

## سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی و معرفی الگویی برای به کارگیری آن در سازمان‌ها

✍️ فخریه حمیدیان‌پور\*

احمد الله‌یاری بوزنجانی\*\*

### چکیده

دین مبین اسلام دارای نظام ارزشی جامعی است که برای تمامی مراحل و بخش‌های زندگی انسان دارای دستورالعمل‌های ارزشی است. از جمله آنها، زندگی سازمانی انسان است که اسلام در قالب سبک مدیریت اسلامی به بررسی و تبیین رهنمودهای ارزشی برای آن پرداخته است. در اسلام، لازمه حکومت و مدیریت صحیح، نگاه توحیدمحور است؛ یعنی رعایت سمت و سوی الهی در کارها و در نهایت، طراحی برنامه‌ها و کارکردهای سازمانی به گونه‌ای که رضایت خداوند متعال را جلب نماید. از جمله استلزامات جلب رضایت خداوند و نگاه توحیدمحور در مدیریت سازمان، نگرشی انسان‌گرایانه در جهت تکریم کرامت نیروی انسانی سازمان است؛ یعنی برای همه ارزش و کرامت و حرمت قایل شدن، و حکومت و مدیریت را برای آنان و در خدمت ایشان دیدن. نظر به اهمیت این موضوع، این مقاله با رویکرد تحلیلی - نظری، به بررسی سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی، و ویژگی‌های آن با توجه به آیات و روایات اسلامی پرداخته و در نهایت، الگویی برای معرفی و به کارگیری آن در سازمان‌ها ارائه کرده است.

**کلیدواژه‌ها:** سبک زندگی اسلامی، مدیریت اسلامی، مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی، الگوی تکریم کرامت انسانی.

## مقدمه

نوع سبک مدیریتی است که مدیران اتخاذ می‌نمایند. طبیعتاً آن سبک مدیریتی که ارزش و کرامت والایی را برای نیروهای انسانی سازمان قایل باشد و در عمل نیز این ارزش و کرامت را تکریم و تقویت نماید، می‌تواند در کمک به مدیران در جهت دستیابی به هدف والای خود که همان رضایت خداوند است بسیار مؤثر باشد.

با این حساب، نظام ارزشی اسلام در تمامی ابعاد مدیریت اعم از ترسیم خط‌مشی، سازمان‌دهی، کمیت و کیفیت تولید و خدمات، قیمت‌گذاری، ارتباط با کارمندان، همکاران و رقیبان، به‌شدت مؤثر است. حتی مدیرانی که به منافع اقتصادی خود بیش از معنویات می‌اندیشند، باید نقش روابط انسانی را در این کار جدی بگیرند. مهربانی، صمیمیت و صداقت، علاقه کارمند و کارگر را به کار خود و در نهایت به افزایش تولید، بیشتر می‌کند. بازده نوعی از مدیریت که مبتنی بر روابط انسانی باشد نه صرفاً ماشینی، با بازده مدیریت ماشینی قابل مقایسه نیست. هر قدر ارتباط عاطفی بین مدیران و کارکنان بیشتر باشد، نتیجه کار بهتر است، اما این ارتباط باید بر مبنای ارزشی، ایمانی و وحدت هدف، نه تظاهر، دورویی، نفاق و ابزارانگاری ارزش‌ها، مبتنی باشد (همان، ص ۲۷۸).  
مروری بر مطالعات انجام‌شده در زمینه سبک‌های مختلف مدیریتی، حاکی از این است که هیچ‌یک به‌صورت منسجم و در قالب مطالعه‌ای مستقل به بررسی سبک مدیریتی مبتنی بر کرامت انسانی با استناد بر آیات و روایات نپرداخته‌اند. از این رو، نوآوری موجود در مطالعه حاضر از آن جهت است که الگویی را برای سازمان‌ها معرفی می‌نماید که در آن سبک مدیریتی مبتنی بر کرامت انسانی با توجه به آیات و روایات قرآنی مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به هدف والای مدیریت اسلامی که همان

جایگاه مدیریت و رهبری از مهم‌ترین موضوعات جهت‌دهنده به اداره امور یک سازمان است؛ اینکه انسان از چه مجرای گام در میدان اداره امور بگذارد و به رهبری بپردازد، نقشی تعیین‌کننده در مدیریت و حکومت دارد. تصمیم‌گیری‌ها، و رفتار و سلوک مدیریتی و حکومتی به‌شدت متأثر از تلقی‌ها و دریافته‌ها از مدیریت و حکومت است. نوع تلقی و دریافت زمام‌داران از خود در جایگاه مدیریتی و حکومتی، آنان را به انواع روابط و مناسبات سوق می‌دهد (دلشادتهرانی، ۱۳۸۹، ص ۷۰).  
در این میان، اسلام دارای نظام ارزشی عمیق، گسترده و منسجمی است که مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و به حرکت آنها جهت می‌دهد. مهم‌ترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و همچنین در روش‌های عملی مدیریت ایفا می‌کند، از طریق تأثیر ارزش‌های اسلامی بر مدیریت است؛ از این رو، از طریق مقایسه بین دو مدیر که یکی از آنها عمیقاً به ارزش‌های اسلامی پایبند است، می‌توان به محتوای مدیریت اسلامی پی برد. امروزه هیچ‌یک از مدیریت‌ها در جامعه جهانی بر ارزش‌های اسلامی مبتنی نیست. البته ممکن است بعضی از آنها که معتقد به دین‌هایی از قبیل اسلام و مسیحیت‌اند فی‌الجمله ارزش‌های دینی را در رفتار خود نشان دهند، اما این کار هم نوعاً بیانگر سلیقه شخصی است (مصباح، ۱۳۸۱، ص ۲۸۷).  
در دین مبین اسلام، هدف نهایی هر مدیری تلاش در جهت جلب رضایت خداوند است. بنابراین، با در نظر گرفتن رضایت خداوند متعال به‌عنوان یک هدف نهایی و واحد در مدیریت سازمان، تمامی برنامه‌ها و اقدامات نیز باید سمت‌وسویی هم‌جهت با این هدف بزرگ و متعالی اتخاذ نمایند. آنچه در یک سازمان بیش از هر چیز بر سمت و سیاق برنامه‌ها و اقدامات مدیران تأثیرگذار است،

است؛ مثل سیر نمودن آنها، یا نجات دادن آنان از سختی‌ها و گرفتاری‌ها، یا ادای بدهی آنها.

در هر نظام اداری تأمین زندگی کارگزاران و کارمندان از امور حیاتی آن نظام شمرده می‌شود. بدون توجه به این امر، انتظار گردش درست کارها انتظاری نادرست است. امیرمؤمنان علی علیه السلام بعد از گزینش درست کارکنان در یک نظام اداری، مسئله تأمین زندگی آنان را به عنوان مهم‌ترین امر در اداره درست امور مطرح ساخته است؛ یعنی مسئولان باید به جد به امور معیشتی و رفاهی کارکنان خود توجه نمایند و وسعت روزی برای آنها را فراهم سازند. در واقع، تأمین کامل معیشت کارکنان، نخستین حق آنان است؛ یعنی در برابر کاری که می‌کنند و زحمتی که می‌کشند، از نظر معیشت تأمین باشند و دغدغه معاش و نگران گذران زندگی آبرومند را نداشته باشند. به عبارتی، تأکید امام بر این است که امکانات زندگی برای کارکنان فراهم باشد و آنان از نظر معیشتی در رفاه قرار گیرند (دلشادتهرانی، ۱۳۸۹، ص ۴۵۸). اهتمام به چنین امری در سازمان نه تنها از لحاظ دنیوی در پیشبرد اهداف سازمانی و ارتقای عملکرد فردی، گروهی و سازمانی مؤثر است، بلکه از لحاظ معنوی نیز برای مدیر بسیار ارزشمند است؛ چراکه هیچ مسلمانی به قصد خشنودی خدا به مسلمانی دیگر قرض نمی‌دهد، مگر اینکه خدا ثواب صدقه برای او محاسبه می‌کند تا اینکه مالش به او بازگردد (جوادی آملی، ۱۳۹۱، ص ۲۸۵). امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «لَأَنْ أَسْعَى مَعَ أَخٍ لِي فِي حَاجَةٍ حَتَّى تُقْضَى أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أُعْتِقَ أَلْفَ نَسَمَةٍ، وَأَحْمِلَ عَلَى أَلْفِ فَرَسٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ مُسْرَجَةً مُلْجَمَةً» (صدوق، ۱۳۹۰، ص ۲۳۷)؛ اگر برای برآوردن نیاز برادر خود بکوشم، تا نیازش برطرف شود، نزد من خوش تر است از اینکه هزار بنده آزاد کنم و هزار اسب زین کرده و لگام بسته [برای جهاد] در راه خدا هدیه کنم.

در حکومت و مدیریت حق مدار، اصل بر رحمت و

رضایت خداوند است و همچنین اهمیتی که اسلام برای ارزش و کرامت انسانی قایل است، مسئله اصلی مدنظر مطالعه حاضر عبارت از این است: با توجه به آیات قرآنی و سیره ائمه معصومان علیهم السلام، سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی چگونه تبیین می‌گردد و شامل چه کارکردهایی است؟ بر این اساس، در مطالعه حاضر پس از تشریح هر یک از ابعاد و ویژگی‌های مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی با استفاده از آیات و روایات، الگویی برای معرفی و به کارگیری آن در سازمان‌ها ارائه خواهد شد.

## حفظ کرامت انسانی و رسیدگی به نیازهای کارکنان

انسان‌ها و رفتار و حیات روحی آنها دارای قوانین یا سازوکارها و و فعل و انفعال‌های اختصاصی‌اند. اگر بخواهیم با آنها کار کنیم باید سازوکار و قوانین حاکم بر رفتار آنها را بشناسیم (مطهری، ۱۳۶۴، ص ۲۱۱-۲۱۲). به طور کلی، هر فردی در جایگاه سازمانی نیازمند دو گونه توجه و رسیدگی است: توجه و رسیدگی به کارهای کلان و نیازهای اساسی، و کارهای خرد و نیازهای جزئی. توجه و رسیدگی نخست موجب توانمندی و پایداری آنان در کار می‌شود، و دومی موجب پیوندهای عاطفی و روحی می‌گردد. نخستین، مانند حمایت‌های مالی و فراهم کردن امکانات کار و زندگی، و دومین، شامل یادکردها، سرزدن‌ها، روابط عاطفی، سخنان لطافت‌آمیز و پیگیری‌هاست (دلشادتهرانی، ۱۳۸۹، ص ۳۹۹). در فرهنگ اسلامی اهمیت حفظ حرمت و کرامت انسانی با تأمین نیازهای وی به قدری است که امام صادق علیه السلام فرموده‌اند: «مِنْ أَحَبِّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ عَزَّوَجَلَّ إِذْخَالَ السُّرُورَ عَلَى الْمُؤْمِنِ؛ إِشْبَاحُ جُوعَتِهِ أَوْ تَنْفِيسُ كُرْبَتِهِ؛ أَوْ قَضَاءُ دَيْنِهِ» (کلینی، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۱۹۶)؛ از بارزترین کارها نزد خداوند متعال، شاد کردن مؤمنان

بگستر، و با آنان نرم‌خو و گشاده‌رو باش و مساوات را در توجه و نگاه مراعات کن» (ابن شعبه حرانی، ۱۳۸۳، ص ۱۲۶).

### حفظ کرامت انسانی با استفاده از سعه صدر در شنیدن صحبت‌های زیردستان

لازمه اداره درست امور، داشتن ظرفیت وسیع و تحمل و حوصله فراوان و گذشت و بزرگواری است. مدیری که فاقد سعه صدر در اداره امور است، نمی‌تواند حق را پاس دارد و جز خود را تحمل کند و عدالت را برپا نماید (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۹، ص ۱۵۴). از جمله صفات یک مدیر موفق، سعه صدر و گوش دادن به حرف‌های همه افراد و گروه‌هاست (قرائتی، ۱۳۸۷، ص ۵۱). مروری بر آیات و روایت قرآنی بیانگر این است که این ویژگی از جمله صفات برجسته پیامبران الهی بوده است. در آیه‌ای از قرآن کریم آمده است: ﴿قَالُوا أَوْزِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِينَا وَ مِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ﴾ (اعراف: ۱۲۹)؛ گفتند: پیش از آنکه به سوی ما بیایی آزار دیدیم، (هم‌اکنون) پس از آمدنت نیز آزار می‌بینیم! (کی این آزارها سر خواهد آمد؟) گفت: امید است پروردگارتان دشمن شما را هلاک کند، و شما را در زمین جانشین (آنها) سازد، و بنگرد چگونه عمل می‌کنید! این آیه، شکوه و گله‌های بنی اسرائیل را از مشکلاتی که بعد از قیام حضرت موسی با آن دست به گریبان بودند منعکس می‌سازد و می‌گوید: آنها به موسی گفتند: پیش از آنکه تو بیایی ما را آزار می‌دادند، اکنون هم که آمده‌ای باز آزارها همچنان ادامه دارد؛ پس کی گشایشی در کار پیدا می‌شود؟ گویا بنی اسرائیل مثل بسیاری از ما مردم انتظار داشتند که با قیام حضرت موسی یک شبه همه مشکلات حل شود، فرعون از بین برود، فرعونیان نابود شوند و کشور پهناور مصر با تمام ذخایرش در اختیار بنی اسرائیل قرار گیرد، همه اینها از طریق اعجاز، صورت گیرد و گردی

محبت است، و خاستگاه همه روابط و مناسبات همین است. خداوند درباره روش مدیریت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرمودند: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: ۱۵۹)؛ به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان [مردم] نرم (و مهربان) شدی! و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنده می‌شدند. این آیه به یکی از صفات مهم که در هر رهبری لازم است اشاره نموده و آن، مسئله گذشت، و نرمش و انعطاف، در برابر کسانی است که تخلفی از آنها سر زده و بعداً پشیمان شده‌اند. بدیهی است شخصی که در مقام رهبری قرار گرفته، اگر خشن و تندخو و غیرقابل انعطاف و فاقد روح گذشت باشد، به‌زودی در برنامه‌های خود با شکست مواجه خواهد شد و مردم از دور او پراکنده می‌شوند و از وظیفه رهبری باز می‌ماند و به همین دلیل، امیرمؤمنان علی علیه السلام در یکی از کلمات قصار خود می‌فرماید: «وسيلة رهبری گشادگی سینه است» (نهج البلاغه، ۱۳۸۵، حکمت ۱۷۶).

نیروی محبت از نظر اجتماعی نیروی عظیم و مؤثری است. بهترین اجتماع‌ها، اجتماعی است که با نیروی محبت اداره شود: محبت زعیم و زمامدار به مردم و محبت و ارادت مردم به زعیم و زمامدار. علاقه و محبت زمامدار عامل بزرگی است برای ثبات و ادامه حیات حکومت، و تا عامل محبت نباشد، رهبر نمی‌تواند و یا بسیار دشوار است که اجتماعی را رهبری کند و یا به ترتیب افرادی منضبط و قانونی همت گمارند. هرچند بتواند عدالت و مساوات را در آن اجتماع برقرار کند. مردم آن‌گاه قانونی خواهند بود که از زمامدارشان علاقه ببینند و آن علاقه‌هاست که مردم را به پیروی و اطاعت می‌کشد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۹، ص ۱۳۷، به نقل از: شهید مطهری). امیرمؤمنان علی علیه السلام نیز در عهدنامه خود خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «بال‌های محبت خود را بر آنان

قرآن بلافاصله اضافه می‌کند: به آنها بگو اگر پیامبر به سخنان شما گوش فرامی‌دهد، و عذرتان را می‌پذیرد، و به گمان شما یک آدم گوشی است، این به نفع شماست. زیرا از این طریق، آبروی شما را حفظ کرده، شخصیتتان را خرد نمی‌کند و عواطف شما را جریحه‌دار نمی‌سازد، و برای حفظ محبت و اتحاد و وحدت شما از این طریق کوشش می‌کند، درحالی‌که اگر او فوراً پندها را بالا می‌زد، و دروغ‌گویان را رسوا می‌کرد، دردسر فراوانی برای شما فراهم می‌آمد، علاوه بر اینکه آبروی عده‌ای به سرعت از بین می‌رفت، راه بازگشت و توبه بر آنها بسته می‌شد، و افراد آلوده‌ای که قابل هدایت بودند در صف بدکاران جای می‌گرفتند و از اطراف پیامبر ﷺ دور می‌شدند. یک رهبر مهربان و دلسوز، و در عین حال پخته و دانا، باید همه چیز را بفهمد، ولی باید بسیاری از آنها را به روی خود نیاورد، تا آنها که شایسته تربیتند، تربیت شوند و از مکتب او فرار نکنند و اسرار مردم از پرده برون نیفتد (مکارم شیرازی و همکاران، ۱۳۸۵، ج ۸، ص ۱۵-۱۶).

امیرالمؤمنین علی علیه السلام در بخشی از فرمایشات خود خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «پس بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند، تا شخصاً به امور آنان رسیدگی نمایی، و در مجلس عمومی با آنان بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش، و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفت‌وگو کند. من از رسول خدا صلی الله علیه و آله بارها شنیدم که می‌فرمود: «ملتی که حق ناتوانان را از زورمندان، بی اضطراب و بهانه‌ای باز نستانند، رستگار نخواهد شد.» پس درشتی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن، و تنگ‌خویی و خودبزرگ‌بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید، و تو را پاداش اطاعت ببخشد، آنچه به مردم می‌بخشی بر تو گوارا باشد،

هم به صورت بنی اسرائیل ننشینند؛ ولی حضرت موسی به آنها فهماند با اینکه سرانجام پیروز خواهند شد، اما راه درازی در پیش دارند، و این پیروزی طبق سنت الهی در سایه استقامت و کوشش و تلاش به دست خواهد آمد؛ همان‌گونه که آیه مورد بحث می‌فرماید: موسی گفت: امید است پروردگار شما دشمنتان را نابود کند و شما را جان‌نشینان آنها در زمین قرار دهد (مکارم شیرازی و همکاران، ۱۳۸۵، ج ۶، ص ۳۱۲). طبق این آیه، مدیر باید به جای توبیخ و تنبیه افراد به خاطر انتقادهایشان، به انتقادهای گوش فرا دهد و پاسخ‌هایی بدهد که کارمندان به اصلاح امور امیدوار گردند (قرائتی، ۱۳۸۷، ص ۴۵).

همچنین در آیه‌ای دیگر می‌خوانیم: «وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أذُنٌ قُلُّ أذُنٌ خَيْرٌ لَّكُمْ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَيُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ وَرَحْمَةٌ لِّلَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ رَسُولَ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ» (توبه: ۶۱)؛ از آنها کسانی هستند که پیامبر را آزار می‌دهند و می‌گویند: «او آدم خوش‌باوری است!» بگو: «خوش‌باور بودن او به نفع شماست! (ولی بدانید) او به خدا ایمان دارد؛ و (تنها) مؤمنان را تصدیق می‌کند؛ و رحمت است برای کسانی از شما که ایمان آورده‌اند!» و آنها که رسول خدا را آزار می‌دهند، عذاب دردناکی دارند.

در این آیه، همان‌گونه که از مضمون آن استفاده می‌شود، سخن از فرد یا افرادی در میان است که پیامبر صلی الله علیه و آله را با گفته‌های خود آزار می‌دادند و می‌گفتند: او انسان خوش‌باور، و دهن‌بینی است. آنها در حقیقت، یکی از نقاط قوت پیامبر صلی الله علیه و آله را که وجود آن در یک رهبر کاملاً لازم است، به عنوان نقطه ضعف نشان می‌دادند و از این واقعیت غافل بودند که یک رهبر محبوب، باید نهایت لطف و محبت را نشان دهد، و حتی الامکان عذرهای مردم را بپذیرد، و در مورد عیوب آنها پنده‌داری نکند (مگر در آنجا که این کار موجب سوءاستفاده شود)؛ از این‌رو،

و اگر چیزی را از کسی باز می‌داری با مهربانی و پوزش خواهی همراه باشد» (نهج البلاغه، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

### تکریم زیردستان با مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها

مشورت و رایزنی در آموزه‌های اسلامی چنان اهمیت دارد که خداوند پیامبرگرامی اش را با آنکه معصوم بود و با منبع وحی ارتباط داشت، به مشورت با اصحاب و نظرخواهی از آنان مأمور کرد (دلشادتهرانی، ۱۳۸۹، ص ۲۷۷). قطع نظر از نیاز رهبر به اینکه راه‌حل‌های مشکلات خود را از پیشنهاد‌های پیروان خود کشف کند، رهبری مشورتی مستلزم شخصیت دادن به پیروان و به حساب آوردن آنها و زایل ساختن هرگونه احساس حقارت در آنهاست (مطهری، ۱۳۶۴، ص ۲۱۸-۲۱۹). نظر به اهمیت این موضوع در توانمندسازی، پرورش و به تبع آن، تکریم کرامت انسانی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از دستورات مهم اسلامی است و انعکاس وسیعی در قرآن مجید و روایات اسلامی دارد، به گونه‌ای که یکی از سوره‌های قرآن مجید به این مضمون (شوری) نام‌گذاری شده است. ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (شوری: ۳۸)؛ و کسانی که دعوت پروردگارشان را اجابت کرده و نماز را برپا می‌دارند و کارهایشان به صورت مشورت در میان آنهاست و از آنچه به آنها روزی داده‌ایم انفاق می‌کنند. با توجه به این آیه، بنای تصمیم‌گیری در زمام‌داری و مدیریتی خردمندانه بر پرهیز از خودرایی و استبداد، و پایبندی به مشورت و رایزنی است؛ و این موضوع در آموزه‌های دینی چنان جایگاه دارد که در قرآن کریم از مهم‌ترین مسائل و از جمله فرایض و از ویژگی‌های مورد تشویق و تأیید به‌شمار آمده و در کنار استجاب خدا و نماز و انفاق مطرح شده است.

قابل توجه اینکه خود پیامبر ﷺ با اینکه عقل کل بود

و با مبدأ وحی ارتباط داشت، در مسائل مختلف اجتماعی و اجرایی، در جنگ و صلح و امور مهم دیگر، به مشورت با یاران می‌نشست، و حتی گاه نظر آنها را ترجیح می‌داد (با اینکه مشکلاتی از این ناحیه حاصل می‌شد)، تا الگو و اسوه‌ای برای مردم باشد؛ چراکه برکات مشورت از زیان‌های احتمالی آن به مراتب بیشتر است؛ هرچند نتیجه مشورت در برخی از موارد، سودمند نباشد. اما از نظر کلی، منافع آن در مجموع، به مراتب بیش از زیان‌های آن است و اثری که در آن برای پرورش فرد و اجتماع و بالا بردن شخصیت آنها وجود دارد از همه این‌ها بالاتر است (مکارم شیرازی و همکاران، ۱۳۸۵، ج ۲۰، ص ۴۶۲). رسول خدا ﷺ می‌فرمایند: هیچ قومی مشورت نکردند جز آنکه به بهترین امور هدایت یافتند» (جوادی آملی، ۱۳۹۱، ص ۴۸۵). امیرمؤمنان علی علیه السلام نیز در حدیثی فرموده‌اند: هیچ پشتیبان و تکیه‌گاهی همچون مشورت نیست (همان).

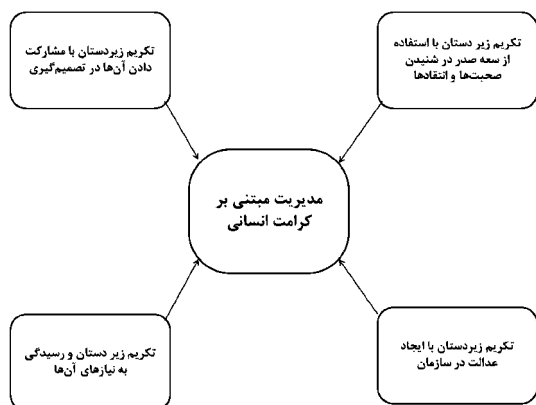
در واقع، مهم‌ترین مسئله اجتماعی، همان اصل شورا است که بدون آن، همه کارها ناقص است. یک انسان هر قدر از نظر فکری نیرومند باشد، نسبت به مسائل مختلف تنها از یک یا چند بعد می‌نگرد، و از این‌رو، ابعاد دیگر بر او مجهول می‌ماند، اما هنگامی که مسائل در شورا مطرح گردد و عقل‌ها و تجارب و دیدگاه‌های مختلف به کمک هم بشتابند مسائل کاملاً پخته و کم‌عیب و نقص می‌گردد، و از لغزش دورتر است.

### تکریم زیردستان با ایجاد عدالت در سازمان

از جمله مسائلی که در رعایت ارزش و کرامت انسانی در سازمان بسیار حایز اهمیت است، احساس عدالت و عدم تبعیض در تمامی کارکردهای سازمانی است. عدالت در زمام‌داری و مدیریت، حفظ خود از تمایلات نفسانی، توان قرار دادن هر چیزی در جای خودش، رساندن هر حق‌داری به حقش و پرهیز از تبعیض است (دلشادتهرانی،

شود، دلیل وی را نپذیرد و او با خدا سر جنگ دارد تا زمانی که بازگردد و توبه آرد، و هیچ چیز چون بنیاد ستم نهادن نعمت خدا را دگرگون نمی‌کند، و کیفر او را نزدیک نمی‌سازد، که خدادعای ستم‌دیدگان را می‌شنود، و در کمین ستم‌کاران است. مردم‌گرایی، حق‌گرایی دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند. خواص جامعه همواره بار سنگینی را بر حکومت تحمیل می‌کنند؛ زیرا در روزگار سختی یاری‌شان کمتر، و در اجرای عدالت از همه ناراضی‌تر، و در خواسته‌هایشان پافشارتر، و در عطا و بخشش‌ها کم‌سپاس‌تر، و به هنگام منع خواسته‌ها دیرعذرپذیرتر، و در برابر مشکلات کم‌استقامت‌تر می‌باشند. در صورتی‌که ستون‌های استوار دین، و اجتماعات پرشور مسلمین، و نیروهای ذخیره دفاعی، عموم مردم می‌باشند، پس به آنها گرایش داشته باش و اشتیاق تو با آنان باشد» (نهج البلاغه، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

با توجه به مطالبی که در باب مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی ذکر شد، الگوی زیر جهت تکریم کرامت انسانی و به کارگیری سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی در سازمان‌ها ارائه می‌گردد.



شکل (۱): الگوی مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی

۱۳۸۹، ص ۱۷۳). انصاف‌ورزی در حکومت و مدیریت، یعنی: نصف کردن سود و زیان میان خود و دیگران و پاس داشتن داد و حفظ حقوق دیگران همانند حفظ حقوق خود. جایگاه عدالت و انصاف در مدیریت و اداره امور به حدی است که امام علی علیه السلام می‌فرمایند: انصاف آرایش زمام‌داری و اداره امور است (دلشادتهرانی، ۱۳۸۹، ص ۲۲۰، به نقل از: غررالحکم، ج ۱، ص ۲۳۰)). امام صادق علیه السلام نیز می‌فرمایند: «سه چیز مورد نیاز همه مردم است: امنیت، عدالت و حاصل‌خیزی» (ابن شعبه حرانی، ۱۳۸۳، ص ۳۲۰). با توجه به اهمیت این مبحث، مدیر نباید با رفتارهای تبعیض‌آمیز، بعضی نیروها را مسزوی نموده و به برخی دیگر بهای بیشتر دهد، بلکه باید نسبت به تمام نیروها توجه داشته باشد، تا موجبات انگیزش کارکنان را فراهم نماید (قرائتی، ۱۳۸۷، ص ۳۷). عدالت در اندیشه و سیره امام علی علیه السلام تدبیرکننده‌ای است عمومی که همه را در زیر چتر خویش به صلاح و سامان می‌رساند. این جهت‌گیری شامل تمامی امور می‌گردد؛ که از جمله آنها آزادی، قانون، حقوق، امکانات، دارایی‌ها و مسئولیت‌هاست (دلشادتهرانی، ۱۳۸۹، ص ۲۴۱). بنا به فرموده ایشان، آنچه موجب گرایش انسان به عدالت می‌گردد تسلط بر خویش است که باعث روی آوردن دیگران به انسان می‌گردد (همان، به نقل از: غررالحکم، ج ۱، ص ۲۳۰). در نامه‌ای که ایشان خطاب به مالک اشتر نوشته‌اند، رعایت انصاف و عدالت از جمله مواردی برشمرده شده است که رضایت خداوند را در پی دارد و در مقابل، عدم رعایت آن، دشمنی خدا را در پی دارد.

ایشان فرموده‌اند: با خدا و با مردم، و با خویشاوندان نزدیک، و با افرادی از رعیت خود که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن. اگر چنین نکنی، ستم روا داشتی، و کسی که به بندگان خدا ستم روا دارد، خدا به جای بندگانش دشمن او خواهد بود، و آن را که خدا دشمن

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف از انجام مطالعه حاضر، تبیین خاستگاه کرامت انسانی در جهت دستیابی به هدف نهایی مدیریت اسلامی، یعنی رضایت خداوند، بود. بدین منظور، با مطالعه سیره ائمه اطهار علیهم‌السلام و آیات و روایات قرآنی، هریک از راه‌کارهای پاسداشت کرامت زبردستان در سازمان مورد بررسی و بحث قرار گرفت. همان‌گونه که توضیح داده شد، در دین مبین اسلام، از جمله استلزامات حکومت و مدیریت صحیح در جهت نیل به رضایت خداوند متعال، نگاه انسان‌گرایانه است؛ یعنی برای همه ارزش و کرامت و حرمت قایل شدن، و حکومت و مدیریت را برای آنان و در خدمت ایشان دیدن. بنابراین، آنچه در تمامی کارکردها و تصمیمات سازمانی باید مدنظر قرار گیرد، تأثیری است که این تصمیمات و کارکردها می‌توانند بر شأن و کرامت انسان‌ها داشته باشند. در واقع، وجه تمایز نگاه اسلام به مدیریت و نگاه نظام سرمایه‌داری به مدیریت، در هدف نهایی و وسیله‌ای است که برای رسیدن به این هدف انتخاب می‌شود. در دین مبین اسلام، مدیران باید ضمن توجه نمودن به نیازهای مادی و معنوی زبردستان و تأمین آنها دغدغه داشتن زندگی مناسب و آبرومند را در آنها برطرف نمایند تا از این طریق ضمن دستیابی به هدف اصلی و معنوی خود (رضایت خداوند)، به اهداف مادی خود که در قالب اهداف سازمانی نمود می‌یابند نیز، از طریق ایجاد انگیزش در کارکنان، جامعه عمل بپوشانند. به علاوه، اسلام بر آنچه که امروزه تحت عنوان «توسعه و توانمندسازی کارکنان» بیان می‌شود بسیار تأکید نموده و راه‌حل مناسب برای این منظور را افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌داند. از جمله موارد مهم دیگری که در این مطالعه به آن اشاره شد، سعه صدر مدیران در شنیدن انتقادات و صحبت‌های زبردستان بود. همان‌گونه که در این

زمینه بحث شد، همواره ممکن است مدیریت از سوی کارکنان با انتقادات و احیاناً نکوهش‌هایی مواجه شود؛ در این‌گونه مواقع بر مدیران لازم است تا با سعه صدر کامل و با حفظ کرامت و احترام نیروی انسانی زیردست خود صبورانه به انتقادات گوش فرا دهد و پاسخ‌های قانع‌کننده‌ای را به آنها دهد. به علاوه، با توجه به اینکه عدالت و برابری از جمله موارد بسیار مورد تأکید دین اسلام است و در حفظ کرامت و شأن انسان‌ها بسیار حایز اهمیت است، چنین امری باید به‌جد مورد توجه مدیران باشد؛ به گونه‌ای که با نگاه و برخوردی عادلانه با تمامی زبردستان، جوی عادلانه را در سازمان به وجود آورند و از این طریق، تکریم حرمت و کرامت انسانی زبردستان را عملی سازند. در پایان با توجه به اهمیت کرامت انسانی و جایگاه آن در مدیریت اسلامی، به سایر محققان توصیه می‌گردد با بذل توجه و دقت بیشتری این موارد را در سازمان‌های امروزی مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- نهج‌البلاغه (۱۳۸۵)، ترجمه محمد دشتی، قم، ظهور شفق.  
ابن شعبه حرانی، ابومحمد (۱۳۸۳)، تحف العقول، ترجمه ح. مروتی، بی‌جا، حبل‌المتین.  
جوادی آملی، عبدالله (۱۳۹۱)، مفاتیح الحیات، قم، اسراء.  
دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۸۹)، دلالت دولت: آیین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک‌اشتر، تهران، دریا.  
صدوق، محمدبن علی (۱۳۹۰)، الامالی، ترجمه ابوالفضل هدایتی، بی‌جا، اکرام.  
قرائتی، محسن (۱۳۸۷)، ۳۰۰ نکته در مدیریت اسلامی، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.  
کلینی، محمدبن یعقوب (۱۳۸۹)، اصول کافی، ترجمه سیدجواد مصطفوی، تهران، مؤسسه الوفاء.  
مصباح، محمدتقی (۱۳۸۱)، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، نگارش محمدرضا متقی‌فر، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رضی‌الله‌عنه.  
مطهری، مرتضی (۱۳۶۴)، امامت و رهبری، تهران، صدرا.  
مکارم شیرازی، ناصر و همکاران (۱۳۸۵)، تفسیر نمونه، تهران، دارالکتب اسلامی.