

### ضرورت توجه به مدیریت در کشور

یکی از شاخص‌های جامعه پیشرفته، پیشرفت مدیریت است. اگر بخواهیم جوامع را از لحاظ تکامل با همدیگر مقایسه کنیم یکی از شاخص‌ها پیشرفت «مدیریت» است. این در کارهای ساده هم قابل تجربه است، چه رسد به کارهای کلان و کشورداری و تا امور بین‌الملل. بنابراین، طبیعی بود که پس از پیروزی انقلاب، توجه مسئولان به مسئله مدیریت جلب شود، به‌ویژه با توجه به اینکه انقلاب ما اسلامی بود. به همین علت، این سؤال مطرح شد که مدیریت این کشور چگونه خواهد بود تا با اسلام وفق دهد؟ از همان آغاز، فعالیت‌های علمی و تحقیقی در این زمینه انجام گرفت و شاید از اولین کتاب‌هایی که در نظام اسلامی در دوران انقلاب اسلامی به چاپ رسید کتبی در زمینه *مدیریت اسلامی* بود. ما به سهم خودمان از همه تلاش‌هایی که در این زمینه انجام گرفته - هرچند در مسیر تکامل بوده و اول با نقص شروع شده و به تدریج مراحل تکامل را پیموده است - تشکر می‌کنیم؛ چون نسبت به این مسئله اهتمام داشتند. «مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (عج)» هم در یک مقطع زمانی با بعضی از دانشگاه‌های کشور در این زمینه همکاری‌هایی داشت؛ بیشتر با دانشگاه «تربیت مدرس» و دانشگاه «امام حسین (ع)». بنده هم، که آن موقع جوان‌تر بودم و توان کار داشتم، شخصاً شرکت می‌کردم و طرحی به نام «مدیریت تطبیقی» تهیه شد که چند نهاد علمی کشور در آن سهیم بودند، مؤسسه هم در آن سهم داشت و هزینه‌هایش را تا حدی که مربوط به کار ما بود تقبل می‌کرد، ولی به دلایلی - از جمله مسائل مهم جنگ و بعد هم مسائل بین‌المللی و بازسازی کشور و مشکلات اقتصادی - این فعالیت‌ها متوقف و بعضاً تعطیل شد، و این جای تأسف دارد که چنین کاری، که از مهم‌ترین کارهای کشور به‌شمار می‌رفت، به نتیجه مطلوب نرسید. تا همین اواخر هم که بعضی از مسئولان سطح بالای کشور به اینجا تشریف می‌آوردند و صحبت‌هایی می‌شد، مسئله تربیت مدیر برای آینده کشور و نقش مدیران صالح در اصلاح کارهای کشور توجه می‌شد و تأکید می‌گردید که باید یک طرحی برای مدیران کارآمد و صالح تهیه شود. به هر حال، اهمیت این موضوع قابل انکار نیست و پیشرفت در هر عرصه اجتماعی، رهین مدیر خوب است. ما امکانات فراوانی؛ اعم از منابع طبیعی و انسانی در کشور داریم. نیروهای کارآمد با استعداد خوش ذوق مبتکر، فراوان داریم. ولی متأسفانه آن‌گونه که بایسته و شایسته است از این نیروها استفاده نمی‌شود، و اشکال عمده این است که مدیریت صحیحی وجود ندارد که از آنها استفاده شود. به همین دلیل، وقتی سیر مشکلات را در نظر بگیریم منتهی می‌شود به اینکه باید اول

## مدیریت اسلامی

### و ضرورت توجه به آن در نظام اسلامی

آیت‌الله عاظمه مصباح / در دیدار با استادان و دانش‌پژوهان مدیریت، ۹۲/۸/۲۷

#### چکیده

مدیران صالح در کشور نقش اساسی دارند. برای پیشرفت کشور ضروری است نسبت به تربیت مدیران صالح برنامه‌ریزی مستمر داشت. مدیریت همانند سایر دانش‌های علوم انسانی با اسلام رابطه‌ای وثیق دارد. مدیران برای موفقیت باید مهارت‌ها و فنونی را کسب کنند، چنانکه نیازمند علم و دانش مربوط هستند. اما برای تربیت مدیران صالح علاوه بر دانستنی‌ها، نیازمند خواستنی‌ها هستیم. برخی مدیران علی‌رغم دانایی فراوان، به دلیل عدم تربیت صحیح، اراده انجام کار درست را ندارند. تربیت اخلاقی و تعهد مدیران می‌تواند زمینه‌ساز دلسوزی، اخلاص، امانت‌داری و وجدان‌کاری را در مدیران فراهم کند. مدیران صالح در نگرش و طراحی برنامه‌ها به گونه‌ای عمل می‌کنند که با رعایت مسائل فقهی و اخلاقی سعادت جامعه را تأمین کنند. برای شناسایی مسائل مدیریتی باید تلاش شود و از شیوه‌های تحلیلی بهره برد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت، مدیریت اسلامی، دانستنی‌های مدیریتی، خواستنی‌های مدیران.

کتاب تهیه شد. شیوه‌ای برای بررسی مسائل مبنایی در علوم که جنبه اسلامی دارد در این کتاب به‌کار گرفته شده که این شیوه در علوم دیگر هم قابل اقتباس است.

### شیوه تحلیل مسائل مدیریت

ما اگر با مسائل مدیریت اسلامی به روش «استقرائی» برخورد کنیم همیشه کارمان در حال نوسان خواهد بود؛ یعنی هر روز موضوع جدیدی مطرح می‌شود که باید درباره آن هم کار کنیم؛ چون جایگاهش مشخص نیست و معلوم نیست آن موضوع کجاست و چه ارتباطی با مسائل قبلی و بعدی دارد. اصلاً ما در مدیریت چند تا مسئله داریم که اسلام باید درباره آنها نظر بدهد؟ معمولاً آنچه در غالب محافل علمی دنیا انجام می‌گیرد همین روش است. اما به نظر می‌رسد که - دست‌کم - در کنار این روش، می‌شود از روش «تحلیلی» هم استفاده کرد که ما به‌صورت منطقی بینیم اصلاً چارچوب مسائل مدیریتی چیست و چرا این مسائل در مدیریت مطرح می‌شود؟ بعد بینیم اینها چه ربطی با اسلام دارد؟ این روش شکل کار را منطقی‌تر می‌کند و ابوابش را بهتر می‌تواند تنظیم کند. در نتیجه، روابطش را در دسته‌بندی و در رده‌های گوناگون می‌توان تبیین کرد که - مثلاً - در یک رده این مسائل است و در یک رده دیگر، مسائل دیگری است. آیا می‌شود این کار را کرد یا نه؟ به نظر بنده، این کار شدنی است و ما می‌توانیم یک طرح تحلیلی برای مسائل مدیریت اسلامی ارائه دهیم.

### چیستی مدیریت

اگر بخواهیم این کار را بکنیم اول باید خود مدیریت را صرف‌نظر از اسلامی بودن یا نبودن تحلیل کنیم. اصلاً «مدیریت» چیست؟ و چرا این مسائل در مدیریت مطرح می‌شود؟ اصلاً مدیریت در میان دانسته‌های بشری چه جایگاهی دارد؟ موضوع مدیریت چیست؟ هدفش چیست؟ به‌عنوان یک مجموعه علمی و دانستنی روشش چیست؟ بعد باید بینیم کجایش با اسلام ارتباط پیدا می‌کند. این کار کمابیش در مدیریت سابقه دارد که مسائل مدیریت به‌صورت تحلیلی بررسی شده باشد؛ یعنی صرفاً به‌صورت استقراء خام نباشد. مدیریت را می‌توان طوری تعریف کرد که در کارهای فردی هم مطرح شود. آدم زندگی شخصی‌اش را هم باید مدیریت کند، مدیریت زمان داشته باشد، برای کارهای شخصی‌اش برنامه‌ریزی داشته باشد، هرچند با انسان‌های دیگر هم ارتباطی نداشته باشد. اما اصطلاح «مدیریت» این نیست. در محافل آکادمیک، می‌گویند این تعریف «علم مدیریت» نیست. ولی از نظر

مدیران ارشد صالح تربیت کرد تا آنها برای تربیت مدیران دسته دوم و سوم اقدام کنند. اگر خود آنها صلاحیت کافی نداشته باشند نمی‌توان انتظار داشت که قسمت‌های دیگر به‌طور کامل اصلاح شود؛ زیرا کلیدهای اصلی دست آنهاست. باید اهتمام داشت آنهایی که سر کار می‌آیند و نقش‌های اصلی را به دست می‌گیرند صلاحیت بیشتری برای مدیریت داشته باشند. پس تربیت مدیر صالح یکی از مهم‌ترین یا شاید بتوان گفت: مهم‌ترین کلید برای اصلاح جامعه و پیشرفت آن است. اگر مدیر نباشد امکانات هدر می‌رود و درست از آنها استفاده نمی‌شود. بنابراین، هر قدر به این مسئله توجه شود جا دارد. ما با آنچه باید به آن برسیم خیلی فاصله داریم.

### جایگاه اسلام در مدیریت

«مدیریت اسلامی» یعنی چه؟ این فرع مسئله کلی‌تری است که آیا اسلام با علوم، با معارف، با فنون ارتباطی دارد یا ندارد؟ آیا اسلام می‌تواند تأثیری در این زمینه بگذارد یا نه؟ چه رابطه‌ای بین اسلام و علوم - به معنای عام، که شامل فنون و روش‌های اجرایی و کاربردی هم بشود - وجود دارد؟ پاسخ این سؤال به اجمال داده شد. از همان اوایل انقلاب و در طول این سی و چند سال، تلاش‌های زیادی انجام گرفته است و اخیراً اهتمام بیشتری از سوی بسیاری از دل‌سوزان مبذول می‌شود که این رابطه شفاف‌تر شود و ارتباط بین اسلام و علوم و نقشی که اسلام می‌تواند در تحول علوم داشته باشد تبیین شود و مورد توجه قرار بگیرد و از آن استفاده شود. در همایشی بین‌المللی که در همین زمینه برگزار شد مفروض کسانی که در این عرصه وارد شدند این بود که به‌عنوان یک پیش‌فرض مسلم، اسلام در مدیریت نقش اساسی دارد و نمی‌توان این موضوع را نادیده گرفت. اسلام سر جای خودش، ما نمی‌توانیم مدیریت را با روش‌های دیگران و براساس آموزه‌های آنها اعمال کنیم. این در یک نظام اسلامی شدنی نیست. منتها این ادعا مثل خیلی از ادعاهای دیگر، اول به‌صورت خام به ذهن‌ها جاری می‌شود و به‌صورت ارتكازی قابل قبول است، اما نیاز به تبیین دارد که چرا اسلام بر مدیریت تأکید دارد. اسلام در کجای مدیریت، ایفای نقش می‌کند؟ متأسفانه در این زمینه، کار قابل توجهی سراغ ندارم. اما یکی از کارهای نسبتاً آکادمیک که در زمینه علوم انسانی صورت گرفت نگارش کتاب *فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی* بود که از طرف مؤسسه انجام شد و مقام معظم رهبری به وزیر وقت اشاره فرمودند که هر تحولی در آموزش و پرورش، باید مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی باشد و باید اول این تدوین شود. به هر حال، مؤسسه این کار را به عهده گرفت و شاید قریب دو سال طول کشید تا این

مهارت‌هایی باید کسب کند. اصطلاحاً اگر در اینجا، «فن» را در مقابل «علم» به کار می‌بریم از این نظر است که فنی است و جنبه‌های فنی دارد و باید مهارت‌هایی کسب کند. البته این بحث‌ها برای ما خیلی نتیجه ندارد؛ آنچه مهم است این است که بدانیم مدیریتی که عملاً در بخش‌ها و نهادهای جامعه اعمال می‌شود؛ در بخش اقتصاد، فرهنگ، آموزش و پرورش، تا بخش‌های سیاسی و حکومتی، این چیست و محتوای کلی‌اش - صرف‌نظر از ویژگی‌هایی که در هر بخشی وجود دارد - چیست؟ البته مدیریتی در هر بخش با عوامل خاصی ارتباط پیدا می‌کند که در بخش دیگر نیست.

صرف‌نظر از اینها، مدیریت کلی چه عواملی را ایجاب می‌کند؟ اینها را بررسی کرده و فرمولی تهیه کرده‌اند و گفته‌اند: ما از اول باید هدفی را در نظر بگیریم و برای تحقق آن هدف تصمیم‌گیری کنیم. برای آن طرح باید یک طرح کلی داشته باشیم. بعد عوامل و شرایط اجرایی را در نظر بگیریم و برآورد کنیم که چه اندازه نیرو داریم؛ چه نیروی طبیعی و چه نیروی انسانی؟ حال برای اینکه از این نیروها استفاده کنیم «برنامه» لازم است. برنامه اجرایی «زمان‌بندی» لازم دارد. برای این منظور، باید بین عناصری که در اجرای این برنامه دخیلند هماهنگی وجود داشته باشد. برای اینکه این کار به صورت صحیح انجام گیرد نظارت و بازرسی می‌خواهد و در نهایت، پس از همه، «ارزشیابی» لازم است. اگر در ارزشیابی، به نقاط مثبت و منفی رسیدیم، چه‌بسا باید تحولی ایجاد کنیم. سرانجام، در «مدیریت تحول» چنانچه تعارضاتی پیش آمد، بحران‌هایی رخ داد، باید بدانیم چگونه آنها را رفع کنیم. این هم اقتضائات خاص «مدیریت بحران» و «مدیریت تعارض» را ایجاب می‌کند. آموزش و تربیت منابع انسانی و استفاده از آنها به نحو صحیح با استفاده از روش‌های روان‌شناختی از مسائل فرعی مربوط به این موضوع است.

مجموع این مسائل را در دو بخش می‌شود تقسیم‌بندی کرد: یکی اینکه ما آنچه را آموختنی است یاد بگیریم و نسبت به آن شناخت پیدا کنیم و حتی روش استفاده از آنها را هم بدانیم. همه اینها را در «دانستنی‌ها» دسته‌بندی می‌کنیم. ولی این دانستنی‌ها کافی نیست. بسیاری هستند که خوب می‌دانند هدف چیست، می‌دانند چه روشی را باید به کار گرفت، برنامه‌ریزی بلدند؛ همه آنچه را دانستنی است خوب می‌دانند، اما در عمل، خیانت می‌کنند. این نکته دیگری است. پس ما دو عامل اصلی عام داریم که یکی مربوط به «دانستنی‌ها» است. هرکس برود درسش را بخواند، یاد می‌گیرد. دیگری مربوط به اراده انسان است که باید بخواند از دانستنی‌ها درست استفاده کند، و این با کتاب درست نمی‌شود، با خواندن درست نمی‌شود. چیز دیگر می‌خواهد. اسمش را بگذارید «تربیت اخلاقی»، «تعهد» یا هرچه

لغوی، این تعریف اشکالی ندارد. بنابراین، مدیریت فردی محل بحث نیست. آنجا که از دانش مدیریت یا فن مدیریت سخن گفته می‌شود آنجایی است که ارتباط با انسان‌های دیگر مطرح است و این شاخه‌های گوناگونی دارد که باید به عناصر دیگری غیر از مدیر و کسانی که با او کار می‌کنند توجه کنیم. مدیریت شاخه‌های متعددی دارد: مدیریت آموزشی، مدیریت فرهنگی، مدیریت تربیتی، مدیریت دولتی، مدیریت صنعتی، مدیریت تجاری، مدیریت اقتصادی، مدیریت سیاسی، تا مدیریت جهانی. در مدیریت، چه چیزی مطرح است؟ اصلاً چه چیزی موجب می‌شود ما مسئله مدیریت را مطرح کنیم؟ یک سلسله عناصر وجود دارد که - فی حد نفسه - استعداد آن را دارند که برای اهداف معقول از آنها بهره‌برداری شود، ولی برای آنکه از این منابع استفاده شود به طریقی نیاز است. به برنامه‌ای احتیاج است. تنظیم خاصی انجام بگیرد تا این بهره‌ها از آن گرفته شود. فرض کنید برای نان مردم، گندم لازم است. کشاورز می‌کارد. تاجر گندم را می‌خرد و انبار می‌کند. اما گندم نان نمی‌شود. انسان‌هایی هستند که می‌توانند نانوائی کنند. اما اینها از یک‌سو، باید آموزش ببینند؛ و از سوی دیگر، باید هماهنگ شوند و با هم ارتباط برقرار کنند. اگر همه اینها در نظر گرفته شد مسئله مدیریت مطرح می‌شود. پس اگر در طبیعت یا منابع انسانی امکاناتی داریم که برای اهداف بلندی می‌توان از آنها استفاده کرد شرطش این است که ارتباط خاصی بین اینها برقرار شود و در قالب خاصی از آنها بهره‌گیری شود. دانشی که به ما نشان می‌دهد چگونه بین اینها ارتباط برقرار کنیم و از آنها بهره‌گیری کنیم «مدیریت» است.

### بایسته‌های مدیریت

اما اینکه مدیریت علم است یا فن یا چیزی مشترک بین این دو، چند جنبه دارد، بحث‌هایی است که برای سرگرمی در مدرسه خوب است. خیلی‌ها هم در این باره بحث کرده‌اند. در فلسفه علوم از این مسائل بحث می‌شود که - مثلاً - «حقوق» علم است یا فن؟ بعضی گفته‌اند: دارای دو بخش است: یک بخش نظری دارد که علم است، اما قاضی با خواندن کتاب قاضی نمی‌شود. قاضی غیر از علم، باید یک جنبه عملی و فنی هم داشته باشد. قضاوت مهارت هم می‌خواهد؛ مثل رانندگی که قوانینی دارد و راننده که باید بداند، اما با خواندن آن قوانین، کسی راننده نمی‌شود. غیر از آن قوانین، باید در عمل هم فنون را اعمال کند؛ در اجرا هم مهارت می‌خواهد. مدیر هم این جور نیست که به صرف دانستن قواعدی که در کتاب نوشته شده است، مدیر بشود. اگر منظور از مدیریت این است که چه کنیم تا مدیر صالحی برای کارهای اجتماعی داشته باشیم این صرف علم نیست. غیر از علم رفتارهای عملی هم می‌خواهد.

است که مردم خوش باشند، مزاحم همدیگر نشوند. هر کسی هر جوری می‌خواهد زندگی کند؛ راحت باشد. حقوق بشر و همه این‌گونه فعالیت‌ها یک هدف از پیش تعیین‌شده و نانوشته دارند که ابراز نمی‌کنند. البته داعی بر اخفای آن هم ندارند، غفلت و مسامحه می‌کنند از اینکه آن را شفاف کنند. هدف اصلی زندگی در نظر آنها، رفاه و خوشی است؛ منتها این وسایلی دارد، ابزارهایی دارد که به رشته‌های علوم و فعالیت‌های اجتماعی مربوط می‌شود؛ از کارهای خانوادگی گرفته تا مسائل بین‌المللی.

اینجا سؤال می‌شود که آیا اسلام هم این را می‌گوید؟ ما قدم اول هستیم؛ اهداف تعیین‌شده همان اهداف زیرینی است که در اعماق قرار دارد. هدف‌های زندگی ما چیست که می‌خواهیم آن را مدیریت کنیم؟ در قدم اول، یک اختلاف اساسی اسلام و همه ادیان الهی با هم دارند: «إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ» (آل عمران: ۱۹). این آن چیزی است که همه انبیا گفتند. اما «بَلْ تُؤْثِرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ خَيْرٌ وَ أَبْقَى إِنَّ هَذَا لَفِي الصُّحُفِ الْأُولَى» (اعلی: ۱۸-۱۶)؛ همه انبیا همین را می‌گویند. از اول گفتند: هدف شما خیلی فراتر از این زندگی مادی است. شما اصلاً خیلی فراتر از این جسم کوچکی هستید که می‌بینید. شما روح الهی دارید؛ روحی که تا ابد باقی می‌ماند. شما یک موجود محدود پنجاه ساله صد ساله نیستید. روح خدایی در شما وجود دارد. زندگی شما به قرب الی الله و جوار خدا می‌انجامد. حضرت آسیه همسر فرعون گفت: «رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ نَبِيًّا فِي الْآخِرَةِ» (تحریم: ۱۱)؛ پروردگارا، خانه‌ای پهلوی خودت در بهشت برایم بساز. چه همت بلندی! پس اسلام در اینجا حرف دارد. آیا اسلام در مقابل دیگران، راه دیگری را مطرح می‌کند؟ خیر، این رنگی است که به همه آنها می‌زند. اینکه می‌گوید: تو هدفی بالاتر از اینها داری، معنایش این نیست که دنبال زندگی خانوادگی نباش، رفاه زندگی را نخواه، زن و بچه نداشته باش، یا خوش رفتاری نکن یا مدیریت سازمانی نداشته باش. همه اینها هست، منتها همه اینها در طیفی از اهداف است که در نهایت باید به «ابتغاء وجه الله» (بقره: ۲۷۲) برسد. هدف اعلا را باید در نظر داشت. همه چیز در سایه این معنا پیدا می‌کند، بدون اینکه ظاهرش هم هیچ تغییری بکند. کارگر مسلمان کار می‌کند، کارگر ماده‌گرا و منکر هم کار می‌کند. چه بسا کارشان هم مساوی باشد یا حتی ماده‌گراها بهتر باشند. نتیجه اقتصادی‌شان هم مساوی است. اما اسلامی بودن این یکی با او فرق دارد. این کارش را می‌کند عبادت است؛ هر قدمی که برمی‌دارد، هر نفسی که می‌کشد ثواب دارد. اما او نه، اگر ضرر نداشته باشد و جهنمی‌اش نکند سودی برایش ندارد. فقط نتیجه دنیوی دارد و تمام می‌شود. پس در اول کار، بیش جهانی ما، هستی‌شناسی ما و انسان‌شناسی ما دخالت دارد. این یکی از نکته‌های مهم است که تمام علوم انسانی مبتنی بر یک سلسله

می‌خواهد. اما به هر حال، این غیر از دانستن مفاهیم است؛ دل‌سوزی، اخلاص، امانت‌داری، و وجدان‌کاری می‌خواهد. اینها همه در این قسمت دسته‌بندی می‌شود.

پس در مدیریت، دو نوع عامل کلی را باید در نظر بگیریم: یکی اینکه چه چیزی را بدانیم و انسان‌ها را چگونه بسازیم تا بتوانیم به هدفی که از دستگاه یا سازمان یا بنگاه اقتصادی داریم، برسیم. دیگر اینکه افراد کدام ویژگی‌های روانی و ارادی و انگیزشی را داشته باشند؟ این یک تحلیل است که تا وقتی برخی چیزها را ندانیم مدیریت اعمال نمی‌شود. پس از اینکه دانستیم، افراد باید بخواهند تا بشود تصمیم گرفت؛ باید انگیزه داشته باشند.

### تفاوت نگرش اسلام با نگرش غیراسلامی در هدف‌گذاری‌ها

در کارهای فردی هم همین‌طور است. من ظهر که می‌خواهم نماز بخوانم، هم باید بدانم نماز واجب است، هم بدانم نماز را چگونه باید بخوانم. اینها دانستنی‌هاست؛ از کتاب یاد می‌گیریم، در کلاس یاد می‌گیریم، در مکتب‌خانه یادمان می‌دهند. اما اینکه اول ظهر باید انگیزه‌های داشته باشم که کارهای دیگر را رها کنم و نماز بخوانم این چیز دیگری است. این را چگونه باید کسب کرد؟ از همین جا روشن می‌شود که ما اولاً، در همان قدم‌های اولیه کارمان در مدیریت، برای هدفی که انتخاب می‌کنیم، باید بیش و آگاهی خاصی داشته باشیم؛ زیرا این فطری انسان است که در پی هدفی است که بالاترین مصالحش را تأمین کند. آدم در زندگی دنبال چیزی می‌گردد تا منفعت و لذت بیشتری را از زندگی به او بدهد؛ بیشترین منافعش را تأمین کند؛ بیشترین کمال را به او برساند. همه اینها را که جمع کنید نام «سعادت» را روی آن می‌گذارند. انسان می‌خواهد به سعادت برسد. فطری انسان است. آدم نمی‌تواند سعادت‌خواه نباشد. «فَمِنْهُمْ شَقِيٌّ وَسَعِيدٌ» (هود: ۱۰۵). اما اینکه چه چیزی را هدف خود قرار دهد - تا به سعادت برسد، هم شناخت لازم دارد و هم انگیزه‌ای کلی‌تر و نهانی‌تر. امروز در محافل علمی دنیا، تا آنجا که ما سراغ داریم و کتاب‌ها و بحث‌ها نشان می‌دهد، سعادت، سعادت مادی دنیوی است. آنچه دنبالش می‌گردند این است که زندگی خوب و خوشی داشته باشند؛ از زندگی‌شان لذت ببرند لذت وقتی مراتب پیدا می‌کند، وسایط پیدا می‌کند اسمش می‌شود: «منفعت» و «مصلحت»؛ ولی در نهایت، برمی‌گردد به اینکه آدم خوش باشد. همه چیز در این قالب دیده می‌شود. البته جایی نمی‌نویسند که ما فقط دنبال لذت و دنبال خوشی هستیم؛ اما از ته دلشان که سؤال کنیم شما دنبال چه می‌گردید، خوب که کاوش کنیم به همین جا می‌رسیم. وقتی مسائل بین‌المللی و حقوق انسان را بررسی کنیم آخرش این

در آن وجود دارد؟ این خودش فلسفه‌ای دارد و بحث‌هایی دارد که سر جای خودش. البته با مسائل نظری هم ارتباط دارد. خیلی شناخت‌ها در آن اثر می‌گذارد، زمینه را فراهم می‌کند، رشد می‌دهد و تقویت می‌کند. اما به هر حال، دو مقوله است. آن دانستنی‌ها جای این‌گونه عمل کردن را نمی‌گیرد. غیر از آن دانستن، چیز دیگری هم باید باشد.

### نقش تربیت اسلامی در مدیریت

اینجاست که بحث مدیریت و نحوه عمل با اخلاق اسلامی ارتباط پیدا می‌کند. حالا اخلاق اسلامی چیست؟ با اخلاق عام عقلایی چه ارتباطی دارد؟ این دو کجا با یکدیگر همسو هستند؟ کجا با هم اختلاف دارند؟ این بحث دیگری است که جای اینجاست نیست. ولی می‌خواهیم بگوییم بخشی از مسائلی که مربوط به مدیریت است؛ اینکه مدیر می‌خواهد کارمندش منضبط باشد، امین باشد، خود مدبری می‌خواهد که هم بداند، هم امانت‌دار و حافظ باشد. نیروها را هدر ندهد و با دشمن معامله نکند. «قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظٌ عليم» (یوسف: ۵۵). این فقط با دانستنی‌ها درست نمی‌شود. ممکن است کسی خیلی خوب بداند، اما گاهی «چو دزدی که با چراغ آید گزیده‌تر برد کالا». اینجا نه تنها دانستنی‌ها کاری انجام نمی‌دهند، بلکه ضرر هم می‌رسانند و هرچه معلومات بیشتر باشد راه سوءاستفاده و خیانت را بهتر بلدند. اینجا چیز دیگری می‌خواهد؛ چیزی که «تربیت اسلامی» و «اخلاق اسلامی» می‌تواند آن را تأمین کند.

حال «اخلاق اسلامی» با «اخلاق دینی» یا «اخلاق عقلی» چه فرقی دارد؟ کجا با یکدیگر همسو هستند؟ کجا با هم ارتباط دارند؟ اینها مسائلی است که با چند کلمه حل نمی‌شود. ولی به هر حال و اجمالاً این را می‌فهمیم که در مدیریت، به تربیت اسلامی و اخلاق اسلامی احتیاج داریم که صرفاً با آموختن مفاهیم و الفاظ درست نمی‌شود و از این‌رو، در توسعه فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی و مدیریتمان، حتماً باید اول عنصر «آموزش» و «تربیت» را لحاظ کنیم، وگرنه وقتی می‌خواهیم توسعه دهیم و نیروی جدیدی استخدام کنیم با خلأ مواجه می‌شویم. بنابراین، باید پیشاپیش، قبل از اینکه شروع به توسعه کنیم نیروسازی کنیم. جامعه باید طوری باشد که بتواند این نیرو را تأمین کند. اگر در جامعه تربیت نشد خود ما باید آن را بسازیم. اینجاست که مدیریت صحیح ایجاب می‌کند که ما برای ادامه کار و توسعه کار، همیشه بحث آموزش و پژوهش و پرورش را با هم دنبال کنیم. تنها پژوهش کافی نیست. پژوهش هم آخرش به دانستنی‌ها برمی‌گردد. پژوهش دانستنی‌های ما را زیاد می‌کند.

اصول موضوعه نوشته یا نانوشته است؛ اصول هستی‌شناسانه و انسان‌شناسانه دارند. بسته به اینکه در هر علمی که وارد می‌شویم عالم را چگونه می‌بینیم و انسان را چگونه می‌بینیم، علوم انسانی شکل پیدا می‌کند. این بخشی از چیزهایی است که انسان را با هدف اصلی‌اش ارتباط می‌دهد.

### تفاوت نگرش اسلام در طراحی و برنامه‌ریزی اهداف

بعد نوبت می‌رسد به «طراحی» و «برنامه‌ریزی». در طراحی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های اجتماعی چه روشی را باید انتخاب کرد؟ چون بینش مسلمان با دیگران فرق می‌کند این هدف‌گذاری می‌تواند در رفتار و برنامه‌ها هم اثر بگذارد؛ همان چیزی که گاهی موجب می‌شود آدم رفتاری بکند که جهنمی شود و در مقابل، رفتاری کند که موجب رسیدن او به بهشت شود. در این هم اسلام نظر دارد؛ یعنی همان حلال و حرام که در فقه مطرح می‌شود که چه کاری حلال است و چه کاری حرام. برنامه را می‌شود به گونه‌ای تنظیم کرد که مطابق معارف اسلامی باشد و می‌شود مخالف آن باشد. با مسائل فقهی این ارتباط پیدا می‌کند. در آنچه مربوط به رفتار است - چون «فقه» در معنای عام، موضوع رفتار مکلفان است - در هر رفتاری، چه فردی باشد و چه اجتماعی، اسلام در آنجا حکم دارد که حلال است یا حرام؟ واجب است یا مستحب؟ در سایر چیزهایی هم که مربوط به شناخت است، باید ببینیم کجایش با معارف اسلامی ارتباط پیدا می‌کند؟ بعد ببینیم با اسلام موافق است یا نه؟ ما می‌خواهیم از کارمندی که استخدام می‌کنیم، از همکاری که در یک نهاد از او استفاده می‌کنیم؛ از اراده‌اش، از فکرش، از انگیزه‌اش استفاده می‌کنیم، باید در کارش انضباط داشته باشد، امانت‌دار باشد، دلسوز باشد. اینها با خواندن درست نمی‌شود. اول تا آخر کتاب **جوهر** را هم حفظ کنی هیچ تأثیری ندارد. این از یک جای دیگر باید بیاید. حافظ کل قرآن هم باشی ممکن است هیچ تأثیری نکند. این حفظ الفاظ است. آن انگیزه و اراده به مبدأ دیگری برمی‌گردد؛ به اینکه خود آدم باید با اختیار، آن را انتخاب کند و تصمیم بگیرد. این کار تربیت می‌خواهد. این مهارتی است به دنبال مهارتی. کیفیتی نفسانی است که در انسان پیدا می‌شود، تصمیم می‌گیرد با تمرین ملکه‌اش شود. اصلاً ما وقتی می‌خواهیم نیروی انسانی برای یک فعالیت اقتصادی، سیاسی، علمی، فرهنگی یا هنری استخدام کنیم، باید دنبال کسی بگردیم که انضباط داشته باشد، نه اینکه تا وقتی جلوی چشم ماست کار بکند؛ ما که رویمان را برگردانیم دست از کار بکشد. این که نشد مدیریت! این کار با خواندن فلان کتاب که بعد آن را امتحان بدهد و نمره بگیرد درست نمی‌شود. این ساخت روحی و تربیت اخلاقی می‌خواهد. این تربیت چگونه است؟ چه عواملی

نیست که محصور در قالب خاصی و ارتباطش با یک علم باشد. مدیریت با بیشتر علوم انسانی ارتباط دارد. ارتباطات با مسائل دینی روشن است؛ از این نظر که در عقاید، در افکار، در تربیت و در روش‌های عملی، با فقه، با اخلاق و با عقاید اسلامی و سایر علوم ارتباط دارد؛ و دیگر از لحاظ ابزارهایی است که می‌تواند از آنها استفاده کند. به همین دلیل است که نمی‌توانیم بگوییم: مدیریت علمی است در کنار علوم دیگر و مستقل از آنهاست. این‌گونه نیست. عملاً نمی‌شود این را به‌عنوان یک علم از میان دیگر علوم در نظر گرفت. بیشترین ارتباطش با روان‌شناسی است و با بسیاری از مسائل جامعه‌شناسی یا روان‌شناسی اجتماعی و در هر رشته‌ای هم با علوم خاص مربوط به خودش ارتباط دارد. وقتی گفتیم «مدیریت اسلامی»، هم با عقاید اسلامی سروکار دارد - از لحاظ بینش هستی‌شناسانه اسلامی و عقاید اسلامی - هم با فقه اسلامی، هم با اخلاق اسلامی، هم با تربیت اسلامی. با همه اینها ارتباط دارد. از همین، سر نخ می‌آید که چگونه بین اسلام با مدیریت و بین مدیریت با علوم دیگر ارتباط برقرار کنیم.

### نمودهای مدیریتی جامعه ما

اگر به واقعیت‌های جامعه‌مان نگاهی بکنیم واقعاً آنچه در جامعه ما می‌گذرد، در مدیریت شهری - مثل اداره بهداشت، شهرداری و غیر آنها - در آنچه همه مردم کم‌وبیش با آن سروکار دارند، چقدر مدیریت اسلامی است؟ متأسفانه باید بگوییم خیلی کم، و لنگی کار جامعه ما عمدتاً مربوط به همین جاهاست که جامعه ما اسمش «جامعه اسلامی» است، «نظام اسلامی» است، اما مدیریت اسلامی در آن ضعیف است. انگیزه‌های دین در آن ضعیف است. غالباً به فکر پول درآوردن هستند، به فکر پست و مقامند، به فکر سوءاستفاده از وقت هستند؛ دیر می‌آیند زود، می‌روند. در ضمن کار هم مشغول کارهای شخصی هستند؛ مطالعه می‌کنند، تلفن می‌زنند، با این و آن حرف می‌زنند. از دید اسلامی، اینها دزدی است! دزد حتماً آن نیست که شب از دیوار مردم بالا برود. اینها از حقوق هفتاد میلیون نفر سوءاستفاده می‌کنند. اگر با این بینش نگاه کنند مواظب لحظه‌های خود هستند و وقتشان را صرف کار دیگری نمی‌کنند. در مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>ع</sup> عزیزانی داریم که - بحمدالله - برای چایی خوردنش هم احتیاط می‌کنند که ما وقتی را که صرف چای می‌کنیم آیا می‌توانیم جزو وقت موظفی مان حساب کنیم یا نه؟ وقتی می‌خواهند وضو بگیرند، احتیاطاً جبران می‌کنند. دین آدم را اینجور تربیت می‌کند. این فرق می‌کند با اینکه کسی که می‌آید ساعت می‌زند و می‌نشیند با دوستش گپ می‌زند، فیلم تماشا می‌کند،

آموزش دانستی‌های ما را منتقل می‌کند، اما مگر دانستی‌ها کافی است؟ ما در کنار این، باید پرورش هم داشته باشیم. تربیت هم می‌خواهیم. باید کسانی را پرورانیم که ملکات اخلاقی در آنها ایجاد شود؛ این مهارت‌ها را کسب کنند، وگرنه تا حشر کار ما لنگ است. هر قدر هم قانون بنویسید راه برای دزدی بیشتر فراهم می‌شود. گران‌فروشی می‌شود. چه کار کنیم؟ تعزیرات حکومتی درست می‌کنیم. تعزیرات حکومتی را چگونه درست کنیم؟ بازرس می‌گذاریم. بازرس کیست؟ کسی که - مثلاً - می‌رود از دکان‌دار رشوه می‌گیرد. پس با این وصف، راهی برای دزدی جدید باز می‌شود و هر کاری بکنیم به نتیجه نمی‌رسیم، مگر اینکه کارمندی که استخدام می‌کنیم باایمان باشد. این را نمی‌شود با کتاب خواندن و امتحان و نمره درست کرد. این به عنصر دیگری نیاز دارد که آن را دین می‌تواند فراهم کند. آیا غیر از دین هم می‌تواند این نیاز را تأمین کند؟ آیا اخلاق منهای دین وجود دارد یا خیر؟

### ارتباط مدیریت با سایر علوم

ما معتقدیم اخلاق صحیح بدون دین ممکن نیست. وجود مسائل اخلاقی در سازمان برای این است که کارمند کارش را درست انجام دهد. اما خود کارمندا با هم چه ارتباطی باید داشته باشند؟ مؤسسه وقتی می‌تواند کارش را درست انجام دهد که بین افرادش هماهنگی صحیح و روابط عادلانه و انسانی برقرار باشد. دو کارمند همکار، که با یکدیگر قهرند، کارشان پیش نمی‌رود. هر قدر روابط عاطفی و صمیمی و معقول بینشان بیشتر باشد کار بهتر انجام می‌گیرد. این چگونه حاصل می‌شود؟ ما به تربیت دینی احتیاج داریم. البته در همه اینها، ما به دانستی‌های تجربی احتیاج داریم که آنها ذاتاً رنگ دینی ندارند. اما ابزارهایی هستند که می‌توانند در دین نقش تربیتی داشته باشند. مسائل روان‌شناسی ذاتاً رنگ دینی ندارند، اما ابزارهای خوبی هستند برای اینکه دیندار باشیم و بخواهیم روابطمان را با فرزندانمان، با همسرمان، با همسایه‌مان اصلاح کنیم. براساس اصول روان‌شناختی، باید آدم را بشناسیم تا بدانیم با او چگونه می‌شود رفتار کرد؛ چگونه می‌شود بر او اثر گذاشت. این ممکن است در دین بیان شده باشد، ولی دین اساساً برای این کار نیامده است. ما از علم استفاده می‌کنیم، از تجارب خود استفاده می‌کنیم؛ اما آن تجارب ابزاری است برای اعمال روش‌های دینی‌مان. پس ما از این علوم؛ علمی که هر بخشی از آن مربوط به هدفمان است، باید استفاده کنیم. طبعاً در مدیریت اقتصاد، باید از اقتصاد استفاده کنیم. در مدیریت فرهنگی، باید از مسائل فرهنگی استفاده کنیم، ولو اصلاً و ذاتاً دینی نباشند، علمی محض باشند. ولی چون سروکار ما با اینهاست به‌عنوان ابزار، باید از آنها بهره‌مند شویم. ولی مدیریت این‌جور

تلویزیون می‌بیند، رادیو گوش می‌دهد، روزنامه می‌خواند. وقتی هم کسی مراجعه می‌کند و کار دارد، می‌گوید: برو فردا بیا، وقت نداریم!

مشکل ما در این است که مدیریت اسلامی مان ضعیف است. هر قدر در این زمینه کار کنیم جا دارد، هم در بخش نظری باید فکر کنیم، تبیین کنیم، اثبات کنیم، و هم در بخش عملی. از حیث عقلی و نقلی هر جا متناسب با نوع خودش باید کار شود. بالاتر اینکه آنچه کمتر به آن توجه می‌شود مسئله «تربیت مدیر» است. آنکه واقعاً می‌تواند کارمندان خودش را - ولو ضعف هم داشته باشند - در طول کار، با رفتار خودش تربیت کند؛ با تشویق‌های خودش، با تنبیه‌هایی که می‌کند، با روش‌های گوناگونی که در روان‌شناسی آمده و مورد تأیید اسلام هم هست، مدیر تربیت‌شده اسلامی است. او می‌تواند نیروی کارآمد بسازد و از نیروهای موجود هم حداکثر استفاده را بکند؛ برای آینده هم نیرو بسازد.

امیدواریم خدای متعال به همه ما توفیق دهد که از این فرصت بسیار استثنایی، که در تاریخ زندگی مان پیش آمده است، یعنی برقراری نظام اسلامی و فرصتی که بتوانیم دور هم بنشینیم و این حرف‌ها را صادقانه با هم بزنیم، به خوبی استفاده کنیم. این به برکت خون‌های شهداست که امروز از دین صحبت می‌کنیم و از خدا و از مسائل کشور صحبت می‌کنیم و اینکه چه راهی برای اصلاح باید اندیشید. متأسفانه ما در کشورمان، از صدر تا ذیل، با کمبود مدیریت اسلامی مواجه هستیم و هر قدر بیشتر در این راه تلاش کنیم لطف خدا بیشتر خواهد شد؛ که «لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ» (نساء: ۷) والسلام علیکم ورحمة الله.