

بسمه تعالی

سیصد نکته قرآنی در مدیریت

mnemati.blog.ir

@dr_mnemati

لیاقت، ملاک ارتقا

وَ إِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ ... (بقره، ۳۴)

به ملائکه امر نمودیم بر آدم سجده کنند.

۱. لیاقت از سابقه مهمتر است. (فرشتگان قدیمی که سالها خداوند را عبادت می کردند، باید برای انسان تازه به دوران رسیده، اما لایق، سجده کنند.) ارتقای سازمانی نیز باید بر مبنای شایستگی و لیاقت باشد و سابقه داشتن، کافی نیست.

عدم انهدام منابع

قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقَرَةٌ لَا ذَلُولٌ تُثِيرُ الْأَرْضَ وَ لَا تَسْقِي الْحَرْثَ... (بقره، ۷۱)

پس از آنکه قوم بنی اسرائیل خطایی مرتکب شدند، خداوند فرمود: باید گاوی را ذبح کنند که مشخصات آن گاو را اینگونه بیان فرمود: گاوی که نه زمین را شخم بزند و نه آن را آبیاری کند.

۲. در اجرای طرحها، منابع و عناصر فعال تولیدی و اقتصادی نباید منهدم شود. (لاذلول... و لا تسقی)

پیگیری کارها

وَ لَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَ قَفَّيْنَا مِنْ بَعْدِهِ بِالرُّسُلِ... (بقره، ۸۷)

خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند.

۳. یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامهها برای حصول نتیجه نهایی است.

(همچنانکه خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.)

برخورد با متخلفان

وَ لَئِنْ أَتَبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَ لَا نَصِيرٍ (بقره، ۱۲۰)

خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اگر از آنها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم، ارتباطات با خداوند قطع خواهد شد.

۴. پس از ابلاغ وظایف هر فرد، در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج داد. (همانطور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می‌کند.)

تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی

وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره، ۱۲۴)

خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند.

۵. برای منصوب کردن افراد به مقامات، گزینش و آزمایش لازم است. (چنانکه خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمود.)

۶. پست‌ها و مسؤولیت‌ها باید تدریجاً و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. (چنانکه حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید.)

ارزش و تلاش

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَ لَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ... (بقره، ۱۳۴)

آنها امتی بودند که درگذشتند و دستاورد آنها مربوط به تلاش خودشان می‌باشد و دستاورد شما نیز مربوط به تلاش خودتان است.

۷. معیار ارزش‌گذاری در موفقیت افراد، میزان تلاش آنان است.

نظارت

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ... (بقره، ۱۴۳)

خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.

۸. مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند. (لتكونوا شهداء على الناس)

قاطعت

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ (بقره، ۱۴۷)

خداوند، پس از نزول آیه تغییر قبله به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: حق، آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده.

۹. رهبر باید از قاطعت و یقین برخوردار باشد، به خصوص وقتی که قانونی را تغییر داده و سنتی را می‌شکند. (فلا تكونن من الممترين)

تشویق و تنبیه

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ
اللَّاعِنُونَ (۱۵۹) إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَ أَصْلَحُوا وَ بَيْنُوا فَأُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَ أَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ (بقره، ۱۶۰)

خداوند می‌فرماید: کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم زیرا من توبه پذیر و مهربانم.

۱۰. توبیخ بدکاران و پاداش به نیکوکاران، دو رکن اساسی در زمینه سازی رشد و اصلاح نادرستی‌ها در سازمان است. (يلعنهم الله... انا التواب الرحيم)

رویه‌های سازمانی

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ (بقره، ۱۷۰)

هنگامی که به آنها گفته می‌شود: از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند: ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم در حالی که ممکن است گذشتگان‌شان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند.

۱۱. رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست باشد، لذا پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست.

تفویض مسؤلیت

لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ... (بقره، ۲۳۳)

همه به اندازه توانشان مکلف هستند.

۱۲. تفویض مسؤلیت به زیردستان باید بر اساس توانایی‌هایشان باشد و به همان مقدار از ایشان انتظار داشت.

علم و توانایی، شفاف سازی

قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ... (بقره، ۲۴۷)

قوم بنی اسرائیل به پیامبرشان گفتند: فرمانده ای برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طالوت را به فرماندهی شما برگزید زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسؤلیت را دارد.

۱۳. قدرت علمی و توانایی جسمی برای انجام مأموریت، دو شرط لازم برای مدیران است.

۱۴. داشتن توانایی علمی مهم تر از توانایی جسمی است. (ابتدا کلمه علم آمده سپس جسم)

۱۵. اعلم بودن، در گزینش مدیران یک اولویت مهم است.

۱۶. رهبر و مدیر باید زیر دستان خود را توجیه کند و ابهامات را برطرف سازد. (چنانچه پیامبر بنی اسرائیل دلیل انتخاب طالوت به فرماندهی را به وضوح بیان کرد).

ارزیابی عملکرد

قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي... (بقره، ۲۴۹)

هنگامی که لشکر بنی اسرائیل حرکت کرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه-ای در بین راه است که هر کس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جایی ندارد.

۱۷. مدیر باید نیروهای کارآمد را از نیروهای ناکارآمد جدا نماید تا بتواند نیروهای غیر مفید را از مجموعه طرد کند، زیرا حضور آنها باعث سست شدن سایر نیروها می‌گردد.

توجه به کارکنان

وَ قُلْ لِلَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ ... (آل عمران، ۲۰)

خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو: ...

۱۸. مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین کننده ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند.

ایمان

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ ... (آل عمران، ۲۸)

نباید سرپرست مؤمنان از غیر خودشان باشد.

۱۹. در جامعه اسلامی، ایمان داشتن شرط اصلی برای انتخاب مدیر و سرپرست است و اصولاً پست‌های کلیدی (همچون مدیریت)، نباید به افراد بی ایمان واگذار شود، چون امکان سوء استفاده در این سمت‌ها فراوان است.

آگاهی از گذشته

وَ يَعْلَمُهُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ وَ التَّوْرَةَ وَ الْإِنْجِيلَ (آل عمران، ۴۸)

خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.

۲۰. مدیران هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است. (چنان که خداوند به حضرت عیسی، تورات را که قوانین گذشته بود، آموخت).

شناخت تهدیدها

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَى مِنْهُمُ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ ... (آل عمران، ۵۲)

هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند، گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.

۲۱. هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها، یکی از شروط اساسی رهبری است.

۲۲. شناخت نیروهای وفادار و سازماندهی و تمرکز آنان، برای اداره جامعه و ادامه حرکت ضروری است.

سوءاستفاده از مقام

مَا كَانَ لِيَشْرَ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَ النَّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي ... (آل عمران، ۷۹)

هیچ انسانی که خداوند به او کتاب و حکمت و نبوت و حکومت داده است، حق ندارد به مردم بگوید: بندگان من باشید.

۲۳. سوء استفاده از موقعیت و مسؤولیت، برای هیچ کس مجاز نیست و باید با آن به شدت برخورد نمود.

پیگیری تا حصول نتیجه

مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بَدِينَارٍ لَا يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا... (آل عمران، ۷۵)

بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو بر نمی‌گرداند، مگر آن که برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی.

۲۴. پیگیری برای رسیدن به نتیجه، اصلی مهم در مدیریت است، چنان که خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

پیمان و پشتیبانی از مدیران

وَ إِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ لَمَا آتَيْنَكُمْ مِنْ كِتَابٍ وَ حِكْمَةٍ ثُمَّ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مُصَدِّقٌ لِمَا مَعَكُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِ وَ لَتَنْصُرُنَّهُ ... (آل عمران، ۸۱)

خداوند از پیامبران پیشین پیمان گرفت که هرگاه علم و حکمت به شما دادم و سپس پیامبری آمد که آن مطالب را تصدیق می‌کرد، به او ایمان آورید و او را یاری کنید.

۲۵. در مدیریت اسلامی، لازمه سپردن مسؤلیت‌ها گرفتن پیمان است که بر طبق موازین و اصول، انجام تکلیف شود.

۲۶. مدیران قدیمی باید از مدیران جدید پشتیبانی کنند و مدیران جدید هم باید از مدیران قدیمی تجلیل کنند.

قانون و رهبری

كَيْفَ تَكْفُرُونَ وَ أَنْتُمْ تُتْلَىٰ عَلَيْكُمْ آيَاتُ اللَّهِ وَ فِكُمْ رَسُولُهُ... (آل عمران، ۱۰۱)

خداوند خطاب به مردم مدینه می‌فرماید: چگونه کفر می‌ورزید در حالی که آیات خدا بر شما تلاوت می‌شود و رسول خدا در بین شماست.

۲۷. وجود قانون و حضور رهبری، دو اصل لازم برای جلوگیری از انحراف است. (اگر قوانین و مقررات کامل و جامع، و رهبری آگاه و ناظر وجود داشته باشد، عدول از مسیر اهداف، امری عجیب خواهد بود، زیرا خداوند می‌فرماید: چگونه کافر می‌شوید در حالی که قوانین کامل الهی و رهبری معصوم در میان شماست.)

نظارت، اصلاح سازمان

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران، ۱۰۴)

از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.

۲۸. باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن دانستن اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت نمایند تا هر کجا مغایرتی با آن اهداف دیدند، تذکر دهند.

۲۹. اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست.

انتصاب

وَ إِذْ غَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ تُبَوِّئُ الْمُؤْمِنِينَ مَقَاعِدَ لِلْقِتَالِ ... (آل عمران، ۱۲۱)

خداوند در یادآوری جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: آن صبحی که از خانه‌ات خارج شدی و مؤمنان را برای جنگ در جایگاه خودشان قرار دادی.

۳۰. انتصاب افراد برای جایگاه‌های استراتژیک و حساس بر عهده شخص مدیر است و باید مستقیماً در انتخاب ایشان، اعمال نظر نماید.

امدادهای الهی

إِذْ تَقُولُ لِلْمُؤْمِنِينَ أَلَنْ يَكْفِيَكُمْ أَنْ يُمِدَّكُمْ رَبُّكُمْ بِثَلَاثَةِ آلَافٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُنَزَّلِينَ (آل عمران، ۱۲۴)

پیامبر صلی الله علیه و آله به سپاه خود در جنگ بدر می‌فرماید: خداوند ما را با سه هزار فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟

۳۱. یکی از وظایف رهبری، امیدوار کردن افراد و توجه دادن آنها به امدادهای خداوند، در راه رسیدن به اهداف است.

ناامیدی رقبا

لِيَقْطَعَ طَرَفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَوْ يَكْبِتَهُمْ فَيَنْقَلِبُوا خَائِبِينَ (آل عمران، ۱۲۷)

امدادهای الهی برای آن بود که کفار ریشه کن شوند یا ناکام و ناامید بازگردند.

۳۲. شیوه مدیریت و اتخاذ سیاست‌ها، باید به نحوی باشد که دشمن و رقبا به ناامیدی کشیده شوند.

تلاش

و نِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ (آل عمران، ۱۳۶)

و چه نیکوست پاداش اهل عمل.

۳۳. با شعار و آرزو نمی‌توان به چیزی دست یافت، کار و عمل و سخت کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشانند.

تقویت روحیه، بررسی عوامل شکست

و لَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَ أَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ ... (آل عمران، ۱۳۹)

پس از شکست در جنگ احد، خداوند خطاب به مسلمانان می‌فرماید: سستی نکنید و غمگین نباشید که شما برترید.

۳۴. شکست موضعی در یک برهه از زمان، نشانه شکست نهایی نیست، بلکه تجربه‌ای برای رسیدن به موفقیت و پیروزی است.

۳۵. مدیر و رهبر باید روحیه‌ها را تقویت کند.

۳۶. در ضمن روحیه دادن باید به عوامل شکست توجه کرد. (چنان که خداوند ضمن تقویت روحیه، فرمود: این بار سستی کردید و به دستورات خوب عمل نکردید.)

انسجام روبه

مَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ... (آل عمران، ۱۴۴)

خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توبیخ کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول صلی الله علیه و آله را انتشار دادند فرمود: محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟

۳۷. رویه‌های سازمانی باید چنان تشکّل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه ای از زمان، ضربه ای به سازمان و جریان امور آن نزند.

عوامل شکست سازمان

حَتَّىٰ إِذَا فَشِلْتُمْ وَ تَنَارَعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَ عَصَيْتُمْ ... (آل عمران، ۱۵۲)

خداوند در بیان علل شکست جنگ احد می‌فرماید: شما رو به پیروزی بودید تا آنکه سست شدید و در میانه جنگ به نزاع بر سر تقسیم غنایم پرداختید و از دستور پیامبر نافرمانی کردید.

۳۸. از جمله عوامل شکست هر سازمان، سستی افراد در انجام وظایف، نزاع و اختلافات داخلی و عدم اطاعت از مدیریتی واحد است.

مدیریت بحران

إِذْ تُصْعِدُونَ وَ لَا تَلْوُونَ عَلَىٰ أَحَدٍ وَ الرَّسُولُ يَدْعُوكُمْ ... (آل عمران، ۱۵۳)

به یاد بیاورید هنگامی که در جنگ احد فرار می‌کردید و به هیچ کس توجه نمی‌کردید در حالی که پیامبر شما را فرا می‌خواند.

۳۹. در صحنه‌های حساس و مشکلات خطرآفرین سازمان، افراد سست و ترسو خود را کنار خواهند کشید.

۴۰. دستورات مدیر در لحظه‌های حساس، موجب به حرکت درآمدن ترسوها و سست‌ها نمی‌شود، لذا نباید پست‌های کلیدی را به ایشان سپرد.

۴۱. آنجا که مشکلات و سختی‌ها جلوه‌گر می‌شود، مدیر باید حضوری پررنگ‌تر داشته باشد.

عطوفت، مشورت، توکل

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (آل عمران، ۱۵۹)

خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر. اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.

۴۲. رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عطوفت همراه است.

۴۳. در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم‌سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رای، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.

۴۴. مشورت، تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد.

۴۵. در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل بر خدا لازم است.

شناخت ضعف‌ها

وَلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ... قُلْتُمْ أَنِّي هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ... (آل عمران، ۱۶۵)

هنگامی که مصیبتی (همچون شکست جنگ احد) به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است.

۴۶. در جستجوی عوامل شکست، ابتدا باید به دنبال عوامل داخلی و ضعف‌های سازمانی بود. سپس عوامل خارجی بررسی شود، زیرا عوامل داخلی به دست مدیران سازمان قابل کنترل است.

ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی

أَتَى الْأَعْمَى عَمَلٌ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتِي بَعْضُكُمْ مِّنْ بَعْضٍ... (آل عمران، ۱۹۵)

خداوند می‌فرماید: من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم، زن باشد یا مرد، همه از یکدیگرید.

۴۷. در سازمان‌ها باید روشی جهت شناسایی کسانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آنها، انگیزش سازمانی را تقویت نمود.

۴۸. تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (شکل درست) داشته باشد و هم حسن فاعلی (نیت درست).

۴۹. در سازمان‌های اسلامی، همه افراد سازمان مثل اعضای یک پیکرند در نتیجه تخریب یک فرد به مثابه تخریب سازمان است.

۵۰. در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، لذا باید امکان رشد سازمانی برای همه افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه افراد معطوف گردد.

جبران خدمات

أَمْ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّنَ الْمُلْكِ فَإِذَا لَا يُؤْتُونَ النَّاسَ نَقِيرًا (نساء، ۵۳)

خداوند در بیان حالات یهودیان می‌فرماید: اگر حکومت در دستشان بود ذره‌ای از اموال و دارایی‌ها را به مردم نمی‌دادند و همه را برای خود برمی‌داشتند.

۵۱. مدیر سازمان باید به فکر رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان باشد. (یکی از وظایف مدیران، توجه به مشکلات معیشتی افراد است.)

اهلیت و صلاحیت

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ... (نساء، ۵۸)

خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.

۵۲. ملاک عزل و نصب‌ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، بر سر کار بودن افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشا نابسامانی‌ها، ریاست ناهلان است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است.

تشکیلات و سلسله مراتب

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید.

۵۳. برای انجام اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

۵۴. در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود.

حذف دوچهرگان

وَ يَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ ... فَأَعْرَضَ عَنْهُمْ ... (نساء، ۸۱)

منافقان به هنگام روز در محضر پیامبر صلی الله علیه و آله می‌گفتند: هر چه شما بگویید درست است! ولی هنگامی که از نزد پیامبر می‌رفتند، برخلاف گفته‌های او عمل می‌کردند. خداوند می‌فرماید: ای پیامبر از ایشان اعراض کن.

۵۵. افراد دوچهره باید از تشکیلات سازمان حذف شوند و یا لااقل در پست‌های کلیدی قرار نگیرند.

پیشگامی مدیر

فَقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ... وَ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ ... (نساء، ۸۴)

ای رسول! در راه خدا پیکار کن و مؤمنان را به جهاد ترغیب کن.

۵۶. در اجرای برنامه‌های سازمانی، مدیر باید پیشگام باشد تا موجب ایجاد انگیزش در افراد سازمان گردد.

دوری از تبعیض

فَلَا تَمِيلُوا كُلَّ الْمِيلِ فَتَدْرُواهَا كَالْمُعَلَّقَةِ... (نساء، ۱۲۹)

پس تمایل خود را متوجه یک طرف ننمایید تا دیگری بلا تکلیف رها شود.

۵۷. مدیر نباید با رفتارهای تبعیض آمیز بعضی از نیروها را منزوی کند، بلکه باید نسبت به تمام نیروها توجه داشته باشد تا موجب افزایش انگیزش کارکنان را فراهم آورد.

ضابطه مداری

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَ لَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ... (نساء، ۱۳۵)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید، اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگانتان باشد.

۵۸. ضوابط بر روابط مقدم است، باید بر طبق ضابطه عمل نمود حتی اگر روابط را مخدوش نماید.

شایستگی و پاداش

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ (مائده، ۹)

خداوند به کسانی که ایمان آورده‌اند و کارهای شایسته انجام داده‌اند، وعده آمرزش و پاداش بزرگ داده است.

۵۹. تشویق و اعطای پاداش بر مبنای شایستگی و کیفیت کار، عاملی مهم در تقویت انگیزش کارکنان است.

سرپرستی

وَلَقَدْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَ بَعَثْنَا مِنْهُمُ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا... (مائده، ۱۲)

خداوند از بنی اسرائیل پیمان گرفت، سپس از میان آنها دوازده سرپرست برای دوازده طایفه برانگیخت.

۶۰. سرپرست هر صنف بهتر است از همان صنف انتخاب شود تا مشکلات و مسائل آنها را بیشتر درک کند. مثلاً اگر قرار است برای بیمارستانی مدیر انتخاب شود بهتر است پزشک باشد. گرچه داشتن توان و دانش مدیریت ضروری است.

فساد اداری

وَتَرَى كَثِيرًا مِنْهُمْ يَسَارِعُونَ فِي الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَ أَكْلِهِمُ السُّخْتِ... (مائده، ۶۲)

بسیاری از مدعیان ایمان را می‌بینی که در گناه و ظلم و حرام خواری شتاب می‌کنند.

۶۱. فساد اداری (سُخْتِ)، از فساد اجتماعی (عدوان) و فساد اخلاقی (اِثْمِ) خطرناکتر و بدتر است. لذا اولین گام در راستای اصلاح سازمانها، تغییر در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی جهت از بین رفتن فساد اداری است.

شفاف سازی دستورات

فَمَنْ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ (مائده، ۹۴)

خداوند پس از بیان قسمتی از احکام شکار می‌فرماید: بعد از این، هر که از این مرزها تجاوز کند، او را عذابی دردناک است.

۶۲. قبل از ابلاغ دستورات، نمی‌توان کارکنان را مؤاخذه نمود، بلکه ابتدا باید به نحوی که همگان در جریان قرار گیرند دستورات ابلاغ شود، سپس در صورت تعدی از آن مؤاخذه و تنبیه صورت گیرد. (واحد اداری سازمانها که وظیفه ابلاغ دستورات را بر عهده دارند باید از شیوه‌هایی استفاده کنند که همه افراد سازمان در جریان آن دستورات قرار گیرند.)

طبقه‌بندی اطلاعات

قَدْ سَأَلَهَا قَوْمٌ مِّنْ قَبْلِكُمْ ثُمَّ أَصْبَحُوا بِهَا كَافِرِينَ (مائده، ۱۰۲)

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با مردم درباره حج سخن می‌گفت. کسی پرسید آیا حج همه ساله واجب است؟ پیامبر پاسخ نداد. او چند بار پرسید. رسول خدا فرمود: این همه اصرار برای چیست؟ اگر بگویم آری، کار شما سخت می‌شود. یکی از عوامل هلاکت امت‌های گذشته سؤال‌های نابجا و عمل نکردن به آنها بود.

۶۳. اطلاعات و دانش سازمانی باید رده‌بندی و طبقه‌بندی شود و مدیران نباید بعضی از اطلاعات و دانسته‌های خود را در اختیار عموم کارکنان بگذارند. نظیر مشکلات اقتصادی و بحران‌های سازمانی.

شفاف سازی روش مدیریت

قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَ لَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَ لَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِنِّي أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ... (انعام، ۵۰)

ای پیامبر به مردم بگو: من ادعا نمی‌کنم که گنجینه‌های خداوند نزد من است و غیب می‌دانم و ادعا نمی‌کنم که من فرشته‌ام، بلکه من آنچه را که به من وحی می‌شود پیروی می‌کنم.

۶۴. اهداف و شیوه کار مدیر باید صریح و روشن بیان شود.

۶۵. مدیران باید همچون دیگران در زندگی شخصی از امکانات عمومی استفاده کنند و استفاده از امکانات ویژه صحیح نمی‌باشد.

نظریه انگیزش و تکریم ارباب رجوع

وَ إِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ... (انعام، ۵۴)

خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هر گاه مؤمنان نزد تو آمدند به ایشان سلام کن.

۶۶. مدیران باید با برخوردی محبت‌آمیز، به کارکنان و مراجعان شخصیت دهند تا موجب افزایش انگیزش سازمانی و تکریم ارباب رجوع گردد.

سرعت عمل

وَ هُوَ أَسْرَعُ الْحَاسِبِينَ (انعام، ۶۲)

و خداوند سریعترین حسابرسان است.

۶۷. سرعت حسابرسی در دستگاه‌های نظارتی و سرعت در رسیدگی به امور در دستگاه‌های اجرایی یک ارزش و ضرورت است.

علم و حکمت

إِنَّ رَبَّكَ حَكِيمٌ عَلِيمٌ (انعام، ۸۳)

پروردگارت حکیم و داناست.

۶۸. علم و حکمت، دو شرط لازم برای تدبیر و مدیریت امور است. (با توجه به اینکه کلمه رب در لغت به معنای مربی آمده است).

برنامه‌ریزی و اجرا

فَالِقُ الْإِصْبَاحِ وَ جَعَلَ اللَّيْلَ سَكَنًا وَ الشَّمْسَ وَ الْقَمَرَ حُسْبَانًا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ (انعام، ۹۶)

خداوند، شکافنده سپیده‌دم است و شب را مایه آرامش و خورشید و ماه را وسیله شمارش ایام قرار داد. این است اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی خداوندِ قدرتمند و دانا.

۶۹. برنامه‌ریزی دقیق و اجرای کامل برنامه‌ها، نیاز به علم و قدرت دارد، علم برای تدوین برنامه و قدرت برای اجرای نیکوی آن.

پایداری بر اهداف

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا شَيَاطِينَ الْإِنْسِ وَ الْجِنِّ... (انعام، ۱۱۲)

ای پیامبر! اینان تنها در برابر تو به لجاجت نپرداخته‌اند بلکه برای هر پیامبری دشمنانی از شیطان‌های انسانی و جنی قرار دادیم.

۷۰. مدیران باید برای مخالفت‌ها آماده باشند و بدانند که در برابر هر تغییر و اصلاحی، مقاومت و مخالفت صورت می‌گیرد.

مدیران فاسد

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ أَكْبَرًا مُّجْرِمِيهَا لِيْمَكُرُوا فِيهَا... (انعام، ۱۲۳)

در هر دیاری بزرگانی از مجرمان به حيله و فسق و فساد می‌پردازند.

۷۱. مدیران و رهبران فاسد، ریشه فساد اجتماع هستند.

۷۲. تزویر و دروغ، حربه‌های اصلی مدیران و رهبران فاسد است.

عبرت از گذشتگان

وَ كَمْ مِنْ قَرْيَةٍ أَهْلَكْنَاهَا ... (اعراف، ۴)

چه بسیار آبادی‌هایی که اهل آن به خاطر فساد و کفر نابود شدند.

۷۳. در تصمیم‌گیری‌ها، باید سرگذشت کسانی که در شرایط مشابه تصمیم‌گیری کرده‌اند، مورد توجه و عبرت قرار گیرد.

پاسخ‌گویی

فَلَنَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَ لَنَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ (اعراف، ۶)

قطعاً مردم و پیامبران، از آنچه انجام داده‌اند بازخواست خواهند شد.

۷۴. در سازمان، هم رهبران و مدیران باید نسبت به اقدامات و تصمیمات خود مسؤولند، همچنین افراد عادی و کارکنان نیز باید نسبت به آنچه بر دوششان گذاشته شده، پاسخ‌گو باشند.

دوری از تکبر

قَالَ فَاهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَنْ تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخْرُجْ ... (اعراف، ۱۳)

خداوند به شیطان فرمود بیرون رو، از چه روی تکبر ورزیدی؟!

۷۵. تکبر، چه برای افراد عادی و چه برای پست‌های مهم و مدیران ارشد، آفت و آسیب است و باعث خواری و شکست می‌شود.

تمهید مقدمات

فَكُلَا مِنْ حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ ... (اعراف، ۱۹)

خداوند به آدم فرمود: تو و همسرت، هر چه خواستید در این باغ بخورید ولی به آن درخت نزدیک نشوید.

۷۶. مدیران و رهبران باید ابتدا امکانات را در اختیار کارکنان بگذارند و راه صحیح استفاده از آن را به ایشان بیاموزند، سپس انتظار کار صحیح و درست و بدون نقص داشته باشند.

بیان ویژگی‌های خود

وَ أَنَا لَكُمْ ناصِحٌ أَمِينٌ (اعراف، ۶۸)

قرآن از زبان پیامبر می‌فرماید: من برای شما خیرخواه و امین هستم.

۷۷. بیان ویژگی‌های مثبت خود، در موارد ضرورت و آنجا که برای دیگران سازنده باشد، مانعی ندارد.

انتقاد شنوی

قَالُوا أَوَدِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِنَا وَ مِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يَهْلِكَ عَدُوُّكُمْ ... (اعراف، ۱۲۹)

قوم بنی‌اسرائیل به حضرت موسی گفتند: هم پیش از آمدنت ما در سختی بودیم و هم اکنون که تو آمده‌ای. موسی خطاب به ایشان فرمود: امیدوارم خداوند دشمن شما را به زودی نابود کند.

۷۸. مدیر باید به انتقادات گوش فرا دهد و در پاسخ جواب‌هایی بدهد که کارکنان به اصلاح امور امیدوار شوند.

کادرسازی

وَ قَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ أَخْلُفْنِي فِي قَوْمِي ... (اعراف، ۱۴۲)

موسی به برادرش هارون گفت: در غیاب من جانشین من در میان قوم باش.

۷۹. فردی به عنوان جانشین (معاون مدیر) باید در کنار مدیر اصلی و با تجربه، در فراز و نشیب‌ها باشد تا ضمن

کسب تجربه، او را یاری دهد و در غیاب مدیر، سازمان بدون رهبر نماند.

۸۰. یکی از وظایف اصلی مدیران کادر سازی است.

برنامه‌ریزی

وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلاً لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَ أْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا ...

(اعراف، ۱۴۵)

در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم: آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان

ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.

۸۱. در برنامه‌ریزی باید بهترین روش را انتخاب نمود و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط،

مدیریت اقتضائی، مفهوم بهترین اقدام را تبیین می‌کند.

گزینش

وَ اخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا ... (اعراف، ۱۵۵)

حضرت موسی برای رفتن به میعادگاه خداوند، هفتاد نفر را انتخاب کرد.

۸۲. افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می‌شوند، باید حتماً گزینش شوند تا صلاحیت‌های لازم را داشته باشند، هر کسی در هر سطحی نمی‌تواند در جایگاه تصمیم‌گیری قرار گیرد.

باور اهداف

يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَ كَلِمَاتِهِ ... (اعراف، ۱۵۸)

خداوند در بیان صفات حضرت رسول صلی الله علیه و آله می‌فرماید: پیامبری که به خدا و گفتار او ایمان دارد.

۸۳. شخصی که مدیریت سازمان را برعهده دارد باید از ماموریت سازمان و اهداف سازمانی اطلاع کافی داشته و به آن ایمان داشته باشد تا بتواند زیردستان را در این راه توجیه، یاری و هدایت کند.

توزیع امکانات

اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانْبَجَسَتْ مِنْهُ اِثْنَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ اُنَاسٍ مَّشْرَبَهُمْ ... (اعراف، ۱۶۰)

خداوند به حضرت موسی فرمود: با عصایت به این سنگ بزن، پس از آن سنگ دوازده چشمه جوشید و هر قبیله از یکی از آنها استفاده کرد.

۸۴. تقسیم و توزیع عادلانه امکانات و منابع، نقش مهمی در تسهیل امور دارد.

تبیین تهدیدها

وَ اَنْزَلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانْسَلَخَ مِنْهَا فَاتَّبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ (اعراف، ۱۷۵)

ای پیامبر! داستان بلعم باعورا را بر مردم بخوان که از علم خود اندکی به او داده بودیم و قدرت اجابت دعا و برخی کرامات را داشت تا آن که شیطان او را در پی خویش کشید و از گمراهان شد.

۸۵. رهبران و مدیران، باید مواردی که ماموریت و اهداف سازمان را تهدید می‌کند و باعث شکست می‌شود، را به افراد تحت تکفل خود گوشزد کنند و با بیان سرگذشت فریب‌خوردگان، آنان را برای مقاومت در مسیر صحیح آماده سازند.

شایسته سالاری

إِنَّ وِلِيَّ اللَّهِ الَّذِي نَزَّلَ الْكِتَابَ وَهُوَ يَتَوَلَّى الصَّالِحِينَ (اعراف، ۱۹۶)

پیامبر اکرم می‌فرماید: سرپرست من خدایی است که این کتاب آسمانی را نازل کرده و او همهٔ صالحان را سرپرستی و هدایت می‌کند.

۸۶. رعایت اصل شایسته سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان. (خداوند کسانی را که شایسته هستند، سرپرستی می‌کند.)

ترغیب کارکنان

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ ... (انفال، ۶۵)

ای پیامبر مؤمنان را برای پیکار با کفار تشویق کن.

۸۷. یکی از وظایف مدیران، آن است که با حرف و عمل خود، زیردستان را در جهت نیل به اهداف تشویق و ترغیب نمایند.

مدیریت اقتضایی

الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ ... (انفال، ۶۶)

اکنون خداوند در امر جهاد، به شما تخفیف داد.

۸۸. در مدیریت، گاهی باید به دلیل تغییر شرایط و اقتضائات، آئین نامه‌ها تغییر کند و این امر با قاطعیت در مدیریت منافاتی ندارد.

تمرکز بر هدف

مَا كَانَ لِنَبِيِّ أَنْ يُكُونَ لَهُ أُسْرَى حَتَّى يَتَّخِذَ فِي الْأَرْضِ ... (انفال، ۶۷)

هیچ کسی حق اسیر گرفتن ندارد مگر بعد از آن که بر منطقه غلبه کامل پیدا کرد. (اسیر گرفتن، شما را از فتح و پیروزی دور نکند).

۸۹. در مدیریت، تمرکز بر هدف و دوری از تشتت، یک ضرورت برای نیل به اهداف است.

اجرای مقررات و انعطاف در امور

فَاقْتُلُوا الْمُشْرِكِينَ حَيْثُ وَجَدْتُمُوهُمْ وَخُذُوهُمْ وَأَحْضُرُوهُمْ وَأَعِدُّوا لَهُمْ كُلَّ مَرْصَدٍ فَإِنْ تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا
الزَّكَاةَ فَخَلُّوا سَبِيلَهُمْ... (توبه، ۵)

هنگامی که ماه‌های حرام سپری شد، مشرکان و دشمنان خدا را هر کجا یافتید بکشید یا دستگیر کنید یا در محاصره قرار دهید و از هر سو در کمین آنها باشید، پس اگر توبه کردند و مسلمان شدند آزادشان کنید.

۹۰. در مدیریت صحیح، هم تندی لازم است (خذوهم...)، هم نرمش و بخشش (خلوا سبیلهم)، این دو اصل همیشه باید در کنار هم باشند.

آرامش

ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ ... (توبه ۲۶)

سپس خداوند آرامش خود را بر پیامبرش و بر مؤمنان فرو فرستاد.

۹۱. آرامش و اطمینان، شرط تعقل صحیح است، زیرا که پریشانی و اضطراب باعث جلوگیری از تفکر و دقت و خلاقیت می‌شود. (در جبهه، پیامبر صلی الله علیه و آله نگران فرار مسلمین بود و مسلمانان نگران شکست، خداوند هر دو نگرانی را با لطف خود و فرستادن آرامش بر دل‌های ایشان برطرف کرد.)

توان اجرایی، پیامدهای تصمیم

يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ عَامِهِمْ هَذَا وَ إِنْ خِفْتُمْ عَيْلَةً فَسَوْفَ يُغْنِيكُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ ... (توبه، ۲۸)

ای مؤمنان! مشرکان، پلید و ناپاکند، پس بعد از این نباید به مسجد الحرام وارد شوند و به خاطر قطع رابطه داد و ستد، از فقر و تنگدستی نترسید که خداوند از فضل خویش شما را بی‌نیاز خواهد کرد.

۹۲. در اعلام برنامه‌ها، توجه به توان اجرایی و موقعیت خود ضروری است. (با آنکه مشرکان همیشه پلید و ناپاک بوده‌اند ولی چون در سال نهم مسلمانان قدرت اجرا پیدا کردند این موضوع اعلام شد.)

۹۳. در دستورات و آئین نامه‌ها، به تنش‌ها و پیامدهای آن توجه شود. (خداوند، پیامد قطع رابطه را که کسادى بازار و فقر است، تذکر می‌دهد و با قاطعیت می‌فرماید: نگران نباشید زیرا روزی دست خداست.)

حفظ شخصیت مدیران

عَفَا اللَّهُ عَنْكَ لِمَ أَذِنْتَ لَهُمْ حَتَّى يَتَّبِعِنَا لَكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَ تَعْلَمَ الْكَافِرِينَ (توبه، ۴۳)

ای پیامبر! خدا از تو درگذشت، چرا پیش از این که راستگویان را از دروغگویان بازشناسی، به ایشان اجازه مرخصی از جنگ دادی؟

۹۴. اگر خواستید مسؤولی را توبیخ کنید مواظب شخصیت او باشید که تخریب نشود زیرا اگر شخصیت وی تخریب شود دیگر نمی‌تواند مجموعه خود را اداره کند. چنانکه خداوند هنگام انتقاد، ابتدا جایگاه والای پیامبر و عفو و رحمت خودش را متذکر می‌شود سپس به بیان انتقاد می‌پردازد.

گزارش‌گیری

لَقَدْ ابْتِغَوْا الْفِتْنَةَ مِنْ قَبْلُ وَ قَلَّبُوا لَكَ الْأُمُورَ ... (توبه، ۴۸)

ای پیامبر! منافقان پیش از این هم دنبال فتنه‌گری بودند و مسایل را برای تو واژگون جلوه می‌دادند.

۹۵. مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند.

صلابت

وَ مِنْهُمْ مَنْ يَلْمِزُكَ فِي الصَّدَقَاتِ ... (توبه، ۵۸)

ای پیامبر! بعضی از منافقان در تقسیم صدقات به تو عیب می گیرند.

۹۶. مدیران نظام اسلامی نباید تحت تأثیر عیب جویی‌های منافقان و معاندان قرار گیرند، بلکه اگر روش درستی در پیش گرفته‌اند از هیچ چیز واهمه نداشته باشند.

تخصیص منابع

وَ لَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَ رَسُولُهُ ... (توبه، ۵۹)

در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنایم به پیامبر صلی الله علیه و آله اعتراض کرد، آیه نازل شد: اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آنها داده‌اند راضی می‌شدند خداوند از فضلش به آنها بیشتر عطا می‌فرمود.

۹۷. سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در صرف منابع مالی سازمان، از شئون مدیریت عالی سازمان است.

شنیدن سخنان دیگران

وَ مِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَ يَقُولُونَ هُوَ أذُنٌ ... (توبه ۶۱)

برخی از منافقان، پیامبر را آزار می‌دادند و می‌گفتند: او به حرف هر کس گوش می‌دهد.

۹۸. از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه‌هاست. (مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند.)

ثبت سوء سابقه

إِنَّكُمْ رَضِيتُمْ بِالْقُعُودِ أَوَّلَ مَرَّةٍ ... (توبه، ۸۳)

عده‌ای از منافقان نزد پیامبر آمده و گفتند: به ما اجازه جنگ با مشرکان بده. خداوند از طرف پیامبر پاسخ می‌دهد که: شما اهل جنگ و کارزار نیستید، بلکه فقط شعار می‌دهید و هرگز به جنگ نخواهید رفت، زیرا که در جنگ گذشته (جنگ تبوک)، به کمک سپاه اسلام نیامدید و در خانه‌هایتان ماندید.

۹۹. سوء سابقه افراد و تخلف از فرامین و دستورات سازمانی باید ثبت شود. (البته لازم نیست به مجرد یک تخلف، تنبیه صورت گیرد، ولی ثبت و ضبط آن لازم است).

عطوفت در روابط اقتصادی

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً ... وَ صَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَ اللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (توبه، ۱۰۳)

ای پیامبر! از اموال مؤمنان زکات بگیر ... بر آنان درود فرست و برایشان دعا کن زیرا دعای تو مایه آرامش آنان است.

۱۰۰. دریافت‌ها و پرداخت‌های مالی، باید همراه محبت و عطوفت باشد.

نگرش جامع

وَ مَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ... (توبه، ۱۲۲)

پس از نزول آیات جهاد و توبیخ کسانی که به جنگ نرفته بودند، همه می‌خواستند رهسپار جبهه شوند که خداوند متذکر شد: سزاوار نیست همه مؤمنان به جهاد روند و امور دیگر را تعطیل نمایند.

۱۰۱. در برنامه‌ریزی و مدیریت، جامع‌نگر باشیم تا توجه به مسأله‌ای سبب اخلال در مسایل دیگر نشود.

فازبندی

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ... (یونس، ۳)

پروردگار شما خدایی است که آسمان‌ها و زمین را در شش روز آفرید.

۱۰۲. اقدامات و برنامه‌ها باید زمانبندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی) انجام گردد، چنان که خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین چنین کرد.

تفویض اختیار و نظارت

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ (یونس، ۱۴)

سپس شما را در زمین، جانشینان ایشان قرار دادیم تا ببینیم شما چگونه عمل می‌کنید.

۱۰۳. هر مدیری که مسؤولیت می‌دهد، (جعلناکم خلائف... باید نظارت هم بکند. (لننظر)

آمادگی برای مخالفت‌ها

فَلَمَّا جَاءَهُمُ الْحَقُّ مِنْ عِنْدِنَا قَالُوا إِنَّ هَذَا لَسِحْرٌ مُبِينٌ (یونس، ۷۶)

هنگامی که از جانب ما حق به سراغشان آمد، گفتند: این سحر و جادو است.

۱۰۴. مدیران و رهبران باید بدانند که همواره گروهی با برنامه‌های آنان مخالفت می‌کنند.

صبر و استقامت

وَ اتَّبِعْ مَا يوحىٰ إِلَيْكَ وَ اصْبِرْ ... (یونس، ۱۰۹)

ای پیامبر! از آنچه بر تو وحی می‌شود، پیروی کن و پایدار باش.

۱۰۵. یکی از صفات مدیران و رهبران، صبر و استقامت است، زیرا که صبر، انسان را به شهد موفقیت می‌رساند.

پیشرفت اقتصادی

يَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يَرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَ يَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ... (هود، ۵۲)

حضرت هود خطاب به مردم گفت: ای قوم من! از پروردگارتان طلب آمرزش کنید و به سوی او بازگردید و توبه نمایید تا او از آسمان پی در پی بر شما باران و برکت بفرستد و نیرویی بر نیروی شما بیفزاید.

۱۰۶. در جهان بینی و نگاه دینی، یکی از راه‌های توسعه اقتصادی، دوری از نافرمانی خداوند و جبران گذشته است. تعبیر قرآن که می‌فرماید: (توبوا الیه یرسل السماء علیکم مدرارا) هم می‌تواند اثر معنوی توبه باشد، نظیر نماز باران که راهی برای نزول باران است و هم می‌تواند اثر طبیعی آن باشد، زیرا اگر مردم به پاکی و صداقت کسی مطمئن شوند، روابط خود را با او توسعه می‌دهند.

ایمان به هدف

فَلَا تَكُ فِي مِرْيَةٍ مِمَّا يَعْبُدُ هَؤُلَاءِ ... (هود، ۱۰۹)

ای پیامبر! به خاطر کفر مردم، در شک و تردید قرار نگیر.

۱۰۷. مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند.

استقامت همگانی، اعتدال

فَأَسْتَقِيمُ كَمَا أُمِرْتُ وَ مَنْ تَابَ مَعَكَ وَ لَا تَطْغَوْا ... (هود، ۱۱۲)

ای پیامبر! در راه خدا استوار باش و در برابر سختی‌ها مقاومت کن و پیروانت را نیز به این استقامت، امر کن و نیز از فرامین عدول نکن.

۱۰۸. در پایداری بر مشکلات، مدیر باید پیشگام و اسوه استقامت باشد.

۱۰۹. پایداری مدیران بدون همراهی سایرین، بی‌نتیجه است. (همه باید استقامت ورزند).

۱۱۰. مدیران و رهبران، باید در مسیر اعتدال حرکت کنند و از افراط و تفریط پرهیزند.

دانش استراتژیک

وَ كَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ... (یوسف، ۶)

خداوند حضرت یوسف را برگزید و به او علم تعبیر خواب و آگاهی از انجام امور را عطا فرمود.

۱۱۱. علوم کلیدی و دانش‌های استراتژیک را نباید به هر فردی آموخت، برای در اختیار گذاشتن اطلاعات مهم باید افراد را گزینش کرد.

گروه‌گرایی، برتری بر اساس لیاقت

إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ عُصْبَةٌ ... (یوسف، ۸)

برادران یوسف گفتند: یوسف و برادرش بنیامین نزد پدرمان از ما محبوب‌ترند، در حالی که ما گروهی نیرومند هستیم.

۱۱۲. تبعیض با تفاوت یکسان نیست. تبعیض، برتری دادن بدون دلیل است و تفاوت، برتری بر اساس لیاقت. لذا برتری دادن افراد بر اساس لیاقت‌هایشان در رده‌های مدیریتی، اصلی معقول و تأیید شده است.

۱۱۳. گروه‌گرایی، اگر بدون رهبری صحیح باشد و جهت‌گیری منفی و مخرب پیدا کند باید شدیداً کنترل شود، زیرا عوامل سقوط را سریع‌تر فراهم می‌کند. (برادران حضرت یوسف به همین دلیل دچار انحراف شدند و هنگامی که تحت نظارت و هدایت یوسف قرار گرفتند از اشتباهات خود بازگشتند.)

تقسیم کار

وَ جَاءَتْ سَيَّارَةٌ فَأَرْسَلُوا وَارِدَهُمْ ... (یوسف، ۱۹)

کاروانی از راه رسید و مأمور آب را فرستادند تا آب بیاورد.

۱۱۴. تقسیم کار یکی از اصول مدیریت و زندگی جمعی است. (کلمه «وارد» به معنی کسی است که مسئول آب آوردن است.)

ارتقا از قاعده هرم

عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ... (یوسف، ۲۱)

عزیز مصر به همسرش گفت: یوسف را به چشم برده نگاه نکن، امید است در آینده به ما سود برساند (در امور خانه، ما را کمک کند) یا او را به فرزندی بگیریم.

۱۱۵. تصمیم‌های مهم را پس از ارزیابی و به صورت مرحله‌ای اتخاذ کنید. (اول یوسف به عنوان کمک کار خانه و سپس به عنوان فرزند قرار داده شد).

۱۱۶. طی کردن هرم مدیریتی باید مرحله به مرحله صورت پذیرد. در انتخاب مدیران رده‌های بالاتر، از مدیران رده پایینی استفاده شود که پله‌های هرم را طی کرده‌اند.

توانایی رشد

كَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ... (یوسف، ۲۱)

و اینگونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم.

۱۱۷. هیچ‌گاه زیردستان را نباید دست کم گرفت، چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند. (یوسف برده، پادشاه شد).

ترفیع، شفاف سازی، وارستگی

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا وَ كَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (یوسف، ۲۲)

و چون یوسف به رشد و قوت رسید، به او حکم (نبوت) و علم دادیم و اینگونه پاداش نیکوکاران را می‌دهیم.

۱۱۸. ترفیع افراد باید در وقت خود صورت پذیرد، اگر زودتر باشد فرد به صلاحیت لازم نرسیده است و اگر دیرتر باشد انگیزش افراد را کاهش می‌دهد.

۱۱۹. دلیل عزل و نصب‌ها را برای دیگران باید بیان کرد تا فضای رقابت در سازمان حاکم شود؛ چنان که خداوند دلیل نصب یوسف را نیکوکار بودن او شمرده است.

۱۲۰. تنها علم و توان برای مسؤولیت‌پذیری کافی نیست، بلکه وارستگی و نیکوسیرتی نیز شرط است.
(المحسنین)

دقت در رفتار

وَ قَالَ نِسْوَةٌ فِي الْمَدِينَةِ امْرَأَةٌ الْعَزِيزُ تُرَاوِدُ فَتَاهَا ... (يوسف، ۳۰)

زنان شهر گفتند: همسر عزیز با غلامش مراوده داشته است.

۱۲۱. هر کس پست یا مسؤولیتی می‌گیرد، باید در رفتارهای خویش دقت زیادی داشته باشد چون اخبار مربوط به مسؤولین بسیار زود منتشر می‌شود.

مدیریت بحران، برنامه‌ریزی استراتژیک

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (يوسف، ۴۷)

یوسف گفت: هفت سال پی در پی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید.

۱۲۲. تشریح وضعیت بحران، از جمله وظایف مهم مدیریت بحران است و ارائه راه حل (طرح و برنامه) برای خروج از وضعیت بحرانی نیز از وظایف ایشان است.

۱۲۳. برنامه‌ریزی در تولید و صرفه‌جویی در مصرف برای ایجاد پشتوانه، یک ضرورت برای کشورهای در حال توسعه است.

۱۲۴. در برنامه‌ریزی و نظارت بر مصرف، سهم نسل آینده حفظ و مراعات شود.

۱۲۵. طرح‌ها باید به نحوی برنامه قابلیت عملی شدن داشته باشد. (بهترین راه ذخیره‌سازی گندم بدون سیلو و انبار، واگذار کردن گندم در خوشه‌اش بود تا دچار فساد زودرس نشود).

مشاوره تخصصی (اتاق فکر)

وَ قَالَ الْمَلِكُ اَنْتُنِي بِهٖ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ ... (یوسف، ۵۰)

هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند تا در مورد خواب سؤال کند.

۱۲۶. در شرایط بحرانی سازمان، برای حل معضلات و مسائل از مشاوران و نخبگان باید بهره برد. یکی از راهکارهای عملی آن راهاندازی اتاقهای فکر در هر سازمان است.

ویژگی‌های مشاوران

وَ قَالَ الْمَلِكُ اَنْتُنِي بِهٖ اَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ (یوسف، ۵۴)

پادشاه گفت: یوسف را نزد من آورید تا او را مشاور مخصوص خود قرار دهم. پس هنگامی که با او گفتگو نمود، گفت: تو امروز نزد ما فردی بزرگ و امین هستی.

۱۲۷. برای اعطای مسؤولیت‌های بسیار مهم، گاه لازم است مدیر عالی خود وارد گزینش شود.

۱۲۸. برای تصدّی پست‌های مهم و کلیدی، علاوه بر تدبیر و کاردانی، محبوبیت و مقبولیت نیز بسیار مهم است. (یوسف در اثر عفت، تدبیر، تعبیر خواب و بزرگواری، محبوبیت خاصی پیدا کرد، لذا عزیز مصر گفت: او مشاور خودم باشد.)

۱۲۹. مشاورین باید اهل تقوی، تدبیر و امانت‌دار باشند. (مکین امین)

۱۳۰. مدیران در سپردن مسؤولیت‌ها به افراد امین نباید تعلل کنند.

توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان

قَالَ اجْعَلْنِي عَلٰی خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (یوسف، ۵۵)

یوسف گفت: مرا بر خزانه‌داری این سرزمین بگمار، که من امانت‌دار و دانا هستم.

۱۳۱. در بکارگیری افراد لایق، علاقه شخصی افراد باید در نظر گرفته شود. (یوسف خود علاقمند بود که خزانهدار گردد.)

۱۳۲. وقتی در کاری مهارت دارید، با اعتماد به نفس آن را بپذیرید.

۱۳۳. در هر موقعیتی که فرد قرار دارد باید به نظرات سایرین و مشاوران امین توجه داشته باشد. (پیشنهاد یوسف پذیرفته شد.)

خلاقیت، ریسک پذیری

وَ قَالَ لِفِتْيَانِهِ اجْعَلُوا بِضَاعَتَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَىٰ أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (یوسف، ۶۲)

حضرت یوسف به غلامان خود گفت: آنچه را به عنوان بهای گندم پرداخته‌اند در بارهایشان بگذارید تا هنگامی که به خانه خود برمی‌گردند و بارها را می‌کشایند آن را بازشناسند و (به امید تکرار دوباره این اتفاق) به مصر بازگردند.

۱۳۴. مدیران و رهبران باید از طرح‌های ابتکاری استفاده نمایند. در هر موقعیت و شرایطی بکارگیری قوه خلاقیت باعث ایجاد نوآوری و ابتکار در روش می‌گردد.

۱۳۵. برای اجرایی کردن طرح‌ها، گمان و ظن قوی برای رسیدن به مطلوب کافی است و نباید دست روی دست گذاشت تا یقین کامل شود. (ریسک‌پذیری لازم است، چنان که یوسف گفت: (لعلهم يرجعون) شاید بازگردند.)

توجه به سابقه افراد

قَالَ هَلْ آمَنُكُمْ عَلَيْهِ إِلَّا كَمَا آمَنُكُمْ عَلَىٰ أَخِيهِ مِنْ قَبْلُ ... (یوسف، ۶۴)

هنگامی که پسران یعقوب از پدرشان خواستند برادر یوسف (بنیامین) را همراه خود به مصر ببرند، یعقوب گفت: آیا شما را بر او امین بدانم؟ همان‌گونه که نسبت به برادرش یوسف به شما اطمینان کردم؟!

۱۳۶. اعتماد سریع به افراد بد سابقه در سپردن مسؤلیت، جایز نیست.

احتمالات در برنامه‌ریزی

لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَ ادْخُلُوا مِنْ ابوابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَ مَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ... (یوسف، ۶۷)

یعقوب به پسرانش گفت: از یک در وارد نشوید، بلکه از دروازه‌های مختلف وارد مصر شوید و سپس گفت: با این حال نمی‌توان مقدرات خدا را تغییر داد.

۱۳۷. در برنامه‌ریزی، راه‌های مختلف رسیدن به هدف را بررسی و تجزیه کنید.

۱۳۸. علاوه بر برنامه‌ریزی، احتساب احتمالات لازم است. (یعقوب علاوه بر چاره‌اندیشی، ذکر می‌کند که ممکن است هدفم برآورده نشود.)

تکرار تخلفات

وَ قَضَيْنَا إِلَىٰ بَنِي إِسْرَائِيلَ فِي الْكِتَابِ لُتْفُسِدَنَّ فِي الْأَرْضِ مَرَّتَيْنِ وَ لَتَعْلُنَّ عُلُوًّا كَبِيرًا (اسراء، ۴)

در کتاب تورات، به بنی‌اسرائیل هشدار داده شد که شما دو بار در زمین فساد می‌کنید و برتری‌جویی خواهید کرد.

۱۳۹. مدیران بایستی توجه داشته باشند که انحرافات و فسادهایی که در سازمان تکرار می‌شوند، خطرناک‌تر است، مخصوصاً اگر گروهی قصد جایگزینی منافع خود به جای مصالح سازمان را داشته باشند زیرا که در این راه مکرراً دچار انحراف و فساد خواهند شد.

اقتدار مدیریت

بَعَثْنَا عَلَيْكُمْ عِبَادًا لَنَا أُولَىٰ بَأْسٍ شَدِيدٍ فَجَاسُوا خِلَالَ الدِّيَارِ ... (اسراء، ۵)

پس از این که قوم بنی‌اسرائیل مرتکب اولین فساد شونده، خدای متعال این‌گونه وعده داده است که گروهی از بندگان توانا و سلحشور را برانگیزد تا با یافتن فتنه‌گران به سرکوب آنها پردازند.

۱۴۰. مدیران سازمان باید قدرت لازم برای کنار گذاردن کسانی که علیه اهداف سازمان فساد و فتنه می‌کنند، را داشته باشند تا در موقع لزوم با اعمال قدرت، اهداف سازمان را حفظ نموده و سازمان را از خطر آشوبگران نجات دهند.

سرمایه و نیروی انسانی

وَ أَمَدَدْنَاكُمْ بِأَمْوَالٍ وَ بَنِينَ وَ جَعَلْنَاكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا (اسراء، ۶)

خداوند خطاب به مؤمنان می‌فرماید: ما شما را با اموال و فرزندان کمک کردیم تا بر دشمنان پیروز شوید.

۱۴۱. سرمایه و نیروی انسانی دو عامل مهم و تأثیرگذار و قدرت آفرین برای مدیران است که بکارگیری ترکیب مؤثر و کارآمدی از آن دو منبع، موجبات موفقیت را فراهم می‌آورد.

نظریه سیستمی

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَ إِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ... (اسراء، ۷)

اگر نیکی کنید به خود کرده‌اید و اگر بدی کنید باز هم به خود بدی کرده‌اید.

۱۴۲. مدیران در ارتباطات و تعاملات خود با نیروها و زیرمجموعه‌ها، این فرهنگ و باور را در آنان به وجود آورند که آثار رشد یا پیامدهای شکست تشکیلات، متعلق به خود آنان است.

فرهنگ رحمت

عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يَرْحَمَكُمْ وَ إِنْ عُدْتُمْ عُدْنَا ... (اسراء، ۸)

امید است که خدا بر شما رحم کند و اگر دوباره نقض پیمان کرده و به فساد برگردید، خدا نیز برخواهد گشت و عذاب می‌فرستد.

۱۴۳. شایسته است رهبران و مدیران فرهنگ رحمت را به عنوان فرهنگ و باور غالب در سازمان حاکم کنند گرچه هشدار و تهدید به عنوان ابزاری برای تنبیه متخلفانی که تخلفات خود را تکرار می کنند، مورد استفاده قرار می گیرد.

میانه روی در هزینه

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا (اسراء، ۲۹)

نه آنقدر سخت گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دلباز که همه چیز را انفاق کنی و چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت خورده به کنجی نشینی.

۱۴۴. در جبران خدمات کارکنان و نیروهای تحت امر، باید اعتدال داشت، نه آنقدر که ایشان در مضیقه قرار گیرند و مایوس و ناراضی شوند و نه آنقدر بذل و بخشش که به ورشکستگی و شرمندگی مدیر و سازمان کشیده شود.

جاذبه تخلفات

وَلَا تَقْرَبُوا الزَّوْجَ إِنَّهُ كَانَ فَاحِشَةً وَسَاءَ سَبِيلًا (اسراء، ۳۲)

به زنا، حتی نزدیک نشوید که راه زشت و کار بدی است.

۱۴۵. جاذبه برخی خلافها آنقدر زیاد است که حتی از نزدیک شدن به آنها نهی شده است. لذا باید فرهنگ سازمانی و فضای غالب به گونه ای فراهم باشد که کمترین حدی برای اینگونه جاذبه های نامشروع وجود نداشته باشد.

درستکاری

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (اسراء، ۳۵)

و چون داد و ستد کنید، پیمانۀ را کامل دهید و با ترازوی درست وزن کنید، که این بهتر و سرانجامش نیکوتر است.

۱۴۶. سازمان‌هایی که با معاملات تجاری رابطه دارند، باید درستکاری، وفای به قرارداد، امانتداری و دقت در معاملات را از یاد نبرند و این اصل، در سازمان به عنوان ارزش و فرهنگ درآید زیرا موجب جذب مشتری برای کسب سود بلندمدت می‌شود.

شایعه

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا (اسراء، ۳۶)

و از آنچه نسبت به آن علم نداری پیروی مکن، همانا گوش و چشم و دل، همگی مورد بازخواست قرار خواهند گرفت.

۱۴۷. کارکنان و اعضای سازمان باید از موضوعاتی که به صورت شایعه در سازمان پخش می‌شود اجتناب کنند.

یادآوری اهداف

وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِي هَذَا الْقُرْآنِ لِيَذَّكَّرُوا ... (اسراء، ۴۱)

ما در این قرآن حقایق را به شکل‌های مختلف بیان کردیم تا پند بگیرند.

۱۴۸. مدیران باید با بیان جذاب و استفاده از روش‌های مختلف و متنوع، به گونه‌ای که کارکنان احساس خستگی نکنند، پیوسته اهداف و رسالتها را تذکر دهند.

لغزش مدیران عالی

إِذَا لَادَقْنَاكَ ضِعْفَ الْحَيَاةِ وَضِعْفَ الْمَمَاتِ ... (اسراء، ۷۵)

خداوند، به رسولش می‌فرماید: اگر گرفتار لغزش می‌شدی، در دنیا و آخرت عذابی دوچندان در انتظارت بود.

۱۴۹. مدیران و رهبران سازمان هر چه در سطوح بالاتری قرار گیرند، مسؤولیت بیشتری دارند و کمترین لغزش آنان موجب خسارت‌های سنگینی می‌شود. لذا باید ساز و کاری اجرا نمود که برای تخلفات مسؤولین جریمه سنگین‌تری وضع شود تا هم عبرتی برای دیگران باشد و هم از نفوذ فساد در سطوح بالای سازمان جلوگیری نمود.

فرهنگ سازمانی

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ... (اسراء، ۸۴)

بگو: هر کس بر ساختار و خلق و خوی خویش عمل می‌کند.

۱۵۰. رفتار سازمانی ریشه در عادات سازمانی دارد، لذا باید از عادات و رسوم نادرستی که در فرهنگ سازمان و فرهنگ فردی اعضا رخنه می‌کند، جلوگیری کرد تا این فضای نادرست که به عنوان تهدیدی جدی برای رشد مطرح است، در رفتار عملی کارکنان جلوه گر نشود.

۱۵۱. برای موفقیت بیشتر، باید روی افراد از کودکی و نوجوانی کار کرد تا خوبیها در آنان نهادینه شود که در این صورت رفتارهای صحیح طبق خلق و خوی ایشان صورت می‌گیرد.

دفع تهدیدها

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَ يُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ ... (كهف، ۲)

قرآن، کتابی استوار است تا عذاب شدید را هشدار دهد و به مؤمنان بشارت دهد.

۱۵۲. دفع ضرر، مهم‌تر از جلب منفعت است. لذا سازمان‌ها باید در اولویت‌بندی بین دفع ضررهای احتمالی که به سازمان وارد می‌شود و منافی که ناشی از انجام تصمیم و اقدامی در سازمان است، ابتدا به دفع ضرر پردازند. (پیشی گرفتن هشدار عذاب بر بشارت، تبیین کننده این معناست.)

کیفیت کار

لِنَبِّئُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا (کهف، ۷)

ما انسانها را می‌آزماییم تا مشخص شود، که کدامشان بهتر و نیکوتر عمل می‌کنند.

۱۵۳. آنچه که باید در سازمان، در مورد عملکرد افراد، معیار و اصل باشد، کیفیت و بازدهی کار آنهاست، نه مقدار و کمیت آن.

دوری از وعده‌دادن

وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا (کهف، ۲۳)

درباره هیچ چیز و هیچ کار، نگو که من حتماً آن را فردا انجام می‌دهم.

۱۵۴. مدیران و رهبران سازمان باید به این نکته توجه کنند که فراهم کردن امکانات و مقدمات انجام برنامه‌ها، تضمین‌کننده قطعیت اقدامات نیست، چون عوامل و متغیرهای دیگری وجود دارند که به راحتی می‌توانند شرایط را به گونه‌ای دیگر رقم بزنند.

دفع افسد به فاسد

أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدْتُ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا (کهف، ۷۹)

حضرت خضر به حضرت موسی گفت: آن کشتی متعلق به چند یتیم است، آن را معیوب کردم زیرا پادشاهی در کمین بود که کشتی‌های سالم را غصب می‌کرد.

۱۵۵. یکی از نکاتی که مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات خود باید لحاظ کنند دفع افسد به فاسد و ترجیح اهم بر مهم است. (داشتن کشتی معیوب بهتر از نداشتن آن است).

نیازسنجی

فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (کهف، ۹۴)

مردم به ذوالقرنین گفتند: آیا حاضری که ما هزینه‌ای (پولی) به تو بدهیم تا بین ما و یاجوج و ماجوج، سدّی ایجاد کنی که در امنیت باشیم؟

۱۵۶. مردم در جایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که نسبت به آن احساس نیاز کنند، مخصوصاً اگر نیازهای اساسی باشد. لذا سازمان‌ها باید به دنبال کارهایی باشند که در پی برآوردن نیازهای مردم باشد و از این طریق سرمایه‌های آنها را برای انجام برنامه‌ها به کار گیرند.

نام‌گذاری پروژه‌ها

یا زَكَرِيَّا إِنَّا نُبَشِّرُكَ بِغُلَامٍ اسْمُهُ يَحْيَىٰ ... (مریم، ۷)

ای زکریا! تو را به پسری بشارت می‌دهیم که نامش یحیی است.

۱۵۷. مدیران، نامگذاری طرح‌ها، پروژه‌ها و محصولات را ساده‌نگیرند، زیرا نام نشانه‌اهداف، رسالت، مأموریت و فرهنگ سازمان است.

مسئولیت خانوادگی

وَكَانَ يَأْمُرُ أَهْلَهُ بِالصَّلَاةِ وَالزَّكَاةِ ... (مریم، ۵۵)

اسماعیل، همواره خاندان خود را به نماز و زکات امر می‌کرد.

۱۵۸. مدیران و رهبران سازمان‌ها و کسانی که مسئولیت‌های سنگین اجتماعی دارند نباید از خانواده خود غافل شوند، بلکه باید علاوه بر مسئولیت اجتماعی، به مسئولیت خود در خانواده نیز پردازند.

تخلف از فرمان جانشین

فَرَجَعَ مُوسَىٰ إِلَىٰ قَوْمِهِ غَضْبَانَ أَسِفًا قَالَ يَا قَوْمِ أَلَمْ يَعِدْكُمْ رَبُّكُمْ وَعَدًّا حَسَنًا... فَأَخْلَفْتُم مَّوْعِدِي (طه، ۸۶)

حضرت موسی پس از شنیدن خبر نافرمانی قومش از هارون، به سرعت و با عصبانیت به سوی بنی اسرائیل بازگشت و فرمود: آیا پروردگارتان به شما وعده جزای نیک نداد؟! پس چرا از وعده ای که با من داشتید تخلف کردید.

۱۵۹. تخلف از فرامین جانشین، تخلف از خود مدیر است. (حضرت موسی به کسانی که از فرمان جانشینش (هارون) تخلف کردند، گفت: شما از من تخلف کردید.)

پیامد تصمیم، انسجام سازمانی

إِنِّي خَشِيتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَائِيلَ ... (طه، ۹۴)

هارون در جواب حضرت موسی که وی را به کم کاری متهم کرده بود، فرمود: من ترسیدم که بگویی: بین بنی اسرائیل تفرقه انداخته‌ای، به همین جهت در مقابل انحراف ایشان سکوت کردم.

۱۶۰. در اتخاذ تصمیمات باید به عوارض و پیامدهای آن توجه کرد و این نکته را مدّ نظر قرار داد که حفظ وحدت و انسجام سازمان، مهم‌تر از توجه به مسائل دیگر است.

شیوه توبیخ

وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ (حج، ۸)

بعضی از مردم بدون دانش درباره خدا خرده می‌گیرند.

۱۶۱. مدیران نباید به دلیل اشتباه برخی از افراد سازمان، همه را توبیخ کنند. (چنانکه خداوند از لفظ بعضی در آن آیه استفاده نمود.)

درخواست‌های نابجا

يَسْتَعْجِلُونَكَ بِالْعَذَابِ وَلَنْ يُخْلِفَ اللَّهُ وَعْدَهُ ... (حج، ۴۷)

ای پیامبر! کفار تعجیل عذاب را از تو می‌خواهند، در حالی که خداوند هرگز از وعده خود تخلف نمی‌کند. (نه یک لحظه دیرتر و نه زودتر، عذاب واقع نمی‌شود).

۱۶۲. تقاضاهای عجولانه و نابجا، گرچه به صورت گروهی و مکرر باشد، نباید مدیران را وادار به عمل غیرحکیمانه کند. در قرآن بارها از شتابزدگی و درخواست‌های نابجای منحرفان سخن به میان آمده که خداوند به پیامبرش می‌فرماید: این درخواست‌های نابجا در برنامه‌ریزی حکیمانه الهی تأثیر نمی‌گذارد.

طرح و برنامه

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ وَلَا نَبِيٍّ إِلَّا إِذَا تَمَّتْ... (حج، ۵۲)

همه پیامبران الهی، برای پیشبرد اهداف خود، آرزوهایی در ذهن داشتند.

۱۶۳. مدیران باید برای انجام اهداف و پیاده‌سازی وظایف خود، طرح و برنامه داشته باشند.

شروع اصلاحات

ثُمَّ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ وَ أَخَاهُ هَارُونَ... (۴۵) إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَ مَلَائِهِ... (مؤمنون، ۴۶)

موسی و برادرش هارون را به سوی فرعون و درباریانش فرستادیم تا او را به دین الهی دعوت کنند.

۱۶۴. برای آغاز اصلاح در امور، باید به سراغ سرچشمه‌های فساد رفت.

وحدت مدیریت

وَمَا كَانَ مَعَهُ مِنْ إِلَهٍ... (مؤمنون، ۹۱)

هیچ کسی، شریک خدا نیست.

۱۶۵. وحدت مدیریت و فرماندهی، یکی از نکات اصلی موفقیت در مدیریت اسلامی است. (هر فرد در سازمان

باید تنها یک رئیس مستقیم داشته باشد).

تنبيه و عبرت

وَلْيَشْهَدْ عَذَابَهُمَا طَائِفَةٌ مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ (نور، ۲)

در هنگام اجرای حدّ بر زن و مردی که مرتکب گناه اخلاقی شده‌اند، عده‌ای از مردم حضور داشته باشند و کیفر آنها را مشاهده کنند.

۱۶۶. مجازات متخلفان در سازمان باید به گونه‌ای باشد که دیگران از آن عبرت گیرند، زیرا مجازات، علاوه بر تنبيه فرد متخلف، هدف تربیتی سازمانی و عمومی را نیز به دنبال دارد.

تنبيه، متناسب با تخلف

وَالَّذِي تَوَلَّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ (نور، ۱۱)

کسی که در انجام گناه نقش اصلی را ایفا کرده است، عذاب بزرگ و مجازات سنگینی در انتظارش است.

۱۶۷. تنبيه و توبیخ باید متناسب با میزان نقش افراد در تخلف باشد. کسی که نقش محوری داشته است قطعاً مجازات بیشتری نسبت به دیگران خواهد داشت.

تخریب شخصیت مدیران

إِنَّ الَّذِينَ يَجْبُونَ أَنْ تُشِيعَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ آمَنُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ... (نور، ۱۹)

کسانی که به دنبال بی آبرو کردن مؤمنان هستند، عذابی دردناک خواهند داشت.

۱۶۸. تخریب اهل ایمان به خصوص مدیران و مسؤولان، امری است که باید به شدت با آن برخورد شود و عوامل آن، مجازات سختی شوند.

نماز در اداره

رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ ... (نور، ۳۷)

بندگان خوب خدا کسانی هستند که تجارت و کارهای روزانه آنها را از یاد خدا و برپاداشتن نماز غافل نمی‌کند.

۱۶۹. مدیران نظام اسلامی باید در هنگام اذان، برای اقامه نماز قیام نمایند و انجام کار اداری مانع اقامه نماز نشود.

اجازه از مافوق

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ ... لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّىٰ يَسْتَأْذِنُوهُ ... فَإِذَا اسْتَأْذِنُوكَ لِيَعْضَ شَأْنِهِمْ فَأَذَنَ لِمَنْ شِئْتَ مِنْهُمْ ... (نور، ۶۲)

مؤمنان واقعی کسانی هستند که ... بدون اجازه او از مجلس بیرون نمی‌روند. پس ای پیامبر، اگر کسی از تو اجازه خواست که به کارهای شخصی خود پردازد، هر که را خواستی اجازه بده.

۱۷۰. افراد و کارکنان سازمان، برای گرفتن مرخصی (و انجام کارهای شخصی)، باید مقام مافوق را در جریان قرار دهند تا به فرآیند کارهای سازمان لطمه وارد نشود.

۱۷۱. مدیران می‌توانند با درخواست مرخصی کارکنان موافقت کنند و می‌توانند برای رعایت مصلحتی بالاتر، موافقت نکنند.

آموزش کارکنان

لِنُبَيِّنَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلًا (فرقان، ۳۲)

خداوند در جواب کسانی که می‌گفتند: چرا قرآن یکباره نازل نمی‌شود و آیه به آیه فرود می‌آید، می‌فرماید: قرآن را به تدریج نازل کردیم تا این ارتباط دایمی باعث دلگرمی پیامبر شود.

۱۷۲. آموزش کارکنان باید مرحله به مرحله و به تدریج پیگیری شود.

۱۷۳. یکی از وظایف مدیران ارشد، دلگرم کردن و اطمینان بخشیدن به مدیران رده‌های پایین‌تر است.

وَ يَضِيقُ صَدْرِي وَ لَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ (۱۳) ... فَادْهَبَا بِآيَاتِنَا إِنَّا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ (شعرا، ۱۵)

موسی به خداوند گفت: سینه‌ام تنگ می‌گردد و زبانم باز نمی‌شود، پس هارون را نیز رسالت بده تا مرا یاری کند. خداوند فرمود: تو و هارون همراه با معجزات حرکت کنید و به سراغ فرعون بروید که ما با شما هستیم و به گفتگوهای شما شنوا و آگاهیم.

۱۷۴. ظرفیت افراد متفاوت است، جز خداوند همه افراد محدودیت دارند و ممکن است در شرایطی گرفتار فشارهایی شوند. (موسی به خدا گفت: سینه‌ام تنگ شده است.) رهبری و مدیریت به سعه صدر نیاز دارد.

۱۷۵. به هنگام پذیرش مسؤلیت لازم است مدیر نقاط ضعف خود را بیان کند و صراحت و صداقت به خرج دهد.

۱۷۶. در بعضی مأموریت‌ها و کارها، فعالیت تیمی لازم است تا هدف محقق شود.

۱۷۷. مدیران و رهبران باید ضعف‌هایشان را با بکارگیری دیگران، جبران کنند.

۱۷۸. مدیران و افراد سازمان باید انسان‌های شایسته دیگر را برای تصدی مسؤلیت‌ها معرفی نمایند.

۱۷۹. برای مبارزه با مشکلات، باید به سراغ سرچشمه‌ها رفت. شناسایی سرچشمه‌ها همیشه کار آسانی نیست و نیاز به دقت و توجه زیاد دارد.

۱۸۰. آگاهی دقیق و لحظه به لحظه مدیران از مأموریت‌های مهم یک ضرورت است، چنان‌که حضرت حق به حضرت موسی می‌فرماید: ما گفتگوهای شما را می‌شنویم.

تعهد و تخصص

يَا تُوكَ بِكُلِّ سَحَابٍ عَلِيمٍ (شعرا، ۳۷)

وزرا و مشاورین به فرعون گفتند: ساحران و جادوگران را از سراسر مصر دعوت کن تا با موسی مبارزه کنند. ۱۸۱. اگر متخصصین، متعهد نباشند در خدمت فرعون‌ها در می‌آیند. یکی از شرایط مهم انتصاب‌ها باید تعهد در کنار تخصص باشد.

ابلاغ دستورات

إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (شعرا، ۱۰۷)

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به مردم می‌فرماید: من برای شما پیامبری امین بوده و کلام خدا را بدون کم و زیاد به شما رسانده‌ام.

۱۸۲. مجرای اطلاع رسانی دستورات و ابلاغ‌ها و آیین نامه‌ها (مدیریت اداری سازمان‌ها) باید امین و امانت دار باشد تا در فرایند ابلاغ دستورات، انحراف و نقصی پیش نیاید و محتوای آن تغییر نکند.

دوری از اسراف

وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ (شعرا، ۱۵۱)

ای مؤمنان، از اسرافکاران فرمان نبرید.

۱۸۳. کسانی که اهل اسراف هستند نباید در مناصب مدیریتی قرار بگیرند. حیف و میل کردن منابع سازمان و تجمل‌گرایی، عامل مرگ زودرس در چرخه عمر سازمان‌هاست. به ویژه اگر سازمان دولتی باشد، اسراف بیت المال از گناهان کبیره می‌باشد.

شفاف سازی انتظارات

وَمَا أَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ إِلَّا لَهَا مُنْذِرُونَ (شعرا، ۲۰۸)

ما مردم هیچ منطقه ای را هلاک نکردیم مگر آنکه آنها را هشدار دادیم.

۱۸۴. قبل از اعمال سیستم تنبیه، باید تخلفات و مجازات آنها به طور کامل بیان شود.

فروتنی با زیردستان

وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (شعرا، ۲۱۵)

ای پیامبر! با مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند متواضع باش.

۱۸۵. رفتار مدیران با زیردستان باید متواضعانه باشد، البته تواضع به معنای کنار گذاشتن قاطعیت نیست، بلکه ضمن قاطع بودن در تصمیم‌گیری، باید برخوردی متواضعانه و مؤدبانه داشت.

نظم، بسیج منابع

وَ حُسْرٍ لِّسَلِيمَانَ جُنُودَهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يَوْمَئِذٍ يُرْعَوْنَ (نمل، ۱۷)

سپاهیان سلیمان، از جن‌وانس و پرنده، همه گرد آمدند، و به دستور سلیمان، به صف شدند.

۱۸۶. مدیریت سازمان باید دارای نظم ساختاری و اجرایی باشد. (هم در تعریف فرآیندها و هم در اجرا باید اصل نظم رعایت شود).

۱۸۷. در نیل به اهداف، باید از تمام امکانات و منابع بهره گرفت. (چنان که سلیمان از جن و انس و پرنده برای اداره حکومت استفاده می‌کرد).

مأموریت کارکنان، گزارش‌گیری

وَ تَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْيَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (۲۰) لَأَعَذَّبَنَّكَ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّكَ بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (۲۱) فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَ جِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ (نمل، ۲۲)

حضرت سلیمان جوایای حال‌دهد شد و گفت: چرا هدهد حضور ندارد؟ اگر دلیلی موجه برای غیبتش نداشته باشد، او را کیفری سخت خواهم داد. پس دیری نپایید که هدهد آمد و گفت: از چیزی آگاهی یافتم که تو از آن اطلاع نداری، برای تو از منطقه سبا گزارشی مهم و درست آورده‌ام.

۱۸۸. تفقد از زیردستان و بازدید از کار آنان در انگیزش سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند و باعث دلگرمی کارکنان می‌گردد.

۱۸۹. بازدید حضوری، یکی از روش‌های لازم در نظارت و بازرسی است.

۱۹۰. تسلط علمی بر وظیفه افراد سازمان از جمله شرایط لازم برای مدیران است. (به خصوص در سطح مدیریت اجرایی و عملیاتی)

۱۹۱. نظارت دقیق بر حضور و غیاب نیروها و بررسی حضور مؤثر یا غیر مؤثر ایشان در فرآیند انجام کار، از جمله وظایف مدیران است که باید به افراد مطمئن یا روش‌های کم خطا، تفویض گردد.

۱۹۲. در بروز تخلفات، باید دلایل و توجیهات فرد متخلف شنیده شود، چرا که ممکن است دلیل موجهی وجود داشته باشد.

۱۹۳. در برابر متخلفین که عذر موجه برای کار خود ندارند باید قاطع برخورد نمود.

۱۹۴. گزارش باید از منابع امین و مطمئن کسب شود، گزارش درست و به دور از اغراق، می‌تواند تصمیم ساز باشد.

۱۹۵. گوش دادن به سخنان کارکنان لازم است و ای بسا که نکات حایز اهمیت برای سازمان، دربرداشته باشد.

۱۹۶. ماموریت رفتن افراد سازمان باید با دستور مدیر ارشد سازمان باشد و ترک پست به بهانه ماموریت، بدون اجازه مدیر مافوق دلیل موجهی برای آن نیست.

رشوه و ارتشاء

فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَ تُمِدُّونَنِ بِمَالٍ ... (نمل، ۳۶)

چون بیک حامل هدایا از طرف ملکه سبا آمد، سلیمان گفت: آیا برای من هدیه می‌آورید تا از انحراف شما چشم‌پوشم.

۱۹۷. مدیران نظام اسلامی باید با هوشیاری از مظاهر نهان و آشکار رشوه‌پرهیزند و بدانند که بسیاری از هدایای افراد، ممکن است به خاطر بهره‌گیری و سوء استفاده در شرایط دیگر باشد.

ایجاد رقابت، سرعت انجام کار

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوا أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (۳۸) قَالَ عِفْرِيْتُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِي أَمِينٌ (۳۹) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ... (نمل، ۴۰)

سلیمان به نیروهای خود گفت: کدام یک از شما می‌تواند تخت پادشاهی ملکه سبا را قبل از آمدن او، در این مکان حاضر کند؟

یکی از جنیان پیش آمد و گفت: من این کار را انجام می‌دهم پیش از این که از جای بلند شوی و من قطعاً در انجام این کار هم قدرت دارم و هم مورد اعتمادم.

اما یکی از کسانی که از علم الهی بهره‌ای داشت گفت: من آن را قبل از آن که پلک بر هم بزنی می‌آورم. (در یک چشم بر هم زدن)

۱۹۸. یکی از وظایف مدیران در راستای حفظ نشاط اجتماعی سازمان و زمینه‌سازی برای شکوفایی استعدادها کارکنان، فراهم‌سازی میدان رقابت سالم بین ایشان است.

۱۹۹. سرعت در انجام مأموریت، قدرت و توانایی بر انجام کامل مأموریت و امین بودن در بکارگیری روش صحیح و درست در انجام مأموریت، سه شرط اساسی برای واگذاری مأموریت‌ها است.

۲۰۰. بیان توانایی‌ها، در صورتی که موجب فخر فروشی نباشد، لازم است تا بهترها از خوب‌ها بازشناخته شوند و کارها به دست اهل آن و متخصصین واگذار گردد.

نفع مخاطبان

هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ أَهْلِ بَيْتٍ يَكْفُلُونَهُ لَكُمْ وَهُمْ لَهُ نَاصِحُونَ (قصص، ۱۲)

خواهر موسی که ماموران فرعون را در جستجوی دایه‌ای برای موسی دید، به آنان گفت: آیا می‌خواهید شما را به خانواده‌ای راهنمایی کنم که سرپرستی او را برای شما بپذیرند و برای او خیرخواه باشند؟

۲۰۱. در ارائه طرح‌های اصلاحی و پیشنهادها، به گونه‌ای عمل شود که مخاطبان، خود را در زمره ذی‌نفعان آن طرح‌ها بدانند. (یکفلونه لکم)

سوءاستفاده از موقعیت

وَ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمْ امْرَأَتَيْنِ ... (قصص، ۲۳)

وقتی موسی به چاه آب رسید، مردانی را دید که در حال سیراب کردن چهارپایان خود هستند و دختران حضرت شعیب در کناری منتظرند تا اطراف چاه خلوت شود.

۲۰۲. سوء استفاده از مقام و موقعیت اجتماعی برای همگان ناشایست است و این نکته به دلیل حساسیت پست‌های کلیدی، مهم‌تر می‌باشد. (دختران شعیب در کناری منتظر بودند و به اسم دختر پیغمبر بودن دیگران را کنار نزدند.)

مشاوره با افراد خبره

وَ قَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ ... (قصص، ۲۵)

حضرت موسی، سرگذشت خود را به طور کامل برای حضرت شعیب بازگو کرد.

۲۰۳. مدیران باید مشکلات کاری خود را برای متخصصین و مشاورین اهل فن و اهل تحلیل، بیان کنند تا راه چاره مناسب پیدا نمایند.

آزمایش طرح‌ها

وَ أَنْ أَلْقِيَ عَصَاكَ ... (قصص، ۳۱)

خداوند، قبل از مواجه شدن حضرت موسی با فرعون، تبدیل عصا به اژدها را به او نشان می‌دهد، پس فرمود: ای موسی عصایت را بیفکن.

۲۰۴. برای انجام پروژه‌های بزرگ، باید آن را در محیط فرضی یا مجازی مورد آزمایش قرار داد. از مصادیق این شیوه، شبیه‌سازی را می‌توان نام برد.

پیش‌بینی مشکلات

قَالَ رَبِّ إِنِّي قَتَلْتُ مِنْهُمْ نَفْسًا فَأَخَافُ أَنْ يُقْتَلُونِ (قصص، ۳۳)

بعد از فرمان خدا به موسی، جهت رفتن نزد فرعون، موسی در بیان مشکلات کار می‌گوید: پروردگارا من یکی از فرعونیان را کشته‌ام، پس می‌ترسم که مرا (به قصاص او) به قتل رسانند.

۲۰۵. در پذیرش مسؤلیت‌ها، شایسته است موانع و مشکلات قابل پیش‌بینی با مدیر مافوق مطرح و ارزیابی شود.

معیار لیاقت

وَ أَخِي هَارُونَ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ... (قصص، ۳۴)

موسی گفت: خدایا! برادرم هارون را که بیانش از من شیواتر است، همراه با من بفرست.

۲۰۶. لازم نیست مدیران در همه جهات و تخصص‌ها برترین باشند، بلکه باید من حیث المجموع لایق باشند. (با اینکه موسی پیامبر اولی العزم است ولی سخنگویی هارون از او بهتر است).

عملکرد خود

وَلَوْ لَا أَنْ تُصِيبَهُمْ مُصِيبَةٌ بِمَا قَدَّمْتُمْ أَيْدِيَهُمْ... (قصص، ۴۷)

خداوند، علت مصائب و گرفتاری‌ها را عملکرد خود خطاکاران معرفی می‌نماید.

۲۰۷. بسیاری از شکست‌ها و حوادث تلخ، مولود عملکرد ناصحیح خود است.

ارزیابی جمعی

وَ كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ بَطِرَتْ مَعِيشَتَهَا... (قصص، ۵۸)

خداوند در بیان علت نابودی برخی اقوام می‌فرماید: چه بسیار مناطقی که ما آنها را به خاطر طغیان ایشان در زندگی هلاک کردیم.

۲۰۸. موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان، در گرو عملکرد جمعی مدیران و کارکنان آن سازمان است.

غرور علمی

قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي ... (قصص، ۷۸)

قارون در جواب قومش که او را به احسان و انفاق دعوت کردند و او را از فساد بر حذر داشتند، مغرورانه گفت: این ثروت فراوان به واسطه دانشی است که نزد من است.

۲۰۹. غرور علمی مدیران، سبب خودمحور شدن آنان می‌شود، به گونه‌ای که دیگر، نظرات و انتقادات دیگران را قبول نمی‌کنند و این سبب شکست و سقوط ایشان می‌گردد.

ایجاد انگیزه

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ ... (عنکبوت، ۶)

خداوند در تشویق جهاد می‌گوید: هر کس تلاش کند پس برای خود می‌کوشد.

۲۱۰. برای تشویق کارکنان به تلاش‌های سازنده، منافع و نتایجی که آن کارها برای کارکنان دارد، بیان شود.

انگیزش بوسیله پاداش

وَوَهَبْنَا لَهُ إِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ ... (عنکبوت، ۲۷)

خداوند در بیان پاداش حضرت ابراهیم می‌فرماید: اسحاق و یعقوب را به او عطا کردیم.

۲۱۱. پاداش کار اثربخش و سازنده، برای عموم کارکنان اعلام گردد تا موجب افزایش انگیزه شود.

مدیریت مذاکرات

وَقُولُوا آمَنَّا بِالَّذِي أُنزِلَ إِلَيْنَا وَ أُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَ إِلَيْنَا وَ إِلَيْكُمْ وَاحِدًا... (عنكبوت، ۴۶)

خداوند در مورد گفتگو و بحث با اهل کتاب (یهودیان و مسیحیان) بر بیان نقاط مشترک تاکید می‌کند و می‌فرماید: بگویید ما به آنچه از سوی خدا بر ما و بر شما نازل شده، ایمان داریم و خدای ما و خدای شما یکی است.

۲۱۲. در مذاکرات، قبل از بیان نظرات خود، آنچه را که مورد اتفاق و قبول طرفین است، مطرح شود تا فضای مذاکره آماده پذیرش آراء گردد.

رمز موفقیت

وَ الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ... (۵۸) الَّذِينَ صَبَرُوا وَ عَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ (عنكبوت، ۵۹)

خداوند در وصف بندگان درستکار و مؤمن خود می‌فرماید: کسانی که ایمان آوردند و کارهای شایسته انجام دادند... و در برابر مشکلات، صبر و استقامت کرده و به پروردگارشان توکل می‌کنند.

۲۱۳. رمز موفقیت در کارها چهار نکته است:

۱) ایمان به هدف و انگیزه (۲) فعالیت صحیح و سازنده (۳) استمرار و پشتکار (۴) توکل به خدا.

مدیریت مؤثر، باید به تقویت این چهار معیار بپردازد.

بهره‌گیری از فرصت‌ها

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ الْقَیِّمِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا مَرَدَّ لَهُ مِنَ اللَّهِ... (روم، ۴۳)

خداوند در توصیه به انسان، او را به استفاده از فرصتها قبل از نزول عذاب فرا می‌خواند: پس به دین استوار ایمان بیاور قبل از آن که روزی بیاید که دیگر راه جبران نیست.

۲۱۴. برای کسب موفقیت، باید از فرصت‌ها استفاده شود و آن را غنیمت شمرد. (شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن جزو وظایف مدیران است.)

ارزیابی کامل

إِنَّ تَكُ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ ... (لقمان، ۱۶)

لقمان در سفارش به پسرش در مورد نظارت خدا بر اعمال انسان می‌گوید: اگر عمل تو به اندازه دانه خردلی هم باشد آن را به حساب می‌آورد.

۲۱۵. در یک ارزیابی و نظارت کامل، باید کوچک‌ترین کارها و برنامه‌ها نیز مورد توجه قرار گیرد.

خوشرویی

وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ ... (لقمان، ۱۸)

لقمان در سفارش به پسرش می‌گوید: روی خود را از مردم به تکبر برمگردان.

۲۱۶. مدیران باید با تمامی افراد، اعم از کارکنان یا ارباب رجوع با خوشرویی و تواضع برخورد کنند.

آگاهی از نیروها

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ ... (۵) ذَلِكَ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (سجده، ۶)

تدبیر نظام عالم بر اساس علم خداوند است و اوست که از ظاهر و پنهان آگاه است.

۲۱۷. مدیریت و اداره هر مجموعه‌ای، نیازمند اطلاعات و آگاهی دقیق در مورد آن مجموعه است.

برابری در برابر قانون

يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُبِينَةٍ يَضَاعَفْ لَهَا الْعَذَابُ... (احزاب، ۳۰)

ای همسران پیامبر! هر کس از شما گناهی آشکار مرتکب شود عذابش دوچندان است.

۲۱۸. در تشویق و تنبیه کارکنان، به پست و مقام و انتسابات آنها نباید توجه نمود و هر متخلفی باید مجازات شود، اگر چه از نزدیکان مدیر دستگاه باشد.

تشریح وظایف

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا (احزاب، ۴۵)

خداوند، خطاب به رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: ای پیامبر! همانا ما تو را گواه بر مردم و بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده فرستادیم.

۲۱۹. مدیران باید شرح وظایف و حوزه مسئولیت افراد را در سازمان، هم برای خود آنان و هم برای دیگران مشخص و اعلام کنند.

کیفیت مداری

أَنْ أَعْمَلَ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا ... (سبا، ۱۱)

خداوند خطاب به حضرت داوود می‌فرماید: زره‌های کامل و مناسب بیاف و آن را درست و دقیق اندازه‌گیری کن.

۲۲۰. در تولید، رعایت اصل کیفیت همواره باید مورد توجه قرار گیرد.

۲۲۱. صنعت در نظام اسلامی، باید با مدیریت افراد متعهد (صالح) و متخصص باشد.

عمل‌گرایی

قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ ... (سبا، ۴۶)

ای پیامبر! به مردم بگو: من به شما یک نصیحت می‌کنم، اینکه برای خدا حرکت و تلاش کنید.

۲۲۲. مدیران نظام اسلامی نباید به شعار اکتفا کنند بلکه باید با تلاش و کوشش خداپسندانه، تصویر حقیقی شعارها را نمایش دهند.

زمینه‌سازی

إِنَّ الَّذِينَ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ ... (فاطر، ۲۹)

رستگاران کسانی هستند که کتاب خداوند را می‌خوانند و برای برپایی نماز قیام می‌کنند.

۲۲۳. قبل از هر فعالیتی، زمینه‌سازی لازم است. (خداوند قبل از شروع نماز، خواندن قرآن را برای آمادگی ذهن و روان توصیه می‌کند.)

شرایط موفقیت سازمانی

وَالْقُرْآنِ الْحَكِيمِ (۲) إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ (۳) عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ (یس، ۴)

قسم به قرآن حکمت‌آموز که تو پیامبر خدا هستی و بر راه راست حرکت می‌کنی.

۲۲۴. برای موفقیت در سازمان سه فاکتور اساسی لازم است:

الف) برنامه‌مدون (مثل قرآن که برنامه‌ سعادت است).

ب) رهبر و مدیر آگاه (مثل پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله که رهبر جامعه اسلامی بود).

ج) راه و هدف مشخص (صراط مستقیم که مسیر سعادت است).

نظرسنجی (بازخورد)

فَأَسْتَفْتِهِمْ أَ هُمْ أَشَدُّ خَلْقًا أَمْ مَنِ خَلَقْنَا ... (صافات، ۱۱)

از آنان نظر بخواه که آفرینش آنان سخت‌تر است یا آنچه ما در آسمان‌ها و زمین آفریدیم؟

۲۲۵. انجام نظرسنجی یک امر معقول و منطقی و زمینه وجود اطمینان برای هر مدیر است. البته انجام نظرسنجی نباید توقع ایجاد کند بلکه باید صرفاً آینه‌ای برای ترسیم عملکرد باشد.

تغییر و تحول

إِنَّهُمْ أَلَفُوا آبَاءَهُمْ ضَالِّينَ (۶۹) فَهُمْ عَلَى آثَارِهِمْ يَهْرَعُونَ (صافات، ۷۰)

آنان پدران خویش را گمراه یافتند، اما با این حال، در پی آنان شتابان می‌دوند!

۲۲۶. مدیران و رهبران، در برابر سنت‌ها و عرف‌های نادرست سازمانی، نباید تسلیم شوند بلکه باید در جهت اصلاح آنها بکوشند.

انجام اصلاحات از نزدیکان

إِذْ قَالَ لِأَيِّهِ وَ قَوْمِهِ مَاذَا تَعْبُدُونَ (صافات، ۸۵)

آنگاه که حضرت ابراهیم برای دعوت به سوی خدا، کار خود را آغاز کرد، به پدر و اقوامش گفت: چه چیز را می‌پرستید؟

۲۲۷. مدیران برای شروع اصلاح در سازمان، ابتدا باید از خود و نزدیکان خود شروع کنند تا انجام اصلاحات اثربخش باشد.

پیامد فرار از مسؤولیت

فَأَلْتَقَمَهُ الْحُوتُ وَ هُوَ مُلِيمٌ (۱۴۲) فَلَوْ لَا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ (۱۴۳) لَلَّيْتُ فِي بَطْنِهِ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ (صافات، ۱۴۴)

پس یونس را به دریا افکندند و ماهی بزرگی او را بلعید. یونس خود را سرزنش کرد و در شکم ماهی به تسبیح خداوند پرداخت. پس اگر از تسبیح‌گویان نبود تا روز قیامت در شکم ماهی می‌ماند.

۲۲۸. رهبران و مدیران نباید از زیر کار شانه خالی کنند. چه بسا که از چاله درآمده به چاه افتند. (حضرت یونس به خیال‌رهایی از گرفتاری، از مردم فاصله گرفت، اما در فشار معده نهنگ به فریاد استغاثه درآمد.)

بازسازی نیروها

وَ أَرْسَلْنَاهُ إِلَى مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ (صافات، ۱۴۷)

خداوند پس از بیان داستان حضرت یونس و زندانی شدن او در شکم نهنگ و استغفار او که منجر به نجات و رهایی او شد، می‌فرماید: او را به سوی امتی دیگر که تعدادشان بالغ بر یکصد هزار نفر یا بیشتر بود فرستادیم تا آنان را به سوی خدا دعوت نماید.

۲۲۹. در مدیریت منابع انسانی، بهتر است به جای دفع نیروها، با تذکر ضعیفها به بازسازی آنها پرداخته شود تا دوباره به کارگیری شوند. (البته اگر قابلیت بازسازی و اصلاح را داشته باشند).

نصیحت‌پذیری

فَأَحْكُمُ بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَ أَهْدِنَا إِلَى سَوَاءِ الصِّرَاطِ (ص، ۲۲)

دو نفر که برای دادخواهی نزد حضرت داوود آمده بودند، او را چنین اندرز دادند که: به حق بین ما داوری کن و ستم روا مدار و ما را به راه راست راهنمایی فرما.

۲۳۰. مدیران سازمان باید نصیحت‌پذیر و حق‌شنو باشند و از اینکه مردم و ارباب رجوع به آنها تذکری دهند ناراحت نشوند. (همچنانکه حضرت داوود تذکر طرفین دعوا را شنید و نگفت: من خود قاضی هستم و می‌دانم چه باید بکنم.)

قدرت و بصیرت

وَ اذْكُرْ عِبَادَنَا اِبْرَاهِيمَ وَ اِسْحَاقَ وَ يَعْقُوبَ اُولَى الْاَبْصَارِ (ص، ۴۵)

از پیامبران پیشین، ابراهیم و یعقوب و اسحاق، یادکن که دارای قدرت و بصیرت بودند.

۲۳۱. رهبران و مدیران باید دارای قدرت (برای انجام مسؤولیت) و بصیرت (برای شناخت مسؤولیت) باشند.

برخورد قاطع با تخلف

قَالَ فَأَخْرَجُ مِنْهَا فَايُّكَ رَجِيمٌ (ص، ۷۷)

خداوند خطاب به ابلیس (شیطان) فرمود: از این درگاه بیرون برو.

۲۳۲. در برخورد با تخلفاتی که موجب تجرّی دیگران می‌شود و یا آنقدر بزرگ است که بخشش آن بی‌قانونی را به دنبال می‌آورد، برای حفظ سازمان، اخراج و تنبیه شدید متخلف لازم است.

مسئولیت و مؤاخذه

وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى ... (زمر، ۷)

هیچ کس بار گناه دیگری را به دوش نمی‌کشد. (هر کس به خاطر گناه خودش مؤاخذه می‌شود).

۲۳۳. هر کس مسئول کار خویش است و نمی‌توان همه کارکنان را به خاطر کم کاری یک نفر مؤاخذه نمود. همیشه باید سبب شناسایی شود و با آن برخورد شود.

آگاهی از محیط

فَلَا يَغْرُرُكَ تَقَلُّبُهُمْ فِي الْبِلَادِ (غافر، ۴)

ای پیامبر! حرکت‌های نظامی کفار در شهرهایشان تو را نفریبند.

۲۳۴. مدیران سازمان باید از تحرکات و برنامه‌های رقبا آگاهی داشته باشند تا غافلگیر نشوند.

گذشته و آینده

فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ... (غافر، ۸۲)

در زمین سیر کنید تا عاقبت کسانی را که قبل از شما بوده‌اند ببینید.

۲۳۵. مدیران در محاسبات خود، فقط وضعیت فعلی سازمان و کارکنان را نبینند، بلکه شایسته است ضمن بررسی و اطلاع کامل از وضعیت گذشته، عاقبت‌اندیش نیز باشند.

اعتمادسازی

إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (دخان، ۱۸)

ای مردم! من برای شما پیامبری امین بوده‌ام!

۲۳۶. مدیران باید اعتماد افراد سازمان را به خود جلب نمایند، زیرا اعتماد متقابل، موجب اطاعت‌پذیری بیشتر می‌گردد.

زمان شناسی

فَأَسْرِ بِعِبَادِي لَيْلًا ... (دخان، ۲۳)

ای موسی! بندگان مرا شبانه از سرزمین مصر کوچ بده.

۲۳۷. دخیل کردن عنصر زمان در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، عاملی کلیدی در موفقیت یا عدم توفیق است.

بیان دلیل توبیخ

ذَلِكُمْ بِأَنَّكُمْ اتَّخَذْتُمْ آيَاتِ اللَّهِ هُزُوءًا وَ غَرَّتْكُمْ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا ... (جاثیه، ۳۵)

این عذاب شما به خاطر آن است که آیات خدا را مسخره گرفتید و زندگی دنیا مغرورتان کرد.

۲۳۸. دلیل تنبیه و توبیخ باید به اطلاع متخلفان برسد تا بتوانند خود را اصلاح کنند.

صداقت

مَا أَذْرِي مَا يَفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ... (احقاف، ۹)

این آیه از زبان حضرت رسول می‌فرماید: من نمی‌دانم که با من و شما چگونه رفتار خواهد شد.

۲۳۹. یکی از ویژگی‌های مدیران در نظام اسلامی، صداقت است؛ آنجا که چیزی را نمی‌دانند و یا توان انجام آن را ندارند، با صداقت می‌گویند: از حدّ دانش یا توان من خارج است.

پیش‌بینی تبلیغات مخالفان

وَ قَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِلَّذِينَ آمَنُوا لَوْ كَانَ خَيْرًا مَا سَبَقُونَا إِلَيْهِ وَإِذْ لَمْ يَهْتَدُوا بِهِ فَسَيَقُولُونَ هَذَا إِنْكُتُّ قَدِيمٌ (احقاف، ۱۱)

و کسانی که کفر ورزیدند درباره مؤمنان می‌گویند: اگر اسلام خوب بود، ما زودتر از آنها به آن چنگ می‌زدیم.

ادامه آیه می‌فرماید: چون راه به جایی نمی‌برند، به زودی خواهند گفت: دین، یک دروغ قدیمی است.

۲۴۰. مدیران و رهبران، باید تاکتیک‌ها و تبلیغات رقبا را پیش‌بینی کنند تا بتوانند علیه آن به موقع اقدام کنند.

ارتقا براساس عملکرد

وَ لِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا ... (احقاف، ۱۹)

در قیامت، برای هر کس به میزان عمل، رتبه و درجه قرار داده شده است.

۲۴۱. ارتقای سازمانی و اعطای پست‌ها و مناصب باید بر اساس میزان عملکرد مثبت و نتیجه ارزیابی عملکرد افراد صورت گیرد.

مسئولیت و اختیارات

إِذَا أَتَخْتَمُوهُمْ فَشُدُّوا الْوَتَاقَ فَإِذَا مَنَا بَعْدُ وَإِنَّا فِدَاءٌ ... (محمد، ۴)

پس از آن که در جنگ عده ای را اسیر گرفتید، تصمیم‌گیری با خودتان که یا آنها را با منت آزاد کنید و یا فدیة بگیریید و آزاد کنید.

۲۴۲. پس از دادن مسؤولیت، باید اختیاراتی هم به افراد تفویض نمود تا در موقع لزوم بر طبق آنچه که صلاح می‌دانند تصمیم‌گیری کنند.

دلسوز بودن

وَ اسْتَغْفِرْ ... لِلْمُؤْمِنِينَ وَ الْمُؤْمِنَاتِ ... (محمد، ۱۹)

ای پیامبر، برای مردان و زنان با ایمان امت خود استغفار کن.

۲۴۳. یکی از ویژگی‌های مدیران در نظام اسلامی، دلسوز بودن و خیرخواه بودن نسبت به افراد تحت امر است.

استحکام در برابر رقبا

فَلَا تَهِنُوا وَ تَدْعُوا إِلَى السَّلْمِ وَ أَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ ... (محمد، ۳۵)

در جنگ سستی نورزید و در حال قدرت و برتری، پیشنهاد صلح دهید.

۲۴۴. دوری از سستی در انجام وظایف، باعث ایجاد صلابت و استحکام در مقابل رقبا می‌شود.

پیامدهای تصمیم

وَ لَوْ لَا رِجَالٌ مُؤْمِنُونَ وَ نِسَاءٌ مُؤْمِنَاتٌ لَمْ تَعْلَمُوهُمْ أَنْ تَطَّوَّهُمْ فِتْصِيكُم مِّنْهُمْ مَّعْرَةٌ بَغَيْرِ عِلْمٍ ... (فتح، ۲۵)

خداوند در صلح حدیبیه اجازه حمله به مکه را نداد و فرمود: در مکه زنان و مردان با ایمانی هستند که ممکن است در اثر حمله شما، نادانسته، مورد ضرر و زیان قرار گیرند.

۲۴۵. رهبر و مدیر در جامعه اسلامی، باید همه جوانب و آثار و پیامدهای تصمیمات خود را در نظر بگیرد و شتاب زده فرمانی صادر نکند.

اهلیت و اولویت

وَ كَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَ أَهْلَهَا ... (فتح، ۲۶)

خداوند، آرامش خود را بر دل‌های مؤمنین نازل فرمود، زیرا که ایشان به رعایت تقوی سزاوارتر و اهل آن بودند.

۲۴۶. اهلیت و اولویت، دو شرط دریافت مسؤولیت است. اهلیت یعنی دارا بودن شرایط احراز مسؤولیت و اولویت به معنی داشتن امتیاز ویژه است.

احترام، زمینه سازی برای دستورات

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقَدَّمُوا بَيْنَ يَدَيِ اللَّهِ وَ رَسُولِهِ ... (حجرات، ۱)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید در هیچ کاری بر خدا و پیامبرش پیشی نگیرید.

۲۴۷. پیش از دستور به کاری، ابتدا باید زمینه‌های روانی پذیرش را در مخاطب ایجاد کرد. جمله "یا ایها الذین آمنوا: ای کسانی که ایمان آورده‌اید" به مؤمنان شخصیت می‌دهد و رابطه آنان را با خدا مستحکم می‌سازد، سپس به بیان دستور می‌پردازد.

خطر زود باوری و سطحی‌نگری

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبِيٍّ فَتَّبِعُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحِّحُوا عَلَيَّ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات، ۶)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید اگر فاسقی برای شما خبری آورد تحقیق کنید تا مبدا از روی بی‌اطلاعی تصمیم بگیرید و به قومی آسیب برسانید و سپس از کرده خود پشیمان شوید.

۲۴۸. مدیران باید اهل تحقیق و بررسی باشند و از زودباوری و سطحی‌نگری به شدت بپرهیزند.

۲۴۹. مراجع بازرسی و نظارت نباید واحد باشد، که تنها از یک مجرا کسب اطلاع کرد، بلکه در بسیاری از موارد باید از چند منبع موضوعات را بررسی نمود تا حقیقت آشکار گردد.

۲۵۰. علاج واقعه را قبل از وقوع باید کرد. چنان که حضرت حق می‌فرماید: کاری نکنید که از کرده خود پشیمان شوید.

۲۵۱. بیان دلیل و حکمت دستورات و ابلاغ‌های سازمانی، انگیزش افراد را برای انجام دستورات تقویت می‌کند.

در دسترس بودن مدیر، استقلال رأی

وَاعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِّنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ... (حجرات، ۷)

ای مردم، رسول خدا در میان شماست و شما باید از او تبعیت کنید و اگر او از شما تبعیت کند، قطعاً به سختی و مشقت خواهید افتاد.

۲۵۲. مدیران و رهبران در نظام اسلامی باید در دسترس باشند تا بتوان با آنها بدون واسطه سخن گفت. (فیکم رسول الله)

۲۵۳. مدیران و رهبران باید استقلال رأی داشته باشند و بتوانند در مسایل تصمیم گیری کنند تا تشتت آراء به وجود نیاید.

نظارت همه جانبه

إِذْ يَتَلَقَى الْمُتَلَقِينَ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (ق، ۱۷)

دو فرشته بر دوش چپ و راست انسان قرار دارند که اعمال او را ثبت می کنند.

۲۵۴. نظارت باید همه جانبه باشد و به طور دقیق و کامل انجام گیرد تا بتوان به آن استناد کرد و اعتبار و ارزش داشته باشد.

۲۵۵. تقسیم عادلانه کار میان افراد، اصل مهمی در مدیریت است. (کار نظارت بر اعمال انسان، میان دو فرشته تقسیم شده است.)

تعریف وظایف و اختیارات

وَ جَاءَتْ كُلُّ نَفْسٍ مَعَهَا سَائِقٌ وَ شَهِيدٌ (ق، ۲۱)

هر کس وارد قیامت می شود با او دو فرشته است که یکی او را به جلو سوق می دهد و دیگری گواه اوست.

۲۵۶. حدود اختیارات و وظایف کارکنان باید کاملاً روشن و مشخص باشد. (چنان که خداوند اختیارات آن دو فرشته را بیان کرده است).

انجام اصلاح از بالاترین مقام

وَ فِي مُوسَى إِذْ أَرْسَلْنَاهُ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ ... (ذاریات، ۳۸)

آنگاه که موسی را به سوی فرعون فرستادیم.

۲۵۷. در اصلاح نظام اداری، باید از اصلاح مدیران ارشد و کارفرمایان سطوح بالا شروع کرد.

ابلاغ کتبی

وَ كِتَابٍ مَّسْطُورٍ (۲) فِي رَقٍّ مَّنْشُورٍ (طور، ۳)

(فرامین پروردگار) در کتابی خط به خط نوشته شده و در صفحاتی گشوده شده است.

۲۵۸. دستورات و فرامین باید به صورت مکتوب ابلاغ گردد.

۲۵۹. ابلاغیه‌ها باید بلیغ و رسا باشند و از زیبایی ظاهری، جهت برانگیختن انگیزش درونی کارکنان برخوردار باشد.

حمایت از مدیران

مَا ضَلَّ صَاحِبُكُمْ وَ مَا غَوَىٰ (نجم، ۲)

ای مردم! مصاحب شما (حضرت محمد صلی الله علیه و آله) نه گمراه شده و نه منحرف گشته است.

۲۶۰. مدیران باید از کسانی که به آنها مسؤولیت می‌سپارند و مورد تهمت قرار گرفته‌اند، دفاع کنند. (چنانکه خداوند از پیامبر اکرم دفاع نموده است).

تفهیم سخنان

فَكَانَ قَابَ قَوْسَيْنِ أَوْ أَدْنَىٰ (نجم، ۹)

آیه، اشاره به معراج پیامبر صلی الله علیه و آله دارد که فاصله اش از ذات کبریایی به اندازه دو کمان یا کمتر شد.

۲۶۱. در بیان مطالب مهم، باید از کلماتی استفاده کرد که برای مخاطب قابل فهم باشد، تا هم احساس همبستگی و صمیمیت به وجود بیاید و هم مساله در ابهام نماند. (چنان که خداوند در بیان شب معراج، نزدیک شدن پیامبر صلی الله علیه و آله به سوی خود را با اندازه‌های دنیایی بیان فرموده است.)

گذشت از لغزش‌ها

الَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ إِلَّا اللَّمَمَ إِنَّ رَبَّكَ وَاسِعُ الْمَغْفِرَةِ... (نجم، ۳۲)

کسانی که از گناهان بزرگ و زشت اجتناب کنند، خداوند از گناهان کوچک و ناخواسته آنها در می‌گذرد، زیرا خداوند آمرزشش وسیع است.

۲۶۲. باید از اشتباهات ناچیز و ناخواسته کارکنانی که عملکرد خوبی دارند، گذشت کرد، زیرا که گذشت از لغزش‌ها تاثیر بسیار مثبتی بر فعالیت‌های آینده کارکنان دارد.

ارزشیابی عملکرد

سَنَفْرُغُ لَكُمْ أَيَّةَ الثَّقَلَانِ (الرحمان، ۳۱)

به زودی حساب و کتاب و عملکرد شما را بررسی می‌کنیم.

۲۶۳. حسابرسی و ارزشیابی عملکرد کارکنان، از وظایف مدیران است و باعث ایجاد انگیزه نسبت به انجام وظایف می‌شود.

تشویق با ابزار مورد علاقه

فِيهِمَا فَاكِهَةٌ وَنَخْلٌ وَرُمَّانٌ (الرحمان، ۶۸)

در باغ‌های بهشت، میوه و خرما و انار است.

۲۶۴. مردم باید به وسیله چیزهایی تشویق شوند که به آن علاقه دارند تا اثر انگیزشی بالایی داشته باشد.

تجلیل از پیشکسوتان

ثَلَاثَةٌ مِنَ الْأَوَّلِينَ (واقعه، ۱۳)

گروه زیادی از کسانی که وارد بهشت می‌شوند، از پیشینیان هستند.

۲۶۵. بزرگداشت و تجلیل از پیشکسوتان و پیشینیان نباید فراموش شود.

پاسخ به پرسش‌ها

أَوْءَابَاؤُنَا الْأَوَّلُونَ (۴۸) قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ (۴۹) لَمَجْمُوعُونَ إِلَىٰ مِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ (واقعه، ۵۰)

مشركان پرسیدند: آیا در قیامت، پدران ما هم حاضر می‌شوند؟ خداوند به پیامبر فرمود که بگو: همه پیشینیان و آیندگان در آنجا جمع می‌شوند.

۲۶۶. رهبران و مدیران باید به ابهامات و سؤالات با قاطعیت پاسخ دهند، حتی اگر آن سؤالات از سوی مغرضین مطرح گردد. عدم توجه به این موضوع باعث می‌شود، همدلان دچار تردید شوند.

مقایسه و رقابت

لَا يَسْتَوِي مِنْكُمْ مَنْ أَنْفَقَ مِنْ قَبْلِ الْفَتْحِ ... (حدید، ۱۰)

کسانی که قبل از فتح مکه، انفاق و جهاد کردند، با دیگران یکسان نیستند.

۲۶۷. مقایسه کردن و ایجاد حس رقابت، در صورتی که حسادت‌ها را برنیا انگیزد، از روش‌های رشد فعالیت در سازمان است.

ابزار اعمال قدرت

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ ... (حدید، ۲۵)

ما پیامبرانمان را با دلایل روشن فرستادیم و همراه آنان کتاب آسمانی و وسیله سنجش فرو فرستادیم.

۲۶۸. در مدیریت هرگاه به کسی مسؤولیت داده شد، باید ابزار کار و امکان اعمال قدرت را در اختیارش قرار دهیم تا بتواند به نحو احسن کار خود را انجام دهد.

جریمه

وَالَّذِينَ يَظَاهِرُونَ مِنْ نِسَائِهِمْ... فَتَحْرِيرُ رَقَبَةٍ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَتَمَاسَا... (مجادله، ۳)

کسانی که نسبت به همسران خود ظاهر می کنند ... کفاره آن، قبل از آنکه با هم تماس گیرند، آزاد کردن برده است.

۲۶۹. جریمه یکی از راههای کنترل است و باعث پیشگیری از اشتباهات فاحش می گردد.

تنوع جریمه

فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ شَهْرَيْنِ مُتَتَابِعَيْنِ... فَمَنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَاِطْعَامُ سِتِّينَ مِسْكِينًا ... (مجادله، ۴)

برای کفاره دادن، کسی که برده ای برای آزاد کردن نیافت، باید دو ماه پی در پی روزه بگیرد و اگر نمی تواند شصت مسکین را طعام دهد.

۲۷۰. جریمه باید متنوع باشد و به نسبت توان جسمی و مالی فرد خاطی، متفاوت گردد.

تملق اطرافیان

وَ إِذَا جَاؤُكَ حَيُّوكَ بِمَا لَمْ يَحِيكَ بِهِ اللّهُ ... (مجادله، ۸)

و هنگامی که به سوی تو می‌آیند کلماتی را برای سلام کردن به کار می‌برند که حتی خدا آن‌گونه تو را تحیت و سلام نگفته است.

۲۷۱. مدیران باید توجه کنند هر احترام و تکریمی قابل اعتماد نیست و باید مراقب آفت چاپلوسان و متملقان باشند.

جبران اشتباه

ءَ أَشْفَقْتُمْ ... فَإِذْ لَمْ تَفْعَلُوا وَ تَابَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ... (مجادله، ۱۳)

خداوند دستور داد که برای گفتگوی خصوصی با پیامبر صدقه‌ای بدهید، همه اصحاب جز حضرت علی علیه السلام کناره گیری کردند و در این آزمایش شکست خوردند و فهمیدند که ارزش مال دنیا نزد آنان از ملاقات خصوصی با پیامبر بیشتر است. سپس فرمان صدقه برداشته شد دستور اقامه نماز برای جبران شرمندگی مطرح گردید.

۲۷۲. شایسته است در توبیخ زیردستان راه جبران را برای ایشان باز گذاشت.

تخصیص منابع

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ ... (حشر، ۷)

ای پیامبر! اموال را بین فقرا و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن... تا این اموال تنها میان ثروتمندان در گردش نباشد.

۲۷۳. عدم تمرکز امکانات در یک قسمت و تخصیص عادلانه آن به بخش‌های مختلف سازمان، از جمله مواردی است که مدیران باید در بودجه ریزی و تخصیص منابع مورد توجه قرار دهند.

خطر جاسوسان

أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ نَافَقُوا يَقُولُونَ ... (حشر، ۱۱)

ای پیامبر! آیا منافقان را در اطراف خود نمی‌بینی.

۲۷۴. مدیران باید توجه داشته باشند که همواره افرادی نقشه‌ها و طرح‌ها و استراتژی‌های سازمان را به گوش رقیبان می‌رسانند.

اصالت دینی و خانوادگی

كَمَثَلِ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ... (حشر، ۱۵)

این یهودیان نیز مانند کسانی هستند که چندی قبل از آنان بودند. (اینان نیز فرزندان سلف نیاکان خود هستند و مثل پدران خود، بدی را در پیش گرفته‌اند).

۲۷۵. مدیران باید به اصالت دین و خانوادگی کارکنان خود توجه داشته باشند و تنها به کسانی که سابقه درخشان و خوبی دارند اعتماد کنند.

ارائه الگو

قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ ... (ممتحنه، ۴)

ای مؤمنان! ابراهیم برای شما الگویی نیکوست.

۲۷۶. در هدایت کارکنان به سوی اهداف، ارائه نمونه‌هایی عینی و عملی که الگوی پویایی برای رسیدن به هدف باشند، لازم است.

وحدت و یکپارچگی

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ (صف، ۴)

خداوند کسانی را دوست دارد که در راه او صف بسته، پیکار می‌کنند، چنانکه گویی بنیانی از آهن به پا شده است.

۲۷۷. باید از هر نوع اختلاف و نابسامانی در سازمان جلوگیری نمود، تا کارکنان و مدیران متحد و نفوذ ناپذیر به انجام وظایف بپردازند.

تبلیغات

يُرِيدُونَ لِيُطْفِئُوا نُورَ اللَّهِ بِأَفْوَاهِهِمْ ... (صف، ۸)

آنان تصمیم دارند که نور حق را با گفتار و سخنانشان خاموش کنند.

۲۷۸. مهمترین وسیله رقبا برای مقابله، تبلیغات است. البته مصادیق و متدهای تبلیغاتی که در هر عصر متفاوت است، باید شناسایی شود تا اولاً از آن ناحیه ضرری متوجه سازمان نشود و ثانیاً از آن به نفع خود بهره جست.

سنخیت با ماهیت کار

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ... (تحریم، ۶)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود و خانواده خود را از آتشی که هیزم آن بدن مردم و سنگ‌ها هستند، بیم دهید، آتشی که بر آن فرشتگانی سخت‌گیر و درشت‌خو نگهبانند.

۲۷۹. در واگذاری مسؤولیت‌ها، متصدی هر کار باید با ماهیت آن کار سنخیت داشته باشد. اگر مسؤول جهنم سخت‌گیر و نامهربان نباشد نمی‌تواند به وظیفه‌اش خوب عمل کند.

ویژگی‌های مدیران

فَلَا تُطْعِ الْمُكَذِّبِينَ (۸) وَدُّوا لَوْ تَدَّهِنُ فَيَدْهِنُونَ (۹) وَلَا تُطْعِ كُلَّ حَلَّافٍ مَّهِينٍ (۱۰) هَمَّازٍ مَشَاءٍ بِنَمِيمٍ (۱۱) مَنَّاعٍ لِلْخَيْرِ مُعْتَدٍ أَثِيمٍ (۱۲) عْتُلٌّ بَعْدَ ذَلِكَ زَنِيمٍ (قلم، ۱۳)

ای پیامبر! از دروغگویان پیروی نکن. تو اهل سازش نیستی ولی آنان دوست دارند که سازش کنی و آنان نیز به نفاق با تو سازش کنند. از فرومایگان که بسیار سوگند می‌خورند پیروی نکن و نیز آنان که بسیار عیب‌جو و برای سخن‌چینی پرجنب و جوش هستند، آنان که مانع کار خیر می‌شوند، متجاوز و گنه‌پیشه‌اند و خشن و بی‌ریشه‌اند.

۲۸۰. رهبران و مدیران، باید سرچشمهٔ نشاط، امید، وحدت و تقوی باشند و صفاتی همچون عیبجویی، سخن‌چینی، بخل و خشونت که هر یک عامل دل‌سردی و تفرقه است در آنان نباشد. زیرا در این آیات، فرمانبری از صاحبان این خصلت‌ها نهی شده است.

طبقه‌بندی اطلاعات

عَالِمُ الْغَيْبِ فَلَا يَظْهَرُ عَلَى غَيْبِهِ أَحَدًا (۲۶) إِلَّا مَنْ ارْتَضَى ... (جن، ۲۷)

خداوند از تمام غیب آگاه است ولی غیب را برای هیچ کسی آشکار نمی‌کند مگر آن که از او راضی باشد.

۲۸۱. اطلاعات سازمانی باید طبقه‌بندی شود و دسترسی به آن منوط به شرایط خاصی باشد. این آیه می‌فرماید: اطلاعات باید محرمانه، تنها در اختیار شایستگان باشد.

رابطه با خدا

يَا أَيُّهَا الْمُزَّمِّلُ (۱) قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا (مزمّل، ۲)

ای پیامبر! ای کسی که جامهٔ خواب به خود پیچیده‌ای، به هنگام شب، جز اندکی که به استراحت نیاز داری، شب‌زنده‌داری کن.

۲۸۲. رهبران و مدیران به دلیل سنگینی مسؤولیت، باید رابطهٔ قوی‌تری با پروردگار هستی داشته باشند تا در سختی‌ها و مشکلات، امدادهای الهی شامل حالشان گردد. نماز شب که وسیله تقرب به خداست، بر پیامبر واجب بوده و بر دیگر پیروان آن بزرگوار مستحبّ اکید است.

بایکوت

وَ اصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَ اهْجُرْهُمْ ... (مزمّل، ۱۰)

ای پیامبر! بر آنچه می‌گویند صبر کن و از آنان کناره بگیر.

۲۸۳. گاهی لازم است مدیران، افراد یا گروه‌هایی را بایکوت کنند و از آنها کناره‌گیری نمایند.

زندگی پاکیزه

وَ الرَّجْزَ فَاهْجُرْ (مدثر، ۵)

ای پیامبر! از پلیدی دوری کن.

۲۸۴. مدیران باید زندگی پاکیزه و به دور از آلودگی‌های روحی و مادی داشته باشند تا بتوانند نقش الگو بودن خود را به نحو احسن ایفا نمایند.

نشاط در محیط کار

وَ النَّاشِطَاتِ نَشِطًا (نازعات، ۲)

قسم به فرشتگانی که ماموریت خود را با نشاط انجام می‌دهند.

۲۸۵. نشاط در انجام ماموریت یک ارزش است و از انگیزش درونی افراد نشأت می‌گیرد، لذا باید مدیران کاری کنند که انگیزش درونی افراد تقویت شود تا در انجام ماموریت‌ها و وظایف با نشاط باشند و با علاقه به آن بپردازند.

۲۸۶. حفظ نشاط در سازمان و محیط کار، یکی از وظایف اصلی مدیران است، که با حضور شاداب مدیران میسر می‌گردد.

تفویض تصمیم‌گیری

فَأَلْمُدَبِّرَاتِ أُمْرًا (نازعات، ۵)

با این که تدبیر هستی به دست خداوند است لکن در بعضی موارد، خداوند متعال این مهم را به فرشتگان تفویض می‌نماید.

۲۸۷. تفویض تصمیم‌گیری‌ها به مدیران زیردست، یکی از روش‌های آماده‌سازی و تجربه‌اندوزی آنان است.

پشتیبانی و حمایت از مدیران

وَ نُيَسِّرُكَ لِلْيُسْرَى (اعلی، ۸)

ای پیامبر! ما مسیر را برای تبلیغ تو آسان و هموار می‌کنیم.

۲۸۸. در مدیریت نظام اسلامی، اگر به کسی ماموریتی داده می‌شود باید با پشتیبانی‌های مادی و معنوی و رفع موانع، مسیر را برای او هموار نمود تا بتواند با فراغ‌بال و توجه بیشتری به آن ماموریت بپردازد.

معیارهای ارزیابی عملکرد، پاداش

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّى (لیل، ۴)

خداوند در بیان فلسفه تفاوت پاداش‌ها می‌فرماید: چون کوشش‌های شما متفاوت است پس پاداش هم باید متفاوت باشد.

۲۸۹. سیستم پاداش باید بر مبنای ارزیابی عملکرد صورت گیرد.

۲۹۰. ارزیابی عملکرد باید دارای معیارهایی ملموس باشد تا تفاوت‌ها برای کارکنان قابل فهم و ادراک باشد.

۲۹۱. معیارهای ارزیابی باید به وضوح بیان شود تا کارکنان خود را با آن معیارها هماهنگ نمایند و به پاداش‌های مربوطه دست یابند.

درد آشنایی

أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَى (ضحی، ۶)

ای پیامبر! آیا یتیم نبودى و خداوند تو را مأوى داد؟

۲۹۲. مدیران و رهبران، اگر درد آشنا باشند، درد دیگران را بهتر می‌فهمند و درصدد درمان آن برمی‌آیند.

سعه صدر

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (انشراح، ۱)

ای پیامبر! آیا به تو سعه صدر عطا نکردیم؟

۲۹۳. آراستگی به سعه صدر (صبر و تحمل در برابر ناملایمات و انتقادات) شرط پذیرش مسؤولیت‌های مدیریتی است.

خوش نامی

رَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ (انشراح، ۴)

نامت را به نیکویی، بلند آوازه کردیم.

۲۹۴. در مناصب حساس و پست‌های کلیدی که با افراد بسیار سروکار دارد، خوش نامی، امری ضروری است.

خطر حسادت

وَ مِنْ شَرِّ حَاسِدٍ إِذَا حَسَدَ (علق، ۵)

خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: از شر حسود به خدا پناه ببر.

۲۹۵. اعطای مسؤولیت‌ها و تشویق‌ها و توجهات سازمانی، باید با ظرافت و تدبیر خاصی انجام شود تا به موجب ایجاد حسادت در بین هم ردیفان نشود.

اذن و اجازه

تَنزَلُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ فِيهَا يَأْذَنُ رَبِّهِمْ ... (قدر، ۴)

در شب قدر، فرشتگان و روح با اذن پروردگارشان برای انجام کارها فرود می‌آیند.

۲۹۶. انجام امور باید با اجازه و اذن مدیر ارشد باشد، مگر آن که کار تفویض شده باشد.

فن آوری و روشهای ابتکاری

أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِأَصْحَابِ الْفِيلِ (۱)... وَأَرْسَلَ عَلَيْهِمْ طَيْرًا أَبَابِيلَ (فیل، ۳)

هنگامی که ابرهه با سپاهی فیل سوار به مکه حمله کرد، خداوند پرندگان را فرستاد که هر یک سنگی به منقار داشتند و آن سنگها را بر سپاه ابرهه فرو ریختند و همه آنها را هلاک کردند.

۲۹۷. هنگامی که رقبا از وسایل و امکانات و تجهیزات جدید استفاده می کنند باید از امکانات جدید استفاده کرد. (استفاده از فیل، ابتکار دشمن بود و استفاده از پرندگان، ابتکار خداوند).

۲۹۸. روشهای صنعتی و جدید را نمی توان به روشهای سنتی پاسخ داد، بلکه باید با متدها و روشهای ابتکاری به جنگ رقبا رفت.

دلگرمی دادن به مدیر

إِنَّا أَعْطَيْنَاكَ الْكَوْثَرَ (کوثر ۱)

عدهای از منافقان و مشرکان از جمله (پدر عمروعاص) پس از آن که پسران پیامبر صلی الله علیه و آله در سنّ کودکی مردند، خطاب به آن حضرت گفتند: تو ابتر هستی و نسلت ادامه نخواهد داشت.

خداوند به پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: ما به تو کوثر (فاطمه زهرا سلام الله علیها) عطا کردیم.

۲۹۹. هرگاه به هر دلیل در ذهن و روح مدیر خللی وارد شود، باید آن را جبران نمود. چون واژه ابتر جسارت به رهبر مکتب بود، خداوند با لفظ کوثر، آن را جبران فرمود.

۳۰۰. توجه و عنایت به کارکنان و زیردستان، لازمه مدیریت بهتر آنهاست. (چنانکه خداوند به حضرت رسول صلی الله علیه و آله کوثر را عطا فرمود).