


## مدیران صالح در نظام اداری از منظر علامه مصباح یزدی\*

محسن منطقی / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>ع</sup>

Manteghi@iki.ac.ir

 orcid.org/0000-0002-8989-2652



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۵ - پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۰

### چکیده

زندگی سازمانی امروزه بخش جدایی‌ناپذیر حیات انسانی است. توسعه سازمان‌ها در عرصه‌های گوناگون آموزش، فرهنگ، اقتصاد، سیاست و امنیت نیازمند توجه بیشتر به سلامت اداری و پرهیز از فساد اداری است. مدیران چون سکانداران سازمان‌ها هستند، بیش از دیگران نیاز دارند که به سلامت‌شان توجه شود. با مطالعه آثار ارزشمند علامه مصباح یزدی، می‌توان عوامل شناخت و پرورش مدیران صالح را ارائه کرد. این پژوهش که با روش «متن‌خوانی» و تحلیل آثار مکتوب معظم‌له انجام شده، معیار مدیران صالح از منظر معظم‌له را ارائه کرده است. در این بررسی، دو عامل اساسی «علم و مهارت مدیران» و «پایش مدیران» مبنای شناسایی خصوصیات مدیران صالح قرار گرفته است. در مطالعه عامل «علم و مهارت مدیران» به عوامل درونی (اصالت خانوادگی، معنویت، تقوا، اخلاق، و تعهد) و عوامل بیرونی (تحقیقات محلی، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، پرورش مدیران) توجه شده است. سپس عامل پایش مدیران صالح بررسی گردیده که به آگاهی دادن، تشویق کردن، و مواخذه نمودن پرداخته شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیران صالح، علم و مهارت مدیران، پایش مدیران.

امروزه رشد انسان‌ها از نظر روحی و جسمی در دست سازمان‌هاست. سازمان‌ها زندگی مردم را احاطه کرده‌اند و بستر رشد یا شکست انسان‌ها را باید در سازمان‌ها جست‌وجو کرد. سازمان‌های آموزشی، تحصیل و یادگیری مردمان را در سنین گوناگون بر عهده دارند. سازمان‌های اقتصادی عرصه کار و تلاش انسان‌ها و کسب درآمد و تأمین معاش آنها را اداره می‌کنند. سازمان‌های فرهنگی با گسترش رسانه‌های مجازی و حقیقی، ذهنیت فرهنگی مردم را شکل داده، نمادهای ارزشمند بی‌ارزش را رواج می‌دهند. سازمان‌های سیاسی، اجتماعی، فناوری نیز هر کدام به نوبه خود، بخشی از زندگی مردم را نظم داده، هماهنگ می‌کنند. انسان با اختیار و اراده خود، در کشتی سازمان‌ها، در حال گذران زندگی و عبور از امواج تاریخ است.

اداره این سازمان‌ها که سراسر زندگی بشر را بر عهده گرفته‌اند، به وسیله مدیران انجام می‌شود. مدیران سازمان‌ها، همچون ناخدای کشتی براساس طرح و برنامه سازمانی، مسیر را طی کرده، اهداف را تعقیب می‌کنند. بخش مهمی از پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها و یا شکست و عقبگرد آنها مدیون مدیران سازمان‌هاست.

جایگاه مدیران در سازمان‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است. از این‌رو، یکی از دغدغه‌های مهم رهبران جوامع تربیت مدیران صالح و شایسته است. در نقطه مقابل، دشمنان همیشه در سازمان‌ها، مترصد مدیران ضعیف و نالایق هستند تا با شکار آنها، مسیر صحیح حرکت کشتی سازمان را به انحراف بکشانند.

با وجود مدیران صالح، سازمان‌ها نیز به سوی شایستگی گام برمی‌دارند و آماده خدمت‌رسانی بهتر به جامعه اسلامی می‌شوند. برتری سازمان‌های اسلامی در این است که تنها تأمین اهداف دنیوی مردم را مدنظر قرار ندهد، بلکه تکامل انسانی براساس اصول و ارزش‌های اسلامی نیز بهترین هدف آنان به‌شمار می‌آید، هرچند در دیدگاه مادی هدف از زندگی متفاوت است. علامه مصباح یزدی در این باره می‌فرماید:

آنچه در مدیریت مادی و غربی 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 دنیایی دیده شود (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

به‌هرحال تکامل انسانی به معنای واقعی مدنظر نیست. این تکامل در نگاه به دنیا و آخرت شکل می‌گیرد، نه در نگاه جزئی به دنیا. خداوند متعال می‌فرماید: «قُلْ تُؤْتِرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ خَيْرٌ وَ أَلْبَسِي» (اعلی: ۱۶-۱۸)، بلکه شما زندگی این جهان را برمی‌گزینید، و حال آنکه آن جهان بهتر و پاینده‌تر است. بنابراین هدف زندگی انسانی فراتر از این زندگی مادی است. انسان تنها جسم نیست که فقط به فکر لذت بردن بدن مادی باشد، بلکه انسان روح الهی دارد؛ روحی که تا ابد باقی می‌ماند.

اینکه جامعه اسلامی باید متناسب با باورها و ارزش‌های خود، به تربیت و پرورش مدیران صالح بپردازد، جای بحث و گفت‌وگو ندارد و کسی در ضرورت آن تردید نمی‌کند. اساساً یکی از ارزشمندترین کارها در این شرایط، تربیت مدیران صالح اسلامی است تا بتوانند در میان مدت و کوتاه‌مدت، سازمان‌های اسلامی را شکل دهند.

(مصباح یزدی، ۱۳۹۰). اما سؤال اصلی موضوع این مطالعه آن است که خصوصیات مدیران صالح چیست و با چه شاخص‌هایی می‌توان آن را ارزیابی کرد؟

می‌خواهیم پاسخ این سؤال را از منظر متفکر ارجمند علامه مصباح یزدی به دست آوریم. با توجه به این سؤال، می‌توان سؤالات فرعی دیگری را نیز مطرح کرد و آنها را از منظر ایشان مورد بحث و مذاقه قرار داد:

- خصوصیات علمی - مهارتی مدیران صالح در جامعه اسلامی چیست؟

- شاخص‌های ارزیابی مدیران صالح در جامعه اسلامی چیست؟

هر تلاشی در این زمینه می‌تواند در تدوین مدیریت اسلامی ارزشمند باشد. این گونه پژوهش‌ها از دغدغه‌های مهم علامه به‌شمار می‌آیند؛ چنان‌که خود فرمود:

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 (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

باید توجه داشت که یکی از راه‌های عمده و مهم تأثیرگذاری اسلام بر مدیریت، حاکمیت ارزش‌های اخلاقی اسلام است. رعایت ارزش‌های اسلامی در شیوه مدیریت سازمان‌ها، موجب تمایز و تفاوت جدی بین مدیریت اسلامی با مدیریت غربی و رایج خواهد شد (مصباح یزدی، ۱۳۸۰، ص ۲۶۷-۲۹۵).

### تبیین مفاهیم

در فهم واژه «صالح» باید به این موضوع توجه داشت که بسیاری از مکاتب الهی و غیرالهی خواهان به‌کارگیری افراد صالح در پست‌های سازمانی هستند. اما لازم است به این موضوع توجه شود که منظور علامه مصباح از «صالح» چیست؟ ایشان صالح بودن را مربوط به صلاحیت‌های نفسانی فردی می‌داند و در این باره متذکر می‌شود: اگر در اسلام سخن از «عمل صالح» مطرح می‌شود نباید آن را با معنای «پراگماتیسم» اشتباه گرفت و آن را «عملگرایی» تعریف کرد. ایشان می‌فرماید:

متأسفانه گروهی از روشنفکران که دلباخته و شیفته فلسفه غرب و مبتلا به روحیه خودباختگی و خودکم‌بینی هستند سعی می‌کنند که نگرش پراگماتیستی را به اسلام سرایت دهند، و از این حیث می‌گویند: تأکید مکرر اسلام بر عمل صالح حاکی از پذیرش «پراگماتیسم» و اصالت یافتن عمل از دیدگاه اسلام است. آنگاه نتیجه می‌گیرند که اسلام نیز انسان‌مدار است و او را محور و مدار می‌شناسد و به او اصالت می‌بخشد. در نتیجه، هر رفتار و عملی که برای انسان مفید باشد، مثبت و ارزشمند است. این در صورتی است که «اومانیسیم» فقط به انسان مادی و زندگی دنیوی او توجه دارد و اصلاً توجهی به بُعد معنوی و زندگی اخروی انسان ندارد و بحث درباره خدا، قیامت و ملکوت را بیهوده می‌شمرد. اما در اسلام، خداوند مدار و محور هستی، و قرب به او هدف و مقصد انسان شناخته شده است و انسان از آن جهت که عبد، خلیفه و آئینه و جلوه خداست، ارزشمند می‌باشد و در غیر این صورت هیچ ارزشی ندارد (مصباح یزدی، ۱۳۸۴، ص ۲۳).

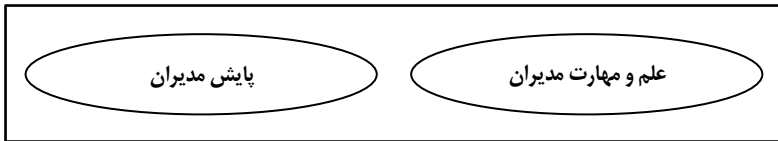
دغدغه تربیت نیرو، متناسب با سازمان‌ها، از مهم‌ترین کارهایی است که در هر نظام سیاسی و اداری باید انجام شود. نظام‌های سیاسی در دست یافتن به اهداف خود، نیازمند کارکنانی هستند که بتوانند خطمشی و اهداف مدنظر نظام

سیاسی را پیگیری کنند. این موضوع نیز - البته - مشغله فکری دست‌اندرکاران انقلاب اسلامی ایران نیز بوده است. علامه مصباح در این زمینه می‌فرماید:

بعد از انقلاب اسلامی ایران، اندیشمندان اسلامی به فکر تربیت مدیران صالح و ساخت سازمان‌های شایسته افتادند. اما این دغدغه اصلی در پرتو مشکلات و نابسامانی‌های دیگر (مانند جنگ، تحریم، و...)، از اولویت اول خارج شد و کارهای اندکی در این زمینه صورت گرفت... .  
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، به 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 (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

درک خصوصیات مدیر خوب و صالح نیازمند دقت نظر و پژوهش‌های عمیق است. این موضوع در این مقاله در دو بخش «علم و مهارت مدیران» و «پایش مدیران» مطرح گردیده است:

نمودار ۱: عوامل اصلی تربیت مدیران صالح



## علم و مهارت مدیران

امروزه از کارکنان در سازمان‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها یاد می‌شود. تقویت علم و مهارت کارکنان در سازمان‌ها که از آن به یک «برنامه راهبردی سازمان» یاد می‌شود (استونر و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۶۴۶)، می‌تواند آینده موفقیت‌آمیز سازمان‌ها را رقم بزند. سازمان‌ها با برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و ضمن خدمت، به بهسازی سرمایه انسانی می‌پردازند. این برنامه‌ها می‌توانند به بهبود هدف‌های سازمانی، هدف‌های کارکنان، و هدف‌های اجتماعی کمک شایانی کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۶، ص ۲۶۶).

ترکیب «علم» و «مهارت» در مدیران، آنها را در اداره سازمان‌ها توانمند می‌سازد. اگر کسی فقط علم و دانش مدیریت داشته باشد، نمی‌تواند مدیر موفقی باشد؛ چنان‌که مدیر باتجربه و بی‌علم نیز نقایص فراوانی در کار خواهد داشت. این موضوع همانند رانندگی است. کسی با خواندن کتاب «مقررات رانندگی» نمی‌تواند راننده شود؛ همچنان‌که راننده‌ای که از قوانین رانندگی اطلاع نداشته باشد نیز با چالش‌های فراوانی روبرو خواهد بود. پس مدیر صالح به علم و مهارت نیازمند است. علامه مصباح می‌فرماید:

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؛ مهارت‌هایی باید کسب کند (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

در سطح کلان جامعه اسلامی، مدیران با دو شرط می‌توانند مناصب را بر عهده بگیرند: قانون‌شناس باشند؛ یعنی توانایی تفسیر و فهم قانون را داشته باشند؛ و مجری شایسته‌ای باشند. اگر دقت شود مشاهده می‌گردد که اینها ویژگی‌های عصمت است. اما باید توجه داشت که در زمان غیبت امام معصوم<sup>ع</sup> برای اداره جامعه اگر نیازمند مدیر هستیم. عقل حکم می‌کند شخصی را به این منصب بگماریم که بیشترین شباهت را به امام معصوم<sup>ع</sup> داشته باشد. در اصطلاح، به چنین کسی که در رأس نظام اسلامی قرار دارد، «ولی فقیه» گفته می‌شود (مصباح یزدی، ۱۳۸۵، ص ۵۴).

همچنین برای مناصب پایین‌تر در سلسله‌مراتب سازمانی نیز باید افرادی را بیابیم که پرتوی از این سه ویژگی اساسی را داشته باشند. به‌طور طبیعی هرگاه افرادی را بیابیم که از این سه ویژگی بیشتر بهره برده‌اند، این افراد صلاحیت بیشتری برای در اختیار گرفتن پست‌های بالاتر و یا مهم‌تر خواهند داشت. تربیت مدیر صالح باید طی یک فرایند مشخص انجام شود. علامه مصباح می‌فرماید:

باید اول 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 به‌دست می‌گیرند صلاحیت بیشتری برای مدیریت داشته باشند (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

هنگامی که سخن از مدیران صالح در سازمان‌های اداری می‌شود، باید این ویژگی‌ها در مدیران پرورش داده شود. از سوی دیگر، باید توجه داشت که شایسته شدن مدیران تحت تأثیر تربیت مناسب صورت می‌گیرد. این تربیت می‌تواند بستر رشد انسان مستعد را فراهم کند. علامه مصباح می‌فرماید:

کار اساسی<sup>۵</sup> آموزش و فرهنگ سازی و تربیت از همان دوران طفولیت است. مبارزه با فساد در جامعه اگر بخواهد ریشه‌ای باشد از آموزش ابتدایی آغاز می‌شود و در نظام آموزشی باید جدی گرفته شود. در برنامه‌های تلویزیونی و رسانه‌های ارتباطی باید فرهنگ‌سازی شود. در این زمینه، همه دستگاه‌های متولی فرهنگ باید نقش سازنده خود را در فرهنگ‌سازی به خوبی ایفا کنند. در این صورت، می‌توان شاهد کاهش هنجارشکنی‌ها در جامعه بود (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

به‌هرحال، عوامل متعددی می‌تواند در شایسته شدن مؤثر باشد. این عوامل را می‌توان به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد:

### الف. عوامل درونی

در بررسی عوامل درونی مؤثر در شناسایی و تربیت مدیران صالح، در آثار علامه مصباح، می‌توان به برخی از خصوصیات ارزنده دست یافت. این خصوصیات که از منابع دینی استنباط شده است، می‌تواند در یک الگوی تبیین‌شده، در مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گیرد. این پژوهش در شناسایی عوامل درونی، به هفت عنوان متناسب با آثار ارزشمند علامه، مستند به سخنان ایشان اشاره کرده است:

### ۱. اصالت خانوادگی

در شناسایی عوامل درونی، باید به زمینه‌ها و بسترهای صالح شدن، توجه کافی کرد. امیرمؤمنان علی<sup>ع</sup> در عهدنامه

خود به مالک/استر در خصوص انتخاب فرماندهان و کارگزاران، به این زمینه توجه کرده، توصیه می‌فرمایند که «فرماندهان خود را از خاندان‌های صالح و خوش سابقه انتخاب کنند» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

انسان‌هایی که در دامن افراد پاک تربیت شده‌اند بهتر می‌توانند مسیر رشد را پیموده، مؤثر باشند. علامه مصباح می‌فرماید: «در گزینش‌ها شناسایی اصالت خانوادگی افراد ضروری است» (مصباح یزدی، ۱۳۹۳). نهان پاک افراد بستر مناسبی برای اعمال صالح مدیران خواهد بود. افرادی که تحت تربیت صحیح قرار گرفته و با نان حلال رشد کرده‌اند کمتر در معرض آلودگی و ناپاکی قرار می‌گیرند.

## ۲. شایستگی‌های معنوی

در شناسایی و انتخاب کارکنان، این موضوع مدنظر قرار می‌گیرد که انسان موجودی دوعبدی است. تنها توانمندی‌های جسمی و سلامت بهداشتی برای استخدام کافی نیست، بلکه این افراد نیازمند شایستگی‌های معنوی و روحی نیز هستند. این شایستگی‌ها حاکی از سلامت نفس و خداپرستی افراد است و می‌تواند بیان‌کننده علایق معنوی و ایمانی کارکنان باشد. علامه مصباح می‌فرماید:

برای اداره بهتر سازمان‌ها، لازم است فرایندهای قانونگذاری، اجرا و نظارت و سازوکارهای لازم به خوبی پیش‌بینی شود. اما روح همه اینها و آنچه می‌تواند تأثیر آنها را تضمین کند، عامل معنوی و درونی است. این عامل درونی دین و ترس از خدا، توجه‌های مربوط به دین، فرهنگ و معارف ناب الهی است. بهترین عاملی که می‌تواند به‌طور عمومی و عمیق در موفقیت مدیران کارساز باشد ایمان و تقوا و ترس از خداست (همان).

از این رو، می‌توان گفت: گام مهم در رشد و پرورش مدیران صالح، تقویت اعتقادات دینی و خداپابری است. به عبارت دیگر، کسانی شایسته مدیریت در سازمان‌های اسلامی هستند که بتوانند خودسازی کنند. علامه درباره معنای «خودسازی» می‌فرماید:

منظور از خودسازی و - به‌طور کلی - پرداختن به خویش، شکل دادن و جهت بخشیدن به فعالیت‌های حیاتی و تصحیح انگیزه‌ها و در نظر گرفتن مقصد نهایی و سوگیری فعالیت‌ها برای خداوند است، نه محدود کردن و متوقف ساختن فعالیت‌ها و پرهیز از مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و عزلت‌گزینی! به عبارت دیگر، اینکه بدانیم چگونه کوشش‌های علمی و عملی خود را تنظیم کنیم و آنها را به چه سویی سوق دهیم تا در رسیدن به کمال حقیقی و فلاح و رستگاری مؤثر باشد (مصباح یزدی، ۱۳۸۴، ص ۲۱).

به‌رحال باید توجه داشت که درج ایمان در شاخصه‌های گزینش مدیران جامعه، تنها به سبب دینی بودن یا - به قول مخالفان - بر پایه تعصبات مذهبی استوار نیست، بلکه شرط اصلی و عقلی<sup>۵</sup> اعتماد به آنان است. حکومت‌های سکولار در ادعای خود، نقش ناظران و حسابگران را برای جلوگیری از تخلف مدیران، پررنگ و اساسی می‌دانند، ولی هیچ‌گاه نمی‌توانند ویژگی بازدارندگی ایمان و اعتقادات درونی را انکار کنند؛ زیرا ناظران هر قدر هم در حرفه خود مهارت داشته باشند، باز نمی‌توانند - دست کم - در مدیریت‌های کلان جایگزین ناظر درونی باشند. افزون بر آن، مدیر شایسته کسی نیست که از روی ترس امانتدار باشد، بلکه این خصیصه هنگامی منجر به شایستگی می‌شود که از درون خود مدیر به جوشش درآید و او در کمال رضایتمندی، در حفظ سپرده‌ها و امکانات همت‌گمارد (جوادی آملی، ۱۳۹۰، ص ۱۳۰).

### ۳. تقوا

توانمندی ارزشمند دیگری که مدیران باید داشته باشند مهارت «تقوا» است. امیرمؤمنان علیؑ نیز ارتقای این مهارت را از مالک بن حارث/اشتر طلب می‌کنند. ایشان در گام نخست فرمان خود، مالک را به تقوا، ایثار و فداکاری در راه اطاعت خدا و متابعت از کتاب او فرمان می‌دهند (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳). ارزشمندی این مهارت به فرمایش امیرمؤمنانؑ این است که می‌فرماید:

خداوند متکفل یاری کسی شده است که او را یاری نماید و... به او دستور می‌دهد که هوس‌ها و خواسته‌های نابه‌جای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشستنداری کند؛ زیرا نفس اماره همواره انسان را به بدی وامی‌دارد، مگر اینکه رحمت الهی شامل حال او شود (همان).

علامه مصباح مهارت تقوا را بسیار ارزشمند و مؤثر می‌داند و می‌فرماید:

تعهد اخلاقی و ملکه «تقوا» بسیار مهم است. باید فکری کرد که این جهت تقویت شود. در نظام دینی ما «تعهد» اصلی اساسی است. برای ما اخلاق و دین مساوی است؛ چون اخلاق ما اخلاق اسلامی است. براساس مبانی دینی، پابندی به اخلاق و تعهد، اصلی اساسی است. اگر افراد ملکه تقوا و کنترل درونی داشته باشند و به دین و آخرت ایمان داشته باشند هرگز دنبال فساد نمی‌روند. اگر این کار را بکنیم می‌توان اطمینان پیدا کرد که واقعاً یک کار ریشه‌ای انجام گرفته است (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

### ۴. تقیدات اخلاقی

البته گفت‌وگوهایی در این باره مطرح است که 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 محققان به آن پرداخته‌اند. ولی - به هر حال - و به اجمال این را می‌فهمیم که در مدیریت، به تربیت اسلامی و اخلاق اسلامی احتیاج داریم که صرفاً با آموختن مفاهیم و الفاظ درست نمی‌شود، بلکه در عمل باید خود را نشان دهد و به تزکیه نفس نیاز است (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

مدیری که خودسازی کرده باشد می‌تواند صفات ارزشمند اخلاقی را در وجود خود گسترش بدهد. از این‌رو، از نظر اخلاقی، هم حلیم و بردبار است و هم خوش‌برخورد. امیرمؤمنانؑ در خصوص انتخاب مدیران ارشد جامعه در عهدنامه فرمودند:

فرمانده سپاه خود را کسی قرار ده که از نظر تو نسبت به خدا و فرستاده او و امام تو، خیر خواه تر و پاک تر و حلیم ترند؛ همان‌ها که دیر به خشم می‌آیند و به راحتی عذر می‌پذیرند و نسبت به ضعیفان، مهربانند و در برابری زورمندان، قدرتمندند؛ همان‌ها که مشکلات، آنها را از پای در نمی‌آورد و ناتوانی آنان را به زانو در نمی‌آورد (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

برای به دست آوردن چنین نیروهایی، باید تلاش کرد و به هزینه تربیت آنها اهمیت داد. علامه مصباح می‌فرماید: از میان همه اینها، تربیت‌های اخلاقی مهم‌تر است. باید مطالعه کرد که چگونه باید آن را در سازمان توسعه داد و نهادینه کرد. برنامه‌ها در این عرصه را باید در سه مرحله کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اجرا کرد (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

موضوع «تربیت اخلاقی کارکنان» بسیار مهم است و توجه به آن می‌تواند برای سازمان‌ها، صرفه‌جویی اقتصادی داشته باشد و بهره‌وری آنها را افزایش دهد؛ چنان‌که علامه بر این نکته تأکید دارد:

باید کسانی را بیروانیم 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؟ (همان).

همچنین فرمود:

تنها وجود قدرت فیزیکی ضامن منافع و مصالح جامعه نخواهد بود و باید کسی متصدی فعالیت‌های اجرایی شود و قدرت را در دست بگیرد که علاوه بر برخورداری از مهارت‌های مادی و فیزیکی و برخورداری از ابزار و تجهیزات، از تقوا و شایستگی‌های اخلاقی نیز بهره‌مند باشد. در این صورت، حکومت با برخورداری از امکانات و توانایی‌های لازم و برخورداری از دانش به‌کارگیری امکانات و توانایی‌های خود، با انگیزه صحیح و در مسیر مصالح جامعه از نیروهای خود استفاده می‌کند و در عمل تابع هوا و هوس و امیال شخصی نخواهد بود. اما اگر شخص از صلاحیت اخلاقی و تقوا برخوردار نبود، وقتی قدرت و امکانات مادی در اختیار او قرار گرفت، احساس غرور می‌کند و براساس هوا و هوس و خواسته‌های شیطانی و جاه‌طلبی، به هر قسم که خواست آن قدرت را به کار می‌گیرد و در نتیجه از مسیر صحیح و حق منحرف می‌شود (مصباح یزدی، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۴۰).

## ۵. تعهد الهی

همان‌گونه که پیش از این بیان شد، علم و آموزش برای مدیران ضروری است. اما باید توجه داشت که تنها داشتن علم و مهارت کافی نیست. برای آماده‌سازی و تربیت منابع انسانی، آن‌گونه که علامه مصباح می‌فرماید:

لازم است که در دو بخش فعال بود: 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. ولی این دانستن‌ها کافی نیست. بسیاری هستند که خوب می‌دانند هدف چیست، می‌دانند چه روشی را باید به کار گرفت؛ برنامه‌ریزی بلدند. همه آنچه را دانستن است خوب می‌دانند، اما در عمل، خیانت می‌کنند. این نکته دیگری است. پس ما دو عامل اصلی عام داریم که یکی مربوط به دانستن‌هاست. هر کس برود درسش را بخواند، یاد می‌گیرد. دیگری مربوط به اراده انسان است که باید بخواند از دانستن‌ها درست استفاده کند، و این با کتاب درست نمی‌شود، با خواندن درست نمی‌شود. چیز دیگر می‌خواهد. اسمش را بگذارید: «تربیت اخلاقی»، «تعهد». اما به هر حال، این غیر از دانستن مفاهیم است؛ دلسوزی، اخلاص، امانتداری، و وجدان‌کاری می‌خواهد (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).



این موارد را می‌توانیم «عوامل درونی» بشناسیم.

یکی از عوامل درونی مؤثر که مهارت کار شایسته را به کارکنان می‌دهد داشتن انگیزه‌های متعهدانه است. دین می‌تواند انگیزه‌های متعهدانه را در انسان ایجاد کند و این تقویت بهره‌وری در کار را به دنبال دارد؛ آن‌گونه که علامه می‌فرماید:

کارکنان سازمان‌ها را وقتی می‌نگریم، غالباً به فکر پول درآوردن هستند، به فکر پست و مقامند، به فکر سوء استفاده 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 سوء استفاده می‌کنند. اگر با این بینش نگاه کنند مواظب لحظه‌لحظه‌های خود هستند و وقتشان را صرف کار دیگری نمی‌کنند (همان).

بنابراین شناخت درست هدف و تعهد برای تحقق هدف، ویژگی مهمی برای مدیران صالح است. علامه مصباح می‌فرماید: هدف از انقلاب و نظام اداری - اسلامی، تقویت باورهای دینی و رشد ارزش‌های اجتماعی - اسلامی بود و نیل به این هدف مهم تنها با رفت‌وآمد و جابه‌جایی مدیران قابل دستیابی نیست، بلکه مدیران باید دارای ویژگی‌های اساسی ذیل باشند: اولاً، آگاهی از اهداف اسلامی و شناخت درست مدیریت اسلامی؛ ثانیاً، داشتن ایمان، اراده آهنین و عزم راسخ برای اجرای برنامه‌هایی که منجر به تحقق این اهداف می‌شود (مصباح یزدی، ۱۳۹۰).

انجام فعالیت در سازمان، اگر رنگ و بوی خدایی به خود بگیرد، موجب شایسته شدن کار می‌شود. تلاش مدیران مؤمن برای انجام وظیفه هنگامی ستودنی است، که نیت‌های آنان خدایی باشد. علامه مصباح در این زمینه می‌فرماید:

ریشه ارزش‌ها در اسلام خدانشناسی، خداپرستی و تقرب به خداست. بنابراین اگر در کشوری فساد و ناهنجاری کم باشد، اما ریشه آن ناشی از تحمیل و زور یا عادت و آداب و رسوم باشد، نه توحید و تقرب، با معنایی که از «ارزش» ارائه شد، متناسب نیست. ارزش‌های اسلامی فقط در سایه شناخت و حرکات آزادانه و اختیاری صورت می‌گیرد. عملی که بر انسان تحمیل شود، انسان را به کمال نمی‌رساند. ممکن است گروهی از انسان‌ها را در جایی محصور کرد، تحت فشار قرار داد و زمینه حرکت آنها را محدود و از ارتکاب جرم جلوگیری کرد، اما صادر نشدن جرم و جنایت از چنین مردمی نشان ترقی و وارستگی و ارزشمندی آنها نیست (مصباح یزدی، ۱۳۸۰، ص ۲۴۴).

بنابراین به هر میزان، تقیدات دینی کارکنان افزایش یابد شایستگی آنان برای اداره سازمان‌ها نیز افزایش خواهد یافت.

## ب. عوامل بیرونی

در شناسایی عوامل بیرونی، می‌توان عوامل متعددی را شناسایی کرد که می‌توانند در تربیت مدیران صالح نقش مهمی داشته باشند. در اینجا، برخی از نکات مهمی که در دیدگاه علامه مصباح مطرح شده است ذکر می‌شود:

### ۱. محیط زندگی

شناسایی نیروی شایسته در سازمان‌ها نیازمند فعالیت‌های گسترده‌ای است. بخشی از این فعالیت‌ها مرتبط با سوابق

زیست خانوادگی و اجتماعی داوطلب کار در سازمان، پیش از به‌کارگیری است. امیرمؤمنان علی علیه السلام در این زمینه می‌فرماید: «از میان آنها، به کسانی اعتماد کن که در میان مردم، خوش‌آوازه‌تر و به امانتداری معروف‌ترند» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

«خوش‌آوازه بودن» و «امانتدار بودن» به‌منزله موفقیت در آزمون سوابق است و می‌تواند یکی از نشانه‌های صالح بودن افراد برای آینده باشد. علامه مصباح نیز می‌فرماید: «در گزینش‌ها اصالت خانوادگی، سوابق کاری، و پرس‌وجو از محیط زندگی فرد ضروری است» (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

این‌گونه سوابق افراد می‌تواند بیان‌کننده رفتارهای نهادینه‌شده فرد در طول زندگی باشد. کسانی که از شهرت خوبی در محل زندگی برخوردارند؛ بیشتر قابل اطمینان هستند که در آینده نیز بتوانند همین خوش‌رفتاری را ادامه دهند. سازمان‌ها با استخدام چنین افراد صالحی می‌توانند اعتماد عمومی را نسبت به خود نیز گسترش دهند.

## ۲. تربیت کارکنان

«آموزش نیروهای سازمان» یکی از وظایف مهم پیش‌بینی‌شده در مدیریت منابع انسانی است. سازمان‌ها با برنامه‌های آموزشی قبل از به‌کارگیری نیرو و در حین خدمت، تلاش می‌کنند توانمندی کارکنان را متناسب با نیازهای سازمان رشد بدهند و شرایط را برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی در رشد کمی و کیفی سازمان، فراهم آورند. علامه مصباح نیز می‌فرماید:

اول عنصر «آموزش و تربیت» را لحاظ کنیم، و گرنه 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 ایجاد 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 دانستی‌های ما را زیاد 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 (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

مجری قانون باید شناخت کافی از قانون و ابعاد و زوایای آن داشته باشد؛ زیرا حکومت برای اجرای قانون است و کارگزاران و مجریان هریک در هر سطحی که قرار دارند، به عنوان مجری قانون باید از قانون آگاهی کافی داشته باشند. در غیر این صورت، ولو فرد نخواهد بر طبق میل خود رفتار کند و مصمم است که به قانون عمل کند، اما چون به قانون آشنا نیست، در عمل اشتباه می‌کند و از عهده تطبیق قانون بر مصادیق واقعی آن برنمی‌آید. با اینکه چنین شخصی سوءنیت ندارد و از صلاحیت اخلاقی نیز بهره‌مند است، اما به سبب نشناختن قانون و برداشت ناصحیح از قوانین، به بیراهه و انحراف کشانده می‌شود و عملاً مصالح و منافع جامعه را زیر پا می‌نهد (مصباح یزدی، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۴۱).

دانش مدیریت در شمار علوم است که به شدت تحت تأثیر تحولات فنی و پیشرفت سایر علوم قرار دارد. این امر ناشی از ماهیت بین‌رشته‌ای دانش مدیریت است. به همین سبب اهتمام به بازآموزی مستمر و آموزش مداوم

مدیران ضرورت دارد. سازمان‌ها مایلند که مدیران آنها توانایی و مهارت لازم را در استفاده از روابط انسانی و کار با دیگران داشته باشند. از این رو، آموزش مبتنی بر پژوهش می‌تواند نقش ارزنده‌ای در تربیت مدیران صالح ایفا کند (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۴۰۲).

در اینکه برای مدیران چه برنامه‌های آموزشی باید طراحی شود، در مدیریت منابع انسانی به موضوعات متعددی اشاره شده است. برخی از عناوین آموزشی جنبه عمومی و مشترک در حرف و مشاغل دارد؛ و برخی دیگر در حرف و مشاغل خاصی کاربرد دارد. چون در پی شناسایی مدیران صالح براساس آموزه‌های اسلامی و دیدگاه علامه مصباح هستیم، بر این نکته تأکید می‌شود که در بخش آموزش‌های عمومی و مشترک، باید به آموزش اعتقادات اسلامی، احکام کسب و کار، و اخلاق حرفه‌ای از منظر اسلام، اهتمام ویژه داشت.

### ۳. فرهنگ سازمانی اسلامی

«فرهنگ سازمانی» را چنین تعریف کرده‌اند: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و پیش‌فرض‌های مشترکی که همه را در یک جهت هدایت می‌کند. هنگامی که اعضای سازمان نسبت به فرهنگ سازمان آگاهی دارند، کنترل رسمی کمتری ضرورت می‌یابد (رضاییان، ۱۳۹۳، ص ۵). فرهنگ سازمانی می‌تواند مدیران صالح را رشد دهد و به شیوه مناسب هدایت کند. علامه مصباح می‌فرماید:

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 دانستگی‌های 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 بخوایم 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 (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

### ۴. پرورش مدیران

یکی از وظایف مهم در مدیریت منابع انسانی، «پرورش مدیر» است. سازمان‌ها با تربیت مدیر، برای آینده نیروسازی می‌کنند. با پرورش کارکنان می‌توان به هدایت افراد مستعد و شایسته برای مدیریت آینده سازمان‌ها، همت گمارد. شیوه‌های پرورش مدیران در جامعه اسلامی، باید متناسب با آموزه‌های اسلامی باشد. از این رو، علامه مصباح می‌فرماید: هر قدر در زمینه مدیریت اسلامی 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

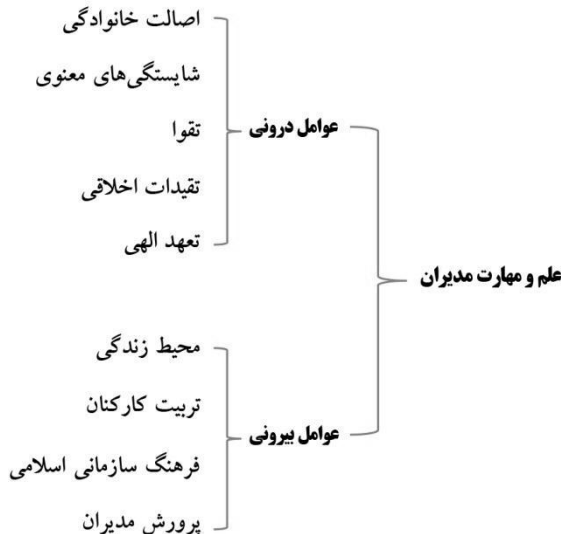
خودش را - ولو ضعف هم داشته باشند - در طول کار، با رفتار خودش تربیت کند، با تشویق‌های خودش، با تنبیه‌هایی که می‌کند، با روش‌های گوناگونی که در روان‌شناسی آمده و مورد تأیید اسلام هم هست، مدیر تربیت‌شده اسلامی است. او می‌تواند نیروی کارآمد بسازد و از نیروهای موجود هم حداکثر استفاده را بکند؛ برای آینده هم نیرو بسازد (مصباح یزدی، ۱۳۹۲).

پرورش مدیران باید مطابق ارزش‌های اخلاق اسلامی باشد. چگونه ارزش‌های اخلاقی را در میان افراد رواج دهیم؟ و چگونه افراد را وادار کنیم که این ارزش‌ها را بپذیرند و به آنها پایبند شوند؟ یعنی چگونه افرادی متعهد تربیت کنیم و تعهد را در کنار تخصص ایجاد کنیم؟ انجام این عمل به دو مقدمه نیاز دارد:

اول. باید ارزش‌ها را بررسی نماییم، ملاک اعتبارشان را بدانیم و تعیین کنیم که آیا از جهت نظری هم قابل قبول‌اند، یا نه؟

دوم. روش ترویج و رسوخ دادن ارزش‌ها در اذهان دیگران و پایبند کردن آنها به این ارزش‌ها را بیاموزیم؛ یعنی چه کاری را باید انجام دهیم که فردی را متعهد و عامل به دانسته‌های خود بار آوریم؟ زیرا بسیاری از افراد از لحاظ فکری و نظری، خوبی و درستی کاری را تصدیق می‌کنند، ولی در عمل مطابق آن رفتار نمی‌نمایند. پس چه باید کرد که افراد با این ارزش‌ها بار آیند و عامل درونی آنها جایگزین نظام کنترل بیرونی شود؟ غروشن است که بخشی از این کار به «روان‌شناسی» ارتباط دارد؛ یعنی تا زمانی که از غرایز انسان، میل‌ها و کشش‌های درونی افراد آگاهی نداشته باشیم و ندانیم که چگونه می‌توان میلی را تقویت کرد، به چه وسیله‌ای می‌توان آن را برجسته و بر سایر امیال حاکم کرد و چگونه فعل و اراده اختیاری انسان شکل می‌گیرد، نمی‌توان در انجام چنین امر مهمی موفق شد (مصباح یزدی، ۱۳۸۰، ص ۱۹).

نمودار ۲: مؤلفه‌های علم و مهارت در مدیران صالح



## راهکارهای پایش مدیران صالح

سازمان‌ها با شیوه‌های متعدد تلاش دارند که بهترین نیروی انسانی را در سازمان به کار بگمارند. پس از به‌کارگیری کارکنان، موضوع دیگری باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد که عبارت است از: ارزیابی و پایش مدیران. بهره‌مندی سازمان‌ها از نیروهای متعهد و متخصص، شرایط ارزنده‌ای برای موفقیت سازمان‌ها فراهم می‌کند. اما این امر نباید به این معنا باشد که سازمان‌ها، اعتماد بی‌دلیل به کارکنان داشته باشند. اعتماد سرمایه ارزشمندی است که سازمان‌ها به کارکنان متعهد خود ارزانی می‌دارند. ولی در دانش مدیریت گفته شده است: اعتماد خوب است، اما کنترل بهتر! کنترل اثربخش هنگامی شکل می‌گیرد که کارکنان نگرش خود را درباره اعمال کنترل تغییر دهند و سازمان‌ها روش‌های مناسب شأن کارکنان را به کار گیرند (استونر و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۹۹۶).

هنگامی که کارکنان با اهداف کنترل آشنا باشند و آن را به نفع خود بدانند، می‌توانند بهتر با نظام‌های کنترل همراهی کرده، آن را تبدیل به کنترل رضایت‌بخش کنند.

امیرمؤمنان علی<sup>ع</sup> در نامه‌ای به یکی از کارگزاران و مأموران خود، به او فرمان می‌دهند: به تقوا و ترس از خدا در امور پنهانی و اعمال مخفی، در آنجا که جز خدا هیچ‌کس شاهد و گواه، و احدی غیر او وکیل نیست، و نیز به او فرمان می‌دهند که برخی از اطاعت‌های الهی را آشکارا انجام ندهد، درحالی که در پنهان خلاف آن را انجام می‌دهد. (و باید بداند) آن کس که پنهان و آشکارش، کردار و گفتارش با هم مخالفت نداشته باشد، امانت الهی را ادا کرده و عبادت را خالصانه انجام داده است (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۲۶).

بررسی و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌های اسلامی بسیار ضروری است. به هر حال، مدیریتی که در جامعه هست، ابتدا باید خودش را اسلامی کند و بعد هم بتواند سایر نهادها را اسلامی کند تا جامعه اسلامی شود. شاید مهم‌ترین نقش را در این زمینه، مدیران کشور داشته باشند. چه بسا فکر کنیم آموزش و پرورش مهم‌ترین رکن است. همین‌طور هم هست؛ اما در خود آموزش و پرورش، مدیران بیشترین نقش را در برنامه‌ریزی و اجرا ایفا می‌کنند (مصباح یزدی، ۱۳۹۴).

به منظور کنترل عملکرد در مقایسه با برنامه‌ها، سازمان‌ها در کنار نظام‌های کنترلی، از سازوکارهای تنبیهی نیز استفاده می‌کنند تا بتوانند مجریان را وادار به عملکرد مفید کنند. اما مهم‌ترین سازوکار نظام اداری در جامعه اسلامی، بر پایه ایمان طراحی شده است. علامه مصباح می‌فرماید:

در نظام‌های سیاسی دنیا، از قوه قهریه، حبس، جزای نقدی و تنبیه بهره می‌گیرند. اما در نظام‌های الهی و جامعه دینی که مردم پایبند به دین هستند، علاوه بر مراحل مزبور، ترس از خدا نیز معیار مهمی است. از این‌رو، نظارت و اجرای قانون معنا و مفهومی دیگر دارد (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

مدیران صالح می‌دانند که نظام‌های نظارتی در سازمان فعال‌اند و باید در برابرش پاسخگو باشند؛ اما پیش از آن خود را در برابر خدا پاسخگو می‌دانند. علامه مصباح می‌فرماید:

در قانون‌گذاری همه این فرایندها را باید رعایت کرد و از قانون‌گذاری تا اجرا و نظارت باید سازوکارهای لازم را پیش‌بینی کرد. اما روح همه اینها و آن چیزی که می‌تواند تأثیر آنها را تضمین کند، عامل معنوی و درونی است. این عامل درونی دین و ترس از خدا، توجه‌های مربوط به دین، فرهنگ و معارف ناب الهی است (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

کارکنان و مدیران، به‌ویژه آنان که از موقعیتی برجسته برخوردارند و صاحب امضای طلایی هستند همیشه در معرض خطر فساد اداری قرار دارند و دائم از سوی افراد فسادطلب رصد می‌شوند. از این‌رو، نظام‌های کنترلی و انتظامی درصددند با سنگین کردن پیامدهای جرایم، انگیزه ارتکاب جرم را کاهش داده، کارکنان را از نزدیک شدن به فساد اداری برحذر دارند. علامه مصباح می‌فرماید:

در این نظام، هر مسئولیتی که به کسی بسپارید، احتمال تخلف دارد؛ ولی عوامل بازدارنده بیرونی کارساز و راه چاره اصلی نیست، بلکه یک عامل درونی نیز لازم دارد. البته عوامل بیرونی هم - فی‌الجمله - نقش‌هایی دارند؛ مثلاً تشویق مؤثر است؛ نیروهای انتظامی گاهی واقعاً فداکاری‌هایی می‌کنند و از رشوه‌های سنگین صرف‌نظر می‌کنند؛ تنبیه، مواخذه، بازداشت و مجازات‌های پیش‌بینی شده هم مؤثر است؛ اما اینها درمان قطعی نیست، به‌علاوه که محدودیت‌هایی دارد. از این‌رو، اگر کسی چنین ایثاری کرده، از گرفتن رشوه چشم‌پوشی کند، همه تعجب می‌کنند که چگونه کسی حاضر شده از گرفتن رشوه صرف‌نظر کند! اما اینچنین اتفاقات در میان بازرسان، قضات و... دنیا اندک است.

بنابراین، در قانون‌گذاری همه این فرایندها را باید رعایت کرد و از قانون‌گذاری تا اجرا و نظارت، باید سازوکارهای لازم را پیش‌بینی کرد. اما روح همه اینها و آن چیزی که می‌تواند تأثیر آنها را تضمین کند «عامل معنوی و درونی» است. این عامل درونی «دین و ترس از خدا، توجه‌های مربوط به دین، فرهنگ و معارف ناب الهی» است (همان).

به منظور پایش مدیران و تدوین برنامه‌های نظارتی مؤثر، می‌توان راهکارهای متفاوتی در نظر گرفت. علامه مصباح برای این نظام‌های نظارتی برنامه‌ای پیشنهاد می‌کند که در ذیل، بررسی می‌کنیم:

### یک. آگاهی دادن

هنگامی می‌توان کارکنان و مدیران را از خطا بازداشت که آنها را نسبت به موارد خطا آشنا سازیم. این موضوعی است که هر عقل سلیمی آن را می‌پذیرد. در اصطلاح اصول فقه گفته می‌شود: «فح عقاب بلا بیان»؛ یعنی شایسته نیست کسی را بدون داشتن آگاهی نسبت به رفتاری، مؤاخذه کنند.

اولین گام در ارزیابی و کنترل کارکنان، ارائه چارچوب‌ها و ضوابط کلی به ایشان است. سازمان‌ها با برنامه‌های متعدد، مانند اجتماعی کردن، دوره‌های آموزشی، و کارگاه‌های عملی می‌کوشند قوانین و ضوابط را به کارکنان خود بیاموزند و آنان را با خطمشی‌ها و سیاست‌های مدیران عالی سازمان آشنا سازند. علامه مصباح در این باره می‌فرماید: «فرهنگ‌سازی و ارائه آموزش، برای اطلاع از قوانین و مقررات ضروری است» (همان) تا کارکنان با حد و مرزهای وظایف و فساد اداری آشنا باشند.

«کنترل» یکی از وظایف اساسی مدیران در سازمان‌هاست. اولین گام در فرایند کنترل، تعیین ضوابط و معیارهای کنترل است. مدیران در این گام، تلاش می‌کنند که اطلاعات دقیقی از مراحل کار و استانداردها و ضوابط کاری و سپس انتظارات خود به کارکنان ارائه دهند (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۴۹۶). آگاهی کارکنان از این استانداردها می‌تواند ملاکی برای مؤاخذه کارکنان در صورت ارتکاب خطا باشد. به هر میزان معیارها با عبارت‌ها و کلمات

دقیق تر و سنجیده تری بیان شوند، می توان راحت تر آنها را به استانداردهای قابل سنجش تبدیل کرد و بر این اساس عملکرد کارکنان را اندازه گیری کرد (استونر و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۹۶۳). و بر این مبنا می توان به اصلاح عملکرد کارکنان نیز امید داشت.

علاوه بر آگاه کردن کارکنان با جزئیات و فرایند پایش عملکرد، بجاست سازمان ها جدیدیت خود را در انجام اقدامات ارزیابی کنند و آنها را به اطلاع کارکنان نیز برسانند. از این رو، سازمان های موفق به شیوه های گوناگون می کوشند به کارکنان گوشزد کنند که سازوکارهای گوناگونی برای کنترل امور در اختیار مدیریت سازمان قرار دارد. علامه مصباح در این باره می فرماید: «کارکنان باید بدانند که در سازمان نظارت جدی بر کار آنها وجود دارد و افراد زیره ذره بین هستند و کارهای خوب و یا بد آنها به چشم می آید» (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

البته سازوکارهای پایش کارکنان باید با لحاظ شئون انسانی کارکنان و ارزشمندی جایگاه افراد صورت گیرد تا اثربخشی بیشتری داشته باشد.

## دو. تشویق کردن

سازمان ها برای تحقق برنامه های خود، از سازوکارهای تشویقی نیز استفاده می کنند. علامه مصباح می فرماید:

در این نظام، هر مسئولیتی که به کسی بسپارید احتمال تخلف دارد؛ عوامل بازدارنده بیرونی و درونی نیاز است. البته عوامل بیرونی هم - فی الجمله - نقش هایی دارند؛ مثلاً تشویق مؤثر است. نیروهای انتظامی گاهی واقعاً فداکاری هایی می کنند و از رشوه های سنگین صرف نظر می کنند (همان).

طراحی نظام های تشویق و پاداش می تواند بر صالح بودن کارکنان تأکید کند و مشوقی باشد برای اینکه کارکنان به سمت فساد اداری گام برنداشته، وجهه سازمان را آبرومند نگه دارند.

امیرمؤمنان علی علیه السلام در عهدنامه خود به مالک اثرتر می فرماید: «آنان را به نیکویی یاد کن و پیوسته تشویقشان نما و کارهای مهمی را که انجام داده اند، برشمار؛ زیرا یاد کردن کارهای نیک آنان دلیرشان را [به کوشش و حرکت بیشتر] برانگیزاند و از کار مانده را به خواست خدا [به کار و تلاش] ترغیب نماید. پس رنج و کار هر یک از آنان را برای خودش بدان و رنج و زحمت کسی را به دیگری نسبت مده؛ و باید در پاداش دادن به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی، و باید بزرگی کسی تو را بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری، و پستی کسی تو را وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

تناسب تشویق با عملکرد کارکنان نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ چنان که امیرمؤمنان علیه السلام فرمودند: «لَتَنَاءُ بِأَكْثَرِ مِنَ الْأَسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ، وَ التَّقْصِيرُ عَنِ الْأَسْتِحْقَاقِ عِيٌّ أَوْ حَسَدٌ» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، حکمت ۳۴۷)؛ ستایش بیش از حد استحقاق و شایستگی، تملق و چاپلوسی است، و کم گذاشتن و کوتاهی از حد استحقاق، ناتوانی یا حسادت است. ایشان همچنین می فرمایند: «أَكْبَرُ الْحَقِّ الْأَعْرَاقُ فِي الْمَدْحِ وَ الذَّمِّ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ح ۲۹۸۵)؛ بزرگ ترین نادانی زیاده روی در ستایش یا بدگویی است. به هر حال، سازوکارهای تشویقی می توانند سلامت کارکنان را تضمین کرده، کارکنان دیگر را از خطا بازدارند.

## سه. تنبیه کردن

برای تربیت مدیران صالح، در کنار استفاده از سازوکارهای تشویقی، نیازمند سازوکارهای تنبیهی نیز هستیم. سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ راهکارهای تنبیهی، در کارکنان ایجاد ترس کرده، آنها را از ارتکاب فساد اداری بازدارند. چون اساس زندگی انسان بر جلب لذت و دفع ضرر است، به‌طور طبیعی انسان‌ها از اقداماتی که منجر به تنبیه و مواخذه‌شان شود، خود را برحذر می‌دارند. طبیعت انسان با درد و رنج ناسازگار است و از اعمالی که چنین پیامدهایی داشته باشند، دوری می‌کند.

امیرمؤمنان علی علیه السلام در فرمایش خود به این نکته که تنبیه<sup>۱۰</sup> دردآور است و سبب گریز انسان از عمل سوء می‌شود، اشاره کرده، می‌فرماید: «مَنْ اِيقَنَ بِالْمُجَازَاةِ لَمْ يُوَثِّرْ غَيْرَ الْحُسْنَى» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰، ح ۱۰۱۱)؛ کسی که به کیفر (عمل) یقین دارد جز کار نیک انجام نمی‌دهد. هنگامی که فرد به پیامد عمل نامطلوب توجه می‌کند و درد و رنج آن را به خاطر می‌آورد و حیثیت و آبروی خود را در معرض آسیب می‌بیند خود را از ارتکات عمل نامطلوب پرهیز می‌دهد.

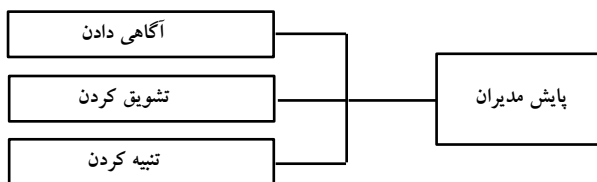
همچنین آن حضرت به یکی از کارگزاران خود که متهم به خیانت در بیت‌المال بود، می‌فرماید: «اگر گزارش خیانت تو به بیت‌المال ثابت شود تو را زبون و خوار خواهیم کرد و قدر و مرتبه‌ات نزد من سبک می‌گردد» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، نامه ۴۳). اعمال تنبیه برای خاطی در سازمان‌ها و ترس کارکنان از پیامدهای مواخذه و تنبیه می‌تواند عاملی بازدارنده به‌شمار آید. علامه مصباح می‌فرماید: «برای جلوگیری از فساد اداری لازم است از شیوه مواخذه و برخورد با افراد خاطی استغافه شود» (مصباح یزدی، ۱۳۹۳).

تحقق اهداف سازمان‌ها از مسیر صحیح، نیازمند مقابله با کارکنان فاسد است. برای این منظور، گام اول آن است که ضمانت کافی برای اجرای قوانین وجود داشته باشد و بتوان به شیوه مناسب با متخلفان برخورد کرد. علامه مصباح می‌فرماید:

گرچه با پیشرفت علمی و صنعتی، وسایل و ابزار و سلاح‌های پیشرفته در اختیار مجریان قوانین قرار گرفته و حتی دستگاه‌های الکترونیکی برای مجازات مجرمان اختراع شده، اما نیروهای عمل‌کننده باید از قدرت جسمانی و بدنی کافی نیز برخوردار باشند. با توجه به این نکته، ضروری است همه حکومت‌های کوچک و بزرگ، پیشرفته و غیرپیشرفته، برای مقابله با جنایات و حفظ امنیت داخلی، از نیروی انتظامی برخوردار باشند. بنابراین، وجود دستگاه‌های انتظامی در هر کشوری و برخورداری آنها از امکانات و تجهیزات پیشرفته، دلیل بر این واقعیت است که بدون برخورداری حکومت از قدرت قاهره، عملاً قوانین اجرا نخواهند یافت. باید در جامعه قوه قهریه وجود داشته باشد تا افراد مجرم و خیانت‌پیشه از آن حساب ببرند و وجود آن نیرو برانگیزاننده عامل روانی ترس و وحشت در متخلفان باشد تا دست به جرم و جنایت نزنند، یا اگر کسی جرمی کرد او را مجازات کنند (مصباح یزدی، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۳۹).



### نمودار (۳): مؤلفه‌های پایش مدیران صالح



### نتیجه‌گیری

این مقاله با تأکید بر آثار علامه مصباح یزدی در صدد شناسایی خصوصیات مدیران صالح است. امروزه عمده فعالیت مردم در بستر سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی صورت می‌گیرد. وجود کارکنان شایسته در این سازمان‌ها که زیر نظر مدیران صالح فعالیت می‌کنند، می‌تواند برای مردم آرامش ایجاد کرده، موجب رشد جامعه اسلامی باشد. این مطالعه نشان داد: دو عامل اساسی «علم و مهارت مدیران» و «پایش مدیران صالح» سازواره اصلی الگوی مطالعه هستند.

عامل «علم و مهارت مدیران» نیز به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم شد. عوامل درونی مؤثر در شکل‌گیری مدیران صالح در سازمان‌ها عبارتند از: اصالت خانوادگی، معنویت، تقوا، اخلاق، و تعهد. در بررسی عوامل بیرونی به تحقیقات محلی، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، و پرورش مدیران توجه شد.

پرورش و تربیت مدیران بخشی از ساخت مدیران صالح است. برای اطمینان از شایستگی‌های مدیران صالح، نیازمند پایش مدیران نیز هستیم. پایش و ارزیابی مدیران با آگاهی دادن، تشویق کردن، و مؤاخذه کردن صورت می‌گیرد. بر این اساس می‌توان الگوی مطالعه را در ذیل مشاهده کرد:

سیره عملی علامه مصباح نشان می‌دهد که ایشان با اهتمام به این عوامل، توانسته بودند سازمانی عاری از فساد اداری با مدیرانی صالح شکل دهند، به گونه‌ای که می‌فرمود:

در مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>ع</sup> عزیزانی داریم که - بحمدلله - برای چای خوردنشان 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 زمان آن را 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، تلویزیون می‌بیند، رادیو گوش می‌دهد، روزنامه می‌خواند. وقتی هم کسی مراجعه می‌کند و کار دارد، می‌گوید: برو فردا بیا، وقت نداریم! (مصباح یزدی، ۱۳۹۲)

چنین کارکنانی نتیجه تربیت نظری و سیره عملی علامه مصباح بودند و می‌توانند برکات ارزشمندی برای جامعه اسلامی داشته باشند. بدین سبب مقام معظم رهبری در پیام تسلیت خود، ایشان را «مدیری شایسته» لقب داد و مؤسسه تحت سرپرستی ایشان را «الگوی جامع برای حوزه علمی» برشمرد.

## منابع

نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، مشهور.

استونر، فریمن و دیگران، ۱۳۷۹، مدیریت، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

تمیمی آمدی، عبدالواحدین محمد، ۱۳۶۰، *عمر الحکم و درر الکلم*، ترجمه و شرح آقاجمال خوانساری، تهران، دانشگاه تهران.

جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۹۰، *نسبت دین و دنیا*، قم، اسراء.

رضاییان، علی، ۱۳۹۵، *فرهنگ سازمانی*، تهران، سمت.

مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۸۰، *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ❖

\_\_\_\_\_، ۱۳۸۴، *به سوی خودسازی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ❖

\_\_\_\_\_، ۱۳۸۵، *پرسش‌ها و پاسخ‌ها*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ❖

\_\_\_\_\_، ۱۳۸۹، *نظریه سیاسی اسلام*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ❖

\_\_\_\_\_، ۱۳۹۰، «نظام اداری و سیر تکامل آن در صدر اسلام و انقلاب اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال اول، ش ۳،

ص ۱۱-۷.

\_\_\_\_\_، ۱۳۹۲، «مدیریت اسلامی و ضرورت توجه به آن در نظام اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۷، ص ۱۷-۵.

\_\_\_\_\_، ۱۳۹۳، «سلامت اداری و راه‌های مبارزه با فساد اداری»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۹، ص ۱۱-۵.

\_\_\_\_\_، ۱۳۹۴، «جایگاه آموزه‌های اسلامی در امور مدیریتی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۱۱، ص ۱۳-۵.

میرسپاسی، ناصر، ۱۳۸۶، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران، میر.