

الله الرحمن الرحيم  
پ

# اخلاق مدیریت

۲۰۴/۲

پژوهشکده تحقیقات اسلامی  
نمایندگی ولی فقیه در سپاه



## نمایندگی ولی فقیه در سپاه

نام کتاب: اخلاق مدیریت کد: ۲۰۴/۲

تئیه کننده: پژوهشکده تحقیقات اسلامی

نویسنده: مصطفی آخوندی

ناشر: معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی نمایندگی ولی فقیه در سپاه

حروفچینی و صفحه‌آرایی: پژوهشکده تحقیقات اسلامی

چاپ: مرکز چاپ نمایندگی ولی فقیه در سپاه

تاریخ انتشار: پاییز ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰

## فهرست مطالب

۱۸.....راههای دستیابی به قدرت روحی	۵.....پیشگفتار
۲۰.....نشانههای دریادلی	۷.....مقدمه
۲۲.....۲- ساده‌زیستی	
۲۳.....ساده‌زیستی در زندگی شخصی و خانوادگی	
۲۵.....ساده‌زیستی در زندگی اجتماعی	
۲۶.....ره‌آوردهای ساده‌زیستی	
۲۷.....۳- وجودن کاری	
۲۸.....ضرورت اطاعت از وجودن	
۲۹.....جلوههای حضور	
۳۲.....عوامل بی وجودن	
۳۴.....۴- انتباط اداری	
۳۴.....انواع انتباط	
۳۵.....انضباط در نیروهای مسلح	
۳۶.....ایمان و انتباط	
۳۸.....۵- انتقادپذیری	
۳۸.....جایگاه بحث	
۴۰.....دست‌آوردها	
۴۱.....بیماری انتقادناپذیری	
۴۲.....۶- اعتماد به نفس	
۴۳.....ارتباط توکل و اعتماد به نفس	
۴۴.....زمینه‌ها	
۴۶.....۷- دلیری	
	فصل اول: کلیات اخلاق مدیریت
	تبیین واژه‌ها
۹.....۱- اخلاق	
۹.....۲- مدیریت	
۹.....۳- اخلاق مدیریت	
۱۰.....رابطه اخلاق و مدیریت	
۱۰.....۱۱- ضرورت اخلاق برای مدیران	
۱۱.....۱۲- صلاحیت‌های اخلاقی مدیران	
۱۲.....۱۳- برکات اخلاق در مدیریت	
۱۳.....۱- هموارکننده‌ها	
۱۳.....۲- کسب محبوبیت اجتماعی	
۱۴.....۳- ترویج نیکی‌ها	
۱۴.....۴- خرسندی مردم از دین و نظام اسلامی	
	فصل دوم: اصول اخلاق مدیریت
۱۵.....۱- قدرت روحی	
۱۶.....۲- شرح صدر	
۱۷.....۳- ارزش شرح صدر	
۱۷.....۴- شرح صدر، ضرورت مدیریت	



## پیشگفتار

تعلیم و تربیت دینی و انقلابی کارکنان سپاه در جهت تقویت و ارتقای معرفت، ایمان و توانمندسازی و توسعه دانش و بینش آنان رسالتی است بس بزرگ که بر عهده معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی نهاده شده است.

تحقیق عده این مأموریت خطیر در پرتو نظام آموزش کارآمد و بالنده امکان‌پذیر می‌شود تا زمینه ارتقای روحی و معنوی و تقویت دانش، بینش و منش اسلامی کارکنان سپاه را فراهم آورد و پاسدارانی مؤمن، بصیر، شجاع و آگاه تربیت کند که از ایمان و معنویت، معرفت دینی و بصیرت انقلابی لازم برخوردار باشند.

چنانکه مقام معظم رهبری فرموده‌اند:

مسئله آموزش در همه جامهم است ولی در سپاه از اهمیت مضاعفی برخوردار است. اگر در سپاه پاسداران آموزش‌های قوی در مسایل عقیدتی سیاسی وجود نداشته باشد دیگر سپاه رابه عنوان بازوی توانای انقلاب اسلامی نمی‌توان مطرح ساخت حرکت سپاه یک حرکت مستمر است و اگر قرار باشد این حرکت باقی بماند افراد سپاه باید آموزش دیده باشند و کسانی که این مهم رابه عهده دارند شما هستید.<sup>۱</sup>

با توجه به اجرای «نظام تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی سپاه» از سالیان اولیه تأسیس این نهاد انقلابی و ضرورت بازنگری و بهینه‌سازی آن در چارچوب تدابیر فرمانده معظم کل قوا حضرت آیة‌الله العظمی خامنه‌ای (مد ظله العالی) و براساس راهبردهای تحول و تعالی سپاه، نظام

---

۱. روزنامه جمهوری اسلامی، ۵ / ۳ / ۱۳۶۳.

تریبیت و آموزش مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گرفت. نظام جدیدگرچه به امر خطیر آموزش و تقویت دانش عقیدتی سیاسی پاسداران توجه کافی مبذول شده است اما رویکرد اصلی آن تربیت محوری و معنویت افزایی بوده و سرفصلهای آموزشی آن نیز بر این اساس تنظیم شده است. یکی از دوره‌های مهم آموزشی که در نظام جدید مورد توجه قرار گرفته است آموزش‌های طولی پاسداران، بسیجیان و سربازان است که به معرفت افزایی نسبت به معارف پایه‌ای اسلام و مباحث بنیادی با رویکرد تربیتی می‌پردازد.

هم‌اکنون کلیه دوره‌های آموزشی سپاه در حال بازنگری و بازبینی است و طبیعی است که در تدوین موضوعات و سرفصلهای آموزشی، ارزشیابی، بازخوردگیری، و در نهایت اصلاح یا تغییر سرفصلهای آموزشی امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. کتاب حاضر تا قبل از بازنگری و تدوین متون جدید در دوره‌های طولی سپاه تدریس می‌شود.

مسئولیت تهیه و تدوین متون آموزشی مورد نیاز نمایندگی ولی فقیه در سپاه به عهده پژوهشکده تحقیقات اسلامی است. این متون با توجه به سطح معلومات، نیازها و تخصص نیروهای آموزشی، درگروههای تحقیقاتی پژوهشکده تدوین و پس از طی مراحل اعتباربخشی محتوایی و شکلی به تأیید نماینده ولی فقیه در سپاه و یا نماینده ایشان می‌رسد. پیشنهادها و تجربیات مریبان ارجمند و متریبان گرامی، در رفع کاستی‌های متون آموزشی راهگشا و مشوق ما در رفع کاستی‌های متون آموزشی خواهد بود.

**معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی**

**نمایندگی ولی فقیه در سپاه**

## مقدمه

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در لحظه‌های آتش و خون و در ساعات اولیه آزادی و پیروزی، جوانه زد و در فضای معطر جمهوری اسلامی چشم گشود. بارزترین ویژگی این نهاد مقدس و انقلابی، «اسلامی» بودن آن است و چون پیکرۀ دین اسلام، را سه بخش عقاید، اعمال صالح و اخلاق نیکو تشکیل می‌دهد، پاسداران در طول عمر پربرکت خود همواره با «عقاید» صحیحی که از زلال وحی دریافت کرده‌اند، «عمل صالح» را هدف و همت خویش قرار داده و صحنه‌های خون و خطر را با «اخلاق» نیکو و نفس تربیت شده پشت سر نهاده‌اند. آنان حلاوت و کارآبی این ارزش‌های الهی را با جان خویش احساس کرده و به نیکی دریافته‌اند که پیروزی و سرافرازی جز در سایه ایمان به دست نمی‌آید؛

وَ لَا تَهِنُوا وَ لَا تَحْزُنُوا وَ أَكْتُمُ الْأَعْوُنَ إِنْ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ.<sup>۱</sup>

سست نشوید و غمگین نگردید چراکه شما - اگر ایمان داشته باشید - برترید.

فزاونی و تبلور ایمان، باید در سه بخش عقیده، عمل و اخلاق در لحظه لحظه زندگی مؤمن، تداوم یابد و آفت رکود و غفلت به آن‌ها آسیب نرساند.

کتابی که پیش روی شماست، امیدوار است سهم کوچکی در تقویت اخلاق اسلامی در حیطه مدیریت داشته باشد.

خمیر مایه اصلی بحث‌ها، آیات و روایات اسلامی است که بدون تکلف و پرداختن به مباحث پیچیده اخلاق نظری، به اخلاق عملی پرداخته است. هدف اخلاق عملی نیز تزکیه و

---

۱ - آل عمران (۳)، آیه ۱۳۹.

تهذیب نفوس و رساندن مؤمنان به مقام قرب الهی است. حضرت امام خمینی<sup>ره</sup> در این باره می‌نویسد:

... مقصود مهم از صدور این احادیث شریفه و مقصد آسنی از بسط علوم الهیه افهام نکات علمیه و فلسفیه و جهات تاریخیه و ادبیه نیست و نبوده. بلکه غایت القصوای آن، سبکبار نمودن نفوس از عالم مظلوم طبیعت و توجه دادن ارواح است به عالم غیب و منقطع نمودن طایر روح است از شاخصار درخت دنیا، که اصل شجره خبیشه است، و پرواز دادن آن است به سوی فضای عالم قدس و محفل انس، که روح شجره طبیبه است. و این حاصل نیاید مگر از تصفیه عقول و تزکیه نفوس و اصلاح احوال و تخلیص اعمال.<sup>۱</sup>

همچنین در طول مباحثت، خوشچین آثار بزرگان علم اخلاق اسلامی بوده‌ایم. بدیهی است پیشنهادهای ارباب معرفت درباره نوع مباحث و نیز نحوه ارائه آن‌ها، برکیفیت محتوا و متن و در نتیجه میزان تأثیرگذاری آن خواهد افزود.

پژوهشکده تحقیقات اسلامی

---

۱- شرح حدیث جنود عقل و جهل، امام خمینی<sup>ره</sup>، ص ۸ مقدمه.

## فصل اول

# کلیّات اخلاق مدیریّت

### تبیین واژه‌ها

#### ۱ - اخلاق

اخلاق در اصطلاح عبارت از هیأت خاصی است که برای نفس پیدا می‌شود و در آن رسوخ می‌کند و به کمک آن کارها به آسانی و بدون نیاز به فکر و اندیشه از انسان صادر می‌شود. هرگاه هیأت مزبور به طوری ظهور پیدا کند که کارهای شایسته و مورد پسند شرع و عقل از آن ناشی شود، آن را (اخلاق و) خوی نیک می‌نامند؛ و اگر برخلاف انتظار، از آن کارهای نکوهیده سر بزن، آن را خوی زشت می‌گویند.<sup>۱</sup>

#### ۲ - مدیریت

مدیریت یعنی مجموعه‌ای از آگاهی‌های شکل یافته جهت ایجاد هماهنگی در یک سازمان برای باروری بهتر برنامه‌ها و نیل به هدف‌های مطلوب.<sup>۲</sup>

واژه «مدیریت» در متون اسلامی نیامده، ولی از اصطلاحاتی مانند امامت، امارت، ولایت، سیاست، ریاست، سیادت و... استفاده شده که مفهوم مدیریت از آنها فهمیده می‌شود و می‌توان مدیریت را در سیمای آنها جست و جو کرد. برخی، مدیریت اسلامی را چنین تعریف کرده‌اند: مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی «الله» را مطابق کتاب و سنت و سیره پیامبر ﷺ و امامان معصوم ﷺ و نیز دستاوردهای علوم و فنون و تجارب بشری فراهم نماید.<sup>۳</sup>

۱ - اخلاق حسن، ملامحسن فیض کاشانی، ترجمه محمدباقر سعیدی، ص ۹، با اندکی تصرف.

۲ - سازمان و مدیریت آموزش و پژوهش، دکتر مصطفی عسکریان، ص ۹۱، چاپ دوم.

۳ - نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۲۰.

### ۳- اخلاق مدیریت

اخلاق را می‌توان در یک تقسیم‌بندی به دو نوع اخلاق عمومی و صنفی تقسیم کرد. منظور از اخلاق عمومی، شناخت فضایل و رذایل، و آراستگی به فضایل و پیراستگی از رذایل است که عموم مردم مسلمان باید بدان آراسته شوند. اما همین اخلاق عمومی، در اقسام مختلف، برجستگی‌ها، حساسیت‌ها و ملاحظه‌های ویژه‌ای می‌طلبد. که به مجموعه این برجستگی‌ها و ویژگی‌ها «اخلاق صنفی» می‌گویند.

روایات اسلامی، بر برخی از فضایل برای گروه خاصی از جامعه تأکید بیشتری دارند. به عنوان نمونه به ذکر یک روایت اکتفا می‌کنیم. رسول خدا<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup> می‌فرماید:

الْقَدْلُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْأَمْرَاءِ أَحَسَنُ؛ الْسَّخَاءُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْأَغْنِيَاءِ أَحَسَنُ؛ الْوَرَعُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْعُلَمَاءِ أَحَسَنُ؛ الصَّبْرُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْفُقَرَاءِ أَحَسَنُ؛ الْتَّوْبَةُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الشَّيَابِ أَحَسَنُ؛ الْحَيَاةُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي النِّسَاءِ أَحَسَنُ.<sup>۱</sup>

عدالت نیک است، ولی از زمامداران نیکوتر است؛ سخاوت نیک است، ولی از اغنية نیکوتر است؛ تقوانیک است ولی از علمان نیکوتر است؛ صبر نیک است، ولی از فقرانیکوتر است؛ توبه نیک است، ولی از جوانان نیکوتر است؛ شرم نیک است، ولی از زنان نیکوتر است.

با توجه به این مقدمه می‌توان گفت «اخلاق مدیریت» نوعی اخلاق صنفی است و منظور از آن برخی ضرورت‌های اخلاقی است که مدیران بیشتر بدان نیازمندند. تجلی اخلاق در مدیران با تجلی آن در افراد عادی متفاوت است. همچنین ویژگی‌ها و دقت‌های اخلاقی مدیران نیز با ویژگی‌ها و دقت‌های اخلاقی افراد عادی تفاوت دارد.

### رابطه اخلاق و مدیریت

در بینش اسلامی، اخلاق با مدیریت رابطه تنگاتنگی دارد و می‌توان گفت پاسداری از موازین اخلاقی در مدیریت از ضرورت بیشتری برخوردار است؛ زیرا مدیریت و رهبری بدون رعایت اخلاق و ارزش‌های انسانی ارزش ندارد. اخلاق در مدیریت اسلامی به جهت اسلامی بودنش رنگ و جلوه بهتری دارد و باید جلوه‌های انسانیت و موازین اخلاقی در آن بارزتر باشد. خداوند بزرگ رسالت هدایت و رهبری بشر را به انسان‌هایی سپرده که در جنبه اخلاق و

۱- نهج الفصاحه، ترجمه ابوالقاسم پاینده، ص ۴۲۴.

پاسداری از ارزش‌ها سرآمد و برگزیده‌اند. چنان‌که پیامبر اکرم ﷺ نیز چنین بوده و خداوند آن حضرت را با تأییدات خود تربیت کرده، سپس مدیریت و سیاست امور بندگان را به ایشان سپرده است. خداوند متعال خطاب به آن حضرت می‌فرماید:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ حُكْمٍ عَظِيمٍ.<sup>۱</sup>

و تو اخلاق عظیم و برجسته‌ای داری.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ أَدَبَ نَبِيَّهُ... ثُمَّ فَوَضَّحَ إِلَيْهِ أَمْرَ الدِّينِ وَالْأُمَّةِ لِيُسُوسَ عِبَادَهُ.<sup>۲</sup>

خداوند بزرگ، پیامبر خود را پرورش داد و تربیت نمود... سپس امر دین و امت را به او واگذار کرد تا بندگان خدا را رهبری کند.

امیر مؤمنان علیه السلام می‌فرماید:

لَا يَرَأُ أَمْمُ مَنْ خَلَّ عَنِ الْأَدَبِ.<sup>۳</sup>

کسی که مؤدب نیست، شایستگی ریاست ندارد.

و پیرامون مدیریت نظامی می‌فرماید:

لَا يَحْمِلُ هَذَا الْعَالَمُ إِلَّا أَهْلُ الْبَصَرِ وَالصَّابِرُ وَالْعَلَمِ بِمَوَاقِعِ الْحَقِّ.<sup>۴</sup>

پرچم جنگ را به دوش نکشد مگر کسی که صاحب بصیرت، مقاومت و آگاه به موضع و مسائل حق باشد.

## ضرورت اخلاق برای مدیران

مدیران به جهت حساسیت وظيفة خطیر مدیریت و نیز حفظ دین و ایمان خود بیش از افراد عادی نیازمند آشنایی با فضایل و رذایل اخلاقی هستند و حُسن اداره‌سازمان برای آنان بدون برخورداری از اخلاق پسندیده می‌سیر نخواهد بود. از این رو، همانطور که فروزنی بصیرت و قدرت عقلانی و فکری برای مدیران ضروری است، فروزنی تقيید به اخلاق و ارزش‌های انسانی نیز ضروری است و مدیران باید بیش از دیگران اخلاق اسلامی را رعایت کنند. امام باقر علیه السلام می‌فرماید:

۱- قلم (۶۸)، آیه ۴.

۲- بحار الانوار، ج ۱۷، ص ۴.

۳- شرح غررالحكم، آمده، تنظیم دکتر محدث، ج ۶، ص ۲۵۴.

۴- نهج البلاغه، فیض الاسلام، خطبه ۱۷۲، ص ۵۵۹.

لَا تَصْلُحُ الْإِمَامَةُ إِلَّا لِرُجُلٍ فِيهِ ثَلَاثُ حِضَالٍ: وَرَعٌ يَحْجُرُهُ عَنْ مَعَاصِي اللَّهِ وَ حِلْمٌ يَمْلُكُ بِهِ  
غَصْبَهُ، وَ حُسْنُ الْوِلَايَةِ عَلَىٰ مَنْ يَلِي حَقًّي يَكُونَ لَهُمْ كَائِلُ الْإِلَّادِ الرَّحِيمُ.<sup>۱</sup>

رهبری (و مدیریت) جز برای مردمی که دارای خصلت‌های سه‌گانه (زیر) باشد، شایسته نیست: ۱ - ورعی که او را از معصیت خدا باز دارد؛ ۲ - برداری که به وسیله آن خشم خود را کنترل کند؛ ۳ - سرپرستی نیکو نسبت به زیرستان تا جایی که نسبت به آنها همانند پدری مهریان باشد.

### صلاحیت‌های اخلاقی مدیران

مدیریت امانتی الهی است که به عهده مدیران گذاشته شده و آنان باید با برخورداری از صلاحیت‌های اخلاقی و داشتن علم، تخصص و کارданی آن را با موفقیت به سر منزل مقصود برسانند.

مدیران برای کسب صلاحیت‌های اخلاقی در حُسن اداره امور لازم است دو مرحله را پشت سر بگذارند.

**اول:** مرحله تخلیه و آفت‌زدایی؛ در نظام الهی، مدیران، باید خودبزرگ بینی، غرور، تکبّر، جاهطلبی و... را از خود دور سازند؛ مسؤولیت خود را لقمه چرب و نرم و شکار صیدشده قلمداد نکنند<sup>۲</sup> و خود را امانتدار خدا برای خدمت به خلق بدانند و آراسته شدن به نیکی‌ها و دوری از بدی‌ها آنان را فرشته خوکند و درنده‌خوبی را از وجودشان خارج کنند؛ چنان‌که امیر مؤمنان<sup>۳</sup> به مالک اشتر فرمود:

وَ لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًّا تَعْقِيمُ أَكْلَهُمْ.<sup>۴</sup>

با مردم همانند حیوان درنده‌ای مباش که خوردنشان را غنیمت شماری!  
**دوم:** مرحله تخلیه و آراسته شدن به فضایل اخلاقی؛ در این مرحله مدیران، خود را به اصول اخلاق مدیریت می‌آرایند و از ارزش‌های اخلاقی پاسداری می‌کنند. نسبت به فرادستان و فرودستان رفتار شایسته داشته؛ با ارباب رجوع نیز متواضع، نرمخو، گشاده‌رو و مهریان می‌باشند. چنان‌که امام علی<sup>۵</sup> خطاب به محمد بن ابی‌بکر فرمود:

۱ - اصول کافی، ثقة‌الاسلام کلینی، ج ۱، ص ۴۰۷. ۲ - ر. ک. نهج‌البلاغه، نامه ۵، ص ۸۳۹.

۳ - همان، نامه ۵۳، ص ۹۹۳. (فصل پایانی کتاب عهده‌دار بیان آفت‌های اخلاق سازمانی است).

فَإِنْ خَيْصُ الْهُمْ جَنَاحَكَ، وَأَلِنْ الْهُمْ جَانِبَكَ وَابْسُطُ الْهُمْ وَجْهَكَ.<sup>۱</sup>  
با آنان فروتن باش و با نرمخویی و چهره‌ای گشاده برخوردنما.

## برکات اخلاق در مدیریت

### ۱ - هموارکننده راه

هر مدیر برای دستیابی به هدف‌هایش، به ابزاری نیاز دارد تا در پرتو آن با سهولت و آسانی به سر منزل مقصود برسد. تخلق به اخلاق در مدیریت ابزاری است که راه را برای انسان هموار و وی را در نیل به سعادت یاری می‌دهد.

امیر مؤمنان علی<sup>ع</sup> می‌فرماید:

مَنْ حَسْنَ خَلْقَةُ سَهْلَتْ لَهُ طُرْقَةُ.<sup>۲</sup>

کسی که خلقش نیکو باشد، راهها (ی رسیدن به مقصود) برایش آسان می‌شود.

### ۲ - کسب محبوبیت اجتماعی

مدیر موفق کسی است که با نفوذ در دل‌ها بتواند اعتماد همکاران و ارباب رجوع را به خود جلب نماید؛ و این مهم جز در سایه آراستگی حاصل نمی‌شود. مدیری که موازین اخلاقی را رعایت کند، در بین همکاران و اجتماع محبوبیت پیدا می‌کند.

رسول خدا<sup>ع</sup> می‌فرماید:

حُسْنُ الْخُلُقِ يُثْبِتُ الْمَوْدَةَ.<sup>۳</sup>

اخلاق نیک، محبت را تحکیم می‌بخشد.

امیر مؤمنان علی<sup>ع</sup> نیز می‌فرماید:

مَنْ حَسْنَ خَلْقَةً كَثُرَ مُجْنَوْهُ وَ أَنَسَتِ التُّفُوسُ بِهِ.<sup>۴</sup>

کسی که از خوش خلقی برخوردار است دوستدارانش بسیار شده و دیگران با او مأنوس می‌شوند.

۱- همان، نامه ۲۷، ص ۸۸۶ (فصل‌های دوم تا چهارم کتاب عهده‌دار این مرحله خواهد بود).

۲- شرح غزال‌الحكم، ج ۵ ص ۳۰۶

۳- بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۱۴۸.

۴- شرح غزال‌الحكم، ج ۵ ص ۴۵۱

### ۳- ترویج نیکی‌ها

نقش تربیتی مدیر در یک مجموعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا کسانی که تحت امر و تدبیر وی کار می‌کنند و مجری دستورات او هستند، خواه ناخواه تحت تأثیر برخوردها و موضعگیری‌های مثبت و منفی او قرار گرفته، اعمال خود را بر فтар وی منطبق می‌سازند و گاهی تأثیرپذیری آن‌ها به قدری است که استقلال فکری از آنان سلب شده، چشم‌بسته تسلیم می‌شوند و مطابق اخلاق او عمل می‌کنند؛ از این رو، امیر مؤمنان<sup>۲</sup> می‌فرماید:

الثُّلُّاْسُ بِأَمْرِ أَئِمَّهُمْ أَشَبَّهُمْ بِأَنَّهُمْ<sup>۱</sup>

مردم به مدیران و فرمانروایان جامعه‌خود شباهت بیشتری دارند تا به پدران خود.

مدیری که آراسته به اخلاق مدیریت باشد می‌تواند سهیل و مروج خوبی‌ها بوده، از این راه به اصلاح دیگران بپردازد و از اجر و پاداش معنوی و اخروی نیز بهره‌مند گردد.

### ۴- خرسندی مردم از دین و نظام اسلامی

برخوردهای یک مدیر فقط به حساب خود او گذاشته نمی‌شود، بلکه رفتار مثبت و منفی وی را به حساب دین و نظام اسلامی می‌گذارند؛ زیرا او را نماینده نظام اسلامی می‌شناسند. از این رو، آراسته بودن مدیر به اخلاق مدیریت، سبب خرسند شدن مردم از حاکمیت دینی می‌شود؛ همان‌گونه که برخوردهای ناشایسته او نارضایتی و دلسردی مردم از دین و نظام را در پی دارد. امام صادق<sup>۳</sup> با توجه به این نکته که مردم کارهای شیعیان را به آن بزرگواران منتسب می‌کنند به پیروان خود یادآور می‌شود که اگر به اخلاق نیک آراسته باشید، این باعث شادی ما، و اگر از رذایل پیراسته نباشید، سبب نارضایتی ما می‌گردد.<sup>۴</sup>

#### پرسش

- ۱- مذکور از اخلاق مدیریت چیست؟
- ۲- به نظر شما چه رابطه‌ای میان اخلاق و مدیریت هست؟
- ۳- چرا اخلاق برای مدیران ضرورت دارد؟
- ۴- صلاحیت‌های اخلاقی مدیران را توضیح دهید.
- ۵- برکات وجود اخلاق در مدیریت را بیان کنید.

۲- ر. ک. اصول کافی، ج ۲، ص ۶۳۶

۱- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۴۶.

## فصل دوم

# اصول اخلاق مدیریت

منظور از اصول، عناوین بارز اخلاقی است که هر یک در موقعيت و سعادت مدیر و مجموعه تحت فرمان او، نقش کلیدی دارند و پایندی به آنها ضروری و اجتناب ناپذیر است؛ چنان که بی اعتمایی به هر یک، ارزش مدیر و مجموعه را در نظر دیگران کاهش داده، به آنها لطمه وارد می‌کند. اهم این عنوان‌ها در هشت بخش تبیین می‌شود:

### ۱ - قدرت روحی

منظور از قدرت روحی، همان «شرح صدر» است.

کلمه «صدر» در لغت به معنای قفسه سینه است، ولی به صورت کنایه به معنای فکر و روح هم می‌آید. از این رو، شرح صدر به معنای وسعت روح و بلندی فکر و گسترش افق عقل آدمی است.<sup>۱</sup> با توجه به این معناکسی که دارای ظرفیت روحی و افق فکری وسیع بوده، سینه‌اش در سایه لطف خداوند برای پذیرش حق و تحمل مشکلات گشاده باشد و گنجایش لازم را برای دریافت علم، قدرت، خوشی، ناخوشی و... داشته باشد، از نعمت شرح صدر بهره‌مند است.<sup>۲</sup> و هرچه این گنجایش در او بیشتر باشد، از شرح صدر زیادتری برخوردار خواهد بود. چنان که امیر مؤمنان علیه السلام به کمیل می‌فرماید:

يَا كُمِيلَ أَيْنَ زِيَادٌ إِنَّ هَذِهِ الْقُلُوبُ أَوْعَيْةٌ فَخَيْرُهُمَا أَوْعَالُهُمَا.<sup>۳</sup>

ای کمیل! این دلهای ظرف‌هایی هستند و بهترین آن‌های دلی است که ظرفیتش بیشتر باشد.

۱- تفسیر نمونه، جمعی از نویسندهای، ج ۵، ص ۴۳۴-۲- ر. ک. مفردات راغب، واژه شرح.

۲- نهج البلاغه، حکمت ۱۳۹، ص ۱۱۵۵.

### شرح صدر

شرح صدر، آمادگی روحی انسان برای پذیرش حق است، به طوری که هر مطلب و پیشنهاد حقی را بپذیرد و در برابر هر اعتقاد صحیحی تسلیم گردد.

شرح صدر، قلب را نرم و برای پذیرش حق مستعد می‌سازد و با نور و روشن‌بینی همراه است و انسان به وسیله آن حق را از باطل تشخیص می‌دهد. از این رو، به عنوان مقدمه و زمینه ساز هدایت الهی شناخته می‌شود. قرآن مجید می‌فرماید:

فَمَنْ يُرِدُ اللَّهُ أَنْ يَهْدِيَ يُشَرِّحْ صَدْرَهُ لِإِسْلَامٍ...<sup>۱</sup>

آن کس را که خداوند بخواهد هدایت کند، سینه‌اش را برای (پذیرش) اسلام، گشاده می‌سازد.

امام صادق ع در بیان شرح صدر می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ إِذَا أَرَادَ بِعَنْدِهِ خَيْرًا شَرَحَ صَدْرَهُ لِإِسْلَامٍ، فَإِذَا أَعْطَاهُ ذُلْكَ أَنْطَقَ اللَّهُ لِسَانَهُ بِالْحَقِّ فَعَمِلَ بِهِ فَإِذَا جَاءَ اللَّهُ لَهُ ذُلْكَ ثَمَّ لَهُ إِسْلَامُهُ.<sup>۲</sup>

هرگاه خداوند خیر بندما را بخواهد، سینه‌اش را برای پذیرش اسلام می‌گشاید و در سایه شرح صدر زبانش را به حق گویامی سازد و او حق را در زندگی پیاده می‌کند. وقتی خداوند، چنین زمینه‌ای را برایش گرد آورد، اسلامش کامل می‌گردد.

در مقابل شرح صدر، «ضيق صدر» و «سنگدلی» قرار دارد که نشانه عدم آمادگی روحی انسان برای پذیرش حق است. ضيق صدر عامل گمراهی انسان است و از جمله آثارش آن است که انسان را سنگدل می‌کند و اگر حقی را بر زبان جاری سازد دلش مستعد پذیرش آن نیست. قرآن مجید می‌فرماید:

... وَ مَنْ يُرِدُ أَنْ يُضِلَّهُ يَجْعَلُ صَدْرَهُ ضَيَّقًا حَرَجًا...<sup>۳</sup>

کسی را که خداوند بخواهد (به خاطر اعمال خلافش) گمراه کند، سینه‌اش را سخت تنگ می‌کند.

امام صادق ع در وصف این رذیله می‌فرماید:

۱- انعام (۶)، آیه ۱۲۵.

۲- بخار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۲۳.  
۳- انعام (۶)، آیه ۱۲۵؛ جهت توجیه و تفسیر آیه به المیزان، ج ۷، ص ۳۴۲-۳۴۹ و ج ۱۷، ص ۲۵۴، چاپ بیروت مراجعه شود.

وَإِذَا لَمْ يُرِدِ اللَّهُ بِعِبْدٍ حَيْرًا وَكَلَّهُ إِلَى نَفْسِهِ، وَكَانَ صَدْرُهُ ضَيْقًا حَرَجًا، فَإِنْ جَرَى عَلَى لِسَانِهِ حَقْيٌ لَمْ يَعْقُدْ قَلْبُهُ عَلَيْهِ وَإِذَا لَمْ يَعْقُدْ قَلْبُهُ عَلَيْهِ لَمْ يُعْطِهِ الْعَلْمُ بِهِ، فَإِذَا اجْتَمَعَ ذُلِكَ عَلَيْهِ حَتَّى يَمُوتَ وَهُوَ عَلَى تِلْكَ الْحَالِ كَانَ عِنْدَ اللَّهِ مِنَ الْمُنَافِقِينَ...<sup>۱</sup>

هرگاه خداوند برای کسی خیری نخواهد، او را به خودش و اگذار می‌کند، سینه‌اش به سختی تنگ شده، اگر حقی را هم بر زبان جاری سازد، با دل باور نمی‌کند و وقتی دل، حق را نپذیرفت (ودر برابر شن تسلیم نشد) توفیق عمل به آن را پیدانمی‌کند و در نتیجه در نزد خدا جزو منافقان به حساب می‌آید.

### ارزش شرح صدر

از رسول گرامی اسلام ﷺ پرسیدند: شرح صدر چیست؟ فرمود:

**نُورٌ يَقْدِعُهُ اللَّهُ فِي قَلْبِ الْمُؤْمِنِ فَيَشَرِّحُ لَهُ صَدْرُهُ وَ يَقْسِنُ.<sup>۲</sup>**

(شرح صدر) نوری است که خداوند در قلب انسان مؤمن، می‌افکند و در پرتو آن، روح انسانی وسیع و گشاده می‌شود.

### شرح صدر، ضرورت مدیریت

مدیریت و رهبری، با مشکلات توان فرسا عجین است؛ کسانی می‌توانند عهده‌دار مسؤولیتی 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 ناگواری‌هارا در این راه کسب کنند.

آیات قرآنی و زندگی پیامبران الهی بیان می‌دارند که شرح صدر از لوازم رهبری و مدیریت انبیای الهی بوده و آن بزرگواران رسالت خود را با برخورداری از شرح صدر، قدرت روحی و دریا دلی به انجام رسانده‌اند. ضرورت دریا دلی را از تقاضای حضرت موسی ﷺ می‌توان دریافت؛ آن حضرت پس از آنکه از جانب خداوند برای نجات قوم بنی اسرائیل مأموریت یافت، عرض کرد:

**رَبُّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي.<sup>۳</sup>**

پروردگار! سینه‌ام را گشاده کن.

۲- مجمع‌البيان، طبرسی، ج ۴، ص ۵۶۱.

۱- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۲۴.

۳- طه (۲۰)، آیه ۲۵.

رسول خدا<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup> نیز با عنایات خداوند از این نعمت بزرگ بهره‌مند بود و انواع ناملایمات و سختی‌هارا در مسیر رهبری خود تحمل کرد؛ به طوری که قرآن کریم این نعمت بزرگ را به آن بزرگوار یاد آور می‌شود:

**آمِنَّ شَرَحْ لَكَ صَدْرَكَ.**<sup>۱</sup>

امیر مؤمنان<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup> نیز شرح صدر را ابزار ضروری مدیریت دانسته، می‌فرماید:

**الَّهُ الرُّبُّ يَا سَيِّدَ الْعَالَمِينَ**<sup>۲</sup>

و انسان محروم از آن رادر انجام وظایف ناکام می‌داند و می‌فرماید:

**مَنْ ضَاقَ صَدْرُهُ لَمْ يَصْبِرْ عَلَى أَدَاءِ حَقٍّ.**<sup>۳</sup>

کسی که سینه‌اش تنگ باشد، توان ادای حق (و انجام وظایف) را ندارد.

امام رضا<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup> نیز در این باره می‌فرماید:

**إِنَّ الْعَبْدَ إِذَا اخْتَارَهُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ لِأَمْوَالِ عِبَادِهِ شَرَحَ صَدْرَهُ لِذِلِّكَ.**<sup>۴</sup>

هرگاه خداوند کسی را برای اداره امور بندگانش برگزیند، سینه‌اش را برای چنین کاری گشاده می‌گرداند.

### راه‌های دستیابی به قدرت روحی

«دریا دلی» چگونه در روح انسان مستقر می‌شود؟ و آیا راهی برای رسیدن به آن وجود دارد؟ قرآن کریم و روایات اسلامی راه‌هایی را برای دستیابی به شرح صدر ارائه می‌دهند که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

#### ۱- علم و آگاهی:

امیر مؤمنان علی<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup> می‌فرماید:

**كُلُّ وِعَاءٍ يَصْبِقُ بِمَا جُعِلَ فِيهِ إِلَّا وِعَاءُ الْعِلْمِ فَإِنَّهُ يَتَسْعَ بِهِ.**<sup>۵</sup>

[فضای] هر ظرفی با آنچه درون آن قرار می‌گیرد، تنگ می‌شود مگر ظرف علم که با این مظروف گستردۀ [تر] می‌شود.

۲- نهج البلاغه، حکمت ۱۶۷، ص ۱۱۶۹.

۱- الشرح (۹۴)، آیه ۱.

۴- اصول کافی، ج ۱، ص ۲۰۲.

۳- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۹۰.

۵- نهج البلاغه، حکمت ۱۹۶، ص ۱۱۷۹.

این گستردگی علمی، قدرت روحی فرد و در نتیجه قدرت تدبیر و تدبیر او را افزایش داده، اراده وی را در انجام کارها قوی تر می‌گردد.

گفتنی است که آگاهی هایی که به شرح صدر کمک می‌کند، کسب دانش‌ها و اطلاعات جدید و لازم در زمینه مسؤولیت و مدیریت مورد نظر است. مدیران موفق، در هر سمتی قرار می‌گیرند زمان مشخص و معینی را برای فراگیری این دانش‌ها و اطلاعات قرار داده با سنجیدن، نقاط قوت و ضعف مدیریت، راه‌های پیشرفت و موفقیت را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. با اندیشیدن در این موارد و چاره‌جویی کردن، به تدریج مشکلات مدیریتی و سختی‌های کار را آسان می‌سازند.

## ۲- اعتماد به نفس:

توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌ها سبب تقویت روح انسان می‌شود و در سایه شناخت آن‌ها اعتماد به نفس حاصل می‌شود. امام خمینی<sup>ره</sup> در اهمیت اعتماد به نفس می‌فرماید:

هر کاری را که انسان، باورش این است که ضعیف است نسبت به آن کار، نمی‌تواند آن کار را انجام دهد. - هر قدر قدرت ارتشی زیاد باشد، لکن قدرت روحی نداشته باشد، و یا باورش آمده باشد که در مقابل فلان قدرت و فلان قدرت نمی‌تواند ایستادگی کند، این ارتش محکوم به شکست است. و هر کشوری که اعتقادش این است که نمی‌تواند خودش صنعتی را ایجاد کند، این ملت محکوم به این است که تا آخر نتواند... این پیروزی که شما به دست آوردید، برای این بود که باورتان آمده بود که می‌توانید.<sup>۱</sup>

## ۳- یاد خدا:

مسئولیت‌ها از دیدگاه اسلامی، امانت الهی در دست مدیران شمرده می‌شوند، از این رو موفقیت در آن‌ها با یاد خداوند می‌سیر خواهد بود. مسئولیت و مقام مدیران میدان امتحان الهی آنهاست. از این رو، مدیران برای دستیابی به شرح صدر و پیروزی در این امتحان الهی باید همواره خود را در محضر خدا دانسته، مراقب اعمال و رفتار خود باشند.

امام علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید:

الَّذِي كُوْنَ يَشْرَحُ الصَّدَرَ.<sup>۲</sup>

یاد خدا، سینه را می‌گشاید.

۲- شرح غرالحكم، ج ۳، ص ۳۳۰.

۱- صحیفه نور، ج ۱۴، ص ۱۹۳.

#### ۴- انس با قرآن:

قرآن، جدا کننده حق و باطل است. انس با آن به انسان قدرت تشخیص حق و باطل و توفیق نجات از بن سست های زندگی و مشکلات کاری را عنایت می کند. امام علی<sup>ع</sup> می فرماید:

**أَفْضَلُ الذِّكْرِ الْقُرْآنُ بِهِ شَرَحُ الصُّدُورُ وَ شَسْتَبِيرُ السَّرَّائِرِ.**<sup>۱</sup>

قرآن، برترین ذکر است؛ به واسطه آن سینه ها گشاده و باطن ها نورانی می گردد.

#### ۵- ممارست و تمرین:

مدیران با قبول مسؤولیت مورد نظر، باید مشکلات و سختی های ناشی از آن را به خود بقبولانند و نفس خویش را به تحمل در برابر آن عادت دهند، تا به تدریج بر ظرفیت آنها افزوده شود.

حضرت علی<sup>ع</sup> می فرماید:

**عَوْدْ نَفْسَكَ التَّصَبُّرْ عَلَى الْمُكْرُوهِ.**<sup>۲</sup>

نفست را به تحمل صبر در برابر نامالیمات عادت ده.

و نیز می فرماید:

**إِنْ لَمْ تَكُنْ حَلِيًّا فَتَحَلَّمْ، فَإِنَّهُ قَلَّ مَنْ تَشَبَّهَ بِقَوْمٍ إِلَّا أَوْشَكَ أَنْ يَكُونَ مِنْهُمْ.**<sup>۳</sup>

اگر بربار نیستی، خود را به برباری و ادار، زیرا کم می شود کسی خودش را به گروهی مانند نماید و از ایشان نشود.

#### نشانه های دریادلی

مطالعه حالات، رفتار، موضع گیری ها و برخوردهای افراد در فراز و نشیب های زندگی و به ویژه به هنگام تصدی مسؤولیت نشان دهنده میزان توانایی، قدرت روحی و صعّه صدر افراد است. در ادامه به برخی از نشانه های دریادلی اشاره می کنیم.

#### ۱- برباری و خویشتنداری:

خویشتنداری، تحمل نیش های جاهلان، فروخوردن خشم و مالک نفس خود بودن از اشراف برباری و حلم است. کسی که در برابر فشار کار و اذیت و آزار دیگران در حیطه کار و زندگی، مالک نفس خود باشد در برابر مشکلات مقاومت کند، حلیم و بربار است. این صفت در مدیریت رکن محسوب می شود، چنان که امام علی<sup>ع</sup> می فرماید:

۱- شرح غرر الحکم، ج ۲، ص ۴۵۰

۲- نهج البلاغه، نامه ۳۱، ص ۹۱۰

۳- همان، حکمت ۱۹۸، ص ۱۱۸۰

### الْحَلْمُ رَأْسُ الرِّيَاشَةِ.<sup>۱</sup>

در جای دیگر در توصیف انسان بردار می فرماید:

إِنَّ الْحَلْمَ مِنْ إِذَا أُوذِيَ صَبَرَ وَ إِذَا ظُلِمَ غَفَرَ.<sup>۲</sup>

همانا بردار کسی است که اگر آزار ببیند، صبر می کند و اگر مورد ستم قرار گیرد، می بخشد.

### -پایداری:

پایداری در برابر سختی ها و ناملایمات از دیگر نشانه های دریادلی است. حضرت علی علیہ السلام می فرماید:

الصَّابِرُ عَوْنُ عَلَى كُلِّ أَمْرٍ.<sup>۳</sup>

صبر و پایداری در هر کاری یاور انسان است.

### -وقار و متانت:

افراد دریادل در خوشی ها و ناخوشی های زندگی احساسات خود را کنترل می کنند؛ نه هنگام خوشی سرمست و مغور می شوند و نه هنگام سختی دست و پای خود را گم می کنند. همچنین در خوشی و ناخوشی ظرف دل آنها متزلزل نمی شود و با وقار و متانت از کنار آنها می گذرد.

حضرت علی علیہ السلام خطاب به حکمران مکه می فرماید:

وَ لَا تَكُنْ عِنْدَ النَّعْمَاءِ بَطِراً وَ لَا عِنْدَ الْبَأْسَاءِ فَشِلًا.<sup>۴</sup>

هنگام خوشی های فراوان زیاد شدمان نباش و وقت سختی ها سست و ترسان مشو!

### -رازداری:

ظرف دل افراد دریا دل گنجایش بزرگ ترین اسرار را دارد. برخلاف انسان های کم ظرفیت که زود پرده از راز درونی خود می گشایند و چه بسا کم ظرفیتی آنها باعث هلاکتشان می گردد.

حضرت علی علیہ السلام می فرماید:

لَا حِرْزَ لِئَنَ لَا يَسْعُ سَرَّهُ صَدْرَهُ.<sup>۵</sup>

کسی که سینه اش گنجایش را زشن راندارد، بی پناه است.

### -پذیرش حق:

دل های پر ظرفیت به آسانی در برابر حق سر تعظیم فرود آورده، آن را می پذیرند و چنان که گذشت، مقصود از شرح صدر همین است که روح انسان آمادگی پذیرش حق را داشته باشد.

۱- شرح غررالحكم، ج ۱، ص ۱۹۷. ۲- همان، ج ۳، ص ۸۵

۳- همان، ج ۱، ص ۱۹۶. ۴- نهج البلاغه، نامه ۳۳، ص ۹۴۲

۵- شرح غررالحكم، ج ۶، ص ۳۸۶

## ۲ - ساده‌زیستی

«ساده‌زیستی» از دیگر اصول اخلاق مدیریت است.

بیان شد که رهبری و مدیریت اسلامی - برخلاف سایر مکتب‌ها و مرام‌های اجتماعی - یک مقام الهی و مردمی است و برخورداری از چنین مقامی، با داشتن زندگی مجلل، دلیستگی به مظاهر دنیوی و جلال و جبروت ظاهری، سازگار نیست. از این رو، شایسته است که رهبر و مدیران جامعه از اسارت خواهش‌های نفسانی آزاد باشند و جاذبه‌های مادی دلهای آن‌ها را نلرزاند. همچنین به جهت قرارگرفتن در شرایط ویژه مدیریتی و اهمیت کاری خویش، از برخی مصارف و لذت‌های دنیاگی چشم پیوشند، در زندگی خود محدودیت‌هایی را قائل شوند، در خوراک، پوشاك، مسکن، معاشرت‌ها و برخوردها و تمام خصوصیت‌ها اصل سادگی را مراعات کنند، از زیاده‌خواهی بپرهیزنند و به زندگی ساده و بی‌آلایش بسته‌گردند.

در حیطه مسؤولیت و کار نیز در نهایت دقت با پاسداری از این اصل، برای خود جلال و جبروت ظاهری قائل نشوند، اسیر تشریفات ظاهری نگرددند و مسؤولیت را وسیله‌ای برای کسب منافع دنیوی و مال اندوزی و موقعیت ظاهری خود قرار ندهند. بدیهی است که رهبری و مدیریت هر چه سنگین‌تر باشد، اهمیت پاسداری از اصل سادگی در زندگی بیشتر می‌گردد، تا آنجاکه امام علی<sup>ؑ</sup> رعایت آن را بـر رهبران و پیشوایان دادگر واجب دانسته، می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى فَرَضَ عَلَى أَمْمَةِ الْحُقُّ أَنْ يَقْدِرُوا أَنْفُسَهُمْ بِضَعَفَةِ النَّاسِ كَيْلًا يَتَسَبَّبَ بِالْفَقْرِ فَقْرُهُ.<sup>۱</sup>  
همانا خداوند بر پیشوایان حق واجب کرده که زندگی خود را با طبقه ضعیف یکسان سازند،  
تارنج فقر بر مستمندان دشوار نیاید.

و در جای دیگر می‌فرماید:

عَلَى أَمْمَةِ الْحُقُّ أَنْ يَكَاثُرُوا بِأَضْعَافِ رَعِيَّتِهِمْ حَالًا فِي الْأَكْلِ وَاللِّبَاسِ، وَ لَا يَتَمَيَّزُونَ عَلَيْهِمْ بِشَيْءٍ  
لَا يَقْدِرُونَ [عَلَيْهِ] لِيَرَاهُمُ الْفَقْرُ فَيَرْضِي عَنِ اللَّهِ تَعَالَى بِمَا هُوَ فِيهِ، وَ يَرَاهُمُ الْغَنِّيُّ فَيَزْدَادُ  
شُكْرًا وَ تَوَاضُّعًا.<sup>۲</sup>

بر پیشوایان حق است که از نظر خوراک و پوشاك به حال ضعیف‌ترین رعیت‌شان اقتداء کنند، به طوری که در چیزی که آن‌ها قادرتش را ندارند، امتیازی بر آن‌ها نداشته باشند تا

۱ - نهج البلاغه، خطبه ۲۰۰، ص ۶۶۳.  
۲ - نهج السعاده، محمد باقر محمودی، ج ۲، ص ۴۹.

فقیر، آن‌ها را مشاهده کرده، از خداوند به خاطر آنچه که دارد راضی باشد و ثروتمند نیز با دیدن آنان بر سپاس و فروتنی خویش بیفزاید.

بر این اساس، رهبران الهی، ساده و بی‌پیرایه زندگی می‌کردن، همانند محروم‌مان و مستضعفان از عافیت طلبی، تجمل، لذت‌گرایی و تشریفات ظاهری مبزا بودند و در همان حال دارای عظمت و شوکت ویژه‌ای بودند. محبویت اجتماعی داشته و جلال و حشمت معنوی آن‌ها دل‌ها را پر می‌کرد. به عنوان نمونه پیامبر اکرم ﷺ در طول مدت حیات خویش ساده و بی‌پیرایه زیست و از اصل سادگی تجاوز نکرد و پاسداری از آن را به جهت این که رهبر بود، امری ضروری و لازم می‌دانست.<sup>۱</sup>

ائمه معصوم ﷺ نیز چنین بودند.

اینک به جنبه کاربردی ساده‌زیستی در زندگی شخصی و اجتماعی و بیان ره‌آوردهای آن می‌پردازیم.

### ساده‌زیستی در زندگی شخصی و خانوادگی

مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری اقتضا می‌کند که رهبر و مدیران جامعه اسلامی، زندگی خود را بر اصل سادگی و سبک بودن مؤمنه (هزینه زندگی) بناکنند؛ از برخی مصارف و لذت‌های دنیا چشم بپوشند، همت خود را در دستیابی لذاید دنیوی صرف نکنند و بکوشند در زندگی شخصی خود، تا اندازه‌ای طعم محرومیت را بچشند. این شیوه، اعتماد مردم را جلب کرده، لیاقت اسوه بودن مدیر را به اثبات می‌رساند.

از امام علیؑ نقل شده که فرمود:

إِنَّ اللَّهَ جَعَلَ إِنَّمَا لِتَلْقِيهِ، فَقَرَضَ عَلَى التَّقْدِيرِ فِي نَفْسِي وَ مَطْعَمِي وَ مَسْرَبِي وَ مَلْبَسِي كَصُوغَاءِ  
الثَّالِثِ، كَمَنْ يَقْتَدِي الْفَقِيرُ بِقَرْبِي وَ لَا يُطِينِي الْغَنَّاءُ.<sup>۲</sup>

همانا خداوند مرا امام خلق خویش قرار داده و بر من واجب کرده که در باره خویشتن، خوراک و پوشاکم را مانند مردم ضعیف تنظیم کنم، تافقیر به فقر من اقتدا کند و ثروت، توانگر را به طغيان و اندارد.

مدیران اسلامی هر قدر که بی‌آلایش و ساده زیست باشند به همان مقدار عظمت روحی پیدا

۱- ر.ک. سیره نبوی، شهید مطهری، ص ۵۵-۵۶. ۲- اصول کافی، ج ۱، ص ۴۱۰.

می‌کنند، بر مقامات معنوی آنان افزوده می‌گردد و توفیق خدمتگزاری بیشتری پیدا می‌کنند. در مقابل، اگر در جهت بهتر شدن وضع زندگی قدمی بردارند، به همان مقدار از ارزش آن‌ها کاسته شده، نمی‌توانند در حیطه کاری خود منشأ آثار بزرگ باشند.

امام خمینی رهبر اسلام می‌فرماید:

هر چه بروید سراغ این‌که یک قدم بردارید برای این‌که خانه‌تان بهتر باشد، از معنویتتان به همین مقدار، از ارزشتان به همین مقدار کاسته می‌شود، ارزش انسان به خانه نیست، به باغ نیست، به اتومبیل نیست. اگر ارزش انسان به این‌ها بود انسیا باید همین کار را بکنند.<sup>۱</sup>

مقام معظم رهبری حضرت آیة‌الله العظمی خامنه‌ای می‌فرماید:

نمی‌شود مادر زندگی مادی فرورویم و بخواهیم که مردم به شکل یک اسوه به مانگاه کنند؛ هنگامی مسؤولان می‌توانند به محرومان خدمت کنند که خود، در داشنا بوده، طعم محرومیت را چشیده باشند.<sup>۲</sup>

ساده‌زیستی و بی‌آلایشی امام خمینی رهبر اسلام، مقام معظم رهبری و عالمان راستین اسلام در زندگی شخصی و خانوادگی، اسوهٔ خوبی برای ماست.<sup>۳</sup> کیفیت خوراک، پوشاسک، مسکن و آداب زندگی آن‌ها در کمال سادگی بود و از محدوده‌ای که برای خود قائل بودند، پا فراتر نمی‌نهادند. آن‌ها با این‌که از همه بزرگ‌تر بودند از ساده‌ترین افراد بودند؛ در خانه‌های محقق نظیر فقیرترین مردم زندگی می‌کردند. خوراک و پوشاسکان همچون دیگران در کمال سادگی بود. به علايق دنيا و ابسته نبودند. جان آن‌ها از قيد و بندهای مادی آزاد بود و در برخورد با مظاهر دنيا «امير بودند نه اسير». آنان علاوه بر اين‌که، دل به دنيا نداشتند و خود را از بهره‌برداری بیشتر از مصارف و لذت‌های دنيوي محدود می‌کردند، مراقب اطرافيان خود نيز بودند که مبادا از مسیر اعتدال خارج شوند و موجب رنجش خاطر محرومان و مستضعفان گرددند. آنان اين محدوديتي صادقانه و زيبا را برای همدردي با محروميان و توفيق خدمتگزاری بيشتر، در زندگي خود ايجاد می‌کردند.

شهيد مطهری رهبر اسلام در شرح حال استاد الفقهاء، وحيد بهبهاني رهبر اسلام می‌نويسد:

روزی يكى از عروس‌های خود را مشاهده کرد که پيراهنى الوان از نوع پارچه‌هایی که عموماً زنان اعيان و اشراف آن عصر می‌پوشيدند به تن کرده است. فرزندشان را مورد

۱- صحيفه نور، ج ۱۹، ص ۱۵۷. ۲- روزنامه جمهوري اسلامي، موئخه ۷/۳، ۱۳۷۰.

۳- برای اطلاع بيشتر از زندگي بزرگان، ر.ک. سيماني فرزانگان، رضا مختاری، ج ۳، ص ۴۵۱.

ملامت قرار دادند، فرزند آیه شریفه که می‌فرماید: «چه کسی زینت‌هایی که خدا برای بندگانش آفریده و همچنین روزی‌های پاکیزه را تحریم کرده است» رادر جواب پدر خواند. پدر گفت: «من نمی‌گوییم خوب پوشیدن و خوب نوشیدن و از نعمت‌های الهی استفاده کردن حرام است. خیر! در اسلام چنین ممنوعیت‌هایی وجود ندارد، ولی یک مطلب دیگر هست و آن این‌که ما و خانواده‌ما به اعتبار این‌که پیشوای دینی مردم هستیم وظیفهٔ خاصی داریم؛ خانواده‌های فقیر وقتی که اغنية را می‌بینند که از همه چیز برخوردارند طبعاً ناراحت می‌شوند، یگانه مایهٔ تسکین آلامشان این است که خانوادهٔ آقا<sup>۱</sup> در تیپ خودشان هستند، اگر ما هم در زندگی به شکل تیپ اغنية درآییم، این یگانه مایهٔ تسکین آلام هم از میان می‌رود؛ ما که قادر نیستیم عملاً وضع موجود را تغییر دهیم، لااقل از این مقدار همدردی مضایقه نکنیم.

### ساده‌زیستی در زندگی اجتماعی

اگر انسان در زندگی شخصی و خانوادگی ساده‌زیست باشد، آثار و برکات این سادگی در زندگی اجتماعی و حیطهٔ مسؤولیتی او نیز بروز خواهد کرد.

مدیریت اسلامی، در واقع حکومت بر دل‌هاست؛ مدیران اسلامی در محیط اجتماعی و حیطهٔ کاری، ساده‌زیستی خود را در معرض نمایش می‌گذارند؛ از تشریفات ظاهری می‌کاهند، دنبال تجملات نمی‌روند، در خرج کردن بیت‌المال حدّی برای خود قائل می‌شوند و جلو حیف و میل آن را می‌گیرند. کیفیت حضور آن‌ها در اجتماع و محیط کار، برخورد با ارباب رجوع، برگزاری جلسات و گردهمایی‌ها، جهت‌گیری سازمانی و اداری و... صبغه‌الهی داشته از تشریفات جلوگیری می‌نمایند، تا اعتماد مردم نسبت به آن‌ها باقی بماند و پشتونه مردمی آن‌ها محکم تر گردد. از این رهگذر است که مدیران می‌توانند خدمات ارزش‌های انسانی را که خواه خوبی براین مطلب داشته باشند، چنان‌که تاریخ پر فراز و نشیب اسوه‌های ساده‌زیستی گواه خوبی براین مطلب است.

امام خمینی<sup>۲</sup> می‌فرماید:

مردان بزرگ که خدمت‌های بزرگ برای ملت‌های خود کرده‌اند اکثر ساده‌زیست و بسیار علاقه به زخارف دنیا بوده‌اند.<sup>۲</sup>

۱ - سیری در نهج البلاغه، ص ۲۲۸-۲۲۹، ج ۱۹، ص ۱۱.

۲ - صحیفه نور، ج ۱۹، ص ۱۱.

و نیز می‌فرماید:

آنها یکی که منشأ آثار بزرگ بودند در زندگی، ساده زندگی کردند. اینها یکی که در بین مردم موجّه بودند که حرف آن‌ها را می‌شنیدند، اینها ساده زندگی کردند... برای این که اینها ارزش را به این نمی‌دانستند که من خانه‌ام باید چه جور باشد، حالا سه تا اطاق داریم کم است، چهار تا. شما خیال می‌کنید اگر ده تا اطاق هم باشد کافی برای شما هست؟ اگر همه دنیا را به یک کسی بدنه‌ند کافی نیست.<sup>۱</sup>

و در جای دیگر می‌فرماید:

عظمت انسان به لباس، کلاه، اتومبیل و... نیست... عظمت انسان به روحیت روح انسان است. عظمت انسان به اخلاق و رفتار و کردار انسان است، نه اینکه اتومبیلش سیستم کذا باشد... این‌ها عظمت انسان نیست. اینها انسان را منحط می‌کند از آن مقامی که دارد.<sup>۲</sup>

**رهآورد ساده‌زیستی**

بی‌آلایشی مدیران، آنان را در دستیابی سریع‌تر به اهداف قانونی خود موفق می‌گرداند. در زیر بعضی از رهآوردهای مهم ساده‌زیستی و بی‌آلایشی را از سخنان بزرگان می‌خوانیم:

**۱- شجاعت و پایداری**

امام خمینی ؑ می‌فرماید:

اگر بخواهید بی خوف و هراس در مقابل باطل بایستید و از حق دفاع کنید و ابرقدرتان و سلاح‌های پیشرفته آنان و شیاطین و توطئه‌های آن‌ها در روح شما اثر نگذارد و شمار از میدان به در نکند، خود را به ساده زیستن عادت دهید... مردان بزرگ که خدمت‌های بزرگ برای ملت‌های خود کرده‌اند، اکثر ساده‌زیست و بی‌علاقه به زخارف دنیا بوده‌اند.<sup>۳</sup>

**۲- آزادگی**

مرحوم مدرس، ساده‌زیستی را عامل آزادگی انسان دانسته، می‌فرماید:

اگر من نسبت به بسیاری از اسرار، آزادانه اظهار عقیده می‌کنم و هر حرف حقی را بپرده می‌زنم، برای آن است که چیزی ندارم و از کسی هم نمی‌خواهم! اگر شما هم بار خود را سبک کنید و توقع را کم نمایید، آزاد می‌شوید... باید جان انسان از هرگونه قید و بندی آزاد باشد تا مراتب انسانیت و آزادگی خویش را حفظ نماید.<sup>۴</sup>

۱- همان، ص ۱۵۷-۱۵۸.

۲-

همان، ج ۱۳، ص ۲۶۲-۲۶۳.

۳- صحیفه نور، ج ۱۹، ص ۱۱.

۴- روزنامه جمهوری اسلامی، تاریخ ۱۰ / ۵ / ۱۳۶۸.

### ۳- محبوبیت اجتماعی

مقام معظم رهبری حضرت آیة الله العظمی خامنه‌ای مد ظله می‌فرماید:  
لذت‌ها، بهرمندی‌ها و منافع مادی را تحقیر کنید و آن‌ها را کوچک شمارید، ما با تقوا، ورع  
و بی‌اعتنایی به دنیا در چشم مردم محبوب شدیم و با حفظ اینها است که می‌توان محبوب  
دل‌ها باقی‌ماند.<sup>۱</sup>

### ۴- به زانو درآوردن استعمار

استاد شهید مطهری <sup>رهب</sup> می‌فرماید:

جهش‌ها و جنبش‌ها و مبارزات سرخтанه و پیگیر به وسیله افرادی صورت گرفته که عملاً  
پای‌بندی‌های کمتری داشته‌اند؛ یعنی به نوعی « Zahed » بوده‌اند. گاندی با روش زاهدانه  
خویش، امپراتوری انگلستان را به زانو درآورد؛ یعقوب لیث صفار به قول خودش نان و پیاز  
را رهانکرد که توانست خلیفه را به وحشت اندازد.<sup>۲</sup>

### ۳- وجود کاری

دست پر قدرت آفرینش، گوهر گرانبها و صادقی را در درون آدمی تعییه کرده که از آن به  
« وجود و نفس لوّامه » تعبیر می‌شود. این نیرو، ناشناخته، ولی محسوس است و مکاتب گوناگون  
بشری و الهی در تعریف، شناسایی و کاربرد آن، سخن‌ها گفته و کتاب‌ها  
نوشته‌اند و جملگی بر وجود، صداقت و کارآیی آن اتفاق نظر دارند و در تمجید از وجود  
گفته‌اند:

- وجود، بایستگی‌ها را از نبایستگی‌ها تفکیک می‌کند.

- وجود، قاضی امینی است.

- وجود، نظارت می‌کند.

- وجود، راهنمای مطمئن است.

- وجود، شکنجه می‌دهد و شکنجه می‌بیند.

- وجود، قطب نماست.<sup>۳</sup>

۱- سیری در نهج البلاغه، ص ۲۳۶.

۲- روزنامه کیهان، تاریخ ۲۷/۵/۷۰، ص ۲.

۳- وجود، محمد تقی جعفری، ص ۱۲-۱۳.

«وَجْدَان»، آدمی را پس از انجام کار، مورد بازخواست قرار می‌دهد تا سره را از ناسره بازشناسد، بر کارهای نیکو بیفزاید و از زشتی‌ها دست شوید و منظور از «وَجْدَان کاری»، در کوتاه‌ترین و زیباترین کلام، خوب و دقیق و کامل انجام دادن کار است. این تعبیر از رهبر معظم انقلاب است:

هر کس و در در هر کجا که هستیم، «وَجْدَان کار» را در کاری که به گردن گرفتیم و تعهد کردیم رعایت کنیم؛ چه این کار شخصی یا کاری برای نان درآوردن باشد و چه کاری اجتماعی و مردمی و مربوط به دگیران باشد؛ همانند کارهای مهم اجتماعی و مسؤولیت‌های کشوری. همه این امور را با برخورداری از وَجْدان انجام دهیم؛ آن را خوب و دقیق و کامل و تمام انجام دهیم و به تعبیر معروف؛ «برای کار، سنگ تمام بگذاریم.<sup>۱</sup> وجود وَجْدان و فعالیت صادقانه آن در نظرارت و سنجش همه اعمال ما، امری بدیهی است؛ چنان که پذیرفتن داوری آن نیز به میزان سلامت انسانیت ما مربوط می‌شود؛ یعنی تنها بیماران روانی، متخلفان و مجرمان داوری وَجْدان را نمی‌پذیرند. قرآن مجید حضور و جایگاه وَجْدان را روشن و انکارناپذیر دانسته و در کنار چشم و زبان -که محسوس و عیان‌اند- از آن یاد کرده، می‌فرماید:

الَّمْ تَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ ۝ وَ لِسَانًا۝ وَ شَفَتَيْنِ ۝ وَ هَدَيْنَاهُ الْجَدَدَيْنِ. <sup>۲</sup>

آیا برای انسان، دو چشم، زبان و دولب قرار ندادیم؟ او را به راه خیر و شر رهنمون گشیم. که آئه آخر، اشاره به نیروی درونی یا وَجْدان دارد که خوبی‌ها را از بدی‌های تشخیصی می‌دهد.

### ضرورت اطاعت از وَجْدان

چنان که یاد کردیم، حضور و داوری «وَجْدان» در همگان، بدیهی است و نکته اساسی و کلیدی در این رابطه، پذیرفتن امر و نهی وَجْدان و کمک گرفتن از آن پدیده ارزشمند است. پیروی از امر و نهی وَجْدان، سبب تقویت، نشاط و فعال‌تر شدن آن می‌گردد و هر چه ما بیشتر گوش به فرمان وَجْدان باشیم، او بیشتر ما را مدد می‌رساند تا راه سعادت را پیماییم و از انحراف و زشتی مصون بمانیم.

و اگر بر عکس، به امر و نهی وجودان، وقعی ننهیم و در مصاف وجودان و هوای نفس، از نفس اماره پشتیبانی کنیم، وجودان بیدارمان، کم کم رو به خمودی و خموشی می‌رود و چه بسا ممکن است استحاله شود و برخلاف واقع نیز حکم کند و آدمی در چنین حالتی مصدق این آیه شریف است که می‌فرماید:

... لَمْ قُلْبٌ لَا يَفْهَمُونَ هُنَّا وَ لَمْ أَعْيُنْ لَا يُبَصِّرُونَ هُنَّا وَ لَمْ أَذَانْ لَا يَسْمَعُونَ هُنَّا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامُ بِلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَالِلُونَ.<sup>۱</sup>

آنان دل دارند ولی نمی‌فهمند و چشم دارند ولی نمی‌بینند و گوش دارند ولی نمی‌شنوند.

آنها همچون چارپایان بلکه گمراه ترنده، آنان، همان غافلان‌اند!

تجربه و تاریخ بشر نیز بر مطلب فوق، صحه گذاشته و افراد و ملت‌های فراوانی در طول تاریخ به چنین حالتی مبتلا شده‌اند؛ قوم مغول، نازی‌های آلمان، صهیونیست‌ها، صدام، پیشوشه، نرون و هیتلر، نمونه‌های آن هستند. از قول نرون چنین نقل شده است:

ای کاش، تمام انسان‌ها [یک نفر بودند و] یک سروگردان داشتند تامن به یک باره آن را ز  
بدنش جدا می‌کردم!<sup>۲</sup>

گردن نهادن به حکم وجودان در طول زندگی، انسان را از لغزیدن در مسیر انحراف نگه می‌دارد. در اینجا به نمونه‌ای از بیدارترین وجودان بشری، امیر مؤمنان<sup>۳</sup> اشاره می‌کنیم که فرمود:

من نیز می‌توانم از مرغوب‌ترین نان و عالی‌ترین عسل و فاخرترین لباس حریر، بهره جویم  
ولی حاشاکه (ندای وجودان را زیر پاگذارم) از هوای نفس بیرونی کنم و حرص و لوع، مرابر  
سر سفره غذاهای رنگارنگ نشاند! چراکه ممکن است در حجاز و یمامه (اقصی نقاط  
مملکت) کسانی باشند که آرزوی قرسی نان بر دلشان باشد و طعم سیری را فراموش کرده  
باشند! وای بر من اگر باشکم سیر بخوابم و در اطراف مملکت، شکم‌های گرسنه و جگرهای  
تشنه، سر بر بالین نهند! آیا به این بسنده کنم که مرا امیر مؤمنان بخوانند ولی در سختی و  
تلخ کامی روزگار، غمخوار و پیشتاز مردم نباشم؟!

### جلوه‌های حضور

برای محک زدن خویش و سنجش فعالیت وجودان، باید دنبال علائم و آثار آن بگردیم از جمله:

۱- اعراف (۷)، آیه ۱۷۹.

۲- وجودان، ص ۳۴۸

۳- نهج البلاغه، نامه ۴۵، ص ۹۷۰ - ۹۷۱

### ۱- پشتیبانی از وجودان

انسان‌های با وجودان همواره تلاش می‌کنند تا وجودان در همه جا حاکم گردد و پدیده شوم بسی وجودانی نابود شود؛ این کسان، همواره به دیگران سفارش می‌کنند که نگاهبان وجودان خویش باشند و از آن اطاعت کنند.

مردی به نام «وابصه» خدمت رسول خدا را رسید و قصد داشت درباره «بز و تقوا» -که در آیه ۲ سوره مائدہ آمده است - پرسش کند، اما پیش از طرح سؤال، رسول خدا فرمود: «ای وابصه! آمده‌ای که از بز و تقوا و اثم و عدوان پرسش کنی؟» وابصه گفت: آری. پیامبر ﷺ دست بر سینه او زد و فرمود: «وابصه، این سؤال را از قلب خودت بپرس؛ دل تو نیکی و بدی را خوب می‌شناسد.»<sup>۱</sup>

سخن رسول خدا برگرفته از این آیه شریف قرآن است که می‌فرماید:

وَنَفْسٍ وَّمَا سَوَّيْهَا فَالْأَمْمَهَا فُجُورُهَا وَتَنْوِيهِهَا.<sup>۲</sup>

سوگند به نفس و آنکه اورا منظم ساخت و بدی و خوبی را به او الهام کرد.

### ۲- ترجیح حق بر باطل

وجودان‌های پاک و سالم، همواره حق یاب و حق‌گویند و هرگز به سوی یاوه نمی‌گرایند و خود را به خیانت نمی‌آلایند. به تعبیر امیر مؤمنان ؑ.

مَنْ كَانَ لَهُ مِنْ نَفْسٍ زَاجِرٌ كَانَ عَلَيْهِ مِنَ اللَّهِ حَافِظٌ.<sup>۳</sup>

آن که یک (وجودان) نهی کننده خودی داشته باشد، از سوی خدا نیز نگاهبانی خواهد داشت.

و این نگاهبان الهی همراه آن بازدارنده خودی، او را از هرگونه گرایش و عمل هرزه‌ای حفظ کرده، راهنمای او به سوی حق و حقیقت خواهد بود.

### ۳- ستایش و سرزنش

وجودان، داور دلسوزی است که پس از حکم نیز آدمی را رهانمی‌کند؛ اگر راه درستی را پیموده و به سودش حکم شده باشد، او را به تکرار و تداوم آن عمل نیک، تشویق و ترغیب می‌کند، ولی اگر کسی در محکمه وجودان، محکوم شود، در معرض سرزنش و توبیخ مکثر او قرار می‌گیرد و

۱- بحار الانوار، ج ۱۸، ص ۱۱۸؛ مجمعۃ البیضا، ج ۱، ص ۵۸.

۲- شمس (۹۱)، آیات ۷-۸

۳- شرح غرالحكم، ج ۵، ص ۴۰۴.

پیوسته تهدید می‌شود. و راز آن که بسیاری از جنایتکاران پس از ارتکاب جنایت، دچار اختلال روانی و جنون می‌گردند، تا آنجاکه یا خود را به پلیس معرفی می‌کنند و یا خودکشی می‌نمایند، همین است.

#### ۴- شکفتمنشیت

پای‌بندی به داوری و جدان، پیمودن مسیر تکامل است و افرادی که چنین باشند، در بستر کمال قرار می‌گیرند و شخصیت آنها در سایه اطاعت از وجدان، رشد و شکوفایی می‌یابد. مرحوم علامه جعفری، ضمن بحث مستدلی درباره وجدان، می‌نویسد:

نه ثروت و نه مقام و نه نسب و نه زور بازو و نه کیفیت اجتماعی که فرد در آن جا زندگی می‌کند و نه علم و نه جمال، نمی‌توانند عامل شخصیت انسانی بوده باشند... عامل رشد و شکفتگی و شخصیت، منحصر به وجدان خواهد بود.<sup>۱</sup>

#### ۵- محکم‌کاری

انسان‌های با وجدان، در عرصه کار و فعالیت، تمام توش و توان خویش را به کار می‌گیرند تا بهترین نتیجه مطلوب را به دست آورند و هیچ گاه کار را به حال خود رها نمی‌سازند، آن را به بهترین شکل انجام می‌دهند، دلسوژانه و مسؤولانه انجام وظیفه می‌کنند و در همه مسؤولیت‌های اجتماعی، دقت و استحکام و جذبیت را مدد نظر دارند. به نمونه زیر توجه کنید.

ابراهیم - فرزند خردسال پیامبر ﷺ - درگذشت. وقتی او را دفن کردن و لحد قبر را چیدند، رسول خدا ﷺ روزنہای در لحد مشاهده کرد، آن را با دست خود پوشاند، سپس فرمود:

إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَّاً فَلْيَسْأَلْهُ<sup>۲</sup>.

هرگاه یکی از شما کاری انجام می‌دهد، آن را محکم و دقیق انجام دهد.

دقّت نظر مقام معظم رهبری و سفارش او به همه مدیران مسلمان می‌آموزد که هرگونه سهل‌انگاری و مسامحه کاری در کارهای خرد و کلان، پایین‌تر از شان یک مسلمان است؛ پس همگی باید؛

کاری کنیم که کار و عمل سازنده؛ چه عمل فرهنگی و چه عمل اقتصادی و چه عمل اجتماعی و چه سیاسی، برای کسی که کننده آن است، یک عمل مقدس به حساب بیاید... و همه احساس کنند که این کاری که انجام می‌دهند، این یک عبادت است، یک عمل خیر و

۱- وجدان، ص ۱۷۱ - ۱۷۲ . ۲- بحار الانوار، ج ۲۲، ص ۱۵۷ .

صالح است، باید این کار را با جذب و به نیکی انجام بدهند... از سر هم بندی و کار رابه امان و حال خود رها کردن و به کار نپرداختن و بی اعتنایی به استحکام یک کار به شدت پرهیز شود.<sup>۱</sup>

#### ۶- عدالت

اکسیرگرانها و کمیاب عدالت، بسان جان و روان، به زندگی انسان حیات و ارزش می بخشد و این پدیده زیبا پیوندی عمیق و ناگستاخنی با وجودان دارد؛ هر کس وجودان داشته باشد، دادگر است و ستمنگران، وجودان خویش را زیر پا می نهند. امام دادگران عالم - حضرت علی<sup>ؑ</sup> - اوج با وجودانی و دادگری خویش را چنین بیان می کند:

وَاللَّهِ لَوْ أُطْهِيْتُ الْأَقَالِيمَ السَّبْعَةَ مَا تَحْتَ أَفْلَاكِهَا عَلَىٰ أَنْ أَعْصِيَ اللَّهَ فِي مَلَكَةٍ أَشْلُكُهَا جِلْبَ شَعَرَةٍ  
ما فَعَالَهُ.<sup>۲</sup>

به خدا سوگند اگر هفت اقلیم را با آنچه زیر آسمان های آنهاست به من دهنند تا خدا را با ربودن پوست جوی از دهان مورچه ای نافرمانی کنم، چنین نخواهم کرد.

#### عوامل بی وجودانی

به جرأت می توان گفت؛ بیشتر انسان ها، با وجودان خویش، سر ناسازگاری دارند، گویی موظف شده اند که از داوری وجودان سر پیچی کنند و یا گمان می برند که مخالفت با وجودان، سعادت آنها را تأمین می کند!

در حیطه مدیریت، کم کاری، چاپلوسی، حسادت، حق کشی، بی قانونی، تقدیم رابطه بر ضابطه، ستم به فرودستان، جفای به فرادستان، افسای اسرار سازمان، تسامح و سهل انگاری و هرگونه خلاف دیگر، مخالف با هر وجودان آگاهی است و نباید به وقوع پیوندد، ولی چرا برخی انسان ها پا روی وجودان خویش می گذارند؟ چرا در برخی دیگر، وجودان در حد نابودی قرار می گیرد و یا دستورات وجودان، وارونه انجام می پذیرد؟

عوامل گوناگونی، در شرایط و افراد مختلف، سبب تضعیف، انزوا و وارونه شدن وجودان می گردد که برخی از آنها را به اختصار توضیح می دهیم:

#### الف - ضعف ایمان

ایمان به خدا و معاد، پشتونه محاکمی برای حقایق عالم، از جمله وجودان به حساب می آید و آنان

۱- روزنامه جمهوری اسلامی، ۱ / ۲۲، ص ۷۴ . ۲- نهج البلاغه، خطبه ۲۱۵، ص ۷۴

که چنین پشتوانه‌ای را از دست بدهند، قطعاً و جدان خود را بی‌یاور و آن را آسیب‌پذیر می‌سازند. تاریخ گواه است که انسان‌های متدين، بیشتر پای‌بند و جدان هستند تا بی‌دینان و سنت ایمان‌ها. ستم و جنایتی که از جبهه کفر و الحاد اعمال شده، روی تاریخ راسیاه کرده است و هرگز با تخلفات و گناهان دینداران قابل مقایسه نیست. قرآن مجید این حقیقت را چنین بازگو می‌کند:

وَ لَا تَكُونُوا كَالذِّينَ سَمُوا اللَّهَ فَأَنْسَاهُمُ أَنفُسَهُمْ أُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ.<sup>۱</sup>

مانند کسانی نباشد که خدا فراموش کردند و خدا نیز خودشان را از یادشان برد؛ آن‌ها فاسقانند.

روشن است که این خود فراموشی، بی‌شخصیتی و بی‌ وجودانی بر اثر بی‌ایمانی پدید می‌آید.

#### ب - هواپرستی

هوا و هوس نیز در مقابل وجود را دارد و هر کس از خواسته‌های نفسانی پیروی کند، ناچار باید وجودانش را زیر پا بگذارد. امام علی<sup>ؑ</sup> می‌فرماید:

طَاعَةُ الْهُوَى تُفْسِدُ الْعُقْلَ.<sup>۲</sup>

پیروی از خواهش نفسانی، خرد را تباہ می‌سازد.

وجودان انسان هواپرست از کار افتاده و او به چیزی جز شهوت و شکم و منافع مادی و زودگذر نمی‌اندیشد.

#### ج - ریاست طلبی

خلاصت نکوهیده ریاست طلبی نیز یکی از عوامل مهم بی‌ وجودانی است و کسی که به این بیماری مبتلا گردد، برای نیل به جاه و مقام، به آسانی وجودانش را زیر پا می‌گذارد. بسیاری از زدو بندهای سیاسی، جنگ و غارت‌ها، کشتار بی‌گناهان، انهدام شهرها و کشورها و... که بدترین نوع بی‌ وجودانی است، پیامد شوم ریاست طلبی است.

همچنین، خوی ریاست طلبی سبب خانه‌نشینی، اخراج، تبعید، زندانی و کشتار مدیران لایق و رهبران شایسته در طول تاریخ شده است. به عنوان نمونه؛ هارون الرشید - خلیفه سفا ک عباسی - در سخنان خصوصی خود به فرزندش - مأمون - می‌گوید؛ حق حکومت و خلافت از آن حضرت موسی بن جعفر<sup>ؑ</sup> است ولی من هرگز از آن، کناره گیری نمی‌کنم و تو نیز که فرزندم هستی، اگر سر ناسازگاری داشته باشی، می‌کشم!<sup>۳</sup>

۱- حشر (۵۹)، آیه ۱۹.

۲- شرح غررالحكم، ج ۴، ص ۲۴۹.

۳- ر.ک. بحار الانوار، ج ۴۸، ص ۱۳۱.

#### د - ثروت‌اندوزی

این خوی شیطانی نیز با وجود آدمی سرستیز دارد و او را وادار می‌کند تا در راه جمع ثروت، بسیاری از فرامین وجود را زیر پا بگذارد؛ حرام خواری، احتکار، سرقت، رشوه و اختلاس، گران‌فروشی، ایجاد بازار سیاه، زد و بندهای اقتصادی، دروغ و تزویر در داد و ستد، بی‌توجهی به مستمندان و گرسنگان و... که هر روز و هر ساعت به دلیل کسب سود بیشتر، در جامعه تکرار می‌شوند، از آثار زیر پاگذاشتن وجود است.

#### ۴ - انضباط اداری

«انضباط» به معنای سامان‌گرفتن، نظم داشتن، ترتیب، درستی، آراستگی و عدم هرج و مر ج به کار رفته است.<sup>۱</sup>

منظور از «انضباط اداری»، رعایت قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری است و برخی نمودهای آن عبارت است از: حضور به موقع در محل کار، ترک نکردن محل کار بدون اطلاع مافوق، حضور به موقع در جلسات، پرهیز از اتلاف وقت، رعایت سلسله مراتب اداری، انجام به موقع وظایف محوله، بالا بردن کارآیی سازمان، استفاده صحیح از اموال.

لزوم نظم و ترتیب در کارها به حدّی روشن و بدیهی است که باید گفت شرط لازم زندگی است و بدون آن، زندگی، قوام و دوام نخواهد یافت. این ضرورت، در زندگی جمعی و سازمانی بیشتر خودنمایی می‌کند؛ زیرا در محیط کار جمعی، اگر نظم و قانون حاکم نباشد، هرج و مر پیش خواهد آمد و در مدت کوتاهی، روحیه و کارآیی افراد به صفر خواهد رسید و در نهایت چنین سازمانی نابود خواهد شد.

جامعهٔ بشری نیز همواره به سمت نظم و قانون پیش رفته و بشر سعی نموده قانون و نظم ناشی از قانون را بزندگی خود حاکم کند و در همین مسیر، با قانون شکنان برخورد نماید.

#### انواع انضباط

هر محیط و سازمانی، نظم خاصی می‌طلبد که کارکنان آن باید بدان پاییند باشند و چه بسا انسانی

---

۱ - لغتنامه دهخدا، ج ۲، ص ۳۰۵۸؛ البته با توجه به این که وزن «انفعال» در علم صرف به معنای پذیرش اثر فعل است، انضباط به معنای «نظم پذیری» است.

در سازمان‌های متعدد، باید حضور یابد که قوانین و مقررات مختلف و گاهی متضاد دارند و او باید خود را با آن‌ها وفق دهد.

گرچه ممکن است سازمان‌های هم‌صنف و موازی، مانند بیمارستان‌ها و آسایشگاه‌ها از نظم و قانون یکنواخت یا مشابهی پیروی کنند ولی سازمان‌های غیر موازی، قطعاً نظم و قانون مختلف دارند و دست کم در برخی قوانین شبهه یکدیگر نیستند. بر این اساس باید گفت؛ مجموعه قوانین و مقرراتی که در سازمان‌های یک کشور وجود دارند، غیر قابل شمارش است؛ ولی نحوه برخورد کارکنان یک سازمان از دو حال بیرون نیست؛ یافرده، به دلخواه خود و براساس فکر و اندیشه، تن به رعایت ضوابط می‌دهد و داوطلبانه منضبط می‌شود یا این‌که قوانین موجود از راه ایجاد ترس و اعمال کنترل و تنبیه، صورت می‌گیرد و نظم بر افراد مجموعه تحمیل می‌گردد. شکل اول را «انضباط مثبت» و شکل دوم را «انضباط منفی» می‌گویند.

آنچه ارزشمند و کارآمد است «انضباط مثبت» است که از راه تربیت صحیح و ایجاد ارزش‌های خاص اخلاقی، وجود کار و حس انجام وظیفه در کارکنان ایجاد می‌شود و راه را برابر رعایت قوانین و مقررات اداری و حس انجام کار و بالا بردن کارآیی فرد و سازمان، هموار می‌سازد.<sup>۱</sup>

### انضباط در نیروهای مسلح

نظم و انضباط، اساس تشکیلات نظامی محسوب می‌شود و بدون آن، ماهیت نیروهای مسلح، تحقق نمی‌یابد. بنابراین در کلیه سازمان‌های نظامی و انتظامی کشور اعم از ارتش، سپاه، بسیج و نیروهای انتظامی، رعایت نظم و ترتیب، واجب و ضروری است، چه هنگام جنگ یا در حال صلح، صف باشد یا ستاد، حالت عادی باشد یا مأموریت، فرد نظامی باشد یا کارمند و....

در آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح درباره انضباط آمده است:

انضباط در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران [عبارت است از]:

التزام عملی به ولایت فقیه، آداب و سنت و احکام اسلامی و تبعیت از فرامین مقام معظم فرماندهی کل قوه، قوانین و مقررات و دستورات سلسله مراتب فرماندهان و رؤسا و مدیران.

انضباط دارای دو جنبه است؛ معنوی و ظاهری:

۱- ر.ک. مدیریت امور کارکنان، بابک کاظمی، ص ۱۳۶ - ۱۳۸.

جنبه معنوی انضباط در اثر ایمان و اعتقاد به خدا و مبانی دین مبین اسلام و انجام فرائض دینی و پایبند بودن به احکام و ارزش‌های اخلاق اسلامی، احساس مسؤولیت معنوی در قبال نظام حکومت اسلامی، میهن و ملت ایثارگر ایران، قانون و وظایف محوله، اعتقاد به منطقی و عادلانه بودن مقررات و اعتماد به فرماندهان، رؤسا و مدیران و همکاران در پرسنل به وجود می‌آید. به طوری که اگر تمام نظارت‌ها برداشته شود، جنبه معنوی انضباط همچنان پابرجا و برقرار می‌ماند. جنبه معنوی انضباط، پایه و اساس تربیت نیروهای مسلح مکتبی، فداکار و وظیفه‌شناس را تشکیل می‌دهد. جنبه ظاهري انضباط با حفظ احترامات و آراستگي ظاهري، دقت در اجرای قوانین، مقررات و دستورات، تحقق می‌یابد.<sup>۱</sup>

بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران، حضرت امام خمینی در این باره می‌فرماید: نیروهای مسلح نظامی و غیر نظامی از هر قشر که هستند، لازم است انضباط را دقیقاً حفظ کرده و از کارهایی که مخالف انضباط است اجتناب نمایند و به مسؤولیت بزرگی که بر عهده آنان گذاشته شده است، توجه نموده و تخلف از انضباط مطلوب، موجب مسؤولیت و تعقیب است.<sup>۲</sup>

### ایمان و انضباط

گرچه بسیاری از مقررات، آداب و رسومی که امروزه در میان جوامع بشری متداول است، بر اثر عقلانیت و تجربه به دست آمده و به مکتب یا ملت خاصی تعلق ندارد، ولی در جهان‌بینی توحیدی، «رنگ خدایی» زدن به پدیده‌ها امری مطلوب است و مؤمن تا آنجاکه امکان دارد باید همه اعمال خود را برای خدا انجام دهد و چنین روشی بر ارزش کار او می‌افزاید و بدان قداست می‌بخشد.

قرآن مجید نیز انضباط را به «ایمان» پیوند زده و آن را از ویژگی‌های مؤمنان واقعی دانسته، می‌فرماید:

إِنَّ الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ أَمْنَوْا بِاللَّهِ وَ رَسُولِهِ وَ إِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهُبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَئِكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَ رَسُولِهِ...<sup>۳</sup>

۱- ر.ک. آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، معاونت آموزشی نیروی زمینی سپاه، ص ۲-۳.

۲- صحیفه نور، ج ۱۴، ص ۸

۳- سور (۲۴)، آیه ۶۲

مؤمنان واقعی کسانی هستند که به خدا و پیامبر ایمان آورده‌اند و هنگامی که در کار مهمی همراه او باشند، بی اجازه او جایی نمی‌روند. کسانی که از تو اجازه می‌گیرند، به راستی به خدا و رسولش ایمان آورده‌اند.

تفسران گفته‌اند که این آیه پیرامون جنگ احـد نازل شده که یکی از رزم‌مندگان به نام «حنظله» پس از اعلان عمومی جنگ، خدمت پیامبر ﷺ رسانید و از او اجازه گرفت تا شب را در مدینه بماند و مراسم عروسی اش را برقرار کند و سپس به صفات مجاهدان بپیوندد. رسول خدا ﷺ به او اجازه داد. حنظله پس از انجام مراسم عروسی، صبح زود پیش از آنکه فرست غسل کردن بسیابد در میدان جنگ حضور یافت و در همان ساعات اولیه به شهادت رسید و رسول خدا ﷺ فرمود من دیدم که فرشتگان، حنظله را میان زمین و آسمان غسل می‌دادند و آن شهید بزرگوار از آن پس به «غسیل الملائکه» معروف شد.<sup>۱</sup>

امیر مؤمنان ﷺ نیز در بستر شهادت، نظم را پس از تقوا<sup>-</sup> که نمود شماره یک ایمان به خداست -مورد سفارش قرار داده، می‌فرماید:

أُوصِّيُكُمَا وَجَمِيعَ الْكَوَافِرِ وَالْمُلْكِ وَمَنْ يَأْتِهُ كِتَابِ يَتَّقُوَ اللَّهُ وَنَظِمَ أَثْرِكُمْ...<sup>۲</sup>

شما و همه فرزندان و خاندانم و هر کس را که این نوشته به دستش می‌رسد به تقوای الهی و نظم در کارهایتان سفارش می‌کنم.

شاید رمز سخن امام در اهمیت دادن به نظم و انصباط این باشد که بیشترین نظم و ترتیبی که بر زندگی فردی و اجتماعی مسلمانان باید حاکم باشد از ناحیه شریعت الهی است و در واقع، آنچه محور شکل‌گیری و دوام و قوام زندگی مؤمن قرار می‌گیرد، دستورات الهی است و دیگر مسائل زندگی هر قدر هم که مهم باشد باید براساس آن محور تنظیم شود. به طور مثال خواب و خوراک، بدیهی ترین نیاز زندگی انسان است ولی همین دو پدیده باید تابع وقت نماز و روزه باشد.

دیگر این که مؤمنان به خاطر ایمان و اعتقادی که به خدا و عالم غیب دارند و این‌گوهر ارزشمند در سرنشت آنان جای دارد، بهتر و بیشتر از دیگران به قانون و مقررات و نظم پایبندند و تعهد و تعبدشان همواره یاور تخصصشان است و به طور قطع بازدهی یک کارگر، کارمند، مدیر یا مسؤول با ایمان در شرایط مساوی از افراد بی ایمان بیشتر خواهد بود چنان‌که نظم پذیری آنان،

۱- ر.ک. المیزان، ج ۱۵، ص ۱۷۱ و بحار الانوار، ج ۲۰، ص ۵۷.

۲- نهج البلاغه، نامه ۴۷، ص ۹۷۷.

بویژه در زمانی که بازرس و ناظری حضور ندارد، بهتر از دیگران است و این به خاطر ارتباط و تأثیرپذیری انضباط از ایمان است.

امام خمینی<sup>۱</sup> نیز در این باره می‌فرماید:

مبارا یک وقت در یک جایی برخلاف مقررات و برخلاف نظم عمل بکنید! این یک امری است [که] برای همه کشور ما هست؛ برای همه نهادهای کشور ما هست که باید انتظام، نظم را، مقررات جمهوری اسلامی و مقررات حکومت اسلامی را باید موبه مو دریافت کنند و موبه مو عمل کنند و برخلاف مقررات عمل نکنند. این یک مطلب اسلامی است...!<sup>۲</sup>

حضرت آیة الله خامنه‌ای دام ظله نیز در این راستا فرموده است:

در سپاه باید انضباط نظامی از ایمان و عقیده سرچشمه گیرد و نظم و آموزش و رعایت مراتب به عنوان وظیفه‌ای دینی رعایت شود و در عین حال، روح برادری و تفّقد از زیر دست و ارزش‌گذاری براساس ارزش‌های معنوی رواج روزافزون داشته باشد.<sup>۳</sup>

## ۵ - انتقادپذیری

نقد دارای چند معنا از جمله به معنای جدا کردن ناسره از سره، و بد از خوب است. انتقاد نیز همین معنا را می‌دهد.<sup>۴</sup> اصطلاح «انتقاد» در کوتاه‌ترین تعریف عبارت است از نشان دادن رشتی و زیبایی و دادن رهنمود.

انتقادپذیر نیز کسی است که تحمل نقد کردار و گفتار خود را از سوی دیگران داشته باشد و به سخنان صحیح آنان ترتیب اثر دهد.

گرچه واژه انتقاد در قرآن و روایات چنین کاربردی ندارد ولی در واژه‌های «نصیحت، موعظه، امر به معروف و نهی از منکر و انذار» مفهوم انتقاد نهفته است.

### جایگاه بحث

غیر از معصومین، سایر انسان‌ها، کم و بیش، خواسته یا ناخواسته، در اندیشه، عمل و سخن‌گفتن ممکن است دچار اشتباه شوند و یا میان خوب و خوب‌تر یا بد و خوب یا بدتر و بد، بخش نخست

۱- صحیفه نور، ج ۱۳، ص ۲۶.

۲- روزنامه جمهوری اسلامی، ۵ آبان ۱۳۷۰.

۳- ر.ک. المنجد واژه نقد و لغتنامه دهخدا، ج ۲، ص ۲۹۶۵

۴- فرهنگ لغات فارسی، غلامرضا انصاف پور، ذیل لغت «انتقاد».

را انتخاب کنند. گاهی این خطا و اشتباه از دید دیگران پنهان نمی‌ماند و آنان از روی خیرخواهی، آن را با فرد خطاكننده در میان می‌گذارند و از او می‌خواهند که کاستی‌هایش را جبران کند و نقاط ضعف را به قوت تبدیل سازد.

انسان‌های خردمند در چنین مواردی با روی باز به استقبال انتقاد کننده می‌روند، سخن‌ش را می‌شنوند و اگر واقعیت داشته باشد به کار می‌بندند. چنین افرادی مشمول مژده الهی‌اند که می‌فرماید:

فَبَشِّرْ عِبَادِ ○ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ.<sup>۱</sup>

بندگان مرا بشارت بده! همانان که سخنان را می‌شنوند و از بهترین آن‌ها پیروی می‌کنند؛ آنان کسانی هستند که خدا هدایتشان فرموده و آنان خردمندانند.

توصیف انتقاد‌پذیران به هدایت الهی و خردورزی، گویای آن است که دین و خرد بر ضرورت انتقاد‌پذیری اتفاق دارند و آنان که پایبند به دین و طالب هدایت و کمالند و از اندیشه سالم نیز برخوردارند، باید انتقادها را بشنوند و ناخالصی‌های فکری، اخلاقی و عملی خویش را جبران کنند و نه تنها از انتقاد نهراسند بلکه زمینه بروز آن رانیز فراهم سازند. امیر مؤمنان<sup>ؑ</sup> طی سخن حکیمانه‌ای می‌فرماید:

لَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةُ وَ لَا تَسْتَحْفَظُوا مِنِّي بِمَا يُسْتَحْفَظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَنَادِرَةِ وَ لَا تُخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ وَ لَا تَتَطَلَّوْنِي بِإِسْتِغْفَالٍ فِي حَقٍّ قَبِيلٍ.<sup>۲</sup>

با من به گونه‌ای که با جباران سخن می‌گویند، سخن نگویید و انتقاداتی را که از افراد عصبانی، پنهان می‌دارند از من دریغ مدارید و چاپلوسانه با من برخورد نکنید و نپندراید که اگر انتقاد درستی به من داشته باشد، پذیرفتن آن برايم سنگین است.

این روایت ارزشمند گویای آن است که مدیران نظام اسلامی - در هر رده‌ای که هستند - باید خود را از اشتباه مصون پنداشند و راه انتقاد و پیشنهاد را بر دیگران ببندند، بلکه باید با اصرار از دیگران بخواهند که انتقاد کنند، پیشنهاد دهند و در اداره هر چه بهتر سازمان، یکدیگر را یاری رسانند. همچنین باید دانست که چنین روحیه‌ای در میان مدیران مؤمن و متدين، قوی‌تر است بویژه اگر همکاران، اهل دیانت و تقوا باشند، در چنین محیطی انتقاد کردن و انتقاد‌پذیری، دلپذیرتر

۲- نهج البلاغه، خطبه ۲۰۷، ص ۶۸۶ - ۶۸۷.

۱- زمر (۳۹)، آیات ۱۷ - ۱۸.

است و انسان با اطمینان بیشتری به سخنان همکاران خود گوش می‌دهد. جمله معروف رسول خدا<sup>علیه السلام</sup> که فرمود:

الْمُؤْمِنُ مِرْأَةُ الْمُؤْمِنِ.<sup>۱</sup>

ارتباط تگاتنگ ایمان و اعتقاد را بیان می‌کند و اعلام می‌دارد که مؤمن بسان آینه‌ای صاف و صادق، خوبی و بدی برادر مؤمنش را بدون غل و غش بیان می‌کنند تا او در حفظ نیکی‌ها و زدودن رشتی‌های خود بکوشد و راه تکامل مادی و معنوی را بهتر طی کند.

### دستآوردها

#### ۱- ژرفاندیشی

پدید آوردن محیط نقد و انتقاد، استعدادها را شکوفا می‌کند و سبب تفکر و طراحی جدید از سوی همکاران می‌گردد و هر کس تلاش می‌کند وضع موجود را به نحوی بهبود بخشد و به تکامل و تحرک بیشتر و ادارد.

از سوی دیگر، انتقادشونده در کردار و تصمیم گذشته و حال خویش بیشتر می‌اندیشد و با هشیاری و تیزبینی وارد عمل می‌شود، چرا که احساس می‌کند همواره چشمان تیز و افکار نقاد دیگران، کارهایش را زیر نظر دارند و به ارزیابی عملکرد او می‌نشینند.

#### ۲- اصلاح سازمان

هیچ سازمانی از انتقاد و پیشنهاد سازنده زیان نمی‌بیند، بلکه مدیر یا مسؤولان سازمان با شنیدن نظرات دیگران - گرچه آنها را به کار نبندند - دست کم سخنان بیشتری را پیرامون سازمان مطبوع خویش می‌شنوند و از همین رهگذر، وقت معینی را صرف آن می‌کنند و محتاطانه قدم بر می‌دارند که خود به سود سازمان خواهد بود و اگر انتقاد و پیشنهاد دیگران بجا باشد و بدان عمل کنند که بیشترین توفیق را کسب کرده‌اند، چنان‌که امیر مؤمنان علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید:

مِنْ أَكْبَرِ التَّوْفِيقِ الْأَخْدُ بِالنَّصِيحةِ.<sup>۲</sup>

به کارگیری اندرز و انتقاد دیگران، بزرگ‌ترین موفقیت است.

#### ۳- حق‌یابی

بازگذاشتن دریچه انتقاد به روی دیگران، هم نقش دریچه اطمینان را ایفا می‌کند، هم چه بسا در

۲- شرح غرالحکم، ج ۶، ص ۲۰.

۱- بحار الانوار، ج ۷، ص ۲۶۸.

بین سخنان و پیشنهادها و حتی خرده‌گیری‌ها، سخن حق و کارشناسانه‌ای مطرح گردد که تحولی بزرگ را در سازمان موجب گردیده، تشکیلات را با سرعت بسیار بیشتری به سوی اهداف خود پیش ببرد.

#### ۴- تهدیب نفس

مدیریت بر مجموعه‌ای از انسان‌ها و صدور ده‌های فرمان، نصب و عزل و مانند آن، زمینه‌های کبر و غرور را در نفس آدمی فراهم می‌سازد، و شنیدن سخنان انتقاد‌آمیز و چه بسا تلخ و گزnde، می‌تواند کمک خوبی برای زدودن زمینه‌های یاد شده بوده، تعادل اخلاقی مدیر را برقرار سازد. به همین دلیل، انتقادگر صادق و دلسوز را باید بهترین دوست و یاور خویش محسوب کنیم. امام علیؑ می‌فرماید:

أَشْفَقُ النَّاسِ عَيْنَكَ أَعْوَمُهُمْ لَكَ عَلَى صَلَاحٍ نَّفِسِكَ وَ أَنْصَحُهُمْ لَكَ فِي دِينِكَ.<sup>۱</sup>

مهربان‌ترین مردم نسبت به تو کسی است که تو را در اصلاح خودت بیشتر یاری رساند و بیش از دیگران خیرخواه دینت باشد.

امام صادقؑ نیز می‌فرماید:

أَحَبُّ إِخْرَانِ إِلَيَّ مِنْ أَهْدَى عُبُوبِ إِلَيَّ.<sup>۲</sup>

محبوب‌ترین برادران من کسی است که کاستی‌هایم را به من هدیه بدهد.

#### بیماری انتقادناپذیری

شما حتماً به افراد متعددی برخورد کرده‌اید که تاب شنیدن انتقاد را ندارند و حتی با انتقاد‌کننده تنده می‌کنند و کینه او را در دل می‌گیرند. به نظر شما آیا چنین افرادی دچار بیماری روحی نیستند؟

از نظر قرآن مجید، بیشتر مردم «حق‌ناپذیر»‌اند:

لَقَدْ جِئْنَاكُمْ بِالْحَقِّ وَ لَكِنَّ أَكْثَرَكُمْ لِلْحَقِّ كَارِهُونَ.<sup>۳</sup>

ما حق را برای شما آوردیم ولی بیشتر شما حق را خوش ندارید!

امام صادقؑ نیز این خصلت را فرآگیر دانسته، می‌فرماید:

ثَلَاثُ خِلَالٍ يَقُولُ كُلُّ إِنْسَانٍ إِنَّهُ عَلَى صَوَابٍ مِّمَّا دَبَّنَهُ الَّذِي يَعْتَقِدُهُ وَ هَوَاهُ الَّذِي يَسْتَغْلِلُ عَلَيْهِ وَ تَدْبِرُهُ فِي أُمُورِهِ.<sup>۴</sup>

۱- شرح غرالحكم، ج ۲، ص ۴۸۵.

۲- بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۲۸۲.

۳- زخرف (۴۳)، آیه ۷۸.

۴- تحف العقول، حزانی، ص ۲۳۶.

سه چیز را هر انسانی درست می‌پندارد؛ مذهبی را که به آن ایمان دارد، خواسته‌ای که به آن دست می‌یابد و تدبیر در کارهایش را.  
 جالب است که امام علیه السلام ضمن تصریح بر فراگیر بودن این خصلت‌ها نسبت به همه افراد، هشدار می‌دهد که انتقادناپذیری در سه حیطه فکری، اخلاقی و عملی نفوذ می‌کند و اندیشه، صفات و عملکرد آدمی را به تباہی می‌کشاند.  
 رسول اکرم صلوات الله علیه و سلام نیز در سخن نغزی، رمز حق‌گریزی و باطل‌گرایی را که منشاً انتقادناپذیری است، بیان کرده، می‌فرماید:

یَا أَيُّا ذَرْ الْحَقُّ تَقِيلُ مُرْ وَالْبَاطِلُ خَفِيفٌ حُلُوٌ.

ای ابذر! حق، سنگین و تلح است و باطل، سبک و شیرین.

حق ناپذیری، نوعی بیماری روحی است. برای درمان این بیماری، باید حق راشناخت، حق‌جویی و حق‌گویی را پیشه کرد و در بستر حق‌پویی گام نهاد. مدیری که از شنیدن انتقاد بجا و سازنده امتناع ورزد، قطعاً زیر بار حق رفتن نیز برایش سنگین است؛ چنان‌که امیر مؤمنان علیه السلام می‌فرماید:  
 مَنِ اسْتَثْنَى اُنْتَ اَنْ يُقَالَ لَهُ اُو الْعَدْلُ اَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ.<sup>۱</sup>  
 کسی که سخن حق و پیشنهاد عادلانه را سنگین بشمارد به طور قطع عمل به آن‌ها برایش سنگین‌تر است.

## ۶- اعتماد به نفس

از ضروریات اخلاقی مدیران، داشتن «اعتماد به نفس» است؛ یعنی ایمان داشتن به توانایی انجام کار و مطمئن بودن به موفقیت در وظائف محوله.

از دیدگاه اسلام، مسلمان از سویی موظف است که هر کار و مسؤولیتی را در حد توان خویش به عهده بگیرد و هیچ‌گاه تحت تأثیر و سوسمه ریاست، بیش از توانایی خود، مسؤولیت نپذیرد. آیه شریف زیر به این حقیقت اشاره دارد:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...<sup>۲</sup>

خداآوند هیچ‌کس را جز به اندازه توانایی او موظّف نمی‌کند.

۱- بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۸۴

۲- نهج البلاغه، خطبه ۲۰۷، ص ۶۸۷

۳- بقره (۲)، آیه ۲۸۶

روایات معصومین ﷺ نیز، پذیرفتن مسؤولیت بیش از توان و ریاست طلبی را به شدت نکوهش کرده‌اند.

از سوی دیگر فرار از مسؤولیت، تن دادن به کارهای بی ارزش و کمتر از توان و ظرفیت نیز نکوهیده و محکوم است. در نتیجه مدیر مسلمان همواره باید مسؤولیتی را به عهده بگیرد که با توان و استعدادها ایش متناسب باشد و پس از قبول مسؤولیت نیز باید با جدیت و پشتکار بدان اقدام کند، به توافق خویش مطمئن باشد، ضعف و نگرانی به خود راه ندهد و اعتماد به نفس خود را حفظ نماید.

### ارتباط توکل و اعتماد به نفس

ممکن است برخی گمان کنند که اعتماد به نفس، در برابر توکل و مخالف با آن است. در حالی که چنین نیست و این دو خصلت ارزنده در طول یکدیگر و مکمل همدیگرند؛ به این معنا که تا انسان، اعتقاد به خدا و قدرت او نداشته باشد، چنان‌که باید و شاید، نمی‌تواند اعتماد به نفس داشته باشد و اطمینان نفسانی و آرامش درونی می‌تواند نشانه‌ای از باور قلبی فرد باشد. به تعبیر رهبر فرزانه انقلاب، حضرت آیة‌الله خامنه‌ای:

برای شخص معتقد به خدا، میان تکیه داشتن به خود و به خدا یک نوع تلازم و توافق هست و حتی بدین اعتبار که اتكای به نفس یکی از ابعاد صبر محسوب می‌گردد، در واقع وسیله و موجبی برای اتكای به خدا نیز هست، زیرا بی‌صبری در برابر حوادث تلخ زندگی و دهشت‌زدگی از مقابله با مصائب اختیاری، که نموداری از عدم اتكای به نفس است موجب دوری و فراموشی از خدا نیز می‌گردد.<sup>۱</sup>

امام راحل ﷺ نیز، مدیران و مسئولان نظام اسلامی را به این دو خصلت ارزنده سفارش کرده، می‌فرماید:

شما دو جهت را در نظر بگیرید... یکی اعتماد به خدای تبارک و تعالی، که وقتی که برای او بخواهید کار بکنید، به شما کمک می‌کند، راه را برای شما باز می‌کند، در هر رشته که هستید راههای هدایت را به شما الهام می‌کند، و یکی اتكال به نفس، اعتماد به خودتان، شما خودتان جوان‌هایی هستید که می‌توانید همه کارها را انجام بدهید؛ مخترعین ما

۱- گفتاری در باب صبر، آیة‌الله خامنه‌ای، ص ۱۰۷.

می توانند در سطح بالا اختراع کنند، مبتکرین ما می توانند در سطح بالا ابتکار کنند، به شرط این که اعتماد به نفس خودشان داشته باشند و معتقد بشوند به این که «می توانیم».<sup>۱</sup> همراه شدن «اعتماد به نفس» با «توکل بر خدا»، اکسیر گرانبهایی می شود که مدیر مسلمان را در بسیاری از صحنه‌ها به پیروزی کامل می رساند و پشتوانه دائمی مدیریتی او می شود.

### زمینه‌ها

عوامل گوناگونی سبب پیدایش روحیه کارساز «اعتماد به نفس» می شود که برخی از آن‌ها را به اختصار ذکر می کنیم.

#### ۱- ترسیم اهداف و برنامه‌ریزی دقیق

مدیر شایسته، با ترسیم اهداف کوتاه و بلند مدت حیطه مدیریتی خویش، امید به آینده، استواری و اعتماد به نفس خود و همکارانش را تقویت می کند. این آرمان‌خواهی و تعیین هدف عالی را در نامه امیر مؤمنان علیه السلام به خوبی مشاهده می کنیم. عقیل، برادر امام، نامه‌ای به آن حضرت می نویسد و پرسش‌هایی را مطرح می کند، از جمله نظرش را پیرامون جنگ جویا می شود. امام علیه السلام در پاسخ آن می نویسد:

وَأَمَّا مَا سَأَلْتَ عَنْهُ مِنْ رَأْيٍ فِي الْقِتَالِ، فَإِنَّ رَأْيِي قِتَالُ الْجُنُودِ حَقِّ الَّهِ؛ لَا يَرِيدُنِي كَثُرَةُ الْأَنْسَابِ حَوْلِي عَزَّةً وَ لَا تَغْرِقُهُمْ عَنِ وَحْشَةَ وَ لَا تَحْسَنَ إِبْرَيْكَ - وَ لَوْ أَشْلَمَهُ النَّاسُ - مُتَضَرِّعاً مُتَخَشِّعاً...<sup>۲</sup>

و اما این که نظر مرا پیرامون نبرد جویا شدی [باید بگوییم] نظر من، جنگیدن با این جنگ افروزان است تا آنکه به دیدار خداناپل آیم [این راهم بدان] نه انبوهی مردم برگردم، عزّتم را افزایش می دهد و نه پراکندگی آنان، مرا به هراس می افکند و گمان مبرکه پسر پدرت - گرچه مردم هم او را تنها گذارند - در موضع ضعف و سستی قرار می گیرد.

#### ۲- ژرفاندیشی

بصیرت و بینایی و نگرش همه جانبه به سازمان و اهداف آن، سبب دلگرمی و اعتماد به نفس مدیر و همکاران او می گردد. این عامل را نیز در فرازی از نامه امام علی علیه السلام به مردم مصر می یابیم. اِنِّي وَاللَّهِ لَوْ لَقِيْتُهُمْ وَاحِدًا وَ هُمْ طَلَاعُ الْأَرْضِ كُلُّهَا مَا بَايَتُ وَ لَا أَسْتَوْحِثُ وَ إِنِّي مِنْ ضَلَالِهِمُ الَّذِي هُمْ فِيهِ وَأَهْدَى الَّذِي أَنَا عَلَيْهِ لَعَلِي بَصِيرَةٌ مِنْ نَفْسِي وَ يَقِينٌ مِنْ رَبِّي...<sup>۳</sup>

۲- نهج البلاغه، نامه ۳۶، ص ۹۴۷-۹۴۸.

۱- صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۱۴۶.

۳- همان، نامه ۶۲، ص ۱۰۵۰.

به خدا سوگند اگر به تنها بی با دشمن رو به رو شوم در حالی که همه پنهان زمین را پر کرده باشند، نه اهمیت می دهم و نه می ترسم چرا که من از گمراهی که آنان در آن غوطه ورند و هدایتی که خود بر آنم، ژرف آگاهم و از جانب پرور دگارم مطمئنم.

### ۳- تخصص

«کار را باید به کار دان سپرده» ضرب المثلی مشهور و حکیمانه‌ای است و هر کاری که به اهلش سپرده نشود، به فرجام نمی‌رسد؛ به ویژه امروزه که رشته‌های تخصصی علوم غیر قابل شمارش شده و هر رشته‌ای با گرایش‌های متفاوتی از دیگر رشته‌ها ممتاز گشته است.

قرآن مجید از مدیری قوی و موفق چون یوسف<sup>علیه السلام</sup> سخن به میان آورده که از اعتماد به نفس بالایی برخوردار بوده و بر اساس تعهد و تخصص خود، داوطلب اهراز حساس‌ترین پست مملکتی نیز می‌شود و پیشنهاد او نیز مورد قبول واقع می‌گردد. آن حضرت پس از تبرئه و آزادی از زندان، مورد تجلیل و احترام پادشاه مصر قرار گرفت؛

**فَالْأَجْعَلْنِي عَلَى حَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَقِيقٌ عَلَيْمٌ<sup>۱</sup>**

گفت: مرا مسؤول خزانی سرزمین (مصر) قرار ده زیرا من نگهدارنده آگاهم.

### ۴- ایمان به هدف

از جمله کارساز‌ترین عوامل پیدایش اعتماد به نفس، باور داشتن هدف یا اهداف سازمان است. اگر انسان به هدف اعتقاد نداشته باشد، هیچ‌گاه اعتماد به نفس به وجود نمی‌آید و کارها را سرسری انجام داده در موقع بروز خطر، ایستادگی لازم را نمی‌کند، اما ایمان به هدف و اعتقاد به درستی کار، انسان را وامی دارد حتی تا پای آبرو و مال و گاه تا جان هم از هدف خود دفاع کند. شاید بتوان گفت در میان ابزارها، ویژگی‌ها و شرایط و لوازم مدیریت و مدیر، هیچ چیز بسان اعتماد به نفس نقش آفرین و موقفيت آور نیست و این خصلت گرانبهای مدیریت و سازمان را تحرّک می‌بخشد، به پیش می‌برد و سلامت و موفقیت آن را نیز تضمین می‌کند، همین طور؛

- تردید و هراس را از جامعه و مجموعه مدیریتی می‌زداید؛
- رکود و جمود را به شور و تحرک مبدل می‌سازد؛
- عشق و انگیزه افراد را نسبت به زندگی و تلاش افرون می‌کند؛
- روحیه نوگرایی، ابتکار و خلاقیت را بارور می‌سازد؛

- خودباختنگی، احساس حقارت و استضعف فکری و فرهنگی را درمان می‌کند؛
- ترس از عدم موفقیت و شکست را می‌زداید؛
- سبب رشد شخصیت افراد مجموعه و جامعه می‌شود؛
- یأس و نامیدی دشمنان را در پی دارد و دوستان را امیدوار می‌سازد و ... .

تقویت این روحیه حیاتی، در سازمان و مجموعه مدیریتی، کارکنان را وامی دارد تا با اتکای به خود و خلاقیت و ابتکار، بدون آن که منتظر کمک مادی یا فتنی و یا فکری دیگران باشند، خود روی پای خود بایستند و مجموعه را به پیش برنده. مهم‌تر آن که، از این راه «اعتماد به نفس» پیدا کرده و در عمل می‌آموزد که این خصلت زیبا، کلید خوشبختی دنیا و رمز سعادت آخر است؛ چنان که امام راحل <sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید:

جوان‌ها را با اعتماد به نفس، با استقلال نفسانی بار بیاورید. معلم‌ها! جوان‌ها را مستقل، آزاد بار بیاورید، معتمد به نفسشان کنید. ما همه چیز داریم، لکن آن‌ها [دشمنان و بیگانگان] ما را همچو کردند که خیال کنیم هیچ نداریم. ما دیدیم که با مشت تهی آن‌ها را عقب زدیم و توانستیم؛ پس توانایی داریم.<sup>۱</sup>

## ۷ - دلیری

ترس و تھوّر هر دو از حالات ناپسند آدمی به شمار می‌روند چراکه حاصل افراط و تفریط‌اند. حد وسط و معتدل این دو حالت ناپسند، «شجاعت» است که در تعریف آن گفته‌اند: شجاعت، فرمانبری نیروی خشم آدمی است از خرد او در اقدام به کارهای خطیر و نگران نشدن آن از اقدام به خواسته‌های عقل.<sup>۲</sup>

«شجاعت» ملکه‌گرانقدری است که ضمن تعديل نیروهای اقدام‌کننده درونی انسان، نقش فعالی در زندگی آدمی ایفا می‌کند و از عالی ترین صفات اخلاقی او محسوب می‌شود.

### شجاعت و مدیریت

ملکه ارزشمند شجاعت، زیستنده همه انسان‌هاست و اخلاق انسانی ایجاد می‌کند که همگان بر تحصیل و تقویت آن کوشانند و هیچ کس خود را از آن بی‌نیاز نداند.

---

۱ - صحیفه نور، ج ۶، ص ۴۰.  
۲ - جامع السعادات، ج ۱، ص ۲۴۴.

این نیاز و ضرورت تا حدود زیادی به مسؤولیت افراد نیز بستگی دارد و هر چه مسؤولیت بیشتر و خطیر تر باشد، نیاز به دریادلی بیشتر احساس می شود به طور مثال؛ شجاعت یک فرمانده تیپ باید از شجاعت یک فرمانده گردن بیشتر باشد و یا شجاعت رئیس کارخانه از مسؤول یک بخش از همان کارخانه.

به همین مناسبت، رهبر جامعه - که در رأس هرم مدیریت قرار دارد - باید شجاعت ترین و دریادل ترین باشد و در اقدامات و تصمیم گیری های خرد و کلان، از خطرات احتمالی و اهمه به خود راه ندهد و با قوت و جذیت، طرح های خود را - که با درایت و کارشناسی تهیه نموده - به اجرا درآورد و از هیچ قدرتی نهارسد. در متون اسلامی، شجاعت همچون علم و دانش از ویژگی های رهبری شمرده شده و امام علیؑ می فرماید:

وَالْإِمَامُ يَجْبُبُ أَنْ يَكُونَ عَالِيًّا لَا يَجْهَلُ وَ شُجَاعًا لَا يَئْتَكُلُ.

امام، حتماً باید دانشمندی دانا و شجاعی نترس باشد.

به همین نسبت، مدیران جامعه اسلامی باید در کنار تعهد و تخصص کافی، از دلاوری و روحیه اقدام، برخوردار باشند و در این میدان، مسؤولان و مدیران نظامی گوی سبقت را از دیگران بربایند و سرآمد دلاور مردان باشند تا به خوبی از عهده مسؤولیت خطیر حراست از کیان اسلام و مسلمانان برآیند.

این موضوع باید در گزینش نیروهای نظامی به طور عموم و در انتخاب مسؤولان به طور خصوص مدد نظر قرار گیرد تا از ورود افراد ترسو به تشکیلات نظامی جلوگیری شود و همجنین نیروهای بزرگ به مسؤولیت خرد و کلان گمارده نشوند. این مطلب را قرآن مجید با صراحة بیان کرده و دانش و شجاعت را معیار انتخاب «طلالت» به فرماندهی لشکر دانسته، می فرماید:

وَ قَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا... إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَيْهِ عَلَيْنِكُمْ وَرَأَدَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِنْسِ وَاللَّهُ يُؤْتِ مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ... ۲

پیامبر شان به آنان فرمود: خداوند، طالوت را به فرمانروایی شما انتخاب کرده است... همانا خداوند او را برشما برگزیده و در دانش و اندام او (توانایی) افزوده است، خداوند ملکش را به هر کس بخواهد می بخشد.

امام باقرؑ در تفسیر این آیه فرموده است:

۲- بقره (۲)، آیه ۲۴۷.

۱- بحار الانوار، ج ۲۵، ص ۱۷۲.

طالوت، اندامی رشید و سترگ داشت و بسیار شجاع و دلاور بود و داناترین آنان نیز به شمار می‌آمد.<sup>۱</sup>

امیر مؤمنان در رهنمودهای نظامی خود، به مسؤولان می‌فرماید:  
 وَ زَيْتُكُمْ فَلَا تُبِلُّوْهَا وَ لَا تُخْلُّوْهَا وَ لَا تَجْعَلُوْهَا إِلَّا بِأَيْدِي شُجَاعَاتِكُمْ وَ الْمُأْتَعِنَ الدَّمَارَ مِنْكُمْ<sup>۲</sup>  
 پرچم (جنگی) خویش را در اهتزاز نگه دارید، از گردش پراکنده نشوید و آن را جز به دست شجاعان و دلیر مردانタン، که در مصاف با دشمن شرف و آبرویتان را حفظ می‌کنند، مسپارید.

### اسوه‌ها

بدون تردید، اسلام، عالی‌ترین نظام حکومتی را برای بشر به ارمغان آورده و تاریخ نیز نشان داده که هر جا عقائد، احکام و اخلاق الهی حاکم بوده است، زیباترین الگوهای انسانی را تربیت کرده است. مدیران شجاع و دریادل در میان دینداران، قابل شمارش نیست، در اینجا به ذکر چند نمونه بسنده می‌کنیم:

\* حضرت ابراهیم در کنار ایمان، علم و تقواد ر صحنه مدیریت تبلیغی خویش از شجاعتی وصف ناپذیر برخوردار بود به طوری که یک تنه در برابر ملت و دولت مشرک آن زمان قد علم کرد، بت‌هایشان را شکست و با منطقی قوی آنان را به توحید دعوت کرد، گرچه آن نابخردان را خوش نیامد و اقدام به سوزاندش کردند، ولی قهرمان بستکن توحیدی کمترین ترس و تزلزل را به دل خود راه نداد و مردانه و سرافرازانه به راه خویش ادامه داد و اهداف و آرمان والایش را محقق ساخت.

\* شجاعت و دریادلی امیر مؤمن علی در همه صحنه‌های رهبری و مدیریتی او چون آفتاب بر همگان روشن است و رسول گرامی اسلام او را به شجاعت و هیبت می‌ستاید.<sup>۳</sup>

امام خود در این باره می‌فرماید:

خداآند، شجاعتی به من عطا فرموده که اگر آن را میان همه ترسویان عالم تقسیم کنند، جملگی شجاع می‌شوند!<sup>۴</sup>

\* مالک اشتر نخعی از مدیران و فرماندهان کارдан و دلاور حکومت علوی بود که در میدان نبرد چون صاعقه بر قلب دشمن فرود می‌آمد و در میدان سیاست و اداره مملکت، مدیری لایق و کم نظیر بود و امام علی در جنگ و سیاست، مسؤولیت‌های درجه اول را به او می‌سپرد و آن‌گاه که خبر شهادت آن سرباز سرافراز اسلام را شنید، سخت گریست و پیرامون شهامت و لیاقت او فرمود:

۱- بحار الانوار، ج ۱۳، ص ۴۳۹

۲- نهج البلاغه، خطبه ۱۲۴، ص ۳۸۲

۳- بحار الانوار، ج ۱۹، ص ۹۲

۴- همان، ج ۱۹، ص ۸۳

رَحْمَ اللَّهُ مَا لِكَأَلَوْ كَانَ جَبَلًا لَكَانَ فَنَدًا وَ لَوْ كَانَ حَجَرًا لَكَانَ صَلْوًا لِلَّهِ مَا لِكُ وَ مَا مَالِكٌ وَ  
هَلْ قَامَتِ النِّسَاءُ عَنْ مِثْلِ مَالِكٍ؟<sup>۱</sup>

خدمالک را رحمت کند؛ اگر اورابه کوه تشبیه کنم، تک کوه بود و اگر به سنگ تشبیه کنم، چون صخره بود. خدایا! مالک، چه مالکی؟ آیا زنان عالم، باز هم چون مالک به دنیا می آورند؟!\* حضرت امام خمینی<sup>ؑ</sup> با پیروزی انقلاب و تأسیس جمهوری اسلامی در رأس هرم مدیریتی کشور قرار گرفت و در همه زمینه‌ها با شهامت و شجاعت وصف ناپذیر خود، مشکلات و توطنه‌ها را یکی از پس دیگری ختنی کرد و با مشت خالی، رژیم تا دندان مسلح شاهنشاهی را سرنگون ساخت به گونه‌ای که همه جهانیان از هیبت و دلیری او انگشت تعجب به دندان گریدند و با شگفتی شاهد پیروزی حیرت‌انگیز او شدند. موضوع گیری‌های اصولی و سرخانه امام در برابر جبهه‌های کفر و نفاق، نشان از شجاعت علی گونه آن پیر فرزانه داشت. به تعبیر رهبر عزیز انقلاب -حضرت آیة‌الله خامنه‌ای حفظه‌الله -:

او بتها را شکست و باورهای شرک‌آلود را زدود. او به همه فهماند که انسان کامل شدن، علی وارزیستن، افسانه نیست. او به ملت‌های نیز فهماند که قوی شدن و بند اسارت گستران و پنجه در پنجه سلطه‌گران انداختن ممکن است.<sup>۲</sup>

\* یکی از همزمان سرلشکر شهید حاج همت می‌گوید:  
بعد از عملیات «والفجر»<sup>۳</sup> در منطقه عملیاتی به سوی خط می‌رفتیم تا حاجی (همت) از خط مقدم بازدید کند. در همین حال یک هوایی‌مای عراقی از رو به رو به سوی ما آمد. من اتومبیل را - که وانت بود - نگه داشتم تا در کنار سنگ بزرگی که در کنار جاده بود پناه بگیریم. حاجی پرسید: چرا ایستادی؟ گفتم: هوایی‌مای که از رو به رو می‌آید عراقی است. گفت: خب باشد، مگر می‌ترسی؟ گفتم: خیلی پایین حرکت می‌کند، گویا هدفش ما هستیم. حاجی با خونسردی گفت: «لا حول و لا قوة الا بالله» به حرکت ادامه بده! به ناچار حرکت کردم و حاجی آرام و راحت نشسته بود، در این هنگام هوایی‌مای سر رسید و ما را به رگبار بست، چند تیر به قسمت عقب وانت اصابت کرد و آن را سوراخ سوراخ نمود و گذشت. من نگاهی به حاج همت انداختم، دیدم هیچ تغییری در چهره‌اش ایجاد نشده است!<sup>۴</sup>

۱- همان، ج ۳۳، ص ۵۹۱.

۲- مجله حوزه، شماره ۴۹، ص ۱۵۰.

۳- سردار خبیر، مهدی فراهانی، ص ۱۹۱-۱۹۲، کنگره بزرگداشت سرداران سپاه، چاپ اول - ۱۳۷۶.

### همراهان شجاعت

بدون تردید، ملکه ارزشمند شجاعت، خیر و برکت فراوانی را در پی دارد و سرمایه جاویدی است که به طور مدام سوددهی دارد و سودآوری آن نیز به تعبیر امیر مؤمنان<sup>۱</sup> نقد است:

**الشَّجاعَةُ نُعْرَةٌ حاضِرَةٌ وَ فَضِيلَةٌ ظَاهِرَةٌ.**<sup>۱</sup>

دلیری، یاری نقد و فضیلتی عیان است.

و شجاع و شجاعت، محبوب و مورد عنایت خداوند است؛ چنان‌که رسول اکرم<sup>۲</sup> فرمود:

**إِنَّ اللَّهَ... يُحِبُّ الشَّجاعَةَ وَ لَوْ عَلَى قَتْلِ حَيَّةٍ.**<sup>۲</sup>

خداؤند، دلیری را- گرچه به اندازه جرأت برای کشتن ماری باشد - دوست دارد.

شجاعت همچین با خصلت‌های ارزنده دیگری همراه است که سبب فزونی آثار و برکات آن می‌گردد مانند: صداقت، سخاوت و عزت.

۱- صداقت: امیر مؤمنان<sup>۳</sup> می‌فرماید:

**لَوْ تَمَيَّزَتِ الْأَشْيَاءُ لَكَانَ الصَّدْقُ مَعَ الشَّجاعَةِ وَ كَانَ الْجُنُونُ مَعَ الْكِذْبِ.**<sup>۳</sup>

اگر پدیده‌هار رده‌بندی کنند، راستگویی با دلیری و ترسوی با دروغ‌گویی همراه می‌شود.

۲- سخاوت: همان امام فرمود:

**السَّخَاءُ وَالشَّجاعَةُ غَرَائِبُ شَرِيفَةٍ يَضْعُفُهَا اللَّهُ سُبْحَانَهُ فِي مَنْ أَحَبَّهُ وَامْتَحَنَهُ.**<sup>۴</sup>

سخاوت و شجاعت، خصلت‌های شریفی هستند که خداوند سبحان آن‌ها را در بندگانی قرار می‌دهد که دوستشان دارد و آن‌ها را آزموده است.

۳- عزت: همان حضرت فرمود:

**الشَّجاعَةُ عَزْ حَاضِرٌ، الْجُنُونُ ذُلُّ ظَاهِرٌ.**<sup>۵</sup>

دلاری، عزتی نقد و بزدلی، خواری عیان است.

### ۸- وقار و متانت

واژه‌های وقار، سکون، سکینه و حلم تاحد زیادی شبیه یکدیگرند و به معنای متانت و سنگینی به کار می‌روند. انسان با وقار کسی است که در همه حالات، پیش از اقدام به کار، هنگام انجام کار و

۱- شرح غرزالحكم، ج ۲، ص ۶۴، ص ۲۶۹.

۲- بخار الانوار، ج ۲، ص ۵۶.

۳- شرح غرزالحكم، ج ۵، ص ۱۱۸.

۴- همان، ج ۲، ص ۵۶.

۵- شرح غرزالحكم، ج ۱، ص ۱۵۲.

پس از آن، دچار عجله نشود و هر کار و سخنی را با اندیشه و تأمل و حساب همراه سازد و پس از سنجیدن جواب امر به انجام آن اقدام کند. واژه «میقار» که از وقار ساخته شده به معنای نخل خرمایی است که شاخه‌هایش از میوه فراوان سنگین و سرازیر شده است.<sup>۱</sup>

### اصالت متنانت

وقار و متنانت، همانند دیگر عناوین این فصل، از اصول اخلاق مدیریتی است که وجود آن‌ها شرط لازم مدیریت به حساب می‌آید و نبود یا کمبود آن‌ها به طور قطع به مدیریت آسیب می‌رساند. اهمیت این ملکه اخلاقی تا آنجا است که امام صادق<sup>ؑ</sup> آن را از ویژگی‌های قطعی امام معصوم - یعنی عالی‌ترین مدیر مسؤول جامعه اسلامی - می‌داند؛ حارث بن مغیره می‌گوید:

**قُلْتُ لِأَبِي عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ مَا يُعْرَفُ صَاحِبُ هَذَا الْأَمْرِ؟ قَالَ: بِالسَّكِينَةِ وَالْوَقَارِ وَالْعِلْمِ وَالْوَحِصَّةِ.<sup>۲</sup>**

از امام ششم<sup>ؑ</sup> پرسیدم: صاحب این مقام (امامت) با چه نشانه‌هایی شناسایی می‌شود؟ در پاسخ فرمود: با متنانت و وقار و دانش و سفارش (امام پیشین).

هر مدیری در حوزه مسؤولیت خود با فرادستان، فرودستان و ارباب رجوع متعددی سروکار دارد و سمبول سازمان متبوعش محسوب می‌شود و همگان، برخورد او را نشانه شخصیت و اعتبار اخلاقی سازمان می‌دانند، از این رو حتماً باید به زیور و قار آراسته باشد و با آشنا و غریبه و کوچک و بزرگ، حساب شده و سنگین و سنجیده برخورد کند و در تصمیم‌گیری‌ها با تدبیر و اندیشه عمل کند و حق و راستی را مدنظر قرار دهد. در این صورت به سکینه و وقار آراسته شده است. چنان‌که رسول خدا<sup>علیه السلام</sup> فرمود:

**سُبْحَانَ مَنْ تَرَدُّ بِالنُّورِ وَالْوَقَارِ.<sup>۳</sup>**

منزه است خدایی که سرشار از نور و وقار است.

مدیر در پرتو این صفت الهی، اندیشه و عملش نورانی می‌گردد، خلق و خوی خدایی می‌یابد و از عجله بی‌جاکه صفت شیطان است، رهایی می‌یابد. چنان‌که همان حضرت فرمود:

**الْإِنَاءُ مِنَ اللَّهِ وَالْعَجَاءُ مِنَ الشَّيْطَانِ.<sup>۴</sup>**

سنگینی و متنانت از جانب خداست ولی عجله از سوی شیطان است.

۱- ر.ک. مفردات، راغب اصفهانی و المنجد، واژه وقر. ۲- بحار الانوار، ج ۲۵، ص ۱۲۸.

۳- بحار الانوار، ج ۸۹، ص ۳۱۹. ۴- همان، ج ۷۱، ص ۳۴۰.

### سرچشمه وقار

درخت تناور و پرثمر متناث، در سرزمین سبز و خرم «علو همت» می‌روید. امیر مؤمنان<sup>۱</sup> در وصف آن می‌فرماید:

الْأَلْيُّمُ وَ الْإِنَّا تَوَآمَانٌ تُتْسِجُهُمَا عُلُوُّ الْحَمَّةِ.

بردباری و متناث همزاد و هماره، و هر دو نتیجه همت عالی هستند.

بر این اساس، مدیران لایق، بلندنظر و دارای همت عالی، زمینه رشد و نمو وقار و متناث رادر سرزمین دل خویش، فراهم می‌آورند، آن را به برگ و بار می‌نشانند و در سایه‌اش به تنفس می‌پردازند و از میوه‌های شیرینش بهره‌مند می‌گردند.

و بر عکس، انسان‌های دون همت و کوتاه‌فکر هیچ‌گاه به چنین مقامی نایل نخواهند شد چراکه در شوره‌زار دل آنان، زمینه رویش چنین درختی وجود ندارد. به داستان زیر توجه کنید:

یکی از همزممان شهید محمد بروجردی - فرمانده دلاور قرارگاه عملیاتی غرب کشور - می‌گوید: روزی شهید بروجردی برای ادای نماز اول وقت به صفوف نماز جماعت پیوست، همین که بر زمین نشست، جوانی با عصبانیت به سوی او آمد، از چهره‌اش پیدا بود که قصد پرخاش دارد. شهید بروجردی با دیدن او از جا برخاست و سلام و احوال پرسی کرد ولی جوان با ناراحتی پاسخ داد: من تحمل سلام و احوال پرسی آدمکش را ندارم! آیا تو آمده‌ای کردستان تا کشتار راه بیندازی، خون بی‌گناهان را به گردن بگیری، چه کسی تو را فرستاده اینجا؟! و... سیلی محکمی به گوش شهید بروجردی زد!

اما آن شهید بزرگوار، با متناث و خون‌سردی زایدالوصفي، کردار و گفتار زشت و ناصواب آن جوان را تحمل کرد، حتی اجازه نداد نیروهای تحت امرش او را ادب کنند بلکه برخاست، آن جوان را بوسید و دستش را گرفت و به سوی محراب برد و رو به صفوف نماز جماعت کرد و گفت: «برادران! من یک دعا می‌کنم، شما آمین بگویید. خدایا من جز رضا تو کاری نکرده‌ام! خدایا به مقرّبان درگاهاست، اگر ما دچار اشتباه شده‌ایم، ما را هدایت کن!...»<sup>۲</sup>

### میوه‌های شیرین

صفات و ملکات اخلاقی، علاوه بر ارزش ذاتی، سبب بروز آثار و برکات فراوان دیگر می‌شوند. برخی از ثمرات مفید وقار و متناث رادر پی می‌خوانیم:

۱- همان، ص ۴۲۷.

۲- مسیح کردستان، به کوشش عباس اسماعیلی، ص ۱۱۰-۱۱۱.

### ۱- آسانی کارها

سنگینی و متأنث مدیر، بسیاری از سختی‌های آسان می‌سازد و گره‌های کور را می‌گشاید. به فرموده امیر مؤمنان علی<sup>علیہ السلام</sup>:

بِالثَّانِي شَهَلَ الْأُسْنَابِ.<sup>۱</sup>

اسباب (کارها) با متأنث، آسان می‌گردد.

### ۲- ایمنی از خطأ

شتاب‌زدگی، سبکسری و عصبانیت مدیر، راه اندیشه صواب را بر او می‌بندد و سبب لغزش و اشتباه او می‌شود؛ و در مقابل، طمأنینه و وقار راه بسیاری از اشتباهات را سد می‌کند و راه‌های صحیح را پیش رویش می‌گشاید. همان حضرت فرمود:

أَتَّائِي فِي الْأُمُورِ يُؤْمِنُ الْخَطَلُ.<sup>۲</sup>

تأمل و متأنث در کارها آن‌ها را از اشتباه ایمن می‌سازد.

### ۳- پشتیبانی دیگران

انسان‌های موقر، مُؤدب و با طمأنینه، همواره مورد احترام دیگراند و مدیران موفق از این راه می‌توانند پشتوانه خوبی برای خود و سازمان متبعشان فراهم سازند و کمک‌های دیگران را به سوی سازمان خود جلب کنند. امام علی<sup>علیہ السلام</sup> در این باره نیز می‌فرماید:

أَتَّائِي يُوجِبُ الْإِسْتِظْهَارَ.<sup>۳</sup>

متانث، سبب پشتیبانی دیگران می‌شود.

### ۴- نیل به مقصود

همچنین، متأنث و وقار مدیر، سهم به‌سزایی در تحقق اهداف او دارد و هر قدر متأنث و وقار بیشتر باشد، نیل به مقصود، آسان‌تر و سریع‌تر خواهد بود. چنان‌که مدیر سبکسر و بی‌متأنث، کمتر به اهداف خویش دست خواهد یافت. این مطلب نیز در سخن حکیمانه امیر مؤمنان<sup>علیہ السلام</sup> آمده است:

لَا إِصَابَةَ لِمَنْ لَا آنَةَ لَهُ.<sup>۴</sup>

آن‌که طمأنینه ندارد، به مقصود هم نمی‌رسد.

۱- شرح غرالحكم، ج ۳، ص ۲۳۱.

۲- همان، ج ۱، ص ۳۴۶.

۳- شرح غرالحكم، ج ۳، ص ۱۱۸.

۴- همان، ص ۴۰۲.

### ۵- محبت الهی

تخلق به اخلاق نیکو، خواست خدا و مورد عنایت اوست و هر چه مؤمن، خلق نیکوی بیشتری کسب کند، نزد خدا محبوب تر می شود. ولیکن متانت و وقار، در این میدان، گوی سبقت را از دیگر فضایل ربوده اند. رسول گرامی اسلام ﷺ می فرماید:

عَيْنُكُمْ بِالْإِنْاءَةِ وَاللَّپِنِ، وَالسَّرْعُ مِنْ سِلَاحِ الشَّيَاطِينِ وَمَا مِنْ شَئِءٍ أَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْإِنْاءَةِ وَاللَّپِنِ.

۱

بر شما باد (پایبندی) به متانت و نرمی. شتاب زدگی سلاح شیاطین است، چیزی نزد خدا محبوب تر از متانت و نرمی نیست.

### سفارش معصومین ﷺ

با توجه به ارزش و کارآیی متانت و وقار، امامان معصوم ﷺ، ضمن اینکه خود، در حد اعلیٰ به این خصلت پسندیده متصف بودند، دوست داشتنده که پیروان آنها نیز در حد مقبول از آن بهره مند باشند؛ از این رو به مناسبتهای گوناگون به دوستان خود سفارش می کردن که در همه مسؤولیت های خود، با وقار و طمأنینه عمل کنند از جمله:

۱- در مراسم عبادی: امام صادق ع ضمیم بیان وظایف و آداب روز جمعه و لزوم حضور در نماز پرشکوه جمعه، می فرماید:

وَلَيَكُنْ عَلَيْهِ فِي ذِلِكَ الْيَوْمِ السَّكِينَةُ وَالْوَقَارُ وَأُيُّحْسِنُ عِبَادَةَ رَبِّهِ.

[نمازگزار] در این روز باید با متانت و وقار باشد و پروردگارش رانیکو پرستش کند.

۲- حضور در جامعه: همچنین آن حضرت، وقار و سنگینی را برای هر مسؤولیت اجتماعی، در کنار دیانت و ذکر خدا لازم دانسته، می فرماید:

إِذَا خَرَجْتَ مِنْ مَنْزِلِكَ فَاخْرُجْ خُرُوجَ مَنْ لَا يَعُودُ وَ لَا يَكُنْ خُرُوجُكَ إِلَّا لِطَاعَةٍ أَوْ فِي سَبِّ  
مِنْ أَثْيَابِ الدِّينِ وَالْأَزْمِ السَّكِينَةُ وَالْوَقَارُ وَادْكُرْ اللَّهَ سِرًا وَ جَهْرًا.

از خانه ات بسان کسی خارج شو که دیگر بازنمی گردد و بیرون رفتن رفتنت جز برای اطاعت (از خدا) یا فراهم آوردن اسباب دینی نباشد و ملتزم متانت و وقار باش و خدا را در پنهان و نهان یاد کن.

۲- همان، ج ۸۹ ص ۳۵۲.

۱- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۴۸.

۳- بحار الانوار، ج ۷۶، ص ۱۶۷.

۲- مسؤولیت جنگی: می‌توان گفت در گرما گرم نبرد و چکاچک شمشیرها و صحنه رزم و کشتار که زمینه اضطراب و احیاناً عصبانیت و سبکسری فراهم‌تر است، نیاز به متانت و طمأنینه نیز ضروری‌تر می‌نماید و شایسته است که مدیران و مسؤولان جنگ و عملیات نظامی در این‌گونه موارد از چنین اکسیری غفلت نورزنند. چنان‌که امیر مؤمنان<sup>۱</sup>، شب قبل از پیکار صفیین به نیروهایش چنین سفارش می‌کند:

إِذَا لَقِيْتُمْ هُؤُلَاءِ الْقَوْمَ غَدَّاً فَلَا تُفَاتِلُوكُمْ حَتَّىٰ يُفَاتِلُوكُمْ فَإِذَا بَدَأُوا بِكُمْ فَانْهَدُوا إِلَيْهِمْ وَ عَيْنِكُمْ  
بِالسَّكِينَةِ وَالْوَقَارِ... .

فرداکه با این‌گروه روبرو شدید، شمانبرد را آغاز نکنید تا آنان با شما بجنگند. وقتی آنان مبارزة با شما را شروع کردند، به آنان یورش ببرید و متانت و وقار خویش را حفظ کنید.

## ۹ - تغافل

تغافل به معنای چشم‌پوشی نمودن، تظاهر به بی‌خبری و خود را به غفلت زدن است.<sup>۲</sup> انسان‌های غیر معصوم، در طول زندگی خویش، کم و بیش، عمدی یا سهوی مرتکب اشتباهات خرد و کلان می‌شوند و کمتر کسی یافت می‌شود که مرتکب اشتباهی نشود یا خود را مصون از آن بداند.

از سوی دیگر، خردگیری و بازخواست از دیگران درباره اشتباهات سهوی یا خطاهایی که هنوز به مرز جرم و گناه نرسیده چندان خردمدانه و مورد پسند نیست و در این‌گونه موارد عقل و شرع بر چشم‌پوشی و گذشت، نظر دارند و تغافل، لطیف‌تر و سازنده‌تر از عفو و گذشت است.

### نقش سازنده تغافل

هر مدیری در معاشرت با کارکنان مجموعه خود، به‌طور معمول با برخی لغزش‌ها و اشتباهات آنان رو به رو می‌شود و مدیریت او نیز ایجاب می‌کند که آن‌ها را به صفر برساند یا به حداقل ممکن کاهش دهد. برای چنین مقصودی، روش‌های گوناگونی مثل تذکر کتبی و شفاهی، توبیخ، جار و جنجال، برخورد حذفی، تذکر غیر مستقیم و تغافل را می‌توان مورد استفاده قرار داد.

در روایات اسلامی، از تغافل، گاه به عقل و حلم تعبیر شده که هر دو در مدیریت نقش کلیدی دارند و نشان‌دهنده ارزش تغافل هستند. امیر مؤمنان<sup>۳</sup> می‌فرماید:

۱- همان، ج ۳۲، ص ۵۶۴.

۲-

ر. ک، المنجد، واژه غفل و لغت‌نامه دهخدا، واژه تغافل.

لَا عَقْلَ كَالْجَاهِلِ.<sup>۱</sup>

هیچ خردی چون خود را به نادانی زدن نیست.

و

لَا حِلْمَ كَالْتَغَافِلِ.<sup>۲</sup>

هیچ بردباری چون تغافل نیست.

بر این اساس، مدیری که در برابر لغزش‌های همکاران خود، اصل تغافل را در پیش گیرد، در واقع، خرد و بردباری را توأمان ساخته و به شریف‌ترین حلق دست یافته است. چنان که همان حضرت فرمود:

أَشَرَفُ أَخْلَاقِ الْكَرِيمِ تَغَافِلُهُ عَمَّا يَعْلَمُ.<sup>۳</sup>

شریف‌ترین خوی انسان کریم، چشم‌پوشی از خطاهایی است که می‌داند.

کلمه آخر این حدیث، به این نکته تصریح دارد که تغافل منحصر در خطاهای دیدنی نیست بلکه خطاهای شنیدنی، گزارشی و مانند آن را نیز شامل می‌شود.

تجربه نیز نشان داده است که به کارگیری اصل تغافل، بر کارآیی سازمان و محبوبیت و موفقیت مدیر می‌افزاید و در واقع باید گفت؛ تغافل، نقشی اصلی در مدیریت دارد، هر مدیری آن را به کار گیرد، موفقیت بیشتری کسب می‌کند و هر کس از آن فاصله بگیرد، به همان اندازه از موفقیت فاصله گرفته است.

## آثار و برکات

اصل تغافل وقتی بجا مورد بهره‌برداری قرار گیرد، آثار ارزشمندی در پی دارد:

### ۱- موفقیت فراوان

امام زین العابدین ع در وصیتی به فرزند خویش می‌فرماید:

إِعْلَمْ يَا بُنَيَّ أَنَّ صَلَاحَ الدُّنْيَا بِحَدَّ أَهْرَافِهَا فِي كَلِمَتَيْنِ؛ إِصْلَاحُ شَأنِ الْمَعَايِشِ مِلْءُ مِكْبِيَالٍ شُلْثَاهٌ  
فِطْنَةُ وَ ثُلْثَةُ تَغَافُلٌ...<sup>۴</sup>

پس من! بدان که صلاح دنیا به طور کلی در این دو کلمه است؛ اصلاح امور زندگی چون پیمانه لبریزی است که دو سوم آن را زیرکی و یک سوم آن را تغافل آکنده است.

۱- شرح غدر الحکم، ج ۶، ص ۳۵۶.

۲- همان.

۳- شرح غرزالحکم، ج ۶، ص ۲۲.

۴- بحار الانوار، ج ۴۶، ص ۲۳۰.

به فرموده امام سجاد<sup>ع</sup> یک سوم موققیت‌های همه مدیران؛ در خانه، اداره، کارخانه، جنگ، سازمان و... مرهون رعایت اصل تغافل است و چنین دست آورده، بسیار مهم است.

## ۲ - حفظ انسجام سازمان

خرده گیری، پرخاش، زخم زبان و بازخواست‌های گاه و بی گاه افراد هر مجموعه توسط مدیر، سبب از هم گسیختگی، عدم امنیت و در نهایت، نابودی آن مجموعه می‌گردد؛ چراکه رابطه صمیمانه و وحدت آفرین میان مدیر و زیرمجموعه به تدریج رو به تحلیل گذاشته، قطع می‌شود و بهترین راه مبارزه با چنین آفی، تغافل است. تغافل، تا حدود زیادی، حریم میان مدیر و زیردستان را حفظ می‌کند. از چالش‌ها می‌کاهد و آنان را رو در روی یکدیگر قرار نمی‌دهد.

## ۳ - خوش نامی

هر مدیری به طور طبیعی خواهان خوش نامی خود و سازمانش می‌باشد و از بدنامی و نکوهش دیگران در هر اس است. یکی از آثار خوب تغافل، خوش نامی است. امام علی<sup>ع</sup> می‌فرماید:

تَغَافَلُ يُحْمِدُ الْمُؤْمِنَ.<sup>۱</sup>

تغافل کن تا کارت مورد ستایش قرار گیرد.

چشم پوشی و بزرگواری مدیر، همکاران مجموعه را به مبلغان خوبی‌های او تبدیل می‌کند.

## ۴ - زندگی گوارا

اگر انسان در مجموعه‌هایی که به شکلی در آن‌ها عضویت دارد مانند خانواده، محله، محل کار، کاروان مسافرتی، محل تحصیل و... بخواهد عینک ریزبینی به چشم بزند و به کار دیگران خرد بگیرد، همه عمرش را باید صرف چنین کاری نماید و هیچ‌گاه به کارهای اصولی و اهداف زندگی خود نائل نمی‌شود. علاوه بر آن باید همواره با اعضای خانواده، همشهريان، همکاران و... درگیر باشد و زندگی خود را در پای آن تباہ سازد. چنان‌که در سخن حکیمانه امیر مؤمنان<sup>ع</sup> آمده است:

مَنْ لَمْ يَتَغَافَلْ وَ لَا يَعْصَ عَنْ كَيْفِيَّ مِنَ الْأُمُورِ تَنَحَّصُ عِيشَتُهُ.<sup>۲</sup>

هر کس تغافل نورزد و از بسیاری از امور [خلاف دیگران] چشم نپوشد، زندگی اش تلخ

می‌گردد.

## ۵ - حفظ حرمت

مدیر در مجموعه تحت امر خود باید از احترام کافی برخوردار باشد تا بتواند از عهده اداره سازمان به خوبی برآید. خرده گیری و ایراد و پرخاش و گاهی تنبیه و جریمه به خاطر اشتباهات و

۲ - شرح غررالحكم، ج ۳، ص ۴۵۵.

۱ - شرح غررالحكم، ج ۳، ص ۳۱۵.

سه‌ل انگاری‌های عادی و کم‌اهمیت، هیبت و احترام مدیر را می‌شکند و در نتیجه شرط لازم مدیریت را از کف می‌دهد. برای مصون ماندن از چنین آسیبی باید به اصل تغافل تمسک جست؛ چنان‌که امام صادق علی‌الله‌آل‌هی‌عاصی می‌فرماید:

أَعْظَمُوا أَقْدَارَكُمْ بِالْتَّغَافُلِ.<sup>۱</sup>

قدر خود را با تغافل بزرگ دارید.

### محدوده تغافل

تغافل با همه ارزش و آثار ارزنده خود باید در محدوده خاصی اعمال شود تا سودمند افتد و اگر از حد بگذرد چه بسا بی‌اثر یا زیان آور گردد.

آنچه مسلم است این‌که کارآیی اصل تغافل با اشتباهات جزئی و کم‌اهمیت شروع می‌شود که بود و نبود آن‌ها به اهداف و ارکان سازمان لطمہ جدی وارد نمی‌سازد؛ ولی مرز توقف آن، به مدیر، نیروها، سازمان و زمان آن بستگی دارد؛ چه بسانسبت به شخصی، تغافل، کاربرد داشته باشد و نسبت به شخص دیگر با همان خطای کاربرد نداشته باشد یا خطای در سازمان قابل اغماض باشد و در سازمان دیگر قابل چشم‌پوشی نباشد. تشخیص چنین کاری به‌عهده مدیر است که با نظر خود یا مشورت با مشاوران، موقعیت‌ها را بسنجد و آنچه را سودمند تشخیص می‌دهد انجام دهد. توصیه امیر مؤمنان علی‌الله‌آل‌هی‌عاصی در این باره چنین است:

لَا تُدَافُوا النَّاسَ وَرُزْنَا بِوَرْزِنَ وَ عَظِّمُوا أَقْدَارَكُمْ بِالْتَّغَافُلِ عَنِ الدَّنَىٰ مِنَ الْأُمُورِ.<sup>۲</sup>

در برخورد با مردم، متنه به خشخاش نگذارید! بلکه قدر خود را با تغافل از کارهای ناجیز، بزرگ دارید.

از سوی دیگر تغافل و چشم‌پوشی مدیر نباید به سه‌ل انگاری و بی‌کفایتی او تعبیر شود و همکاران او از آن سوء استفاده کنند و دست به خلاف‌های بزرگ‌تر یا بیشتر بزنند، چنین خطری در واقع، سقف تغافل را تعیین می‌کند و به مدیران هشدار می‌دهد که با دقت بیشتری تصمیم‌گیری کنند و اجازه ندهند که چشم‌پوشی‌های آنان، که همانند قطره‌های باران، فضای کار و معاشرت را با طراوت می‌سازد، به سیلابی تبدیل شود و اساس سازمان را تهدید نماید.

حق الناس و حق الله نیز محدود کننده مرز تغافل است و آن‌گاه که حقوق مردم یا مسائل شرعی مطرح می‌شود، مدیر حق چشم‌پوشی ندارد و حق الله و حق الناس را باید به‌طور کامل

۱ - مستدرک الوسائل، ج ۹، ص ۱۵۹.  
۲ - مستدرک الوسائل، ج ۱۱، ص ۱۸۸.

استیفا کند و هیچ‌گونه سهل انگلاری و چشم پوشی رواندارد. به نمونه زیر از سیره امیر مؤمنان <sup>﴿﴾</sup> توجه کنید. داستان زیر، نشان دهنده جایی است که تغافل نباید صورت بگیرد:

- روزی یکی از دختران امام علی <sup>﴿﴾</sup> گردن بندی را به عنوان «عاریه مضمونه» از خزینه‌دار آن حضرت به امانت گرفته بود تا پس از استفاده در مجلس جشنی، به بیت‌المال بازگرداند و در صورت بروز خسارت، آن را جبران کند. وقتی امام از قضیه آگاه شد، بی‌درنگ خزانه‌دار را مورد بازخواست قرار داد، گردن بند را به بیت‌المال بازگرداند و فرمود: اگر نه این بود که دخترم، گردن بند را به عنوان عاریه مضمونه از بیت‌المال گرفته است، انگشتان دستش به عنوان دزدی از بیت‌المال قطع می‌گردید!<sup>۱</sup>

### پرسش

- ۱- شرح صدر را توضیح دهید.
- ۲- چرا شرح صدر برای مدیریت ضرورت دارد؟
- ۳- راه‌های دستیابی به قدرت روحی را بیان کنید.
- ۴- نشانه‌های دردیابی را بنویسید.
- ۵- جایگاه ساده زیستی رادر مدیریت و رهبری توضیح دهید.
- ۶- آیا ساده زیستی مدیر شامل زندگی شخصی و خانوادگی هم نیز می‌شود؟ توضیح دهید.
- ۷- داستان وحید بهبهانی چه پیامی دارد؟
- ۸- ره آوردهای ساده زیستی کدام است؟
- ۹- چه کسانی با داوری وجود و جدان مخالفند؟
- ۱۰- کدام آیات قرآن به وجود وجود و جدان اشاره دارند؟
- ۱۱- ضرورت اطاعت از وجود و جدان را توضیح دهید.
- ۱۲- استحالة وجود چگونه پدید می‌آید؟
- ۱۳- جلوه حضور وجود و جدان را بیان کنید.
- ۱۴- عوامل بی وجودی کدام است؟
- ۱۵- منظور از انضباط اداری چیست؟
- ۱۶- انواع انضباط را توضیح دهید.
- ۱۷- منظور از انضباط در نیروهای مسلح چیست؟

۱- ببحار الانوار، ج ۴۰، ص ۳۳۷.

## ۶۰ اخلاق مدیریت

- ۱۸- چه رابطه‌ای میان ایمان و انضباط است؟
- ۱۹- داستان غسل الملائکه را توضیح دهید.
- ۲۰- علت پایبندی بیشتر مؤمنان به کانون و مقررات چیست؟
- ۲۱- انتقاد و انتقادپذیر را تعریف کنید.
- ۲۲- توصیف انتقادپذیران به هدایت الهی و خردورزی گویای چه مطلبی است؟
- ۲۳- دست آوردهای انتقادپذیری را بیان کنید.
- ۲۴- چرا انتقادپذیری یک بیماری چیست؟
- ۲۵- اعتماد به نفس را توضیح دهید.
- ۲۶- چه رابطه‌ای میان توکل و اعتماد به نفس است؟
- ۲۷- عوامل زمینه‌ساز اعتماد بر نفس را بیان کنید.
- ۲۸- آیه «قال اجعلنى على خرائن الأرض...» درباره کدام شخصیت و چه ویژگی اخلاقی است؟
- ۲۹- رابطه میان مدیریت و شجاعت را توضیح دهید.
- ۳۰- رمز انتخاب طالوت به فرماندهی چه بود؟
- ۳۱- شجاعت حضرت ابراهیم (ع) را بیان کنید.
- ۳۲- امیرمؤمنان شجاعت خویش را چگونه توصیف می‌کند؟
- ۳۳- امام علی (ع) درباره مالک اشتر چه فرموده است؟
- ۳۴- چه خصلت‌های ارزنده‌ای همراه شجاعت است؟
- ۳۵- چرا وقار و متنانت برای مدیر ضروری است؟
- ۳۶- سرچشمه وقار چیست؟
- ۳۷- آثار ارزشمند متنانت کدام است؟
- ۳۸- معصومین (ع) در چه مواردی سفارش به متنانت نموده‌اند؟
- ۳۹- اصل تغافل را توضیح دهید.
- ۴۰- نقش سازنده تغافل را بیان کنید.
- ۴۱- آثار و برکات‌های تغافل را شرح دهید.
- ۴۲- محدوده تغافل را بیان کنید.

## فصل سوم

# رفتار با فرادستان

در هرم تشکیلاتی هر سازمانی، نیروهای عملیاتی از مدیران جزء و آنها از مدیران میانی و عالی و مدیران عالی از رئیس یا مدیر کل دستور می‌گیرند.

برای اداره بهتر، نظم و انسجام و کارآیی بیشتر هر سازمانی، روابط حسن، احترام متقابل و رعایت اخلاق نیکو از سوی همه اعضاء ضروری است. آنچه در این فصل بدان می‌پردازیم پیامون رابطه اخلاقی زیر دستان با فرادستان است و چون پرداختن به همه ابعاد این رابطه مقدور نیست، تنها به تبیین سرفصل‌های مهم آن بسنده می‌کنیم.

### ۱- اطاعت و فرمانبری

لازم‌کار تشکیلاتی و قوام و دوام آن، بستگی تمام به اطاعت افراد از مافوق دارد و فرمانبری فرودستان از فرادستان، بسان رشته‌ای، اعضای سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و هر گونه سهل‌انگاری در آن، به نظم و انسجام سازمان خدشه وارد می‌کند.

امیر مؤمنان علیه السلام، رهبر و رئیس ملت را در جایگاه رهبری چنین توصیف می‌کند:

**مَكَانُ الْقَيْمِ مِنَ الْأَمْرِ مَكَانُ النَّظَامِ مِنَ الْغَرَزِ يَجْمَعُهُ وَ يَضْمُمُهُ...<sup>۱</sup>**

جایگاه سرپرست نظام چون رشته‌ای است که دانه‌ها را گرد هم می‌آورد و نظام می‌بخشد.

پر واضح است که این نظم و پیوستگی تا حد زیادی بستگی به فرمانبری و اطاعت مردم دارد. قرآن مجید بارها از پیروان خویش خواسته است که امر رهبر را اطاعت کنند و حتی آن را در کنار اطاعت اوامر الهی واجب شمرده است:

۱- نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶، ص ۴۴۲.

وَ أَطِيعُوا اللَّهَ وَ رَسُولَهُ وَ لَا تَنَازَّعُوا فَقَفْشُلُوا وَ تَدْهَبَ رَجُحُكُمْ...<sup>۱</sup>

و خدا و پیامبر ش را فرمان برد و کشمکش ننمایید تا سست نشوید و شوکت شما بر باد نرودا! چنین ضرورتی در تشکیلات نظامی به طور جدی تر مطرح است و باید گفت اساسی ترین رکن چنین تشکیلاتی به سلسله مراتب و فرمانبری فرودستان از فرادستان بستگی دارد و بدون رعایت سلسله مراتب به ویژه از سوی مدیران و فرماندهان میانی و عالی از فرماندهی کل، اساس آن متزلزل گشته، انهدام آن قطعی است. حضرت امام خمینی در این باره می فرماید:

از مهمات این است که نظم در کار باشد یعنی اگر چنانچه نظام نباشد در کار و امور تحت یک نظامی انجام نگیرد، این تزلزل ایجاد می کند. اگر بنا باشد که فرض کنید که سپاه پاسداران اطاعت نکنند از رئیسیشان، همه اینها اطاعت نکنند از آن فرمانده کل... و خودشان بخواهند هر کدامی یک راهی بروند، این اسباب این می شود که یک قوای مسلح متزلزل بشود و با تزلزل قوای مسلح، مملکت متزلزل است.<sup>۲</sup>

رعایت سلسله مراتب، تعبیری است که در سازمان های نظامی کاربرد دارد و از اصول خدشهناپذیر نظامی نیز محسوب می شود. حضرت آیة الله خامنه ای حفظه الله در این باره می فرماید:

سلسله مراتب یعنی هر کسی هر کجا که قرار گرفته، نظام پذیری او این جوری باشد که قاطع انه به زیر دست خود از روی فرماندهی فرمان دهد و از ما فوق خود فرمان پذیر باشد؛ آن را عمل کند و عمل از فرمان خودش را از زیر دست بخواهد، اطاعت در چهار چوب ضوابط.<sup>۳</sup>

### سیره معصومین

معصومین، هنگام مسؤولیت - چه در جایگاه موفق و چه به عنوان مأمور - بر اصل اطاعت پذیری تأکید می ورزیدند و کمترین مسامحه را در اجرای آن، مجاز نمی شمردند. به نمونه های زیر توجه کنید.

۱- رسول اکرم پیش از حمله به شهر مکه، خبر حمله را از دیگران به خصوص مکیان پنهان داشت تا بر رعایت اصل غافلگیری به آنان حمله کند؛ ولی مسلمان ضعیف النفیسی به نام حاطب بن ابی بلتعه در صدد برآمد که اهل مکه را از حمله قریب الوقوع نیروهای اسلام آگاه سازد و از

۲- صحیفه نور، ج ۱۲، ص ۲۴۹.

۱- انفال (۸)، آیه ۴۶.

۳- ضمیمه رویدادها، شماره ۳۲۵

سران مکه امتیازی بگیرد. از این رو طی نامه‌ای که توسط زنی به نام «ساره» ارسال داشت، چنین خبری را در آن درج کرد. از سوی دیگر رهبر اسلام -که همه اوضاع را زیر نظر داشت- از چنین خیانتی باخبر شد و امام علی<sup>ؑ</sup> و شخص دیگری را به تعقیب آن زن فرستاد تا آن نامه را ضبط نمایند، ولی ساره از وجود هرگونه نامه‌ای اظهار بی اطلاعی کرد. امیر مؤمنان که بر درستی سخن پیامبر، مطمئن و در انجام مأموریت خود قاطع بود و یقین داشت که آن زن از تحويل نامه طفره می‌رود، با اصرار و تهدید او را واداشت تا آن نامه خائنانه را از لابهای گیسوان خود خارج کرده، تحويل دهد. امام نیز شتابان نزد رسول خدا<sup>ؐ</sup> رسید و نامه را تحويل داد.<sup>۱</sup>

۲- رسول خدا<sup>ؐ</sup> پس از فتح مکه خالد بن ولید را به سوی قبیله «بنی جذیمه» فرستاد تا آنان را به سوی اسلام دعوت کند، اهل قبیله به استقبال خالد آمدند و اظهار داشتند ما مسلمان شده‌ایم و اگر پیامبر تو را برای جمع آوری زکات گسیل داشته، ما آماده‌ایم. ولی خالد برخلاف مأموریت خود و دستور اسلام و انسانیت، بر آنان یورش برد و به قتل و غارت همه قبیله پرداخت و چنین جنایتی بر اثر تعصبات جاهلی خالد صورت پذیرفت، وقتی رسول اکرم<sup>ؐ</sup> از این جنایت هولناک باخبر شد، دست به سوی آسمان دراز کرد و گفت: «خدا ایا من از آنچه خالد انجام داده به درگاه تو بیزاری می‌جویم.» سپس امام علی<sup>ؑ</sup> را با مقداری طلا به سوی بنی جذیمه فرستاد تا خسارت‌های واردہ را جبران کند.<sup>۲</sup>

۳- امیر مؤمنان<sup>ؑ</sup> پس از آن که به خلافت رسید، شخصی به نام «جریر» را به شام فرستاد تا از معاویه و مردم آن دیار بیعت بگیرد. مأموریت جریر بیش از اندازه معمول طول کشید به طوری که مردم، او را به سهل انگاری و سازش متهم ساختند. امام<sup>ؑ</sup> نیز، زمانی رامعین کرد و فرمود: اگر فرستاده من در این زمان معین نیاید، یا متمرد است یا فریب معاویه را خورده است. جریر تا آن زمان معین بازنگشت و امام نیز از او ناامید شد. پس از مراجعت نیز از سوی مالک اشتر، سخت مورد مؤاخذه قرار گرفت و از شدت ناراحتی به شهر «قرقیسا» رفت و در جنگ صفين نیز شرکت نکرد.<sup>۳</sup>

۴- کمیل بن زیاد نخعی از سوی امام علی<sup>ؑ</sup>، به عنوان «والی» شهر مرزی «هیبت» انجام وظیفه می‌کرد. در آن زمان شهر مجاور هیبت به نام «قرقیسا» از سوی نیروهای معاویه مورد

۱- بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۱۳۶. ۲- همان، ص ۱۴۰.

۳- وقعة صفين، نصر بن مزاحم، ص ۵۵ و ۶۰.

هجوم قرار گرفت و کمیل، شهر خود را رها کرد و همراه نیروهایش به کمک اهالی قرقیسا شناخت، در این هنگام نیروهای معاویه از غیبیت کمیل در منطقه هیت استفاده کرده، به مناطق دیگری نیز یورش برند. این ترک خدمت که بدون هماهنگی با امام صورت گرفته بود، برایشان سختگران آمد و طی نامه‌ای را مورد سرزنش قرار داد و فرمود:

تو پل پیروزی دشمنانست گشته‌ای که بر دوستانت یورش ببرند، در حالی که روش استواری  
نداشتی و تو را هیبتی نبود تاراه رخنه دشمن را مسدود سازد یا شوکت او را در هم شکند،  
چنان‌که اهل شهرت را در برابر دشمن بی نیاز نساختی و امر فرمانده خود را امثال نکردي!<sup>۱</sup>

## ۲ - خیرخواهی

«خیرخواهی» تقریباً مرادف واژه «نصیحت» در فرهنگ عربی است. نصیحت یعنی؛ پیشنهاد کار یا گفتاری که به صلاح شنونده باشد<sup>۲</sup> اما خیرخواهی، گاه علاوه بر پیشنهاد، اقدام عملی را نیز به دنبال دارد. مانند جلوگیری پدر از خلاف فرزند و یا مجبور کردن او به کار نیک و صحیح، مانند درس خواندن. بنابراین «ناصح» کسی است که نه تنها از شرارت، تبهکاری و اخلال در کار دیگران خودداری می‌ورزد، بلکه با گفتار خود یا ارائه طرح و برنامه کارآمد، در پی تقویت مدیران بالاتر و خیرآفرینی و اصلاح امور است.

### ضرورت خیرخواهی

گرچه نصیحت و خیرخواهی برای دین، ملت و دولت اسلامی، بر فرد فرد مسلمانان لازم و ضروری است، ولی مدیران و کارمندان مسلمان، باید نسبت به فرادستان و سازمان متبوع خود، دلسوزی و خیرخواهی بیشتری داشته باشند. امام صادق<sup>ع</sup> پیرامون خیرخواهی عمومی می‌فرماید:

عَيْكُمْ بِالْتَّصِحِ لِلَّهِ فِي حَلْقِهِ فَإِنْ تَلْقَاهُ بِعَمَلٍ أَفْضَلَ مِنْهُ.<sup>۳</sup>

بر شما باد که به خاطر خدا خیرخواه مردم باشید که هرگز با عملی بهتر از آن به ملاقات خدا نخواهی رفت.

۱- نهج البلاغه، نامه ۶، ص ۱۰۴۶ - ۱۰۴۷.

۲- ر.ک. مفردات راغب، واژه نصح، فرهنگ جامع نوین، واژه نصیحت و لغت‌نامه دهخدا، واژه نصیحت، خیرخواهی.

۳- اصول کافی، ج ۲، ص ۱۶۴.

امیر مؤمنان علیه السلام به خصوص بر خیرخواهی مدیران تصریح کرده و پس از شهادت محمد بن ابی بکر طی نامه‌ای، مالک اشتر را از «نصیبین» احضار می‌کند تا به ولایت مصر منصوب سازد و ضمن آن می‌نویسد:

إِسْتَخِلْفُ عَلَى عَمِيلَكَ أَهْلَ الثَّقَةِ وَالنَّصِيحَةِ مِنْ أَصْحَابِكَ.<sup>۱</sup>

یکی از یارانت را -که مورد اطمینان و خیرخواه است- به جای خویش بگمار.

باید گفت موضوع نصیحت و خیرخواهی به حدی در حوزه مدیریت اسلامی گسترده و جدی است که آن را از مرز یک و یزگی اخلاقی فراتر برده، به عنوان یک حق مسلم مطرح ساخته است. چنان‌که امام علی علیه السلام می‌فرماید:

أَئِهَا النَّاسُ إِنَّ لِعَيْنِكُمْ حَقًّا وَ لَكُمْ عَلَى حَقٍّ؛ فَإِمَّا حَقُّكُمْ عَلَى فَالنَّصِيحَةِ لَكُمْ وَ... إِمَّا حَقٌّ عَيْنِكُمْ فَالْوَفَاءُ بِالْبِيَعِ وَالنَّصِيحَةُ فِي الْمُشَهِّدِ وَالْمُغَيْبِ...<sup>۲</sup>

ای مردم! من بر عهده شما حقی دارم و شمانیز بر گردن من حقی دارید؛ اما حق شما بر من خیرخواهی برای شماست... اما حق من بر شما، وفاداری به بیعت و خیرخواهی در حضور و غیاب من است.

همین طور امام علیه السلام، نصیحت و خیرخواهی را از ویزگی‌های رهبر بزرگوار اسلام - حضرت محمد صلوات الله عليه و آله و سلم - دانسته، می‌فرماید:

بَعَثَهُ وَالنَّاسُ ضُلَالٌ فِي حَيْثَرِهِ... فَبَأْتُعَلَّمُ فِي النَّصِيحَةِ وَ مَضَى عَلَى الطَّرِيقَةِ.<sup>۳</sup>

خداآوند، پیامبر صلوات الله عليه و آله و سلم را -در حالی که مردم در گمراهی و حیرت به سر می‌برند- برانگیخت و آن حضرت در خیرخواهی، سنگ تمام گذاشت و بر راه (مستقیم) رفت.

### جلوه‌های خیرخواهی

خلاصت ارزشمند «خیرخواهی» علاوه بر نیکویی و ارزش ذاتی برای خیرخواه، بر اندیشه و عمل او نیز تأثیر می‌گذارد ولی مدیر باید پیش از آن به فضایل دیگر اخلاقی متصف شده باشد. آنچه در روایات اهل بیت علیهم السلام با خیرخواهی ارتباط مستقیم دارد، چند خصلت است که تعدادی از آن‌ها در سخنی از رسول خدا صلوات الله عليه و آله و سلم این گونه آمده است؛

۱- به حق داوری کند.

۲- نهج البلاغه، خطبه ۳۴، ص ۱۱۴.

۱- بحار الانوار، ج ۳۳، ص ۵۲۷.

۳- همان، خطبه ۹۴، ص ۲۸۲.

۲- حق دیگران را ادا نماید.

۳- آنچه برای خود می‌پسندد برای دیگران نیز بپسندد.

۴- به هیچ کس ستم نکند.<sup>۱</sup>

امام صادق<sup>ع</sup> نیز به دو مورد از آن‌ها تصریح کرده و فرموده است:

*إِذَا كَانَ حُرًّا مُتَدَبِّراً جَهَدَ نَفْسَهُ فِي النَّصِيبَةِ لَكَ.*<sup>۲</sup>

اگر شخص، آزاده و متدين باشد، با تمام توان در خیرخواهی تو می‌کوشد.

امام علی<sup>ع</sup> نیز موارد دیگر را چنین برمی‌شمارد:

*إِنَّ أَنْصَحَ النَّاسِ أَنْصَحُهُمْ لِنَفْسِيهِ وَأَطْوَعُهُمْ لِرَبِّهِ.*<sup>۳</sup>

همانا خیرخواه‌ترین مردم کسی است که برای خود خیرخواه‌تر و در برای پروردگارش

مطیع‌تر باشد.

براساس آنچه یاد شد اگر افراد زیر دست، در هر رده، از خصلت ارزندهٔ خیرخواهی برخوردار باشند، به اعمال زیر مبادرت می‌ورزند:

۱- آنچه را خیر همکاران و سازمان است، به مسؤولان مربوط انتقال می‌دهند.

۲- آسیب‌ها و آفت‌هایی که آن‌ها را تهدید می‌کند، شناسایی کرده، در دفع آن‌ها می‌کوشند.

۳- کارشکنی‌های بدخواهان تشکیلات متبع خود را به سرعت پاسخ می‌دهند.

۴- با روحیه‌ای شاداب به کار می‌پردازند و خوشبختی و پیروزی خود را در سایهٔ خوشبختی و سعادت دیگران می‌یابند.

۵- چون به خاطر خدا، خیر بندگان او را طلب می‌کنند، با هرگامی که در این راه برمی‌دارند، به خدآنزدیک‌تر می‌شوند.

۶- موققیت این‌گونه افراد و مدیران، روز به روز فزونی می‌یابد و زمینهٔ خدمت بیشتر آنان فراهم می‌شود.

### ۳- پرهیز از چاپلوسی

چاپلوسی یا تملق یعنی چرب‌زبانی، خوشامدگویی، به دروغ و ریا و تظاهر سخن‌گفتن و کسی را ستودن یا اظهار کوچکی و ارادت نمودن، و چاپلوس یعنی؛ متملق، ریاکار، چرب‌زبان،

۱- ر.ک. تحف‌العقل، حزانی، ص ۲۱. ۲- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۲.

۳- شرح غرزالحكم، ج ۲، ص ۵۳۱.

کسی که گفتارش مخالف پندار و کردارش باشد و کسی که به شیرین سخنی و چربزبانی، مردم را بفریبد.<sup>۱</sup>

مدح و تمجید معقول و واقعی از دیگران، کاری روا و در برخی موارد لازم و ضروری است، اما مبالغه در ثناگویی و تعریف و تمجید ناحق که همان تملق و چاپلوسی است از نظر دین و خرد، کاری زشت و نارواست، به ویژه اگر ثناگو قصد فریفتن و جلب نظر دیگران را داشته باشد. زمینه آلوده شدن به این رذیله اخلاقی در عموم اشار جامعه وجود دارد، حتی ممکن است ثروتمندان، قدرتمندان، دانشمندان و فرادستان نسبت به مستمندان، ضعیفان، جاهلان و فرودستان، چاپلوسی کنند، ولی به طور معمول، افراد فرودست بیش از فرادستان، به آن آلوده می‌گردند.

#### انگیزه‌های چاپلوسی

منشأ آلودگی‌های اخلاقی، هواهای نفسانی است و نفس امارة برای ارضای خواهش‌های خویش، حد و مرزی نمی‌شناسد، به همین دلیل، سمارش همه انگیزه‌های آن نیز کار آسانی نیست. برخی از اسباب و انگیزه‌های تملق و چاپلوسی عبارتند از:

##### ۱- ریاست‌طلبی

جادبۀ ظاهری جاه و مقام، سبب آلودگی به رذیله چاپلوسی می‌شود و افراد ریاست‌طلب، برای حفظ مقام خویش یا رسیدن به مقامی برتر، تن به تملق می‌دهند. ریاست‌طلب هم از فرادست و هم از فرودستان خویش، تملق می‌کشد؛ او نزد فرادست خود به این دلیل چاپلوسی می‌کند که او را در پستش ابقا کند یا به مقام بالاتر منصوب نماید و تملق فرودستان را می‌گوید تا او را در رسیدن به جاه و مقام یا حفظ آن همراهی کنند. امام خمینی در این باره می‌نویسد:

کسانی که بول پرست و مال دوست هستند، خاضع بیش ارباب ثروت هستند و از آن‌ها تملق‌گویند و فروتنی از آن‌ها نمایند و کسانی که طالب ریاست و احترامات صوریه هستند، از مریدان، تملق‌هاگویند و فروتنی‌ها نمایند، قلوب آن‌ها را با هر ترتیبی هست جلب کنند و همین‌طور این چرخ به طریق «دور و تسلسل» می‌چرخد؛ زیردستان از ارباب ریاسات و طالبان ریاست از زیردستان فرمایه تملق‌گویند جز آن‌ها که در طرفین قضیه به ریاضات نفسانیه، تربیت خود کنند و طالب رضای حق‌اند و دنیا و زخارف آن، آن‌ها را نلرزاند، در ریاست، طالب حق باشند و در مرئویت حق جو و حق خواه باشند.<sup>۲</sup>

۱- لغت‌نامه دهخدا، واژه چاپلوسی.

۲- چهل حدیث، امام خمینی، ص ۵۶۰ - ۵۶۱.

## ۲-ضعف ایمان

مؤمنان، که از اندیشه سالم و ایمان و اعتقاد صحیح برخوردارند، به رذیله چاپلوسی آلو ده نمی‌گردد، چراکه به خوبی دریافته‌اند همه نعمت‌ها در دایره اراده الهی است و بدون مشیت او کسی به چیزی نمی‌رسد؛

قُلِ اللَّهُمَّ مَا لِكَ الْمُلْكُ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَ تَنْزِعُ الْمُلْكَ مِنْ تَشَاءُ وَ تُعَزِّزُ مَنْ تَشَاءُ وَ تُذَلِّلُ  
مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ<sup>۱</sup>

بگو: «خدایا فرمان روایی از آن توست؛ به هر کس بخواهی عطا می‌کنی و از هر کس بخواهی باز پس می‌گیری، هر کس را اراده کنی عزت می‌بخشی و هر کس را بخواهی خوار می‌سازی. خوبی به دست توست و توبیر هر چیزی قادری.»

همچنین مؤمن، پُست‌ها و مقامات دنیوی و افراد و شخصیت‌ها را فانی و زودگذر می‌بیند و هرگز راضی نمی‌شود حیثیت و آبروی خود را در برابر آن‌ها قربانی کند. ولی آن‌که دلش از پر تو ایمان، منور نگشته و معارف الهی را دریافت نکرده، یا از ایمان ضعیف برخوردار است تن به چنین رذیلتی می‌سپارد و دلش را به آن می‌آلاشد.

## ۳-نادانی

انسان آگاه و خردمند، پیش از هر اقدامی، فرجام آن را می‌نگردد، در صورت سودمند بودن، اقدام می‌کند و هر خردمندی می‌داند که در تملق و چاپلوسی، آبروی آدمی از کف می‌رود و آنچه به دست می‌آید، محبوبیت کاذب یا ریاست زودگذر است و چنین دست آوردی با آن سرمایه، هرگز قابل قیاس نیست؛ چنان که امیر مؤمنان <sup>علیه السلام</sup> فرمود:

بَذُلُ مَاءِ الْوَجْهِ فِي الطَّلْبِ أَعْظَمُ مِنْ قَدْرِ الْحاجَةِ<sup>۲</sup>

هزینه کردن آبرو در برابر «درخواست» همواره از مقدار نیاز بزرگ‌تر است.

## ۴-احساس حقارت

همه کسانی که به رذیله چاپلوسی آلو ده شده‌اند، به شکلی از کمبود شخصیت و حقارت درونی رنج می‌برند و برای جبران آن به تملق‌گویی روی می‌آورند، در حالی که چاپلوسی نه از حقارت آنان می‌کاهد و نه بر شخصیت طرف مقابل می‌افزاید. به داستان زیر توجه کنید:

روزی امام علی <sup>علیه السلام</sup> از شهر «انبار» عبور می‌کردد، کدخدايان آن دیار به پیشواز امام آمدند و جلو مرکب امام، شروع به دویدن کردند. امام، از آنان پرسید: «این چه کاری است که انجام می‌دهید؟»

۲-شرح غرالحكم، ج ۳، ص ۲۶۴.

۱-آل عمران (۳)، آیه ۲۶.

گفتند: این رسمی است که مانسبت به بزرگان خود به جای می‌آوریم! امام فرمود: «به خدا سوگند! بزرگانتان از این کار سودی نمی‌برند و شما نیز با این‌گونه کارها، خود را در دنیا و آخرت به زحمت می‌افکنید.»<sup>۱</sup>

### پیامدها

بدون تردید، تملق و چاپلوسی، آثار ویرانگری در فرد و جامعه دارد. در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌کیم:

#### ۱- گرفتاری دردام شیطان

رذایل اخلاقی از جمله چاپلوسی، دامی شیطانی است که رهایی از آن چه بسا مشکل است. به فرموده امام علیؑ:

**حُبُّ الْأَطْرَاءِ وَالْمُدْحِ مِنْ أَوْتَقِ فُرْصِ الشَّيْطَانِ.**<sup>۲</sup>

خوش داشتن تملق و ستایش، از مطمئن‌ترین فرصت‌های شیطان است.

#### ۲- ترور شخصیت

چاپلوس با دروغ و دورویی، به تخریب شخصیت دیگران می‌پردازد؛ او نخست طرف مقابل را ملعبه قرار می‌دهد؛ چنان‌که امام علیؑ می‌فرماید:

**مَادِحُ الرَّجُلِ بِمَا لَيْسَ فِيهِ مُسْتَهْزِئٌ بِهِ.**<sup>۳</sup>

ستایشگرناحقد، مسخره کننده فرد است.

و در نهایت به نابودی و ترور شخصیت او می‌پردازد، به فرموده همان امام:

**مَنْ مَدَحَكَ فَقَدْ ذَبَحَكَ.**<sup>۴</sup>

هر کسی مدح توابگوید، [در واقع] تورا ذبح کرده است.

#### ۳- رسوایی

آفتاب حقیقت برای همیشه پشت ابرهای جوسازی و سالوسی پنهان نمی‌ماند و دیر یا زود، عملکرد، اخلاق و گفتار چاپلوسان، آنان را رسوا می‌کند. امام علیؑ در این باره نیز می‌فرماید:

**إِيَّاكَ أَنْ تُثْنِيَ عَلَىٰ أَحَدٍ بِمَا لَيْسَ فِيهِ فَإِنَّ فِعْلَهُ يُصَدِّقُ عَنْ وَصْفِهِ وَ يُكَذِّبُكَ.**<sup>۵</sup>

از تملق‌گویی فرد بپرهیز، زیرا کردارش، حقیقتش را روشن و تورا تکذیب [رسوا] می‌سازد.

۱- بحار الانوار، ج ۴۱، ص ۵۵.

۲- شرح غرر الحكم، ج ۳، ص ۳۹۶.

۳- شرح غرر الحكم، ج ۶، ص ۱۲۸.

۴- همان، ج ۵، ص ۱۵۸.

۵- همان، ج ۲، ص ۳۱۰.

### پیشگیری و درمان

آنچه یاد شد کافی است که مدیران پاکدل و طالبان پاکی را وادارد که همواره به فکر پیشگیری یا درمان این بیماری روحی باشند و اجازه ندهند که اوصاف و اعمال نیکشان بدان آلوده گردد. برای این مهم، توصیه‌های زیرکارساز است:

- بدانیم که تملق‌گویی و تملق شنوی، از اخلاق مؤمنان و رادمردان نیست.

- به یاد داشته باشیم که چاپلوسان دشمنان ما هستند و هرگاه منافعشان اقتضاکند نه تنها از ما ستایش نمی‌کنند، بلکه بدگویی خواهند کرد. به فرموده امام علی<sup>علیه السلام</sup>:

کسی که [حضوری] عیبت را بپوشاند [و چاپلوسی کند ولی] پشت سر از تو عیب‌جویی کند، دشمن توست، از او بپرهیز!<sup>۱</sup>

ستایش سرایان نه یار تواند نکوهش کنان دوستدار تواند

- تملق‌گویی به طور معمول با بدگویی از دیگران همراه است و متملق همان‌گونه که عیب و ایراد دیگران را نزد ما آورده، عیب و نقص ما رانیز نزد دیگران بازگو می‌کند. به گفتة سعدی: هر که عیب دگران نزد تو آورد و شرد      بی گمان عیب تو نزد دگران خواهد برد  
به سفارش پیامبر بزرگ اسلام<sup>علیه السلام</sup> عمل کنیم که فرمود:  
بر دهان ستایش‌گران، خاک بپاشید!<sup>۲</sup>

### پرسش

- ۱ - امیر مؤمنان(ع) جایگاه رهبری را چگونه توصیف می‌کند؟
- ۲ - اساسی‌ترین رکن تشکیلات نظامی را توضیح دهید.
- ۳ - داستان فتح مکه و ساره را بیان کنید.
- ۴ - جنایت خالد بن ولید و مأموریت حضرت علی(ع) را بتوانیم.
- ۵ - داستان کمیل بن زیاد چه پیامی دارد؟
- ۶ - خیرخواهی یعنی چه؟
- ۷ - ضرورت خیرخواهی را توضیح دهید.
- ۸ - حقوق مقابل رهبری و مردم کدام است؟
- ۹ - جلوه‌های خیرخواهی را بیان کنید.

۲- بحار الانوار، ج ۷۳، ص ۲۹۴.

۱- شرح غرزالحكم، ج ۵، ص ۳۵۹.

۱۰- چاپلوسی یعنی چه؟

۱۱- انگیزهای چاپلوسی را بیان کنید.

۱۲- چه رابطه‌ای میان ضعف ایمان و چاپلوسی است؟

۱۳- پیامدهای چاپلوسی را شرح دهید.

۱۴- راه پیشگیری و درمان چاپلوسی را بیان کنید.

## فصل چهارم

### رفتار با فرودستان

سرپرستان و مدیران خرد و کلان جامعه، در هر سطحی، نسبت به زیردستان خود، نقشی پدرانه و قابل تقلید دارند که خواه ناخواه بر مجموعه تحت امر آنان، تأثیر می‌گذارد و بخشی از رفتارهای بهنجهار یا نابهنهجار هر سازمان ارتباط مستقیم با اخلاق و خصوصیات فردی مدیران دارد. امیر مؤمنان علیه السلام می‌فرماید:

الْأَنْسُسُ يَا مَرْأَتِهِمْ أَشْبَهُهُمْ مِنْهُمْ يَا بَأْتِهِمْ.<sup>۱</sup>

مردم به رؤسای خود بیشتر شبیهند تا به پدرانشان.

مدیران جامعه اسلامی بایستی در حیطه مسؤولیت خویش و در رابطه با همه افراد به ویژه زیردستان، اخلاق اسلامی را مراعات کنند. آنچه در این فصل می‌خوانید، بخشی از مهم‌ترین عناوین اخلاقی در موضوع یاد شده است.

#### ۱ - روابط صمیمانه انسانی

رفتار انسانی و محترمانه با همنوعان، لازمه زندگی اجتماعی است و همه آدمیان موظفند نسبت به دیگران، شأن انسانی را مراعات کنند؛ با صفا و صمیمیت باشند، بدخلقی و بدبانی نکنند، کینه‌توزی و حق‌کشی ننمایند و... چنین رفتاری از مدیران - در هر سطحی - بیشتر مورد انتظار است، زیرا مدیر به دلایل گوناگونی، بر زیردستان برتری یافته و در جایگاهی قرار گرفته که اگر به وظيفة اجرایی و انسانی خویش عمل نکند، به احتمال فراوان، مجموعه تحت امرش، از هم گسیخته و به اهدافش نخواهد رسید و بدون تردید، یکی از وظایف مهم انسانی هر مدیری، برخورد صحیح، اصولی و اخلاقی با همه کسانی است که به نحوی با او سر و کار دارند.

۱- ببحار الانوار، ج ۷۸، ص ۴۶.

### رهنمودهای اسلام

شریعت مقدس اسلام، عالی ترین الگوی رفتاری انسان با خود، خدا و مردم را ترسیم کرده است و در اینجا به طرح چند رهنمود بسته می‌کنیم:

- قرآن مجید به رهبر عظیم الشأن اسلام - که در رأس هرم مدیریت قرار دارد - می‌فرماید:

... فَاغْفُ عَنْهُمْ وَاصْفِحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْخُسِنَينَ.<sup>۱</sup>

از آنان در گذر و صرفنظر کن که خدانيکوکاران را دوست دارد.

- همچنین به پدران - که عنوان سرپرست و مدیریت خانواده را دارند - چنین سفارش می‌کند:

... وَ إِنْ تَعْفُوا وَ تَصْفَحُوا وَ تَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ.<sup>۲</sup>

اگر [از اهل خانه] در گذرد و صرفنظر کنید و آنان را ببخشید (بهتر است) زیرا خداوند بسیار بخشنده و مهربان است.

- امیر مؤمنان ﷺ در عهدنامه حکومتی خود با صراحة بر این موضوع تصريح کرده،

می‌فرماید:

دل خویش را از مهربانی و عشق و علاقه به مردم، پر کن و بسان دنندهای نباش که خوردنشان را غنیمت شماری! چه اینکه مردم دو دسته‌اند؛ یا برادر دینی تو هستند یا همسان تو در آفرینش؛ که از هر دو دسته، گاه و بیگاه و به علل گوناگون - به عمد یا به سهو - خطاهایی سر می‌زنند، در چنین مواردی، از ایشان درگذر و از خطایشان صرفنظر کن، چنان‌که دوست داری خدا با تو چنین کند. تو اینک مافوق آنان هستی و ولی امر، بالا دست تو و خدانيز بالاتر از ولی امری است که تو را منصب کرده است...<sup>۳</sup>

امام صادق ﷺ نیز در سخن جامعی به همگان چنین توصیه می‌کند:

تَوَاصُلُوا وَ تَبَارُوا وَ تَرَاهمُوا وَ كُوئُنُوا إِخْوَةً بَرَرَةً كَمَا أَمْرَكْمُ اللَّهُ عَزَّوَجَلَّ.<sup>۴</sup>

با همدیگر ارتباط برقرار کنید، نیکی و مهربانی نمایید و برادران نیکوکار باشید همان‌گونه که خدای بزرگ فرماندان داده است.

### اسوکها

رهبران معصوم و پیروان واقعی آنان، دستورالعمل‌های یاد شده را بیش از دیگران ارج می‌نهادند

۱ - مائده (۵)، آیه ۱۳.

۲ - تغابن (۶۴)، آیه ۱۴.

۳ - نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۹۹۳.

۴ - اصول کافی، ج ۲، ص ۱۷۵.

و در همه زمینه‌ها از جمله مدیریت نیز، گوی سبقت را از دیگران می‌ربودند و آن‌گونه که خدا از آنان خواسته بود، عمل می‌کردند؛

- حضرت سلیمان<sup>ع</sup>، که در عالی ترین جایگاه مدیریتی جامعه قرار داشت، رابطه‌ای بسیاری با اقسام گوناگون جامعه، اعم از فقیر و غنی، عالی و دانی و مسئولان و مردم داشت چنان‌که نقل شده آن پیامبر بزرگوار، هر روز صبح، طی برنامه خاصی با بزرگان و اشراف ملاقات می‌کرد تا به صفت مستمندان می‌رسید، آنگاه کنار آنان می‌نشست و می‌فرمود: «من هم مستمندی هستم همراه شما!»<sup>۱</sup>

- رسول گرامی اسلام<sup>علیه السلام</sup> نیز در جایگاه رهبری، صمیمانه ترین رابطه را با مردم و مسئولان اجرایی داشت و پیش از آنکه بر جسم و بدن مردم حکومت کند، در دل آنان جای داشت. آن رهبر فرزانه، خالصانه ترین مهر و محبت را نثار مردم می‌کرد، برای همگان، دل می‌سوزاند و از هرگونه ناراحتی آنان رنج می‌برد. چنان‌که قرآن مجید از این حالت پیامبر<sup>علیه السلام</sup> چنین خبر می‌دهد:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ.<sup>۲</sup>

به یقین پیامبری از خود شما به سویتان آمد که آنچه از آن رنج می‌برید بر او سخت است، بر [هادیت] شما اصرار دارد و نسبت به مؤمنان، رئوف و مهربان است.

مسلمانان نیز حرمت و قداست خاصی برای آن حضرت قائل بودند و به گونه‌ای به او عشق می‌ورزیدند که وقتی پیش از فتح مکه، ابوسفیان در اردوگاه مسلمانان حضور یافت، ملاحظه کرد هنگام وضو گرفتن پیامبر<sup>علیه السلام</sup> مؤمنان برای تبرک جستن به آب وضوی آن حضرت بر یکدیگر پیشی می‌گیرند، با شگفتی گفت، کسرای ایران و قیصر روم هرگز چنین موقعیتی در میان ملت خویش نیافته‌اند!<sup>۳</sup>

بسیاری از مسئولان نظام جمهوری اسلامی نیز به رفتار آن حضرت اقتدار کردند. از جمله در وصف شهید محلاتی، می‌نویسد:

- شهید محلاتی ارتباط عاطفی خاصی با بچه‌های پاسدار داشت؛ یک ارتباط معنوی. حتی اگر کسی مشکل خانوادگی داشت، یا اگر برادرها با هم اختلاف داشتند، وقت می‌گرفتند و خدمت ایشان می‌آمدند، ایشان هم وقت می‌گذشت تا مشکلشان را حل کند.

۱- بحار الانوار، ج ۱۴، ص ۸۳. ۲- توبه (۹)، آیه ۱۲۸.

۳- مغازی، واقدی، ج ۲، ص ۸۱۵-۸۱۶.

از مشکلات زندگی بچه‌ها غصه می‌خورد، در هر جا هر کاری از دستش بر می‌آمد، مضایقه نداشت.<sup>۱</sup>

## ۲ - برخورد عادلانه

«عدالت» شرط لازم برای اعمال هر نوع مدیریتی است و بدون آن، مدیریت، ابتر و متزلزل بوده، در معرض آسیب قرار دارد. همچنین عدالت باید در ابعاد گوناگون مدیریت مانند تقسیم مسؤولیت، توزیع امکانات، ترفیع و تنزیل، تشویق و تنبیه، همچنین روابط انسانی جاری باشد و بسان خون‌گرم و سالم، زوایای مجموعه را حیات ببخشد؛ چنان‌که امام علی<sup>ؑ</sup> می‌فرماید:

الْعَدْلُ حَيَاةً.<sup>۲</sup>

### ملک برخورد

یکی از امتیازات شریعت مقدس اسلام، هماهنگی با عقل و فطرت و به کارگیری وجود انسانی در امور است. امیر مؤمنان<sup>ؑ</sup>، ملاک برخورد عادلانه را وجود آدمی قرار داده، می‌فرماید:

أَعْدَلُ السَّيِّرَةِ أَنْ تُعَالِمَ النَّاسَ إِمَّا ثُحِبُّ أَنْ يُعَامِلُوكَ إِيمَّهُ.<sup>۳</sup>

عادلانه‌ترین روش این است که با مردم آن‌گونه رفتار کنی که دوست داری با تو همان‌گونه رفتار کنند.

اگر مدیر علاوه بر تدبیر و اندیشه، اطلاعات کافی، بهره‌گیری از مشورت، به کارگیری دانش مدیریت و آراستگی به اخلاق نیکو، گوش به فرمان وجود اخویش باشد، به طور قطع در بسیاری از کارها، بلکه در همه آن‌ها پا از مرز عدالت بیرون نمی‌نهد، به کسی ستم نمی‌نکد، حقوق افراد مجموعه را پایمال نمی‌نماید، با سخنان یاوه و شوخی‌های بی‌جا ضعیفان را نمی‌رنجاند، در برخورد با افراد بی‌ادبی نمی‌کند و تبعیض قائل نمی‌شود؛ چراکه در همه امور یاد شده، خودش را به جای زیردستان قرار می‌دهد، گویا طرف مقابلش، خود اوست و هرگز کسی با خود، رفتار ظالمانه و بی‌ادبانه نمی‌تواند داشته باشد. به همین دلیل، امام علی<sup>ؑ</sup> به فرزند دلبندش - امام مجتبی<sup>ؑ</sup> - چنین سفارش می‌کند:

پسر جان! خود را میان خود و دیگران میزان قرار بده؛ هر چه را برای خود می‌پسندی برای

۱ - پرواز در پرواز، مسعود انصاری راد، ص ۱۳۲، کنگره شهیدان تهران، ۱۳۷۶.

۲ - شرح غزال‌الحكم، ج ۱، ص ۶۴. ۳ - همان، ج ۲، ص ۴۳۲.

دیگران نیز بپسند و هر چه برای خود مکروه داری برای آنان نیز نپسند، ستم نکن چنان که دوست نداری به تو ستم شود و نیکی کن چنان که می‌خواهی به تو احسان شود و آنچه را از دیگران رشت می‌شماری بر خود نیز رشت شمار و از مردم به همان خشنود باش که خوبیشتن از آن خشنود می‌شوی.<sup>۱</sup>

### سیره رسول خدا<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup>

همه ابعاد زندگی رسول اکرم ﷺ، برای همیشه اسوه همه انسان‌هاست، آن بزرگوار در جایگاه رهبری و مدیریت و موضوع مورد بحث نیز، سرشقی نیکو ارائه فرموده که گوشاهی از آن را زینت‌بخش این صفحات می‌کنیم.

-رهبر عظیم الشأن اسلام، عدالت را در عالی‌ترین شکل ممکن اجرا کرد و باید به جرأت گفت که هیچ رهبری در این کار به پای آن حضرت نمی‌رسد. ابو سعید خدری گوید: روزی رسول اکرم ﷺ مشغول تقسیم غنایم جنگی بود که فردی (منافق) از قبیله تمیم گفت: «ای پیامبر! در تقسیم این اموال، عدالت بورز!» پیامبر رحمت با سعه صدر فرمود: **وَيَحْكَ وَمَنْ يَعْدِلُ إِذَا لَمْ أَعْدِلْ.**<sup>۲</sup>

وای بر تو! اگر من عدالت نورزم، دیگر چه کسی عادل خواهد بود؟ پاسخ دندان‌شکن رسول خدا<sup>صلی الله علیه و آله و سلم</sup> به آن منافق، شعار و خودستایی و یا برای ساخت کردن آن مرد نبود، بلکه بیان حقیقتی بود که همه عملکرد آن حضرت، گواه آن بود و تاریخ هرگز به یاد ندارد که کمترین ستمی از سوی رهبر اسلام به کسی شده باشد.

-زنی از قبیله بنی مخزوم، مرتکب سرقت شد و طبق دستور قرآن باید حدّبر او جاری می‌شد، سران قبیله، اسامه بن زید را به شفاعت نزد پیامبر ﷺ فرستادند. آن حضرت پس از اطلاع از مضمون پیام، فرمود: «ای اسامه! نبینم که درباره تعطیلی حدّی از حدود خداوند شفاعت نمایی!» سپس برخاست و طی سخنرانی فرمود:

علّت نابودی ملت‌های گذشته این بود که هرگاه فرد بانفوذی دست به سرقت می‌زد، او را مجازات نمی‌کردند، ولی اگر فرد ضعیفی چنان می‌کرد، مجازات می‌شد. به خدا سوگند، [من برای کسی امتیاز قائل نیستم] اگر دخترم فاطمه هم چنین می‌کرد، دستش را می‌بریدم!<sup>۳</sup>

۱- نهج البلاغه، نامه ۳۱، ص ۹۲۱. ۲- بحار الانوار، ج ۱۸، ص ۱۱۳.

۳- میزان الحکمه، ری شهری، ج ۲، ص ۳۰۸، به نقل از کنز العمال، خ ۸۶۱۱.

همچنین نقل شده که کنیز ام سلمه - همسر پیامبر - دست به دزدی زد، او را دستگیر کرده نزد پیامبر ﷺ آور دند. ام سلمه درباره او شفاعت کرد، ولی رسول خدا ﷺ فرمود:

ای ام سلمه! این حدّی از حدود الهی است که نمی‌توان [به خاطر روابط] از آن صرف نظر کرد!<sup>۱</sup>

- امام صادق ع پیرامون رفتار و برخورد رسول خدا ﷺ می‌فرماید:

کَانَ رَسُولُ اللَّهِ يَقْسِمُ لَكَظَاتِهِ بَيْنَ أَصْحَابِهِ؛ يَنْظُرُ إِلَى ذَا وَ يَنْظُرُ إِلَى ذَا بِالسَّوِيَّةِ.<sup>۲</sup>

فرستاده خدا ﷺ نگاههای خود را میان یارانش تقسیم می‌کرد و به هر یک به طور مساوی می‌نگریست.

چنین روشه بر سراسر زندگی آن بزرگوار حاکم بود و در ابعاد مدیریتی نیز هرگز از چنین سبیرهای عدول نکرد و همواره براساس حق و عدالت و شایستگی و لیاقت افراد، به آنان مسئولیت می‌سپرد، آنان را دعوت می‌کرد، دعوتشان را می‌پذیرفت و نظراتشان را می‌شنید حتی در صدای زدن، همه را احترام می‌کرد و آنها را با گنجیه می‌خواند و به فرموده قرآن، او نیکو ترین اسوه زندگی در همه ابعاد آن بود که باید سرمشق ما قرار گیرد.

### ۳ - خوشبینی

اسلام، دین پاکی ها و خوبی هاست؛ فطرت آدمی نیز همواره رو به سوی نیکی ها دارد و از پلیدی و زشتی گریزان است. انسان همیشه تلاش می‌کند تا افکار، اخلاق و اعمال ناپسند خویش را از دیگران پنهان سازد و آنجه از او به ظهور می‌رسد، زیبا و پسندیده باشد، چراکه ملاک ارزیابی دیگران، نیز همین ظاهر است.

قرآن مجید نیز همگان را از جست و جوی درونی و بخش نهانی آدمیان منع فرموده و اجازه نداده است که عملکرد و صفات پنهانی افراد، به ویژه آنچه زشت و ناگفته است، کشف و بر ملا شود؛ از این رو می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ أَمْنَوْا أَجْتَسِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظُّنُونِ إِنَّ بَعْضَ الظُّنُونِ إِثْمٌ وَ لَا تَجْسِسُوا...<sup>۳</sup>

ای کسانی که ایمان آورده‌اید از بسیاری از گمان‌ها بپرهیزید، چراکه برخی از گمان‌ها گناه است و [در کار دیگران] تجسس نکنید.

۲- بحار الانوار، ج ۱۶، ص ۳۳۲.

۱- وسائل الشیعه، ج ۱۸، ص ۲۸۰.

۳- حجرات (۴۹)، آیه ۱۲.

از سوی دیگر، «خوشبینی» و «خوشگمانی» در زمرة فضایل اخلاقی قرار دارد و همه موظفند اصل را برابر «برائت» یکدیگر بگذارند و نسبت به همدمیگر، خوشبین باشند، مگر اینکه دلیل محکمی خلاف آن را ثابت کند. امیر مؤمنان<sup>۱</sup> در این باره می‌فرماید:

ضَعْ أَمْرَ أَخِيكَ عَلَىٰ أَحْسَنِهِ حَتَّىٰ يَأْتِيَكَ مَا يَعْلَمُكَ مِنْهُ وَ لَا تَظْنَنَّ بِكَلِمَةٍ حَرَجَتْ مِنْ أَخِيكَ  
سُوءً وَ أَئْتَ تَحْدِلُهَا فِي الْخَيْرِ حَمِلًاً.<sup>۲</sup>

همواره برای کاربرادر ایمانی ات بهترین وجه و توجیه را قرار ده مگر این که دلیلی تو را از آن منصرف کند؛ و هرگز به کلمه‌ای که از دهان برادرت خارج می‌شود، تازمانی که برای آن محمول نیکویی می‌یابی، گمان بد مبرا!

طبق این اصل اسلامی، مدیر مسلمان موظف است همواره، علاوه بر کارهای خوب، کارهای مشکوک و مشتبه دوستان، همکاران و زیردستان خود را حمل بر صحبت کند و به شدت از بدگمانی به آنان بپرهیزد؛ چراکه بداندیشی درباره مسلمانان از وسوسه‌های شیطان و خواسته‌های نفس اماره است.

### کاربرد خوشبینی در مدیریت

خوشبینی از صفاتی دل و صداقت درون اشخاص حکایت می‌کند و مدیر خوش‌سیرت همواره به همکاران خود با دیده‌نیک می‌نگردد و دل با صفاتی او آینه خوبی‌های دیگران است. ارتباطی که از این رهگذر میان او و زیردستان و دیگر مدیران برقرار می‌گردد، بسیار کارساز است. برخی از دستاوردهای نیکویی خوشبینی در امور زیر تجلی می‌یابد:

#### الف - فضای دوستانه

امیر مؤمنان<sup>۱</sup> می‌فرماید:

مَنْ حَسُنَ ظَنَهُ بِالثَّالِثِ حَارَ مِنْهُ الْحَبَّةَ.<sup>۲</sup>

هر کس نسبت به مردم خوشگمان شود، دوستی آنان را به چنگ آورد.

با حاکم شدن جو دوستی و رفاقت، بدون تردید، انسجام، همدلی، همکاری و کارآیی نیز، افزون می‌شود و هر چه بیشتر بر توفیق مدیر می‌افزاید.

#### ب - آسایش و سلامت

همان امام می‌فرماید:

۲- شرح غررالحكم، ج ۵، ص ۳۷۹.

۱- جامع السعادات، ج ۱، ص ۳۱۶.

**حُسْنُ الظَّنِّ رَاحَةُ الْقَلْبِ وَ سَلَامَةُ الدِّينِ.**<sup>۱</sup>

خوش‌گمانی، مایه آسودگی خاطر و سلامت دین است.

آسودگی خاطر و سلامت دین، از نتایج بسیار مهم خوش‌گمانی است که حکایت از آرامش در زندگی دنیایی و اخروی دارد.

#### ج- مصونیت

همان حضرت می‌فرماید:

**حُسْنُ الظَّنِّ يُحْفَفُ أَهْمَّ وَ يُبْعَجِي مِنْ تَقْلِيدِ الْأَثْمِ.**<sup>۲</sup>

خوش‌بینی، از اندوه می‌کاهد و انسان را از ارتکاب معصیت بازمی‌دارد.

#### د- بهشت برین

خردمدان در هر پست و مقامی که هستند، با چشم بصیرت، سعادت اخروی را نظاره می‌کنند. به عبارت روشن‌تر؛ مدیر موفق کسی است که زندگی دنیا و مدیریت خویش را نردهان نیل به سعادت و دست‌یابی به بهشت برین قرار دهد و حسن ظن، اکسیر گرانبهایی است که مدیر را در رسیدن به چنین مقصودی یاری می‌کند. به فرموده امیر مؤمنان علی<sup>علیه السلام</sup>:

**مَنْ حَسُنَ ظَنَهُ فَأَنْجَنَهُ اللَّهُ.**<sup>۳</sup>

آن که خوش‌گمان گردد، به بهشت برین نایل می‌شود.

#### فرجام بدبینی

نقطه مقابل خوش‌بینی، بدبینی به مردم و همکاران است که وقتی به جای خوش‌بینی بشینند، زیان دو چندان دارد؛ یعنی علاوه بر از کف دادن دست آوردهای خوش‌بینی، نکبت‌هایی نیز به بار می‌آورد که به علت رعایت حجم این بخش، به دو سخن از امام علی<sup>علیه السلام</sup> بسنده می‌کنیم:

**سُوءُ الظَّنِّ يُفْسِدُ الْأُمُورَ وَ يَبْعَثُ عَلَى الشَّرِورِ.**<sup>۴</sup>

بدگمانی، کارها را تباہ می‌سازد و زمینه بدی‌ها را فراهم می‌سازد.

**مَنْ غَلَبَ عَيْنَهُ سُوءُ الظَّنِّ لَمْ يَرُكْ بَيْنَهُ وَ بَيْنَ حَلَيلِ صَلْحَا.**<sup>۵</sup>

بدبینی بر هر کس چیره شود، میان او و همه دوستانش فاصله می‌اندازد.

۱- همان، ج ۳، ص ۲۸۴.

۲- شرح غرالحكم، ج ۳، ص ۲۸۵.

۳- همان، ج ۵، ص ۲۹۸.

۴- همان، ج ۴، ص ۱۲۲.

۵- همان، ج ۵، ص ۴۰۶.

#### ۴ - گشاده رویی

خردورزی و درایت، بخش وسیعی از مدیریت را شکل می‌دهد و بدون چنین توانی، مدیریت بی معنا خواهد بود. دانش و تخصص نیز در کنار عقل و اندیشه کارساز است. برخی از فضایل اخلاقی نیز مکمل دانش و اندیشه است و بشاشیت و گشاوه رویی از آن جمله است. رسول گرامی اسلام ﷺ می‌فرماید:

**حُسْنُ الْبِشْرِ نِصْفُ الْعُقْلِ.**<sup>۱</sup>

خوش رویی، نیمی از خرد است.

#### ضرورت گشاده رویی

از حدیث بالا، چنین برداشت می‌شود که خصلت نیکوی گشاده رویی از لوازم ضروری مدیریت اسلامی است و کسی که از آن بهره مند نباشد نمی‌تواند مدیر موفقی باشد؛ به ویژه که حضرت صادق علیه السلام در مقام شمارش ویژگی‌های امامان معصوم، به آن نیز تصریح کرده و فرموده است:

**وَدِينُهُمْ... حُسْنُ الصُّحْيَةِ وَ حُسْنُ الْجِوَارِ...<sup>۲</sup>**

روش امامان معصوم، معاشرت نیکو و خوش‌همسایگی است.

رسول گرامی اسلام ﷺ نیز در سفارشی به دو دمان عبدالطلب، خوش رویی را در زندگی جمعی و موقعیتی که آنان در مدیریت اجتماعی باید داشته باشند، ضروری دانسته، می‌فرماید:

**يَا بَنِي عَبْدِ الْمَطَّلِبِ إِنَّكُمْ لَنْ تَسْعُوا النَّاسَ بِأَمْوَالِكُمْ فَالْقُوْهُمْ بِطَلَاقَةِ الْوَجْهِ وَ حُسْنِ الْبِشْرِ.<sup>۳</sup>**

ای فرزندان عبدالطلب! شما با ثروت خویش هرگز نمی‌توانید مردم را گرد خویش آورید، پس با رویی گشاده و چهره‌ای نیکو با آنان روبه رو شوید.

در تاریخ آمده است که امام صادق علیه السلام، خدمتکاری را در پی کاری فرستاد ولی او در زمان معمول بازنگشت، امام به ناچار از خانه بیرون رفت تا از او خبری بگیرد. در میان راه مشاهده کرد که در گوشه‌ای به خواب رفته است. امام بر بالین او نشست تا بیدار شد. سپس بدون تنید و خشونت به او فرمود: «تو حق نداری هم شب بخوابی هم روز! شب را باید به استراحت بپردازی، در روز باید کارهای ما را النجام دهی!»<sup>۴</sup>

رفتار امام صادق علیه السلام ممکن است قرار گیرد؛ یعنی در جایی که کارکنان، خلاف مهم و جراثناپذیری را مرتکب نشده‌اند، بدون پرخاش و بدزبانی، وظایفشان را به آنان گوشزد نمایند.

۱- بحار الانوار، ج ۱۰۳، ص ۲۳۸.

۲- همان، ج ۷۴، ص ۱۵۸.

۳- اصول کافی، ج ۲، ص ۱۰۳.

۴- بحار الانوار، ج ۴۷، ص ۵۶.

### آثار سودمند

گشاده‌رویی مانند بسیاری از فضایل اخلاقی دیگر، علاوه بر داشتن حسن ذاتی در نظر دین، فرد و فطرت آدمی، از پیامدهای نیکویی نیز برخوردار است که در موفقیت مدیر و کارآیی سازمان نیز بی‌تأثیر نیست؛ از جمله به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

#### الف - زدودن کینه‌ها

در معاشرت‌ها و داد و ستد های کاری و اجرایی، ممکن است برخی کدورت‌ها در میان افراد بروز کند که چندان خوش‌بین نباشد، بهترین ابزار مبارزه با این گونه کدورت‌ها، گشاده‌رویی است.

رسول اکرم ﷺ در این باره می‌فرماید:

حُسْنُ الْبِشْرِ يَذْهَبُ بِالسَّخْفَةِ<sup>۱</sup>

خوش‌رویی، کینه را می‌زداید.

#### ب - جلب محبت خدا و مردم

مدیر موفق و مؤمن، به اکسیر گشاده‌های محبت از جانب خدا و بندهای مؤمن او نیازمند است. این پدیده ارزشمند در سایه گشاده‌رویی به دست می‌آید. حضرت امام باقر علیه السلام می‌فرماید:

صَبَيْعُ الْمَعْرُوفِ وَ حُسْنُ الْبِشْرِ يَكْسِبَانِ الْحَبَّةَ وَ يُقْرَبَانِ مِنَ اللَّهِ وَ يُدْخَلَانِ الْجَنَّةَ.<sup>۲</sup>

نیکوکاری و خوش‌رویی، محبت‌آفرین‌اند، انسان را به خدا نزدیک و داخل بهشت می‌کنند.

#### ج - دست‌یابی به اهداف

مدیر اگر روش روفق و مدارا و خوش‌خویی و خوش‌رویی را در پیش بگیرد و به خصوص با زیردستان با نرمی و ملاطفت برخورد نماید، به طور قطع کارآیی مجموعه را بالاتر خواهد بردا. چراکه حکومت بر دل‌های مراتب از حکومت و ریاست بر بدن‌ها کارسازتر است. حضرت امام صادق علیه السلام در این باره می‌فرماید:

مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرٍ ثَالَ مَا يُرِيدُ مِنَ النَّاسِ.<sup>۳</sup>

هر کس در کارش ملایم باشد، به دست مردم به خواسته‌هایش می‌رسد.

#### د - راز و رمز پیروزی

خوش‌رویی و ملاطفت همواره پیام آور پیروزی است و مدیری که به این خصلت ارزنده مزین است، باید به پیروزی نهایی خویش امید داشته باشد، حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

۲ - مستدرک الوسائل، ج ۸، ص ۴۵۲.

۱ - اصول کافی، ج ۲، ص ۱۰۳.

۳ - بحار الانوار، ج ۷، ص ۶۴.

**حُسْنُ الِّيْشِرِ مِنْ عَلَائِمِ النَّجَاحِ<sup>۱</sup>**

خوش رویی از نشانه های پیروزی است.

## ۵ - قاطعیت در عین نرمی

«قطاعیت» و «نرمی» دو خصلت زیبای اخلاقی هستند که وجود هر یک از آنها کمال محسوب می شود و فقدانشان، نقص اخلاقی است. این دو با ل در ظاهر متضاد، هرگاه به طور شایسته به کار گرفته شوند، با هم انسان را به سوی ترقی پر واژ می دهند.

### سنجد و واکنش

قطاعیت و نرمی، هر کدام واکنشی است که انسان نسبت به کنش یا خواهش دیگران از خود بروز می دهد. حالا اگر خرد بر آدمی حاکم باشد، موقعیت هر یک را به خوبی می سنجد و هر کدام را مناسب تر تشخیص داد، به کار می گیرد و یا به آن اولویت می دهد و در نتیجه طرف مقابل را نسبت به خود متقادع، متمايل و سازگار می کند. بهترین معیار اعمال قاطعیت و نرمی را امیر مؤمنان در سخنانی به مالک اشتر، هنگام اعزام او به مصر ارائه داده، می فرماید:

... إِسْتَعِنْ بِاللَّهِ عَلَىٰ مَا أَهَمَّكَ وَاحْلُطِ الشَّدَّةَ بِاللِّينِ وَ ارْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَبْلَغَ وَاعْتَزِمْ عَلَى الشَّدَّةَ مَتَىٰ لَمْ يُعِنْ عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ.<sup>۲</sup>

در کارهای مهم خویش، از خدامدد بجوی و سختگیری رابانم خوبی ممزوج کن و هر جا مدارا کارسازتر است، مدارا کن و اگر جزا سختگیری کاربرنمی آید، سختگیری نما.

همین طور امام طی نامه ای که برای مردم مصر فرستاد، نوشت:

بندهای از بندگان خدا را به سویتان گسیل داشتم که در روزهای بحران نمی خوابد و در لحظه های خطر، از برابر دشمن نمی گریزد و برای تبهکاران از شراره آتش گران تر است. او مالک پسر حارث (اشتر نخعی) و از قبیله مذحج است گوش به فرمان او باشید!<sup>۳</sup>

همان گونه که نامه نخست، چگونگی و محدوده به کارگیری قاطعیت و نرمی را برای مدیر تشریح می کند، نامه دوم بر ضرورت قاطع بودن مدیر تأکید دارد؛ در عین حال بیان می دارد که قاطعیت مدیران اسلامی - به ویژه در عرصه سیاسی و نظامی - باید متوجه دشمنان اسلام و

۲- بحار الانوار، ج ۳۳، ص ۵۴۰

۱- شرح غررالحكم، ج ۳، ص ۳۹۴

۳- نهج البلاغه، نامه ۳۸، ص ۹۵۱-۹۵۲

مسلمانان، تهکاران و مفسده جویان باشد و نرمی و مدارا بیشتر شامل حال دوستان و خودی‌ها گردد. این مضمون، در آیه ۲۹ سوره فتح از ویژگی‌های مسلمانان شمرده شده است.

### سیره علوی

مولی الموحدین علی<sup>ع</sup>، پس از رهبر عظیم الشأن اسلام<sup>ع</sup> عالی ترین الگوی مدیریت اسلامی در همه ابعاد است. آن بزرگوار، خود در موقع لازم قاطع، و یا ملايم برخوردمی کرد و از کارگزاران خود نیز می خواست که چنین باشند و خود، بهترین اسوه این میدان بود. آنچه در زیر می خوانید، نمونه‌های اندکی از سیره آن امام بر حق است.

۱- امام از سوی رسول اکرم<sup>ص</sup> به سوی یمن اعزام شد تا ضمن حل و فصل امور آن سامان، معارف دین رانیز به مردم بیاموزد، وقتی خبر عزیمت پیامبر<sup>ص</sup> به سفر حج به یمن رسید، امیر مؤمنان<sup>ع</sup> نیز همراه یاران خود راهی مکه شده در نزدیکی مکه، برای امر مهمی به تنها یکی خدمت پیامبر<sup>ص</sup> رسید و سپس به کاروان خود بازگشت تا به اتفاق، وارد شهر شوند. در این اثنا مشاهده کرد که برخی از اهل کاروان از پارچه‌های بیت‌المال به عنوان لباس احرام استفاده کرده‌اند، امام با قاطعیت دستور جمع آوری پارچه‌ها را صادر کرد و آنها را بسته‌بندی کرد و در جای خود قرار داد. همراهان امام که این تصمیم را خوش نداشتند، نزد پیامبر<sup>ص</sup> زبان به شکوه از علی<sup>ع</sup> گشودند. پیامبر اکرم<sup>ص</sup> به دفاع از امام برخاست و فرمود: «دیگر نبینیم کسی درباره علی<sup>ع</sup> شکوه کند! او در اجرای امر خدا قاطع است و در دین خود اهل سازش نیست!»<sup>۱</sup>

اما از سوی دیگر، در زمان خلافت همین امام<sup>ع</sup> عسل فراوانی از منطقه همدان آوردند، آن حضرت دستور داد یتیمان را گرد آورند و به آنان اجازه داد که از مشک‌های عسل هر قدر دوست دارند بخورند و خود، عسل هارا با پیمانه‌ای میان مردم تقسیم می‌کرد. از آن حضرت سؤال شد که چرا به یتیمان چنین امتیازی داده است؟ در پاسخ فرمود: «امام و رهبر جامعه، پدر یتیمان است...!»<sup>۲</sup>

۲- در روزهای اوّل خلافت امام، عمر و عاص شبانه با امام ملاقات کرد و کاری خصوصی داشت. آن حضرت بی درنگ چراغ بیت‌المال را خاموش کرد تا سوخت آن، صرف گفتگوی شخصی نشود.<sup>۳</sup> اما در موارد دیگری، گاه به یک نفر روستایی، تا هزار سکه، کمک می‌کرد.<sup>۴</sup>

۱- بحار الانوار، ج ۲۱، ص ۳۸۵.

۲- همان، ج ۲۷، ص ۲۴۸.

۳- همان، ج ۴۱، ص ۱۱۶.

۴- همان، ص ۳۲.

از سخنان امام علی<sup>ع</sup> قبل از ضربت خوردن برمی آید که آن سردار سلحشور می دانست ابن ملجم مرادی قاتل او خواهد شد، اما به او مهربانی می کرد و پس از ضربت خوردن از دست آن نابکار، باز هم به فرزندانش سفارش کرد که با او مدارا کنند، به او آب و غذا بدھند و در صورت قصاص، بیش از یک ضربه به او نزنند.<sup>۱</sup> این گونه رفتار در حالی بود که آن امام همام، در جنگ های صدر اسلام شرکت فعال داشت و بسیاری از قهرمانان و دلاوران مشرک را به هلاکت رسانده بود.

این بخش را با سفارشی از آن امام پر صلابت و مهربان به پایان می بریم که به یکی از فرماندارانش به نام «حدیفہ بن یمان» می نویسد:

... وَ آمُرْكَ بِالرِّفْقِ فِي أُمُورِكَ وَاللِّيْنَ وَالْعَدْلِ فِي رَعِيَّكَ.<sup>۲</sup>

به توفیرمان می دهم که در کارهایت، در برخورد با مردم، با مدارا و نرمی و عدالت رفتار کنی.

## ۶- قدرشناسی و ارج گزاری

آدمی با راهنمایی فطرت و دین و خرد، در می یابد که قدردانی و سپاس گزاری از کسانی که به او نیکی کرده اند، لازم و ضروری است و هر چه نعمت و خدمت و خوبی بهتر و بیشتر باشد، قدردانی بیشتری را می طلبد، چنان که جایگاه احسان کننده نیز در کیفیت سپاس گویی مؤثر است و به همین دلیل، حمد و سپاس خداوند - که منع واقعی است - از هر کسی، فوری تر و واجب تر است، گرچه تنها تعداد اندکی از بندگان شایسته او از عهده چنین وظیفه ای برمی آیند؛

... إِعْمَلُوا أَلَّا دَاوِدَ شُكْرًا وَ قَلِيلٌ مِنْ عِبَادِي الشَّكُورُ.<sup>۳</sup>

ای آل داود، شکر به جای آورید، گرچه - فقط - عده کمی از بندگان من، شکور هستند. از سوی دیگر، خداوند خود به عنوان یگانه مدیر جهان آفرینش، از کمترین خوبی کوچک ترین موجود، سپاس گزاری می کند و به همین جهت یکی از اسمای حسنای او نیز «شکور»<sup>۴</sup> یعنی بسیار سپاس گزار است و از بندگان خویش نیز خواسته که علاوه بر قدردانی از خدا، از واسطه های نعمت و کسانی که مستقیم و غیر مستقیم به آنان خوبی کرده اند، تشکر کنند، و زحمات یکدیگر را سپاس گویند. امام سجاد<sup>ع</sup> می فرماید:

۱- همان، ج ۴۲، ص ۲۰۶ و ۲۸۵.

۲- همان، ج ۲۸، ص ۸۸.

۳- سبا (۳۴)، آیه ۱۳.

۴- فاطر (۳۵)، آیه ۳۴.

يَقُولُ اللَّهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى لِعَبْدِنِ عَبْدِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، أَشَكَرْتَ فُلَانَا فَيَقُولُ: بِلْ شَكَرْتُكَ يَا رَبَّ. فَيَقُولُ: لَمْ تَشْكُرْنِي إِذْمَ تَشْكُرْزُهُ، ثُمَّ قَالَ: أَشَكَرْكُمْ لِلَّهِ أَشَكَرْكُمْ لِلنَّاسِ.<sup>۱</sup>

روز قیامت، خداوند از یکی از بندگانش می‌پرسد؛ آیا سپاس فلانی را گفتی؟ پاسخ می‌دهد: خدا یا من سپاس تو را به جای آوردم، خداوند می‌گوید؛ چون شکر او را به جانیاوردی، سپاس مرا نیز نگفته‌ای! امام سپس فرمود: «شاکرترین شما نسبت به خدا، سپاس‌گزارترین‌تان نسبت به مردم است.»

### قدردانی در حیطه مدیریت

#### الف - عمومیت قدردانی

این خصلت ارزشمند باید به صورت یک «ملکه» در مدیر تجلی کند، به گونه‌ای که خدمت هیچ کس، بدون پاداش - گرچه زبانی - نماند و حتی پس از عزل، جابه‌جایی و یا درگذشت کارکنان مجموعه، فراموش نشود. دو نمونه از سیره بزرگان دین در این زمینه بیان می‌گردد:

۱- محمد بن ابی بکر، از یاران و شیعیان واقعی امام علی<sup>ؑ</sup> بود که مدتی ولايت استان بزرگ مصر را به عهده داشت و در نبرد با نیروهای معاویه به شهادت رسید. امام<sup>ؑ</sup> با شنیدن خبر شهادت محمد، طی نامه‌ای به عبدالله بن عباس نوشت:

محمد بن ابی بکر - که رحمت خادم را باد - به شهادت رسید. ما این مصیبت را به حساب خدامی‌گذاریم؛ او فرزندی خیرخواه، کارگزاری پر تلاش، شمشیری برند و ستونی پابرجا و بازدارنده بود.<sup>۲</sup>

۲- عمر بن ابی سلمه، از سوی امیر مؤمنان<sup>ؑ</sup> مدتی استاندار بحرین بود. وقتی امام<sup>ؑ</sup> او را عزل و نعمان بن عجلان را به جایش منصب کرد، طی نامه‌ای از او چنین تقدیر کرد: تو نیکو حکومت کردی و امانتداری نمودی؛ اینک بدون هیچ‌گونه دلخوری و سرزنش و اتهامی، نزد ما بازگرد.<sup>۳</sup>

#### ب - قدردانی متنوّع

سپاس‌گزاری مدیر از افراد زیر دست و همکار، ممکن است به شکل مادی و معنوی، حضوری و غیابی، کتبی و شفاهی و غیره صورت پذیرد و هرگونه تقدیر و تشویق به مقتضای حال و

۲- نهج البلاغه، نامه ۳۵، ص ۹۴۵.

۱- اصول کافی، ج ۲، ص ۹۹.

۳- همان، نامه ۴۲، ص ۹۶۰.

صلاح‌دید مدیر انجام گیرد. بر این اساس، امکان دارد برخی از انواع تقدیر، اولویت داشته باشد یا مدیر از اعمال برخی از آن‌ها معذور باشد. به فرموده امیر مؤمنان <sup>ع</sup>:

إِذَا حَصَرْتُ يَدُكَ عَنِ الْمُكَافَاةِ فَأَطِلْ لِسَانَكَ بِالشُّكْرِ.<sup>۱</sup>

هرگاه دستت از جبران [اعمال و قدردانی عملی] کوتاه شد، با زبان سپاس‌گزاری کن.

#### ج-نتیجه قطعی

ارج نهادن به خدمات و خدمات همکاران، به طور قطع نتیجه بخش است و کارآیی و اعتبار مدیریت و سازمان را افزایش می‌دهد؛ چنان‌که عکس آن نیز صادق است.

دیدگاه همکاران و زیرستان نسبت به مدیر، می‌تواند به دو شکل زیر باشد؛

**الف**-بخشی از آن‌ها باید خوش‌بینانه به او می‌نگرند و از عملکرد مدیریتی او خشنودند. در این صورت، قدردانی و سپاس‌گزاری مدیر بر وفاداری و خشنودی آنان می‌افزاید. چنان‌که امام علی <sup>ع</sup> فرمود:

شُكْرُكَ لِلرُّاضِيِّ عَنْكَ يَزِيدُهُ رِضًاً وَ وَفَاءً.<sup>۲</sup>

**ب**-بخشی نیز خواه ناخواه از عملکرد مدیر ناراضی یا نگرانند، قدردانی و سپاس‌گزاری از کارهای خوب و ارزشمند این گروه نیز، اثر بخش خواهد بود؛ روحیه آنان را تلطیف خواهد کرد و رابطه کاری آنان با مدیر و سازمان را اصلاح خواهد نمود. همان حضرت در این باره نیز می‌فرماید:

شُكْرُكَ لِلساخْطِ عَيْنَكَ يُوجِبُ لَكَ مِئَهُ صَلَاحًا وَ تَعْطُفًا.<sup>۳</sup>

قدردانی تو از کسی که نسبت به تو غضبناک است، موجب صلاح و مهربانی او نسبت به تو می‌شود.

#### ۷- عیب‌پوشی

انسان‌های غیر معصوم، کم و بیش ممکن است دچار لغزش و اشتباهات خواسته یا ناخواسته بشوند یا در افکار، کردار و گفتار آنان، عیب و کاستی بروز کند.

۱- شرح غرزاالحكم، ج ۳، ص ۱۳۷.  
۲- همان، ج ۴، ص ۱۶۱.

۳- همان.

در مرحله نخست مدیر هر مجتمعی وظیفه کمال بخشی مجموعه خویش را بر عهده دارد و لازمه چنین وظیفه ای، زدودن عیب و نقص های مجموعه تحت امر، اعم از کارکنان و غیره است، انجام چنین کاری به دو شکل امکان پذیر است؛ یکی با افشاگری و اعمال زور و قدرت، و دیگری با عیب پوشی و تدبیر و اندیشه برای مرفوع ساختن عیوب. در لغزش های اخلاقی، راه حل دوم کارسازتر است و مدیر، شایسته ترین شخص در پوشاندن عیب های مجموعه تحت امر خویش است. امیر مؤمنان<sup>۱</sup> در این باره چنین رهنمود می دهد:

وَلَيْكُنْ أَبَعْدُ رَعِيشَكَ مِنْكَ وَأَشَّوَّهُمْ عِنْدَكَ أَطْلَبُهُمْ لِمَاعِبِ النَّاسِ فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا أُولَى  
أَحَقُّ مَنْ سَرَّهَا فَلَا تَكْسِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا فَإِنَّا عَائِنَكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ وَاللَّهُ يَحْكُمُ  
عَلَىٰ مَا غَابَ عَنْكَ فَاسْتُرْ الْعَوْرَةَ مَا أَسْتَطَعْتُ يَسْتُرُ اللَّهُ مِنْكَ مَا لُحِبْ سَرَّهُ مِنْ رَعِيشَكَ.

باید دور ترین و منفور ترین مردم در پیش تو، کسی باشد که بیشتر در پی یافتن لغزش های مردم است؛ چرا که در میان مردم، لغزش هایی بروز می کند که زمامدار، شایسته ترین فرد در پوشاندن آن هاست، بنابراین هرگز از آنچه بر تو نهان است، پرده برمگیر. مسؤولیت تو، تنها رفع زشتی های نمایان است و خداوند بر آنچه از تو نهان است - خود - حکم می راند. پس تا می توانی بدی های دیگران را بپوشان تا آنچه را که دوست داری بر مردم پوشیده باشد، خدا برایت بپوشاند.

پوشاندن کاستی ها و سستی ها به معنای نادیده انگاشتن دائمی آن ها نیست و مدیر باید تدبیری بیندیشد و راهی برای ریشه کنی آن ها بیابد و همانگونه که افشاگری، طعنه و کنایه و به رخ کشیدن لغزش ها محکوم است، رها کردن مجموعه نیز کار درستی نیست و هنر مدیریت، جمع بین عیب پوشی و عیب زدایی است که یکی با «تغافل» و دیگری با «تدبیر» تحقق می باید و اوّلی نقش مسکن و دومی نقش درمان را دارد. در مباحثت قبلی درباره «تغافل» صحبت شد. نظر به اهمیت موضوع، در اینجا صفت رذیله «عیب جویی» مختصری شرح می گردد.

### نکوهش عیب جویی

افشاگری، مچگیری، عیب جویی و پرده دری، از کارهای بسیار زشتی است که عقل و دین بر قباحت آن اتفاق دارند و هیچ محمل شرعی و عقلی برای آن نمی توان یافت. هیچ خردمندی،

رسواسازی و بی ارزش کردن دیگران را برنمی تابد؛ به ویژه اگر این افراد، دوست و همکار انسان باشند. قرآن مجید بالحن تندی عیب‌جویی را توبیخ کرده، می‌فرماید:

وَيْلٌ لِكُلِّ هُمَرَةٍ لُّمَرَةٍ.<sup>۱</sup>

وای بر هر بدگوی عیب‌جویی!

رهبر عظیم الشأن اسلام، حضرت محمد ﷺ نیز عیب‌جویی را مخالف ایمان خالص دانسته، می‌فرماید:

يَا مَعْشَرَ مَنْ أَسْلَمَ إِلَسْانِهِ وَ لَمْ يُخْلِصِ الْأَيْمَانَ إِلَى قَلْبِهِ لَا تَدْمُرُوا الْمُسْلِمِينَ وَ لَا تَتَبَعُوا عَوْرَاتِهِمْ  
فَإِنَّهُ مَنْ تَتَبَعَ عَوْرَاتِهِمْ تَتَبَعَ اللَّهُ عَوْرَاتَهُ وَ مَنْ تَتَبَعَ اللَّهُ عَوْرَاتَهُ يَعْصَمُهُ وَ لَوْ فِي بَيْتِهِ.<sup>۲</sup>

ای گروهی که با زبان اظهار اسلام کرده‌اید، ولی ایمان خالص را در دل جای نداده‌اید! از مسلمانان بدگویی نکنید و در پی لغزش‌های آنان نباشید؛ زیرا هر کس در پی لغزش‌های مسلمانان باشد، خداوند لغزش او را پی می‌گیرد و خداوند لغزش هر کس را پی می‌گیرد گرچه درون خانه‌اش باشد، او را رسوا خواهد ساخت!

امام باقر علیہ السلام نیز خردگیری از برادر دینی را نزدیک ترین نقطه به کفر دانسته، می‌فرماید:  
أَقْرَبُ مَا يَكُونُ الْعَبْدُ إِلَى الْكُفْرِ أَنْ يُوَاخِي الرَّجُلُ الرَّجُلَ عَلَى الدِّينِ فَيُحَصِّي عَلَيْهِ زَلَاتِهِ  
لِيُعَيِّرَهُ بِهَا يَوْمًا.<sup>۳</sup>

نزدیک ترین فاصله یک بنده به مرز کفر، زمانی است که مردی از راه دین با مرد دیگری طرح برادری بریزد و لغزش‌های او را در نزد خود جمع کند تا روزی به وسیله آن‌ها او را سرزنش کند. بی‌اعتنایی به اصل تغافل و چشم‌پوشی از یک سو و سرزنش، زخم زبان و تحیر نیروها به خاطر اشتباهات و عیب‌های کوچک و نهانی، سبب اضطراب، بی‌اعتمادی، کینه توڑی نیروها نسبت به مدیر و در نتیجه، عدم انسجام سازمان و پایین آمدن کارآیی آن می‌گردد و چنین عملکردی قطعاً به صلاح مدیریت نمی‌باشد. این بخش را نیز با سخن نغزی از امام صادق علیه السلام پایان می‌بریم که به همه اصحاب و پیروان خویش چنین سفارش می‌کند؛

لَا تَطْعَنُوا فِي عُيُوبِ مَنْ أَقْبَلَ إِلَيْكُمْ بِمَوَدَّتِهِ وَ لَا تُوْقِفُوهُ عَلَى سَيِّئَةٍ يَخْصُّهُ لَهَا فَإِنَّهَا لَيْسَتْ مِنْ  
أَحْلَاقِ رَسُولِ اللَّهِ.<sup>۴</sup>

۱- همزه (۱۰۴)، آیه ۱.

۲- اصول کافی، ج ۲، ص ۳۵۴.

۳- اصول کافی، ج ۲، ص ۳۵۵.

۴- فروع کافی، ج ۸، ص ۱۵۰.

به لغزش‌های کسی که محبتتش را تقدیم شما کرده، خرد مگیرید و او را به گناهی آگاه نسازید تا مرتکب آن شود، چنین خصلتی از اخلاق پیامبر ﷺ نیست.  
از ظاهر حدیث بر می‌آید که منظور از «گناه»، همان لغزش فرد باشد؛ یعنی با یادآوری لغزش فرد، حرمت آن خطاب‌گناه از بین رفته، فرد مجدها و این بار با بی‌شرمی، مرتکب آن می‌شود.

## ۸ - همدردی

زنگی آدمی، همواره بارنج و سختی همراه است و آسیب و ابتلاها، گاه به اندازه‌ای شدت می‌یابد که عرصه را برابر انسان تنگ و در مواردی، زندگی را با مشکل مواجه می‌سازد. آنچه در این اثنا، کارآ و چاره‌ساز است، حس همنوعی، همکاری و غمخواری انسان‌هاست. افراد پاک سرشت در لحظه‌های غمانگیز و خطرخیز به یاری همنوعان خود می‌شتایند، امواج فتنه و خطر را می‌شکافند و با رشادت و جوانمردی، بندگان خدای را به ساحل نجات و شادی می‌رسانند و اجازه نمی‌دهند که بار سنگین بلا و مصیبت، پشت آنان را بشکند.

### دیدگاه اسلام

حصلت غم‌خواری و همدردی با ایمان و اعتقاد دینی رابطه‌ای مستقیم و تنگاتنگ دارد و هرچه انسان از ایمان بیشتری برخوردار باشد، از حس غم‌خواری قوی‌تری بهره‌مند است. امام صادق علیه السلام در تشبیه حکیمانه‌ای، جامعه اسلامی را پیکر واحدی می‌داند که با روح ایمان زنده است و همه اعضای آن دلسوز و غم‌خوار یکدیگرند؛

*الْمُؤْمِنُونَ فِي تَبَارِّهِمْ وَ تَرَاهُمْ وَ تَعَاطُهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى تَدَاعَى لَهُ سَائِرُهُ بِالسَّهَرِ وَالْحُمْمَى.*<sup>۱</sup>

مؤمنان در نیکی و مهر و ملاحظت به یکدیگر، بسان یک پیکرند که وقتی احساس درد کند، همه اعضاء در بی خوابی و تب، با او همراه شوند. بخش وسیعی از احکام و دستورات اسلام؛ مانند، پرداخت خمس و زکات و صدقات، واجب نجات جان مؤمن، عیادت، تشییع جنازه، حقوق فراوان برادری، همسایگی، زیارت مؤمنان و برآوردن حاجات آنان وغیره، بر ضرورت همدردی و اهمیت آن دلالت دارد به گونه‌ای که اگر

۱- بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۲۷۴.

شخصی فاقد این خصلت ارزشمند باشد در واقع بسیاری از اخلاق و احکام اسلامی را زیر پا نهاده و از ایمان فاصله گرفته است. گاه بی دردی و بی تفاوتی به جایی می‌رسد که شخص را از زمرة مسلمانان خارج می‌سازد؛ چنان‌که رسول اکرم ﷺ می‌فرماید:

لَيْسَ مِنَّا مَنْ غَشَّ مُسْلِمًا أَوْ ضَرَّهُ أَوْ مَا كَرَهُ.<sup>۱</sup>

هر کس مسلمانی را بفریبد یا به او ضرر برساند و حیله بزند، از مانیست.

همچنین فرموده است:

مَا أَمَنَ بِاللَّهِ وَأَيَّوْمٍ الْآخِرِ مَنْ بَاتَ شَبَّاعَانَ وَجَارُهُ جَائِعٌ.<sup>۲</sup>

هر کس سیر بخوابد در حالی که همسایه‌اش گرسنه باشد، به خدا و روز قیامت ایمان نیاورده است.

#### همدردی در مدیریت

هر چه اختیارات و ارتباطات انسان با دیگران، بیشتر و گسترده‌تر باشد، مسؤولیت او نیز سنگین‌تر می‌شود و به همان نسبت، حسّ همدردی او نیز باید فرونی یابد. بر این اساس، مدیران جامعه اسلامی از یک سو به عنوان یک مسلمان، در برابر همه مسلمانان احساس وظیفه می‌کنند و از سوی دیگر نسبت به افراد زیر مجموعه خویش نیز احساس مسؤولیت ویژه دارند و هرگز راضی نمی‌شوند که به عنوان و عملکرد اداری و قانونی خود بسته‌کنند و در برابر گرفتاری و اندوه همکاران، بی تفاوت باشند؛ چنان‌که حضرت علیؑ می‌فرماید:

آیا به این بسنده کنم که به من بگویند امیر مؤمنان ولی در سختی‌های روزگار همدرد مردم نباشم و در تلحی زندگی سرمشق آنان قرار نگیرم! من برای این آفریده نشده‌ام که چونان بزه پرورای -که تمام همت او در علف خوردن است- به خوردن و آشامیدن بپردازم!<sup>۳</sup>  
و در مورد این وظیفه خطیر رهبران و مدیران می‌فرماید:

خداآوند بر پیشوایان عادل، واجب کرده که زندگی خویش را همسان انسان‌های ضعیف (و طبقه پایین) قرار دهند تا تهیستی، فقیران را بی تاب نسازد.<sup>۴</sup>  
همدردی رسول اکرم و امیر مؤمنانؑ با مؤمنان، عالی‌ترین الگو برای همه مدیران است که نمونه‌های آن را در زیر می‌خوانید:

۱- بحار الانوار، ج ۱۰، ص ۳۶۷.

۲- همان، ج ۷۸، ص ۲۷۳.

۳- نهج البلاغه، نامه ۴۵، ص ۹۷۱.

۴- نهج البلاغه، نامه ۴۵، ص ۹۷۱.

جابر بن عبد الله می‌گوید: «روش رسول اکرم ﷺ در سفرها چنین بود که همواره در انتهای کاروان یا لشکر حرکت می‌کرد تا در ماندگان را مدد رساند و باز ماندگان را در ردیف خود سوار کند.»<sup>۱</sup> انس نیز گوید: «رسول خدا ﷺ اگر در مدت سه روز دوستان خود را نمی‌دید، از حالشان جویا می‌شد؛ اگر در سفر بودند، برایشان دعا می‌کرد، اگر در وطن بودند، به دیدنشان می‌رفت و اگر بیمار بودند عیادشان می‌کرد.»<sup>۲</sup> همین طور همیشه به فکر اصحاب صفة (مسلمانان فقیری که در مسجد زندگی می‌کردند) بود، برای آنان غمخواری می‌کرد و در رفع نیازهایشان می‌کوشید.<sup>۳</sup> امیر مؤمنان ؓ نیز در ایام حکومت، در سخت ترین شرایط آب و هوایی از خانه بیرون می‌آمد و خود را در دسترس مردم می‌گذاشت تا نیازهای خود را برابر او عرضه کنند.<sup>۴</sup> حتی نقل شده روزی یک درهم برای تهیه قوت خانواده‌اش قرض کرده بود، در بین راه مقداد را دید که نگران غذای خانواده خویش است، آن درهم را به او پرداخت و خانواده او را بر خانواده خویش مقدم داشت.<sup>۵</sup>

### پرسش

۱ - عالی ترین الگوی رفتاری انسان در کدام آیه قرآن آمده است؟

۲ - امیرمؤمنان (ع) مردم را به دو دسته تقسیم کرده آن را شرح دهید.

۳ - حضرت سلیمان چه رفتاری با مردم داشت؟

۴ - رفتار رسول خدا (ص) با مردم را توضیح دهید.

۵ - چرا عدالت شرط لازم مدیریت است؟

۶ - ملاک برخورد با دیگران را شرح دهید.

۷ - داستان سرقت زن مخزومی را بیان کنید.

۸ - چرا رسول خدا (ص) شفاعت ام سلمه را نپذیرفت؟

۹ - قرآن مجید در پرهیز از بدگمانی چه فرموده است؟

۱۰ - امام علی (ع) درباره اصل برائت چه فرموده است؟

۱۱ - دستاوردهای خوشبینی را توضیح دهید.

۱ - مکارم الاخلاق، طبرسی، ص ۲۰.

۲ - همان، ص ۱۹.

۳ - بحار الانوار، ج ۲۲، ص ۱۲۲.

۴ - همان، ج ۴۰، ص ۱۱۳.

۵ - همان، ج ۳۷، ص ۱۳۰.

- ۱۲- فرجام بدینی را بیان کنید.
- ۱۳- ضرورت گشاده رویی را توضیح دهید.
- ۱۴- آثار گشاده رویی را شرح دهید.
- ۱۵- چرا قاطعیت باید با نرمی تؤام باشد؟
- ۱۶- قاطعیت امام علی در مأموریت یمن را بیان کنید.
- ۱۷- برخورد امام علی (ع) با ابن ملجم چه پیامی دارد؟
- ۱۸- امام سجاد (ع) درباره سپاسگذاری از بندهگان خدا چه فرموده است؟
- ۱۹- عمومیت قدردانی را توضیح دهید.
- ۲۰- قدردانی متنوع یعنی چه؟
- ۲۱- ضرورت عیب پوشی را بیان کنید.
- ۲۲- پیامبر اکرم (ص) درباره عیب‌جویی چه فرموده است؟
- ۲۳- وظیفه مدیر هنگام گرفتاری و دوستان چیست؟
- ۲۴- ضرورت همدردی در کدام یک از دستورات اسلامی نمایان است؟(چند نمونه)
- ۲۵- رسول خدا چه کسی را از زمرة مسلمانان خارج می‌داند؟
- ۲۶- آنس درباره همدردی پیامبر چه گفته است؟
- ۲۷- یک نمونه از همدردی امیر مؤمنان را بیان کنید.

## فصل پنجم

# آفات اخلاق سازمانی

در گلزار اخلاق نیکو و مکارم اخلاقی، احتمال رویش خار و خاشاک و علف هرزه نیز وجود دارد و مدیران هشیار و آگاه جامعه اسلامی باید در صدد پیشگیری یا ریشه کنی آنها برآیند و با مراقبت کافی، طراوت و شادابی شکوفه‌های اخلاقی را پاس دارند. صفاتی چون خودمحوری، دور ویی، تنگ نظری، تبعیض، انتقام‌جویی و بدزبانی، آفاتی هستند که شخصیت حقیقی و حقوقی مدیران را خدشه دار می‌سازد و به مدیریت آنان آسیب می‌رساند.

آفت‌های اخلاق سازمانی در آفتهای فوق منحصر نیست و آنچه در این فصل آمده برخی از آفتها و شاید مهم‌ترین آنها است که به طور فشرده تدوین یافته است.

### ۱ - خودمحوری

منشأ این رذیله اخلاقی، تکبر، هوای نفس و جهالت است؛ چنان‌که عجب و غرور نیز در رویش و افزایش آن دخالت دارد، همان‌گونه که خدا محوری، عقل‌گرایی، رایزنی و همفکری، نقطه مقابل آن است.

از منظر قرآن، انسان، ذاتاً ناتوان آفریده شده<sup>۱</sup> و دانش او نیز اندک است<sup>۲</sup> و چنین موجودی نمی‌تواند بدون امداد دیگران و تنها با اتکای به دانش، تجربه و توان خویش به اهداف و آرمان‌هایش دست یابد و ناچار است سخن خدارا بشنود، فرمان عقل را گردن نهد و از تجربه دیگران سود جوید و گرنه به تعبیر امیر مؤمنان<sup>علیهم السلام</sup>:

۱- نساء (۴)، آیه ۲۸.

۲- اسراء (۱۷)، آیه ۸۵.

مَنِ اشْتَبَدَ بِرَأْيِهِ هَلَكَ.<sup>۱</sup>

هر کس استبداد رأی داشته باشد، نابود می شود.

و در سخن حکیمانه دیگری چنین هشدار می دهد:

إِيُّاکَ وَاللّٰهُمَّ إِنَّمَا يُنَقِّسُكَ فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَكْبَرِ مَصَائِدِ الشَّيْطَانِ.<sup>۲</sup>

از آنکای به خویشتن بپرهیز؛ زیرا چنین کاری از بزرگترین دامهای شیطان است.

#### راه رهایی

بهترین راه پیشگیری از این بیماری و خلاص شدن از این دام شیطانی، اندیشه و عمل است با این

توضیح که مدیر:

در حوزه فکر و اندیشه، همواره به یاد داشته باشد که هر انسانی دارای فکری محدود است و ثمره یک فکر، همیشه کامل نیست، ولی همین فکر را می توان با تضارب آراء و مددگرفتن از افکار دیگران - به ویژه متخصصان و صاحبان تجربه - به کمال رساند و بازدهی آن را افزایش داد.

به فرموده پیامبر اکرم ﷺ:

مَا مِنْ رَجُلٍ يُشَاءُرُ أَحَدًا إِلَّا هُدِيَ إِلَى الرُّشْدِ.<sup>۳</sup>

هیچ کس با دیگری مشورت نکرد جز آنکه به هدایت و رشد نایل گشت.

امیر مؤمنان ؓ نیز می فرماید:

مَنْ شَاءَرَ الرِّجَالَ شَاءَكَهَا فِي عُقُولِهَا.<sup>۴</sup>

هر کس با مردان (صاحب فکر و عقل) رایزنی کند، در خرد آنان سهیم گشته است.

حسن بن جهم از امام رضا ؑ چنین روایت می کند:

خدمت امام رضا ؑ بودیم، از پدر بزرگوارشان، موسی به جعفر ؑ یاد شد. امام هشتم

فرمود: پدرم عقلی داشت که عقل هیچ کس با آن برابری نمی کرد، با این حال، گاهی اتفاق

می افتاد که با یکی از غلامان خود مشورت می کرد و از او نظر می خواست. برخی به چنین

کاری اعتراض کردند، پدرم پاسخ داد: چه بسا خداوند، راه موقفيت و گشايش را بر زبان وی

جاری کند.<sup>۵</sup>

۱- شرح غررالحكم، ج ۶، ص ۲۹۶.

۲- همان، ج ۲، ص ۲۹۹.

۳- شرح غررالحكم، ج ۴، ص ۵۸۴.

۴- تفسیر نورالثقلین، ج ۴، ص ۳۴۰.

۵- وسائل الشیعه، ج ۸، ص ۴۲۸.

## ۲ - دوره‌بی

صدقات و یکرنگی، خواست فطرت و خرد آدمی است و از فضایل نیک اخلاقی به شمار می‌رود و در مقابل، دوره‌بی و عدم صداقت در مواجهه با دوستان و آشنايان و همکاران، نکوهیده و زیان‌آور است و یک مدیر مسلمان حتماً باید از این خوبی ناپسند مبترا باشد.

خلاصت ناروای دوره‌بی - که در روايات، دو چهرگی و دوزبانی نامیده می‌شود - از بدترین انواع نفاق است و مرحوم ملا مهدی نراقی آن را چنین تعریف می‌کند؛

شخص هنگامی دو چهره و دوزبان است که برادر مسلمانش را حضوری مرح و ستایش کند و اظهار دوستی و خیرخواهی نماید ولی در غیاب او، به غیبت و بدگویی و سعایت و هتك حرمت و زیان مالی او همت‌گمارد و او را اذیت کند.<sup>۱</sup>

چنین حالتی، یک بیماری روحی است و مبتلای به آن، بیش از دیگران از آن رنج و ضرر می‌برد. امام باقر علیه السلام در نکوهش شخص دو رو می‌فرماید:

**بِسْنَ الْعَبْدُ عَبْدٌ يَكُونُ ذَا وَجْهَيْنِ وَ ذَا لِسَانَيْنِ، يُطْرِي أَخَاهُ شَاهِدًا وَ يَأْكُلُهُ غَائِبًا إِنْ أُعْطِيَ حَسَدَةً وَ إِنْ ابْتُلَى خَذَلَةً.**<sup>۲</sup>

بسیار زشت است که بنده‌ای دو چهره و دوزبان باشد؛ برادرش را حضوری بسیار ستایش کند و در غیاب (با غیبت و بدگویی گوشت) او را بخورد، اگر ثروتی عاید برادرش گردد به او حسد ورزد و اگر گرفتار شود، اورارها سازد.

رسول گرامی اسلام صلوات الله عليه و آله و سلم نیز در سخنی، شخص دو رو را شرورترین مردم معرفی کرده<sup>۳</sup> و تجسم عمل او را در روز رستاخیز چنین بیان می‌فرماید:

**يَجِيءُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ذُو الْوَجْهَيْنِ دَالِعًا لِسَانَهُ فِي قَفَاهُ وَ آخَرُ مِنْ قُدُّامِهِ يَأْتِيهَا نَارًا حَتَّى يَأْلَهَا جَسَدَهُ.**<sup>۴</sup>

انسان دو رو، روز قیامت در حالی حضور می‌یابد که یک زبان آتشین از پشت سر و زبانی دیگر از پیش رویش آویزان است و بیکرش رانیز می‌سوزاند.

### وظیفه مدیر

برای رهایی از رذیله دوره‌بی که دامی شیطانی است و ساختار روابط انسانی را ویران می‌سازد، توصیه‌های زیر برای مدیران اسلامی کارساز است:

۱- جامع السعادات، ج ۲، ص ۴۲۵.

۲- اصول کافی، ج ۲، ص ۳۴۳.

۳- جامع السعادات، ج ۲، ص ۴۲۴.

۴- بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۲۰۳.

- ۱- با همکاران اعم از فرادست و فرو دست صداقت داشته باشد؛ چنان که خداوند به حضرت عیسیٰ فرمود: «در آشکار و نهان، قلب و زبان واحد داشته باش.»<sup>۱</sup>
- ۲- در تهذیب اخلاق خود بکوشد و ناسرهای را از احوال و اعمال خویش بزداید تا مجبور نباشد برای پوشاندن آنها، دو چهرگی پیشه کند.
- ۳- به نیروهای خودی اعتماد کند و به آنان بدهد، مشورت نماید و از استعدادهایشان مدد جوید و از این طریق، صفا و یکرنگی را بر محیط کار حاکم کند.
- ۴- از هیچ‌گونه خیرخواهی و کمک نسبت به همکاران دریغ نورزد.
- ۵- اصل اساسی حفظ اسرار محروم‌انه سازمان را هیچ‌گاه فراموش نکند و بداند که رعایت اصول حفاظتی با صداقت منافاتی ندارد.
- ۶- نیروهای دو چهره و بی صداقت را طرد کند و با انسان‌های صادق و یکرنگ مشور باشد.
- ۷- دل و نیت خویش را پاک نماید و از خداوند، صداقت و یکرنگی طلب کند.

### ۳- تنگ‌نظری

یکی از عوامل مهم‌گردهمایی و همکاری افراد در یک سازمان، سود مادی و برخورداری از امکانات، حقوق و مزایای رفاهی است و دوام و پویایی تشکیلات و موقعیت مدیر نیز با آن مرتبط است. به همین دلیل، مدیر باید بلندنظر و سخاوتمند باشد و حقوق و رفاهیات نیروها را مدد نظر قرار دهد و در استیفای آن‌کوشای باشد؛ رفاه و شادابی زندگی آنان را از خود بداند و رکود و مستمندی آنان را برنتابد. در روایات اسلامی، بر سخاوت مدیران و مسؤولان - در چارچوب اختیارات قانونی - بسیار تأکید شده و می‌توان از آن‌ها چنین برداشت کرد که سخاوتمندی لازمه مدیریت و تنگ‌چشمی آفت آن است. امیر مؤمنان<sup>۲</sup> فلسفه آن را چنین بیان می‌کند:

... لَا يَئْبُغِي أَنْ يَكُونَ عَلَى الْفُرُوجِ وَالدُّمَاءِ وَالْمُغَانِمِ وَالْأَحْكَامِ وَإِمَامَةِ الْمُشْلِمِينَ الْبَخِيلُ  
فَتَكُونُ فِي أَهْوَالِهِمْ تَهْمِثُ.<sup>۲</sup>

هرگز روانیست که انسان تنگ‌نظر بر ناموس، جان، مال، احکام و قوانین و پیشوایی مسلمانان گمارده شود تا حرص و لوع خویش را بر بیت‌المال تحمیل کند. این روایت‌گویای آن است که مدیران بخیل علاوه بر نادیده گرفتن حق مردم و همکاران، به علت حرص و تنگ‌نظری، مخارج و ریخت و پاش‌های خود را نیز بر بودجه آنان تحمیل

۱- همان، ج ۱۴، ص ۲۹۱.  
۲- بحار الانوار، ج ۲۵، ص ۱۶۷.

می‌کنند. به همین دلیل وقتی طایفه «بنی سلمه» به حضور پیامبر ﷺ رسیدند، آن حضرت پرسید: «رییس شما کیست؟» پاسخ دادند: رییس ما شخص بخیلی است! رسول خدا فرمود:

أَيُّ دَاءٍ أَدْوِيَ مِنَ الْبَخْلِ.

چه دردی گران تر از بخل است!

سپس فرمود: بهتر است رییس شما آن شخص سفیدپوست - یعنی «براء بن معروف» - باشد.<sup>۱</sup> همچنین رسول اکرم ﷺ در سخن حکیمانه‌ای امیر مؤمنان ﷺ را از مشاوره با بخیل نیز نهی کرده و علت آن را چنین بیان می‌کند:

... لَا تُشَاوِرَنَّ الْبَخْلِ فَإِنَّهُ يَقْصُرُ بَكَ عَنْ غَائِبَكَ.

هیچ‌گاه با بخیل مشورت نکن زیرا تو را از هدفت بازمی‌دارد.

### ریشه و فرجام تنگنظری

همه رذایل اخلاقی از جمله بخل، از ضعف ایمان و دنیاطلبی، ناشی می‌شود و بسیاری از خلق و خوی‌های منفی در پیدایش و پویش یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند و جملگی دست به دست هم می‌دهند تا آدمی را از بهشت سعادت به دوزخ شقاوت دراندازند رسول گرامی اسلام ﷺ، منشاً اصلی بخل را «کفر» می‌داند که فرجم آن نیز جز دوزخ نخواهد بود:

أَلَا إِنَّ الْبَخْلَ مِنَ الْكُفْرِ وَالْكُفْرُ فِي الثَّارِ.

فرد تنگ چشم در این دنیانیز در دوزخی از سنگدلی و بی‌رحمی، حرص، بدگمانی به خدا و خلق، عدم امنیت، حیله‌گری و ناجوانمردی به سر می‌برد و از خدا و خلق گستاخ با شیطان، نفس امارات و اموال ذخیره خود مأنوس می‌شود و طعم لذت‌های واقعی زندگی را نمی‌چشد؛ به فرموده امام رضا علیه السلام:

السَّخِيُّ قَرِيبٌ مِنَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْجَنَّةِ قَرِيبٌ مِنَ النَّاسِ وَالْبَخِلُّ بَعِيدٌ مِنَ اللَّهِ بَعِيدٌ مِنَ الْجَنَّةِ بَعِيدٌ مِنَ النَّاسِ.

سخاوتمند به خدا، بهشت و مردم نزدیک است و بخیل از خدا، بهشت و مردم فاصله دارد.

### ۴ - تبعیض

عدالت از فضایل بسیار ارجمند و آرمانی انسان است که علاوه بر عقل و دین و فطرت آدمی،

۲- بحار الانوار، ج ۷۰، ص ۳۸۶.

۱- فروع کافی، ج ۴، ص ۴۴.

۴- بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۳۵۲.

۳- جامع السعادات، ج ۲، ص ۱۱۴.

همه بزرگان و صالحان عالم در هر مکتب و ملتی بر زیبایی و ضرورت آنان پای فشرده‌اند؛ کامل ترین کتاب آسمانی درباره این فضیلت چنین می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...<sup>۱</sup>

همانا خداوند به عدالت و احسان فرمان می‌دهد.

و امیر مؤمنان ﷺ، دادگری را سرچشمه حیات و زندگانی می‌داند: «الْعَدْلُ حَيَاةٌ».<sup>۲</sup>

فرمان خداوند به اجرای این پدیده حیاتی، عام و جاویدان است و همگان، در همه‌جا و همیشه باید بدان پاییند باشند تا جامعه‌ای زنده و انسانی داشته باشند و هر چه عدالت و انصاف افراد و مجموعه‌ها بیشتر و محکم‌تر باشد، آن‌ها از حیات و ارزش والاتری برخوردار می‌شوند و اگر انصاف و عدالت جای خود را به تعییض و ستم بدده، افراد و جامعه‌ها به رکود انسانیت و حیات مبتلا می‌شوند و از سعادت فاصله می‌گیرند. به همین دلیل در اخلاق اسلامی از تعییض، بی عدالتی، حق‌کشی و هرگونه ستم‌گری به شدت نکوهش شده و اسلام به کلی آن را تحریم کرده است.

### نمودهای عدالت

هر یک از مدیران اسلامی نسبت به مجموعه، همکاران، امکانات، تولیدات و کارآیی تشکیلات تحت اشراف خود، «امین» و «عادل» شمرده می‌شوند و چنین خصلتی در واقع شرط لازم مدیریت آن‌هاست و هر کس فاقد چنین شرطی باشد، نباید مسؤولیت بپذیرد. موارد زیر، نمودهایی از عدالت مدیر هستند:

- ۱- تقسیم مسؤولیت‌های مجموعه براساس کارآیی، تخصص، تعهد و لیاقت افراد؛
  - ۲- پرداخت حقوق و مزایای زیر مجموعه طبق قانون و مقررات صحیح؛
  - ۳- هزینه کردن وقت و بودجه برای بخش‌های مختلف و کارکنان هر قسمت، به اندازه ضرورت؛
  - ۴- کار و مسؤولیت خواستن از هر شخص و بخشی، به اندازه توان و وظیفه؛
  - ۵- تشویق و تنبیه، براساس برگستگی یا گستاخی از کار و مسؤولیت؛ به تعییر امیر مؤمنان ﷺ:
- وَ لَا يَكُونَ الْحُسْنُ وَالْمُسْكِنُ إِنْدَكَ إِنْذَرْلَهُ سَوَاءٌ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِبًا لِأَهْلِ الْإِسْنَاءِ عَلَى الْإِسْنَاءِ.<sup>۳</sup>

نباید نیکوکار و بدکار نزد تو مساوی باشند. زیرا چنین روشی سبب بی‌رغبتی نیکوکاران به کار نیکو و جرأت بدکاران به کار بد می‌گردد.

۱- نحل (۱۶)، آیه ۹۰.

۲- شرح غررالحكم، ج ۱، ص ۴۶.

۳- نهج البیان، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۰.

- ۶- جایگزین نشدن روابط انسانی (گرچه در حد متعارف لازم است) با ضوابط؛
- ۷- پرهیز از پذیرفتن هرگونه رشوه مادی و معنوی در قالب هدیه، عیدی، پورسانت، کار راه اندازی متقابل و... که منشأ بسیاری از تبعیض هاست؛ همواره به هوش باشد که پیامبر اسلام ﷺ فرموده است: «رشوه دهنده و رشوه‌گیرنده و واسطه آنها معلومند.»<sup>۱</sup>
- ۸- همواره مواظب باشد که افراد قدر تمدن، حقوق ضعیفان را پایمال نکنند؛
- ۹- تبعیض قائل نشدن بین سازمان و کارکنان؛ یعنی همان‌گونه که حقوق سازمان را از کارکنان مطالبه می‌کند، حقوق کارکنان را نیز از سازمان استیفا نماید.

## ۵ - انتقام‌جویی

خداآوند حکیم برای بقای نسل بشر و حفظ جان آدمی، نیروی قدر تمدن «غضب» را در او تعبیه کرده تا در برابر هرگونه تهاجم خارجی، از موجودیت و منافع خویش به دفاع بپردازد و از متجاوزان به جان و مال و ناموس خود انتقام بگیرد.

گرچه تلافی کارهای زشت دیگران و انتقام از تبهکار، امری فطری، طبیعی و قانونی است ولی در اخلاق اسلامی، کاری لذیذتر و ارزش‌تر به نام «عفو» به عنوان جایگزین آن معرفی شده و ضرب المثل معروف «در عفو لذتی است که در انتقام نیست» گویای همین مطلب است. قرآن

مجید به رهبر عظیم الشأن اسلام چنین دستور می‌دهد:

خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ.<sup>۲</sup>

عفو پیشه کن و به نیکی فرمان بده و از نادانان، روی بگردان.

آن بزرگوار در سراسر زندگی خود به ویژه در مستند رهبری و زمامداری، عفو و گذشت را سرلوحه برنامه مدیریتی خویش قرار داده بود و همان‌گونه که خود، کارآیی و سازندگی آن را تجربه کرده بود، به دیگران نیز چنین سفارش می‌کرد:

عَلَيْكُمْ بِالْعَفْوِ فَإِنَّ الْعَفْوَ لَا يَبْرُدُ الْعَبْدَ إِلَّا عِزًّا فَتَعَافَوْا يَعِزُّكُمُ اللَّهُ.<sup>۳</sup>

بر شما باد به گذشت کردن، چرا که عفو و گذشت جز بر عزت بنده نمی‌افزاید. پس، از یکدیگر درگذرید تا خدا به شما عزت دهد.

۱- بحار الانوار، ج ۱۰۴، آیه ۱۹۹.

۲- اعراف (۷)، آیه ۲۷۴.

۳- اصول کافی، ج ۲، ص ۱۰۸.

### مرز عفو و انتقام

بدیهی است همانگونه که انتقامگیری در همه جا و از همه کس، و بهخصوص در مواردی که قانونی برای مجازات متخلف وجود دارد، کاری ناپسند و زیانآور است، عفو و گذشت نیز در همه جا پسندیده و کارساز نیست و مدیر باید با درایت خاصی مرز این دو را تشخیص دهد و هر یک را در جای مناسب، اعمال کند. قدر مشترکی که به عنوان ملاک کلی عفو و انتقام می‌توان تعیین کرد، «میزان تأثیرگذاری مثبت در فرد مجرم» است؛ به این معنا که باید روحیه و قابلیت مجرم را سنجید؛ و تنها در صورتی از جرم او درگذشت که عفو و گذشت، او را منتبه کرده، از ارتکاب خلاف بازدارد. در غیر این صورت، چاره‌ای جز برخورد قاطع باقی نمی‌ماند. امیر مؤمنان ﷺ در این باره می‌فرماید:

الْعَفْوُ عَنِ الْمُقْرُّ لَا عَنِ الْمُصِرِ<sup>۱</sup>

گذشت از کسی که به گناه اقرار دارد پسندیده است نه از کسی که بر آن اصرار دارد.

بنابراین بهتر است که مدیر در موارد زیر روش عفو و گذشت را در پیش بگیرد:

۱- خطای روی نادانی یا اشتباه و غیر عمدى صورت گرفته باشد.

۲- مجرم در حق شخص مدیر کوتاهی کرده باشد نه در حق سازمان یا همکاران دیگر.

۳- خطای کار از کرده خود، سخت پشیمان بوده و آهنگ تکرار آن را ندارد.

۴- بخشیدن او سبب تنبه و دگرگوئی روحی او و دیگر همکاران گردد.

۵- خطای کار مند خوشنام، خوش سابقه، بزرگوار و شریفی سر زده که بخشیدن او بیش از تبیه او را می‌سازد؛ بر عکس انسان پستی که عفو سبب جرأت او می‌شود؛ چنان که امیر مؤمنان ﷺ می‌فرماید:

الْعَفْوُ يُفْسِدُ مِنَ الظَّمِيرِ بِقَدْرٍ مَا يُصْلِحُ مِنَ الْكَرْهِ<sup>۲</sup>

عفو و بخشش به همان اندازه که انسان بزرگوار را اصلاح می‌کند، انسان پست را تباہ می‌سازد.

### ۶- بذریانی

زبان، نقش بزرگی در زندگی آدمی بر عهده دارد؛ می‌تواند با یک کلمه او را آزاد یا گرفتار کند، مسلمان یا کافر بنماید، عزیز یا خوارگر داند، دara یا فقیر کند؛ چنان که شخصیت انسان نیز توسط زبانش کشف می‌شود و به تعبیر امام علی علیه السلام :

الْمَرءُ مَحْبُوبٌ حَتَّىٰ لِسَانِهِ.<sup>۳</sup>

عیب و هنر ش نهفته باشد

تا مرد سخن نگفته باشد

۱- شرح نهج البلاغه، ابن ابی الحدید، ج ۲۰، ص ۳۳۰. ۲- شرح نهج البلاغه، ج ۲۰، ص ۲۷۰.

۳- شرح غزال الحکم، ج ۱، ص ۲۴۰.

امیر مؤمنان ﷺ می فرماید:  
**اللّٰهُسَلَانُ تَرْجِمَانُ الْعَقْلِ**<sup>۱</sup>  
 زبان، سخنگوی خرد است.

بر این اساس، گفته های مدیر، خواسته های عقل و اندیشه او محسوب می شود که به مخاطبان انتقال می یابد. به همین دلیل مدیر باید همیشه با اندیشه، منطقی و حساب شده سخن بگوید؛ هم خوب سخن بگوید و هم سخن خوب بگوید. همچنین با سخنان شیوا و شیرین، همکاران را نسبت به کارها و برنامه ها توجیه و آنان را نسبت به کار و فعالیت دلگرم کند و این سفارش امام علی علیهم السلام را به گوش گیرد که فرمود:

**عَوَّذُ لِسَانَكَ لِپِنَ الْكَلَامِ وَ بَذَلَ السَّلَامِ يَكْثُرُ مُحِبُّوكَ وَ يَقْلُلُ مُبْغِضُوكَ.**<sup>۲</sup>

ربانت را به سخن نرم و سلام کردن عادت بد تا دوستدارانت فزوونی و بدخواهانت کاستی یابند. با چنین روشی، موقفیت و کارآیی مجموعه نیز فزوونی می یابد، صفا و صمیمیت بر آن حاکم می شود و فضای مناسب نوآوری و ابتکار فراهم می گردد.

ولی اگر خدای نخواسته، مدیر از عفت کلام محروم باشد، علاوه بر از دست دادن مزایای یاد

شده، دچار آفات ذیل می شود:

۱- شخصیت حقیقی و حقوقی خود را آسیب پذیر می کند و از این رهگذر دچار خسaran مادی و معنوی می گردد و از قافله انسانیت و معنویت باز می ماند؛ چنان که امام باقر علیهم السلام می فرماید:  
**إِنَّ اللَّهَ يُنِيبُضُ الْفَاحِشَ الْتَّفَحِشَ.**<sup>۳</sup>

به درستی که خداوند، بدبان دشنامگورا دشمن می دارد.

۲- بدبانی مدیر، سبب خدشه دار شدن تشکیلات، بروز جو مسموم، بدگمانی و بی اعتمادی متقابل مدیریت و همکاران می گردد و سوء تفاهم میان آنان را تشیدید می کند و زمینه های فروپاشی سازمان، رکود کاری و مفاسد دیگری چون غیبیت و تهمت، ناسراگویی و حتی درگیری فیزیکی رانیز فراهم می سازد. چنین شخصی به عنوان یک عنصر بی کفایت و شرور باید از مدیریت محروم گردد؛ چرا که رسول ﷺ درباره این گونه افراد می فرماید:  
**إِنَّ مِنْ شَرِّ عِبَادِ اللَّهِ مَنْ تُكُرُهُ جُمَائِسُتُهُ لُؤْحُشِيهِ.**<sup>۴</sup>

یکی از بدترین بندگان خداکسی است که مردم به خاطر بدبانی اش از همنشینی او اکراه دارند.

۲- شرح غررالحكم، ج ۴، ص ۴۴۵.

۴- وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۳۲۸.

۱- همان، ص ۱۴۱.

۳- بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۱۷۶.

و در سخنی دیگر او را از بهشت برین نیز محروم می‌داند.<sup>۱</sup>  
از درگاه خداوند منان برای همهٔ مدیران جامعه اسلامی، توفیق شناخت وظیفه و انجام آن را به  
بهترین نحو ممکن خواستاریم.

والسلام

### پرسش

- ۱- منشأ خودمحوری چیست؟
- ۲- راه رهایی از خودمحوری را توضیح دهید.
- ۳- دورویی را تعریف کنید.
- ۴- شرورترین مردم از نظر رسول خدا (ص) چه کسی است؟
- ۵- شما برای پرهیز از دورویی چه توصیه‌هایی دارد؟
- ۶- چرا مدیر نباید تنگنظر باشد؟
- ۷- ریشه تنگنظری چیست؟
- ۸- فرجام تنگنظری چه خواهد بود؟
- ۹- امام رضا (ع) درباره سخاوت و سجل چه فرموده است؟
- ۱۰- چرا تبعیض نارواست؟
- ۱۱- برخی از نمودهای عدالت اداری را بیان کنید.
- ۱۲- تبعیض قائل نشدن میان سازمان و کارکنان را توضیح دهید.
- ۱۳- چه نیرویی منشأ انتقامجویی است؟
- ۱۴- کدام آیه به پیامبر دستور عفو و گذشت می‌دهد؟
- ۱۵- مرز عفو و انتقام را تشریح کنید.
- ۱۶- چرا مدیر باید منطقی و حساب شده سخن بگوید؟
- ۱۷- برخی از آفات بدبانی را توضیح دهید.

۱- ببحار الانوار، ج ۷۹، ص ۱۱۲.

## فهرست منابع

### قرآن مجید

نهج البلاغه، فیض الاسلام، انتشارات فیض الاسلام.

آیین نامه انصباطی نیروهای مسلح، معاونت آموزش نیروی زمینی سپاه.

اخلاق حسن، ملام محسن فیض، ترجمه محمد باقر ساعدی، پیام آزادی.

بحار الانوار، علامه مجلسی، المکتبة الاسلامیہ.

پرواز در پرواز، مسعود انصاری راد، کنگره شهیدان تهران، ۱۳۷۶.

تحف العقول، حرّانی، بیروت.

تفسیر نمونه، جمعی از نویسنندگان، اسلامیہ.

تفسیر نور الثقلین، حویزی، علمیہ قم.

جامع السعادات، محمد مهدی نراقی، اعلمی، بیروت.

چهل حدیث، امام خمینی، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام، ۱۳۷۱.

الدر المنشور، سیوطی، دارالعرفه، بیروت.

روزنامه جمهوری اسلامی.

روزنامه کیهان.

روش‌های مقداری در مدیریت بازرگانی، کتاب درسی سال چهارم دبیرستان، کد ۸۰۵

سازمان و مدیریت آموزش و پژوهش، مصطفی عسکریان، چاپ دوم، امیر کبیر.

سردار خیبر، مهدی فراهانی، کنگره بزرگداشت سرداران سپاه، چاپ اول، ۱۳۷۶.

سیری در سیره نبوی، شهید مطهری، دفتر انتشارات اسلامی.

سیری در نهج البلاغه، شهید مطهری، چاپ دوم، ۱۳۵۴.

سیمای فرزانگان، رضا مختاری، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۶.

- شرح حدیث جنود عقل و جهل، امام خمینی، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- شرح غرالحکم و دررالكلم، محمد خوانساری، با مقدمه و تصحیح ارمومی، دانشگاه تهران، ۱۳۶۶.
- شرح نهج البلاغه، ابن ابی الحدید، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۳۸۵ ه.ق.
- صحیفة نور، مجموعه رهنمودها، امام خمینی، وزارت ارشاد اسلامی، ۱۳۶۱.
- ضمیمه رویدادها
- فروع کافی، کلینی، دار صعب و دار التعارف، بیروت، ۱۴۰۱ ق.
- کفتاری در باب صبر، آیة... خامنه‌ای، انتشارات عزیز.
- لسان العرب، ابن منظور، دار صادر، بیروت.
- لغت نامه دهخدا، دانشگاه تهران.
- مجلة حوزه، دفتر تبلیغات اسلامی.
- مجمع البيان، طبرسی، ناصر خسرو، ۱۳۶۵.
- مدیریت اسلامی، محمد حسن نبوی، دفتر تبلیغات اسلامی.
- مدیریت امور کارکنان، بابک کاظمی، مرکز آموزش دولتی، ۱۳۷۰.
- مستدرک الوسائل، نوری، آل البيت، ۱۴۰۷ ه.ق.
- مسیح کردستان، به کوشش عباس اسماعیلی، لشکر ۱۷ علی بن ابی طالب (علیهم السلام) و...، ۱۳۷۶.
- معازی، واقعی، نشر دانش اسلامی، ۱۴۰۵ ه.ق.
- مفہدات، راغب اصفهانی، دارالمعرف، بیروت.
- مکارم الاخلاق، طبرسی، اعلمی، بیروت، ۱۳۹۲ ه.ق.
- المنجد، لویس معلوم، اسماعیلیان، ۱۳۶۳.
- المیزان، علامه طباطبائی، اعلمی، بیروت، ۱۳۹۱ ه.ق.
- میزان الحكمه، محمدمحمدی ریشه‌ی، دفتر تبلیغات اسلامی، چاپ اول.
- نگرشی بر مدیریت اسلامی، سید رضا تقوی، سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۸.
- نهج الفصاحه، ترجمۀ پاینده، جاویدان.
- نهج السعاده، محمد باقر محمودی، دارالتعارف، بیروت، ۱۳۹۶ ه.ق.
- وجدان، محمد تقی جعفری، انتشارات اسلامی.
- وسائل الشیعه، شیخ حر عاملی، دار احیاء التراث العربی، بیروت.
- وقعه صفين، نصر بن مذاہم، کتابخانه آیة الله نجفی، قم.