

مدیریت با زیرساختهای فرهنگی و ارزشهای اسلامی

● محمدعلی نعمتی*

چکیده

از زمان انقلاب صنعتی و ظهور علم مدیریت تا کنون، تئوری‌های فراوانی در زمینه مدیریت ارائه گردیده است که هیچ یک، نتوانسته بطور جامع پاسخگوی کلیه نیازهای بشری باشد. علت این امر را می‌توان در عدم توجه آنها به جنبه‌های معنوی زندگی انسان دانست و این وظیفه خطیر را، تنها مدیریت اسلامی، با استناد بر کتاب آسمانی قرآن، از عهده‌اش بر خواهد آمد. یکی از جدیدترین یافته‌های علم مدیریت، تقسیم‌بندی فرآیند آموزش و تربیت مدیر به دو مرحله اساسی مدیریت بر خویشتن و سپس مدیریت بر دیگران است و این یکی از مبانی دین مبین اسلام است که خودشناسی را، مرحله آغازین خداشناسی می‌داند.

مقاله حاضر این انطباق را مدنظر قرار داده و مدلی که سازگار با بستر فرهنگی کشورمان باشد را طراحی نموده است. این مدل دارای چهار مرحله زیر می‌باشد:

۱. ویژگیهای فردی ۲. مهارتهای شناختی ۳. مهارتهای نگرشی - عملکردی (بعد فردی)
۴. مهارتهای نگرشی - عملکردی (بعد اجتماعی)، مراحل سه‌گانه اول به «مدیریت بر خویشتن» و مرحله چهارم به «مدیریت بر دیگران» می‌پردازد.

از دوران قبل از انقلاب صنعتی، که علم مدیریت در قلمرو فلسفه قرار داشت و پس از آن نیز، ظهور مدیریت علمی توسط «فردریک تیلور» تا دیدگاههای نوین مدیریت، از جمله رویکردهای اقتضائی و سیستمی بوده و هیچ یک از درجه بهره‌وری و پویایی لازم جهت حل مشکلات جوامع انسانی، بطور کامل برخوردار نبوده‌اند، علت این امر را می‌توان در بی‌توجهی این مکاتب به اهمیت اصول اخلاقی و معنویات در زندگی انسان دانست.

در این بحث ما در پی آنیم که به نقائص و مشکلات مدیریت ترجمه شده از غرب، که به صورت کاملاً ناکارآمد در بوروکراسی آشفته سیستمهای اداری و آموزشی ما اجرا می‌گردد، بپردازیم؛ سپس بر اساس جدیدترین یافته‌های علم مدیریت و راهکارهای ارزنده و مفیدی که منابع اسلامی به خصوص قرآن و نهج‌البلاغه در اختیار ما می‌گذارند، به چارچوبها و اصول جدیدی از علم مدیریت، که با زیرساختهای فرهنگی و ارزشهای اسلامی - ایرانی ما همگام و سازگار است، دست یابیم. در پایان، سعی داریم تا با ارائه یک نوع مدل - که حاصل سالها تلاش و پی‌گیری مستمر در زمینه هماهنگ نمودن اصول و تئوری‌های جهان شمول مدیریت با بستر فرهنگی مذهبی ویژه کشورمان است - بحث را خاتمه بخشیم. امید است که با عنایت مسئولان ذی‌ربط، این مدل کاربردی در سیستمهای اداری و آموزشی؛ جهت تربیت مدیران کارآمد و اثربخش مورد استفاده قرار گیرد.

مدیریت اسلامی:

برای مدیریت تعاریف گوناگونی ارائه شده است و هر کس بر اساس ساختار و بافت ذهنی و فکری و همچنین بنیانهای اندیشه خویش، از مدیریت تعریف و توصیفی داشته دارد. از تعاریف مدیریت، نمونه‌هایی در ذیل آورده شده است:

- مدیریت: پیش‌بینی فعالیتها برای نیل به هدفهای سازمانی در آینده. «هنری فایول»

- مدیریت: همکاری دو یا چند نفر انسان، برای نیل به هدف معین و مشخص «چستر

بارنارد»

- مدیریت: فراگردی که به وسیله آن فعالیتهای فردی و گروهی در جهت هدفهای

گروهی هماهنگ می‌گردد. «دانلی»

مدیریت: هنر انجام دادن کارها توسط دیگران «ماری پارکر فالنت»

حال با توجه به جملات فوق و با اندکی تأمل می‌توان مدیریت را چنین تعریف کرد: «مدیریت هنری است که با علم تلفیق شده و منظور از آن نیز، اجرای صحیح و دقیق فرآیندهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت و ارزشیابی؛ همراه با تخصیص بهینه منابع انسانی، مالی، کالبدی، اطلاعاتی و زمانی، به منظور تحقق یک هدف مشخص است.»

مدیریت اسلامی از قرآن نشأت گرفته و منطبق با احکام الهی است، یعنی به مدیریت از بعد دیگری نگریسته می‌شود و احکام آن نیز، مبتنی برخواست این و آن نمی‌باشد، بلکه بر اساس بینش و اعتقادات مذهبی تدوین می‌یابد. در این دیدگاه انسان مخلوق و بنده خداوند متعال است. و در عبودیت، الله است که به حریت و آزادی رسیده و مسیر رشد و کمال را طی می‌نماید، لذا آنچه که مدنظر قرار می‌گیرد، ایجاد شرایط تعالی و تکامل وی در جهت سیر الی‌الله است.

مدیریت اسلامی، ریاست خودکامه نبوده و محلی برای استبداد و استثمار انسان و بهره‌کشی از او نمی‌باشد یعنی؛ شخصیت انسان در اثر روابط استعماری و فرهنگی استکباری، سخیف نمی‌گردد و انسان نقش ابزار را ایفا نمی‌کند. فرد فدای سازمان نخواهد شد و سازمان نیز در خدمت فرد قرار نخواهد گرفت؛ عواطف و احساسات انسانها بازچه قرار نمی‌گیرد، همچنین هدف انسانها در این دیدگاه مجهول نبوده و سردرگمی وجود ندارد.

مدیریت در اسلام، به معنای تحقق اهداف عالیه، در ابعاد فردی و اجتماعی است و مدیر، شخصی است مسلمان، مؤمن، مطلع و مطیع نظام ولایی اسلام و نیز مسئولیت اجرای احکام متعالیه مکتبی که مرجع آن فقه متعالی و حکومت اسلامی را، بر عهده دارد مدیریت در جامعه کنونی در شخص ولی فقیه مصداق می‌یابد که به منظور تحقق اهداف متعالی دین مبین اسلام، به تفویض اختیارات در سطوح عالیه حکومتی پرداخته و اقدام به انتصاب مسئولین در رده‌های مختلف می‌نماید و از این طریق، مدیریت به واسطه ولی امر اعمال می‌گردد.

به این ترتیب، مدیریت کلاً متحول شده و محتوای دیگری می‌یابد و مفهوم خاصی پیدا می‌کند، در این نوع از دیدگاه، دیگر نمی‌توان علل پیدایش مدیریت را در طبیعت

انطباق خیره‌کننده رهیافتهای نوین مدیریت در غرب با آموزه‌های دینی ما:

اکثریت قریب به اتفاق کتابهای مدیریتی که تاکنون به رشته تحریر در آمده است و نظریه‌پردازان علم مدیریت - آشکارا و یا تلویحاً - این طرز تفکر را انتقال می‌دهند که اگر فرد علاقمند به رشته مدیریت را تحت آموزش اصول و تئوری‌های مدیریتی قرار دهیم و سپس شرایط عملی و اجرایی این اصول و تئوری‌ها را در سازمان برای وی مهیا نماییم، او الزاماً بایستی مدیری کارآمد گردد. این در حالیست که ما شاهد هستیم فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاههای معتبر ایران و سایر نقاط جهان، حتی پس از قرار گرفتن در شرایط مطلوب سازمانی، الزاماً مدیری اثربخش نخواهند بود.

یافته‌های جدید علم مدیریت در غرب و بطور کلی در سطح بین‌المللی، این نکته حیاتی و حائز اهمیت را به اثبات رسانیده‌اند که شخص مدیر، قبل از آموزش تئوری‌های مدیریت باید واجد برخی شرایط و ویژگیهای خاص باشد، تا قادر به درک و اجرای اصول علم مدیریت گردد و پس از اثبات وجود این شرایط ویژه در فرد، ابتدا باید اصولی را به وی آموخت، که وی را قادر به مدیریت بر خویشتن و بر وجود خود سازد.^۱ و در نهایت سبکها و شیوه‌های مدیریت بر جمع^۲ را به وی آموزش داد، که این نکته همان مسئله خودشناسی و خودسازی است که در مکتب الهی ما به عنوان مراحل اولیه شناخت خداوند، و از جمله شرایط اولیه «الی‌الله المصیر» محسوب شده است، به عبارت دیگر همان نکات و اصولی که قرآن و مراجع دینی در سالیانی بسیار دور، بدون وجود هیچ گونه تحقیق و پژوهش و تنها به صورت شهودی و با استناد به دستورات الهی، به ما ارائه نموده‌اند، اینک بشر، با امکانات پیشرفته و به شکل تجربی به کشف و اثبات آن اصول می‌پردازد.

«من نصب نفسه للناس اماماً فعلیه ان یبدأ بتعلیم نفسه قبل تعلیم غیره» هر که خود را پیشوای مردم نمود، باید پیش از یاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش بپردازد.^۲

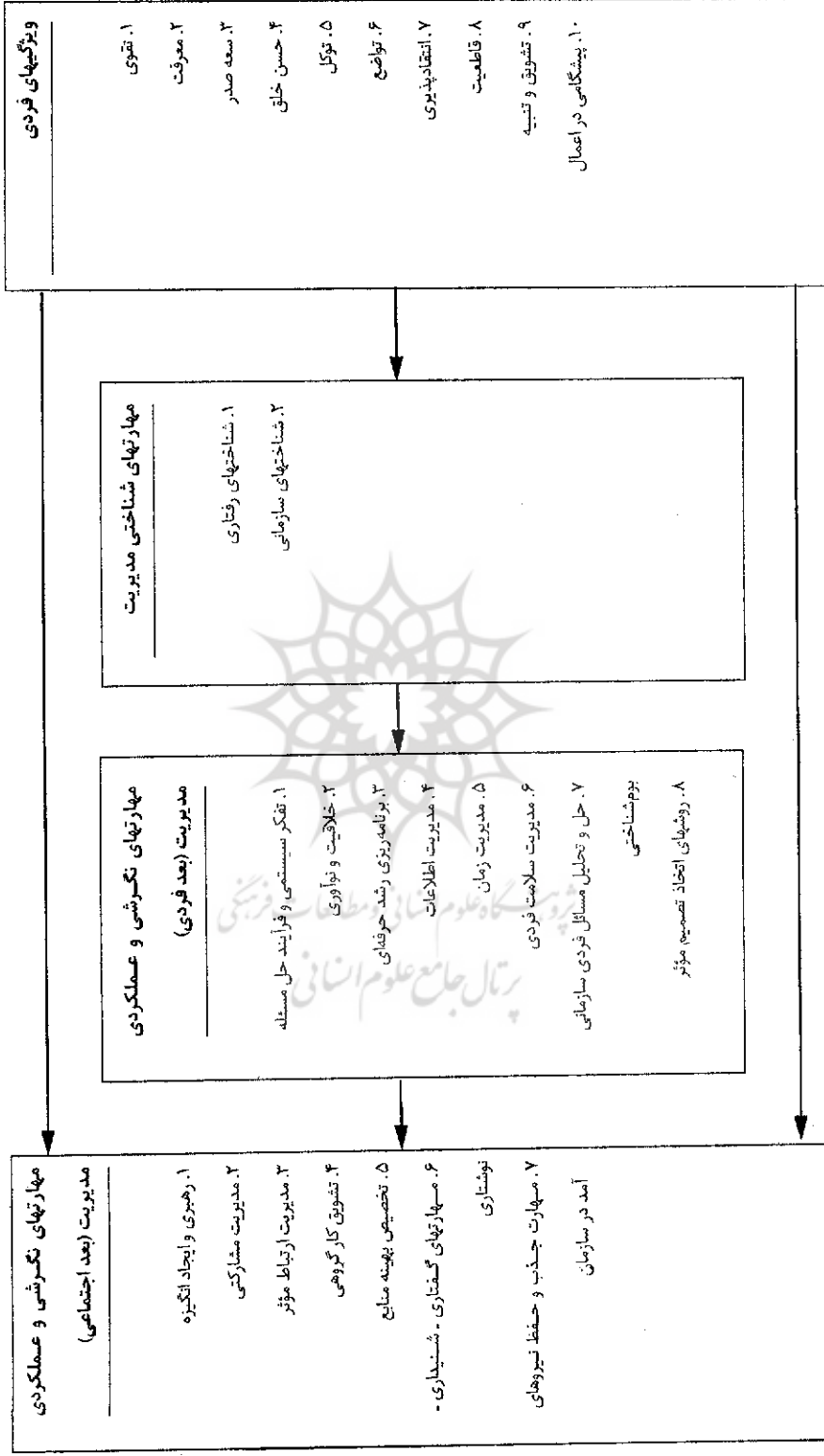
مدیریت از خود آغاز می‌شود و اگر بخواهیم این موضوع را نادیده بگیریم و تنها

افراد تحت سرپرستی، و نیز چگونگی اداره آنها را مدنظر قرار دهیم، با مفهوم مدیریت اسلامی مغایرت دارد. زیرا مدیریت نوعی تکلیف است که متناسب با میزان تقوی و رشد هر شخصی در نظام ولائی اسلام، و تحت احکام ولی امر، بر عهده او گذاشته می‌شود و این درجه از رشد، تنها با تسلط و اشراف شخص بر تمامی فعالیت‌های خویش محقق می‌گردد. از طرف دیگر، با نادیده انگاشتن مدیریت بر خویشتن - به عنوان پیش‌نیاز مدیریت بر جمع - و همچنین نداشتن ویژگی‌های فردی خاص، همان مسیر نادرستی را که نظریه پردازان غرب، با دیدگاهی ماتریالیستی، سالهاست با آن دست به گریبان هستند و هنوز هم به یک شیوه‌ی جامع و بی‌عیب و نقص از مدیریت دست نیافته‌اند، ما نیز گرفتار خواهیم شد.

یک قسمت از مدیریت بر خویشتن، به تحصیل ویژگی‌ها و ارزش‌های معنوی خاص و چگونگی خودسازی و تهذیب نفس اختصاص دارد. البته مسئله خودسازی و جهاد اکبر، مبحثی است مستقل و گسترده و از اهم مبانی اخلاق اسلامی، و در واقع نوعی مدیریت است که انسان در ارتباط با خویش، از آن برخوردار می‌گردد. به عبارت دیگر؛ هر فردی به نوبه خود در واقع یک مدیر است زیرا ماهیت خلقت انسان چنین اقتضا می‌کند که در سیر تکاملی خود؛ یعنی در جهت لقاء معبودش، از معرفت و شناخت نسبت به تکالیف و اراده‌ای استوار بهره‌مند باشد، تا در دنیای مملو از جاذبه‌های متنوع که هر آن او را از مسیر حق منحرف می‌سازد، خود را حفظ نموده تا بدین طریق، تقوی پیشه نماید و به عروه الوثقی تمسک بجوید.

رهبر فقید جهان تشیع حضرت آیت‌الله العظمی امام خمینی در این مورد می‌فرمایند: «کشور ما و ملت ما احتیاج به سازندگی دارد، سازندگی‌های روحی مقدم بر همه سازندگی‌هاست، جهاد سازندگی باید از خود افراد شروع بشود. خودشان را بسازند و با شیطان باطنی جهاد کنند، که این جهاد، منشاء جهادهایی است که بعد واقع شود. انسان تا خودش را نسازد و نمی‌تواند دیگران را بسازد و تا دیگران ساخته نشوند، کشور ساخته نمی‌شود.»^۴

مدل ساختی مدیریت از منظر انقلاب اسلامی



۱. پیش‌فرضهای مدل ساختی مدیریت اسلامی:

الف) همان گونه که قبلاً اشاره گردید، پیش‌فرض اصلی ما در این مدل - که بر اساس یافته‌های نوین علم مدیریت و تعلیمات دینی برخاسته از کتاب آسمانی قرآن است - قابل اثبات می‌باشد، قبل از ارائه الگوهای مدیریت بر جمع بالینی مدیریت بر گروههای کوچک نظیر؛ خانواده و سپس مدیریت بر گروههای بزرگتر نظیر؛ سازمانها و مؤسسات تخصصی، لازم است که به مبحث مدیریت بر خویشتن پرداخته شود. در طراحی مدل، این نکته با اهمیت، مدنظر قرار گرفته و سه مستطیل اول، مجموعاً مراحل مدیریت بر خویشتن را نشان می‌دهد، که نسبت به مرحله مدیریت بر جمع و دیگران، از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و به عنوان زیربنای سایرین محسوب می‌گردد. و در نهایت مستطیل چهارم، مرحله مدیریت بر جمع را ارائه می‌نماید.

ب) مستطیل اول که ویژگیهای فردی مدیر را بیان می‌دارد، در مجموع برگرفته از آیات قرآنی و احادیث و روایات اسلامی است که نه تنها برای مستطیل دوم، یعنی؛ مهارتهای شناختی مدیر در بعد فردی، پیش‌نیاز است؛ بلکه زیربنای اصلی تمامی مراحل مدیریت و نیز زیربنای سه مستطیل بعدی هم محسوب می‌گردد و فرد مدیر، در صورت احراز این ویژگیها و ارزشهای اخلاقی و معنوی، از تواناییهای لازم برخوردار خواهد بود، تا با آموزش تئوری‌ها و اصول جهان شمول مدیریت به مدیری کارآمد و اثربخش تبدیل گردد و در صورت عدم وجود این ویژگیها، فرد مدیر علی‌رغم تسلط بر کلیه مباحث و تئوری‌های مدیریت، راه به جایی نخواهد برد و در مدیریت اسلامی نیز، کاملاً ناکارآمد خواهد گردید.

ج) مراحل تغییر در فرد شامل: الف) تغییرات شناختی؛ آسانترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت فرد است. ب) تغییرات نگرشی؛ نگرش از لحاظ اینکه، عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد و آن هنگامی است که مطالب در ذهن فرد نهادینه می‌گردد. ج) تغییرات عملکردی (در بعد فردی) تغییر رفتار فردی، به طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و وقت‌گیرتر از دو مرحله پیشین است. د) تغییرات عملکردی (در بعد اجتماعی)، ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی، شاید دشوارترین و وقت‌گیرترین، تغییرات باشد.

در مدل ساختی مدیریت اسلامی، این مراحل تغییر در فرد مدیر کاملاً مدنظر قرار گرفته، و بر این اساس، مراحل مدل شکل گرفته است. به عبارت دیگر، به استثنای مستطیل اول که ویژگیها و ارزشهای اساسی و زیربنایی شخصیت مدل را تشکیل داده و برای تمام مراحل بعدی خود، زیرساخت محسوب می‌گردد، سایر بخشهای مدل بر اساس مراحل مطروحه، در زمینه ایجاد تغییرات در فرد شکل گرفته است.

د) آموزش و کسب مهارتهای شناختی، زیرساخت و پیش‌نیاز مهارتهای نگرشی و عملکردی محسوب می‌گردد؛ لذا ما ابتدا به طور کلی مهارتهای شناختی را به فرد مدیر آموزش می‌دهیم و سپس، به آموزش و نهادینه کردن مهارتهای نگرشی و عملکردی در بعد فردی و در نهایت مهارتهای نگرشی و عملکردی در بعد اجتماعی در وی می‌پردازیم.

ه) یکی از معضلات و مشکلاتی که موجب عقب‌ماندگی علوم پایه و علوم انسانی در روند پیشرفت، نسبت به علوم فنی و مهندسی گردیده است؛ توجه ناکافی به جنبه‌های عملیاتی و کاربری نمودن نظریه‌ها و تئوری‌ها در این علوم است و دانش صرف، ارزش محدودی دارد؛ مگر اینکه بتوان آن را در وضعیت‌های موجود به کار برد. در همین راستا «آقای التون مایو» علوم را به دو دسته موفق و ناموفق تقسیم‌بندی نموده است که گروه اول؛ شیمی، فیزیک و فیزیولوژی به این دلیل موفق نامیده می‌شوند که در تحصیل این علوم، تئوری و عمل هر دو میسر می‌شود؛ ولی در گروه دوم مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی، برای فرد هیچ‌گونه امکان تماس نزدیک و مستقیم با حقایق اجتماعی وجود ندارد، او ساعات بی‌شماری را در کتابخانه صرف می‌کند و از روی کتابها به یادگیری می‌پردازد.

روی اصول و قواعد کهنه و قدیمی که با توسعه پی‌گیر مهارتهای آزمایشی بازمینی و کنترل نشده‌اند، معادل و هم از اصول و روشهای کلینیکی و آزمایشگاهی مورد ملاحظه قرار می‌دهد. این موضوع، از جمله نکاتی است که در طراحی این مدل مدنظر قرار گرفته و به مهارتهای عملکردی، توجه خاصی مبذول گردیده است که، آن را به عنوان نتیجه و بازده سایر مراحل در نظر گرفته‌ایم و علاوه بر آن، بند ۷ از مستطیل سوم، با عنوان «حل و تحلیل مسائل فردی، سازمانی و بوم‌شناختی» جهت کسب هر چه بیشتر مهارتهای عملیاتی و کاربردی در این زمینه ارائه گردیده است.

۲۰۰. اجزا و عناصر مدل ساختی مدیریت اسلامی:

این مدل، به طور کلی از چهار جزء اصلی که به صورت چهار مستطیل نمایش داده شده، تشکیل گردیده است و هر مستطیل نیز، شامل اجزای کوچکتری است که در ذیل به توضیح هر یک از این اجزا می‌پردازیم.

الف) ویژگیهای فردی: این بخش از مدل، به مجموعه خصوصیات و ویژگیهای فردی مدیر می‌پردازد، که از آیات و روایات، کتاب آسمانی ما قرآن و اثر ارزشمند حضرت علی(ع)؛ نهج البلاغه استخراج گردیده است، ما نیز، هر یک از موارد را با اشاره به آیات مربوط تشریح می‌نماییم.

- **تقوی:** «تقوی» از نظر لغوی به معنای صیانت و حفاظت است که یکی از بارزترین صفات فرد مسلمان می‌باشد. مدیر یا مسئولی که نقش خود را با تقوی حفظ نکند، مقام و مسئولیت، برایش نوعی آفت محسوب می‌گردد؛ زیرا نفس آنگاه که توسط تقوی مهار نشود، قطعاً در خدمت هوی و هوس قرار می‌گیرد. حضرت علی(ع) می‌فرماید:

«اوصیکم عبادالله بتقوی الله التي هي لزام و به المعاد»

«ای بندگان خدا، شما را به تقوی توصیه می‌کنم، که هم‌زاد و توشه است و هم پناگاهی برای نجات انسان»^۵

«و من يتق الله يعجل له مخرجاً»

«هر کس که تقوای خدا پیشه کند، خداوند برای او راه خروج از مشکلات و سختیها را قرار می‌دهد.»

«والذين اهدوا زادتهم هدى و آتاهم تقویهم»

«و کسانی که هدایت را یافتند، خدا بر هدایتشان افزود و به آنها تقوی عطا فرمود.»

- **معرفت:** شناخت و معرفت در رشد و تعالی انسان، نقش بسزایی خواهد داشت و در فرمایش مولای متقیان می‌بینیم که حضرت، از طرفی معرفت خدا را بالاترین معرفتها معرفی می‌کند و از سوی دیگر شناخت و معرفت نفس را نافعترین معارف می‌داند.

«معرفة الله سبحانه اعلى المعارف» «معرفت خدای سبحان بلندمرتبه‌ترین

معرفتهاست»

«معرفة النفس انفع المعارف» «معرفت نفس خود سودمندترین معرفتهاست»

و رسول خدا در ارتباط این دو با هم می‌فرماید:

۲۰۱ «من عرف نفسه، فقد عرف ربه» «هر که خود را بشناسد، پروردگار خود را شناخته است.»

- **سعه صدر:** سعه به معنای گشادگی و فراخی و صدر به معنای سینه است، اما نه سینه ظاهری، بلکه مقصود همان روح متعالی بشر است. پس، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد. سعه صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مدیران و شکیبایی آنان در برابر مشکلات می‌گردد. حضرت علی (ع) می‌فرماید:

«آلة الرئاسة، سعة الصدر» «ابزار ریاست سعه صدر است»

«الم نشرح لك صدرک»^۷ «آیا ما سینه گشاده به تو ندادیم»

- **حسن خلق:** حسن خلق، یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که برای مدیریت بسیار لازم و ضروری است. اگر مفهوم مدیریت، انجام کارها از طریق دیگران باشد، از میان خصلتهای مدیر، می‌توانیم به اهمیت حسن خلق و داشتن ارتباط حسنه با دیگران پی ببریم، چه بسا که قرآن در رابطه با پیامبر می‌فرماید:

«فبما رحمه من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك»^۸

«تو از پرتو رحمت الهی در برابر آنها نرم شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از

اطراف تو پراکنده می‌شدند.»

- **توکل:** توکل یعنی واگذاشتن کار به دیگری. منظور از توکل در اینجا واگذار کردن

کار به خداست. در حقیقت یکی از شرایط تقوی، توکل بر خداست، بدین معنا که غیرخدا را رها کنیم و تنها به رشته امید او چنگ زنیم.

«و من يتوكل على الله فهو حسبه»^۹

«هر کس به خدا توکل کند، خدا برای او کافی است»

و پیامبر اکرم می‌فرماید:

«و من أحب ان يكون اقوى الناس فليتوكل على الله و من أحب ان يكون اغنى الناس

فليكن بما في يدالله اوثق لمافی يده»

«هر کس می‌خواهد که نیرومندترین مردم باشد، باید بر خدا توکل کند و هر کس

دوست دارد، از همه مردم توانگرتر باشد، باید اعتمادش به آنچه درید قدرت خداست،

بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد.»

- **تواضع:** تواضع به معنی فروتنی است. حضرت علی (ع) در خطبه همام در وصف متقین می‌فرماید «مشهیم التواضع» یعنی خطمشی و روش کلی آنها در زندگی تواضع است و اگر زمینه برای بروز کبر و خودنمایی او فراهم شود، ملکه تواضع بلافاصله آنرا سرکوب می‌کند و به طور یکسان حالت تواضع را در او حفظ خواهد نمود.

«ولقد كان صلى الله عليه وآله يأكل على الأرض و يجلس جلسة العبد و يخصف بیده نعله و يرقع بیده ثوبه. و يركب الحمار العاری و یردف خلفه»^{۱۰}

«پیامبر (ص) بر روی زمین طعام می‌خورد، مانند غلامان می‌نشست. به دست خود پارگی لباسش را دوخته و جامه‌اش را وصله می‌کرد، بر الاغ برهنه سوار می‌شد و پشت خویش دیگری را سوار می‌کرد»

- **انتقادپذیری:** مدیر، با حاکم کردن اصل انتقادپذیری، بین خود و کسانی که خیرخواه او هستند، موجبات رشد، سازندگی و توفیق روزافزون خویش و همکارانش را فراهم می‌نماید. در این رابطه مولا علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید:

«ثم لیکن آثارهم عندک أقولهم بمرّ الحق لک و أقلهم مساعده فیها یكون منک مفاکره الله لأولیائه واقعاً من هواک حیث وقع»^{۱۱}

«و از آنها کسی را بهای بیشتری بده که حق راه اگر چه تلخ باشد، به صراحت با تو بگوید و از کمترین همکاری با تو در کاری که خدا آنرا برای اولیای خود نمی‌پسندد، خودداری نماید گرچه آن کار بر وفق میل تو باشد.»

- **قاطعیت:** قاطعیت از ریشه قطع به معنای برش داشتن است و مدیر شایسته کسی است که در اداره سازمان و افراد تحت مدیریت خود کمتر دچار ضعف و تردید در تصمیم‌گیری شود. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر هنگامی که وی را به حکومت مصر گماشتند توصیه می‌کند؛ افرادی را برای قضاوت و انجام امور برگزیند، که قاطعیت داشته باشند. و قرآن کریم خطاب به پیامبر می‌فرماید:

«یا ایها النبی، جاهد الکفار و المنافقین و اغلظ علیهم»

«ای پیامبر با کفار و منافقین جهاد کن و بر آنان سخت بگیر»

- **تشویق و تنبیه:** اگر در سازمانی، فعالیت افراد، از لحاظ نتایج مترتب بر آنها یکسان باشد و میان کارگزاران، دل‌زدگی از جهت کار ارائه شده، تفاوتی منظور نگردد، باید شاهد رکورد استعدادها و خاموشی ابتکار عملها، روحیه‌ها و بی‌تفاوتی و مسامحه

«ولا يكونن المحسن و المسيء عندك بمنزله سواء»^{۱۲}

«و نباید (ای مالک) نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد.»

در تئوریهای مدیریت ترجمه شده از غرب، که دیدگاهی ماتریالیستی دارند، به عوامل مشوق و برانگیزاننده‌های کارکنان سازمان، تنها با یک دید مادی نگریسته می‌شود و سعی بر این است که از طریق پاداشهای مادی و ترفیعیهای اداری، افراد را ترغیب به کار و فعالیت بیشتر نمایند، ولی در مدیریت اسلامی این عوامل به عنوان برانگیزاننده‌های فرعی در نظر گرفته می‌شوند و عامل اصلی که فرد را به تلاشی مستمر و پی‌گیر، ترغیب می‌نماید، همانا جلب رضایت خدا و سیر الی‌الله است و در این دیدگاه نیز، باید به این مهم و نقطه اتکا توجه وافر نمود و به نحو شایسته و بایسته‌ای آن را مورد استفاده قرار داد.

- پیشگامی در اعمال: مدیر در عمل، به آنچه که بیان می‌دارد، باید پیشقدم و پیشگام زیردستان خود باشد. در غیر این صورت به واسطه این نقیصه، نه تنها از لحاظ بعد مدیریت بر خویشتن شرایط احراز را از دست داده است، بلکه توصیه‌های او نیز تأثیری نخواهد داشت، اگرچه به حق گفته باشد.

«اتامرون الناس بالبر تتسون انفسکم»^{۱۳}

«چگونه شما که مردم را به نیکوکاری دستور می‌دهید، خود را فراموش می‌کنید.»

«ولیکن تأدیبه بسیرته قبل تأدیبه بلسانه»^{۱۴}

«و باید پیش از ادب کردن و آراستن دیگری به زبان، به روش خود او را مؤدب و

آراسته نماید.»

پس از بحث و بررسی ویژگیها و ارزشهایی که دین مبین اسلام، جهت شخص مدیر الزامی دانسته و آنها را زیربنای تشکیل شخصیت وی می‌داند، به مواردی که باید به فرد مدیر آموزش داد و همچنین، به مراحل این آموزشها و به طور کلی، مراحل ایجاد تغییرات شناختی، نگرشی و در نهایت مراحل عملکردی فرد مدیر، در دو بعد فردی (مدیریت بر خویشتن) و اجتماعی (مدیریت بر جمع) پرداخته می‌شود. در مستطیل اول، آموزش شناختهای رفتاری و سازمانی در مدیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

(ب) مهارتهای مدیریت شناختهای رفتاری و سازمانی: از ابتدای تاریخ، ضرورت‌های

زندگی اجتماعی، انسانها را به همکاری و کار گروهی واداشته است. امروزه بخش عمده‌ی زندگی مادر سازمانها و یا در ارتباط با سازمانها سپری می‌شود. هر سازمانی، با انجام وظایف چندگانه یا تخصصی، که بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از آن است توسط یک فرد یا گروه کوچک تحقق پذیرد، هدفهای عام یا خاصی را برای جامعه و مردم آن محقق می‌سازند. در مجموع، سازمان عبارت است از: هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی به طور مستمر فعالیت می‌کنند.^{۱۵}

سازمان، پدیده‌ای فراتر از جمع ساده افرادی است که آن را تشکیل می‌دهند، بنابراین الگوی رفتاری افراد به عنوان عضوی از گروه تغییر می‌یابد و مدیران به عنوان هدایت‌کنندگان اصلی سازمانها، باید شناخت کامل و جامعی در زمینه‌های علوم رفتاری، رفتار سازمانی، رویکردهای سازمانی و به طور کلی دانش مدیریت داشته باشند. در این مرحله مهارتهای شناختی مدیریت به فرد مدیر منتقل می‌گردد.

ج) مهارتهای نگرشی و عملکردی مدیریت از بعد فردی: پس از آموزش شناختهای رفتاری و سازمانی به مدیر و گذر از مرحله ایجاد تغییرات شناختی در وی، به ارائه آموزشها و مهارتهای نگرشی و عملکردی، در بعد فردی به او می‌پردازیم. این مهارتها، فرد مدیر را قادر می‌سازد تا بتواند از تکنیکهای کاربردی و نوین مدیریت، جهت مدیریت بر خویشتن و تسلط و بهره‌گیری بهینه از استعدادها و تواناییهای خود و در نهایت، استفاده از آنها در زمینه ارتقای سطح کارآیی و اثربخشی اعمال و رفتار خویش در بعد فردی بهره‌جویی نماید.

- تفکر سیستمی و فرآیند حل مسئله: سیستم، عبارت است از منظومه‌ای از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر، که کل واحدی را تشکیل می‌دهد. این عناصر ممکن است فیزیکی یا مادی باشد؛ مانند قطعات موتور اتومبیل، و یا ارگانیک باشد؛ مانند اعضای بدن انسان، و یا ممکن انسان، و یا ممکن است نظری باشد؛ مانند مجموعه‌ای از مفاهیم نظیر: زبان و ادبیات فارسی. نظریه‌های نوین سازمان را به عنوان یک سیستم متشکل از اجزای داده، فرآیند، ستاده، بازخورد (باز داده) و محیط در نظر می‌گیرند و روش تفکر سیستمی یا فرآیند حل مسئله، که بهترین شیوه جهت برخورد با مشکلات فردی و سازمانی است، شامل مراحل ذیل است: ۱. مشکل‌یابی یا مسئله‌یابی ۲. ریشه‌یابی ۳.

ملاک‌یابی ۴. اطلاع‌یابی ۵. راه‌حل‌یابی ۶. راه‌حل‌آزمایی ۷. اقدام‌اجرایی (تصمیم‌گیری) ۸. ۲۰۵ ارزیابی.

- **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت‌پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه است. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات خود ادامه داد، باید به خلاقیت و نوآوری روی آورد، و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخهای بدیع و تازه تدارک دید و همراهِ تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر هم گذاشت. و به آنها شکل دلخواه را داد. روند آموزش و تربیت کودکانمان، موجب سرکوبی خلاقیت و نوآوری در آنها می‌شود، به گونه‌ای که تحقیقات جدید در آمریکا نشان داده است که میزان خلاقیت بالا در کودکان پنج ساله، تا ۹۰٪، در کودکان هفت ساله تا ۱۰٪ و در نهایت در افراد بین هشت تا چهل و پنج سال، تا ۲٪ کاهش یافته است.

- **برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای:** برنامه‌ریزی، طراحی برای یک آینده مطلوب و راههای مؤثر وصول به آن است و گاه، یگانه راه رسیدن به آینده مطلوب، تغییر است. مدیر اثربخش باید پس از تحلیل نیازها و تغییر و تحولات محیط، با یک برنامه‌ریزی دقیق، خود را با آنها منطبق و سازگار نماید. به عبارت دیگر وی باید ابتدا تواناییهای خویش را دقیقاً ارزیابی نموده و پس از پیش‌بینی زمینه‌های رشد و پیشرفت حرفه‌ای خویش، با یک فرآیند مستمر و پی‌گیر در این زمینه گام بردارد.

- **مدیریت اطلاعات:** فرد مدیر در هر سطحی از مدیریت (عالی، میانی، عملیاتی) که قرار داشته باشد و هر نوع فعالیتی که انجام دهد، بی‌شک باید از انبوه اطلاعات پیرامون خود به نحو مطلوبی استفاده نماید، حال اگر وی اصرار داشته باشد که تمام این مدارک و اطلاعات را برای همیشه حفظ کرده و در دسترس داشته باشد، به سرعت به مدیری غیرکارآمد تبدیل خواهد شد و علاوه بر خود، بر میزان کارآیی همکاران و کل سازمان نیز تأثیر منفی خواهد گذاشت. لذا وی می‌بایست به راهبردها و مهارت‌های مدیریت اطلاعات آشنایی و تسلط کامل داشته باشد.

- **مدیریت زمان:** زمان، تنها منبعی است که به هیچ وجه نمی‌توان آن را جایگزین نمود. در رابطه با مدیریت زمان، ابتدا باید به محدودیت زمان در دسترس واقف گردیم، سپس سعی نماییم به اهداف و برنامه‌های زندگی فردی و اجتماعی خود - با توجه به این

۲۰۶ محدودیت - دسترسی یابیم و در نهایت، به روشها و مهارتهای مدیریت زمان مسلط گردیم.

به عبارت دیگر مراحل اجرای مدیریت زمان به قرار زیر است:

۱. با خود عهد نماییم؛

۲. اوقات مصروفه خود را دقیقاً مشخص نماییم؛

۳. اهداف بلندمدت و کوتاهمدت خود را مشخص سازیم؛

۴. اوقات مصروفه خود را بر اساس جداول مدیریت زمان اصلاح کنیم.

- مدیریت سلامت فردی: در اینجا منظور از سلامت، بهزیستی و شرایط کلی زندگی فرد است که بر اساس ارتباط وی با محیط پیرامونش تعریف می‌گردد. هر گاه فرد مدیر از لحاظ جسمانی در صحت و سلامت کامل نباشد، نمی‌تواند سازمان را به طور مطلوب هدایت نماید؛ لذا فرد مدیر علاوه بر بذل توجه به حفظ سلامت فردی خویش، باید زمینه‌هایی را فراهم سازد تا خطرات ناشی از کار برای اعضای سازمان به حداقل ممکن کاهش یابد. اگر سازمان به حفظ سلامت و بهزیستی اعضای خود علاقه نشان دهد، این امر موجب پیشگیری بسیاری از بیماریهای خطرناک و افت بازده در آنان می‌گردد، که به مراتب دارای صرفه اقتصادی بالاتری برای سازمان خواهد بود.

- حل و تحلیل مسائل فردی، سازمانی، بوم‌شناختی: همان طور که پیشتر مطرح گردید، یکی از معضلات و مشکلات علوم انسانی، عدم توجه کافی به جنبه‌های عملی و اجرایی مباحث و تئوری‌های ارائه شده است؛ که موجب عقب‌ماندگی این علوم نسبت به علوم فنی و مهندسی گردیده است. با توجه به اینکه، ما در این بخش، به عملیاتی و کاربردی کردن اصول و تئوری‌های آموخته شده به فرد مدیر - بر اساس چالشهای موجود در محیطهای واقعی و روشهای موجود در این زمینه - می‌پردازیم.

- روش اتخاذ تصمیم موثر: تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در تمامی وظایف مدیر، به نحوی جلوه‌گر است. مدیر همواره با مواردی مواجه است که باید تصمیم‌گیری کند و کیفیت و چگونگی این تصمیم‌هاست که میزان توفیق و تحقق هدفهای سازمان را معین می‌سازد. در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از: انتخاب یک راه، از میان راههای مختلف. همان طور که از این تعریف مستفاد می‌شود، کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راههای ممکن و نتایج ناشی از آنها و انتخاب

اصلاح از میان آنهاست. و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام دهد، تصمیمات او مؤثر و سازنده خواهد بود.

د) مهارت‌های نگرشی - عملکردی مدیریت از بعد اجتماعی

- رهبری و ایجاد انگیزه: رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید. مهمترین نکته در رهبری، نفوذ و ایجاد انگیزه در زیردستان است و انگیزش به طور کلی حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. از این رو، مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان، می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند.

- مدیریت مشارکتی: از نقطه نظر تاریخ تکامل اجتماعی بشر، یافته‌های خرد جمعی برتر و مطمئن‌تر از عقل فردی است و همکاری و تشریک مساعی گروهی، راهی منطقی‌تر برای دستیابی به یک سیستم جامع و کامل است. مدیریت مشارکتی نوعی از مدیریت است که به مشارکت کارکنان در اداره امور و تصمیم‌گیریهای سازمان اهمیت می‌دهد و کارکنان را شریک سازمان می‌داند.

برنامه‌های مشارکت، بهبود کیفیت، بهره‌روی، روحیه و انگیزش کارکنان را نوید می‌دهد همچنان که لیکرت می‌گوید مدیریت مشارکتی چیزی بیش از یک چالش برای استقلال کارکنان به حساب می‌آید و چنین مدیریتی، ابزاری برای بقا و محیطی برای رقابت محسوب می‌شود. برخی از دانشمندان، مدیریت مشارکتی را یکی از سه انقلاب مهم در مدیریت؛ یعنی انقلاب اول را؛ سلسله مراتب سازمانی انقلاب، دوم را؛ تفکیک مدیریت از مالکیت، و در نهایت انقلاب سوم را؛ نظام مدیریت مشارکتی می‌دانند.

- مدیریت ارتباط مؤثر: ارتباط مؤثر عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها، بین افراد با واسطه یا بلاواسطه، به بهترین نحو ممکن؛ که مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون طی جریان ارتباطی مداوم در اختیار مدیر قرار نمی‌گیرد، تا وی بتواند با آگاهی، به انجام وظایف خویش بپردازد.

- تشویق کار گروهی: گروه عبارتست از؛ دو یا چند نفر وابسته به یکدیگر با کنشی متقابل که برای حصول اهدافی خاص گردهم می‌آیند. هدف از کار گروهی خلق محیطی مناسب است که فرصت شکوفایی استعدادهای فردی را برای همه اعضای گروه فراهم نماید. مهارت‌های اعضا گروه، الزاماً نباید یکسان و برابر باشد؛ بلکه همین تواناییها و مهارت‌های متنوع است که موجب می‌گردد، قدرت گروه به مراتب بیشتر از مجموع قدرت‌های اعضای گروه گردد و به عبارت دیگر، در کار گروهی مهارت‌های افراد صرفاً با هم جمع نشده است؛ بلکه با هم ترکیب گردیده و انرژی بالاتری را ایجاد می‌نماید.

- تخصیص بهینه منابع: مدیر همواره با محدودیت منابع و امکانات مواجه است و یکی از بارزترین مهارت‌های وی انطباق نیازهای روزافزون سازمان با این منابع محدود و غیرقابل بازگشت می‌باشد. در این مقاله، منظور از منابع سازمانی، منابع انسانی، کالبدی، مالی، اطلاعاتی و زمانی می‌باشد که فرد مدیر باید با توجه به اهداف و فرآیندهای سازمان به مؤثرترین نحو ممکن، آنها بهره‌گیری جوید.

- مهارت‌های گفتاری، شنیداری، نوشتاری: اگر ارتباط را فهم و انتقال معنا به اعضا تعریف نمائیم هر فردی تقریباً ۷۰٪ از وقت بیداری خود را برای برقراری ارتباط با دیگران صرف می‌نماید و پیش‌نیاز یک ارتباط مؤثر، تسلط بر مهارت‌های گفتاری، شنیداری و نوشتاری است. یک مفهوم، بدون توجه به ارزش و اهمیت آن، تا زمانی که فهمیده نشده باشد و به دیگران فهمانده نشود، بی‌فایده خواهد بود. لذا فرد مدیر بایستی تلاش نماید تا از طریق آموزش و تمرین، از این مهارتها به عنوان ابزاری جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی خود بهره جوید.

- مهارت جذب و حفظ نیروهای کارآمد در سازمان: یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمانها و پیشی گرفتن آنها نسبت به رقبای، توانایی بالایشان در جذب و حفظ نیروهای متعهد و متخصص از بازار کار است که هر یک از دو مرحله جذب و حفظ نیروهای انسانی کارآمد در سازمان، دارای نکات و روشهای متنوعی است، که فرد مدیر می‌بایست بر آنها تسلط کامل داشته باشد. ضمناً در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مورد نیاز، باید تغییر و تحولات آینده سازمان و محیطی که سازمان در آن قرار دارد را نیز مورد توجه قرار دارد.

یکی از ویژگیهای مدل‌های ساختی این است که ارتباط بین متغیرها را با یک رویکرد

کاربردی نمایان می‌سازد. بالطبع این مدل نیز با یک تأکید خاص بر پیش‌زمینه‌های ۲۰۹ فرهنگی، مذهبی کشورمان، واجد چنین خصوصیتی است. بر این اساس، پیشنهاد می‌نماییم: اولاً داوطلبان رشته‌های مدیریت قبل از ورود به دوره، در آزمونهای سلامت شخصیت و وجود ویژگیهای فردی مورد نظر شرکت نموده و پس از کسب نمره حد نصاب، مجاز به پذیرش جهت دانشجوی مدیریت شوند؛ ثانیاً دوره‌های چهار ساله تربیت مدیر در مقطع کارشناسی به دو مرحله دو ساله تقسیم‌بندی گردد که در مرحله نخست، به آموزش و تقویت ویژگیهای فردی مطروحه، آموزش مهارت‌های شناختی مدیریت و ضمناً، آموزش دروس عمومی به مدیر پرداخته شود و سپس در مرحله دو ساله دوم، باید به ایجاد و رشد مهارت‌های نگرشی و عملکردی مدیریت در مدیر همت گماشت.

این مدل نه تنها در دانشکده‌های مدیریت می‌تواند، به عنوان چارچوب و مبنای اصلی آموزش و تربیت مدیر قرار گیرد، بلکه می‌توانیم از آن در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیرانی که در حال حاضر مسئولیت اداره سازمانها و مؤسسات مختلف را به عهده دارند نیز استفاده نماییم.

پی‌نوشت‌ها:

1. Managing one self
2. Managing others

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۳. نهج البلاغه، ص ۱۱۷.
۴. صحیفه نور، ج ۱۱، ص ۸۱.
۵. سوره‌ی طلاق، آیه ۲.
۶. سوره‌ی محمد، آیه ۱۷.
۷. سوره‌ی انشراح، آیه ۱.
۸. سوره‌ی آل عمران، آیه ۱۵۹.
۹. سوره‌ی طلاق، آیه ۳.
۱۰. نهج البلاغه، خطبه ۱۶۰.
۱۱. نهج البلاغه، نامه ۵۲.
۱۲. نهج البلاغه، نامه ۵۲.
۱۳. سوره‌ی بقره، آیه ۴۴.
۱۴. نهج البلاغه، ص ۱۱۷.

کتابنامه:

۱. سمنانی اشرف، غلامرضا. تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال حکومت علی (ع)
۲. اقتداری، علی محمد - ۱۳۶۸ - سازمان و مدیریت - تهران - دانشکده علوم اداری
۳. الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی. ۱۳۷۴
۴. آیتی، عبدالمحمد. قرآن کریم. تهران: انتشارات سروش.
۵. رایبیز، استیفن. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی. ۱۳۷۶
۶. سازمان امور اداری و استخدامی کشور. - ۱۳۶۹ - «اصول و مبانی مدیریت اسلامی» - شماره ۸۳ - تهران.
۷. سیدرضی. نهج البلاغه. ترجمه فیض الاسلام.
۸. علاقه‌بند، علی. مدیریت آموزش. تهران: نشر روان، ۱۳۷۶.
۹. علاقه‌بند، علی. مدیریت عمومی. تهران: نشر روان، ۱۳۷۶.
۱۰. کازمایر، لئونارد. اصول مدیریت. ترجمه زمردیان و مهره‌ژان - تهران - مرکز مدیریت دولتی
۱۱. لودین، شهین - ۱۳۸۰ - اصول مدیریت از دیدگاه قرآن و احادیث - مشهد - واسع
۱۲. منصوروی لاریجانی، اسماعیل. مدیریت اسلامی مجتهد شهید مطهری
۱۳. هرسی، پال و بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵.
۱۴. هیکس، هریت جی و گولت. تئوریهای سازمان و مدیریت. ترجمه گوئل کهن. تهران: نشر اطلاعات، ۱۳۶۸.
15. Lupton, tom. Management and the Social Science. Penguin J-Education, 1974.
16. M.Stewart, Dorothy. Hand book of Management Skills.
17. Mangham, I. Management Mangham Training. Bath University of Bath, 1986.