

# ویژگیهای مدیریت اسلامی

## ریشه‌ها - الگوها - انگیزه‌ها

نوشته آیت‌الله ناصر مکارم شیرازی

با توجه به گسترش رو به رشدی که اسلام در جهان امروز دارد، و مخصوصاً پیروزی اخیر مسلمانان الجزایر که مقدمه‌ای بر موج اسلام‌خواهی در سراسر شمال آفریقا محسوب می‌شود. و با توجه به اینکه متفکران غربی با صراحت می‌گویند: «اگر الجزایرهای در نخستین رأی‌گیری آزاد تاریخ سیاسی خود اسلام را برگزیدند، دلیلی ندارد که دیگر کشورهای اسلامی به هنگام رأی‌گیری آزاد انتخابی غیر از انتخاب مردم الجزایر داشته باشند». و بالاخره با توجه به اینکه اسلام به عنوان یک دکترین در متن زندگی اجتماعی و سیاسی مسلمانان روز به روز حضور بیشتری پیدا می‌کند و کانون انقلاب اسلامی یعنی ایران شاهد این مدعاست، آری با توجه به این امور، همه انتظار دارند که اسلام برنامه‌های مدیریت خود را در بخشهای مختلف زندگی روشن سازد و پایه‌هایی را که بر آن استوار است، نشان دهد، زیرا بعد از هر انقلاب، سخن از اداره‌ی شؤون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی به میان می‌آید.

خوشبختانه آشنایان به اسلام، مخصوصاً آشنایان به قرآن که قانون اساسی اسلام است، می‌دانند که خطوط اساسی مدیریت در این کتاب آسمانی تعیین شده است، و با تحلیل هرچه بیشتر روی این خطوط می‌توان اصول مدیریت اسلامی را تنظیم کرد.

البته نباید انتظار داشت که تمام این اصول در نوشتار کوتاهی - مانند این نوشتار - تعیین گردد، ولی مسلماً می‌توان نورافکن اندیشه را روی بخشهایی از این بنای بزرگ تنظیم کرد و قسمتهایی را روشن ساخت، هرچند متأسفانه حجابهای تبلیغاتی کسانی که پیشرفت اسلام را در جهان امروز مخالف خود می‌بینند، اجازه نداده است که تاکنون این مباحث برای علاقه‌مندان روشن گردد.

به هر حال بخشهایی را که در این مقاله دنبال می‌کنیم سه بخش زیر است:

۱- پایه‌های مدیریت اسلامی و سرچشمه‌ی مشروعیت آن.

۲- الگوهای مدیریت در اسلام.

۳- مسئله انگیزه، در مدیریت اسلامی.

به او باز می‌گردد و این را توحید افعالی می‌نامند، یعنی سرچشمه تمام تحولات جهان ذات پاک خداست.

### بخش اول:

قانون واحدی بر این نظام واحد حاکم است، و سنتهای الهی تمام جهان را دربرگرفته است. در اینجا مسئله «ربوبیت» یعنی تدبیر حاکم بر جهان مطرح می‌شود، و مفهومش این است که تمام عالم هستی تحت مدیریت واحدی قرار دارد، و این مدیر «الله» است.

ما مسلمانان در شبانه‌روز ده‌بار در نیازهای روزانه خود این جمله را تکرار می‌کنیم «الحمد لله رب العالمین» یعنی تمام ستایشها، ویژه خداوندی است که «رب» جهانیان است.

واژه «رب» در اصل به معنی سرپرست، اصلاح کننده، مدیر و مدبّر چیزی است، و از ریشه تربیت به معنی پرورش چیزی، مرحله به مرحله تا به حد کمال برسد، گرفته شده است.<sup>۱</sup>

آری ما همه روزه ده‌بار اعتراف می‌کنیم که خداوند مدیر و مدبّر تمام عالم هستی است.

همین مسئله در بحث خداشناسی راهنمای اصلی ماست، یعنی از مدیریت حساب شده و نظم خاصی که بر پدیده‌های عالم حکمفرماست، و دقت و ظرافتی که در قوانین آن مشاهده می‌کنیم، پی به آن مبداء بزرگ علم و قدرت می‌بریم.

این موضوع در آیات قرآن بازتاب گسترده و

در بخش اول، قبل از هر چیز باید به جهان‌بینی اسلام بازگردیم و ریشه‌ها را در آنجا جستجو کنیم. این جهان‌بینی به ما می‌گوید: اساس هر چیز «توحید و یگانگی» است به گونه‌ای که تمام اسلام را می‌توان در حقیقت توحید و نفی دوگانگی و چندگانگی خلاصه کرد، بر همین اساس، قرآن مجید در آیات بسیار زیادی بر یگانگی «الله» تأکید می‌کند.

نه فقط ذات خداوند یکی است، یعنی هیچگونه شبیه و مانند ندارد، بلکه ذات او دارای اجزاء ترکیبی (اعم از ترکیب خارجی یا ترکیب ذهنی) نیز نمی‌باشد.

صفات او مانند علم و قدرت و دیگر صفات در آنجا عین ذات خدا و عین یکدیگرند.

به تعبیر دیگر تمام ذات او قدرت، و تمام آن علم است، و قدرت و علم او نیز یکی است که تحلیل این مسئله خود شرح فلسفی ویژه‌ای را می‌طلبد که از بحث فعلی ما خارج است.

بر اساس اصل توحید مجموعه جهان هستی یک واحد بیش نیست که از سوی خدای واحد به وجود آمده، و هر حرکت و تدبیری در این جهان است

۱- راغب که از دانشمندان بزرگ ادب عربی است در تفسیر این واژه می‌گوید: «الرب فی الاصل التریة و هو انشاء الشیء حالا فحالا الی حد التمام».

جالبی دارد و برای تعلیم دروس خداشناسی دست انسانها را می‌گیرد و در آسمان و زمین و دوزخ و برون برون موجودات جهان، سیر می‌دهد تا آثار مدیریت او را ببیند و به او ایمان بیاورد (شرح این مسئله باز از موضوع بحث ما خارج است).

آنچه لازم است در اینجا به آن اشاره کنم این است که بر پایه این تفکر، تمام مدیریتها به مدیریت او باز می‌گردد، و شاخه‌هایی از آن اصل پر بار محسوب می‌شود، همان‌گونه که تمام مالکیتها از او سرچشمه می‌گیرد، و مالک تمام عالم هستی اوست و به ما آزادی، اراده، لیاقت، مالکیت و مدیریت در محیط زندگی خودمان بخشیده است. او ما را به عنوان نماینده خود (خلیفه الله) در زمین برگزیده و شایستگیهای لازم را برای این نمایندگی به ما داده است.

#### بخش دوم: الگوهای مدیریت

این بخش دقیقاً نتیجه بخش اول است. از یک سو سایه توحید الهی در جامعه انسانیت افتاده، و همه را - از هر زبان و نژاد - در یک مجموعه قرار داده، و اصولاً جامعه انسانیت جدا از مجموعه عالم هستی نیست، بکله جزئی از آن عالم بزرگ، و عضوی از این پیکر عظیم است.

از سویی دیگر در جهان بینی اسلامی، انسان دنیای کوچکی است که تمام عالم بزرگ را در خود خلاصه کرده و جای داده؛ چنان که در بیان پیشوای بزرگ ما علی (ع) آمده است:

اتزعم انک جرم صغیر  
و فیک انطوی العالم الاکبر؟!  
«تو گمان می‌کنی موجود کوچکی هستی»  
«در حالی که عالم بزرگ در تو خلاصه شده است»!

بر این اساس تمام اصولی که در مدیریت عالم بزرگ و در مدیریت جسم و جان یک انسان حاکم است، بر جوامع انسانی حکمفرما می‌باشد.

این مسئله می‌تواند الهام بخش مسائل زیادی گردد و برای یافتن اصول مدیریت اجتماعی و سیاسی و اقتصادی و غیر آن، ما را به دنبال جستجوی اصول مدیریت الله در عالم هستی می‌فرستد، به عنوان نمونه و مثال امور زیر را می‌توان ذکر کرد:

۱- مدیریت خداوند در جهان هستی بر پایه رحمت عام و خاص اوست، چنان که در همان سوره حمد که همه روز در نمازها می‌خوانیم بعد از توصیف خداوند به «رب العالمین» او را به «رحمان و رحیم» توصیف می‌کنیم؛ یعنی عالم هستی صحنه این دو صفت الهی «بخشنده و مهربانی» است.

مدیریت ما نیز در تمام زمینه‌ها باید بر اساس رحمت عام (محبت نسبت به دوست و دشمن) و رحمت خاص (محبت ویژه نسبت به دوستان لایق و شایسته) استوار باشد.

بنابراین آنچه مدیران را با کارکنان یک

مجموعه پیوند می‌دهد، همان پیوند دوستی، صفا و صمیمیت و محبت است که یک مجموعه را با قدرت تمام به پیش می‌برد.

۲- مسئله رحمت عام و خاص خداوند هرگز به معنی عدم رسیدگی به تخلفات متخلفانه نیست. همان‌گونه که توصیف به «مالک یوم‌الدین» (او صاحب روز جزاست) بعد از توصیف به رحمت در همان سوره حمد که در نمازها می‌خوانیم، گواه این مدعی است.

واکنشهای نامطلوبی که از سوی علل و اسباب جهان به هنگام بی‌اعتنایی نسبت به آنها، دامان ما را می‌گیرد، نوعی مجازات الهی در عالم آفرینش است!

فی‌المثل بیماری که از مراقبت ویژه و پرهیز لازم، سرباز می‌زند و بیماریش شدیدتر می‌شود به‌طور خودکار محاکمه و جریمه می‌شود، همین امر در مورد تمام مشکلاتی که دامان ما را می‌گیرد، صادق است، و در الگوهای مدیریت اجتماعی ما نیز می‌تواند به‌صورت یک قانون حاکم باشد.

۳- قلب ما را خداوند برای اداره این بدن از نظر تغذیه آفریده است، با اینکه شبکه خورسانی بدن چنان است که ده میلیون میلیارد سلولهای بدن را با آسانی تغذیه می‌کند؛ اما قلب تنها با دو، سه شاهرگ سروکار دارد و به آنها در کار خود اعتماد می‌کند و هرگز با تمام مویرگها ارتباط مستقیم ندارد!

این الگو به ما می‌گوید مدیریت صحیح تنها در

پرتو ارتباط مستقیم با معاونان محدود مورد اعتماد است، و اگر مدیری بخواهد ارتباط مستقیم خود را با تمام نفرات برقرار سازد، راه خطا پیموده و درست مثل آن است که تمام مویرگهای بدن، مستقیماً به قلب ارتباط داشته باشند. این اصل در مورد مدیریت مغز و سلسله اعصاب نیز کاملاً صادق است.

۴- در تکوین نطفه انسان و تمام جانداران و بذر گیاهان، نقطه شروع بسیار کوچک است اما هدف در یک مرحله بسیار بالا، با اینکه قدرت خداوند برترین قدرتهاست، این الهامی است به همه مدیران که نقطه‌های شروع را کوچک بگیرند و با گسترش آن به اهداف بسیار بالا برسند.

مسئله آفرینش عالم هستی در چندین روز (چندین دوران عظیم که هر یک میلیونها یا میلیاردها سال طول کشیده) نیز تأکید دیگری بر این موضوع است.

۵- در مدیریت الهی، اصل، ساخته شدن انسانها می‌باشد و هر گونه دگرگونی را با دگرگونی انسان مرتبط می‌سازد (آیات کتاب آسمانی ما قرآن، شاهد زنده‌ای بر این مدعاست «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم») (خداوند سرنوشت هیچ ملتی را تغییر نمی‌دهد مگر اینکه آنها خودشان بخواهند).

در مدیریت جوامع انسانی نیز مسئله اصلی ساخته شدن انسانها می‌باشد و آنها که تکیه اصلی را بر ابزار می‌کنند، راه خطا می‌پیمایند، همان‌گونه که

چنان در عمق تشکیلات نفوذ کند که به صورت خودکار، در برابر حوادث عمل نماید، در غیر این صورت فرصتهایی که هر لحظه آن سرنوشت ساز است، ممکن است از دست برود.

۷- در جهان طبیعت مجموعه‌ها به گونه‌ای عمل می‌کنند که زوائد و فضولات خود را با یک «گردش دایره‌ای» تبدیل به «عناصر فعال» می‌سازد، مثلاً باران می‌بارد، آبها جاری می‌شود و انسانها، حیوانات و گیاهان را سیراب می‌کند، فاضلاب آن در زمین فرو می‌رود و چنان تصفیه می‌شود که همان صورت نخستین را باز می‌یابد.

درختان از زمین کمک می‌گیرند، حیوانات از این درختان بهره می‌گیرند، سپس برگهای خشک درختان و فضولات حیوانات، روی زمین می‌ریزد و تبدیل به مواد غذایی زمین می‌شود و بار دیگر وارد این مدار می‌گردد.

مدیریت‌های صنعتی باید با الهام از این الگوهای طبیعی چنان کار کنند که تمام فضولات و زباله‌های خود را بسازند و وارد مدار کنند، در غیر این صورت، کمبودی در آنها وجود دارد!

بدیهی است که کاری در طبیعت در مورد آب یا مواد غذایی زمین، صورت می‌گیرد، اگر میلیونها سال به طول انجامد، کمترین تخریبی در محیط زیست دیده نمی‌شود و همه سرمایه‌های حیاتی، سالم می‌ماند؛ ولی می‌بینیم که مدیریت ناقص صنعتی امروز بشر، که نتوانسته از آن درس بزرگ طبیعی الهام گیرد، روز به روز محیط زیست را

با چشم دیدیم ابرقدرتهایی که پایه تاریخ جامعه انسانی را در ایدئولوژی خود بر تحول ابزار تولید قرار دادند و انسان را مقهور آن شناختند، چگونه گرفتار عواقب دردناک سوء مدیریت ناشی از این تفکر گشتند و سرانجام رستاخیز و مجازات خود را در این جهان دیدند.

۶- مسئله سازماندهی و هماهنگی را که در مدیریت نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند می‌توان در جهان طبیعت و عالم خلقت به عالی‌ترین صورت مشاهده کرد و از آن الهام گرفت.

فی‌المثل در برابر یک حادثه ناگهانی و فوق‌العاده که برای یک انسان پیش می‌آید در یک لحظه، تمام نیروهای جسمی و روحی او با هماهنگی خاصی بسیج می‌شوند، مغز بروز حادثه را درک می‌کند، یک فرمان از طریق اعصاب صادر می‌شود، و مقارن آن ضربان قلب با سرعت بالا می‌رود، تا خون را هرچه بیشتر به مغز و عضلات برای انجام دادن کارهای بیشتر برساند، تنفس - سرعت می‌گیرد تا خود را با سرعت کار قلب، هماهنگ سازد. هوشیاری بیشتر می‌شود، چشم تیز بین‌تر، و گوش شنواتر می‌شود، معده کار خود را موقتاً تعطیل می‌کند، و احساس تشنگی و گرسنگی که یک عامل بازدارنده است، ناگهان از بین می‌رود و جالب اینکه تمام اینها به صورت خودکار انجام می‌گیرد یعنی این وظیفه برعهده بخش ناآگاه اعصاب گذارده شده نه بخش آگاه.

سازماندهی و هماهنگی در مدیریت نیز باید

ویرانتر و آینده بشریت را تاریک تر می سازد، زیرا عمر آن محدود، و بازدهی آن کوتاه است.

اینها الهاماتی است که ما می توانیم در ابعاد مختلف مسئله مدیریت از طبیعت و جهان خلقت که برطبق مدیریت مبداء علم و قدرت عالم آفرینش اداره می شود، بگیریم، و این یکی از ویژگیهای مدیریت اسلامی است که مدیران را به درس خواندن در دانشگاه طبیعت می فرستد.

#### بخش سوم:

در مورد «انگیزه» یا «انگیزه‌ها» در مدیریت اسلامی، بحث فراوان است. اصولاً مسئله ایجاد انگیزه در مدیرتها از سنگینترین و ظریفترین وظایف مدیر است، چرا که برنامه ریزیها، تصمیم گیریها، سازماندهیها، و هماهنگ ساختن نیروها، همه یک طرف، و ایجاد انگیزه یک طرف است.

این بخش در واقع «نیروی محرک و موتور» دستگاه مدیریت را تشکیل می دهد، و پیروزی مدیران در اهداف خود تا حد زیادی به موفقیت آنها در ایجاد انگیزه بستگی دارد.

از طرفی می دانیم انگیزه را می توان عمدتاً به سه نوع تقسیم کرد:

«انگیزه‌های پنداری» درست مانند آنچه «مارکسیستها» در مورد مکتب خود داشتند که مجموعه‌ای از پندارها و خیالات و شعارهای بی محتوا را برای پیشرفت اهداف خود برگزیده

بودند، و از آنجا که نارسایی این انگیزه‌ها در عمل بزودی نمایان شد، ناچار پناه به دیکتاتوری نظامی بسیار مخوفی همچون دیکتاتوری استالین بردند، و چون این دیکتاتورها با هیچگونه از موازین مدیریت سازگار نیست، در مدت کوتاهی ضعف خود را نشان داد، و جامعه‌ای با آن عظمت و قدرت را مبدل به یکی از درمانده‌ترین و نابسامانترین جوامع ساخت.

قسم دوم «انگیزه‌های مادی» است که از یک واقعیت عینی مایه می گیرد، هرچند کاربرد محدودی دارد، چرا که اهداف مادی، هرگز نمی تواند انسان را به «تلاشهای طاقت فرسا» و «فداکاریهای بزرگ» که برای پیشبرد اهداف مهم لازم است، وادار کند.

بنابراین مهمترین و نیرومندترین انگیزه‌ها، «انگیزه‌های معنوی» [قسم سوم] است، خواه در شکل ارزشهای والای انسانی و مردمی باشد یا انگیزه‌های الهی که پشتوانه آن عشق به الله و سعادت جاویدان و آرامش عمیق روح و وجدان است.

در مدیریت اسلامی از این عامل، بهره فراوان گرفته می شود و از این نظر، دست مدیران در محیطهایی که از تعلیمات اسلامی برخوردارند، کاملاً باز است. و به تعبیر دیگر در آنجا که مدیریت به سبک غربی از کار باز می ماند و فقدان انگیزه سبب رکود و درماندگی می شود و کار مدیر یا فرمانده را متوقف، یا با کمبود نتیجه رو به رو می سازد، مدیریت اسلامی می تواند با تمام توان و

قدرت به میدان آید. اصولاً انگیزه‌هایی کارساز است که دارای سه ویژگی زیر باشد:

۱- «قدرت زیاد» به گونه‌ای که بتواند با مهمترین موانع مبارزه کند و در برابر آنها بایستد.

۲- «تداوم» به صورتی که در درازمدت سستی نگیرد و در برابر مشکلات طولانی زانو نزند.

۳- روح انسان را به هنگام کمبودها و ناکامیها سیراب کند و خلاء روانی را پر نماید و به فعالیت مجدد بازگرداند.

در غیر این صورت، مدیریت با مشکل مواجه خواهد شد، و تنها در شرایط خاصی به هدف خود نائل خواهد گشت، و درست به همین دلیل است که ارتشهای بسیار مجهز و نیرومند غربی، از درگیر شدن در یک جنگ درازمدت که سرانجامش شکست است، پرهیز دارند، زیرا مدیریت این جنگها از یک انگیزه کوتاه مدت محدود برخوردار است، و علی‌رغم آنهمه تجهیزات عظیم، کاربرد آن بسیار ضعیف است، لذا اگر به طور ضربتی مسائل را حل نکنند شکستشان در برابر ملت‌هایی که با انگیزه‌های معنوی می‌جنگند، قطعی است.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادید گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است و این از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی صورت می‌گیرد.

جالب اینکه عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هممنوع، مخصوصاً

نسبت به محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

حدیث معروف پیغمبر اسلام (ص) «خیر الناس انفعهم للناس» (بهترین مردم کسی است که از همه برای مردم مفیدتر باشد) یک نمونه از این تعلیمات است.

مطابق این تعلیمات یک کارگر مسلمان در کارخانه و محیط کار، همان احساسی را دارد که در مسجد دارد، و یک کشاورز در مزرعه خود، همان احساسی را دارد که به هنگام نماز و نیایش دارد، او می‌گوید: لزومی ندارد که من از محصول این درخت یا تولیدات این کارخانه بهره‌مند گردم؛ دیگران کاشتند و ساختند و ما استفاده کردیم، ما هم می‌کاریم و می‌سازیم و آیندگان استفاده کنند؛ و این را درست یک عبادت به حساب می‌آورند.

و نیز در تعلیمات اسلام طبق صریح آیات قرآن، این مطلب آمده است که جنگجویان اسلام نه تنها در برابر ضرباتی که در میدان نبرد بر دشمن وارد می‌کنند، و یا جراحاتی که از دشمن بر آنها می‌نشیند، پاداش الهی دارند؛ بلکه هرگامی به سوی میدان جهاد و به هنگام بازگشت از آن برمی‌دارند، از هر تپه‌ای بالا می‌روند، از هر دره‌ای عبور می‌کنند، هر تشنگی و گرسنگی که در این مسیر (به هنگام رفتن و بازگشتن) به آنها می‌رسد، و هر هزینه‌ای، هرچند بسیار کوچک در این راه متحمل می‌شوند، همه در نامه اعمالشان ثبت می‌گردد و

پاداش آن نزد خدا محفوظ است<sup>۱</sup>.

یک «سرباز» یک «کارمند» و یک «کارگر»، یک «کشاورز» مسلمان، خود را در همه حال در محضر خدا می‌بیند، خدایی که از درون و برون او آگاه است، و تمام اعمال و نیت او را می‌داند<sup>۲</sup>.

او مخصوصاً با الهام از مسئله پاکی نیت (همه کار برای خدا انجام دادن) از هرگونه تظاهر پرهیز دارد، و کوشش می‌کند ریشه‌های کار او صحیح و اسلوب آن محکم باشد.

از نظر او، پاداشهایی که از سوی خدا به افراد با ایمان در برابر انجام دادن وظایف مهم اجتماعی داده می‌شود، دامنه وسیعی دارد: پیروزی در این جهان از طریق امدادها و کمکهای الهی، و آرامش روح و جان، به خاطر احساس خشنودی خداوند و عنایات خاص او نسبت به چنین انسان

وظیفه‌شناس، و پاداشهایی در جهان دیگر - که آنها نیز جنبه مادی و معنوی هر دو دارد - و شرح آنها از موضوع این بحث خارج است. آیات قرآن تعبیرات بسیار زیبایی در هر سه زمینه دارد<sup>۳</sup>.

ممکن است کسانی این مسائل را یک سلسله امور ذهنی و دور از واقعیت عینی تصور کنند؛ ولی با توجه به نمونه‌های عینی این انگیزه‌ها در طول تاریخ اسلام، مخصوصاً در عصر قیام پیغمبر اسلام (ص) و همچنین در عصر ما در انقلاب اسلامی مردم ایران و سایر نقاط جهان، مخصوصاً در طول جنگ هشت ساله‌ای که تمام قدرتهای بزرگ جهان به یاری دشمنان انقلاب برخاسته بودند، نشان می‌دهد که اینها واقعیت‌های عینی است با کاربرد عظیم و وسیع.

۱- قرآن مجید، سوره توبه آیه ۱۲۰.

۲- قرآن مجید، سوره حدید آیه ۴.

۳- به کتاب تفسیر موضوعی پیام قرآن، جلد ششم مراجعه شود.