

# اسلام و پژوهش های مدیریتی

سال ششم، شماره اول، پیاپی ۱۳، پاییز و زمستان ۱۳۹۵



مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دوفصل نامه «اسلام و پژوهش های مدیریتی» به استناد ماده واحده مصوب ۱۳۸۷/۳/۲۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی و براساس نامه شماره ۳۷۷۸ مورخ ۱۳۹۳/۵/۵ شورای اعطای مجوزها و امتیازهای علمی وابسته به شورای عالی حوزه های علمیه، از شماره ۲ حائز رتبه «علمی - ترویجی» گردید.

## مدیر مسئول

محمدتقی نوروزی

## سرمدیر

محسن منطقی

## مدیر اجرایی

حمید خانی

## صفحه آرا

محمد ایلاقی حسینی

سامانه ارسال و پیگیری مقالات

[Nashriyat.ir/SendArticle](http://Nashriyat.ir/SendArticle)

## اعضای هیئت تحریریه

علی آقاییروز

استادیار پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه

علی نقی امیری

دانشیار پردیس فارابی، دانشگاه تهران

عبدالله توکلی

استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

علی رضائیان

استاد دانشگاه شهید بهشتی

محسن منطقی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

محمدتقی نوروزی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

محمد مهدی نادری قمی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

ولی الله نقی پورفر

دانشیار دانشگاه قم

نشانی: قم، بلوار امین، بلوار جمهوری اسلامی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی قدس سره - طبقه چهارم،

اداره کل نشریات تخصصی

تحریریه ۳۲۱۱۳۴۷۱ مشترکان ۳۲۱۱۳۴۷۴ - دورنگار

۳۲۹۳۴۴۸۳ (۰۲۵)

صندوق پستی ۳۷۱۶۵-۱۸۶

[www.iki.ac.ir](http://www.iki.ac.ir) & [www.nashriyat.ir](http://www.nashriyat.ir)

فروشگاه اینترنتی

<http://eshop.iki.ac.ir>

نمایه در:

[sid.ir](http://sid.ir) & [isc.gov.ir](http://isc.gov.ir) & [magiran.com](http://magiran.com) & [noormags.ir](http://noormags.ir)

## راهنمای تهیه و تنظیم مقالات

### الف) شرایط عمومی

۱. مقالات ارسالی باید برخوردار از صبغه تحقیقی - تحلیلی، ساختار منطقی، انسجام محتوایی، و مستند و مستدل بوده و با قلمی روان و رسا به زبان فارسی نگارش یافته باشند.
۲. مقالات خود را در محیط WORD با پسوند Doc از طریق وبگاه نشریه به <http://nashriyat.ir/SendArticle> ارسال نمایید.
۳. حجم مقالات حداکثر در ۲۵ صفحه (۳۰۰ کلمه‌ای) تنظیم شود. از ارسال مقالات دنباله‌دار جدا خودداری شود.
۴. مشخصات کامل نویسنده شامل: نام و نام خانوادگی، مرتبه علمی / تحصیلات، نشانی کامل پستی، نشانی صندوق الکترونیکی، شماره تلفن تماس، شماره دورنگار، مؤسسه علمی وابسته، همراه مقاله ارسال شود.
۵. مقالات ارسالی نباید قبلاً در نشریات داخلی و یا خارجی و یا به‌عنوان بخشی از یک کتاب چاپ شده باشند. و نیز همزمان برای چاپ به سایر مجلات علمی ارسال نشده باشند.
۶. از ارسال مقالات ترجمه شده خودداری شود. نقد مقالات علمی و یا آثار و کتاب‌های منتشر شده، که حاوی موضوعات بدیع یا نکات علمی ویژه، که با مقتضیات و نیاز جامعه علمی تناسب داشته باشد، امکان چاپ دارند. البته، چاپ مقالات پژوهشی و تألیفی بر این‌گونه مقالات اولویت خواهد داشت.

### ب) نحوه تنظیم مقالات

- مقالات ارسالی باید از ساختار علمی برخوردار باشند؛ یعنی دارای عنوان مشخصات نویسنده، چکیده، کلیدواژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه و فهرست منابع باشند.
۱. چکیده: چکیده فارسی مقاله (به همراه چکیده انگلیسی) حداکثر ۱۵۰ کلمه تنظیم گردد و به اختصار شامل: بیان مسئله، هدف پژوهش، روش و چگونگی پژوهش و اجمالی از یافته‌های مهم پژوهش باشد. در چکیده از طرح فهرست مباحث یا مرور بر آنها، ذکر ادله، ارجاع به مأخذ و بیان شعاری خودداری گردد.
  ۲. کلیدواژه‌ها: شامل حداکثر ۷ واژه کلیدی مرتبط با محتوا که ایفاکننده نقش نمایه موضوعی مقاله باشد.
  ۳. مقدمه: در مقدمه مقاله، مسئله تعریف، به پیشینه پژوهش اشاره، ضرورت و اهمیت پژوهش طرح، جنبه نوآوری بحث، سؤالات اصلی و فرعی، تصویر اجمالی ساختار کلی مقاله براساس سؤالات اصلی و فرعی مطرح و مفاهیم و اصطلاحات اساسی مقاله تعریف گردد.

۴. بدنه اصلی: در سامان‌دهی بدنه اصلی مقاله، یکی از شرایط زیر لازم است:

- الف - ارائه کننده نظریه و یافته جدید علمی؛
  - ب - ارائه کننده تقریر و تبیین جدید از یک نظریه؛
  - ج - ارائه کننده استدلال جدید برای یک نظریه؛
  - د - ارائه نقد جامع علمی یک نظریه.
۵. نتیجه‌گیری: نتیجه بیانگر یافته‌های تفصیلی تحقیق است که به‌صورت گزاره‌های خبری موجز بیان می‌گردد. از ذکر بیان مسئله، جمع‌بندی، مباحث مقدمه‌ماتی، بیان ساختار مباحث، ادله، مستندات، ذکر مثال یا مطالب استطرادی در این قسمت خودداری شود.
۶. فهرست منابع: اطلاعات کتاب‌شناختی کامل منابع و مأخذ تحقیق (اعم از فارسی، عربی، و لاتین) در انتهای مقاله براساس شیوه زیر آورده می‌شود:

- نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال نشر) نام کتاب، (ترجمه یا تحقیق)، نوبت چاپ، محل نشر، ناشر.  
نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال و ماه یا فصل نشر) «عنوان مقاله»، نام نشریه، شماره نشریه، صفحات ابتدا و انتهای مقاله.  
۷. آدرس دهی باید بین متنی باشد: (نام نویسنده، سال نشر، صفحه)

### ج). یادآوری

۱. حق رد یا قبول و نیز ویرایش مقالات برای مجله محفوظ است.
۲. مجله حداکثر پس از چهار ماه از دریافت مقاله، نتیجه پذیرش یا عدم پذیرش را به نویسنده اطلاع خواهد داد.
۳. حق چاپ مقاله پس از پذیرش برای مجله محفوظ و امکان نقل مطالب در جای دیگر با ذکر نشانی نشریه بلامانع است.
۴. مطالب مقالات مبین آراء نویسندگان آنهاست و مسئولیت آن نیز بر عهده آنهاست.
۵. مقالات دریافتی، نرم‌افزارها، و... در صورت تأیید یا عدم تأیید بازگردانده نمی‌شود.

## فهرست مطالب

---

الگوی رهبری امام خمینی علیه السلام / ۵

کتابخانه ابوطالب خدمتی / علی آقا پیروز

گامی در مدیریت جهادی / ۲۳

محسن منطقی

تبیین چارچوبی برای پاسخ‌گویی نظام اداری؛ نگاهی به نامه ۵۳ «فج البلاغه» / ۳۹

عبدالله توکلی

روش‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی با رویکرد اسلامی / ۵۹

محمدرضا رحیمی

صلاحیت‌های لازم برای مدیران به‌منظور تصدی پست‌های مدیریتی در نظام اسلامی ... / ۷۷

جواد آقامحمدی

تبیین رابطه بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی وجدان کاری / ۹۷

کتابخانه افسانه محمدنیا / آزاده محمدشریفی / ایوب شیخی

الملخص / ۱۱۵

Abstracts / ۱۲۶



## الگوی رهبری امام خمینی

Akhedmaty@rihu.ac.ir

A.pirooz@iict.ac.ir

کتابخانه ابوطالب خدمتی / استادیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

علی آقاییروز / استادیار پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی

دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۱۸ - پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۱۲

### چکیده

نظریه‌های زیادی در حوزه رهبری از سوی نظریه‌پردازان مدیریتی ارائه شده و هر کدام خواسته‌اند بر اساس سطح بالای تأثیرگذاری و موفقیت مدیران در وظیفه رهبری، نظریه‌ای را تبیین و ارائه کنند. بی‌تردید، یکی از رهبران موفق در سطح ملی، که درخششی بین‌المللی داشت و با نفوذ معنوی و عمیق خود، توانست انقلابی عظیم و تحولی شگرف در ایران ایجاد کند، امام خمینی است. مسئله اصلی این نوشتار عبارت است از اینکه شیوه رهبری امام خمینی در سطح ملی چگونه است؟ فرضیه تحقیق عبارت است از اینکه امام خمینی رهبری مردمی و رفتارهای ایشان منبث از خدامحوری و بصیرت است. روش حاکم بر این تحقیق بر نقل و تحلیل عقلی استوار است. در این روش، که از سنخ روش تحقیق «کیفی» است، تحلیل و تفسیر متن و سند براساس گفته‌ها و نوشته‌های برجای مانده از امام خمینی و نیز خاطراتی که دیگران از ایشان نقل کرده‌اند، انجام می‌شود. در این روش، از مبانی فکری، نظری و عملی امام خمینی سه مؤلفه «بصیرت، خدامحوری، مردمی بودن» کشف گردیده و از طریق ارتباط مفهومی میان این سه، الگوی رهبری ایشان در سطح ملی به دست آمده است. این الگو، شیوه رهبری ایشان در سطح ملی را روشن می‌سازد. بر اساس این الگو، سه مؤلفه بینشی، گرایشی و رفتاری برای رهبری امام خمینی در نظر گرفته می‌شود و برخی جلوه‌های رفتاری نیز با توجه به قضایایی از رهبری مردمی ایشان نقل می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری، خدمتگزار، بصیرت، خدامحوری، مردمی.

## مقدمه

بی‌تردید، بررسی شیوه رهبری امام خمینی علیه السلام مقدمه‌ارائه‌الگویی برای سبک رهبری در مدیریت اسلامی است. این شیوه، که مبتنی بر کتاب و سنت است و ریشه در معارف اسلامی دارد، می‌تواند بخشی از مدیریت اسلامی نیز تلقی گردد؛ زیرا امام خمینی علیه السلام در رهبری خود، جز بر آنچه از اسلام به عنوان یک حقیقت جاودانه دریافته بود، عمل نکرد. براین اساس، تحقیق بر روی شیوه رهبری ایشان و کشف ابعاد رهبری‌اش موضوعی است که می‌تواند برای رهبران جوامع در سطح کلان و نیز مدیران سازمان‌ها در سطح خرد مطلوب و پرجاذبه باشد، به‌گونه‌ای که علاقه‌مندان آن رهبر فرزانه بتوانند شیوه امام را الگوی رهبری خود قرار داده، بر اساس آن عمل نمایند. البته الگوهای حقیقی رهبری اسلامی، پیشوایان معصوم علیهم السلام هستند، لیکن با توجه به آنکه امام خمینی علیه السلام پیرو واقعی پیشوایان دینی بوده و جایگاه والایی پس از مقام عصمت دارد و نیز به سبب سهل‌الوصول بودن منابع در نتیجه معاصرت، شیوه رهبری امام خمینی علیه السلام، موضوع تحقیق قرار گرفت تا پس از دستیابی به نتایج کاربردی، بتواند برای علاقه‌مندان مدیریت اسلامی منبع و مرجع قرار گیرد. از آن‌رو که تحقیق بر شیوه رهبری امام راحل، ظرفیتی فراتر از یک مقاله و یا حتی یک کتاب می‌طلبد، این مقاله می‌کوشد تا به صورت فشرده و به اختصار، مؤلفه‌های رهبری ایشان را تنها در سطح ملی، احصا و بررسی کند و بر اساس آنها، الگوی رهبری را تعریف نماید.

پیش از بیان مسئله و روش تحقیق، تعریف و برداشت خود از رهبری را بیان می‌کنیم تا تبیین مسئله به خوبی صورت گیرد:

## تعریف «رهبری»

برای «رهبری» تعاریف زیادی ارائه شده، ولی هیچ‌یک از آنها مقبولیت عام نیافته است. البته عناصر مشترکی در بیشتر آنها وجود دارد که پس از ذکر تعاریف، مطمح‌نظر قرار می‌گیرد:

– «رهبری» به عنوان یک فرایند، عبارت است از: قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه به منظور دستیابی به هدف (مورهد، ۲۰۰۱، ص ۳۳۴).

– «رهبری» هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است، به‌گونه‌ای که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به اهداف گروه تلاش کنند (کونتز، ۱۹۹۰، ص ۳۹۷).

اگرچه تعاریف مزبور، اندکی با هم متفاوتند، لیکن در بیشتر آنها عناصر مشترکی وجود دارد که می‌تواند به فهم ما از رهبری کمک کرده، به توافق بر روی یک تعریف منجر شود. در بیشتر تعاریف، واژه

«توانایی نفوذ» ذکر شده و در برخی نیز به جای آن، از واژه «تأثیرگذاری» استفاده شده که با «توانایی نفوذ» مترادف است. همچنین در بیشتر تعاریف، عنصر «اهداف» نیز وجود دارد؛ یعنی رهبر تلاش می‌کند تا با نفوذ در دیگران، اهداف را محقق سازد. بنابراین، توانایی نفوذ در دیگران جهت‌دار و به سمت اهداف است.

در یک جمع‌بندی، می‌توان «رهبری» را «توانایی نفوذ در دیگران به منظور نیل به اهداف» تعریف کرد. «رهبر» کسی است که بتواند در رفتار و افکار دیگران نفوذ کند و تغییراتی در رفتار و افکار آنها ایجاد کند. می‌توان گفت: هر جا نفوذی صورت می‌گیرد رهبری صورت گرفته است. از سوی دیگر، بالاترین رهبران اگر توان نفوذ در افراد را نداشته باشند طبق این تعریف، در واقع رهبر نیستند.

### تبیین مسئله

با توجه به تعریف رهبری، که عنصر اصلی در آن، «نفوذ و تأثیرگذاری» است، اکنون به طرح مسئله ذیل می‌پردازیم:

در دنیا رهبران زیادی ظهور کرده‌اند که دامنه نفوذ آنان در میان جوامع، گسترده و چشمگیر بوده است. این رهبران فارغ از شخصیت مثبت یا منفی، تأثیرگذاری عمیقی از خود بر جای گذاشته‌اند که نظر هر محققى را به خود جلب می‌کند. در میان این رهبران، امام خمینی  $\text{علیه السلام}$  با آن نفوذ معنوی و عمیق خویش، به اعتقاد دوست و اعتراف دشمن، در قلوب مردم ایران جای گرفت و بر قلب‌های آنان حکومت کرد. دامنه این نفوذ به حدی بود که نه تنها ایران، بلکه جوامع اسلامی و حتی غیراسلامی را نیز فرامی‌گرفت. این رهبر الهی توانست توده‌های مردم را در جهت اهداف الهی با خود همراه کرده، و آنان را در مسیر انقلاب اسلامی و اجرای ارزش‌ها و احکام الهی قرار دهد.

جای این پرسش هست که امام خمینی  $\text{علیه السلام}$  چگونه چنین تأثیرگذاری عمیقی در میان پیروان خود داشت و رمز نفوذ شگفت‌انگیز ایشان در پیروان چه بود، تا آنجا که حاضر بودند همه هستی خود را فدای آرمان‌های آن رهبر فرزانه کرده، با اشارت او، جان خود را هدیه اهداف والایش کنند؟ این واقعیتی است که در زمان دفاع مقدس، بارها شاهد آن بودیم و با تمام وجود آن را احساس می‌کردیم. رهبری که طلوعش در سال ۱۳۵۷ با استقبال میلیونی مردم بزرگوار ایران مواجه شد و غروبش با تشییع میلیون‌ها داغدار همراه گشت. سبک و الگوی رهبری او چگونه بود و از چه شیوه‌ای برای نفوذ استفاده می‌کرد که گستره و عمق آن، چنین شگفت‌انگیز است؟

بنابراین، سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از اینکه: شیوه رهبری امام خمینی علیه السلام در سطح ملی چگونه است؟

فرضیه تحقیق: امام خمینی علیه السلام رهبری مردمی و رفتارهایش منبعث از خدامحوری و بصیرت بود.

## روش تحقیق

از نظر ماهیت روش تحقیق، روش حاکم بر این تحقیق بر نقل و تحلیل عقلی مبتنی است. در این روش، تحلیل و تفسیر براساس متن و سند مربوط به گفته‌ها و نوشته‌های برجای مانده از امام خمینی علیه السلام صورت می‌گیرد و محقق در جست‌وجوی آن است که خطوط اساسی متن را مشخص و متمایز ساخته، جنبه‌های فرعی را به این خطوط اصلی پیوند دهد تا ارتباط مفهومی میان آنها را در یابد، پس با توجه به گزاره‌ها و یافته‌های به دست آمده از آثار مکتوب ایشان، استنتاج‌هایی در حوزه رهبری و شیوه‌های رهبری ارائه کند. از این رو، برای تبیین و تحلیل متن، از روش ذهنی استفاده می‌شود و تحلیل درونی متون منظور بر پایه‌های عقلانی و اجتهادی انجام می‌شود.

به عبارت دیگر، ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای بر ادبیات انجام شده در زمینه رهبری، مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری در سطح کلان و یا خطوط اصلی در رهبری امام، استخراج و سپس با استفاده از تحلیل مستندات تاریخی و مصاحبه‌ها و سخنرانی‌های امام خمینی علیه السلام و استفاده از مطالعات پیشین انجام شده، جلوه‌های رفتاری مؤلفه رهبری، تبیین می‌شود.

آنچه در ابتدای این تحقیق رخ داده، مطالعه پیشینه تحقیق در موضوع رهبری امام و نیل به نقطه‌ای است که محققان به آن دست یافته‌اند. در پی آن، سعی شده است تا از طریق مبانی و زیرساخت‌های فکری امام، مؤلفه‌های رهبری ایشان کشف گردد. این مؤلفه‌ها خطوط اصلی رهبری و خود دارای شاخص‌ها و جلوه‌های رفتاری هستند.

ذکر این نکته لازم است که برای رهبری امام خمینی علیه السلام سطوح متفاوتی را می‌توان در نظر گرفت. در این پژوهش، عمدتاً رهبری در سطح ملی موضوع بحث قرار می‌گیرد.

## مؤلفه‌های رهبری امام خمینی علیه السلام

رهبری امام خمینی علیه السلام در سطح ملی، دارای سه مؤلفه «بصیرت»، «خدامحوری» و «مردمی بودن» است. این سه را به این سبب مؤلفه می‌نامیم که با یکدیگر ارتباط و پیوند مفهومی دارند. «بصیرت» ناظر به (بینش)،



«خدامحوری» مربوط به (گرایش) و «مردمی بودن» شکل و نوع رفتارهای امام را شکل می‌دهد. این مؤلفه‌ها از مبانی نظری امام استخراج می‌شوند. اینک به شرح هریک از مؤلفه‌ها می‌پردازیم:

## ۱. بصیرت

با توجه به تعریف «رهبری»، که «توانایی نفوذ در جهت رسیدن به اهداف» است، رهبر پیروان خود را به سمت اهداف، راهبری می‌کند و این راهبری مستلزم وجود مقوله‌ای در رهبر است که بدون آن این راهبری رخ نمی‌دهد. رهبر باید راه و مسیر وصول به اهداف را بشناسد، موانع وصول به هدف را بداند، و نسبت به اهداف نیز آگاهی و اطلاعات لازم داشته باشد. براین اساس، بصیرت در رهبری ضروری است. «بصیرت» از ریشه «بصر» به معنای «علم و آگاهی روشن و شفاف به اشیا و امور» است (ابن فارس ۱۴۰۴ق، ص ۲۵۳-۲۵۴). این آگاهی گاه از رؤیت حسی سرچشمه می‌گیرد که معمولاً بدان «بصر» می‌گویند و جمع آن «ابصار» است، و گاه به «توان ادراک شفاف قلب» اطلاق می‌شود که «بصیرت» نام دارد و جمع آن «بصائر» است (راغب اصفهانی، بی تا، ص ۴۵-۴۶). به تعبیر **مجمع‌البیان**، «بصیرت»، «بینشی است که با آن، واقعیت آن گونه که هست مشاهده می‌شود» (طبرسی، ۱۴۰۶ق، ص ۴۳۰). در **فرهنگ معاصر** نیز «بصیرت» به معنای «تشخیص و تمییز و فهم و بینش» آمده است (آذرنوش، ۱۳۸۴، ص ۳۹).

در اصطلاح اهل تفسیر، «بصیرت» بینشی است که با آن، حق از باطل متمایز می‌گردد (طباطبائی، ۱۳۹۴ق، ج ۳، ص ۲۱۹). از این رو، به محتوای قرآن و کتب آسمانی «بصائر» اطلاق گردیده است (انعام: ۱۰۴). «بصیرت» در اینجا می‌تواند شامل همه این موضوعات باشد. رهبری که دارای علم و آگاهی و بصیرت قلبی است، رهبری که دارای قدرت تشخیص و بینش بالاست، چنین رهبری به معنای واقعی «بصیر» است.

«بصیرت» به عنوان یکی از اجزای اساسی رهبری کارآمد شناخته می‌شود این اصطلاح به‌طور کلی، برای توصیف کسی به کار می‌رود که درک روشنی از آینده و اقدامات لازم برای رسیدن موفقیت‌آمیز به آنجا را دارد. به تصریح **امام خمینی**<sup>ؑ</sup> رهبر باید بصیر و آگاه باشد. ایشان که خود، رهبری هوشمند و بصیر بود و به لزوم بصیرت در رهبران دینی نیز اعتقاد داشت، از رهبران هر ملت می‌خواست هوشمندانه عمل کنند و مراقب طرح‌های شیطانی دشمنان باشند و می‌فرمود: علمای هر ملتی، ملت خودشان را آگاه کنند به نقشه‌هایی که اجانب و مستعمرین کشیده‌اند برای تفرقه‌اندازی (موسوی خمینی، ۱۳۸۵، ج ۶، ص ۲۹۵). ایشان این وظیفه مهم را تکلیف همه رهبران مذهبی می‌دانست (همان).

در فرازی چنین می‌فرماید: «مجتهد باید به مسائل زمان خود احاطه داشته باشد... از ویژگی‌های یک مجتهد جامع است. یک مجتهد باید زیرکی و هوش و فراست هدایت یک جامعه بزرگ اسلامی و غیراسلامی را داشته باشد» (همان، ج ۲۱، ص ۲۹۰). امام خمینی علیه السلام این بصیرت را داشت. مهم‌ترین شاخص‌های بصیرت در رهبری امام عبارت است از: دوراندیشی و آینده‌نگری؛ چشم‌انداز داشتن و ارائه طرحی برای آینده؛ شناخت ماهیت جریان‌ها و هوشیاری در مواجهه با آنها؛ شناخت افراد صالح و ناصالح؛ دشمن‌شناسی و شناخت توطئه‌های دشمن؛ و سرانجام، موقعیت‌شناسی و وظیفه‌شناسی. مستند این شاخص‌ها تصریح امام در بیان آنها و یا مصادیقی از رفتار امام است که توسط دیگران نقل شده است (پیروز، ۱۳۹۱، ص ۱۱). «بصیرت» یک اصل بینشی و مقدم بر گرایش خدامحوری است. خدامحوری و یا تکلیف‌گرایی هنگامی ظهور می‌یابد که بصیرت حاصل شده باشد و به دنبال گرایش، رفتار شکل می‌گیرد.

## ۲. خدامحوری

این اصل بر مبانی هستی‌شناسی و انسان‌شناسی امام استوار است. در نگرش بنیادین امام، «توحید» محور اصلی هستی‌شناسی امام است. ایشان توحید را ملاک قرار داد. اصولاً در همه معارف و اندیشه‌ها این اصل را معیار قرار می‌داد. بر همین اساس، اندیشه مدیریتی امام نیز نوعی اندیشه توحیدی است و یا به تعبیر دیگر، رهبری امام در مدیریت نظام، «توحیدمدار» بود؛ زیرا او خود اذعان داشت:

اعتقادات من و همه مسلمین همان مسائلی است که در قرآن کریم آمده است و یا پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و پیشوایان بحق بعد از آن حضرت بیان فرموده‌اند که ریشه و اصل همه آن عقاید - که مهم‌ترین و با ارزش‌ترین اعتقادات ماست - اصل توحید است (موسوی خمینی الف، ۱۳۸۵، ج ۵، ص ۳۸۷).

مهم‌ترین و اساسی‌ترین عامل در موفقیت‌های حضرت امام را می‌توان در اطاعت از خدا و تنها برای او رفتار کردن و در یک کلمه، خدامحوری دانست. امام هیچ تحولی را در غیاب خداوند تفسیر و تحلیل نمی‌کرد. در پیروزی‌ها، همواره قدرت و لطف خدا را یادآور می‌شد.

ایشان بارها این مضمون را در گونه‌گونه کلمات خود بر زبان می‌آورد و بیان می‌کرد:

هر چه هست از خداست. او همه چیز را از خدا می‌دانست؛ هضم در اراده خدا بود؛ حل در حکم الهی بود: «انقلاب را خدا پیروز کرد.» «خرمشهر را خدا آزاد کرد.» «دل‌های مردم را خدا جمع کرد.» او همه چیز را از منظر الهی می‌دید و عامل به احکام بود. خدای متعال هم درهای رحمت را به روی او باز کرد (حسینی خامنه‌ای، ۱۳۸۸، ص ۱۷۵).

امام خمینی علیه السلام مظهر و مصداق روشن خدامحوری بود و آنچه برایش مهم بود انجام تکلیف الهی بود و هیچ‌گاه رضای مخلوق را بر رضای خالق مقدم نمی‌داشت. در کردار و گفتارش، اخلاص و خدامحوری

را سرلوحه قرار داده، همواره بدان سفارش می‌کرد: «سعی کنید که انگیزه‌ها، انگیزه‌های الهی باشد. سعی کنید که به مردم خودتان، هر جا هستند، به کشور خودتان هر جا هستند، تزریق کنید که انگیزه‌هایشان الهی باشد» (موسوی خمینی الف، ۱۳۸۵، ج ۲۰، ص ۲۰۵).

اتصال با منبع اصلی قدرت، ارتباط با خدا، همه چیز را از او دانستن و همه کارها را برای خدا کردن، راز اقتدار و ماندگاری و نفوذ مردان خداست. راز این نفوذ عجیب که این مرد بزرگ در دل توده‌های عظیم مسلمان در کشورهای گوناگون راه یافت و راز این نفوذ عظیم، از خود عبور کردن، برای خود تلاش نکردن، خدا را دیدن و از خدا الهام گرفتن و برای خدا به تمام معنا مجاهدت کردند. این ارتباط با خدا و اتصال با او در او آرامشی به وجود می‌آورد، که دیگران وحشت زده می‌شدند؛ اما او آرام بود! آنجا که دیگران به تزلزل می‌افتادند او قاطع و مصمم بود (حسینی خامنه‌ای، ۱۳۸۸، ص ۲۶۹).

مهم‌ترین شاخص این مؤلفه عمل بر اساس تکلیف است. «تکلیف‌گرایی» جایگاه مهمی در فهم شیوه رهبری حضرت امام  $\diamond$  دارد. ایشان تصریح می‌کند که تمام رفتارهای ایشان بر اساس تکلیف بوده است:

ما بنا داریم به تکلیف عمل کنیم. ما مکلفیم با ظلم مقابله کنیم... ما مکلفیم از طرف خدای تبارک و تعالی که با ظلم مقابله کنیم، با این خون‌خوارها مقابله کنیم» (موسوی خمینی ب، ۱۳۸۵، ص ۳۲۲).  
 نباید نگران باشیم که مبدا شکست بخوریم. باید نگران باشیم که مبدا به تکلیف عمل نکنیم. نگرانی ما از خود ماست. اگر ما به تکالیفی که خدای تبارک و تعالی برای ما تعیین کرده است عمل کنیم، باکی از این نداریم که شکست بخوریم چه از شرق و چه از غرب، چه داخلی و خارجی، و اگر به تکلیف خودمان عمل نکنیم شکست خورده هستیم، خودمان را شکست داده‌ایم (همان، ج ۱۵، ص ۷۰).

تکلیف همه ما این است که همه در هر محلی که هستیم به تکلیف خودمان عمل [بکنیم]؛ تکالیف شخصی، تکالیف اجتماعی، و تکالیف سیاسی (همان، ج ۱۰، ص ۳۴۲).

امام خمینی  $\diamond$  در سایه عمل به تکلیف، به آرامش دست می‌یافت و پیروان خود را نیز از نگرانی خارج می‌ساخت. ایشان در تحلیل جنگ و پاسخ به شبهه‌ای که برخی القا کرده بودند، فرمودند: «ما در جنگ، برای یک لحظه هم نادم و پشیمان از عملکرد خود نیستیم. راستی مگر فراموش کرده‌ایم که ما برای ادای تکلیف جنگیده‌ایم و نتیجه، فرع آن بوده است؟» (همان، ج ۲۱، ص ۲۸۴).

### ۳. مردمی بودن

عموم پیامبران الهی صادقانه با مردم رفتار می‌کردند، حرف دل خویش را با آنان در میان می‌نهادند،

حرف دل ایشان را می شنیدند، در سختی و راحتی همراهشان بودند و در غم و شادی آنها شریک بودند و خود را تافته جدا بافته از مردم نمی دانستند و حتی خود را به خاطر رفاه و آسایش و پیشرفت مادی و معنوی آنها به زحمت می انداختند؛ چنانچه قرآن مجید درباره این خصیصه پیامبر اکرم ﷺ چنین می فرماید: لقد جاءکم رسول من انفسکم عزیز علیہ ما عتم حریص علیکم بالمؤمنین رثوف رحیم (وبه: ۱۲۸)؛ پیامبری از میان خودتان برایتان آمد که آنچه شما را به رنج و زحمت می افکند بر او سخت گران است؛ بر آسایش و نجات شما حریص و نسبت به مؤمنان رثوف و مهربان است. همچنین در جای دیگری می فرماید:

«فما رحمہ من اللہ لنت لهم و لو کنت فظاً غلیظ القلب لانفضوا من حولک» (آل عمران: ۱۵۹)؛ پس تو به رحمت الهی با آنان نرمخو شدی، و اگر درشت خوی و سخت دل بودی بی شک، از گرد تو پراکنده می شدند.

در حکومت امیرمؤمنان ﷺ، مردمی بودند مبنای روابط و مناسبات و سلوک حکومتی بود. از این رو، در عهد خویش با مالک اشتر می فرمایند: «مهربانی و محبت ورزیدن و لطف به رعیت را پوشش دل خود قرار ده، و با آنان حیوان درنده مباش که خوردنشان را غنیمت شماری؛ زیرا رعیت دو دسته اند: یا برادر ایمانی تو هستند، و یا نظیر تو در آفرینش...» (نهج البلاغه، ن ۵۳).

حضرت امام از مردم ایران با عنوان «ملت بزرگ و بهترین مردم» تعبیر می کرد؛ می فرمود: «مردم عزیز ایران حقاً چهره منور تاریخ بزرگ اسلام در زمان معاصرند» (موسوی خمینی، ۱۳۸۵ الف، ج ۲۱، ص ۳۲۷).

در جای دیگر از گفتار امام، ملت بزرگ ایران بالاتر و بهتر از مردم حجاز در عصر رسول خدا ﷺ و کوفه و عراق در عهد امیرالمؤمنین ﷺ و حسین بن علی ﷺ معرفی شده اند (همان، ج ۲۱، ص ۴۱۰). امام همواره بر این تأکید داشت که مردم عامل پیروزی نهضت بودند و عنصر مهم بقای نهضت نیز هستند. ایشان در این باره می فرماید: «ملت بود که این نهضت را پیش برد، و ملت است که باید از این به بعد نیز به پیش برد» (همان، ج ۱۳، ص ۱۲۱).

امام همیشه به مدیران جامعه اسلامی یادآوری می کرد که نظر مردم مهم است و باید نظر آنان جلب گردد. ایشان با تأکید بر این امر، می فرماید: «جلب نظر مردم از اموری است که لازم است. پیغمبر اکرم ﷺ جلب نظر مردم را می کرد؛ دنبال این بود که مردم را جلب کند، دنبال این بود که مردم را توجه بدهد به حق» (همان، ج ۱۷، ص ۲۵۱).

الف. دیدگاه امام خمینی  $\text{علیه السلام}$  نسبت به مردم: مهم‌ترین معیار توجه به مردم در آثار امام، معیار ارزشی است. بر این اساس، امام عمدتاً در توجه به مردم، به دو گروه «مستضعف و مستکبر» توجه داشت. مستکبران در دیدگاه امام کسانی هستند که به نحوی خواهان ایجاد سلطه مادی، اقتصادی، فرهنگی و یا سیاسی هستند و از اقشار محروم جامعه بهره‌کشی می‌کنند. در دیدگاه ایشان، «سلامت و صلح جهان بسته به انقراض مستکبرین است و تا این سلطه‌طلبان بی‌فرهنگ در زمین هستند مستضعفین به ارث خود، که خدای تعالی به آنها عنایت فرموده، نمی‌رسند» (انصاری، ۱۳۸۸، ص ۱۸۸). به همین سبب، امام همیشه می‌خواست که مسئولان کشور، مستضعفان را فراموش نکنند:

خدا نیاورد آن روزی را که سیاست ما و سیاست مسئولین کشور با پشت کردن به دفاع از محرومین، در رو آوردن به حمایت از سرمایه‌دارها گردد و اغنیا و ثروتمندان از اعتبار و عنایت بیشتری برخوردار شوند. معاذالله که این با سیره و روش انبیا و امیرالمؤمنین و ائمه معصومین  $\text{علیهم السلام}$  سازگار نیست. دامن حرمت و پاک روحانیت از آن منزّه است، تا ابد هم باید منزّه باشد و این از افتخارات و برکات کشور و انقلاب و روحانیت است که به حمایت از پاهنگان برخاسته است و شعار دفاع از حقوق مستضعفان را زنده کرده است» (موسوی خمینی، ۱۳۸۵ الف، ج ۲۰، ص ۳۴۱).

مستضعفان از دیدگاه امام کسانی هستند که مورد ظلم و استثمار - اعم از فرهنگی، سیاسی یا اقتصادی - واقع شده‌اند و چون اسلام دین عدالت و حامی مستضعفان است با آن همنوا هستند و ارزش‌های آن را درک کرده و بدان معتقدند.

امام خمینی  $\text{علیه السلام}$  پیروزی انقلاب را به‌طور عمده، مدیون فداکاری و ازخودگذشتگی این قشر عظیم از جامعه می‌داند و معتقد است: با آگاهی دادن و آموزش این دسته از مردم، می‌توان نیروی عظیمی را که به صورت بالقوه در ایشان موجود است، به صورت بالفعل درآورد. بدین‌رو، همواره به نقش مستضعفان در انقلاب اشاره می‌کند: «ما مجدداً می‌گوییم یک موی سر این کوخ‌نشینان و شهیددادگان به همه کاخ و کاخ‌نشینان جهان شرف و برتری دارد» (همان، ج ۲۰، ص ۳۴۲).

تمام ادیان آسمانی از بین توده‌ها برخاسته‌اند و با کمک مستضعفین بر مستکبرین حمله برده است. مستضعفین بر تمام ادیان حق دارند. مستضعفین به اسلام حق دارند نهضت ما هم با مستضعفین پیش رفت (همان، ج ۷، ص ۳۲۷).

در یک جمع‌بندی می‌توان نکات ذیل را ارائه کرد:

از نظر امام، جامعه‌ای دارای قداست و ارزش است که بر پایه جهان‌بینی و ارزش‌های اسلامی استوار باشد، نه هر جامعه و ملیتی (ملی‌گرایی).

ملت بزرگوار ایران به خاطر قیام برای نهضت اسلامی و تلاش در به ثمر رساندن، آن و حفظ و تداومش، بحق چهرهٔ منور تاریخ بزرگ اسلام در زمان معاصرند. از دیدگاه امام خمینی علیه السلام صاحبان انقلاب مستضعفان و پابرهنگانی هستند که قشر عظیم مردم را تشکیل می‌دهند و انقلاب اسلامی مدیون فداکاری و ازخودگذشتگی آنان است.

ب. تفاوت رهبری مردمی امام خمینی علیه السلام با دیگر رهبران مردمی: امام خمینی علیه السلام کسی نبود که در اندیشهٔ تثبیت پایه‌های حکومت خویش باشد و برای تداوم آن بخواهد مردم را در صحنه نگاه دارد؛ زیرا این شیوهٔ رهبری با اصل خدامحوری سازگاری ندارد. ایشان به تکلیف الهی خویش، پایبند بود و به انگیزهٔ الهی و از سر تکلیف، حکومت دینی را بر پا کرد، و با اعتقادی که به مردم و نقش آنان در این نهضت و جایگاه آنان نزد پروردگار داشت، رهبری مردمی و خدمتگزار بود.

امام خمینی علیه السلام مظهر و مصداق روشن خدامحوری بود. ایشان درون را از شائبهٔ غیر خدا پیراسته و تمام جلوه‌های نفسانی را کنار زده و با اکسیر خدامحوری، ماهیت دانش و کردار خود را دگرگون کرده بود. هیچ‌گاه رضای مخلوق را بر رضای خالق مقدم نداشت. اخلاص و خدامحوری را سرلوحه کردار و گفتارش قرار داده بود.

بدون انگیزهٔ الهی و خدامحوری، وصف «مردمی بودن» به معنای حقیقی آن، تحقق نمی‌یابد. تنها به واسطهٔ تسلط بر هوای نفس و حب دنیا است که وصف مردمی بودن به طور واقعی محقق می‌شود. کسانی که تابع هواهای شخصی و گروهی خود هستند از مردم و مردمی بودن پوششی برای رسیدن به مطامع و منافع فردی و جمعی خویش ساخته‌اند و نگاه ابزاری به مردم می‌کنند. اما امام خمینی علیه السلام واقعاً رهبری مردمی بود. او برای خدا به مردم محبت می‌کرد و به آنان عشق می‌ورزید. برای خدا به آنان خدمت می‌کرد. و این حقیقتی است که در جلوه‌های مردمی بودن بیشتر روشن خواهد شد.

### جلوه‌های مردمی رهبری امام خمینی علیه السلام

امام خمینی علیه السلام با شناخت دقیق از روحیات، خواسته‌ها و فرهنگ مردم خود، با آنها رابطه‌ای مستحکم و صمیمانه ایجاد کرده بود. این رابطه به گونه‌ای بود که آحاد ملت ایشان را همچون پدری مهربان و دلسوز می‌دانستند و به این حقیقت اعتراف داشتند که امام چیزی جز صلاح و مصلحت آنها نمی‌خواهد. رابطهٔ صمیمانه امام با مردم را می‌توان در مراسم میلیونی تشییع جنازهٔ او و با حضور دایمی مردم بر سر مزار شریف و حرم مطهرش، به‌ویژه پس از هشت‌سال جنگ و ده سال حکومت که طبیعتاً همراه با مشکلات فراوان بود، مشاهده نمود.

مراجعه به سیره نظری و عملی امام، نکات محوری را درباره مردمی بودن امام و خدمت‌گزاری به مردم برای ما روشن می‌سازد. این نکات را در قالب جلوه‌های مردمی بودن امام، در ذیل می‌آوریم:

## ۱. احترام و تواضع نسبت به مردم

حضرت امام در موارد متعددی در پیام‌ها و سخنان خویش، از مردم با کمال تواضع و احترام تقاضای خود را مطرح می‌کرد. گاهی عاجزانه درخواست می‌کرد و تا این حد به آنان احترام می‌گذاشت. ایشان در پیامی به ملت ایران به مناسبت قیام ۱۹ دی مردم قم فرمود:

من با کمال تواضع دست خود را به سوی ملت نجیب ایران دراز می‌کنم، از روحانیون عظیم‌الشان تا خطبای ارجمند، از جوانان محترم حوزه‌های علمیه تا دانشجویان دانشگاه‌ها، از بازاریان محترم تا کارگران و دهقانان و جناح‌ها و طبقات محترم داخل و خارج کشور- ایدهم الله تعالی- و از همه صمیمانه و با عرض تشکر خواستارم که پیوستگی و وحدت کلمه خود را حفظ و از مناقشات تفرقه‌انداز احتراز نمایند (همان، ج ۳، ص ۳۱۷).

در جای دیگر می‌فرماید:

... من از همه، ... از همه مسلمان‌ها، عاجزانه، با کمال عجز و تواضع، استدعا می‌کنم که این اسلامی که الآن به دست شما افتاده است وارونه نشانش ندهید؛ همان‌طور که هست عرضه کنید. اگر اسلام را همان‌طور که هست عرضه کنید، دنیا قبولش می‌کند؛ متاع خوبی است... (همان، ج ۸، ص ۵).

در جای دیگر، امام شدت تواضع را به اوج خود رسانده، کلماتی بر زبان جاری می‌سازد که گرچه قلم از نوشتن آن شرمسار است، اما برای نشان دادن اوج روحی این مرد بزرگ، چاره‌ای جز ذکر آن نیست:

از ۱۵ خرداد تا حالا که آمدم، خون دادیم؛ یعنی شما خون دادید. من که نشسته‌ام اینجا. من هم هیچ حقی ندارم. شما خون دادید. شماها به میدان رفتید؛ شماها مبارزه کردید؛ ماها هیچ حقی نداریم. ما باید برای شما خدمت کنیم. خودمان نباید استفاده کنیم، نه استفاده‌ی عنوانی. خاک بر سر من که بخوادم استفاده‌ی عنوانی از شما بکنم! خاک بر سر من که بخوادم خون شما ریخته بشود و من استفاده‌اش را ببرم! [گریه و ابراز احساسات شدید جمعیت و شعار درود بر خمینی]... (همان، ج ۸، ص ۵۷).

امام درباره مردم به مسئولان می‌فرماید: «اینها آقای ما هستند، اینها به ما منت دارند. با اینها با کمال تواضع رفتار کنید» (همان، ج ۱۹، ص ۲۵۵).

و در جای دیگر، با صراحت اعلام می‌دارند: «من دست اینها را می‌بوسم» (همان، ج ۱۱، ص ۱۰۱).

## ۲. تشکر و قدرشناسی از مردم

امام خمینی علیه السلام با مردم بسیار دوستانه و صمیمی سخن می گفت و می فرمود: «مردم، مردم خوبی هستند. ما از مردم تشکر باید بکنیم. ما همه مرهون آنها هستیم» (همان، ج ۸، ص ۴۰۹).

امام بارها تأکید می فرمود که بار سختی ها و مصائب انقلاب را مردم ستم دیده به دوش کشیده اند. همیشه از دیدار مردم، به ویژه قشر مستضعف، احساس شوق و شادمانی می کرد. قدرشناسی و تشکر از ایثار و زحمات و حضور بی دریغ این مردم بزرگوار همواره مطمع نظر امام بود. از جمله، می فرمود:

پیروزی را برای ما و شما اینها به دست آوردند، و اینها ولی نعمت ما هستند، و ما باید این معنا را در قلبمان احساس کنیم که با این ولی نعمت های خودمان رفتاری بکنیم که خدا از آن رفتار راضی باشد (همان، ج ۱۸، ص ۲۸۰).

نمونه ای از قدرشناسی و همدردی امام با مردم خاطره ای است که حاج سید احمد آقا فرزند امام، نقل می کند:

امام در مسیر مهاجرت از عراق و امتناع کویت از پذیرش امام، یک شب دیگر در بغداد ماندند؛ چون بنا بود فردا صبح روز جمعه، ساعت ۹ به پاریس پرواز کنند. اکنون ظهر روز پنجشنبه است و در خدمت امام نشسته ایم. همه ناراحت و نگران از اوضاع و حوادث آینده ایم، ولی امام خیلی آرام و مصمم بودند؛ گویی هیچ خبری نشده است و تازه ما را دل داری هم می دادند. از تهران هم گزارش دادند که مردم خیلی سراسیمه و ناراحت شده اند و تظاهرات و راهپیمایی های زیادی انجام پذیرفته و همه نگران اوضاع اند... امام ... چنین فرمودند: من شرمنده و مدیون مردم هستم من در مقابل این مردم احساس حقارت می کنم. آنها برای ما، خود را به زحمت می اندازند و ما با کمال راحتی در اینجا نشسته ایم (سبحانی نیا و عسگری ۱۳۸۳، ص ۱۱۰).

کسی که خود از وطن آواره بود، بی آنکه تکلیفش مشخص شود از مرز به فرودگاه، از بصره به بغداد رانده می شد، بعد هم معلوم نبود به کجا و چه حوادثی برای او رخ خواهد داد، با این حال، خود را در کمال راحتی می پندارد و نگران است که مردم این قدر خود را برای خاطر او به زحمت می اندازند.

## ۳. عشق به مردم

جلوه دیگری از مردمی بودن امام را عشق او به مردم تشکیل می داد. امام علیه السلام پس از عشق و علاقه به خدا و اولیا، بیشترین عشق و علاقه را به مردم داشت و عشق به مردم را عشق به خدا می دانست و پیوسته می فرمود:

«دو چیز را دشمنان ما نشناخته اند: یکی اسلام و دیگر مردم ما را» (رجایی، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۱۲۲).

وی با تمام وجود، امت را دوست داشت. از این رو، خود را وقف آنان کرد و هر چه در توان داشت در راستای مصالح ملی به کار گرفت. او خود را وامدار مردم می دانست. آنان را ولی نعمت خویش می خواند و خود را خدمت گزار معرفی می کرد. یکی از یاران امام عشق و علاقه امام به مردم را چنین ترسیم می کند:




علاقه‌ی امام به مردم یک علاقه‌ی عادی نیست؛ یک عشق است. واقعاً امام برای مردم می‌سوزد و مانند یک پدر مهربان همیشه برای فرزندان خود آرزوی سعادت می‌کند. امام بارها در کنار تلویزیون، که صحنه‌های فقر و محرومیت نشان داده می‌شود، گریه کرده‌اند. هنگام اقامت در قم، روزها متجاوز از شش ساعت با مردم ملاقات داشتند؛ اما ابداً ابزاز خستگی نمی‌کردند و در ملاقات با مسئولان، سفارش می‌کردند که شما باید خدمت‌گزار مردم باشید و به اعضای دفتر اخطار می‌کردند که مبادا با مردم بدرفتاری شود (همان، ص ۲۰۱-۲۰۲).



قلب مهربان امام چنان برای مردم می‌تپید که کمترین رنج آنان را تحمل نمی‌کرد و هیچ‌گاه اجازه نمی‌داد مردم به خاطر ایشان به زحمت بیفتند، گرچه در حد کنار زدن مردم از جلوی راه باشد (وجدانی، ۱۳۶۲، ج ۴، ص ۱۳۱-۱۳۲).

عشق و علاقه‌ی امام به مردم موجب شده بود تا ایشان رابطه‌ی زیادی با مردم داشته باشد و برنامه ملاقات عمومی با مردم جزو برنامه‌های اصلی ایشان باشد

میزان ارادت حضرت امام به مردم در حدی بود که در ملاقات عمومی، به آرامش روحی دست می‌یافت و بعضی از ناراحتی‌های جسمی ایشان نیز درمان می‌شد. این موضوع، که پزشکان معالج امام آن را دریافته بودند، به‌عنوان یک روش درمانی برای ایشان به‌کار می‌رفت. آنان به این نتیجه رسیده بودند که ممنوع الملاقات کردن حضرت امام به علل پزشکی، حالت خاصی در ایشان ایجاد می‌کند که جز ملاقات مردمی آن حالت را از بین نمی‌برد. به همین سبب، در شرایطی خاص و با وجود ملاحظات پزشکی، پزشکان ملاقات عمومی را توصیه می‌کردند. این روش درمانی که ناشی از علاقه‌ی شدید امام به مردم بود، می‌تواند در روان‌شناسی به‌عنوان «مردم درمانی» نامیده شود.

#### ۴. همدردی و همسطحی با مردم (ساده‌زیستی امام)

حضرت علی  در زمینه‌ی همدردی پیشوایان دینی با اقشار جامعه می‌فرماید: «ان الله تعالی فرض علی ائمه العدل ان یَقَارُوا انْفُسَهُمْ بضعفه الناس کیلا یتَّبِعَ بالفقیر فقره» (نهج البلاغه، ۱۳۷۲، خ ۲۰۹)؛ خداوند بر پیشوایان حق واجب کرده است که زندگی خویش را با ناتوانان جامعه برابر نهند تا تهی‌دستی به مستمند فشار نیاورد.

امام خمینی  سیره‌ی حضرت علی  را نصب‌العین زندگی خود قرار داده بود و همواره هم‌سطح مردم زندگی می‌کرد. مسکن، خوراک، پوشاک، و هزینه‌ی زندگی شخصی ایشان همیشه در حد زندگی متوسط و بلکه پایین جامعه بود. ایشان هیچ‌گاه اسیر زرق و برق دنیا و تجمل‌پرستی نشد. همین ساده‌زیستی ایشان تسکین دل محرومان بود و آنان وقتی می‌دیدند که حسینیه‌ای که محل اقامت رهبر است حتی سفیدکاری هم

نشده و از ریخت و پاش‌هایی که در خیلی از منازل انجام می‌گیرد در آن خبری نیست، زندگی برایشان قابل تحمل می‌شد و درد محرومیت را فراموش می‌کردند. با این حال، آن پیشوای فرزانه تا آنجا که از دستش بر می‌آمد، به درد محرومان می‌رسید و تکیه کلام ایشان با مسئولان اجرایی کشور، رسیدگی به حال آنان بود.

یکی از همراهان امام در نجف اشرف می‌گوید:

چون مرتب به نجف خبر می‌آوردند که مردم ایران در زندان تحت شکنجه‌اند، امام حاضر نبودند حتی در روز، یک ساعت به کوفه بروند و از هوای خنک و مطبوع آنجا استفاده کنند و در همان هوای گرم نجف، در خانه‌ای که حتی وسایل معمولی خنک کننده نبود، تابستان را می‌گذراندند (وجدانی، ۱۳۶۲، ج ۱، ص ۱۱-۱۲).

نمونه دیگری از همدردی امام با مردم خاطره‌ای است که حجت‌الاسلام والمسلمین سید محمدباقر حجتی نقل می‌کند. این خاطره مربوط به سال‌هایی است که مردم به خاطر جیره‌بندی نفت در مضیقه بودند. ایشان می‌فرماید:

یک بار که خداوند رحمان به این بنده توفیق عنایت فرمود که به دست‌بوسی امام تشریف حاصل کنم، آن جناب در سرمای سوزان در رواق کوچک خانه خود، روی صندلی نشسته بودند و سرمای آزاردهنده جماران دست و صورت ایشان را تقریباً از سرخی به کبودی متمایل ساخته بود. علت را جویا شدم که چرا وسیله گرم‌کننده‌ای... نزد ایشان گذاشته نمی‌شود؟ پاسخ شنیدم که امام می‌خواهند با مردم همدرد باشند (رجایی، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۱۳۰-۱۳۱).

حضرت امام هرگز راضی نبودند که زندگی متفاوتی از زندگی قشر محروم جامعه داشته باشند. روزهای سخت جنگ تحمیلی بود و دشمن با حملات هوایی و موشکی ناجوان‌مردانه‌اش شهرهای بی‌دفاع کشورمان را هدف قرار داده بود. افراد متمکن با پناه بردن به محل‌های امن، خود را از تیررس دشمن نجات داده بودند، ولی افراد محروم جامعه با استقامت و پایداری و صف‌ناپذیری به سکونت خود در شهرها ادامه می‌دادند. در این هنگام، قرار شد که برای امام پناهگاهی احداث شود تا چنانچه حمله‌ای هوایی صورت گرفت. جان ایشان، که در واقع جان امت بود، در امان باشد. امام وقتی از موضوع باخبر شدند، گفتند: به هیچ وجه من آنجا نخواهم رفت. پناهگاه ساخته شد، ولی تا آخرین لحظه از حیات پربرکت امام، این پناهگاه امام را در خود ندید. این در حالی بود که تمام مسئولان کشور از امام خواهش می‌کردند که از پناهگاه استفاده کنند؛ و لیکن ایشان بر تصمیم خود مصر بودند یک بار در پاسخ به خواست برخی از مسئولان که از ایشان می‌خواستند از پناهگاه استفاده کنند، فرمود: آخر چه فرقی است میان من و آن پاسداری که در اینجا پاسداری می‌کند و از من و خانواده‌ام مراقبت می‌کند؟ من هرگز محل خود را ترک نخواهم کرد و می‌خواهم موشک به سر من اصابت کند و من شهید بشوم (ستوده، ۱۳۷۳، ج ۲، ص ۲۱).

خدمت‌کار امام (سید مرتضی) نقل می‌کند که روزی مثل همیشه برای تهیه نان به نانوايي می‌رود و نانوا وقتی متوجه می‌شود او نان را برای امام می‌خواهد، نان را با خشخاش می‌پزد. زمانی که نان را نزد امام می‌برند، ایشان می‌فرمایند: نانوا برای همه مردم این جوړی نان می‌پزد؟ وقتی گفت: خیر، سفارشی است، فرمودند: «برگردانید؛ مثل مردم و از همان نان‌هایی که به همه می‌دهند بخرید» (سبحانی نیا و عسگری، ۱۳۸۳، ص ۱۱۰).

زندگی و معیشت امام خمینی علیه السلام نمونه‌ای کامل از زهد و قناعت و ساده‌زیستی بود و این شیوه، تنها مربوط به دوران قبل از مرجعیت و رهبری او نمی‌شد، بلکه معتقد بود: رهبر باید زندگی‌اش همسان معمولی‌ترین اقشار جامعه و حتی پایین‌تر از آنها باشد. او در تمام دوره عمرش، به زندگی زاهدانه پایبند بود. در زمان رهبری امام، نه تنها بر دارایی غیر قابل ذکر امام چیزی افزون نشد، بلکه قطعه زمین موروثی از پدرش در خمین، در زمان حیات امام و به دستور ایشان، به مستمندان محل واگذار گردید و از ملک ایشان خارج شد. تنها ملک غیر منقول امام خمینی علیه السلام منزل قدیمی ایشان در قم است که از زمان تبعید امام در سال ۱۳۴۳ عملاً این منزل در اختیار اهداف نهضت و مرکز تجمع طلاب و مراجعان مردمی بوده و هست و عملاً جنبه شخصی ندارد. در صورت دارایی ایشان - که در سال ۱۳۵۹ تنظیم شد و در زمان رحلت پس از بررسی قانونی، رسماً اعلام گردید، دارایی ایشان بجز کاهش، تغییری نکرده است. بجز تعدادی کتاب، و اثاثیه شخصی، چیزی قابل ذکری ندارد. مختصر وسایل اولیه و مستعملی که در خانه ایشان برای گذران زندگی ساده او موجود است، متعلق به همسرشان است. دو قطعه قالی مستعمل موجود هم ملک شخصی ایشان نیست و باید به سادات نیازمند بدهند. وجه نقد شخصی ندارد. اگر چیزی هست مربوط به وجوهات شرعی است که مردم برای مصارف شرعی در اختیار مرجع خود گذاشته‌اند که باید به مصارف خود برسد و ورثه را در آن حقی نیست. بدین‌روی، دارایی برجای مانده از مردی که قریب نود سال عمر خود را در کمال محبوبیت گذرانده بود، شامل عینک، ناخن‌گیر، شانه، تسبیح، قرآن، سجاده نماز، عمامه، لباس روحانی او و کتاب‌هایی در زمینه معارف دینی بود. اینها فهرست دارایی کسی است که نه تنها رهبر یک کشور نفت‌خیز و غنی چند ده میلیونی بود، بلکه بر قلب میلیون‌ها مردم حکومت می‌کرد (انصاری، ۱۳۸۸، ص ۱۹۷-۱۹۸).

آری، امام مردمی بود، با مردم و همسطح آنان و بلکه پایین‌تر از آنان زندگی می‌کرد و هیچ امتیاز ویژه‌ای برای خود و حتی نزدیکانش طلب نمی‌کرد و بلکه به شدت از اعطای امتیاز به نزدیکانش پرهیز داشت.

## ۵. خدمت به مردم و توصیه مسئولان به خدمت‌گزاری نسبت به آنان

امام خدمت به مردم را وظیفه شرعی می‌دانست و می‌فرمود:

اگر به من بگویند خدمت گزار بهتر از این است که بگویند رهبر، رهبری مطرح نیست. خدمت‌گزار مطرح است. اسلام ما را موظف کرده است که خدمت بکنیم (موسوی خمینی، ۱۳۸۵ الف، ج ۱۰، ص ۶۶۳).  
در جای دیگر، می‌فرمود: «من با مردم ایران برادر هستم و خود را خادم و سرباز آنان می‌دانم» (همان، ج ۵، ص ۳۵۴).

ایشان معتقد بود: هر کس به هر اندازه که توان و وسع دارد، باید به این مردم خوب خدمت کند. هرگز فراموش نکند که این مردم بودند که افراد، به‌خصوص مسئولان انقلاب، را به جایی رسانده‌اند؛ می‌فرمودند:

برای این مردم ستم‌دیده خدمت کنید؛ این مردمی که شما را به اینجا رسانده‌اند، و اگر اینها نبودند حالا یا در حبس‌ها بودید یا در قبرستان‌ها. برای اینها باید خدمت بکنید... هر کس به هر اندازه‌ای که می‌تواند (همان، ج ۱۹، ص ۳۷۷).

در جای دیگر، خطاب به مسئولان نظام، سقوط رژیم شاهنشاهی و مقاومت در برابر مشکلات را از برکات مردم، به ویژه محرومان جامعه دانسته، چنین می‌فرماید:

همهٔ اینها از برکات اینهایی هستند که شما به امداد آنها برخاسته‌اید؛ و آنها لایق این هستند که ما با تواضع به خدمت آنها برویم و برای آنها خدمت کنیم. همهٔ ما خدمت‌گزار آنها باید باشیم. آنها به ما منت دارند که ما را از این قیدی که ابرقدرت‌ها به دست و پای ما بسته بودند، نجات دادند. آنها بر کشور ما منت دارند که اسلام عزیز را در این کشور حاکم کردند. ما و شما برای آنها کاری نمی‌کنیم. آنها ما را رساندند به آنجایی که بتوانیم در مقابل همهٔ قدرت‌ها بایستیم و سرفراز باشیم که ما نه در طرف شرق هستیم و نه در طرف غرب هستیم و نه احتیاجی به وابستگی آنها داریم. ما یک ملت مستقل هستیم؛ یک کشور مستقل آزاد و سرفراز هستیم (همان، ج ۱۷، ص ۴۲۶).

## ۶. جلب مشارکت مردم و احترام به آراء آنها

بها دادن به مردم، چه در دوران پیروزی و چه پس از پیروزی انقلاب اسلامی، اقدامی سطحی و موردی نبود. امام خمینی علیه السلام به طور عمیق و اعتقادی به مردم بها می‌داد و در عین اینکه معتقد بود باید زمینه‌های ارتقا و تعالی افکار مردم را فراهم کرد، در عین حال، به آراء عمومی بسیار اهمیت می‌داد. بارها تأکید می‌کرد که در هر شرایط، نگرنداری مردم در صحنهٔ انقلاب لازم و ضروری است و معتقد بود که بدون پشتیبانی مردم، کاری از پیش نمی‌رود:

در هر صورت، ما باید دنبال این معنا باشیم که مردم را نگه داریم و همین طوری که آقایان می‌گویند بدون پشتیبانی مردم نمی‌شود کارکرد (همان، ج ۱۹، ص ۳۷).

تا ملت در کار نباشد، نه از دولت و نه از استان‌داران کاری نمی‌آید... همه باید کوشش بکنید که رضایت مردم را جلب بکنید در همه امور (همان، ج ۱۸، ص ۳۷۸).

حضور شما مردم عزیز و مسلمان در صحنه است که توطئه‌های ستمگران و حیل‌ه‌گران تاریخ را خنثا می‌کند. حضور شما در صحنه است که گرد یأس و درماندگی بر چهره‌های منافقین و متحدان بی‌آبرویش می‌پاشد. حضور شما مردم شجاع و با ایمان است که خط اصیل اسلام را بر ایران و به امید خدا بر جهان حاکم خواهد کرد... (همان، ج ۱۴، ص ۴۷۳).

دشمنان اسلام و نهضت، در خارج و داخل، تبلیغات زهرآگین خود را شروع کردند، و چنین وانمود می‌کنند که مردم در این انتخابات بی‌تفاوت‌اند و به سردی و سستی گراییده‌اند. می‌خواهند شما را متهم کنند که از جمهوری اسلامی رو برگردانیده‌اید. از شما ملت مبارز انتظار داریم که با شرکت همگانی خود، یابوهرایان را رسوا کنید (همان، ج ۹، ص ۲۵۹).

من استدعا می‌کنم از تمام گروه‌ها، از تمام دستجات مختلف که در این وقتی که یک نفر از آقایان رأی را برده است و ملت به او رأی داده است، دیگران عقب‌نشینی نکنند. دیگران کمک کنند. مملکت، مملکت خود شماست. خود شما باید کمک کنید؛ اعانت کنید (همان، ج ۱۲، ص ۱۳۲).

امام خمینی  $\text{علیه السلام}$  از مردم می‌خواستند نسبت به سرنوشت خود بی‌تفاوت نباشند. ایشان به نظر و رأی مردم با دیده احترام می‌نگریست. جمله معروف «میزان رأی ملت است» (همان، ج ۸، ص ۱۷۳) بیانگر توجه خاصی است که ایشان به نظر مردم داشت.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

الگوی رهبری امام خمینی  $\text{علیه السلام}$  در سطح ملی، با توجه به مطالب مزبور از سه مولفه تشکیل شده است که در رأس آنها، «بصیرت» قرار دارد. «بصیرت» از نوع بینش و شناخت است، «خداحوری» از جنس گرایش، و «مردمی بودن» نیز از سنخ رفتار است که جلوه‌های آن نیز مطرح گردید. بر اساس این الگو، امام رهبری مردمی بودند که مردمی بودن ایشان از خداحوری سرچشمه می‌گرفت. و از همین جا تفاوت مردمی بودن امام با دیگر رهبران دنیا آشکار می‌شود. خداحوری از نوع گرایش به خداست؛ یعنی امام با انگیزه الهی و بر اساس تکلیف الهی رهبری مردمی بود. این خداحوری و تکلیف‌گرایی نیز پس از شناخت و بصیرت بود؛ شناختی که معظم له نسبت به مردم داشت. او حقیقتاً مردم را می‌شناخت، از دشمنان و توطئه‌های آنان آگاهی داشت؛ نسبت به سعادت آتی مردم طرح و برنامه داشت؛ به وظیفه خود آگاهی داشت. همه اینها امام را شرعاً مکلف به خدمت‌گزاری می‌کرد و او را در زمره رهبران مردمی قرار می‌داد. از این دیدگاه امام رهبری الهی، بصیر و خدمتگزار بود. به همین سبب، امام نفوذ عمیق و گسترده‌ای در میان مردم داشت؛ زیرا تنها با انگیزه الهی، و از روی بصیرت به مردم خدمت می‌کرد.

## منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۲، تصحیح صبحی صالح، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- ابن فارس، احمدین زکریا، ۱۴۰۴ ق، معجم مقائیس اللغة، قم، مکتب الاعلام الاسلامی.
- موسوی خمینی، سید روح‌الله، ۱۳۸۵ الف، صحیفه امام، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی علیه السلام.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۵ ب، همراه با امام در پاریس؛ مرکز فرهنگی دانشجویی امام و انقلاب اسلامی جهاد دانشگاهی، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی علیه السلام.
- انصاری، حمید، ۱۳۸۸، حدیث بیداری، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی علیه السلام.
- آذرنوش آذرتاش، ۱۳۸۴، فرهنگ معاصر عربی - فارسی، تهران، نی.
- پیروز، علی آقا، ۱۳۹۱، مطالعات انقلاب اسلامی، سال نهم، ش ۲۹.
- حسینی خامنه‌ای، علی، ۱۳۸۸، پژوهاک ولایت: مجموعه سخنرانی‌های رهبری معظم انقلاب در مراسمات سالگرد رحلت امام، قم، معارف.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، بی تا، مفردات القرآن، قم، مکتبه الرضویه.
- رجایی، غلامعلی، ۱۳۸۵، برداشت‌هایی از سیره امام خمینی علیه السلام، تهران، عروج.
- سبحانی نیا، سعید و رضا عسگری، ۱۳۸۳، مهر و قهر، اصفهان، مرکز نشر فرهنگی شهید مدرس.
- ستوده، احمدرضا، ۱۳۷۴، پا به پای آفتاب، تهران، پنجره.
- طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۳۹۴ق، المیزان فی تفسیر القرآن، بیروت، اعلمی.
- طبرسی، فضل بن حسن، ۱۴۰۶ق، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، بیروت، داراحیاء التراث العربی.
- وجدانی، مصطفی، ۱۳۶۲، سرگذشت‌های ویژه از زندگی امام خمینی علیه السلام، قم، پیام آزادی.
- Koontz, Harold & Heinz Wehrich, (1990) Esenciales of management, New york, Mc.grow-Hill.
- Moorhead, Gregory & Ricky w, Griffin, (2001) Organizational Bavior: managing people and Organization, New york: Houghton Mifflin.

## گامی در مدیریت جهادی

manteghi@qabas.net

محسن منطقی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۱۰ - پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۰۶

### چکیده

در جامعه اسلامی، شیوه مدیریت نیز باید متناسب با باورها و ارزش‌های اسلام شکل بگیرد. هدف این مقاله آن است که بتواند راه‌کاری برای اداره بهتر سازمان‌ها بر اساس باورهای اسلامی ارائه دهد. روش تحقیق حاضر از نظر اهداف، کاربردی بوده و از نظر داده کیفی، و بر ابزار کتابخانه‌ای متکی است. همچنین با توجه به راهبرد این تحقیق، که درصدد توصیف یک موضوع است، نه درصدد شناسایی علی و تحلیلی، تحقیق توصیفی است. در این تحقیق، با روش «تفسیری - تحلیلی» از منابع اسلامی برای دستیابی به نتیجه استفاده شده است. در این مطالعه، بر اساس دسته‌بندی پذیرفته‌شده در دانش مدیریت، مؤلفه‌های تأثیرگذار در مدیریت جهادی قابل شناسایی بوده و با مستندات دینی تقویت شده‌اند. براین اساس، مدیریت جهادی آثار یک سیستم را داراست. نتایج این تحقیق بیان‌گر آن است که مدیریت جهادی سیستمی دارای سه مؤلفه اساسی است. ابتدا تعیین رسالت و فلسفه وجودی سازمان، و سپس ساختار تحقق اهداف شکل می‌گیرد. در نهایت، نظام ارزش‌ها، شکل می‌گیرد که مؤلفه‌های آن چارچوب رفتاری و فرهنگی مدیران را شکل می‌دهد. مؤلفه‌های این نظام می‌تواند رفتار مدیران جهادی را شکل بدهد، به‌گونه‌ای که سازمان‌های جامعه اسلامی متناسب با شرایط بومی و دینی شکل بگیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت، مدیریت جهادی، سیستم نرم، سیستم سخت.

## مقدمه

مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، به عنوان معمار تمدن نوین اسلامی، تلاش دارد مفاهیم ارزشی اسلامی را در گفتمان علمی جهان رایج گرداند. از این رو، در سالیان گذشته، با ترسیم افق انقلاب، توجه نیروهای انقلابی را به الگوسازی و مفهوم‌سازی ارزش‌های اسلامی و انقلابی جلب کرده و در این زمینه، عناوینی نظیر «مردم‌سالاری دینی»، «الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت»، «اقتصاد مقاومتی» و «سبک زندگی اسلامی» را بیان نموده است. در سال ۱۳۹۳ نیز با تأکید بر واژه «مدیریت جهادی»، گام مؤثری برای ساخت یک سبک اسلامی مدیریت، برخاسته از آموزه‌های اهل‌بیت علیهم‌السلام و برآمده از تجارب این دوران را به جامعه علمی عرضه داشته است. بر اندیشمندان مدیریت اسلامی لازم است که برای توسعه و تقویت مفهوم «مدیریت جهادی»، تلاش کنند. در این مقاله، تلاش شده است با استفاده از روش «تحلیلی - توصیفی»، آموزه‌های برآمده از مدیریت جهادی با تحلیل مفاهیم دانش مدیریت تلفیق گردیده و استنباط جدیدی از مدیریت جهادی ارائه شده است. تلاش شده است استنباط‌های تحلیلی بر پایه مستندات دینی صورت گیرد.

## بیان مسئله

پس از شکل‌گیری انقلاب اسلامی ایران، نظام تلاش داشت که با اصلاح نظام اداری، آرمان‌ها و رسالت انقلاب اسلامی را به اجرا بگذارد. اما تار و پود شکل‌یافته در نظام اداری، توان پذیرش آن را نداشت. از این رو، نهادهای انقلابی برای سرعت بخشیدن به تحقق اهداف انقلاب، وارد میدان شدند. این نهادها از بطن مردم انقلابی و بر اساس ایده اسلامی برخاسته بودند. «جهاد سازندگی» خدمت به روستاها را آغاز کرد. «کمیته‌های انقلاب اسلامی» نیز به منظور حراست از امنیت مردم در شهر و روستا شکل گرفتند. «کمیته امداد امام خمینی» برای رسیدگی به نیازمندان و محرومان به وجود آمد. در آستانه جنگ تحمیلی رژیم بعثی، «سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» و «بسیج مستضعفین»، به مدد کیان انقلاب آمدند. مشخصه اصلی این سازمان‌ها فعالیت جهادگونه بود. حرکت به قصد خدمت و برای کسب رضایت خداوند، کارکنان این سازمان‌ها را از دیگران متمایز ساخته بود. به تدریج که نظام انقلاب اسلامی فرصت تربیت نیرو و بازنگری در نظام‌های مدیریتی را پیدا کرد، برخی از این نهادهای انقلابی با سازمان‌های مشابه ادغام شدند. یاد خوش سازمان‌های جهادی در اوایل انقلاب و در میدان‌های دفاع مقدس، برای همیشه در خاطر مردم ما به یادگار مانده است. شناسایی و الگوسازی حرکت‌های جهادی در سازمان‌ها و شیوه‌های مدیریتی از مسائل قابل تحقیق در مطالعات مدیریتی در عصر حاضر است.



با تحقیق گسترده در مدیریت جهادی، می‌توان الگویی برای نظام اداری و مدیریتی ارائه کرد. این الگو، با فرهنگ ملی - اسلامی جامعه ایران سازگاری دارد. مدیریت جهادی می‌تواند شکل ناهمخوان نظام اداری جامعه ایران را با روحیه نوع‌دوستی و ایثارگری ایرانیان، جایگزین کند. مسئله اساسی در این مقاله آن است که بر اساس آموزه‌های جهاد در فرهنگ اسلامی، شکل مناسبی از مدیریت جهادی ارائه کند.

پس از تثبیت انقلاب اسلامی ایران، تلاش‌هایی به منظور شناسایی و نهادینه کردن تفکر جهادی در سازمان‌ها صورت گرفت. این تلاش‌ها به صورت همایش و تدوین مقالات و تألیف کتب، در منابع اطلاعاتی کشور موجود است. در اینجا، به برخی از این تلاش‌ها اشاره می‌شود:

۱. مقاله‌ای با نام «فرهنگ سازمانی حاصل از مدیریت جهادی (مطالعه موردی جهاد سازندگی در دفاع مقدس)»، تألیف حمیدرضا قائم‌دعلی و محمدحسین مشرف‌جوادی، در فصل‌نامه **مهندسی فرهنگی**، (ش ۷۹، ۱۳۸۳) منتشر شد. نگارندگان با بررسی فعالیت‌های جهادگران در «جهاد سازندگی»، کوشیدند ویژگی‌ها و صفات برجسته آنان را، که مبنای موفقیت قلمداد شده است، شناسایی کنند.

۲. مقاله «شاخصه‌های مدیریت جهادی و عزم ملی در قرآن»، را محمد بارانی، در ماهنامه **فرهنگ جمعه**، (شهریور ۱۳۹۳) منتشر کرد. مؤلف با توجه به نام‌گذاری سال ۹۳۱۳ به نام «مدیریت جهادی» و «عزم ملی» از سوی مقام معظم رهبری کوشید خصوصیات این دو عنوان را در قرآن کریم تبیین کند.

۳. «ضرورت مدیریت جهادی» را رضا تقوی، در ماهنامه **فرهنگ جمعه**، (بهمن ۱۳۹۳) منتشر ساخت. مؤلف توانست با استنادهای قرآنی و روایی، ضرورت شکل‌گیری مدیریت جهادی را تبیین کند.

### در بررسی‌های انجام‌شده، چند کتاب در این زمینه شناسایی گردید:

۱. کتاب **مؤلفه‌های مدیریت جهادی: صمیمانه با مدیران**، از سیدحسین اسحاقی، (نشر هاجر، ۱۳۹۳)؛ در این اثر، نویسنده ابتدا به رابطه متقابل معنویت‌گرایی و مدیریت جهادی پرداخته و سپس شاخصه‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در حوزه تمایلات و گرایش‌ها، حوزه افکار و ذهنیات و حوزه رفتار و عینیات را در بیش از ۱۲۰ شاخصه ارائه کرده است. این شاخصه‌ها می‌تواند شاکله مدیریت جهادی را شکل دهد و خط‌مشی‌نگرشی، بینشی و رفتاری مدیران را مشخص سازد.

۲. کتاب **مبانی فرهنگ و مدیریت جهادی**، اثر سیدداود میررحیمی، (نشر نمایندگی ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۹۲)؛ مؤلف این اثر با تبیین شاخص‌ها و معرف‌های فرهنگ و مدیریت جهادی چرخه حیات فرهنگ و مدیریت جهادی را بررسی می‌نماید.

همچنین در سالیان اخیر، به همت نهاد «نمایندگی ولی فقیه» در «وزارت جهاد کشاورزی»، همایشی

با عنوان «همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی» برگزار شد و مقالات ارزنده‌ای به وسیله محققان ارائه گردید. چکیده مقالات این همایش نیز در معرض افکار عمومی قرار گرفت.

تعداد کتاب‌ها و مقالات تولیدشده در این زمینه محدود است. این موضوع نشان‌دهنده آن است که مدیریت جهادی با وجود موفقیت‌های خود در عرصه انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، هنوز نیازمند تلاش‌های گسترده‌ای برای تبیین نظری و ترویج است.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر اهداف، کاربردی است و تلاش دارد با تبیین و توصیف موضوع، زمینه را برای ترویج مدیریت جهادی فراهم سازد. شناسایی مفاهیم بنیادی در مطالعات اسلامی، نیازمند مراجعه به کتاب‌های معتبر در فرهنگ اسلامی است. از این رو، داده‌های این تحقیق کیفی و مبتنی بر ابزار کتاب‌خانه است. یکی از مهم‌ترین منابع در این زمینه، قرآن کریم است. بهره‌مندی از این کتاب شریف، که لفظ و محتوای آن از سوی خداوند متعال به نبی گرامی نازل شده، برای همه ممکن نیست. هرچند برخی از آموزه‌های ظاهری آن مطابق با درک عموم جامعه است، اما دست یافتن به لایه‌های پنهان مفاهیم و معانی آن نیازمند تبصر در دانش‌هایی است که امروزه از آنها به عنوان «علوم حوزوی» یاد می‌شود. برای بهره‌مندی از این معارف، استفاده از کتاب‌های تفسیری می‌تواند راهگشا باشد. در این تحقیق، تلاش شده است مفاهیم «مدیریت جهادی» و مؤلفه‌های آن با بررسی موضوعی در تفسیر *المیزان* شناسایی شود. سپس این مفاهیم با استفاده از مفاهیم مدیریتی تحلیل گردد. این بررسی تفسیری - تحلیلی به محقق این امکان را می‌دهد که مفاهیم تولیدشده در دانش مدیریت را با محک قرآنی ارزیابی کند. در این بررسی، از روایات و سیره اهل بیت علیهم‌السلام نیز به تناسب، برای تقویت دیدگاه و برداشت استفاده شده است. در نتیجه، گزاره‌هایی تولید شده بر مبنای آموزه‌های قرآنی، می‌تواند به توسعه دانش مدیریت نیز کمک کند.

براین اساس، می‌توان گفت: روایی و پایایی این روش بر مبنای استنادات دینی صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، برداشت از گزاره‌های دینی با استفاده از علوم حوزوی، در صورتی که اولاً، از نظر سند اعتبار داشته باشد، و ثانیاً، از نظر دلالت هم مستند باشد، معتبر تلقی خواهد شد. بنابراین، هنگامی که موضوعی را به یکی از آیات قرآن نسبت می‌دهیم، به سبب آنکه این کتاب از نظر سند معتبر است، پایه اول روایی و پایایی آن کامل است. هنگامی که برداشت از یک آیه و یا روایت را به یک کارشناس معتبر دینی مستند می‌کنیم (مانند استناد به برداشت علامه طباطبائی)، پایه دوم نیز کامل می‌گردد و می‌توان با اطمینان این نسبت را به دین داد که برداشت صحیح بوده و دارای اعتبار است.

در این تحقیق، با توجه به واژه کلیدی «جهاد»، تلاش شده است گزاره‌هایی از قرآن کریم که در آن، این لفظ یا مفهوم به کار گرفته شده است، شناسایی شود. سپس با بهره‌مندی از تفاسیر معتبر و مدد سیره و گفتار اهل بیت علیهم‌السلام، کاربردهای آن را در مدیریت، دسته‌بندی کرده‌ایم.

### مفهوم‌شناسی «مدیریت جهادی»

مفهوم «مدیریت»، از واژه‌هایی است که در یک قرن اخیر، در مراحل رشد علمی خود، به بلوغ لازم رسیده است. برای این واژه، تعاریف متعددی در کتب مدیریت ذکر شده است. در تعاریف گوناگون، می‌توان این موضوع را دریافت که مدیریت به نحوه اداره سازمان‌ها برای رسیدن به هدف مشخص نظر دارد. مدیران سازمان‌ها بر اساس دیدگاه خود و چارچوب‌های ارزشی و فنی پذیرفته‌شده، به تحقق هدف‌ها در سازمان‌ها به شکل رسمی می‌پردازند.

مفهوم «جهاد» به عنوان یک مفهوم ارزشی در شریعت مقدس اسلام شناخته می‌شود. از نظر لغت، در مفهوم «جهاد» (به ضم یا به فتح) معنای «بذل طاقت و تعب» نهفته است. به بیان دیگر، «جهادگر» کسی است که در راه هدف، همه توان خود را به گونه‌ای خستگی‌ناپذیر به کار می‌گیرد. مفهوم «جهاد» بیان‌کننده انجام یک کار مقدس است. جهادگر در راه خداوند به ایثار توان و امکانات خود می‌پردازد. علامه طباطبائی معتقد است: از آیات جهاد استفاده می‌شود که این مفهوم با بلایا و مصایب همراه است (طباطبائی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۵۱۷). کلمه «جهاد» در اصل، به معنای بذل جهد و کوشش در دفع دشمن است و بیشتر یک مفهوم جنگی و رزمی است، لیکن گاهی به طور مجاز، توسعه داده می‌شود، به گونه‌ای که شامل دفع هر چیزی می‌شود که ممکن است شری به آدمی برساند؛ مانند شیطان و نفس اماره که هر دو موجب گمراهی انسان و سوق دادن او به بدی‌ها می‌شود.

از مفهوم «جهاد» در قرآن کریم استفاده می‌شود که باید خالص برای خداوند متعال باشد. به بیان دیگر، دریافت پاداش جهاد در امور زندگی هنگامی است که این تلاش با هدف خدایی صورت گیرد. این موضوع از آیات قرآن قابل استفاده است. به منظور شناسایی مدیریت جهادی، با صرف نظر از جستارهای ذهنی، که در تعاریف اصطلاحات مطرح نظر قرار می‌گیرد، و با توجه به برداشت مفهومی از آموزه‌های اسلامی و مدیریتی، تعریف ذیل به عنوان مبنای تحقیق در سبک مدیریت جهادی مدنظر قرار می‌گیرد:

«سبک مدیریت جهادی مجموعه اقداماتی است که مدیران ایثارگر و خداپاور با استفاده از منابع انسانی (عقلی و معنوی) و امکانات مادی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری)، برای پیشبرد و تعالی سازمان به کار می‌گیرند.»

در این تعریف، برخی از واژه‌ها توان تأثیرگذاری بر مفهوم مدیریت جهادی را دارند و باید بدان‌ها توجه کرد:

- مدیریت جهادی نوعی اقدام است: «وَ جَاهِدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ» (یونس: ۸۴).

- تنها تلاش ذهنی نیست، بلکه مدیران باید برای تحقق هدف دست به اقدام عملیاتی بزنند.

- مدیریت جهادی همراه با ایثارگری است: «قُلْ إِنْ كَانَ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ اقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَاكِينُ تَرْضَوْنَهَا أَحَبَّ إِلَيْكُمْ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ» (توبه: ۲۴).

- در مدیریت‌های رایج، موضوع همخوانی بین تلاش و پاداش مطرح می‌شود، درحالی‌که مدیران جهادی با گذشت و ایثار، به اداره سازمان می‌پردازند.

- مدیریت جهادی بدون خداباوری تحقق پیدا نمی‌کند: «وَ جَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ» (حج: ۷۸).

- مدیرانی که خداوند را عامل دگرگونی هستی می‌دانند و همه نظام هستی را مخلوق او می‌دانند، تنها برای ذات اقدس الهی تأثیرگذاری قایلند هستند و تأثیر موجودات و امکانات دیگر را در طول قدرت الهی می‌دانند.

- به همه توان منابع انسانی توجه می‌شود: «وَ جَاهِدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ» (یونس: ۸۴).

- منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل حرکت سازمان، هم از توان‌های طبیعی و عقلی برخوردار است و هم از توان ماورای طبیعی و معنوی. انسان‌ها می‌توانند علاوه بر استفاده از توان تجزیه و تحلیل عقلی و کسب تجربه، از توان معنوی خود نیز استفاده کنند. توان معنوی با استفاده از عمل صالح، نیت خالص، و کسب فیوضات الهی، می‌تواند در زندگی روزمره نیز کارساز باشد.

- تحقق مدیریت جهادی با امکانات ممکن است. انجام فعالیت‌های سازمانی بدون امکانات مادی ممکن نیست. نرم‌افزارهای مادی مانند طرح‌ها و برنامه‌ها و سخت‌افزارهای مادی مانند وسایل و تجهیزات، شرط لازم برای تحرک سازمان است.

- هدف مدیریت جهادی تعالی انسان است: «وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ» (عنکبوت: ۶). در فرهنگ جهادی اسلام، پیشبرد و تعالی سازمان‌ها، یعنی تعالی انسانیت. «فی سبیل الله» بودن نیت بنیادی در یک اقدام جهادی است که منجر به کسب تقوای الهی می‌شود و زمینه قرب الی الله را فراهم می‌سازد. هدف جهاد کسب امکانات بیشتر و کشورگشایی نیست، بلکه اصلاح دنیا و آخرت است (طباطبائی، ۱۳۷۷، ج ۲، ص ۴۳۲).

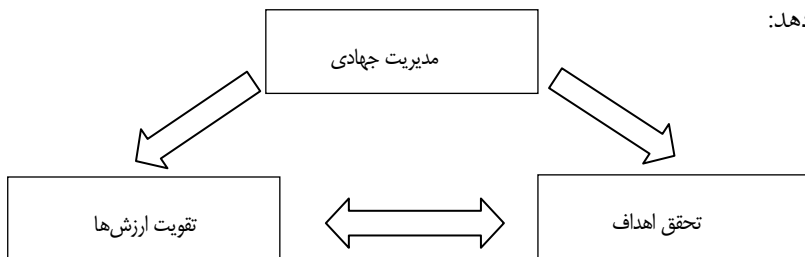
## سیستم مدیریت جهادی

فعالیت‌های مدیریت در یک سیستم شکل می‌گیرد. این سیستم با سه مؤلفه اساسی شکل می‌گیرد. ابتدا لازم است رسالت و فلسفه وجودی یک سازمان مشخص گردد. سازمان‌ها با تعیین این رسالت، مسیر و جهت حرکت را معین می‌سازند. سپس لازم است در این سیستم، ارزش‌ها مشخص شود. ارزش‌ها به عنوان سیستم غیر ملموس، فرهنگ یک سیستم را طراحی و مهار می‌کنند. فعالیت‌های اعضای این سیستم در چارچوب تعیین شده سیستم ارزش‌ها صورت می‌گیرد. در نهایت، «سیستم اهداف» یا «سیستم سخت» وجود دارد. این سیستم، ناظر به اقدامات عملی است که در آن انجام می‌شود (ایوان سوئیچ و گیسون، ۱۹۹۲، ص ۱۰۳).

مدیریت جهادی ترکیبی از دو واژه «مدیریت» و «جهاد» است که اولی ناظر به عمل و دومی گویای یک ارزش دینی است. «مدیریت» یک دانش عملیاتی است که به دنبال کسب نتایج از پیش تعیین شده است، و «جهاد» - همان‌گونه که پیش از این ذکر شد - ناظر به فرهنگ، ارزش‌ها و معنویت است. جهاد صرفاً مبارزه در میدان نیست، بلکه شامل هرگونه تلاشی می‌شود که با اخلاص صورت گیرد تا جامعه و فرد را به سعادت برساند. بنابراین، باید تلاش کرد که با این ترکیب، عملگرایی ارزشی تبیین گردد. تحقق مدیریت جهادی نیازمند تقویت دو سیستم در کنار هم است؛ دو سیستمی که ناظر به عمل و ارزش‌های دینی است:

- سیستم سخت یا مجموعه اقدامات ملموس، که از آن با نام «تحقق اهداف» نام می‌بریم.
  - سیستم نرم یا نظامی از بینش‌ها و گرایش‌ها که غیرملموس است و از آن با نام «ارزش‌ها» یاد می‌شود.
- بنابراین، باید تلاش شود که شکل‌گیری و تداوم مدیریت جهادی بر اساس این دو، صورت گیرد و بر این اساس، می‌توان یک الگو برای مدیریت جهادی تبیین و ارائه نمود. نمودار (۱) مؤلفه‌های این الگو را

نشان می‌دهد:



## سیستم تحقق اهداف

تحقق اهداف یا سیستم سخت در فرایندهای سازمانی، به عنوان یکی از اجزا و مؤلفه‌های سبک مدیریت جهادی تلقی می‌شود. تحقق این سیستم دلیل شکل‌گیری سازمان‌هاست. مدیران سازمان‌ها تلاش دارند با تحقق یکایک اهداف پیش‌بینی‌شده، ضرورت وجودی خود را در جامعه اثبات نمایند و بدین وسیله به رشد جامعه کمک کنند. سیستم سخت هر سازمان به تناسب ماهیت فعالیت آن می‌تواند دارای مؤلفه‌های متعددی به شرح ذیل باشد: رشد تولید، افزایش خدمات، سودآوری، سلامت کارکنان، به‌کارگیری فناوری‌های نو، ارتقای کیفیت، هدایت بازار، و تجارت.

بر اساس آموزه‌های اسلامی و عقل بشری، می‌توان اهداف متعددی برای سازمان‌های اسلامی شناسایی کرد. این اهداف در واقع، سیستم سخت و وجه قابل مشاهده سازمان را شکل داده، تقویت می‌کنند. در اینجا، برخی از آنها بر اساس آموزه‌های قرآن کریم و اهل‌بیت علیهم‌السلام معرفی و شناسایی می‌شود:

۱. **سودآوری**: در فرهنگ بازار اسلامی، بر کسب سود در چارچوب‌های پذیرفته‌شده شرعی مورد تأکید است. از امام صادق علیه‌السلام نقل شده است که فرمودند: مرد برای پس از خویش، چیزی سخت‌تر بر او از مال راکد به‌جا نمی‌گذارد، راوی می‌گوید: گفتیم: با مال راکد چه کند؟ فرمودند: آن را در راه آبادسازی باغ و بستان و خانه قرار دهد (حرعاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۱۲، ص ۶۴). در دعای صحیفه سجادیه آمده است: «اللهم صل علی محمد و آل محمد کما اضعفت به الاموال و احییت به العباد و عمرت به البلاد»؛ بارخدا، بر محمد و آل محمد درود فرست؛ همان‌گونه که اموال را دو چندان می‌کنی و بندگان را زنده نگه می‌داری و شهرها را آباد می‌سازی. به هر روی، افزایش منافع و کسب درآمد بر اساس موازین شرعی از سوی شریعت مقدس اسلام تأیید شده است.

۲. **رشد تولید**: تلاش برای نفی وابستگی ملت‌های مسلمان به محصولات کفار زمینه‌ساز استقلال و جلوگیری از سلطه بیگانگان است: «وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا» (نساء: ۱۴۱). امیرالمؤمنان علیه‌السلام نیز فرمودند: «هر که آب و خاکی بیابد و باز هم فقیر باشد، خدا او را از رحمت خود دور می‌کند». مسلمانان برای تأمین مایحتاج عمومی خود، باید تلاش کنند و با افزایش تولید، زمینه استقلال جامعه اسلامی را فراهم آورند. زندگی مولای متقیان حضرت علی علیه‌السلام، که اسوه زهد و تقوا شمرده می‌شود، گواه این موضوع است که حضرت بخش قابل توجهی از زندگی خود را صرف کار و تلاش می‌کردند و نخلستان‌ها و چاه‌های متعددی ایجاد نمودند و به رشد اقتصادی جامعه کمک کردند.

۳. **افزایش خدمات:** همان‌گونه که سازمان‌های اسلامی برای تولید تلاش می‌کنند، تلاش برای افزایش خدمت‌رسانی به هم‌کیشان نیز ارزشمند است. امیرمؤمنان علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «ولیکن نظرک فی عماره الارض ابلغ من نظرک فی استجلاب الخراج»؛ باید نگاهت درباره آباد کردن زمین رساتر باشد از نگاهت درباره گرفتن مالیات. ماهیت برخی از سازمان‌ها خدماتی است. از این رو، آنها نیز باید همانند سازمان‌های تولیدی، برای افزایش خدمات، از شیوه‌های متعددی استفاده کنند تا بتوانند نیازهای جامعه را تامین کنند.

۴. **سلامت کارکنان:** منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌رود و تلاش برای حفظ و بهبود سلامت کارکنان تلاش برای تحرک و پویایی سازمان، و تقویت جامعه اسلامی تلقی می‌شود. منظور از «سلامت کارکنان»، سلامتی در بعد ظاهری و باطنی است. نبی گرامی صلی الله علیه و آله پس از جنگ بدر، مقرر داشتند: اسیرانی که توان پرداخت فدیة ندارند در برابر آموزش خواندن و نوشتن به ده تن از مسلمانان آزاد شوند. این موضوع نشان می‌دهد که رهبر جامعه اسلامی از هر فرصتی برای پویایی و ارتقای توان ذهنی کارکنان استفاده می‌کند. چنان‌که هشدار امیرالمؤمنان علیه السلام درباره رسیدگی به وضع سلامت ظاهری و جسمی یک پیرمرد یهودی در جامعه اسلامی، نشان‌دهنده اهتمام اسلام به سلامت جسمانی است.

۵. **ارتقای کیفیت:** استفاده بهینه از مواد اولیه و ترکیب مناسب تولیدات و محصولات سازمان‌های اسلامی، پاسداشت نعمت‌های الهی محسوب می‌گردد. بهره‌مندی مسلمانان در صدر اسلام، به گونه‌ای بود که در زمان امام صادق علیه السلام وقتی سفیان ثوری به لباس امام اعتراض کرد و گفت: نه رسول خدا صلی الله علیه و آله چنین لباسی پوشیده است و نه علی علیه السلام. امام فرمودند: «رسول خدا در زمان تنگی و سختی بود... ولی دنیا پس از آن رو به فراوانی نهاد». در زمان استقرار و حاکمیت اسلام، وضع مالی مردم رو به بهبود گذاشت، به گونه‌ای که جرجی زیلان نقل می‌کند که در زمان هارون الرشید وقتی زکات آفریقا جمع‌آوری شد، برای مصرف آن در آفریقا، فقیری نیاقتند و ناگزیر آن را به بغداد فرستادند جعفریان، (۱۳۷۱، ج ۲، ص ۲۶۵). رهبران و مدیران جامعه در کنار افزایش تولیدات و خدمات، باید در اندیشه ارتقای کیفیت زندگی مردم و کارکنان خود نیز باشند.

۶. **به‌کارگیری فناوری جدید:** انجام فعالیت‌های سازمانی با استفاده از روان‌ترین و سهل‌ترین روش‌ها و امکانات، موفقیت سازمان‌های اسلامی را سهل‌تر می‌سازد. اعزام دو تن از سوی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله برای فراگیری ساخت و کاربرد منجنیق در صدر اسلام، مصداقی از استفاده از

فناوری جدید است (ابن هشام، ۱۳۳۵ق، ص ۱۲۵). مسلمانان شایستگی دارند که از بهترین و جدیدترین فناوری‌ها در پیشبرد کارهای خود استفاده کنند. مناسب است آنان با نوآوری و خلاقیت، فناوری‌های موردنیاز خود را تأمین کنند و در غیر این صورت، از دیگران اقتباس کنند. تأکیدهای فراوانی در قرآن کریم و روایات نسبت به علم‌آموزی شده که گویایی اهمیت استفاده از بالاترین دانش و فناوری برای مسلمانان است.

۷. **هدایت بازار:** بازار جامعه اسلامی نیازمند هدایت در زمینه نوع مصرف، کمیت و کیفیت مصرف و بهره‌مندی از خدمات ارائه شده است. پرهیز از مصرف‌گرایی و تجمل‌گرایی در کنار تشویق مردم به استفاده از کالاهای ساخت جوامع اسلامی، نمونه‌ای از این هدایت‌هاست. این موضوع از این آیه نیز استفاده می‌شود: «وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا» (نساء: ۱۴۱). نباید نوع مصرف در جامعه اسلامی به گونه‌ای باشد که جامعه نیازمند دشمنان خود باشد. توصیه به پرداخت زکات نیز نمونه‌ای از این هدایت بازار است. سیستم زکات به گونه‌ای است که افراد متمکن نباید همه سرمایه خود را برای مصرف خود و خانواده در نظر بگیرند، بلکه باید بخشی از درآمد خود را در مسیرهای تعیین شده قرار دهند. از سوی دیگر، سلامت بازار داد و ستد شیوه‌ای برای هدایت بازار است. خداوند متعال کسانی که محصول و خدمتی را کمتر از واقعیت به فروش می‌رسانند؛ ملامت می‌کند: «وَتِلْكَ لَمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ» (مطففین: ۳)؛ وای بر کم‌فروشان! آنان که وقتی برای خود پیمانه می‌کنند، حق خود را به‌طور کامل می‌گیرند؛ اما هنگامی که می‌خواهند برای دیگران پیمانه یا وزن کنند، کم می‌گذارند!

### سیستم ارزش‌ها

«سیستم نرم» یا «ارزش‌ها» می‌تواند سبک مدیریت جهادی را تقویت کند. همه سازمان‌ها با تأکید بر ارزش‌های بنیادی خود، تلاش دارند سازمان را در مدار اعتلا نگه‌دارند. هر سازمانی با توجه به رسالت خود، می‌تواند دارای ارزش‌های متفاوتی باشد (پتینگر، ۲۰۱۰، ص ۱۲۴). مدیریت جهادی به خاطر ویژگی‌های خاص خود، مؤلفه‌های متعددی را به عنوان سیستم ارزش‌ها در اختیار دارد. این مقاله می‌کوشد به این مؤلفه‌های ارزشی از فرهنگ غنی قرآن کریم و توصیه‌های اهل بیت علیهم‌السلام استناد کند. این ارزش‌ها عبارتند از: کار با تمام توان، تلاش همه‌جانبه، تلاش با استقامت، کار با همه امکانات، کار با بیش، رعایت تقوا، تصمیم‌گیری بدون وا همه.



با بررسی قرآن کریم، می‌توان به ارزش‌های معتبر در فرهنگ اسلامی، که در مدیریت جهادی نهفته است، دست یافت. این ارزش‌ها بیان‌کننده ویژگی‌های جهاد نیز هستند. در اینجا، برخی از آنها معرفی و شناسایی می‌شود:

۱. **مدیریت جهادی یعنی: کار با تمام توان:** مدیران جهادی با تمام توان، در راه خدا تلاش می‌کنند و از هیچ کوششی فروگذار نمی‌کنند: «فِي اللَّهِ حَقٌّ جِهَادِهِ» (حج: ۷۸). مدیران جهادی از همه ظرفیت‌های سازمانی بهره می‌برند. همکاری و همراهی با دیگر کارکنان و چشم‌پوشی از اختلافات جزئی، بخشی از اقدامات آنهاست. از گروه‌های رسمی و غیررسمی، ظرفیت‌های بالقوه، قوت‌ها و فرصت‌ها نیز بهره می‌گیرند.

۲. **مدیریت جهادی یعنی: تلاش همه‌جانبه:** مدیران جهادی به هر شیوه ممکن می‌کوشند به هدف دست یابند: «وَجَاهِدْهُمْ بِهِ جِهَادًا كَبِيرًا» (فرقان: ۵۲). آنان از مشورت و همکاری با افراد سودمند و مفید فروگذار نمی‌کنند. از خطاها و لغزش‌های احتمالی درس گرفته، وصول به هدف را می‌نگرند.

۳. **مدیریت جهادی یعنی: مدیریت همراه با استقامت:** «صبر» به معنای پشتکار و استقامت در کار است و مدیران جهادی چنین‌اند: «جَاهِدُوا وَصَبْرُوا» (نحل: ۱۱۰). مدیران جهادی با گذشت و ایشار و انعطاف‌پذیری مناسب، سعی دارند در صحنه باقی مانده، به انجام وظیفه بپردازند. آنان در مواجهه با مشکلات، با به‌کارگیری تفکر خلاق، سعی در حل مسائل دارند.

۴. **مدیریت جهادی یعنی: تلاش با همه امکانات:** مدیران جهادی هرچه در اختیار دارند (آبرو، جان، مال) برای انجام کار و تحقق هدف، به میدان می‌آورند «وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ» (یونس: ۸۴). آنان پرتکاپو هستند و تحقق هدف را در نظر دارند و مشکلات سازمانی نمی‌تواند آنان را از تحقق هدف بازدارد. آنها از همه زمان‌ها و فرصت‌ها برای پیشبرد امور استفاده می‌کنند و هیچ زمان مفیدی را از دست نمی‌دهند. علی‌بن ابی‌طالب علیه السلام فرمودند: «فرصت‌های خیر را غنیمت شمارید که به راستی، همانند گذشتن ابر می‌گذرند. (تمیمی‌آمدی، بی‌تا، ج ۴، ص ۲۷۴).

۵. **مدیریت جهادی یعنی: مدیریت همراه با بینش:** مدیران جهادی در هر کاری با علم و آگاهی وارد می‌شوند و به تحقق هدف ایمان دارند: «لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهِدُوا» (حجرات: ۱۵). کارها متکی به شیوه‌های عقلانی و متکی بر تدبیر است. آنان اهل منطق هستند و اقدامات خود را عاقلانه پیش می‌برند. مدیران جهادی با تیزبینی، خود را از کارهای نامربوط دور می‌دارند. رسول اکرم صلی الله علیه و آله فرمودند: «اعظم الناس قدراً من ترک مالایعینیه» (پاینده، ۱۳۶۰)؛ ارزشمندترین مردمان کسی است

که آنچه را به او مربوط نیست رها کند. آنان می‌دانند که باید پاسخگویی رفتار خود باشند. حضرت علی علیه السلام فرمودند: «کن مشغولاً بما انت عنه مسئول» (تمیمی آمدی، بی تا، ج ۴ ص ۶۰۱)؛ همواره کاری را انجام ده که در قبالتش مسئول و پاسخگو باشی.

**۶. مدیریت جهادی یعنی: مدیریت همراه با تقوا:** مدیران جهادی توانسته‌اند با نفس خود نیز جهاد کنند و برای خدا تلاش نمایند: «إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ» (مائده: ۲۷)؛ آنان با عمل به واجبات و ترک محرمات الهی، خود را مقید به رعایت اخلاق اسلامی و آداب اجتماعی می‌دانند. رعایت مقررات و رعایت نظم و صرفه‌جویی در امکانات را بر اساس وظیفه الهی انجام می‌دهند.

**۷. مدیریت جهادی یعنی: تصمیم‌گیری بدون واهمه:** مدیران جهادی در راه انجام وظیفه با اطمینان و آرامش کار می‌کنند و از تبلیغات منفی نیز دلهره ندارند؛ چنان‌که از تمسخر دیگران نیز هراس ندارند: «يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ» (مائده: ۵۴). آنان با داشتن فکر مستقل و دید گسترده، از هجمه‌های مخالفان دل‌سرد نشده، به کار و تلاش خود ادامه می‌دهند. امام حسین علیه السلام در روز عاشورا، که تصمیم جنگ قطعی شد، پس از منظم کردن سپاه خود، دست به سوی آسمان بردند و فرمودند: «اللهم انت تقتی فی کل کرب، فرجایی فی کل شدة، وانت لی فی کل امر نزل بی ثقة و عدة...» (محدثی، ۱۳۸۶، ص ۱۳۱)؛ خداوند، من در هر کاری به تو تکیه می‌کنم، در هر مشقتی امیدم به توست، و تو در هر کاری تکیه‌گاه من و کمک کار من هستی،... پس خودت راهگشا باش.

## رفتار مدیران جهادی

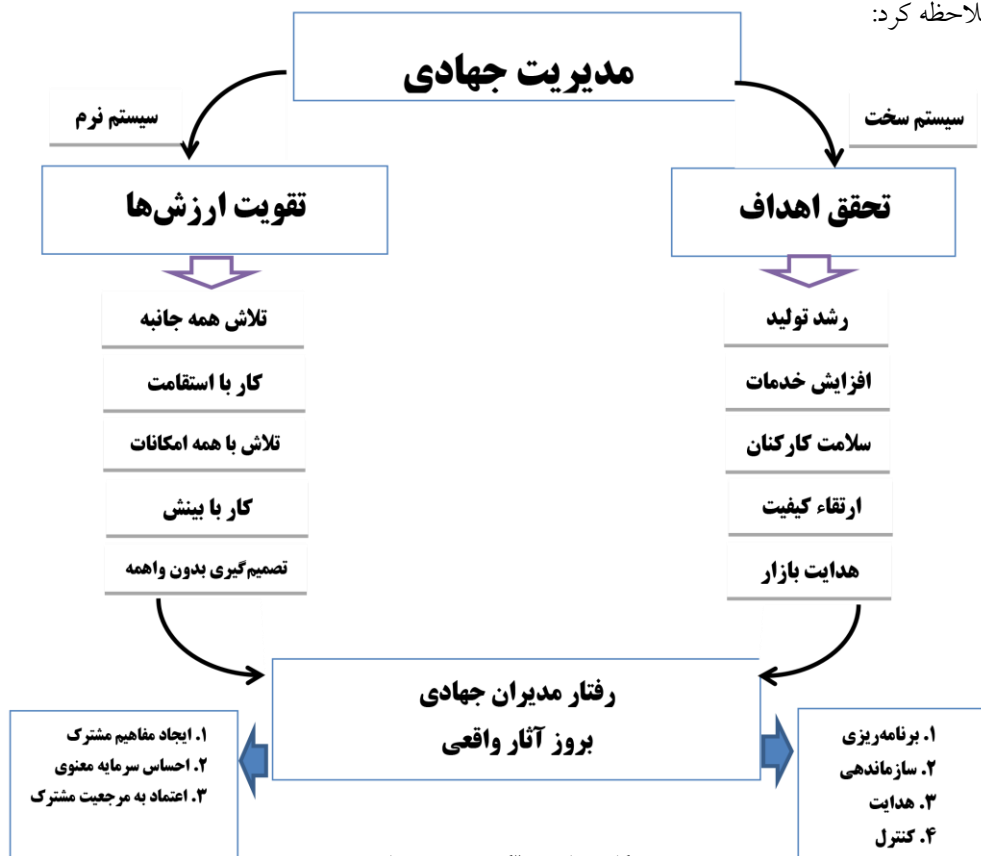
تقویت ارزش‌های اسلامی بر اساس آموزه‌های اسلامی برخاسته از قرآن کریم و توصیه‌های اهل بیت علیهم السلام می‌تواند مدیریت را با مفهوم ارزشی نهفته در جهاد، ترکیب کرده و شیوه اداره سازمان را بهبود بخشد. توجه به سیستم نرم و سخت، می‌تواند رفتارهای مدیران را به شکل جهادی ترسیم نماید. مدیریت در سیستم سخت، با وظایف اساسی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل سامان می‌یابد. مدیران با انجام وظایف مدیریت، تحقق اهداف سازمان را دنبال می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۲۷).

از سوی دیگر، رفتار مناسب مدیریت در سیستم نرم، دستاوردهای ارزنده‌ای برای مدیران دارد. سه اقدام ارزنده در این سیستم عبارتند از: ایجاد مفاهیم مشترک، احساس سرمایه معنوی، و اعتماد به مرجعیت مشترک. کارکنان در سازمان به ایجاد مفاهیم مشترک همت می‌گذارند، به گونه‌ای که مؤلفه‌های پیش بیان شده - مانند تقوا، و کار با استقامت، کار با بینش - نزد همه کارکنان مقبولیت دارد. بر همین

اساس، آنان احساس می‌کنند که از یک سرمایه معنوی بزرگی برخوردارند؛ سرمایه‌ای که آنها را در زیر یک چتر قرار داده و بین آنان همدلی ایجاد می‌کند. کارکنان چنین سازمانی با اتکا به خداوند، از یک اعتماد مشترک برخوردارند که هم برای آنان امید ایجاد می‌کند و هم می‌تواند راهبری آینده را برای آنان بر اساس کتاب و سنت داشته باشد.

با توجه به مطالب پیش گفته، الگوی تکمیل شده رفتاری مدیران جهادی را می‌توان در نمودار شماره (۲)

ملاحظه کرد:



نگاره شماره ۲ - الگوی مدیریت جهادی

### نتیجه‌گیری

تلاش برای تقویت و ساخت مفاهیم جدید و مناسب با انقلاب اسلامی، در گفتمان علمی از کارهای ارزنده‌ای است که باید صورت گیرد. یکی از این مفاهیم «مدیریت جهادی» است. پس از انقلاب

اسلامی ایران، یکی از بهترین ایده‌هایی که پیشبرد این حرکت مردمی را در نظام اداری به همراه داشت، ساخت سازمان‌هایی با نگرش جهادی بود. با تقویت این ایده، می‌توان نظام‌های اداری کشور را دگرگون کرد و شرایط را برای خدمت‌رسانی بیشتر فراهم کرد. در این تحقیق، با استفاده از منابع دینی، و با روش «تفسیری - تحلیلی»، موضوع «مدیریت جهادی» بررسی شد. مفهوم «جهاد» به عنوان یک واژه مقدس، تداعی‌کننده خدمت به خداوند و از خودگذشتگی است. بر این اساس، فعالیت‌های مدیریت، در یک سیستم با سه مؤلفه اساسی در نظر گرفته شد. در این سیستم، ابتدا رسالت و فلسفه وجودی سازمان مشخص می‌شود. این رسالت در مسیر خداوند و برای خدمت به مردم تعیین می‌گردد. در گام دوم، ارزش‌ها مشخص می‌شود. ارزش‌ها به عنوان «سیستم نرم»، فرهنگ یک سیستم را طراحی و مهار می‌کنند. فعالیت‌های اعضا در سازمان، در چارچوب تعیین‌شده سیستم ارزش‌ها صورت می‌گیرد. در گام سوم، سیستم سخت، که ناظر به اقدامات عملی است، شکل می‌گیرد.

در سیستم نرم، به موضوعات گوناگونی می‌توان توجه کرد؛ مانند رشد تولید، افزایش خدمات، سودآوری، سلامت کارکنان، به کارگیری فناوری‌های نو، ارتقای کیفیت، هدایت بازار و تجارت. در سیستم سخت نیز به برخی اقدامات عملی توجه شده است؛ مانند کار با تمام توان، تلاش همه‌جانبه، تلاش با استقامت، کار با همه امکانات، کار با بینش، رعایت تقوا، تصمیم‌گیری بدون واهمه. همه مؤلفه‌های سه‌گانه این سیستم با استفاده از منابع اسلامی بررسی شد و در نهایت، الگویی برای مدیریت جهادی ارائه گردید که دگرگونی در رفتار مدیران را به دنبال خواهد داشت.

## منابع

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

تمیمی آمدی، عبدالواحدین محمد، بی تا، *غررالحکم و دررالکلم*، بیروت، دارالتقافه.

ابن هشام، عبدالملک بن، ۱۳۳۵ق، *السیره النبویه*، بیروت، شرکه مکتبه و مطبعه مصطفی البابی الحلبی و اولاده.

پاینده، ابوالقاسم، ۱۳۶۰، *نهج الفصاحه*، تهران، جاویدان.

جعفریان، رسول، ۱۳۷۱، *تاریخ سیاسی اسلام*، تهران، سازمان چاپ و انتشارات.

رضائیان، علی، ۱۳۸۳، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، سمت.

حراغلی، محمدبن حسن، ۱۴۰۹ق، *وسائل الشیعه*، بیروت، آل البیت لاحیاء التراث.

طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۳۷۷، *تفسیر المیزان*، قم، انتشارات اسلامی.

محدثی، جواد، ۱۳۸۶، *فرهنگ عاشورا*، قم، اندیشه.

pettinger, Richard, 2010, *Organizational behavior*, London & new york, Routledge.

gibson & ivancevich, jams & john. 2003, *Organizations: behavior*, structure, processes. s.l., McGraw-Hill/Irwin.



## تبیین چارچوبی برای پاسخ‌گویی نظام اداری؛ نگاهی به نامه ۵۳ «نهج البلاغه»

عبدالله توکلی / استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۹ - پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۱۳

atavakkoli@rihu.ac.ir

### چکیده

پاسخگو بودن نظام اداری، نهادها و مدیران دولتی به عنوان امری منطقی و عقلایی، از دیرباز ملاحظه‌نظر صاحب‌نظران بوده، اما چگونگی تحقق، انواع و چارچوب آن با وجود نوسان‌هایی در ادوار گوناگون، سیر تکاملی داشته است. در این بین، نظریه‌های مدیریت دولتی، که یکی از حوزه‌های عهده‌دار بحث نظری درباره این مهم است - علی‌رغم تفاوت‌هایی در جزئیات - بر پاسخگو بودن مدیران دولتی و نهادهای دولتی و نظام اداری در برابر قانونگذار و پاسخ‌گویی مجریان و قانون‌گذاران در برابر مردم تأکید دارد. این مقاله با استفاده از روش «تحلیلی - توصیفی» مبتنی بر متن پژوهشی، نامه ۵۳ «نهج‌البلاغه» را به عنوان متنی حاکمیتی برای دستیابی به چارچوبی پاسخ‌گویی نظام اداری بررسی کرده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد چارچوب کلان پاسخ‌گویی نظام اداری افزون بر پیستی سه جزء، چرایی، چگونگی و مرجع پاسخ‌گویی را دربر می‌گیرد. روشن است که میان این چارچوب‌ها، فنون و روش‌های پاسخ‌گویی تفاوت جدی وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** پاسخ‌گویی، چارچوب کلان، نظام اداری، مدیریت دولتی، نامه ۵۳ نهج‌البلاغه.

## مقدمه

رن (wren) معتقد است: خرده‌نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، و اداری به عنوان اجزای چرخ تعالی و پیشرفت جوامع، با یکدیگر در تعاملند (از هم اثر می‌پذیرند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند). البته در این بین، خرده‌نظام اداری نقش محور را برای حرکت جامعه به سوی پیشرفت دارد (رن، ۲۰۰۴). از سوی دیگر، «مدیریت دولتی» یا همان «نظام اداری» عبارت است از: سازمان‌دهی و مدیریت انسان‌ها و مواد برای تحقق اهداف دولت. مدیریت دولتی هنر و علم مدیریت است و برای رتق و فتق امور دولت به کار گرفته می‌شود (الوانی، ۱۳۸۱، ص ۴۶).

افزون‌تر اینکه بین نظام اداری به عنوان مجری، و نظام سیاسی به عنوان سیاست‌مدار و تصمیم‌گیرنده، رابطه‌ای تنگاتنگ وجود دارد، به گونه‌ای که علم مدیریت در قرن بیستم کمک شایانی به اداره امور حکومت‌ها کرده است؛ زیرا علم مدیریت روش‌های اداره کردن و مدیریت سازمان‌های حکومتی را از مجرای ناصواب قضاوت‌های مبتنی بر حدس و گمان رها ساخته، آنها را در راهی که معیارهای مشخصی در آن برای قضاوت و تصمیم‌گیری وجود دارد، قرار داده است (برهانی، ۱۳۸۶، ص ۶۳).

در عین حال، باید اذعان نمود اداره امور یک دولت صرفاً از مقوله مدیریت و در ارتباط با سیاست نیست، بلکه ارتباط این دو با یکدیگر نیاز به یک بعد تکمیل‌کننده دیگر دارد که همان نظام حقوقی باشد؛ چنان‌که دیوید روزنبلوم می‌گوید: مدیریت دولتی بر اساس تفکیک قوای حکومت و در تناظر با سه قوه مجریه، مقننه و قضائیه، بر به‌کارگیری نظریه‌های مدیریتی، سیاسی و حقوقی بر ارضای نیازهای جامعه دلالت و در واقع، ماهیتی فرارشته‌ای دارد (فرازمند، ۲۰۰۹؛ نوری، ۱۳۹۱). از این رو، بررسی مدیریت دولتی در یک نگرش جامع و فراپارادایمی، مستلزم درک همزمان مدیریت، سیاست و حقوق و توجه به ارزش‌های حاکم بر هریک از این رشته‌ها، شامل کارایی، نمایندگی و عدالت در بخش دولتی است (وارث، ۱۳۸۴، ص ۸).

همچنین می‌توان اندیشه اداره امور عمومی را از طریق نظریه‌ها و الگوی‌های مدون بازشناسی و ارزیابی کرد. این الگوها و نظریه‌ها به ترتیب سیر تاریخ، عبارتند از: الگوی سنتی اداره (هیوز، ۲۰۰۳؛ پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۲۱۵؛ هیوز، ۱۳۷۷)؛ الگوی مدیریت دولتی نوین (پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۲۳۰-۲۴۰؛ هیوز، ۱۳۷۹، ص ۳۱۷)؛ و دوره آشفته علم اداره (حکومت کارآفرین، حکمرانی خوب، دولت الکترونیک، خدمات دولتی نوین و حکومت خدمت‌گزار) (دنهارت، ۲۰۰۹، ص ۱۰۲-۱۸۲؛ پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۲۷۳؛ هیوز، ۱۳۷۷، ص ۷۷).



پاسخ‌گو بودن نظام اداری و نهادهای اداری از دیرباز توجه صاحب‌نظران مجموعه علوم پیش‌گفته، به‌ویژه مدیریت را به خود جلب کرده است. در این باره ویلسون می‌گوید: مدیران دولتی در نهادهای دولتی، در نهایت، باید در برابر قانون‌گذار جوابگو باشند و قانون‌گذار نیز به نوبه خود، در برابر مردم پاسخگوست. وی اعتقاد دارد: به منظور کارآمد بودن نهادهای دولتی، آنها باید به فساد و حيله‌گری، که غالباً در فرایند سیاسی نهفته است آلوده نشوند و پاسخ‌گویی را، که حق ویژه قانون‌گذار است، به او واگذارند (الوانی، ۱۳۸۱). افزون بر این، مدیریت دولتی باید مردم‌گرا و پاسخگوی مردم باشد و سازمان‌هایی دولتی ایجاد کند که بتوانند در جلب رضایت مردم توفیق داشته باشند (همان).

اما چگونگی، انواع و چارچوب پاسخ‌گو بودن نظام اداری و نهادهای اداری در طول زمان، دست‌خوش تغییرات گذشته، و این تغییرات از سیر تکاملی برخوردار بوده است. به عبارت دیگر، با افزایش آگاهی‌های عمومی شهروندان در جوامع گوناگون، انتظار آنان از سازمان‌های دولتی نیز دست‌خوش تحولات زیادی شده است. شهروندان از سازمان‌های دولتی انتظار دارند اصول اخلاقی، عدالت و برابری، قوانین و مقررات، صرفه‌جویی در منابع، و کارایی در تولید را رعایت کنند و به جلب مشارکت و توانمندی شهروندان بیش از گذشته توجه کنند. بدین منظور، دانشمندان علوم اداری برای اصلاح نظام اداری و کارآمد ساختن آن، روش‌های گوناگونی پیشنهاد کرده‌اند. از جمله مهم‌ترین این روش‌ها، طراحی و اجرای یک نظام پاسخ‌گویی کارآمد است. در عین حال، می‌توان گفت: خاستگاه اصلی مسئله پاسخ‌گویی از بعد نظری در حوزه دولت، پرهیز از استبداد و توجه به مشروعیت است. از این رو، در عمق مفهوم پاسخ‌گویی، کنترل قدرت نهفته است (صمدیه، ۱۳۸۵).

پاسخ‌گویی در جوامع امروزی، به صورت‌های متفاوتی موضوع بحث قرار می‌گیرد، و در مفهومی عام، به فرایندهایی گفته می‌شود که شهروندان حاکمان را برای رفتار و عملکردشان مسئول می‌سازند. این امر، که بیشتر از راه انتخابات انجام می‌شود، نمایندگان مردم در مجالس قانون‌گذاری می‌توانند مدیران سیاسی و کارکنان دولتی را با استفاده از سازوکارهای نظارتی، مجبور به پاسخ‌گویی کنند. افزون بر این، مدیران سیاسی مأموران فرودست خود را در سلسله‌مراتب تحت اختیار، مسئول پاسخ‌گویی نموده و دادگاه‌ها و محاکم اداری نیز مجریان را در برابر قانون پاسخ‌گو نگه می‌دارند (فقیهی، ۱۳۸۰، ص ۵۴-۵۷). پاسخ‌گویی یکی از مبانی هر جامعه‌ای است که ادعا می‌کند دموکراتیک است. شاید بتوان این جمله را به‌عکس و با شدت بیشتر بیان کرد. لازمه دموکراسی داشتن یک نظام پاسخ‌گویی مناسب

است. سازمان‌های دولتی به دست شهروندان و برای آنان برپا می‌شود و باید در برابر آنها پاسخ‌گو باشد (هیوز، ۱۳۷۷، ص ۲۸۲).

رمزک، الگویی ارائه می‌دهد که بر اساس آن، پاسخ‌گویی به گونه‌های سیاسی، قانونی، سازمانی و حرفه‌ای قابل تفکیک است (رمزک، ۱۹۸۷).

از نظر تاریخی، مفهوم پاسخ‌گویی به واژه حسابداری نزدیک است. این واژه از نظر لفظی، از کلمه «دفترداری» گرفته شده است، اما دیگر این مفهوم را به ذهن متبادر نمی‌کند. امروزه پاسخ‌گویی به عنوان نمادی از یک دولت خوب مطرح است و نویدبخش دولتی منصف، عادل، شفاف و دموکراتیک است. پاسخ‌گویی تضمینی برای حصول اطمینان مردم از استفاده بهینه دولت از منابع عمومی است. پاسخ‌گویی مبنای مشروعیت برای تصمیماتی است که از جانب جمع گرفته می‌شود. یک تصمیم زمانی مشروع است که از نظر عقلانی، دلایلی از یک منظر خاص، برای آن قابل ارائه باشد (جنسن، ۲۰۰۰). هر کس به نام شخص یا گروهی کاری انجام دهد باید به همان شخص یا گروه نیز گزارش بدهد و یا به نوعی در برابر آنها مسئول باشد.

«پاسخگویی سازمانی» یکی از انواع پاسخ‌گویی است که در آن نظارت، در درون سازمان جریان یافته، مدیران بر عملکرد سطوح پایین‌تر سازمانی و کارکنان نظارت می‌کنند. «نظارت‌های مستقیم» و «بازبینی‌های ادواری عملکرد»، مصادیق روشنی از پاسخ‌گویی سازمانی هستند. همچنین تدوین مقررات، بخش‌نامه‌های سازمانی و دیگر سازوکارهای نظارتی - که اختیارات کارکنان را محدود می‌کند - در زمره این نوع پاسخ‌گویی قرار می‌گیرد. پاسخ‌گویی قانونی، دربرگیرنده نظارت‌های بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخ‌گویی قانونی بر اساس روابط موکل و وکیل نهاده شده است. تفاوت میان پاسخ‌گویی حرفه‌ای و سیاسی را در منبع تعیین استاندارد عملکرد می‌توان یافت. در پاسخ‌گویی حرفه‌ای، منبع استاندارد عملکرد، قضاوت شخصی کارمند است، و حال آنکه در پاسخ‌گویی سیاسی، این منبع دیگرانند و نه خود شخص. در پاسخ‌گویی سیاسی، مدیران به خواسته‌های مقامات سیاسی، یعنی منتخبان مردم، همچنین گروه‌های ذی‌نفع و سایر نهادهای سیاسی جواب‌گو هستند (اعتباریان، ۱۳۸۵).

از نظر دنهارت در زمینه پاسخ‌گویی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی نظام اداری، باید دو مسئله بررسی شود:

۱. رویکرد پاسخ‌گویی در مدیریت عمومی و نظام اداری چگونه است؟

۲. مرجع پاسخ‌گویی در این نظام چه کسانی هستند؟ یا به عبارت دیگر، نظام اداری و مدیران دولتی باید به چه نهادهایی پاسخ بدهند؟

در پاسخ به این دو پرسش، هریک از نظریه «مدیریت امور عمومی» و «نظام اداری» جواب‌های متفاوتی ارائه می‌دهند. از دیدگاه نظریه «مدیریت دولتی» پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی است و مدیران باید در برابر رهبران سیاسی پاسخگو باشند. در عین حال، مرجع نهایی این پاسخ‌گویی ارباب رجوع و رأی‌دهندگان به رهبران سیاسی هستند که به گونه‌ای دموکراتیک انتخاب شده‌اند.

از دیدگاه «مدیریت دولتی نوین»، پاسخ‌گویی نظام اداری بازارمحور است و مدیران دولتی باید در مقابل مشتریان پاسخگو باشند.

پاسخ‌گویی شرط اصلی حکمرانی خوب است. نهادهای حکومتی، بخش خصوصی و نهادهای جامعه مدنی باید به مردم و ذی‌نفعان سازمانی پاسخگو باشند.

از منظر خدمات عمومی نوین، پاسخ‌گویی چندجانبه است و مدیران دولتی باید در خصوص قوانین اساسی و عادی، ارزش‌های اجتماعی، هنجارهای سیاسی، استانداردهای حرفه‌ای و حقوق شهروندی مفید پاسخگو باشند در عین حال، مرجع پاسخ‌گویی ایشان شهروندان هستند.

(جدول (۱):

مؤلفه‌های پاسخ‌گویی و رویکردهای گوناگون نظریه‌های اداره امور عمومی (وارث، ۱۳۸۴، ص ۷۵، به نقل از: دهنارت، ۲۰۰۹).

		دیدگاه‌ها	
		مؤلفه‌ها	
خدمات عمومی نوین	مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی	دیدگاه‌ها
پاسخ‌گویی چندجانبه: مدیران دولتی باید به قوانین اساسی و عادی، ارزش‌های اجتماعی، هنجارهای سیاسی، استانداردهای حرفه‌ای و حقوق شهروندی مفید پاسخگو باشند.	پاسخ‌گویی بازارمحور: مدیران دولتی در مقابل مشتریان پاسخگو هستند	پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی: مدیران دولتی در مقابل رهبران سیاسی که به صورت دموکراتیک انتخاب شده‌اند پاسخگو هستند	رویکرد به پاسخ‌گویی
شهروندان	مشتریان	ارباب رجوع و رأی‌دهندگان	مرجع پاسخ‌گویی مدیران دولتی

نامه ۵۳ **نهج البلاغه** افزون بر شارحان **نهج البلاغه**، توسط اندیشمندان متعدد و از منظر دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است. در این میان، برخی از محققان این نامه را به عنوان یک متن حاکمیتی بررسی کرده‌اند (قوچانی، ۱۳۷۴). برای مثال، می‌توان به **آیین کشورداری از دیدگاه امام علی** (فاضل لنکرانی، ۱۳۷۶)، **مدیریت و فرماندهی در اسلام** (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶)، **دولت جاوید** (صالحی مازندرانی، ۱۳۸۰)، **فرمان حکومتی پیرامون مدیریت** (قوچانی، ۱۳۷۴)، **سیاست و مدیریت**

از دیدگاه اسلام (رهبر، ۱۳۸۵)، مدیریت و مدارا در اسلام (شیروانی، ۱۳۸۰)، منشور مدیریت نگرش تطبیقی به مدیریت (مقیمی، ۱۳۸۵)، پیام امام (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶)، اخلاق مدیریتی در نهج البلاغه (دلشادتهرانی، ۱۳۹۰) و الگوی اداره (امیری، ۱۳۹۴) اشاره کرد.

البته افزون بر متون پیش گفته، که نامه ۵۳ نهج البلاغه را به صورت اختصاصی از منظر مدیریتی بررسی کرده‌اند، با مطالعه کتب مدیریت اسلامی، مشخص می‌شود که تعداد زیادی از این آثار برای تبیین دیدگاه اسلام در خصوص مدیریت، بیشترین استفاده را از عهدنامه مالک/اشتر داشته‌اند. به هر حال، با توجه آنچه تاکنون مبنی بر اهمیت پاسخ‌گو بودن نظام اداری به صورت عام و در نظریه‌های بیان شده و تنگناهایی که بی‌توجهی به این مهم در پی دارد، از یک‌سو و جایگاه نامه ۵۳ نهج البلاغه در تبیین دیدگاه اسلام در خصوص پاسخ‌گویی نظام اداری از سوی دیگر، نکته کانونی این مقاله بررسی نامه مزبور به عنوان متنی حاکمیتی برای دستیابی به چارچوبی برای تبیین پاسخگو بودن نظام اداری است. در این زمینه، سؤال‌های اساسی بر چیستی، چرایی و چگونگی پاسخ‌گویی نظام اداری تمرکز دارد.

## الف. ضرورت پاسخ‌گویی نظام اداری

برای تبیین دلایل لزوم پاسخ‌گو بودن نظام اداری و مدیران دولتی، با بررسی نامه ۵۳ نهج البلاغه در این زمینه، می‌توان به نکات نه‌گانه ذیل به عنوان یافته‌های تحقیق اشاره کرد:

### ۱. محدودیت‌های انسان

مدیران شاغل در نظام اداری، انسان هستند و مشمول محدودیت‌های انسانی که در همه افراد بشر وجود دارد. از این رو، لازم است نظامی از پاسخ‌گویی طراحی شود تا بتواند این نارسایی را تا حدی جبران کند. در این صورت، وجود نظام پاسخ‌گویی در نظام اداری، یک ضرورت تلقی می‌شود: «وَإِنَّمَا الْوَالِي بَشَرٌ لَّا يَعْرِفُ مَا تَوَارَىٰ عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ، وَكَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكُذْبِ»؛ زمامدار انسانی است که آنچه را مردم از او پوشیده دارند نمی‌داند، و حق را هم نشانه‌ای نیست که به وسیله آن انواع راستی از دروغ شناخته شود.

در عین حال، می‌توان گفت: در این فراز از نامه، دلیلی عقلی بر لزوم داشتن نظامی برای پاسخ‌گویی مورد تأکید قرار گرفته است.

## ۲. عذرآوری در پیشگاه خداوند متعال و مخلوقاتش

لازمه تحقق دو معیار اساسی عذر داشتن در پیشگاه حضرت حق - جل و اعلا - و مخلوقات ارزشمند حضرتش، پذیرش پاسخ‌گویی است. از این‌رو، نظام اداری و مدیران دولتی باید تمام تلاش خود در مسیر تحقق خواسته‌های خداوند متعال و مردم به کار گیرند تا در هیچ‌جا، در معرض کم‌کاری و یا تخلف نباشند و بتوانند در مقابل قصورهای احتمالی، از خود دفاع کند. در این صورت، احتمال تقصیر منتفی است؛ زیرا در صورت وقوع آن، در درگاه خداوند و مردم عذری نخواهند داشت: «أَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ... إِنْ يُؤَفِّقَنِي وَإِنَّا كَلِمَا فِيهِ رِضَاءٌ، مِنْ الْإِقَامَةِ عَلَى الْعُذْرِ الْوَاضِحِ إِلَيْهِ وَالِى خَلْقِهِ»؛ من از خداوند بزرگ درخواست می‌کنم من و تو را به آنچه رضای او در آن است، از معذور بودن نزد خود و مخلوقش توفیق دهد.

## ۳. معیار شایستگی نظام اداری و مدیران دولتی

«وَأَنَا يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرَى اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ»؛ شایستگان را به ذکر خیری که خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌کند می‌توان شناخت.

## ۴. موجب احقاق حق طبقات اجتماعی

خداوند متعال برای هر یک از طبقات اجتماعی، حق خاصی قایل شده است. هریک از طبقات اجتماع حق خاصی بر عهده نظام اداری دارند که مدیران دولتی باید پذیرا و پاسخگوی آنها باشند: «وَلِكُلِّ عَلَى الْوَالِي حَقٌّ بَقْدَرٍ مَا يُصْلِحُهُ، وَ لَيْسَ يَخْرُجُ الْوَالِي مِنْ حَقِيقَةِ مَا أَلَزَمَهُ اللَّهُ مِنْ ذَلِكَ إِلَّا بِالْإِهْتِمَامِ وَالْأُسْتِعَانَةِ بِاللَّهِ، وَ تَوْطِينِ نَفْسِهِ عَلَى لُزُومِ الْحَقِّ، وَالصَّبْرِ عَلَيْهِ فِيمَا خَفَّ عَلَيْهِ أَوْ ثَقُلَ»؛ و برای هریک از این طبقات، به مقداری که امور آنان را اصلاح کند برعهده‌والی حقی است، و والی از ادای آنچه خداوند برعهده او قرار داده بر نمی‌آید، جز با کوشش و یاری خواستن از خداوند، و مهیا ساختن خود بر به‌کارگیری حق و استقامت بر آنچه بر او آسان باشد یا سخت.

## ۵. خودسازی و اخلاقی شدن مدیران

«وَإِنْ طَلَّتِ الرَّعِيَّةُ بَكَ حَيْفًا فَاصْجِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ، وَاعْدِلْ عَنكَ طُنُونَهُمْ بِاصْحَارِكَ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ رِيَاضَةً مِنْكَ لِنَفْسِكَ»؛ هرگاه رعیت گمان ستمی بر تو ببرد آشکارا عذرت را به آنان ارائه کن، و به اظهار عذر، گمان‌های آنان را از خود بگردان؛ زیرا اظهار عذر موجب عادت دادن نفس به اخلاق حسنه می‌گردد.

## ۶. گرایش مردم به حق (هدف حکومت)

«وَإِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَّةَ بِكَ حَيْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ... وَإِعْذَارًا تَبْلُغُ بِهِ حَاجَتَكَ مِنْ تَقْوِيمِهِمْ عَلَى الْحَقِّ»؛ هرگاه رعیت گمان ستمی بر تو ببرد آشکارا عذرت را به آنان ارائه کن... و این عذرخواهی تو را به خواسته‌ات، در واداشتن رعیت به حق می‌رساند.

## ۷. موجب بر طرف شدن بد گمانی و اتهام به حاکمیت

«وَإِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَّةَ بِكَ حَيْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ، وَاعْذِلْ عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِاصْحَارِكَ»؛ هرگاه رعیت گمان ستمی بر تو ببرد آشکارا عذرت را به آنان ارائه کن، و به اظهار عذر، گمان‌های آنان را از خود بگردان.

## ۸. لزوم در دسترس بودن مدیران نظام اداری

بی‌گمان، حضور مدیران نظام اداری در جامعه و لمس واقعیت‌های اجتماعی بدون واسطه، فایده‌های متعددی دارد. از سوی دیگر، در دسترس نبودن ایشان و غیبتشان از صحنه اجتماع، موجب عواقبی ناگوار می‌گردد که امام علیه السلام به آنها اشاره می‌کند: «وَ أَمَّا بَعْدَ هَذَا، فَلَا تُطَوِّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضَّيْقِ، وَقَلَّةُ عِلْمِ بِالْأُمُورِ. وَالْإِحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَضَعُرُّ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ، وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبَحُ الْحَسَنُ، وَيَحْسُنُ الْقَبِيحُ، وَ يُشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ. وَإِنَّمَا الْوَالِيُّ بَشَرٌ لَا يَعْرِفُ مَا تَوَارَى عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ، وَ لَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكُذْبِ»؛ اما بعد از این، پنهان ماندن را از رعیت طولانی مکن، که در پرده ماندن حاکم شعبه‌ای است از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی به امور. و پنهان ماندن حاکم از رعیت حاکمان را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است، بازمی‌دارد. براین اساس، کار بزرگ پیش آنان کوچک و کار کوچک بزرگ جلوه می‌کند؛ زیبا زشت می‌گردد و زشت زیبا می‌شود، و حق به باطل می‌آمیزد. زمامدار انسانی است که آنچه را مردم از او پوشیده دارند نخواهد دانست، و حق را هم نشانه‌ای نیست که به وسیله آن انواع راستی از دروغ شناخته شود.

بر اساس این فراز از نامه، بی‌توجهی به در دسترس بودن مدیران در نظام اداری، مشکلات ذیل را به وجود می‌آورد:

- تنگ‌خلقی و کم‌حوصلگی مدیران؛

- ناآگاهی از امور کشور، که خود موجب می‌شود:

- کار بزرگ نزد آنان کوچک و کار کوچک بزرگ جلوه کند.

- زیبا زشت گردد و زشت زیبا جلوه کند.

- حق با باطل آمیخته می‌گردد.

پیامد توجه نکردن به پاسخ‌گویی نظام اداری و مدیران دولتی:

«وَلَا تَقُولْنَ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَأَطَاعُ؛ فَإِنَّ ذَلِكَ إِذْغَالٌ فِي الْقَلْبِ، وَ مِنْهَكُمُ لِلدَّيْنِ، وَ تَقَرُّبٌ مِنَ الْغَيْرِ؛» و فریاد مزین که من بر شما گمارده‌ام، فرمان می‌دهم باید اطاعت شوم، که این وضع موجب فساد دل، کاهش دین‌داری و ضعیف شدن دین و نزدیک شدن زوال قدرت می‌گردد.

## ۹. شبه برابر دانستن خود با خداوند

از سوی دیگر، عدم پاسخ‌گویی مدیران در نظام اداری، و شبهه مساوات و برابر دانستن خود با خداوند متعال را در پی دارد. به عبارت دیگر، پاسخ‌گو نبودن مدیران ممکن است تداعی‌کننده این مسئله باشد که اینان خود را قدرتی می‌دانند که نیاز به پاسخ‌گویی ندارند، درحالی‌که این قدرت فقط از آن خداوند متعال است: «وَلَا تَقُولْنَ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَأَطَاعُ... إِيَّاكَ وَ مُسَامَاةَ اللَّهِ فِي عَظَمَتِهِ وَ التَّشْبُهَةَ بِهِ فِي جَبْرُوتِهِ؛ فَإِنَّ اللَّهَ يُذِلُّ كُلَّ جَبَّارٍ، وَ يُهِينُ كُلَّ مُخْتَالٍ»؛ از برابر داشتن خود با عظمت حق، و از تشبیه خود با جبروت خداوند برحذر باش، که حضرت او هر گردن‌کشی را خوار، و هر متکبری را بی‌ارزش و پست می‌کند.

## ب. مرجع پاسخ‌گویی

با بررسی نامه ۵۳ **نهج البلاغه** مشخص می‌شود نظام اداری و مدیران دولتی باید به افراد و مراجع ذیل پاسخ‌گو باشند: مدیران مافوق، ائمه معصوم علیهم‌السلام در عصر هریک از ایشان و خداوند متعال: «فَأَنَّكَ فَوْقَهُمْ، وَ إِلَى الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ، وَ اللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ»؛ زیرا تو از نظر قدرت برتر از انسانی، و آنکه بر تو ولایت دارد بالاتر از توست، و خداوند برتر از آن کسی که تو را والی مصر ساخته است.

## ۱. آنچه در قوانین و مقررات پیش‌بینی شده

«وَ تَجْتَهِدُ لِنَفْسِكَ فِي اتِّبَاعِ مَا عَهَدْتَ إِلَيْكَ فِي عَهْدِي هَذَا، وَ اسْتَوْتَفْتُ بِهِ مِنْ الْحُجَّةِ لِنَفْسِي عَلَيْكَ، لِكَيْلَا تَكُونَ لَكَ عِلَّةٌ عِنْدَ تَسْرِعِ نَفْسِكَ إِلَى هَوَاهَا؛» و در دنبال کردن آنچه در این عهدنامه برای توست مقرر کردم و به وسیله آن حجت را بر تو تمام نمودم کوشش کنی، تا برای تو به هنگام شتاب نفس به سوی هوا و هوس، بهانه و عذری نباشد.

## ۲. عموم مردم

«وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ... وَاجْمَعَهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ»؛ باید محبوب‌ترین امور نزد تو... و جامع‌ترینش در خشنودی رعیت باشد.

پاسخ‌گویی دوطرفه یعنی: مدیران سطوح بالای نظام اداری نیز باید پاسخگویی مدیران سطوح پایین‌تر باشند.

«وَفِي اللَّهِ لِكُلِّ سَعَةٍ، وَ لِكُلِّ عَلَى الْوَالِي حَقٌّ بِقَدْرِ مَا يُصْلِحُهُ»؛ و برای هر یک از این گروه‌ها نزد خداوند گشایشی است، و برای هر یک از این طبقات به مقداری که امور آنان را اصلاح کند برعهده‌ی والی حقی است.

## ج. چگونگی پاسخ‌گویی

تا اینجا، درباره‌ی دلایل و مراجع پاسخ‌گویی برابر نامه ۵۳ **نهج البلاغه** نکات مطرح گردید، در ادامه این بحث، چگونگی تحقق و فرایند پاسخ‌گویی نیز بررسی و نتایج آن بیان می‌شود:

### ۱. نیاز به چارچوب

نظام اداری و مدیران دولتی بر اساس قوانین اساسی، عادی و سایر مقررات و آیین‌نامه‌ها و شرح وظایف ابلاغی، باید پاسخ‌گو باشند: «وَتَجْتَهِدْ لِنَفْسِكَ فِي اتِّبَاعِ مَا عَهَدْتَ إِلَيْكَ فِي عَهْدِي هَذَا» و در دنبال کردن آنچه در این عهدنامه برایت مقرر کردم و به وسیله آن حجت را بر تو تمام نمودم کوشش کنی.

پاسخ‌گویی نیازمند ایجاد بستر و زمینه‌هایی است؛ از جمله:

### الف. برطرف کردن موانع روانی

ممکن است مدیران در مناصب و پست‌های خود احساس برتری‌طلبی کنند و بر اساس قدرت و امکانات در اختیار، خود را بالاتر حد پاسخ‌گویی بدانند و آمادگی روانی لازم را برای همراهی با این مهم نداشته باشند.

«وَلَا تَقُولَنَّ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَأَطَاعُ... وَإِذَا أَحْدَثَ لَكَ مَا أَنْتَ فِيهِ مِنْ سُلْطَانِكَ أَبْهَةً أَوْ مَخِيلَةً، فَانظُرْ إِلَى عِظْمِ مُلْكِ اللَّهِ فَوْقَكَ، وَ قُدْرَتِهِ مِنْكَ عَلَى مَا لَا تَقْدِرُ عَلَيْهِ مِنْ نَفْسِكَ، فَإِنَّ ذَلِكَ يُطَامِنُ إِلَيْكَ مِنْ طِمَاحِكَ، وَ يَكْفُفُ عَنْكَ مِنْ غَرَبِكَ، وَ يَفِيءُ إِلَيْكَ بِمَا عَزَبَ عَنْكَ مِنْ عَقْلِكَ» و فریاد مزنی که من بر شما



گمارده‌ام، فرمان می‌دهم باید اطاعت شوم... هرگاه حکومت برای تو خودبزرگ‌بینی و کبر به وجود آورد، به بزرگی سلطنت خداوند، که فوق توست و قدرتی که بر تو دارد و تو را بر خودت آن قدرت و توانایی نیست، نظر کن، که این نظر، کبر و غرورت را می‌نشانند و تندی و شدت را از تو باز می‌دارد، و عقل از دست رفته را به تو باز می‌گرداند.

### ب. همنشینی با دانشمندان

همنشینی و رفت و آمد و گفت و شنود با دانشمند می‌تواند زمینه مناسبی برای بررسی برنامه‌ها و عملکردها فراهم آورد و به نظام اداری و مدیران آن در همراهی و تحقق خوب و اثربخش با پاسخ‌گویی یاری رساند.

«وَ أَكْثَرَ مَدَارِسَةَ الْعُلَمَاءِ، وَ مَنَافَةَ الْحُكَمَاءِ فِي تَثْبِيتِ مَا صَلَحَ عَلَيْهِ أَمْرُ بِلَادِكَ، وَ إِقَامَةِ مَا اسْتَقَامَ بِهِ النَّاسُ قَبْلَكَ»؛ در استوار ساختن آنچه صلاح کار شهرهایت بر آن است و برپا داشتن آنچه مردم پیش از این به آن مستقیم شده‌اند، با دانشمندان و اندیشمندان زیاد گفت‌وگو کن.

### ج. آموزش پاسخ‌گویی

یکی دیگر از زمینه‌سازها برای تحقق مناسب پاسخ‌گویی نظام اداری و مدیران دولتی، تعلیم و تربیت ایشان است. این مسئله مطمح نظر قرار گرفته است، به گونه‌ای که در ادبیات مدیریت دولتی، آموزش به عنوان یکی از راه‌کارهای اساسی برای پرورش مدیران پاسخگو مورد توجه جدی است: «ثُمَّ رَضُّهُمْ عَلَى أَنْ لَا يُطْرُوكَ، وَ لَا يَبْجَحُوكَ بِبَاطِلٍ لَمْ تَفْعَلْهُ، فَإِنَّ كَثْرَةَ الْأَطْرَاءِ تُحْدِثُ الزَّهْوَ، وَ تُدْنِي مِنَ الْعِزَّةِ»؛ و آنان (وزرا) را آنچنان تعلیم ده که از تو زیاد تعریف نکنند، و بیهوده به کاری که انجام نداده‌ای تو را شاد نمایند، که تمجید فراوان ایجاد کبر و نخوت کند، و به گردنکشی نزدیک نماید.

### ۲. انتصاب مدیران حق‌گو زمینه‌ساز پاسخ‌گویی

یکی از سازوکارهای پاسخ‌گویی، انتصاب مدیران حق‌گوست که در پی رضایت خداوند باشند؛ افرادی که در برنامه‌ها و اقداماتی که مرضی خداوند متعال نیست، کمترین همراهی را با مدیران داشته باشند: «ثُمَّ لِيَكُنْ أَثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ لَكَ، وَ أَقْلَهُمْ مُسَاعِدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ، وَاقِعاً ذَلِكَ مِنْ هَوَاكَ حَيْثُ وَقَعَ»؛ و نیز باید از وزرایت، برگزیده‌ترینشان نزد تو وزیری باشد که سخن تلخ

حق را به تو بیشتر بگوید، و نسبت به آنچه خداوند برای اولیایش خوش ندارد کمتر تو را یاری دهد، گرچه این برنامه علیه میل تو به هر جا که خواهد برسد.

### ۳. پاسخ‌گو بودن تمام ارکان و سطوح نظام اداری

«وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيداً لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ، وَ تَذْرِيباً لِأَهْلِ الْأِسَاءَةِ عَلَى الْأِسَاءَةِ، وَالزِّمُّ كُلُّهُ مِنْهُمْ مَا أَلَزَمَ نَفْسَهُ؛ نیکوکار و بدکار در برابرت یکسان نباشند، که این کار نیکوکار را در انجام کار نیک بی‌رغبت، و بدکار را به بدی ترغیب می‌کند؛ هر کدام را به نسبت کارشان پاداش ده.

### ۴. پیش‌بینی نظام پاسخ‌گویی خاص برای هریک از طبقات اجتماع

«وَلِكُلِّ عَلَى الْوَالِي حَقٌّ بَعْدَ مَا يُصْلِحُهُ، وَ لَيْسَ يَخْرُجُ الْوَالِي مِنْ حَقِيقَةِ مَا أَلَزَمَهُ اللَّهُ مِنْ ذَلِكَ إِلَّا بِالْإِهْتِمَامِ وَالِاسْتِعَانَةِ بِاللَّهِ، وَ تَوْطِينِ نَفْسِهِ عَلَى لُزُومِ الْحَقِّ، وَ الصَّبْرِ عَلَيْهِ فِيمَا خَفَّ عَلَيْهِ أَوْ ثَقُلَ؛ و برای هریک از این طبقات، به مقداری که امور آنان را اصلاح کند برعهده‌والی حقی است، و والی از ادای آنچه خداوند بر عهده او قرار داده برنیاید، جز با کوشش و یاری خواستن از خداوند، و مهیا ساختن خود بر به‌کارگیری حق و استقامت بر آن، چه بر او آسان باشد یا سخت.

### ۵. پاسخ‌گویی در موارد خاص

«أَطْلِقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةَ كُلِّ حِقْدٍ، وَ اقْطَعْ عَنْكَ سَبَبَ كُلِّ وِثْرِ، وَ تَغَابَ عَنْ كُلِّ مَا لَا يَصِحُّ لَكَ، وَ لَا تَعْجَلَنَّ إِلَى تَصَدِيقِ سَاعٍ؛ گره هر کینه‌ای را که از مردم به دل داری بگشای، و رشته هر انتقامی را قطع کن، و در هر چه از دیگران برایت ثابت نشده است خود را به غفلت بزن، در باور کردن گفتار سخن‌چینان شتاب مکن.

**الف. پاسخ‌گویی به وعده‌ها:** «أَوْ أَنْ تَعِدَهُمْ فَتَتَّبِعَ مَوْعِدَكَ بِخُلْفِكَ... وَالْخُلْفُ يُوجِبُ الْمَمْتَّ عِنْدَ اللَّهِ وَ النَّاسِ، قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ؛ یا اینکه به رعیت وعده‌ای دهی و خلاف آن را به‌جا آوری... و خلف وعده سبب خشم خدا و مردم است. خداوند بزرگ فرموده: «این باعث خشم بزرگ خداست که بگویند آنچه را عمل نمی‌کنند.»

ب. پاسخ‌گویی در قبال نظامیان: پاسخ‌گویی به تعهداتی که به نظامیان کرده‌ای، گرچه تعهد کوچک

از نظر ارزش - و از لطف و مازاد بر وظیفه باشد: «وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ»، و مبادا لطفی که نسبت به ایشان متعهد شده‌ای کوچک شماری، گرچه کوچک باشد.

ج. عملکرد؛ ملاک پاسخ‌گویی: در پاسخ‌گویی عملکرد، ملاک است و نباید مقام فرد در پاسخ‌گویی وی تأثیری بگذارد: «ثُمَّ اغْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا آتَى، وَ لَا تُضَيِّفَنَّ بِلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ، وَ لَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ، وَ لَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَ لَا ضَعْفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا؛ سپس کوشش هریک از آنان را به دقت بشناس، و زحمت کسی را به دیگری نسبت مده، و در اجر و مزدش به اندازه رنجی که برده است، کوتاهی مکن، و مقام کسی موجب نشود که کوشش اندکش را بزرگ شماری، و معمولی بودن شخص علت نگردد که کار بزرگش را اندک بدانی.

د. پاسخ‌گویی در قبال قاضیان: مهم‌ترین نکته‌ای که می‌تواند در پاسخ‌گویی قضات تأثیرگذار باشد دقت در انتخاب قضات شایسته است.

از این رو، باید از به‌کارگیری قضاتی که از کثرت آمد و شد شکات و اصحاب دعاوی و شلوغی محاکم آشفته غمگین شده، بر کیفیت کارشان تأثیر می‌گذارد و یا پاسخ‌گویی ایشان را سست می‌کند، خودداری کرد: «وَ أَقْلَهُمْ تَبْرَمًا بِمِرْاجَعَةِ الْخَصْمِ»؛ و از رفت و آمد نزاع‌کنندگان کمتر ملول شود. «فَانظُرْ فِي ذَلِكَ نَظْرًا بَلِيغًا، فَإِنَّ هَذَا الدِّينَ قَدْ كَانَ أَسِيرًا فِي آيْدِي الْأَشْرَارِ، يُعْمَلُ فِيهِ بِالْهَوَى، وَ تُطَلَّبُ بِهِ الدُّنْيَا»؛ در زمینه انتخاب قاضی، از هر نظر دقت کن؛ دقتی بلیغ و رسا؛ که این دین اسیر دست اشار بود، در آن به هوا و هوس عمل می‌کردند و وسیله دنیاطلبی آنان بود.

ه. پاسخ‌گویی در قبال کارگزاران: در پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان کارگزارانی پاسخ‌گو داشت؟ می‌توان مصادیق ذیل را با استفاده از نامه ۵۳ نهج البلاغه برشمرد:

۱) دقت در انتخاب: «ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عَمَالِكَ، فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا، وَ لَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةَ وَ آثَرَةَ، فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعْبِ الْجَوْرِ وَ الْخِيَانَةِ؛ سپس در امور کارگزاران حکومت دقت کن و آنان را پس از آزمایش به کارگیر؛ از راه هوا و هوس و خودرأیی آنان را به کارگردانی مگمار؛ زیرا هوا و هوس و خودرأیی جامع همه شعبه‌های ستم و خیانت است.

۲) پرداخت حقوق مکفی؛ لازمه پاسخ‌گویی کارگزاران: «ثُمَّ اسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَ غَنَى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ آيْدِيهِمْ، وَ حُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّوْا أَمَانَتَكَ»؛ سپس جیره آنان را فراوان ده، زیرا این برنامه موجب می‌شود بیشتر اصلاح شوند و از خیانت

در آنچه زیر دست آنان است بی‌نیازشان می‌کند، و اگر از فرمانت سر برتابند و یا در امانت خیانت کنند بر آنان حجتی است.

۳. بازرسی داریم؛ ابزار پاسخ گویی: «ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثَ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهِدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَهُ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ. وَتَحَفَظُ مِنَ الْأَعْوَانِ، فَإِنَّ أَحَدًا مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةِ اجْتِمَاعَتِ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارُ عُيُونِكَ اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا، فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ، وَأَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ، وَوَسَّمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ، وَقَلَّدْتَهُ عَارَ التَّهْمَةِ»؛ به کارهایشان رسیدگی کن، و جاسوسانی از اهل راستی و وفا بر آنان بگمار؛ زیرا بازرسی پنهانی تو از کارهای آنان سبب امانت‌داری ایشان و مدارای با رعیت است. از یاران و یاوران برحذر باش؛ اگر یکی از آنان دست به خیانت دراز کند و مأموران مخفی تو بالاتفاق خیانتش را گزارش نمایند اکتفای به همین گزارش تو را بس باشد، و او را به جرم خیانت، کیفر بدنی بده، و وی را به اندازه عمل ناپسندش عقوبت کن، و سپس او را به مرحله ذلت و خواری بنشان، و داغ خیانت را بر او بگذار، و گردنبند عار و بدنامی را به گردنش بینداز.

و. پاسخ‌گویی به مالیات‌دهندگان: زمانی که مالیات‌دهندگان با مشکل مواجهند اقتضای پاسخ‌گویی نظام اداری و همراهی با مالیات‌دهندگان با ایشان است: «فَإِنْ شَكُوا تَقْلًا، أَوْ عِلَّةً، أَوْ انْقِطَاعَ شَرِبِ أَوْ بَالَّةً، أَوْ إِحَالَةَ أَرْضِ اعْتَمَرَهَا عَرَقٌ، أَوْ أَجْحَفَ بِهَا عَطَشٌ، خَفَّفْتُ»؛ اگر مالیات‌دهندگان از سنگینی مالیات، یا برخورد به آفات، یا خشک شدن چشمه‌ها، یا کمی باران، یا تغییر زمین بر اثر آب‌گرفتگی، یا بی‌آبی شکایت کنند مالیات را به اندازه‌ای که اوضاع آنان بهبود، یابد تخفیف ده.

ز. پاسخ گویی به دبیران: انتخاب افراد متخلق، توانمند و خودشناس به منظور افزایش پاسخ‌گویی؛ «وَ اِخْتِصُصْ رَسَائِلَكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَ اسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لَوْجُوهِ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ، مِمَّنْ لَا تُبْطِرُهُ الْكِرَامَةُ فَيَجْتَرِي بِهَا عَلَيْكَ فِي خِلَافِ لَكَ بِخَضْرَاءِ مَلَأَ، وَلَا تَقْصُرْ بِهِ الْعُقْلَةَ عَنْ إِيْرَادِ مُكَاتَبَاتِ عَمَالِكَ عَلَيْكَ، وَ اِصْدَارِ جَوَابَاتِهَا عَلَى الصَّوَابِ عَنكَ، وَ فِيمَا يَأْخُذُ لَكَ وَ يُعْطَى مِنْكَ، وَ لَا يَضْعِفُ عَقْدًا اعْتَقَدَهُ لَكَ، وَ لَا يَعْجِزُ عَنْ إِطْلَاقِ مَا عَقَدَ عَلَيْكَ، وَ لَا يَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ نَفْسِهِ فِي الْأُمُورِ، فَإِنَّ الْجَاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ يَكُونُ بِقَدْرِ غَيْرِهِ أَجْهَلٌ»؛ نامه‌هایت را، که دربردارنده امور محرمانه است، به آنان که در تمام خوبی‌های اخلاق از دیگران جامع‌ترند بسپار؛ کسی که پست و مقام او را مست‌نکند و منزلتش موجب جرئت او در مخالفت با تو در جمع حاضران نگردد، و غفلتش سبب کوتاهی در رساندن نامه‌های کارگزارانت به تو، و گرفتن جواب‌های صحیح آن نامه‌ها از تو نشود، و در آنچه برای تو می‌ستاند و یا از جانب تو

می‌دهد فروگذاری ننماید، و پیمان و قراردادی را که برای تو می‌بندد سست نبندد، و از به هم زدن قراردادی که به زیان تو منعقد شده است ناتوان نماند، به مرتبه و اندازه‌اش جاهل نباشد تا در امور، به اندازه مقام خود وارد گردد، که جاهل به مقام خویش به مقام دیگران جاهل تر است.

م. لزوم انتخاب: انتخاب افراد شایسته برای ریاست از میان دبیران: در انتخاب و به‌کارگماردن رؤسا از میان دبیران، باید دقت نظر داشت و افرادی را گزینش کرد که مغلوب کارهای بزرگ نشوند و از کثرت کار سردرگم نشده، پاسخ‌گو باشند. در غیر این صورت، مدیریت باید پاسخ‌گوی عملکرد مدیرانی باشد که از ناتوانی‌شان بی‌خبر بوده است. افزون بر این، باید از نواقص کار این دسته از مدیران مطلع بود و در مقابل آن، قبول مسئولیت کرد:

«وَأَجْعَلُ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَفْهَرُهُ كَبِيرُهَا، وَلَا تَبْتَسُّتْ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا. وَ مَهْمَا كَانَ فِي كِتَابِكَ مِنْ عَيْبٍ فَتَعَايَيْتَ عَنْهُ أَلْزَمْتَهُ؛» برای کسی است که عهده‌دار کار اوایی. برای هر کاری از کارهایت رئیسی از منشیان قرار ده که بزرگی امور او را عاجز نکند، و کثرت کارها پریشانس نسازد. چنانچه در منشیانت عیبی باشد و تو از آن بی‌خبر بمانی مسئول آن هستی.

ح. پاسخ‌گویی به تاجران و صنعتگران: این دسته از مردم، که به اقتضای کارشان نوعاً با حکومت و نظام اداری همراهند، گاهی باید تحت نظر گرفته شوند و پاسخ‌گویی خاص داشته باشند. برای مثال، می‌توان به احتکار و فزون طلبی در قیمت‌گذاری و رعایت نکردن قیمت‌گذاری منصفانه در خرید و فروش کالاها و خدمات اشاره کرد: «وَتَقَفَّدْ أُمُورَهُمْ بِخَضْرَتِكَ وَ فِي حَوَاشِي بِلَادِكَ، وَاعْلَمْ مَعَ ذَلِكَ، أَنَّ فِي كَثِيرٍ مِنْهُمْ ضَيْقًا فَاحِشًا، وَ شُحًّا قَبِيحًا، وَ اخْتِكَارًا لِلْمَنَافِعِ، وَ تَحَكُّمًا فِي الْبِيعَاتِ، وَ ذَلِكَ بَابٌ مَضْرُوبٌ لِلْعَامَّةِ، وَ عَيْبٌ عَلَى الْوَلَدَةِ. فَامْتَنِعْ مِنَ الْاِحْتِكَارِ، فَإِنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آلِهِ - مَتَّعَ مِنْهُ. وَ لِيَكُنِ الْبَيْعُ بَيْعًا سَمَّحًا، بِمَوَازِينِ عَدْلِ، وَ أَسْعَارٍ لَا تُجْحِفُ بِالْفَرِيقَيْنِ مِنَ الْبَائِعِ وَ الْمُتَبَاعِ. فَمَنْ قَارَفَ حُكْرَةً بَعْدَ نَهْيِكَ إِثَاءَ فَتَكَلُّ بِهٍ وَ عَاقِبَتُهُ فِي غَيْرِ إِسْرَافٍ؛» درباره آنان که در منطقه حکومت تو به سر می‌برند و آنان که در گوشه و کنار شهرهایت هستند کنجکاو کن، ولی روشن باش که با همه آنچه تذکر دادم، در میان ایشان گروهی تنگ‌نظر و بخیل به شکلی قبیح و زشت، و مردمی محتکر، و نرخ‌گذارانی به دلخواه در امر خرید و فروش وجود دارند، که این وضع زیان جامعه و عیب و ننگ زمام‌داران است. پس، از احتکار جلوگیری کن که رسول خدا ﷺ آن را منع فرمودند. داد و ستد باید آسان باشد، و بر موازین عدالت صورت گیرد، و به نرخی معامله شود که به فروشنده و خریدار اجحاف نشود. هرگاه کسی پس از نهی تو دست به احتکار زد او را مجازات نماید، ولی در مجازاتش زیاده‌روی نکن.

ط. پاسخ‌گویی به محرومان: با مطالعه نامه ۵۳ مشخص می‌شود که حضرت ﷺ بر پاسخ‌گویی نظام اداری درباره حقوق محرومان جامعه تأکید زیاد داشتند، بدین‌روى، نکات ذیل قابل توجه است:

۱. رعایت حقوق: «وَاحْفَظْ لِلَّهِ مَا اسْتَحْفَظَكَ مِنْ حَقِّهِ فَيَهِّمُ!»؛ آنچه را خداوند دربارهٔ آنان از حفظ حقوق، از تو خواسته است به حفظ آن بپردازند.

۲. حمایت مالی و اختصاص دادن بخشی از بیت‌المال به ایشان: «وَاجْعَلْ لَهُمْ قِسْمًا مِنْ بَيْتِ مَالِكَ، وَ قِسْمًا مِنْ غَلَاتِ صَوَافِي الْأِسْلَامِ فِي كُلِّ بَلَدٍ»؛ بخشی از بیت‌المال را که در اختیار توست، و سهمی از غلات خالصه‌جات اسلامی را در هر منطقه، به آنان اختصاص ده.

۳. رعایت عدالت درباره محرومان و توجه اختصاصی به ایشان: «فَإِنْ لَاقَصَى مِنْهُمْ مِثْلَ الَّذِي لَإِلَادُنِي، وَ كُلِّ قَدِ اسْتُرِعِتِ حَقَّهُ، فَلَا يَشْعَلَنَّكَ عَنْهُمْ بَطْرٌ فَإِنَّكَ لِأَعْدَى بِنُضِيِّعِكَ التَّافَهُ لِإِحْكَامِكَ الْكَثِيرِ الْمُهِّمِّ، فَلَا تُشْخِصْ هَمَّكَ عَنْهُمْ، وَ لَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لَهُمْ، وَ تَفَقَّدْ أُمُورَ مَنْ لَا يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْهُمْ مِمَّنْ تَقْتَجِمُهُ الْعُيُونُ، وَ تَحْقِرُهُ الرِّجَالُ، فَفَرِّغْ لِأَوْلِيكَ تَقْتَتِكَ مِنْ أَهْلِ الْخَشْيَةِ وَ التَّوَّاضِعِ، فَلْيَرَفَعْ إِلَيْكَ أُمُورَهُمْ. ثُمَّ اَعْمَلْ فِيهِمْ بِالْإِعْذَارِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ تَلْقَاهُ!»؛ دورترین آنها همان سهمی را دارند که برای نزدیک‌ترین آنان. در هر صورت، رعایت حق هریک از آنان از تو خواسته شده است، پس نشاط و فرورفتن در نعمت، تو را از توجه به آنان باز ندارد، زیرا از بی‌توجهی به امور کوچک آنان به بهانه پرداختن به کارهای زیاد و مهم، معذور نیستی از اندیشه‌ات در امور ایشان دریغ مکن، و رخ از آنان برمتاب. در امور نیازمندان و محتاجانی که به تو دسترسی ندارند کنج‌کاوی کن؛ از آنان که دیده‌ها خوارشان می‌شمارد و مردم تحقیرشان می‌کنند. برای برعهده گرفتن امور اینان، کسی را که قابل و خداترس و فروتن است در نظر بگیر تا وضع آنان را به تو خبر دهد. سپس با آنان به گونه‌ای عمل کن که در وقت لقای حق، عذرت پذیرفته شود.

۴. توجه ویژه به یتیمان و سال‌خوردگان: «وَ تَعَهَّدْ أَهْلَ الْيَتِيمِ وَ ذَوَى الرِّقَةِ فِي السِّنِّ مِمَّنْ لَاحِيلَةَ لَهُ، وَ لَا يَنْصِبُ لِلْمَسْأَلَةِ نَفْسَهُ. وَ ذَلِكَ عَلَى الْوَلَاةِ ثَقِيلٌ، وَ الْحَقُّ كُلُّهُ ثَقِيلٌ، وَ قَدْ يُخَفِّفُهُ اللَّهُ عَلَى أَقْوَامٍ طَلَبُوا الْعَاقِبَةَ، فَصَبِّرُوا أَنْفُسَهُمْ، وَ تَقَوُّوا بِصِدْقِ مَوْعُودِ اللَّهِ لَهُمْ»؛ به‌اوضاع یتیمان و سال‌خوردگان، که راه چاره‌ای ندارند و خود را در معرض سؤال از مردم قرار نداده‌اند، رسیدگی کن. آنچه سفارش کردم بر حاکمان سنگین است. البته همه حق سنگین است و گاهی خداوند آن را بر اقوامی سبک می‌کند که خواهان عاقبت به خیری هستند، و خود را به صبر و استقامت واداشته، و به صدق آنچه خداوند بدان وعده داده، اعتماد کرده‌اند.

۵. پاسخ‌گویی بی‌واسطه مدیران ارشد دولت به محرومان جامعه: «وَاجْعَلْ لِدَوَى الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تُفَرِّغْ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ، وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًا، فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ إِلَيْهِ الَّذِي خَلَقَكَ تُقْعِدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَأَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ، حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُسْتَعْتَبٍ، فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ - يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ: «لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ لَّا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوِيِّ غَيْرَ مُسْتَعْتَبٍ»؛ از جانب خود، وقتی را برای کسانی که به شخص تو نیازمندند قرار ده، و در آن وقت، وجود خود را برای آنان از هر کاری فارغ کن، و جلوست برای آنان در مجلس عمومی باشد، و برای خداوندی که تو را آفریده است تواضع کن، و لشکریان و یاران از پاسبانان و محافظان خود را از این مجلس برکنار دار، تا سخن‌گوی نیازمندان بدون ترس و نگرانی و لکنت و تردید، با تو سخن بگوید، که من بارها از رسول خدا ﷺ شنیدم می‌فرمودند: «امتی به پاکی و قداست نرسد، مگر اینکه حق ناتوان را از قدرتمند با صراحت و روانی کلام بگیرد.»

شرایط ویژه این طبقه نباید مانع پاسخ‌گویی و رسیدگی به امورشان شود.

«ثُمَّ احْتَمِلِ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَالْعِيَّ، وَنَحْ عَنْهُمْ الضِّيقَ وَالْأَنْفَ يَسْطُرُ اللَّهُ عَلَيْكَ بِذَلِكَ أَكْنَافَ رَحْمَتِهِ، وَ يُوجِبُ لَكَ ثَوَابَ طَاعَتِهِ. وَاعْطِ مَا أُعْطِيَته هَنِيئًا، وَامْنَعْ فِي إِجْمَالٍ وَإِغْذَارٍ؛ خشونت و درست‌حرف زدن آنان را تحمل کن، تنگ‌خویی و غرور و خودپسندی نسبت به آنان را از خود دور ساز تا خداوند جوانب رحمتش را بر تو بگشاید، و ثواب طاعتش را بر تو واجب کند. آنچه عطا می‌کند به خوش‌رویی عطا کن، و خودداری از عطا را با مهربانی و عذر همراه نما.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اصول و خطوط کلی حاکم بر نظام اداری را می‌توان با استفاده از نامه ۵۳ **نهج البلاغه** به عنوان یک فرمان و متن حکومتی تبیین و ارائه نمود. افزون‌تر اینکه گاهی به تاکتیک‌ها و روش‌های اجرایی هم در این متن توجه شده است. اما انتظار بیان هم‌سنگ چارچوب‌های کلان مدیریت و اداره امور و جزئیات آن در این نامه بجا نیست؛ زیرا بسیاری از این جزئیات باید توسط دانشمندان هر عصر با رعایت ثابتات دین اسلام، تکیه بر چارچوب‌های کلان، و با روشمندی معتبر تبیین گردد.

از سوی دیگر، بر اساس آنچه گذشت، مشخص گردید که به پاسخ‌گویی نظام اداری در نظریه‌های گوناگون مدیریت دولتی با فراز و فرودهای متفاوتی توجه شده است. مهم‌تر آنکه در فرازهای متعددی از عهدنامه مالک/اشتر به مسئله پاسخ‌گویی نظام اداری و مدیران دولتی اشاره واضح وجود دارد. در این

مقاله، با استفاده از روش «متن پژوهشی» و مطالعه کل نامه، تدبیر در آن، سپس تحلیل و توصیفی آنچه از داده‌ها بر اساس سؤال‌ها با پروتکل مشخص گردآوری شده بود، سه محور عمده (چرایی، چگونگی و مرجع پاسخگویی) بررسی شد و در هریک از این محورها، گزاره‌های اصلی از متن استخراج و ارائه گردید. در فهم متن، تمرکز بر ترجمه **نهج البلاغه** آقای انصاریان بود و از سایر ترجمه‌ها و شرح‌ها در حد ضرورت استفاده شد.

### پیشنهادها

از مقایسه یافته‌های این پژوهش با آنچه از نظریه‌های مدیریت دولتی درباره پاسخگویی به دست می‌آید، از یک سو و مقایسه یافته‌های این تحقیق و گزاره‌های حاصل از مطالعه نظریه‌های مدیریت دولتی و تطبیق آنها با پاسخگویی نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران در دو ساحت نظریه و عمل از سوی دیگر، می‌توان خلأهای نظری و عملی را استخراج کرد.

مهم‌تر اینکه توسعه محورهای سه‌گانه موضوع مطالعه در این مقاله نیازمند توسعه بیشتر با استفاده از نامه ۵۳ و دیگر منابع و آیات و روایت و سیره معصومان است. همچنین مطالعه دیگری برای تبیین فرایندها و روش‌های پاسخگویی مبتنی بر نامه ۵۳ می‌تواند در دستور کار قرار گیرد. سخن آخر این تحقیق در ابتدای راه تبیین پاسخگویی نظام اداری از نگاه اسلام بوده و در عمق و گستره مطالعه، قابل توسعه و تعمیق است.




## منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۲، ترجمه حسین انصاریان، تهران، اسوه.
- اعتباریان، اکبر، ۱۳۸۵، *نظریه‌ها و الگوهای مدیریت دولتی با تأکید بر مسائل ایران*، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی.
- امیری، علی‌نقی، ۱۳۹۴، *الگوی اداره در نهج البلاغه*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- برهانی، بهاء‌الدین، ۱۳۸۶، *مبانی مدیریت دولتی (۲۰۱)*، با بهره‌گیری از علوم اداری، اجتماعی و سیاسی، تهران، پیام پویا.
- پورعزت، علی‌اصغر، ۱۳۸۷، *مبانی دانش اداره دولت و حکومت (مبانی مدیریت دولتی)*، تهران، سمت.
- دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۹۰، *رایت درایت: اخلاق مدیریتی در عهدنامه مالک اشتر*، تهران، دریا.
- رهر، محمدتقی، ۱۳۸۵، *سیاست و مدیریت از دیدگاه اسلام امام علی*، تهران، امیرکبیر.
- شیروانی، علی، ۱۳۸۰، *مدیریت و مدار در اسلام*، قم، دارالفکر.
- صالحی مازندرانی، محمدعلی، ۱۳۸۰، *دولت جاوید (ترجمه و تبیین فرمان امام علی* به مالک اشتر نخعی)، قم، صالحین.
- صمدیه لباف، مرضیه، ۱۳۸۵، *بررسی عوامل مؤثر بر رضایت ارباب رجوع از نظام پاسخ‌گویی در شهرداری اصفهان از دیدگاه ارباب رجوع و کارکنان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- فاضل لنکرانی، محمد، ۱۳۷۶، *آیین کشورداری از دیدگاه امام علی*، تقریر و تنظیم حسین کریمی، قم، نشر فرهنگ اسلامی.
- فقیهی، ابوالحسن، ۱۳۸۰، «نظام‌های پاسخ‌گویی در بخش دولتی / دیدگاه تطبیقی»، *مطالعات مدیریت*، ش ۲۹ و ۳۰.
- قوچانی، محمود، ۱۳۷۴، *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مقیم، سیدمحمد، ۱۳۸۵، *منشور مدیریت: نگرش تطبیقی به فرمان امام علی* به مالک اشتر، تهران، مهربان.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۶، *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم، هدف.
- نوری، روح‌الله، ۱۳۹۱، *مبانی مدیریت دولتی (نظریه‌های دولت و اداره امور عمومی در ایران)*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- هیوز، آون، ۱۳۷۷، *مدیریت دولتی نوین*، ترجمه سیدمهدی الوانی و همکاران، چ دهم، تهران، مروارید.
- هیوز، اوئن، ۱۳۷۹، *مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیراندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها*، ترجمه مهدی الوانی و همکاران، تهران، مروارید.
- وارث، سیدحامد، ۱۳۸۴، «نگرش فرابارادایمی به مدیریت دولتی پارادایم مدیریت دولتی»، *دانش مدیریت*، ش ۵۵.

الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۱، «آینده مدیریت دولتی در عرصه جهانی شدن تعامل یا انفعال»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ش ۳۵ و ۳۶، ص ۱-۳.

- Denhart, Robert B. (2009), *Public Administration. The Sixth Edition...* Tomson Wadsworth.
- Farazmand, Ali (2009) *Bureaucracy and administration, Public administration and public policy.*
- Haines, Troy (2001), *the Problem of Knowledge Management.* Available at: [www.information/ir/hartlyl.html](http://www.information/ir/hartlyl.html)
- Hughes Owen & John Alford *Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management*  
*The American Review of Public Administration* June 2008 vol. 38 no. 2 130-148
- Hughes O.E. (2003) *Public Management and Administration, Third Edition,* Palgrave Macmillan London and New York.
- Jensen, Lotte. (2000). *Images of accountability in Danish Public sector Reform,* Institute of Political Science, University of Copenhagen, Discussion Paper for IPMN conference 2000 at Macquarie School of Management.
- Romzek, B., & Dubick, M. J. 1987. *Accountability in the public sector: Lessons from the challenge tragedy.* *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.
- Wren, a Daniel, (2004) *The History of Management Thought,* john wiley & sons, Inc.

## روش‌های ارزشیابی خطمشی عمومی با رویکرد اسلامی

محمد رضا رحیمی / دانشجوی دکتری مدیریت اسلامی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی  r.rahimi42@yahoo.com

دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۲ - پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۴

### چکیده

ارزشیابی خطمشی عمومی، نقش کلیدی در مدیریت مسائل عمومی دارد و متضمن ارائهٔ منطق درست و متناسب در مواجهه با آنهاست. ارزشیابی زمانی می‌تواند این نقش را ایفا نماید که با روش‌های دقیق، متناسب و جامع صورت گیرد. در ادبیات رایج خطمشی عمومی، روش‌هایی برای ارزشیابی ارائه شده، اما با رویکرد اسلامی، در این زمینه کاری صورت نگرفته است. در این تحقیق، به منظور معرفی روش‌های ارزشیابی خطمشی عمومی با رویکرد اسلامی، قرآن کریم با روش «استنباطی-تحلیلی» مطالعه شده که حاصل آن شش قسم روش ارزشیابی برای خطمشی عمومی است.

**کلیدواژه‌ها:** خطمشی عمومی، ارزشیابی خطمشی عمومی، رویکرد اسلامی، روش‌های ارزشیابی.

## مقدمه

«روش‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی»، روش بررسی و سنجش خط‌مشی عمومی است که در ادبیات این علم مطرح‌نظر دانشمندان قرار گرفته و هر کدام بر اساس اقتضائات دانشی زمان خویش، روش‌های ویژه‌ای برای ارزشیابی خط‌مشی عمومی مطرح کرده‌اند. بر اساس تحقیق انجام‌شده، در زمینه روش‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی با رویکرد اسلامی، کاری انجام نشده است. این درحالی است که روش‌های موجود، به‌ویژه روش‌های کیفی و ترکیبی آن، در فرهنگ و مبانی خاصی ریشه دارد که گاهی با فرهنگ و مبانی اسلامی در تعارض قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، از ادبیات دینی، برای ارزشیابی برنامه-به‌طورکلی- و ارزشیابی خط‌مشی عمومی- به‌طور خاص- روش‌های متفاوتی قابل استنباط است که تحقیق حاضر کوشیده به روش «تحلیلی- استنباطی»، این روش‌ها را از قرآن کریم استنباط نماید. برای دستیابی به این هدف، ابتدا مفهوم «ارزشیابی» تعریف شده و سپس منطق و روش دستیابی به مفهوم «ارزشیابی» با رویکرد اسلامی، بیان گردیده است. در ادامه؛ روش‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی در قرآن کریم مطالعه شده است.

## مفهوم‌شناسی بحث

در شروع هر بحث، یکی از ضروری‌ترین کارها تبیین مفاهیم است؛ زاین‌رو، در ذیل مفاهیم اصلی این تحقیق تعریف می‌شود:

### ۱. «خط‌مشی عمومی»

از «خط‌مشی» تعاریف گوناگونی ارائه شده است. طبق یک تعریف «خط‌مشی عمومی»، مجموعه اقدامات هدفمند و نسبتاً پایدار و واقعی هر حکومتی و هدفش رفع مشکل، بهبود عملی و بهره‌گیری از فرصتی است. براین‌اساس، سیاست، رهنمود نیست، بلکه عین عمل یا رفتار دولت و حکومت است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۱۷).

### ۲. «ارزشیابی خط‌مشی عمومی»

«ارزشیابی خط‌مشی عمومی» معادل «public policy evaluation» است که دانشمندان به تعاریف گوناگونی از آن اشاره کرده‌اند. برخی از آنها عبارتند از:

۱. بررسی اثربخشی یک برنامه ملی در دستیابی به اهدافش، یا ارزشیابی اثربخشی نسبی دو یا بیش از دو برنامه در تحقق بخشی به اهداف عمومی است (هولی، ۱۹۷۰، ص ۲۵؛ دای، ۲۰۰۵، ص ۳۳۲).
  ۲. آزمایش تجربی، نظام‌مند و عینی تأثیرات خطمشی‌ها و برنامه‌های عمومی در حال اجرا بر مقاصد خودشان است (همان، به نقل از: ناچمیاس، ۱۹۹۷، ص ۴).
  ۳. یادگیری پیامدهای خطمشی عمومی (همان)؛ پیامد یک خطمشی، همه تأثیرات آن بر شرایط دنیای واقعی بوده و شامل امور ذیل است:
    - الف. تأثیر بر وضعیت یا گروه هدف؛
    - ب. تأثیر بر وضعیت‌ها یا گروه‌های دیگری غیر از گروه هدف (تأثیرات نفوذی، سرریز)؛
    - ج. تأثیر بر آینده، همچنین شرایط فوری؛
    - د. هزینه‌های مستقیم بر حسب منابع یا برنامه‌هایی اختصاص یافته؛
    - ه. هزینه‌های غیرمستقیم، شامل از بین رفتن فرصت‌های انجام امور دیگر.همه منافع و هزینه‌ها، هم فعلی و هم آینده، باید بر اساس تأثیرات نمادین و نیز تأثیرات محسوس خود، ارزیابی شوند (همان، ص ۳۳۲-۳۳۳).
- بنابراین، «ارزشیابی» بررسی اثربخشی یک برنامه و بررسی نتایج و پیامدهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت، مستقیم، غیرمستقیم، آشکار و غیرآشکار یک برنامه است که توسط مراجع ذی‌صلاح دولتی یا غیردولتی انجام می‌شود.

### روش‌شناسی تحقیق

گردآوری داده‌های تحقیق حاضر به روش «کتابخانه‌ای» انجام شده است. اما برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیلی- استنباطی بهره برده است. از این رو، برای دستیابی به روش‌های ارزشیابی خطمشی عمومی، ابتدا ادبیات خطمشی عمومی و مباحث مربوط به ارزشیابی و روش‌های آن مطالعه شد. اساس ارزشیابی بررسی اثر، نتیجه، پیامد کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت، مستقیم، غیرمستقیم، آشکار و غیرآشکار یک خط مشی عمومی است. از میان مفاهیم قرآنی، واژگانی مانند «فکر، تدبر، تعقل و قدر» به معنای «ارزشیابی» نزدیک است؛ زیرا:

اول. «فکر» (به فتح و کسر اول)، به معنای «اندیشه، تأمل» و به عبارت دیگر، «فکر» اعمال نظر و تدبر برای به دست آوردن واقعیات و عبرت‌هاست. در قاموس آمده است: «الفکر اعمال النظر فی الشئی». در

**مصباح فيومي** آمده: «الفكر تزدد القلب بالنظر و التردد لطلب المعاني» یا به حرکت درآوردن معانی است؛ به این معنا که انسان با جولان دادن معانی و بحث از آنها، در پی نیل به حقیقت حرکت می‌کند (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ج، ۱ ص ۵۹۳). از استعمال این واژه در قرآن، استنباط می‌شود که خدای متعال همواره انسان‌ها را به تأمل و تفکر در برنامه‌ها و کارهای خویش دعوت کرده است ازاین‌رو، می‌توان گفت: درباره خطمشی عمومی نیز باید تأمل و دقت و تدبیر کرد.

دوم. «عقل» در لغت، به معنای امساک و بستن ذهن شتر با طناب است که به آن «عقال» می‌گویند؛ چنان‌که امساک و دوری از درد نگه‌داری شکم است و امساک زبان نگه‌داری آن از بیان هر چیزی است (همان، ص ۵۷۷). در **لسان‌العرب** آمده است: عقل به این سبب «عقل» نامیده می‌شود که صاحبش را از گرفتار شدن در مهالک بازمی‌دارد، و گفته شده است: عقل مشخصه‌ای است که به وسیله آن انسان از سایر حیوانات ممتاز می‌شود (ابن‌منظور، ۱۴۱۰ق، ج ۱۱، ص ۴۵۹، ذیل واژه عقل). مطابق واژه «تعقل» و مشتقات آن، که جمعاً ۴۹ بار در قرآن به کار رفته است، همه برنامه‌ها و اعمال انسان باید، هم در شروع و هم در حین اجرا و هم پس از اجرا، مورد تأمل قرار گیرد تا مشخص شود که اولاً، چه نسبتی با اهداف تعیین‌شده دارند، و ثانیاً، چه نتایج و پیامدهای دور و نزدیکی به وجود می‌آورند.

سوم. تدبیر از (دبیر الامر) یعنی درباره امری اندیشیدن و عواقب آن را در نظر گرفتن (مهیار، بی‌تا، ص ۲۱۸). **أتدبیر الامر** یعنی: در کاری تفکر کردن (طریحی، ۱۳۷۵، ج ۳، ص ۲۹۹). چنان‌که از معنا و برخی کاربردهای این واژه در قرآن کریم به دست می‌آید، هر انسانی باید درباره برنامه‌ها و عمل خویش، بیندیشد و عاقبت آن را لحاظ کند، چه حوزه فردی باشد و چه حوزه عمومی و اجتماعی. پس مطابق این واژه، باید در برنامه و خطمشی عمومی تدبیر کرد و ماهیت، نتایج و پیامدهای خواسته و ناخواسته آن را مطالعه نمود. این کار از مجرای ارزشیابی و سنجش عاقبت آن میسر می‌شود.

چهارم. «قَدَر»؛ «قَدَرَ و تقدیر» از باب تفعیل، به معنای «اندازه و اندازه‌گیری و سنجیدن» است (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۷، ص، ۲۴۸؛ طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۲۰، ص ۱۳۵). برای نمونه، در آیه ۱۸ سوره مدثر چنین آمده است: «إِنَّهُ فَكَّرَ وَ قَدَرَ قَتْلَ كَيْفَ قَدَرَ ثُمَّ قَبِلَ كَيْفَ قَدَرَ» (مدثر: ۱۸). از استعمالات و مواضع کاربرد این واژه به دست می‌آید که در نظام آفرینش، همه چیز بر اساس اندازه و تقدیر خاصی آفریده شده است و هیچ امری تصادفی و اتفاقی روی نمی‌دهد. انسان نیز با تأسی از این الگو، باید نسبت به همه برنامه و اقدامات خویش، چه فردی باشد و چه اجتماعی و حکومتی، از روی اندازه‌گیری و

سنجش عمل کند و بسنجد که هدفش چیست، چه راه‌هایی برای رسیدن به آن وجود دارد، و چگونه می‌تواند به آن دست یابد.

مطابق این واژگان، «ارزشیابی» یک امر، جامع و مستمر است و منحصر به مرحلهٔ پس از اجرا نیست، بلکه ریشه‌های آن به حین اجرا و قبل از اجرا آن برمی‌گردد؛ یعنی زمانی یک برنامه از روی تعقل و تفکر است که اولاً، قبل از اجرا، از روی تعقل و تفکر انتخاب شده باشد، و ثانیاً، در حین اجرا نیز چنین باشد؛ یعنی تعقل و تفکری کامل است که در زمان اجرای برنامه هم سنجیده شود که آیا برنامه درست انجام می‌شود یا خیر؟ و آیا موانع و مشکلاتی در مسیر آن قرار دارد یا خیر؟ و پس از اجرا نیز بررسی شود که آیا محصول به‌دست‌آمده اهداف در نظر گرفته‌شده را فراهم نموده است؛ پیامدهای دور، میان‌مدت، آشکار و نهانش چیست؟ آیا می‌توان از آن راضی بود یا خیر؟ از میان این واژه‌ها، «تدبر و تقدیر» بیشترین تناسب را با سنجش قبل از اجرا دارد؛ یعنی قبل از اجرا، باید ملاحظه شود که هدف چیست؟ عاقبت این هدف چیست؟ راه‌حل چیست؟ و عاقبت انتخاب این راه‌حل چیست؟

بدین‌سان، می‌توان گفت: ارزشیابی زمانی جامع و متناسب و درست است که هم قبل از عمل، هم حین عمل و هم پس از عمل، صورت گیرد، و اکتفا به یک بخش، منجر به نقص در ارزشیابی می‌شود. اگر قبل از اجرا باشد، اما حین اجرا نباشد از احتمال انحراف غفلت می‌شود، و اگر حین اجرا باشد، اما قبل از اجرا نباشد و بدون تدبر، تعقل و سنجش انتخابی صورت گیرد تصادفی است و با سیرهٔ معصومان علیهم‌السلام و تأکید ایشان بر برنامه‌ریزی، سازگاری ندارد. برای نمونه، امام علی علیه‌السلام می‌فرماید: «فانی اوصیتک اذا انت هممت بامر فتدبر عاقبتہ؛ فان یک رشداً فامضه، و ان یک غیاً فانتہ عنہ» (کلینی، ۱۳۸۸ق، ج ۸، ص ۱۴۹).

انتخاب یک گزینه به عنوان خط‌مشی عمومی از میان گزینه‌های گوناگون، نوعی تصمیم است؛ چنان‌که گفته‌اند: تمام مدیریت چیزی جز تصمیم نیست. این تصمیم زمانی عاقلانه است که بر اساس تدبر و تعقل و سنجش صورت گرفته باشد.

می‌توان فراگرد کلی ارزشیابی خط‌مشی عمومی را به صورتی که در نمودار ذیل نشان داده شده است، تقسیم نمود؛ یعنی ارزشیابی قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا. البته این سه مرحله - چنان‌که در نمودار (۱) نشان داده شده است - با یکدیگر رابطه‌ای دوسویه دارند؛ به این صورت که اگر قبل از عمل، ارزشیابی درست و متناسب صورت گرفته باشد، در حین اجرا، و نیز پس از اجرا ارزشیابی

نشان‌دهنده مطلوبیت خط‌مشی عمومی و یا کم‌عیب بودن آن است. اما اگر قبل از اجرا ارزشیابی به خوبی انجام نشده باشد، ارزشیابی حین اجرا و یا پس از آن، کاستی و نقص بیشتر خط‌مشی عمومی را منعکس می‌سازد. از سوی دیگر، ممکن است با ارزشیابی حین اجرا، مطلبی روشن شود که باید به قبل از اجرا برگشت و آن را اصلاح نمود. نیز ممکن است با ارزشیابی بعد از اجرا نتیجه‌ای حاصل شود که باید برگشت و آن را اصلاح کرد؛ یعنی ممکن است مسئله به قبل از اجرا برگردد. برای مثال، ممکن است در ارزشیابی قبل از اجرا، شاخص‌های موفقیت سیاسی یا شکست سیاسی خط‌مشی به خوبی تعریف نشده باشد و بدین سبب، بعد از اجرا مبهم باشد که خط‌مشی از بُعد سیاسی موفق است یا شکست خورده. همچنین ممکن است در حین اجرا، بخش‌هایی از خط‌مشی به خوبی اجرا نشده باشد و بدین‌رو، نتایج آن ناقص و کاریکاتوری باشد؛ یعنی خط‌مشی از جهتی - برای مثال، اقتصادی - موفق باشد، اما از لحاظ اجتماعی و رضایت مردمی، ناقص باشد. از این‌رو، باید به اجرا بازگشت و به بخش‌های تأمین‌کننده رضایت مردم هم توجه کرد.



نمودار (۱): انواع ارزشیابی و ارتباط آنها با یکدیگر

اینکه چگونه و با چه روشی می‌توان خط‌مشی و برنامه در نظر گرفته‌شده را در هر یک از این مراحل ارزشیابی کرد، مطلبی است درخور تأمل که در ادامه، از آن بحث می‌شود.

### روش‌های ارزش‌یابی خط‌مشی عمومی

دانشمندان عرصه خط‌مشی‌گذاری برای ارزشیابی خط‌مشی، روش‌های گوناگونی ارائه داده‌اند. برخی برای اینکه این روش‌های متکثر به آسانی درک شوند، آنها را دسته‌بندی نموده‌اند که رایج‌ترین تقسیم‌بندی، دسته‌بندی آنها به «کمی، کیفی و ترکیبی» است.

هارولد و لاسول (۱۹۵۱، ۱۹۷۰، ۱۹۷۱) از اولین افرادی بودند که بحث «روش کمی و کیفی ارزشیابی» را مطرح کردند (یانگ، ۲۰۰۷، ص ۳۴۹). الوانی و شریف‌زاده روش‌های ارزشیابی را به «تجربی، شبه‌تجربی و غیرتجربی» تقسیم کرده‌اند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۵، ص ۱۲۹). دای نیز روش‌های



ارزشیابی را به دو روش کلی «روش‌هایی که حکومت به کار می‌گیرد» و «روش‌هایی که باید استفاده شود»، تقسیم کرده است (دای، ۲۰۰۵، ص ۳۳۷).

منطق دیگری که می‌توان برای روش‌های ارزشیابی خط‌مشی عمومی ارائه داد، «ویکرد اقتضائی» است؛ یعنی نه بر روش کمی باید متوقف ماند و نه بر روش کیفی، بلکه باید متناسب با امر و هدف موضوع تحقیق، از روش خاصی استفاده کرد. البته ممکن است گفته شود: ظاهر روش‌های «کمی و کیفی» با استفاده اقتضایی از این روش‌ها منافاتی ندارد؛ اما سخن اینجاست که این روش‌ها متناسبانه بر لبه افراط و تفریط حرکت کرده‌اند. برخی چنان از روش کمی حمایت می‌کنند که سایر روش‌ها را اصلاً قبول ندارند، و برخی نیز به عکس (خنیفر و علی شیری، ۱۳۹۰، ص ۱۶۲). از این‌رو، روش جدیدی به نام «روش ترکیبی» مطرح شده است که بر استفاده از هر دو روش تأکید می‌کند (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷، ص ۳۲). اما در این روش (ترکیبی) نیز جنبه اقتضا به فراموشی سپرده شده است؛ یعنی در این روش، نیز گفته شده است که از روش‌هایی استفاده شود که هم جنبه کمی مسئله را بررسی می‌کند و هم جنبه کیفی آن را. اما اینکه ممکن است مسئله‌ای باشد که فقط جنبه کمی و یا فقط کیفی داشته باشد، نادیده گرفته شده است. از این‌رو، منطقی آن است که متناسب با ابعاد و مؤلفه‌های در دست سنجش، از روش خاصی استفاده شود؛ چنان‌که قرآن کریم به روش‌های گوناگون سنجش برنامه و عمل افراد و گاه امت‌ها اشاره کرده است. برای نمونه، آیه ۱۵۵ سوره بقره بیان داشته است که افراد با ابراهای گوناگون، سنجش و امتحان می‌شوند: «وَ كَلْبَلُواْكُمْ بَشِيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَ الْجُوعِ وَ نَقْصٍ مِّنَ الْاَمْوَالِ وَ الْاَنْفُسِ وَ الثَّمَرَاتِ وَ بَشِيْرِ الصَّابِرِيْنَ» (بقره: ۱۵۵). البته این روش، باید دقیق باشند و برای هر مطلب، سند و شاهد قطعی ارائه دهند؛ زیرا که ظن و گمان و سخن بدون دلیل راه به جایی نمی‌برد و اعتبار شرعی و عقلایی ندارد. «وَ اِنْ تُطِغْ اَكْثَرَ مَنْ فِى الْاَرْضِ يَظْلُوْكَ عَن سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنْ يَتَّبِعُوْنَ اِلَّا الظَّنَّ وَ اِنْ هُمْ اِلَّا يَخْرُصُوْنَ» (انعام: ۱۱۶)؛ و اگر از بیشتر افراد روی زمین اطاعت کنی تو را از راه خداوند، منحرف و گمراه می‌کنند؛ زیرا آنان جز از گمان پی‌روی نمی‌کنند، و آنان جز به حدس و گمان نمی‌پردازند. «وَ مَا لَهُمْ بِهٖ مِنْ عِلْمٍ اِنْ يَتَّبِعُوْنَ اِلَّا الظَّنَّ وَ اِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِى مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا» (نجم: ۲۸)؛ هیچ علمی به آن ندارند و جز در پی گمان و پندار نمی‌روند و ظن و گمان هم در فهم حق و حقیقت هیچ سودی ندارد.

درباره اینکه با رویکرد اسلامی، چه روشی برای ارزشیابی یا تفکر، تعقل و تدبیر در خصوص خط‌مشی عمومی و تقدیر آن وجود دارد، می‌توان به روش‌های گوناگونی اشاره کرد که در ادامه، از شش روش بحث می‌شود. اما پیش از آن، توجه به دو نکته ضروری است:

۱. این روش‌ها ممکن است برای امور دیگری هم قابل استفاده باشد؛ اما در اینجا از منظر ارزشیابی خط‌مشی عمومی، بدان توجه شده است.

۲. غیر از این روش‌ها، ممکن است روش‌های دیگری نیز باشد، اما در این نوشتار، فقط از شش روش ذیل بحث می‌شود.

### ۱. روش منطقی

برای ارزشیابی و بررسی خط‌مشی، می‌توان از روش منطقی استفاده کرد. در قرآن کریم، آیات زیادی به این روش اشاره دارد که از جمله، آیه ۱۲۵ سوره نحل است. در این آیه، خدای متعال می‌فرماید: «ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ»؛ (ای رسول ما، خلق را) به حکمت (و برهان) و موعظه نیکو به راه خدایت دعوت کن و با بهترین طریق با اهل جدل مناظره کن (وظیفه تو بیش از این نیست) که البته خدای تو (عاقبت حال) کسانی را که از راه او گم‌راه شده و آنان را که هدایت یافته‌اند بهتر می‌داند.

در این آیه، خدای متعال برای دعوت به حق، از سه روش «حکمت»، «موعظه» و «جدال»، نام برده است که هرکدام معنای خاصی دارد. «حکمت» به معنای رسیدن به حق از روی علم و عقل است. «موعظه» به معنای یادآوری کارهای نیک به شیوه‌ای است که قلب شنونده از شنیدن آن بیان، رقت پیدا کند و در نتیجه، تسلیم گردد. «جدال» عبارت است از: سخن گفتن از طریق نزاع و غلبه‌جویی (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ ق، ج ۱، ص ۱۸۹). بنابراین:

مراد از «حکمت» (و خدا داناتر است) حجتی است که حق را نتیجه دهد، آن هم طوری نتیجه دهد که هیچ شک و وهن و ابهامی در آن نماند. و «موعظه» عبارت از بیانی است که نفس شنونده را نرم، و قلبش را به رقت درآورد، و آن بیانی خواهد بود که آنچه مایه صلاح حال شنونده است از مطالب عبرت‌آور که آثار پسندیده و ثنای جمیل دیگران را در پی دارد، دارا باشد. و «جدال» عبارت است از: دلیلی که صرفاً برای منصرف نمودن خصم از آنچه که بر سر آن نزاع می‌کند به کار برود، بدون اینکه خاصیت روشننگری حق را داشته باشد، بلکه عبارت است از اینکه آنچه را که خصم خودش به تنهایی و یا او و همه مردم قبول دارند، بگیریم و با همان ادعایش را رد کنیم (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۱۲، ص ۳۷۱).

البته از اینکه موعظه به «حسن» مقید شده است، به دست می‌آید که بعضی موعظه‌ها حسن نیستند؛ زیرا راه خدای تعالی اعتقاد حق و عمل به حق است، و واضح است که دعوت به حق به وسیله موعظه، مثلاً از کسی که خودش به حق عمل نمی‌کند و به آنچه موعظه می‌کند، متعظ نمی‌شود، هرچند به زبان دعوت به حق است، ولی در عمل، دعوت به خلاف حق است. همچنین از مقید شدن جدل به

«احسن» استنباط می‌شود که جدل سه نوع است: «احسن»، «حسن» و «غیر حسن». برای نمونه، دعوت به حق به وسیله مجادله با مسلمات کاذب خصم، هر چند اظهار حق است، لیکن چنین مجادله‌ای احیای باطل نیز هست و یا می‌توانی بالاتر از این بگویی، و آن این است که چنین مجادله‌ای احیای حق است با کشتن حقی دیگر، مگر اینکه منظور از چنین مجادله‌ای صرف مناقضه باشد، نه احیای حق. پس جدال، بیش از موعظه احتیاج به «حسن» دارد و به همین سبب، خداوند موعظه را مقید به حسن کرده ولی جدال را مقید به «احسن» (بهتر)» (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۱۲، ص ۳۷۲).

روش‌های منطقی برهان، خطابه و جدل در مراحل گوناگون ارزشیابی خط‌مشی عمومی، کاربردهای خاصی دارند. برای نمونه، روش «برهانی» در ارزشیابی پیش از اجرا، می‌تواند برای تبیین و انتخاب یک برنامه از میان برنامه‌ها و خط‌مشی‌های گوناگون به کار رود. هر برهانی بر اساس منطق ارسطویی، از صغرا، کبرا و نتیجه تشکیل شده است. صغرای قیاس همان ادعا و یا برنامه و گزینه‌ای از میان گزینه‌های گوناگون است که برای حل یک مسئله عمومی است. کبرای آن هدفی است که از طرح و ارائه برنامه دنبال می‌شود. این هدف ممکن است فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و یا امور دیگر باشد. نتیجه چیزی است که از کنار هم قرار گرفتن منطقی صغرا و کبرا به دست می‌آید و برنامه و خط‌مشی عمومی پیشنهادی برای اجرا می‌شود. از روش «خطابی» و «موعظه» نیز می‌توان برای ارزشیابی خط‌مشی عمومی استفاده کرد. این روش برای زمانی مفید است که هر گزینه‌ای دارای مؤلفه‌های گوناگون و طرف‌داران و موافقان خاصی باشد. در اینجا، برای تأیید و انتخاب گزینه‌ای خاص باید مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن به زبان و روشی بیان شود که احساس طرف مقابل را درگیر کند و موجب برانگیخته شدن حس عاطفی وی گردد. برای مثال، بیان شود که این برنامه به سبب آنکه در نهایت، منتهی به اسراف می‌شود، خوب نیست؛ و یا بیان شود که این برنامه و خط‌مشی به علت آنکه از مؤلفه‌های اجتماعی خوبی برخوردار است، بهتر است؛ و یا به خاطر آنکه خط‌مشی خاصی در اجرا منتهی به رعایت ارزش‌های اخلاقی نشده، است، باید اصلاح و یا تعطیل شود؛ و یا چون در نهایت، منتهی به تحقق ارزش‌های اخلاقی شده است، باید ادامه پیدا کند. خلاصه اینکه در استفاده از روش خطابی برای ارزشیابی یک خط‌مشی، مهم این است که طرف مقابل و یا به عبارت دیگر، مخاطب با برنامه، ارتباط عاطفی برقرار سازد.

از جدل نیز می‌توان برای ارزشیابی یک خط‌مشی استفاده کرد؛ چه قبل از اجرا و چه پس از اجرا. برای نمونه، قبل از اجرا با استفاده از مسلمات مقبول طرف مقابل، می‌توان برتری یک گزینه از میان

گزینه‌های گوناگون را تأیید کرد، و یا بعد از اجرا، با استفاده از مسلمات طرف مقابل، تأیید کرد که خط‌مشی اجراشده شایستگی دارد که ادامه پیدا نماید و یا ثابت کرد که شایستگی تداوم ندارد.

## ۲. روش مشاهده مستقیم

در این روش، خط‌مشی و برنامه عمومی به صورت عینی و حسی مطالعه و ارزشیابی می‌شود. روش مشاهده «مستقیم» یا روش «محسوس و ملموس» در قرآن کریم زیاد به کار رفته است. خدای متعال با شناخت دقیق و روشنی که از انسان دارد، بارها برای نشان دادن مزیت‌ها و بدی‌های یک راه و برنامه و در نهایت، تبیین حق و هدایت انسان‌ها، از این روش بهره برده است. روش «محسوس و ملموس» ارزشیابی بیشتر برای ارزشیابی حین اجرا و پس از اجرا مفید است. با مشاهده خط‌مشی عمومی در حین اجرا، واقعیت‌های زیادی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشف می‌شود که پیش از اجرا امکان نداشته است؛ بدین‌روی، در قرآن کریم، هم بر مشاهده تأکید شده است و هم بر اینکه چه چیزی مشاهده شود.

در ادامه به نمونه‌هایی که خدای متعال در آنها از روش «مشاهده مستقیم و عینی» برای نشان دادن مزیت و ارزش یک برنامه و راه و در نهایت، تبیین حق استفاده کرده است، اشاره می‌شود:

- آیه ۲۱ سوره مائده درباره عبرتی است که قابیل از کلاغ یاد گرفت و متوجه می‌شود که برای دفن جسد برادر خویش، مثل کلاغ عمل کند و زمین را بکند و جسد او را در زیر خاک پنهان سازد. کلاغ بخشی از غذای خویش را زیر خاک پنهان کرد. قابیل با مشاهده این وضعیت، دریافت که باید جسد برادر خود را زیر خاک دفن کند.

- در آیات ۱۰۴ تا ۱۲۰ سوره اعراف، داستان حضرت ﷺ موسی و رویارویی‌اش با فرعون بیان شده است. در این مواجهه، حضرت موسی ﷺ از روش «ملموس و محسوس» استفاده کرد. حضرت موسی ﷺ از معجزه عصا و فرعون از سحرهای جادوگران استفاده کردند که در نهایت، جادوگران تسلیم معجزه حضرت موسی ﷺ شوند و در برابر خدای متعال به سجده افتادند و از فرعون بیزاری جستند.

نیز در آیه ۱۴۸ سوره اعراف بیان شده است که قوم حضرت موسی ﷺ دنبال گوساله پرستی رفتند. خداوند می‌فرماید: مگر آنها نمی‌دیدند که گوساله توان برآوردن هیچ حاجتی را برای آنها ندارد؟! در این بیان، خدای متعال برای قانع کردن آنها، بر «دیدن» تکیه نموده است.

- در داستان روشن‌سازی حقیقت قضیه حضرت یوسف ﷺ و زلیخا از روش ملموس استفاده شده

است. عزیز مصر برای مشخص شدن مقصر و گناه‌کار، به چگونگی پاره شدن پیراهن حضرت یوسف استناد کرد و گفت: اگر دامن حضرت یوسف ﷺ از جلو پاره شده باشد یوسف مقصر است، و اگر از پشت سر پاره شده باشد زلیخا مقصر است. اطرافیان عزیز مصر با این معیار، تحقیق کردند و به دست آوردند که دامن از پشت پاره شده است و در نتیجه، حکم کردند که زلیخا مقصر است (یوسف: ۲۵-۲۸).

زلیخا نیز برای اینکه به زنان دیگر بفهماند که آنها درباره‌اش اشتباه قضاوت کرده‌اند، از روش «لموس» استفاده کرد و زنان را به مهمانی فراخواند و به هریک، چاقویی بُرآن و ترنجبی داد و سپس حضرت یوسف ﷺ را وارد جلسه مهمانی ساخت. زیبایی یوسف چنان زنان مجلس را تحت تأثیر قرار داد که ناخواسته همگی دستان خود را بریدند (یوسف: ۳۰-۳۲).

در آیات قرآن کریم، برای مطالعه تاریخ، سرنوشت اقوام و فرهنگ گذشته و نیز موجودات دیگر، به روش «سیر و سیاحت» و یا «مشاهده مستقیم» دعوت شده است: «أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ لَكَدَارُ الْأَخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ اتَّقَوْا أَ فَلَآ تَعْقِلُونَ» (یوسف: ۱۰۹). از تعبیر «سیر» استنباط می‌شود که برای ارزشیابی برنامه‌های مردمان گذشته و مطالعه و عبرت‌گیری از سرنوشت و فرهنگ آنان، سیر و بازدید از مناطق زندگی و فرهنگ آنها کارآمدترین روش است (قرائتی، ۱۳۸۳، ج ۶، ص ۱۷۷).

### ۳. روش روایتی

«روایت یا داستان»، نمونه یا بخش‌هایی از تعامل است که تلاش دارد (با درجات موفقیت گوناگون) نظم، تأکید و معنای خاصی به رخدادها یا افراد بدهد، (وایتل و دیگران، ۲۰۰۹، ص ۴۲۷). «داستان» مرادف واژه «قصه» در زبان عربی است که در قرآن کریم با صورت‌های گوناگون فعلی، وصفی و اسمی به کار رفته است. *راغب اصفهانی* در تعریف این واژه گفته است: «قصه» خبری است پی‌جویی شده و پیروی شده (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ج ۱، ص ۶۷۱). از روش داستان‌سرایی و روایتگری در حوزه‌های گوناگون علم، به‌ویژه دانش مدیریت، استفاده می‌شود. برای نمونه، دانشمندان مدیریت از این روش برای تغییر در رفتار کارمندان استفاده کرده‌اند (بُز، ۱۹۹۵؛ همو، ۲۰۰۱؛ گابریل، ۱۹۹۱؛ همو، ۱۹۹۵).

قرآن کریم در جاهای متعدد، از روش داستان‌سرایی برای بیان هدایت‌های الهی و عبرت‌گیری مردم از سرنوشت اقوام و مردمان گذشته استفاده کرده است. بیان داستان اندیشه و عمل زشت همجنس‌گرایی قوم لوط و به دنبال آن عذاب الهی تذکری است برای پرهیز از گناه. داستان قوم فرعون که از

نعمت‌های مادی مغرور و سرمست شده بودند و دهنده نعمت، یعنی خدای متعال را به فراموشی سپرده بودند، تذکار دیگری است برای عبرت‌گیری و بی‌اعتمادی به دنیا و مظاهر آن و عبرت روشنی است برای اینکه سرانجام غافلان از یاد خدای متعال نابودی و هلاکت در عذاب الهی است. خدای متعال در آیه ۱۷۶ سوره اعراف به پیامبر اسلام ﷺ دستور داده است که قصه‌های امت‌های گذشته را بیان کند تا شاید امت اسلامی در آن تفکر کنند و عبرت بگیرند: «فَأَقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ».

قرآن همواره پس از ذکر دستوره‌های عملی، به وضع امت‌های پیشین اشاره می‌کند تا مسلمانان نتیجه «اطاعت» و «عصیان» را در سرگذشت آنها با چشم ببینند و مسئله شکل حسی به خود بگیرد. از این رو، در سوره طلاق، پس از ذکر وظایف مردان و زنان در هنگام طلاق، از همین روش استفاده کرده، و به عاصیان و گردن‌کشان هشدار می‌دهد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲۴، ص ۲۵۴) «وَكَأَيُّنَ مِنْ قَرْيَةٍ عَتَتْ عَنْ أَمْرِ رَبِّهَا وَرُسُلِهِ فَحَاسَبُنَاهَا حِسَابًا شَدِيدًا وَعَذَّبْنَاهَا عَذَابًا نُكَرًا فَذَاقَتْ وَبَالَ أَمْرِهَا وَكَانَ عَاقِبَةُ أَمْرِهَا خُسْرًا» (طلاق: ۸ و ۹)؛ چه بسیار شهرها و آبادی‌ها که اهل آن از فرمان خدا و رسولانش سرپیچی کردند و ما به شدت به حساب آنها رسیدگی کردیم، و آنها را به مجازات کم‌نظیری گرفتار ساختیم. آنها وبال کار خود را چشیدند و عاقبت کارشان خسران بود.

این روش اصالتاً برای ارزشیابی بعد از اجرا قابل استفاده است؛ یعنی برای تشخیص موفقیت و یا عدم موفقیت یک برنامه و خط‌مشی، باید ارزشیابان سراغ روایت‌های گوناگون و افراد متفاوت بروند و هم روایت مجریان خط‌مشی را ثبت، ضبط و تحلیل کنند و هم روایت‌های افراد جامعه را. امام علیؑ در فرمایشی زیبا به مالک اشتر می‌فرماید: «ای مالک بدان که من تو را به سوی شهری فرستادم که پیش از تو دولت‌های عادل یا ستمگری بر آن حکم رانده‌اند، و مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که در کارهای پیش از خود می‌نگری، و درباره تو آن می‌گویند که تو نسبت به زمام‌داران گذشته می‌گویی. نیکوکاران را فقط به نام نیکی می‌توان شناخت که خدا از آنان بر زبان بندگانش جاری ساخته است (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳). بر اساس این سخن امام علیؑ، در ارزشیابی خط‌مشی عمومی و برنامه‌ای که حکومت اسلامی به‌کار می‌گیرد، باید به نظرات و برداشت‌های مردم و روایت‌هایی که آنها از یک برنامه و عمل حاکمان دارند، توجه نمود و آنها را ثبت و تحلیل کرد. بعد از ثبت، ضبط و تحلیل روایت‌های افراد گوناگون از خط‌مشی اجرا شده، می‌توان به دست آورد که خط‌مشی و برنامه مزبور موفق بوده است یا خیر، و دستاوردها و پیامدهای خواسته و ناخواسته‌ای آن چیست.

#### ۴. روش بیان مثل

این روش مبتنی بر تشابه جزئی بین دو پدیده است. برای نمونه، X چشمش کم‌بیناست و Y نیز. این روش برای ارزشیابی قبل از اجرا مناسب است. مطابق این روش، می‌توان از مجرای مشابهت و تفاوت گزینه‌های پیشنهادی با خط‌مشی‌های اجراشده و موفق، نقبی به خط‌مشی انتخابی زد و شناختی نسبت به مزایا و ابعاد گزینه مشابه پیدا کرد. همچنین می‌توان از مشابهت مسئله با مسائل و خط‌مشی‌هایی که در مناطق و یا کشورهای دیگر اجرا شده و موفقیت داشته است و مشکل موردنظر را برطرف ساخته، الگوبرداری کرد و با لحاظ وضعیت و شرایط، به انتخاب گزینه‌ای از میان گزینه‌های دیگر دست یافت.

خدای متعال در جاهای متعدد، از روش بیان «مثل و تشبیه» استفاده کرده است. برای نمونه، در آیات ۲۶۴-۲۶۵ سوره بقره چگونگی پرداخت انفاق و صدقات را مطرح ساخته است. بر اساس این آیات، پرداخت صدقات اگر با منت و آزار گیرنده صدقه همراه باشد، فایده‌ای ندارد. این‌گونه صدقات، همانند کاشتن گیاه روی سنگ کم‌خاک، است که با باد و باران، به راحتی از جا کنده شده، از بین می‌روند. اما اگر انفاق‌ها و صدقات بدون آزار و اذیت باشد، همانند باغی است که در نقطه‌ای مرتفع ساخته شده و از هر سو رحمت‌های الهی را دریافت می‌کند؛ هم باران کافی به آن می‌رسد و هم آفتاب کافی و بدین‌روی، دوچندان ثمر می‌دهد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِئَاءَ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوَانٍ عَلَيْهِ تُرَابٌ فَأَصَابَهُ وَابِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًا لَا يَقْدِرُونَ عَلَى شَيْءٍ مِّمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ» (۲۶۴) و «مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ اِتِّعَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتَثْبِيئًا مِنْ أَنفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍ بَرْبُورَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَآتَتْ أُكُلَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطَلٌّ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ» ای کسانی که ایمان آورده‌اید، بخشش‌های خود را با منت و آزار، باطل نسازید! همانند کسی که مال خود را برای نشان دادن به مردم، انفاق می‌کند و به خدا و روز رستاخیز ایمان نمی‌آورد. (کار او) همچون قطعه سنگی است که بر آن، (قشر نازکی از) خاک باشد، (و بذرهایی در آن افشانه شود)، و رگبار باران به آن برسد (و همه خاک‌ها و بذرها را بشوید) و آن را صاف (و خالی از خاک و بذر) رها کند. آنها از کاری که انجام داده‌اند چیزی به دست نمی‌آورند، و خداوند جمعیت کافران را هدایت نمی‌کند. و (کار) کسانی که اموال خود را برای خشنودی خدا، و تثبیت (ملکات انسانی در) روح خود، انفاق می‌کنند همچون باغی است که در نقطه بلندی باشد و باران‌های درشت به آن برسد (و از هوای آزاد و نور آفتاب، به حد کافی بهره‌گیرد)، و میوه خود را دوچندان دهد (که همیشه شاداب و با طراوت است). و خداوند به آنچه انجام می‌دهید، بیناست.

حضرت موسی علیه السلام پس از بازگشت از کوه طور و مشاهده فاجعه گوساله‌پرستی قوم بنی اسرائیل، به شدت برادر خویش هارون را بازخواست کرد. او می‌دانست که هارون در این قضیه نقشی ندارد و بی‌گناه است، اما با زبان اشاره و با زبان بی‌زبانی به بنی اسرائیل تفهیم نمود که عصبانیت من از کار شما صدچندان است، و اگر در توانم باشد همه شما را مانند هارون و بلکه شدیدتر از او توبیخ می‌کنم (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲، ص ۳۳-۳۴). در اینجا، حضرت موسی علیه السلام به ارزشیابی برنامه و عمل بنی اسرائیل پرداخت، اما نه به صورت مستقیم، بلکه با زبان اشاره و به صورت غیر مستقیم و از باب اینکه «به در بگو تا دیوار بشنود». ارزشیابان خط‌مشی عمومی هم می‌توانند برای ارزشیابی خط‌مشی عمومی از این روش بهره‌جویند؛ هم برای قبل از اجرا و هم حین اجرا و پس از اجرا؛ یعنی با تشبیه و تمثیل یک گزینه و یا یک برنامه اجرا شده با امری که مقبول و عینی است، به برتری آن رأی بدهند، و یا با تشبیه آن به یک امر غیر مقبول و فاقد پشتوانه علمی و منطقی، به رد آن حکم کنند.

## ۵. روش مبتنی بر بصیرت و شهود

به درک و شناخت قلبی «بصیرت» گفته می‌شود؛ چنان‌که راعب اصفهانی گفته است: به درک قلب، «بصیرت» و «بصر» (بر وزن فرس) گویند. این معنا مرادف «معرفت و درک» است و همان است که از صحاح و اقرب الموارد نقل شد که یکی از معانی «بصر» و «علم» است. طبرسی در آیه «ادْعُوا إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا» (یوسف: ۱۰۸)، آن را «معرفت و بینایی» دل فرموده و از اینجاست که «بصیرت» را «عقل و زیرکی» معنا کرده‌اند. در صحاح و قاموس و مانند آن، «حجّت و دلیل» را از معانی «بصیرت» شمرده‌اند. این ظاهراً بدان روست که «حجّت و دلیل» سبب بصیرت و بینایی دل است. می‌توان گفت: نام مسبب را بر سبب گذاشته‌اند (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۱۹۵). این روش برای ارزشیابی خط‌مشی عمومی هم قابل استفاده است؛ یعنی ممکن است ارزشیابان و یا ارزشیابی مطابق شناخت قلبی خویش، گزینه و خط‌مشی خاصی را بپسندند. می‌توان بر اساس همان شناخت، عمل کرد. در جنگ بدر، با اینکه تعداد یاران پیامبر کمتر از کافران بود، ایشان به جنگ با آنها همت گمارد و در برابر لشکر عظیم آنها لشکر ۳۱۳ نفر اسلام به پیروزی رسید «قَدْ كَانَ لَكُمْ آيَةٌ فِي فِئَتَيْنِ الْتَقَتَا فِئَةٌ تُقَاتِلُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأُخْرَى كَافِرَةٌ يَرَوْنَهُمْ مِثْلَهُمْ رَأَى الْعَيْنِ وَاللَّهُ يُؤَيِّدُ بِنَصْرِهِ مَنْ يَشَاءُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ» (آل عمران)؛ نشانه و آیتی (از لطف خدا) برای شما در این بود که چون دو گروه با یکدیگر مواجه شدند (در جنگ بدر) گروهی در راه خدا جهاد می‌کردند و گروه دیگر کافر بودند، و گروه کافر مؤمنان را دو



برابر خود به چشم می‌دیدند. و خدا توانایی و یاری می‌دهد به هر که بخواهد، و بدین آیت الهی اهل بصیرت عبرت می‌جویند. تصمیم رسول خدا ﷺ در این جنگ، به روش «شهودی» بود، و گرنه در ظاهر، هیچ عقلی مادی نمی‌پسندد که ۳۱۳ تن با تجهیزاتی اندک همچون هفت شتر و دو اسب و شش زره و هشت شمشیر (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۳، ص ۹۲) به مبارزه علیه لشکری کاملاً مجهز برود.

### ۶. روش پرسش از خبرگان

پرسش از خبرگان، پرسش از متخصصان و افراد خبره در هر زمینه است. برای نمونه، برای تعریف مسائل اقتصادی و چگونگی مواجهه با آنها، باید به سراغ کارشناسان اقتصادی رفت. به همین منوال، برای چگونگی مواجهه با مسائل نظامی، باید از خبرگان و کارشناسان نظامی پرسید. در خصوص ارزشیابی خط مشی عمومی نیز می‌توان از این روش استفاده کرد. البته ناگفته پیداست که ارزشیابان باید خود اهل تخصص و افراد خبره باشند. اما برای مشخص شدن وضعیت یک خط‌مشی و برنامه، می‌توانند به افراد کاردان و متخصص آن حوزه نیز مراجعه کنند. مشاوره با متخصصان و افراد کاردان از مؤکدات اصیل دین مبین اسلام است. امام علی علیه السلام در بیان زیبایی می‌فرماید: «مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عَقُولِهَا»؛ هر کس با دیگران مشورت کند، در عقل‌های آنان شریک شد.

پیامبر بزرگوار صلی الله علیه و آله مکرر با اصحاب و یاران خویش مشورت می‌کردند. در جنگ خندق، که در قرآن کریم، در آن به «احزاب» یاد شده است، جمعیت مسلمانان نسبت به کفار اندک بود. به همین سبب، برای پیروزی و مدیریت جنگ، پیامبر صلی الله علیه و آله با هفت صد تن از یاران خود مشورت می‌کردند. اما طرح‌کننده خندق و ماندن در شهر از سوی حضرت سلمان مطرح شد و از سوی پیامبر صلی الله علیه و آله هم تصویب گردید. سلمان به پیامبر صلی الله علیه و آله چنین عرض کرد: ای رسول خدا، سپاه اندک در برابر سپاه بزرگ نمی‌تواند مقاومت کند. آن حضرت فرمودند: پس چه باید کرد؟ سلمان گفت: دور شهر خندق می‌کنیم تا میان ما و دشمن، مانع ایجاد شود و آنان نتوانند از هر سویی که خواستند به ما حمله کنند. شیوه ما در ایران هم چنین است که هرگاه دشمن به کشور ما حمله می‌کند، خندق‌هایی ایجاد می‌کنیم و جنگ را در مواضع تعیین شده، پی‌گیری می‌کنیم. بر پایه این روایت، جبرئیل بر رسول خدا صلی الله علیه و آله نازل شد و پیشنهاد سلمان را تأیید کرد و پیامبر صلی الله علیه و آله و یاران نیز آن را پذیرفتند (صادقی اردستانی، ۱۳۷۶، ص ۲۸۱-۲۸۸). در واقع، می‌توان گفت: پیامبر صلی الله علیه و آله از این طرح سلمان به سبب شاهد و تجربه تخصصی و نظامی که ارائه کرد، استقبال کردند و از میان سخن‌ها و گزینه‌های گوناگون، گزینه ارائه شده از سوی وی را پذیرفتند.

## نتیجه‌گیری

«خط‌مشی عمومی» به معنای «اقدام عملی دولت برای رفع مشکل، بهبود عملی و بهره‌گیری از فرصت» است. این خط‌مشی زمانی می‌تواند این نقش را ایفا نماید که به خوبی ارزشیابی شده باشد. ارزشیابی و بررسی خط‌مشی عمومی نیازمند روش‌های علمی و دقیق متناسب است که اندیشمندان حوزه خط‌مشی‌گذاری در این زمینه روش‌های گوناگونی ارائه کرده‌اند. مطابق رویکرد اسلامی و مطالعه آیات قرآن کریم، «ارزشیابی» از نوع تفکر و تأمل درباره یک برنامه است. در ارزشیابی، ممکن است نتایج و پیامدهایی به دست آید که ریشه‌های آن به قبل از اجرا و حین اجرا برگردد. از این رو، لازم است همانند ارزشیابی بعد از اجرا، در حین اجرا و قبل از اجرا هم ارزشیابی صورت بگیرد تا زمینه بروز نتایج و پیامدهای نامطلوب شکل نگیرد. می‌توان نگاه به ارزشیابی را «سیر معکوس و یا سیر از آینده به گذشته» نامید. بدین‌روی، بیان شد که ارزشیابی سه مرحله دارد: قبل، حین و پس از اجرا. برای هر یک از این مراحل، می‌توان از روش خاص ارزشیابی بهره برد. در این نوشتار، از شش روش، که همگی کیفی‌اند، بحث شد. در کنار این روش‌ها، روش‌های دیگری نیز از قرآن کریم قابل استنباط است که به سبب ظرفیت محدود نوشتار حاضر، از معرفی و بحث آنها صرف نظر شد. روش‌های مزبور مستندات زیادی دارد که در اینجا، به برخی از آنها اکتفا شد؛ زیرا منبع این مستندات آیات قرآن کریم بود که هم از نظر سند مشکلی ندارد و هم از نظر دلالت؛ زیرا دلالت‌های محل استناد این نوشتار همگی ظاهری و مطابقی بودند که در حجیت آنها شکی وجود ندارد (رک. خراسانی، ۱۴۲۳ق).

## جدول (۱): انواع ارزشیابی و روش‌های مناسب هر یک

نوع ارزشیابی	روش مناسب
ارزشیابی قبل از اجرا	۱. روش منطقی، ۲. روش بیان مثل؛ ۳. روش بصیرتی؛ ۴. روش پرسش از خبرگان
ارزشیابی حین اجرا	۱. روش مشاهده مستقیم؛ ۲. روش بیان مثل؛ ۳. روش بصیرتی؛ ۴. روش پرسش از خبرگان
ارزشیابی بعد از اجرا	۱. روش روایتی؛ ۲. روش مشاهده مستقیم؛ ۳. روش منطقی؛ ۴. روش بیان مثل؛ ۵. روش بصیرتی؛ ۶. روش پرسش از خبرگان

چنان‌که در جدول فوق منعکس شده است، برای بررسی خط‌مشی در هر قسم و یا مرحله ارزشیابی، می‌توان از چند روش استفاده کرد و الزام خاصی در استفاده از یک روش وجود ندارد، بلکه بسته به نوع مسئله و هدف ارزشیابی، باید از روش خاص ارزشیابی استفاده کرد؛ برای نمونه، اگر هدف ارزشیابی این باشد که گزینه‌ای مناسب از میان گزینه‌های گوناگون پیشنهادی به صورت یقینی انتخاب شود، باید از روش «برهانی» استفاده کرد، و اگر هدف این است که یک گزینه از میان گزینه‌های موجود به صورتی باشد که موجب اقتناع خط‌مشی‌گذاران شود، باید از روش «خطابی» استفاده شود.

## منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه، عبدالحمید آیتی، تهران بنیاد نهج البلاغه و دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- ابن منظور، محمدبن مكرم، ۱۴۱۴ق، *لسان العرب*، تحقیق و تصحیح جمال‌الدین میردامادی، چ سوم، بیروت دارالفکر.
- راغب اصفهانی، حسین بن، محمد، بی تا، *معجم مفردات الفاظ قرآن*، نجف، مکتبه‌المرتضویه لاحیاء الآثار الجعفریه.
- الوانی، سیدمهدی و فتاح شریف‌زاده، ۱۳۸۸، *فرایند خط مشی‌گذاری عمومی*، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- بازرگان هرندی، عباس، ۱۳۸۷، «روش تحقیق آمیخته، روش برتر برای مطالعات مدیریت»، *دانش مدیریت*، ش ۴.
- خراسانی، محمد کاظم، ۱۴۲۳ق، *کفایه الاصول*، قم، مؤسسه نشر اسلامی.
- خنیفر، محمدحسین و همکاران، ۱۳۹۰، «نقدی بر پژوهش کمی گرا و مبانی فلسفی آن در دانش»، *روش‌شناسی علوم انسانی*، ش ۶۶، ص ۵۵ - ۳۰.
- دانایی فرد، حسن، و همکاران، ۱۳۸۸، *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع*، تهران، صفار.
- رضا، مهبیار، بی تا، *فرهنگ ابجدی*، بی جا، بی نا.
- طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۴۱۷ق، *المیزان فی تفسیر القرآن*، قم، جامعه مدرسین.
- طریحی، فخرالدین، ۱۳۷۵، *مجمع البحرین*، تحقیق سیداحمد حسینی، تهران، مرتضوی.
- قرائتی محسن، ۱۳۸۳، *تفسیر نور*، چ یازدهم، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- قرشی، سیدعلی اکبر، ۱۳۷۱، *قاموس قرآن*، چ ششم، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- کلینی، محمدبن یعقوب، ۱۳۸۸ق، *الکافی*، تصحیح علی‌اکبر غفاری، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۱، *تفسیر نمونه*، چ دهم، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- نقی پورفر، ولی‌الله، ۱۳۸۲، *مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام*، تهران، مرکز تحقیقات و مطالعات مدیریت اسلامی.
- Boje, D. M. (2005), *Understanding public policy*, New Jersey, prentice hall Inc. E. Godin, Oxford university press
- \_\_\_\_\_, 1991, 'the Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office Supply Firm', *Administrative Science Quarterly* 36: 106-26.
- Gabriel, Y. (1991) 'Turning Facts into Stories and Stories into Facts: A Hermeneutic Exploration of Organizational Folklore', *Human Relations* 44(8): 857-75.
- Gabriel, Y. (1995) 'the Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity', *Organization Studies* 16: 477-502.
- Whittle, Andrea, Frank Mueller and Anita Mangan (2009), *Storytelling and 'Character': Victims, Villains and Heroes in a Case of Technological Change*, *Organization* 16

Yang, Kaifeng, Quantitative Methods for policy Analysis, in “Handbook of public policy analysis, theory, politics and methods”, edited by frang fisher, Gerald J. Miller and Mara S. Sidney, Boca Raton, London and NEW York, CRC Press.

## صلاحیت‌های لازم برای مدیران

### به‌منظور تصدی پست‌های مدیریتی در نظام اسلامی با تأکید بر آیات و روایات

Javad\_am\_59@yahoo.com

جواد آقامحمدی / دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۰۵ - پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۱۸

### چکیده

یکی از مباحث مهم بشریت اصول و روش‌های مدیریتی است. هر ملتی در سایه مدیریت کارآمد و پویا، سعادت واقعی را به دست خواهد آورد. مباحث سنتی و جدید مدیریت بر پارادایم «سود و افزایش تولید» استوار است و با وجود موفقیت‌هایی که دنیای غرب از این موضوع به دست آورده، هنوز دارای معضلات شدید و متعددی است که تک‌بعدی نگرستن و بی‌توجهی به معنویات از جمله مشکلات آن به‌شمار می‌آید. با این وصف، این مقاله با هدف بررسی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای مدیران به‌منظور تصدی پست‌های مدیریتی در نظام اسلامی با تأکید بر آیات و روایات تهیه و تدوین شده است. روش تحقیق این مقاله «توصیفی - تحلیلی» است و از منابع و متون کتابخانه‌ای برای گردآوری و بررسی اطلاعات استفاده شده است. مبنای نظری تحقیق حاضر، آموزه‌های اسلامی و متون و منابع معتبر بوده است. یافته‌های تحقیق حاضر در زمینه کسب شایستگی‌ها و شاخصه‌های لازم برای مدیران در نظام اسلامی، که مستخرج از متون معتبر و اسناد ارزشمندی همچون قرآن کریم و نهج‌البلاغه بوده، عبارت است از: ایمان به قادر مطلق، داشتن تربیت اخلاقی و ایمانی، شرح یا سعه صدر، مسئولیت‌پذیری، اهتمام به ارشاد در مسیر سعادت، محبت رحیمانه، قانونمندی و پرهیز از خودمحوری و قانون‌گریزی، عدالت‌محوری و ظلم‌ستیزی، حسن شهرت، داشتن بصیرت و دوراندیشی، تخصص، اعتدال و میانه‌روی و رعایت انضباط اقتصادی.

**کلیدواژه‌ها:** صلاحیت، مدیریت، مدیریت اسلامی، ارزش‌مداری، شاخصه‌های مدیران.

## مقدمه

انسان طبعاً موجودی اجتماعی و رفتارهای اجتماعی او منبعث از طبیعت و فطرت اوست. بخش مهمی از سعادت انسان در گرو تحقق نیازهای اجتماعی و فطری اوست. یکی از ارکان زندگی اجتماعی «مدیریت» است که تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی را روشن می‌کند. برای برقراری هرچه مطلوب‌تر این رفتارهای اجتماعی ایده‌آل و پایمال نشدن حقوق، تعیین وظایف، معرفی حدود و رعایت حقوق، ضرورت دارد که حق از باطل و راستی از کژی مشخص گردد. تفاوت عالم انسانیت با عالم حیوانیت ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی انسان را بیشتر روشن می‌کند. مطالعه تاریخ و تتبع در زندگی بشر نیز ضرورت مدیریت را اثبات می‌کند؛ زیرا از آغاز تا به امروز، در هر جا چند نفر انسان گرد یکدیگر جمع شده‌اند نیاز به مدیریت در رأس امورشان بوده است (سرمدی، ۱۳۸۵، ص ۱۰).

خداوند متعال می‌فرماید: «روزی که همه مردمان را با رهبرانشان می‌خوانیم» (اسراء: ۷۱)؛ یعنی هر کس با پیشوای خودش، که عملاً الگو و الهام‌بخش او بوده است، محشور می‌گردد. حضرت علی علیه السلام در خصوص ضرورت مدیریت چنین می‌فرماید: «آری، درست است، فرمانی جز فرمان خدا نیست، ولی اینها می‌گویند: زمام‌داری جز برای خدا نیست، درحالی که مردم به زمام‌داری نیک یا بد نیازمندند، تا مؤمنان در سایه حکومت به کار مشغول شوند» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، خ ۴۰). از این فرمایش حضرت به خوبی می‌توان به ضرورت و اهمیت مدیریت پی برد و این ضرورت در دنیای کنونی غیرقابل انکار است. مقاله حاضر، با استناد به آیات و روایات، که مبنای نظری تحقیق را شامل می‌شود، ویژگی‌ها و صلاحیت‌های برجسته مدیران را بررسی می‌کند.

اثرات مثبت و سازنده مدیریت در تمام جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی نمود عینی می‌یابد و تبلور ویژه‌ای دارد. در این خصوص، تحقیقات متعددی صورت گرفته است. بررسی‌هایی که اخیراً در زمینه مسائل گوناگون به عمل آمده بیانگر این واقعیت تلخ است که درصد بالایی از شکست برنامه‌ها ریشه در فقدان مدیران شایسته و ناآشنایی آنان با اصول مدیریت دارد (سرمدی، ۱۳۸۵، ص ۱۰). البته ذکر این نکته ضروری است که در اینجا، منظور مدیریتی است که مطابق آیات و روایات باشد، وگرنه در همه مکاتب و نظریه‌های مدیریتی، از مکاتب پرطرفدار غربی گرفته تا نظریه‌های بعضاً کم‌رونق شرقی، همه در نهایت، به یک چیز می‌انديشند و آن چیزی نیست جز مادی‌گرایی و تولید سرمایه؛ زیرا آنها تک‌بعدی به قضیه نگریسته‌اند. اما این تنها مکتب اسلام است که به صورت همه‌جانبه به مسئله توجه کرده است.

برای مثال، مکتب «نئوکلاسیک»، که در اوایل دهه ۱۹۲۰ اعلام موجودیت کرد، بر این نکته صحه گذاشت که اگر مدیران خواهان موفقیت هستند باید با کارکنان بر اساس روابط انسانی و گشاده‌رویی رفتار کنند. این درحالی است که در ۱۴ قرن قبل، در قرآن کریم، این مسئله در آیه شریفه ۱۵۹ سوره مبارکه آل عمران، گوشزد شده است.

در متون اسلامی، به ویژگی‌های مهم مدیران بسیار توجه شده است. برای مثال، درباره گزینش *طلوت* به عنوان فرمانده، به اهمیت صلاحیت علمی مدیران توجه شده است (حاجیان و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۴۴). به اعتقاد نگارنده، نقش معیارهای اسلامی در انتخاب مدیران برای موفقیت کارکنان و مدیران، بسیار برجسته است. و این مسئله زمانی قابل تأمل و توجه است که مدیران در نظامی خدمت کنند که آن نظام برخاسته از رأی مردم، و نوع حکومت آن الهی و دینی باشد.

از سوی دیگر، جهان با تحولات عظیم و پی‌درپی روبه‌روست؛ تحولاتی که دانش‌ها و نیازمندی‌های جدیدی می‌آفریند؛ نیازهایی که از یک‌سو، به رفاه بیشتر جوامع کمک می‌کند، و از سوی دیگر، بر مشکلات آنها می‌افزاید. این تحولات روزبه‌روز بار مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی را سنگین‌تر می‌کند. در این میان، یکی از وظایف مهم و اصولی، که قابل طرح و بررسی است، چگونگی اداره سازمان‌ها و نهادهای عریض و طویل است. در این زمینه، نظریه‌های زیادی مطرح شده که از جمله مهم‌ترین آنها، مکتب «کلاسیک» و مکتب «نئوکلاسیک» است که هر کدام از زوایای خاصی به موضوع نگریسته‌اند.

برای مثال، مکتب «کلاسیک» جوانب و زوایای مالی و مادی را بیشتر مدنظر قرار می‌دهد و مکتب «نئوکلاسیک» بیشتر به روابط انسانی توجه می‌کند؛ اما همانند کلاسیک‌ها یک‌جانبه به مسائل می‌نگرد. این دو هر کدام برای مدیران، ویژگی‌ها و صلاحیت‌هایی برشمرده‌اند که به نظر می‌رسد با دیدی کل‌نگر و جامع به موضوع نگریسته‌اند. به همین سبب، در این مقاله با استناد به آیات و روایات، ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای مدیران در نظام اسلامی از متون معتبر اسلامی همچون *قرآن* و *نهج‌البلاغه* استخراج شده که با دیدی وسیع و کل‌نگر، هم جوانب مادی و هم جوانب معنوی را مدنظر قرار داده است، کارکنان و مدیرانی که بر اساس نص صریح *قرآن کریم* (حج: ۴۹؛ فتح: ۴؛ انعام: ۱۲۵؛ نحل: ۱۰۶؛ آل عمران: ۱۸۲؛ انفال: ۵۱؛ حج: ۱۰) دارای ویژگی‌هایی مانند داشتن سعه صدر، حسن شهرت، عدالت‌محوری، ظلم‌ستیزی، فروتنی داشتن، اهتمام به ارشاد دیگران در مسیر سعادت و روحیه‌مهربانی همراه با قاطعیت باشند.

بر همین اساس، هدف اصلی و مهم پژوهش حاضر بررسی شایستگی‌ها، شاخصه‌ها و ویژگی‌های

مدیران در نظام اسلامی مبتنی بر آیات و روایات معتبر است. روش تحقیق مقاله حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی و از منابع و متون کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. مبنای نظری مقاله حاضر، آموزه‌های اسلامی است. با توجه به هدف و ماهیت موضوع، سؤال اصلی مقاله آن است که «مدیران در نظام اسلامی، باید از چه ویژگی و صلاحیت‌هایی برخوردار باشند؟» برای پاسخ به این پرسش مهم، از منابع ارزشمندی همچون **قرآن کریم** و **نهج البلاغه**، مؤلفه‌های اساسی از این دو منبع گران‌بها استخراج گردیده است.

### تبیین واژه‌ها و مفاهیم

**الف. مدیریت:** به اندازه‌تعداد مؤلفان و نویسندگان علم مدیریت، تعریف «مدیریت» وجود دارد. بنابراین، تعریفی که بتوان به عنوان تعریف جامع و عامه‌پسند ارائه کرد تقریباً غیرممکن است؛ اما تعاریفی وجود دارد که در بیشتر کتب مدیریتی ارائه شده و در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می‌گردد:

«مدیریت» عبارت است از: فرایند تأمین و هماهنگی منابع (انسانی و مادی) برای تولید کالا و ارائه خدمات لازم جامعه (پرینگل، ۱۹۹۵، ص ۳).

«مدیریت» فراگرد برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، هدایت و کنترل برای استفادهٔ بهینه از منابع در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است (گریفین، ۱۹۹۶، ص ۵).

«مدیریت» فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مقبول، صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۷).

«مدیریت» عبارت است از: فرایند هدایت، هماهنگی و تأثیرگذاری کارهای مدیریتی در سازمان برای به دست آوردن هدف مورد انتظار سازمان (کارلیس، ۱۹۹۰، ص ۱۰).

- استونر (۱۹۸۵) مدیریت را فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد تمام منابع در دسترس برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده در سازمان می‌داند (سرمدی و صیف، ۱۳۸۸، ص ۳۴).

- «مدیریت» یعنی: فرایند دستیابی به اهداف سازمانی به وسیلهٔ افراد (سرتو، ۱۹۹۴، ص ۶).

- کونتز و اودانل (۱۹۷۲) «مدیریت» را ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند، می‌داند (علاقه‌بند، ۱۳۷۸، ص ۹).



- «مدیریت» هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران است (هل ریگل و اسلوکام، ۱۹۸۹، ص ۶).  
- رابینز و جاج «مدیریت» را فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل در جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی تعریف کرده‌اند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹، ص ۲۰).

با همه این اوصاف، از تعاریف متعددی که ارائه گردید، می‌توان به چند خصیصه اشاره کرد: «مدیریت فرایند است»؛ یعنی: امری مداوم و پیوسته است، هماهنگی میان منابع (انسانی و مالی و مادی) از دیگر ویژگی مهم مدیریت است، و در نهایت، «رسیدن به هدف‌های سازمانی» ویژگی مهم و با ارزش مدیریت تلقی می‌شود که در همه تعاریف مدیریتی به آن اشاره شده است.

**ب. مدیریت اسلامی:** «مدیریت اسلامی» واژه‌ای نو در ادبیات علمی کشور است. قدیمی‌ترین اثر در این حوزه را می‌توان در اوایل دهه ۵۰ هجری شمسی یافت. استاد مطهری، که از پیشگامان این حوزه است، در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت و رهبری در اسلام» مدیریت در اسلام را بررسی و تحلیل کرده است (فائده‌علی و عاشوری، ۱۳۹۳، ص ۷۰). در اسلام، رهبری و مدیریت وظیفه، تکلیف، خدمت، امانت و یک مسئولیت عظیم الهی است که بر شانه افراد برگزیده و صاحب صلاحیت گذارده شده و آنان را در قبال این مسئولیت سنگینی بر عهده دارند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۷۱).  
مدیریت در اسلام، مبتنی بر طرح و برنامه‌ای سازگار با مبانی اسلام و به سوی اهداف اسلام‌پسند است که فوق همه آنها قرب الهی قرار دارد. در این زمینه، وسیله و کیفیت برخورد با افراد نیز باید مطابق موازین اسلامی باشد (بهارستان، ۱۳۸۱، ص ۶۶).

عسکریان در «مدیریت اسلامی» را این‌گونه تعریف می‌کند: «شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام» (عسکریان، ۱۳۷۰، ص ۵۲).

مدیریت در اسلام، در وهله اول، از اعتقادات و ایدئولوژی انسان سرچشمه می‌گیرد. روش‌ها و شیوه‌های خاص مدیریت در اسلام همه بر پایه جهان‌بینی خاص اسلام است. «مدیریت در اسلام» برای رسیدن به حق است. مدیریت در اسلام برای رضای خداست و بس (سرمدی، ۱۳۸۵، ص ۳۶).

«مدیریت اسلامی» شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی است (فرزادینیا، ۱۳۹۱، ص ۳).

منظور از «مدیریت اسلامی» آن است که در عمل و اجرا و هدف، عدالت اجتماعی را مدنظر قرار

دهد و مقصود نهایی آن، کسب رضایت خداوند باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بداند و زندگی و معیشت افراد در همین زمینه تأمین شود (ابراهیمی، ۱۳۷۹، ص ۲۸).

با این اوصاف، می‌توان گفت: «مدیریت اسلامی» منبعث از آموزه‌های دینی و اسلامی، عقل و اجماع است و هدف آن اعتلای فرهنگ اصیل ناب محمدی ﷺ و تأمین قسط و عدل و زدودن ظلم و استکبارستیزی است.

**ج. شایستگی و صلاحیت:** کلمه «صلاحیت» (Competency) معمولاً در منابع روان‌شناسی به توانایی افراد برای پاسخ‌گویی به مطالبات عمده و مهم محیطی تعریف شده است. «صلاحیت» در لغت، به عنوان درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش، توانا و دارنده آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی در آن حرفه دارد (معین، ۱۳۶۴). **فرهنگ آکسفورد**، «صلاحیت» را به عنوان «قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه» تعریف کرده است (آکسفورد، ۲۰۰۵).

بویاتزیز اصطلاح «صلاحیت» را در معنای جمع آن، یعنی صلاحیت‌ها به‌کار گرفته و آن را به عنوان ویژگی‌های اساسی یک فرد که با عملکرد عالی یا اثربخشی در یک شغل مربوط بوده، توصیف کرده است.

در طول زمان، رویکردهای مبتنی بر صلاحیت، به ابزاری اساسی و حیاتی در کارکردهای سازمانی، همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و ارزیابی عملکرد تبدیل شده است. پس از طرح صلاحیت مک کلند، بویاتزیز این اصطلاح را متداول و مشهور کرد و سپس وودروف در سال ۱۹۹۱، «صلاحیت» را ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح کرد که این خود، مجالی برای بحث و مناظره درباره صلاحیت‌ها به وجود آورد.

**د. ارزش‌ها در سازمان:** یکی از مباحث مهم در مدیریت، بحث «ارزش‌های انسانی» است. شناخت ارزش‌ها آثار مستقیمی در بازده کار، کنترل نیروی انسانی، کاهش هزینه‌ها و ارزیابی صحیح کار دارد (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۲). «ارزش» یک باور اساسی حول شرایطی است که اهمیت قابل ملاحظه و معناداری برای افراد دارد و همیشه ثابت است (مقیم، ۱۳۸۶، ص ۱۶۴). «ارزش» یکی از مهم‌ترین بخش‌ها و عناصر فرهنگ را تشکیل می‌دهد، بخشی که هم به عنوان تعیین‌کننده هدف‌ها و هم به عنوان راهنمای رفتار عمل می‌کند. مفهوم ارزش در گفتار دینی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی از مفاهیم کلیدی و تعیین‌کننده است. «ارزش‌ها» اصولی هستند که به ما کمک می‌کنند تصمیم

بگیریم که چه کاری درست و چه کاری غلط است. در حقیقت، ارزش‌ها یک نوع اعتقاد درونی هستند که در طی امور و رفتارهای روزمره در ما تثبیت می‌شوند و چیزهایی هستند که برای فرد مهم بوده و مورد علاقهٔ اوست (معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۳۵).

ارزش‌ها بیانگر عقاید راسخ نسبت به اعمال، حالات و رفتارهایی هستند که از لحاظ شخصی و اجتماعی، نسبت به اعمال، حالات و رفتارهای مخالف، برتر و ارجح شناخته می‌شوند. افراد بر اساس ارزش‌های خود، نسبت به درستی و مطلوبیت اشیا، اعمال، حالات و رفتارها، اهداف و غایت‌ها قضاوت می‌کنند (قلی‌پور، ۱۳۸۸، ص ۱۰۳). در رویکرد تأثیر ارزش‌های اسلامی در مدیریت، اثبات می‌شود که ارزش‌های اسلامی تقریباً تمام شئون مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ هم‌نگرش مدیریت به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف صرفاً مادی و هم ابزاری برای استفاده از منافع مادی برای رسیدن به اهداف معنوی این دیدگاه دربارهٔ حیطه‌های سیاست‌گذاری، تولید و خدمات است (قائدعلی و عاشوری، ۱۳۹۳، ص ۷۳). از نگاه آیت‌الله مصباح، ارزش‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: ارزش‌های مستقیم (عبادات)، ارزش‌های معمولی و متعارف (صفات خوب انسانی) و ارزش‌های غیرمستقیم (اعمال صالح یا کارهای خوبی که برای رضای خدا انجام می‌گیرد) (مصباح، ۱۳۷۹، ص ۱۶). در اینجا، منظور از «ارزش‌های اسلامی و سازمانی» همان ارزش‌هایی هستند که در رفتار و گفتار رسول اکرم ﷺ و حضرت علیؑ ظهور و بروز یافته و این ارزش‌ها جز برای رضای خداوند متعال نبوده و نیست؛ رفتارهایی مانند عمل به آن چه خیر است و دوری از آنچه بد است و به سازمان ضرر و زیان می‌رساند.

## مروری بر مطالعات صورت گرفته

### جدول (۱): مروری بر مطالعات صورت گرفته

محقق/محققان	نتایج و یافته‌ها
آقاچانی (۱۳۸۵)	او در تحقیق، خویش خصوصیات مدیران اسلامی را از منظر نهج‌البلاغه در سه دستهٔ تخصصی، ارزشی و مکتبی تقسیم‌بندی نموده است و برای هریک از این ویژگی‌ها، زیرمؤلفه‌هایی نام می‌برد.
سرمدی (۱۳۸۵)	خصوصیات و ویژگی‌های مدیران اسلامی را در ۱۳ عامل برشمرده است که به آنها اشاره می‌گردد: ایمان به قادر مطلق، ایمان به پیامبران، ایمان به رستاخیز، تسلط بر نفس، عظوفت و مهربانی، حسن سابقه، بردبار بودن، پنهان کردن عیوب، ورع، گفتار نیک و پندار نیک، فروتنی، وفای به عهد، و ساده‌زیستی.
نجاری (۱۳۸۵)	خصوصیات و ویژگی‌های مدیریت اسلامی از نگاه ایشان: در سه بند با عناوین: «خدامحوری، ایمان به نبوت و معاد» ذکر شده که هر کدام دارای زیرشاخه‌های متعددی است.

<p>شاخصه‌های مدیران و رهبران در نظام اسلامی را این گونه نام می‌برد: سعه صدر، هوش، توانمندی‌های علمی و فنی، ابتکار و نوآوری، سعی و کوشش، پشتکار، شجاعت، و مقاومت در برابر مشکلات.</p>	<p>نوی (۱۳۸۶)</p>
<p>در پژوهشی با عنوان سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه، خصوصیات و ویژگی‌های مدیران مبتنی بر دیدگاه حضرت علی(ع) را بررسی کرده و ۱۶ ویژگی را که مدیران باید دارا باشند بر اساس نهج‌البلاغه ذکر کرده که عبارتند از: ایمان به خداوند متعال، تقوا، وفای به عهد، صداقت، اعتدال داشتن، ساده‌زیستی، عفو و گذشت، سعی و تلاش، اخلاق پسندیده، دل‌سوزی و مهربانی، عدالت و دادگستری، وابستگی به خاندان شایسته و صالح، تخصص، داشتن تجربه لازم، و توانایی اداره امور.</p>	<p>ری‌پور و صمدی وند (۱۳۸۸)</p>
<p>در مقاله‌ای با عنوان معیارهای انتخاب و انتصاب مدیریت با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه، ۹ ویژگی را در انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس سند ارزشمند نهج‌البلاغه معرفی نموده که عبارتند از: ایمان، اعتقاد به آخرت و روز حساب، اندیشناکی در باب مرگ، عدم تعلق به دنیا، یاد خدا و استعانت از او و بندگی‌اش حسن سابقه، پاک‌ی و صلاحیت خانوادگی، عبرت از پیشینیان، و تجربه کار.</p>	<p>موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸)</p>
<p>در مقاله‌ای با عنوان نقش‌ها، وظایف و ویژگی‌های مدیر در آینه مدیریت قرآن با نگرشی بر جزءهای ۷ تا ۹ قرآن کریم و تأسی از نهج‌البلاغه، نقش‌ها و وظایف یک مدیر را این گونه برمی‌شمارد: داشتن نظم در طبقه‌بندی اطلاعات و داده‌ها، شفاف‌سازی دستورات، داشتن هدف و برنامه، پاسخ‌گویی، انتقادپذیری، شایسته‌سالاری، توانمندی در مأموریت و رسالت، ایجاد فضای رقابتی سالم میان همکاران و تکریم ارباب رجوع.</p>	<p>گرگانی (۱۳۹۰)</p>
<p>در تحقیقی تحت عنوان گزینش اسلامی کارکنان: «کلید موفقیت سازمان‌های امروز»، به این نتیجه رسیده‌اند که گزینش کارکنان بر اساس معیارهای اسلامی، نقش مهمی در بهره‌وری و موفقیت سازمان دارد.</p>	<p>نیک‌پور و زارع کاسب (۱۳۹۰)</p>
<p>او در تحقیقی با عنوان شرایط مدیران از دیدگاه امام رضا(ع) چهار شرط اصلی را برای مدیران از نگاه حضرت رضا(ع) ذکر کرده که عبارتند از: توجه به محرومان و عادل و خدمت‌گزار بودن؛ توجه به کرامت‌های انسانی و رفتار نیکو با کارکنان؛ درست مصرف کردن بودجه و زیاده‌خواه نبودن؛ و داشتن تخصص.</p>	<p>فرزادیا (۱۳۹۱)</p>
<p>در تحقیقی با عنوان «الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج‌البلاغه امام علی(ع) الگوی شایستگی مدیران سازمان‌ها و نهادها را در ۵ شاخص کلی تقوآمداری، امانت‌داری، عدالت‌ورزی و انصاف، رفتار اخلاقی، و تصمیم‌گیری دسته‌بندی کرده‌اند.</p>	<p>قربان‌زاد و عیسی خانی (۱۳۹۲)</p>

## صلاحیت‌های مدیران از منظر آیات و روایات

همان‌گونه که بیان شد، مدیران در نظام اسلامی، باید از ویژگی‌ها و صلاحیت‌هایی برخوردار باشند تا بتوانند در مسند قدرت، هم‌جهت خدمت قرار گیرند. متأسفانه هیچ‌یک از مکاتب به ظاهر مدرن غربی نتوانسته است به صورت جهان‌شمول و کل‌گرا به این موضوع بنگرد؛ اما بدون هیچ‌گونه تعارف و غرض‌ورزی، در مکتب تربیتی اسلام، شاخص‌ها و ویژگی‌هایی وجود دارد که رعایت هریک از آنها به‌خودی‌خود، مدیری در تراز جهانی تربیت خواهد کرد که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

### ۱. ایمان به قادر مطلق

اولین ویژگی یک مدیر اسلامی موحد بودن و ایمان وی به قادر یکتاست. در نظام اسلامی، مدیریت‌ها به کسانی واگذار می‌شود که در بعد اندیشه و عمل، اسلام را قبول داشته باشند و این‌گونه انسان‌ها را

با اوصاف و عناوینی همچون «صالحین، متقین، قاسطین، مخلصین، محسنین و مطهرین» می‌شناسیم. حضرت علی علیه السلام در **نهج البلاغه** در نامه ۵۳ می‌فرماید: «امرہ بتقوی الله، و ایثار طاعته و اتباع ما امر به فی کتاب: من فرائضه و سننه التي لا یسعد احد الا باتباعها ولا یشقی الا مع جحودها و اضاعتها، و ان ینصر الله سبحانه بقلبه و یدہ و لسانه، فانه - جل اسمه - قد تکفل بنصر من نصره و اعزاز من اعزه». ایشان به **مالک اشتر** فرمان می‌دهند که از خدا پروا دارد و طاعت او را بر هر چیزی مقدم شمارد، و هر چه را در کتاب خداست، از بایسته‌ها و شایسته‌ها به کار بندد؛ دستوراتی که هیچ‌کس جز با انجام دادن آنها روی نیک‌بختی نمی‌بیند و جر با انکار و پایمال کردن آنها به شقاوت نمی‌افتد. به او فرمان می‌دهند که خدای را با دل و دست و زبان یاری دهد؛ زیرا او یاری یاوران خویش و بزرگداشت ارج گزاردن به خود را بر عهده گرفته است (سرمدی، ۱۳۸۵، ص ۴۷). در واقع، آنچه موجب برتری انسان‌ها نسبت به یکدیگر می‌شود میزان تقوای آنهاست و نه هیچ ملاک و معیار مادی و ظاهری دیگری که در فرمایش‌های حضرت هم به آن اشاره گردیده است. در قرآن کریم هم به صراحت آمده که مدیر دارای ایمانی قوی و عمل صالح را خداوند عزیز می‌گرداند و دوستی‌اش را در دل‌ها قرار می‌دهد: «ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات سیجعل لهم الرحمن ودا» (مریم: ۲۲)؛ کسانی که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند، خداوند رحمان محبتشان را در دل‌ها قرار می‌دهد.

## ۲. تربیت اخلاقی و ایمانی

قرآن کریم محور دعوت پیامبران را عموماً و حضرت محمد صلی الله علیه و آله و سلم را خصوصاً تربیت و تکمیل فضایل اخلاقی و ایمانی قرار داده است. آنچه به انسان ارزش والا می‌دهد و هدف‌های عالی می‌بخشد و او را انسان به معنای حقیقی می‌سازد، تربیت ایمانی و اخلاقی است، نه علم و ابزار زندگی. تمامی مکاتب الهی و بشری این اصل را پذیرفته‌اند که در صورتی می‌توان به جامعه نظم و ثبات بخشید که حقوق و تکالیفی که برای انسان‌ها در نظر گرفته شده است به خوبی ملاک عمل قرار گیرد، و این تنها در سایه تربیت صحیح محقق خواهد شد (سبحانی‌نژاد و رضایی فریمانی، ۱۳۹۰). تربیت اخلاقی در دین اسلام، جایگاه والایی دارد، به گونه‌ای که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم هدف بعثت خود را تتمیم مکارم اخلاقی برشمرده‌اند. امام صادق علیه السلام هم ملاک کمال ایمان را پای‌بندی به ارزش‌های اخلاقی دانسته‌اند. قرآن کریم «ترکیه نفوس» را در جایگاه یکی از اهداف رسالت پیامبر خاتم صلی الله علیه و آله و سلم ذکر کرده است (معصومی‌نیا، ۱۳۸۶). از منظر حضرت علی علیه السلام، آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایی شأن می‌گردد، کرامت اخلاقی

است، و این کرامت‌ها در اداره امور نقش اساسی دارد. روایت شده است که آن حضرت فرمودند: «بر شما باد به مکارم اخلاقی که سبب والایی است»، والایی مردمان و اعتبار آنان به مکارم اخلاق در آنان است، و کسانی که در جایگاه اداره امور قرار می‌گیرند بیش از هر چیز به مکارم اخلاق و بزرگواری‌های انسانی نیازمندند. روابط انسان‌ها بدون کرامت‌های اخلاقی، روابطی خشک و نادرست خواهد بود (آقامحمدی، ۱۳۹۱، ص ۱۴۶).

با این توضیحات، مشخص می‌شود که یکی از مهم‌ترین اصول در تربیت اجتماعی و سیاسی، که افراد باید دارای آن باشند تا بتوانند تأثیرگذار باشند و خود این اصل را اشاعه دهند «ایمان و اخلاق نیکو» است که مکرر در آموزه‌های اسلامی بر آن تأکید شده است. روشن است افرادی که تربیت اخلاقی و ایمانی کامل نداشته باشند صلاحیت و شایستگی تصدی پست‌های مدیریتی را در نظام اسلامی ندارند.

### ۳. سعه صدر

سعه صدر یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت است. اگر کسی از این نعمت و موهبت الهی برخوردار نباشد، هرگز نمی‌تواند رهبری انسان‌ها را بر عهده بگیرد. حضرت موسی علیه السلام هنگامی که برای هدایت انسان‌ها مبعوث شد و دنیایی از مشکلات و درگیری‌ها را در مقابل خود دید، دست به دعا برداشت، و اولین درخواست او از خداوند متعال «شرح صدر» بود: «رب اشرح لی صدری» (طه: ۲۵)؛ یعنی پروردگارا سینه‌ام را گشاده گردان. حضرت موسی علیه السلام می‌دانست که انجام این مسئولیت بزرگ، قبل از هر چیز به شرح صدر نیاز دارد. اهمیت سعه صدر به حدی است که حضرت علی علیه السلام آن را «ابزار ریاست» برشمرده‌اند. بدیهی است بدون آن، ابزار انجام مسئولیت و رهبری شدنی نیست. «اله ریاسه سعه الصدر»؛ ابزار ریاست سعه صدر است (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، حکمت ۱۷۶). خداوند هم در قرآن کریم، در توصیف حضرت ابراهیم علیه السلام از او به بردبار و مهربان یاد می‌کند: «ان ابراهیم لاواه حلیم» (توبه: ۱۱۴)؛ به یقین، ابراهیم مهربان و بردبار بود. نرمش و رفق علاوه بر اینکه در تسهیل ارتباطات مؤثر است و می‌تواند از بروز بسیاری از مشکلات و مسائل در تعامل میان رهبر و زیردستان جلوگیری کند، همچنین می‌تواند به عنوان یک راه‌حل اساسی برای حل و فصل بسیاری از مشکلات به وجود آمده، در روابط و تعاملات اجتماعی در نظر گرفته شود (آقایروز، ۱۳۹۰، ص ۱۰۴).

بنابراین، «سعه صدر» یکی از مهم‌ترین ویژگی مدیران اسلامی است، مدیرانی که نباید با شکستی از

میدان به در روند، و با موفقیتی سرمست و مغرور شوند. از همه اینها در دین اسلام و در روایات اسلامی، نکوهش شده است. اگرچه این صفت شایسته است در عامه افراد جامعه باشد؛ اما در مدیران به سبب مسئولیتی که دارند، ضروری‌تر است.

#### ۴. مسئولیت‌پذیری

خداوند متعال در سوره مبارکه توبه می‌فرماید: «مردان و زنان مؤمن از یکدیگرند. دیگران را به عمل پسندیده و سودمند وامی‌دارند و از اعمال ناپسند باز می‌دارند» (توبه: ۷۱). نقش هر کس در تعیین سرنوشت جامعه‌اش و بازتابی که اعمال دیگران در سرنوشت او دارد و تعهدی که باید در پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی داشته باشد، ایجاب می‌کند که وی ناظر و مراقب همه اموری باشد که در اطراف او و جامعه‌اش اتفاق می‌افتد. زیربنای ساختن اجتماعی که از شهروندانی مطابق دارای «تربیت سیاسی» بهره‌مند باشد، چیزی جز افرادی با دانش و متفکر نیست (جراحی دربان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۰۲). بنابراین، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران در نظام اسلامی برای تصدی پست‌های مدیریتی خرد و کلان، «مسئولیت‌پذیری» است.

#### ۵. اهتمام به ارشاد در مسیر سعادت

بعضی رهبران و مدیران آنچه را در قلمرو مدیریت خود می‌نگرند صرفاً اداره کردن و انجام مسئولیت در حد گذران دوران مدیریت آنهاست. بدین‌روی، نسبت به امور فکری، فرهنگی و اعتقادی جامعه و افراد تحت مدیریت خود، خارج از محدوده اداره، و از آن مهم‌تر، برای دوران آینده و زمان بعد، چندان توجهی ندارند، درحالی‌که رهبران الهی و اسلامی انسان را به عنوان موجودی ابدی و جاودان در دوران مدیریت و رهبری خود پرورش می‌دهند. اهتمام به هدایت و ارشاد انسان‌ها از ناحیه رسول خدا ﷺ تا آن حد است که در چند جا خداوند در قرآن کریم، آن حضرت را از رنج بیش از حد در این زمینه باز می‌دارد (میرحسینی، ۱۳۸۵، ص ۷۸).

در ابتدای سوره مبارکه طه آمده است: «ما انزلنا علیک القرآن لتشقی» (طه: ۱)؛ ما قرآن را بر تو نازل نکردیم که خود را به زحمت بیفکنی. به دیگر سخن، مدیریت در اسلام، در جهت تزکیه و تهذیب و تربیت انسان‌هاست. به تعبیر قرآن کریم. «لقد من الله علی المؤمنین اذ بعث فیهم رسولا من انفسهم یتلو علیهم آیاته و یتلوهم و یعلمهم الكتاب و الحکمه» (آل عمران: ۱۶۴)؛ خداوند به مؤمنان نعمت بزرگی

بخشید هنگامی که در میان آنها، پیامبری از خودشان برانگیخت تا آیات او را بخواند و آنها را پاک کند و کتاب و حکمت بیاموزد، هر چند پیش از آن، در گمراهی آشکاری بودند. بنابراین، ویژگی دیگر مدیریت در اسلام این است که هیچ‌گاه مدیر رسالت تربیتی و رهبری فکری پیروان خود را فراموش نخواهد کرد.

## ۶. محبت رحیمانه

محبت و حسن خلق از اصول اخلاقی اجتماعی است که تأثیر شگرفی در پیوند دل‌های مردم دارد. این اصل مهم و اساسی از ابزارهای لازم و برای مدیریت و رهبری است. مدیر برای اینکه بتواند دیگران را خوب به کار گیرد، باید برای افراد تحت مدیریت خود جاذبه داشته باشد. رسول اکرم ﷺ نمونه برجسته رهبر و مدیری است که از نفوذ عمیقی در میان مردم برخوردار بود و در اعماق دل مردم نفوذ داشت و با همین جاذبه توانست مردمی تندخو، بداخلاق و پراکنده را به خود جلب کند و از آنها امتی متحد و نمونه بسازد. از نظر قرآن کریم، عمده‌ترین جاذبه و نفوذ پیامبر اکرم ﷺ محبت و ملائمت حضرت نسبت به مردم بود: «فبما رحمه من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لا نفصوا من حولك» (آل عمران: ۱۵۹)؛ پس به موجب لطف و رحمت الهی، با آنان نرم‌خو و نرم‌دل شدی، و اگر تندخو و سخت‌دل بودی قطعاً از پیروان تو پراکنده می‌شدند. بدون شک، مدیر موفق کسی است که با محبت و حسن خلق و صمیمیت با همه عناصر و نیروها رفتار کند (حیدری، ۱۳۹۰، ص ۲۷). یکی از صفات ویژه مدیر داشتن حسن خلق و گشاده‌رویی است که در قرآن کریم، به طور مستقیم به آن اشاره گردیده و پس از هزار و اندی، سال توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت و رفتارشناسی به عنوان یکی از نکات کلیدی در تعاریف علم «مدیریت» به آن اشاره شده است: «نفوذ در دل‌ها»، که در بیشتر کتب مدیریتی می‌توان آن را مشاهده کرد (نبوی، ۱۳۸۶، ص ۱۸۵؛ فروزنده و هکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۳۷).

## ۷. قانون‌پذیری به جای قانون‌گریزی و خودمحوری

یکی از اهداف تربیت سیاسی و اجتماعی، تقویت روحیه قانون‌پذیری به جای قانون‌گریزی و خودمحوری است؛ اینکه هر کس بتواند به دور از سلیقه و منافع شخصی، قانون را آن گونه که هست و نه آن گونه که خود می‌خواهد گردن نهد (کریمی، ۱۳۸۸). در قرآن کریم، خداوند متعال بارها در آیات متعدد، (طه: ۵۰؛ اعلی: ۳؛ بقره: ۲۱۳؛ نساء: ۱۶۵؛ اعراف: ۲۹؛ نحل: ۹۰؛ مدثر: ۳۶؛ اسراء: ۹)؛ به نظم و انضباط و قانونمندی و رعایت آن تأکید فراوان کرده است. جامعه قانون‌مدار را انسان‌های قانونمند



می‌سازند و در این زمینه، نقش مدیران بسیار برجسته است. مدیری که مصلحت جامعه را بر آرمان‌های فردی و شخصی، و نظم اجتماعی و قانون‌مداری را بر بی‌نظمی و قانون‌گریزی ترجیح می‌دهد. آیات متعددی از قرآن بر این موضوع دلالت دارد.

### ۸. عدالت‌محوری، ظلم‌ستیزی و نفی استکبار

در برخی از آیات قرآن کریم، بعثت همه انبیای الهی، اقامه قسط و اجرای عدالت به عنوان اهداف عالی و اولیه عنوان شده است. اقامه قسط و عدل توسط مردم یک جریان ملازم با سیاست و اعمال حکومت است و از این آیات شریفه نمی‌توان صرفاً ترغیب و توصیه اخلاقی در جهت عدالت را برداشت نمود. توجه به این مقصود در تشکل سیاسی صدر اسلام و حکومت نبی اکرم ﷺ در بالاترین حد خودنمایی می‌کند. گذشته از آیاتی که در قرآن کریم به نحو عام، در مذمت ظلم و ظالمان و تعریض علیه آنان و ستایش عدالت است، شخص رسول اکرم ﷺ در همه ابعاد، قرآن مجسم و عینی، و مرام و زندگی ایشان علی‌الدوام قرآنی بود. همچنین اهتمام به حمایت مظلومان در تاریخ زندگی آن حضرت، حتی در دوران قبل از بعثت و ماجرای «حلف الفضول» بر کسی که کمترین اطلاعی از تاریخ داشته باشد، مخفی نیست (میرحسینی، ۱۳۸۵، ص ۷۲).

قرآن کریم در آیات فراوان، مقابله دو جبهه کفر و ایمان را بیان داشته و به نفی استکبار و استکبارستیزی اشاره کرده است. «نبايد ظلم کنيد و نبايد به ظلم تن در دهيد» (بقره: ۲۷۹). «هرگز خداوند راهی برای سلطه کافران بر مؤمنان قرار نداده است» (نساء: ۱۶۱). «کسانی که پس از ستم‌زدگی به پیروزی می‌رسند دیگر راه سلطه‌ای بر آنها نیست» (شوری: ۴۱). بنابراین، یکی از صفات ویژه مدیران اسلامی «عدالت‌محوری» و «مبارزه با ظلم و ظلم‌ستیزی» است که در رفتار رسول اکرم ﷺ به عنوان مدیری شایسته و نمونه، نمود عینی یافته است و مدیران ما باید دارای چنین خصیصه‌ای باشند. بنابراین، اگر مبنا را آموزه‌های اسلامی قرار دهیم، استکبارستیزی و ظلم‌زدایی و نفی ستم یکی از مهم‌ترین اصول و شاخص‌ترین سلاح در فضای غبارآلود کنونی است که مدیران در نظام اسلامی باید از آن برخوردار باشند.

### ۹. حسن شهرت

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر اسلامی دارا بودن حسن سابقه و اشتهار به اخلاق نیک است. قبل از انتصاب مدیر بررسی و تتبع در احوال گذشته و حال وی ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا او در جایگاهی

قرار خواهد گرفت که با استفاده از امکانات آن جایگاه، خط سیر جامعه روشن خواهد شد (سرمدی، ۱۳۸۵، ص ۵۲). حضرت علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: بدان ای مالک، من تو را به شهرهایی فرستادم که پیش از تو حکمرانانی ستمگر در آنجا بودند، و مردم به کارهای تو همان‌گونه نظر می‌کنند که به کارهای حکمرانان پیش از تو می‌نگریستند، و درباره تو همان‌گونه می‌گویند که تو درباره آنان می‌گویی، و از سخنانی که خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌فرماید می‌توان به نیکوکاران پی برد و آنان را شناخت (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳، ص ۵۶۷).

از منظر حضرت علی علیه السلام، مدیر اسلامی باید کاری کند که نام نیک از او به یادگار بماند. پس حسن شهرت و سابقه از ویژگی‌های مهم مدیر اسلامی است و کارگزاران نظام اسلامی باید در انتخاب مدیران دقت کنند تا افرادی را که دارای حسن شهرت و سابقه مفید و نام نیکو هستند به سرپرستی و مدیریت مراکز و مؤسسات دولتی و عمومی انتخاب نمایند.

## ۱۰. داشتن بصیرت و دوراندیشی

نبود بیش و آگاهی در کارهایی که انسان انجام می‌دهد، به‌ویژه اعمال فردی و اجتماعی، حایز اهمیت فوق‌العاده است و در صورت نبود بیش کافی، به‌ویژه در برهه‌های حساس زندگی، آدمی تا مرحله افتادن در پرتگاه‌ها و خروج از صراط مستقیم الهی پیش می‌رود. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «کور آن نیست که چشمش نابینا باشد، بلکه کور واقعی آن کسی است که دیده بصیرتش کور باشد» (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۳). حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «به راه‌های چپ و راست رفتند، و راه ضلالت و گمراهی پیمودند، و راه روشن هدایت را گذاشتند» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، خ ۱۵۰). انسان بینا کسی است که به درستی شنید و اندیشه کرد. پس به درستی نگریست و آگاه شد، و از عبرت‌ها پند گرفت، سپس راه روشنی را پیمود، و از افتادن در پرتگاه‌ها و گم شدن در کوره‌راه‌ها دوری کرد (همان، خ ۱۵۲). پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله که الگو و مقتدای جهانیان است، مأمور بود هدایت و رهبری‌اش مبتنی بر بصیرت باشد: «قل هذه سبيلي ادعوا الى الله على بصيره انا و من اتبعني و سبحان الله و ما انا من المشركين» (يوسف: ۱۰۸)؛ ای پیامبر بگو: راه و روش من و هر که از من پیروی می‌کند این است که براساس آگاهی و بصیرتی ویژه، به سوی خدا دعوت می‌کنم و خداوند پاک و منزّه است و من از مشرکان نیستم. این آیه و ده‌ها آیه دیگر قرآن، نشانی از اهمیت بصیرت و روشن‌بینی دارد.

«بصیرت» در آموزه‌ها و فرهنگ قرآنی، حالتی است که به انسان توانایی تشخیص درست حقایق و

تحلیل واقعیت‌ها را می‌دهد. از این رو، در قرآن کریم به این مسئله در ابعاد گوناگون توجه شده است؛ زیرا با بصیرت است که انسان موقعیت خود را می‌سنجد و نسبت به آن واکنش مناسب نشان می‌دهد. «أفلم یسیروا فی الارض فینظروا کیف کان عقبه الذین من قبلهم» (یوسف: ۱۰۹). یا در جای دیگری می‌فرماید: «انظر کیف کذبوا علی انفسهم و ضل عنهم ما کانوا یفترون» (انعام: ۲۴). بصیرت توانایی تیزبینی و کشف حقیقت در میان انبوه حق و باطل است. بصیرت یک هنر است، یک فن است که فرد در دوران غبارآلود شدن فضا، نه تنها بتواند حق را از باطل بشناسد، بلکه باطلی را که حق را با خود ممزوج کرده است در فضایی غبارآلود درک کند (آقامحمدی و ملکی، ۱۳۹۳، ص ۸۳). با این تفاسیر، داشتن بصیرت و دوراندیشی یکی از شایستگی‌ها و ویژگی‌های کلیدی مدیران در حال حاضر است و مدیرانی که از این اصل مهم به دور باشند در فضای کنونی راه به جایی نخواهند برد.

## ۱۱. تخصص

تخصص، آگاهی و دانش ویژگی مهمی است که باید در پرونده هر مدیر شایسته‌ای یافت شود. فردی که قرار است در مقام مدیریت قرار گیرد، باید آموزش‌ها و مهارت‌ها و صلاحیت‌های علمی لازم را کسب کرده باشد، و گرنه مدیریت وی در واقع، جلوس بر کرسی خیانت خواهد بود. با تأملی بر داستان حضرت یوسف علیه السلام ظرافت مطلب بیشتر نمایان می‌شود. آن‌گاه که به عنوان خزانه‌دار سرزمین مصر انتخاب گردید و با درایت خود، مصر را از هلاکت و نابودی نجات داد (حیدری، ۱۳۹۰، ص ۲۲). شایسته است در کنار تعهد، به دانش و تخصص توجه ویژه‌ای مبذول گردد؛ زیرا بدون داشتن تخصص در دنیای متغیر امروزی، نمی‌توان به امیال و آرزوهای سازمانی دست یافت.

## ۱۲. میانه‌روی

«اعتدال» در لغت، به معنای «میانه‌روی» آمده است؛ یعنی حد وسط. در آیات و روایات نیز درباره اعتدال سخن به میان آمده است. خداوند متعال در سوره بقره، آیه ۱۴۳، امت خود را «میانه و معتدل» معرفی می‌کند. هر حرکت و فعل تربیتی باید بر اعتدال استوار باشد و از حد وسط بیرون نرود و به افراط و تفریط کشیده نشود تا حرکت و فعلی مطلوب باشد. آیین تربیتی دین به اعتدال در هر امری فرامی‌خواند و مجموعه قوانین و مقررات و آداب دینی به گونه‌ای است که انسان متعادل تربیت شوند. خدای متعال امت اسلامی را «امتی متعادل» و با هویت معرفی می‌کند و نمونه‌ای که این امت باید خود

را با او تطبیق دهد و در پی او برود، پیامبر اکرم ﷺ معرفی می‌نماید: «وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِيَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَ يَكُونَ الرَّسُولَ عَلَيْكُمْ الشَّهِيدًا» (بقره: ۱۴۳). «امت میانه» یعنی امتی که در هیچ امری از امور، خواه نظری و خواه عملی، افراط و تفریط نمی‌کند و همه برنامه‌هایش در حد اعتدال است. بهترین مردم کسانی هستند که راه میانه و اعتدال را برگزیده‌اند (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۴۴). در این باره هم حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «بخشنده باش، اما زیاده‌روی نکن. در زندگی حسابگر باش، اما سخت‌گیر نباش» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ح ۳۳). روشن است که داشتن اعتدال و میانه‌روی باید از صلاحیت‌های مدیران به حساب آید و اگر این رویکرد در نظام مدیریتی کشور حاکم شود آینده‌ای به دور از افراط و تفریط خواهیم داشت.

### ۱۳. رعایت انضباط اقتصادی

در قرآن کریم، خداوند متعال در جاهای متعدد، به مبارزه با مال‌اندوزی و تکاثر اشاره کرده و آن را به‌مثابه زیاده‌خواهی و انحطاط اخلاقی برشمرده است (توبه: ۳۴؛ تکاثر: ۱؛ اسراء: ۱۶). حضرت علی علیه السلام در نامه ۲۴ در جهت حفظ اموال و برای رعایت انضباط اقتصادی می‌فرماید: «با کسی که این اموال در دست اوست شرط می‌کنم که اصل مال را حفظ کرده، تنها از میوه و درآمدش بخورد و انفاق کند، و هرگز نهال‌های درخت خرما را نفروشد، تا همه این سرزمین یکپارچه به گونه‌ای زیر درختان خرما قرار گیرد که راه یافتن به آن دشوار باشد» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۲۴). حضرت رضا علیه السلام در حدیثی درخشان، این گونه به واقعیتی تلخ تصریح کرده‌اند: «به درستی که خداوند گفتار بی‌فایده و شعار دادن و تباه‌سازی اموال و زیاد درخواست کردن را دشمن می‌دارد» (فرزادینیا، ۱۳۹۱، ص ۴). بنابراین، همان‌گونه که پیداست، توجه به بیت‌المال و درست مصرف کردن از آموزه‌های اسلامی است که مدیران باید از این ویژگی ممتاز برخوردار باشند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به مباحث مطرح‌شده در مقاله، نکات ذیل قابل توجه و تأمل است:  
تحقیقات در زمینه مدیریت اسلامی زیاد است و هر کدام از آنها از زوایای خاصی به موضوع نگریسته‌اند. تحقیق حاضر هم ادعای آن را ندارد که در این زمینه، تافته جدابافته و بزرگ‌ترین اثر است؛ اما به سبب استفاده از منابع ارزشمندی همچون قرآن کریم و مراجعه به روایات معتبر، توانسته است برخی از کاستی‌ها را پوشش دهد و در جهت ترویج این مبحث، بسیار مهم و ارزشمند بکوشد.

در مکاتب مدیریتی از غرب گرفته تا شرق، یکی از ویژگی‌های برجسته، که برای مدیران ذکر شده، این است که مدیر بتواند به هر طریق ممکن، برای سازمان سودآوری کند. مدیر موفق و کارآمد مدیری است که در تحریک و تهییج کارمندان به کسب سود و درآمد برای ترفیع سازمان بکوشد، و این در حالی است که در متون و منابع اسلامی، از جمله قرآن کریم، نباید برای رسیدن به هدف یا اهدافی، به هر وسیله‌ای دست زد و این ویژگی تنها با داشتن تربیت اخلاقی و ایمانی سالم به دست خواهد آمد و مدیر در نظام اسلامی باید واجد این شرایط ارزنده باشند. در مکتب مترقی اسلام در کنار توجه جدی به معنویت به مادیات هم توجه فراوانی شده است، اما - همان‌گونه که ذکر شد - برای رسیدن به امیال و آرزهای مادی، دست زدن به هر کاری جایز نیست.

نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر ۱۳ شاخص و ویژگی برای افرادی که خواهان پست مدیریتی در نظام اسلامی هستند برشمرده که عبارتند از: ایمان به قادر مطلق، داشتن تربیت اخلاقی و ایمانی، سعه صدر، مسئولیت‌پذیری، اهتمام به ارشاد در مسیر سعادت، محبت رحیمانه، قانونمندی و پرهیز از خودمحوری و قانون‌گریزی، عدالت‌محوری و ظلم‌ستیزی، حسن شهرت، داشتن بصیرت و دوراندیشی، تخصص، اعتدال و میانه‌روی و رعایت انضباط اقتصادی. لازم به ذکر است که هر یک از این شاخصه‌ها دارای بار ارزشی فراوانی است که رعایت آنها و وجود آنها در مدیران، جامعه را از هر گزندی مصون خواهد داشت.

این تحقیق مبتنی بر سند ارزشمندی همچون قرآن کریم است و این ادعا که تنها ۱۳ ویژگی برای مدیران عنوان شده است، جای بحث دارد. بنابراین، توصیه می‌گردد تحقیق یا تحقیقاتی گسترده در این حوزه صورت گیرد تا زوایای پنهان این مهم آشکار گردد.

## منابع

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

- آقایپروز، علی، ۱۳۹۰، «رهبری در مدیریت اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال اول، ش ۳، ص ۹۱-۱۱۶.
- آقاجانی، آرش، ۱۳۸۵، «تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج البلاغه»، *اندیشه صادق*، ش ۲۴، ص ۲۷-۶۰.
- آقامحمدی، جواد، ۱۳۹۳، «بررسی جایگاه عقلانیت و مؤلفه‌های آن در برنامه درسی دوره متوسطه دوم با تأکید بر آموزه‌های اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های تربیتی*، سال ششم، ش ۲، ص ۷۹-۹۶.
- آقامحمدی، جواد، ۱۳۹۱، «بررسی شاخصه اخلاق اسلامی و مؤلفه‌های آن در برنامه درسی مدارس متوسطه (مطالعه موردی کتب علوم اجتماعی)»، *اخلاق*، سال دوم، ش ۸، صص ۱۶۴-۱۶۳.
- ابراهیمی، محمدحسین، ۱۳۷۹، *مدیریت اسلامی*، قم، دفتر تبلیغات اسلامی.
- بهارستان، جلیل، ۱۳۸۱، «مطالعه تطبیقی ارزش‌یابی در مدیریت اسلامی و مدیریت متداول»، شیراز، دوره هجدهم، ش ۲، ص ۵۶-۷۱.
- جراحی دربان، و همکاران، ۱۳۹۳، «مبانی، اصول و روش‌های تربیت سیاسی در اسلام از منظر قرآن»، *بصیرت و تربیت اسلامی*، سال یازدهم، ش ۳۱، ص ۹۵-۱۱۲.
- حاجیان، طالب و همکاران، ۱۳۹۲، «بررسی رابطه میان ابعاد مدیریت اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان علوم پزشکی اصفهان»، *اسلام و مدیریت*. سال دوم، ش ۳، ص ۱۶۱-۱۶۰.
- حیدری، غلام حسین، ۱۳۹۰، «چرا رویکرد مدیریت قرآنی در جامعه نهادینه نمی‌شود؟»، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال دوم، ص ۱۹-۳۶.
- ربی‌پور، محمدعلی و همکاران، ۱۳۸۸، «سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج البلاغه»، *فراسوی مدیریت*، سال دوم، ش ۸، ص ۱۱۹-۱۴۰.
- رجایی‌پور، سعید و همکاران، ۱۳۸۹، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های مدیریت بر اساس ارزش‌های سازمانی و ارائه مدل برای پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها»، *رهیافتی‌نودر مدیریت آموزشی*، ش ۵، ص ۱۲۵-۱۴۸.
- رضائیان، علی، ۱۳۸۵، *اصول مدیریت*، تهران، سمت.
- سبحانی‌نژاد، مهدی و همکاران، ۱۳۹۰، «ماهیت تربیت اجتماعی از دیدگاه امام علی (ع)»، *پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی*، سال نوزدهم، دوره جدید، ش ۱۳، ص ۳۳-۹.
- سرمدی، محمدرضا، ۱۳۸۵، *مدیریت اسلامی*، تهران، دانشگاه پیام نور.

سرمدی، محمدرضا و محمد حسن صیف، ۱۳۸۸، *مدیریت کلاس*، تهران، دانشگاه پیام نور.

عسگریان، مصطفی، ۱۳۷۰، *مدیریت اسلامی*، تهران، جهاد دانشگاهی دانشگاه تربیت معلم تهران.

علاقه‌بند، علی، ۱۳۷۸، *مدیریت عمومی*، تهران، روان.

فرزادینا، فرزانه، ۱۳۹۱، «شرایط مدیران از دیدگاه امام رضا»، *رشد مدیریت مدرسه*، دورهٔ دهم، ش ۸۵، ص ۳-۶.

فروزنده، لطف الله و همکاران، ۱۳۹۰، *گزیده نکات مدیریتی در نهج البلاغه*، تهران، دانشگاه پیام نور.

فرهنگی، علی اکبر، ۱۳۸۹، «*ارایهٔ یک الگوی بومی رهبری به منظور مطالعه تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی*

*و غیردولتی، مطالعات جامعه‌شناسی*»، سال دوم، ش ۶، ص ۶۵-۸۶.

قائدعلی، حمیدرضا و مهدی عاشوری، ۱۳۹۳، «مدیریت جهادی شیوه‌ای تحقق یافته از مدیریت اسلامی» *مهندسی*

*فرهنگی*، سال نهم، ش ۸۲، ص ۶۷-۸۳.

قریان نژاد، و همکاران، ۱۳۹۲، «الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه امام علی»، *مدیریت توسعه و تحول*،

ش ۱۵، ص ۱۷-۲۲.

قلی‌پور، آریز، ۱۳۸۸، *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*، تهران، سمت.

کریمی، عبدالعظیم، ۱۳۸۸، *تعلیم و تربیت به کجا می رود؟ از ناکجا به هر کجا*، تهران، عابد.

گرگانی، تقی، ۱۳۹۰، «نقش‌ها و وظایف و ویژگی‌های مدیر در آینه مدیریت قرآن با نگرشی بر جزءهای ۷ تا ۹ قرآن

کریم و تأسی از نهج البلاغه»، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال دوم، ص ۷۵-۹۰.

گودرزی، عباس و همکاران، ۱۳۹۱، «نقش بصیرت در پرورش نظامی»، *امنیت پژوهی*، دورهٔ یازدهم، ش ۳۷، ص ۵۵-

۸۷

مصباح، محمدتقی، ۱۳۷۹، *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

معصومی‌نیا، غلام‌علی، ۱۳۸۶، «اخلاق اقتصادی (مبانی بینشی، آموزه‌ها و آثار)»، *اقتصاد اسلامی*، سال هفتم، ش ۲۶،

ص ۱۱۹-۱۴۸.

معمارزاده، غلامرضا و همکاران، ۱۳۸۹، «طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمان‌های دولتی ایران،

*پژوهش‌گر*، دورهٔ هفتم، ش ۱۹، ص ۳۴-۵۱.

معین، محمد، ۱۳۶۴، *فرهنگ فارسی معین*، تهران، امیرکبیر.

مقیمی، سیدمحمد، ۱۳۸۶، *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، تهران، ترمه.

موسوی‌زاده، زهره و همکاران، ۱۳۸۸، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»،

*اندیشه مدیریت*، س سوم، ش ۱، ص ۱۰۳-۱۳۲.

میرحسینی، سیداحمد، ۱۳۸۵، «مؤلفه‌های اساسی در مدیریت دینی»، *فرهنگ مدیریت*، سال چهارم، ش ۱۳، ص ۶۵-

۸۲

نبوی، محمدحسن، ۱۳۸۶، *مدیریت اسلامی*. قم، مؤسسه بوستان کتاب.

نجاری، رضا، ۱۳۸۵، *مبانی مدیریت اسلامی*، تهران، دانشگاه پیام نور.

نیک‌پور، امین و همکاران، ۱۳۹۰، «گزینش اسلامی کارکنان کلید موفقیت سازمان‌های امروز»، *مدیریت در اسلام*، سال

هفتم. ش ۱۵ و ۱۶، ص ۱۳۱-۱۴۶.

Boyatzis, R. E. (2009). "Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence". *Emerald-Journal of Management Development*. Vol. 28. No. 9. pp. 749-770.

Carlise, H. M. (1990). *Management Essentials, concepts for productivity and innovation*. Prantice hall.

Certo, S. E. (1994). *Modern management. diversity, quality, ethies, and global environment* . 6th, ed, allyn and bacon.

Griffin, R.W. (1996). *Management: Annotated Instructors Manual*. Boston. Houghton Mifflin Company .

Hellreigle, D. & slocum, J. W. (1989). *Management*. 5th, ed, Addison Wesley pub. Co.

Oxford Dictionary . (2005). London: Oxford University press.

Pringle, peter and et all . (1995). *Electronic management* . local press .

Robbins, S.P; Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall .

Competencies and qualifications required by managers to a managerial position in the Islamic system, with emphasis on Quranic verses and traditions



## تبیین رابطه بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی وجدان کاری

افسانه محمدنیا / دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان  
 آزاد محمدشرفی / کارشناس ارشد مهندسی کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز  
 ایوب شیخی / استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان  
 دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۰۵ - پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۷

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی روابط بین ارزش‌های اسلامی، رفتار شهروندی سازمانی و وجدان کاری است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۶ تن از کارکنان مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان کرمان است که از میان آنها، نمونه‌ای به حجم ۱۵۳ تن به روش «تصادفی ساده» انتخاب شد. محقق پس از انجام تحلیل عاملی در زمینه پرسش‌نامه‌های سه‌گانه، از ۳۲ سؤال برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرده است. در این تحقیق، از الگوی روابط ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. برای تعیین روایی و اعتبار پرسش‌نامه، از «روایی محتوا» و «ضریب آلفای کرونباخ» استفاده گردید که مقدار آن برای پرسش‌نامه «ارزش‌های اسلامی»، ۰/۸۴۶؛ پرسش‌نامه ۱۶ سؤالی «وجدان کاری کاستا و مک کرای»، ۰/۹۲؛ و برای پرسش‌نامه «رفتار شهروندی سازمانی پودساکف و همکاران» برابر با ۰/۸۹ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها و انجام آزمون فرضیه‌ها و سایر تحلیل‌های این پژوهش، نرم‌افزار آماری «AMOS» به کار گرفته شد. نتایج نشان داد بین ارزش‌های اسلامی و وجدان کاری رابطه معناداری وجود هست. همچنین بین وجدان کاری و رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه معناداری به چشم می‌خورد. و از سوی دیگر، چون بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه معناداری وجود دارد، نقش میانجی وجدان کاری نیز تأیید گردید.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌های اسلامی، رفتار شهروندی سازمانی، وجدان کاری.

## مقدمه

شوارتز (۱۹۹۴) بیان می‌کند که در ادبیات ارزش، بر پنج ویژگی آن توافق وجود دارد. یک ارزش یک اعتقاد پایدار است که به حالت‌های نهایی مطلوب و یا حالت‌های رفتار مرتبط است که فراتر از موقعیت‌های خاص بوده و هدایت‌کننده انتخاب یا ارزیابی رفتار، افراد و وقایع هستند و به وسیله اهمیت، نسبت به سایر ارزش‌ها رتبه‌بندی شده‌اند تا ساختاری از اولویت‌های ارزش را شکل دهند (سونگ و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۵۴۲). ارزش‌ها به ما کمک می‌کنند تا اهمیت نسبی انتخاب‌ها را ارزیابی کنیم. آنها موجب معنابخشی به زندگی می‌شوند و به عنوان وجدان عمل می‌کنند و احساس خوب یا بد بودن در ذهن ما ایجاد می‌نمایند (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۶۲).

طبق گفته خنیفر و همکاران او (۱۳۹۱، ص ۶۴)، آموزش ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب یک الگو، به کارکنان و مدیران، موجب تقویت باورهای افراد سازمان و نهادینه شدن این ارزش‌ها می‌گردد که به سالم‌سازی محیط کار و سازمانی کمک می‌کند و موجب بروز رفتارهای کاری مثبت در جهت بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.

ارزش‌ها و باورهای دینی، غرایز بشر را در جهت صحیح هدایت کرده، و خواسته‌ها و تمایلات او را اصلاح می‌کنند و انسان‌هایی برای جامعه تربیت می‌نمایند که می‌توانند کشورشان را به افتخار برسانند. «تربیت دینی» شکوفا کردن قوای انسان به طور متعادل، هماهنگ و در چارچوب ارزش‌های الهی است (بیات و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۵۳). امروزه فعالیت اخلاق‌محور سازمان‌ها به یکی از مهم‌ترین عوامل کسب مشروعیت و حمایت محیطی تبدیل شده و از برجسته‌ترین نشانه‌های تعهد سازمان به مسئولیت اجتماعی خود است. همچنین محیط رقابتی سازمان‌ها را وادار می‌کند تا پیوسته برای ارتقای عملکرد سازمانی تلاش نمایند و از سوی دیگر، محیط فرهنگی-اجتماعی از آنها انتظار دارد به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه توجه کنند (اسکات، ۱۳۸۹، ص ۵۵). در چنین وضعیتی، یکی از عواملی که می‌تواند بر ارتقای عملکرد سازمانی تأثیر بسیاری داشته باشد، توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان است (قلی‌پور، ۱۳۹۰، ص ۹۲). یکی از چالش‌های اساسی مدیریت چگونگی جلب این رفتارهاست (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۲۹).

«وجدان کاری» را می‌توان نیرویی درونی دانست که به‌واسطه آن انسان به انجام کار بیشتر و بهتر گرایش می‌یابد، به‌گونه‌ای که بدون نیاز به نظارت بیرونی و از طریق خودکنترلی و به صورت

خودانگیخته، به بهترین نحو وظایف محول شده را به انجام می‌رساند. «وجدان کاری» را می‌توان طبق تعریف شورای فرهنگ عمومی کشور، وضعیتی دانست که در آن، افراد جامعه در مشاغل گوناگون سعی دارند تا کارهای محول شده را به بهترین وجه و به‌طور دقیق و کامل و با رعایت اصول بهینه‌سازی انجام دهند (میرسپاسی، ۱۳۷۳، ص ۷۶).

«رفتار شهروندی سازمانی» یکی از مفاهیم جدید رفتار سازمانی است که براساس آن، بر رفتارهای فرانشی کارکنان و مدیران تأکید بیشتری می‌شود و در فرایند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیط پویا و کارآمد نقش تعیین‌کننده ایفا می‌گردد. رفتارهای شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه است که افراد علی‌رغم نبود اجبار از سوی سازمان و فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل خود، در انجام آن تلاش می‌کنند و بر اثر انجام آن رفتارها از جانب کارکنان، منافع جدیدی برای سازمان ایجاد می‌گردد. این رفتارها اگرچه به‌طور مستقیم با پاداش سازمانی تقویت نمی‌شوند، ولی موجبات افزایش اثربخشی بیشتر سازمان را فراهم می‌آورند (کرنودل، ۲۰۰۷، ص ۹۸).

بر همین اساس، این پژوهش درصدد است رابطه عینی و واقعی بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی وجدان کاری را بررسی کند و به این سؤال پاسخ دهد که چگونه می‌توان به شکلی پایدار و با رعایت هنجارها و ارزش‌های انسانی به سطح بالایی از رفتار شهروندی رسید.

## مفاهیم کلیدی پژوهش

### ارزش‌های اسلامی

«ارزش» از جمله اعتقادات پایه‌ای است که می‌گوییم: چه چیزی خوب و چه چیزی بد است. آنها نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند، مبنی بر اینکه از نظر شخص یا دید اجتماع، یک شیوه خاص رفتاری یا حالت غایی وجود، نسبت به شیوه مخالف آن رفتار یا حالت غایی وجود دیگری، برتری دارد (رایبیز، ۱۳۸۰، ص ۲۷۱). ارزش‌ها از دیدگاه اسلامی عبارتند از: باورها و اعتقادات و ایمان‌های اسلامی، خواه به شکل احکام اسلامی بیان گردیده باشند، خواه به صورت اصول اعتقادی و یا قواعد فقهی.

اسلام دارای نظام ارزشی عمیق، گسترده و منسجمی است که مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و به حرکت آنها جهت می‌دهد. این بزرگ‌ترین نقشی است که اسلام در مدیریت ایفا می‌کند و معنای صحیح «مدیریت اسلامی» همین است (مصباح، ۱۳۷۶، ص ۲۲۶).

«مدیریت اسلامی» عبارت است از: شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۸۸). در این تعریف، توجه به ارزش‌های اسلامی و به‌کارگیری آنها در جهت مدیریت اسلامی تأکید شده است که می‌تواند شامل مصادیقی نظیر مشورت، توکل، امانت‌داری، حق‌الناس، و رازداری گردد.

از نظر اندیشمندان فلسفه اسلامی، ارزش‌ها یک سلسله اصول کلی، ثابت و مطلق هستند که تحت هیچ شرایطی تغییر نمی‌کنند، اما مصداق آنها تغییرپذیر است. از این منظر، ملاک کلی ارزش اخلاقی، مصلحت عمومی فرد و جامعه و مصلحت واقعی انسان است؛ یعنی هر چیزی که موجب کمال واقعی انسان است، نه چیزی که دلخواه افراد و خوشایند آنهاست.

آلن بیرو «ارزش» را میزان توانایی یک شیء (اندیشه یا شخص) در ارضای یک میل، یک نیاز یا یک تمناى انسان می‌داند (بیرو، ۱۳۶۶، ص ۲۴۸). اولسون (۱۹۹۱) ارزش‌ها را مجموعه‌ای از پنداشت‌های اساسی نسبت به آنچه پسندیده است، می‌داند که تجلی عمیق‌ترین احساسات مشترک نسبت به جهان در جامعه هستند (چلبی، ۱۳۷۵، ص ۶۰). با توجه به تعاریف یادشده، درمی‌یابیم که در هر جامعه‌ای، مجموعه‌ای می‌توان از اهداف، نگرش‌ها، عقاید و اموری را که مهم‌تر از سایر امور هستند و برای اکثریت اجتماع مطلوب تلقی می‌گردند، جزو ارزش‌ها به‌شمار آورد. البته اگر ملاک اصلی ارزش در اسلام، کمال نهایی باشد، مصداق آن «قرب الهی» است. در نظام اسلامی، هدف کسب رضای خداست. در این نظام، ارزش‌ها نه کاملاً مطلق و ثابت‌اند که در هیچ شرایط زمانی و مکانی تغییر نکنند، و نه همیشه تابع شرایط زمانی و مکانی هستند، بلکه اصول آنها ثابت و مصداق‌ها متغیر است (مصباح، ۱۳۷۶، ص ۲۳۰).

پوربانی (۱۳۸۷) با بررسی نظام ارزشی از دیدگاه اسلام، معتقد است: نظام ارزش‌های اسلامی با ورودی ایمان آغاز می‌شود و عمل به این ارزش‌ها کمال انسان و قرب پروردگار را در پی دارد و معتقد است: در اسلام، فعالیت‌های انجام‌شده توسط فرد زمانی دارای ارزش است که در چارچوب این نظام ارزشی باشد.

### رابطه ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی

در هر صورت، ارزش‌های دینی به عنوان بزرگ‌ترین پشتوانه‌های معنوی می‌توانند به زندگی انسان‌ها معنا و مفهوم صحیح بخشیده، برای علوم و دانش‌های بشری نیز راهنمایی مفید در جهت بهبود وضع انسان‌ها باشند و خط روشنی را در سیر تکاملی آن ارائه دهند. از آن‌رو که احصای تمام ارزش‌های

اسلامی و بررسی تأثیر آنها بر رفتار شهروندی سازمانی کاری دشوار است، برای بررسی مدعای این مقاله (تبیین رابطه ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی) از باب نمونه، پنج ارزش به شرح ذیل در این مطالعه، بررسی می‌گردد:

## ۱. امانت‌داری

یکی از ویژگی‌های برجسته هر انسان جوینده تعالی و کمال، «امانت‌داری» است که آثار و برکات فراوانی در تعالی شخصیت انسان و زندگی افراد جامعه دارد و در فرهنگ دینی بر آن بسیار تأکید شده و جزو نخستین مصادیق حقوق اجتماعی است که پیش از اسلام نیز قابل احترام بوده است. بدین‌روی، امانت‌داری با طبع و سرشت آدمی سازگار است.

امانت‌داری در سه حیطه مطرح است: حفظ اموال، حفظ اسرار، و حفظ ناموس. گسترش امنیت و آسایش در جامعه در گرو این فضیلت اخلاقی است، و هر قدر میزان اعتماد و اطمینان در فضای جامعه بیشتر باشد بیشتر می‌توان به سلامت آن جامعه و تکامل آن پی برد؛ و در چنین جامعه‌ای است که افراد می‌توانند استعداد‌های خود را شکوفا سازند (اسکندری، ۱۳۹۲، ص ۲۲). امانت‌داری اگر در جامعه گسترش یابد، سایه رحمت «دیگردوستی» بر سر مردم می‌گستراند و پیوند میان افراد اجتماع را محکم‌تر می‌کند.

## ۲. کمال‌جویی

کمال‌جویی از جمله گرایش‌های اصیل و فطری انسان بوده و هر کس در نهاد خویش، به دنبال رسیدن به کمال و تحصیل آن است. خیرالله صادقی، روان‌شناس بالینی و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، می‌گوید: تعریف ساده «کمال‌گرایی» آن است هر کس توقع عملکردی یا کارکردی بالاتر از آنچه موقعیت او ایجاب می‌کند، از خود یا دیگران دارد. افرادی که شخصیت کمال‌گرایی بهنجار یا سازگارانه دارند با در نظر گرفتن توانایی‌های شخصی و امکانات محیطی، سعی می‌کنند به بهترین نحو عمل نمایند. یکی دیگر از ویژگی‌های این دسته از افراد آن است که ضمن گرایش به انجام امور، به بهترین شکل ممکن، محدودیت‌ها و موانع را به راحتی می‌پذیرند و از اشتباهات درس گرفته، در تلاش‌های آتی، تجربیات را به منظور خودشکوفایی به کار می‌گیرند و توانایی‌های بالقوه خود را به توانایی بالفعل تبدیل می‌کنند.

همه انسان‌ها به طور فطری، طالب کمال هستند. از آیات ابتدای سوره «شمس» استفاده می‌شود که

نفس انسان، هم استعداد ترقی و تکامل، و هم استعداد سقوط و تنزل دارد. در یک تقسیم‌بندی، که در کتب روان‌شناسان اسلامی بر مسئله «نیاز» انجام شده، غرایز را به چهارده دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند که «کمال‌جویی» یکی از این غرایز است که از آن به عنوان ریشه حرکت تکاملی انسان نام برده شده است (حسینی سده، ۱۳۸۳، ص ۱۸).

### ۳. عدالت

«عدالت» در لغت، به معنای برابری و توازن است، و در مفهوم اجتماعی، هرگاه حق هر صاحب حقی به او داده شود می‌گویند عدالت رعایت شده است، و در شریعت عبارت است از: «استقامت بر طریق حق». «عدالت»، که یکی از مفاهیم باارزش قرآن کریم است، از آغاز خلقت جایگاه ارزشی خود را نزد بشر حفظ کرده است. عدالت و چگونگی تحقق آن، مسئله انسان و زندگانی اوست. به همین سبب نیز در طول تاریخ بشر، مهم‌ترین جایگاه را در اندیشه او داشته، هرچند در بیشتر زمان‌ها و برای بسیاری از انسان‌ها و جوامع به صورت یک آرمان محض، باقی مانده است. این در حالی است که تحقق عدالت موجب تحولی عظیم در حیات فردی و اجتماعی انسان خواهد شد (جمشیدی، ۱۳۸۰، ص ۳۳).

### ۴. قانون‌مداری

نقش حاکمیت قانون در نظم‌بخشی به جامعه، به قدری روشن است که کسی در اهمیت و ارزش آن به‌طور کلی، تردید نمی‌کند (حق‌پناه، ۱۳۷۷، ص ۲۶۶). اصطلاح «جامعه مدنی» با «قانون‌گرایی» و «قانون‌مداری» یکسان انگاشته می‌شود. بدون شک، قانون یکی از مؤلفه‌های جامعه مدنی است. جامعه اسلامی برای حفظ نظم و انسجام، نیازمند قانون است، و قوانین الهی، که نمونه اتم و اکمل آن در قرآن است، با پشتوانه‌های ویژه خود، در هر زمان و مکان، جامعه‌ای سالم و ترقی ایجاد می‌کند؛ جامعه‌ای که منظور قرآن و اسلام است. وظیفه ما در ابتدا، فهم آن قوانین و استخراج آنها بر اساس نیازهای بشر در همه زمان‌ها و در مرحله بعد، جامعه عمل پوشاندن به آن است. مقصود از «قانون‌مداری» حفظ و اجرای قوانین به‌طور عادلانه در جامعه و رعایت حقوق همه افراد است (نوری، ۱۳۸۳، ص ۲۴).

### ۵. مشورت‌پذیری

از دیگر صفات پسندیده در کارکنان یک سازمان، مشورت با صاحب‌نظران و رایزنی با کارشناسان است. قرآن نیز بر این صفت تأکید دارد (شوری: ۳۸). «مشورت» و نظرخواهی از دیگران یکی از عوامل مهم و

مسائل حیاتی در تصمیم‌گیری است، و در اسلام، از اهمیت بالا و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. در دین مبین اسلام، تأکید بسیار بر اهمیت و ضرورت استفاده از افکار و اندیشه‌های دیگران در انجام کارها گردیده و سفارش مؤکد شده است که با اهل خرد مشورت کنید و نیز افرادی را که در اجرای کاری سهمیم هستند باید در برنامه‌ریزی برای آن کار نیز شرکت داد و در تصمیم‌گیری‌ها با آنها مشورت نمود.

## وجدان کاری

وجدان کاری بازگوکننده انگیزه‌های درونی است که هر فرد با توجه به آن و با شناخت کامل نسبت به وظایف محول شده، درصدد انجام بهینه کار خویش برمی‌آید. به عبارت دیگر، در وجدان کاری، شخص با الهام گرفتن از یک ملکه نفسانی، به انجام درست و شایسته کار اقدام می‌کند (دادگران، ۱۳۸۴، ص ۶۱).

مهم‌ترین نکته‌ای که در تعریف «وجدان کاری» باید در نظر گرفت، این است که وجدان کاری به مثابه یک عامل، برای انجام درست کار است. به عبارت دیگر، انجام درست کار می‌تواند متأثر از عوامل گوناگونی همچون تشویق، تنبیه و کنترل خارجی بوده و ممکن است متأثر از وجدان کاری باشد. بدین‌روی، می‌توان آن را چنین تعریف کرد: وجدان کاری عاملی است که سبب می‌شود فرد بدون وجود هیچ کنترل خارجی و فیزیکی و به انگیزه درونی، از هیچ کوششی برای انجام خوب و درست کاری که بر عهده او گذاشته شده است، فروگذار نکند (نادری قمی، ۱۳۷۵، ص ۷).

هر فرد نظام ارزشی خاصی دارد و برخی از ارزش‌ها را بر ارزش‌های دیگر ترجیح می‌دهد. منشأ ارزش‌های فرد ناشی از دیدگاه و جهان‌بینی اوست. بنابراین، هر شخص دارای ارزش‌های خاصی است که بر اساس آنها اقدام می‌کند.

وجدان کاری عاملی است که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه در افراد می‌شود. توجه به مفهوم «وجدان کاری» در سازمان‌ها، توجه به اخلاق و روابط انسانی است؛ زیرا اخلاق، تعهد ایجاد می‌کند و موجب می‌شود افراد نسبت به وظایف و رفتارهای شغلی خود، به بهترین شکل و بدون وجود عامل کنترل خارجی حساس باشند. وجود وجدان کاری در یک سازمان موجب افزایش سطح بهره‌وری، تحقق توسعه پایدار، تحول فرهنگی انسان، ثبات مدیریت و نظم اقتصادی می‌گردد. همچنین «وجدان کاری» نیرویی است که فرد را متعهد می‌کند یک سلسله رفتارهای معطوف به هدف را در سازمان انجام دهد و نیز افکار و سلیقه‌های متفاوت را برای شکل-دهی یک رفتار سازنده هم‌گرا سازد (محمودی، ۱۳۹۱).

## عوامل مؤثر بر وجدان کاری

عوامل متعددی در ایجاد و تقویت وجدان کاری مؤثرند. برخی از این عوامل عبارتند از:

- عوامل فرهنگی - اجتماعی؛ مانند استفاده از ابزارهای فرهنگی در جهت ترویج فرهنگ کار و تلاش و معرفی فرهنگ کار در اسلام. به عبارت دیگر، منظور از عوامل فرهنگی - اجتماعی، نقش جامعه و فرهنگ یک کشور در شکل‌گیری وجدان کاری افراد است.

- عوامل فردی - شخصیتی؛ مانند هدف داشتن در زندگی، توجه کافی نسبت به برنامه‌ریزی صحیح قبل از آغاز هر فعالیت، خلاقیت و توانمندی در ارائه ایده‌های جدید. به عبارت دیگر، منظور از عوامل فردی - شخصیتی نقش استعداد، توانمندی‌ها و مهارت‌های فرد در شکل‌گیری وجدان کاری است.

- عوامل خانوادگی و تربیتی؛ مانند درونی‌کردن وجدان کاری از دوران کودکی، ایجاد حس مسئولیت، انتخاب اسباب بازی و مانند آن. منظور از عوامل خانوادگی در وجدان کاری، نقش خانواده و والدین در شکل‌گیری وجدان کاری افراد است (لیاقت‌دار و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۴۰).

علاوه بر این، متغیرهای بسیاری هم در دل سازمان وجود دارد که ممکن است بر میزان وجدان کاری کارکنان سازمان مؤثر باشد. یکی از این متغیرها جوّ سازمان است (جانز و پراسارنفانیچ، ۲۰۰۳، ص ۳۵۱). جوّ سازمانی از دو رویه «جوّ همکارانه» و «جوّ نوآورانه» تشکیل شده است (جاو و لیو، ۲۰۰۳). هنگامی که در یک سازمان، جوّ همکارانه وجود دارد اعضای آن علاقه بیشتری به کار کردن با یکدیگر به صورت گروهی و رشد و ارتقای یکدیگر دارند (جانز و پراسارنفانیچ، ۲۰۰۳، ص ۳۸۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وجدان کاری تنها هنگامی منجر به عملکرد بالا می‌شود که جوّ روان‌شناختی و سازمانی مثبت باشد؛ زیرا افرادی که وجدان کار بیشتری دارند نیاز به سازمان یافتن در حد بالایی دارند، و اگر جو منفی یا مبهم باشد قادر نخواهند بود وظایف خود را به‌درستی انجام دهند.

به گفته محققان، علاوه بر این، عوامل انگیزشی نیز بر گسترش وجدان کاری مؤثرند. مسئله انگیزش و شناخت انگیزه‌های گوناگون انسان و راه‌های ایجاد و تقویت هر یک از آنها از مباحث مهم مدیریت رفتار سازمانی است و از راه‌های تقویت وجدان کاری به‌شمار می‌آید (آسترکی، ۱۳۸۸، ص ۴۴). نظریه «برابری» یک الگوی انگیزشی است که تلاش افراد را برای دستیابی به عدالت و انصاف در مبادله‌های اجتماعی و روابط بده بستانی تشریح می‌کند. در نظریه «برابری» گفته می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان، خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان نتایج حاصل از کار خود به نهاده‌هایشان در آن کار را با دیگران مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین بپندارند که نسبت متعلق به آنان با نسبت افراد مشابه، که خود را



با آنها مقایسه کرده‌اند، برابر است، معتقدند که هیچ‌گونه اجحافی نشده است. اگر این نسبت‌ها نابرابر باشند در آن صورت، در سازمان اجحاف صورت گرفته است. به بیان دیگر، عدالت رعایت نشده است. احساس نابرابری موجب تنش و تعارض می‌گردد و بر کیفیت کار کارکنان و رضایت شغلی آنها اثر می‌گذارد. در چنین سازمان‌هایی، هنجارهای مربوط به کار کمتر درونی شده، حتی به تدریج، از پای‌بندی و تعهد افراد کاسته می‌شود. در نتیجه، میزان وجدان کار افراد کاهش می‌یابد (رحمانی، ۱۳۸۲). از این‌رو، یکی از عمده‌ترین عللی که در برانگیخته شدن وجدان کاری نقش دارد «انگیزش» است. نظام‌های انگیزشی باید به گونه‌ای باشند که با ایجاد ارزش برای کار فرد، انتظار دریافت پاداش‌های متفاوت را برای آن ایجاد کنند و امکان تشویق و تنبیه مناسب با عملکرد را برای فرد فراهم آورند.

### رفتار شهروندی سازمانی

واژه «رفتار شهروندی سازمانی» (Organizational citizenship Behavior) را برای اولین بار، اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به‌کار گرفتند، گرچه قبل از آنها، افرادی همچون کتز و کان با تمایز قایل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش، در دهه هفتاد و هشتاد میلادی و نیز قبل از آنها چستر بارنارد با بیان مفهوم «تمایل به همکاری» در سال ۱۹۳۸ میلادی به این موضوع توجه کرد (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۴، ص ۳). «رفتار شهروندی سازمانی»، رفتار فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله نظام‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده، اما با وجود این، موجب ارتقا اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی می‌شود (اپلبام، ۲۰۰۴، ص ۳).

تعریف مطرح‌شده بیانگر آن است که رفتار شهروندی سازمانی باید یک نوع رفتار داوطلبانه و اختیاری باشد، نه یک وظیفه از پیش تعیین‌شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد؛ و رفتاری است که به‌طور مستقیم پاداش داده نمی‌شود و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد، یک نوع رفتاری است فراتر از آنچه سازمان به‌طور رسمی برای کارکنان تجویز کرده که برای موفقیت سازمان و عملکرد سازمان مهم است (صنوبری، ۱۳۸۷، ص ۵).

### ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

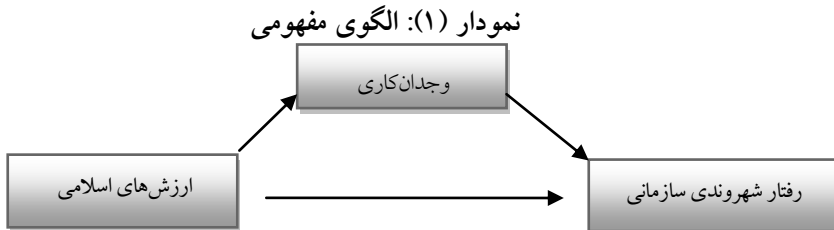
نتایج بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که ابعاد گوناگونی برای شهروندی سازمانی بیان شده است که به تعدادی از آنها در جدول ذیل اشاره می‌شود:

### جدول (۱): ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

منبع	ارائه‌دهنده	ابعاد رفتار شهروندی سازمانی	ردیف
Podsakoff et al., 2000	Podsakoff et al., 2000	۱. رفتار امدادی؛ ۲. جوانمردی؛ ۳. تمهد سازمانی؛ ۴. اطاعت سازمانی؛ ۵. ابتکار فردی؛ ۶. فضیلت مدنی؛ ۷. خود بهبودی	۱
Castro et al., 2004	Podsakoff, 2000	۱. رفتارهای امدادی؛ ۲. جوانمردی؛ ۳. ابتکار فردی؛ ۴. آداب اجتماعی؛ ۵. تمهد سازمانی؛ ۶. خود رضایت‌مندی؛ ۷. توسعه شخصی	۲
Castro et al., 2004	Netemeyer, 1997	۱. جوانمردی؛ ۲. آداب اجتماعی؛ ۳. وجدان کاری؛ ۴. نوع دوستی	۳
Vigoda, 2000	Livia Markoczy, 2004	۱. یاری و کمک موثر و فعال؛ ۲. اجتناب از رفتارهایی که به همکاران، سازمان و فرد لطمه وارد می‌کند	۴
Borman et al., 2001	Borman et al., 2001	۱. پشت کار همراه با شور و شوق و تلاش فوق‌العاده؛ ۲. داوطلب شدن برای انجام فعالیت‌های کاری؛ ۳. مساعدت و همکاری با دیگران؛ ۴. پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی؛ ۵. پیشبینی، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی	۵
Markoczy, 2004	Fareh et al., 1997	۱. آداب اجتماعی؛ ۲. نوع دوستی؛ ۳. وجدان کاری؛ ۴. همکارگی متقابل شخصی؛ ۵. محافظت از منابع سازمانی	۶
Markoczy & Xin, 2004	Organ, 1983	۱. آداب اجتماعی؛ ۲. نوع دوستی؛ ۳. وجدان کاری؛ ۴. جوانمردی؛ ۵. نزاکت	۷

### الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به تعاریف ارائه شده برای هریک از متغیرهای ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین متغیر میانجی وجدان کاری، در نمودار شماره (۱)، الگوی مفهومی این تحقیق برای نحوه تأثیری‌گذاری متغیرهای یادشده ارائه گردیده است:



### فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه ۱: بین ارزش‌های اسلامی و وجدان کاری رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲: بین وجدان کاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳: بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴: بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی به واسطه وجدان کاری رابطه معناداری وجود دارد.

## روش پژوهش

داده‌های لازم برای تحقیق حاضر از پرسش‌نامه‌ای که اعتبار آن آزمون شده بود، جمع‌آوری گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش، در سطح آمار استنباطی، از روش «الگویابی معادلات ساختاری» استفاده شده است. برای آزمون الگوی پژوهش، از نرم‌افزار «AMOS 16.0» استفاده شده است. در این تحقیق، از الگوی «روابط ساختاری» برای تحلیل داده‌ها استفاده گردیده است. در تحقیق حاضر، پس از رسم الگوی تحلیلی تحقیق، بر اساس داده‌ها توسط برنامه نمودار مسیر، با اجرای برنامه AMOS الگوی اندازه‌گیری به دست آمد و فرضیه‌های تحقیق آزموده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۶ تن از کارکنان مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان کرمان است که از میان آنها، نمونه‌ای به حجم ۱۵۳ تن به روش تصادفی ساده انتخاب شد. برای تعیین روایی و اعتبار پرسش‌نامه، از «روایی محتوا» و «ضریب آلفای کرونباخ» استفاده گردید که مقدار آن برای پرسش‌نامه «ارزش‌های اسلامی»، ۰/۸۴۶؛ پرسش‌نامه ۱۶ سؤالی «وجدان کاری کاستا و مک‌کرای»، ۰/۹۲؛ و برای پرسش‌نامه «رفتار شهروندی سازمانی پودساکف و همکاران» (۱۹۹۰) برابر با ۰/۸۹ به دست آمد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، باید ابتدا برای زندگی کلی الگو بررسی شود. نکته قابل توجه در برازش داده با الگو، این است که در حالی که برازش الگوی ساختاری آن الگو را تأیید می‌کند، هرگز ثابت نمی‌کند که آن الگو، یگانه الگوی معتبر است.

جدول (۱) شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهشی

شاخص‌های برازندگی	ارزش
درجه آزادی	459
$\chi^2$	1081.808
$\chi^2/df$	2.356
GFI	0.701
NFI	.621
CFI	.746
TLI	0.726
RMSEA	0.082

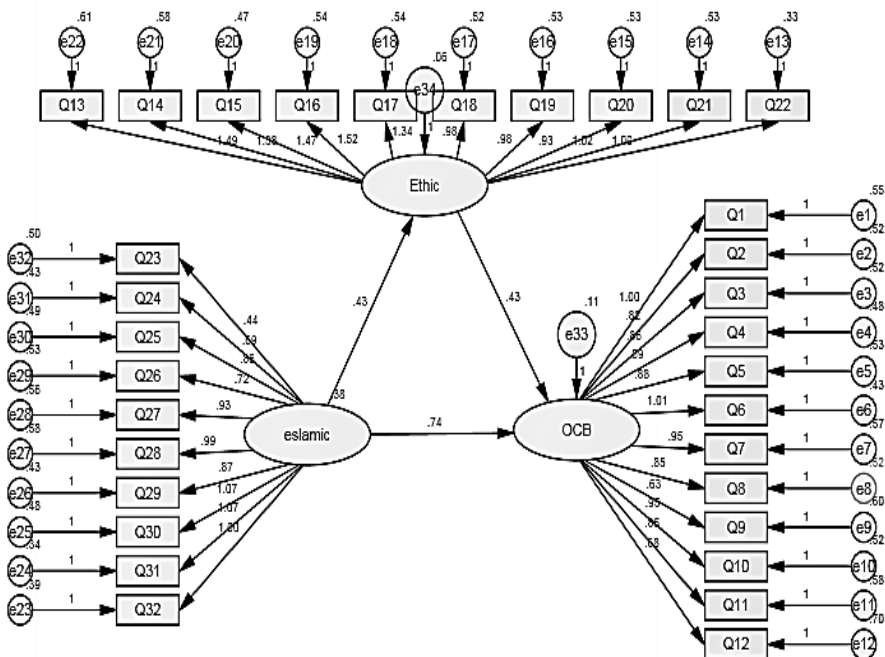
با توجه به نتایج خروجی نرم‌افزار «AMOS» ارائه شده، مقدار شاخص‌های برازش کلی الگو وضعیت

مطلوبی را نشان می‌دهد. شاخص‌های تطبیقی مقادیر بیشتر و یا نزدیک به ۰/۹۰ را نشان می‌دهند که به معنای توان الگو در فاصله گرفتن از یک الگوی استقلال و نزدیک شدن به الگوی اشباع شده بر مبنای معیارهای تعریف شده است. شاخص برازش RMSEA و فاصله اطمینان ۰/۹۰/آن، در دامنه قابل قبول قرار دارند.

### نتایج معادلات ساختاری

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بود، از الگوسازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود که از طریق شاخص‌های برازش الگو، اعتبار الگو مفهومی پیشنهاد شده را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر، پس از رسم الگو بر اساس داده‌ها، اندازه‌های عوامل الگو با استفاده از نرم‌افزار «آموس» به دست آمد و فرضیه‌ها آزموده شد.

شکل (۱): ضرایب غیراستاندارد الگوی ساختاری و اندازه‌گیری



## آزمون فرضیه‌ها

فرضیه ۱: بین ارزش‌های اسلامی و وجدان کاری رابطه معناداری وجود دارد.

### جدول (۳): نتایج تحلیل داده‌های پژوهش

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۰/۷۲	۰/۴۳	ارزش‌های اسلامی ← وجدان کاری

نتیجه آزمون فرضیه ۱ با توجه به اطلاعات جدول (۲) بررسی شد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای ارزش‌های اسلامی بر متغیر درون‌زای وجدان کاری نشان می‌دهد که آماره موردنظر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. در نتیجه، فرض صفر مبنی بر نبود ضریب مرتبط رد می‌شود (تأیید فرضیه ۱).

فرضیه ۲: بین وجدان کاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### جدول (۳): نتایج تحلیل داده‌های پژوهش

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۰/۲۳	۰/۴۳	وجدان کاری ← رفتار شهروندی سازمانی

نتیجه آزمون فرضیه ۲ با توجه به اطلاعات جدول (۳) بررسی گردید. ضریب مسیر متغیر مکنون برون‌زای وجدان کاری بر رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که آماره موردنظر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. در نتیجه، فرض صفر مبنی بر نبود ضریب مرتبط رد می‌شود (تأیید فرضیه ۲).

فرضیه ۳: بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### جدول (۴): نتایج تحلیل داده‌های پژوهش

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۰/۶۳	۰/۷۴	ارزش‌های اسلامی ← رفتار شهروندی سازمانی

نتیجه آزمون فرضیه ۳ با توجه به اطلاعات جدول (۴) بررسی شد. ضریب مسیر متغیر مکنون درون‌زای ارزش‌های اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که آماره موردنظر معنادار است. در نتیجه، فرض صفر مبنی بر نبود ضریب مرتبط رد می‌شود (تأیید فرضیه ۳).

فرضیه ۴: بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی به واسطه وجدان کاری، رابطه معناداری وجود دارد.

### جدول (۶)، نتایج آزمون فرضیه چهارم

نتیجه	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش	$0.74 \times 0.43 = 0.32$	بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی به واسطه وجدان کاری رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه آزمون فرضیه ۴ با توجه به اطلاعات جدول (۶) بررسی گردید. بررسی نقش واسطه‌ای وجدان کاری بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی به این صورت که اگر تأثیر مستقیم ارزش‌های اسلامی بر وجدان کاری تأیید گردد و همچنین تأثیر مستقیم وجدان کاری بر رفتار شهروندی سازمانی نیز تأیید شود تأثیر واسطه‌ای وجدان کاری بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی هم تأیید می‌شود. ضریب مسیر متغیر مکنون برونزای ارزش‌های اسلامی بر متغیر درونزای وجدان کاری  $0/43$  است و با ضریب استاندارد برابر با  $0/72$  در سطح خطای  $0/05$  با اطمینان  $0/95$ ، آماره موردنظر معنادار است و ضریب مسیر متغیر مکنون درونزای وجدان کاری بر متغیر درونزای رفتار شهروندی سازمانی  $0/43$  با ضریب استاندارد برابر با  $0/23$  در سطح خطای  $0/05$  با اطمینان  $0/95$  آماره موردنظر معنادار است. در نتیجه، تأثیر نقش واسطه‌ای وجدان کاری بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با  $0.74 \times 0.43 = 0.32$  است و ادعای محقق تأیید می‌شود.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد که میزان ضریب مسیر میان ارزش‌های اسلامی و وجدان کاری برابر با  $0/43$  و ضریب استاندارد ذی‌ربط  $0/72$  است که مطابق تست  $t$  با مقدار بحرانی  $0/05$  در سطح اطمینان  $95$  درصد، فرضیه صفر را می‌توان رد کرد. در نتیجه، ادعای اول محقق تأیید می‌شود، و با اطمینان  $95$  درصد می‌توان گفت: بین ارزش‌های اسلامی و وجدان کاری رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که میزان ضریب مسیر میان وجدان کاری بر رفتار شهروندی سازمانی برابر با  $0/43$  و مقدار ضریب استاندارد  $0/23$  است که مطابق تست  $t$  با مقدار بحرانی  $0/05$  در سطح اطمینان  $95$  درصد فرضیه صفر را می‌توان رد کرد. در نتیجه ادعای دوم محقق تأیید می‌شود و با اطمینان  $95$  درصد می‌توان گفت: بین وجدان کاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که میزان ضریب مسیر بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۷۴ و مقدار ضریب استاندارد ۰/۶۳ است که مطابق تست  $t$  با مقدار بحرانی ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان فرضیه صفر را رد کرد. در نتیجه، ادعای سوم محقق تأیید می‌گردد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت: بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد که میزان ضریب مسیر میان ارزش‌های اسلامی و وجدان کاری برابر با ۰/۴۳ و مقدار ضریب استاندارد ذی‌ربط ۰/۷۲ است و میزان ضریب مسیر میان وجدان کاری و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۴۳ و مقدار ضریب استاندارد مرتبط ۰/۲۳ است که مطابق تست  $t$  با مقدار بحرانی ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر را می‌توان رد کرد. در نتیجه، تأثیر نقش واسطه‌ای وجدان کاری بین ارزش‌های اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با  $0.74 \times 0.43 = 0.32$  است و ادعای چهارم محقق تأیید می‌گردد.

## منابع

- آسترکی، مرضیه، ۱۳۸۸، «چگونگی شکل‌گیری وجدان کاری و تداوم آن»، اقتصاد، کار و جامعه، ش ۱۱۵، ص ۴۴-۴۹.
- خنیفر، حسین و همکاران، ۱۳۹۱، «ارایه مدل مفهومی ارزش‌های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلام»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، ش ۱، ص ۶۱-۹۶.
- محمودی، مسعود، ۱۳۹۱، بررسی رابطه هوش معنوی، خود شکوفایی و وجدان کاری معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- رایینز، استیفن پی، ۱۳۸۰، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ج سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکندری، مرتضی، ۱۳۹۲، نقش رسانه ملی در ترویج امانت‌داری و پرهیز از خیانت‌ورزی، تهران، مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما.
- اسکات، ریچارت، ۱۳۸۹، سازمان‌ها سیستم‌های عقلانی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزائی اهرنجانی، تهران، سمت.
- الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۵، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- قلی‌پور، آرین، ۱۳۹۰، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت.
- زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹، «ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی، کارکنان شرکت ملی نفت ایران»، مدیریت دولتی، ش ۲ (۵)، ص ۳۹-۵۶.
- مصباح، محمدتقی، ۱۳۷۶، پیش‌نیاز مدیریت اسلامی، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- پوریانی، محمدحسین، ۱۳۸۷، «تحلیل جامعه‌شناختی نظام ارزشی دین اسلام»، علوم اسلامی، سال سوم، ش ۱۲، ص ۷۴-۵۵.
- حسینی سه‌ده، مجتبی، ۱۳۸۳، «طبقه‌بندی نیازهای انسانی در نگاه روان‌شناسی و اسلام»، حدیث زندگی، ش ۱۷، ص ۱۸.
- جمشیدی، محمدحسین، ۱۳۸۰، نظریه عدالت از دیدگاه فارابی، امام خمینی علیه السلام و شهید صدر، تهران، پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی.
- حق‌پناه، رضا، ۱۳۷۷، «جایگاه قانون و قانون‌گرایی در قرآن»، پژوهش‌های اجتماعی اسلامی (اندیشه حوزه)، ش ۱۴، ص ۲۵۳-۲۷۸.



- نوری، محمدموسی، ۱۳۸۳، «قانون‌مداری در سیره نوبی»، *ادیان و عرفان*، ش ۲۳، ص ۳۶-۸۶.
- دادگران، ۱۳۸۴، «وجدان و انضباط کار در ایران» *کار و جامعه*، ش ۶۶، ص ۴۸-۶۱.
- نادری، قمی، ۱۳۷۵، «درآمدی بر ارتقای وجدان کاری»، *مدیریت دولتی*، ش ۳۵.
- لیاقت‌دار، محمدجواد و همکاران، ۱۳۹۰، «بررسی میزان تأثیر و نقش عوامل مؤثر بر وجدان کاری»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ش ۴۱، صص ۲۷-۴۰.
- محمد صنوبری، ۱۳۸۷، «رفتار شهروندی سازمانی»، *توسعه انسانی پلیس*، سال ۵، ش ۱۶، تهران.
- بیروآلن، ۱۳۶۶، *فرهنگ علوم اجتماعی*، ترجمه باقر ساروخانی، تهران، کیهان.
- چلبی، مسعود، ۱۳۷۵، *جامعه‌شناسی نظم*، تهران، نشر نی.
- Song Shi Rui, Gale Andrew (2008), "Investigating project managers work values by repertory grids interviews", *Journal of Management Development*, Vol 27, No 6, pp: 541-553
- Michalski, J.R. (2005), "Retention in the Nursing Profession: A Study of the Effects of Corporate Ethical Values on Organizational Commitment", Dissertation for the degree of doctor of business administration. Nova Southeastern University. Available at: <http://proquest.umi.com/login>.
- Janz B.D., & Prasarnphanich .P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture, *Decision Sciences*. 34 (2): 351-384.
- Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas & Beaumier, Erika & Boulanger, Jonathan & Corrigan, Rodney & Dore, Isabelle & Girard, Chrystine & Serroni, carlo, (2004), organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *management decision* Vol. 42, No. 1.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 351-363.

## راهنمای اشتراک نشریات تخصصی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

۱. اشتراک به صورت آبونمان پذیرفته می‌شود؛ ۲. در صورت تمایل به اشتراک وجه اشتراک را به حساب ۰۱۰۵۹۷۳۰۰۱۰۰۰ به نام مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی قدس سره واریز و اصل فیش بانکی یا فتوکی آن را به همراه فرم اشتراک و مشخصات کامل خود به نشانی مجله ارسال نمایید؛ ۳. در صورت تغییر نشانی، اداره نشریات تخصصی را از نشانی جدید مطلع نمایید؛ ۴. کلیه مکاتبات خود را با شماره اشتراک مرقوم فرمایید؛ ۵. بهای اشتراک خارج از کشور با احتساب هزینه پست سالانه ۲۰ دلار و یا معادل آن می‌باشد؛ ۶. لطفاً در ذیل نوع نشریه و مبلغ واریزی و نیز مدت اشتراک خود را مشخص فرمایید.

فروشگاه الکترونیک <http://eshop.iki.ac.ir>

ردیف	عنوان نشریه	رتبه	تک‌شماره (ریال)	یک‌ساله (ریال)	از شماره تا شماره
۱.	دو فصل نامه «معرفت اقتصاد اسلامی»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۲.	دو فصل نامه «تاریخ اسلام در آینه پژوهش»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۳.	دو فصل نامه «قرآن شناخت»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۴.	دو فصل نامه «معرفت سیاسی»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۵.	دو فصل نامه «معرفت کلامی»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۶.	فصل نامه «روان‌شناسی و دین»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۱۴۰.۰۰۰	
۷.	فصل نامه «معرفت ادیان»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۱۴۰.۰۰۰	
۸.	فصل نامه «معرفت فرهنگی اجتماعی»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۱۴۰.۰۰۰	
۹.	فصل نامه «معرفت فلسفی»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۱۴۰.۰۰۰	
۱۰.	دو فصل نامه «اسلام و پژوهش‌های تربیتی»	علمی - پژوهشی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۱.	دو فصل نامه «اسلام و پژوهش‌های مدیریتی»	علمی - ترویجی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۲.	دو فصل نامه «معارف عقلی»	علمی - ترویجی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۳.	دو فصل نامه «معرفت اخلاقی»	علمی - ترویجی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۴.	ماهنامه «معرفت»	علمی - ترویجی	۳۵.۰۰۰	۴۲۰.۰۰۰	
۱۵.	دو فصل نامه «عیار پژوهش در علوم انسانی»	علمی - تخصصی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۶.	دو فصل نامه «حکمت عرفانی»	علمی - تخصصی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۷.	دو فصل نامه «معارف منطقی»	علمی - تخصصی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۸.	دو فصل نامه «اندیشه‌های حقوق عمومی»	علمی - تخصصی	۳۵.۰۰۰	۷۰.۰۰۰	
۱۹.	فصل نامه «پویایی در علوم انسانی»	علمی - تخصصی	نشر الکترونیکی در: <a href="http://poyeshi.nashriyat.ir">http://poyeshi.nashriyat.ir</a>		
۲۰.	Semiannual «Horizons of Thought»	علمی - تخصصی	۱۵ دلار	۳۰ دلار	

نام نشریه: .....

مدت اشتراک: .....

مبلغ واریزی: .....

### فرم درخواست اشتراک

ایرجانب: .....

استان: ..... شهرستان: .....

خیابان / کوچه / پلاک: .....

کد پستی: ..... صندوق پستی: ..... تلفن: (ثابت) ..... (همراه) ..... ۰۹.....

متقاضی دریافت مجله / مجلات فوق می‌باشم.

لطفاً از شماره‌های ذکر شده مجلات به مدت ..... به آدرس فوق ارسال فرمایید.

در ضمن فیش بانکی به شماره: ..... مبلغ: ..... ریال به پیوست ارسال می‌گردد.

امضا

## الملخص

### النموذج القيادي للإمام الخميني (رحمه الله)

Akhedmaty@rihu.ac.ir

أبو طالب خدمتي / أستاذ مساعد في فرع الإدارة - مركز دراسات الحوزة والجامعة

A.pirooz@iict.ac.ir

علي آقا بيروز / أستاذ مساعد ومدير فرع الإدارة الإسلامية - مركز دراسات الثقافة والفكر الإسلامي

الوصول: ٢ شوال ١٤٣٧ - القبول: ٢ ربيع الثاني ١٤٣٨

### الملخص

طُرحت العديد من النظريات حول مسألة القيادة من قبل المختصين بالتنظير في مجال الإدارة، حيث قصد كل واحدٍ منهم ذكر نظرية تتضح على أساسها المعالم الرئيسية لأعلا درجات التأثير والنجاح للمسؤولين حين توليهم منصب القيادة؛ ولا شك في أن أحد أكثر القادة نجاحاً على الصعيد الوطني والذي امتلك شخصية مرموقة في الأوساط الدولية هو الإمام الخميني (رحمه الله) الذي تمكن من خلال شخصيته المعنوية النافذة أن يفجر ثورةً عظيمةً ويحدث تحولاً جذرياً في إيران.

محور البحث في هذه المقالة يركز على الإجابة عن السؤال الأساسي التالي: ما هو الأسلوب القيادي للإمام الخميني (رحمه الله) على المستوى الوطني؟ الفرضية التي يستند إليها البحث هي أن الإمام الخميني (رحمه الله) كان قائداً شعبياً وجميع سلوكياته كانت منبثقة من مبدأ الإيمان بالله تعالى والبصيرة، وأسلوب التحقيق مرتكز على النقل والتحليل العقلي، لذا فمنهج البحث العلمي في هذه المقالة نوعي، حيث قام الباحثان بشرح وتحليل النصوص والوثائق حسب أقوال الإمام الخميني (رحمه الله) ومدواته، كما تطرقا في هذا الصدد أيضاً إلى بيان المذكرات التي نقلها الآخرون عنه. وفق هذا الأسلوب في البحث العلمي، استكشف الباحثان الأصول الفكرية والعملية التي بناها هذا القائد العظيم بمحورية ثلاثة مقوماتٍ أساسية هي البصيرة ومركزية الله تعالى والشخصية الشعبوية، وعبر الاعتماد على الارتباط المفهومي بين هذه المقومات استنبط ماهية أنموذج قيادته على المستوى الوطني، لذا فإن هذا الأنموذج يوضح أسلوبه القيادي الوطني، حيث يركز على ثلاثة عوامل هي الرؤية والنزعة والسلوك للإمام الخميني (رحمه الله)، ونقل الباحثان أيضاً مظاهر ملموسة لسلوكياته ترتبط بمقتضيات قيادته الشعبوية.

كلمات مفتاحية: القيادة، الخادم، البصيرة، مركزية الله تعالى، الشعبوية

## خطوة في مضمار الإدارة الجهادية

manteghi@qabas.net

محسن منطقي / استاذ مساعد في مؤسسة الإمام الخميني (رحمه الله) للتعليم والبحوث

الوصول: ٢٤ رمضان ١٤٣٧ - القبول: ٢٥ ربيع الاول ١٤٣٨

### الملخص

أسلوب الإدارة في المجتمع الإسلامي يجب وأن يكون متناسباً مع المعتقدات والقيم الإسلامية. الهدف من تدوين هذه المقالة طرح معالم أفضل أسلوب في إدارة المؤسسات على أساس المعتقدات الإسلامية، ومنهج البحث فيها عملي وهو نوعي من حيث المعطيات ويستند إلى طريقة بحثٍ مكثبة. ونظراً للمبادئ الأساسية التي تركز عليها استراتيجية هذه الدراسة، فقد بادر الباحث إلى بيان جوانب أحد المواضيع ولا يروم استكشاف قضايا عليّة وتحليلية وفق منهج بحثٍ توصيفي.

أسلوب البحث المتبع في هذه المقالة تفسيري - تحليلي مرتكز على المصادر الإسلامية في تحصيل النتائج، وقد أكد الباحث فيها على العوامل المؤثرة في الإدارة الجهادية على أساس التصنيف المتفق عليه في علم الإدارة، حيث دعم هذا الأمر بالمصادر الدينية، ومن هذا المنطلق أثبت أن هذا النمط من الإدارة له آثار نظام خاص. كما دلت نتائج البحث على أنه نمط إداري متقوم على ثلاثة عوامل أساسية، ففي بادئ الأمر يتم تحديد رسالته والحكمة من وجوده، ثم تتكون البنية اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي خاتمة المطاف ينشأ النظام الأكسيولوجي الذي يصوغ مكوناته في إطار سلوكي ثقافي لدى المسؤولين، وأسس هذا النظام لها القابلية على صياغة سلوك المسؤولين الجهاديين بحيث يكون متناسباً مع مؤسسات المجتمع الإسلامي ومنسجماً مع الظروف المحليّة والدينية.

كلمات مفتاحية: الإدارة، الإدارة الجهادية، النظام المرن، النظام العنيف

## وضع إطار حول مسؤولية النظام الإداري: لمحة على الرسالة رقم ٥٣ فى نهج البلاغة

atavakoli@rihu.ac.ir

عبدالله توكللى / أستاذ مساعد فى مركز دراسات الحوزة والجامعة

الوصول: ٩ رجب ١٤٣٧ - القبول: ٣٠ ذى القعدة ١٤٣٧

### المخلص

المنظرون منذ سالف العصور كانوا يعتقدون بأنه من المنطقى والعقلانى أن يتّصف النظام الإدارى والمؤسّسات الحكومية والمسؤولون الرسميون بالمسؤولية، وقد طوت هذه المسألة الهامة مسيرة تكاملية على صعيد كيفية تحقّقها وأنواعها ونطاقها رغم وجود تذبذبات فى شتى العصور، وعلى ضوء ذلك فالنظريات المطروحة فى مجال الإدارة الحكومية باعتبارها واحدة من الأطر الكفيلة بإجراء بحثٍ نظريٍّ حول هذا الموضوع، وعلى الرغم من وجود اختلافاتٍ جزئية فيها، لكنّها تؤكّد بأجمعها على مسؤولية المسؤولين فى المؤسّسات الحكومية والنظام الإدارى بالنسبة إلى المقنّن، كما تؤكّد على مسؤولية المتصدّين لتنفيذ القانون والمقنّنين أمام الشعب.

أسلوب البحث المعتمد فى هذه المقالة تحليليٌّ - توصيفيٌّ متقومٌ على نصٍّ كمحور للشرح والتحليل، وهو يتمثّل بمضمون الرسالة رقم ٥٣ فى نهج البلاغة باعتبارها نصّاً سيادياً، حيث قام الباحث بتسلط الضوء عليه لإقرار إطار بمستوى المسؤولية فى النظام الإدارى، وأمّا النتائج التى تمّ تحصيلها فقد أثبتت أنّ الإطار الشامل لمسؤولية النظام الإدارى يتضمّن إضافةً إلى ماهيته ثلاثة أجزاء حول أسبابه وكيفيته وأصول المسؤولية فيه. من الواضح بمكان وجود اختلافاتٍ جادة بين هذه الأطر والفنون والأساليب الخاصة بالمسؤولية الإدارية.

كلمات مفتاحية: المسؤولية، الإطار الشامل، النظام الإدارى، الإدارة الحكومية، الرسالة رقم ٥٣ فى نهج البلاغة

## أساليب تقييم السياسة العامة وفق رؤية إسلامية

محمد رضا رحيمي / طالب دكتوراه في فرع الإدارة الإسلامية - مؤسسة الإمام الخميني (رحمه الله) للتعليم والبحوث

الوصول: ٦ شوال ١٤٣٧ - القبول: ٢٣ صفر ١٤٣٨

### الملخص

تقييم السياسة العامة له دورٌ أساسيٌّ في إدارة القضايا العامة، حيث يتمّ على أساسه طرح أصول منطقية صائبة تتناسب مع كيفية التعامل معها، والتقييم الزماني من شأنه أن يفيد بهذا الدور فيما لو أنجز وفق أساليب دقيقة ومتناسبة وشاملة؛ ومن هذا المنطلق فالتعاليم المتعارفة بالنسبة إلى السياسة العامة طُرحت في ظلّها العديد من أساليب التقييم، ولكن هذا الأمر لم ينجز حتى الآن في إطار رؤية إسلامية.

تطرّق الباحث في هذه المقالة إلى طرح أساليب خاصة بتقييم السياسة العامة على أساس رؤية إسلامية بالاعتماد على الآيات القرآنية وذلك حسب منهج بحثٍ استنباطيٍّ - تحليليٍّ، وثمره البحث تمثّلت في بيان ستة أقسام للنمط الإسلامي في هذا المضمار.

كلمات مفتاحية: السياسة العامة، تقييم السياسة العامة، الرؤية الإسلامية، أساليب التقييم.

## الكفاءات التي تؤهل المسؤولين لإدارة المناصب الإدارية في النظام الإسلامي على ضوء القرآن والحديث

javad\_am\_59@yahoo.com

جواد آقا محمدى / طالب دكتوراه في الإدارة التعليمية / جامعة العلامة الطباطبائي

الوصول: ٢٢ ذى القعدة ١٤٣٧ - القبول: ٨ ربيع الثاني ١٤٣٨

### الملخص

أصول الإدارة وأساليبها تعتبر من جملة أهمّ المباحث التي تطرح في المجتمعات البشرية، وكلّ شعب إنّما يتمكّن من بلوغ درجة السعادة المنشودة في ظلّ وجود نظام إداريّ فاعل، وكما هو معلومٌ فالمباحث التقليدية والحديثة للإدارة متقومةٌ على النهج النفعي وزيادة الإنتاج، ورغم النجاحات التي تحققت في العالم الغربي على هذا الصعيد، لكن ما زالت هناك الكثير من المعضلات الجادة الناشئة من الرؤية الأحادية وعدم الاعتماد على الحقائق المعنوية.

الهدف من تدوين هذه المقالة هو دراسة وتحليل الكفاءات التي ينبغي تحقّقها لدى المسؤولين بغية التصدّي لمناصبهم الإدارية في النظام الإسلامي، حيث اعتمد الباحث في بيان جوانب الموضوع على القرآن الكريم والأحاديث المباركة وفق أسلوب بحثٍ توصيفيّ - تحليليّ وتمّ جمع المعلومات عبر الرجوع إلى المصادر المكتوبة. الركيزة النظرية للبحث تتقوم على كون التعاليم الإسلامية والنصوص والمصادر التي وردت فيها معتبرةً، والنتائج التي تمّ تحصيلها على صعيد كسب الكفاءة من قبل المسؤولين والميزات التي ينبغي أن يتصفوا بها حسب تعاليم النظام الإسلامي المستوحى من المصادر المعتمدة كالقرآن الكريم ونهج البلاغة، هي عبارةٌ عمّا يلي: الإيمان بوجود القادر المطلق، التربية وفق أصول أخلاقية إيمانية، التحلّي بسعة الصدر، تحمّل المسؤولية، الاهتمام بالنصيحة في مسير السعادة، المودة الرؤوفة، مركزية القانون، التخصص، الاعتدال والوسطية، مراعاة الانضباط الاقتصادي.

كلمات مفتاحية: الصلاحية، الإدارة، الإدارة الإسلامية، مركزية القيم، ميزات المسؤولين

## بيان طبيعة العلاقة بين القيم الإسلامية وسلوك المواطنة المؤسّساتي

### على ضوء مبدأ الشعور بالمسؤولية

كلمة أفسانه محمدنيا / طالبة دكتوراه في فرع إدارة الطاقات البشرية - جامعة آزاد الإسلامية / فرع كرمان

afsanehmohamadnia@yahoo.com

أزاده محمد شريفى / حائزة على شهادة ماجستير فى الهندسة الزراعية.

أيوب شيخى / أستاذ مساعد فى جامعة الشهيد باهر / كرمان

الوصول: ٢٠ شوال ١٤٣٧ - القبول: ٦ ربيع الاول ١٤٣٨

### الملخص

الهدف من تدوين هذه المقالة هو دراسة وتحليل العلاقة التي تربط بين القيم الإسلامية وسلوك المواطنة المؤسّساتي في رحاب الشعور بالمسؤولية، ونطاق البحث شمل ٢٥٦ شخصاً من متسبى دائرة الضمان الاجتماعى فى محافظة كرمان، وتمّ اختيار ١٥٣ شخصاً كعينة بحثٍ وذلك بأسلوب عشوائى بسيط. بعد أن قام الباحثون بتحليل العوامل الخاصة باستبيانات البحث الثلاثة، طرحوا ٣٢ سؤالاً على عينة البحث بغية جمع المعلومات، حيث اعتمدوا على نموذج العلاقات الهيكلية لتحليل معطيات البحث، ولأجل تحديد مدى اعتبار الاستبيان الذى أجرى استندوا إلى مسألة اعتبار المضمون ومعدل ألفا كرونباخ الذى بلغ فى استبيان القيم الإسلامية ٠,٨٤٦. وفى الاستبيان المكوّن من ١٦ سؤالاً لكوستا وماك كراى حول الشعور بالمسؤولية بلغ ٠,٩٢. وفى استبيان سلوك المواطنة المؤسّساتي الذى طرحه بودساكف ومساعدوه (١٩٩٠) بلغ ٠,٨٩.

ولأجل تحليل معطيات البحث وأداء اختبار الفرضيات وسائر القضايا التحليلية فى هذه المقالة، اعتمد الباحثون على برنامج الإحصاء AMOS حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباطٍ معتبر بين الشعور بالمسؤولية وسلوك المواطنة المؤسّساتي، كما أثبتت وجود ارتباطٍ معتبر بين القيم الإسلامية وهذا السلوك، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنّ مبدأ الشعور بالمسؤولية يلعب دور الوسيط.

كلمات مفتاحية: القيم الإسلامية، سلوك المواطنة المؤسّساتي، الشعور بالمسؤولية



## **The Relationship between Islamic Values, Organizational Citizenship Behavior With Moderating role of work conscientiousness**

**Afsaneh Mohammadnia**, PhD Student of management of human resources, Islamic Azad

**University of Kerman**

Afsanehmohamadnia@yahoo.com

**Azadeh Mohammad Sharifi** / MA at agricultural Engineering

kermendarman@yahoo.com

**Ayub Sheikhi** / Assistant Professor at Shahid Bahonar University of Kerman

**Received:** 2016/07/26 - **Accepted:** 2016/12/07

### **Abstracts**

The present study seeks to investigate the relationship between Islamic values, organizational citizenship behavior and work conscientiousness. The statistical population consists of 256 employees of the social services for health care in the province of Kerman. The sample includes 153 participants chosen by using "simple random" sampling. After considering the factors of the three questionnaires, 32 questions were asked to collect the data. In this study, the structural relations model was used for analyzing the data. For confirming the validity and reliability of the questionnaire, "content validity" and "Cronbach's alpha coefficient" were used. Their coefficients are as follow: The questionnaire on "Islamic values": 0/846; Costa and Mac Cry's 16- item questionnaire on "work conscientiousness ": 92/0; and "Podsakoff and colleagues' questionnaire on organizational citizenship behavior (1990): 89/0. «AMOS» statistical software was used for analyzing the data, testing the hypothesis and making other analyses of this study. The results show that there is a significant relationship between Islamic values and work ethic. Moreover, there is a significant relationship between work conscientiousness and organizational citizenship behavior. On the other hand, the significant relationship between Islamic values and organizational citizenship behavior shown in this study confirms the role which work conscientiousness plays.

**Key words:** Islamic values, organizational citizenship behavior, work conscientiousness.

## **The Competencies for Holding Managerial Positions in Islamic System, with Emphasis on Quranic Verses and Traditions**

**Javad Agha Mohammadi** / PhD student of Educational Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran

javad\_am\_59@yahoo.com

**Received:** 2016/08/26 - **Accepted:** 2017/01/07

### **Abstracts**

Management principles and methods are among the important issues. Every nation can achieve true happiness in light of an efficient and effective management. The traditional and new research works on management are based on the paradigm of profit and increase in production. Despite the success which the western world has achieved in this regard, management still suffers from numerous and acute problems, such as the one-dimensional approach it adopts and inattention to spirituality. Therefore, the present paper seeks to study the merits and Competencies for holding managerial positions in Islamic system by emphasizing on Quranic verses and traditions. Using a descriptive-analytical method, the paper makes use of library sources to collect and examine the data. Islamic teachings and reliable sources and texts constitute the theoretical basis of this study. The findings of the present research show that, according to reliable texts and invaluable sources, such as the Quran and Nahj al-Balagha, the requisites for holding managerial positions in Islamic system include: faith in the Almighty, moral and religious education, tolerance, accountability, seeking guidance from others to achieve happiness, affection, law abidingness, keeping away from egocentrism and lawlessness, justice-centeredness and fighting against injustice, fine reputation, foresight, expertise, moderation and maintenance of economic discipline.

**Key words:** qualification, management, Islamic management, value-centeredness, features of managers.

## **The Assessment Methods of Public Policy with an Islamic Approach**

**Mohammad Reza Rahimi** / PhD student of Management, IKI

r.rahimi42@yahoo.com

**Received:** 2016/07/12 - **Accepted:** 2016/11/24

### **Abstracts**

Assessing public policy has a key role in the management of public affairs and contributes to providing a sound Logic for dealing with them. Assessment can play this role only if it is carried out by using appropriate and efficient methods. In the current literature of public policy, some assessment methods have been developed, but no attempts have been made to develop an Islamic approach in this respect. The present study seeks to cast light on the methods for assessing public policy with an Islamic approach by referring to the holy Quran and using "inferential- analytical" method .The results show that there are six types of methods for assessing public policy.

**Key words:** public policy, evaluation of public policy, Islamic approach, assessment methods.

## **A Framework for the Accountability of Administrative System; a Look at the Letter 53 in "Nahj al-Balagha"**

**Abdullah Tavakoli** / Assistant professor at University and Hawzah Research Center

**Received:** 2016/04/17 - **Accepted:** 2016/09/03

atavakkoli@rihu.ac.ir

### **Abstracts**

As a logical and rational issue, the question of the accountability of administrative system, state institutions and managers has long been the special concern of experts. However, despite the fluctuations that occur in different periods, the way of ensuring accountability and its types and frameworks go through an evolutionary process. Meanwhile, despite the differences between them in the details, the theories about Public management, which evolve the theoretical discussions on this subject, emphasize on the accountability of Public managers, institutions and administrative system to the legislator and the accountability of administrators and legislators to the public. Using an "analytical-descriptive" method, which is based on the text of research, the paper reviews the letter 53 in "Nahj al-Balagha" as a state text for developing a framework for the accountability of the administrative system. The research findings suggest that in addition to the entity of accountability, the major framework for the accountability of administrative system consists of three components: reason, function and reference of accountability. Obviously, there is a substantial difference between these frameworks and the techniques and methods of accountability.

**Key words:** accountability, macro framework, administrative system, state management, the letter 53 "Nahj al-Balagha".

## A Step towards Jihadi Management

Mohsen Manteqi / Assistant professor at IKI

manteghi@qabas.net

Received: 2016/03/30 - Accepted: 2016/12/26

### Abstracts

The management method in Muslim community should be formed in accordance with the Islamic beliefs and values . The present paper seeks to provide a working procedure for a better management of organizations on the basis of Islamic beliefs. The method used in this study is applic, in terms of the objectives, and qualitative in terms of the data that is based on library sources. Moreover, it is a descriptive study which is intended to describe a subject, not to analyze or discover the causes. Using an interpretative- analytical method, this paper makes use of Islamic sources to confirm the research findings. In this study, according to the classification of the science of management, the factors affecting jihadi management can be identified and confirmed by religious documents. Therefore, Jihadi management has the features of a system. The research results indicate that jihadi management is a system which has three basic components. The organization's mission and existential philosophy are determined first, and then the ground for the fulfillment of goals is prepared. Finally, a value system is developed and its components form the behavioral and cultural framework of managers. The components of this system can shape the behavior of Jihadi managers, so that the organizations in Muslim society may be established in accordance with the local and religious conditions.

Key words: management, jihadi management, flexible system, rigid system.

# Abstracts

## The Leadership Model of Imam Khomeini

**Abutaleb Khedmati** / assistant professor of management, research center of Hawzah and University Akhedmaty@rihu.ac.ir

**Aliaqa piruz** / assistant professor and the head of department of Islamic management, research center of Islamic Culture and Thought A.pirooz@iict.ac.ir

**Received:** 2016/07/08 - **Accepted:** 2017/01/01

### Abstracts

Many theories have been proposed From Management Theorists about leadership and each of them tries to present a theory according to which the people who have the responsibility as leaders achieve great success. Without doubt, Imam Khomeini is one of the successful national leaders; he gained an international reputation and succeeded through his tremendous spiritual influence to stage a revolution and make a dramatic change in Iran. The main Problem of this paper is to expound Imam Khomeini's leadership style on a national level. The research is based on the hypothesis that Imam Khomeini is a popular leader and the features that characterize his actions are theocentrism and insight. The Method used in the research is based on (naql) transmission and ('aql) intellectual reasoning. In this "qualitative" method, the analysis and interpretation of texts and documents is based on Imam Khomeini's sayings and writings and on the reminiscences narrated by others about him. Three components, namely insight, theocentrism and popularity can be inferred from the intellectual, theoretical and practical foundations of Imam Khomeini, and the conceptual relations between these components help understand the model of his leadership on a national level. According to this model, Imam Khomeini is considered to enjoy three components: insight, attitude, behavior, and instances of some behavioral manifestations are cited regarding Imam's popularity as a leader.

Key words: leadership, servant, insight, theocentrism, popular.

# Table of Contents

<b>The Leadership Model of Imam Khomeini / Abutaleb Khedmati / Aliaqa piruz.....</b>	<b>5</b>
<b>A Step towards Jihadi Management / Mohsen Manteqi.....</b>	<b>23</b>
<b>A Framework for the Accountability of Administrative System; a Look at the Letter 53 in "Nahj al-Balagha" / Abdullah Tavakoli.....</b>	<b>39</b>
<b>The Assessment Methods of Public Policy with an Islamic Approach / Mohammad Reza Rahimi.....</b>	<b>59</b>
<b>The Competencies for Holding Managerial Positions in Islamic System, with Emphasis on Quranic Verses and Traditions / Javad Agha Mohammadi... </b>	<b>77</b>
<b>The Relationship between Islamic Values, Organizational Citizenship Behavior With Moderating role of work conscientiousness / Afsaneh Mohammadnia / Azadeh Mohammad Sharifi / Ayub Sheikhi.....</b>	<b>97</b>

*In the Name of Allah*

## **Islām va Pazhūheshhāye Modirīyātī**

*A Quarterly Journal of Management*

Vol.6, No.1

Fall & Winter 2016-17

**Director-in-charge:** *IKI*

**Managing Director:** *Mohammad Taqi Norozi*

**Editor in Chief:** *Mohsen Manteghi*

**Translation of Abstracts:** *Language Department of IKI.*

### **Editorial Board:**

**Aligha Piroz:** *Faculty Member, The Culture and Thought research Center*

**Alinaghi Amiri:** *Associate professor, Pardis, Tehran University.*

**Abdullah Tavakoli:** *Faculty Member, The seminary and university Research center.*

**Ali Rezaian:** *Professor, Beheshti University.*

**Mohsen Manteghi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Taqi Norozi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Mahdi Naderi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Valialah Naghiporfar:** *Associate professor, Qom University.*

---

**Address:**

**IKI**

**Jomhori Eslami Blvd  
Amin Blvd., Qum, Iran**

**Tel: +9825-32113471**

**Fax: +9825-32934483**

**Box: 37185-186**

<http://nashriyat.ir/SendArticle>

[WWW.iki.ac.ir](http://WWW.iki.ac.ir) & [WWW.Nashriyat.ir](http://WWW.Nashriyat.ir)

---