

نه صرفاً مقام و جایگاه رسمی، من به چند مدرسه سر زده و به‌خوبی دیده‌ام که رفتار مدیر نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد؛ مثلاً در مدرسه‌ای که من چند روز در آنجا بودم و صبح‌ها به نماز جماعت می‌رفتم، آن مدیر بزرگوار همیشه زودتر از اذان آمده بود و در گوشه‌ای از نمازخانه مشغول عبادت بود. نمازخانه پر بود و حضور مدیر آنجا نقش مهمی در ایجاد نظم داشت. وقتی مدیر خود مقید به اموری مانند نماز جماعت نباشد و اهمیت آن را نشان ندهد، نتیجه کار نیز چنین خواهد بود.

• نقش مستقیم اخلاق و رفتار مدیران در موفقیت و انسجام مدارس علمیه

خیلی وقت‌ها تصور می‌کنیم، با گفتار یا جلسه اخلاق می‌توانیم روی دیگران اثر بگذاریم؛ اما خداگواه است، اثرگذارترین فرد همان شخص مستقیم است؛ چه استاد باشد و چه مدیر. ادب، اخلاق، حسن خلق و مهریانی و احترامش نسبت به طلبه‌ها بسیار تأثیرگذار است. ما خوشبختانه در برخی مدارس این وضعیت را داریم؛ مدیرانی با چنین ویژگی‌هایی که واقعاً ارزشمندند و موفق نیز هستند. نوع رفتاری که می‌کنند؛ به‌گونه‌ای است که طلبه‌ها با مشکلات‌شان به‌راحتی به مدیر مراجعه می‌کنند؛ خبری از درهای بسته، اتاق‌های تو در تو و… نیست. مدیر اگر بخواهد مؤثر باشد، باید ارتباط صادقانه برقرار کند و در این ارتباط‌هاست که می‌تواند واقعیت وضعیت مدرسه و شرایط آن را بهتر درک کند؛ نه صرفاً از طریق کانال‌های رسمی و اداری. مفاهیم اخلاقی که عرض کردم، همه ما باید متصف به آنها باشیم؛ اما مدیران به‌ویژه با توجه به شرایط فعلی، نیاز بیشتری به این ویژگی‌ها دارند و امیدوارم، همیشه این‌گونه باشد.

• انصاف و عدل؛ شاخص‌های رفتاری مدیران موفق

یکی دیگر از مفاهیم مهم اخلاقی که برای مدیران بیش از دیگران ضروری است، انصاف و عدالت است. رسول‌خداﷺ در خطبه‌ای فرمودند: «طوبی لِمَنْ طَابَ خُلُقُهُ وَظَهَرَ سَجَنَتُهُ وَصَلَحَتْ سَرِيرَتُهُ وَخَسَنَتْ عِلَاتِنَتُهُ وَآتَقَى الْفُضْلَ مِنْ مَالِهِ وَأَمْسَكَ الْفُضْلَ مِنْ قَوْلِهِ وَأَنْصَفَ النَّاسَ مِنْ نَفْسِهِ»؛ یعنی خوشا به حال کسی که اخلاقش نیکو، باطن و ظاهرش پاک و نیکو باشد، در مال و سخن اعتدال داشته باشد و نسبت به دیگران انصاف پیشه کند. انصاف یعنی اینکه کسی که برای خود حق و حقوقی را که قائل است، همان را برای دیگران نیز بخواهد. امیرالمؤمنینؓ نیز فرموده‌اند: «إِلَّا إِلَهَ مَنْ يُنْصِفُ النَّاسَ مِنْ نَفْسِهِ لَمْ يَزِدْهُ اللَّهُ إِلَّا عِزًّا»؛ کسی که نسبت به مردم انصاف دارد، عزت و احترام بیشتری در جامعه کسب می‌کند. داشتن انصاف، مدارا، تعافل، ملاطفت و ملایمت از صفات کلیدی مدیران است که به اداره بهتر و ایجاد وحدت در مجموعه کمک می‌کند. این ویژگی‌ها برای هر مؤمنی لازم است؛ اما مدیران با توجه به مسئولیت و شرایط خاص خود، بیش از دیگران به این خصوصیات نیازمندند.

• تکریم طلاب؛ پایه‌ای برای اعتماد و احترام

یکی از نکات مهم که بارها از بزرگان شنیده‌ام و به آن باید توجه ویژه داشت، مسأله تکریم طلاب است. نمونه‌ای از این تکریم را در یکی از مدارس مشاهده کردم که صندوقی مالی برای استفاده طلبه‌ها داشت. به آنها گفته می‌شد، در صورت نیاز می‌توانند از آن مبلغی برداشت کنند و بعداً بازگردانند. این اعتماد به طلبه، نشان‌دهنده احترام و تکریم واقعی است که اثری بسیار مثبت دارد. وقتی دست طلبه باز باشد، نیازی به رفتارهای مخفیانه یا اشتباه نیست. شاید در برخی مدارس این موضوع کمتر رعایت شود؛ اما ضرورت تکریم نه‌تنها در مورد طلاب، بلکه اساتید و کارکنان نیز حائز اهمیت است. گاهی اوقات گمان می‌کنیم، با تکریم افراد، جایگاه خود را پایین آورده‌ایم؛ درحالی‌که برعکس، ما با تکریم آنها، به اعتبار خود می‌افزاییم.

• اعطای هویت حوزوی به طلبه‌ها؛ حفظ انگیزه و ثبات قدم

نکته دوم که آیت‌الله اعرافی در جلسه دیروز مطرح کرد، مسأله اعطای هویت حوزوی به طلبه‌ها بود. طلبه باید جایگاه و هویت خود را به‌درستی بشناسد. یکی از دلایلی که طلبه‌ها گاهی از درس فاصله می‌گیرند، نداشتن همین شناخت و سرد شدن نسبت به جایگاه خودشان است. در شرایط سخت امروز که حمایتی از بیرون دریافت نمی‌کنند، این شناخت اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. اگر طلبه جایگاه خود را درک کند، توان تحمل مشکلات را به دست می‌آورد؛ اما اگر هویت خود را نداند، دچار سردرگمی و ناامیدی می‌شود و ممکن است، به دنبال رشته‌های دانشگاهی یا زمینه‌های دیگر برود. همچنین مدیران باید بدانند که تغییر مکرر به‌دلیل عدم درک جایگاه واقعی، نشانگر ضعف در شناخت هویت حوزوی است که نیازمند تداوم و پایداری است. باور داشته باشیم که پرورش طلبه‌های مؤمن و متعهد، سرمایه‌ای بزرگ برای آینده است که نباید از آن غفلت کرد.

• اسوه بودن مدیران و اساتید؛ تأثیرپذیری از اخلاق و سبک زندگی

نکته سوم و بسیار برجسته، اهمیت الگو بودن مدیران و اساتید است. رفتار، منش و سبک زندگی آنها، نقش مستقیم بر روحیه طلبه‌ها دارد. اگر مدیر و استاد از لحاظ اخلاقی و رفتاری اسوه باشند، طلبه‌ها احساس امنیت و آرامش می‌کنند؛ اما اگر زندگی آنها تجمل‌آمیز و غیرمتعارف باشد، اثرات منفی به دنبال خواهد داشت؛ برای مثال، دیده شده که برخی مدیران دارای لباس‌های گران‌قیمت با امکانات زندگی لوکس هستند که این موضوع، می‌تواند برای طلبه تأثیرات متفاوتی داشته باشد. به‌همین دلیل سبک زندگی مدیران باید متناسب با شأن طلبگی و جایگاه مدیریتی باشد.

• نقش اساتید و مدیران در تربیت پنهان و شکل‌گیری شخصیت طلبه‌ها

همچنین اساتید باید مراقب رفتار و سبک گفت‌وگوی خود باشند؛ زیرا طلبه‌ها به تقلید از آنها، رفتار خود را شکل می‌دهند. از جمله نکات مهم دیگر، رعایت پاکیزگی، نظم و… در امور است که تأثیر بسیار بالایی در پرورش طلبه‌ها دارد. تمامی این موارد جزو آنچه با عنوان «تربیت پنهان» شناخته می‌شود، محسوب می‌گردد و تأثیرات غیرمستقیمی بر شکل‌گیری شخصیت طلبه‌ها دارد. درنهایت، مدیران و اساتید باید این نکات ظریف و مؤثر را همواره مدنظر داشته باشند تا بتوانند، نقش واقعی خود را در تربیت نسل آینده ایفا کنند.

• اخلاص و از خودگذشتگی؛ راز ماندگاری و اثرگذاری در تربیت دینی

یکی از اصول اساسی و بنیادین تربیت در حوزه‌های علمیه، پرورش روحیه از خودگذشتگی است؛ اما تحقق واقعی این ارزش، نیازمند الگویی از رفتار، منش و نگاه اساتید و مسئولان حوزه می‌باشد.

علامه مصباح یزدیؒ، در تمام عرصه‌ها اعم از تربیتی، آموزشی و مدیریتی، اخلاص و از خودگذشتگی را رکن اصلی موفقیت و کسب نتایج مثبت می‌دانستند و با برخورداری از مبنای عمیق فقهی و اصولی، معارف قرآنی را با اصالت و سلامت مثال‌زدنی در آثار و فعالیت‌های خود ارائه دادند.

با وجود ظرفیت‌های فراوان و امکان دستیابی به مراتب بالای مرجعیت، علامه مصباح تشخیص داد که باید همت خود را بر پرورش طلاب و شکوفایی استعدادهای کمتر دیده‌شده متمرکز نماید. این تلاش، به‌ویژه در حوزه‌های فلسفه، کلام، تفسیر قرآن و تربیت علمی و معنوی طلاب، نتایج روشنی به‌همراه داشت.

درخشش اخلاقی ایشان به‌گونه‌ای بود که تمامی این تلاش‌ها را در نهایت فروتنی و بی‌هیچ ادعایی انجام داد و بیش از هر چیز، اثرگذاری و نفوذ او در میان شاگردان، حاصل صداقت و اخلاص ناب ایشان بود. آثار ارزشمندی مانند حاشیه بر «نهایةالحکمه» و سایر تألیفات گواهی بر عمق علمی و ابتکار فکری ایشان است.

اگرچه مشکلات جسمانی و بیماری‌های طولانی‌مدت، بخشی از حرکت و تحولات گسترده‌تر ایشان را محدود کرد؛ اما آنچه از علامه مصباحؒ، در ذهن و جان شاگردان و مخاطبانش به یادگار مانده، اخلاص، احساس وظیفه دینی و تعهد بی‌وقفه به مسئولیت‌های شرعی است؛ بدون آنکه در پی موفقیت و جایگاه یا عناوین علمی خاصی باشد.

آنچه از شخصیت ایشان باقی‌مانده و الهام‌بخش نسل‌های بعدی در حوزه‌های علمیه است، همان روحیه صادفانه، تلاش مداوم و از خودگذشتگی ناب است؛ ویژگی‌هایی که ضامن اثرگذاری ماندگار و ارتقای جایگاه تربیتی و دینی خواهد بود.



کیفیت و موفقیت مدارس و حوزه‌ها تا حد زیادی به رفتار و منش مدیران آنها بستگی دارد؛ مدیری که خود در عمل به اخلاق و ادب پایبند بوده، رفتار صمیمی و قابل اعتماد داشته باشد، **شرایط را به‌گونه‌ای فراهم می‌کند که طلبه‌ها بدون ترس از موانع، مشکلات خود را با مدیر در میان بگذارند. برعکس، زمانی که مدیر صرفاً با روش‌های رسمی و اداری برخورد کند و فضای باز و صمیمانه ایجاد نکند، امکان شناخت واقعی مشکلات و وضعیت مدرسه کاهش می‌یابد؛ بنابراین تحقق اخلاق و عدالت در مدیریت، زنجیره‌ای حیاتی از موفقیت حوزه‌های علمیه است.**

ملایمت را در برخورد با دیگران حفظ کند. این مهارت ضروری است که مدیر، هم وظایف خود را انجام دهد و هم، ارتباط مؤثر و خوشایندی با مجموعه داشته باشد.

• تأثیر رفق و تعافل در مدیریت و زندگی اجتماعی از منظر روایات معصومینؑ

در روایتی شگفت‌انگیز از رسول‌خداﷺ آمده است: «اشْمَعُ يُشْمَعُ لَكَ» اگر آسان‌گیر باشی، خدا نیز با تو آسان‌گیر خواهد بود. این سخن دلالت بر آثار تکوینی و وضعی رفق و مدارا دارد؛ افرادی که سخت‌گیر، افراطی و دقیق‌النظرند، رفتار سخت‌تری از خداوند خواهند دید و این، یک واقعیت زندگی است.

پیامبرﷺ همچنین فرمودند: «إِنَّ أَلْفَ لَمْ يُوضَعْ عَلَى شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ وَلَا تَزَعْ عَنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ». یعنی رفق و مدارا زینت هر چیزی است و برعکس، خشنوت و سخت‌گیری آن را تباه می‌کند. یکی از مفاهیمی که در روایات معصومینؑ تأکید شده، «تعافل» است؛ یعنی دانستن و متوجه‌بودن؛ اما بی‌توجهی یا نادیده‌گرفتن عمدی آنها در تعاملات اجتماعی. امیرالمؤمنینؑ می‌فرمایند: «صِلْ حَالَ الْفَعَالِشِ وَالْعَاشِرِ مِلَّءُ مِكَيَالٍ: ثَلَاثَةُ فُطْنَةٍ وَثَلَاثَةُ تَعَاْفَلٍ» که به‌معنای آن است که در زندگی مشترک، دو سوم عقلانیت و دقت لازم است و یک سوم آن به تعافل اختصاص دارد؛ یعنی برخی مسائل را باید از روی مدارا و گذشت مشاهده کرد و به روی خود نیاورد. این رویکرد نه‌تنها از تعارضات و سوءتفاهم‌ها می‌کاهد؛ بلکه باعث تقویت روابط انسانی می‌شود؛ چراکه گاهی قضاوت‌های نادرست بر اساس برداشت‌های ذهنی ناصحیح شکل می‌گیرد و سبب اختلاف می‌شود. باید پذیرفت که هر فرد زمینه، فرهنگ و رفتار متفاوتی دارد و برخی ویژگی‌های او ناشی از تربیت، شرایط محیطی و اجتماعی است.

لذا در برخورد با دیگران باید نرمش و مدارا پیشه کرد و توقع نداشت که همه‌چیز را آشکارا به زبان بیاورند یا مطابق میل ما رفتار کنند. این نگرش، کلید موفقیت در زندگی اجتماعی و مدیریت آثار مثبت رفق و تعافل است.

• اهمیت مدارا و تواضع در مدیریت موفق از منظر آموزه‌های اسلامی

یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت، مداراست که باید از مدامنه متمایز شود. مدارا به‌معنای تحمل رفتارهای تند و زننده دیگران بر اساس اخلاق پیامبرﷺ و ائمه معصومینؑ است. روایت جالبی از یکی از اصحاب پیامبرﷺ نقل شده که روزی مردی بیابانی با کمال بی‌ادبی عبای پیامبرﷺ را کشید؛ به‌گونه‌ای که گردن مبارک ایشان خراش برداشت؛ اما پیامبرﷺ در اوج قدرت با لبخندی برخورد کردند و دستور دادند، به آن مرد کمک شود. این صبر و مدارا، نمونه‌ای عملی از اخلاق مدیران الهی است.

بی‌شک بسیاری از ما در روابط اجتماعی و مدیریتی به‌اندازه کافی متواضع و بردبار نیستیم و تلاش می‌کنیم، مخالفت یا سخت‌گیری به خرج دهیم. تجربه ثابت کرده که ادب، تواضع، نرم‌خوبی، مدارا و تعافل تأثیر عمیقی بر دیگران دارد و حتی باعث تحول در رفتاری می‌شود که در لحظه اول جبران‌ناپذیر به نظر می‌رسد. مدیری موفق است که ویژگی‌هایی چون صبر، انعطاف، انصاف و عدالت را در خود پرورش دهد و این صفات بلند اخلاقی را در عمل به‌کار گیرد. بدون این صفات، اداره امور و ارتباط مؤثر با دیگران دشوار خواهد بود.

• نقش تحقق اخلاق و عدالت در مدیریت مؤثر حوزه‌های علمیه

اغلب تصور می‌کنیم، اخلاق صرفاً یادگیری مفاهیم است؛ اما به‌گفته رهبر معظم انقلاب، اخلاق یعنی تحقق و تعین در وجود انسان؛ به‌گونه‌ای که این ویژگی به‌صورت عینی در انسان ظهور کند. یکی از مفاهیم مهم اخلاقی از امام صادقؑ نقل شده است: «اتَّقُوا اللَّهَ وَاعْدِلُوا فَإِنَّكُمْ تَعْبُدُونَ عَلَى قَوْمٍ لَا يَعْدِلُونَ»؛ از خدا بترسید و به عدالت رفتار کنید؛ چه اینکه شما از کسانی که عدالت نمی‌ورزند، عیب می‌گیرید. چرا خودتان عدالت را عمل نمی‌کنید؟ امامؑ عدالت را از عمل شیرین‌تر، از کره نرم‌تر و از مشک خوشبوتر می‌دانند: «الْعَدْلُ أَحْلَى مِنَ الشَّهْدِ وَالْأَيْنُ مِنَ الزُّيْدِ وَأَطْيَبُ رِيحًا مِنَ الْمُسْكِ» و در بیان دیگری می‌فرمایند: «الْعَدْلُ أَحْلَى مِنَ الْمَاءِ يُصْبِئُهُ الْقَلَمَانُ»؛ یعنی عدالت برای تشنه، آب است؛ بدین معنا که عمل عادلانه برای انسان تشنه، بسیار شیرین و مطلوب است.

عدالت در برخورد مدیر با اساتید، طلبه‌ها و افراد تحت مدیریت بسیار حیاتی است. ما نباید فقط به افراد محترم یا قوی نگاه ویژه کنیم و نسبت به دیگران کمتر توجه داشته باشیم؛ بلکه باید عدالت را در رفتارمان رعایت کنیم و مشکلات احتمالی اطرافیان را نیز مد نظر قرار دهیم. تجربه شخصی نشان می‌دهد، کیفیت و موفقیت مدارس و حوزه‌ها تا حد زیادی به رفتار و منش مدیران آنها بستگی دارد؛ مدیری که خود در عمل به اخلاق و ادب پایبند بوده، رفتار صمیمی و قابل اعتماد داشته باشد، شرایط را به‌گونه‌ای فراهم می‌کند که طلبه‌ها بدون ترس از موانع، مشکلات خود را با مدیر در میان بگذارند. برعکس، زمانی که مدیر صرفاً با روش‌های رسمی و اداری برخورد کند و فضای باز و صمیمانه ایجاد نکند، امکان شناخت واقعی مشکلات و وضعیت مدرسه کاهش می‌یابد؛ بنابراین تحقق اخلاق و عدالت در مدیریت، زنجیره‌ای حیاتی از موفقیت حوزه‌های علمیه است.

• اهمیت رهبری اخلاقی و ارتباط نزدیک با طلبه‌ها

گاهی همین نکات جانبی و ظریف، تأثیرگذارتر از مطالب اصلی‌اند. یکی از مدارس بزرگی که من در آن درس داشتم، معاون آموزشی‌اش سید بزرگواری بود که آذری‌زبان بود. آنجا همه‌چیز فراهم بود؛ مدیرشان مدیری توانمند و واقعاً محترم بود. معاونان آموزشی، تربیتی و دیگر معاونت‌های لازم را داشتند. این سید بزرگوار به من مراجعه کرد و به‌صراحت گفت: «همه چیز داریم؛ اما چیزی که نداریم، آقاست.» این نکته بسیار مهم است. برخی مدارس موفقیت‌های‌شان به‌خاطر نقش مدیریتی است که از جنس رهبری و تأثیرگذاری واقعی است،

آیت‌الله غروی

اصول اخلاقی و مدیریتی

در راهبری موفق حوزه‌های علمیه

آیت‌الله غروی، عضو شورای عالی حوزه‌های علمیه، در اجلاسیه سراسری مدیران حوزه‌های علمیه کشور که با موضوع بررسی «مباحث اخیر و جنگ تحمیلی و دفاع مقدس ۱۴ روزه» در مشهد مقدس برگزار گردید، در سخنانی به موضوع اهمیت تطبیق رفتار مدیریتی با تغییرات نسل و تأثیر رفق و تعافل در مدیریت و زندگی اجتماعی پرداخت.
مشروح سخنان وی در ادامه می‌آید.

• اهمیت اخلاق و نرمش در مدیریت موفق و رهبری الهی

بحثی که امروز مطرح می‌کنم، محدود به ویژگی‌های مدیران نیست؛ بلکه به مباحث اخلاقی اشاره دارد که توجه ویژه مدیران به آنها می‌تواند موفقیت در اداره امور و مدیریت مجموعه‌ها را افزایش دهد. بیان این نکات که برگرفته از کلمات خداوند و معصومانؑ است، شاید برای برخی دشوار باشد؛ اما یادآوری آنها برای همه ما مفید و لازم است و این جلسه را مزین به ذکر الهی می‌سازد.

آیه‌ای که به آن اشاره می‌کنم، به مدیریت اجتماعی تعلق دارد: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِئْتَ لَهُمْ﴾؛ یعنی مهربانی خداوند دل مؤمنان را نرم کرد و اگر پیامبرﷺ سخت‌گیر و خشن بود، مردم از اطراف ایشان پراکنده می‌شدند. خداوند دستور می‌دهد که از قصور و خطاهای مردم درگذشته و برای آنها طلب مغفرت کنیم؛ این بخشش و استغفار، دل‌ها را پاک و روابط را مستحکم می‌کند. همچنین می‌فرماید: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾؛ یعنی در امور با مردم مشورت کن تا آنها را وارد تصمیم‌گیری کنی.

پس از تصمیم‌گیری قاطع، بر خدا توکل کن و در کار سختی نکش. این نرمش، مدارا و مشورت، رمز موفقیت پیامبرﷺ در اداره جامعه بود. این مفاهیم اخلاقی، با تجربه شخصی من، می‌تواند توفیق مدیران و رهبران را بیش از پیش افزایش دهد.

• نقش علم، حلم، رفق و حزم در مدیریت موفق از منظر روایات اسلامی

روایت معتبر زیر را ملاحظه بفرمایید: محمدبن یحیی از احمدبن محمدبن عیسی، از احمدبن محمدبن ابی‌نصر، از حمادبن عثمان نقل کرده است که رسول‌الله ﷺ فرمودند: «يَعْمُ وَزِيرُ الْإِيمَانِ الْعِلْمُ وَنِعْمَ وَزِيرُ الْعِلْمِ الْحِلْمُ وَنِعْمَ وَزِيرُ الْحِلْمِ الرِّفْقُ وَنِعْمَ وَزِيرُ الرِّفْقِ الْخُشْيُ». به این معنا که علم، بهترین معاون ایمان و تحقق‌دهنده آن است؛ سپس حلم (بردباری) ستون تعمیق علم در انسان است؛ علم بدون رفق (مدارا و نرمی) به تحقق نمی‌رسد و بهترین معاون رفق، صبر است.

این جامعیت اهمیت ویژه‌ای دارد و از آموزه‌های کلیدی در مدیریت موفق است. از جمله صفاتی که در روایات بر آن تأکید ویژه شده، «حزم» است. امیرالمؤمنینؑ می‌فرمایند: «مَنْ تَوَزَّطَ فِي الْأُمُورِ بِغَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِلْإِثْمَاتِ»؛ یعنی کسی که بدون تفکر در عواقب وارد کاری شود، خود را در معرض سختی‌ها قرار داده است. همچنین فرموده‌اند: « الْحَزْمُ النَّظَرُ فِي الْعَوَاقِبِ ، وَ مُشَاوَرَةُ ذَوِي الْعُقُولِ»؛ یعنی فرد حزم‌مند کسی است که دوراندیشی دارد و با صاحبان خرد مشورت می‌کند. حزم نیازمند تواضع و بهره‌گیری از افکار و تجارب دیگران است؛ کسی که تصور کند، همه چیز را می‌داند و نیازی به مشورت ندارد، خود را از آموختن و رشد محروم ساخته است.

• اهمیت حزم و حسن خلق در مدیریت موفق

امام علیؑ می‌فرمایند: «الظُّمَأْنِيَّةُ قَبْلَ الْخُبْرَةِ خِلَافُ الْحَزْمِ»؛ یعنی اعتماد به کسی بدون شناخت و آزمون او، برخلاف دوراندیشی و حزم است. یکی از نکات مهمی که مدیر باید به آن توجه کند، تمرکز صرف بر اطراف و لحظه حال نیست؛ بلکه باید نتایج و آثار بلندمدت تصمیمات و اقدامات را در نظر بگیرد. حزم یعنی سنجش عواقب کار و برنامه‌ریزی با درک عمیق از پیامدها که این ویژگی حیاتی برای مدیران است.

از دیگر ویژگی‌های اخلاقی برجسته که همه باید داشته باشند؛ اما مدیران بیش از سایرین به آن نیازمندند، حسن خلق است. پیامبر اکرمﷺ و ائمه معصومینؑ فرموده‌اند: «خِيَاكُمُ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَافًا الَّذِينَ يَأْلِفُونَ وَيُؤْلَفُونَ وَالْمُطَوُّونُ اكْنَفَاءُ الَّذِينَ يَأْلِفُونَ وَيُؤْلَفُونَ»؛ یعنی بهترین شما از نظر اخلاق پسندیده‌تر است و کسانی که خوش‌برخورد و مهربان‌اند، قادرند ارتباط برقرار کنند و دیگران با آنها الفت می‌گیرند. برخلاف تصور غلطی که مدیران را با احم و جدیت بیش از حد می‌سازند تا اطرافیان را کنترل کنند، موفقیت در مدیریت، در گروی رفتار مهربانانه و صمیمی است.

در روایات، تأکید بسیاری بر اهمیت حسن خلق شده است. پیامبر اکرمﷺ می‌فرمایند: «إِنَّ مِنَ أَحْسَنِكُمُ الْإِي وَفَرِحَكُمُ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَافًا»؛ یعنی بهترین و محبوب‌ترین افراد نزد من کسی است که اخلاقش بهتر باشد.

همچنین آمده است: «أَوَّلُ مَا يُوضَعُ فِي مِيزَانِ الْعَبَادِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حُسْنُ خُلُقِهِ»؛ نخستین چیزی که در روز قیامت در میزان اعمال انسان سنجیده می‌شود و به اعمال او وزن و ارزش می‌بخشد، اخلاق نیکو است. خلق نیکو نقش بسیار مهمی در موفقیت و سرنوشت انسان دارد.

گاهی بداخلاقی، پیامدهایی مانند غیبت، بی‌ادبی، هتک حرمت دیگران و بی‌توجهی به حقوق مردم را ایجاد می‌کند. بسیاری از مشکلاتی که انسان و دیگران با آن مواجه می‌شوند، ریشه در همین بداخلاقی دارد. به‌همین دلیل در روایات تأکید شده است که حسن خلق و رعایت اخلاق در همه جا ضروری است.

حسن خلق نه‌تنها در جلب محبت و اعتماد مؤثر است؛ بلکه در میزان تأثیرگذاری و موفقیت عمل انسان نیز نقش کلیدی دارد. رفتار بداخلاقانه، معمولاً منجر به غیبت، بددعنی و نادیده‌گرفتن حريم اطرافیان می‌شود که خود، منشأ بسیاری از مشکلات است. در روایات نیز تأکید شده است که اخلاق نیکو، از عوامل مهم موفقیت و رضایت الهی است.

• اهمیت تطبیق رفتار مدیریتی با تغییرات نسل و تأکید بر ملایمت در ارتباطات

نکته‌ای که باید خدمت عزیزان عرض کنم، این است که شرایط زمان کودکی و جوانی ما با امروز متفاوت است. هم نسل ما و نحوه تربیت‌شان، هم ساختار مدارس و خانواده‌ها متفاوت بود. جوانان امروز، حتی آنهایی که با جمهوری اسلامی و حوزه آشنا شده‌اند و با رسانه‌ها و جامعه جدید در ارتباطند، با نسل گذشته تفاوت‌های بنیادین دارند؛ بنابراین، مدیران باید به این تغییرات توجه کنند.

خصوصیات اخلاقی که مدیران برای برقرار کردن ارتباط با این نسل جوان دارند، اهمیت فراوانی دارد. بسیاری از اساتید نیز جوان هستند و این موضوع، مزید بر علت است. یکی از ویژگی‌های اخلاقی که بسیار در روایات تأکید شده، ملایمت و نرم‌خوبی است. پیامبر اکرمﷺ فرمودند: «أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِمَنْ يَخْرُجُ عَلَيْهِ النَّارُ عَذَا؟ عَلَى كُلِّ هِينٍ لِّينٍ قَرِيبٍ»، کسی که نرم، ملایم و آسان‌گیر است.

این خصوصیات به‌معنای سهل‌انگاری نیست؛ انسان می‌تواند ضمن رعایت مسئولیت‌ها،