

# بسمه تعالی

## مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن

مدرس: دکتر مهدی نعمتی

mnemati.blog.ir

### فصل اول: سیری در مدیریت اسلامی

اهمیت مدیریت

انسانها به صورت اجتماع زندگی می‌کنند، هر اجتماع یا گروه احتیاج مبرم به یک رهبر یا مدیر برای هدایت و نظام مندی خود دارد. مدیریت در جوامع بشری اجتناب ناپذیر است جامعه‌ی بشری برای رسیدن به هدف، به مدیرانی احتیاج دارد که هم هدف را خوب بشناسند و هم ابزار رسیدن به هدف را. همانطور که استاد مطهری می‌فرماید: «مدیریت صحیح از ضعیفترین ملت‌های دنیا، قویترین ملت‌ها را می‌سازد، آنچنانکه رسول خدا (ص) عمل کرد، این معجزه‌ی رهبری است.» امام (ره) می‌فرماید: «هدف ربوبیت و رهبری در اسلام تبلور بخشیدن به اسماء حسنا‌ی الهی و عینیت بخشیدن به ارزشهای انسانی-اخلاقی است.»

هدف اصلی خلقت و هدف مکتب اسلام تقرب الی الله است. در شیوه‌ی مدیریت اسلامی انگیزه‌های فردی و گروهی جهت دهنده نیست، جهت دهنده ارزشهای انسانی است. مبنای مدیریت و حکومت اسلامی حکومت برای رسیدن به حق است. مدیریت در جوامع بشری آنقدر مهم است که خداوند رسولانی را برای سرپرستی و هدایت بشر می‌فرستد و هرگز انسانها را بدون مدیر و راهنما و رهبر نمی‌گذارد.

و اصلاً هدف رسالت پیامبران و امامان رساندن پیام الهی، امامت و رهبری در جوامع بشری است. بطوری که خداوند در حجه الوداع می‌فرماید: که موضوع امامت را به مردم ابلاغ کن که اگر این کار را نکنی رسالت را انجام نداده‌ای این موضوع تأکید فراوان بر این است که پیامبر اکرم (ص) جانشین و مدیر بعد از خود را معرفی کند. امام (رضاع) در این باره می‌فرماید: «در مطالعه‌ی احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشند، مگر بوجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید.» پیامبر اکرم (ص) بدین جهت مبعوث شد تا با مدیریت خویش، بار سنگین و کمر شکن را از روی دوش انسانها بر دارد.

حکومت و ولایت پیامبران تماماً از جانب پروردگار بوده و طی یک برنامه‌ی معین و منظم تنظیم شده است. حکومت واقعی و مدیریت اصلی در اسلام از جانب خداست و خداوند نماینده‌های خود را در جهان به عنوان امام و رهبر معرفی کرده است تا آنها وظیفه‌ی مدیریت و رهبری در جهان را برعهده گیرند. همانطور که امام علی (ع) در جواب « لا حکم الا لله » خوارج می‌فرماید: « سخن حقی است که از آن اراده‌ی باطل شد.»

مدیریت یکی از اصول هدایت انسانها به سوی هدف والای انسانی است.

## فصل دوم: منابع و متون اسلامی

چرا باید منابع اسلامی را بشناسیم؟

انسان موجودی است کمال‌گرا که در مسیر رشد خود به تفکر و اندیشه نیازمند است، یک مسلمان باید از منابع و متون اسلامی استفاده کند تا بطور صحیح بتواند این دریای بیکران اسلام را بشناسد. یکی دیگر از ضرورت‌های شناخت منابع اسلامی این است که تمام ادیان الهی به غیر از اسلام در منابع و متون اندک خلاصه شده‌اند ولی بالعکس دین اسلام از منابع بسیار گسترده و فراوانی برخوردار است که برای شناخت بهتر اسلام می‌توانیم از آنها استفاده نمائیم. همچنین برای اجرای اسلام باید از منابع استفاده کرد این منابع در تمام ابعاد به مسلمین دستورات لازم را داده است

منابع و متون اسلامی:

۱. قرآن کریم: قرآن کتابی است که در بیانات خود هدفی جز راهنمایی انسانها به سوی سعادت ندارد و روشنی بخش راه انسانهای متقی است. قرآن برای روشن کردن مسائل دینی و تمام مشکلات عقیدتی مردم نازل شده است. قرآن انسانها را به تفکر و اندیشه‌ی حق وامی‌دارد و از باطل دور می‌کند. بهترین و بزرگترین منبع اسلامی همین کتاب آسمانی است. کتاب قرآن پشتوانه‌ی آئین همیشگی و جهانی اسلام است و اساسی‌ترین منبع دین مبین اسلام به شمار می‌رود.

کتاب تفسیر قرآنی: کتابهای تفسیر کتابهایی هستند که برای فهم بهتر از آیات قرآنی نوشته شده‌اند. کتابهای تفاسیر از لحاظ روش و شیوه به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) تفاسیر روایی: در این نوع تفسیر، مفسر قرآن را به مدد روایات وارد شده، تفسیر می‌کند.

ب) تفاسیر غیر روایی: در این نوع تفاسیر از خود آیات برای تفسیر استفاده می‌کنند. یعنی بوسیله‌ی آیات دیگر قرآن، آیه را تفسیر می‌کنند. دسته‌ای از تفاسیر به جنبه‌های ادبی، فصاحت و بلاغت قرآن پرداخته‌اند و دسته‌ای دیگر بیشتر به قرب کلامی، فلسفی و عرفانی پرداخته‌اند.

۲. سنت: سنت در لغت به معنای روش و رویه، طریقه، سرشت، طبیعت، آئین و شریعت آمده است. سنت الله یا سنت خدا ترکیبی است که در جهت تبیین روابط پدیده‌ها با خداوند و تشریح قانونمندی جامعه و تاریخ و کیفیت عملکرد آن به کار

رفته است. سنت دار بودن به معنای قانونمند بودن و متضاد بی هدفی و بی نظامی است. سنت در اصطلاح به مجموعه قول و فعل پیامبر اکرم (ص) و سایر معصومین (ع) می‌گویند. قرآن متن فرمان خدا و اساس دین است و خطوط آن اصول برنامه‌ی کلی اسلام را تبیین می‌کند و کمتر به فروع پرداخته شده است سنت و راه و روش پیامبران و امامان معصوم، اجرای این احکام بوده که چون به صورت الگوی رفتاری وجود دارد به احکام جزئی و ریزتر پرداخته‌اند.

ابعاد سنت:

سنت معصوم دو گونه است:

۱. سیره: کل فعالیتها و تلاشهای عملی پیامبر و ائمه‌ی معصومین که به منظور به کارگیری دستورات اسلام در شرایط مختلف اتفاق افتاده است. یا می‌توان گفت تمام عکس‌العملهای معصومین در حالات مختلف همان سیره و سنت رفتاری آنهاست.

۲. حدیث: به صحبتها و سخنرانیهای معصومین که راهگشای مشکلات مسلمین بوده و هست یا عکس‌العملهای گفتاری، سنت گفتاری و حدیث می‌گویند.

۳. اجماع: اجماع در لغت به معنی عزم و در اصطلاح عبارتست از، اتفاق نظر افراد معتبر العقول در اسلام بر امری از امور دینی ولو در یک زمان.

۴. عقل: عقل عبارتست از مرکز فکر و اندیشه که از ویژگیهای خاص آن ترکیب، تجزیه، تجرید، انتزاع، تعمیم و تعمیق مفاهیم ذهنی است. تفکر و اندیشه چیست؟ کار و مسؤلیتی که در نظام آفرینش بر عهده‌ی عقل نهاده شده است. حضرت علی (ع) درباره‌ی عقل می‌فرمایند: «ارزشمندترین بی‌نیازی عقل است» ایشان همچنین می‌فرمایند: «عقل تو را کفایت کند و گمراهی را از رستگاری نشانت دهد»

پس خداوند با دادن عقل یکی از راههای شناخت حقیقت و منبع درک اسلام را به ما هدیه کرده است.

## فصل سوم: مبانی مدیریت اسلامی

جهان‌بینی:

واژه‌ی جهان‌بینی به معنای نگرش کلی انسان نسبت به هستی، و به بیان دیگر بینشی کلی است درباره‌ی آنچه که وجود دارد، جهان‌بینی هستها و نیستها را مشخص می‌کند. به تعبیر استاد مطهری جهان‌بینی تعبیر و تفسیر انسان از جهان است. واژه‌ی ایدئولوژی به معنای طرز فکر، هم در اصل همان بایدها و نبایدهایی است که از جهان‌بینی نشأت می‌گیرد.

ضرورت وجود جهان‌بینی و ایدئولوژی:

خداوند از انسانها اندیشه و تعقل در وجود و حقیقت را می‌خواهد، زیرا ما وقتی بدانیم چه چیزی وجود دارد و هست و چه چیزی نیست و نابود است می‌دانیم در قبال هست‌ها و نیست‌ها چه باید کرد و چه نباید کرد.

انواع جهان‌بینی:

۱. جهان‌بینی علمی:

در این نوع جهان‌بینی انسان مدعی می‌شود که می‌تواند از طریق علم و تجربه و آزمایش علمی به جهان‌بینی خاص خود برسد. اما این جهان‌بینی روشی ناقص است، زیرا در جهان ما همه چیز مادی نیست پس قابل آزمایش نیز نیست همچنین جهان‌بینی علمی نمی‌تواند به همه‌ی سؤالات ما نظیر "جهان از کجا و چگونه بوجود آمده است؟" پاسخ دهد. این نوع جهان‌بینی نمی‌تواند تکیه‌گاه یک ایدئولوژی باشد، زیرا عتم همواره در حال تغییر و تحول است و پایدار نیست.

۲. جهان‌بینی فلسفی:

این نوع جهان‌بینی متکی به اصول پایدار است و می‌تواند پایه و اساس ایدئولوژی باشد، تفکر فلسفی چهره‌ی جهان را در کل خود مشخص می‌کند. جهان‌بینی علمی و فلسفی هر دو پایه و مقدمه‌ی علمند.

۳. جهان‌بینی مذهبی:

این نوع جهان‌بینی مستند به وحی است و مسائل آن از طریق وحی الهی بیان می‌شود

۴. جهان‌بینی توحیدی:

یعنی درک اینکه این جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی براساس خیر و رحمت و رسانیدن موجودات به کمالات شایسته‌ی آنها استوار است، جهان یک قطبی و تک محوری است. و ماهیتی از اوئی (انا لله) و به سوی اوئی (انا الیه راجعون) دارد.

۵. جهان‌بینی اسلامی:

برای رسیدن به این جهان‌بینی کفایت در قرآن دقت کنیم، یکی از تفاوت‌های این جهان‌بینی با سایر جهان‌بینی‌ها در بحث اهداف است. هدف قرآن هدایت آدمیان به سوی کمال حقیقی و رستگاری و سعادت است. جهان‌بینی اسلامی دارای اصولی است که عبارتند از:

۱. توحید

۲. ماهیت خدایی جهان

۳. حق مداری جهان

۴. هدفمندی آفرینش

۵. حرکت صعودی جهان

۶. نظام احسن

۷. عالم پنهان و آشکار

۸. شعور باطنی و تسبیح عمومی

۹. رابطه‌ی خدا و جهان

۱۰. توحید افعالی

۱۱. جایگاه برتر انسان

۱۲. ابعاد وجودی انسان

ماهیت انسان:

انسان از دو بخش مادی و غیر مادی (روح) بوجود آمده است. در این زمینه دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد که مهمترین آنها دیدگاه قرآن است؛ در این زمینه آیات قرآن به دو دسته تقسیم می‌شوند دسته‌ی اول که اصل وجود روح را مشخص کرده است و دسته‌ی دوم که وجود روح، استقلال روح و بقای آن پس از مرگ را نیز مد نظر دارد. از دیدگاه قرآن انسان دارای فطرت الهی است بنابراین دین اسلام هم دینی فطری است. یکی از گرایشهای فطری انسان خداشناسی است. و گرایش دیگر زیبایی جویی و کمال طلبی است.

\* معیار خیر و شر بودن رفتار انسانها اگر در جهت رشد و تعالی او باشند خیر و اگر در جهت نقص و انحراف باشند شر است و این معیار زمانی معنی پیدا می‌کند که رفتار انسان اختیاری باشد.

#### فصل چهارم: نظام ارزشی مدیریت اسلامی

ارزشها:

واقعیتها و اموری را تشکیل می‌دهند که مطلوبیت دارند و مورد خواست و آرزوی اکثریت یک جامعه است. گرایشهای اجتماعی تمایلات کلی هستند که ادراکات و عواطف، رفتار، افعال خود را به جهت مشخصی راهنمایی می‌کنند.

نحوه‌ی شکل‌گیری و بروز رفتار انسانی سه مرحله دارد:

- مرحله‌ی بینش

- گرایش متناسب با بینش

- مرحله‌ی عمل

منشأ ارزشهای فرد ناشی از دیدگاه و جهان‌بینی فرد است ارزشهای موجود در سازمان را به سه دسته، ارزشهای فردی کارکنان و مدیران، ارزشهای سازمانی و ارزشهای کشتری و بین‌المللی تقسیم نموده اند.

بر همین اساس انواع ارزشها عبارتند از:

۱. ارزشهای استراتژیک (مذهبی- سیاسی- اخلاقی)

۲. ارزشهای حد میانی (اقتصادی- فرهنگی- اجتماعی)

۳. ارزشهای قومی، نژادی، جزئی و گروهی (باندی، ملی)

۴. ارزشهای حد پائین (غریزی- عرفی- محیطی)

نظام ارزشی اسلام این است که از نظر اسلام ارزشهای خاصی معتبر است که محور این ارزشها افعال اختیاری انسان است. و این ارزشها از درون با یکدیگر ارتباطی هماهنگ و سیستماتیک دارند و بطوری که یک کلیت واحد برای رسیدن به هدف واحدی را تشکیل می‌دهد.

ویژگیهای نظام ارزشی اسلامی:

۱. فراگیری و شمول:

کارل موریس ارزشهای انسانی را به سه طبقه رفتار علمی- امکان‌پذیری و معقول دسته بندی می‌کند. ارزش رفتار علمی: انتخاب رفتار خاصی است که فرد در شرایط خاص از خود نشان می‌دهد، ارزش امکان‌پذیری: ارزشهای بایندی و نبایندی است و ارزش معقول، ارزشهای پسندیده و مطلوب است. این ارزشها به بینش، باور و رفتار فرد در زندگی جهت می‌دهند. دین اسلام تمام ارزشهای جامع و فراگیری را تعریف کرده و انسان مسلمان خود به عنوان عامل کنترل آنها را اجرا می‌کند. قویترین روش خود مدیریتی و خود کنترلی و ضمانت اجرایی احکام اخلاقی، باور و اعتقاد خود انسان است.

## ۲. انسجام درونی:

نظام ارزشی اسلام یک نظام سیستماتیک است که اجزای مختلف باهم در تعامل بوده و یک اصل کلی را برای رسیدن به هدف واحدی انجام می‌دهند. در نظام ارزشی اسلام به خاطر تفکر سیستماتیک، بین اجزا یک انسجام درونی وجود دارد. ارزشها مجموعه‌ای است منسجم، جهت و هدف همه‌ی حرکات قرب الهی است. فرد خود بر اساس باور و معرفتی که کسب می‌کند در ابعاد مختلف زندگی باید و نباید‌های برگرفته از ارزشها را اعمال می‌کند. رفتاری معقول و منطقی و ارزشی در ابعاد فردی و اجتماعی، نمودی از تعادل در رفتار هر فرد مسلمان است. انسان مسلمان در برنامه و حرکت خود خدا محور است. این هدف عالی رفتارهای انسانی را منسجم و به شکل هماهنگی درونی خواهد کرد.

## ۳. قابلیت تبیین عقلایی:

تبیین عقلایی ارزشها زمانی ممکن است که بتوان رابطه‌ی بین ارزشها و واقعیت را کشف کرد. محور ارزش اسلام، محور ارزشهای اختیاری انسان است. افعال اختیاری انسان واسطه‌ای بین نیازها و تمایلات نظری انسان و اهداف و غایت مورد نظر اوست. نظام ارزشی اسلام از یک طرف به وجود نیازهای فطری در انسان ارزش قایل است و از طرف دیگر اراده و عزم انسان.

## ۴. تبیین لذت و سود نامحدود:

الف) لذت انگاری روانشناختی (ب) لذت انگاری اخلاقی

بر اساس نظریه‌ی اول مردم در زندگی خود واقعاً به دنبال لذتند، اما در نظریه‌ی دوم مردم نه تنها در پی لذتند، بلکه باید چنین کنند، زیرا تنها خوبی لذت است.

نکته: در صورت تزاحم لذات با یکدیگر، در اسلام تنها لذتی انتخاب می‌شود که پایدار تر، عمیقتر و ماندنی تر است.

## سود و منفعت نامحدود:

نظام ارزشی اسلام سود را اعم از مادی و معنوی می‌داند، سود و منفعت در نظام اسلام وسیله‌ای برای رسیدن به هدفهای بلند و عالی است. تفاوت اسلام با سایر مکاتب عبارتند از:

\* سود و منفعت آنها متحصر به سود و منفعت مادی است در حالیکه اسلام به سود و منفعت مادی و معنوی تأکید دارد

\* سود و منفعت از نظر آنها فقط دنیایی است اما از نظر اسلام هم دنیایی و هم آخرتی است

\* سود و منفعت در دیدگاه سایر مکاتب هدف است اما در اسلام تنها وسیله‌ای است برای رسیدن به هدفهای عالی

#### ۵. حسن فعلی و حسن فاعلی:

در مکاتب اخلاقی، معیار قضاوت در مورد ارزش داشتن و یا بی ارزش بودن یک رفتار نفس عمل و نتایج آن است. که عمل فی نفسه موضوعیت دارد. اما در نظام ارزشی اسلام نیت و عمل مطرح است. عمل خوبی که همراه نیت خالص برای رضای خدا باشد مهم است، اگر عملی دارای حسن فعلی باشد اما حسن فاعلی نداشته باشد اجر و پاداشی در محضر الهی ندارد. دو رکن اصلی هر فعالیت با ارزش نیت و عمل فرد مؤمن است.

#### ۶. مراتب داشتن ارزشها:

در نظام ارزشی اسلام، ارزشها دارای مراتب و مراحل هستند اسلام برای ارزشها مراحل را قایل است که دسترسی به بعضی از مراحل برای عموم مسیر است، اما رسیدن به مراحل بالاتر بستگی به ظرفیت، توان، تلاش و همت افراد دارد مراتب ارزش اخلاقی در اسلام، طیف وسیعی از ارزشها را شامل می‌شود که می‌توان برای آن مراحل تا بی‌نهایت را قائل شد.

نکته: هر کاری که باعث بالندگی و رشد انسان و انجام فرمان الهی شود نوعی لذت است.

عدالت محوری از اهداف مهم مدیریت اسلامی است که نه تنها به عنوان هدف متعالی دنبال می‌شود بلکه به عنوان یک شاخص در تمام روشها و منش مدیر باید تجلی یابد.

این عدالت در انتخاب سازمان، همکاران، مراحل تولید، کمیت و کیفیت، ارائه خدمات و... دیده می‌شود. بطور ذاتی محصول، رضایت نسبی همه‌ی عناصر ذی‌نفع را فراهم خواهد کرد، رفتارهای غیر اخلاقی مانند دروغ، ظاهرسازی، اغفال، کمبود به صورت کاذب از نظر مدیر اسلامی مردود است.

نکته: علاوه بر نگاه اسلامی بر مدیریت و آموزش و تعلیم مدیران در زمینه‌ی مدیریت، باید زمینه‌ی رشد آنها در بخش مدیریت را نیز فراهم آورد، مهمترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و روشهای عملی مدیریت ایفا می‌کند از طریق تأثیر ارزشهای اسلامی بر مدیریت است.

نظام ارزشی اسلام برگرفته از قرآن و حدیث ثابت و تغییر ناپذیرند، اصولاً قوام اسلام بر ارزشهای آن است، همانطور که گفته شد ارزشها قابل تبیین عقلایی هستند باید مبنای آنها را در شناخت خود انسان جستجو کرد.



مدیریت ارزشی:

مدیریت و تصمیم‌گیری در تمام ابعاد براساس ارزشها، باورها، اعتقادات حاکم بر مدیران و جامعه یا بر اساس نظام ارزشی فرد و جامعه را مدیریت ارزشی گویند.

ویژگیهای مهم مدیریت ارزشی:

۱. تصحیح و کنترل لازم را در هنگام اتخاذ استراتژی در موقعیت تصمیم‌گیری ایجاد می‌نماید
۲. نظام ارزشی می‌تواند دربرگیرنده‌ی قوانین و مقررات دولتی و اهداف و مصالح حکومتی در آن باشد
۳. نظام ارزشی دارای معیارهای لازم برای ارزیابی عملکرد و سیستم می‌باشد
۴. قوتها و ضعفها و فرصت و تهدید به تناسب نظام ارزشی تبیین و تعریف می‌شوند و بر اساس آن استراتژی مناسب اتخاذ می‌شود
۵. نظام ارزشی، هر حرکت اقتصادی را در جهت تقویت نظام اقتصادی فرد و جامعه می‌بیند و منفعت و سود عادلانه را اصل می‌داند.

تفاوت نظام مدیریت ارزشی اسلام با سایر مکاتب:

مبانی مدیریت اسلامی بر خدا محوری، وحی گرایی، امامت، عدالت طلبی، آخرت گرایی، بصیرت، معنویت و صداقت استوار است.

\* در مدیریت غربی هدف رسیدن به سود و منفعت فردی و سازمانی است. در حالیکه در مدیریت اسلامی هدف قرب الهی است.

\* مدیر مسلمان به شغل خویش به عنوان یک تکلیف و مسئولیت نگاه می‌کند و خود را در محضر خدا پاسخگو می‌داند

\* در نظام ارزشی اسلام، سود هدف اول نیست پس بقدر کفایت و با رعایت اصل عدالت تحصیل می‌گردد

\* در روش بدست آوردن سود، عدم مغایرت این روشها با مصالح عمومی و سایر موازینی که مشروعیت دارند، شرط است

\* در دیدگاه نظام ارزشی چون هدف و غایت اصلی کمال و رشد الهی انسان است مدیریت و تمام اصول برنامه‌ریزی به سوی تحقق این هدف جهت‌گیری می‌شود.

نکته:

۱. مدیریت باید ارزشهای انسانی را در کارکنان نهادینه کند
۲. رعایت ارزشهای اخلاقی، موجب کاهش هزینه های بازرسی و کنترل می گردد
۳. تا انسان و کمال او شناخته نشود راه رسیدن به کمال مشخص نمی گردد

حوزه های تأثیر نظام ارزشی اسلام:

۱. حوزه نظریه ۲. حوزه برنامه ریزی ۳. حوزه تصمیم گیری ۴. حوزه فرهنگ سازمانی ۵. حوزه اهداف و وظایف مدیران ۶. حوزه ویژگیهای مدیران و کارکنان

۱. حوزه برنامه ریزی: در فرایند برنامه ریزی اهداف تعیین شده و بر اساس منابع و امکانات اولویت بندی شده و روش رسیدن به آنها تدوین می گردد در تدوین اهداف و اولویت بندی آنها ارزشها نقش مهمی را ایفا می کنند، زیرا مدیران بر اساس ارزشها و باورهای مورد قبول خود اهداف را اولویت بندی و برای تحقق آن تلاش می کنند. نظام ارزشی اسلام در دو بعد جهان بینی و ایدئولوژی، برنامه ریزی را جهت می دهد.

۲. حوزه تصمیم گیری: جوهره ی تمام فعالیت های مدیریت تصمیم گیری است. تصمیم گیری عبارتست از: انتخاب هدف یا اهداف، راه حلها، الگو، مدل، جریان.

انسان به سه علت نمی تواند تصمیم گیری عقلایی محض داشته باشد:

۱. انسان دارای ظرفیت عقلایی محدود است
۲. انسان تحت تأثیر ارزشها و گرایشهای فردی است
۳. عوامل محیطی بقدری پیچیده است که مهار همه ی آنها امکان پذیر نیست.

سه گروه از ارزشها بر فرایند تصمیم گیر مؤثرند:

الف) ارزشهای ارائه شده توسط سازمان

ب) ارزشهای شخصی

ج) انتظارات ارزشی جامعه از سازمان: ارزشهای هر جامعه از فرهنگ، جهان‌بینی، ایدئولوژی، هنر، ملیت و قومیت سرچشمه می‌گیرد که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۳. حوزه‌ی فرهنگ سازمانی:

فرهنگ عبارتست از: مجموعه‌ای از باورها و ارزشها و ادراکات و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن، رسالت فرهنگی، هویت بخشیدن به انسانها و ایجاد تعهد نسبت به باورها و ارزشها در جامعه است که خود موجب ثبات و دوام جامعه می‌گردد.

چند نمونه از ارزشهای سازمانی:

۱. انسان ارزش اعتماد دارد و در کار خود در جستجوی ارزشمند بودن است

۲. مدیریت با تضمین اینکه همه‌ی افراد می‌توانند موفق باشند به نتیجه می‌رسد.

۳. رضایت مشتری و ارباب رجوع با رعایت رضایت الهی مورد توجه است.

فصل پنجم: تجلی ارزشهای اسلامی در عرصه‌ی مدیریت

اولین گام در مدیریت تعیین اهداف است. در تفکر مدیریت مادی هدف هر سازمانی تحقق اهداف مادی است و به چیزی جز منفعت خود و سازمان نمی‌اندیشند، آنچه برای آنها اصالت دارد منفعت فردی است (لیبرالیسم). اما در نظام ارزشی اسلامی، آنچه در دیدگاه مادی هدف نهایی و اصیل است، تنها وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف نهایی و کمال مطلوب انسانی.

برخی از ویژگیهای مدیریت اسلامی:

الف) کمال معنوی / قرب الی الله

ب) تأمین نیازهای مادی و معنوی جامعه

ج) جلوگیری از وابستگی اجتماعی در دراز مدت (دوراندیشی)

د) رعایت ارزشها در انتخاب روشها

مدیریت در نظام ارزشی اسلام یک فرایند تربیتی است. حرکت‌های انسان مرهون میزان شناخت، آگاهی و بینش اوست. هر میزان که شناخت آدمی عمیقتر باشد، تأثیر آن در رفتار او بیشتر است. و به رفتار ارزش بیشتری می‌بخشد.

از بعد ارزشی مدیر باید دارای صفات و شرایط اخلاقی و از بعد مدیریتی باید دارای اطلاعات و مهارت فنی برای انجام مسئولیت محوله باشد.

پیامبر اسلام الگوی مدیریت اسلامی:

اسلام کاملترین دین است و کاملترین برداشت از احکام و فرمانهای الهی است. پیامبر اکرم(ص) اجرا کننده و ابلاغ کننده پیامهای الهی است. از این رو پایه و اساس حکومت اسلامی در حکومت رسول اکرم(ص) است. خداوند او را با حجت‌های الزام کننده و پیروزی آشکار و راه روشن فرستاد. پیامبر اکرم امانت داری پسندیده است. یعنی حکومت از ان خداست اما به عنوان امانت در دست رسول خداست. خصوصیات رفتاری و سیره‌ی پیامبر یکی از منابع مهم مدیریت اسلامی است.

چند تا از ویژگیهای رهبر از دیدگاه قرآن:

۱. از بطن مردم باشد (از خود مردم باشد)

۲. دلسوز بودن برای مردم

۳. تلاش و کوشش فراوان در جهت هدایت انسانها

۴. رئوف بودن و عطوفت با همه‌ی اقشار جامعه

۵. رحیم و مهربان بودن

شخصیت پیامبر اکرم(ص) از دیدگاه امام علی(ع):

۱. الگو بودن

۲. ساده زیستی

۳. مجری احکام الهی و عدالت گرا

۴. ایجاد وحدت

۵. ایثار

۶. خشیت از خداوند

۷. خصلتهای نیک

۸. دوری از افراط و تفریط

صفات دیگر پیامبر در کتاب الحیا العلوم:

\* اجابت دعوت

\* احترام و اکرام به دیگران

\* پند و عبرت گرفتن

\* رسیدگی به حاجات مردم

صفات پیامبر به عنوان یک مدیر اصلح اسلامی:

\* امانت داری

\* رهبری و مشورت

\* نظم و انضباط

\* ظرفیت شنیدن انتقاد و تنفر از چاپلوسان

\* تشویق به علم

## فصل ششم: اهداف حکومت اسلامی

مهمترین اهدافی که حکومت اسلامی دارد دو چیز است:

۱. راهنمایی انسانها به سوی خلیفه الله شدن
۲. کشور اسلامی را مدینه‌ی فاضله ساختن، مبادی تمدن راستین را مهیا نمودن، و اصول حاکم بر روابط داخلی و خارجی را تبیین کردند.

هدف مهم تأسیس نظام اسلامی بر پایه‌ی وحی و نبوت، همان خلیفه‌الله شدن است. و خط مشی انسان نورانی در جامعه بسیار روشن بوده و او با نور الهی که نصیب وی شده حرکت می‌کند.

اوصاف و شرایط مدینه‌ی فاضله:

الف) رشد فرهنگی است که زمامدار حکومت اسلامی عهده دار تأمین علم و دانش است. یعنی جهالت و ضلالت دو عامل قطعی انحطاط جامعه‌ی جاهلی است و مهمترین هدف حکومت اسلامی در بخش فرهنگی، جهالت زدایی و ضلالت ستیزی است

ب) رشد اقتصادی است که رهبران اسلامی عهده دار خطوط تبیین کلی اموال در نظام هستند. اسلام اگر چه اصل مالکیت خصوصی را پذیرفته و امضاء نموده است، لیکن معنای آن این است که هر کس نسبت به دسترنج خود در قیاس با سایر مردم، مالک است، ولی هیچ کس نسبت به دسترنج خود در قیاس با خداوند مالک نیست بلکه به منزله‌ی امین در نگهداری و نائب در تصرف است. ( اسلام مجموعه مالها را برای اداره‌ی شئون، مجموع انسانها می‌داند) رواج ثروت در دست گروهی خاص، و حرمان توده‌ی جامعه به دو صورت ترسیم میشود که هر دوی آنها نارواست. یکی بر اساس نظام سرمایه داری غرب و دیگری بر پایه‌ی نظام دولت سالاری و مکتب مارکسیسم فروریخته‌ی شرق.

چند نکته مهم:

\* اصل مالکیت انسانها نسبت به یکدیگر پذیرفته است

\* مجموع اموال متعلق به مجموع انسانهاست

\* مال به مثابه‌ی ستون فقرات جامعه‌ی اسلامی است

\* قرار دادن مال در اختیار سفیه ممنوع است

\* احتکار ثروت و اکتناز مال ممنوع است

\* جریان ناقص آن ممنوع بوده و دور کامل آن لازم است

\* جریان عمومی آن گذشته از راههای پیش‌بینی شده در شرع همانا بر اساس تجارت با رضایت است.

ج) فرآیند صحیح صنعتی است که پیشوایان نظام اسلامی عهده دار ترغیب به فراگیری کامل آن و تعلیم کیفیت بهره‌برداری از آن هستند.

د) رشد حقوقی داخلی و بین‌المللی:

۱. نفی هر گونه سلطه‌گری و سلطه‌پذیری

۲. رعایت عهود و موثیق بین‌الملل.

علت احترام و تأکید حکومت اسلامی به برقراری نظام تعهد و قانون‌مداری و عمل به پیمان و احترام به میثاق، آن است که جامعه‌ی متعهد از امنیت و آزادی برخوردار است. جاهلیت جدید مانند جاهلیت کهن پیمان شکنی زور مداران عصر حاضر است.

علل سقوط سیاسی - اجتماعی از دیدگاه امام علی (ع):

۱. اصول اساسی را ضایع نمودن

۲. مغرور شدن

۳. فرومایگان را مقدم داشتن

۴. فرزندان را مؤخر قرار دادن

علل سقوط اجتماعی - اقتصادی از دیدگاه امام علی (ع):

۱. سوء تدبیر و ضعف مدیریت

۲. تبذیر ناروا هزینه‌های زیانبار اقتصادی

۳. از تجارب سودمند عبرت گرفتن

۴. به جای جبران گذشته مکرراً عذر خواهی نمودن

## فصل هفتم: عدالت و مدیریت اسلامی

عدالت هدف مدیریت:

عدالت یکی از اهداف مهم حکومت اسلامی است. قرآن بذر اندیشه‌ی عدل را در دلها کاشت آن را آبیاری کرد و دغدغه‌ی آن را چه از نظر فکری و فلسفی و چه از نظر علمی و اجتماعی در درونها ایجاد کرد. بیشترین آیات مربوط به عدل، درباره‌ی عدل جمعی و گروهی است؛ اعم از خانوادگی، سیاسی و ...

عدل قرآن آنجا که به توحید یا معاد مربوط می‌شود جهان‌بینی است. آنجا که به نبوت و تشریح و قانون مربوط می‌شود یک مقیاس و معیار قانون شناسی است. آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود یک شایستگی است. آنجا که پای اخلاق به میان می‌آید یک آرمان انسانی است. و آنجا که به اجتماع کشیده می‌شود یک مسئولیت است. قرآن شرط امامت و رهبری را عدل می‌داند و انسان اخلاقی را صاحب عدل می‌خواند.

عدالت در کلام امام علی(ع):

حضرت علی(ع) عدل را یکی از پایه‌های استوار ایمان معرفی کردند؛ ایمان بر چهار پایه استوار است :

۱. صبر ۲. یقین ۳. عدل ۴. جهاد

و صبر نیز خود بر روی چهار پایه قرار دارد: شوق، هراس، زهد، انتظار

دین عدالت رت برابری کامل نمی‌داند و لذا تفاوت را در صورتی که ناشی از شایستگی افراد باشد می‌پذیرد.

عدالت در دیدگاه دانشمندان:

پیروان نظریه‌ی حقوق طبیعی معتقدند که مرتبه‌ی طبیعی، تمامی افراد بشر با یکدیگر یکسان است و نا برابریهای اجتماعی، معلول تفاوت‌های ذاتی نیست، بلکه ساختار خاص اجتماع موجب آن می‌شود. دیدگاه دیگر مربوط به کارکرد گرایان است. در این دیدگاه نابرابری جزء طبیعت اجتماع فرض می‌شود و لذا وجد آن را ضروری غیر قابل محو بیان می‌کردند.

شهید صدر مهمترین دلیل دخالت دولت در عرصه‌ی اقتصاد را ایجاد بسترهای مناسب برای تحقق عدالت اجتماعی و اقتصادی می‌داند.

ارسطو معتقد به نابرابری ذاتی بشر بوده است و همین را دلیل قشر بندی طبقاتی می‌دانست به اعتقاد وی نه تنها نابرابری وجود دارد بلکه یک ضرورت بوده و نباید تفاوت‌ها را نادیده گرفت.



استاد مطهری؛ عدالت اجتماعی را رعایت حقوق افراد می‌داند یعنی افراد بشر نسبت به یکدیگر و در مقایسه با همدیگر نوعی حقوق و اولویت خواهند داشت که ریشه‌ی این حقوق و اولویت‌ها متفاوت می‌باشد.

عدالت به سه صورت وجود دارد :

۱. عدالت به منزله‌ی توازن اجتماعی: یعنی در هر اجتماع انسانی باید شرایطی معین شود که کیفیت ارتباط اجزاء با یکدیگر رعایت شود تا بتواند باقی بماند و نقش مطلوب خود را ایفا کند.
۲. عدالت به منزله‌ی بی طرفی: عدالت وصفی برای داور و ارزیابی کننده است. نه وصفی برای موقعیت مورد ارزیابی .
۳. عدالت به منزله‌ی وضع بایسته: عدالت به منزله‌ی وضعیتی است که شایسته و بایسته است که در اجتماع برقرار باشد.

ارتباط عدالت و حکومت از نظر استاد مطهری:

حقوق تکوینی و فطری است، یعنی آفرینش انسان به گونه‌ای است که او را صاحب حق می‌کند. تأمین حقوق مردم به وجود قانون بستگی دارد. و یکی از اهداف بعثت پیامبران این بود که مردم خودشان راه بیفتند و عدالت را بین خودشان برپا کنند، نه اینکه پیامبران اقامه‌ی عدل کنند. در مکاتب بشری، شناسایی حق بعهده‌ی افراد گذاشته شده، که حقوقی را برای انسان‌ها جعل و اعتبار کنند. اما در ادیان الهی، حق انسان همان چیزی است که آفرینش او تعیین می‌کند و پاره‌ای از این حقوق از طریق وحی توسط پیامبران تعریف می‌شود. فلسفه‌ی حکومت عدالت است. و این مسئله با مشروعیت حکومت پیوند می‌خورد، یعنی هر چه حکومت عادلانه‌تر رفتار کند میزان مشروعیت آن بیشتر می‌شود، عدالت موجب دوام حکومت و ظلم موجب زوال آن است.

ابعاد عدالت اجتماعی:

۱. برابری و مساوات:

برابری از مهمترین ابعاد بلکه اصلی ترین معنای عدالت است. معنای برابری این است که همه‌ی افراد صرف نظر از ، ملیت، جنس، نژاد و مذهب در ازای کار انجام شده از حق برابر به منظور استفاده از نعمتهای مادی و معنوی موجود در جامعه برخوردار باشند.

۲. قانونمندی:

کار ویژه و اصلی قانون تعیین شیوه‌های صحیح رفتار اجتماعی است. قانون در صورتی تعادل بخش است که خود عادلانه باشد و عادلانه بودن قانون به این است که منبع قانون، قانونگذاران و مجریان آن عادل باشند. هماهنگی مستمر انسان با هنجارهای اجتماعی و سنن و آداب منطقی جامعه از مظاهر عدالت اجتماعی است.

۳. اعطای حقوق:

منظور از حق امتیاز بالقوه‌ای است که برای شخص در نظر گرفته شده و به موجب اعتبار این حق برای او دیگران موظفند این شئون را محترم بشمارند و آثار تصرف او را بپذیرند. هر چیزی در جامعه دارای حق استو تعدل اجتماع هنگامی مشخص می‌گردد که این حقوق مراعات شود.

۴. توازن:

توازن با توزیع عادلانه ارتباط بسیار نزدیکی دارد، البته نه تنها به این معنا که امکانات بطور شایسته و صحیح به افراد مستحق برسد بلکه علاوه بر آن امکانات به حد لازم و مورد نیاز وجود داشته باشد.

عدالت اجتماعی در حوزه‌های مختلف تعریف می‌شود:

۱. حوزه قانون

۲. حوزه قضات

۳. حوزه اقتصاد

۴. حوزه روابط بین‌المللی

۵. حوزه سیاست

۶. حوزه روابط اجتماعی

مصادیق عدالت از دیدگاه امام علی(ع):

۱. برخورد با تخلف

۲. عدالت در رفتار با مردم

۳. برخورد قاطع با خیانت کار

۴. سخت‌گیری در مصرف بیت‌المال

۵. ضرورت ساده زیستی کارگزاران

۶. رعایت انصاف با مردم

در بعد اقتصادی دو شاخص جهت عدالت اقتصادی وجود دارد :

الف) توازن

ب) رفع فقر

از دیدگاه افلاطون عدالت اقتصادی دو عامل اساسی دارد. ۱. تقسیم کار بین طبقات پائین دست ۲. الغای مالکیت خصوصی درباره‌ی ثروت.

عدالت از دیدگاه ارسطو به سه صورت؛ کلی، توزیعی و تعویضی قابل تعریف است.

۱. عدالت کلی: این عدالت دوری جستن از افراط و تفریط در رفتار و روابط اجتماعی است

۲. عدالت توزیعی: این نوع عدالت در تکالیف دولت نسبت به مردم تجلی می‌یابد و از عدالت کلی و تعویضی مهمتر است.

۳. عدالت تعویضی: در مبادله‌ی کالا باید نسبت تساوی رعایت شود تا مبادله در جهت طبیعی خود انجام پذیرفته باشد.

عدالت اقتصادی از دیدگاه شهید مطهری:

۱. مکتب مارکسیستی:

همه‌ی شهروندان در کلیه‌ی امور زندگی باید تساوی کامل داشته باشند، مقتضای عدل این است که همه بطور یکسان از مواهب زندگی برخوردار باشند، میان آنها که کار و تلاش بیشتری می‌کنند با آنها که کار و تلاش کمتری می‌کنند، از نظر استفاده از امکانات زندگی تفاوتی وجود ندارد.

۲. مکتب سرمایه داری یا لیبرالیسم:

در این مکتب فرد گرایی حاکم است، پیروان این مکتب معتقدند که باید به افراد آزادی داد تا رشد بیشتری کنند و درآمد بیشتری بدست آورند.

دولت برای تحقق عدالت اجتماعی چند وظیفه‌ی مشخص دارد:

\* سیاست گسترش حقوق و آزادیهای اساسی

\* سیاست بهبود بخشیدن به ساز و کار بازار

\* سیاست توانمند سازی

\* سیاست مستقیم کاهش فقر و توزیع متناسب درآمد

به منظور اینکه بخش خصوصی بتواند در تحقق عدالت، نقش اصلی را بازی کند، باید دو شرط وجود داشته باشد:

۱. ساماندهی سازو کار بازار برای تولید عدالت

۲. تقویت اقتصاد بدون سود

موانع تحقق عدالت اقتصادی:

۱. وضعیت نا به هنجار اقتصادی: رانت اقتصادی معمولاً از زمینه‌های نابهنجار روابط اقتصادی سرچشمه می‌گیرد

۲. عامل اجتماعی: برخورداری از بعضی از امتیازات ویژه که ارتباطی با صلاحیتهای ذاتی و استعدادهای فردی ندارد رانت اجتماعی نامیده می‌شود.

۳. عامل اطلاعات: دستیابی زود هنگام و انحصاری به اطلاعات اقتصادی از مهمترین انواع رانت است

ابزارهای تأمین عدالت اجتماعی:

۱. مالیات ۲. یارانه

عدالت اجتماعی و قوای محرکه‌ی آن:

۱. مبانی فکری و ارزشی اکثریت قاطع مردم کشور

۲. قانون اساسی

۳. شواهد تجربی و دستاوردهای نظری

۴. ارزیابی تجربیات تاریخی ایران

۵. الزامات ناشی از روندهای آینده

۶. اراده‌ی رهبران و مدیران نظام

### فصل هشتم: اهمیت مدیریت در مسئله‌ی غدیر خم

امامت و خلافت بزرگترین رکنی است که اسلام بر آن استوار است. همانطور که پیامبر می‌فرماید: هر کس بمیرد و امام زمان خویش را نشناسد به مرگ جهالت مرده است.

امام کیست؟

امام به معنای پیشوا و مقتداست، کسی است که دیگران دنباله‌رو او هستند. در کل دو نمونه امام وجود دارد

۱. امام طاغوتی: امامی که انسان را به سمت آتش هدایت می‌کند

۲. امام اسلامی: امامی که انسان را به صراط مستقیم هدایت می‌کند.

ضرورت وجود امام:

هر مکتب با هر جهان‌بینی که دارد شیوه‌ی مدیریتی آن متفاوت است. آیا می‌شود خداوند در طول سالهای متمادی رسولانی را برای ابلاغ احکام الهی بفرستد ولی امامانی را برای اجرای احکام قرار ندهد. در این باره امام علی(ع) می‌فرماید: «مردم را حاکمی باید، نیکو کردار یا تبه‌کار تا در حکومت او مرد با ایمان کار خویش کند و کافر بهره‌ی خود برد».

فرق امامت و رهبری در این است که پیامبری فقط راهنمایی است و وظیفه‌اش فقط نشان دادن راه است. ولی امامت وظیفه‌اش رهبری و هدایت بشر به سوی هدف الهی است. امامت ساماندهی و حرکت اقشار مردم بسوی هدف الهی است. یکی از ویژگیهای مهم امامت رهبری و هدایت مردم است.

چندین ویژگی بارز امام:

۱. عصمت و پاکی از هر نوع گناه

۲. منصوب از طرف خداوند
۳. آگاه به اعمال مردم
۴. عالم به مایحتاج مردم
۵. در زمان خود از همه‌ی مردم از لحاظ فضائل بالاتر است

صفات رهبر و امام از نظر امام علی(ع):

- \* بخیل نباشد
  - \* نادان نباشد
  - \* ستمکار نباشد
  - \* عادل باشد
  - \* رشوه خوار نباشد
  - \* سنت پیامبر را اجرا کند
- راه‌های کلی شناخت امام:

۱. نص (تعیین و تصریح و اعلام پیامبر)
۲. اخلاق، کردار، رفتار، وضع زندگی و خاستگاه علمی یکی از راه‌های شناخت امام است
۳. معجزه

وظایف امام از دیدگاه شهید مطهری:

۱. نقش رهبری
۲. برطرف کردن مسائل دینی و عقیدتی
۳. ولایت و سرپرستی

وظایف امام از دیدگاه امام علی (ع):

\* پند و اندرز دادن به مؤمنین برای هدایت آنها

\* خیر خواه مردم باشد

\* برپایی سنت پیامبر

\* امام جاری کننده‌ی احکام الهی است

\* رساندن سهم بیت‌المال به طبقات مردم با رعایت عالت

شیوه‌های مدیریتی امام علی (ع):

۱. مهربان بودن

۲. منصف بودن

۳. ستمکار نبودن

۴. مردم گرایی

۵. ضرورت رازداری

۶. شیوه‌ی مشورت

۷. روابط اجتماعی رهبر

۸. جلب اعتماد

۹. ارتباط با دانشمندان و حکیمان روزگار

۱۰. برقراری عدل

۱۱. تمسک جستن به خدا و رسولش

۱۲. انتخاب کارگزاران

۱۳. رعایت حقوق کارمندان

۱۴. نظارت و کنترل

۱۵. تقسیم کار

۱۶. رفع مشکلات مردم

۱۷. ارتباط مستقیم با مردم

۱۸. سعه‌ی صدر

۱۹. انجام کارهای خاص

۲۰. انجام به موقع کارها

۲۱. تقدم ضابطه بر رابطه

۲۲. وفادار بودن

۲۳. دوری از خودپسندی

۲۴. دوری از منت گذاری

۲۵. ساده زیستی کارگزاران

۲۶. رعایت سلسله مراتب فرماندهی

عوامل فراموشی حادثه‌ی غدیر:

\* منافع و امیال انسانی عده‌ای از خواص جامعه

\* عدم آگاهی و بینش توده‌ای از مردم

\* مسموم بودن فضای سیاسی جامعه



## فصل نهم: نقش انتظار در مدیریت اسلامی

انتظار چیست؟

انتظار حالتی است که از ترکیب ایمان و اعتقاد به مبانی دین و ولایت امام زمان (عج) و شوق و علاقه به ظهور و حکومت اهل بیت، این عشق در وجود انسان شعله می‌کشد و انواع دگرگونیها را در حالت قلبی، اندیشه و آمال انسانی، رفتار فردی و تلاش اجتماعی انسان ایجاد می‌نماید. فردی که منتظر ظهور امام زمان (عج) است، تنها امیدش به حکومت ایشان است و تلاش فکری و اجتماعی و رفتاری و شخصی را برای رسیدن به دین آرمانیش انجام می‌دهد. باید گفت عصر انتظار، عصر تلاش فراوان برای رسیدن به ظهور است، نه عصر سکوت و آرامش، و منتظر واقعی کسی است که با تمام وجود ظهور را نزدیک نماید.

دلایل غیبت امام زمان (عج):

دلیل اول اینکه ایشان غیبت کردند تا حجتی باشد در عصرهایی که هیچ حجتی بر زمین نیست، دلیل دوم آن است که به دلیل ظرفیت اندک مؤمنین جامعه‌ی اسلامی، حق ائمه به آنها داده نشد و هیچ کدام آنها نتوانستند حاکمان جامعه‌ی اسلامی باشند و آنها را سریعاً به شهادت می‌رساندند، آیا با ظهور و امامت ایشان را سریع به شهادت نمی‌رساندند؟

دلیل سوم عدم آمادگی و ظرفیت مردم برای پذیرش حق و دستورات حضرت ولیعصر است. به همین دلیل برای نزدیک شدن ظهور بایستی مردم آمادگی و ظرفیت لازم را کسب کنند، یعنی مردم به نقطه‌ای برسند که تنها راه نجات و سعادت بشر را در پیروی از دستورات الهی بدانند.

وظایف شیعه در زمان غیبت:

۱. معرفت و شناخت به آن حضرت

۲. انتظار فرج و ظهور آن حضرت

۳. دعا کردن برای ظهور حضرت

۴. صدقه دادن به نیابت از حضرت

۵. سعی در اصلاح جامعه و امر به معروف و نهی از منکر

۶. تزکیه و خود سازی

چرا مسئله‌ی انتظار این همه ارزش دارد؟

بشر در زندگی فردی و اجتماعی خود مرهون نعمت انتظار است و اگر از این انتظار بیرون بیاید و امیدی به آینده نداشته باشد، زندگی برایش مفهومی نخواهد داشت و بی هدف و بی مقصود خواهد بود، پس ارزش انتظار به این است که منتظران، منتظر روز امید بخشی باشند که جهان در عدل الهی غوطه ور باشد.

ارتباط انتظار و حکومت اسلامی:

دین اسلام یک دین جهانی است که پیامبر اکرم(ص) با زحمت فراوان و مشقات زیاد آن را ترویج داد. این دین بالاخره روزی اجرا خواهد شد و مجری آن تنها بازمانده‌ی اهل بیت، و انتظار مقدمه‌ی این حکومت جهانی است.

انتظار عامل پایداری در برابر رهبرهای فاسد:

وقتی فردی منتظر واقعی ظهور منجی باشد مسلماً باید در برابر تمام فسادها و عوامل فساد ایستادگی کند و اجازه‌ی پیشرفت به رهبران و مردم فاسد را ندهد. که این یکی از مقدمات برپایی حکومت عدالت گستر امام زمان(عج) است.

انتظار عامل امید جهانی، نسبت به حکومت الهی:

وقتی کسی منتظر باشد، همیشه نسبت به حکومت الهی امیدوار است و این امید تلاش روزانه‌ی او را برای رسیدن به هدف زیاد می‌کند.

اثرات مهدویت در مدیریت اسلامی:

۱. مهدویت به عنوان یک الگوی مدیریتی و حکومتی در عرصه‌ی مدیریت مطرح است. در حکومت حضرت مهدی(عج) عدالت مهمترین محور مدیریت است و افراد شایسته زمام امور را برعهده دارند.

۲. ایجاد زمینه‌ی امید و تلاش و حرکت

۳. تلاش برای اصلاح وضع موجودی فردی و اجتماعی

۴. ایجاد زمینه‌ی برنامه‌ریزی و پیگیری در فرد و جامعه

۵. ایجاد روحیه‌ی اتحاد و مشارکت گروهی

۶. مهدویت یک عامل انگیزش در مدیریت است

۷. حاکمیت روش خود مدیریتی

۸. پدیده‌ی انتظار باعث ایجاد روحیه‌ی امر به معروف و نهی از منکر می‌شود

خصوصیات حکومت جهانی امام عصر:

۱. رشد سریع علم و علوم اسلامی

۲. جهانی شدن عدالت

۳. حکومت صالحان در زمان ظهور

۴. عمران و آبادانی جهان

۵. وجود امنیت و آرامش در زمان ظهور

۶. برادری و برابری و عدم تبعیض

۷. پیاده کردن شیوه‌ی حضرت رسول (ص)

۸. از بین رفتن هر نوع بیماری و ناراحتی و نقص عضو و ناتوانی

۹. نبود فقیر و نیازمند

ولایت فقیه:

الف) ولایت: ولایت واژه‌ای عربی و هم خانواده‌ی ولی است، اما در فلسفه‌ی حکومتی مراد از ولایت، سرپرستی و زعامت و رهبری سیاسی است. ولایت دو نوع است:

۱. ولایت تکوینی: به معنی سرپرستی موجودات جهان و عالم خارجی و دخل و تصرف در کل جهان است این ولایت متعلق به خداست.

۲. ولایت تشریحی: شامل افعال اختیاری مخلوقات، تدابیر امور اجتماعی، و حاکمیت سیاسی می‌شود. افعال اختیاری انسانها خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

افعال شخصی و افعال اجتماعی که پایه‌ی مصلحت اجتماع است. این افعال به مدیر و سرپرست مربوط می‌شود بنابراین ولایت فقیه در حوزه‌ی تشریح مطرح است. و به معنای مدیریت و تدبیر امور جامعه است.

ب) مراد از فقیه مجتهد جامع الشرایطی است که با مراجعه به منابع دینی، توانایی استنباط احکام الهی را دارد، یعنی فردی که دارای سه ویژگی اساسی آگاهی به قانون الهی، عدالت و تدبیر است، اجتهاد نیز عبارت از تلاش فقیه و صاحب نظر در دین شناسی برای دریافت احکام الهی از منابع معتبر است. بطور کلی ولایت فقیه یعنی: حاکمیت و زعامت سیاسی کسی که قادر است با رجوع به منابع، احکام الهی را دریابد و دارای شایستگی های اخلاقی (تقوا و ورع) و تدبیر باشد.

سابقه‌ی تاریخی ولایت فقیه:

۱. عصر حضور: در آن زمان به دلیل وسعت حکومت اسلامی، رسول اکرم(ص) و امامان معصوم (ع) نمی‌توانستند در تمام نقاط کشور اسلامی باشند، برای رفع حوائج مادی و معنوی و برای اجرای احکام اسلامی در مناطق دیگر سرپرستانی انتخاب می‌کردند.

۲. عصر غیبت: مسلماً همانطور که در حضور ائمه به ولی فقیه برای اجرای احکام اسلامی و پاسخگویی به مشکلات و مسائل دینی مردم نیاز است، در عصر غیبت این نیاز بیشتر به چشم می‌خورد.

ویژگیهای حاکم اسلامی در عصر غیبت:

۱. علم به قانون (فقاہت)

۲. عدالت، ورع و تقوا

۳. کاردانی و مدیریت

دلایل اثبات ولایت فقیه:

\* دلایل عقلی

\* دلایل نقلی

\* دلایل عقلی و نقلی

حدود اختیارات ولایت فقیه:

ولی فقیه و حاکم اسلامی در تدبیر امور جامعه همه‌ی اختیارات معصوم را داراست و طبعاً همه‌ی مقررات، آئین نامه‌ها و دستورالعملها در حکومت اسلامی فقط به اذن و امضای ولی مشروعیت می‌یابد.

تفاوت ولایت مطلقه با ولایت مقیده:

۱. ولی فقیه تمام اختیارات یک حاکم اسلامی را دارد

۲. قید مطلقه در برابر مقیده است و آن زمانی است که حاکمان جور حکومت داشتند و اجازه نمی‌دادند حکومت به اهلس  
برسد

۳. میان اختیارات ولی فقیه، پیامبر و امامان هیچ تفاوتی وجود ندارد زیرا وظیفه‌ی آنها اجرای احکام اسلامی است.

۴. دامنه‌ی ولایت فقیه منوط و منحصر به موارد ضروری نیست، بلکه وی در چهارچوب مسائل اسلام و مسلمین  
تصمیم‌گیری می‌کند.

خبرگان و ولایت فقیه:

ولی فقیه را می‌توان به سه طریق انتخاب کرد؛ رأی مستقیم مردم- از طریق تعیین رهبر قبلی- از طریق مجلس خبرگان

راه اول راه مناسبی نیست زیرا مردم دانش و آگاهی کافی را در این زمینه ندارند و نمی‌توانند رهبر شایسته را انتخاب  
کنند. راه دوم مناسب است زیرا به هر حال هر رهبری، خود با شناختی که بر فقهای موجود در کشور دارد می‌تواند اصلح را  
انتخاب کند اما معایبی دارد و از جمله این که، دشمنان خیلی راحت می‌توانند برچسب استبداد را بر این نظام بزنند و یا

بگویند که رهبر با توجه به احساسات و علایق خانوادگی اش فرد را مشخص کرده است. راه سوم مناسب ترین راه است یعنی انتخاب رهبر از طریق مجلس خبرگان؛ اعضای مجلس خبرگان خود به دو طریق انتخاب می‌شوند: ۱. از طریق انتخاب فقها ۲. از طریق رأی مردم

مشروعیت و مقبولیت و جایگاه مردم در حاکمیت اسلامی:

تمام نظام هستی از آن خداست و این خداست که به پیامبران و امامان مشروعیت حکومت می‌دهد و آنها را مجاز به اداره‌ی حکومت اسلامی می‌کند، بنابراین همین خدای تعالی برای حاکمیت در زمان غیبت نیز خود مشروعیت را صادر می‌کند. پس مشروعیت از آن خداست، اما مقبولیت در دست مردم است. مقبولیت مردم با استقرار حکومت و حاکمیت در عصر غیبت تناسب دارد، یعنی هرگاه مردم حکومت را بپذیرند، نظام اسلامی حاکم می‌شود.

#### فصل دهم: سیره‌ی فردی و مدیریتی امام خمینی(ره)

برهر مدیری در فرهنگ اسلامی واجب است که ابتدا از خود شروع کند، پس از خودسازی، شایسته‌ی رهبری و مدیریت در جامعه و سازمان است. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر در آغاز نامه او را به ترس از خدا فرمان می‌دهد و اینکه اطاعت خدا را بر دیگر کارها تقدم دارد، در همین رابطه حضرت فرمود: نیکوترین وقتها و بهترین ساعات از شب و روزت را برای خود و خدای خود انتخاب کن، اگر چه همه وقت برای خداست.

خصوصیات فردی و اصول رهبری و مدیریت از زندگی امام خمینی(ره):

۱. نظم

۲. استفاده از احسن اوقات

۳. ساده زیستی

۴. منزل بی آرایش

۵. قناعت وزهد: لازمه‌ی مدیریت پر تلاش داشتن قناعت و زهد است، مدیر در جامعه‌ی اسلامی که قصد انجام وظیفه و تکلیف دارد باید قانع و زاهد باشد، این ویژگی قدرت تصمیم‌گیری و قاطعیت و مدیریت او را افزایش می‌دهد و بدون دغدغه از سرزنش دیگران صرفاً برای خدا تصمیم می‌گیرد و حرکت می‌کند.

۶. لطافت روح

۷. آرامش خاطر: در مدیریت اسلامی مدیر با اتکاء به ایمان الهی و توکل به حضرت حق دارای آرامش خاطر است، این آرامش باعث می‌شود، مدیر خوب تفکر کند، راه درست و صحیح را انتخاب کند، در بحرانها و حوادث با صلابت تصمیم‌گیری کند و شرایط آرامش و اطمینان را در سازمان حاکم کند.

۸. شجاعت: شجاعت از لوازم حیاتی برای یک مدیر است، مدیر در سایه‌ی شجاعت می‌تواند، قدرتها و فرصتها را شناسایی کند، با اطمینان خاطر و شجاعت تصمیم‌گیری کند.

۹. مطالعه و پرکاری: مدیر به عنوان عنصر اصلی اداره‌ی سازمان، باید از شتابزدگی دوری کند و با آگاهی و تدبیر امور را اداره نماید، تدبیر مدیران عامل نجات‌بخش مدیران و جامعه است، مدیر مدبر و توانا عنصر موفقیت هر سازمان است.

۱۰. اغتنام فرصت: یکی از عوامل موفقیت هر مدیری شناخت فرصتها است.

۱۱. هوش و دقت: مدیر در هر سیستمی باید با هوش و دقت فرآیند امور را بررسی کند، مدیر برای افزایش مهارت ادراکی که لازمه‌ی تصمیم‌گیری است باید از هوش سرشار و دقتی وافر برخوردار باشد.

۱۲. تقید به آداب شرع: اینکه مدیر اسلامی در هر سازمانی رفتار و کردار خود را براساس احکام شرع قرار دهد اوج اثر بخشی و بهره‌وری سازمان است.

۱۳. تکلیف مداری: سازمانی که تکلیف گراست، دارای نیروی انسانی با انگیزه و فداکار، علاقه مند با رضایت درونی - وظایف خود را انجام می‌دهد، خدمت به مردم را یک وظیفه می‌داند، از سازمان و اموال عمومی محافظت می‌کند، رفتار انسانی و اخلاقی را در انجام وظیفه اصل می‌داند، از وسایل مطلوب و شرعی برای رسیدن به هدف استفاده می‌کند، نسبت به اهداف سازمان و مدیریت سازمان علاقه‌مند و متعهد است، بین هدفهای فردی و سازمانی انسجام و وحدت رویه ایجاد می‌شود، تعارض ها به حداقل می‌رسد و نهایتاً افراد خود کنترل خواهند شد. تکلیف گرایی باعث می‌شود که افراد همفکر برای انجام رسالت الهی با یکدیگر عهد بسته و بستر تعالی و رشد سازمان را فراهم کنند، اثر بخشی واقعی سیستم در راستای منطق تکلیف گرایی به معنای واقعی بروز خواهد کرد.

۱۴. پاسداری از حریم اسلام (ایمان به هدف): اگر هر مدیری در سازمان هدف بلند و عالی اسلامی را مبنا قرار دهد، بستر هماهنگ انسجام و همدلی و فداکاری و خود کنترلی فراهم خواهد شد و رشد اثر بخشی در سازمان افزایش می‌یابد.

۱۵. قاطعیت و سازش ناپذیری: مدیری قاطع بزرگترین آفت سازمان - تردید را از بین خواهد برد

۱۶. مقاومت و پایداری: شناخت و برگزیدن هدف عالی در سازمان گام مهمی از موفقیت یک مدیر است. اما شرط دیگر برای موفقیت، پایداری و استقامت در مقابل موانع و مشکلات برای رسیدن به هدف است. استمرار پایداری در سایه‌ی ایمان به هدف مقدسی منجر می‌شود. هدفی که شرایط زمان و مکان آن را تحت تأثیر قرار ندهد. و به عنوان یک آرمان و ارزش مد نظر مدیر باشد. روحیه‌ی مقاومت همراه با سایر عوامل موجب رشد و شکوفایی و بقا سازمان خواهد شد. مدیر باید هدفها را درست انتخاب کند و برای تحقق آنها پایداری و صلابت داشته باشد.

۱۷. اشراف بر امور نظارت و هدایت امور

۱۸. رعایت قانون و سلسله مراتب: معمولاً هر سازمانی بر اساس قوانین و مقررات شکل گرفته و ادامه‌ی حیات می‌دهد، مدیران خوب باید عامل به قانون و پاسدار آن باشند، قوانین از طریق رعایت سلسله مراتب و روشها اعمال می‌شود.

### فصل یازدهم: مدیریت در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

هدف از حکومت، رشد دادن انسان در حرکت به سوی نظام الهی است «و الی الله المصیر» و این جزء در گرو مشارکت فعال و گسترده تمامی عناصر اجتماعی در روند تحول جامعه نمی‌تواند باشد. ارکان اصلی نظام عبارتند از:

۱. ولایت فقیه  
۲. قوای مجریه، مقننه و قضائیه

رهبری در قانون اساسی:

امامت در اندیشه‌ی سیاسی شیعه، نظام دو مرحله‌ای است. آنچه در قانون اساسی ایران در قالب یک نظام سیاسی ترسیم شده، در حقیقت مرحله‌ی دوم امامت و به معنای نیابتی آن است. در این مرحله از امامت و مدیریت سیاسی، رهبری و مرکزیت به جای اینکه شخصی منتخب از جانب خدا و شریعت باشد، فقیه شایسته ایست که در رهبری امت از امام معصوم نیابت می‌کند و او در حقیقت نماینده‌ی امام معصوم و منتخب شریعت الهی و در عین حال برگزیده‌ی مردم نیز هست. نمایندگی در این مقوله به معنای احراز صفات و شایستگی‌هایی است که توسط شریعت بیان شده است، ولی برخورداری از این صفات و شایستگی‌ها به تنهایی برای احراز مقام رهبری کافی نیست.

پیش فرض این نوع رهبری و مدیریت سیاسی، قبول حاکمیت اسلام از یک سو و مراجعه به آرای عمومی در مسائل کلی و عمده‌ی کشور است. این دو رکن اساسی نظام سیاسی حاکم و رهبری آن است. عمده‌ترین کنترل رهبری توسط همین دو عنصر زیربنایی نظام، یعنی حاکمیت اسلام و اتکا به آرای عمومی انجام می‌گیرد که ضمانت اجرایی آن در صفات رهبری نهفته است.



رابطه‌ی رهبری و نهادهای سیاسی:

قوای سه‌گانه‌ی مجریه، قضائیه و مقننه به صورت مستقل از یکدیگر، حاکمیت ملی را اجرا می‌کنند و جریان عینی اتکا به آرای عمومی را به نمایش می‌گذارند ولی براساس اصل تفکیک ناپذیری شریعت و آرای مردم که پیش فرض نظام است، اجرای عینی حاکمیت ملی جز از راه شریعت امکان پذیر نیست و از آنجا که نقطه‌ی التقای شریعت و آرای مردم، مقام رهبری است ناگزیر نظارت بر اعمال حاکمیت ملی نیز توسط رهبری انجام می‌پذیرد، توجه به این نکته ضروری است که این نظارت عالی بر نهادهای اساسی و ارگان اعمال حاکمیت مردم در حقیقت از آرای مردم و حاکمیت آنان نشأت می‌گیرد و خود نوعی اعمال حاکمیت ملی محسوب می‌شود.

ابزار کنترل و نظارت:

در مورد قوه‌ی مقننه از از وسیله‌ی کنترلی شورای نگهبان استفاده شده است در حالی که برای نظارت بر قوه‌ی مجریه از شیوه‌ی تنفیذ حکم ریاست جمهوری و عزل رئیس جمهور بهره گرفته شده است و به روشنی می‌توان عامل تفاوت ماهیتی این دو نوع ابزار کنترل را در تفاوت موجود در دو قوه‌ی نامبرده جستجو کرد و نیز در مقایسه‌ی شیوه‌های کنترلی این دو قوه با آنچه در مورد قوه‌ی قضائیه انجام گرفته می‌توان چنین نتیجه گرفت که کنترل، دقیقاً در رابطه با مقتضیات قوا و در جهت عامل هدایت و همسو کردن کنترل با هدایت بوده است.

تعیین خط مشی و استراتژی نظام:

شاخص عمده‌ی چگونگی و شیوه‌ی تعیین سیاستهای کلی یک نظام سیاسی، نوع مدیریت آن نظام محسوب می‌شود، زیرا اختلال در روابط ارگانیک یک سیستم، همواره قابل پیش‌بینی است. در قانون اساسی ایران تعیین خط مشی و استراتژی نظام به رهبری تفویض شده است.

تقسیم بندی اختیارات و مسئولیتهای رهبری:

دسته‌ی اول مسئولیتهایی است که صرفاً به منظور کنترل نهادهای اساسی پیش‌بینی شده و ماهیت نظارت دارند؛ مانند: عزل و نصب و قبول استعفا‌ی فقهای شورای نگهبان، عالیترین مقام قوه‌ی قضائیه، و رئیس سازمان صدا و سیما‌ی جمهوری اسلامی ایران. دسته‌ی دوم اختیاراتی است که جنبه‌ی هدایت نظام را بر عهده دارد و هدف از آن توان بیشتر بخشیدن به مدیریت سیاسی کشور برای عبور از تنگناها و بن بست‌هاست مانند تعیین سیاست کلی نظام، فرمان همه‌پرسی و حل معضلات نظام که از طریق عادی قابل حل نیست. دسته‌ی سوم اختیاراتی که هم جنبه‌ی هدایت دارد و هم جنبه‌ی کنترل و در عین حال متکفل وظیفه‌ی دفاع از نظام نیز می‌باشد، مانند فرماندهی کل نیروهای مسلح، اعلان جنگ، صلح و بسیج نیروها و ...

نظام مدیریت کنترل شده:

در قانون اساسی دقیقترین کنترلها و اطمینان بخش ترین شیوه‌های نظارت در مورد جریان عینی رهبری اعمال شده است در این زمینه از دو نوع کنترل درونی و کنترل بیرونی استفاده شده است، منظور از کنترل درونی شیوهی جدیدی است که امروزه در تکنولوژی مدرن، در مورد وسایل پیچیده‌ی الکترونیکی مورد استفاده قرار می‌گیرد و بدین وسیله نظام از درون توسط خود سیستم کنترل می‌شود و عیب یابی می‌کند و با امکاناتی که در درون نظام تعبیه شده، موارد اشکال را شناسایی و خود آن را برطرف سازد. قانون اساسی برای کنترل نظام رهبری از طریق ابزار بیرونی نظام، شیوه‌هایی به کار گرفت که بعضی از آنها به صورت نهادی و برخی دیگر به شکل عام نظارت ملی است. ابزار کنترلی نهادی چون خبرنگان، می‌تواند در صورت تشخیص عدم توانایی رهبر از ایفای وظایف قانونی و یا از دست دادن یکی از شرایط مذکور و یا در صورتی که معلوم شد رهبر از اول فاقد بعضی از شرایط بوده است، او را از مقام خود برکنار شده اعلام نماید.

ویژگی‌های رئیس جمهور:

\* ایرانی الاصل

\* تابع ایران

\* مدیر و مدبر

\* دارای حسن سابقه و امانت داری

\* مؤمن و معتقد به جمهوری اسلامی ایران و مذهب رسمی کشور

عزل ریاست جمهور:

۱. در صورت رأی نمایندگان به عدم کفایت سیاسی رئیس جمهور مراتب جهت اجرا به اطلاع رهبری می‌رسد و ایشان در صورت صلاح دید حکم عزل را صادر می‌کنند

۲. حکم دیوان عالی کشور به تخلف رئیس جمهور از وظایف قانونی است که در نهایت با حکم رهبری عزل خواهد شد.

## فصل دوازدهم: روشها و اصول مدیریت اسلامی

بخش اول: اصول مدیریت اسلامی از دیدگاه صاحب‌نظران

اصول مدیریت اسلامی در قرآن کریم، احادیث و روایات پیامبر اکرم(ص) و ائمه‌ی اطهار بویژه نهج‌البلاغه و سیره‌ی این بزرگان باید جستجو کرد، دانشمندان اسلامی هر کدام با توجه به این منابع اصولی را برشمردند:

محمد ری شهری چهار اصل را به عنوان اصول مدیریت اسلامی به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. سعه‌ی صدر

۲. آسان شدن کارها

۳. رسایی سخن

۴. معاون شایسته

شهید بهشتی اصول مدیریت اسلامی را چنین برشمردند:

۱. خودگردانی بر اساس معیارهای اسلامی

۲. ایمان مردم به زمامداران

۳. اول باید افراد عادل صدیق پیدا کرد، بعد کار بدانها سپرد

۴. مکتب اسلامی در پی جذب و پرورش و رشد دادن به همه‌ی انسانهاست.

۵. مراقبت پیگیر و مستمر مسئولان در عین اعتماد به زیر دستان

۶. دستگاه مدیریت جامعه‌ی اسلامی، یک مجموعه‌ی یکپارچه است.

نقی پور اصول مدیریت را به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. اصل عدم تقدم بر خدا و رسول

۲. اصل آخرت گرایی

۳. اصل وحدت و هماهنگی

امامت الهی محور اساس وحدت است. شناخت و تبعیت از امام معصوم شرط اساسی دیانت است. حوزه‌های وحدت این چنین نام برده شده اند:

\* وحدت در قانون و اجرای آن

\* وحدت در رهبری

\* وحدت در عمل

\* وحدت در تعامل و مقصود، انجام و هماهنگی در عمل، میان سلسله مراتب مدیریت و زیر مجموعه آن و زیر مجموعه با یکدیگر است.

\* وحدت در روش

\* وحدت در جهت و هدف

۴. اعمال مدیریت بر اساس اختیار نیروها

۵. اعمال مدیریت بر اساس بصیرت نیروها

انواع بصیرت عبارتست از:

۱. بصیرت خدا ۲. بصیرت طبیعی ۳. بصیرت کتب آسمانی ۴. بصیرت انسانی

فاضلی اصول سیاستگذاری و مدیریت اسلامی را در اصول ثابت و متغیر تقسیم بندی کرده است؛ منظور از اصول ثابت در هر مورد باید‌ها و نبایدها و ضوابطی است که همواره پایدار و غیر متغیر بوده و گذشت و تصورات زمان در زوال حسن و قبح آن تأثیر نگذارده است، ولی اصول متغیر با تحولات و شرایط زمان و مکان متحول می‌گردد. و به شکل خاصی بستگی ندارد با پیشرفتهای زمان و مکان همراه و همگام است؛ منظور پیشرفتهایی است که از تمایلات عالی بشری و تحقیقات بی‌غرضانه محققان نشأت گرفته باشد.

از نظر مدیریت اسلامی اصولاً انگیزه‌هایی کار ساز است که دارای سه ویژگی زیر باشد:

۱. قدرت زیاد بطوری که بتواند با موانع مبارزه کند و در برابر آنها بایستد
۲. تداوم به صورتی که در دراز مدت سستی نگیرد و در برابر مشکلات طولانی زانو نزند.
۳. روح انسان را به هنگام کمبودها و ناکامیها سیراب کند و خلأ روانی را پر نماید و به فعالیت مجدد باز گرداند.

### بخش دوم: برنامه‌ریزی

از اساسی ترین اصول مدیریت اصل برنامه‌ریزی است. زیرا مدیریت چیزی جز کار براساس برنامه‌ریزی نیست. در نهج‌البلاغه چنین می‌خوانیم که مؤمن باید شبانه روز خود را به سه بخش تقسیم کند؛ زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه‌ی زندگی، و زمانی برای واداشتن نفس به لذتهایی که حلال و مایه‌ی زیبایی است.

تعاریف برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی؛ یعنی تدوین و تعیین فعالیت‌هایی که باید در محدوده‌ی راهها و در چارچوب روشهای مشخص شده انجام پذیرد. در کل برنامه‌ریزی؛ یعنی، پیش‌بینی یا شرح مجموعه عملیاتی که باید انجام شود تا هدفهای مورد نظر را تأمین کند. یا به عبارت دیگر؛ برنامه‌ریزی متضمن تعیین هدفها و مقاصد سازمان و تهیه‌ی نقشه و برنامه‌ی کار است. در واقع برنامه‌ها نشان می‌دهند که هدفها چگونه باید تحقق یابند.

اسلام و برنامه‌ریزی:

اسلام چیزی جز یک برنامه‌ی کامل نیست که از طرف برنامه‌ریزی چون خداوند عالمیان برای به سعادت رساندن انسان ریخته شده است. آینده‌نگری یکی از ویژگیهای دین مبین اسلام است و مسلمانان را به آن مجهز می‌سازد. حضرت علی(ع) نگرش به آینده را یکی از خصلتهای انسان مؤمن می‌داند و می‌فرماید: آینده‌نگری جزء معتقدات مسلمانان محسوب می‌شود که در اینجا به دو نمونه اشاره می‌کنیم:

الف) انتظار فرج: اعتقاد به آینده‌ای درخشان و فضای معطر که در آن ظلم و ستم نباشد و یک اندیشه‌ی الهی جهان را فراگیرد. که پیامبر اکرم(ص) چنین بینشی را برترین عبادتها می‌داند.

ب) آخرت‌نگری: یکی دیگر از خصوصیات اسلامی این است که جهان‌بینی انسان را محدود به این جهان نمی‌کند، بلکه عالم آخرت که هم کاملتر و هم وسیعتر و هم مجهزتر است در جهان‌بینی او وارد می‌کند.

اهمیت برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی به عنوان مشخص کردن طرح کار و نقشه برای حرکت‌های آینده دارای اهمیت است. بطوری که حضرت علی(ع) می‌فرماید: «أمارات الدول إنشاء الحیل» یعنی، بقای دولتها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور است. دولتمردان و حاکمانی که قدرت برنامه‌ریزی دارند موفق خواهند بود.

فواید برنامه‌ریزی:

۱. مانع ندامت: مدیری که قبل از شروع کار برنامه‌ریزی کند و با دید مشخصی وارد کار شود و هدفی را دنبال کند و نسبت به آینده‌ی طرح‌ها هم دید روشنی داشته باشد و نسبت به آینده آگاه باشد باعث می‌شود آرامش خاطر داشته باشد و برای ادامه‌ی کارها انگیزه پیدا کند. مدام به فکر این نیست که احتمال دارد شکست بخورم، در واقع از عملکرد خود پشیمان نیست. در این مورد حضرت علی(ع) می‌فرماید: «آینده‌نگری قبل از شروع کار تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.»

۲. حلال مشکلات: کسانی که قبل از انجام کارها چاره‌اندیشی می‌کنند باعث می‌شود کمتر دچار مشکل شوند چون احتمال وقوع مشکلات را داده‌اند و سعی کرده‌اند به دنبال راه‌حلی برای آن مشکلات باشند؛ ولی کسی که بدون برنامه و چاره‌اندیشی کاری را شروع کند در میانه‌ی راه به مشکلاتی برمی‌خورد که اصلاً آنها را پیش‌بینی نکرده است. حضرت علی(ع) می‌فرماید: «کسی که در چاره‌اندیشی کوتاهی کرد، شاید او را از پا در خواهند آورد»

۳. استفاده‌ی بهتر از امکانات: زمانی که مدیر، برنامه‌ریزی صحیح و ظریف داشته باشد می‌تواند از امکانات نیز بهترین استفاده را برد و یا حتی اگر از نظر امکانات در تنگنا باشد به خوبی فکر می‌کند و سعی می‌کند با برنامه‌ریزی درست از امکانات استفاده کند بطوری که با کمبود یا مشکلی مواجه نشود. در حالی که مدیری که توانایی مدیریت ندارد زمانی که

به او اعتراض می‌کنند تمام مشکلات را ناشی از کمبود امکانات می‌داند و خود را از تقصیرات مبرا می‌داند. در این باره حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات است»

لوازم برنامه‌ریزی:

الف) اعتقاد به امکان حل مشکل: در هنگام برنامه‌ریزی، مدیر باید اول فکر را آزاد کرده و هر گونه یأس و ناامیدی را از خود دور نموده و باور داشته باشد که برای هر مشکل یک راه حل وجود دارد و بعد با توجه به این موارد می‌تواند یک برنامه ریزی درست داشته باشد، در این مورد روایتی از امام علی (ع) نقل شده است که: «برای هر چیزی چاره ای وجود دارد»

ب) استفاده از روند گذشته: زمانی که فرد فهمید که می‌تواند برنامه‌ریزی کند و امکان حل مشکل وجود دارد، باید با اطلاعات و تجربیات گذشتگان، تجربه کسب کند چرا که فردی که تجربه ندارد احتمال دارد که خیلی زود فریب خورده، دچار لغزش شود.

ج) تفکر: فکر و اندیشه است که راه رسیدن به اهداف سازمانی را با توجه به اطلاعات صحیح نشان می‌دهد. یکسری از مدیران فقط به موارد محدودی فکر می‌کنند، در حالی که باید برای حل مشکلات یا برای رسیدن به هدف مورد نظر، طرحهای جدید ارائه دهند. در این مورد حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «راهیابی و چاره اندیشی ثمره‌ی فکر کردن است»

ارکان برنامه‌ریزی:

الف) اهداف

ب) پیش‌بینی راهکارها (فرایندی که دستیابی به هدف را ممکن می‌سازد)

اهداف:

اساسی ترین اهداف مدیران مؤمن در چارچوب نظام اسلامی به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ اهداف الهی و سازمانی.

اهداف الهی:

منظور از هدفهای الهی همان هدفهای ارزشمندی است که پیامبران و ائمه‌ی اطهار و یا شهیدان و یا حتی انسانهای پارسا برای احیای آنها زحمات بسیاری کشیدند. مهمترین مباحث در بحث اهداف الهی عبارتند از:

۱. هدایت انسان به پرستش خداوند یکتا

۲. دوری از طاغوت

۳. تعلیم کتاب و حکمت

۴. تزکیه

۵. قیام به قسط

زمینه‌های تحقق اهداف مدیریت اسلامی:

\* تدوین استراتژی، سیاست، خط مشی در قالب قانون اساسی و قوانین عادی، این قوانین باید در چارچوب احکام شرع مقدس اسلام باشند.

\* انتخاب و انتساب مسئولین شایسته، متدین، مدیر، مدبر و متقی بطوری که کاملاً به احکام اسلامی اعتقاد داشته و با سلامت کامل در جهت تحقق اهداف نظام حرکت کنند.

\* آموزش مسئولین: یکی از اقدامات نظام مدیریت اسلامی آموزش عقیدتی و مهارتی به مدیران و زیر مجموعه‌ی سازمانی است.

\* گرفتن بازخورد: یکی دیگر از وظایف سیستم مدیریت اسلامی، نظارت و کنترل زیر مجموعه است که از دو مکانیزم خود کنترلی (تقوا) و کنترل بیرونی استفاده می‌کند.

\* پیش‌بینی روش: امام علی(ع) می‌فرمایند: «داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند.»

### بخش سوم: انگیزش

یک عامل درونی که انسان را وادار به حرکت و تلاش در جهت رسیدن به هدف یا اهداف خاص می‌نماید، ایجاد انگیزش است. نباید انگیزه را با هدف یکی دانست چون هدف یک عامل خارجی است و انگیزه یک عامل درونی. انسان دارای نیازهای متفاوتی است و انگیزه‌ها خاستگاه نیازها هستند.

نیازهای اساسی انسان:

۱. نیازهای فیزیولوژیکی (زیستی - حیات)

۲. نیازهای ایمنی و امنیت

۳. نیازهای اجتماعی

۴. نیاز به عزت و احترام: الف) نیاز به قدرت ب) نیاز به احترام ج) نیاز به دانش اندوزی د) نیاز به جمال و زیباشناسی



۵. نیاز به خود شناسی:

« هرکس خود را شناخت خدای خود را شناخته است» به عبارت دیگر خود شناسی مقدمه‌ی خداشناسی است و هرگاه انسان خود را بشناسد خدای خود را خواهد شناخت؛ یعنی انسان باید وضع دستگاه گیرنده‌ی فکری خود را بشناسد، باید ضعفها، نقصها و مقصود خود را بشناسد تا آنگاه خدای خویش را به کمال و قدرت لایتناهی بشناسد.

از بررسی نیازها در اسلام نتیجه‌های زیر بدست می‌آید:

۱. در اسلام نیازها سلسله مراتب ندارد و رفتار انسان در هر لحظه تابع نیازهای متعددی است
۲. نیازهای فیزیولوژیکی بوسیله‌ی منع اسراف و نیز ارزش دادن به ایثار محدود می‌شود
۳. ترس و خوف به عنوان یک عامل انگیزشی تنها در ارتباط با خداوند مطرح است
۴. نیازهای اجتماعی در اسلام مورد عنایت است، اما رحمت و مهربانی خاص مبنای رابطه‌ی بین مؤمنان است و از دیدگاه اسلام پیمان اخوت و برادری فقط میان اهل ایمان برقرار و پایدار است.
۵. در مواردی که جمع بر باطل است، به هوسهای جمعی-که در واقع نیازهای کاذبند- نباید اعتنا کرد
۶. نیاز به احترام، قوی‌ترین نیاز در وجود آدمی است چه در بعد قدرت، و چه در بعد عزت نفس و احترام به خویشان و احترام به دیگران.
۷. با ارضای نیاز به خودیابی و آگاهی به کرامتی که اسلام برای انسان قائل است، می‌توان با استفاده از مکانیزم تذکر، یک سیستم خود کنترلی در انسانها ایجاد کرد.

نظر علما درباره‌ی انگیزش

۱. شهید مطهری:

از نظر شهید مطهری فعالیت‌های انسان سه‌گونه است: یکی التذادی و دیگری تدبیری و می‌توان نوع سوم را نیز قائل شد که عبارتست از تکمیلی (تدبیری التذادی).

فعالیت‌های التذادی: همان فعالیت‌های ساده‌ای است که انسان، تحت غریزه‌ی طبیعت، عادت و فطرت انجام می‌دهد. که برای رسیدن به یک لذت و فرار از یک رنج است. بنابراین کسب لذت برانگیزاننده‌ی میل است و انگیزه‌ی این فعالیت‌ها را چون با طبیعت انسان مرتبط است، مادی گویند.

فعالتهای تدبیری: فعالتهایی هستند که انگیزه و علت نیروی محرک آنها، لذت نیست بلکه مصلحت است که مصلحت توسط عقل تعیین می‌شود و مصلحت برانگیزاننده‌ی اراده است. انسان هرچه از ناحیه‌ی عقل و اراده، تکامل یابد از التذادی به سمت تدبیری سوق می‌یابد.

فعالتهای تکمیلی: انسان از طریق تدبیر و تعقل با توجه به فطرت و نیازهای فطری آنها را انجام می‌دهد و ضمن مصلحت بودن موجبات لذت و رضایت وی فراهم می‌شود که منشأ این فعالتهای ایمان است.

۲. علامه محمد حسین طباطبائی:

آنچه را انسان را به انجام فعلی برمی‌انگیزاند، یا موجب می‌شود که فعلی را انجام ندهد، صرف تمایلات گوناگون نیست؛ بلکه این خوبی و بدی (حسن و قبح) است که موجب انگیزش می‌شود. حسن، آنچه که ملایم طبع باشد و قبح، عدم موافقت باطنی است. علامه طباطبائی این خوبی و بدی یا حسن و قبح را نسبی می‌داند که بستگی به طبایع افراد دارد.

مدیر مسلمان و انگیزشهای مشروع:

در مدیریت اسلامی مسئله‌ی بسیار مهمی که مطرح می‌شود این است که، ایجاد حرکت و انگیزه تنها با انگیزه‌های مشروع بوده و وظیفه‌ی مدیران مسلمان رعایت این امر مهم خواهد بود. آنها برای حرکت انسانها و به کار گیری آنها در جهت اهداف سازمانی از هر انگیزه‌ای استفاده نمی‌کنند، بلکه انگیزه باید در کسری چارچوبها باشد:

۱. اگر فردی برای تأمین نیاز خودش حرکت می‌کند، باید توجه کنیم انگیزه‌ی لازم با آن نیاز در ارتباط باشد. اما صادق (ع) می‌فرماید: «کسی که برای روزی عیالش تلاش کند، همانند کسی است که در راه خداوند می‌جنگد»

۲. در افرادی که مسائل معنوی بیشتر اثر دارد باید از آنها برای ایجاد انگیزه استفاده کنیم. پیامبر (ص) فرمودند: «خداوند فرد سالم بیکار را دوست ندارد که نه به کار دنیا اشتغال دارد نه به کار آخرت.»

۳. افرادی که در آنها انحرافات وجود دارد یا در آنها مؤثر است را کنترل و هدایت کنیم و اگر نشد از مجموعه حذف کنیم. ملاک ضرورت و ارزش انگیزه‌ها:

اصیل ترین انگیزش آن است که از اصیل ترین نیازها ناشی شود، هر اندازه نیاز به یک شیء اساسی تر و حیاتی تر باشد، انگیزش آن نیاز هم اساسی تر و حیاتی تر خواهد بود. نیازهای اساسی انسان که همه‌ی آنها در جهت فعالیت «صیانت ذات» بروز می‌کنند، در سه بعد اساسی مطرح می‌شوند.

۱. صیانت ذاتی در بعد روانی و حیات طبیعی محض

۲. صیانت ذات در بعد روانی و شخصیتی

۳. صیانت ذات در بعد تکامل شخصیت

توجه به این نکته ضروری است که انسان در جریان فعالیت صیانت ذات ، در هر سه بعد فوق، احتیاج به مدیریت صحیح دارد و هر اندازه این ابعاد در موقعیتهای و مجموعه‌های پیچیده‌تر قرار می‌گیرد، مدیریت آنها دشوارتر و پیچیده‌تر می‌شود.

علامه محمد تقی جعفری

انواع انگیزه‌هایی که می‌توانند در فعالیتهای مدیریت تأثیر داشته باشند، به قرار زیر است:

۱. انگیزه‌های برون ذاتی

۲. انگیزه‌های درون ذاتی

۳. انگیزش ناشی از خود خواهی و خود نمایی

۴. انگیزش مستند به منفعت گرایی

۵. علاقه‌ی ذاتی به مدیریت

۶. تخصص و سپری کردن تجارب فراوان در مسائل مدیریت

۷. احساس تکلیف ناشی از تعهد برین انسانی

۸. احساس تکلیف الهی

### بخش چهارم: رهبری

هدایت و رهبری از بحثهای اساسی در مدیریت به شمار می‌رود؛ زیرا مهمترین وظیفه‌ی مدیر آن است که با به کار گیری صحیح نیروهای انسانی با بهترین شکل سینه‌ی حوادث و مشکلات را بشکافد و برنامه‌های سازمان را اجرا و رسیدن به اهداف را سهل‌الوصول نماید. این امر زمانی تحقق می‌یابد که فردی به هر دلیل کوشش کند بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد.

## تعریف رهبری

رهبری عبارتست از قدرت تأثیر گذاری بر پیروان، به نحوی که بر اساس میل و خواسته‌ی خود در جهت تحقق اهداف در موقعیتهای گوناگون حرکت کنند و رهبر کسی است که بتواند با این شیوه افراد را بکار گیرد. یا به عبارت دیگر رهبری عبارت است از بسیج کردن نیروی انسانها و بهره برداری صحیح از نیروی انسانی.

## وجه تمایز رهبری و مدیریت

رهبری ماهیتاً مفهومی وسیعتر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدفهای سازمانی اهمیت دارد. بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه‌ی سازمان نهفته است. ضمن اینکه تحقق هدفهای رهبری نیز مستلزم کار کردن با افراد و به وسیله‌ی افراد است لیکن این هدفها لزوماً هدفهای سازمانی نیستند. مفهوم مدیریت، اولویتها را در نظر داشتن و انجام امور مهم در اولین فرصت است. در حالی که رهبری، تعیین این موضوع است که اولویتها چیستند تا مدیریت بتواند این اولویتها را به اجرا در آورد.

## رفتار رهبری

مقصود از رفتار رهبر، سبک و شیوه‌ی برخورد رهبر و مدیر با زیردستان است. یک مدیر باید سه نوع مهارت داشته باشد: فنی، انسانی و ادراکی. مهارت فنی؛ یعنی، توانایی به کار بستن دانش و روشهایی است که برای انجام کار از طریق تجربه و تحصیل بدست می‌آید. مهارت انسانی؛ یعنی توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله‌ی آنها با رهبری مؤثر و مهارت ادراکی؛ یعنی، توانایی فهمیدن پیچیدگیهای کل سازمان.

## سبکهای رهبری

سبک اول (سیستم یک): در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتماد ندارد و روابط رهبر و پیرو بر ترس و ارعاب استوار است.

سبک دوم (سیستم دو): در این سبک، روابط آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است، اما رابطه‌ی مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه‌ی مخدوم و خادم توأم با نوعی مرحمت پدرا نه است، در این سبک، تصمیم‌گیری همچنان بر عهده‌ی رهبر است و پیروان، مجریان بی چون و چرای اوامرنند.

سبک سوم (سیستم سه): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای از اهداف مشارکت می‌شود، اما مسائل و موضوعات عمده‌ی سازمانی همچنان به‌وسیله‌ی رهبر و رؤسا فیصله می‌یابد.

سبک چهارم (سیستم چهار): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و روابط صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار است. در این سبک، تصمیم‌گیریها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیر رسمی با هم در آمیخته‌اند.

اصول اسلامی در سبک رهبری:

در سبک رهبری و مدیریت، بر اساس آیات و روایات دو اصل اساسی مطرح است: اصل محبت و دوستی و اصل شدت و سختگیری.

اصل محبت و دوستی

۱. محبت به مؤمنان

۲. مهر و محبت به انسانها

۳. لزوم مدارا و دوستی با زیر دستان: که حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «ثمره‌ی عقل مدارا کردن با مردم است»

اصل شدت عمل و سختگیری

۱. فرمانبری از ما فوق: حضرت علی (ع) پس از انتصاب مالک به فرماندهی، به صراحت دستور می‌دهد که همه گوش به فرمان و مطیع او باشند.

۲. تمرد و نافرمانی: تمرد از دستور ما فوق موجب رکود در پیشبرد امور سازمان می‌شود و تصمیمات مدیر را نابود می‌سازد. در این باره حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «مخالفت تصمیم‌گیری را نابود می‌کند.»

شایسته سالاری در مدیریت اسلامی

سایمون معتقد است که مدیران امروزی برای حفظ حیات و توفیق خویش باید سه مهارت اساسی را در خود پرورش دهند:

۱. مهارت در تصمیم‌گیری شرایط نا معین

۲. مهارت در ایجاد ایده‌های نو، متناسب با شرایط جدید

۳. مهارت در اجرای برنامه‌های جدید با سرعت و راندمان

کلمن در کتاب شرط بقاء و توفیق سازمانها شرایط موجود را تابع پنج قابلیت اساسی به شرح زیر می‌داند:

۱. فرهنگ سازمانی مناسب با پذیرش تغییر و انطباق با شرایط موجود

۲. قابلیت‌های مدیریتی برای تشخیص و تعریف مسائل سازمان، ارائه و اجرای راه حلها و ارزیابی نتایج

۳. قابلیت‌های لازم برای کار گروهی

۴. قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک

۵. سیستم‌های لازم آموزشی برای تشویق و ترغیب افراد به تعقیب اهداف سازمان

راینز مهارت‌های مدیریتی را به هفت دسته، مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، تحلیلی، اجرایی، ارتباطی، انسانی و تکنیکی دسته بندی می‌کند.

در مکتب اسلام مدیریت و حکومت اسلامی اهداف زیر را دنبال می‌کند :

\* آگاهی بخشیدن به انسانها

\* تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی

\* ایجاد قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه

\* آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت

ملاکهای شایسته سالاری از دیدگاه امام علی(ع):

۱. اعتقاد به خدا و تقید به اجرای فرمان او

۲. مردم دار و مردم دوست باشد

۳. سابقه‌ی درخشان داشتن

۴. دانایی و توانایی

۵. دور اندیشی و آشنایی به زمان

۶. برهان و تصمیم‌گیری

۷. یساده زیستی: امام حسن مجتبی (ع) می‌فرمایند: «در زندگی معیشتی نگاهتان به فقرا و زیر دستان باشد تا ضرورتها درست تشخیص داده شده و خیالاتی برخورد نشود، اما در مسائل معنوی به اولیا الله تا شما را غرور نگیرد. امام علی (ع) می‌فرمایند «مسئول مردم باید خود را در پائین‌ترین سطح مردم همتراز کند.»

۸. تحمل بر خود و تحمل دیگران داشتن: حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ابزار حکومت و مدیریت داشتن سینه‌ای گشاد و دریادلی است»

وجود این صفات در مدیران آنها را به نوعی خودکنترلی می‌رساند که در نهایت باعث رشد و توسعه سازمان خواهد بود.

### بخش پنجم: نظارت و کنترل

تعریف نظارت

نظارت و کنترل عبارت است از: ارزیابی تصمیم‌گیریها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.

کنترل دارای دو محور است: یکی نظارت بر نتیجه‌ی کار و دیگری ارزیابی کارهای انجام گرفته و در صورت نیاز، اصلاح آنها.

مراحل نظارت و کنترل:

۱. تعیین معیارهای عملکرد: (یعنی باتوجه به هدفهای برنامه و پیش‌بینی‌هایی که در مورد برنامه داشته‌اند، معیارهای مناسبی انتخاب کنند).

۲. اندازه‌گیری عملکرد انجام شده و در حال انجام

۳. مقایسه‌ی نتایج واقعی با معیارها و هدفها

۴. انجام اقدامات اصلاحی

\* در اسلام سه مرجع بر مدیران و کارگزاران حکومت اسلامی نظارت دارند که عبارتند از: خدا، امام و مردم.

انواع نظارت:

اصولاً نظارت سه نوع است: مستقیم، غیر مستقیم و همگانی.

\* مستقیم: یعنی مدیر که در رأس سازمان است بر همه‌ی امور نظارت دارد و زمانی که برنامه‌ای در حال اجراست، در تمام مراحل اجرا حضور پیدا می‌کند.

\* غیر مستقیم: نظارتی است که توسط مدیران و کارگزاران زبردست، به صورت طبیعی و توسط بازرسان و فرستادگان به صورت خاص انجام می‌پذیرد.

\* نظارت همگانی: امر به معروف و نهی از منکر است.

اصول بنیادی حاکم بر نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام:

۱. اصل حضور و شهود

۲. اصل امر به معروف و نهی از منکر

۳. اصل نظم

۴. اصل رعایت حسن اخلاق

۵. اصل عدالت و کنترل

۶. اصل داشتن معیار، استاندارد و ضابطه برای کنترل

۷. اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی اطلاعات

۸. اصل پیشگیری

روش اصلاح امور در فرایند کنترل

\* روش ارشادی با گفتار و کردار

\* تشویق افراد وظیفه‌شناس



\* تنبیه افراد خطاکار و بی‌توجه به وظایف

\* استاد مطهری می‌گوید: رخنه و نفوذ افراد فرصت‌طلب در درون یک نهضت از آفتهای بزرگ هر نهضت است. وظیفه‌ی بزرگ رهبران اصلی این است که راه نفوذ و رخنه‌ی این گونه افراد را سد نمایند. فرصت‌طلبی تأثیر شوم خود را در تاریخ صدر اسلام نشان داد. نهضت را اصلاح‌طلب آغاز می‌کند نه فرصت‌طلب، و همچنین اصلاح طلب مؤمن اهداف نهضت را پیگیری و ادامه دهد نه فرصت طلب که در پی منافع خویش است. به هر حال مبارزه با رخنه و نفوذ فرصت‌طلبان علی‌رغم تظاهرات فریبنده‌شان یکی از شرایط اصلی ادامه‌ی یک نهضت در مسیر اصلی است.

خود کنترلی:

در اسلام مهمترین روش نظارت، خود کنترلی است، خود کنترلی یعنی تقوی و در مکتب اسلام از یک موقعیت بسیار ممتازی برخوردار است، قرآن کریم، ملاک کرامت و ارزش انسانها را در تقوی می‌داند و می‌فرماید: «گرامی‌ترین شما نزد خدا پرهیزگارترین افراد می‌باشد.» تقوا به عنوان بهترین توشه‌ی آخرت و بزرگترین وسیله‌ی سعادت معرفی شده است. در قرآن می‌فرماید: «برای آخرت خود توشه‌ای تهیه کنید و بهترین توشه تقواست.»

تقوا عبارتست از یک نیروی درونی و قدرت ضبط نفسانی که در اثر تمرین و ریاضتهای مداوم برای نفس حاصل می‌شود و نفس را چنان نیرومند می‌سازد که مطیع فرمانهای الهی خواهد بود. تقوا یعنی خود نگهداری و کنترل نفس. هر ترک گناهی را تقوا نمی‌گویند، بلکه ملکه ترک گناه و نیروی کنترل و ضبط نفس را تقوا می‌دانند.

حضرت علی (ع) فرمودند: «همانا که تقوا داروی شفا بخش بیماریهای قلب شما و سبب بینایی چشم دل‌های شما می‌باشد.»

تقوا را می‌توان از بهترین و مؤثرترین عوامل بصیرت و روشن‌بینی و وظیفه‌شناسی شمرد، اینکه گفته شد، تقوا موجب ازدیاد بصیرت است، در عقل عملی و تشخیص وظیفه و به اصطلاح شناخت باید‌ها و نباید‌هاست، نه در عقل نظری و درک حقایق.

حضرت علی (ع) فرمود: «هر کس تقوا را پیشه سازد شدائد و سختیها از او دور می‌شوند، بعد از اینکه نزدیک شده اند. تلخیها برایش شیرین می‌گردند، امواج مشکلات متراکم، در برابرش شکافته و پراکنده می‌شوند و امور دشوار و دردناک برایش آسان می‌شوند.»

مشکلات در زندگی بشر دو نوع هستند. مشکلاتی که ناشی از حوادث و رویدادهای طبیعی نقص عضو بوجود می‌آیند و مشکلاتی که ناشی از تصمیم و اراده‌ی انسان است. تقوا در هر دو زمینه به انسان کمک می‌کند، در خصوص مشکلات نوع اول، یک انسان با تقوا و خود کنترل به جهان و مشکلات جهان را گذرا و زندگی آخرت را باقی و جاوید می‌داند در نتیجه جزع و ناله نمی‌کند، با صبر و شکیبایی با این نوع مشکلات برخورد می‌کند.

انسان با تقوا با امید به لطف و رحمت خداوندنا امید و مأیوس نخواهد شد، با روحیه‌ی بالا با این مطالب برخورد می‌کند.

برخی گرفتاریها و مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی معلول تصمیم‌ها و رفتارهای ناشی از هوای نفس و خود خواهی است. امروزه اغلب گرفتاریها عامل درونی ناشی از روحیات انسان دارد، بشر امروز گرفتار حرص و طمع و روحیه‌ی استکباری عده‌ای افراد انسان نما است.

فرد متقی از رفتار خود مراقبت می‌کند رفتار متعادل متناسب با احکام الهی دارد، لذا با دل آرام و قلب نورانی به حیات خویش ادامه می‌دهد و برای آخرت توشه برمی‌دارد.

#### تقوا و آزادی

ممکن است افراد فکر کنند آزادیها، در اثر تقوا محدود می‌شوند، در حالی که تقوی مصونیت است، تقوا سبب آزادی و آسایش و عزت و بزرگواری انسان می‌شود. انسانی بی‌تقوا اسیر شهوات نفسانی و خود خواهی است.

امام علی (ع) می‌فرماید: «تقوا کلید هدایت و استقامت و توشه‌ی آخرت می‌باشد. تقوا سبب آزادی از بندگیها و وسیله‌ی نجات از هلاکتهاست.»

همچنین این حضرت فرمودند: « شرافتی بالاتر از اسلام نیست، و عزتی عزیز تر از تقوی و پناهگاهی بهتر از ورع وجود ندارد.»

تقوا و درمان محدودیت

صفات زشت و پلید نه تنها باعث بیماری روحی بلکه باعث بیماری جسمی می‌شود. امروز مشخص شده ریشه‌ی بسیاری از بیماریهای جسمانی در علم پزشکی، عوارض روحی است.

آرامش روح و اطمینان قلب باعث سلامت روح و نهایتاً سلامت جسم می‌شود. امام علی (ع) فرمودند: « تقوا درمان بیماریهای جسم شما و اصلاح کننده‌ی فساد قلوب شما است»

عوامل مؤثر در ایجاد فضای خود کنترلی

۱. نظارت الهی

۲. رقیب و عتید

۳. پیامبران، امامان و مؤمنان

۴. امام زمان (عج)

۵. فرشتگان

۶. اعضای بدن انسان

۷. زمان و مکان

۸. نفس لوامه

۹. یاد مرگ و قیامت

روشهای خود کنترلی

کنترل و اراده‌ی نفس کار سهل و ساده‌ای نیست، بلکه نیاز به تدبیر و سیاست و بردباری و تلاش و جدیت دارد.

حضرت علی(ع) فرمودند: «با تداوم جهاد، نفس خودتان را تملک کنید و در اختیار بگیرید.» از دیدگاه علما و فقهای دین حساب نفس را در سه مرحله باید انجام داد تا تدریجاً خود کنترل شود:

۱. مشارطه و پیمانگیری حسابرسی نفس

۲. مراقبه

۳. حسابرسی اعمال

آثار و علائم خود کنترلی

۱. تقید به اطاعت از خدا

۲. خضوع و فروتنی

۳. عشق به عبادت

۴. آرامش و اطمینان

۵. توجه خدا به بنده

۶. داشتن روحیه‌ی جهاد و تلاش

۷. احسان و خدمت به مردم

**بخش ششم: مبانی تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی**

رهنمودهای قرآن در مورد تصمیم و تصمیم‌گیری

قرآن به طور کلی در برخی از موارد ما را به تصمیم‌گیری امر کرده است: قرآن در چند مورد تصمیم را به معنای واقعی خود به کار برده است از جمله:

۱. در هنگام طلاق گرفتن: « و ان عزموا الطلاق فان الله سمیعٌ علیم»

۲. مشورت کردن: « و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین»

۳. صبر کردن: «و ان تصبروا و تتقوا فان ذلک من عزم الامور»

۴. نماز به پا داشتن و امر به معروف و نهی از منکر کردن

۵. اطاعت از خدا

مراحل تصمیم‌گیری:

مرحله‌ی اول: باید سعی کنیم با دقت کافی مسئله یا مشکل مانع رسیدن به هدف را بشناسیم و تعریفی صحیح از آن مشکل داشته باشیم و اگر در این مرحله دقت کافی نداشته باشیم در مراحل بعدی با مشکلات بیشتری مواجه می‌شویم

مرحله‌ی دوم: زمانی است که مشکل را شناختیم، آنگاه باید به دنبال پیدا کردن یک راه حل باشیم و البته باید این را مد نظر داشته باشیم که هر مشکلی یا به عبارتی هر مانعی راه‌های مختلفی دارد، اگر راه‌های متفاوتی پیدا کنیم بهتر می‌توانیم تصمیم بگیریم و کمتر دچار اشتباه شویم.

مرحله‌ی سوم: حال که راه‌های را یافتیم، باید به دنبال معیار باشیم تا براساس آن بتوانیم درست تصمیم بگیریم. باید دقت کرد که رضایت افراد را مهمتر می‌دانیم یا سود خود را.

مرحله‌ی چهارم: در این مرحله راه‌های متفاوت را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم تا ببینیم چه نتایجی را به دنبال دارند در واقع نتیجه را پیش‌بینی می‌کنیم.

مرحله‌ی پنجم: در این مرحله برای سنجش راه حل اصلی باید اقدام کنیم، آن هم با توجه به معیارهای انتخاب شده و نتیجه‌های بدست آمده؛ یعنی باید بسنجیم کدامین راه حلها بهتر است.

مرحله‌ی ششم: این مرحله؛ آخرین مرحله است؛ یعنی انتخاب بهترین راه حل از میان همه‌ی راه حلها.

سطوح تصمیم‌گیری اسلامی

\* تصمیم‌گیری در زمینه‌ی اجرای احکام و فرامین الهی

\* تصمیم‌گیری در سطح نبوت، امامت و ولایت

\* تصمیم‌گیری اعضای جامعه اسلامی

الف) بعد فردی

ب) بعد مدیریتی: که برخی از ویژگی‌های آن عبارتند از:

۱. اتکاء و توکل به خدا در تصمیم‌گیری
۲. مشارکت و مشاوره در تصمیم‌گیری
۳. موقع‌شناسی، تدبیر و آینده‌نگری در تصمیم‌گیری
۴. ثبات، پایداری و قاطعیت در تصمیم‌گیری
۵. سلامت روحی و روانی و تمرکز حواس در تصمیم‌گیری
۶. عدالت، انصاف و توجه به زیردستان در هنگام تصمیم‌گیری

لوازم تصمیم‌گیری

\* عاقبت‌اندیشی

\* استفاده از تجارب

\* مشورت

\* رعایت خطوط کلی برنامه‌ی جامع و برنامه‌ی عملیاتی

لغزشها در تصمیم‌گیری

۱. عدم قاطعیت و تردید و دو دلی در تصمیم‌گیری

۲. پیروی از هوسهای نفسانی

۳. تصمیم‌گیری نسنجیده

۴. ناپختگی

۵. فریب

## فصل سیزدهم: ویژگیهای مدیر اسلامی

مدیر در مدیریت اسلامی نقش الگو دارد لذا داشتن یکسری از خصوصیات و ویژگیها که بیانگر کفایت و شایستگی او برای مدیریت است مد نظر قرار می‌گیرد، برخی از معیارها با توجه به متون اسلامی عبارتند از:

۱. اخلاص
۲. رهبری
۳. دانش نسبت به ائمه‌ی اطهار(ع)
۴. مبارزه با ظلم و ستم
۵. مبارزه با خرافات
۶. آگاهی و قدرت: در این باره حضرت علی(ع) می‌فرماید: «ای مردم سزاوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر، و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد، تا اگر آشوبگری به فتنه‌انگیزی برخیزد، به حق بازگردانده شود، و اگر سر باز زده با او مبارزه شود.»
۷. سازندگی خود: امام علی(ع) می‌فرماید: «کسی که خود را رهبر مردم قرار داد باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران بپردازد، خود را بسازد، و پیش از آنکه به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد، زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند سزاوارتر به تعظیم است از آنکه دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد.»
۸. مبارزه با جهالت
۹. نظم و انضباط: پیامبر اکرم(ص) اوقات خود را به سه دسته تقسیم می‌کرد: الف) برای کارهای روزمره ب) برای استراحت و تفریح ج) عبادت و سازندگی خود
۱۰. تشویق به علم: در نهج‌البلاغه آمده است: حکمت را هر کجا باشد فراگیر، گاهی حکمت در سینه‌ی منافق است و بیتابی کند تا بیرون آمده و با همدمانش در سینه‌ی مؤمن آرام گیرد.
۱۱. روش تبلیغ
۱۲. پیروی از عدل
۱۳. امانت داری
۱۴. برخورد و معاشرت: امام علی(ع) می‌فرماید: «با مردم آنگونه معاشرت کنید که اگر مردید بر شما اشک ریزند و اگر زنده ماندید با اشتیاق به سوی شما آیند.»

۱۵. نرم خوئی: امام علی(ع) می‌فرمایند: «کسی که درخت شخصیت او نرم و بی‌عیب باشد، شاخ و برگ او فراوان است»

۱۶. استقامت

۱۷. رهبری و مشورت

روشهای مدیریت از دیدگاه ائمه:

۱. دادگری و عدالت

۲. عفو و بخشش

۳. رسیدگی به مستضعفین

۴. مشورت

۵. نرمش در مسائل شخصی و صلابت در مسائل اصولی

۶. اصل سادگی در زندگی و دوری از ارباب

۷. اصل مساوات و برابری