

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مرحله‌ی آماده‌سازی فایل				
تکمیل مآخذ و ویرایش نهایی	ویرایش دوم	ذکر مآخذ	تصحیح و ویرایش اولیه	پیاده‌سازی

آیه‌ی مشورت

کلید واژه‌ها: قرآن، مشورت، مدیریت پیامبر ﷺ، علم الهی، عقل بشری، تعامل با مردم، مدیریت در سازمان، تغییر در سازمان، کارکنان، کاهش مقاومت، تقویت تفکر، رشد، احساس مشارکت، علاقه‌مندی، اسوه و الگو.

پرسش: در سوره‌ی آل عمران خداوند متعال به پیامبر ﷺ می‌فرماید: **وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ**. چرا

پیامبر ﷺ با علم الهی خود باید با کسانی که از نظر علمی پایین‌تر هستند، مشورت کنند؟ آیا

انسانی که از نظر علمی بالاتر است، باید با کسانی که از نظر علمی پایین‌ترند، مشورت کند؟

سؤال خوبی است. پرسیده‌اند: طبیعتاً انسان مشورت می‌کند تا به چیزی که نمی‌فهمد، به کمک

مشورتی که از دیگران می‌گیرد، پی‌برد. وقتی انسان از افراد مورد مشورتش داناتر است و چیزهایی را

می‌فهمد که آنها عقل و دانششان به آن نمی‌رسد، به چه دلیل با آنها مشورت کند؟ یقین داریم که علم

پیغمبر ﷺ علم الهی است و به اقیانوس بیکران علم الهی وصل است. ایشان چه نیازی به عقل و

فهم بشر عادی دارد که بخواهد از فکر آنها کمک بگیرد؟ و برای پی‌بردن به حقایق به فکر آنها اتکاء

کند؟ پیامبر ﷺ بی‌نیاز است. حال که بی‌نیاز است، چرا قرآن فرمود: **وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ**: با آنها در

کار مشورت کن؟

پاسخ: ببینید! یکی از کارکردهای مشورت این است که انسان آنچه را نمی‌داند و عقلش به آن نمی‌رسد، علمش به آن نمی‌رسد، با افزودن عقل و علم دیگران به عقل و علم خود از رهگذر مشورت، بفهمد و به آنها پی ببرد. اما تنها کارکرد مشورت این نیست. مشورت آثار سازنده‌ی دیگری هم دارد؛ چنان‌که آیه‌ی **شاورهم فی الأمر**، ناظر است بر نقش رهبری و مدیریت پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در جامعه‌ی اسلامی. **فَمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ: ای پیغمبر! تو از رهگذر رحمت الهی است که با مردم نرم‌خو شدی و لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ: و اگر فرد درشتخو و سخت‌دلی بودی، مردم از اطرافت پراکنده می‌شدند.** پس الآن صحبت از تعامل پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ به‌عنوان رهبر و مدیر است با مردم تحت رهبری و مدیریتشان. بعد می‌فرماید: **فَاعْفُ عَنْهُمْ: اگر خطایی از مردم سرزد، بزرگوارانه آنها را ببخش؛** بر آنها خیلی سخت نگیر. **وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ: ۱** علاوه بر اینکه تو به‌عنوان رهبر و مدیر و به‌عنوان رئیس، زبردستان را می‌بخشی، از خدا هم برای ایشان طلب مغفرت کن؛ چون تخلف از تو، تخلف از خدا هم هست. همان‌طور که **مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ: ۲** کسی که از پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اطاعت کند، از خدا اطاعت کرده است، در نقطه‌ی مقابل آن هم کسی که از رسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عصیان کند، در واقع از خدا سرپیچی کرده است؛ لذا می‌فرماید علاوه بر اینکه خودت آنها را می‌بخشی، از خدا هم برای ایشان طلب مغفرت کن. **وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شاورهم فی الأمرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ: ۳** و با مردم در کار مشورت کن. پس **آنگاه که مصمم شدی و تصمیم گرفتی، بر خدا توکل کن، تصمیم خود را اعلام کن و به اجرا بگذار.** پس اینجا می‌بینیم که نقش پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ به‌عنوان مدیر و رهبر جامعه مطرح است که در تعامل با مردم چگونه باید رفتار کنند.

۱. سوره‌ی آل‌عمران، آیه‌ی ۱۵۹.

۲. سوره‌ی نساء، آیه‌ی ۸۰.

۳. سوره‌ی آل‌عمران، آیه‌ی ۱۵۹.

حالا ببینیم مدیر در مشورتی که با افراد زیرمجموعه‌اش می‌کند، چه بهره‌هایی می‌برد؟ مشورت کردن چه فوایدی دارد؟ غیر از موردی که گفتم انسان به کمک عقل دیگران چیزی را می‌فهمد که عقل خودش به تنهایی به آن نمی‌رسید، دیگر چه فواید و بهره‌هایی دارد؟ یکی از بهره‌های این است که کارکنان و افراد تحت مدیریت، احساس شخصیت می‌کنند. وقتی مدیر به آنها میدان داد و گفت اگر نظری دارید، پیشنهادی دارید، انتقادی دارید، راهکاری بهتر از این روشی که انجام می‌دهیم به ذهنتان آمده است، مطرح کنید؛ احساس می‌کنند فقط یک پیچ و مهره نیستند؛ در سیستم فقط یک ابزار نیستند؛ احساس می‌کنند مدیر برایشان شخصیت قائل است. این یک عامل مثبت است که فرد را به سازمان و مجموعه‌ای که در آن کار می‌کند، به مدیری که برایش کار می‌کند، علاقه‌مند می‌کند؛ چون می‌بیند مدیر مثل پیچ و مهره، میز و صندلی، مثل ابزار بی‌جان و بی‌روح با افرادش رفتار نمی‌کند؛ برایشان شخصیت قائل است؛ نظرشان را می‌خواهد؛ این یکی از آثار مثبت مشورت کردن است.

اثر دوم: مشورت کردن سبب می‌شود که افراد زیرمجموعه، از حدّ یک مجری صرف بالاتر بیایند؛ راجع به فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند، فکر کنند؛ اینکه دستورالعملی از بالا بیاید و آنها فقط تکرار کنند، نباشد. مدیر می‌گوید: بنشینید فکر کنید. با فکر کردن، کارکنان زیرمجموعه‌ی مدیر رشد می‌کنند. وقتی آنها را تحریک می‌کند که فکر کنید آیا روشی بهتر از این کاری که الان داریم انجام می‌دهیم، به ذهنتان می‌آید، آنها با فکر کردن، مشورت کردن، و با شرکت در گفتگوی متقابل، رشد می‌کنند. این یکی از فواید بسیار خوب مشورت کردن است. از این طریق، کارکنان زیرمجموعه‌ی مدیر، رشد می‌کنند، ساخته می‌شوند و فکرشان توسعه پیدا می‌کند.

فایده‌ی سوم مشورت: اگر مدیر به یک تصمیم جدید برسد و بخواهد در مورد کاری که سال‌هاست طبق الگوی ثابتی انجام می‌شود و طبیعتاً همه‌ی کارکنان زیردست مدیر به آن مسلطند، عادت کرده‌اند، مهارت پیدا کرده‌اند و آن کار خیلی روان برایشان قابل انجام است، روش کار را تغییر دهد؛ کارکنان به روش جدید آشنا نیستند؛ برای آنها روان نیست؛ لذا هم نگران این هستند که نکند اشتباه

کنند و هم برایشان سخت است؛ در حالی که روش قبلی را سال‌ها انجام داده بودند و برایشان خیلی ساده بود. لذا هم به دلیل اینکه نگرانند که نتوانند روش جدید را به خوبی انجام دهند و هم به دلیل اینکه اساساً به روش قدیمی خیلی مسلط بودند و روش جدید برایشان ناآشناست، معمولاً در برابر تغییری که مدیر می‌خواهد در سازمان ایجاد کند مقاومت می‌کنند؛ ایستادگی می‌کنند؛ همکاری نمی‌کنند؛ کاری می‌کنند که مدیر پشیمان شود و بگوید همان روش قدیمی را ادامه دهیم.

مدیر چگونه می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را از بین ببرد؟ این یکی از سؤال‌هایی است که در بحث مدیریت سازمان‌ها مطرح است. مقاومت در برابر تغییر را چگونه می‌توان از بین برد؛ که هم در سازمان تغییر ایجاد کنیم، هم با مقاومت کارکنان زیرمجموعه‌مان مواجه نشویم؟ بهترین راه همین مشورت است. فرض کنید من می‌خواهم روش جدیدی در سازمانم حاکم کنم؛ مطالعات هم انجام داده‌ام و از نظر تخصصی به اینکه واقعاً این تغییر لازم است، رسیده‌ام. اگر این تغییر را به صورت یک دستور و بخشنامه به زیرمجموعه‌ام ابلاغ کنم، همان مقاومت صورت می‌گیرد. اما اگر این کار را نکنم؛ بلکه کارکنان زیرمجموعه‌ام را جمع کنم، بگویم دوستان راجع به فلان مسأله چه نظری دارید، فکر می‌کنید این کاری که می‌کنیم خوب است، درست است، غلط است، نظراتتان را بگویید؛ به همه میدان بدهم که حرف بزنند و کم‌کم خودم بدون اینکه بگویم چه تصمیمی می‌خواهیم بگیریم، میان بحث‌های آنها، اطلاعاتی را مطرح کنم که آنها را به همان نتایجی می‌رساند که من از قبل به آن رسیده‌ام؛ در این صورت، با اطلاعاتی که کم‌کم وارد این مجموعه‌ای می‌کنم که دارند با هم مشورت می‌کنند، نظر می‌دهند، موافقت می‌کنند، مخالفت می‌کنند... ذهن آنها به سمت همان هدفی می‌رود که من از قبل با مطالعه به آن رسیده‌ام. لذا بعد از یکی دو ساعت که بحث می‌کنند، عملاً به همان نتایجی که من از قبل براساس مطالعات کارشناسانه پیش‌بینی کرده بودم، می‌رسند. یعنی جمع دقیقاً به همان تصمیم و تغییری که من می‌خواستم ایجاد کنم، می‌رسند. بعد هم آخر جلسه می‌گویم: دوستان، خیلی ممنون که در این جلسه و در بحث‌ها شرکت کردید. بنابراین به این نتیجه رسیدید که باید چنین تغییری

بدهیم؟ همه می‌گویند بله؛ به این نتیجه رسیدیم. بعد می‌گوییم: خیلی خوب، اگر به این نتیجه رسیدید، از فردا به این روش کار کنیم. در نتیجه، آنها احساس نمی‌کنند این تغییری که اتفاق می‌افتد، از بالا دیکته شده یا کسی آنها را آدم حساب نکرده؛ مدیران پشت درهای بسته تصمیم گرفته‌اند و به آنها ابلاغ کرده‌اند که اجرا کنند. احساس می‌کنند این تصمیمی است که خودشان گرفته‌اند؛ به همین دلیل در اجرای آن تصمیم همکاری خیلی بیشتری می‌کنند و مقاومت نمی‌کنند. این هم یکی از فایده‌های مشورت است که مقاومت در برابر تغییر را از بین می‌برد.

مشورت فواید زیاد دیگری هم دارد؛ اما اینجا کلاس مدیریت نیست که بخواهم همه‌ی این بحث‌ها را باز کنم. ولی با همین چند موردی که گفتم، دیدید غیر از اینکه شخص با مشورت بخواهد از عقل دیگران استفاده کند تا به یک نتیجه‌ی بالاتری برسد، فواید دیگری هم وجود دارد. لذا اگر خدا پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ را امر به مشورت می‌کند، ناظر بر این نقش‌ها و تأثیرات سازنده هم می‌تواند باشد؛ و به این معنا نیست که پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نیازمند دانایی‌های مردم هستند. خیر؛ ایشان به علم الهی متصلند و بی‌نیازند. ایشان عقل کل هستند؛ بی‌نیاز از عقول ما هستند؛ اما مشورت ایشان با مردم این فواید را دارد و می‌تواند به این دلایل باشد.

یک نکته‌ی دیگر هم این است که پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ جدای از اینکه دارای عصمت و علم الهی است، یک الگوست: **لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ**^۴. پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ یک الگوی نیکو برای تأسی کردن در همه‌ی ابعاد است؛ در همه‌ی ابعاد؛ نماز خواندن پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ برای ما الگوست، ازدواج کردن پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ برای ما الگوست، جنگیدن پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ برای ما الگوست؛ همه چیز پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الگوست. ولذا یک جنگاور باید از جنگیدن پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الگو بگیرد؛ یک پدر خانواده باید از نقش پدرانه‌ی پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الگو بگیرد. افراد می‌توانند از هر بُعد از ابعاد شخصیت

۴. سوره‌ی احزاب، آیه‌ی ۲۱.

پیغمبر ﷺ الگو بگیرند. حالا یک مدیر می‌خواهد از پیغمبر ﷺ الگو بگیرد. آن مدیر که معصوم نیست؛ علم الهی ندارد؛ او به‌راستی نیازمند اطلاعات زیرمجموعه‌اش است. ممکن است کارکنان زیرمجموعه‌ی او به چیزهایی توجه کنند، چیزهایی به ذهنشان برسد که این مدیر به‌راستی فکرش به آنجا نرسد. اینجاست که این مدیر غیرمعصومی که می‌خواهد این سازمان و این مجموعه را اداره کند، باید الگویی داشته باشد که از آن الهام بگیرد که باید با زیرمجموعه‌اش مشورت کند و از فکر آنها بهره گیرد. لذا پیغمبر ﷺ در نقش اسوه بودن و الگو بودنشان برای مدیران غیرمعصوم و غیر برخوردار از علم الهی باید مشورت کنند تا دیگران یاد بگیرند؛ پشت در بسته نروند تصمیم بگیرند؛ واقعاً با مجموعه‌ای که تحت مدیریتشان است مشورت کنند؛ فکر نکنند خودشان عقل کل هستند و دیگران هیچ چیز نمی‌فهمند. واقعاً گاهی اوقات زیرمجموعه‌ها می‌توانند متوجه نکته‌هایی شوند که مدیر با همه‌ی تجارب و تحصیلاتش متوجه آن نکته‌ها نیست و در نتیجه به حرف‌ها و نظرات زیر مجموعه‌اش نیاز دارد.

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ وَعَجِّلْ فَرَجَهُم