

## مدیریت در قرآن کریم

بهارک ناطقی پور\*

### چکیده

مدیریت به صورت کلی از دشوارترین و در عین حال از ظریف ترین کارهای انسانی است که برای خود ویژگی‌هایی دارد. چه بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه رکود کار و نابسامانی اوضاع قلمرو مدیریت می‌شود. افراد ناوارد، مدیریت را کاری ساده تلقی می‌کنند و تصور می‌کنند تنها داشتن مدرک مدیریت برای مصدر کار شدن کافی است و در چشم انداز این گروه، مدیران لایق بر سر هر کوی و برزن، به فراوانی پیدا می‌شوند، در صورتی که از نظر کارشناسان مسائل مدیریت، واقعیت به گونه ای دیگر است. مدیر شایسته و کارساز کمتر از آن است که تصور می‌شود و راز آن این است که بخشی از ویژگی‌های مدیریت، موهبتی است که باید آفرینش در نهاد انسان به ودیعت بگذارد و هرگز با آموزش و دوره دیدن و درس خواندن، قابل تحصیل نیست. ما در مجموعه یادداشت‌هایی درباره شرایط عمومی مدیریت سخن می‌گوییم و از شرایط مدیریت‌های صنفی چون مدیریت بیمارستان، مدیریت ارتش، سخن به میان نمی‌آوریم و تا آنجا که امکان دارد به گزیده گویی می‌پردازیم و اعتراف می‌کنیم که در این نوشتار بخشی از شرایط لازم را متذکر شده ایم.

**کلید واژه ها:** قرآن، مدیریت، رهبری، ویژگی ها

### مقدمه

خداوند بزرگ ترین مدیر عالم است: (یدبر الامر من السماء والارض) کتاب های آسمانی به منزله خط مشی و وسیله هدایت هستند:

وَإِذْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَالْفُرْقَانَ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ؛ آنگاه که موسی را کتاب فرقان (جداکننده حق از باطل) دادیم، شاید هدایت یابید (بقره، ۵۳).

### ضرورت وجود مدیریت

وَوَاعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأْتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فَتَمَّ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ؛ و با موسی ۳۰ شب وعده گذاشتیم و آن را با ۱۰ شب دیگر تمام کردیم تا آنکه وقت معین پروردگارش در ۴۰ شب به سر آمد و موسی (هنگام رفتن

\* مربی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

به کوه طور) به برادرش هارون گفت: در میان قوم من جانشینم باش و (کار آنان را) اصلاح کن و راه فساد را پیروی مکن (اعراف، ۱۴۲).

### سنگینی امر مدیریت

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ؛ آیا برای تو سینه ات را نگشاده ایم؟ (انشراح، ۱)  
وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ؛ و بار گرانت را از دوش تو برداشته ایم؟ (انشراح، ۲)  
الَّذِي أَنْقَضَ ظَهْرَكَ؛ باری که گویی پشت تو را شکست (انشراح، ۳).

### اهمیت مدیریت و نحوه بازخواست

يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمامِهِمْ فَمَنْ أَوتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَأُولَئِكَ يَقْرَءُونَ كِتَابَهُمْ وَلَا يُظْلَمُونَ فِيهَا؛ و به یاد آورید روزی را که هر گروهی را با پیشوایانشان می خوانیم آنها که نامه اعمالشان به دست راستشان است آن را (با شادی و سرور) می خوانند و سر سوزنی به آنها ظلم نمی شود. (اسراء، ۷۱)

### مسائل کارگزینی مدیر (توجه به تخصص، توانایی و تفاوت های میان افراد)

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ؛ یوسف گفت مرا به خزانه های این سرزمین بگمار که من نگهبانی دانا هستم (یوسف، ۵۵).  
خداوند هیچ کس را جز به تواناییش تکلیف نمی کند.  
وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ؛ و اگر پروردگار تو می خواست قطعاً همه مردم را امت واحدی قرار می داد در حالی که پیوسته در اختلافند (هود، ۱۱۸).

### ایمان

لَا تَجِدُ قَوْمًا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ يُوَادُّونَ مَنْ حَادَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَوْ كَانُوا آبَاءَهُمْ أَوْ أَبْنَاءَهُمْ أَوْ إِخْوَانَهُمْ أَوْ عَشِيرَتَهُمْ أُولَئِكَ كَتَبَ فِي قُلُوبِهِمُ الْإِيمَانَ وَأَيَّدَهُم بِرُوحٍ مِّنْهُ وَيُدْخِلُهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ أُولَئِكَ حِزْبُ اللَّهِ أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

هیچ قومی را که ایمان به خدا و روز قیامت دارد نمی‌یابی که با دشمنان خدا و رسولش دوستی کند، هرچند پدران یا فرزندان یا برادران یا خویشاوندان آنها باشند، آنها کسانی هستند که خدا ایمان را بر صفحه قلوبشان نوشته... (مجادله، ۲۲).

### آزمایش

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ؛ و چون ابراهیم را پروردگارش با کلماتی بیازمود و وی آن همه را به انجام رسانید، خدا به او فرمود من تو را پیشوای مردم قرار دادم. ابراهیم پرسید از دودمانم چطور؟ فرمود پیمان من به بیدادگران نمی‌رسد (بقره، ۱۲۴).

### شایسته‌مداری و اختیار کامل در کارگزینی مدیر

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَأَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ؛ و پیامبرشان به آنان گفت: در حقیقت خداوند طالوت را بر شما به پادشاهی گماشته است. گفتند چگونه او بر ما پادشاهی باشد با آنکه ما به پادشاهی از وی سزاوارتریم و به او از حیث مال گشایشی داده نشده است.

پیامبرشان گفت در حقیقت خداوند او را بر شما برتری داده و او را در دانش و نیروی بدنی بر شما برتری بخشیده است و خداوند پادشاهی خود را به هرکس که بخواهد می‌دهد و خدا گشایشگر داناست (بقره، ۲۴۷).

### رابطه (متقابل و شایسته)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَنصُرُوا اللَّهَ يَنصُرْكُمْ وَيُذْهِبْ أَعْدَاءَكُمْ؛ ای کسانی که ایمان آورده اید، اگر خدا را یاری کنید یاری یاریتان می‌کند و گام هایتان را استوار می‌دارد (محمد، ۷).

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُو لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا؛ بگو من فقط بشری هستم همچون شما امتیازم این است که به من وحی می‌شود که معبود شما تنها یکی است، پس هرکس امید لقای پروردگارش را دارد باید عمل صالح انجام دهد، و کسی را در عبادت پروردگارش شریک نکند (کهف، ۱۱۰).

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ؛ مؤمنان برادر یکدیگرند، بنابراین میان دو برادر خود صلح برقرار سازید و تقوای الهی پیشه کنید تا مشمول رحمت او شوید (حجرات، ۱۰).

### ایجاد اعتماد

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ؛ اوست آنکس که در میان بی سوادان، فرستاده ای از خودشان برانگیخت، تا آیات او بر آنان بخواند و پاکشان گرداند و کتاب و حکمت به ایشان بیازمود و آنان قطعاً پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند (جمعه، ۲).

### مشورت و قاطعیت در تصمیم گیری

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ؛ و در کارها با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن زیرا خداوند توکل کنندگان را دوست می دارد (آل عمران، ۱۵۹).

وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ؛ از سرزنش کنندگان هراسی ندارند. این فضل خداست که به هر کس بخواهد و شایسته ببیند می دهد و فضل خدا وسیع و خداوند داناست (مائده، ۵۴).

وَلَسَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ؛ و اکثر مردم نمی دانند (یوسف، ۶۸).  
وَأَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ؛ و بیشترشان نمی فهمند (مائده، ۱۰۳).

مشورت ادراک و هشیاری دهد      عقل ها مر عقل را یاری دهد

### صبر

اولین درخواست موسی از خداوند بعد از مبعوث شدنش «شرح صدر» است.  
قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي؛ گفت پروردگارا سینه ام را گشاده گردان (طه، ۲۵).  
فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا؛ پس بدان که با دشواری آسانی است.

### پاداش (انگیزه) عقاب

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَنصُرُوا اللَّهَ يَنصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ؛ ای کسانی که ایمان آورده اید، اگر خدا را یاری کنید یاریتان می کند و گام هایتان را استوار می دارد (محمد، ۷).

وَأِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ؛ و هرگاه خواستید مجازات کنید تنها به مقداری که به شما تعدی شده کیفر دهید و اگر شکیبایی پیشه کنید این کار برای شکیبایان بهتر است (نحل، ۱۲۶).

### مهربانی

مدیریت خداوند در جهان هستی بر پایه رحمت عام و خاص اوست، چنان که در سوره حمد که هر روزه آن را در نمازها می خوانیم بعد از معرفی خداوند به رب العالمین او را به رحمان و رحیم می شناسیم، یعنی عالم هستی صحنه این دو صفت الهی «بخشنده و مهربانی» است. مدیریت ما نیز در تمام زمینه ها باید بر اساس رحمت عام و رحمت خاص (محبت ویژه به دوستان شایسته) استوار باشد.

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ (انبیاء، ۱۰۷).

چه کاری برآید به لطف و خوشی      چه حاجت به تندی و گردنکشی

### بخشش

آیا دوست نمی دارید خداوند شما را ببخشد و خدا غفور و رحیم است. مسئله رحمت عام و خاص خداوند هرگز به معنای رسیدگی نکردن به تخلفات نیست. همان گونه که توصیه به مالک یوم الدین (صاحب روز جزاست) بعد از توصیه به رحمت در سوره حمد گواه این مدعاست.

پذیرش توبه از سوی خداوند تنها برای کسانی است که کار بدی را از روی جهالت انجام می دهند و سپس به زودی توبه می کنند، خداوند توبه چنین اشخاصی را می پذیرد و خدا دانا و حکیم است.

کرم کن، نه پرخاش کین آوری      که عالم به زیر نگیں آوری

## عدالت

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكَلِّفُوا نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ؛ و به مال یتیم جز به نحو احسن (و برای اصلاح) نزدیک مشوید تا به حد رشد برسد، و حق پیمانانه و وزن را به عدالت ادا کنید، هیچ کس را جز به مقدار توانایی تکلیف نمی کنیم، و هنگامی که سخنی می گوئید عدالت را رعایت نمایید حتی اگر مورد نزدیکان بوده باشد، این چیزی است که خداوند شما را به آن سفارش می کند تا متذکر شوید (انعام، ۱۵۲).

## بیان شفاف و روشن - بیان نرم

اهمیت تا آنجاست که موسی سومین دعای خود را به آنان اختصاص داده است.  
وَأَحْلَلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي؛ و از زبانم گره بگشای تا سخنم را بفهمند (طه-۲۷ و ۲۸).  
اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ فَقَوْلَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ؛ به سوی فرعون بروید که طغیان کرده است اما به نرمی با او سخن بگوئید شاید متذکر شود و از خدا بترسد (طه، ۴۳ و ۴۴).

## اعتدال در سخت گیری (اهمیت دانش)

أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ؛ آگاه باشید اولیاء و دوستان خدا نه ترسی دارند و نه غمگین می شوند (یونس، ۶۲).

ریاست به دست کسانی خطاست که از دستشان دست‌ها بر خداست  
وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ خَشْيَةَ إِمْلَاقٍ نَّحْنُ نَرْزُقُهُمْ وَإِيَّاكُمْ إِنَّ قَتْلَهُمْ كَانَ خِطْئًا كَبِيرًا؛ از آنچه نمی دانی پیروی مکن، چراکه گوش و چشم و دل‌ها همه مسئولند (اسراء، ۳۱).

## نوآوری

در این باره قرآن به طور عموم بیان می دارد:  
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ؛ خداوند سرنوشت هیچ ملتی را تغییر نمی دهد مگر اینکه خودشان بخواهند (رعد، ۱۱).  
بنابراین بهبود مدیریت جز از طریق ایجاد تغییر و تبدیل مثبت در وضعیت افراد صورت نمی گیرد.

### نظارت ضمن کار

...وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ؛ ... و بدانید خداوند میان انسان و قلب او حائل می‌شود و اینکه همه شما نزد او در قیامت اجتماع خواهید کرد (انفال، ۲۴).  
ما به نوح وحی کردیم که کشتی را در حضور ما (زیر نظر ما) و مطابق فرمان ما بساز.

### وحدت در رهبری

وَلَوْ شِئْنَا لَكَبَعْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ نَذِيرًا؛ و اگر می‌خواستیم در هر شهر و دیاری پیامبری می‌فرستادیم (فرقان، ۵۱).

إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَإِن مِّنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ؛ ما تو را به حق برای بشارت و انذار فرستادیم، و هر امتی در گذشته انذار کننده ای داشته است (فاطر، ۲۴).  
از این ۲ آیه برمی‌آید 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 اینکه هر بخشی یک مدیر مستقل داشته باشد!

### همکاری

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ؛ و همواره در راه نیکی و پرهیزگاری باهم تعاون کنید، هرگز در راه گناه و تعدی همکاری ننمایید و از خدا بپرهیزید که مجازاتش شدید است (مائده، ۲).

### امانت داری

پست‌های دولتی در حکومت اسلامی امانت‌های حساس و ارزشمندی هستند و خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید که: خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به اهلیش بسپارید.

### عمل به گفتار

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ؛ ای کسانی که ایمن آورده اید! چرا سخنی می‌گویید که به آن عمل نمی‌کنید؟ (صف، ۲)

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ؛ نزد خدا بسیار موجب خشم است که سخنی بگویید که عمل نمی‌کنید (صف، ۳).  
 وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا؛ و به مال یتیم جز به طریقی که بهترین است نزدیک نشوید تا به سر حد خود برسد و به عهد خود وفا کنید که از عهد سوال می‌شود (اسراء، ۳۴).

### لزوم تهیه گزارش حین کار

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ؛ کار جهان را از آسمان گرفته تا زمین اداره می‌کند، آنگاه نتیجه و گزارش آن در روزی که مقدارش آن چنان که شما آدمیان برمی‌شمارید هزار سال است، به سوی او بالا می‌رود (سجده، ۵).

### نفی گمان بی مورد و ریاست طلبی

ای کسانی که ایمان آورده اید! از بسیاری از گمان‌ها بپرهیزید چرا که بعضی از گمان‌ها گناه است...  
 تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ؛ آری این سرای آخرت را تنها برای کسانی قرار می‌دهیم که اراده برتری جویی و فساد را در زمین ندارند و عاقبت برای پرهیزگاران است (قصص، ۸۳).

### منابع

-قرآن مجید.

- نهج البلاغه، فیض الاسلام، (۱۳۷۹)، قم: انتشارات فیض الاسلام، چاپ بیستم.
- ابراهیمی، محمدحسین. (۱۳۷۵)، مدیریت اسلامی، قم: حوزه علمیه قم، دفتر تبلیغات اسلامی، مرکز انتشارات.
- افجه ای، علی اکبر. (۱۳۶۹)، مدیریت اسلامی، تهران: جهاد دانشگاهی (دفتر مرکزی) بخش فرهنگی.
- افجه ای، علی اکبر. (۱۳۷۳)، مدیریت اسلامی، تهران: جهاد دانشگاهی، موسسه انتشارات.
- باهنر، محمدجواد. (۱۳۷۳)، مواضع ما در ولایت و رهبری (به ضمیمه بحثی پیرامون معاد)، تهران: دفتر فرهنگ اسلامی، دفتر تدوین و نشر آثار شهید باهنر.
- بهشتی، محمد. (۱۳۷۶)، حکومت در اسلام، تهران: سروش.