

اصول مدیریت در اقتصاد اسلامی

تألیف:

سید محمد موسوی



سرشناسه	: موسوی برزکی، سیدمحمد، ۱۳۴۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول مدیریت در اقتصاد اسلامی/تألیف سیدمحمد موسوی.
مشخصات نشر	: آران و بیدگل: نشر یاران مهدی(عج)، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۹۶ ص.
شابک	: ۲۷۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا	: 978-600-90866-5-8
موضوع	: اسلام و اقتصاد
موضوع	: اقتصاد - مدیریت
موضوع	: مدیریت (اسلام)
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ۶ الف ۹ م / ۲ / ۲۳۰ BP
رده‌بندی دیویی	: ۲۹۷/۴۸۳۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۶۹۶۰۳



اصول مدیریت در اقتصاد اسلامی

تألیف: سیدمحمد موسوی
 ناشر: یاران مهدی #
 نوبت چاپ: اول
 تاریخ انتشار: تیرماه ۱۳۹۲
 شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
 تعداد صفحات: ۹۶ صفحه رقعی
 لیتوگرافی: کمیل
 چاپ و صحافی: کوثر
 ناظر فنی: یاران مهدی #
 مدیر تولید: اصغر استادآقایی

WWW.yaranemahdi.com
 E.mail: mo.yaranemahdi@yahoo.com
 شابک: ۸ - ۵ - ۹۰۸۶۶ - ۶۰۰ - ۹۷۸
 ISBN: 978-600-90866-5-8
 مرکز پخش: استان اصفهان - آران و بیدگل - ستاد نماز جمعه آران و بیدگل
 ۰۹۱۲۱۵۳۶۷۳۳ - ۰۳۶۲ - ۲۷۲۴۳۴۳
 آدرس ناشر: استان اصفهان - آران و بیدگل - خیابان نواب صفوی
 انتشارات یاران مهدی # تلفکس ۲۷۵۴۳۶۵ ۰۳۶۲ - ۰۹۱۳۳۶۲۰۴۳۲

قیمت: ۲۷۰۰ تومان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين

وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّيِّبِينَ

سَيِّدِ الْأَنْبِيَاءِ وَالرُّسُلِ الْبَرَّةِ الْمُسْتَطَرِّ الْمُهَذَّبِ

فهرست مطالب

پیش گفتار.....	۷
درس ۱: بخش‌های اقتصاد.....	۱۳
درس ۲: شأن‌شناسی.....	۱۹
درس ۳: بهره‌وری.....	۲۷
درس ۴: قواعد بهره‌وری.....	۳۳
درس ۵: بازاریابی.....	۴۱
درس ۶: صداقت.....	۴۷
درس ۷: برنامه‌ریزی.....	۵۵
درس ۸: پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی.....	۶۱
درس ۹: تجارت‌مداری.....	۶۷
درس ۱۰: تمرکز در امور مالی.....	۷۳
درس ۱۱: عدالت محوری.....	۸۱
درس ۱۲: حقوقی که باید رعایت شود.....	۸۹
منابع و مآخذ.....	۹۷



پیش گفتار

توسعه و گسترش جامعه‌های مدنی در جهان و رشد و فزونی تولیدات و خدمات و روابط بین انسان‌ها، لزوم انجام کارهای گروهی و سازمانی در سطح وسیع، وجود شرکت‌ها و کارخانجات بزرگ، پدیداری تکنولوژی‌های جدید و پیدایش قانون‌های کار، تامین منابع مالی برای انجام کارهای تولیدی و خدماتی و بازرگانی، یک نظام مالی دقیقی را طلب می‌کند که بر مبنای منطق استوار بوده و رضایت همه فعالان حوزه اقتصادی و اجتماعی را برآورده نماید.

اگرچه در جهان امروز نظام‌های حقوقی و اقتصادی گوناگونی وجود دارد، اما می‌توان شاخص‌ترین این نظام‌ها را در حوزه نظام مالی و اقتصادی اسلامی یافت. زیرا فلسفه نظام مالی اسلامی بر موازینی استوار است که دنیا و آخرت انسان‌ها را بدرستی تامین و تضمین می‌نماید و رضایت خدا و مردم را توأمان در بردارد. از آنجا که قوانین اسلامی از احکام قرآن سرچشمه می‌گیرند و احکام بر اساس مناسبات اقتصادی به صورت استادانه‌ای توسط فقها تدوین می‌گردد، زمینه رشد پایدار مبتنی بر فرهنگ اسلامی را فراهم می‌سازد.

اگر صاحبان صنایع، مدیران، کارگزاران، کارفرمایان، کارمندان و

کارگران در یک جامعه اسلامی، بتوانند با فرهنگ اسلامی وقوانین اقتصادی آن آشنا شوند وآن را در روابط فی مابین خود دخیل نمایند، بهتر و بیشتر خواهند توانست به تعامل و همکاری سودمند دست یابند.

البته جدای از تلاش این گروه برای آشنایی با مفاهیم و قوانین اقتصاد اسلامی، وظیفه مسئولین و فرهیختگان و اندیشمندان جامعه نیز هست که برای استقرار این فرهنگ کوشش نمایند و جامعه را به سوی آن سوق دهند.

خوشبختانه وجود ارزشمند امام جمعه فرهیخته شهرستان آران و بیدگل حضرت حجت الاسلام والمسلمین جناب آقای حاج سید محمد موسوی که از اطلاعات جامع و کاملی در حوزه اقتصاد اسلامی برخوردار بوده و از سویی با مراکز اداری و دولتی، کارخانجات تولیدی و محیط‌های کار و کارگری آشنایی کامل دارند، اینجانب را به عنوان معاونت ادارات و کارخانجات ستاد احیاء شهرستان بر آن داشت تا از دانش و تجربه این عالم عامل، به نحو شایسته‌ای استفاده نماییم.

البته میتوان به جرأت و قاطعیت، این نکته را بیان کرد که طرح این مباحث از تیزهوشی و نیاز سنجی امام جمعه محترم ریاست ستاد احیای شهرستان در رابطه با مسائل روز جامعه‌ای است که در آن زندگی می‌کنند و همین تیزهوشی باعث شد که ایشان به مباحث اقتصادی و اجتماعی در شهرستانی که در دهه‌های اخیر رشد شایان توجهی در حوزه فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی داشته، پردازند و در این راه، مسائل اصلی و قوانین اقتصادی را با رویکردی به اخلاق اسلامی، به خوبی تشریح نموده و با استفاده از آیات قرآن و روایات و احادیث معتبر، اصطلاحات و واژگان اقتصادی و کار را، با مبانی دینی و علمی روز تبیین فرمایند.



با عنایت به سابقه برگزاری کلاس‌های اخلاق و مدیریت اسلامی و استقبال بسیار شایسته مسئولین و مدیران ادارات و کارخانجات شهرستان آران و بیدگل و تبدیل سلسله گفتارهای آن کلاس، به کتابی ارزشمند با عنوان اصول مدیریت در اقتصاد اسلامی، تصمیم به برگزاری کلاس مدیریت اقتصاد اسلامی نیز با حضور گسترده مدیران صنایع و مسئولین گرفته شد و به حمد الهی این کار به شایستگی تمام به انجام رسید.

با توجه به اینکه این گفتارها می‌توانست پیش‌نیاز جوامع صنعتی و بازگوینده تعریف روابط کارفرما و کارگر و... شود، تصمیم به چاپ مباحث این کلاس‌ها نیز گرفته شد. امید است که این کتاب برای همگان سودمند باشد و مدیران و کارفرمایان و کارگران و کلیه کسانی که زندگی آن‌ها با کارهای اقتصادی گره خورده است را راهنمایی نماید.

حضرت حجت الاسلام والمسلمین آقای حاج سید محمد موسوی امام جمعه محترم و رئیس ستاد احیای شهرستان در این کتاب که در دوازده جلسه درس تدوین یافته، ابتدا به مبانی اقتصادی، اخلاق اقتصادی، فقه اقتصادی و مدیریت اقتصادی پرداخته است و با بهره‌گیری از آیات قرآن و سخنان معصومین به شأن‌شناسی و ارزش‌گذاری کار و منابع انسانی می‌پردازد. همچنین در این مبحث تفاوت‌های مدیریت اقتصاد اسلامی با مدیریت اقتصاد اجرا شده در غرب را بیان می‌فرمایند.

درست کارکردن، جلوگیری از اسراف، افزایش بهره‌وری در کار، مدیریت زمان و در نظر گرفتن حقوق کارگر و کارفرما در همه حالات و زمان‌ها و ارزشمندی کار کارگر مباحثی است که به شیوایی تشریح شده است.

او به سخن آقای تیلور در کتاب مدیریت علمی نیز اشاره می‌کند و

تفاوت مهم اقتصاد اسلامی را با مکاتب اقتصاد غربی تشریح فرموده و این مکاتب را به چالش می‌کشد.

معظم له، به اصول مدیریت به عنوان یکی از شاخصه‌های ورود به دنیای اقتصادی تاکید می‌کند و ویژگی‌های یک مدیر را برشمرده و با نقل روایاتی از تاریخ صدر اسلام، روش انتخاب و عزل مدیران و ضرورت و ابتکار عمل در این زمینه را بیان می‌کند.

همچنین، در خصوص مدیریت و بیماری‌های مدیریت و روش‌های مراقبت گفتار، کردار، اندیشه و تشریح خطرات و لغزش‌هایی که در راه مدیران قرار دارد و نیز در خصوص پاسداری از ارزش‌ها سخن می‌گوید. ایشان در این نوشتار اثبات می‌کند که مدیریت اقتصاد اسلامی در واقع مدیریت ارزشی است.

بازاریابی، روش فروش بر مبنای عقل و اخلاق، روش‌های انعقاد قرارداد از نظر مبانی اسلامی، رویکرد به صداقت به عنوان یک ارزش شاخص، درستکاری در مقابل مشتری، درستکاری در مقابل کارگر، رعایت کرامت انسان به عنوان یک ویژگی ممتاز، مباحث دیگری است که به استادی در سلسله گفتارها گنجانده شده است.

برنامه‌ریزی در کار با توجه به هدف‌های راهبردی، میان مدت و عملیاتی و همچنین کنترل بحران با توجه به برنامه‌ریزی اصولی، نوآوری در کار و ابداع و به روز بودن، استفاده از منابع انسانی ماهر و کارآزموده، روش‌های تحصیل ثروت با توجه به ارکان دین و مبانی شرع، سازماندهی درون گروهی، تفویض اختیار به مدیران میانی و کارمندان، ایجاد تشکیلات برای تغییر نگاه‌های سنتی کار به مبانی علمی روز و بهره‌گیری از دانش جدید نکاتی است که به صورت کامل درباره آنها

بحث شده است.

در این کتاب، دغدغه‌های معظم له درباره دوری از رفتارهای ناشایست اقتصادی از دیدگاه اسلام نظیر ربا، کم کاری، کم فروشی، احتکار، اختلاس، خیانت در کار و قراردادهای دوری از عدالت در فعالیت‌های اقتصادی، عدم تامین شاخص‌های عدالت در ارتباط با پیمانکاران، تامین کنندگان، مصرف کنندگان، کارگران و... به خوبی مشهود است. امید است مدیران اجرایی سازمان‌ها، این کتاب را الگوی رفتارهای اقتصادی خود قرار داده و از این راه به توسعه کار و تجارت خود بر مبنای دین بپردازند.

در پایان مراتب تقدیر و تشکر خود را از بذل محبت‌های تمام کسانی که اینجانب را در برگزاری این جلسات و تدوین مطالب، به ویژه اعضای هیأت امنای شهرک صنعتی سلیمان صباحی بیدگلی و مدیران زیر مجموعه معاونت ادارات و کارخانجات ستاد احیاء و شورای حزب مؤتلفه اسلامی یاری نموده‌اند، اعلام داشته و برای امام جمعه دانش پژوه و فهیم، حضرت حجت الاسلام والمسلمین جناب آقای حاج سید محمد موسوی که زحمات‌های بسیار زیادی را در این راه متقبل شدند، آرزوی توفیق بیشتر را دارم. امیدوارم در آینده نیز از اندیشه، قلم و دانش ایشان در زمینه‌های دیگری که جامعه ما بدان نیازمند است امکان بهره‌وری فراهم گردد.

معاونت ادارات و کارخانجات ستاد احیای شهرستان آران و بیدگل

درس ۱

بخش‌های اقتصاد

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا ابي القاسم محمد
و على اهل بيته الطيبين الطاهرين المعصومين المنتجبين.

اللهم كن لوليک الحجة ابن الحسن صلواتک علیه و علی آبائه فی هذه الساعة
و فی کل ساعة ولياً و حافظاً و قائداً و ناصراً و دليلاً و عیناً حتی تسکنه ارضک
طوعاً و تمتعه فیها طویلاً.

یکی از مسائل لازم در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، مدیریت اقتصادی
است. لذا مناسب است برخی از مسائل مهم مدیریتی که در اقتصاد و
تجارت و کسب و کار لازم است تبیین گردد.

در اقتصاد چهار بخش مورد بحث و بررسی می‌باشد:

اول - مسائل اقتصادی، دوم - اخلاق اقتصادی، سوم - فقه اقتصادی،
چهارم - مدیریت اقتصادی.

بخش مسائل اقتصادی از بحث ما خارج است، اگر چه آن هم بسیار
مهم است، مثل اقتصاد خرد و اقتصاد کلان. گاهی بعضی از نتایج رفتارهای
اقتصاد کلان با اقتصاد خرد اصلاً متضاد است. مثلاً پس‌انداز از نظر اقتصاد
خرد یک امر مدیریتی است. اگر شخصی بیشتر درآمد خودش را در سال

جاری پس انداز کند، در سال آینده قدرت خرید بیشتری خواهد داشت. ولی از نظر اقتصاد کلان اگر همه مردم یک جامعه اکثر درآمدها را پس انداز کنند، قطعاً در این صورت مصرف کاهش پیدا خواهد کرد و در نهایت کاهش تولید را منتج می‌شود. پس بازار تولید دچار رکود می‌شود، یعنی تولیدات شرکت‌ها کاهش پیدا خواهد کرد که نتیجه آن کم شدن سود شرکت‌هاست. پس در اقتصاد کلان این نتیجه کاملاً ضد نتیجه اقتصاد خرد است. مثلاً در اقتصاد بحث می‌شود که اگر تقاضا زیاد و عرضه کم باشد، موجب افزایش قیمت است یا برعکس تقاضا کم و عرضه زیاد باشد، موجب کاهش قیمت می‌شود. این‌ها از مسائل اقتصادی است. همچنین در علم اقتصاد پیرامون شاخه‌های علم اقتصاد بحث می‌شود. اقتصاد دارای زیر شاخه‌هایی است: اقتصاد شهری، منطقه‌ای، رسانه‌ای، انرژی، بین‌المللی، رفاه، توسعه و..... حدود ۲۳ مکتب اقتصادی در دنیای امروز مطرح است.

بخش اول بحث مسائل و معلومات اقتصادی است که اصطلاحاً به آن علم اقتصاد می‌گویند.

بخش دوم مربوط به فقه اقتصادی است، یعنی فقه در اقتصاد و تجارت. منظور از فقه احکامی است که در فعالیت‌های اقتصادی شرع مقدس آن احکام را برای ما قرار داده، حرام و حلال، صحیح و باطل. بعضی از فعالیت‌های اقتصادی حلال است، بعضی هم حرام. «أَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا»^۱ «خداوند بیع را حلال کرده ولی ربا را حرام».

رباخوار به جنگ با خدا رفته، کسی که ربا می‌خورد شیطان در قوه مخیله او تأثیر گذاشته و او را دیوانه کرده، جنون او را گرفته، تعادلش را از

دست داده است.

«الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَاتْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ»^۱

«آن کسانی که ربا خوارند، برنخیزند جز به مانند آنکه به وسوسه و فریب شیطان مخبط و دیوانه شده و آنان بدین سبب در این عمل زشتند (ربا خوردن) که گویند هیچ فرق میان تجارت و ربا نیست و حال آنکه خداوند تجارت را حلال کرده و ربا را حرام هر کس پس از آنکه پند و اندرز کتاب خدا بدو رسید و از این عمل دست کشید، خدا از گذشته او در گذرد و عاقبت کار او با خدای مهربان باشد. و کسانی که از این کار دست نکشند آنان اهل جهنمند و در آن جاوید معذب خواهند بود».

لذا در روز قیامت رباخوار منکوس الرأس محشور می شود، یعنی وقتی وارد عرصه محشر شد، سرش به سمت پایین، پاها به سمت بالا است. در تفسیر مجمع البیان از پیامبر اسلام نقل کرده که ۱۰ گروه از امت من به صورتهای گوناگون محشور می شوند. سپس فرمود: واما المنكسون علی رؤوسهم فأكله الربا.^۲

مثلا کم فروشی حرام است.

«وَيَلِّ لِلْمُطَفِّينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ»^۳ «وای بر کم فروشان، آنانکه وقتی برای خود پیمانه می کنند حق خود را بطور کامل می گیرند، اما هنگامی که می خواهند برای دیگران پیمانه یا وزن کنند کم می گذارند.»

۱. بقره، ۲۷۵.

۲. تفسیر مجمع البیان، ج ۱۰ ذیل آیه ۱۸ سوره نبأ.

۳. مطفین، ۳-۱.

غش در معامله حرام است. بعضی از معاملات حلال است و برخی حرام، بعضی از معاملات صحیح است و بعضی باطل. این، فقه اقتصاد نام دارد. فقه اسلامی اساساً دارای دویخش است: معاملات و عبادات.

بخش سوم در اقتصاد، عبارت است از اخلاق در اقتصاد: یعنی همان آدابی که یک فعال اقتصادی باید آن را رعایت کند. مثلاً اگر شما جنسی را که فروختی، مشتری پشیمان شده و می‌خواهد برگرداند، قبول کن که در کتب فقهی به نام اقاله آمده. بپذیرتا خداوند هم عذرت را قبول کند. یا مثلاً اگر وارد شرکت خودت شدی از خدا طلب خیر کن. از خدا روزی واسع بخواه.

مرحوم شیخ حرّ عاملی در وسائل الشّیعه دعایی نقل کرده که اگر کسی این دعا را بخواند، خداوند او را از ورشکستگی و ضرر حفظ می‌کند: «سبحان الله والحمد لله و لا اله الا الله وحده لا شریک له له الملك وله الحمد یحیی و یمیت و هو حی لا یموت بیده الخیر و هو علی کل شیء قدیر * اشهد ان لا اله الا الله وحده لا شریک له واشهد ان محمداً عبده و رسوله اللهم انی اسئلك من فضلك رزقاً حلالاً طیباً و اعوذ بک من ان اظلم او اظلم و اعوذ بک من صفقة خاسرة و یمین کاذبة»^۱ «خدایا از تو رزق حلال و پاکیزه می‌خواهم و به تو پناه می‌برم از اینکه ظلم کنم یا به من ظلم شود، به تو پناه می‌برم از معامله زیانبار و قسم دروغ».

اگر کسی این دعا را بخواند و با اعتقاد از خداوند بخواهد، فرشته‌ای موکل می‌شود و بشارت می‌دهد که امروز بهره خوبی خواهی برد، یا وقتی می‌خواهد جنسی بخرد سه بار الله اکبر بگوید و از خداوند خیر طلب کند. امیرالمومنین هر روز صبح وارد بازارهای کوفه می‌شدند به اول هر

۱. وسائل الشّیعه، ج ۱۲، صص ۳۰۳ و ۳۰۱.

بازاری که می‌رسیدند، با صدای بلند می‌فرمودند: ای بندگان خدا (اتَّقُوا اللَّه). مردم جمع می‌شدند سپس می‌فرمودند از خدا طلب خیر کنید و با سهولت به مال خودتان برکت بدهید. قسم نخورید^۱. اینها از اخلاق اقتصادی است. بحث اخلاق بحث مهمی است ولی فعلا مورد بحث ما نیست.

بخش چهارم مدیریت اقتصادی است: مدیریت اقتصادی یعنی مهارت و توانایی اداره یک مجموعه اقتصادی. مجموعه اقتصادی یا شرکت تولیدی یا یک شرکت توزیعی و یا یک شرکت خدماتی است. آنچه که مورد بحث ماست، مدیریت اقتصادی است. یعنی در عرصه فعالیت‌های اقتصادی شخصی که اداره یک مجموعه اقتصادی را دارد، چه شرکت تولیدی یا توزیعی و یا خدماتی باشد، چه باید‌هایی را رعایت کند و چه نباید‌هایی را ترک کند.

در مدیریت اقتصادی یک سری اصولی باید رعایت شود. یک سری آفات و آسیب‌هایی است که مدیر را تهدید می‌کند، باید از آنها هم اجتناب کرد. حالا ممکن است فردی خودش سرمایه‌گذاری کرده باشد و آن را مدیریت کند و یا اینکه خودش توان مدیریتی ندارد. سرمایه‌ای دارد ولی یک مدیر را هم استخدام کرده است. پس بنابراین مدیر اقتصادی گاهی خودش سرمایه‌گذار است و گاهی سرمایه‌گذار نیست. در هر صورت کسی که قرار است این مجموعه را اداره کند باید اصول مدیریت را بشناسد.

۱. همان.

درس ۲

شان‌شناسی

گفتیم که در بحث اقتصاد چهار جهت و زاویه را می‌توان مورد بحث قرار داد.

جهت اول فقه در اقتصاد اسلامی - جهت دوم اخلاق در اقتصاد اسلامی - جهت سوم مسائل اقتصاد اسلامی و جهت چهارم مدیریت در اقتصاد اسلامی.

ابتدا باید معنای مدیریت اقتصادی روشن شود. مدیریت اقتصادی از دو کلمه تشکیل شده: یکی مدیریت و دیگری اقتصاد.

مدیریت یعنی به کارگیری نیروهای انسانی و امکانات مادی برای رسیدن به هدف با برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازماندهی، بسیج امکانات، نظارت و کنترل. مدیر طبق این تعریف دارای شش وظیفه است:

۱. برنامه‌ریزی ۲. هماهنگی ۳. سازماندهی ۴. بسیج امکانات ۵. نظارت ۶. کنترل.

پس شش وظیفه برای مدیر تعریف شده است. اقتصاد یعنی استفاده از منابع محدود برای نیازهای غیر محدود انسان. محور فعالیت اقتصادی هم

ثروت است همچنان که موضوع علم اقتصاد ثروت است و منظور از ثروت، کالا و خدمات و منابع است.

پس مدیریت اقتصادی یعنی به کارگیری نیروی انسانی و امکانات مادی برای رسیدن به سود بیشتر و ثروت. ما می‌خواهیم به صورت مختصر آن چیزی که مورد نظر اسلام هست را برای بهتر اداره کردن یک شرکت اقتصادی مطرح کنیم. حال شرکت اقتصادی می‌تواند تولیدی باشد یا توزیعی و یا خدماتی. مدیریت اقتصادی از منظر اسلام دارای اصولی است.

اصل اول در مدیریت اقتصاد اسلامی شأن شناسی است: یعنی یک مدیر باید ارزش خودش و ارزش کارش و ارزش نیروهای تحت امرش را بداند. مدیری که کار اقتصادی سالم انجام می‌دهد، روز قیامت مانند ماه شب ۱۴ خواهد درخشید.

عن ابی جعفر قال: من طلب الدنيا استغافاً عن الناس وسعیاً علی اهلہ وتعطفاً علی جاره لقی الله عزوجل يوم القیامه و وجهه مثل القمر ليله البدر.^۱

امام باقر می‌فرماید: «کسی که دنبال فعالیت اقتصادی است اما نه برای اینکه فخر فروشی کند (مال اندوزی کند) بلکه برای اینکه دستش به طرف مردم دراز نشود و رزق و روزی خانواده اش را تأمین کند و به فکر دیگران باشد، در اینصورت در روز قیامت خدا را ملاقات می‌کند در حالیکه صورت او مثل ماه شب ۱۴ می‌درخشد».

پس این کار اقتصادی یک عبادت است، کسی که اینگونه فعالیت اقتصادی می‌کند، پیش خدا روسفید است.

روایت دیگری از محمد بن منکدر (از درویش اهل سنت) ذکر شده

۱. وسائل الشیعه، صص ۱۲ - ۱۱، حدیث ۵.



که می‌گوید: «من دیدم که امام باقر در وسط روز در هوای گرم تابستان روی زمین خودش در حاشیه شهر مدینه مشغول بیل زدن می‌باشد و عرق از سر و روی آقا سرازیر است. گفتم نصیحتش کنم، آمدم گفتم: یا بن رسول الله! در شأن شما نیست که اینقدر به فکر دنیا هستید. در وسط تابستان مشغول کشاورزی و فعالیت اقتصادی هستید. اگر الآن شما از دنیا بروی جواب خدا را چه خواهی داد؟ حضرت فرمودند: اگر الآن از دنیا بروم در حال عبادت از دنیا رفته‌ام، من کار می‌کنم که محتاج امثال تو نباشم.»^۱

پس فعالیت اقتصادی با این انگیزه یکی از عبادت‌های بزرگ است. کارگر یا هرفردی که زیرمجموعه مدیر هست، در واقع مورد اکرام خداست و نباید کارگر و نیروهای انسانی را پست و پایین شمرد و فرق مدیریت اقتصاد اسلامی با مدیریت اقتصاد غرب در اینجاست. در شأن شناسی باید به چند نکته توجه کرد:

نکته اول: فعالیت سالم اقتصادی خودش یک عبادت است.^۲ امام صادق از پدران گرامیش از رسول خدا : روایت می‌کند که فرمود «العبادة سبعون جزءاً افضلها جزءاً طلب الحلال» «عبادت هفتاد جزء است که جزء بهتر و برتر آن طلب حلال است.» یعنی فعالیت اقتصادی سالم، خودش یک نوع عبادتست. در روایت دیگری فرمودند: «کسی که فعالیت اقتصادی سالم دارد مثل مجاهد در راه خداست، کسی که خودش را به زحمت می‌اندازد برای طلب معیشت و بدست آوردن ثروت از راه حلال، مثل مجاهد در راه خداست.»

نکته دوم: فعال اقتصادی پیش خدا ارزشمند است. کسی که فعالیت

۱. منتهی الآمال، ۶۷۷

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۱۱.

اقتصادی سالم دارد نه برای فخر فروشی بر دیگران، بلکه به جهت وسعت در زندگی و کمک به مردم، چنین شخصی در قیامت چهره اش مانند ماه شب چهارده خواهد درخشید.

نکته سوم: کسانی که نیروی کار و زیر دست ما هستند، آنها هم ارزشمندند. پس مدیر باید بداند که کارگزارانش، کارمندانش ارزشمندند، همچنان که خداوند برای آنها ارزش قائل شده است. خداوند تاج کرامت بر سرشان گذاشته «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ»^۱.

نکته چهارم: کار کارگر نیز دارای ارزش است. کارگر یکسری حقوقی دارد، اگر ما این گونه برخورد کنیم هیچگاه مجموعه کارگری تحت امرمان نافرمانی نخواهند کرد. علت تأسیس سندیکاها و اتحادیه‌ها در غرب همین بی توجهی‌هاست. شورش‌های کارگری و نهضت‌های کارگری علیه کارفرماها برای این است که ارزش کارگر حفظ نشده، شخصیتش تکریم نشده.

در غرب مکاتب مدیریتی مختلفی است. از مکاتب مدیریتی در غرب که خیلی هم غربی‌ها تعریف میکنند، مکتب مدیریت علمی آقای تیلور است. ایشان در کتاب اصول مدیریت علمی می‌گوید: ما باید برای تولید بیشتر زمان و حرکت را محاسبه کنیم. اگر در زمان کمتر حرکت بیشتری انجام بشود میتوانیم سود بیشتری بدست بیاوریم.

بنابراین ما نیاز داریم به ابزاری که برای ما بهره‌وری بیشتر ایجاد کند. آن ابزار عبارتست از آدمهای کم هوش اما پر قدرت و پر انرژی که ثروت دوست هم باشند. اسم اینها گوریلهای باهوش و گاوهای نراست.

در نظر آقای تیلور که پدر مدیریت علمی است، گاوهای نر و

۱. اسراء، ۷۰.



گوریل‌های باهوش نیروی انسانی می‌شوند، انسان آنقدر سقوط می‌کند که کارگر را این‌گونه می‌بیند. آیا از منظر اسلام این مقوله مورد قبول است؟ خیر، اسلام می‌گوید برای کارگر باید شخصیت قائل باشید. اسلام می‌فرماید کارگر یکسری حقوقی دارد.

امام سجاد در رساله حقوق می‌فرماید: «واما حق رعیتک بالسلطان فان تعلم انهم صارو رعیتک لضعفهم وقوتک»^۱ آنهایی که زیر مجموعه تو هستند نسبت به تو حقی پیدا کرده‌اند (آن چیست؟) بدانید که این نیرو و این توان را خدا به تو داده، شما می‌توانستید یک کارگر جزء باشید. خدا به تو توان مالی، فکری و مدیریتی داده. لذا افرادی رعیت تو و زیرمجموعه تو و نیروی کارگری تو شدند. «فیجب ان تعدل فیهم» بنابراین باید بین آنها به عدالت رفتار کنید «و تكون لهم کالوالد الرحیم» باید مثل پدری مهربان باشید. پس مدیریت اقتصادی در اسلام مدیریت رحمانی است. یعنی مدیر باید کارگر خودش را مثل فرزندش ببیند، نسبت پدر و فرزند بی‌نشان باشد، مهربان باشد، دست پدری روی سرشان بکشد «و تغفر لهم جهلهم» نادانی آنها را ببخشد، «ولا تعادلهم بالعقوبه» کیفر را با عجله انجام ندهد، درکیفر دادن شتاب نکند، عزل کردن، قطع حقوق و امثال اینها.

اگر کارگر و نیروی تحت امر، به وظیفه اش عمل نکرد از دو حال خارج نیست؛ یا عمدی است یا سهوی. اگر سهوی بود قابل جبران است، باید با نصیحت و با یادآوری متذکر شود. بنابراین اینجا جای کیفر نیست. اما گاهی عمدی است، اگر مدیر از اشتباهات نیروی تحت امر خودش غفلت کند و به آنها یادآوری نکند، جلوگیری و برخورد نکند مسلماً

۱. تحف العقول، ص ۲۵۶.

مجموعه اقتصادی او به مشکل برخورد خواهد خورد. در این صورت باید برخورد کند، برخورد هم مراتبی دارد. از سرزنش شروع می‌شود تا برکناری. در برکناری هم باید معیار را انتخاب کرد، نباید با حبّ و بغض شخصی و سلیقه‌ای رفتار کرد. معیار در برکناری دو چیز است: یکی ناتوانی در انجام وظیفه است!

محمد بن ابوبکر از طرف امیرالمؤمنین حاکم مصر بود. اما نمی‌توانست کشور مصر را اداره کند. این وظیفه برای او خیلی سنگین بود، توانایی اداره کشور مصر را نداشت. امیرالمؤمنین در او این ضعف را دید و او را عزل کرد. محمد بن ابوبکر خیلی ناراحت شد، حضرت فرمودند: اگر من تو را برکنار کردم نه برای اینکه از دست تو ناراحتم یا غضبناک ام یا خطا و اشتباهی مرتکب شده ای، نه؛ برای اینکه می‌خواهم جایی را به تو بدهم که برای تو گوارتر است و بهتر و راحت‌تر بتوانی انجام بدهی.^۱ لذا به جا او مالک اشتر را فرستاد. مالک اشتر توانایی بیشتری داشت.

ابوذر از بهترین اصحاب پیامبر است، ولی پیغمبر به او فرمود: ای ابوذر! هیچگاه مدیریت را نپذیر، حتی بر دو نفر هم ولایت و سرپرستی را قبول نکن^۲ (چرا؟) چون میدانست ابوذر ناتوان است. ابوذر از اولیای الهی بود اما توان مدیریتی او ضعیف بود. لذا پیامبر گرامی اسلام فرمودند هیچگاه بر دو نفر هم حکومت نکن.

معیار دوم در برکناری خیانت است. خیانت یعنی فساد اخلاقی یا اجتماعی یا اقتصادی. در قرآن هم به پیامبر دستور داده مراقب فتنه‌گرها

۱. نهج البلاغه، نامه ۳۴.

۲. سفینه البحار ماده یتّم.

باش: «لَئِنْ لَمْ يَنْتَهِ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ وَالْمُرْجِفُونَ فِي الْمَدِينَةِ لَنُغْرِيَنَّكَ بِهِمْ ثُمَّ لَا يُجَاوِرُونَكَ فِيهَا إِلَّا قَلِيلًا»^۱ «اگر منافقان و بیماردلان و آنها که اخبار دروغ و شایعات بی اساس در مدینه پخش می کنند دست از کار خود برندارند، تو را بر ضد آنان می شورانیم، سپس جز مدت کوتاهی نمی توانند در کنار تو در این شهر بمانند».

پیامبر اسلام مأمور است که مراقب اینها باشد. می فرماید سه گروهند که مجموعه شما را به هم می ریزند:

۱- افراد دورو، ۲- شایعه پراکن ها ۳- قانون شکن ها و اراذل و اوباش.
درمؤسسه اقتصادی، تولیدی، توزیعی، خدماتی، تجاری و یا در مجموعه های دیگر. سه گروه می توانند نظام تحت امر شما را متلاشی کنند.
گروه اول افراد دورو: کسانی که در ظاهر با شما هستند و در واقع مخالفند. اینها هدفشان ضربه زدن است.

گروه دوم: کسانی که قانون شکنند، قانونی که شما وضع کردید اجرا نمی کنند. چنین افرادی وقتی قانونمند نباشند خلاف نظر شما عمل خواهند کرد.

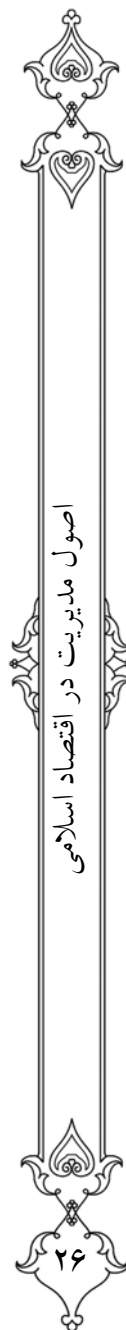
گروه سوم: شایعه پراکن ها که با یک شایعه مجموعه را به هم می ریزند و کار را مختل می کنند. امیرالمؤمنین شخصی را به نام منذربن جارود به عنوان والی و فرماندار انتخاب نموده، بعد متوجه شد که او از بیت المال سوء استفاده کرده و اختلاس کرده حضرت او را عزل می کرد.^۲

پس بنابراین در برخورد با نیروهای تحت امر، کارگران، تکنسین ها و کارمندان باید به پنج نکته توجه نمود:

۱. احزاب، ۶۰.

۲. نهج البلاغه، نامه ۷۱.

نکته اول توجه به شخصیت آنها - نکته دوم توجه به ارزش کار آنها -
نکته سوم برخورد مهربانانه و پدرانۀ، یعنی مدیریت رحمانی - نکته چهارم
عجله نکردن در کیفردادن آنها- نکته پنجم توجه به دو معیار در برکناری
(یکی ناتوانی در انجام وظیفه و دیگری خیانت).



درس ۳

بهره‌وری

در مدیریت اقتصادی باید اصول مدیریت مورد دقت قرار بگیرد. اگر مدیری قرار است اداره یک شرکت اقتصادی یا موسسه‌ای را به عهده بگیرد و بخواهد به نحو احسن اداره کند به اصولی نیاز دارد. اگر آن اصول را رعایت کرد حتماً موفق خواهد شد، در غیر اینصورت به فروپاشی و اضمحلال و از دست دادن شیرازه کار و فرو ریختن آن بنای تولیدی محکوم است.

اصل اول عبارتست از شأن شناسی که قبلاً مورد بررسی قرار گرفت. اصل دوم اصل بهره‌وری است. بهره‌وری یعنی از منابع و امکانات مالی مثل زمین یا پول یا ماشین آلات و منابع انسانی حداکثر استفاده را بنماید و حداکثر سود (خدمات یا ثروت) را بدست آورد. بهره‌وری یعنی با استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی حداکثر سود و خدمات را بدست بیاورد.

بهره‌وری در چند سطح است. گاهی بهره‌وری در یک فرد است مثلاً یک شخص افزایش بهره‌وری دارد. در اثر فعالیت اقتصادی خودش بهره‌وری‌اش بالاست. گاهی در سطح سازمان و یا اداره، گاهی در سطح کشور

و گاهی جهانی است. بهره‌وری تنها مربوط به امور اقتصادی نیست هم در امور اقتصادی، هم در امور نظامی، هم دینی، هم تربیتی، هم معنوی و هم علمی. در همه این موارد بهره‌وری معنا دارد.

در قرآن برای افزایش بهره‌وری و نیز کاهش بهره‌وری مثال زده و هم مدیران موفق را معرفی کرده است که بخاطر افزایش بهره‌وری خدمات فراوانی را به جامعه عرضه کرده‌اند. مدیریتشان موجب افزایش بهره‌وری بوده مثلاً در سوره بقره می‌فرماید: «كَمْثَلِ حَبَّةٍ أَنْتَبَتْ سَعِ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ»^۱ این مثال برای افزایش بهره‌وری است. مثل یک دانه‌ای که در زمین بکاری و هفت خوشه بدهد و هر خوشه‌ای ۱۰۰ دانه گندم بدهد. این یک بهره‌وری بسیار بالاست. یک دانه ۷۰۰ برابر بشود.

یا مثلاً می‌فرماید: «إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ»^۲ اگر شما در عرصه نظامی و جنگ با دشمن ۲۰ نفر باشید ولی با ایمان قوی و استقامت و صبر بر ۲۰۰ نفر پیروزید. پس یک مسلمان کارآزموده قوی مستحکم از نظر ایمان و روحیه بالا در مقابل ۱۰ نیروی دشمن، کارائی دارد. بعد می‌فرماید: «الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا» ولی شما دیگر ضعیف شدید و آن ایمان اولیه که ابتدای بعثت یا ابتدای تشکیل حکومت اسلامی را داشتید الآن دیگر ندارید. در جنگ بدر ایمانتان قوی بود پیروز شدید. ولی الآن با اینکه تعداد شما مسلمانان زیاد شده ولی آن ایمان قوی اولیه کم شده. «الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا» لذا شما روحیه‌تان ضعیف شده و ایمانتان آنقدر قوی نیست.

حالا که اینگونه شده «فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ» اگر صد

۱. بقره، ۲۶۱.

۲. انفال، ۶۵.

نفر باشید بر ۲۰۰ نفر پیروزید. اگر ۱۰۰۰ نفر باشید بر ۲۰۰۰ نفر پیروزید. یعنی در عرصه نظامی بهره‌وری کاهش پیدا کرده است. یک نفر در مقابل ۱۰ نفر بود ولی چون ایمانتان ضعیف شد، یک نفر در مقابل ۲ نفر. یعنی کارایی از ۱۰ نفر به ۲ نفر کاهش پیدا کرد.

بهره‌وری چه مزایا و چه اثراتی دارد؟ رضایت مشتری، رضایت کارمندان، افزایش تولید، افزایش سود، کاهش هزینه‌ها از مزایای بهره‌وری هستند. پس خیلی مهم است، اصل بهره‌وری در اقتصاد از مهم‌ترین اصول است. در قرآن چهار عنصر برای بهره‌وری معرفی شده که از ارکان بهره‌وری است.

عنصر اول انسان یا همان نیروی انسانی است. انسان مهم‌ترین رکن و عنصر برای بهره‌وری است. لذا خداوند برخی انسان‌ها را به لفظ مبارک معرفی کرده است مثل حضرت عیسی. «وَجَعَلَنِي مُبَارَكًا أَيْنَ مَا كُنْتُ»^۱ مبارک یعنی شخصیتی که منافعش خیلی زیاد است و بهره‌وری بسیار بالایی دارد. حضرت عیسی میلیون‌ها انسان را هدایت کرده، نجات داده، چقدر افراد را شفا داده و زنده کرده. چه بهره‌وری از این بالاتر! پس نیروی انسانی یکی از عناصر مهم بهره‌وری است.

دوم منابع مادی است: «وَنَزَّلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً مُبَارَكًا»^۲ خداوند آب باران را یکی از عوامل مهم و عناصر اساسی بهره‌وری برشمرد یعنی حیات زمین و ساکنان آن به همین آب باران بستگی دارد. به برکت همین باران انسان‌ها، گیاهان و حیوانات زنده هستند.

سوم عنصر مکان است: مکان درافزایش بهره‌وری بسیار موثر است. لذا

۱. مریم، ۳۱.

۲. ق، ۹.

می فرماید: «إِلَى الْمَسْجِدِ الْأَقْصَى الَّذِي بَارَكْنَا حَوْلَهُ»^۱ فلسطین یک منطقه مبارکی است. در آنجا هر کس می تواند منافع زیادی بدست آورد و از امکانات زیادی بهره ببرد.

چهارم: گاهی زمان هم از عناصر مهم است. همچنان که می فرماید: «لَيْلَةُ الْقَدْرِ خَيْرٌ مِنْ أَلْفِ شَهْرٍ»^۲ یک قطعه زمانی بنام شب قدر از هزار ماه برتر است. فرض کنید تاجری می خواهد مغازه ای باز کند. این آقا کجا مغازه بزند که بیشتر سود ببرد مرکز شهر یا حاشیه شهر؟ در مرکز شهر حتماً بهره وری اش بالاتر است. یک تاجر و کاسب در ایام عید فروشش بیشتر می شود. زمان، مکان، انسان و منابع، اینها از عناصر چهارگانه بهره وری هستند.

خداوند حضرت سلیمان را به عنوان یک مدیر نمونه معرفی کرده که او از این عناصر استفاده کرد. بیشترین بهره وری را هم داشت. مدیریت سلیمان پیغمبر یک مدیریت نمونه است. هم نیروی انسانی و هم استفاده از منابع زمانی و مکانی. حضرت سلیمان اجنه را در اختیار داشته، اجنه موجودات سریع الانتقالند و به سرعت می توانند از جایی به جای دیگر بروند. حضرت سلیمان گفت: چه کسی می تواند تخت بلقیس را از یمن قبل از رسیدن بلقیس برای من بیاورد؟ (سلیمان در فلسطین سکونت داشت). یک جنی گفت ای سلیمان قبل از اینکه از جای خود بلند شوی، من تخت بلقیس را برایت می آورم. چه قدرتی داشته است؟

«قَالَ عَفَرْتُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ»^۳ قبل از اینکه از جای خود بلند بشوی تخت را برایت می آورم. اجنه قدرتش از فوق العاده است. دیگر جسم و در و دیوار مانع از حرکت آنها

۱. اسراء، ۱.

۲. قدر، ۳.

۳. نمل، ۲۹.



و عبور آن‌ها نیست. حضرت سلیمان اجنه را در اختیار داشته و در تسخیرش بوده‌اند.

لذا در سوره ص می‌فرماید: «وَالشَّيَاطِينُ كُلٌّ بَنَاءٌ وَغَوَاصٌّ»^۱ شیاطین در اختیارش بودند. بنایش می‌شدند، غواصش می‌شدند و در ته دریا از ثروت‌های دریایی و هرچه که می‌خواست برایش استخراج می‌کردند. «و من الشیاطین من یغوصون له و یعملون عملاً دون ذلک و کنّا لهم حافظین»^۲. شیاطین در اختیارش بودند و هرکاری که می‌گفت انجام می‌دادند، هرچه می‌خواست برایش می‌ساختند.

در سوره سبأ آمده است: «یَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحَارِبٍ»^۳ برایش محراب می‌ساختند (بعضی‌ها گفته‌اند منظور از محراب، قصر است و بعضی دیگر معبد معنا کرده‌اند) یا مثلاً برایش تمثال می‌ساختند. یا ظروف بزرگ غذا و دیگ‌هایی ثابت و غیر متحرک برایش می‌ساختند. خلاصه هرچه که می‌خواست برایش می‌ساختند. جناب سلیمان از نیروی کار بسیار قوی و پر قدرت استفاده می‌کرده. از عنصر زمان بهره‌برداری می‌نموده. از حداقل زمان حداکثر استفاده را می‌کرده. چون شیاطین موجوداتی بودند که در حداقل زمان حداکثر کار را انجام می‌دادند.

همه کره زمین در اختیار سلیمان بوده، همه ثروت‌های زمین هم برای سلیمان بوده، همه دریاها و خشکی‌ها در اختیار جناب سلیمان بوده است. این چقدر بهره‌وریش بالاست! جناب سلیمان به اذن خدا در حکومتش یک برنامه اقتصادی بسیار پیشرفته‌ای داشته، خداوند او را در قرآن به عنوان یک مدیر نمونه معرفی کرده است.

۱. ص، ۴۵۳.

۲. انبیاء، ۸۲.

۳. سبأ، ۱۳.

درس ۴

قواعد بهره‌وری

بهره‌وری یک سری موانعی دارد که باید آنها را برطرف کرد و مراقب بود که انسان مبتلا نشود. مثلاً بی‌انضباطی ماشین‌های فرسوده. بی‌رغبتی کارگر، عدم تخصص مدیر اجرایی و امثال اینها. روی این جهت باید قواعدی را در بهره‌وری توجه کرد. یعنی مدیران صنایع اگر بخواهند در تولیدشان و در سودآوریشان موفق باشند باید این قواعد را حتما رعایت کنند.

قاعده اول عبارتست از صرفه جویی در کالا و سرمایه، جلوگیری از اسراف و به هدر رفتن سرمایه. این امر بسیار حیاتی و مهم است. «إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا»^۱ هرگز ریخت و پاش نکن. ریخت و پاش کار شیطان است. ریخت و پاش کفران نعمت است و کفران نعمت کار شیطان است. خداوند به شیطان بهترین نعمت‌ها را داد در حدی که به مقام ملائکه رسید ولی کفران نعمت کرد و سقوط کرد. کسی که در زندگی‌اش اسراف کند، همان کار شیطان را انجام

۱. اسراء، ۲۷.

می‌دهد، بنابراین برادر شیطان است.

اسراف سبب اتلاف سرمایه می‌شود. اسراف یعنی اینکه سرمایه و منابعی که می‌تواند استفاده بشود استفاده نکنیم. لذا از امام صادق سوال شد کمترین مرحله اسراف چیست؟ حضرت فرمودند: ریختن ته مانده ظرف آب. دورانداختن هسته خرما (هسته خرما می‌تواند دوباره خرما شود) و پوشیدن لباس بیرون در خانه.^۱

در کارهای اقتصادی هم همین طور است. از منابعی که می‌توان استفاده کرد باید استفاده کرد حتی یک کلاف نخ یا یک ریسمان یا ضایعات، بنابراین همه اینها مصادیق اسراف است. در کشورهای پیشرفته از زباله‌ها هم استفاده می‌کنند و بازیافت می‌کنند. کشور چین با ۱۳۰۰۰۰۰۰۰ جمعیت از کشورهای دیگر زباله می‌خرد و بازیافت می‌کند و چقدر برایش سودآوری دارد. باید مدیر نمونه حتما مراقب باشد که منابعش هدر نرود والا باعث کاهش بهره‌وری و ضرر خواهد شد.

اسراف موجب هدر رفتن منابع خواهد شد. ضمن اینکه خود اسراف از گناهان کبیره است، خداوند تبارک و تعالی مسرف را همنشین و دوست شیطان نامیده و یا می‌فرماید: «إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ»^۲. خداوند اسراف‌کاران را دوست ندارد و مورد رحمت خدا نیستند و یا می‌فرماید: «أَنَّ الْمُسْرِفِينَ هُمْ أَصْحَابُ النَّارِ»^۳. کسانی که اهل اسراف هستند یاران و اصحاب دوزخند. اسراف هم گناه کبیره است و مستوجب عقاب و کیفر الهی است و هم

۱. میزان الحکمة، ج ۵، ص ۲۴۶۲.

۲. انعام، ۱۴۱.

۳. غافر، ۴۳.

باعث هدر رفتن سرمایه می‌شود. وقتی سرمایه اعم از مواد یا انرژی، به هدر برود قطعاً هزینه تولید بالا می‌رود، هزینه تولید که افزایش پیدا کرد، طبعاً بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند. گاهی نه تنها بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند، بلکه ممکن است یک شرکت ضرر و زیان هم بدهد و یک فاجعه اقتصادی پیش بیاید، مثل ورشکستگی. بنابراین پرهیز از اسراف که یک دستور آسمانی است از وظایف یک مدیر موفق است.

مدیر موفق کسی است که از اسراف پرهیز کند. اسراف گاهی در منابع و مواد است و گاهی در انرژی، مدیر باید راههای صرفه جویی را مطالعه کند. باید بررسی کند که چه راههایی مناسب است تا هزینه تولیدش کاهش پیدا کند. مثلاً در مناطق کویری تابش آفتاب زیاد هست. جایگزینی انرژی خورشیدی بهترین راه برای صرفه جویی در انرژی است. چون انرژی‌هایی که حاصل از سوخت فسیلی است اعم از نفت، گاز، زغال سنگ، بنزین، گازوئیل و امثال اینها به صرفه نیست، هم کمتر انرژی تولید می‌کند و هم هزینه بالایی دارد.

در برخی کشورها از طریق نصب سلولهای خورشیدی، انرژی خورشیدی را مهار و بهره‌برداری می‌کنند. این کار باید در دستور کار مؤسسات اقتصادی و شرکتهای تولیدی قرار بگیرد تا در مصرف انرژی صرفه جویی شود و هزینه تولید کاهش پیدا کند.

قاعده دوم: دومین کاری که مدیر باید در اصل بهره‌وری انجام دهد مدیریت زمان است. مدیریت زمان مهمترین رمز و راز موفقیت انسانهای موفق است، آنقدر زمان مهم است که خداوند به زمان قسم یاد کرده. هم

به اصل زمان و هم به قطعات زمان، یعنی به ثانیه‌ها و لحظه‌های زمانی قسم یاد شده. مثلاً سوره‌ای به نام سوره عصر «والعصر» قسم به زمان «إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ» انسان در ضرر است. خسارت می‌بیند (چرا؟) چون مدیریت زمان ندارد.

انسان یعنی نوع انسان‌ها زمانشان را مدیریت نمی‌کنند، به بطلت می‌گذرانند، حیف و میل می‌کنند، مثل کسی که همه سرمایه‌اش را یخ بخرد وسط روز در تابستان زیر آفتاب قرار بدهد. یخ‌ها آب می‌شود و قطره قطره این یخ نابود می‌شود، بالاخره سرمایه از دستش می‌رود. سرمایه عمر ما هم قطره قطره چه بخواهیم چه نخواهیم از دست ما می‌رود. چون زمان یک وجود سیال و سیار است. مثل نهر آب که چه بخواهیم و چه نخواهیم این جریان هست. مدیر موفق مدیری است که از این زمان بهره‌برداری کند.

چند نکته لازم برای یادآوری است که مدیر حتماً باید رعایت بکند. اولاً مدیر نباید بنشیند تا فرصت به سراغش بیاید، باید خودش فرصت را بسازد. مدیران دوگونه هستند، بعضی فرصت سوزند و بعضی فرصت‌ساز. باید فرصت را ایجاد بکند نه اینکه منتظر باشد در اینصورت هرگز موفق نخواهد شد. ثانیاً از فرصت بدست آمده بهره‌برداری کند، زمان را به بطلت نگذراند.

مرحوم امام K وقتی که به ترکیه تبعید شد، حدود یک سال در ترکیه بودند. ترکیه که حوزه علمیه نداشت تا امام تدریس کند و شاگرد تربیت کند و فعالیت سیاسی و علمی انجام بدهد. امام در همان کشور ترکیه

کتاب تحریرالوسیله را نوشتند که خود یک دوره فقه بوده و همان رساله عربی مرحوم امام است. این استفاده از فرصت به شمار می‌آید.

مرحوم شهید اول از فقهای بسیار بزرگ شیعه است که او را به جرم بدعت‌گذاری در قلعه دمشق محصور و محبوس کردند و بعد محکوم به اعدام شد و او را به دار آویختند و در همان جا سنگبارانش کردند، سپس جنازه پاک ایشان را آتش زده و خاکستر آن را به باد دادند. شهید اول از علمای تراز اول شیعه بوده و کتابی به نام لمعه نوشته که یک دوره فقه است. او آن کتاب را برای سربداران که در آن زمان قیام کرده بودند، نوشت.

این کتاب از بهترین کتابهای شیعه است و حدود ۷۰۰ سال است که در حوزه‌های علمیه تدریس می‌شود. طلبه بایستی طی مدت ۳ سال لمعه و شرح آن را بخواند. کتاب لمعه از شهید اول و شرح آن از شهید ثانی است. شهید ثانی نیز به دست حاکمان عثمانی در کنار دریا سر از تنش جدا و به شهادت رسید. به هر حال مدیر موفق مدیری است که از فرصت‌ها استفاده کند.

ثالثاً مدیر موفق باید جدول زمان بندی شده داشته باشد. یعنی همه کارهایش در یک ظرف زمانی مشخص انجام شود، بداند که می‌خواهد در هر ساعتی و هر دقیقه‌ای چه کاری انجام دهد و چه برنامه‌ای دارد و بین برنامه‌هایش تلاقی و اصطکاک ایجاد نشود. هر برنامه‌ای را در ظرف زمانی خودش انجام دهد.

رابعاً سرعت عمل در کار: وقتی ما از زمان استفاده می‌کنیم که سرعت

عمل داشته باشیم. مدیری که یک کار ۵ دقیقه‌ای را یک ساعته انجام می‌دهد، هیچ گاه موفق نمی‌شود. سرعت عمل برای موفقیت بسیار ضروری است. حتی کارگری که کار ۵ دقیقه‌ای را یک ساعته انجام بدهد هیچ گاه نمی‌تواند موجب پیشرفت کار شرکت شده و باعث رکود در تولید خواهد شد.

خامساً باید نسبت به ثانیه‌ها و دقیقه‌ها ارزش قائل شد. گاهی همین ثانیه‌ها سرنوشت ساز است. فرض کنید دستگاه‌های بدن انسان مانند تنفس، گوارش، تصفیه خون و.... اگر دقیقه‌ای اختلال در آنها ایجاد شود انسان محکوم به فناست. اگر قلب انسان که مدام فعالیت می‌کند فقط یک دقیقه از کار بیفتد و خون را پمپاژ نکند دچار ایست قلبی می‌شود و شخص از بین می‌رود. اگر دم و بازدم دستگاه تنفسی یک دقیقه انجام نشود، انسان دچار خفگی می‌شود.

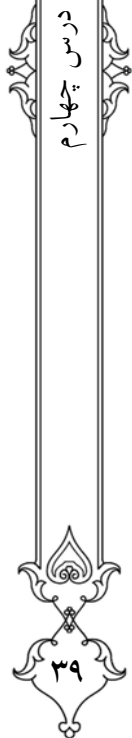
دستگاه‌های کارخانه هم حکم دستگاه‌های بدن را دارند. گاهی به خاطر یک دقیقه ضربات جبران‌ناپذیری به شرکت وارد کرده و شرکت را دچار اختلال می‌کند. خاموش کردن و توقف دستگاه چه بسا شیرازه کار را از هم می‌پاشد. لذا مدیر موفق باید همیشه برای مواقع بحرانی برنامه داشته باشد.

از باب مثال اگر یک قطعه از قطعات ماشین گرفتار نقص فنی شد، مدیر می‌تواند باز کند، به کارگاه تعمیرکار برده و تعمیر کند و برگرداند. شاید یک یا دو روز طول می‌کشد. آنوقت چقدر به تولید لطمه می‌خورد؟ راه دوم این است تعمیرکاری استخدام کند که همواره بالای سر این



دستگاه باشد به محض اینکه عیبی واقع شد همان جا درکنار دستگاه عیش را رفع و راه اندازی کند. در این صورت از زمان استفاده کرده و این را بهره‌برداری از مدیریت زمان می‌گویند.

ساده‌تر کار امروز را نباید به فردا واگذار کرد. امیرالمؤمنین در نامه‌ای به مالک اشتر می‌فرماید: «وَأَمُضْ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ، فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ»^۱. برای هر روز همان کاری که برای آن روز هست انجام بدهید، کار امروز را به فردا مینداز. در این صورت کار خودت را عقب انداخته‌ای و به نتیجه نمی‌رسی.



۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

درس ۵

بازاریابی

اصل سوم در مدیریت اقتصادی بازاریابی است: اگر یک شرکت تولیدی محصول خوبی هم تولید نکند اما بازار فروش نداشته باشد، سوددهی نخواهد داشت. بازاریابی از اصول مهم است. بازار یعنی همان جایی که فروشنده، محصول را چه کالا باشد و چه خدمات در آن جا مبادله می‌کند. بازاریابی یعنی هنر فروش، یعنی اینکه نیاز مشتری را بفهمد و محصولی را مطابق نیاز فراهم کند. بنابراین باید چند چیز را در نظر بگیرد:

۱. نیاز مشتری ۲. تحویل به موقع ۳. قیمت ۴. کیفیت ۵. تبلیغ. اینها از ارکان بازاریابی است. بازار دو گونه است: بازار رقابتی و بازار اقتصادی. در بازار رقابتی خریدار دنبال جنس مناسب می‌گردد. چون فروشنده‌ها زیادند و محصول هم مشابه زیاد دارد، لذا خریدار دنبال جنس مرغوب یا کم‌قیمت و ارزان می‌گردد. در بازار رقابتی مشتری اگر بداند قیمت زیاد است به سراغش نمی‌رود، از این جهت فروشنده در بازار رقابتی دنبال این است که جنس را ولو با قیمت کمتر بفروشد.

ولی در بازار انحصاری این گونه نیست، چون رقابتی در کار نیست. در

بازار انحصاری قیمت دست فروشنده است. با توجه به تقاضای مشتری محصول را تحویل می‌دهد با هر قیمتی که خواست. مثلاً در کشور ما بازار خودرو انحصاری است. شرکت ایران خودرو هر وقت که بخواهد قیمت را افزایش می‌دهد.

در کشورهای دنیا در مواردی که بازار انحصاری باشد یکسری ضوابط و قوانینی را وضع می‌کنند تا مانع استثمار شرکت‌های انحصاری بشوند، چون وقتی شرکتی انحصاری شد، به هر مقدار که مایل بود قیمت را افزایش می‌دهد.

برای جناب یوسف بازار انحصاری درست شد، چون دیگر رقیبی نداشت. یوسف گفت شما این گندم را که محصول کشاورزی شما است با خوشه انبار کنید. چند اصل را رعایت کرد یکی کیفیت بود که اگر با سنبله انبار نمی‌شد، فاسد میشد و از بین می‌رفت.

گویند فردی نزد جناب بهلول^۱ آمد و گفت: ای بهلول عاقل! من می‌خواهم تجارت بکنم، به نظر شما چه کالائی بخرم و بفروشم که سود خوبی بدست بیاورم؟ گفت: پنبه و آهن بخر، بعد از شش ماه هم بفروش. همین کار را کرد و سود سرشاری بدست آورد.

پس از مدتی دوباره سراغ بهلول رفت و گفت: ای بهلول دیوانه! می‌خواهم جنس بخرم چه کالائی بخرم؟ گفت: برو هندوانه و پیاز بخر. بعد از شش ماه بفروش. آن شخص روی حساب تجارت قبلی همین کار را کرد، بعد از شش ماه اجناس او پوسید و بسیار متضرر شد.

نزد بهلول آمد و با حالت عصبانیت گفت: این چه پیشنهادی بود که به

۱. بهلول از اصحاب امام کاظم و از فقها و دانشمندان شیعه بود ولی برای اینکه دستگاه مخوف هارون ملعون او را ترور نکنند خودش را به دیوانگی زد

من دادی؟ اموال من نابود و سرمایه من تباه شد. گفت: دفعه اول به من گفتی بهلول عاقل، من بر مبنای عقل جواب دادم. بار دوم گفتی بهلول دیوانه، من هم بر مبنای دیوانگی جوابت را دادم.

جناب یوسف پیغمبر در فن انبارداری دستور داد گندم را با خوشه در سیلوها انبار کنند. در هفت سال دوم که نیاز مشتری شروع شد آنوقت فروش این محصول استراتژیک هم شروع شد. یکی پس از دیگری آمدند و خریدند تا سرمایه‌شان تمام شد. دیگر چیزی نداشتند، مستغلات، اموال و احشامشان را به جناب یوسف دادند، زمین و باغ و ملکشان را دادند، با یوسف قرارداد بستند که بنده و برده یوسف بشوند و در مقابل گندم بگیرند.

در این چند سال قحطی، همه مردم مصر برده حضرت یوسف شدند. یوسف غریب ضعیف، کسی که به بردگی در بازار مصر فروخته شده بود، عزیز مصر شد به گونه‌ای که همه مردم برده او شدند، همه اموال مصریان اعم از ملک و احشام و... اموال حضرت یوسف شده بود. البته یوسف بعداً همه چیز را به خودشان برگرداند. او می‌خواست مردم را موحد بکند و موفق هم شد.

جناب یوسف هنر فروش داشت، یعنی همان بازاریابی، یعنی تشخیص نیاز مشتری و ارائه محصول با توجه به نیاز مشتری.

کسی که قرار است محصولش را بفروشد از دو حال خارج نیست: یا به واسطه می‌دهد تا برایش بفروشد یا خودش اقدام به فروش می‌کند. اگر به واسطه می‌دهد، خداوند تبارک می‌فرماید: به هر کسی مالتان را ندهید. «لَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا»^۱ اگر می‌خواهید جنستان را به واسطه بدهید تا بفروشد، به هر کسی ندهید. برای اینکه ممکن است

۱. نساء، ۵.



نابود و حیف و میل کند. بسیاری از کسانی که دچار ورشکستگی شدند، علتش همین بوده، به کسی که سفیه است مالتان را نسپارید. سفیه در تفاسیر به چند نفر تفسیر شده:

۱- کسی که درایت و عقل اقتصادی ندارد. مثلاً جنس ۱۰۰۰ تومانی را ۱۰۰۰۰ تومان می‌خرد یا جنس ۱۰۰۰۰ تومانی را ۱۰۰۰ تومان می‌فروشد. این سفیه و کم عقل است.

۲- سفیه، شراب خوار معنا شده است. کسی که شراب می‌خورد عقلش ضایع می‌شود. چه بسامالی را بردارد و خرج مشروبات خودش بکند.

۳- کسی که دنبال هوس بازی است. مال را می‌گیرد و برای عیش و نوش خرج می‌کند.

پسر امام صادق ، اسماعیل مقداری پول به شرابخوار داد. مردم گفتند به این آقا پول نده، برای اینکه شراب خوار است. با این پول شراب می‌خرد. به حرف مردم ترتیب اثر نداد و پول را به او داد. بعد از مدتی خبردار شد که همه درهم‌هایی که به او داده، حیف و میل کرده است. امام صادق اسماعیل را نکوهش کرد. به او فرمود: مگر مؤمنین به تو نگفتند که این شخص شرابخوار است، اموالت را به او نده؟ مگر قرآن نمی‌فرماید: «يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَ يُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ»^۱

ویژگی پیغمبر این بوده که مؤمنین را تصدیق می‌کرده. وقتی مؤمنین گزارشی به تو دادند شما باید احتیاط می‌کردید. لذا همه اموال جناب اسماعیل فرزند امام صادق هم از بین رفت.

گاهی فروشنده خودش اقدام می‌کند و خود شخص وارد بازار می‌شود.

۱. توبه، ۶۱.

البته لازم نیست ورود به بازار ورود فیزیکی باشد. از طریق تلفن یا وسایل الکترونیکی هم می‌توان وارد بازار شد مثل بازار بورس. در اینصورت قرآن می‌فرماید که شما در وقت معامله چند کار را انجام بدهید. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ»^۱ معامله شما نسیه است یا نقدی؟ ممکن است معامله شما نقدی باشد که محصول را به مشتری بدهی و ثمن آنرا دریافت کنی! لکن اگر معامله نسیه است، سه نکته لازم است رعایت شود:

در چنین معامله‌ای حتما اسناد تجاری تنظیم کنید. «وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ» شخص ثالثی این سند تجاری را بنویسد. آن هم عادل باشد. فَاشْهَدُوا: دو نفر شاهد عادل هم بگیرید. البته دو نفر باید مرد باشند اگر مرد نبودند یک مرد و دو زن.

اگر در سفر بودید و کسی نیست که بنویسد «وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ» حتماً چیزی گرو بگیرید. یعنی وقتی شما محصولی می‌دهی حتما گرویی را همان موقع بگیر که بعداً پشیمان نشوی. اگر این اصل رعایت شود اموال شرکت‌ها غالباً حفظ می‌شود.

خریداران دو گونه اند: بعضی خائن و بعضی وفادارند. قرآن می‌فرماید: اگر قراردادی بسته شد و این قرارداد نسیه بود حتماً نوشته‌ای رد و بدل شود، سند تجاری توسط شخص عادل تنظیم شود. و دو نفر شاهد عادل را به شهادت بگیرند. اگر نبود گرویی بگیرید. «إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا» مگر اینکه معامله نقدی باشد. در اینجا دیگر لازم نیست سند تجاری تنظیم کنید یا شهادی و یا گرویی بگیرید.

درس ۶

صداقت

یکی از اصول مدیریت اقتصادی در اسلام اصل صداقت است. صداقت سبب رونق بخشیدن اقتصاد و افزایش تولید و سوددهی می‌شود. گاهی در بین عوام الناس گفته می‌شود تا دروغی گفته نشود، کار راه نمی‌افتد و مشکلی حل نمی‌شود. ولی در مکتب اسلام قضیه عکس این است تا راست نگویی کارت راه نمی‌افتد، حقیقت و واقعیت این است که تا راست نگویی مشکل حل نمی‌شود. صداقت هم در دنیا بسیار کارساز است و هم در آخرت. امیرالمؤمنین در غرالحکم می‌فرماید:

«الصدق ینجیک و ان خفته»^۱

«راستی تو را نجات می‌دهد اگرچه از راستی و صداقت بترسی ولی باعث نجات می‌شود.»

پس راستی عامل موفقیت است.

«والکذب یردیک و ان امنته»

«دروغ باعث نابودیت می‌شود و برای تو دردسرساز می‌شود. اگر چه از

۱. غرالحکم، ص ۱۱۱۸.

بلا و سقوط و دردسر خودت را در امان بدانی.»

در آخرت هم که معلوم است، خداوند در قرآن می‌فرماید:

«وَقَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ»^۱

«این روز روزیست که صادقین صدقشان به نفعشان است.»

در روز قیامت هیچ چیز بدردشان نمی‌خورد، مال، سرمایه، فرزند، هیچکدام بدردشان نمی‌خورد مگر صداقت که در قیامت کارساز است.

«لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ»^۲

«برای صادقین بهشتی است که نه‌رهای در زیر آن جاریست و در بهشت جاویدان هستند، هم خدا از آنها راضی است و هم آنها از خدا، و این فوز عظیم است.»

بنابراین صداقت هم در دنیا بسیار کارآیی دارد و هم در آخرت. باید یاد بگیریم که صادق باشیم.

عامل انسانی در چرخه تولید دو چیز است: یکی کارگر و دیگری مشتری. اگر کارگر خوب کار بکند محصول خوبی تولید می‌کند، هم از جهت کیفیت و هم از جهت کمیت، لذا باعث افزایش تولید می‌شود. وقتی محصولات به جامعه و در بازار عرضه شد، مشتری با پرداخت مبلغ و ثمن هم هزینه تولید را جبران می‌کند و هم برای شرکت و شخص صاحب سرمایه سود پرداخت کرده، درواقع با یک فرآورده اقتصادی یعنی محصول تولیدی شرکت توسط کارگر و سپس مشتری، کارفرما سود را بدست می‌آورد. اگر کارگر کم کار بگذارد، بدزدد، نیرنگ بزند، نشاط نداشته

۱. مائده، ۱۱۹.

۲. همان.



باشد، در این صورت محصول از نظر کمی و کیفی کاهش پیدا خواهد کرد. در مدیریت اقتصادی اسلامی باید حقوق کارگر رعایت شود.

اولاً عقد قرارداد: امام هشتم فرمودند: «با کارگر قرارداد ببندید. بدون قرارداد او را به کار نگیرید. اگر با او قرارداد نبستید سه برابر دست مزد هم به او بدهید، باز گمان می‌کند که حقش پرداخت نشده. ولی اگر قرارداد بستید و به همان مقدار قرارداد به او دستمزد دادید، او راضی می‌شود، و اگر اندکی هم بیشتر به او پرداخت کنید آن را احسان در حق خودش می‌بیند.»^۱ بنابراین عقد قرارداد خیلی مهم است.

ثانیا پرداخت حقوق در وقت مقرر که پیامبر گرامی اسلام خاتم انبیا محمد مصطفی فرمودند: «قبل از اینکه عرق کارگر خشک بشود دستمزدش را بدهید.»^۲

یکی از اصحاب امام صادق به نام شعیب گفت: ما برای باغ امام صادق افرادی را اجیر کردیم تا عصر کار بکنند. عصرهنگام امام فرمودند: قبل از اینکه عرق این کارگران خشک بشود دستمزدشان را بدهید.^۳

ثالثاً اگر کارفرما و مدیر شرکت کارگرا تکریم می‌کند بجهت رونق اقتصادی و رشد تولید کارگاه خودش نباشد. صداقت یعنی اینکه به خاطر کرامت انسانی کارگر را تکریم کند، نه برای اینکه از کارگر بیشتر بهره‌برداری کند و محصولانش بیشتر شود. اگر تکریم شد البته او هم نشاط پیدا خواهد کرد و در افزایش تولید مؤثر است. اما باید انگیزه و

۱. وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۵.

۲. میزان الحکمة، ج ۱۰، ص ۴۰ به نقل از کنز العمال.

۳. وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۶.

هدف، شخصیت کارگر باشد. چون او یک انسان است و مورد لطف خداست. انسان به جهت اینکه انسان است ارزشمند است نه بجهت اینکه ابزار تولید است و از همین جا فرق بین اقتصاد اسلامی و غربی روشن می‌شود.

در مدیریت غربی انسان ابزار است. آقای تیلور که پدر مدیریت علمی است، در کتاب اصول مدیریت علمی از کارگر تعبیر گوریل‌های با هوش و گاوهای نر را دارد. پس بنابراین مدیریت غربی با کارگر صادق نیست. در غرب مکاتب مدیریتی مختلفی است. در مکتب کلاسیک که مکتب تیلور و آدام اسمیت است، معتقدند اگر ابزار و ماشین آلات، مدرن باشد و از زمان و حرکت استفاده بهینه بشود حتماً افزایش تولید خواهیم داشت. بعد از آن مکتب دیگری از راه رسید به نام نئوکلاسیک، آنها فهمیدند به انسان توجه نشده درحالی‌که یکی از عوامل مهم افزایش تولید، انسان است یعنی کارگر. اگر کارگر با نشاط و با انگیزه باشد افزایش تولید خواهند داشت. اما اگر نباشد چنانچه ماشین آلات مدرن باشد کارایی نخواهند داشت. لذا گفتند در مدیریت اقتصادی روابط عمومی را هم وارد کنید و اصلی را به نام اصل روابط عمومی وارد کردند. یعنی به کارگر توجه شود، به کارگر حقوق داده شود، مرخصی، مزایا، تشویق، محبت داده شود، برای اینکه تولید افزایش پیدا کند، مکتب نئوکلاسیک نیز با کارگر صادقانه رفتار نکرده است.

پس مدیریت غربی اصلاً به انسان هیچ توجهی نکرده، مکتب نئوکلاسیک گرچه توجه می‌کند ولی به عنوان ابزار کار، پس با انسان اصلاً صادق نیستند. اساساً به نظر آنها کارگر یکی از سرمایه‌های شرکت است. شرکت چهار نوع سرمایه دارد:



اول: سرمایه فنی که همین تجهیزات و ماشین آلات است.

دوم: سرمایه حقوقی مثل پولی که شخصی به کسی می‌دهد سپس بهره‌ای می‌گیرد که در فقه ربا گویند.

سوم: سرمایه حسابداری، ماشین آلات فرسوده می‌شود، مقداری از سود را در برابر استهلاک دستگاه‌ها کنار می‌گذارند که آن را سرمایه حسابداری می‌نامند.

چهارم: سرمایه انسانی، انسان در ردیف بقیه کالاهاست که به زبان انگلیسی هیومن کاپیتال (Human Capital) گفته می‌شود. پس کارگر می‌شود سرمایه، ببینید اقتصاد غربی با انسان صادقانه رفتار نمی‌کند ولی اسلام معتقد است که انسان سرمایه نیست، بلکه فوق سرمایه است. کارگر کسی است که خدا تاج کرامت بر سر او گذاشته و کارفرما باید به عنوان اینکه مورد لطف خدا هست برایش ارزش قائل بشود، نه به عنوان ابزار کار و برای رونق تولید. لذا حقوقی را برای کارگر قرار داده است که اگر این حقوق رعایت نشود مورد غضب خدا خواهد شد.

پیامبر اسلام فرمودند: «کسی که حق کارگر را ندهد روز قیامت خداوند عمل او را حبس می‌کند و مستوجب عذاب الهی است. کسی که حق کارگر را به اندازه‌ای که لازم بوده، ندهد بوی بهشت به مشام او نمی‌رسد. خداوند بوی بهشت را بر او حرام می‌کند، در حالی که بوی بهشت تا پانصد سال راه به مشام می‌رسد.»^۱

یا در روایات آمده که خداوند تبارک چند نفر را نمی‌بخشد:

«کسی که دین تازه‌ای بیاورد و افراد را منحرف کرده باشد.

کسی که حق کارگر را ندهد.

۱. وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۷.

کسی که شخص آزادی را به عنوان برده بفروشد.^۱

این موارد حق الناس است و قابل بخشش نیست، روی پل صراط گمرکی است به نام گمرک حق الناس، در قاموس اسلام حقوق کارگر حق الناس است ولی در غرب این نگرش نیست.

دومین عامل انسانی که موجب رونق تولید می شود مشتری است. صداقت با مشتری هم به نفع خریدار است و هم به نفع فروشنده. اگر با صداقت رفتار شد، اعتماد جلب می شود. اعتماد یکی از سرمایه های بزرگ سرمایه دار است. اگر مردم به شخص اعتماد نکنند، در فعالیت اقتصادی ناکام می ماند. ضمن اینکه در اسلام غش در معامله یعنی نیرنگ، دورویی و حيله گری از بزرگترین گناهان کبیره است.

رسول گرامی اسلام به شخصی که خرما می فروخت فرمودند: «کسی که در معامله نیرنگ بکند از ما نیست».^۲

هشام بن حکم گفت من پارچه فروشی داشتم، سابری می فروختم.^۳ در سایه بساطم را پهن کرده بودم، امام کاظم در حالی که سواره بود عبور می کرد، به من فرمود: ای هشام! خرید و فروش پارچه در سایه نیرنگ به مردم است. چون عیب پارچه معلوم نمی شود و نیرنگ در معامله حرام است.^۴

پیامبر فرمودند: «جایز نیست شیر را با آب مخلوط کنند که این غش در معامله است».^۵

۱. همان.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۰۸.

۳. سابری نوعی پارچه مرغوب و نازک است.

۴. همان.

۵. همان.



امام صادق فرمودند: «زینب عطاره^۱ منزل پیغمبر آمد. پیامبر به زینب عطاره گفت: هر وقت به منزل ما می آیی، منزل ما را معطر می کنی. زینب عطاره گفت: یا رسول الله! عطر وجود شما خوش بوتر از عطرهایی است که من دارم. حضرت فرمود: هرگاه معامله کردی مراقب باش در معامله نیرنگ نرنی. یعنی عطرها را هیچگاه مخلوط و مغشوش نکنی.»^۲

امام صادق به کسی که آرد می فروخت فرمودند: «مراقب باش غش در معامله نکنی که اگر این کار را بکنی نسبت به تو هم همین رفتار خواهد شد. و اگر مالی نداشته باشی در مورد خانواده ات این کار انجام می شود.»^۳

پیامبر اسلام فرمودند: «کسی که با مسلمانان در خرید و فروش نیرنگ بزند و غش در معامله انجام بدهد، روز قیامت با یهود محشور می شود. چون آنان نیرنگ بازترین مردم هستند. کسی که شب را به سر برد در حالی که در دلش نسبت به مسلمان نیرنگ باشد، شب تا صبح در غضب الهی است. و اگر بمیرد بر دین اسلام نمرده است و سه بار فرمود: علی من غشنا فلیس منا اگر کسی به مسلمانان نیرنگ بزند از ما نیست.»^۴

نیرنگ زدن مانند جنس نامرغوب را مرغوب معرفی کردن یا مخلوط کردن مثلاً در یک جعبه میوه های پوسیده و پلاسیده را که مشتری نمی خرد زیر می گذارد و میوه های خوب را روی آن یا مثلاً برای تولید فرش دستگاه را دستکاری کند تا ضخامت فرش یا وزنش را کم بکند در حالی که طرح و نقشه و رنگ همان است و مشتری هم فکر می کند فرش استاندارد است، غش در معامله هم مال را نابود می کند هم ایمان را.

۱. زنی در مدینه که عطر فروش بوده و برای همسران پیامبر عطر می آورده و به ایشان می فروخته.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۰۹.

۳. همان.

۴. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۱۰.

درس ۷

برنامه‌ریزی

اصلی که امروز می‌خواهیم درباره آن بحث کنیم اصل برنامه‌ریزی است. مدیر موفق مدیری است که برنامه‌ریزی داشته باشد. اگر در یک شرکت اقتصادی و تولیدی برنامه‌ریزی نباشد، قطعا دچار فروپاشی و فشل خواهد شد. برنامه‌ریزی یعنی دیدن اهداف و سپس ارائه راه‌ها برای رسیدن به آن اهداف.

اهداف سه گونه است: هدف راهبردی، هدف میان مدت، هدف عملیاتی.

از این رو برنامه‌ها هم سه نوع می‌شود: برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های میان مدت و برنامه‌های عملیاتی.

مثلا یک شرکت تولیدی مثل تولید فرش ماشینی، یک هدف راهبردی دارد و لذا یک برنامه راهبردی برای رسیدن به آن هدف در نظر می‌گیرد. فرض کنیم هدف راهبردی آن تسخیر بازارهای جهانی است. هدف استراتژیک و هدف بلندمدت که در طی چند سال مدیر این شرکت تصمیم دارد در بازارهای جهانی نفوذ پیدا کند. برای این کار برنامه‌ریزی می‌کند مثلا تجارت خارجی را شروع می‌کند.

گاهی هدف، هدف متوسط و میان مدت است. فرض کنید هدف متوسط سودآوری بیشتر برای شرکت است. برای این امر برنامه‌ریزی می‌کند. برنامه‌ریزی نیازشناسی و مشتری‌شناسی است. نیاز مشتری را ببیند، مشتری چه محصولی را می‌پسندد، تا بتواند طبق نیاز مشتری محصول تولید کند. یک هدف عملیاتی دارد، فرض کنید قصد دارد از تجارت الکترونیک استفاده کند. شروع به تهیه شبکه رایانه‌ای می‌نماید. پس بنابراین برنامه‌ریزی از مهمترین اصول مدیریت اقتصادی است.

در قرآن کریم برنامه‌ریزی را به خدا نسبت داده است و می‌فرماید: «قُلْ أَإِنكُمْ لَتَكْفُرُونَ بِالَّذِي خَلَقَ الْأَرْضَ فِي يَوْمَيْنِ وَ تَجْعَلُونَ لَهُ أَندَادًا ذَلِكَ رَبُّ الْعَالَمِينَ وَ جَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ مِنْ فَوْقِهَا وَ بَارَكَ فِيهَا وَ قَدَّرَ فِيهَا أَقْوَاتَهَا فِي أَرْبَعَةِ أَيَّامٍ سَوَاءً لِّلسَّائِلِينَ ثُمَّ اسْتَوَى إِلَى السَّمَاءِ وَ هِيَ دُخَانٌ فَقَالَ لَهَا وَ لِلْأَرْضِ ائْتِيَا طَوْعًا أَوْ كَرْهًا قَالَتَا أَتَيْنَا طَائِعِينَ فَفَضَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ فِي يَوْمَيْنِ وَ أَوْحَى فِي كُلِّ سَّمَاءٍ أَمْرَهَا وَ زَيَّنَّا السَّمَاءَ الدُّنْيَا بِمَصَابِيحٍ وَ حِفْظًا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ»^۱

و خلاصه این که خداوند برنامه‌ریزی کرد، زمین را در دو روز آفرید. یعنی در دو دوره و دو روزگار، نه دو شبانه‌روز. زیرا آن زمان خورشیدی نبوده و هنوز منظومه‌ی شمسی وجود نداشته. پس آن را در دو دوره‌ی زمانی بوجود آورده است. بعد می‌فرماید: قوت و غذا را نیز در چهار دوره قرار داد. سپس به آسمان توجه کرد درحالی که آسمان دود بود. شاید منظور ازدود عناصری که هنوز تجزیه نشده باشد.

سپس می‌فرماید: خداوند حکم کرد، هفت آسمان را آفرید در دو روز و برای هر آسمانی دستور خود را وحی کرد و بعد آسمان دنیا را به چراغ‌های روشنی تزئین نمود که هم زینت و هم وسیله حفظ است.

۱. فصلت، ۹ الی ۱۲.



در آخر می‌فرماید: «ذلک تقدیر العزیز العلیم» اینها برنامه‌ریزی آن خدای عزیز و علیم است. مدیران اقتصادی باید به چند امر توجه کنند. اینها پیش نیازهای برنامه‌ریزی است که بدون آنها موفقیت حاصل نمی‌شود.

پیش نیاز اول توکل بر خداست؛ چون ما معتقدیم خداوند قدرت لایزال است. مدیر باید همیشه به خدا توکل کند. هیچگاه به توانایی و به فعالیت اقتصادی خودش مغرور نشود. توکل بر خدا اولین پیش‌نیاز است که در قرآن می‌فرماید: «فاذا عزمتم فتوکل علی الله»^۱ وقتی که تصمیم گرفتی کاری انجام بدهی به خدا توکل کن. «من یتوکل علی الله فهو حسبه»^۲ کسی که بر خدا توکل کند خداوند او را کفایت کند.

در اقتصاد غربی خدا اصلاً جایی ندارد. مثلاً آقای آدام اسمیت که پایه‌گذار مکتب کلاسیک است در کتاب ثروت ملل می‌گوید: نوسانات اقتصادی معلول رفتارهای غلط اقتصادی است. وقتی رفتارهای اقتصادی صحیح بشود همه مشکلات هم حل می‌شود. رونق اقتصادی ایجاد می‌شود، یعنی هیچ ربطی به مافوق طبیعت ندارد. آنچه که هست همین علل طبیعی است که ابزار تولید و نیروی انسانی و مدیریت یک مدیر است.

در حالی که ما معتقدیم علاوه بر اینها یک قدرت مافوقی هست که او گرداننده همه عالم است. اگر او نخواهد حتی یک برگ از درخت نمی‌افتد. ولذا به پیامبر هم خطاب می‌کند، اگر خواستی کاری انجام بدهی بگو انشاءالله.

«وَلَا تَقُولَنَّ لشيءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا إِلَّا أَن يَشَاءَ اللَّهُ»

۱. آل عمران، ۱۵۹.

۲. طلاق، ۳.

به پیغمبر هم می‌گوید اگر می‌خواهی کاری را انجام بدهی، بگو انشالله انجام می‌دهم. اگر مشیت خدا تعلق گرفت انجام می‌دهم. ما باید بفهمیم و باور کنیم که همه کارها به دست قدرت اوست و با توکل، بسیاری از مشکلات حل می‌شود. انسان وقتی امیدش به خدا شد و تکیه به قدرت لایزال الهی کرد، آرامش و اطمینان پیدا می‌کند. خدا هم وعده داده که شخص متوکل را از بن بست‌ها و گرفتاری‌ها نجات دهد. البته همه ما مسؤول رفتارهای خود هستیم و با رفتار خوب خود سعادت و با رفتار غلط خود شقاوت خودمان و جامعه را رقم می‌زنیم اما علاوه بر علل مادی علل معنوی نیز سبب برکت کسب و کار و مال و ثروت و زندگی انسان می‌شود.

پیش نیاز دوم استفاده از تجارب دیگران: مدیر وقتی موفق است که از تجربه‌های دیگران استفاده کند، ستاد مشورتی تشکیل بدهد، با مدیران موفق جلسه بگیرد و راه‌های موفقیت و شکستشان را از آنها بپرسد. مشورت یکی از پیش نیازهای برنامه‌ریزی است. امیرالمومنین در حکمت ۱۶۱ نهج البلاغه می‌فرماید:

«مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا.»

«کسی که خودرأی باشد حتما هلاک می‌شود. کسی که با مردمان

مشورت کند در عقل آنها شریک شده است.»

«شاور ذوی العقول تأمن الضر والندم»^۱

«با اصحاب عقول و کسانی که عاقل هستند مشورت کن.»

در امان ماندن از ضرر و پشیمانی، خسارت، پشیمانی و هلاکت، از

فواید بسیار بزرگ مشورت است.

سومین پیش‌نیاز برنامه‌ریزی توجه به نوسانات اقتصادی و پیش‌بینی آن است.

در یک شرکت ۴ وضعیت متصور است: یکی رونق اقتصادی، دوم رکود اقتصادی، سوم بحران و چهارم بهبود.

رونق وقتی است که مشتری هست. لذا تقاضا زیاد می‌شود و در نتیجه تولید افزایش پیدا می‌کند. در اثر افزایش تولید و فروش سود بیشتری به شرکت می‌رسد. مرحله بعد بخاطر اینکه بازار اشباع می‌شود تولید راکد می‌شود، این مرحله رکود اقتصادی است. تقاضا کم شده لذا افزایش تولید نداریم بلکه تولید رو به کاهش است، در اینصورت تورم ایجاد می‌شود، جنس گران شده و محصول هم کم می‌شود، اگر این حالت ادامه پیدا کند و رکود مستمر شود منجر به کاهش قیمت می‌شود. چون مشتری در بازار نیست قیمت افت می‌کند.

پس کم شدن تقاضای مشتری منجر به کم شدن تولید می‌شود. وقتی تولید کم شد سود کم می‌شود. وقتی استمرار پیدا کند منجر به بحران اقتصادی می‌شود و قیمت هم کاهش پیدا می‌کند. چون دیگر خریداری نیست. پس بحران جایی است که هم تولید کاهش پیدا کرده و هم قیمت. بعد از مرحله بحران مرحله بهبود است. اگر دوباره نسبت به مرحله بحران تولید افزایش پیدا کرد مرحله بهبود آغاز می‌شود. بعد از بهبود مرحله رونق است، همینطور به صورت دورانی ادامه دارد. رکود و رونق طبیعی است. رونق و رکود پشت سر هم می‌آیند. هم شرکت اقتصادی و هم جامعه اینچنین است که بصورت متناوب رونق و رکود دارد.

اما بحران باید توسط دولت یا مدیران اقتصادی کنترل بشود. از مدیران موفق که قرآن معرفی کرده حضرت یوسف است. جناب یوسف چهار

دوره را برای مردم پیش بینی کرده بود. یکی دوره‌ی رونق که فرمود هفت سال باران می‌آید. وضعیت اقتصادی شما خوب، زمین‌ها حاصل‌خیز و همه‌ی زمین‌ها محصول می‌دهد. بعد رکود می‌رسد، تولید، دیگر به این صورت نیست، بارندگی کم می‌شود تا جایی که خشک‌سالی می‌شود و اصلاً قطره‌ای باران نمی‌بارد. هفت سال هم اصلاً از باران خبری نیست و آن دوره بحران است. بعد از هفت سال دوم دوباره بهبود ایجاد می‌شود. او برای هردوره‌ای دستوری داد. در سوره‌ی یوسف آیه چهل و نه فرمود:

«قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ»

ویژگی‌های مدیریتی یوسف: یکی این که شرایط را پیش‌بینی کرده و این چهار دوره را برای مردم توضیح داد و آن‌ها را توجیه کرد. ویژگی دوم برای هر دوره‌ای برنامه‌ریزی کرد. در دوره اول که رونق بود فرمود گندم را با سنبله ذخیره کنید، صرفه جویی کنید و کمتر مصرف کنید. در هفت سال دوم از همان اندوخته‌ها استفاده کرد ولی باز هم برای کاشت دوباره غلات مقداری را نگه داشت و بعد از هفت سال دوم دوره بهبود فرا رسید که عصاره غلات را گرفت. ویژگی سوم جدول زمانی یکی از ویژگی‌های مدیریت اقتصادی یوسف بود. دو دوره هفت سال را مشخص کرد. ویژگی چهارم ذخیره‌سازی و پس‌انداز است.

درس ۸

پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی

یکی از اصول مهم در مدیریت اقتصادی اصل برنامه‌ریزی است. اساساً بدون برنامه‌ریزی یا برنامه‌ریزی ناقص، نمی‌توان فعالیت اقتصادی موفق را انجام داد. دیر یا زود شرکت تولیدی، توزیعی یا خدماتی به بن بست خواهد رسید. شرط اصلی و اساسی برای اداره یک مجموعه اقتصادی برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی نیاز به چند امر دارد.

امر اول توکل بر خداست: انسان باید کارهایش را به خدا بسپارد و از خدا مدد بجوید و خدا هم وعده داده که کمک می‌کند. امر دوم مشورت با دیگران و استفاده از تجارب آنها.

امر سوم پیش‌بینی است: پیش‌بینی یکی از الزامات و پیش‌نیازها است. اگر پیش‌بینی نباشد برچه مبنا و منوالی برنامه‌ریزی انجام می‌شود؟ لذا باید نوسانات اقتصادی پیش‌بینی شود. نوسانات اقتصادی همان دوره‌های اقتصادی است که عبارتند از: دوره‌های رونق، رکود، بحران و بهبود. این چهار دوره را باید حتماً پیش‌بینی کرد.

دوره بحران نباید برای مدیر اتفاق بیفتد. اما اگر اتفاق افتاد باید از قبل

برنامه‌ریزی شده باشد. ولی دوره رکود و رونق امری طبیعی است. پیش نیاز چهارم احتساب نیروی لایق و ابزار لازم است: باید مدیر بدانند چه تعداد نیرو نیاز دارد و نیروها باید چه مهارتی داشته باشند. مثلاً اگر قرار است در بخش فنی مشغول به کار شود، آیا آموزش فنی دیده یا ندیده است؟ چه ابزاری را باید استفاده بکند؟

قرآن در سوره کهف^۱ به جناب ذوالقرنین اشاره کرده است. ذوالقرنین پادشاهی بوده که برکل کره زمین حکومت می‌کرده، ایشان سه سفر داشته. یک سفر به شرق، سفری به غرب و سفری هم به شمال. اینکه ذوالقرنین کیست اختلاف است، بعضی گفته‌اند ایشان همان اسکندر است، بعضی گفته‌اند کورش کبیر است. مرحوم علامه طباطبایی در تفسیر المیزان احتمال داده که کورش باشد. چون کورش کلاه‌خود روی سر می‌گذاشته و این کلاه‌خود دو شاخ داشته، قرن همان شاخ است. ذوالقرنین یعنی صاحب دو شاخ. پس مناسبت دارد که کورش همان ذوالقرنین باشد. ایشان هم مدعی است که کورش چند سفررفته، سفر به مشرق، مغرب و به شمال. بعضی گفته‌اند ذوالقرنین یک پادشاه از سلسله پادشاهان یمن است و به سلسله پادشاهان یمن هم ذوالقرنین گفته می‌شده.

به هر حال قرآن می‌فرماید: ذوالقرنین سه سفر داشت. وقتی به شمال رفت اقوامی را دید که خیلی بی‌فرهنگ بودند. اقوام بدوی که از آداب و رسوم اجتماعی بی‌بهره بودند. ولی مورد ظلم دو قوم وحشی قرار می‌گیرند به نام یأجوج و مأجوج. وقتی جناب ذوالقرنین را دیدند، گفتند آیا امکان دارد برای ما مانعی درست کنی که این دو قوم وحشی به ما حمله نکنند؟

۱. کهف، ۹۸ - ۸۳.

ما هم هزینه‌ای به شما پرداخت می‌کنیم.

ایشان گفت: آنچه که خدا به من داده از کمکی که شما به من بکنید بهتر است. گفت من برایتان سدی می‌سازم که هرگز این اقوام نتوانند به شما حمله کنند. فقط زلزله قیامت این سد را خراب خواهد کرد. بعد گفت: «اعینونی بقوه» برای من نیروی کاری که کارآمد باشد بیاورید. «اتونی زبرالحديد» پاره‌ها و قطعات آهن برای من بیاورید. شکافی در رشته کوهی بود که این اقوام وحشی از آن شکاف حمله می‌کردند. گفت پاره‌های آهن را روی هم بریزید «حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ» تا به قله دو کوه برسد و شکاف پر شود.

وقتی که پر شد، گفت: «قَالَ أَنْفُخُوا فیه» حالا باید آتش روشن کنید و بدمید تا این پاره‌های آهن داغ و گداخته شده و به هم چسبیده شود (همان صنعت جوشکاری). سد محکم درست شد، این سد در اثر تماس با اکسیژن پوسیده می‌شود. سپس گفت: «آتُونِي أَفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا» برای من مس گداخته بیاورید تا روی این سد بزرگ آهنی بریزم. آلیاژی از مس و آهن درست کرد. این سد محکم و پابرجا ماند و تا روز قیامت هم می‌ماند. مرحوم علامه طباطبایی می‌فرمایند این سد در رشته کوه‌های قفقاز است. جناب ذوالقرنین در مدیریت اقتصادی چند ویژگی در پروژه سدسازی خودش داشته. یکی استخدام نیروی ماهر و کارآمد، نیروی لایق چه نیرویی است؟ امیرالمومنین در نامه‌ای به مالک اشتر می‌فرماید:

«وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ وَالْحَيَاءِ»^۱

«نیرویی که به کار می‌گیرید باید دو ویژگی داشته باشد: ۱- دارای تجربه باشد یعنی کاردان و ماهر باشد. ۲- اینکه آدم باحیایی باشد.» اگر

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.



کارگر باحیا باشد تخلف نمی‌کند. تخلفات نیروی انسانی چهار نوع است: یا غیبت دارد یا تأخیر یا رفتار نامعقول در محل کار و یا رفتار نامعقول خارج از محل کار. اگر نیروی کار تخلف کند، مدیر مجبور است که مقررات انضباطی وضع کند. یعنی کارفرما برای ایجاد نظم در محل کار باید هزینه کند، با فرد متخلف صحبت کند اگر مطیع نشد کتباً اخطار بدهد، حقوق و مزایای آن را کم و یا قطع کند و در نهایت، انفصال قرارداد. اما اگر از ابتدا برای انتخاب نیروی کار دقت لازم را داشته باشد خیلی از مشکلاتشان حل می‌شود، اصلاً مشکل برایشان پیش نمی‌آید.

دوم ابزار و مواد لازم: برای ساخت یک سد محکم باید از ابزار و مواد مناسب استفاده کرد. آیا با خشت و گل می‌شود سد محکمی ساخت؟ درحالی‌که در زمان ذوالقرنین که ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بوده! با سنگ و چوب و خشت و گل ساخت و ساز می‌کردند، اما او از آهن و مس استفاده می‌کند. چه موادی برای تولید یک محصول لازم است و به چه مقدار؟ همه این‌ها را یک مدیر لایق باید بداند و محاسبه کند.

پنجمین پیش‌نیاز برای برنامه‌ریزی عبارتست از نوآوری: اگر در یک شرکت نوآوری نباشد دیر یا زود آن شرکت دچار رکود می‌شود. نوآوری یعنی پویایی و به روز کردن کارهای شرکت. نوآوری در مواد، محل کار، محصول و بازار است. مثلاً کسی که می‌خواست معامله‌ای انجام بدهد طرف معامله را می‌دید، قرارداد می‌نوشتند، در قراردادشان ایجاب و قبول می‌خواندند، مصافحه می‌کردند، جنس را می‌داد و آن را تحویل می‌گرفت.

اما الآن اگر مدیر شرکت بخواهد این کار را انجام دهد به هیچ کارش نمی‌رسد و نمی‌تواند شرکت را اداره کند. با وسعت معاملات و کثرت مشتری دیگر این امر امکان‌پذیر نیست. الان حوزه معاملات، کل کره

زمین است و همچنین تعداد معاملات هم قابل مقایسه با گذشته نیست. لذا باید به تجارت الکترونیکی روی آورد. دستگاهی کارآیی خوبی داشته اما الآن تجهیزاتی آمده که چند برابر می تواند محصول تولید کند.

مدیر موفق کسی است که بتواند ماشین آلات مدرن را جایگزین ماشین آلات قدیمی خودش کند، خدماتی که برای یک محصول هست باید ملاحظه گردد. ممکن است لازم شود چندین سالن در شرکت داشته باشد.

پیامبر گرامی اسلام یک مدیر نمونه موفق است. او بر کل جزیره العرب مدیریت کرد. ابتدا حضرت علی و حضرت خدیجه به ایشان اقتدا می کردند. ۱۰ سال بیشتر طول نکشید که کل جزیره العرب محدوده مدیریتی ایشان شد. و الان چنان گسترش پیدا کرده که یک سوم مردم دنیا پیرو پیامبر گرامی اسلام هستند. یکی از علت های این پیشرفت نوآوری بود. فرمایشات و کارهای پیامبر نو بود. تشکیل حکومت دینی، ساخت مسجد، سازماندهی و تشکیلات کار، نو بود.



درس ۹

تجارت‌مداری

اصل پنجم: اصل تجارت‌مداری است. «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا»^۱

ای اهل ایمان اموال را به روش باطل نخورید. یعنی تصرفاتی که انجام می‌دهید به شیوه باطل نباشد، بلکه باید از راه تجارت باشد. تجارت به معنای داد و ستد تنها راه مشروع از نظر اسلام است که موجب رونق می‌شود. پس در مبادلات و فعالیت‌های اقتصادی راه مشروع و حلال که قرآن معرفی کرده، تجارت است.

حال اگر فردی واسطه‌گری و بازرگانی را به عنوان شغل انتخاب کند یا اینکه کار تولیدی داشته باشد و یا خدماتی را ارائه کند، همه اینها تجارت است. چون یا جنسی را داد و ستد می‌کند که بیع و شراء (خرید و فروش) گفته می‌شود، یا جنسی را تولید می‌کند و باید آنها را به فروش برساند. پس داد و ستد در میان است یا عمل خودش را در معرض داد و ستد قرار می‌دهد. مثل کارمند یا کارگر، منفعتش (یا عملش) را اجاره

۱. نساء، ۲۹.

می‌دهد. برای کسی کار می‌کند و در مقابل اجرتی دریافت می‌کند. اینجا مبادله عمل به کار انجام می‌شود. همه این موارد از مصادیق داد و ستد می‌شوند.

بنابراین تجارت به معنای داد و ستد است که تنها روش مشروع و حلال برای به دست آوردن درآمد و سود است. منتهی باید با رضایت باشد. از نکاتی که در این آیه وجود دارد این است که مالکیت خصوصی در شرع مقدس اسلام مورد پذیرش است که از واژه اموالکم معلوم می‌گردد.

کشورهای غربی یا لیبرالیسم هستند یا سوسیالیسم. لیبرالیسم به معنای آزادی‌خواهی، یعنی شما آزاد هستی از هر راهی ثروت بدست بیاوری و ملاک، سود و ثروت است. اما در اسلام اینگونه نیست. اسلام راه را مشخص کرده، ما نمی‌توانیم از راه‌هایی مثل قمار، ربا، ظلم به مردم، کم‌فروشی، حقه و نیرنگ پولی بدست بیاوریم. در قاموس اسلام مال دوگونه است یا طیب (پاک) است یا خبیث (ناپاک).

«وَأَتُوا الْيَتَامَىٰ أَمْوَالَهُمْ وَلَا تَتَبَدَّلُوا الْخَبِيثَ بِالطَّيِّبِ وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَهُمْ إِلَىٰ أَمْوَالِكُمْ إِنَّهُ كَانَ حُوبًا كَبِيرًا»^۱

«و اموال یتیمان را (هنگامی که به حد رشد رسیدند) به آنها بدهید؛ و اموال بد (خود) را، با اموال خوب (آنها) عوض نکنید؛ و اموال آنان را همراه اموال خودتان (با مخلوط کردن یا تبدیل نمودن) نخورید، زیرا این گناه بزرگی است.»

از این آیه برداشت می‌شود که نباید مال پاک و ناپاک را با هم مخلوط

کنیم.

۱. نساء، ۲.

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْرُمُوا طَيِّبَاتِ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ»^۱

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! چیزهای پاکیزه را که خداوند برای شما حلال کرده است، حرام نکنید؛ و از حد، تجاوز ننمایید؛ زیرا خداوند متجاوزان را دوست ندارد.»

«يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ»^۲

پس مال در قاموس قرآن یا طیب و پاکیزه است و یا خبیث و ناپاک. مال ناپاک آن مالی است که از راه غیرمشروع بدست بیاید. مال پاک هم از راهی بدست می‌آید که خداوند دستور داده است.

اما در لیبرالیسم اقتصادی مال ناپاک وجود ندارد. بنابراین آزادند، لیبرالیسم باعث شد توجه به فقرا کم و به اکثر قشرهای مردم فشار زیادی وارد شود و دچار آشوبها و اغتشاشات و جنگ داخلی شوند. افرادی پیدا شدند و گفتند ما باید علیه لیبرالیسم بشوریم که در نتیجه سوسیالیسم بوجود آمد.

سوسیالیسم معتقد است باید اداره کارهای اقتصادی به دست دولت باشد. مالکیت شخصی ممنوع شد. اینجا تفریط و افراط به وضوح مشخص می‌شود. سوسیالیسم در مقابل لیبرالیسم می‌گوید همه اموال مال دولت است و انسان هیچ مالی اعم از ماشین و خانه و... را به عنوان مالکیت خصوصی ندارد. پس از مدتی فهمیدند این روش با فطرت انسان سازگار نیست، انسان گزینه مالکیت دارد. لذا سوسیال دموکراسی لیبرال به

۱. مائده، ۸۷.

۲. بقره، ۱۶۸.

وجود آمد، یعنی معجونی درست شد از لیبرالیسم و سوسیالیسم. این بلاهایی است که به سر مردم غرب آمده. سپس نئولیبرالیسم بوجود آمد که نتیجه آن استعمار کشورهای جهان سوم است.

در اسلام مالکیت خصوصی مورد تأیید است. ولی اسلام راهی را معرفی کرده که عبارتست از داد و ستد مشروع.

خلاصه آن که چهار نکته اساسی از این آیه شریفه استفاده می‌شود:

۱. تجارت، فعالیت اقتصادی مشروع و مورد تأیید اسلام است.

۲. باید داد و ستد با رضایت طرفین باشد.

بنابراین اگر کسی از روی نارضایتی معامله‌ای انجام دهد معامله باطل است. مگر اینکه بعداً راضی شود. یا اگر کسی فضولتاً مال دیگری را فروخت و طرف دیگر هم خبر ندارد، اگر صاحب مال راضی نشد معامله باطل است. کسی که معامله می‌کند یا باید خودش مالک باشد، یا وصی، یا وکیل و یا ولی مالک باشد.

۳. فعالیت ناسالم اقتصادی نوعی خودکشی است همچنان که می‌فرماید: «وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ».

گاهی خودکشی، خودکشی فردی نیست. خودکشی اجتماعی است. راه‌های نامشروع در معاملات یک نوع خودکشی اجتماعی است. یعنی جامعه دچار فروپاشی می‌شود. فرض کنید همه مردم جامعه دنبال ربا بروند. در این حالت جامعه دچار فروپاشی می‌شود. یعنی همه مردم سرمایه‌شان را قرض بدهند و طی یک مدت از قرض دادن سود بدست آورند. در این جامعه نه کاری خواهد بود نه نوآوری و نه پیشرفت و شیرازه جامعه از هم خواهد پاشید.

امام صادق در جواب هشام بن حکم که از علت حرام شدن ربا سؤال

کرده بود فرمودند:

«انه لو كان الربا حلالاً لترك الناس التجارات وما يحتاجون اليه وحرم الله الربا لتنفّر الناس عن الحرام الى التجارات والى البيع والشراء فيتصل ذلك بينهم فى القرض»^۱

«اگر ربا حلال بود مردم کار تجارت وکسب مایحتاج خود را رها می کردند، پس خداوند ربا را حرام فرمود تا از حرام خواری دست کشیده به تجارت وخرید و فروش روی آورند و به یکدیگر قرض بدهند».

آنچه که اسلام به آن دستور داده حتماً مصالحی را در پی داشته و آنچه را نهی کرده یک سری مفاسدی را در پی دارد. درست است که ربا از منظر شخصی یک سری مزایایی دارد ولی از نظراجتماعی خودکشی است. مرحوم شیخ حرّ عاملی تعداد ۱۲۰ روایت در مورد ربا نقل کرده که قمار خودکشی اجتماعی است.^۲ اگر همه مردم بخواهند از راه قمار روزگار بگذرانند جامعه دچار هلاکت خواهد شد. بنابراین راه های نامشروع کسب درآمد از نظر قرآن یک نوع خودکشی اجتماعی است. یعنی جامعه دچار نابودی و هلاکت می شود. لذا بعد از اینکه کسب درآمد از راه های نامشروع نهی شده می فرماید خودکشی نکنید.

۴. مالکیت در اسلام چهار نوع است:

نوع اول: مالکیت خصوصی، یعنی هر شخصی می تواند مالک اشیائی بشود.

نوع دوم: مالکیت مردم یا مالکیت عمومی، تمام مسلمانان به صورت جمعی مالک می باشند مثل وقف عام و زمین هایی در سرزمین کفار که با

۱. بحار الانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۱۹.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۲.

جنگ و پیروزی به دست مسلمانان تصرف شده است. این گونه اموال قابل فروش و بخشش نیست.

نوع سوم: مالکیت عنوان مثل زکات برای فقیر، خمس برای سادات.
 نوع چهارم: مالکیت امام نسبت به انفال که عبارتند از بیابان‌ها، آب‌های آزاد، جنگل‌ها، قله کوه‌ها، نیزارها، مراتع و بیشه‌زارها و زمین‌هایی از کفار که بدون جنگ به دست مسلمانان فتح شده و خانه‌ها و زمین‌هایی که ساکنان و صاحبان آن جلاء وطن کرده و از آنجا کوچ کرده اند. همچنین در زمان غیبت امام معصوم سرپرستی و تولیت منابع طبیعی و زیرزمینی در این اراضی یا انفال با ولی فقیه می‌باشد.

درس ۱۰

تمرکز در امور مالی

اصل ششم: یکی از اصول مدیریت اقتصادی تمرکز در امور مالی در کنار سازماندهی و تفویض اختیار است. هر مدیری باید در مجموعه کاری خود سازماندهی انجام دهد. سازماندهی به این معناست که افراد را گروه گروه و دسته بندی کند. به حسب کارهایی که انجام می شود به گروه های مختلف تقسیم می کند و به هر گروهی، کارهایی را واگذار می کند. پس برای ساماندهی امور شرکت، نیاز به سازماندهی است.

سازماندهی یعنی ایجاد تشکیلات. مثلاً در یک شرکت تولید فرش، باید موادی خریداری شود. این مواد در سالن هایی به واسطه ماشین آلات به محصولی به نام فرش تبدیل شده، بعداً در بازار عرضه می شود. اگر صاحب شرکت خودش مدیریت می کند باید مدیر خرید منصوب کند، همچنین مدیر فروش، و مدیر تولید انتخاب کند که در تولید محصول نظارت داشته باشند.

مدیر تولید نیز وقتی که شرکت و کارخانه را بررسی می کند، متوجه می شود ۵ سالن دارند. برای هر سالن یک مسئول سالن انتخاب کند.

مسئول سالن هم می‌بیند در این سالن ۳ شیفت کار انجام می‌شود. برای هر شیفت باید یک سرشیفت و سرکارگر استخدام کند. هر سرشیفت کارگرانی را که زیر نظرش هستند مدیریت کند.

گاهی به مدیران دیگری نیاز می‌شود: مثلاً برای امور فنی، مدیر فنی، برای کار اداری مدیر اداری و حسابداری مدیر حسابداری استخدام می‌کند. بنابراین در یک شرکت فرش گرچه مدرن و گسترده هم نباشد چاره‌ای جز سازماندهی نیست. باید چندین نیرو به کار گرفته شود تا کارها انجام شود. وقتی اینها را انتخاب و سازماندهی کرد به اینها هم اموری را واگذار می‌کند. اگر مدیر بخواهد همه کارها را خودش انجام دهد قطعاً به هیچ کاری نمی‌رسد و بار سنگین همه امور روی دوش خودش قرار می‌گیرد و از انجام آنها عاجز خواهد ماند.

حضرت موسی به خدا عرضه داشت که من از اداره امور بنی اسرائیل خسته می‌شوم، آنها جمعیت فراوانی هستند و من نمی‌توانم این جمعیت زیاد را اداره کنم و برای من سنگین است. خطاب شد که کارها را تقسیم کن. قرآن می‌فرماید: «اَتْتَنِي عَشْرَةَ أَسْبَاطًا أُمَمًا»^۱ دوازده قبیله شدند و برای هر قبیله‌ای یک رئیس و رهبر انتخاب شد. کارها باید تقسیم شود والا همه کارها در توان یک مدیر نیست.

بنابراین سازماندهی و تفویض اختیار یکی از اموری است که یک مدیر باید الزماً انجام دهد. اگر بخواهد موفق شود چاره‌ای ندارد جز اینکه سازماندهی انجام دهد و بعد از سازماندهی اختیاراتی را هم تفویض کند. تفویض اختیار باعث می‌شود کار مدیر آسان بشود و مدیر بتواند در سطح کلان تصمیم‌گیری‌های بزرگ انجام بدهد و کارهای کوچک او را مشغول

۱. اعراف، ۱۶۰.



نکند و از کارهای کلان و بزرگی که باید انجام بدهد باز نماند. اما در کنار سازماندهی و تفویض اختیار نباید از تمرکز بر امور مالی غافل شود.

مدیر وقتی موفق است که بر امور مالی تمرکز داشته باشد. خودش تصمیم‌گیرنده امور مالی باشد و بداند چه اتفاقی می‌افتد، چقدر مواد دارد، چقدر محصول تولید شده دارد، فاکتورهای فروش، فاکتورهای خرید، درآمد، هزینه و همه اینها برای یک مدیر مشخص باشد و تصمیم‌گیرنده هم خودش باشد. اگر خودش تصمیم‌گیرنده نباشد قطعاً از جریان امور مالی سازمان یا شرکت خودش غافل می‌شود و لذا نمی‌تواند اداره کند. خداوند به حضرت سلیمان می‌فرماید: «هَذَا عَطَاؤُنَا فَامْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ»^۱

«این عطا و بخشش ماست، اختیار و تصمیم‌گیری در این مسائل با توست. اگر خواستی می‌توانی امساک کنی و به هر کس خواستی ببخشی یا نبخشی.»

از آیات سوره یوسف استفاده می‌شود که خود حضرت یوسف در امور مالی تصمیم‌گیرنده بوده. حضرت یوسف طبق داستانی که در قرآن نقل شده مدیر اقتصادی کشور بزرگ مصر بود. اما تصمیم‌گیرنده خود یوسف بود یعنی از درآمد و هزینه غافل نبود و مقدار ذخیره‌ها و اینکه به هرکسی چقدر غذای استراتژیکی گندم داده شود مطلع بود، زمانی که برادران یوسف آمدند قرآن می‌فرماید:

«وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَخٍ لَّكُمْ»^۲

«وقتی که یوسف بار آنها را آماده کرد، گفت: برادر ناتنی‌تان را هم

بیاورید.»

۱. سوره ص، ۳۹.

۲. یوسف، ۴۹.

پس بنابراین خود یوسف بر دخل و خرج همه نظارت داشت یعنی امور مالی دست خودش بود و مستقیماً وارد می‌شد.

در آیه دیگر می‌فرماید: «فَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ»^۱ «وقتی که بار آنها را آماده کرد پیمانه مخصوص گران قیمت پادشاه را در بار برادرش بنیامین گذاشت.»

بعداً گفتند: پیمانه پادشاه گم شده و احتمالاً شما دزده‌اید، ما باید بار شما را جستجو کنیم. گشتند و پیمانه را در بار بنیامین دیدند، گفتند: کیفر دزد در کنعان چیست؟ گفتند: شخص دزد اسیر می‌شود. پس ما هم به همان قانون شما رفتار می‌کنیم و بنیامین را نگه داشتند. این نقشه را یوسف پیاده کرد که برادرش را نزد خودش نگه دارد. حضرت یوسف یا کارگزاران او بارها را آماده کردند. در عین حال از تمام امور مالی کشور باخبر بود.

یک مدیر موفق مدیری است که در امور مالی تمرکز داشته باشد. یعنی همه مباحث مالی زیر نظر او اجرا شود. این چند فایده دارد.

فایده اول: از دخل و خرج، سرمایه، امکانات و کالاهای شرکت مطلع خواهد بود. وقتی با اطلاع شد می‌تواند برنامه‌ریزی بکند. می‌داند این شرکت در چه حالی است، آیا دچار بحران است یا رونق یا رکود.

فایده دوم: شرکت را از آسیبها و آفات حفظ می‌کند. مهمترین آفات ۳ آفت است (ربا، اختلاس و خیانت) که می‌تواند شرکت را دچار ورشکستگی بکند.

ربا یعنی به جای اینکه کالا در جریان تولید قرار بگیرد، کالا قیمت برای کالا می‌شود. مثلاً پول را در مقابل همان پول می‌دهد با مقدار اضافی که

۱. یوسف، ۶۰.



اصطلاحاً سود گفته می‌شود. ربا در دین اسلام حرام است و طبق آیات قرآن کسی که ربا می‌خورد به جنگ با خدا رفته است.^۱ رباخوار در قیامت با شکمی بسیار بزرگ محشور می‌شود به طوری که همیشه در عذاب است.^۲ پیامبر در شب معراج افرادی را دیدند که مارهای بزرگی در شکمشان بود و از زیر پوسته شکم حجم مارها مشخص بود، سؤال کردند اینها چه کسانی هستند؟ جبرئیل گفت: اینان رباخواران هستند.^۳ در روایات آمده که یک درهم ربا گناهش از هفتاد بار زنای با محارم سنگین‌تر است.^۴ قرآن وعده داده که ربا مال را نابود می‌کند (يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا)^۵ و باعث ورشکستگی و نابودی شرکت می‌شود این وعده خداست.

ربا دو گونه است: یا در قرض است یا در معامله که ربای قرضی و ربای معامله‌ای گفته می‌شود. مثلاً مبلغی می‌دهد و در ازای آن مبلغ بیشتری می‌گیرد. یا در معامله جنس را در ازای همان جنس که هم وزن یا هم‌پیمانه است معامله می‌کند، مثلاً ۱۰۰ من گندم در ازای ۱۱۰ من گندم. مگر اینکه معدود باشد مثلاً یک تخته فرش در مقابل ۲ تخته فرش. این اشکال ندارد ولی پیمانه‌ای و وزنی ربا محسوب می‌شود. ربا باعث شکاف طبقاتی می‌شود، دشمنی ایجاد می‌کند، مردم دنبال معامله و فعالیت اقتصادی نمی‌روند، کسب و کار و رونق اقتصادی و اجتماعی اختلال پیدا می‌کند.

دیگر آفت مهم، اختلاس است: حال از خود جنس و کالا یا از سود،

۱. بقره، ۲۷۹.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۴۲۷، حدیث ۱۶.

۳. بحارالانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۱۹.

۴. نورالثقلین، ج ۱، ص ۲۹۱.

۵. بقره، ۲۷۶.

اختلاس یکی از بزرگترین آفات شرکت‌های اقتصادی است. علت وجود اختلاس طبق گزارش صندوق بین المللی پول، دادن اختیارات مطلق به زیرمجموعه‌ها است. اگر اختیارات به صورت مطلق داده شود و بدون نظارت باشد انسان هم طبعاً دنبال سودجویی است. وقتی قرار نیست به مافوق پاسخ بدهد شیطان و هوای نفس او را وسوسه می‌کند و به دنبال اختلاس می‌رود. اگر مدیر از وضعیت مالی و تصمیم‌گیری در امور اقتصادی غافل باشد خودش ورود پیدا نکند احتمال اختلاس قوی است. امیرالمؤمنین به یکی از کارگزارانش به نام منذرابن جارود که اختلاس کرده بود چنین می‌نویسد:

«به من خبر دادند که در هواپرستی چیزی فروگذار نکرده و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای. دنیای خود را تباه و آخرت را آباد می‌کنی و برای پیوند با خویشاوندانت از دین خدا بریده‌ای، اگر گزارشی که به من رسیده درست باشد، شترخانه‌ات و بند کفشت از تو باارزش‌تر است، و کسی که چنین باشد (اختلاس کند) نه لیاقت مرزبانی دارد و نه می‌تواند کاری را به انجام برساند، یا ارزشی داشته باشد و یا شریک در امانت و یا امانت‌دار مالیات باشد. پس هنگامی که نامه من به دست رسید نزد من بیا»^۱.

سوم خیانت زبردستان که یکی از آفات شرکت است. خیانت به صورت کم کاری یا بدکاری است، مثلاً کار را انجام می‌دهد ولی بد انجام می‌دهد یا کار را انجام می‌دهد ولی کم انجام می‌دهد، دیر می‌آید زود می‌رود، یا جنسی که می‌خرد غیراستاندارد است، به هر حال خیانت انواع و اقسامی دارد. هرگونه خیانتی موجب فشل و نابودی شرکت می‌شود. لذا

۱. نهج البلاغه، نامه ۷۱.



امیرالمؤمنین علی به مالک اشتر توصیه کرده، مراقب باش که به کارگزاران خودت نظارت کنی تا آنها را از خیانت کردن حفظ کنی و اگر کسی خیانت کرد سریع او را تأدیب کن.^۱

همچنین می‌فرماید: «کسی که امانت را خوار شمرد و دست به خیانت آلوده کند و خود و دین خود را پاک نکند به ذلت و خواری مبتلا می‌شود و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود.»^۲

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲. نهج البلاغه، نامه ۲۶.

درس ۱۱

عدالت محوری

اصل هفتم: اصلی که امروز می‌خواهیم بحث کنیم عدالت محوری است.

عدالت از دستورات شرع مقدس است. لازم است کسانی که کار اقتصادی انجام می‌دهند این اصل را حتماً مورد توجه قرار دهند. عدالت و عدالت محوری به حکم عقل است. یعنی عقل هر انسانی به عدالت حکم می‌کند. ایرانی باشد یا خارجی، عرب باشد یا عجم و همه عدالت را می‌پسندند. همه مردم دنیا در همه زمانها عدالت را خوب می‌دانند. یعنی حسن عدالت حکم عقل است. قرآن می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ»^۱

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت گواهی دهید، دشمنی با جمعیتی، شما را به گناه و ترک عدالت نکشاند. عدالت پیشه کنید که به پرهیزگاری نزدیکتر است. و از معصیت

۱. مانند، ۸.

خدا پرهیزید که خداوند از آنچه انجام می‌دهید، باخبر است. کینه و عداوت دشمن باعث نشود که شما راه عدالت را نپیمایید. باعدالت رفتار کنید که به تقوا نزدیکتر است.»

همچنین می‌فرماید «إِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا»^۱ «اگر حرف می‌زنید حرف شما عادلانه باشد». بنابراین عدالت یکی از اصول اساسی و محوری است. عدالت یعنی هر حقی را در جای خود قراردادن. به عبارت دیگر ضایع نکردن حقوق دیگران و رعایت حق آنها. کسی که مدیریتی را بر عهده دارد در نتیجه با افرادی برخورد و تعامل دارد. گاهی ممکن است در برخورد با دیگران از عدالت منحرف شود.

آنقدر عدالت دقیق و حساس است که در سوره ص^۲ وقتی داستان حضرت داوود نقل می‌شود خداوند به داوود عتاب و خطاب می‌کند. مقرر گردید که دو فرشته داوود پیامبر را امتحان کنند. جناب داوود گفت: امروز می‌خواهم در محراب مشغول عبادت باشم. کسی حق ندارد نزد من بیاید. او قصر بزرگی با دیوارهای بلند و نگهبانان قوی داشت. وقتی که در محراب عبادت بود، مشاهده کرد دونفر مقابلش حضور دارند. قبل از اینکه او صحبتی بکند، یکی از آنها گفت: نترس ما دونفریم یکی بر دیگری ظلم کرده ما می‌خواهیم بین ما داوری کنی.

سپس گفت: ما دو برادریم من یک گوسفند دارم و برادرم ۹۹ رأس. برادری که ۹۹ رأس گوسفند دارد می‌گوید باید این گوسفند را هم به من بدهی. حضرت داوود فرمود: حرف بدی زده و بیخود گفته است. کار بدی

۱. انعام، ۱۵۲.

۲. ص، ۲۶ - ۲۱.

می‌خواهد انجام بدهد. انسانها غالبا به هم ظلم می‌کنند، مگر عده کمی آنهایی که اهل ایمان باشند. یک لحظه حضرت داوود به خودش آمد و فهمید زود قضاوت کرده باید صبر می‌کرد تا برادرش هم حرفش را می‌زد. سپس آن دو نفر ناپدید شدند، فهمید دو فرشته‌ای بودند که برای امتحان آمدند. فهمید زود قضاوت کرده و نباید عجولانه قضاوت می‌کرد. باید صبر می‌کرد طرف دیگر مخاصمه هم حرفش را می‌زد سپس قضاوت می‌کرد. در این حالت متنبه شد و به سجده افتاد و توبه کرد. بعد خطاب شد:

«يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ»^۱

«ای داوود! ما تو را خلیفه و نماینده‌ی خود در زمین قرار دادیم؛ پس در میان مردم بحق داوری کن، و از هوای نفس پیروی مکن که تو را از راه خدا منحرف می‌سازد. کسانی که از راه خدا گمراه شوند، عذاب شدیدی بخاطر فراموش کردن روز حساب دارند. هواپرستی نکن. احساساتی نشو.» او گناهی نکرد ولی احساساتی شد، احساس کرد برادر مظلوم واقع شده، اشتباه هم قضاوت نکرد ولی زود قضاوت کرد. برای همین مورد عتاب خداوند قرار گرفت. بنابر این عدالت یک اصل است. متابعت از هوای نفس مانع از عدالت است.

کسی که فعالیت اقتصادی دارد با چند گروه ارتباط دارد، با فروشنده‌ای که مواد خامی را می‌فروشد، با کارگر و کارمندی که برایش کار می‌کنند و



بالاخره با خریداری که قرار است محصول را بخرد. در این سه مرحله باید مدیر اقتصادی حتماً شاخص عدالت را در نظر بگیرد. هر قراردادی تعهدی می‌آورد و هر تعهدی حقی را ایجاد می‌کند. مثلاً وقتی قرارداد بیع و شراء انجام شد حق ایجاد می‌شود. وقتی با فروشنده قراردادی منعقد شد باید مشتری پول را تحویل بدهد.

بنابراین حق فروشنده است که آن را از مشتری دریافت کند. اگر امروز و فردا کند و کالا را تحویل ندهد حق فروشنده ضایع می‌شود. یا در وقت خرید، کالا را مذمت کند این خلاف عدالت است. یکی از عیوب بازرگانان و تجار این است که در وقت خرید کالا را سرزنش می‌کنند و در وقت فروش تعریف می‌کنند. فلذا به تعابیر روایات فاجر می‌شوند.

امیرالمومنین می‌فرماید: «التاجر فاجر»، تاجر فاجر است. «الفاجر فی النار» کسی که فجور دارد اهل جهنم است. «الا من اخذ الحق» مگر کسی که حق را بگیرد و حق را بدهد، یعنی میزان حق باشد.^۱

امام سجاد فرمودند: «مردم چند دسته اند: بعضی شیرند، بعضی گرگ، برخی روباه، عده‌ای خوک، گروهی سگ و بعضی گوسفندند. سپس فرمود آنهایی که شیرند همیشه دوست دارند به دیگران غلبه کنند، حاضر نیستند حرف منطقی بشنوند. یعنی مثل شیر می‌خواهند حکومت کنند. گرگ‌ها تاجران و بازرگانانی هستند که وقتی جنسی را می‌خرند مذمت می‌کنند و وقتی جنسی را می‌فروشند تعریف می‌کنند. کسانی که با دین خودشان روزی می‌خورند، روباهند. خوک‌ها کسانی هستند که وقتی برای

۱. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۸۲.

فحشا و منکرات دعوت می‌شوند بدون هیچ ممانعتی قبول می‌کنند. بعضی سگ هستند، یعنی با زوزه کشیدن دیگران را می‌ترسانند. مردم هم از ترس اینها مجبورند کوتاه بیایند. بعضی هم گوسفندند، یعنی سرش را می‌برند، پوستش را می‌کنند و گوشتش را می‌خورند، یعنی تمام وجودشان همانند گوسفند برای جامعه منفعت است.^۱

امیرالمؤمنین طبق روایت اصبع ابن نباته روی منبر فرمود: «ای مؤمنین! مراقب باشید که در معامله فاجر نشوید. جای فاجر در آتش است.»^۲ امیرالمؤمنین هر روز به بازارهای کوفه می‌آمد (کوفه مرکز حکومت امام و شهر بزرگی بوده و بازارهای زیادی داشته مثل بازار زرگرها، میوه فروشان و...) در هر بازاری می‌ایستاد و تکبیر می‌گفت و بعد می‌فرمود:

ای مردم! تقوای الهی پیشه کنید. وقتی مردم جمع می‌شدند، می‌فرمود: مراقب باشید قسم نخورید، نیرنگ نزنید، کلاه سرهمدیگر نگذارید، در وقت معامله از جنس تعریف نکرده و وقت خرید مذمت نکنید، با سهولت معامله کنید و سختگیری نکنید. حضرت امیر شلاق دوسره‌ای داشته و هر روز با این شلاق به بازارها می‌آمد و توصیه را تکرار می‌کرده.^۳

گاهی عدالت در برخورد با زیردستان تعریف می‌شود. اگر قراردادی بسته شد باید به این تعهد و قرارداد عمل شود. یعنی حقوقی که برای این اجیر (کارمند و کارگر اجیر شده) در نظر

۱. خصال صدوق، ص ۲۷۶، حدیث ۷۱۲.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۸۲.

۳. وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۸۴.

گرفته شده، باید توسط کارفرما ادا شود. اگر قرار است ترفیع درجه داده شود باید عدالت رعایت شود. یا مثلاً اگر قرار است در بین کارگران افراد ممتاز معرفی بشوند، باید به عدالت انتخاب شوند. یعنی آنکه واقعاً لیاقت دارد نه آنکه سلیقه مدیر می‌پذیرد.

امام رضا می‌فرماید: «شما قبل از اینکه بخواهید کارگری را به کار بگمارید اول با او قرارداد بنویسید. چون اگر قرارداد ننویسید هرچه هم به او بدهید فکر می‌کند کم داده اید. اما اگر قرارداد باشد آنگاه که اجرت را دریافت کرد به آن قانع می‌شود.»^۱

در روایت دیگر پیامبر فرمودند: «کسی که حق کارگر را ضایع کند بوی بهشت به مشام او نخواهد رسید در حالیکه بوی بهشت تا ۵۰۰ سال راه به مشام می‌رسد.»^۲

یکی از حقوق، حقوق فقرا است. خداوند حقی از فقرا را در مال اغنیا و ثروتمندان قرار داده است. «فی اموالهم حق معلوم للسائل والمحروم».^۳

این حق (حق فقرا) که در اقتصاد اسلامی هست، در اقتصاد غربی نیست. حق فقرا از طریق زکات یا خمس پرداخت می‌شود. این دو مالیات اسلامی هستند. غیر از این دو بوسیله زکات مستحب (یا همان صدقات) است. اگر این حق را پرداخت نکنند ظالم تلقی می‌شود. باید زکات گندم، جو، کشمش، خرما، طلا، نقره، گاو، گوسفند و شتر را بدهد. اگر اینها نبود و درآمد دیگری بود خمس واجب است.

۱. وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۵.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱۳، ص ۲۴۷.

۳. معارج، ۲۵.

اگر خمس هم تعلق نگرفته و فقیری مراجعه کرده باید حق این فقیر را بدهد. (فی اموالهم حق معلوم لسائل و المحروم). کسی که دست نیاز دراز کرده و راه به جایی ندارد و به شما رو آورده است باید حقی را برایش در نظر گرفت.



درس ۱۲

حقوقی که باید رعایت شود

عدالت محوری به این معنا است که یک فعال اقتصادی باید به یک سری حقوق پایبند باشد که این حقوق ناشی از عقود است که تنظیم کرده، عقدی که تنظیم می‌شود غالباً یا عقد بیع است یا عقد اجاره. طرف فعال اقتصادی یا خریدار است یا فروشنده و یا کارمند زیر مجموعه و همه اینها حقوقی دارند، این حقوق به اضافه حقوقی است که خود شرع قرار داده است.

پس یک حق، حق فروشنده است، حق فروشنده چیست؟ اگر کسی جنسی را فروخته، مثلاً به کارخانه‌ای فروخته مواد مثل نخ برای فرش، خریدار باید ثمن و بهای جنس را طبق قرارداد بپردازد. بنابراین چک بی‌محل کشیدن، خلف وعده در پرداخت ثمن معامله، ضایع کردن حق آن شخص است، و این خلاف عدالت اسلامی است. مذمت جنس و سرزنش جنس به این انگیزه که بخواهد به قیمت نامناسب بخرد، یکی از بی‌عدالتی‌ها است.

حق دیگر حق خریدار است، حق خریدار چیست؟ تحویل بموقع جنس

به خریدار، جنس سالم تحویل دادن، پرهیز از تمجید و تعریف بیش از اندازه از کالا به گونه‌ای که خریدار دچار غفلت و فریب بشود.

حق کارگر و کارمند، مثل اجرت ماهیانه، یک حقی است که باید در موعد به کارگر و عوامل اجرایی پرداخت بشود، اگر این حق ادا نشود چنین شخصی ضامن است، و در روایات آمده که چنین شخصی بوی بهشت به مشامش نخواهد رسید.

علاوه بر این حقوق، شرع مقدس هم حقی برای فقرا قرار داده، حق فقیر یعنی مقداری از مال را باید به فقیر داد، این حق گاهی در قالب زکات است، کسی که تولید غلات اربعه (جو و گندم و کشمش و خرما) یا انعام ثلاثه (یعنی شتر و گاو و گوسفند) و یا نقدینه طلا و نقره دارد، گاهی فقری مراجعه کرده و یا می‌دانیم که محروم و نیازمند است، در اینجا هم کسی که تمکن پیدا کرده است باید از درآمد و سودش مقداری به این اشخاص بدهد، ولو اندک باشد، و دست خالی آنها را برنگرداند، این زکات نیست.

امام معصوم هم حقی دارد که اصطلاحاً سهم امام گفته می‌شود، امام معصوم حق دارد. ذریه پیغمبر طبق آیه قرآن، کسانی که فقیرند حق دارند که اصطلاحاً سهم سادات گفته می‌شود. اینها از حقوق مالی و واجب مالی است که خدا قرار داده است. دلیلش چیست؟ فلسفه و حکمت این کار این است که نباید ثروت در دست ثروتمندان بچرخد، بلکه باید همه اندامهای جامعه از این ثروت بهره‌مند بشوند.

مثل خون در رگها، خون در رگها باید جریان داشته باشد تا همه اندامهای بدن استفاده کنند. اگر این خون در یک عضو از اعضاء بدن جمع بشود، آن عضو دچار اختلال شده و عیب پیدا می‌کند. مثلاً همه خون‌ها در



قلب یا در مغز جمع شوند، دچار اختلال شده و فاسد می‌گردد و بقیه اعضاء بدن نیز بهره‌مند نمی‌شوند. آنها هم به نوعی از بین می‌روند و فاسد می‌شوند، پس بنابراین انباشته شدن خون در یک عضو باعث فساد در همان عضو و بقیه اعضاء می‌شود.

انباشته شدن ثروت هم در جامعه به دست یک نفر یا گروهی باعث فساد همان گروه و بقیه جامعه می‌شود. همان گروه دچار فساد می‌شوند، چون مافیای ثروت تشکیل می‌شود، بقیه هم دچار فساد می‌شوند چون از نعمت خدا بی‌بهره شده‌اند. لذا شکاف طبقاتی ایجاد شده، قرآن می‌فرماید: «کَي لَا يَكُونَ دَوْلَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ»^۱

نباید ثروت بین اغنیا بچرخد، باید در همه اندام‌های جامعه تزریق بشود. اثر دنیوی پرداخت حقوق، برکت است و عدم پرداخت، بی برکتی دربردارد.

در سوره قلم «ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ» داستان اصحاب الجنه بیان شده، اصحاب الجنه کسانی بودند که پدرشان باغ بزرگ پر از میوه‌ای داشته و باغ بسیار بابرکتی بوده. فقرا وقت چیدن میوه‌ها می‌آمدند و این پیرمرد صاحب باغ کمکی به آنها می‌کرده، خداوند هم به این باغ برکت فوق العاده‌ای داده بود.

وقتی پیرمرد از دنیا می‌رود، پسران آن پیرمرد به یکدیگر می‌گویند برای چه به فقرا کمک کنیم؟ ما زحمت می‌کشیم، تلاش می‌کنیم، هزینه می‌کنیم، چرا دیگران مفت بخورند؟ پس ما شبانه بدون اینکه فقرا بفهمند میوه‌ها را می‌چینیم. «إِذْ أَقْسَمُوا لَيَصْرِمُنَّهَا مُصْبِحِينَ»^۲ قسم خوردند و گفتند ما صبح اول

۱. حشر، ۷.

۲. قلم، ۱۷.

وقت می‌رویم بگونه‌ای که کسی هم نفهمد میوه‌ها را می‌چینیم. چنین تصمیمی گرفتند، وقتی حرکت کردند، هوا تاریک بود.

خداوند هم وقتی این نیت پلید را از آنها دید، آنها را مورد عذاب قرار داد. صاعقه‌ای از آسمان آمد و همه باغ را سوزاند. باغ نابود شد و تبدیل به یک قطعه زمین سوخته گردید. وقتی که آمدند و رسیدند، دیدند یک تل سوخته از اشجار است. گفتند: گویا شبانه راه را اشتباه آمده‌ایم، گم شدیم. باغ مورد عذاب الهی واقع شده و آن را از بین برده است.

خداوند با بیان این حکایت، می‌فهماند که نیت بخل هم مضر است، چه برسد به خودش. یعنی اگر کسی نیت بکند که به دیگران کمک نکند، همین نیت باعث می‌شود که برکت از زندگی برود.

پیامبر اسلام در روزهای آخر عمرشان به بلال حبشی فرمودند: اذان بگو، مردم در مسجد جمع شدند. پیامبر روی منبر رفت خطبه‌ای قرائت کرده، فرمود: من به زودی از بین شما خواهم رفت، اگر کسی حقی به گردن من دارد حقش را مطالبه کند. چون من نمی‌توانم در روز قیامت حقوق مردم را بدهم، هر کس حقی دارد بیاید حقش را طلب کند. پیغمبر اهل تعارف نبوده! یک واقعیت و حقیقت را بیان می‌کند، می‌داند روز قیامت چقدر سخت است. لذا فرمود هر کس حقی به گردن من دارد در همین دنیا حقش را مطالبه کند.

شخصی بنام سواده بن قیس گفت: یا رسول الله! زمانی که می‌خواستید از طائف حرکت کنید و سوار بر شتر غضبا بودید، عصایی که در دست شما بود به پهلوی من زدید. می‌خواهم قصاص کنم. حضرت فرمود: معاذ الله که از روی عمد باشد، البته از نظر فقهی و حقوقی جای قصاص نیست، چون وقتی خود متهم اظهار داشت که من عمدا کار را انجام ندادم



و شاکی هم دلیلی اقامه نکرده و بینه‌ای نیاورده جای قصاص نیست. ولی پیامبر نمی‌خواهد که کسی ذره‌ای هم از دستش ناراحت باشد. همچنین می‌خواهد به ما بفهماند که حقوق مردم خیلی اهمیت دارد.

به بلال حبشی فرمود: برو در خانه دخترم فاطمه و آن عصارا بیاور. عصای ممشوق آن عصایی بوده که در ته عصا قطعه آهن تیز تعبیه شده، عصا هم برای ایستادن است برای و هم در موقع نیاز می‌توان از آن کمک گرفت، یک وسیله دفاعی هم هست.

عصا را گرفت، جمعیت را شکافت، مردم هم ناراحت و شرمنده و شرمسار بودند. سر به زیر و منتظر بودند. گفت: یا رسول الله! پیراهن عربی را کنار بزنید، حضرت پیراهن را کنار زد و سواده لبهایش را به پهلوی پیغمبر گذاشت و بوسید، گفت: یا رسول الله! من نمی‌خواستم قصاص کنم بلکه می‌خواستم با این کار بدن نازنین شما را لمس کنم تا آتش جهنم بدن ضعیف مرا نسوزاند. حضرت فرمود: بخشیدی؟ گفت: بله یا رسول الله بخشیدم. فرمود خدا تو را ببخشد.^۱



منابع و مأخذ

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه، سید رضی.
۳. بحار الانوار، علامه محمدباقر مجلسی.
۴. تحف العقول، ابن شعبه حرانی.
۵. تفسیر مجمع البیان، امین الاسلام فضل بن حسن طبرسی.
۶. خصال صدوق، محمد بن علی بن بابویه ملقب به صدوق.
۷. درآمدی بر اقتصاد اسلامی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۸. سفینه البحار، شیخ عباس قمی.
۹. غرر الحکم، آمدی.
۱۰. کلیات علم اقتصاد، دکتر محمود قنادان.
۱۱. مدیریت از منظر کتاب و سنت، سید صمصام الدین قوامی.
۱۲. معیارهای اقتصادی در تعالیم رضوی، محمد حکیمی.
۱۳. منتهی الآمال، شیخ عباس قمی.
۱۴. میزان الحکمة، محمدی ری شهری.
۱۵. نورالثقلین، عبد علی بن جمعه حویزی.
۱۶. وسائل الشیعة، شیخ محمد بن حسن حرّ عاملی.



