

تحلیل الگوهای مدیریت اسلامی در عملکرد مدیران دانشکده‌های علوم ورزشی بر اساس آموزه‌های قرآن

❖ رامین اِرجی نقندرا^۱ ❖ انیس مابشری^۲ ❖

صفحه: ۱۸۸-۱۶۳

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تحلیل الگوهای مدیریت اسلامی در عملکرد مدیران دانشکده‌های علوم ورزشی بر اساس آموزه‌های قرآن بود. روش تحقیق از نوع بنیادی-توسعه‌ای بوده که بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را تمامی آیات قرآن کریم بود و نمونه‌های این پژوهش را آیات مرتبط با مفهوم مدیریت اسلامی تشکیل دادند که با تحلیل دقیق متن آیات قرآن کریم، مضمون‌های مربوط به مدیریت اسلامی مشخص شدند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز بر اساس اسناد و مدارک کتابخانه‌ای بود که با راهبرد "جستجوی واژگانی" و "متن‌خوانی باز" مفاهیم مورد نظر شناسایی گردید. از نرم افزار جامع التفاسیر برای یافتن موارد مورد نظر استفاده شد. نتایج نشان داد معیارهایی مستخرج از مفاهیم قرآنی که برای مدیریت سازمان‌های ورزشی کاربردی می‌باشند عبارتند از: نقش متقابل فردی (وحدت فرماندهی، عدالت و برابری، پاداش و تنبیه، استفاده از ظرفیت بهینه، تناسب شغل - کارمند و ارتقاء و ترفیع پلکانی، علم و توانایی و شفاف سازی، نظارت، ارزشیابی عملکرد، سوء استفاده از جایگاه سازمانی، برخورد قاطع با تخلف، پاسخگویی)، نقش تصمیم‌گیری (تفویض اختیار و مسئولیت، تخصیص منابع، برخورد با کارکنان متخلف در سازمان، سیستم مدیریت کیفیت، گزینش، قاطعیت در ارائه دستورات، پرداخت حقوق)، نقش طرح‌ریزی و برنامه (مدیریت بحران و برنامه‌ریزی راهبردی، تحقق وعده‌ها و قراردادهای، مد نظر قرار دادن تلاش کارکنان در انجام وظایف، رویه‌های سازمانی، مدیریت اقصایی، شناسایی تهدیدها) و نقش هدایت و رهبری (نشاط در محیط کار، ایمان؛ اطاعت و احترام؛ توجه نمودن به کارکنان سازمان، مهربانی و مشورت و توکل، عهد و پیمان و حمایت از مدیران، لیاقت ملاک ارتقاء). قرآن بهترین اصول و شیوه‌های مدیریتی را ارائه می‌دهد که هر مدیری می‌تواند برای اداره یک سازمان یا کسب و کار موفق اتخاذ کند و برای هر متخصص مدیریت، این اصول ارزشمند خواهند بود زیرا برای همه افراد از همه ادیان و فرهنگ‌ها مناسب هستند. در نهایت با توجه به اینکه قرآن بهترین اصول و شیوه‌های مدیریتی را ارائه می‌دهد پیشنهاد می‌شود که هر مدیری می‌تواند برای اداره یک سازمان یا کسب و کار موفق اتخاذ کند و برای هر متخصص مدیریت، این اصول ارزشمند خواهند بود زیرا برای همه افراد از همه ادیان و فرهنگ‌ها مناسب هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت اسلامی، دانشکده، علوم ورزشی، دین، قرآن.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۲۵

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۲

^۱- دکترا، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ramin.iraji.65@gmail.com

^۲- کارشناسی علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

مقدمه

در شرایط جهانی شدن و تغییرات سریع جوامع، مدیریت اسلامی می‌تواند با ارائه چارچوبی مناسب و مفید برای رویارویی با چالش‌ها در عصر تغییر، نقش مهمی را ایفا نماید. به کارگیری مفاهیم مدیریت اسلامی نیز بر شخصیت سازی و موفقیت پایدار در مواجهه با تغییرات مختلف تأثیر مثبتی خواهد داشت (ناسوشن و آسلام، ۲۰۲۳). نیروی انسانی عامل اصلی حمایت از دستیابی به اهداف در یک سازمان است. در واقع موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان در تحقق اهداف خود به نیروی انسانی برای انجام مأموریت خود بستگی دارد. سازمان‌ها باید کارکنان را به خوبی مدیریت کنند تا بتوانند برای دستیابی به اهداف با یکدیگر همکاری کنند، به ویژه در سازمان‌های ورزشی که نحوه عملکرد آنها مبتنی بر ارائه خدمات است (آردلیا و ماس، ۲۰۲۴). برای رویارویی با چالش‌ها در عصر تغییر، هر فردی نیاز به درک مفهوم مدیریت دارد. از زمان‌های قدیم، مشخص بوده که تغییر چیزی است که نمی‌توان از آن اجتناب کرد. کارکنان سازمان‌های ورزشی به عنوان افرادی که باید خود را برای فرآیندهای مربوط به تغییراتی که رخ می‌دهد آماده نمایند، می‌بایست با به کارگیری ارزش‌هایی که می‌توانند تأثیر مثبتی بر زندگی در این دنیا و زندگی پس از مرگ داشته باشند، پتانسیل خود را در مواجهه با چالش‌ها بهینه نمایند. مدیریت اسلامی رویکردی است که دارای ارزش‌ها و اصول منطبق با دستورات اسلامی است (زاک، ۲۰۲۲). نقش مدیریت کلید رفع نیازها و ایجاد یک محیط کاری مساعد بوده و مدیریت راهی برای تأثیرگذاری بر افراد دیگر برای تحقق اهداف مورد نظر است. انواع مختلفی از سبک‌های مدیریتی وجود دارد که یکی از آنها مدیریت معنوی است. مدیریت معنوی به عنوان مدیریت مبتنی بر اخلاق دینی و اسلامی شناخته می‌شود و برای اینکه یک مدیر معنوی باشد باید در مقابل، پشت سر و در کنار کارکنان خود قدم بگذارد. از نظر اسلام، مدیریت معنوی، مدیریتی است که از دو منبع اصلی یعنی قرآن و سنت که به سیره، گفتار و کردار مثال زدنی حضرت محمد (ص) مربوط می‌شود، سرچشمه می‌گیرد. بر اساس دیدگاه اسلامی مدیریت یکی از عناصر کلیدی تشکیل و هدایت یک سازمان است (زعیم و همکاران، ۲۰۲۴).

ارزش‌های اسلامی مشتمل بر عدالت، اخلاق، شفافیت، مسئولیت اجتماعی و ارتقای رفاه انسانی و غیره می‌باشد. در زمینه انطباق با عصر تغییر، اسلام قادر است در قالب چارچوبی روشن و جهت‌دار به تمامی

1. Nasution & Aslami
2. Ardalia & Mas
3. Zaki
4. Zaim et al

سازمان‌های ورزشی در خصوص نحوه مدیریت کمک کند. همچنین مدیریت اسلامی قادر است در شکل-گیری رفتار انسانی که بتواند راهبردی در برابر مشکلات ایجاد کند عمل نماید که در این راستا سازگاری با تغییرات محیطی برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری می‌باشد (چریتا^۱، ۲۰۲۳). در درون سازمان‌ها، یک مدیر ورزشی باید بتواند به هر یک از اعضای سازمان جهت‌دهی کند تا بتواند به سرعت با تغییراتی که رخ می‌دهد سازگار شود. به طوری که سازمان بتواند فرآیند تغییر را انجام داده و همچنین سطح کیفی سازمان را توسعه دهد تا بتواند به طور موثر و کارآمد به اهداف خود دست یابد (سینامبلا و همکاران^۲، ۲۰۲۳). در واقع عملکرد مدیران ورزشی معیاری از پیشرفت سازمان است که نشان می‌دهد یک سازمان تا چه اندازه به اهداف خود و نتایج دستاوردهای کاری که توسط کارکنان مطابق با وظایف و کارشان در یک دوره معین ایجاد شده، دست یافته است (فالیزا و همکاران^۳، ۲۰۲۴). در عصر کنونی جهانی شدن، رقابت بسیار تنگاتنگی بین سازمان‌ها در جهت پیشبرد اهدافشان وجود دارد. این رقابت مستلزم آن است که هر فردی بتواند با تکیه بر دانش خود، فرآیند توسعه را انجام دهد. سازمان‌هایی که نمی‌خواهند شکست و عقب ماندن در عرصه رقابت را تجربه کنند، می‌بایست مدیران و کارکنانی با ویژگی‌های تعهد، اشتیاق، پشتکار، انعطاف‌پذیری قوی و غیره داشته باشد و این ویژگی‌ها می‌توانند تأثیرگذاری طولانی مدتی ارتقاء بهره‌وری سازمان داشته باشند (زاین و زاکاریا^۴، ۲۰۲۲).

اسلام به انسان‌ها رهنمودهایی ارائه کرده است تا هر فردی بتواند در مواجهه با تغییرات و مشکلاتی که به صورت سریع و پیچیده رخ می‌دهند، با استفاده از آموزه‌های قرآن و سنت به عنوان یک رهنمود، بر آنها غلبه کرده و به موفقیت دست یابند. اسلام نقش مهمی در سازگاری و رویارویی با مشکلات برای انسان‌ها دارد. ارزش‌های اسلامی قوانینی را ارائه می‌کند که کارکردهای تربیتی، کنترل اجتماعی، صلح، برادر پروری، تحول‌آفرینی و تعالی‌بخشی دارد. در مواجهه با تغییرات اجتماعی و مشکلات سازمانی، استفاده از این کارکردها در حوزه مدیریت اسلامی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد گذاشته و برای مدیران ضرورت دارد که از آن استفاده نمایند (تالامبانو و آسلاام^۵، ۲۰۲۳). همچنین در قرن ۲۱ که مصادف با عصر تحول می‌باشد، مدیریت اسلامی می‌تواند نقش مهمی در مواجهه با این تحولات ایفا می‌نماید. بر اساس منابع حقوق اسلامی، استفاده از آموزه‌های قرآن و احادیث برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها در عصر تحولات سریع

1. Cheryta

2. Sinambela et al

3. Faliza et al

4. Zain & Zakaria

5. Telaumbanua & Aslami

کنونی با درک مفاهیم اخلاقی در کسب و کار و سازمان‌ها، درک عدالت و برابری، توسعه نیروی انسانی، انجام نوآوری و سازگاری و مسئولیت اجتماعی ضروری است (ریناواتی^۱، ۲۰۲۲).

از سویی دیگر اساساً همه چیز در این دنیا مخلوق الله سبحان است و هر انسانی در انجام اعمال باید رضای خدا را هدف قرار دهد. در زمینه مدیریت، مفهوم توحید، یادآوری به مدیران است که هدف اصلی در بهینه‌سازی پتانسیل فردی، انجام وظایف و امورات مربوط به بندگان خداست. اعتقاد به مفهوم توحید و به کارگیری آن، انگیزه‌ای را برای هر مدیر فراهم می‌کند تا در هر اقدامی که انجام می‌دهد، به انجام امور خیر و احترام به ارزش‌های اسلامی ادامه دهد (فارید^۲، ۲۰۲۲). مدیریت هنر تنظیم فرآیند استفاده از منابع انسانی و سایر منابع به طور مؤثر و کارآمد برای دستیابی به اهداف معین است. مدیریت توسط بسیاری از سازمان‌ها در دنیا استفاده می‌شود، به طوری که در بسیاری از موارد تحت تأثیر ارزش‌های اجتماعی از جمله مذهب قرار گرفته است (صالح^۳، ۲۰۱۹). مسلمانانی که همواره به قوانین اسلامی به عنوان یک شیوه زندگی به درستی پایبند باشند، در قالب شریعت، مقاصدی بر اساس سطح خواسته‌های خداوند بهره‌مند خواهند شد. انسان‌ها به عنوان مدیر خود، خانواده‌شان یا سازمان‌شان واقعاً نیاز به حفاظت از امور در مفهوم شریعت و تعیین سطح حفاظت با استفاده از مفاهیم قرآنی دارند. این را می‌توان در مورد سازمان‌های مختلف نیز به کار برد، به ویژه اگر مردم آن جامعه مسلمان باشند، تا مدیریت و کارکنان آن از برکات خداوند در امور شغلی بهره‌مند شوند (محمد و نوحسانه^۴، ۲۰۲۱). الگوی مدیریتی اسلام، یک الگوی کلاسیک بسیار گسترده و متشکل از تمام جنبه‌های جسمانی و روحی انسان است که توسط خداوند متعال به وسیله ایمان مردمی که به برتری او ایمان دارند و با عشق فراوان فرمایشات پیغمبر اکرم (ص) را تعقیب می‌کنند، رهبری می‌شود. اسلام به عنوان یک دین (رمز کامل زندگی) تأثیرات مهمی بر زندگی همه مسلمانان دارد. مدیریت اسلامی با ارائه رهنمودهایی به مسلمانان برای غنی‌سازی ویژگی‌های فردی که به آنها کمک می‌کند تا بهترین عملکرد شغلی را برای ارائه به سازمان انجام دهند، کمک شایانی می‌کند (دز و نورهایاتی^۵، ۲۰۱۹).

در قرآن کریم و احادیث، واژه‌هایی مانند کنترل، نظارت، وحدت فرماندهی، جهت‌گیری، تمرکز، تمرکززدایی، کار درست در جای مناسب، کارآمدی، صداقت، پاداش، تقسیم کار، کرامت شغلی، مسئولیت‌پذیری و غیره به طور گسترده به کار رفته است. در این راستا مدیریت اسلامی به معنای انجام آن

1. Riinawati

2. Fareed

3. Salleh

4. Mohammad & Nurhasanah

5. Dz & Nurhayati

دسته از فعالیت‌هایی است که وابسته به هدایت خداوند و دستورات حضرت محمد (صلی الله علیه و آله و سلم) با ذهنیت پاسخگو، صداقت و توانایی برای دستیابی به اهداف و مقاصد از پیش برنامه‌ریزی شده می‌باشد (آفریدی و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت اسلامی سیستمی است که اصول، اهداف، فرآیند اجرای فعالیت‌ها و نتایج آن در راستای اعتقادات و قوانین اسلامی تعیین می‌شود. بدیهی است که سیستم مدیریت اسلامی از اسلام پیروی می‌کند تا با تلاش مشترک کارکنان سازمان به اهداف و مقاصد سازمانی دست یابد (نور و همکاران^۱، ۲۰۲۱). به طور کلی، مدیریت تکنیکی است برای نظارت بر فعالیت‌های کاری دیگران و انجام کارها از طریق دیگران برای دستیابی به برخی اهداف سازمانی. هنگامی که این تکنیک با پیروی از اصول اسلام اجرا شود، آن را مدیریت اسلامی می‌نامند. از آیات قرآن کریم می‌توان در حل بسیاری از مسایل و مشکلات فردی، خانوادگی، سازمانی، اجتماعی، اقتصادی، ملی و بین‌المللی، درکی جامع نسبت به نوع مدیریت پیدا کرد (گازی^۲، ۲۰۲۰). امروزه مدیریت در سازمان‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که برگرفته از معرفت قرآنی است. بیشتر اصول مدیریت مدرن در قرن شانزدهم و هفدهم تدوین شد و همگی برگرفته از دانش قرآنی بودند. حدود ۳۰۰ آیه قرآنی در مورد اصول مدیریت می‌باشد و همه این آیات باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند تا مفاهیم مدیریتی قرآن کریم شرح داده و روشن شود (سالیم^۳، ۲۰۲۰).

در این راستا موخسینودین و افندی^۴ (۲۰۲۵) دریافتند اصول حقوقی اسلامی، مانند عدل، امانت، مشورت (شورا) و احسان تأثیر مثبتی بر راهنمایی اخلاقی در مدیریت نیروی کار در سازمان‌ها دارند. زاین و همکاران^۵ (۲۰۲۴) دریافتند که الگوی مدیریت اسلامی شامل ابعاد خرد، دینداری، عدالت و مهربانی بوده و تأثیر معناداری در عملکرد شغلی کارکنان شاغل در بخش خدمات کشور ترکیه دارد. سلسبیلان و همکاران^۶ (۲۰۲۴) در پژوهشی با استفاده روش تحقیق کیفی و انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته دریافتند که آگاهی شاغلین از اصول اسلامی آنها را در شکل‌دهی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و چالش‌های ناشی از موانع فرهنگی و مقاومت در برابر تغییر برجسته می‌کنند. همچنین ادغام اصول اسلامی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مزایایی مانند بهبود عملکرد سازمانی، انگیزه کارکنان و رفاه را ارائه می‌دهد. زاین و زاکاریا^۷ (۲۰۲۲)

1. Noor et al

2. Gazi

3. Salim

4. Mukhsinuddin & Efendi

5. Zaim et al

6. Salsabilah et al

7. Zain & Zakaria

در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که استفاده از شیوه‌های مدیریت اسلامی بر اساس قرآن و حدیث می‌تواند موجب بهبود کارآمدی حاکمیت در کشور مالزی شود. همچنین ساریدین^۱ (۲۰۲۲) با انجام پژوهشی دریافت که به کارگیری اصول مدیریت اسلامی می‌تواند منجر به مزایایی در زمینه‌های خلاقیت، صداقت و اعتماد، رضایت شخصی و تعهد شود که در نهایت منجر به افزایش عملکرد سازمانی و بهبود وضعیت اخلاق سازمانی می‌گردد. محمد (۲۰۲۲) در پژوهشی اذعان داشت که فلسفه مدیریت اسلامی عناصر اخلاقی مثبتی را ارائه می‌دهد که می‌تواند در سیستم‌های کنترل مدیریت اسلامی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. رحماتیا و ساپوترا^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی با موضوع استراتژی طراحی شغل در مدیریت اسلامی با استفاده از روش تحقیق کیفی و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به این نتیجه رسیدند که بکارگیری استراتژی‌های طراحی شغل از طریق چرخش شغلی، افزایش شغل و غنی‌سازی شغل منجر به تقویت انگیزه بالایی در توسعه ظرفیت‌های سازمان‌های کوچک و متوسط می‌شود.

از سویی دیگر آموزه‌های دینی اسلامی برای شکل‌گیری شخصیت مدیران ورزشی دانشگاهی بسیار مهم است. هدایت و راهنمایی آموزه‌های دینی است که برای باور قلبی مدیران به وجود خدا و دین، پیروی از دستورات دینی در قالب عبادت و داشتن اخلاق و انگیزه انجام کار درست در کنار اصول علمی طراحی شده است. قرآن متن خداست و راهنمای زندگی انسان و همچنین منبع اصلی احکام اسلامی می‌باشد به طوریکه آخرین وحی خداوند به حضرت محمد (ص) برای راهنمای پیروان است. علاوه بر این، آموزه‌های دینی اسلامی نیز می‌تواند انگیزه مدیران را به انجام کارهایی که در دین بر آن تأکید شده است مانند داشتن وجدان کاری وادارد. کاربرد آموزه‌های اسلامی با تقوای فزاینده نسبت به خداوند متعال صورت می‌گیرد و منش والا مظهر ایمانی است که همگان بدان باور دارند. بنابراین الگوهای مدیریت اسلامی در مدیران ورزشی دانشگاهی، از رفتارهای مخرب، تهمت‌آمیز و زیان‌آور اجتماعی جلوگیری می‌کند و این موضوع برای وحدت و یکپارچگی کارکنان در آینده سازمان مهم و ضروری می‌باشد. در نهایت اسلام نقش بسیار مهمی در برخورد با پدیده‌های مختلفی دارد که در زندگی انسان رخ می‌دهد و تغییرات اجتماعی سریعی را تجربه می‌کند. این پژوهش با هدف بررسی چگونگی به کارگیری مدیریت اسلامی در فرآیند بهینه‌سازی توان فردی کارکنان در سازمان‌های ورزشی در مواجهه با دشواری‌های کاری و بحث در مورد مفاهیم مدیریت اسلامی بر اساس آیات قرآن که قابلیت به کارگیری در محیط سازمانی را دارند انجام می‌شود. تحقیقات در این زمینه هنوز قادر به ارائه چارچوب کاملی از اصول مدیریت و شیوه‌های قابل اجرا در حال

1. Saridin

2. Rahmatia & Saputra

حاضر نیست. با این حال، مطالعه و تحلیل عمیق آیات قرآن، حدیث و سنت و مدیریت اولیه رویه‌های رهبری در اسلام می‌تواند راهنمایی‌هایی برای مدیران یک سازمان اسلامی باشد که مطمئناً با مدیران سازمان‌های غیراسلامی متفاوت است. اسلام تنها دینی است که شیوه‌های مدیریتی در آن از آغاز تکامل بشری توسط پیامبران خدا (ص) معرفی شد و این اعمال توسط آخرین پیامبر حضرت محمد (ص) منعقد گردید. بیشتر مفاهیم غربی مدیریت برگرفته از اسلام است. در نتیجه، تنها به دلیل انحراف از تاریخ عظیم اسلامی و کمبود پژوهش در این زمینه، به تدریج مفاهیم مدیریتی مادی و سکولار بر مسلمانان تسلط یافت. متأسفانه چندین مفهوم مدیریتی سنتی برای سازمان‌های جامعه اسلامی نامناسب می‌باشد. از این رو، این پژوهش به دنبال تحلیل الگوهای مدیریت اسلامی در عملکرد مدیران دانشکده‌های علوم ورزشی بر اساس آموزه‌های قرآن می‌باشد.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، کشف مفاهیم قرآن کریم در خصوص مفهوم مدیریت اسلامی در عملکرد مدیران ورزشی می‌باشد؛ لذا این پژوهش از نوع تحقیقات بنیادی-توسعه‌ای به شمار رفته که یک رویکرد پژوهشی تمام‌نظری می‌باشد و هدف آن بهبود یا گسترش دانش پیرامون یک حوزه مطالعاتی است و از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری، از لحاظ رویکرد پژوهش، استقرایی و از لحاظ صبغه پژوهش، از نوع کتابخانه‌ای می‌باشد. بدین ترتیب این پژوهش بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد که به شناسایی، تفسیر و درک معانی، الگوها و مفاهیم پنهان در داده‌های متنی می‌پردازد. هدف از تحلیل محتوا، فراهم نمودن شناخت، بینشی نو و تصویری از واقعیت می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را تمامی آیات قرآن کریم تشکیل دادند و نمونه‌های این پژوهش را واژگان، آیات و بافت‌های معنایی مرتبط با مفهوم مدیریت اسلامی بودند که با تحلیل دقیق متن آیات قرآن کریم، مضمون‌های مربوط به مدیریت اسلامی مشخص شدند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز بر اساس اسناد و مدارک کتابخانه‌ای بود که پژوهشگر با راهبرد "جستجوی واژگانی" و "متن‌خوانی باز" مفاهیم مورد نظر را شناسایی نمود. در نهایت از نرم افزار جامع التفسیر برای یافتن موارد مورد نظر استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

در این بخش معیارهایی که برای مدیران دانشکده‌های علوم ورزشی در جهت پیشرفت سازمان کاربردی می‌باشد، با تکیه بر آیات قرآن بیان می‌شود. در این راستا معیارهای دسته‌بندی شده بر اساس شاخص‌های

مرتبط با وظایف هفت گانه مدیران از دیدگاه لوترگیولیک^۱ که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی می‌باشد، استخراج شده است. لذا تمامی معیارهای مستخرج از مفاهیم آیات قرآن که مرتبط با وظایف مدیران می‌باشند در چهار دسته کلی متقابل فردی، تصمیم‌گیری، طرح‌ریزی و برنامه و هدایت رهبری بیان می‌شود.

الف) معیارهای مربوط به نقش متقابل فردی مدیران

۱- وحدت فرماندهی

لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ (انبیاء، آیه ۲۲). اگر در آسمان و زمین غیر از خدای یکتا خدایانی وجود داشت همانا خلل و فساد در آسمان و زمین راه می‌یافت، پس (از نظم ثابت عالم) بدانید که پادشاه ملک وجود خدای یکتاست و از توصیف و اوهام مشرکان پاک و منزّه است. هر سازمانی باید برای هدایت کارکنان یک برنامه مشخص و وحدت مدیریت برخوردار باشد تا مشخص گردد برنامه‌ها و دستورات دقیقاً از سوی چه کسی ارائه شده و در مقابل کارکنان در برابر چه شخصی باید پاسخگو باشند. نظر قرآن کریم حاکی از برجستگی و نیاز به وحدت فرماندهی و هدایت در یک سازمان است.

۲- عدالت و برابری

لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ... (آل عمران، آیه ۱۵۹). من عمل هیچ یک از شما را تباه نمی‌کنم، شما همه از (نوع) یکدیگرید. قرآن کریم به این قانون طلایی اهمیت زیادی می‌دهد. ارائه فرصت‌های برابر برای کارکنان یک سازمان با وجود نژاد، مذهب، زبان، گروه‌ها و هویت جغرافیایی یکی از شیوه‌های مهم مدیریت متعارف است. این شیوه مدیریتی فرصت‌های برابر باعث افزایش شفافیت و برابری و همچنین رشد و توسعه در یک سازمان می‌شود. به همین ترتیب، سیستم پاداش در سازمان نیز برای ترویج شفافیت و عدالت طراحی شده است.

۳- تناسب شغل - کارمند و ارتقاء و ترفیع پلکانی

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره آیه ۱۲۴). هنگامی که خدا ابراهیم را به انجام اموری امتحان نمود و او همه امتحانات را با موفقیت گذراند.

به منظور انتخاب یا انتصاب نمودن کارکنان در پست‌های مدیریتی، به آزمایش و گزینش نیاز است. به همان شکلی که خداوند متعال به منظور انتصاب حضرت ابراهیم، وی را مورد آزمون قرار داد. به همین علت مسئولیت‌های سازمانی می‌بایست به صورت تدریجی و بعد از موفقیت کارکنان در پشت سر گذاشتن مراحل مختلف، به آنها واگذار شود.

۴- پاداش و تنبیه

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ، إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنُّوا فَأُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ (بقره، آیات ۱۵۹ و ۱۶۰).
آن گروه (از علمای اهل کتاب) که آیات واضح و هدایتی را که فرستادیم کتمان نمایند مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند. مگر آنهایی که توبه کرده و عملکرد خود را اصلاح نمودند و بیان کردند، پس توبه آنها را می‌پذیرم که منم توبه پذیر و مهربان.

در چارچوب مدیریت سازمانی تویخ کارکنانی که در انجام وظایف کوتاهی می‌کنند و از طرفی ارائه پاداش به افرادی که وظایف خود را به طور انجام می‌دهند، دو رکن مهم و اساسی در زمینه رشد و توسعه و اصلاح عملکردهای منفی در سازمان می‌باشد که به طور دائمی و پیوسته مدیران سازمانی می‌بایست به این موضوع توجه نمایند.

۵- استفاده از ظرفیت بهینه

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا... (بقره، آیه ۲۸۶). پروردگارا، تکلیف گران و طاقت فرسا که بر پیشینیان ما نهاده‌ای بر ما مگذار.
این آیه بر توانایی جسمی، فکری و عاطفی فردی که محدود است تأکید دارد. علاوه بر این، هر کس در استعداد، طبیعت و تخصص خود منحصر به فرد است. بنابراین، این کار برای کسی که از محدوده او دور است، مهم نیست. مدیریت مدرن کسب و کار به این اصل اهمیت زیادی می‌دهد.

۶- علم و توانایی و شفاف سازی

قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ (بقره، آیه ۲۴۷). زمانیکه قوم بنی اسرائیل به پیامبرشان فرمودند: فرمانده‌ای برایمان تعیین کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم: پیامبرشان گفت: خداوند او را برگزیده و در دانش و توانایی و قوت جسم فزونی بخشیده است.

در این راستا داشتن توانایی علمی و قدرت جسمانی به منظور انجام وظایف و مأموریت‌ها، دو شرط ضروری برای مدیران سازمانی می‌باشد. از طرفی دیگر داشتن توانمندی علمی مهمتر از قدرت جسمی است، زیرا بر اساس این آیه شریفه، نخست کلمه علم آمده و سپس جسم. همچنین اعلم بودن، در گزینش مدیران سازمانی یک راهبرد مهم و ضروری به شمار می‌رود، زیرا چنانچه مدیر از نظر سطح دانش و آگاهی از کارکنانش بالاتر و برتر نباشد، قطعاً توانایی مدیریت سازمان را نخواهد داشت و در صورت ادامه فعالیت، موجبات انحطاط سازمان را فراهم می‌سازد. از جهتی دیگر مدیران سازمانی می‌بایست کارکنان خود را توجیه نمایند و ابهامات موجود بر سر راه انجام وظایف را مرتفع سازند.

۷- نظارت

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ (آل عمران، آیه ۱۰۴). باید برخی از شما مسلمانان، خلق را به خیر و صلاح دعوت کنند و امر به نیکوکاری و نهی از بدکاری کنند. إِذْ يَتَلَفَى الْمُتَلَفِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (ق، آیه ۱۷). دو فرشته بر دوش چپ و راست انسان قرار دادیم که اعمال وی را ثبت نماید. وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ... (بقره، آیه ۱۴۳). شما را امتی میانه رو قرار دادیم تا ناظر و گواه بر اعمال مردم باشید.

مدیران سازمانی می‌بایست بر وظایف و عملکرد کارکنان نظارت داشته باشند. همیشه می‌بایست گروهی در درون سازمان وظیفه نظارت بر انجام امور و وظایف کارکنان را بر عهده داشته باشند تا ضمن آگاه بودن از اهداف و برنامه‌های سازمانی، بر عملکردهای فردی و سازمانی کارکنان نظارت داشته باشند و هر زمانیکه مغایرتی بین اهداف و عملکردها مشاهده شد، تذکر داده و امور را اصلاح نمایند. همچنین باید به این نکته توجه داشت که اصلاح سازمان و پیشگیری از انحراف عملکرد، بدون ایجاد قدرت واحد و منسجم که از طرف مدیریت عالی سازمان حمایت شده، امکان پذیر نمی‌باشد. همچنین باید دقت داشت که نظارت می‌بایست همه جانبه باشد و به طور دقیق و کامل انجام شود تا بتوان به آن استناد نمود.

۸- ارزشیابی عملکرد

سَنَفَعُ لَكُمْ أَيُّهُ الثَّقَلَانِ (الرحمان، آیه ۳۱). به زودی حساب و کتاب عملکرد شما را بررسی می‌کنیم. ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها یکی از وظایف مهم مدیران است و موجب به وجود آمدن انگیزه نسبت به انجام وظایف محوله می‌گردد. به طور کلی ارزشیابی عملکرد فرآیندی می‌باشد که به بررسی، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد کارکنان در طی دوره زمانی معینی می‌پردازد. بررسی نتایج

عملکرد کارکنان یک فرآیند راهبردی به شمار می‌آید و کیفیت و اثربخشی مدیریت سازمان، عامل تعیین کننده و حیاتی در جهت تحقق برنامه‌های توسعه‌ای سازمان است.

۹- سوء استفاده از جایگاه سازمانی

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنَّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي ... (آل عمران، آیه ۷۹). هیچ بشری را نرسد که خدا وی را به رسالت برگزیند و به او کتاب و حکمت و نبوت بخشد آنگاه به مردم گوید: مرا به جای خدا پرستید.

در حوزه سازمانی سوء استفاده از جایگاه شغلی و مدیریتی که به افراد واگذار شده است برای هیچ کسی جایز نیست و می‌بایست با آن برخورد نمود. در این راستا مدیران سازمانی چنین حقی ندارند که به علت برخورداری از قدرت و مقام، از سایر کارکنان و زیردستان سوء استفاده نمایند.

۱۰- برخورد قاطع با تخلف

قَالَ فَأَخْرَجُ مِنْهَا فَاِنَّكَ رَجِيمٌ (ص، آیه ۷۷). خدا فرمود (ای شیطان جاهل خودبین) اینکه از این جایگاه بیرون رو که تو (غرور و تکبر کردی و) سخت رانده درگاه ما شدی. مدیران سازمانی باید در برخورد با تخلفات کارکنان که باعث تجری در سایرین می‌شود و یا اینکه آنقدر بزرگ است که بخشیدن آن بی‌قانونی را به دنبال خواهد داشت، به منظور حفظ سازمان، تنبیه شدید و اخراج کارمندان متخلف ضروری است.

۱۱- پاسخگویی

فَلْيَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلْيَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ (اعراف، آیه ۶). البته ما هم از مردم که پیامبران به سویشان آمدند و هم از پیغمبران آنها باز خواست خواهیم کرد. در سازمان‌ها مدیران می‌بایست نسبت به نحوه عملکرد و تصمیم‌های گرفته شده پاسخگو باشند. همچنین کارکنان عادی سازمانی نیز می‌بایست نسبت به آنچه که جزء وظایف سازمانی آنها بوده، متعهد و پاسخگو باشند. هر سازمانی باید اصول پاسخگویی را برای کارکنان خود توسعه دهد. در اسلام، مفهوم پاسخگویی دو دسته است؛ کارمند در ابتدا در برابر خداوند پاسخگو است و دیگری در برابر رئیس بلافصل خود پاسخگو می‌باشد.

ب) معیارهای مربوط به نقش تصمیم‌گیری مدیران

۱- تفویض اختیار و مسئولیت

لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا وُسْعَهَا... (بقره، آیه ۲۳۳). به هیچ کس بیشتر از توانش، تکلیف ننمایید. إِذَا انْتَحَمْتُمُوهُمْ فَشُدُّوا الْوَتَاقَ فَإِمَّا مَنَّا بَعْدُ وَإِمَّا فِدَاءً حَتَّى تَضَعَ الْحَرْبُ أَوْزَارَهَا (محمد، آیه ۴). پس از اینکه در جنگ افرادی را به اسارت گرفتید، تصمیم‌گیری با خود شما است که یا آنها را با منت آزاد نمایید و یا فدیة بگیرید و رهایشان نمایید.

تفویض مسئولیت به سایر کارکنان می‌بایست بر طبق توانایی‌ها و ظرفیت آنها باشد و در مقابل به همان اندازه از آنها انتظار داشت و هیچ گاه مسئولیتی که توانایی انجام آن را کارکنان ندارند، به آنها سپرده نشود. مسئولیت به معنای وظیفه و تعهد کارکنان در قبال مدیرانشان برای اعمال اختیارات محول شده به آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی است. همه مدیران باید درک کنند که برای هر چیزی که تحت کنترل آنهاست مسئول هستند به طوریکه مسئولیت منجر به پاسخگویی در زندگی دنیوی و آخرت می‌شود. نکته قابل توجه این است زمانیکه مسئولیت داده می‌شود، می‌بایست اختیاراتی هم به کارکنان تفویض گردد تا در موقع ضرورت بر اساس آنچه که صلاح می‌دانند، تصمیم‌گیری نمایند.

۲- تخصیص منابع

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ... (حشر، آیه ۷). خداوند خطاب به پیامبر می‌فرماید: اموال را در بین فقیران و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن... تا این اموال تنها در بین ثروتمندان در گردش نباشد.

در این راستا عدم تمرکز منابع و امکانات موجود سازمان در یک بخش و تخصیص عادلانه آن به حوزه‌های مختلف سازمان، از جمله مواردی است که مدیران سازمانی می‌بایست در بودجه‌ریزی و تخصیص منابع مورد توجه قرار دهند.

۳- برخورد با کارکنان متخلف در سازمان

وَكُلِّنِ اتَّبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ (بقره، آیه ۱۲۰). اگر از میل و خواهش (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی بعد از آنکه طریق حق را دریافتی، دیگر از سوی خدا یار و یآوری نخواهی داشت.

پس از مشخص نمودن شرح وظایف هر یک از کارکنان سازمان، در برخورد با تخلفات به وجود آمده نباید دریغ نمود. به همان شکلی که خداوند متعال حتی نسبت به پیامبر خود بدون ملاحظه و قاطعیت تمام برخورد می‌نمود.

۴- سیستم مدیریت کیفیت

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ بِالْقِسْطِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (اسراء، آیه ۳۵). هر چه را به پیمانہ (یا وزن) می‌سنجید تمام پیمایید (و کم و گران نفروشید) و (همه چیز را) با ترازوی درست و عادلانه بسنجید، که این کاری بهتر و عاقبتش نیکوتر است.

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ. وَزِنُوا بِالْقِسْطِ الْمُسْتَقِيمِ (شعرا، آیات ۱۱ و ۱۸۲). پیمانہ را تمام بدهید و از کم فروشان مباشید و (اجناس را) با ترازوی درست بسنجید.

سازمان‌های معاصر به این واقعیت پی برده‌اند که رضایت مشتری برای رشد و بقای آنها بسیار مهم است. این اصل، مفهومی را ایجاد می‌کند که به سیستم مدیریت کیفیت معروف است. یک اصل مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد که اگر مشتری راضی باشد، کیفیت وجود دارد. سازمان‌های کمی وجود دارند که هدف اصلی آنها این است که رضایت مشتریان خود را در مورد کیفیت محصولات و خدمات جلب کنند و این سازمان‌ها هرگز در مورد رضایت مشتری سازش نمی‌کنند و شگفت‌آور است که چنین سازمان‌هایی سودآورتر از سایرین هستند. در اسلام، هیچ جایگزینی برای کارآفرین مسلمان جز جلب رضایت مشتری نیست. برای او سود و رضایت مشتری صرفاً به معنای زنده نگه داشتن کسب و کار اوست. او ایمان دارد که بقیه امور مورد عنایت خداوند متعال قرار خواهد گرفت.

۵- گزینش

وَأَخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا... (اعراف، آیه ۱۵۵). موسی هفتاد مرد از قوم خود برای وعده‌گاه ما انتخاب کرد.

کارکنانی که در زمینه مسئولیت‌های مهم و حساس منصوب می‌گردند، می‌بایست حتماً مورد گزینش قرار گرفته تا صلاحیت‌های لازم برای بر عهده گرفتن آن مسئولیت را داشته باشند. چنانچه هر کسی در هر سطحی نمی‌تواند در حوزه تصمیم‌گیری دخالت نماید. لذا مدیران سازمانی می‌بایست در انتصاب‌های خود این موضوع را مد نظر قرار دهند.

۶- قاطعیت در ارائه دستورات

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ (بقره، آیه ۱۴۷). خداوند متعال بعد از نزول آیه تغییر قبله به حضرت محمد فرمودند: حق همان است که از طرف خدا به سوی تو آمد، پس هیچ شبهه به دل راه مده. بر طبق این آیه، مدیران سازمان می‌بایست از قاطعیت و یقین برخوردار باشند، به خصوص زمانیکه می‌خواهند قوانین و مقررات سازمانی را تغییر دهند، می‌بایست در ارائه تصمیمات خود قاطع و استوار عمل نمایند.

۷- پرداخت حقوق

وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْدِرُوا بَدْبِيرًا (اسراء، آیه ۲۶). تو خود حقوق خویشاوندان و ارحام خود را ادا کن و نیز فقیران و رهگذران بیچاره را به حق خودشان برسان و هرگز (در کارها) اسراف روا مدار.

در ازای خدمات کارکنان به سازمان باید مزد منصفانه و معقول به آنها پرداخت شود. این اصل را می‌توان در حدیثی که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم فرموده‌اند که «کارگر قبل از خشک شدن عرقش باید دستمزد بگیرد، کارمندان و کارگران خود را راضی نگه دارید» نیز یافت می‌شود.

ج) معیارهای مربوط به نقش طرح‌ریزی و تنظیم برنامه مدیران**۱- مدیریت بحران و برنامه‌ریزی راهبردی**

إِذْ تُصْعِدُونَ وَلَا تَلْوُونَ عَلَىٰ أَحَدٍ وَالرَّسُولُ يَدْعُوكُمْ... (آل عمران، آیه ۱۵۳). به یاد آرید هنگامی که (در جنگ احد) به مکان‌های دوردست می‌گریختید و توجه به احدی نداشتید در حالی که پیغمبر شما را به یاری دیگران در صف کارزار می‌خواند.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (یوسف، آیه ۴۷). یوسف گفت: باید هفت سال متوالی زراعت کنید و هر خرمن را که درو کنید جز کمی که قوت خود می‌سازید همه را با خوشه در انبار ذخیره کنید.

در زمان‌هایی که سازمان با چالش یا معضلات خطرآفرین روبرو شده است، کارکنان سست و ترسو خود را کنار خواهند کشید. به همین علت دستورات مدیران سازمانی در زمان‌های حساس، نمی‌تواند باعث به حرکت درآمدن این دسته از کارکنان شود. بنابراین مسئولیت‌های راهبردی و مهم را نباید به این دست از افراد واگذار نمود. از طرفی در زمان‌هایی که معضلات و سختی‌ها پررنگ‌تر می‌شود، مدیر باید مشارکت بیشتری داشته باشد. از سویی دیگر تشریح وضعیت بحران، از جمله وظایف مهم و راهبردی مدیران در زمان مواجهه با بروز بحران است و ارائه راه‌حل‌های اجرایی به منظور خروج از وضعیت بحرانی نیز از جمله وظایف

اصولی مدیران سازمانی است. نحوه برنامه‌ریزی در تولید و همچنین میزان صرفه جویی در مصرف به منظور ایجاد پشتوانه، یک ضرورت جهت توسعه اهداف سازمانی است و برنامه‌ریزی و نظارت بر نحوه مصرف، می‌تواند تضمین کننده نسل آینده باشد. همچنین طرح و برنامه‌های تدوین شده باید قابلیت اجرایی شدن داشته باشند (بهترین راه ذخیره‌سازی گندم بدون سیلو و انبار، واگذار کردن گندم در خوشه اش بود تا دچار فساد زودرس نشود).

۲- تحقق وعده‌ها و قراردادهای

وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا (اسراء، آیه ۳۴). همه به عهد خود باید وفا کنید که البته (در قیامت) از عهد و پیمان سؤال خواهد شد.

مدیران سازمانی باید به وعده‌های خود برای اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها عمل نمایند. محققان بیان می‌دارند که عهد بستن و زیر پا گذاشتن آن سریعتر از هر چیز دیگری اعتماد را از بین می‌برد. این واقعیت در محیط‌های فردی، اجتماعی، تجاری و سازمانی نیز قابل اجرا است.

۳- مد نظر قرار دادن تلاش کارکنان در انجام وظایف

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلكُمْ مَا كَسَبْتُمْ... (بقره، آیه ۱۳۴). آنها گروهی بودند که درگذشتند، هر کار نیک و بد کردند برای خود کردند و شما هم هر چه کنید برای خویش خواهید کرد. در درون سازمان‌ها می‌بایست شاخص ارزش گذاری در موفقیت عملکرد کارکنان، میزان تلاش آنها باشد تا بدین صورت حقی از کارمند دیگری ضایع نگردد.

۴- رویه‌های سازمانی

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا آفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْلَوْكَانَ آبَاؤُهُمْ لَأَيَقُولُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ (بقره، آیه ۱۷۰). زمانیکه به آنها گفته می‌شود از راه خداوند پیروی نمایید، بیان می‌دارند: ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی نمودند دست بر نمی‌داریم، در حالیکه ممکن است گذشتگان‌شان بی عقل و نادان بوده و هرگز به حق و راستی راه نیافته باشند.

روش‌ها و رویه‌های سازمانی ممکن است ناصحیح و غلط باشند، بنابراین پیروی از راه، روش و رویه مدیران سابق سازمانی چنانچه همراه با استدلال و از روی تعقل نباشد، قابل پذیرش نخواهد بود.

۵- مدیریت اقضایی

الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا... (انفال، آیه ۶۶). اکنون (پس از جنگ بدر) خدا بر شما تخفیف داد و معلوم کرد که در شما ضعف راه یافته است. در مدیریت سازمانی بعضی اوقات می‌بایست به دلیل تغییر و تحولات شرایط به وجود آمده، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها تغییر کند به طوریکه این موضوع با ویژگی قاطعیت در مدیران تضادی ندارد.

۶- شناسایی تهدیدها

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَى مِنْهُمُ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ (آل عمران، آیه ۵۲). زمانیکه عیسی به یقین دریافت که اطرافیان‌ش ایمان نخواهند آورد، گفت: کیست که با من دین خدا را یاری کند. یکی نمونه از شاخص‌هایی که مدیران سازمانی می‌بایست به آن توجه نمایند، آگاهی و هوشیاری در شناخت افکار و عقاید کارکنان است که می‌تواند نوعی تهدید به شمار آید. بعد از شناسایی این تهدیدها، می‌بایست از کارکنان وفادار به منظور مقابله و رویارویی با این معضلات استفاده نمود تا بتوان از سازمان در مقابل این تهدیدها محافظت نمود.

د) معیارهای مربوط به نقش هدایت و رهبری مدیران

۱- نشاط در محیط کار

وَالنَّاشِطَاتِ نَشْطًا (نازعات، آیه ۲). قسم به فرشتگانی که مأموریت‌های خود را با نشاط به انجام می‌رسانند. وجود شادی و نشاط در انجام وظایف و مأموریت‌ها یک ارزش محسوب می‌شود و از انگیزش درونی کارکنان نشأت می‌گیرد. بنابراین می‌بایست مدیران سازمانی تصمیماتی را اتخاذ نمایند که انگیزش درونی کارکنان تقویت شود تا در انجام وظایف و مأموریت‌ها با نشاط بوده و با علاقه‌مندی وظایف را به سرانجام برسانند.

۲- ایمان

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ (آل عمران، آیه ۲۸). نباید اهل ایمان، مؤمنان را وا گذاشته و از کافران افرادی را برگزینند.

سازمان‌هایی که در جوامع اسلامی فعالیت می‌کنند، ایمان داشتن یکی از شروط مهم و ضروری به‌منظور انتخاب مدیران و مسئولان است و اصولاً مسئولیت‌های کلیدی و مهم (مانند مدیریت و معاونت) نبایستی به کارکنان بی‌ایمان واگذار گردد، زیرا امکان سوء استفاده در این مسئولیت‌ها زیاد می‌باشد. ایمان به معنای

ایمان به یگانگی خداوند، و کلاهی او، کتب آسمانی، قضاوت و تولد دوباره اوست. ایمان مؤثرترین عامل محرک در زندگی حرفه‌ای و خانگی یک مسلمان است به طوری‌که ایمان یک مسلمان را در تمام امور زندگی همراهی می‌کند.

۳- اطاعت و احترام

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ (نساء، آیه ۵۹). ای اهل ایمان، فرمان خدا و رسول و فرمانداران (از طرف خدا و رسول) که از خود شما هستند اطاعت کنید. در حوزه سازمانی، کارکنان می‌بایست از ارائه دستورالعمل‌هایی مدیران بالادست اطاعت نموده و آنها را محترم بشمارند به طوری‌که در انجام وظایف هیچ‌گونه کوتاهی انجام ندهند.

۴- توجه نمودن به کارکنان سازمان

وَقُلْ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَلْكَتَابَ وَالْأُمَّمِينَ (آل عمران، آیه ۲۰). خداوند متعال به پیامبر (ص) می‌فرماید: به اهل کتاب و سایر مردم عوام بگو...

در این راستا مدیران می‌بایست به تمامی کارکنان سازمان توجه داشته باشند. این موضوع هم در سطوح مدیریتی و هم در سطح عامه کارکنان ضروری است. کارکنان می‌بایست بدانند که مهم و ارزشمند هستند و نقش ویژه‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در حوزه توجهات مدیران نسبت به آنها احساس کنند تا به این ترتیب از نهایت تلاش و توانایی‌های خود به منظور ارتقاء شرایط کاری استفاده کنند.

۵- مهربانی، مشورت و توکل

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ... (آل عمران، آیه ۱۵۹). از (بدی) آنان درگذر و برای آنها طلب آمرزش کن و (برای دلجویی آنها) در کار (جنگ) با آنها مشورت نما، لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده. مدیریت صحیح و درست در سازمان می‌بایست با بخشش و مهربانی همراه باشد و در مشورت کردن با سایر کارکنان مزیت‌هایی مانند تفقد از کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، انتخاب بهترین راه حل، شکوفا شدن استعدادها، پنهان، ایجاد نشاط و انگیزه و علاقه‌مندی برای اجرای تصمیم‌نهایی وجود داشته باشد که در زمینه کاری استفاده شود. به همین علت، مشورت کردن باعث تصمیم‌سازی بهتر می‌گردد و این موضوع تناقضی با تصمیم‌گیری قاطع مدیران ندارد. همچنین باید به خاطر داشت که در کنار تفکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل بر خدا ضروری می‌باشد.

۶- عهد و پیمان و حمایت از مدیران

وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ لَمَا آتَيْتُكُمْ مِنْ كِتَابٍ وَحِكْمَةٍ ثُمَّ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مُصَدِّقٌ لِمَا مَعَكُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِ وَلَتَنْصُرُنَّهُ (آل عمران، آیه ۸۱). و آنگاه که خدا از پیغمبران پیمان گرفت که چون به شما کتاب و حکمت بخشیدم سپس بر شما رسولی از جانب خدا آمد که گواهی به راستی کتاب و شریعت شما می‌داد به او ایمان آورده و او را یاری کنید.

در زمینه مدیریت اسلامی که در سازمان می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، لازمه سپردن مسئولیت‌ها به افراد، دریافت پیمان از آنها می‌باشد که بر اساس قوانین و مقررات سازمانی انجام وظیفه نمایند.

۷- لیاقت، ملاک ارتقاء

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ (سوره بقره، آیه ۳۴) چون فرشتگان را فرمان دادیم که بر آدم سجده کنید.

بر این اساس مشخص می‌شود که لیاقت از داشتن سابقه مهم‌تر می‌باشد. فرشتگان قدیمی که سال‌ها خداوند را عبادت می‌نمودند، می‌بایست در مقابل انسان تازه وارد، اما لایق و شایسته سجده نمایند. بنابراین بر اساس اصل مدیریت، ارتقاء سازمانی نیز می‌بایست بر مبنای داشتن لیاقت و شایستگی باشد، و داشتن سابقه به تنهایی کافی نیست.

بر اساس جدول ۱، معیارهای مستخرج از مفاهیم آیات قرآن که مرتبط با وظایف مدیران می‌باشند در چهار دسته کلی متقابل فردی، تصمیم‌گیری، طرح‌ریزی و برنامه و هدایت رهبری بیان شده است.

جدول ۱: معیارهای مستخرج از مفاهیم آیات قرآن

ردیف	معیار	مفاهیم قرآنی
۱	نقش متقابل فردی	وحدت فرماندهی، عدالت و برابری، پاداش و تنبیه، استفاده از ظرفیت بهینه، تناسب شغل - کارمند و ارتقاء و ترفیع پلکانی، علم و توانایی و شفاف سازی، نظارت، ارزشیابی عملکرد، سوء استفاده از جایگاه سازمانی، برخورد قاطع با تخلف، پاسخگویی.
۲	تصمیم‌گیری	تفویض اختیار و مسئولیت، تخصیص منابع، برخورد با کارکنان متخلف در سازمان، سیستم مدیریت کیفیت، گزینش، قاطعیت در ارائه دستورات، پرداخت حقوق.
۳	طرح‌ریزی و برنامه	مدیریت بحران و برنامه‌ریزی راهبردی، تحقق وعده‌ها و قراردادهای، مدنظر قرار دادن تلاش کارکنان در انجام وظایف، رویه‌های سازمانی، مدیریت اقصایی، شناسایی تهدیدها.
۴	هدایت و رهبری	نشاط در محیط کار، ایمان؛ اطاعت و احترام؛ توجه نمودن به کارکنان سازمان، مهربانی و مشورت و توکل، عهد و پیمان و حمایت از مدیران، لیاقت ملاک ارتقاء.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مفاهیم مرتبط با نقش متقابل فردی مدیران از دیدگاه قرآن عبارتند از وحدت فرماندهی، عدالت و برابری، تناسب شغل - کارمند و ارتقاء و ترفیع پلکانی، پاداش و تنبیه، استفاده از ظرفیت بهینه، علم و توانایی و شفاف سازی، نظارت، ارزشیابی عملکرد، سوء استفاده از جایگاه سازمانی، برخورد قاطع با تخلف و پاسخگویی. در این راستا رحمتا و ساپوترا (۲۰۲۲) به این نتیجه رسیدند که بکارگیری استراتژی‌های طراحی شغل از طریق چرخش شغلی، افزایش شغل و غنی سازی شغل منجر به تقویت انگیزه بالایی در توسعه ظرفیت‌های سازمان‌های کوچک و متوسط می‌شود. با توجه به بررسی‌های انجام شده مشخص می‌شود که اسلام در حدود ۱۴۰۰ سال پیش، از کارکردهای مدیریت دفاع کرده است. مدیریت اسلامی بر اساس آموزه‌های قرآن دارای ویژگی‌ها و خصوصیات می‌باشد که می‌تواند در موفقیت عملکرد سازمان‌های ورزشی نقش اساسی ایفا کند. این خصوصیات در بستر نظرات، توصیه‌ها، دستورات و شیوه‌های قرآنی به کار گرفته می‌شود و توسط پیشوایان دینی، حضور و وجود عینی داشته است. بنا بر آیات قرآن کریم، حضرت محمد (ص) و یارانش در دوران مدیریت دولت جدید اسلامی مدینه با مشکلات فراوانی مواجه شدند و قرآن کریم نشان داد که با پیروی از رهنمودهای الهی و اصولی که خداوند فرموده، همه این مشکلات را حل کردند. در آن زمان اصول مدیریت در زندگی فردی، زندگی خانوادگی، جامعه، سازمان‌های ملی و بین‌المللی برای دستیابی به اهداف و مقاصد خاص اعمال می‌شد. مدیریت پیامبر اکرم (ص) نشان داد که آنها تا چه اندازه می‌توانند تمام مسلمانان را به درستی و دقیق اداره کنند. در این راستا همه کارکردهای مدیریتی، از برنامه‌ریزی تا کنترل، به خوبی به آنها آموزش داده شد. برای این منظور، مدیریت حکمت (استراتژی)، شورا (مشاوره)، مدیریت مالی، سبک رهبری نمونه و مدل‌های روابط خوشایند در این زمینه معرفی شدند.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مفاهیم مرتبط با نقش تصمیم‌گیری مدیران از دیدگاه قرآن عبارتند از تفویض اختیار و مسئولیت، تخصیص منابع، برخورد با کارکنان متخلف در سازمان، سیستم مدیریت کیفیت، گزینش، قاطعیت در ارائه دستورات و پرداخت حقوق. در این راستا سلسیلاخ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با استفاده روش تحقیق کیفی و انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته دریافتند که آگاهی شاغلین از اصول اسلامی آنها را در تصمیم‌گیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و چالش‌های ناشی از موانع فرهنگی و مقاومت در برابر تغییر برجسته می‌کنند. همچنین ادغام اصول اسلامی در شیوه‌های تصمیم‌گیری در مدیریت منابع انسانی مزایایی مانند بهبود عملکرد سازمانی، انگیزه کارکنان و رفاه را ارائه می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده در مدیریت اسلامی ارزشیابی، وحدت و هماهنگی، سعه صدر، مشورت و ارتباط

مدیران با زیردستان از جایگاه مهمی برخوردار بوده به طوریکه مدیریت در اسلام امانتی می‌باشد که می‌بایست در نگهداری و رساندن آن به کسی که اهلیت آن را دارد دقت ویژه‌ای به خرج داد. در این راستا نورمن و همکاران^۱ (۲۰۲۵) بیان داشتند که مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر شریعت منجر به بهبود کارایی، کاهش هزینه و اعتبار نهادی، جذب دانشجویان، بودجه و مشارکت بیشتر می‌شود. همچنین باعث افزایش بهره‌وری، کاهش جابجایی کارکنان و تقویت پایداری مالی می‌گردد.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مفاهیم مرتبط با نقش طرح‌ریزی و تنظیم برنامه مدیران از دیدگاه قرآن عبارتند از مدیریت بحران و برنامه‌ریزی راهبردی، تحقق وعده‌ها و قراردادهای، مد نظر قرار دادن تلاش کارکنان در انجام وظایف، رویه‌های سازمانی، مدیریت افضایی و شناسایی تهدیدها. در این راستا ساریدین (۲۰۲۲) دریافت که به کارگیری اصول مدیریت اسلامی می‌تواند منجر به مزایایی در زمینه‌های خلاقیت، صداقت و اعتماد، رضایت شخصی و تعهد شود که در نهایت منجر به افزایش عملکرد سازمانی و بهبود وضعیت اخلاق سازمانی می‌گردد. همچنین بر طبق یافته‌های تومیران و همکاران^۲ (۲۰۲۵) مدیریت مبتنی بر معنویت از طریق ادغام ارزش‌های اسلامی، عادات عبادی و تقویت رابطه معنوی بین افراد می‌تواند یک محیط یادگیری مثبت و معنادار ایجاد کند. این استراتژی بر بهبود نظم، انگیزه و پیشرفت افراد تأثیر دارد. در حال حاضر مسلمانان در بسیاری از موارد اصول مدیریت اسلامی را رعایت نمی‌کنند، در نتیجه، مسلمانان در سراسر جهان در رسیدن به اهداف و مقاصد در مدیریت سازمان‌ها دچار خطای بزرگی شده‌اند. در حال حاضر، کسب صداقت حلال و ریشه کن کردن حرام و فساد برای همه سازمان‌های جوامع اسلامی ضروری است. این موضوع تنها در صورتی امکان پذیر است که اصول مدیریت اسلامی در همه سازمان‌های کشورهای مسلمان عملی باشد. این درست است که موانع زیادی برای اجرای مفاهیم مدیریت اسلامی وجود دارد، اما اگر راه حل‌های توصیه شده فوق قابل اجرا باشد، فضای اسلامی پیش‌بینی شده می‌تواند معرفی شود. در نتیجه، می‌توان انتظار داشت که روزی جهان اسلام در تمام امور روزمره خود به اصول مبتنی بر مدیریت عمل نماید و در نهایت از آن حداکثر بهره را ببرد. در عصر جهانی شدن، معرفی اصول جهانی مدیریت ضروری است. مدیر می‌تواند ترکیب متنوعی از افراد در سراسر جهان را مدیریت کند. اسلام بهترین اصول و شیوه‌های مدیریتی را ارائه می‌دهد که هر مدیری می‌تواند برای اداره یک سازمان یا کسب و کار موفق اتخاذ کند.

1. Norman et al

2. Tumiran et al

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مفاهیم مرتبط با نقش هدایت و رهبری مدیران از دیدگاه قرآن عبارتند از نشاط در محیط کار، ایمان، اطاعت و احترام، توجه نمودن به کارکنان سازمان، مهربانی، مشورت و توکل، عهد و پیمان و حمایت از مدیران و لیاقت، ملاک ارتقاء. در این راستا موخسینودین و افندی (۲۰۲۵) دریافتند اصول حقوقی اسلامی، مانند عدل، امانت، مشورت (شورا) و احسان تأثیر مثبتی بر راهنمایی اخلاقی در مدیریت نیروی کار در سازمان‌ها دارند. همچنین زاین و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند که الگوی مدیریت اسلامی شامل ابعاد خرد، دینداری، عدالت و مهربانی بوده و تأثیر معناداری در عملکرد شغلی کارکنان شاغل در بخش خدمات کشور ترکیه دارد. برای هر متخصص مدیریت، این اصول ارزشمند خواهند بود زیرا برای همه افراد از همه ادیان و فرهنگ‌ها مناسب هستند. در این راستا کارکردهای فرآیند مدیریت از دیدگاه اسلامی را می‌توان شامل ایجاد انگیزه (تأثیرگذاری، هدایت، پاداش و تنبیه، دستیابی به اهداف، رضایت)، روابط عمومی (رهبری، ارتباطات، رفتار انسانی)، نظارت و کنترل (تصحیح، ارزیابی، مقایسه، اندازه‌گیری، تنظیم استاندارد)، سازماندهی (تقسیم کار، اختیار، نمایندگی، اداره، حوزه مدیریت) و برنامه‌ریزی (اهداف، استراتژی‌ها، پیش‌بینی‌ها، سیاست‌ها، بودجه، برنامه‌ها) برشمرد. بر این اساس برای موفقیت آمیز بودن مفهوم مدیریت اسلامی در سازمان‌های ورزشی به‌ویژه در کشورهای اسلامی پیشنهاد می‌شود توسعه مفاهیم مدیریت اسلامی برای جلب توجه مدیران و کارشناسان مدنظر قرار گیرد. در زمینه برنامه‌های درسی دانشگاهی، فرهنگی و نظام اداری اقداماتی از قبیل: الف) معرفی انواع نظام اسلامی. آموزش و همچنین دانش؛ ب) آموزش دانشجویان با مفاهیم مدیریت اسلامی در سطح دانشگاه؛ ج) توصیف دیدگاه جهان غرب از مدیریت در زمینه مدیریت اسلامی؛ د) ایجاد مرکز تحقیقات تجاری و تحقیقاتی برای انجام تحقیقات در این زمینه؛ ه) گسترش آگاهی در بین مردم در مورد تاریخچه مدیریت اسلامی و مفاهیم آن؛ و (آموزش مفاهیم مدیریت اسلامی از طریق رسانه، ز) بکارگیری نظام اداری شرعی؛ ح) ایجاد محدودیت برای سازمان‌های غیردولتی باید انجام گردد. برای به حداقل رساندن بروز موانع در فرآیند اجرای این پیشنهادها، راهبردهای قابل اجرا عبارتند از: فراهم کردن بسترهای آموزشی مؤثر، تغییر فرهنگ سازمانی، مشارکت رهبران در فرآیند یادگیری، ارزشیابی و بهبود سیستم‌ها و رویه‌ها و ایجاد تشویق به گونه‌ای که هر فردی قادر به مشارکت فعال باشد. همچنین افراد می‌توانند با به کارگیری اصول مدیریت اسلامی و راهبردهای مؤثر برای غلبه بر موانع احتمالی، خودسازی کل‌نگر را انجام دهند، مشارکت مثبت داشته باشند و در مواجهه با تغییرات سریع به موفقیت پایدار دست یابند. در نهایت پیشنهاد می‌شود مراکزی تخصصی و نظام‌مند از متخصصان اسلامی و ورزشی و ارائه سرفصل و همچنین اولویت‌های کاری در خصوص موضوع مدیریت اسلامی تشکیل گردد. همچنین ایجاد اتاق فکر در سطح سازمان‌های ورزشی با حضور اندیشمندان

اسلامی و دانشگاهی، ایجاد بستر مناسب جهت تولید علم بومی و فعال شدن جنبش نرم افزاری در موضوع مدیریت اسلامی، اجرای پژوهش‌های علمی در خصوص آسیب‌شناسی عدم توجه نظام یافته به مدیریت اسلامی در سطح سازمان‌های ورزشی مدنظر قرار گیرد. با توجه به اینکه در این پژوهش محقق تنها با استفاده از آیات قرآن کریم به تدوین الگوهای مدیریت اسلامی در مدیران ورزشی دانشگاهی پرداخته است لذا به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با استفاده سایر منابع و متون دین اسلام نظیر نهج البلاغه و روایات از جنبه‌های متفاوتی به بررسی ضرورت بکارگیری مدیریت اسلامی در جامعه دانشگاهی بپردازند.



References

- Afridi, T., Irfan, M., & Sittar, K. (2021). Historical perspective of islamic management thoughts: implications for contemporary organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 890-912.
- Ardelia, S., & Mas' ud, F. (2024). The influence of Islamic leadership and Islamic organizational culture on employee performance with quality of work life as an intervening variable (a study at PKU Muhammadiyah hospital Yogyakarta). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(1), 1259-1277.
- Cheryta, A. M. (2023). Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Taman Pendidikan Al-Quran. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 57-64.
- Dz, A. S., & Nurhayati, E. (2019). The Development of Human Capital for the Halal Industry: Islamic Management Perspective. *Nizham: Jurnal Studi Keislaman*, 7(02), 168-177.
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The effect of leadership effectiveness and Islamic work motivation on organization performance with Islamic work ethics as a moderating variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425.
- Fareed, F. R. T. A. M. (2022). Model-model pengurusan islam: suatu sorotan literatur: Islamic Management Models: A Literature Review. *Jurnal Syariah*, 30(2), 1-29.
- Gazi, M. A. I. (2020). Islamic perspective of leadership in management; foundation, traits and principles. *International Journal of Management and Accounting*, 2(1), 1-9.
- Holy Alquran
- Mohammad, W., & Nurhasanah, D. T. (2021). Implementation of Islamic Management based on Maqasid Sharia in Information Services Company (Case Study: Islamic Analytix Singapore). *Journal of Social Science*, 2(3), 320-327.
- Muhammad, F. (2022). Ethics in manageent control system: an islamic management perspective. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*. 8(25): 129-156.
- Mukhsinuddin, M., & Efendi, S. (2025). The Influence of Islamic Law Principles on Human Resource Management. *Jurnal Ilmiah Teunuleh*, 6(1), 39-51.

- Nasution, K., & Aslami, N. (2023). Adapting to the Era of Change: Optimizing Individual Potential Within the Frame of Islamic Management. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1), 75.
- Noor, K. M., Abd Aziz, N. H., & Hassan, N. N. A. (2021). Managers Perception On Organisational Management In Islamic Perspective: A Proposed Research Framework. *International Journal of Communication, Management and Humanities (IJCoMaH)*, 34.
- Norman, E., Marliani, L., Paramansyah, A., & Aizat, F. (2025). Implementing Sharia-Based Total Quality Management in Islamic Educational Institutions Impact on Organizational Performance. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 6(2), 116-134.
- Rahmatia, A., & Saputra, A. D. (2021, August). How Can Job Design Strategy in Islamic Management Help Organization Coping Covid-19 Impact. In *Annual Conference of Ihtifaz: Islamic Economics, Finance, and Banking*, 2(2), 1-11.
- Riinawati, R. (2022). The Concept of Islamic Education Management from the Perspective of the Qur'an and Al-Hadith. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(2), 148-162.
- Salim, S. S. (2020). Kefahaman Pengetua Cemerlang Terhadap Amalan Pengurusan Islam di Sekolah: The Understanding of Principal in Islamic Management at School. *Abqari Journal*, 22(1), 71-85.
- Salleh, M. F. M. (2019, February). The Role of Islamic Management in Building Ethics in Organizations. In *5th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2018)* (pp. 148-153). Atlantis Press.
- Salsabilah, S., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Lina, R. (2024). Integrating Islamic Principles into Human Resource Management Practices. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(2), 70-83.
- Saridin, R. (2022, October). Contribution of Islamic Management In Building Ethics In Organizations. In *Proceedings of the International Seminar on Business, Education and Science*, 1, 323-335.
- Sinambela, E., Hani, S., & Irfan, I. (2023). Perceptions of Small and Medium Enterprises Actors on the Application of Islamic Management in Managing Business. In *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1, 2201-2211.
- Telaumbanua, B., & Aslami, N. (2023). Main Model of Kurt Lewin's Change Management Based on Al-Quran Perspective. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1), 91-96.

- Tumiran, T., Ependi, R., Abrianto, D., & Sitorus, P. A. (2025). Spiritually Based Classroom Management as a Strategy For Improving Learning Quality Amid the Challenges of Modernity in Islamic Education. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 6(1), 49-66.
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2024). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 127-152.
- Zain, C. R. C. M., & Zakaria, Z. (2022). Integration of Islamic management principles and values according to the Qur'an and hadith in fostering halal governance in Malaysia. *Al-Bayan: Journal of Qur'an and Hadith Studies*, 20(2), 157-181.
- Zaki, A. (2022). Manajemen pengembangan pendidikan islam perspektif Al-QUR'AN. *Pionir: Jurnal pendidikan*, 10(3), 68.



Analysis of Islamic Management Patterns in the Performance of Sports Science Faculty Managers Based on the Teachings of the Quran

Ramin Iraji Noghondar¹, Anis Mobasheri²

Abstract

The aim of this study was to analyze Islamic management patterns in the performance of managers of sports science faculties based on the teachings of the Quran. The research method was a fundamental-developmental type that was carried out based on the qualitative content analysis method. The statistical population of this study was all verses of the Holy Quran and the samples of this study were verses related to the concept of Islamic management. By carefully analyzing the text of the verses of the Holy Quran, the themes related to Islamic management were identified. The data collection method was also based on library documents and records that identified the desired concepts with the strategy of "vocabulary search" and "open text reading". The Jame'at-ul-Tafsir software was used to find the desired items. The results showed that criteria derived from Quranic concepts that are applicable to the management of sports organizations include: the role of individual interaction (unity of command, justice and equality, reward and punishment, optimal capacity utilization, job-employee fit and promotion and laddering, knowledge and ability and transparency, supervision, performance evaluation, abuse of organizational position, decisive treatment of violations, accountability), the role of decision-making (delegation of authority and responsibility, allocation of resources, treatment of violators in the organization, quality management system, selection, decisiveness in giving orders, payment of salaries), the role of planning and programming (crisis management and strategic planning, fulfillment of promises and contracts, considering the efforts of employees in performing duties, organizational procedures, judicial management, identification of threats), and the role of guidance and leadership (vigor in the workplace, faith; obedience and respect; attention to the employees of the organization, kindness and consultation and trust, covenant and support of managers, merit as a criterion for promotion). The Quran offers the best management principles and practices that any manager can adopt to run a successful organization or business, and for any management professional, these principles will be valuable because they are suitable for all people of all religions and cultures. Finally, given that the Quran offers the best management principles and practices, it is suggested that any manager can adopt to run a successful organization or business, and for any management professional, these principles will be valuable because they are suitable for all people of all religions and cultures

Keywords: Islamic management, faculty, sports sciences, religion, Quran.

¹- PhD, Department of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

²- Bachelor of Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.