

## آموزه‌هایی از مدیریت در قرآن

### با نگرشی بر جزء های ۱۰ الی ۱۲

نصراله قشقایی زاده\*

**چکیده:** در پژوهش حاضر به بررسی مهم ترین نکته های مدیریتی جزءهای ۱۰، ۱۱ و ۱۲ قرآن کریم پرداخته شده است. روش تحقیق تحلیلی- اسنادی می باشد. از دیدگاه جهان بینی توحیدی خدا مدیر و معمار جهان خلقت و تدبیر کننده شب و روز است، او نقشه هستی را با مدیریت بی بدیل خود چنان موزون و متعادل طراحی کرده است که با نظم و هماهنگی شگفت انگیزی در مدار تعیین شده خود به سوی هدف مشترکی به پیش رود. یافته های پژوهش نشان داد که نکته های مدیریتی استنباط شده از آیات قرآن برای همه عصرها و نسل ها و برای همه ازمینه و امکانه است. قرآن کریم در جزء های مذکور به الگوهای رهبری جوامع و سازمان ها توسط پیامبران (حضرت محمد، لوط، نوح، یونس، یوسف) اشاره دارد. در ۳ جزء مذکور اهمیت، هدف، اصول و روش های مربوط به رهبری و مدیریت، بیان شده است.

واژه های کلیدی: مدیریت، رهبری، قرآن

#### مقدمه

وجود تدبیر در کلیه امور عالم از آسمان تا زمین گواه این حقیقت است که مدیریت اصلی را باید به آفریدگار جهان نسبت داد (احمدزاده بیانی، ۱۳۸۶).

«اندیشه مدیریت از ابتدای خلقت با زندگی مردم عجین بوده است و اولین انسان روی زمین، اولین پیامبر و اولین مدیر روی زمین نیز محسوب می گردد» (مهرداد و رحیمی کیا، ۱۳۸۶: ۵۱).

مدیریت در متون علمی در مفهوم کلی و عام آن به شکل ها و با دیدگاه های متفاوت تعریف شده است. آنچه، همه اندیشمندان درباره آن در تعاریف مدیریت اتفاق نظر دارند، مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمانی می باشد (میرکمالی، ۱۳۷۹).

حیدری تفرشی (۱۳۸۶) مدیریت را این گونه تعریف کرده اند: «علم، هنر و فن فرایند بکارگیری منابع (انسانی، مالی، فن آوری، اطلاعاتی، ارزشی و زمان) از طریق برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل در یک محیط متغیر در جهت تحقق اهداف سازمان در چارچوب فرهنگ حاکم بر جامعه» (ص: ۱۲).

\* دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان، گروه علوم تربیتی، بهبهان، ایران

اصولاً مدیریت در نظام های گوناگون و مختلف جهان همیشه بر مبنایی استوار است، اداره سازمان ها به شیوه های علمی روز و متناسب با جهان بینی حاکم بر جامعه در جهت توسعه جامعه و تعالی انسان ها مستلزم تدقیق در جهان بینی حاکم بر جامعه و شیوه های علمی مدیریتی و هماهنگ نمودن اصول جهان بینی و شیوه های علمی است. از آنجایی که ما در یک جامعه اسلامی زندگی می کنیم و جهان بینی حاکم بر آن هم جهان بینی اسلامی می باشد. مسلماً مدیری موفق است که در جهت اهداف مکتبی نظام سیاسی حاکم بر جامعه در درون سازمان ها قدم بردارد (افجه ای، ۱۳۷۲).

همه ما واقف به ضرورت مدیریت و اجتناب پذیری آن هستیم، اما هر مدیریتی را شرایطی است که باید فراهم باشد تا هدف اصلی آن برآورده گردد. از دید مکتب جهان ساز ما هر مدیریتی مورد تأیید و تأکید نیست، و در این باره پیامبر(ص) اسلام می فرمایند: «یک ساعت ستمگری در مسند مدیریت از نود سال گناه کردن در پیشگاه خداوند بزرگ تر است» (سرمدی، ۱۳۷۹). دین اسلام برای همه ابعاد زندگی بشر طرح و برنامه دارد. تدبیر و مدیریت یکی موضوعات حیاتی و بسیار مهم زندگی بشر است.

کامل ترین، جامع ترین، و غنی ترین منبع در جهان بینی اسلامی قرآن مجید می باشد. منبع سرشار کلیه موضوعات و معارف اسلامی، قرآن کریم است، گنجینه ای که نخست هر نکته و نظر اسلامی را باید در آن جست یا بر آن عرضه کرد و در صورت سازگاری با قرآن مجید، بر آن مهر قبولی نهاد.

قرآن کتابی است برای تدبیر و انقلابی است در تفکر. قرآن آمد تا انسان را معنا بخشد و زندگی او را جهت دهد. قرآن کتاب سعادت بشر است؛ برای همه اعصار و قرون. نه در عالم دارای حریف است و نه کسی یارای تحریف. قرآن کریم مجموعه وحیانی و اصلی ترین منبع هر پژوهش دینی و علمی است (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶). نصوص و متون قرآن کریم بیشتر به تنظیم امور مدیریت در حد قوانین کلی که بر اجتماع حاکم است پرداخته است. این امور کلی و نظام های مدیریتی که در قرآن آمده است، در اوج کمال قرار دارد که از دید دانشمندان مدیریت بسیار با ارزش است (مهرداد و رحیمی کیا، ۱۳۸۶).

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، روح سیاست اداری در نظام اسلام است.

در عصر کنونی که جوامع مختلف از منابع مادی و مالی نسبتاً زیادی برخوردار می‌باشد و با مدد از پیشرفت علمی و تکنولوژی در ظاهر مسیر را برای زندگی مناسب ارتقا بخشیده‌اند؛ اما در عمل شاهد آن هستیم معضلات اجتماعی فراوانی پیش روی جوامع قرار دارد. محقق وجود منبع عظیم قرآن مجید را غنیمتی گرانبها می‌داند و استفاده از تعالیم قرآنی را بهترین راه را برای مقابله با معضلات فراروی بشری در هر عصر می‌داند و خود را ملزم به انجام تحقیقی در رابطه با موضوعات مدیریتی در قرآن کریم می‌داند.

در این مقاله به بررسی برخی از مهم‌ترین نکته‌های مدیریتی جزء های ۱۰، ۱۱ و ۱۲ قرآن کریم، یعنی سوره انفال از ابتدای آیه ۴۱ تا پایان سوره، سوره توبه به طور کامل، سوره یونس به طور کامل، سوره هود به طور کامل، و سوره یوسف از ابتدا تا انتهای آیه ۵۲ به ترتیب پرداخته می‌شود.

به صورتی که نخست آیات مربوط به نکته‌های مدیریتی آورده شده و سپس نظریات مطرح شده در سایر متون در راستای قرآن کریم از جمله فرمایش‌های حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه بیان می‌شود.

### مهم‌ترین نکات مدیریتی جزء های ۱۰، ۱۱ و ۱۲ قرآن کریم

#### تقواگرایی

«وَأَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتْ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلْفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ» (انفال، ۶۳)

«و خدا الفت داد دل‌های مومنان را دل‌هایی که اگر تو با تمام ثروت روی زمین می‌خواستی الفت دهی نمی‌توانستی، لیکن خدا قلوب آن‌ها را به یکدیگر الفت بخشید که او بر کار مقتدر و به اسرار و مصالح امور داناست.»

می‌فهمیم که بهترین نیروی انسانی (پیامبر خدا) اگر تمام امکانات مادی را در اختیار داشته باشد، تا اراده خدا نباشد، کارآیی ندارد. بنابراین نیروی انسانی و وجود امکانات لازم است، ولی کافی نیست. باید از خدا بخواهیم که ما را وسیله هدایت قرار دهد (قرائتی، ۱۳۸۸).

حضرت علی در نامه ۲۱ در رابطه با توکل بر خدا می‌فرماید: «پس در آنچه تو را مهم می‌نماید، از خدا یاری جوی.»

در مدیریت اسلامی، خدا محوری اساس کار و زندگی است و همه چیز با معیار تقوی ارزیابی می‌شود. در خطبه ۵۳ نهج‌البلاغه «امام علی به بزرگ‌ترین و لایق‌ترین مدیر کشور

سفارش می کند که اداره صحیح جامعه اسلامی را با تقواگرایی، عبادت، بندگی، خودسازی و توجه به امدادهای غیبی خداوند سازمان دهد و باور داشته باشد که در اداره جامعه و برخورد با مشکلات تنها نیست و انواع هدایت های الهی او را یاری خواهند داد» (نجات به نقل از سبحانی نژاد، نوروز زاده و افشار، ۱۳۸۹: ۱۱۳).

یکی از اصول بنیادین در مدیریت اسلامی اصل عدم تقدم بر خدا و رسول است. این اصل هم در حوزه بیان تئوری ها و نظریه ها و هم در ارائه خط مشی ها، چه به صورت جزئی و چه به صورت کلی مطرح است.

### ترغیب کارکنان

« يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ » (انفال، ۶۵)

«ای رسول! مومنان را بر جنگ ترغیب کن که اگر بیست نفر از شما صبور و پایدار باشید، بر دویست نفر از دشمنان غالب خواهید شد و اگر صد نفر بوده و بر هزار نفر کافران غلبه خواهید کرد؛ زیرا آن ها گروهی بی اندیشه اند و شما با دین و دانشید؛ بنابراین بر آن ها غالب خواهید شد.»

یکی از وظایف مدیران، آن است که با حرف و عمل خود، زیردستان را در جهت نیل به اهداف تشویق و ترغیب نمایند. علاوه بر این صبر و استقامت نقش زیادی پیروزی سازمان ها دارد و امروزه نیز در مدیریت کیفیت جامع به داشتن اهداف دراز مدت تأکید می شود و در این بحث مدیریتی تأکید بر این است که ما از پیشرفت های یا شکست های کوتاه مدت بسیار خشنود یا بسیار نگران نگردیم.

نکته دیگر مدیریتی این آیه شریفه ارزش دین، اندیشه و دانش در پیروزی می باشد. از دیدگاه قرآن مجید انگیزه عبارت است از نیروهای محرکی که در موجود زنده حالتی از نشاط و فعالیت را بر می انگیزند و رفتارشان را آشکار می سازد و او را به سوی هدف یا هدف هایی مشخص راهنمایی می کند. به همین دلیل احکام و فرمان های قرآن در خصوص این انگیزه ها با فطرت انسان هماهنگی دارد زیرا، قرآن این انگیزه ها را می پذیرد و به آن ها اقرار می کند و در حدودی که شرع مقدس اجازه می دهد، خواهان اشباع آن ها است (مهرداد و رحیمی کیا، ۱۳۸۶).

ترکیب انگیزه‌های مادی و معنوی در مدیریت اسلامی تأمین‌کننده انگیزه‌ها در حد مطلوب برای زندگی فردی و اجتماعی بوده و می‌تواند قدرت انسان و جامعه را در استفاده از بهره‌برداری بهینه از تمام استعدادهای نهفته بشری افزایش دهد (جاسبی، ۱۳۷۸).

### مدیریت اقتضایی

«الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِّنْهُ صَابِرٌ يَّعْلَبُوا مِتِّينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ أَلْفٌ يَّعْلَبُوا أَلْفَيْنِ يَأْذِنِ اللَّهُ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ» (انفال، ۶۶)

«اکنون خداوند به شما تخفیف داد (و در حکم جهاد آسان گرفت) و دانست که در شما ضعف ایمان راه یافته؛ پس اگر صد نفر باشید صبور و پایدار، بر دویست نفر از کافران و اگر هزار نفر باشید، بر دو هزار نفر آنان به اذن خدا غالب خواهید شد و خدا با صابرين (اهل ایمان یار و یاور) است.»

در مدیریت، گاهی باید به دلیل تغییر شرایط و اقتضانات، آئین‌نامه‌ها تغییر کند و این امر با قاطعیت در مدیریت منافاتی ندارد (قرائتی، ۱۳۸۵).

باید حالات روحی مردم را در نظر گرفت و دستوری فوق طاققت یا فهم و عقل آنان صادر نکرد (قرائتی، ۱۳۸۸).

مدیر علاوه بر دانش مدیریت، نیازمند روشن بینی، بصیرت و بینش است تا او را قادر سازد در هر موقعیتی نقش مقتضی ایجاد کند (سبحانی نژاد، نوروز زاده و افشار، ۱۳۸۹) خداوند هیچ کس را جز به قدر توانایی‌اش تکلیف نمی‌کند.

### تمرکز بر هدف

«مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُخْرَجَ فِي الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ» (انفال، ۶۷)

«هیچ پیغمبری را روا نباشد که از اسیران جنگ فدا گرفته و آنان را رها کند تا خون ناپاکان را در زمین بسیار بریزد و شما متاع ناچیز دنیا را می‌خواهید و خدا برای شما آخرت را و خدا مقتدر و کارش همه از روی حکمت است.»

در مدیریت، تمرکز بر هدف و دوری از تشتت، یک ضرورت برای نیل به اهداف است (قرائتی، ۱۳۸۵). مدیریت اسلامی یک نوع درایت و حسن تدبیر و اندیشه و تعمق در کارها است که ریشه در مبانی ایدئولوژیک دین اسلام دارد و در جهت نیل به اهداف مقدس انسان و

رشد به سوی «الله» می باشد (سرمدی، ۱۳۷۹). در این خصوص در نامه ۱۶۵ حضرت علی آمده است که: آفریده را فرمان بردن نشاید، آنجا که نافرمانی آفریننده لازم آید. هستی قانون مند و هدفدار است. لازمه تدبیر امر، عاقبت و هدف داشتن و قانون مند بودن است.

### توجه به عملکرد افراد (پرداخت بر اساس عملکرد)

«إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَتَصَرُّوا أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يُهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّى يُهَاجِرُوا وَإِنْ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمُ النَّصْرُ إِلَّا عَلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ» (انفال، ۷۲).

«آنان که به خدا ایمان آوردند و از وطن خود هجرت نمودند و در راه خدا با مال و جانشان کوشش و فداکاری کردند (یعنی مهاجرین مکه) و هم آنان که به مهاجرین منزل دادند و از آن‌ها یاری کردند (یعنی انصار مدینه) آن‌ها دوستدار یکدیگرند و آن‌هایی که ایمان آورده‌اند، لیکن مهاجرت نکرده‌اند، هیچ شما دوستدار و طرفدار آن‌ها نباشید تا وقتی که هجرت گزینند، ولی اگر از شما (در کار دین و پیشرفت اسلام) مدد خواستند، بر شماست که آن‌ها را یاری کنید مگر آن‌ها با قومی که با شما عهد و پیمان مسالمت بسته‌اند و به خصومت برخیزند (و بدانید) که خدا بر هر چه از بد و نیک می‌کنید آگاه است.»

با افراد مختلف یکسان برخورد کردن بی‌عدالتی است. با توجه به عملکرد آن‌ها باید به آن‌ها پاداش، مقام و مسئولیت داد. امام علی(ع) به رعایت قانون الهی و سنت‌های پسندیده رایج تأکید می‌کند و با همه مردم به انصاف و عدالت رفتار کند.

### اجرای مقررات و انعطاف در امور

«فَإِذَا انْسَلَخَ الْأَشْهُرُ الْحُرْمُ فَاقْتُلُوا الْمُشْرِكِينَ حَيْثُ وَجَدْتُمُوهُمْ وَخُذُواهُمْ وَآخِضْوهُمْ وَأَقْعُدُوا لَهُمْ كُلَّ مَرْصَدٍ فَإِنْ تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ فَخَلُّوا سَبِيلَهُمْ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ» (توبه، ۵)

«پس چون ماه‌های حرام ذی‌قعدة، ذی‌حجه، محرم و رجب که (مدت امان است) در گذشت، آنگاه مشرکان را در هر جا یابید به قتل برسانید و آن‌ها را دستگیر و محاصره کنید و هر سو در کمین آن‌ها باشید، چنانچه از شرک توبه کرده موحد شدند و نماز اسلام به پا داشتند و زکات دادند، پس از آن‌ها دست بردارید (و توبه آن‌ها را بپذیرید) که خداوند آمرزنده و مهربان است.»

از آیه فوق می‌فهمیم که در تصمیم‌گیری و انجام امور باید با در نظر گرفتن همه شرایط و بدون جزم‌اندیشی اقدام کرد و بخشش و مهربانی نیز از ارکان مهم مدیریت می‌باشد.

### راهنمایی به تفکر و اندیشیدن

«وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْلَمُونَ» (توبه، ۶)

«هر گاه یکی از مشرکان به تو پناه آورد که از دین آگاه شود، به او پناه ده تا کلام خدا را بشنود و پس از شنیدن سخن خدا او را بی هیچ خوف به مأمن و منزلش برسان، زیرا که این مشرکان مردم نادانند.»

از این آیه می‌فهمیم که باید به مخالفان، فرصت تحقیق و مطالعه و بررسی بدهیم و علاوه بر مهلت، امنیت آنان را نیز تأمین کنیم (قرائتی، ۱۳۸۸). در این راستا نیز سخنان حضرت علی (ع) تشویق به اندیشیدن و کیفیت اندیشیدن درست و همچنین عوامل تقویت و تضعیف قوه فکر است. می‌فرمایند: «اندیشیدن عبادت است.»

### کارگزینی و کنترل مقدماتی

«مَا كَانَ لِلْمُشْرِكِينَ أَنْ يَعْمُرُوا مَسَاجِدَ اللَّهِ» (توبه، ۱۷)

«مشرکان را نرسد که مساجد خدا را تعمیر کنند، در صورتی که به کفر خود شهادت می‌دهند، خدا اعمالشان را نابود خواهد گردانید و در آتش دوزخ آن‌ها جاوید معذب خواهند بود.»  
عمل به تنهایی مهم نیست، نیت نقش اصلی را دارد. می‌فهمیم در امور دینی نباید از افراد غیر دینی کمک مالی بگیریم (قرائتی، ۱۳۸۸). هدف وسیله را توجیه نمی‌کند. باید دقت کرد که روش و ابزار کار هم متناسب با آرمان‌ها و اهداف باشد.

### آرامش

«ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ...» (توبه، ۲۶)

«سپس خداوند آرامش خود را بر پیامبرش و بر مؤمنان فرو فرستاد.»

آرامش و اطمینان، شرط تعقل صحیح است، زیرا که پریشانی و اضطراب باعث جلوگیری از تفکر و دقت و خلاقیت می‌شود. در جبهه، پیامبر صلی الله علیه و آله نگران فرار مسلمین بود و

مسلمانان نگران شکست، خداوند هر دو نگرانی را با لطف خود و فرستادن آرامش بر دل‌های ایشان برطرف کرد (قرائتی، ۱۳۸۵).

خشم همه آنچه را که مدیر ایجاد نموده، ویران می‌کند. امام علی نیز در این باره می‌فرماید:

«بردباری و شکیبایی با هم هستند و بلند همتی موجب آن‌ها است.»

### توان اجرایی، پیامدهای تصمیم

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ عَامِهِمْ هَذَا وَ إِنْ خِفْتُمْ عَيْلَةً فَسَوْفَ يُغْنِيكُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ...» (توبه، ۲۸)

«ای مؤمنان! مشرکان، پلید و ناپاکند، پس بعد از این نباید به مسجد الحرام وارد شوند و به خاطر قطع رابطه داد و ستد، از فقر و تنگدستی نترسید که خداوند از فضل خویش شما را بی‌نیاز خواهد کرد.»

در اعلام برنامه‌ها، توجه به توان اجرایی و موقعیت خود ضروری است. با آن که مشرکان همیشه پلید و ناپاک بوده‌اند، ولی چون در سال نهم مسلمانان قدرت اجرا پیدا کردند، این موضوع اعلام شد (قرائتی، ۱۳۸۵).

در دستورات و آیین نامه‌ها، به تنش‌ها و پیامدهای آن توجه شود. خداوند، پیامد قطع رابطه را که کساد بازار و فقر است، تذکر می‌دهد و با قاطعیت می‌فرماید: نگران نباشید، زیرا روزی دست خداست (قرائتی، ۱۳۸۵).

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «شتاب کردن بیش از توانایی و سستی نمودن پس از رسیدن وقت مناسب، حماقت است.»

آن حضرت در جای دیگر به مالک اشتر می‌فرماید: «در هر روز کار همان روز را انجام بده و هر گونه عملی و اقدامی را در ظرفیت زمانی خویش به جای آور، چرا که هر روز را کار مخصوصی و هر اقدامی را ظرفیت زمانی ویژه ای است.»

رسول اکرم (ص) می‌فرماید: «من از فقر امتم بیم ندارم، آنچه بر امتم بیمناکم سوء تدبیر است.»

### برنامه ریزی و امیدواری

«لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ» (توبه، ۳۳)

«تا بر همه ادیان عالم تسلط و برتری دهد.»



چشم انداز ما به تاریخ امیدبخش است (قرائتی، ۱۳۶). حضرت علی (ع) می‌فرماید: «داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببینند» و در جای دیگر می‌فرماید: «عاقبت اندیشی و برنامه ریزی پیش از شروع کار تو را از پشیمانی در امان سازد».

### حفظ شخصیت مدیران

«عَفَا اللَّهُ عَنْكَ لِمَ أَذْنَتْ لَهُمْ حَتَّى يَتَّبِعَنَّ لَكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَ تَعَلَّمِ الْكَاذِبِينَ» (توبه، ۴۳)  
 «ای رسول! خدا تو را ببخشاید، چرا پیش از آن که دروغگو از راستگو بر تو معلوم شود، به آن‌ها اجازه دادی؟»

اگر خواستید مسئولی را توبیخ کنید، مواظب شخصیت او باشید که تخریب نشود؛ زیرا اگر شخصیت وی تخریب شود، دیگر نمی‌تواند مجموعه خود را اداره کند. چنان که خداوند هنگام انتقاد، ابتدا جایگاه والای پیامبر و عفو و رحمت خودش را متذکر می‌شود، سپس به بیان انتقاد می‌پردازد (قرائتی، ۱۳۸۵). اصالت بخشیدن به انسان و حقوق او، از اندیشه‌های بنیادین امام علی (ع) است.

### گزارش‌گیری

«لَقَدْ ابْتِغَوْا الْفِتْنَةَ مِنْ قَبْلُ وَ قَلَّبُوا لَكَ الْأُمُورَ...» (توبه، ۴۸)  
 «از این پیش هم آنان در صدد فتنه‌گری و انهدام اسلام بودند و کارها را به تو (ای رسول ما) بر عکس می‌نمودند.»

مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند (قرائتی، ۱۳۸۵).

گزارش‌گیری باعث پی بردن به مشکلات و انحرافات احتمالی می‌گردد و منجر به اصلاح مسائل فرا روی سازمان می‌گردد. همچنین از طریق ارتباطات و گزارش‌گیری است که مدیر اطلاعات لازم را جهت تصمیم‌گیری و ارزشیابی به دست می‌آورد.

حضرت علی در این رابطه به مالک اشتر می‌فرماید: «پس درکارهایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرسی‌های راست کار و وفادار بر آن بگمار زیرا خبرگیری و بازرسی نهایی تو سبب وادار نمودن ایشان است بر امانتداری و مدارا نمودن و نرمی با رعیت».

### صلابت

«و مِنْهُمْ مَنْ يَلْمُكَ فِي الصَّدَقَاتِ...» (توبه، ۵۸)

«و بعضی از آن مردم منافق در تقسیم صدقات بر تو اعتراض و خرده گیری کنند.» مدیران نظام اسلامی نباید تحت تأثیر عیب جویی‌های منافقان و معاندان قرار گیرند، بلکه اگر روش درستی در پیش گرفته‌اند از هیچ چیز واهمه نداشته باشند (قرائتی، ۱۳۸۵). دخالت در امور مالی حتی برای پیغمبر هم بستر نیش زبان می‌شود (قرائتی، ۱۳۸۸). حضرت علی (ع) در این مورد به مالک اشتر می‌فرماید: «با مردم فروتن باش، نرمخو و مهربان باش، گشاده رو و خندان باش. در نگاه هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مایوس نگردند، زیرا خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان خواهند پرسید، اگر کیفر دهد شما استحقاق بیش از آن را دارید، و اگر ببخشد از بزرگواری اوست.»

### تخصیص منابع

و لَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَ رَسُولُهُ... (توبه، ۵۹)

«و چقدر بهتر بود اگر آن‌ها به آنچه خدا و رسول به آن‌ها عطا کرد، راضی بودند...» در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنایم به پیامبر صلی الله علیه و آله اعتراض کرد، آیه نازل شد: اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آن‌ها داده‌اند راضی می‌شدند، خداوند از فضلش به آن‌ها بیشتر عطا می‌فرمود (قرائتی، ۱۳۸۵). پیام مدیریتی این آیه این است که مخالفان هرگز از نحوه تخصیص منابع راضی نمی‌شوند، مدیر باید بداند که این مخالفت‌ها وجود خواهد داشت. سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در صرف منابع مالی سازمان، از شئون مدیریت عالی سازمان است. حیدری تفرشی (۱۳۸۶) با استناد به آیات ۱ و ۴۱ سوره انفال و آیه ۷ سوره حشر قرآن کریم بیان می‌کند که مدیران در برابر امور مالی و هزینه کردن آن، مسئول هستند و باید از جذب بودجه‌ها آگاهی کافی داشته باشند و از مفاسد اقتصادی جلوگیری کنید.

### تسخیر قلوب جهت رهبری

«وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ» (توبه، ۶۰)

تألیف قلوب و آزادی بندگان و قرض داران و در راه خدا و به راه در ماندگان .... برای کار فرهنگی روی مخالفان، باید ابتدا دل آنان را به دست آورد (قرائتی، ۱۳۸۸). امام علی (ع) می‌فرماید «قلب را از مهربانی، لطف و محبت به مردم آکنده ساز و همچون حیوانات درنده بر آنان مباش که منتظر خوردنشان باشی. چون مردم دو دسته‌اند: یا برادر دینی تو هستند، یا همچون تو بشوند.»

حضرت علی در نهج البلاغه می‌فرماید: «شادمانی مومن در رخسار اوست. گشاده رویی دام دوستی است». علاوه بر این در اسلام، مسائلی همچون هدیه، سوغات و اطعام، به عنوان اهرمی جهت جذب قلوب به حساب آمده است.

### شنیدن سخنان دیگران

«وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أُذُنٌ...» (توبه، ۶۱)

«و بعضی (از منافقان) آنان هستند که دائم پیغمبر را می‌آزارند و می‌گویند او شخص ساده و زود باوری است.»

از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه‌هاست. مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند (قرائتی، ۱۳۸۵). مدیریت و رهبری با مشکلات توان فرسا عجین است؛ کسانی می‌توانند عهده دار مسئولیتی در اجتماع گردند، که قدرت تحمل ناملایمات و مشکلات را داشته باشند. شرح صدر در وجود افراد به آنان کمک می‌کند تا به مقابله با سختی‌ها و مشکلات روند و توان تحمل ناگواری‌ها را در این راه کسب کنند (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶).

### ثبت سوء سابقه

«إِنَّكُمْ رَضِيتُمْ بِالْقُعُودِ أَوَّلَ مَرَّةٍ...» (توبه، ۸۳)

«شما هستید که اول بار برای تخلفتان از سفر جهاد اظهار مسرت می‌کردید، اکنون هم به جای خود بنشینید.»

عده‌ای از منافقان نزد پیامبر آمده و گفتند: به ما اجازه جنگ با مشرکان بده. خداوند از طرف پیامبر پاسخ می‌دهد که: شما اهل جنگ و کارزار نیستید، بلکه فقط شعار می‌دهید و هرگز به جنگ نخواهید رفت، زیرا که در جنگ گذشته (جنگ تبوک)، به کمک سپاه اسلام

نیامدید و در خانه‌هایتان ماندید. سوء سابقه افراد و تخلف از فرمان‌ها و دستورات سازمانی باید ثبت شود. البته لازم نیست به مجرد یک تخلف، تنبیه صورت گیرد، ولی ثبت و ضبط آن لازم است (قرائتی، ۱۳۸۵).

فرمان حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «افرادی با تجربه و باحیا را جست و جو کن که از خاندان صالح و پیشگامان در اسلام باشد، زیرا ایشان از نظر اخلاقی برجسته‌ترین و از جنبه حیثیت قابل اعتمادترین و کمتر به فکر طمع کاری بوده و در عواقب کارها باریک بین ترند».

### توجه به امور فرهنگی

«الْأَعْرَابُ أَشَدُّ كُفْرًا وَنِفَاقًا وَأَجْدَرُ أَلَّا يَعْلَمُوا حُدُودَ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ» (توبه، ۹۷)

«اعراب (بادیه نشین) در کفر و نفاق از دیگران سخت‌تر و به جهل و نادانی احکام خدا سزاوارترند و خدا به احوال خلق دانا و به مصالح هر حکمی که کند، آگاه است. افراد دور از فرهنگ، گاهی آلت دست کافران و منافقان قرار گرفته و از خود آنان بی‌منطق‌تر می‌شوند (قرائتی، ۱۳۸۸). محیط اجتماعی و فرهنگی انسان، در بینش و موضع‌گیری او در مورد حقایق و معارف مؤثر است. یکی از عوامل کفر و نفاق، ناآگاهی است.»

### عطوفت در روابط اقتصادی

«خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ وَالَّذُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» (توبه، ۱۰۳)

«ای رسول ما! تو از مومنان صدقات را دریافت دار تا بدان صدقات نفوس آن‌ها را پاک و پاکیزه سازی و آن‌ها را به دعای خیر یاد کن که دعای تو در حق آنان موجب تسلی خاطر آن‌ها شود و خدا (به دعای مخلصان) شنوا و داناست.»

از آیه فوق در می‌یابیم که دریافت‌ها و پرداخت‌های مالی، باید همراه محبت و عطوفت باشد (قرائتی، ۱۳۸۵). اسلام در جهت پرورش تکامل عواطف انسانی، دستورات موکدی دارد. این مفاهیم هستند که رفتار انسان را شکل می‌دهند و نظر به این که معیار ارزش، تقوی و پرهیزکاری است. در امور اقتصادی پیامبر اسلام با برنامه‌های خاص چنان جوّ و محیطی را آماده ساخت که رشد همراه عدالت اقتصادی ممکن گردد (جاسبی، ۱۳۷۸).

### توجه به تشویق معنوی

«وَصَلِّ عَلَيْهِمْ» (توبه، ۱۰۳)

«دعای تو در حق آنان موجب تسلی خاطر آن‌ها شود.»

تشویق‌ها لازم نیست، همیشه مادی باشد، گاهی تشویق معنوی کارسازتر است. باید در کار فرهنگی، به افراد اهل پذیرش، آرامش و امید داد (قرائتی، ۱۳۸۸).

### نگرش جامع

«التَّائِبُونَ الْعَابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّاكِعُونَ السَّاجِدُونَ الْآمِرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ» (توبه، ۱۱۲)

«(بدانید که) از گناه پشیمانان، خداپرستان، حمد و شکر نعمت‌گذاران، روزه‌داران، نماز با خضوع‌گذاران، امر به معروف و نهی از منکر کنندگان و نگهبانان حدود الهی (همه اهل ایمانند) و مومنان را (ای رسول ما به هر اجر و ثواب و سعادت) بشارت ده.»  
اسلام دینی جامع است، اشک را در کنار شمشیر و عبادت را در کنار سیاحت قرار داده است (قرائتی، ۱۳۸۵).

همچنین آیه: «وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ» (توبه، ۱۲۲)

«(هنگامی که رسول فرمان خروج برای جنگ دهد) نباید مومنان همگی بیرون رفته و رسول را تنها گذارند، بلکه چرا از هر طایفه ای جمعی برای جنگ و گروهی نزد رسول برای آموختن علم مهیا نباشند؟»

پس از نزول آیات جهاد و توبیخ کسانی که به جنگ نرفته بودند، همه می‌خواستند رهسپار جبهه شوند که خداوند متذکر شد: سزاوار نیست همه مؤمنان به جهاد روند و امور دیگر را تعطیل نمایند. در برنامه‌ریزی و مدیریت، جامع‌نگر باشیم تا توجه به مسأله‌ای سبب اخلال در مسایل دیگر نشود (قرائتی، ۱۳۸۸).

در برنامه‌ریزی و مدیریت فرهنگی نباید تمام افراد را به یک سو سوق داد، بلکه باید «مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ» را به کار بگیریم (همان منبع).

### محبت و هدایت

«لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ» (توبه، ۱۲۸)

«همانا رسولی از جنس شما (نوع بشر یا قوم عرب) برای هدایت خلق که از فرط محبت و نوع پروری فقر و پریشانی و جهل و فلاکت شما بر او سخت می آید و بر آسایش و نجات شما بسیار حریص و به مومنان رئوف و مهربان است.»

سوز و شور، لازمه کار مسئول کار فرهنگی است. رسول خدا صلی الله علیه وآله غم‌خوار امت است. رهبران اسلامی باید در سختی‌ها و گرفتاری‌ها با مردم همدل و همراه باشند. «عزیز علیه ما عنتم»

پیامبر خدا صلی الله علیه و آله در هدایت و ارشاد مردم، سر از پا نمی‌شناسد (ارزش هدایت و راهنمایی). «حریص علیکم» از عوامل تأثیر کلام در دیگران، خیرخواهی، دلسوزی، مهربانی، بی‌توقعی و تواضع است. «عزیز علیه، حریص علیکم، رؤف رحیم». رهبر اسلامی تنها بر مؤمنان رئوف و رحیم است، نه بر همه کس، بلکه بر دشمن شدید و غلیظ است. باید رنج و سختی مردم را ما لمس کنیم (قرائتی، ۱۳۸۸).

### فازبندی

أَكَانَ لِلنَّاسِ عَجَبًا أَنْ أَوْحَيْنَا إِلَى رَجُلٍ مِّنْهُمْ أَنْ أَنْذِرِ النَّاسَ وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا أَنْ لَهُمْ قَدَمٌ صِدْقٍ عِنْدَ رَبِّهِمْ  
قَالَ الْكَافِرُونَ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ مُّبِينٌ (یونس، ۳)

«همانا پروردگارتان، خدایی است که آسمان‌ها و زمین را در شش روز و دوران آفرید، سپس بر عرش استیلاء یافت (زامام امور را به دست گرفت). کار جهان را تدبیر و سامان دهی می‌کند. هیچ شفاعت‌کننده‌ای جز با اذن او نیست. آن خداوند است که پروردگار شماسست، پس او را بپرستید. آیا پند نمی‌گیرید؟»

اقدامات و برنامه‌ها باید زمان بندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی) انجام گردد، چنان که خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین چنین کرد (قرائتی، ۱۳۸۵).

برنامه ریزی در قرآن، هدفمند و دارای هدف حق است و در آن، هر چیز به اندازه و برای مدت معین تولید می‌شود. در برنامه ریزی قرآنی، هر عنصر، بدون اصطکاک با عنصر دیگر تنظیم می‌شود. خورشید پیوسته به سوی قرارگاهش در حرکت است. در برنامه ریزی قرآن، شرایط و اقتضات زمانی کاملاً لحاظ می‌شود (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶).

وقتی بر نظام هستی برنامه و تدبیر حاکم است، چگونه می‌توان پذیرفت انسان که گل سرسبد موجودات است، بی برنامه باشد؟ در نامه ۲۱ حضرت علی (ع) به مالک اشتر آمده است که: «فرصت چون ابر گذر است، پس فرصت‌های نیک را غنیمت بشمارید».

### تفویض اختیار و نظارت

«ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ» (یونس، ۱۴)

«سپس بعد از (هلاک) آن‌ها شما را در زمین جانشین کردیم تا ببینیم و بنگریم که تا (خویش) چه عمل خواهید کرد.»

هر مدیری که مسئولیت می‌دهد، (جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ...) باید نظارت هم بکند. (لِنَنْظُرَ) عملکرد ما، زیر نظر خداوند است. همه اقوام، نزد خدا یکسانند و قانون آزمایش الهی، درباره همه جاری می‌شود. سرنوشت مردم، نتیجه عملکرد خودشان است. حتی رسول خدا (ص) زیر نظر (خدا) بود. جهان محضر خدا و او شاهد بر اعمال ما است. در نامه حضرت علی (ع) آمده است هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار؛ زیرا دور بودن زمامداران از چشم رعایا، خود موجب نوعی محدودیت و بی‌اطلاعی از امور مملکت است (قرائتی، ۱۳۸۵).

### قانون مداری

از جمله: «أَنْتَ بِقُرْآنٍ غَيْرِ هَذَا» و پاسخ پیامبر که فرمود: «مَا يَكُونُ لِي أَنْ أُبَدِّلَهُ مِنْ تَلْقَائِ نَفْسِي» (یونس، ۱۵)

«(منکران معاد) گفتند قرآنی غیر از این هم بیاور... مرا نرسد که پیش خود قرآن را تبدیل کنم.»

می‌فهمیم رهبر فکری جامعه نباید تسلیم خواسته‌های نابجا شود. هیچ‌کس حتی پیامبر نمی‌تواند قانون الهی را تغییر دهد. اصل آن است که خدا می‌گوید، نه آنچه مردم می‌خواهند. در اینجا اصل بنیادین «عدم تقدم بر دستورات خدا و رسول» معنی پیاده می‌کند. علاوه بر این هیچ عذر و بهانه‌ای برای هیچ فرد در هیچ مکان و زمانی نباید باعث تخطی از احکام اسلامی گردد (قرائتی، ۱۳۸۵).

### خوش سابقه بودن

«فَقَدْ لَبِثْتُ فِيكُمْ عُمراً» (یونس، ۱۶)

«من قبل از این عمری در میان شما زیستم.»

خوش سابقه بودن مسئول فرهنگی، در اثرگذاری کار او نقش مهمی دارد (قرائتی، ۱۳۸۸).  
 «قُلْ لَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا تَلَوْتُهُ عَلَيْكُمْ وَلَا أَدْرَاكُمْ بِهِ فَقَدْ لَبِثْتُ فِيكُمْ عُمراً مِّن قَبْلِهِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ» (یونس، ۱۶)  
 «(بگو ای رسول) اگر خدا نمی خواست هرگز بر شما تلاوت قرآن نمی کردم و شما را به احکام حقایق آن آگاه نمی ساختم. من عمری از این پیش میان شما زیستم. آیا عقل و فکرتان را کار نمی بندید تا بدانید که این کتاب وحی خداست و بزرگ رحمت خدا بر خلق است؟»  
 سابقه پاکي و امانت و امّی بودن پیامبر، نشانه حقانیت اوست (برای پیامبری). خوش سابقه بودن مسئول فرهنگی، در اثرگذاری کار او نقش مهمی دارد. برای بکارگیری کارکنان و اعطای نقش به آن‌ها باید به سابقه آن‌ها توجه نمود (قرائتی، ۱۳۸۸).

### شناخت قبل از اقدام

«بَلْ كَذَّبُوا بِمَا لَمْ يُحِطُوا بِعِلْمِهِ» (یونس، ۳۹)

«بلکه انکار چیزی را می کنند که علمشان به او احاطه نیافته و حقیقت و باطن آن را درک نکرده‌اند.»

اگر به چیزی علم نداریم آن را تکذیب نکنیم (قرائتی، ۱۳۸۸).

تأکید بر اصل شناخت و آگاهی در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌ها دارد.

### آمادگی برای مخالفت‌ها

«فَلَمَّا جَاءَهُمُ الْحَقُّ مِنْ عِنْدِنَا قَالُوا إِنَّ هَذَا لَسِحْرٌ مُّبِينٌ» (یونس، ۷۶)

«و چون رسول حق با معجزات و آیات از جانب ما بر آن‌ها آمد آیات و معجز او را تکذیب کردند و گفتند این سحر بودنش بر همه آشکار است.»  
 مدیران و رهبران باید بدانند که همواره گروهی با برنامه‌های آنان مخالفت می‌کنند (قرائتی، ۱۳۸۵).

منظور از قدرت روحی همان شرح صدر است (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶: ۵۶).

شرح صدر در کنار تعلیم و تجربه لازمه مدیریت است و انسان را به سوی تکامل، پویایی و انسانیت سوق می‌دهد. شرح صدر ظرفیت فکری و روحی است. به تعبیر قرآن هرگاه ظرفیت



روانی انسان برای پذیرش حق گسترش یابد، نورانیت و بینشی برای او حاصل می‌شود که در پرتو آن، حرکت انسان در جهت تکامل خود و جامعه تصحیح می‌گردد (عظیم زاده اردبیلی، ۱۳۷۹).

### توجه به نیروهای بالقوه

«فَمَا آمَنَ لِمُوسَىٰ إِلَّا ذُرِّيَّةٌ مِّنْ قَوْمِهِ» (یونس، ۸۳)

«پس از آن همه ظهور معجزات موسی و ابطال سحر ساحران باز از آن مردم باطل پرست کسی به موسی ایمان نیاورد جز قبیله او.»

نسل نو برای کار فرهنگی آمادگی بیشتری دارند. درست است که زمینه تحوّل فکری و گرایش به حقّ، در نوجوانان بیشتر است، چون قلبی پاک دارند و تعلّقاتشان به مال و مقام کمتر است. ایمان راسخ، هرگز در محیط بد، نظام فاسد، اقتصاد و تبلیغات ناسالم و محیط رعب، سست نمی‌شود. ایمان توحیدی و تشکیلاتی هر دو برای اداره سازمان لازم است (قرائتی، ۱۳۸۸).

### توجه به مشکلات مادی

«وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ وَأَخِيهِ أَنْ تَبَوَّءَا لِقَوْمِكُمَا بِمِصْرَ بُيُوتًا وَاجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ» (یونس، ۸۷)

«و به موسی و برادرش (هارون) وحی کردیم که شما و پیروانتان در شهر مصر منزل گیرید و خانه‌هایتان را قبله و معبد خود قرار دهید و نماز بپا دارید و تو هم ای رسول مومنان را (به فتح در دنیا و بهشت در آخرت) بشارت ده.»

اگر بتوانیم مشکلات مادی مردم را حل کنیم، بستری برای انجام کار فرهنگی خواهد بود (قرائتی، ۱۳۸۸).

### صبر و استقامت

«وَأَتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ وَاصْبِرْ حَتَّىٰ يَخُذَكَ اللَّهُ وَهُوَ خَيْرُ الْحَاكِمِينَ» (یونس، ۱۰۹)

«ای رسول! تو خود از وحی خدای که به تو می‌رسد، پیروی کن و راه صبر پیش گیر تا وقتی که خدا حکم کند که او بهترین حکمفرمایان عالم است.»

یکی از صفات مدیران و رهبران، صبر و استقامت است، زیرا که صبر، انسان را به شهید موفقیت می‌رساند.

حضرت علی (ع) در نامه ۱۵۳ درباره اهمیت صبر فرموده اند: «شکیبا پیروزی را از کف ندهد، اگر چه روزگاری بر او بگذرد».

### توجه به روز معاد

«وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَى» (هود، ۱۸)

«در جهان از آن‌هایی که به خدا نسبت دروغ دادند، ستمکارتر کیست؟»

در قیامت گواهان بسیاری شهادت خواهند داد، پس مراقب کار خود باشیم. می‌فهمیم: انحراف در مسائل فرهنگی مصداق بالاترین ظلم‌هاست (قرائتی، ۱۳۸۸).

«وَمَا أَنَا بِطَارِدِ الَّذِينَ آمَنُوا» (هود، ۲۹)

«و من هرگز آن مردم با ایمان را هر چند فقیر و ذلیل و بی قدر باشند، از خود دور نمی‌کنم.»  
در مسیر کار فرهنگی، نباید برای جلب افراد پرتوقع و اشراف، فقراء و محرومان را از خود دور کنیم.

### توجه به ضابطه به جای رابطه

«إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ» (هود، ۴۶)

«ای نوح) فرزند تو هرگز با تو اهلیت ندارد.»

وابستگی اگر در خط حق نباشند، باید طرد شوند (قرائتی، ۱۳۸۸).

اصل مدیریتی توجه به ضابطه به جای رابطه از آیه فوق استنباط می‌شود.

### پیشرفت اقتصادی

«وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا

مُجْرِمِينَ» (هود، ۵۲)

ای قوم از خدا آمرزش طلبید و به درگاه او توبه کنید تا از آسمان بر شما رحمت فراوان نازل گرداند و بر قوت و توانایی شما بیفزاید و زنده‌ها را به نابکاری و عصیان روی از خدای رحمان مگردانید.

نظام و حکومت اسلامی اگر خواهان توسعه اقتصادی است، باید طرح‌های معنوی را در جامعه توسعه دهد. به وجود آوردن جامعه‌ای سالم و برخوردار از نعمت و نیرومند، از اهداف ادیان آسمانی است. قدرت اقتصادی، زمینه‌ساز سایر قدرتهاست. دین، نه از سیاست جداست و نه از اقتصاد.

در جهان‌بینی و نگاه دینی، یکی از راه‌های توسعه اقتصادی، دوری از نافرمانی خداوند و جبران گذشته است. تعبیر قرآن که می‌فرماید: (توبوا الیه یرسل السماء علیکم مدرارا) هم می‌تواند اثر معنوی توبه باشد، نظیر نماز باران که راهی برای نزول باران است و هم می‌تواند اثر طبیعی آن باشد، زیرا اگر مردم به پاکی و صداقت کسی مطمئن شوند، روابط خود را با او توسعه می‌دهند (قرائتی، ۱۳۸۵).

### ثبات قدم در راه اعتلای فرهنگ

«إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ» (هود، ۸۸)

بلکه تا بتوانم تنها مقصودم اصلاح امر شماست.

کار فرهنگی زمان و مکان ندارد و تا آخرین رمق باید آن را ادامه داد (قرائتی، ۱۳۸۸).

### ایمان به هدف

«فَلَا تَكُ فِي مِرْيَةٍ مِّمَّا يَعْبُدُ هَؤُلَاءِ مَا يَعْبُدُونَ إِلَّا كَمَا يَعْبُدُ آبَاؤُهُمْ مِنْ قَبْلُ وَإِنَّا لَمُوَفُّوهُمْ نَصِيحُهُمْ غَيْرَ

مَنْقُوصٍ» (هود، ۱۰۹)

پس تو ای رسول ما بی شک بدان که اینان عبادت بت‌ها را به جز پیروی و تقلید جاهلانۀ پدرانشان نمی‌کنند و ما آنچه سهم عذاب این مشرکان (لجوج عنود) است به حد کامل خواهیم داد.

مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند (قرائتی، ۱۳۸۵). اگر یک مدیر آگاه همه عالم را محضر حق بداند و خدا را در رأس همه مدیریت‌ها ناظر بر کار مدیران بشناسد، می‌تواند به خوبی بدرخشد و به موفقیت دست یابد.

### استقامت همگانی، اعتدال

«فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ» (هود، ۱۱۲)

پس ای رسول ما، تو چنان که مأموری استقامت کن و پایداری کن و کسی که با همراهی تو به خدا رجوع کرد (نیز پایدار باشد) و هیچ از حدود الهی تجاوز نکنید که خدا به هر چه شما می‌کنید بصیر و داناست.

در پایداری بر مشکلات، مدیر باید پیشگام و اسوه استقامت باشد. پایداری مدیران بدون همراهی سایرین، بی‌نتیجه است (قرائتی، ۱۳۸۵).

مدیران و رهبران، باید در مسیر اعتدال حرکت کنند و از افراط و تفریط بپرهیزند. باید در کار فرهنگی پایدار و مقاوم باشیم و آن را به خاطر اهداف دیگر رها نکنیم. اگر می‌بینیم بعضی از بزرگان وصیت می‌کنند که در مدرسه و یا کتابخانه خود دفن شوند، برای آن است که بگویند عمرم را پای این مدرسه و کتابخانه دادم (قرائتی، ۱۳۸۸).

امام صادق به یکی از دوستانش می‌فرماید: «کسی که صبر کند، مدت کوتاهی صبر می‌کند و به دنبال آن پیروزی است و کسی که بی‌تابی کند، شکست است» (سرمدی، ۱۳۷۹).

### توجه به تفاوت در آفرینش افراد

«وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ» (هود، ۱۱۸)

و اگر پروردگار تو می‌خواست قطعاً همه مردم را امت واحدی قرار می‌داد، در حالی که پیوسته در اختلافند. سنت الهی در آفرینش انسان، بر اساس آزادی و انتخاب عقاید و افکار است.

«وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ» (یوسف، ۶)

تعبیر خواب تست که خدا تو را بر گزیند و عالم تأویل خواب‌ها بیاموزد.

بعضی علوم هدیه ویژه الهی است که البته به افراد ویژه داده می‌شود (قرائتی، ۱۳۸۸).

### دانش استراتژیک

«وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ...» (یوسف، ۶)

خداوند حضرت یوسف را برگزید و به او علم تعبیر خواب و آگاهی از انجام امور را عطا فرمود. علوم کلیدی و دانش‌های استراتژیک را نباید به هر فردی آموخت، برای در اختیار گذاشتن اطلاعات مهم باید افراد را گزینش کرد.

### گروه‌گرایی، برتری بر اساس لیاقت

«إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ...» (یوسف، ۸)

«برادران یوسف گفتند: یوسف و برادرش بنیامین نزد پدرمان از ما محبوب‌ترند، در حالی که ما گروهی نیرومند هستیم. ارزش انسان به سن و سال نیست، ممکن است کسی از نظر سنی کوچک تر، ولی از نظر خصلت‌ها و ارزش‌ها والاتر باشد.»

تبعیض با تفاوت یکسان نیست. تبعیض، برتری دادن بدون دلیل است و تفاوت، برتری بر اساس لیاقت. بنابراین برتری دادن افراد بر اساس لیاقت‌هایشان در رده‌های مدیریتی، اصلی معقول و تأیید شده است. گروه‌گرایی، اگر بدون رهبری صحیح باشد و جهت‌گیری منفی و مخرب پیدا کند، باید شدیداً کنترل شود، زیرا عوامل سقوط را سریع‌تر فراهم می‌کند. (برادران حضرت یوسف به همین دلیل دچار انحراف شدند و هنگامی که تحت نظارت و هدایت یوسف قرار گرفتند از اشتباهات خود بازگشتند (قرائتی، ۱۳۸۵).

### تقسیم کار

«وَجَاءَتْ سَيَّارَةٌ فَأَرْسَلُوا وَارِدَهُمْ...» (یوسف، ۱۹)

«کاروانی از راه رسید و مأمور آب را فرستادند تا آب بیاورد.»

تقسیم کار یکی از اصول مدیریت و زندگی جمعی است. (کلمه «وارد» به معنی کسی است که مسئول آب آوردن است).

### ارتقا از قاعده هرم

«عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَنْفَعَهُ وَلَدًا...» (یوسف، ۲۱)

«عزیز مصر به همسرش گفت: یوسف را به چشم برده نگاه نکن، امید است در آینده به ما سود برساند (در امور خانه، ما را کمک کند)، یا او را به فرزنددی بگیریم.»

تصمیم‌های مهم را پس از ارزیابی و به صورت مرحله‌ای اتخاذ کنید. اول یوسف به عنوان کمک کار خانه و سپس به عنوان فرزند قرار داده شد (قرائتی، ۱۳۸۵).

خداوند، بندگان مخلص خود را تنها نمی‌گذارد و آن‌ها را در شداید و سختی‌ها نجات می‌دهد. نوح را روی آب، یونس را زیر آب و یوسف را کنار آب، نجات داد. همچنان که ابراهیم را از آتش، موسی را در وسط دریا و محمدصلی الله علیه وآله را درون غار و علی علیه السلام را در بستر که به جای پیامبر خوابیده بود، نجات داد. با اراده الهی، ریسمان چاه وسیله شد تا یوسف از قعر چاه به تخت و کاخ برسد، پس بنگرید با حبل‌الله چه می‌توان انجام داد؟! «اصل اتکال به خداوند در رسیدن به اهداف عالی».

طی کردن هرم مدیریتی باید مرحله به مرحله صورت پذیرد. در انتخاب مدیران رده‌های بالاتر، از مدیران رده پایینی استفاده شود که پله‌های هرم را طی کرده‌اند.

### توانایی رشد

«كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ...» (یوسف، ۲۱)

«و این گونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم.»

هیچ گاه زبردستان را نباید دست کم گرفت، چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند (قرائتی، ۱۳۸۸).

با احترام به مردم، می‌توان انتظار کمک و یاری از آنان داشت.

### ترفیع، شفاف سازی، وارستگی

«وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا وَ كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ» (یوسف، ۲۲)

«و چون یوسف به رشد و قوت رسید، به او حکم (نبوت) و علم دادیم و این گونه پاداش نیکوکاران را می‌دهیم.»

ترفیع افراد باید در وقت خود صورت پذیرد، اگر زودتر باشد، فرد به صلاحیت لازم نرسیده است و اگر دیرتر باشد، انگیزش افراد را کاهش می‌دهد (قرائتی، ۱۳۸۵).

دلیل عزل و نصب‌ها را برای دیگران باید بیان کرد تا فضای رقابت در سازمان حاکم شود؛ چنان که خداوند دلیل نصب یوسف را نیکوکار بودن او شمرده است. تنها علم و توان برای مسئولیت پذیری کافی نیست، بلکه وارستگی و نیکو سیرتی نیز شرط است (همان منبع).

### دقت در رفتار

«وَ قَالَ نِسْوَةٌ فِي الْمَدِينَةِ امْرَأَةٌ الْعَزِيزِ تُرَاوِدُ فَتَاهَا ...» (یوسف، ۳۰)

«زنان شهر گفتند: همسر عزیز با غلامش مراوده داشته است.»

هر کس پست یا مسئولیتی می‌گیرد، باید در رفتارهای خویش دقت زیادی داشته باشد، چون اخبار مربوط به مسئولان بسیار زود منتشر می‌شود.

«يَا صَاحِبِي السَّجْنِ أَرَأَيْتَ مُتَّفَرِّقُونَ» (یوسف، ۳۹)

«ای دو رفیق زندان من! آیا خدایان متفرق بی حقیقت بهتر و در نظام خلقت مؤثرترند؟»

برای کار فرهنگی باید با مخاطب محترمانه رفتار کرد (قرائتی، ۱۳۸۸).

یک اصل اساسی اخلاق مدیریتی نهج البلاغه، لطف و محبت نسبت به همه اقشار مردم است، حتی سخت‌گیری نسبت به مخالفان فکری را نمی‌پسندد و استاندارانش می‌خواهد که حقوق اساسی هم اقشار را تأمین کنند و در برابر مردم فروتن و متواضع باشند.

### مدیریت بحران، برنامه‌ریزی استراتژیک

«قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَائِبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ» (یوسف، ۴۷)

«یوسف گفت: هفت سال پی در پی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید.»

تشریح وضعیت بحران، از جمله وظایف مهم مدیریت بحران است و ارائه راه حل (طرح و برنامه) برای خروج از وضعیت بحرانی نیز از وظایف ایشان است. برنامه‌ریزی در تولید و صرفه‌جویی در مصرف برای ایجاد پشتوانه، یک ضرورت برای کشورهای در حال توسعه است. در برنامه‌ریزی و نظارت بر مصرف، سهم نسل آینده حفظ و مراعات شود. طرح‌ها باید به نحوی برنامه قابلیت عملی شدن داشته باشد (بهترین راه ذخیره‌سازی گندم بدون سیلو و انبار، واگذارن گندم در خوشه‌اش بود تا دچار فساد زودرس نشود) (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶).

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را به این صورت بیان کرده‌اند: منعکس‌کننده ارزش‌های حاکم بر جامعه؛ تعیین چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیریتی؛ دید دراز مدت و توجه به افق‌های دورتر سازمان؛ ایجاد پیوستگی و انسجام در عملیات در اقدام‌های سازمان در دوره‌های زمانی طولانی؛ فراگیری برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان و جهت‌بخشی به آنان.

### مشاوره تخصصی (اتاق فکر)

«وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ...» (یوسف، ۵۰)

«هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند تا در مورد خواب سؤال کند.»

در شرایط بحرانی سازمان، برای حل معضلات و مسائل از مشاوران و نخبگان باید بهره‌برد. یکی از راهکارهای عملی آن راه‌اندازی اتاق‌های فکر در هر سازمان است (قرائتی، ۱۳۸۵). مدیر علاوه بر دانش مدیریت، نیازمند روشن‌بینی، بینش و بصیرت است تا او را قادر سازد در هر موقعیتی نقش مقتضی ایجاد نماید. بینش مدیریت، احساس ویژه‌ای است که شکوفایی

- آن انسان را به انجام کار از طریق دیگران قادر می سازد و او را دارای هنر مدیریت می نماید (سبحانی نژاد، نوروز زاده و افشار، ۱۳۸۹، جاسبی، ۱۳۷۸)
- مهم ترین فواید شورا و مشاوره را به این صورت بر شمردند:
۱. جلوگیری از پیدایش خودکامگی و استبداد،
  ۲. شناخت مواضع خطا و اشتباهات،
  ۳. ایجاد احساس شخصیت و مسئولیت در اعضای شورا،
  ۴. تأمین منافع جمعی و مصلحت عموم،
  ۵. کاهش احتمال شکست در انجام تصمیمات،
  ۶. شکوفایی استعداد ها،
  ۷. ایجاد الفت بین اعضا،
  ۸. تأمین تکیه گاه در اتخاذ تصمیم های مهم،
  ۹. بهره گیری از آرا و نظریات بهتر و صائب تر،
  ۱۰. تضمین پویایی فرد و مجموعه و
  ۱۱. هدایت و اصلاح کژی ها و اشتباهات.

### عاقبت اندیشی

«لَا تَنْ حَصْحَصَ الْحَقَّ» (یوسف، ۵۱)

«الان که حقیقت آشکار شد...»

در همین دنیا پرده ها کنار می رود و چهره های حق و باطل روشن می شود. آنگاه که خدا بخواهد، دشمن، خود وسیله نجات و رفع آتھام می شود. نکته مدیریتی در این آیه این است که مدیران باید از رفتارهای ساختگی پرهیز کنند. سوء استفاده از مقام، رابطه مداری ها، بی عدالتی ها و... نهان نخواهد ماند (قرائتی، ۱۳۸۵).

### بحث و نتیجه گیری

قرآن کریم گنجینه ای بس گرانبها می باشد که بیشتر به تنظیم امور مدیریت عمومی در حد قوانین کلی حاکم بر اجتماع پرداخته است (سرمدی، ۱۳۷۹). مدیریت قرآنی، مدیریتی است مشاوره جویانه است.



با نگاه عمیق به هر کدام از نکته‌هایی مدیریتی در قرآن مجید این نتیجه حاصل می‌شود که هیچ کدام از آن‌ها با نگرش عقلانی مغایرتی نداشته، بلکه کاملاً از مبنای عقلی غیر قابل تردیدی برخوردار هستند. نکته مهم دیگری که از آیات قرآن مجید در جزء ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ به دست آمد این است که نکته‌های مدیریتی آن برای همه عصرها و نسل‌ها و نه تنها برای زمان خاص صدر اسلام یا بلاد اسلامی، بلکه برای همه ازمنه و امکان است. سه جز ۱۰، ۱۱ و ۱۲ قرآن کریم به ارائه الگوهای رهبری جوامع و سازمان‌ها توسط پیامبران (حضرت محمد، لوط، نوح، یونس، یوسف) اشاره دارد. در نکته‌های مدیریتی هم اهمیت مدیریت و هم هدف و روش‌های مربوط به رهبری و مدیریت روشن شده است. هدف مدیریت از دیدگاه قرآن کریم به صورت نهایی توجه به رشد معنوی و کمال انسان‌ها و به صورت هدف میانی برقراری قسط و عدالت در جامعه است.

مهم‌ترین اصول و روش‌های مدیریتی که از ۳ جزء مذکور استنباط می‌شوند، عبارتند از: تدبیر، تقوا گرایی، تعبد و بندگی، اصل عدم تقدم بر خدا و رسول خدا، عدالت خواهی، جامع‌نگری، عاقبت اندیشی، تمرکز بر هدف، ایمان به هدف، توجه به امور فرهنگی، حسن سلوک، برنامه ریزی، هدایت و رهبری، راهنمایی به تفکر و اندیشیدن، صبر و استقامت، توجه به پیشرفت اقتصادی و رفاه مادی، درک مشکلات، شنیدن سخنان دیگران، توجه به موقعیت زمانی و مکانی و فرهنگی و تفاوت‌های فردی افراد، توجه به ضابطه به جای رابطه، تقسیم کار، توجه به عطف و روابط انسانی، شناخت قبل از اقدام، توان اجرایی، پیامدهای تصمیم، توان اجرایی، پیامدهای تصمیم، تفویض اختیار و نظارت، شور و مشورت، محبت و گذشت، برنامه ریزی استراتژیک، انعطاف پذیری، بصیرت، شناخت، دانش استراتژیک، کارگزینی، نظارت، تصمیم‌گیری اقتضایی، صلابت، آمادگی برای مخالفت‌ها، ترغیب کارکنان و تشویق مادی و معنوی. در یک جمله مدیریت قرآنی مدیریتی است مشاوره جویانه، همراه با محبت، با محوریت عدالت با هدف نهایی رشد معنوی و کمال انسانی.

### منابع

- قرآن کریم، ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای.
- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی.
- احمد زاده بیانی، احمد. (۱۳۸۶). روان‌شناسی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

- افجه ای، علی اکبر. (۱۳۶۴). مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی.
- جاسبی، عبدالله. (۱۳۷۸). مباحثی از مدیریت اسلامی، تهران، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، جلد اول.
- حیدری تفرشی، غلام حسین. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، اراک، نشر نویسنده.
- حیدری تفرشی، غلام حسین. (۱۳۸۶). مدیریت اسلامی، اراک، نشر نویسنده.
- حیدری تفرشی، غلام حسین. (۱۳۸۹). الگوهای مدیریت در اسلام و قرآن، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره سوم، صص ۳۰-۱۳.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ نوروز زاده، رضا و افشار، عبدالله. (۱۳۸۹). تعیین معیارهای اخلاق کاری از منظر امام (ع)؛ ارائه راهبردی عملی در جهت بهبود عملکرد مدیران آموزشی، پژوهش نامه اخلاق در آموزش عالی، شماره ۶۳، صص ۱۲۳-۹۳.
- سرمدی، محمدرضا. (۱۳۷۹). مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات پیام نور، چاپ پنجم.
- قرائتی، محسن. (۱۳۸۵). تفسیر نور دوره دوازده جلدی، تهران مرکز فرهنگی درس های از قرآن.
- قرائتی، محسن. (۱۳۸۵). ۳۰۰ نکته مدیریتی در مدیریت اسلامی، تهران، مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.
- قرائتی، محسن. (۱۳۸۸). اصول مدیریت فرهنگی: سخنی با متولیان فرهنگی، تهران، مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.
- مهرداد، حسین و رحیمی کیا، امین. (۱۳۸۶). مدیریت اسلامی، خرم آباد، دانشگاه آزاد خرم آباد.
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر یسپرون، چاپ ششم.