

## آموزه‌هایی از مدیریت در قرآن

### با نگرشی بر جزء های ۲۲ الی ۲۴

زهرا شعرا\*

**چکیده:** با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در نظام اسلامی بر آن شدیم تا از منظر قرآن، در جزء‌های ۲۲، ۲۳ و ۲۴ به تبیین و تشریح نگاه عادلانه و عاقلانه آیات نورانی از کلام حق بپردازیم. باشد تا با الگوپذیری مدیریتی در عرصه عمل نیز بتوانیم تئوری‌های مدیریتی اسلام را پیاده نماییم و از برکات این نوع مدیریت بهره مند شویم. در این مقاله نکات مدیریتی در جزء‌های مذکور که شامل سوره احزاب از آیه ۳۱ تا پایان سوره و سوره‌های سبأ، فاطر، یس، صافات، ص، زمر، غافر (مؤمن) به طور کامل و سوره فصلت از آغاز تا آیه ۴۶ در سه بحث عمده، «ضرورت مدیریت از دیدگاه قرآن»، «وظایف مدیر» و «صفات مدیر» مورد بررسی قرار گرفته است. وظایفی همچون داشتن هدف، داشتن برنامه مدون، تشریح وظایف، کیفیت مداری، عمل‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی، نظارت، ارزشیابی، زمینه‌سازی، احترام به سنت‌های نیک، وحدت فرماندهی، نظرسنجی، تغییر و تحول، انجام اصلاحات از نزدیکان، بازسازی نیروها، سلسله مراتب اداری، برخورد قاطعانه با متخلفان و استفاده از نظام ارزشی در سازمان برای مدیر اسلامی بیان شده است و صفاتی همچون آگاه بودن مدیر، صبور بودن مدیر، نصیحت‌پذیری مدیر، عاقبت‌اندیشی و داشتن قلب سلیم لازمه شخصیت مدیر است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، مدیریت قرآنی، وظایف مدیر

#### مقدمه

تفاوت بارز چهره عصر ما نسبت به قرون گذشته و حتی چند دهه اخیر، پیچیدگی روابط انسانی و نظام‌های اجتماعی و نیز پدید آمدن سازمان‌ها، موسسه‌ها و نهادهای گوناگون و مجهز به امکانات ارتباطی و رایانه‌ای پیچیده و پیشرفته است. این شرایط موجب شده است که چگونگی اداره هر چه بهتر این روابط و نیز سازمان‌ها توسعه‌ای چشمگیر یابد و ناگزیر اندیشه و مهارت مدیریت در دنیای کنونی به رشد و گسترش قابل توجهی نایل گردد (واثق‌ی، ۱۳۸۳، ص ۱۲).

مدیریت در مکاتب مختلف با اهداف مختلفی استفاده می‌شود. مثلاً در محافل غربی هدف از مدیریت استفاده از نیروهای انسانی و مادی جهت دست‌یابی به سرمایه و منافع بیشتر است؛

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

اما در اسلام و کتاب آسمانی قرآن کریم هدف بر مبنای معیارهای مادی طرح ریزی نشده است. بلکه هدف در اسلام منتهی شدن همه امور به خداوند متعال است و منشور از ایجاد نظم کامل و فراهم نمودن زمینه رشد و حرکت انسان به خاطر تامین همین هدف است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰، ص ۱۷). در راستای این دید مدیریتی در این مقاله نکات مدیریتی در جزءهای مذکور که شامل سوره احزاب از آیه ۳۱ تا پایان سوره و سوره های سبأ، فاطر، یس، صافات، ص، زمر، غافر (مؤمن) به طور کامل و سوره فصلت از آغاز تا آیه ۴۶ در سه مبحث عمده، «ضرورت مدیریت از دیدگاه قرآن»، «وظایف مدیر» و «صفات مدیر» مورد بررسی قرار گرفته است.

ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی، از بدیهیات بوده و هیچ نیازی به استدلال و برهان ندارد، زیرا زندگی اجتماعی هر چند در مجموعه ای بسیار اندک و کوچک، بدون داشتن مدیر و سازماندهی خاص، سامان نیافته و به سرعت از هم پاشیده و متلاشی خواهد شد و اگر مدیری از سر ضرورت، از اجتماع فاصله می گرفت، نخست برای خود جانشینی تعیین می نمود تا در غیاب او، زندگی اجتماعی آن، دچار تزلزل و لغزش نشده و به راه خود ادامه دهد.

در این سه جزء با سه عنوان ضرورت مدیریت بیان شده اند:

#### الف: انسان مدیر آفریده شده است و وظیفه اش مدیر بودن است:

چنانچه که در آیه کریمه زیر می بینیم انسان جایگزین مدیریت الهی بر روی زمین است و امانت این رهبری را بر عهده دارد و ارزش و منزلت انسان به همین مدیر بودن و خلیفه الله بودن است (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷: ۶۷).

«إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا»

«انسان در میان تمام موجودات جهان آفرینش، بار امانت را بر دوش جان کشید و از این طریق انجام تکالیف شرعی ولایت الهی امانت دار گردید» (احزاب، ۷۲).

#### ب : عواقب عدم وجود مدیریت:

«وَلَقَدْ ضَلَّ قَبْلَهُمْ أَكْثَرُ الْأَوَّلِينَ وَ لَقَدْ أَرْسَلْنَا فِيهِمْ مُنذِرِينَ»

«قبل از آن‌ها اکثر پیشینیان (نیز) گمراه شدند ما در میان آن‌ها اندازکنندگان فرستادیم» (صافات، ۷۱-۷۲).

بدون وجود مدیریت تنها مشرکان نیستند که به تقلید نیاکانشان در گمراهی عمیقی گرفتار می شوند، بلکه گمراهی انسان‌ها بدون راهنما و مدیر الهی به خاطر نداشتن رهبر و راهنما

است که بدین دلیل خداوند پیامبران یا همان مدیران و رهبران الهی را فرستاد، «ما در میان آن‌ها اندازکنندگانی فرستادیم» «وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا فِيهِمْ مُنْذِرِينَ». پیامبرانی که آن‌ها را از شرک و کفر و ظلم و بیدادگری و تقلید کورکورانه از دیگران بیم می‌دادند، و آن‌ها را به مسئولیت‌هایشان آشنا می‌ساختند (تفسیر نمونه، ج ۱۹: ۷۵).

### ج- وابستگی سرنوشت پیرو و رهبر

چون پیروان از رهبران الگو می‌گیرند و سرنوشت آنان به نوع مدیریت رهبرانشان وابستگی دارد، بدین ترتیب وجود مدیریت اسلامی، مدیریتی که آگاه و با ایمان باشد و بتواند قافله امت خویش را به درستی به سرمنزل مقصود برساند، امری حیاتب و ضروری است.

«وَمَا تُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ إِلَّا عِبَادَ اللَّهِ الْمُخْلَصِينَ»

«و جز به اعمالی که انجام می‌دادید، جزا داده نمی‌شوید. جز بندگان مخلص پروردگار (که از همه این مجازات‌ها برکنارند)» (صافات، ۳۹-۴۰).

به دنبال بیان مخاصمه پیروان و پیشوایان گمراه در قیامت در کنار دوزخ که در آیات گذشته آمد، در آیات مورد بحث سرنوشت هر دو گروه را یک جا بیان کرده، و عوامل بدبختی آن‌ها را شرح می‌دهد که هم بیان درد است و هم ذکر درمان. «همه آن‌ها در آن روز، تابع و متبوع، پیرو و پیشوا، در عذاب الهی مشترکند» (فَأِنَّهُمْ يُؤْمِنُونَ فِي الْعَذَابِ مُشْتَرِكُونَ) (تفسیر نمونه، ج ۱۹: ۴۵).

### وظایف و خصوصیات مدیر

#### داشتن هدف و برنامه مدون

از شرایط موفقیت سازمان داشتن هدف و برنامه مدون است که هدف گذاری و تدوین برنامه مدون به عهده مدیریت سازمان است. اولین اصل مدیریت داشتن هدف دقیق و روشن است. اصولاً هنگامی مدیریت مطرح می‌شود که انسان خواسته‌ها و یا به زبان مدیریت هدف‌هایش را به طور دقیق روی کاغذ آورده باشد و تاریخ سر رسید آن نیز معین شده باشد. تعیین تاریخ و اولویت بندی آن همان داشتن برنامه مدون است.

«وَ الْقُرْآنَ الْحَكِيمَ إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ» (یس، ۲-۴)

«قسم به قرآن حکمت‌آموز که تو پیامبر خدا هستی و بر راه راست حرکت می‌کنی.»

تفسیر مدیریتی این آیه‌ها بدین شرح می‌باشد:

برای موفقیت در سازمان سه فاکتور اساسی لازم است:

- الف) برنامه مدون (مثل قرآن که برنامه سعادت است).  
 ب) رهبر و مدیر آگاه (مثل پیامبر صلی الله علیه و آله که رهبر جامعه اسلامی بود).  
 ج) راه و هدف مشخص (صراط مستقیم که مسیر سعادت است) (قرآنی، ۱۳۸۵).

### تشریح وظایف

«يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا» (احزاب، ۴۵)  
 خداوند، خطاب به رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «ای پیامبر! همانا ما تو را گواه بر مردم و بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده فرستادیم.»  
 مدیران باید شرح وظایف و حوزه مسؤولیت افراد را در سازمان، هم برای خود آنان و هم برای دیگران مشخص و اعلام کنند.

### کیفیت مداری

کیفیت به عنوان یکی از مهم ترین عوامل رشد و توسعه سازمان ها و رضایت مشتریان می‌تواند منبع مهمی برای سود شرکت ها باشد. شرکت هایی که نمی‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند، در دراز مدت از بازار حذف خواهند شد. ارائه خدمات به مشتریان با کیفیت عالی و به طور مستمر، موجب ایجاد مزیت های رقابتی برای شرکت می‌شود (بانک و اقتصاد، ۱۳۸۵، شماره ۸۶).

«أَنْ أَعْمَلَ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرُ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا...» (سبا، ۱۱)  
 خداوند خطاب به حضرت داوود می‌فرماید: «زره‌های کامل و مناسب بباف و آن را درست و دقیق اندازه‌گیری کن.»  
 در تولید، رعایت اصل کیفیت همواره باید مورد توجه قرار گیرد و صنعت در نظام اسلامی، باید با مدیریت افراد متعهد (صالح) و متخصص باشد.

### عمل گرایی

«قُلْ إِنَّمَا أَعْطُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ...» (سبا، ۴۶)  
 «ای پیامبر! به مردم بگو: من به شما یک نصیحت می‌کنم، این که برای خدا حرکت و تلاش کنید.»

مدیران نظام اسلامی نباید به شعار اکتفا کنند بلکه باید با تلاش و کوشش خداپسندانه، تصویر حقیقی شعارها را نمایش دهند (قرائتی، ۱۳۸۵).

### مسئولیت پذیری و مسئولیت خواهی

#### الف) عدم فرار از مسئولیت

مدیر باید از عهده مسئولیت مدیریتیش برآید و از زیر بار آن فرار نکند. چرا که به عواقب سختی دچار خواهد شد. همان طور که در سوره صافات آیه‌های ۱۴۴-۱۴۲ عقوبت فرار حضرت یونس به عنوان یکی از پیامبران الهی (مدیر الهی) گرفتار شدن در شکم ماهی بیان شده است (قرائتی، ۱۳۸۸).

فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ وَ هُوَ مُلِيمٌ فَلَوْلَا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ لَلَبِثَ فِي بَطْنِهِ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ (صافات، ۱۴۲-۱۴۴)

«پس یونس را به دریا افکندند و ماهی بزرگی او را بلعید. یونس خود را سرزنش کرد و در شکم ماهی به تسبیح خداوند پرداخت. پس اگر از تسبیح‌گویان نبود تا روز قیامت در شکم ماهی می‌ماند.»

#### ب) مسئولیت و مواخذه

«وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى...» (زمر، ۷)

«هیچ کس بار گناه دیگری را به دوش نمی‌کشد (هر کس به خاطر گناه خودش مواخذه می‌شود).»

از این آیه استنباط می‌شود که هر کس مسئول کار خویش است و نمی‌توان همه کارکنان را به خاطر کم‌کاری یک نفر مواخذه نمود. همیشه باید سبب شناسایی شود و با آن برخورد شود (قرائتی، ۱۳۸۵).

#### ج) مسئولیت خواهی بدون ترس و ریا

مدیر باید بدون ترس و ریا و طمع از کارکنانش مسئولیت بخواهد و با آنان طوری رفتار کند که آن‌ها نیز بدون ترس و طمع و ریا به فعالیت بپردازند و نتیجه فعالیت آنان سپاسگزاری و تشویق مدیر باشد (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷: ۲۳۶).

«اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشُّكُورُ» (سبا، ۱۳)

«ای آل داوود! فعالیت و کار شما باید بر اساس سپاسگزاری باشد و نه به خاطر انگیزه‌های دیگری چون ترس و طمع...»

## نظارت

### الف) چگونگی نظارت بر کارکنان

همان طور که در سوره غافر آیه ۱۹ آمده است، همه موجودات زیر دید دقیق خداوند هستند. این نظارت هم بر ظاهر و هم بر باطن و نیت افراد است. نظارت مدیر بر کارکنانش هم تا آنجا که میسر است بر دو نوع حرکت ظاهری و باطنی (محتوای دل) هم نظارت بر ظاهر و هم درون (موج اندیشه ها، شور عشق ها، خلوص نیت و پلیدی ها) باشد و مدیر اسلامی نیز باید آگاه باشد که به همین روش خداوند بر کارهایش نظارت می کند. (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷: ۹۹)

يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ (غافر، ۱۹)

«و خداوند به خیانت چشم خلق و اندیشه های نهانی دل های مردم آگاه است.»

### ب) چگونگی نظارت بر کلیه فرایندهای کار

بی گمان افزون در فرایند برنامه ریزی و مدیریت می باید در همه مراحل تولید تا مصرف نظارت دقیق از سوی مدیران اعمال شود. این مساله موجب می شود تا امکانات و منابع به صورت بهتری مورد استفاده و بهره برداری قرار گیرد. آیات ۱۲ و ۱۳ سوره سبأ با اشاره به مدیریت حکومت و دولت سلیمان (ع) نظارت بر حوزه های مالی و مادی را به خوبی و روشنی مورد توجه قرار می دهد (بانک و اقتصاد، ۱۳۸۵، شماره ۸۶).

این ها مهم ترین بخش هایی است که قرآن در حوزه مدیریت عمومی بدان ها اشاره دارد. «وَلَسَلِيمَانَ الرِّيحَ غَدُوها شَهْرٌ وَرَوَّاحَهَا شَهْرٌ وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ وَمِنَ الْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ إِذِ ابْنُ رَبِّهِ وَمَن يَزِغُ مِنْهُمْ عَنْ أَمْرِنَا نُذِقْهُ مِنْ عَذَابِ السَّعِيرِ يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَّحَارِبٍ وَتَمَاثِيلَ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ» (سبأ، ۱۲ و ۱۳)

«و باد را مسخر سلیمان ساختیم تا صبحگاه یک ماه را برد و عصر یک ماه را، و چون معدن مس گذاشته را بر او جاری گردانیم و برخی از دیوان به اذن پروردگار در حضور خدمتش به خدمت پرداختند و از آن ها هر که سر از فرمان ما پیچد عذاب آتش سوزان می چشانیم آن دیوان بر او هر چه می خواست از کاخ و امارات و معابد عالی و ظروف بزرگ مانند حوض ها و نقوش و مثال ها و دیگ های عظیم که بر زمین کار گذاشته بودی همه را می ساختند. ای آل داوود شکر خدا به جای آرید، هر چند از بندگان من قلیل شکر گزارند.»

## ارزشیابی

مدیر جهت ارزشیابی کارکنان صالح بودن عمل کارمند را مورد توجه قرار دهد و به زعم قرآن کریم معیار ارزشی صالح بودن یعنی عملی که در راستای تعالی و کمال انسان انجام گیرد و تخریبی در فکر و فرهنگ اجتماع به وجود نیاورد (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷: ۱۱۲).

«مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَىٰ إِلَّا مِثْلَهَا وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يُرْزَقُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ» (غافر، ۴۰)

«هر کس کار بدی در دنیا کرد آنجا مناجات نشود مگر به مثل آن و هر کس از مرد و زن عمل صالحی انجام دهد، در صورتی که با ایمان باشد آن‌ها در بهشت جاودان داخل شوند و آنجا به رزق بی حساب برخوردار گردند.»

## احترام به سنت‌های نیک

«فَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّةِ اللَّهِ تَبْدِيلًا» (فاطر، ۴۳)

«و طریق خدا هرگز مبدل نخواهد شد و طریقه حق هرگز تغییر نمی‌پذیرد.»

سنت به معنای راه، روش، رفتار، عادت است و سنت الهی به منظور قضا و قدر الهی و قوانین و نظامات عالم خلقت است. احترام به سنت‌های نیک احترام به شخصیت انسان هاست و مدیر اسلامی باید در چارچوب کار تشکیلاتی خود به خاطر حفظ حرمت افکار ملی و عقاید عمومی مردم آداب آن‌ها را گرمی بدارد تا از طریق گشودن دریچه‌های قلب مردم بر عمق جان‌ها مدیریت کند (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷، ص ۲۱۳-۲۱۴).

## وحدت فرماندهی

«إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَإِن مِّنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ» (فاطر، ۲۴)

«ما تو را به حق برای بشارت و انذار فرستادیم، و هر امتی در گذشته انذار کننده‌ای داشته است.»

از این دو آیه بر می‌آید که پیامبران به عنوان یک مدیر برای امت فرستاده شده‌اند، نه برای شهر و دیار.

از این نکته می‌توان برداشت کرد که در یک سازمان باید تنها یک مدیر باشد؛ نه این که هر بخش یک مدیر مستقلی داشته باشد. بدین ترتیب وحدت فرماندهی در سازمان حفظ خواهد شد (منصوری لاریجانی، ۱۳۶۹).

### نظرسنجی

«فَاسْتَفْتِهِمْ أَمْ أَحْسَنُ خَلْقًا أَمْ مَنْ خَلَقْنَا...» (صافات، ۱۱)

«ای رسول از این منکران قیامت بپرس که آیا خلقت آن ها سخت تر است یا موجودات با عظمت دیگری که خلق کردیم.»

از آنان نظر بخواه که آفرینش آنان سخت تر است یا آنچه ما در آسمان ها و زمین آفریدیم؟ انجام نظرسنجی یک امر معقول و منطقی و زمینه وجود اطمینان برای هر مدیر است. البته انجام نظرسنجی نباید توقع ایجاد کند، بلکه باید صرفاً آینه‌ای برای ترسیم عملکرد باشد (قرائتی، ۱۳۸۷).

### تغییر و تحول

«إِنَّهُمْ أَلْفًا أَبَاءَهُمْ ضَالِّينَ فَهُمْ عَلَى آثَارِهِمْ يُهْرَعُونَ» (صافات، ۶۹-۷۰)

«آنان پدران خویش را گمراه یافتند، اما با این حال، در پی آنان شتابان می‌دوند!»  
مدیران و رهبران، در برابر سنت‌ها و عرف‌های نادرست سازمانی، نباید تسلیم شوند، بلکه باید در جهت اصلاح آن ها بکوشند (قرائتی، ۱۳۸۷).

### انجام اصلاحات از خود و نزدیکان

«إِذْ قَالَ لَآئِيهِ وَ قَوْمِهِ مَاذَا تَعْبُدُونَ» (صافات، ۸۵)

«آنگاه که حضرت ابراهیم برای دعوت به سوی خدا، کار خود را آغاز کرد، به پدر و اقوامش گفت: چه چیز را می‌پرستید؟»  
مدیران برای شروع اصلاح در سازمان، ابتدا باید از خود و نزدیکان خود شروع کنند تا انجام اصلاحات اثربخش باشد.

### بازسازی نیروها

«وَ أَرْسَلْنَا إِلَى مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ» (صافات، ۱۴۷)

خداوند پس از بیان داستان حضرت یونس و زندانی شدن او در شکم نهنگ و استغفار او که منجر به نجات و رهایی او شد، می‌فرماید: «او را به سوی امتی دیگر که تعدادشان بالغ بر یکصد هزار نفر یا بیشتر بود، فرستادیم تا آنان را به سوی خدا دعوت نماید.»



در مدیریت منابع انسانی، بهتر است به جای دفع نیروها، با تذکر ضعف‌ها به بازسازی آن‌ها پرداخته شود تا دوباره به کارگیری شوند (البته اگر قابلیت بازسازی و اصلاح را داشته باشند) (قرائتی، ۱۳۸۷، نکته ۲۲۹).

### سلسله مراتب اداری

«و الصَّافَاتِ صَفًّا فَالْأَجْرَاتِ زَجْرًا فَالتَّالِيَاتِ ذِكْرًا إِنَّ إِلَهُكُمْ لَوَاحِدٌ رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ وَ مَا بَيْنَهُمَا وَ رَبُّ الْمَشَارِقِ»

«قسم به صف زدگان که صف آرایی کردند. قسم به رانندگان ابر و باران قسم به تلاوت کنندگان، که محققاً خدای شما یکی است. همان پروردگار یکتا که آفریننده آسمان و زمین و هر چه بین آن هاست و آفریننده مشرق هاست.»

در این آیه‌ها صف کشیدن و آماده شدن در مرحله نخست قرار دارد، سپس طرد کردن موانع از سر راه، و بعد از آن بیان دستورات و اجرای آن‌ها (تفسیر برهان، جلد ۴، صفحه ۱۵). در آماده سازی سلسله مراتب اداری افرادی در سازمان در راس هرم مقامی سازمان قرار دارند و دیگر کارکنان نیز با توجه به شایستگی شان هر یک در مقام و شغلی در سازمان فعالیت می‌کنند، از سوی دیگر همه کارکنان در هر جایگاه شغلی که باشند، آماده اجرای فرمان می‌شوند. آن‌ها بایستی موانع را طرد کنند. مقام برتر و یا مدیر بالاتر آن‌هایی هستند که فرمان‌ها را می‌خوانند و به اجراء در می‌آورند (الدر المنثور جلد ۵ صفحه ۲۷۱).

به هر حال سوگند پروردگار به همه این گروه‌ها حاکی از عظمت مقام آن‌ها در پیشگاه او است، و ضمناً الهام کننده این حقیقت است که رهروان راه حق نیز برای رسیدن به مقصود باید از این سه مرحله بگذرند:

نخست صفوف خود را منظم سازند، و هر گروه در صف خود قرار گیرد.

سپس به طرد موانع از سر راه، و رفع مزاحمت با فریاد بلند، همان فریادی که در مفهوم زجر نهفته شده است، بپردازند، و بعد از آن آیات الهی و فرمان‌های پروردگار را بر قلوب آماده پی در پی بخوانند. از این روش نیز مدیر بالا می‌تواند در کار خویش استفاده کند. یعنی کارکنان را در صفوف منظم (سلسله مراتب اداری) قرار دهد. به طرد موانع کاری هر مقام بپردازد. و آنگاه دستورات را بیان کند تا آن‌ها نیز دستورات را قلباً پذیرا باشند و فرمان‌های مدیر را با جان و دل اجرا کنند (تفسیر نمونه، ج ۱۹).

### بر خورد قاطعانه با متخلفان:

«قَالَ فَأَخْرُجُ مِنْهَا فَيَأْتِكَ رَجِيمٌ» (ص، ۷۷)

«خداوند خطاب به ابلیس (شیطان) فرمود: از این درگاه بیرون برو.»

در برخورد با تخلفاتی که موجب تجرّی دیگران می‌شود و یا آنقدر بزرگ است که بخشش آن بی‌قانونی را به دنبال می‌آورد، برای حفظ سازمان، اخراج و تنبیه شدید متخلف لازم است (قرائتی، ۱۳۸۷).

### استفاده از نظام ارزشی در سازمان

«أَمَّنْ هُوَ قَانَتْ آتَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةً رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ» (زمر، ۹)

«آیا آن کسی که شب را به طاعت خدا به سجود قیام پردازد و از عذاب آخرت ترسان و به رحمت الهی امیدوار است، بگو آنان که اهل دانشند، با مردم جاهل و نادان یکسان است. هرگز منحصرأ خردمندان عالم متذکر این مطلبند.»

در این آیه عالم و جاهل در مقابل هم قرار دارند و در برابر خداوند یکسان نیستند و برای مدیر نیز نباید کارمند دانا و نادان برابر باشند. (تقوی دامغانی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۶)

«وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ» (فصلت ۳۴)

«هرگز نیکی و بدی در جهان یکسان نیست. همیشه بدی خلق را به بهترین عمل پاسخ ده تا همان کس که گویی با تو بر سر دشمنی است، با تو دوستی مهربان گردد.»

در اینجا نیز نیک و بد در مقابل هم قرار دارند و نباید برای مدیر یکسان باشد. علاوه بر آن راهکاری برای مدیر ارائه شده است که مدیر باید با دشمن خود نیز مهربان باشد و بدی کارکنان و رقیب را با بهترین عمل پاسخ دهد تا همه را دوست خود نماید.

## خصوصیات مدیر اسلامی

### آگاه بودن مدیر

#### الف) آگاهی از محیط

مدیران سازمان باید از تحرکات و برنامه‌های رقبا آگاهی داشته باشند تا غافلگیر نشوند (مسلمی زاده، ۱۳۷۸، ص ۵۷).

«عُرُوكَ تَقَابُلُهُمْ فِي الْبِلَادِ» (غافر، ۴)

«ای پیامبر! حرکت‌های نظامی کفار در شهرهایشان تو را نفریید.»

و نیز مدیران در محاسبات خود، فقط وضعیت فعلی سازمان و کارکنان را نبینند، بلکه شایسته است ضمن بررسی و اطلاع کامل از وضعیت گذشته، عاقبت‌اندیش نیز باشند. (قرائتی،

۱۳۸۷)

«فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ...» (غافر، ۸۲)

«در زمین سیر کنید تا عاقبت کسانی را که قبل از شما بوده‌اند، ببینید.»

#### ب) قدرت و بصیرت

«وَ اذْكُرْ عِبَادَنَا اِبْرَاهِيمَ وَ اسْحَاقَ وَ يَعْقُوبَ اُولِي الْاَيْدِي وَ الْاَبْصَارِ» (ص، ۴۵)

«از پیامبران پیشین، ابراهیم و یعقوب و اسحاق، یادکن که دارای قدرت و بصیرت بودند.»  
رهبران و مدیران باید دارای قدرت (برای انجام مسئولیت) و بصیرت (برای شناخت مسئولیت) باشند (قرائتی، ۱۳۸۷).

#### صبور بودن مدیر

«فَبَشِّرْ نَاهُ بِغُلَامٍ حَلِيمٍ» (۱۰۱)؛ «ما او (ابراهیم) را به نوجوانی بردبار و پر استقامت بشارت دادیم.»  
در تفسیر «حلیم» گفته‌اند کسی است که در عین توانایی در هیچ کاری قبل از وقتش شتاب نمی‌کند، و در کیفر مجرمان عجله‌ای به خرج نمی‌دهد روحی بزرگ دارد و بر احساسات خویش مسلط است.

حلم به معنی خویشتن داری به هنگام هیجان غضب است، و از آنجا که این حالت از عقل و خرد ناشی می‌شود، گاه به معنی عقل و خرد نیز به کار رفته، و گر نه معنی حقیقی «حلم» همان است که در اول گفته شد، ضمناً از این توصیف استفاده می‌شود که خداوند بشارت بقای این فرزند را تا زمانی که به سنی برسد که قابل توصیف به حلم باشد داده است، و حضرت

اسماعیل به عنوان یکی از مدیران الهی مقام حلیم بودن خود را به هنگام ماجرای «ذبح» نشان داد، همان گونه که ابراهیم نیز حلیم بودن خود را در آن هنگام، و هم در موقع آتش‌سوزی آشکار ساخت. مدیر نیز با الگو قرار دادن حضرت ابراهیم و اسماعیل (علیهم السلام) در انجام کارها و هنگام بروز مشکلات صبور باشد (تفسیر نمونه، ج ۱۹، ص: ۱۰۸).

#### نصیحت پذیری مدیر

«فَأَحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَ لَا تُشْطِطْ وَ اهْدِنَا إِلَى سَوَاءِ الصِّرَاطِ» (ص، ۲۲)

دو نفر که برای دادخواهی نزد حضرت داوود آمده بودند، او را چنین اندرز دادند که: به حق بین ما داوری کن و ستم روا مدار و ما را به راه راست راهنمایی فرما. مدیران سازمان باید نصیحت پذیر و حق شنو باشند و از این که مردم و ارباب رجوع به آن‌ها تذکری دهند ناراحت نشوند (همچنان که حضرت داوود تذکر طرفین دعوا را شنید و نگفت: من خود قاضی هستم و می‌دانم چه باید بکنم) (قرآنی، ۱۳۸۷).

#### داشتن قلب سلیم

مدیر اسلامی به عنوان الگوی پیروان خویش باید دارای قلب سلیم باشد و نیز در وجود کارکنان خویش نیز قلب سلیم و عقل سلیم ایجاد نماید. «وَ إِنْ مِنْ شِيعَتِهِ لِإِبْرَاهِيمَ إِذْ جَاءَ رَبَّهُ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ» (۸۳-۸۴)

«و از پیروان او (نوح) ابراهیم بود به خاطر بیاور هنگامی را که با قلب سلیم به پیشگاه پروردگارش آمد.»

مفسران برای «قلب سلیم» تفسیرهای متعددی بیان کرده‌اند که هر کدام به یکی از ابعاد این مساله اشاره می‌کند:

قلبی که پاک از شرک باشد.

قلبی که خالص از معاصی و کینه و نفاق بوده باشد.

قلبی که از عشق دنیا تهی باشد، چون حب دنیا سرچشمه همه خطاها است.

و بالاخره قلبی که جز خدا در آن نباشد! حقیقت این است که «سلیم» از ماده «سلامت» و هنگامی که سلامت به طور مطلق مطرح می‌شود، سلامتی از هر گونه بیماری اخلاقی و اعتقادی را شامل می‌شود.

جالب ترین تفسیر را برای «قلب سلیم» امام صادق (ع) بیان فرموده: در آنجا که می‌خوانیم: القلب السلیم الذی یلقى ربه و لیس فیہ احد سواه! «قلب سلیم قلبی است که خدا را ملاقات کند در حالی که هیچ کس جز او در آن نباشد». و این تعبیر، جامع همه اوصاف گذشته است.

و نیز در روایت دیگری از همان امام (ع) آمده است که فرمود: صاحب النیة الصادقة صاحب القلب السلیم، لان سلامة القلب من هواجس المذكورات تخلص النیة لله فی الامور كلها: «کسی که نیت صادقی دارد، صاحب قلب سلیم است؛ چرا که سلامت قلب از شرک و شک نیت را در همه چیز خالص می‌کند».

و در مقابل آن‌ها «قلب سلیم» را مطرح می‌کند که هیچ یک از این عیوب در آن نیست، هم پاک است، و هم نرم و پر عطوفت، هم سالم است و هم انعطاف‌پذیر در مقابل حق (تفسیر نمونه، ج ۱۹: ۱۰۸).

### نتیجه گیری

با توجه به این که قرآن کتابی راهنما و روشنگر است که بر فراز همه اعصار و قرون، همه ابعاد زندگی انسان‌ها را جهت می‌بخشد و قرآن و رهنمودهایش حیات آفرین و جهت بخش و جاودانه و همیشه با طراوت و زنده است (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶).

نکات مدیریتی در سه جزء ۲۲ و ۲۳ و ۲۴ مورد بررسی قرار گرفت و نتایج زیر از این بررسی حاصل شد:

۱- مدیریت از دیدگاه قرآن ضروری است، زیرا زندگی اجتماعی هر چند در مجموعه‌ای بسیار اندک و کوچک، بدون داشتن مدیر و سازماندهی خاص، سامان نیافته و به سرعت از هم پاشیده و متلاشی خواهد شد جایگزین مدیریت الهی بر روی زمین است و امانت این رهبری را بر عهده دارد.

۲- بدون وجود مدیریت تنها مشرکان نیستند که به تقلید نیاکانشان در گمراهی عمیقی گرفتار می‌شوند، بلکه گمراهی انسان‌ها بدون راهنما و مدیر الهی به خاطر نداشتن رهبر و راهنما است که بدین دلیل خداوند پیامبران یا همان مدیران و رهبران الهی را فرستاد.

۳- چون پیروان از رهبران الگو می‌گیرند و سرنوشت آنان به نوع مدیریت رهبرانشان وابستگی دارد، بدین ترتیب وجود مدیریت اسلامی، مدیریتی که آگاه و با ایمان باشد و بتواند قافله امت خویش را به درستی به سرمنزل مقصود برساند، امری حیاتب و ضروری است.

۴- وظایفی و خصوصیات مدیر، داشتن هدف، داشتن برنامه مدون، تشریح وظایف، کیفیت مداری، عمل گرایی، مسئولیت پذیری و مسئولیت خواهی، نظارت، ارزشیابی، زمینه سازی، احترام به سنت های نیک، وحدت فرماندهی، نظرسنجی، تغییر و تحول، انجام اصلاحات از نزدیکان، بازسازی نیروها، سلسله مراتب اداری، برخورد قاطعانه با متخلفان و استفاده از نظام ارزشی در سازمان می باشد.

۵- صفاتی همچون آگاه بودن مدیر، صبور بودن مدیر، نصیحت پذیری مدیر، عاقبت اندیشی و داشتن قلب سلیم لازمه شخصیت مدیر است.

### منابع

- قرآن کریم، ترجمه الهی قمشه ای
- افجه ای، ع. (۱۳۸۵). **مدیریت اسلامی**، انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی، چاپ هفتم.
- بحرانی، ه. **تفسیر برهان**، جلد چهارم، انتشارات چاپ و نشر مؤسسه بعثت تهران، چاپ اول.
- پورسیف، ع. (۱۳۷۵). **مدیریت بر سه بنیان**، انتشارات وثقی، چاپ اول.
- جمعی از مولفان اهل تسنن، **الدر المنثور**، جلد پنجم.
- حیدری تفرشی، غلامحسین. (۱۳۸۶). **مدیریت اسلامی**، انتشارات نویسنده، چاپ اول.
- دامغانی، ر. (۱۳۸۷). **نگرشی بر مدیریت اسلامی**، انتشارات بین الملل، چاپ هشتم.
- روزنامه بانک و اقتصاد (۱۳۸۵). **مقاله مدیریت اقتصادی از دیدگاه قرآن**، شماره ۸۶.
- قرائتی، م. (۱۳۸۵)، **۳۰۰ نکته در مدیریت اسلامی**، انتشارات مرکز درس هایی از قرآن، چاپ اول.
- قرائتی، م. (۱۳۸۸). **اصول مدیریت فرهنگی: سخنی با متولیان فرهنگی**، انتشارات مرکز درس هایی از قرآن، چاپ اول.
- مسلمی، ط. (۱۳۷۸). **مدیریت اسلامی از دیدگاه قرآن و روایات**، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، چاپ اول.
- مکارم شیرازی. (۱۳۷۰). **مدیریت و فرماندهی در اسلام**، انشارات هدف، چاپ هشتم.
- مکارم شیرازی و دیگران، **تفسیر نمونه**، جلد نوزده، انتشارات مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
- منصور لاریجانی، ا. (۱۳۶۹). **مدیریت اسلامی**، انتشارات افسست، چاپ اول.
- واثقی، ق. (۱۳۸۳). **مدیریت اسلامی**، انتشارات زمزم هدایت، چاپ اول.