فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۱۸،
دوره اول،
سال سوم،
تابستان ۱۳۹۹،
صص ۳۵-۶۱

مدل سازی مدیریت اسلامی با رویکرد الگوی رهبری تناسبی طبق آموزه‌های نهج البلاغه

حسین حبیبی تبار[۱] محسن ریحانی[۲]

چکیده

ویژگی‌های اجتماعی بودن از فطریات انسان است و تاریخ بشر و آثار باقیمانده از قرون و اعسار گذشته بیانگر آن است که انسان همیشه در اجتماع و به صورت دسته جمعی زندگی می‌کرده است و از آنجایی که در اجتماع منافع و مقاصد افراد به یکدیگر وابسته و مرتبط است، بنابراین یکی از ارکان زندگی اجتماعی، مدیریت و رهبری است و مدیریت محور اصلی زندگی می‌باشد و عدم مدیریت صحیح خود بزرگترین مانع اجتماعی انسانهاست و حضرت علی (ع) نسبت به این موضوع هشدار داده است، که ایشان می‌فرمایند که نگرانی من از آن است که نابخردان و نابکاران این امت زمامداری را به دست آورند، مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را به بندگی و خدمت خود گیرند و با صالحان در پیکار باشند و فاسقان را یاران خود سازند. در این پژوهش از تالیفات متعدد در زمینه مدیریت اسلامی منتج از نهج البلاغه استفاده شده است و از نظر رویکرد پژوهشی با توجه به اینکه در خصوص یک فرآیند اجتماعی می‌باشد از رویکرد سیستماتیک بهره برده شده است و همچنین از نظر طرح تحقیق کیفی بوده و ازشیوه تحلیلی محتوا استفاده شده و از روش کتابخانه‌ای و از ابزار فیش برای ثبت داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است. پژوهش حاضر به دنبال آن بوده که با الهام از آموزه‌ها، خطبه‌ها و نامه‌های امام علی (ع) در نهج البلاغه، مسائل مربوط به مدیریت اسلامی و رهبری را تجزیه و تحلیل نموده و به یک الگوی مدیریت اسلامی برسد و همچنین با استخراج سبک رهبری امام علی (ع) از متن نهج البلاغه که از آن با عنوان الگوی رهبری تناسبی یاد شده است، یک مدل سازی مدیریت اسلامی تدوین نماید.

کلمات کلیدی: الگو، مدیریت اسلامی، رهبری تناسبی، نهج البلاغه، امام علی (ع).

۱ - استادیار، گروه آموزشی معارف اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران (نویسنده مسئول)

Habibi.tabar@yahoo.com

۲ - دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران

reyhani.mohsen@gmail.com

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه

مدیریت در نظام اسلامی، مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های اسلامی است که پیاده کردن ارزش‌ها و نظریه‌های اسلام و جلوه عینی یافتن آن‌ها، راهکاری متناسب و هماهنگ با این ارزش‌ها را می‌طلبد، که نامش «مدیریت اسلامی» است. از این زاویه اهمیت و ضرورت مدیریت اسلامی و تبیین آن، به اندازه ضرورت و اهمیت پیاده شدن فرهنگ اسلام است و نفی آن، به معنای عدم امکان تحقق عینی اسلام و فرهنگ آن است (امیری،۱۳۹۳: ۹۰۸).

امروزه در راستای ضرورت تحول در علوم انسانی-اسلامی، به ویژه موضوع طراحی نقشه جامع تحقق مدیریت اسلامی، افراد حقیقی و حقوقی مختلفی، جهت پر کردن این خلاء حیاتی، احساس وظیفه می‌کنند و به این امر اهتمام داشته‌اند. در رأس این مهم، مقام معظم رهبری و تأکیدات معظم‌له در قالب رهنمودهای راهبردی قرار دارد. پرهیز از انفعال و استفاده بهینه از همه امکانات و فرصت‌ها در پیمودن درست فرایند تولید علوم انسانی- اسلامی و به ویژه مدیریت، مستلزم طراحی الگویی جامع برای مدیریت اسلامی و نسبت دادن آن به اسلام و منابع اصیل آن از طریقی منعطفی و هوشمند است (اعتصامی و فاضلی،۱۳۸۸: ۱۰۲).

قطعاً در این راستا، مدیریت از دیدگاه نهج البلاغه، می‌تواند راهگشای اعمال مدیریت ارزش محوری در سازمانها و اجتماعات گوناگون باشد (ضمیری، ۱۳۷۸: ۵).

عدم مدیریت صحیح خود بزرگترین و سخت‌ترین مانع اجتماعی مردمان است و امیر المؤمنان علی (ع) نسبت به آن چنین هشدار داده است: «نگرانی من از آن است که نا بخردان و نابکاران این امت زمامداری را بدست آرند، و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او رابه بندگی و خدمت خود گیرند و با صالحان در پیکار باشند و فاسقان را یاران خود سازند» (دشتی،۱۳۸۹: نامه ۶۲).

امیر المومنین علی (ع) مدیریت را محور و قطب می‌دانند، تمام مسایل را در جامعه اسلامی بر محور مدیر و مدیریت خلاصه می‌کنند و می‌فرمایند: «تدبیر و مدیریت خود سرمایه اندک را افزون می کند، اما مدیریت و تدبیر سوء و ضعیف سرمایه انبوه را نیز نابود و زائل می سازد». امام علی (ع) در جای دیگر می فرمایند: «رجعت و سیر قهقرایی چهار علت عمده دارد که مهمترین آن سوء مدیریت است»(دشتی،۱۳۸۹: کلام ۲۲۴).

نهج البلاغه، بی تردید پس از قرآن کریم گرانقدرترین و ارزشمندترین میراث فرهنگی اسلام است. این کتاب مجموعه‌ای است به ابعاد وجودی یک انسان کامل، زیرا نازلات و صادرات وجودی است که والاترین وجود پس از پیامبر اکرم (ص) است. نهج البلاغه عنوانی است که سیدرضی برای منتخبی از خطبه‌ها و مواعظ، نامه‌ها و عهدنامه ها، کلمات کوتاه و قصار امیر مؤمنان علی علیه السلام برگزیده است. سخن امام علی (ع)، والاترین سخن پس از کلام خداوند و

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

پیامبر اکرم است، چنانکه دربارهٔ سخن آن حضرت گفته‌اند: «پایین‌تر از سخن خداوند و بالاتر از گفتار همهٔ مخلوقات است» (الحسینی الخطیب، ۱۴۱۰ ه: ۴۳).

اما بارزترین نمودهای مدیریت اسلامی در کلام امیرالمومنین امام علی (ع) نهفته شده که در کتاب شریف نهج البلاغه گردآمده است. امیرالمومنین(ع) در شناخت جایگاه مدیر و رهبر می فرماید: «همانا موقعیت من همانند قطب وسط آسیاب است» و در جای دیگر می فرماید: «موقعیت رهبر و فرمانده همانند نقش نخ تسبیح است که دانه ها را به هم پیوند می دهد، وقتی رشته پاره شد، دانه ها پراکنده می شوند و بدون نتیجه خواهند ماند و هیچ گاه در کنار یکدیگر جمع نخواهند شد»(نهج البلاغه، خطبهٔ ۳).

اندیشه های مدیریتی امام علی(ع) از دیگر اندیشه‌های بشری متمایز است و ویژگی هایی دارد که هیچ اندیشمند غربی در دانش مدیریت به آن دست نیافته است. امام علی(ع) با نگرش انسانی به مدیریت می‌نگرد؛ زیرا آنچه در افق مدیریت مطرح است، انسان است و انسان، ابزار نیست. امام، سازمان (جامعه) را چون سیستم منظمی می‌داند که هدفی والا دارد. ازاین‌رو، به برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری نیازمند است. در این سیستم، تمام اجزا با یکدیگر تعامل دارند و به طور متقابل به یکدیگر وابسته اند و برای رسیدن به مقصد متعالی در تلاش هستند. (دشتی، ۱۳۸۹: ۱۷).

بر این اساس، محقق درصدد است تا با بهره گیری از آموزه ها، خطبه ها و فرمایشات امام علی (ع)، الگویی از مدیریت اسلامی را ارائه نماید و در این راه از روش نظریه زمینه‌ای و یا داده بنیاد برای مدلسازی و تدوین تئوری استفاده نموده است.

مفهوم مدیریت اسلامی

مدیریت فرآیندی است که بوسیلهٔ آن کوشش‌های فردی و گروهی برای رسیدن به اهداف مشترک با هم هماهنگ می‌شوند (صادق پور و مقدس،۱۳۸۰: ۵۰).

هنر ادارهٔ مجموعه امکانات و استعدادهای مادی و معنوی در یک سازمان را، براساس آگاهی‌های مناسب، بخاطر بهتررسیدن به هدف را مدیریت گویند (تقوی دامغانی،۱۳۸۶: ۱۸).

مدیرت فرآیند بکارگیری مؤثر وکارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که براساس نظام ارزشی مورد قبول و برای رسیدن به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد (صفرزاده، ۱۳۸۵: ۴).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شهیدمرتضی مطهری در تعریف مدیریت اسلامی بیان داشتند، مدیریت اسلامی عبارت است از:«لیاقت و شایستگی شناخت، نگهداری، بهره‌داری و توسعه سرمایه هایی که در اختیار انسان قرار دارد». استاد مطهری در کتاب امدادهای غیبی در زندگی بشر و در باب تعریف رشد آورده است:«اگر بخواهیم کلمه رشد را به مفهوم عام خودش که شامل همه انواع رشدها در همه موارد بشود تعریف کنیم، باید بگوییم: رشد یعنی اینکه انسان شایستگی و لیاقت اداره و نگهداری و بهره برداری یکی از سرمایه‌ها و امکانات مادی و یا معنوی را که به او سپرده می‌شود، داشته باشد، یعنی اگر انسان در هر ناحیه از نواحی زندگی که حکم یک شأن و وسیله‌ای را دارد، شایستگی اداره و نگهداری و بهره‌برداری از آن را داشته باشد، چنین شخصی در آن کار و در آن شأن رشید است؛ حال آن چیز هر چه می‌خواهد باشد، همه آن چیزها و اشیائی که وسائل و سرمایه‌های زندگی هستند. سرمایه به مال و ثروت انحصار ندارد. مردی که ازدواج می‌کند خود ازدواج و زن و فرزند و کانون خانوادگی، وسائل و به تعبیر دیگر، سرمایه‌های زندگی او هستند و یا شوهر برای زن و زن برای شوهر حکم سرمایه را دارد(عابدی جعفری و ازگلی،۱۳۸۳: ۴۹).

افزون بر تعریف یادشده، تعریف‌های متعدد و در عین حال متنوعی درباره مدیریت اسلامی وجود دارند که به پاره ای از آنها اشاره می شود:

– آیت الله مکارم شیرازی، مدیریت اسلامی را این گونه بیان کرده است:«عالم هستی تحت مدیریت واحدی قرار دارد و این مدیریت الله است، انسان خلیفه الله و عالم اصغر است ...این الگو به ما می‌گوید، مدیریت صحیح تنها در پرتو ارتباط مستقیم با معاونان محدود و مورد اعتماد است و مدیر نباید با تمامی نفرات ارتباط مستقیم برقرار سازد»(محمودی،۱۳۸۹).

– از سوی دیگر، آیت الله مصباح یزدی، با بر شمردن مدیریت مدیران مسلمان به عنوان مدیریت اسلامی، بر این باور است که:«نظام ارزشی اسلام، مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و این معنای صحیح مدیریت اسلامی است»(مصباح یزدی،۱۳۸۶: ۲۸۳).

افجه‌ای، مدیریت اسلامی را مقوله ای مکتبی می‌داند و وظیفه مکتب نیز از نظر او ارائه راه‌حل هایی هستند که با مفهوم عدالت خواهی سازگارند(افجه‌ای،۱۳۸۴: ۶).

– دیگری، مدیریت از دیدگاه اسلام را در مسیر نزدیک شدن به خداوند می‌داند. بدین معنا که در همه سطوح آن زهد و تقوا پیشه می‌شود، سعی در بخشش و ارشاد فزونی می‌یابد و جلب رضایت اکثریت بیشتر می‌شود(عسگریان، ۱۳۸۰: ۵۲).

–در تعریفی دیگر، مدیریت اسلامی عبارت است از:«مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی الله را فراهم نماید و مطابق کتاب و سنت و سیره و روش پیامبر و امامان معصوم و با استفاده از علوم و فنون و تجارب بشری در جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند»(روحی عزیزی و مهدوی،۱۳۹۰).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

–مشرف جوادی معتقد است:«زمانی که صحبت از مدیریت در اسلام می‌شود، ابتدا منظور اداره امور و بهره برداری صحیح از نعمت‌های الهی براساس اعتقاد به جهان بینی توحیدی است، یعنی کلیه اعمال و رفتار انسان‌ها و یا مدیران باید بر مبنای جهان بینی توحیدی باشد و فلسفه توحیدی ایجاب می‌کند که اعمال یک مدیر، علاوه بر انطباق با جهان بینی توحیدی، با اصول و اهداف جامعه اسلامی نیز تطبیق داشته باشد»(مشرف جوادی، ۱۳۸۷: ۳).

–نبوی، مدیریت اسلامی را این چنین تعریف کرده است:«مدیریت هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول اهداف سازمانی است، به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد»(نبوی، ۱۳۸۳: ۳۳).

–حمیدی زاده، مدیریت را به عنوان یک بینش مطرح می‌کند و مدیر نیز عضوی از اعضای آفرینش است که باید همراه و هماهنگ با ضوابط و قوانین کلی آن باشد؛ زیرا تشکیلاتی که به وی سپرده شده، هدفش در جهت نظم کلی جهان و برای پیشبرد فعالیت‌های بشری به منظور دستیابی به سطوح آرمانی است(حمیدی زاده،۱۳۸۷: ۲).

– آخرین تعریف، مدیریت اسلامی را این گونه بیان می دارد:«شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی، برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است»(پیروز و دیگران،۱۳۸۶: ۱۱).

روند اجرای پژوهش

در اولین گام از این مطالعه تفاسیر متعددی که از عهدنامه به عمل آورده بود و هم چنین تألیفات مختلفی که در زمینه مدیریت اسلامی مطالبی ارائه داده بودند مورد مطالعه قرار گرفت و سپس براساس سؤالات تحقیق تک تک جملات عهدنامه مورد بررسی قرار گرفت و مفهوم‌پردازی و به به عبارتی کدگذاری باز از این جملات صورت گرفت. یعنی ابتدا برای هر جمله‌ای یک نام و یا به عبارتی یک مفهوم که از درون جملات برداشت شده، اختصاص داده می‌شود و بعد از آن مفاهیم مشابه در یک طبقه به نام مقوله قرار می‌گیرند. در اینجا داده‌های متنوعی که در مفهوم پردازی با آن سروکار داشتیم کاهش می‌یابد و باز مقوله‌های مشابه در طبقه دیگری به نام مقوله کلی قرار می‌گیرند. در مرحلهٔ دوم که گذاری محوری نام دارد، یک مقوله به عنوان مقوله به عنوان مقوله هسته‌ای از میان مقوله‌های کلی ویا انتزاعی‌تر از مقوله‌های کلی انتخاب می‌شود و سایر مقولات به نحوی با آن مرتبط می‌شوند. این مرحله مستلزم ترسیم شکلی است که نمودار کدگذاری نامیده می‌شود در سومین مرحله از کدگذاری که که کدگذاری گزینشی نام دارد رابطه میان مقولات به دست آمده در کدگذاری محوری را مدنظر قرار داده و مدل نهایی از دل داده‌ها استخراج می‌شود.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

خصوصیات شخصی لازم و ضروری در مدیریت اسلامی

در فرآیند اموری که مدیر برای اعمال مدیریت بدان نیاز دارد، ابزاری است که به سبب آن قادر باشد عوامل انسانی، منابع، امکانات و تجهیزات را به کنترل و فرمانبرداری خود وادار نماید. از نظر الطاف الهی، برخی از انسان‌ها دارای استعداد ذاتی هستند و اینان هستند که با تربیت اسلامی اندیشه‌های والایی کسب می‌کنند و با فراگیری معارف الهی می‌توانند بر امور تحت فرماندهی خود تسلط یابند و فارغ از هر نتیجه‌ای که از عملکردشان حاصل می‌شود با قلبی سلیم به سوی خداوندشان رهسپار گردند. نظر به اینکه هر یک از ابعاد شخصیتی مدیر باید برگرفته از مفاهیم و تعالیم اسلامی باشد. از این روی، ویژگی‌های برجسته‌ای که مدیران برای تصمیم گیری و پیشبرد اهداف خود نیاز دارند. در این قسمت به مهمترین خصوصیات شخصی ضروری در مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱- خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله تقوا)

گزاره	مفهوم	شاخص	مولفه
۱-این دستوری است که بنده خدا علی امیر مؤمنان به «مالک بن حارث اشتر» در فرمانش به او صادر فرموده است	بنده خدا	تواضع	تقوا
۲-نخست او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش فرمان می‌دهد.	ترس از خدا	ترس از خدا	تقوا
۳- متابعت از آن چه در کتاب خدا آمده از فرائض و واجبات و سنت‌ها...	متابعت از کتاب خدا	اطاعت از قرآن و سنت	تقوا
۴-به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های تا به جای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس خویشتن داری را پیش گیرد زیرا که...	خویشتن داری	جلوگیری از هوای نفس و شهوات	تقوا
۵- بنابراین باید محبوب‌ترین ذخیره در پیش تو عمل صالح باشد، زمام هوا و هوس خویش را در دست گیر	عمل صالح و بخل نسبت به خویشتن	عمل صالح	تقوا
۶- در این موارد از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنها عطا کن که دوست داری خداوند از چشم پوشی و عفوش به تو عنایت کند	گذشت و چشم پوشی	کرامت نفس	تقوا
۷- هرگز خود را در مقام نبرد با خدا قرار مده! چرا که تو تاب کیفر او را نداری و از عفو و رحمت او بی نیاز نیستی.	عفو و رحمت خدا	اعتقاد به آخرت	تقوا
۸- هیچ گاه از کیفری که نموده‌ای به خود مبال	به خود نبالیدن	کرامت نفس	تقوا
۹-هرگز نسبت به کار خشم آلودی که پیش می‌آید و راه چاره دارد سرعت به خرج مده.	کار خشم آلود	کظم غیظ	تقوا
۱۰- مگو من مأمورم و بر اوضاع مسلطم، امر می‌کنم و باید اطاعت شود که این موجب...	امر می‌کنم	دوری از تکبر	تقوا

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱۱- آنگاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت ملک خداوند که مافوق توست و.. نظر افکن	عجب و خودپسندی	دوری از تکبر	تقوا
۱۲-باید آن‌ها که نسبت به رعیت عیب جوترند از تو دورتر و نزد تو مبغوض تر باشند زیرا مردم عیوبی دارند که والی در ستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است.	پوشاندن عیوب مردم	رازداری	تقوا
۱۳-هرگز نباید چیزی را به وسیله آن آن‌ها را نیرو می‌بخشی در نظر تو بزرگ آید.	پرهیز از منت گذاری	کرامت نفس	تقوا
۱۴- آن چه می‌بخشی بگونه ای ببخش که گوارا باشد بی منت و بی خشونت	پرهیز از منت‌گذاری	کرامت نفس	تقوا
۱۵-خودداری از بخشش را با لطف و معذرت خواهی توأم کن!	تواضع	تواضع	تقوا
۱۶- و به خاطر خداوندی که تو را آفریده تواضع کن و...	فروتنی	تواضع	تقوا
۱۷- نخست او را به تقوا و ترس از خداوند... فرمان می‌دهد به همان دستوراتی که هیچ کس جز با متابعت آنها روی سعادت نمی‌بیند.	پیروی از دستورات	سعادت	تقوا

(منبع حسینی زاده،۱۳۹۳).

یکی از مهمترین خصوصیات شخصی در مدیریت اسلامی، تقواست. هنگامی که باورهای ایمانی یک انسان شکل می گیرد و وحدانیت و رسالت و معاد را تصدیق می نماید، زیربنای تقوا شکل می‌گیرد، بر این اساس، تقوا مرحله کاربردی ایمان است.

الف-مفهوم تقوا

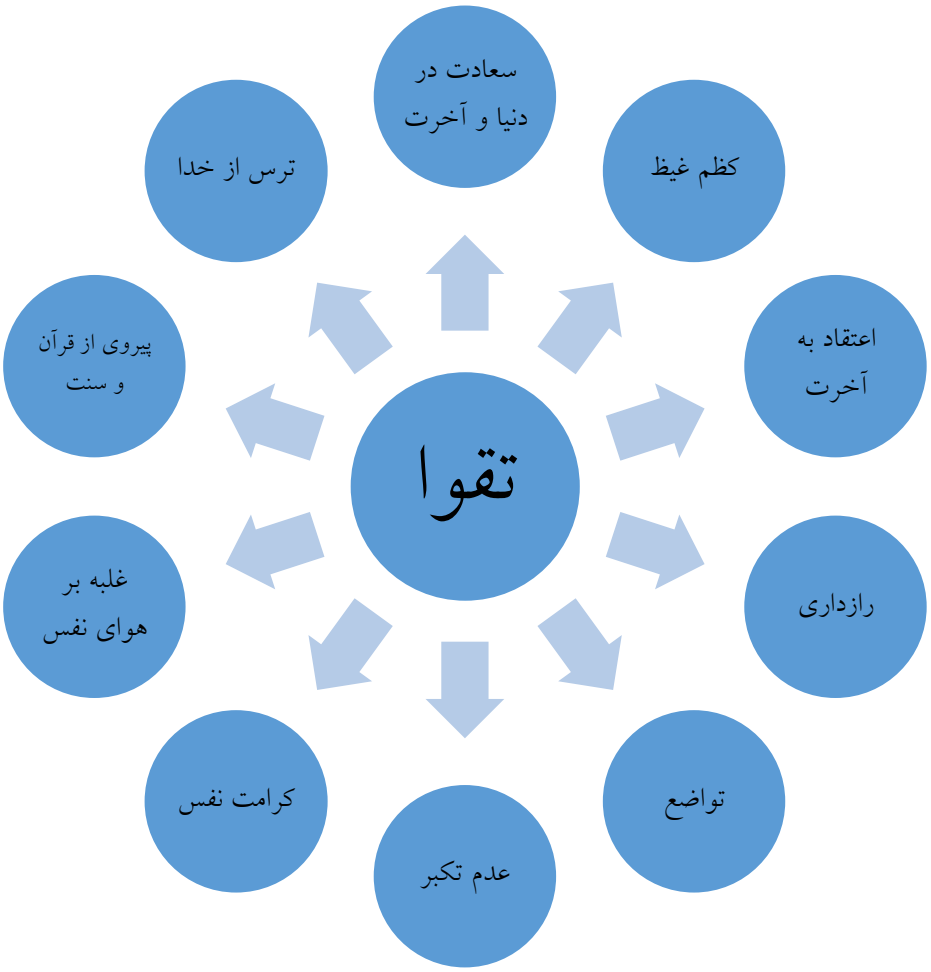
قبل از کدگذاری محوری این مقوله اصلی (تقوا) لازم است توضیح مختصری درباب تقوا و مفهوم آن ارائه شود. راغب اصفهانی می‌گوید: تقوا از ماده «وقایه» به معنی حفظ کردن چیزی در برابر آفات است، تقوا به معنی محفوظ داشتن روح و نفس است از آن چه بیم می‌رود و به آن زیان رساند؛ سپس به خوف و ترس نیز تقوا گفته شده است و در لسان شرع آن را به خویشتن داری در برابرگناه و محرمات اطلاق می‌کنند وکمال آن به ترک بعضی از مباحات مشکوک است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲، واژه تدبیر).

امیرمؤمنین علی (ع) وجود خصلت‌های ناپسند و آلودگی‌ها را موجب تباهی سازمان و گمراهی مردمان و نابودی آنان دانسته‌اند و فرموده‌اند: «و شما خوب می دانید که نه جایز است بخیل بر ناموس و جان و غنیمت‌ها و احکام مسلمانان ولایت یابد و امامت آنان را عهده دار شود تا درمال های آنان حریص گردد، و نه نادان تا به نادانی خویش مسلمانان را به گمراهی برد، و نه ستمکار تا به ستم، عطای آنان را ببرد، و نه حیف و میل کننده‌ی اموال تا به مردمی ببخشد ومردمی را محروم سازد، و نهان که به خاطر حکم، رشوه ستاند تا حقوق را پایمال کند، و آن را چنان که باید نرساند، و نه آن که سنت را ضایع سازد، و امت را به هلاکت اندازد» (دشتی،۱۳۸۹: ۱۳۱).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

بنابراین با توجه به روایات متعددی که در این زمینه موجود است و با توجه به متن عهدنامه این مقوله به عنوان یکی از خصوصیات اخلاقی لازم در شخصیت مدیر انتخاب شده است. درمتن عهد نامه می‌خوانیم: «نخست او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا (قرآن) به ان امر شده است فرمان می‌دهد: به متابعت اوامری که در کتاب الله آمده، فرایض و واجبات و سنت‌ها، همان دستوراتی که هیچ کس جز با متابعت آنها روی سعادت نمی‌بیند و جز با انکار و ضایع ساختن آنها در شقاوت و بدبختی واقع نمی‌شود» (نهج البلاغه ترجمهٔ امامی و آشتیانی، نامه ۵۳).

گزاره‌هایی از این دست در متن عهد نامه بسیارند و وجود تقوا را در همه انسانها بخصوص مدیران جامعه الزامی می‌داند. زیرا تا مدیر خود اصلاح نشود نمی‌تواند افراد زیر مجموعه خود را اصلاح کند.



شکل ۱- نمودار محوری تقوا

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

از دیگر خصوصیات شخصی در مدیریت اسلامی، عدالت است. در قسمت قبلی به بررسی تقوا از دیگر خصوصیات شخصی پرداخته شد. بر مدیران در همه سطوح فرض است که در اموری که مربوط به حوزه مدیریت آنان می‌شود عدالت را به اجرا در آورند و تا دستیابی به نتیجه مطلوب از آن مواظبت نمایند. هر فردی برای برپاداشتن عدل که اگر بتواند از عهده آن برآید، عادل نامیده می‌شود. باید ابزار و آسیایی را در اختیار گیرد تا از عهده شناسایی عدل و شقوق مختلف آن در زمان‌ها، مکان‌ها و فرهنگهای متفاوت برآید، به نحوی که بتواند عدل را طوری برقرار نماید که منفعت عمومی در آن مستتر باشد هنگامی که یک مدیر بر پایه امکانات و ابزار معرفی شخصیتی خویش در آمری حکم میراند. قصد و نیت وی برقراری عدالت است.

جدول ۲- خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله عدالت)

گزاره	مفهوم	شاخص	مولفه
۱- نسبت به خداوند و نسبت به مردم از جانب خود و از جانب افراد خاص خاندانت و از جانب رعایایی که به آنها علاقمندی انصاف به خرج ده آگه اگر چنین نکنی ستم نموده‌ای	پرهیز از ظلم به بندگان خدا بخاطر علاقه به خود و وابستگان	دوری از ستم	عدالت
۲- باید محبوبترین کارها نزد تو اموری باشند که با حق و عدالت موافق‌تر و با رضایت عامه هماهنگ‌تر است.	حق و عدالت	رضایت عامه	عدالت
۳-هر یک از نیازمندان به مقدار اصلاح کارشان بر والی حق دارند.	حق نیازمندان	ادای حق	عدالت
۴- بدان برترین چیزی که موجب روشنایی چشم زمامداران می‌شود، برقراری عدالت در همه بلاد و آشکار شدن علاقه رعایا نسبت به آنهاست.	برقراری عدالت	وفاداری مردم به حکومت	عدالت
۵- باید زحمات هر کدام از آنها را به دقت بدانی. و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی.	زحمات هر کدام	برخورد منصفانه	عدالت
۶- بنابراین از احتکار به شدت جلوگیری کن... باید معاملات با موازین عدل صورت گیرد با نرخ‌هایی که نه به فروشنده زیان رساند و نه به خریدار!	جلوگیری از احتکار	جلوگیری از احتکار	عدالت
۷-چرا که میان رعایا یا این گروه از همه به احقاق حق محتاج‌ترند و باید در ادای حق تمام افراد در پیشگاه خداوند عذر و دلیل داشته باشی!	ادای حق نیازمندان	ادای حق	عدالت

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۸-ملتی که حق ضعیفان از زورمندان در میان آنان با صراحت گرفته نشود هرگز پاک و پاکیزه نمی‌شود و روی سعادت نمی‌بیند.	حق ضعیفان	ادای حق	عدالت
۹- ریشه ستم آنان را با قطع وسایل از بیخ برکن و به هیچ یک از اطرافیان و بستگان خود، زمینی از اراضی مسلمانان وامگذار	اعمال ضوابط بجای روابط	جلوگیری از ستم	عدالت
۱۰- حق را درباره آنها که خواهان حقند چه خویشاوند و چه بیگانه رعایت کن و...	اعمال ضوابط بجای روابط	جلوگیری از ستم	عدالت
۱۱- خدا را! خدا را! در مورد طبقه پایین آن‌ها که راه چاره ندارند یعنی مستمندان و نیازمندان... و قسمتی از غلات و خاصه جان اسلامی را در هر محل به آنها اختصاص ده و باید حق همه آنها را مراعات کنی	حق نیازمندان	ادای حق	عدالت
۱۲- می‌توانی با این عمل که آنها را به عدالت و مهربانی عادت داده‌ای به آنان مطمئن باشی چرا که گاهی برای تو گرفتاری‌هایی پیش می‌آید که باید بر آنها تکیه کنی	عدالت و مهربانی	وفاداری مردم به حکومت	عدالت
۱۳-از امتیاز خواهی برای خود در آنچه مردم در آن مساوی هستند بپرهیز..	امتیاز خواهی	پرهیز از امتیازخواهی	عدالت

(منبع حسینی زاده،۱۳۹۳).

همان گونه که مشاهده می گردد، عدالت یکی از خصوصیات شخصی در امر مدیریت اسلامی است. لازم است به مفهوم عدالت پرداخته شود.

ب-مفهوم عدل و عدالت

عدل در لغت به معنای میانه روی در کارها، حد وسط دو امر مخالف و متناقض، برابری و همسانی است (اتابکی، ۱۳۸۰: ۱۸۲۹).

مجموعاً سه معنی و یا سه مورد استعمال برای این کلمه وجود دارد:

الف- موزون بودن. در قرآن کریم آمده است: «والسماء رفعها و وضع المیزان» (الرحمن، آیه ۷). در تفسیر این آیه مفسّران گفته‌اند مقصود این است که در ساختمان جهان رعایت تعادل شده است، در هر چیز از هر ماده‌ای به قدر لازم استفاده شده است، فاصله‌ها اندازه گیری شده است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ب- معنی دوم عدل تساوی و نفی هرگونه تبعیض است.

ج- رعایت استحقاق‌ها و عطا کردن به هر ذی حقی آن چه استحقاق آن را دارد. معنی حقیقی عدالت اجتماعی بشری، یعنی عدالتی که در قانون بشری باید رعایت شود و افراد بشر باید آن را محترم شمارند همین معنی است. از نظر حکمای الهی مفهوم حقیقی عدل که هم درباره‌ی خداوند صادق است و هم درباره‌ی بشر همین است (مطهری،۱۳۸۵: ۱۳-۱۷).

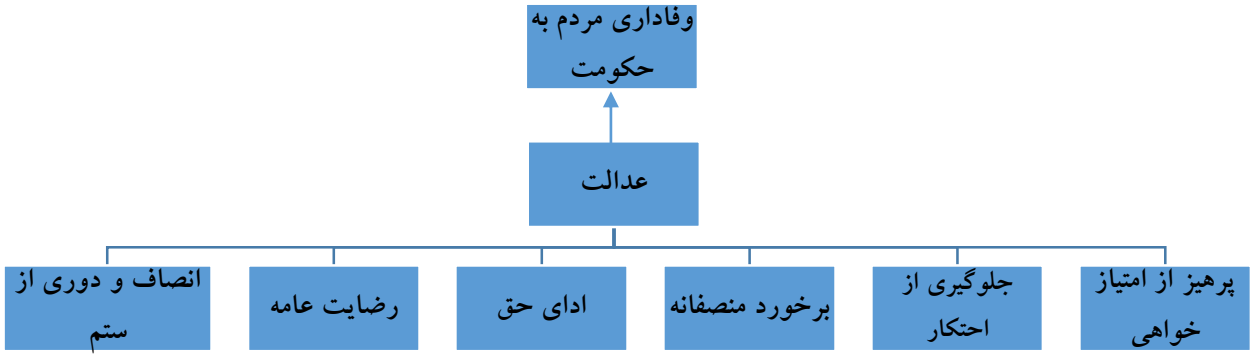
منظور از عدالت در این پژوهش، عدالت به معنای سوم آن، یعنی عدالت اجتماعی است. در باب این نوع از عدالت هم در قرآن و هم در روایات وارده از ائمه معصومین، آیات و احادیث فراوانی وارد شده است، که در ذیل به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

خداوند در سوره نساء در آیات ۳ و ۱۲۹ می‌فرماید: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان آن‌ها بازگردانید، و چون بین مردم داوری می‌کنید، دادگرانه داوری کنید، خداوند به امری نیک پندتان می‌دهد، که خداوند شنوای بینا است.»

رسول خدا صلی الله علیه و آله وسلم فرمود: «العَدلُ جنّه واقیه وجنّه باقیه» عدالت سپری نگهدارنده و بهشتی جاودانه است (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۷: ۱۶۷).

امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید: «این عداالت است که ملت‌ها را به بندگی و اطاعت می‌کشد.» و هم چنین از آن حضرت است که «عدالت پایه‌ای است که استواری جهان به آن است» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۸: ۸۳).

یکی از مقوله‌های مهم در این پژوهش که امام علی (ع) کراراً به آن سفارش می‌کنند و یکی از خصوصیات لازم و ضروری مدیریت به شمار می‌رود، مقوله‌ی عدالت است. جملاتی که نشان دهنده‌ی مفهوم عدل و عدالت در عهد نامهٔ مالک اشتر است، در جدول قبل ارائه شده است. نمودار محوری این مقوله نیزبه شکل زیر می‌باشد.



شکل ۲-نمودار محوری عدالت

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

نقش عدالت در مدیریت مدیریت اسلامی که امری متنوع و متکامل و قابل تطبیق بر اقتضائات و شرایط گوناگون می‌باشد، دارای اصول و قواعدی است چه در بخش مدیریت منابع انسانی که متکفل امر گزینش، ارزیابی، حقوق و دستمزد، پاداش و تنبیه و انضباط می‌باشد و چه در بخش وظایف مبانی مدیریت که عبارت از سازماندهی، نظارت، برنامه‌ریزی و هماهنگی و رهبری می‌باشد، در میان همه این عناصر شناخته شده عدالت نقش محوری دارد.

جدول ۳-خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله تدبیر)

گزاره	مفهوم	شاخص	مولفه
۱-زیرا مردم عیوبی دارند که والی در ستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است.	ستر و پوشاندن	رازداری	تدبیر
۲-با برخورد خوب عقده آنها را که کینه دارند بگشا و اسباب هر دشمنی و عداوت را از خود قطع کن!	قطع اسباب کینه	برخورد خوب	تدبیر
۳- از آن چه برایت روشن نیست تغافل نما!	تفافل نما	تغافل	تدبیر
۴- به تصدیق سخن چینان تعجیل مکن! زیرا...	سخن چینان	رد سخن‌چینان	تدبیر
۵-سپس در انتخاب این منشیان هرگز به فراست و خوش گمانی خود تکیه مکن،...	تکیه مکن	دوری از خوش بینی	تدبیر
۶-هر گاه رعایا نسبت به تو گمان بد برند، افشاگری کن! و با صراحت بدبینی آن‌ها را از خود برطرف ساز...	افشاگری	صراحت بیان	تدبیر
۷- اما زنهار! زنهار! سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح برحذر باش! بنابراین دوراندیشی را بکار گیر و...	برحذر باش	دوراندیشی	تدبیر
۸- هرگز پیمانی را مبند که در تعبیرات آن، جای گفتگو باقی بماند و بعد از تأکید و عبارات محکم، عبارات سست و قابل توجیه به کار مبر که اثربخشی آن را خنثی می‌کند.	عبارات محکم	دور اندیشی	تدبیر
۹-از تغافل از آنچه مربوط به تو است و برای همه روشن است برحذر باش چرا که... به زودی پرده از روی کارهایت برکنار می‌رود.	تغافل	صراحت بیان	تدبیر

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱۰- برای جلوگیری از این کار مخصوصاً توجه به زبانت داشته باش که سخنی بدون فکر نگویی	توجه به زبان	سخن با تدبّر	تدبیر

(منبع حسینی زاده،۱۳۹۳).

در کنار عدالت و تقوا، خصوصیت دیگری وجود دارد که آن تدبیر است. از منظر امام علی (ع) سامان زندگی در جهت مطلوب، در هر حوزه ای بستگی تام و تمام به تدبیرمندی دارد. پایه و اساس زندگی سالم و بالنده، تدبیر صحیح است، همچنان که امام علی (ع) بدان اشاره کرده و فرموده است« قِوَامُ العَیشِ حُسنُ التَّقدِیرِ، وَ مِلَاکُهُ حُسنُ التَّدبِیرِ؛ مایه پایداری زندگی، خوب سنجیدن است و پایه آن برنامه ریزی و تدبیرمندی است(خوانساری، ۱۳۶۰: ۵۱۵).

ج- مفهوم تدبیر

در لغت نامه دهخدا تدبیر به معنای اندیشه کردن در عاقبت کار، پایان کار را نگریستن و در پس کاری درآمدن و در عقب کاری غورکردن و نیکو اندیشیدن آورده شده است (دهخدا،۱۳۷۰، تدبیر).

امام علی (ع) فرموده‌اند: «اندیشیدن در هر کار پیش از ورود به آن، از لغزش ایمن می‌سازد» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۲: ۶۹).

ویا در جای دیگر می‌فرمایند: «پیشوا و رهبر به قلبی اندیشمند، و زبانی گویا، و دلی که براقامهٔ حق استوار باشد نیازمنداست» (خوانساری،۱۳۶۰، ج ۲: ۴۷۲).

با توجه به گزاره‌های موجود در عهدنامه مالک اشتر می‌توان اظهار داشت که وجود تدبیر، درایت وخردمندی در هر امری لازم است و در ادارهٔ امور جامعه از شروط اولیه است که بدون آن هیچ چیز سامان نمی‌یابد. در ذیل به چند مورد از گزاره‌های موجود در متن عهدنامه که نشان دهنده تدبیر وتفکر است، اشاره می‌شود: «امّا زنهار! زنهار! سخت از دشمنت پس از بستن پیمان صلح برحذر باش! چراکه دشمن گاهی نزدیک می‌شود که غافلگیر سازد، بنابراین دوراندیشی را بکار گیر و در این موارد، روح خوش بینی را کنار بگذار،...»«هرگز پیمانی را مبند که در تعبیرات آن، جای گفت وگو باقی بماند و بعد از تأکید و عبارات محکم، عبارات سست و قابل توجیه به کار مبر که اثرآن را خنثی می‌کند.»«... وهرگاه رعایا نسبت به توگمان بد برند، افشاگری کن! وعذرخویش را در موردآن چه موجب بدبینی شده آشکارا باآنان در میان گذار و با صراحت بدبینی آن‌ها را از خود برطرف ساز....».

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ۳-نمودار محوری تدبیر

در کنار خصوصیات شخصی که برای مدیریت اسلامی بیان شد، شرح صدر نیز قابل بیان است. امروزه هر کس در زندگی خود به گونه‌ای با مسئله «مدیریت» درگیر است و این درگیری در سطوح بالا یا پایین، از دولت مردان و وزیران و فرماندهان تا اهل خانه و خانواده را به خود مشغول کرده است. اگر مدیریت در این امور به طور صحیح صورت پذیرد و با الهام از مبانی معنوی اسلام و دستورهای جامع و حرکت آفرین آن اصلاح گردد، می‌توان نیرومند در عرصه حضور

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

یافت و به یاری خدا ضعف‌ها را جبران کرد. هنگامی که درباره «شرح صدر» در مدیریت سخن به میان می‌آوریم، مقصود، توان بیشتر در درک مصایب و تحمل سختی‌ها و مشکلات است.

جدول ۴-خصوصیات شخصی لازم در مدیریت اسلامی (مقوله شرح صدر)

گزاره	مفهوم	شاخص	مولفه
۱-هر گز از عفو و بخششی که نموده‌ای پشیمان مباش و...	پشیمان مباش	صلابت و استواری در امور	شرح صدر
۲-باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی! رئیسی که کارهای مهم وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند و...	کثرت کارها	تحمل کار زیاد	شرح صدر
۳-نیز هرگز نسبت به کار خشم آلودی که پیش می‌آید و راه چاره دارد سرعت به خرج مده	کار خشم آلود	کظم غیظ	شرح صدر
۴- هرگز والی از ادای آن چه او را ملزم به آن ساخته خارج نخواهد شد جز با اهتمام و کوشش و استعانت از خداوند و مهیا ساختن خواه بر ملازمت حق و شکیبایی و استقامت در برابر آن خواه بر او سبک باشد یا سنگین	شکیبایی و استقامت	شکیبایی در آه حق	شرح صدر
۵-فرمانده سپاهت را کسی قرار ده.. از کسانی که دیر خشم می‌گیرند و عذر پذیرترند...	عذر پذیر ترند	کظم غیظ	شرح صدر
۶-نسبت به ضعفا رئوف و مهربان و در مقابل زورمندان قوی و پرقدرت	رئوف و مهربان	رئوف نسبت به مستضعفان و قوی در مقابل زورمندان	شرح صدر
۷- از کسانی که مشکلات آن‌ها را از جای به در نمی‌برد و ضعف و نرمش آنها را از کار باز نمی‌دارد.	مشکلات	صبر و تحمل	شرح صدر
۸-از کسانی که مراجعه فراوان، آن‌ها را در تنگنا قرار ندهد	مراجعه فراوان	صبر و تحمل	شرح صدر

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۹-برخورد مخالفان را با یکدیگر او را به خشم و کج خلقی وا ندارد.	خشم و کج خلقی	کظم غیظ	شرح صدر
۱۰- چرا که هرگز کارهای فراوان و مهمی که انجام می‌دهی از انجام نشدن کارهای کوچک معذور نیستی!	کارهای فراوان	تحمل کار زیاد	شرح صدر
۱۱- سپس خشونت و کندی آن‌ها را در سخن تحمل کن، در مورد آن‌ها هیچ گونه محدودیت و استکبار روا مدار!	تحمل خشونت	صبر و تحمل	شرح صدر
۱۲- در این راه صابر باش و به حساب خدا بگذار! و سنگینی این راه را به خاطر سرانجام ستوده آن تحمل کن	صابر باش	صبر و تحمل	شرح صدر
۱۳- نیز در بکار بستن قدرت تأخیر انداز تا خشمت فرو نشیند و مالک خویشتن گردی	فرو نشستن خشم	کظم غیظ	شرح صدر
۱۴-هرگز حاکم بر خویشتن نخواهی بود جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی!	یا قیامت	یادآوری مکرّر مرگ و قیامت	شرح صدر

(منبع حسینی زاده،۱۳۹۳).

«شرح صدر»، موهبتی است که هنگام بعثت پیامبران از جانب خداوند به آنان عطا می شد؛ زیرا بدون «شرح صدر» نمی توان بر مسند مدیریت تکیه زد و مشکلات توان فرسای هدایت را بدون این موهبت الهی تحمل نتوان کرد. حضرت موسی علیه السلام پس از اینکه از جانب خداوند به پیامبری مبعوث شد، اولین درخواستی که از خداوند داشت، موهبت گشادگی سینه و به تعبیر قرآن، شرح صدر بود:«رَبِّ اشْرَحْ لی صَدْری وَ یَسِّرْ لی أَمْری وَ احْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسانی یَفْقَهُوا قَوْلی؛ پروردگارا، سینه ام را گشاده و کارم را آسان گردان و گره از زبانم بگشا تا سخنم را بفهمند»(طه: ۲۵-۲۸).

د- مفهوم شرح صدر

۱- خداوند خطاب به پیامبر فرمود: «الم نشرح لک صدرک» آیا برای تو سینه‌ات را نگشادیم (انشراح، آیه ۱).

علامه طبابایی در تفسیر این آیه می‌گوید: شرح صدر عبارت است از بسط سینه و جان آدمی یا نور الهی و آرامشی که از جانب خداوند، نصیب انسان می‌شود. مراد از شرح صدر در آیه ذکر شده، آن است که دل و جان رسول خدا به گونه‌ای بسط و گسترش وجودی یافته بود که نه تنها همه‌ی معارف وحی به او القا می‌شد و او به طور کامل دریافت و تبلیغ می‌کرد، بلکه تمام رنج‌هایی که از این ناحیه بر آن حضرت پدید می‌آمد به آسانی تحمل می‌کرد (طباطبایی،۱۳۷۶، ج ۲۰: ۴۴۹).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

بنابراین ظرفیت دریافت حقایق و داشتن صبر و تحمل از معانی شرح صدر است.

۲-هنگامی که آیه «فمن یرد اللهان یهدیه یشرح صدره للاسلام» (انعام، آیه ۱۲۵) نازل شد، از رسول خدا پرسیدند: که شرح صدر چیست؟ حضرت فرمودند: «نور یقذفه الله فی قلب من یشاء فینشرح له صدره و ینفسح» یعنی نوری است که خدا در قلب هر کس بخواهد می‌افکند و در پرتو آن روح او وسیع و گشاده می‌شود. از حضرت دوباره سؤال شد که نشانه شرح صدر چیست؟ حضرت فرمودند: نشانه‌ی آن توجه به سرای جاودان و دامن برچیدن از زرق و برق دنیا و آماده شدن برای مرگ است (مکارم شیرازی،۱۳۶۹، ج ۵: ۴۳۶).

با توجه به این حقیقت یکی از معانی شرح صدر، این است که انسان در برابر خداوند تسلیم باشد و هر کس تسلیم و انقیادش در مقابل احکام و عقاید دینی بیشتر است، در واقع شرح صدر بیش‌تری دارد و هر اندازه که عمل صالح بهتر و بیش‌تر از انسان پدید آید، نشانه شرح صدر بیش‌تر اوست.

- ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت

۱- حضرت موسی هنگامی که به پیامبری مبعوث شد، به خداوند عرض کرد: «ربّ الشرح لی صدری» یعنی خداوندا، سینه مرا بسط و گسترش عنایت فرما (طه، آیه ۲۵).

مراد از این آیه آن است که جریان رسالت و نبوت و هم چنین مبارزه با طاغوت و مدیریت جامعه و امت هر کدام نیازمند شرح صدر است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ ه، واژه تدبیر).

۲- هم چنین امام علی (ع) می‌فرمایند: «آلهٔ الریاسه سعه الصدر» وسیله‌ی رهبری و ریاست، سینه گشاده است. (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۴: ۱۵۷) و بیانات دیگری آر امام علی (ع) در این باب وجود دارد که مبیّن ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت است:

۱- «الحِلمُ رَأسُ السِیّاسَه» (الکراجکی، ۱۴۰۵ ه: ۲۷۸).

بردباری سرریاست و سیاست است.

۲- «فَأتصِفوا النّاسَ مِن أنفسِکُم، وَاصبِروا لِحوائِجِهم» (خوانساری، ۱۳۶۰: ۱۹۷).

پس داد مردم را از خود بدهید و با آنان انصاف روا دارید و در برآوردن حاجت‌های ایشان شکیبایی ورزید.

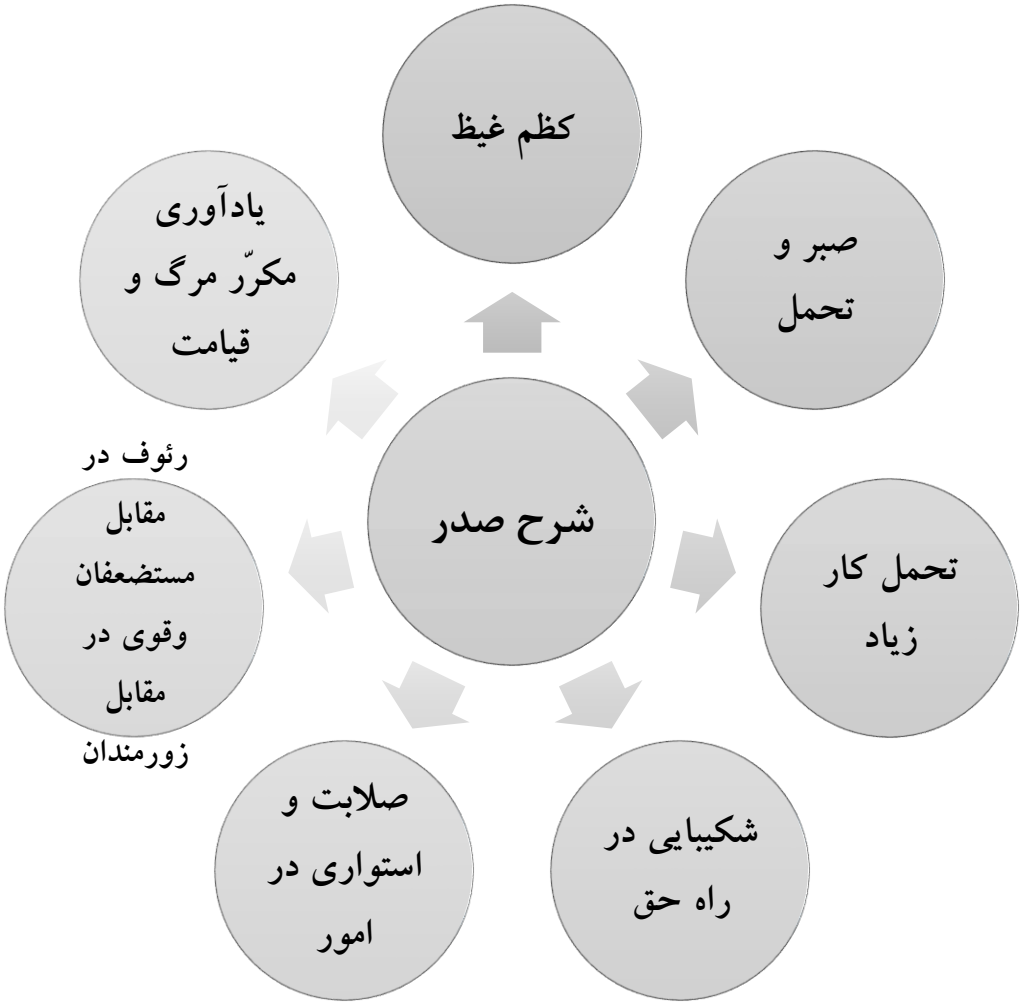
بنابراین هرچند از متن عهدنامه مالک اشتر ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت برداشت شده است ولی برای اثبات این ادّعا به روایات واحادیث متعددی که در این باب وجود دارد اشاره شد. در ذیل گزاره‌هایی از متن عهدنامه آورده شده است که مبیّن ضرورت وجود شرح صدر در مدیریت است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱- «باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی! رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده نسازد وکثرت کارها او را پریشان وخسته نکندو...»

۲- «فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که در پیش تو نسبت به خدا و پیامبر و امام تو خیرخواه‌تر از همه و پاک دل تر و عاقل‌تر باشد از کسانی که دیربرخشم می‌گیرند و عذر پذیرترند؛ نسبت به ضعفا رئوف و مهربان و در مقابل زورمندان قوی و پرقدرت، از کسانی که مشکلات آن‌ها را از جای به در نمی‌برد و ضعف و نرمش آن‌ها را از کار باز نمی‌دارد.»

۳- «سپس از میان مردم، برترین فرد، درنزد خود را برای قضاوت برگزین از کسانی که مراجعه‌ی فراوان، آن‌ها را در تنگنا قرار ندهد. و برخورد مخالفان با یکدیگر او را به خشم وکج خلقی وا ندارد.»



شکل ۴-نمودار محوری شرح صدر

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۴-زمینه‌های لازم برای شکل گیری مدیریت اسلامی

مدیریت اسلامی شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام است. اما برای شکل گیری این نوع مدیریت، زمینه هایی لازم است که بایستی بدان پرداخته شود.

جدول ۵-مقوله مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی

گزاره	مفهوم	شاخص	مولفه
این دستوری است که بنده خدا علی امیر مؤمنان به «مالک بن حارث اشتر«در فرمانش به او صادر فرموده است. و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار والی کشور مصر قرار داد تا..	در فرمانش به او	حکم امیر المؤمنین	مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی

الف-مفهوم مشروعیت

۱. در فارسی: مشروعیت مصدر جعلی (مصدرصناعی) از کلمه مشروع می‌باشد. در لغت کلمه مشروع را به معنای روا، جایز و مطابق شرع معنی کرده‌اند (دهخدا،۱۳۷۰، واژۀ شرع).

۲. در عربی: به جای واژه «مشروعیت» ازکلمه «شرعیت» استفاده می‌شود. ریشه کلمه شرعیت، واژه‌ی «شرع» است که در زبان عربی به معنای راه پیدا و روشن خداوند بر بندگان، راه راست، راه روشن آورده شده است (معلوف،۱۳۸۲: ۳۳۴).

و در جای دیگر لغت شرعی را چنین معنی کرده‌اند: آنچه مطابق احکام و دستورات خداوند باشد.

۳. در انگلیسی: برای این مفهوم از لغت Legitimacy استفاده می‌شود که معانی زیر برای آن به کار برده می‌شود: حقانیت، قانونی بودن، درستی، برحق بودن (آریان پورکاشانی، ۱۳۶۳: ۴۱۹).

در این پژوهش منظور از مشروعیت همان مفهوم اصطلاحی و رایج در ادبیات سیاسی است که مشروعیت را به معنای حقانیت می‌دانند. در واقع مشروعیت قانون و حقوق مدنظر است. در مباحث حکومت اسلامی نیز این مفهوم از مشروعیت مدنظر است. و منظور از مشروعیت آن است که مشخص شود چه کسی حق دارد بر دیگران حکومت کند.

و لذا می‌بینیم که بعد از رحلت پیامبر اسلام و هنگام تعیین جانشین، حضرت علی (ع) از بیعت با ابوبکر به عنوان حاکم مسلمین امتناع می‌ورزد و خلافت و حکومت را حق مسلّم خویش می‌داند. ابن ابی الحدید در شرح نهج البلاغه

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

چنین آورده است: «وقتی به علی (ع) گفته شد که بیعت کن، آن حضرت فرمود: من از شما به حکومت مستحق‌تر و شایسته‌ترم؛ با شما بیعت نمی‌کنم، در حالی که شما به بیعت با من شایسته‌ترید» (ابن ابی الحدید، ۱۳۸۶، ج ۲: ۵-۲).

هنگامی که انصار، امام علی (ع) را به عنوان خلیفه معرفی کردند تا مردم با ایشان بیعت کنند، ایشان از آنان پرسیدند: «آیا این کار به خاطر حقی است که خداوند بر شما واجب کرده انجام می‌دهید یا به خاطر رأیی است که میان خودتان به آن دست یافته‌اید؟» (ابن اعثم کوفی، ۱۳۷۲، ج ۲: ۴۳۵).

این جمله نشان می‌دهد که حکومت کردن بردیگران حقی است که برای افراد مخصوصی است. در ضمن این سؤال نشان می‌دهد که در آن زمان در بحث مشروعیت حاکم دو دیدگاه وجود داشته وبرای آن دو مبنا قائل بوده‌اند:

۱-مبنای الهی (مشروعیت) و ۲- مبنای مردمی (مقبولیت مردمی).

ب- مقبولیت مردمی

در جوامع دینی اگر دین وسیاست دو امر درهم تنیده و متداخل هستند، حقانیت حکومت براساس دو معیار عقل و وحی مشخص و معین می‌شود.

به عبارتی مشروعیت مبتنی بر عقل و دین است نه بر عرف عامه و خواست مردم. که در این جا ممکن است نظر شارع با نظر و خواست مردم مطابق باشد که در این صورت مشروعیت (حقانیت)، مقبولیت واطاعت و پشتیبانی مردم را نیز به دنبال دارد. مانند دوران حکومت ۱۳ ساله پیامبر اسلام که به موجب انتصاب الهی، پیامبر نسبت به حکومت ذی حق بود و مردم نیز از حکومت وی حمایت به عمل آوردند. به عبارتی حکومت پیامبر هم از مشروعیت (حقانیت) و هم از مقبولیت برخوردار بود.

ولی ممکن است نظر شارع مقدس با نظر و خواست مردم به هر علتی (ازجمله جهل و نادانی مردم و یا تن پروری و دنیاپرستی) یکی نباشد که در این صورت مشروعیت لزوماً با مقبولیت همراه نیست؛ همانند دوران ۲۵ ساله بعد از رحلت پیامبر (ص) که علیرغم محق بودن حضرت علی (ع) به حکومت، لیکن خواست مردم، با خواست دین متفاوت بود و مردم از آن حضرت حمایت نکردند و حکومت مشروع آن حضرت با مقبولیت توأم نبود. بنابراین مشروعیت لزوماً به معنای مقبولیت واطاعت مردم از حاکم نمی‌باشد (حاتمی، ۱۳۸۴: ۳۴-۳۳).

امام علی (ع) درخطبه ۳ نهج البلاغه، در مورد تحقق حکومت خود فرموده‌اند: «آری، به حقّ آنکه دانه را شکافت وجان را آفرید، اگر حضور حاضران و اتمام حجّت با اعلام وجود ناصران نبود، و اگر خداوند از عالمان پیمانی سخت نگرفته بود که در برابر شکمبارگی ستمگر و گرسنگی ستمدیده هیچ آرام و قرار نگیرند، بی تأمل رشته‌ی حکومت را از دست

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

می‌گذاشتم و پایانش را چون آغازش می‌انگاشتم، وچون گذشته خود را به کناری می‌داشتم» (نهج البلاغه، ترجمۀ دشتی، کلام ۳).

در ابتدای عهدنامه مالک اشتر نیز امام تأکید می‌کنند که مالک از طرف من به زمامداری مصر برگزیده شده است، تامردم را به این امر واقف گرداند که زمامداری مالک مشروع و ازطرف امیرمؤمنین است و با توجه به مقبولیت مالک اشتر در بین مردم مصر، حکومت وی از مقبولیت مردمی نیز برخوردار باشد. در مورد مقوله مقبولیت مردمی هر چند گزاره‌ای در متن عهدنامه مشاهده نشد ولی به دلیل مستنداتی که در نهج البلاغه موجود است که به یک مورد آن قبلاً اشاره شد و به دلیل اهمیت این مقوله که به عنوان یکی از شرایط علّی در تحقق کامل مدیریت اسلامی در نظر گرفته شده است، در ذیل به چند نمونه دیگر که نشان دهنده دلایل انتخاب این مقوله به عنوان یک شرط علّی است، اشاره می‌شود:

امیرمؤمنین علی (ع) پس از شهادت محمّد بن ابی بکر در نامه‌ای به عبدالله بن عباس ضمن تجلیل از این شخصیت ارزشمند دلیل شکست او که به شهادتش پایان پذیرفت را، یاری نکردن مردم بیان می‌کند. لازم به ذکر است که قبل از این که مالک اشتر به زمامداری مصر برگزیده شود، محمدبن ابی بکر حاکم مصر بود و بنا به دلایلی که قبلاً ذکر شده، حضرت علی (ع) مالک اشتر را به جانشینی وی به ولایت مصر اعزام نمودکه پس از به شهادت رسیدن مالک، حضرت علی (ع)، از محمدبن ابی بکر می‌خواهد که به کار خود در مصر ادامه دهد. وسرانجام به دلیل یاری نکردن مردم مصر از محمد، وی اسیر شد و به طرز فجیع به شهادت می‌رسد. در ذیل به قسمتی از نامه ۳۵ امام در نهج البلاغه که حاوی دلایل شکست محمدبن ابی بکر است اشاره می‌شود:

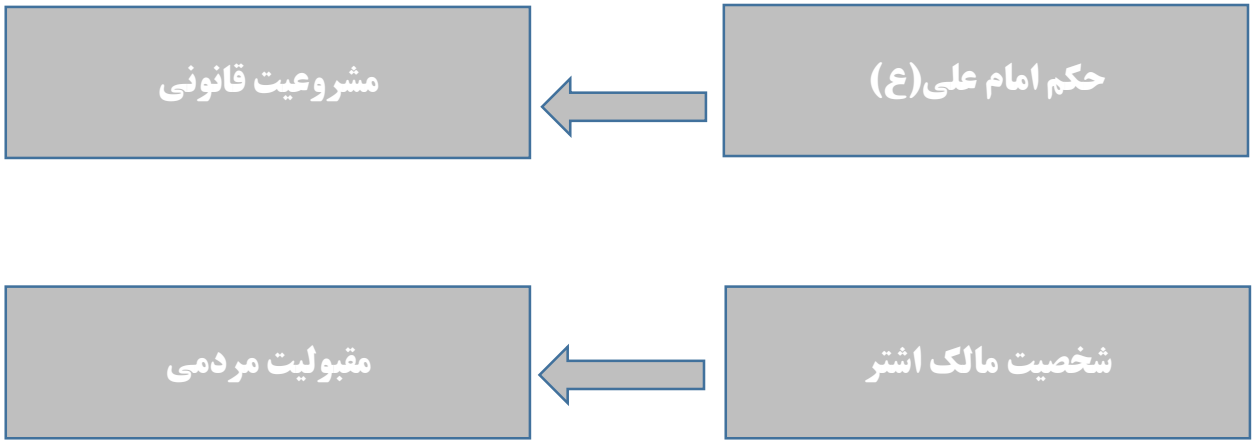
«من مردم را برانگیختم تا در پی او روند، و آنان را فرمودم تا به فریاد وی رسند پیش از آنکه –شامیان– کار او را پایان دهند و آنان را نهان و آشکار، فراوان نه یک بار، خواندم. بعضی با خوشایندی آمدند، وبعضی به دروغ بهانه آوردند، و بعضی خوار بر جای نشستند. از خدا می‌خواهم به زودی مرا از دستشان برهاند...» (نهج البلاغه، ترجمۀ شهیدی، نامه ۳۵).

هم چنین امام علی (ع) هنگامی که مالک را به ولایت مصر منصوب کرد، نامه‌ای به مردم نوشت واز آنان خواست تا مالک را یاری کنند. در ذیل به قسمتی از این نامه اشاره می‌شود:

«اما بعد، من بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در روزهای بیم نخوابد و در ساعت‌های ترس از دشمن روی برنتابد. بربدکاران تندتر بود از آتش سوزان، او مالک پسرحارث مَذحجی است. آن جا که حق بود سخن او را بشنوید، و او را فرمان برید...اگر شمارا فرمان کوچیدن دهد کوچ کنید، و اگر گوید بایستید بر جایمانید،...» (نهج البلاغه، ترجمه شهیدی، نامه ۳۸).

بنابراین مقبولیت مدیر در نزد مردم موجب یاری و وفاداری مردم به حکومت است و به همین دلیل این مقوله به عنوان مقوله‌ی علّی در مدل مدیریت اسلامی در نظرگرفته شده است.

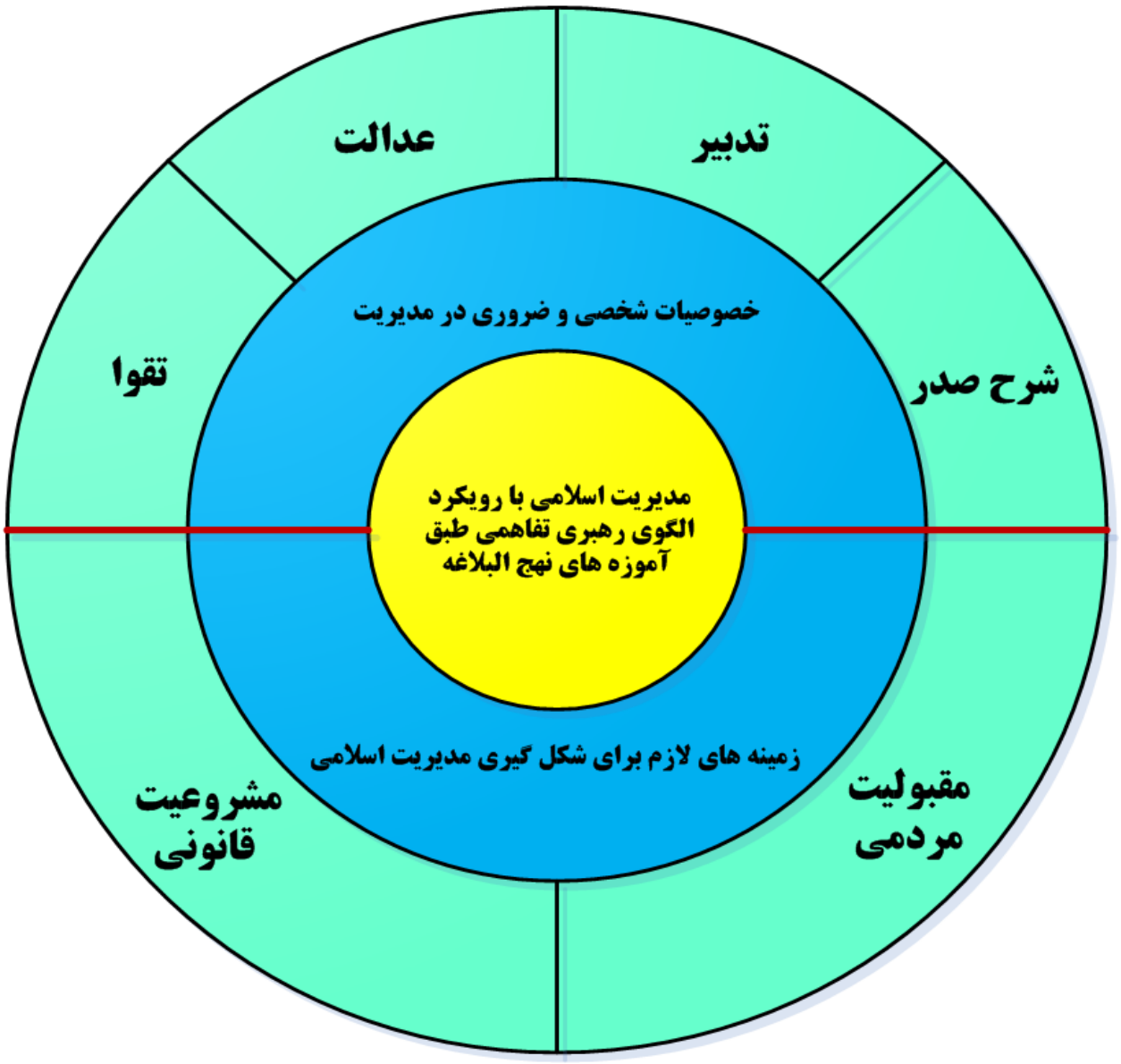
[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ۵-نمودار محوری مقبولیت مردمی و مشروعیت قانونی

در نهایت با توجه به مواردی که مطرح گردید، مدل این پژوهش به شکل زیر می باشد:

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]



شکل ۶-مدل مدیریت اسلامی طبق آموزه های نهج البلاغه

همان گونه که در این شکل قابل مشاهده است، برای دستیابی به یک مدیریت اسلامی وجود مولفه لازم است. اولین مورد وجود خصوصیات شخصی از مدیریت از جمله داشتن تقوا، عدالت، تدبیر و شرح صدر است. دومین عنصر که ضروریات لازم در شکل گیری مدیریت اسلامی است، مشروعیت قانونی و مقبولیت مردمی است که وجود و جمع این مولفه‌ها زمینه شکل گیری مدیریت اسلامی بر اساس آموزه های نهج البلاغه را فراهم می نماید.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

نتیجه گیری

بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های متن، چهار ویژگی لازم و ضروری در شخص مدیر، از دیدگاه امام علی (ع) برداشت شد. که عبارتند از: تقوا، عدالت، تدبیر و شرح صدر. دو ویژگی دیگر که از خصوصیات اجتماعی مدیر است و از پیش شرط‌های فرآیند مدیریت علوی عبارتند از: مقبولیت مردمی و مشروعیت سیاسی. به عبارت دیگر، شخص مدیر باید مورد قبول مردم باشد تا او بتواند فرآیند مدیریت را طی کند و هم چنین مدیریت او باید از لحاظ قانونی و سیاسی مشروع باشد. امام علی (ع) در ابتدای عهد نامه می‌فرمایند: «این دستوری است که بنده‌ی خدا علی امیر المؤمنین به «مالک اشتر بن حارث اشتر» در فرمانش به او صادر فرموده است و این فرمان را هنگامی نوشت که وی را زمامدار و والی کشو مصر قرار داد...»

امام علی (ع) در این گزاره تأکید می‌کنند که مالک از طرف من به زمامداری برگزیده شده است تا حکومت مالک از لحاظ سیاسی و قانونی مشروع باشد. موضوع هسته‌ای و مهم فرآیند مدیریت علوی فرایند تصمیم گیری است، که دارای ۵ مرحله است. سه مرحلهٔ اول در مقوله هسته‌ای مدل جای می‌گیرد که عبارتند از: شناخت مسأله و جمع آوری اطلاعات، تعیین معیارها، ارزیابی راه حل‌ها و انتخاب. مرحله چهارم فرآیند تصمیم گیری که مرحله‌ی اجرای تصمیمات است، در راهبردهای فرآیند مدیریت علوی جای می‌گیرند. این راهبردها که وظایف مدیریت اسلامی به شمار می‌روند عبارتند از: برنامه ریزی- سازماندهی- مدیریت اموال عمومی- مدیریت منابع انسانی و مدیریت ارتباطات و اطلاعات.

مرحلهٔ پنجم فرآیند تصمیم گیری، اصول بعد از اجرای تصمیمات را بر شمرده است که در فرآیند مدیریت علوی قرار نمی‌گیرد و جزء فرآیند تصمیم گیری است. اهداف فرآیند مدیریت علوی عبارتند از: امنیت، رفاه، عمران، هدایت و ارشاد و وفاداری مردم به حکومت. متغیرهای میانجی تأثیر گذار بر فرآیند مدیریت به دو دسته تقسیم شده‌اند: متغیرهای درون سازمانی و متغیرهای بیرون سازمانی.

مقوله‌های میزان جذابیت پیامدها، میزان دلبستگی اعضاء سازمان، میزان وفاداری مردم به سازمان و قدرت عوامل ذی نفوذ از جمله متغیرهای درون سازمانی مؤثر بر راهبردها، به شمار می‌روند و مقولات عوامل طبیعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی نیز متغیرهای برون سازمانی هستند که بر راهبردهای مدیریت علوی تأثیر گذارند. علاوه بر فرآیند مدیریت علوی و فرآیند تصمیم گیری علوی، الگوی رهبری تناسبی نیز از دل داده‌ها استخراج شده است؛ که دارای پنج سبک عادلانه، حمایتی، مشاوره‌ای، ترغیبی و مشارکتی است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

منابع

ابن ابی الحدیدالمعتزلی، عزّالدین عبدالحمید. (۱۳۸۶). *شرح نهج البلاغه*. مصر: داراحیاءالکتب العربیه.

ابن اعثم کوفی، محمدبن علی.(۱۳۷۲). *الفتوح*. ترجمه محمد ابن احمد مستوفی. تهران: آموزش انقلاب اسلامی.

اتابکی، پرویز. (۱۳۸۰). *فرهنگ جامع کاربردی فرزان*. تهران: پژوهش فرزان روز.

اعتصامی، منصور و فاضلی، حامد. (۱۳۸۸). درآمدی بر الگوی مدیریتی امام علی(ع) از منظر مؤلفه های سرمایهٔ اجتماعی. *اندیشه مدیریت*. ۳(۲): ۱۰۱-۱۲۸.

افجه ای، سیدعلی اکبر.(۱۳۸۴). *مدیریت اسلامی*. تهران: جهاد دانشگاهی.

امیری، علینقی(۱۳۹۳). مدیریت عمومی مبتنی بر نهج البلاغه. *مدیریت فرهنگی سازمانی*. ۱۳(۳): ۹۰۷-۹۲۴.

آریانپور کاشانی، عباس وآریانپور کاشانی، منوچهر. (۱۳۶۳). *فرهنگ انگلیسی به فارسی*. تهران: امیرکبیر.

بهارستان، جلیل.(۱۳۸۴). *مباحث مدیریت*. یزد: جامعهٔ تعلیمات اسلامی.

پیروز، علی و دیگران.(۱۳۸۶). *مدیریت در اسلام*. قم: پژوهشگاه حوزه ودانشگاه.

تقوی دامغانی، سیدرضا. (۱۳۸۶). *نگرشی برمدیریت اسلامی*. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.

حاتمی، محمدرضا.(۱۳۸۴). *مبانی مشروعیت حکومت در اندیشه سیاسی شیعه*. تهران: مجد.

الحسینی الخطیب، السیّد عبدالزّهراء. (۱۴۱۰ه). *مصادر نهج البلاغه و أسانیده*. الطبعه الثانیه، بیروت: الاعمی للمطبوعات.

حمیدی زاده، محمدرضا.(۱۳۸۷). تبیین نقش پیش بینی و آینده نگری در نظام مدیریت اسلامی. مطالعات *مدیریت، بهبود و تحول*. ۷۷(۲۰): ۱-۱۶.

خوانساری، جمال الدّین محمّد.(۱۳۶۰). *شرح غرر الحکم و درالکلم*. چ سوم، تهران: دانشگاه تهران.

دهخدا، علی اکبر. (۱۳۷۰). *لغت نامه*. تهران: دانشگاه تهران.

راغب اصفهانی، ابی القاسم الحسین بن محمد.(۱۴۱۲ ه). *المفردات فی غریب القرآن*. بیروت: دارالقلم، الدار الشامیه.

روحی عزیزی، مریم و مهدوی، مژگان(۱۳۹۰). *مدیریت اسلامی از نظر تا عمل*. مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت اسلامی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

سیدرضی، ابوالحسن محمدبن الحسین. (۱۳۷۷). *نهج البلاغه با ترجمه و شرح فشرده*. ترجمه محمد جعفر امامی و آشتیانی. چ پنجم، قم: علی بن ابی طالب (ع).

سیدرضی، ابوالحسن محمدبن الحسین.(۱۳۶۸). *نهج البلاغه*. ترجمه سیدجعفر شهیدی. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

سیدرضی، ابوالحسن محمدبن الحسین.(۱۳۸۹). *نهج البلاغه*. ترجمه محمد دشتی. قم: پارساییان.

صادق پور، ابوالفضل و مقدس، جلال. (۱۳۸۰). *نظریه جدید سازمان و مدیریت*. تهران: فروردین.

صفر زاده، حسین. (۱۳۸۵). *تئوری‌های مدیریت*. تهران: پوران پژوهش.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ضمیری، محمدعلی.(۱۳۷۸). *مدیریت از دیدگاه نهج البلاغه*. شیراز: لوکس.

طباطبایی، سیدمحمدحسین. (۱۳۷۶). *تفسیر المیزان*. تهران: دارالکتب الإسلامیه.

عابدی، حسن و ازگلی، محمد.(۱۳۸۳). نقطه های آغاز در ترسیم چشم انداز بیست ساله نظام جامع مدیریت اسلامی. *مصباح*، ۱۳(۲۵): ۷-۳۰.

عسگریان، مصطفی.(۱۳۸۰). *مدیریت اسلامی*، تهران: جهاد دانشگاهی.

قرآن کریم.

الکراجکی، محمد بن عثمان. (۱۴۰۵ه). *کنز الفوائد*. بیروت: دارالأضواء.

مجلسی، محمد باقر. (۱۴۰۳ ه). *بحارالانوار*. بیروت: دارإحیاءالتراث العربی.

محمودی، جعفر.(۱۳۸۹). چیستی مدیریت اسلامی در بوته نقد. *دانش مدیریت*. ۱۳(۵۱): ۳-۲۳.

مشرف جوادی، محمدحسین.(۱۳۸۷). *اصول و متون مدیریت در اسلام*. همدان: نور علم.

مصباح یزدی، محمد تقی.(۱۳۹۱). *پیش نیازهای مدیریت اسلامی*. چ چهارم، قم: مؤسسه آموزش و پژوهشی امام خمینی.

مصباح یزدی، محمدتقی.(۱۳۸۶). *پیش نیازهای مدیریت اسلامی*. قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

مطهری، مرتضی. (۱۳۸۵). *سیری در نهج البلاغه*. تهران: صدرا.

معلوف، لویس. (۱۳۸۲). *فرهنگ بزرگ جامع نوین عربی به فارسی*. ترجمه احمد سیّاح، تهران: اسلام.

مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۶۹). *تفسیر نمونه*. چ اول، قم: مدرسه الامام امیرالمؤمنین.

نبوی، محمدحسن.(۱۳۸۳). *مدیریت اسلامی*. قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

Modeling Islamic management with the approach of proportional leadership model according to the teachings of Nahj al-Balaghah

Hossein Habibi Tabar
Assistant Professor, Department of Educational of Islamic knowledge, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran **(**Habibi.tabar@yahoo.com)

Mohsen Reyhani
PhD Student, Governmental Management Department, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran (reyhani.mohsen@gmail.com)

Abstract

The characteristics of being social are human instincts, and human history and the remnants of past centuries and ages show that man has always lived in society and as a group, and since in society the interests and goals of individuals are interrelated. Therefore, one of the pillars of social life is management and leadership, and management is the main axis of life, and lack of proper management is the biggest social obstacle of human beings, and Imam Ali (AS) has warned about this issue, which he says is my concern. That the ignorant and the wicked ones may gain the dominion of this ummah, hand over the property of God, and take His servants into their servitude and service, and fight with the righteous, and make the wicked their allies. In this research, several writings in the field of Islamic management resulting from Nahj al-Balagheh have been used and in terms of research approach, considering that it is a social process, a systematic approach has been used and also in terms of qualitative research design and analytical method. Content was used, using the library method and filing tools to record data and information. The present study seeks to be inspired by the teachings, sermons and letters of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balaghah, to analyze issues related to Islamic management and leadership and reach a model of Islamic management and also by extracting the leadership style of Imam Ali (AS) to compile a model of Islamic management from the text of Nahj al-Balaghah, which is referred to as the model of proportional leadership.

Keywords: model, Islamic management, proportional leadership, Nahj al-Balaghah, Imam Ali.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]