).

نگرش سیستمی دیدگاهی است که به ما اجازه می‌دهد تا نیروها و متغیرهایی که در محیط خارج و داخل سازمان تاثیر اساسی دارند، بشناسیم و به عملکرد و جایگاه آن در سازمان پی ببریم. از نظر مدیریتی نگرش سیستمی موجب می‌شود تا مدیران به سازمان‌ها به صورت یک کل توجه کنند (صادقی، ۱۳۸۹، نگرش سیستمی: ۱۰).

خداوند در سوره آل عمران بسیار زیبا به ارزیابی عملکرد و نگرش سیستمی پرداخته و می‌فرماید:

«فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنزِلُ بَعْضُ فَاَلَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأُوذُوا فِي سَبِيلِي وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ تَوَابًا مِّنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ» (آل عمران، ۱۹۵)

«پس خدا دعاهای ایشان را استجابت کرد که البته من عمل هیچ کس از مرد و زن را بی مزد نگذارم؛ زیرا شما از یکدیگرید، پس آنان که از وطن خود هجرت کردند و از دیار خویش بیرون رانده شدند و در راه من رنج کشیدند و جهاد کرده و کشته شدند، همانا بدی‌های آنان را بپوشانم و آن‌ها را به بهشت‌هایی در آورم که زیر درختانش نهرها جاری است، این پاداشی است نزد خدا و نزد خداست پاداش نیکو.»

با توجه به آیه بالا مدیریت با نگرش به قرآن در رابطه با ارزیابی عملکرد و نگرش سیستمی می‌گوید:

**الف:** در سازمان‌ها باید روشی جهت شناسایی کسانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آن‌ها، انگیزش سازمانی تقویت شود (ارزیابی عملکرد).

**ب:** تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (شکل درست) داشته باشد و هم حسن فاعلی (نیت درست).

**پ:** در سازمان‌های اسلامی، همه افراد مثل اعضای یک پیکرند. در نتیجه تخریب یک فرد به مثابه تخریب سازمان است.

**ت:** در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، بنابراین باید امکان رشد سازمانی برای همه افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه افراد معطوف گردد (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۱۰).

### جبران خدمات

موضوع جبران خدمات کارکنان، از جمله عواملی است که در بهبود روابط کار اهمیت فراوانی دارد. بررسی و ریشه‌یابی برخی ناهنجاری‌های موجود در محیط‌های اداری و سازمان‌ها نشان می‌دهد که یکی از عوامل مهم بروز آن‌ها، عدم وجود نظامی جامع برای جبران خدمات کارکنان است. این کاستی می‌تواند به پایین آمدن بهره‌وری، نارضایتی و ترک سازمان منتهی شود، از این رو، توجه به موضوع جبران خدمات و پژوهش مستمر جهت دستیابی به شیوه‌های فراگیر و علمی که بتواند با در نظر گرفتن وضعیت سازمان، از ناهنجاری‌های ذکر شده جلوگیری کند و به جنبه‌های انسانی و ارزشی هم‌رهنمون باشد، امری اجتناب‌ناپذیر است (رضایی، ۱۳۸۹، جبران خدمات کارکنان از دیدگاه اسلام: ۱۴).

اسلام برای تربیت درست انسان‌ها و ساختن جامعه‌ای کوشا و با نشاط که در آن، فقر و نیازمندی و سستی و تنبلی وجود نداشته باشد، کار و فعالیت را چون عبادت و بلکه چون جهاد در راه خدا دانسته و کسب روزی حلال را از واجبات برشمرده است، از این رو از ناحیه نیروی کار و عرضه آن در جامعه، بهترین شیوه را برگزیده و از سوی دیگر با وضع مقررات و سفارش‌هایی، رابطه کارگر و کارفرما را اصلاح و بر زیباترین پایه استوار ساخته است که از جمله آن، چگونگی و شیوه پرداخت و جبران خدمت کارکنان است.

در سوره نساء خداوند در بیان حالات یهودیان می‌فرماید: «أَمْ لَهُمْ نَصِيبٌ مِنَ الْمُلْكِ فَإِذَا لَا يُؤْتُونَ النَّاسَ نَقِيرًا» (نساء، ۵۳)

«اگر حکومت در دستشان بود، ذره‌ای از اموال و دارایی‌ها را به مردم نمی‌دادند و همه را برای خود بر می‌داشتند.»

با نگرش به قرآن یکی از وظائف مدیر سازمان توجه به رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان می‌باشد.

### اهلیت و صلاحیت (رهبری و مدیریت)

هر کس می‌تواند با رعایت شرایط زمان، مکان و ویژگی‌های شخصیتی خود و پیروانش شروع به فعالیت برای نفوذ در دیگران و بالاخره تغییر و هدایت رفتار آن‌ها کند. رهبری بر خلاف مدیریت که خاص سازمان رسمی است، می‌تواند در هر زمان و مکان و با هر تعداد از افراد اتفاق بیفتد. اگر دو نفر که در حال مسافرت هستند، از نظر سایر شرایط یکسان باشند، ولی یکی از آن‌ها قبلاً یک بار از راهی که باید بروند رفته باشد، نسبت به کسی که هرگز از آن راه نرفته، رهبر است (میر کمالی، ۱۳۷۹، رهبری و مدیریت اسلامی: ۳۵).

امام جعفر صادق می‌فرماید: «لو لم یکن فی الارض الا اثنان لکان الامام احدهما»

«یعنی اگر در روی زمین فقط دو نفر زندگی کنند، یکی از آن دو پیشواست.»

این سخن علاوه بر آن که ضرورت و وجوب رهبری را مطرح می‌کند، می‌گوید که بالاخره در یکی از دو نفر ویژگی یا ویژگی‌هایی وجود دارد که دیگری به میل خود از او تبعیت کند. این بدان معنی است که همواره باید انسان‌های شایسته و لایق را برای مدیریت و رهبری برگزید تا هدف‌های پیش بینی شده در سازمان به بهترین شکل ممکن تحقق یابد. خداوند نیز در قرآن کریم به اهمیت گماردن افراد شایسته و دارای صلاحیت به عنوان مدیر و رهبر پرداخته است و می‌فرماید:

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا» (نساء، ۵۸)

«خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.»

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.

در قرآن آمده است ملاک عزل و نصب‌ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، بر سر کار بودن افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشا نابسامانی‌ها، ریاست ناهلان است (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۹).

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است. علاوه بر موارد بالا خداوند در مورد عدم مسئولیت به افراد دو رو و دو چهره نیز هشدار داده و می‌فرماید:

«وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَأُوا مِنْ عِبَادِكُمْ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ وَاللَّهُ يَكْتُبُ مَا يُبَيِّنُونَ فَأَعْرَضَ عَنْهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ وَكِيلًا» (نساء، ۸۱)

«منافقان روز نزد تو به زبان اظهار فرمانبرداری کنند و چون از حضور تو دور شوند، شبانه گروهی خلاف گفته تو را در دل گیرند و خدا اندیشه شبانه آن‌ها را خواهد نوشت، پس ای پیامبر از آن‌ها روی برگردان و به خدا توکل کن که تنها خدا تو را نگهبان کافی است.»  
با نگرش به آیه بالا در می‌یابیم که افراد دو چهره باید از تشکیلات سازمان حذف شوند و یا لاقلاً در پست‌های کلیدی قرار نگیرند. مدیر موفق از نگاه قرآن مدیری است که سازمان را از حضور افراد دو چهره پاک سازد (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۹).

### تشکیلات و سلسله مراتب

بر کلیه کارکنان و مدیران سازمان فرض است که سلسله مراتب سازمانی را در هر شرایط رعایت کنند؛ چرا که اگر حتی در یک جامعه کوچک فردی به عنوان مدیر یا رهبر انتخاب نشود، آن جامعه از سه جهت دچار مشکل خواهد شد:

- ۱- جامعه مذکور دچار چالش می‌شود.
  - ۲- افراد جامعه دچار سردرگمی می‌گردد.
  - ۳- سازمان یا جامعه از اهداف اصلی دور شده و به طرف کارهای حاشیه‌ای کشیده می‌شود.
- پس نیاز هر سازمان یا جامعه‌ای به سلسله مراتب اداری از مهم‌ترین شاخص‌های یک مجموعه سازمانی می‌باشد.

قرآن در مورد رعایت سلسله مراتب بسیار تاکید نموده و در این رابطه به مسلمانان می‌فرماید:  
«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا» (نساء، ۵۹)

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید، پس اگر در چیزی کار به نزاع کشد، آن را به خدا و رسول خدا باز گردانید، اگر به روز قیامت ایمان دارید، این کار برای شما بهتر و خوش عاقبت تر خواهد بود.»  
از آیه بالا در می یابیم که:

**الف:** برای انجام اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.  
**ب:** در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود (قرائتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۱۱).

### پیشگامی مدیر

یکی از مواردی که مدیران همواره می‌بایست مد نظر قرار دهند و قرآن به آن اشاره کرده است، پیشگام بودن مدیر در امور مربوط است به گونه‌ای که به پیامبر می‌فرماید:  
«فَقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا تُكَلَّفُ إِلَّا نَفْسَكَ وَحَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَسَى اللَّهُ أَنْ يَكُفَّ بَأْسَ الَّذِينَ كَفَرُوا وَاللَّهُ أَشَدُّ بَأْسًا وَأَشَدُّ تَنْكِيلًا» (نساء، ۸۴)

«ای رسول! تو خود تنها در راه خدا به کارزار برخیز که جز بر خود مکلف نیستی و مومنان را نیز ترغیب کن باشد که خدا آسیب کافران را از شما باز دارد، که قدرت خدا بیشتر و عذابش سخت تر است.»

در این آیه خداوند متعال به پیامبر می‌گوید تو باید اول خودت در راه خدا جهاد کنی و پیشقدم باشی و سپس دیگران را ترغیب کنی.  
با نگرش به آیه بالا مدیر باید در اجرای برنامه‌های سازمانی، پیشگام باشد، تا موجب ایجاد انگیزش در افراد سازمان گردد.

### ضابطه مداری و عدالت محوری

در میان اصول و قواعد مدیریت اصل عدالت نقش محوری دارد و می‌تواند «ام‌الاصول» لقب بگیرد. موجبات عدل در نگاه شهید مطهری را می‌توان به سه عامل تقسیم کرد:

- ۱- بودن قوانین و مقررات عادلانه
- ۲- اجرا و تنفیذ آن‌ها علی‌السواء (امام عادل)
- ۳- شعور مردم به حقوق خود.



لذا عدالت اجرا و مجری می‌خواهد و نیاز به مدیریت دارد. در حقیقت از این مثلث ترسیم شده جهت تحقق عدالت، ضلع اجرای آن مهم است. عدالت اگر در مدیریت تنیده شود، مدیریت عادلانه یا عدالت اداری نام می‌گیرد. (هادوی، ۱۳۸۹، عدالت اسلامی در مدیریت: ۱۱)

پیامبر می‌فرماید: «إِنَّ شَتْمَ أَنْبِئِكُمْ عَنِ الْأَمَارَةِ (و ما هی) أَوْهَا مَلَامَةٌ وَ ثَانِيهَا نِدَامَةٌ وَ ثَالِثُهَا عَذَابٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِلَّا مِنْ عَدَلٍ».

«اگر بخواهید شما را از امارت (مدیریت) با خبر سازم، آغازش ملامت است و به دنبالش ندامت خواهد آمد و سرانجامش عذاب روز قیامت است مگر آن کس که عدالت ورزد.»

و نیز می‌فرماید «إِذَا حَكَمْتُمْ فَاعْدِلُوا» یعنی «وقتی داوری (مدیریت) می‌کنید، بر عدل رفتار نمایید.» (هادوی، ۱۳۸۹، مقاله عدالت اسلامی در مدیریت: ۱۵).

خداوند در قرآن کریم در رابطه با عدالت می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ نَعِرْتُمْ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا» (نساء، ۱۳۵)

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید، اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگانتان باشد، برای هر کس که که شهادت می‌دهید، اگر غنی یا فقیر باشد، خدا به رعایت حقوق آن‌ها اولی است؛ پس شما پیروی هوای نفس نکنید که مبادا عدالت نگاه ندارید و اگر زیان را برگردانید یا از بیان حق خوداری کنید، خدا به هر چه کنید آگاه است.»

این بدان معنی است که از نظر قرآن ضوابط بر روابط مقدم است، مدیر باید بر طبق ضابطه عمل کند حتی اگر روابط را مخدوش نماید، یک مدیر که نگرش قرآنی داشته باشد، هیچ‌گاه عدالت را زیر پا نخواهد گذاشت.

### شایستگی و پاداش

نظام پاداش باید به گونه‌ای باشد که همه افراد بدون تفاوت، احساس رضایت و آرامش، مفید بودن، رو به کمال بودن، آزادی عمل و استقلال، لیاقت و شایستگی و کارآمدی نمایند و این جز ترسیم و اعمال نظام عادلانه پاداش ندارد و الا نتیجه معکوس خواهد داد. این‌ها پاداش‌های درونی نام داشت و اما پاداش‌های بیرونی مانند: دریافت حقوق و دستمزد بیشتر، دریافت مزایای

بیشتر، ترفیع مقام، ستایش شدن، محیط و شرایط کاری بهتر نیز باید با عدالت تام ایفا شود (هادوی، امین، ۱۳۸۹، مقاله عدالت اسلامی در مدیریت: ۱۵).

در مدیریت اسلامی، نظام پاداش جایگاه مناسبی دارد و مناسب‌ترین آیه‌ای که در این زمینه می‌توان مطرح کرد، عبارت است از:

«وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ» (مائده، ۹)

«خداوند به کسانی که ایمان آورده‌اند و کارهای شایسته انجام داده‌اند، وعده آمرزش و پاداش بزرگ داده است.»

با توجه به آیه بالا تشویق و اعطای پاداش بر مبنای شایستگی و کیفیت کار، عاملی مهم در تقویت انگیزش کارکنان است.

### امور فرهنگی

یکی از وظایف مدیران در جامعه اسلامی ما انجام امور فرهنگی و پایبندی به اعتقادات فرهنگی است، چرا که ما معتقدیم هر چه کارکنان سازمان به امور و مسائل فرهنگی آشناتر و پایبندتر باشند، آن سازمان بهتر و بیشتر می‌تواند به اهداف خود نائل گردد.

خداوند متعال نیز آیه‌های متعددی را در رابطه با امور فرهنگی آورده است که در زیر به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

«مِنْ أَجْلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَىٰ بَنِي إِسْرَائِيلَ أَنَّهُ مَن قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا وَلَقَدْ جَاءَ ثَهُمْ رَسُولًا بِالْبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّا كَثِيرًا مِّنْهُمْ بَعْدَ ذَلِكَ فِي الْأَرْضِ لَمُسْرِفُونَ» (مائده، ۳۲)

«بدین سبب بر بنی اسرائیل حکم کردیم که هر کس نفسی را بدون حق و یا آن که فساد و فتنه‌ای در زمین کرده بکشد، مثل آن باشد که همه مردم را کشته و هر کس نفسی را حیات بخشیده و هر آینه رسولان ما به سوی آنان با معجزای روشن آمدند، سپس بسیاری از مردم بعد از آمدن رسولان باز روی زمین بنای فساد و سرکشی را گذاشتند.»

با توجه به آیه بالا ارزش کار فرهنگی مدیر روی یک نفر، برابر است با حیات یک جامعه و یکی از وظائف اصلی مدیران انجام کار فرهنگی است (قرائتی، ۱۳۸۸، اصول مدیریت فرهنگی، سخنی با متولیان فرهنگی: ۲).

«وَأَن اِحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِن تَوَلَّوْا فَاعْلَمْ أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُصِيبَهُم بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِن كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ» (مائده، ۴۹)

«و تو ای پیغمبر به آنچه خدا فرستاده میان آنان حکم کن و پیرو خواهش‌های ایشان مباش و ببیندیش که مبادا تو را فریب دهند و در بعضی از احکام که خدا به تو فرستاده تقاضای تغییر کنند. پس اگر از حکم خدا روی گردانیدند، بدان که خدا می‌خواهد آنان را به عقوبت بعضی گناهانشان گرفتار سازد و همانا بسیاری از مردم فاسق اند.»

از این آیه در می‌یابیم حتی شخص پیامبر باید مراقب نفوذ فرهنگی دشمن باشد. یک مدیر نیز در این عصر که عصر تهاجم فرهنگی است، می‌بایست بیش از پیش مراقب نفوذ فرهنگ‌های بیگانه به سازمان خود باشد.

«وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أَنْزَلْنَا إِلَيْهِمْ مِنَ الرِّبِّهِمْ لَأَكْلُوا مِنْ فَوْقِهِمْ وَمِن تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِّنْهُمْ أُمَّةٌ مُّقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ سَاءَ مَا يَعْمَلُونَ» (مائده، ۶۶)

«و چنانچه آن‌ها به دستور تورات و انجیل خودشان و قرآنی که از سوی پروردگارشان به سوی آن‌ها نازل شده، قیام می‌کردند و البته به هرگونه نعمت از بالا و پایین برخوردار می‌شدند، لیکن برخی از آنان مردمی میانه رو و بسیاری از آنان بسی زشتکار و بد عملند.»

آیه بالا نشان می‌دهد که کار فرهنگی واقعی، اقتصاد جامعه را نیز رونق می‌بخشد و مدیران باید به آن اهمیت دهند.

## فساد اداری

فساد پدیده‌ای است که کم و بیش در کلیه کشورهای جهان وجود دارد. اما نوع، شکل، میزان آن در هر کشور متفاوت است، همان طور که نتایج و پیامدهای آن نیز بنا بر نوع سازمان سیاسی و اقتصادی و سطح توسعه یافتگی تفاوت دارد.

فساد، اعتقاد و ارزش‌های اخلاقی جامعه را متزلزل می‌کند، هزینه انجام کارها را افزایش می‌دهد، و رشد رقابت‌پذیری را دشوار می‌سازد. همچنین تلاش‌های فقر زدایی را ناکام می‌سازد و بی‌انگیزگی و بدبینی ایجاد می‌کند و زمینه‌تضعیف روحیه افراد درستکار را فراهم می‌آورد. از طرف دیگر، هر کجا فساد ریشه بدواند، روزبه روز بیش‌تر شده، مقابله با آن بسیار دشوار می‌شود و ریشه‌های آن هر روز عمیق‌تر در بطن جامعه نفوذ می‌کند. بنابراین مقابله با فساد در عرصه اداری ضرورتی جدی و انکارناپذیر است.

در تعریف فساد اداری می‌گویند: مجموعه‌ای از قوانین و ضوابط مدون اداری وجود دارد که چهارچوب فعالیت‌های مجاز اداری را تعیین می‌کنند، هر گونه رفتار اداری که مغایر با این

قوانین باشد و در آن انتفاع شخصی مطرح باشد، فساد اداری تلقی می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، مدیریت رفتار سازمانی: ۱۱۰).

قرآن در رابطه با فساد اداری می گوید:

«وَتَرَى كَثِيرًا مِّنْهُمْ يُسَارِعُونَ فِي الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَأَكْلِهِمُ السُّخْتِ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ» (مائده، ۶۲)  
 «بسیاری از مدعیان ایمان را می بینی که در گناه و ظلم و حرام خواری شتاب می کنند، بسیار بد کاری را پیشه خود نمودند.»

فساد اداری (سُخْت)، از فساد اجتماعی (عدوان) و فساد اخلاقی خطرناک تر و بدتر است. لذا اولین گام در راستای اصلاح سازمان ها، تغییر در رویه ها و فرایندهای سازمانی جهت از بین رفتن فساد اداری است (قراحتی، ۱۳۸۵، سیصد نکته در مدیریت: ۹).

### نتیجه گیری

بدون تردید کارآمدترین و اولین و آخرین متن، همانا قرآن کریم است که به مثابه آخرین تیر ترکش خداوند در این عرصه می باشد و خداوند اعلی با قرآن، تیر دیگری را در کمان محبت نهاده است و خم دیگری را گشوده است تا بشریت از آن بهره مند گردند. ضرورت کاویدن مطالب و مباحث عمیق و درون مایه های قرآن کریم و سیر در ژرفای این کتاب، نکته ای است که بر اهل دقت و انصاف پوشیده نیست.

قرآن کریم با بیان اصول و ویژگی های اساسی رهبران و مدیران جامعه انسانی، برآیند مثبت چنین مدیریتی یعنی مدیریت قرآنی را در سیره انبیای الهی ذکر می کند و ما نیز چنان که به دنبال انتخاب مدیران شایسته و جامعه ای رشد یافته هستیم، باید همین اصول و شاخصه ها را مبنای عملمان قرار دهیم تا در بیابان مکتب های مدیریتی جدید، سرگردان نشویم. بنابراین بهترین روش مدیریت، روشی است که با اصول مدیریت رحیمانه پروردگار که در قرآن کریم بیان شده است - که برخی از مصداق های آن در جزء های چهارم، پنجم و ششم بررسی شد - همانند و هماهنگ باشد. از عناوین اصلی این مصداق ها می توان به مواردی همچون قانون و رهبری، نظارت، اصلاح سازمان، انتصاب و سازمان دهی، روحیه، انگیزش و امدادهای الهی، ناامیدی رقبا، سیاست برتر، تلاش رمز موفقیت، بررسی عوامل شکست، تقویت روحیه، امید به آینده، مدیریت بحران، مشورت در تصمیم گیری، عظوفت و توکل، ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی، پیشگامی مدیر، ضابطه مداری و عدالت محوری، شایستگی و پاداش، سرپرستی و مدیر درون سازمانی، فساد اداری، مدیر و امور فرهنگی در مدیریت نام برد.

بررسی جزء‌های چهارم، پنجم و ششم قرآن نشان می‌دهد این کتاب آسمانی بهترین شیوه‌های مدیریت را بیش از هزار و چهارصد سال قبل پیش روی مدیران سازمان‌ها قرار داده، به طوری که این رهنمودها در هزاره سوم بهترین عامل موفقیت مدیران و سازمان‌ها به شمار می‌رود و مدیریت با نگرش به قرآن موفقیت سازمان‌ها را تضمین خواهد کرد.

### منابع

- قرآن کریم
- افغان لودین، شهین. (۱۳۸۴). اصول مدیریت از دیدگاه قرآن و احادیث، ص ۳۵.
- بهرنگی، محمد رضا. (۱۳۸۵). مدیریت نظارت و راهنمای آموزشی، نشر کمال تربیت.
- دفت، ریچارد ال، دفت. ترجمه پارسایان و اعرابی (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، نشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، نشر سمت.
- سیدی، سید حسن. (۱۳۸۲). مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی، ص ۵۹.
- قرائتی، محسن. (۱۳۸۵). سیصد نکته در مدیریت اسلامی، تهران، مرکز درس‌هایی از قرآن.
- قرائتی، محسن. (۱۳۸۸). اصول مدیریت فرهنگی: سخنی با متولیان فرهنگی، تهران، مرکز درس‌هایی از قرآن
- هرسی و بلانچارد. (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- مکارم شیرازی. (۱۳۸۲). مدیریت و فرماندهی در اسلام.
- رضایی، حسن. (۱۳۸۹). جبران خدمات کارکنان از دیدگاه اسلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد موسسه امام خمینی (ره).
- سلیمانی، ماریا. (۱۳۸۶). تاثیر سبک‌های تفکر مدیران بر مدیریت بحران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- رهبر، محمد تقی. (۱۳۸۸). مقاله سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع).
- صادقی، فرشته. (۱۳۸۹). مقاله نگرش سیستمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.

- فرهادی، سید. (۱۳۸۸). مقاله چالش های جدید ارزیابی عملکرد، پنجمین همایش کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت اسلامی، نشر یسپرون.
- هادوی، امین. (۱۳۸۹). مقاله عدالت اسلامی در مدیریت، دومین همایش مدیریت اسلامی دانشگاه امام خمینی نوشهر.
- یقین لو، مهر انگیز. (۱۳۷۸). مقاله بررسی آثار مثبت و منفی بحران ها، مجله تدبیر شماره ۱۴۵.
- نوری، مجید. (۱۳۸۷). مقاله مدیریت اسلامی گامی بزرگ برای پیشرفت جامعه، همایش مدیریت اسلامی دانشگاه نوشهر

-Wei- Tsang Wang, 2009, The role of knowledge Management in achieving effective Crisis Management: a case study, Tywan .