



# مدیریت در اسلام

ویراست سوم

دکتر علی آقا پیروز  
دکتر عباس شفیعی  
دکتر ابوطالب خدمتی  
سید محمود بهشتی نژاد



پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

زمستان ۱۳۹۴

مدیریت در اسلام / علی آقا پیروز... [و دیگران]، زیر نظر سیدمهدی الوانی. - قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۴.

چهارده، ۳۵۲ص. (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛ ۸۶: مدیریت؛ ۲)

ISBN: 978-964-7788-27-4

بها: ۲۲۰۰۰ ریال

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا.

کتابنامه: ص. [۳۲۳-۳۲۹]. همچنین به صورت زیرنویس.

نمایه.

چ. ۴: ۸۵. چ. ۵: ۸۶. چ. ۶: ۸۸. چ. ۷: ۸۹. چ. ۸: ۹۰. چ. ۹: ۹۲. چ. ۱۰: ۹۴. بها: ۱۳۵۰۰۰ ریال.

۱. مدیریت (اسلام). ۲. مدیریت. الف. پیروز، علی آقا. ب. خدمتی، ابوطالب. ج. شفیعی، عباس. د. بهشتی-نژاد، سیدمحمود. ه. پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

۲۹۷ / ۶۵۸

BP ۲۳۲ / ۶۷ / م ۳۷ ۱۳۸۴

شماره کتابشناسی ملی

م ۸۳-۱۵۵۱۲



## مدیریت در اسلام

مؤلفان: دکتر علی آقا پیروز، دکتر عباس شفیعی، دکتر ابوطالب خدمتی و سیدمحمود بهشتی-نژاد  
طراح آموزشی و ویراستار ویراست سوم: دکتر علی آقا پیروز (عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی)  
ناشر: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

صفحه آرایشی: کاما

چاپ دهم (ویراست سوم): زمستان ۱۳۹۴

تعداد: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی: سعیدی

چاپ: قم - جعفری

قیمت: ۱۳۵۰۰ تومان

کلیه حقوق برای پژوهشگاه حوزه و دانشگاه محفوظ و نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.

قم: ابتدای شهرک پردیسان، بلوار دانشگاه، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، تلفن: ۳۲۱۱۱۱۰۰ - ۰۲۵ (انتشارات: ۳۲۱۱۱۳۰۰) نماير: ۳۲۸۰۳۰۹۰  
ص. پ. ۳۱۵ - ۳۷۱۸۵ ● تهران: خ انقلاب، بین وصال و قدس، نبش کوی اُسکو، تلفن: ۰۲۱ - ۶۶۴۰۲۶۰۰

www.rihu.ac.ir

info@rihu.ac.ir

www.ketab.ir/rihu

## سخن پژوهشگاه

پژوهش در علوم انسانی [به منظور شناخت، برنامه‌ریزی و ضبط و مهار پدیده‌های انسانی] در راستای سعادت واقعی بشر ضرورتی انکارناپذیر و استفاده از عقل و آموزه‌های وحیانی در کنار داده‌های تجربی و در نظر گرفتن واقعیت‌های عینی و فرهنگ و ارزش‌های اصیل جوامع، شرط اساسی پویایی، واقع‌نمایی و کارایی این‌گونه پژوهش‌ها در هر جامعه است.

پژوهش کارآمد در جامعه ایران اسلامی در گرو شناخت واقعیت‌های جامعه از یک‌سو و اسلام به عنوان متقن‌ترین آموزه‌های وحیانی و اساسی‌ترین مؤلفه فرهنگ ایرانی از سوی دیگر است؛ از این‌رو، آگاهی دقیق و عمیق از معارف اسلامی و بهره‌گیری از آن در پژوهش، بازنگری و بومی‌سازی مبانی و مسائل علوم انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

توجه به این حقیقت راهبردی از سوی امام خمینی (ره) بنیانگذار جمهوری اسلامی، زمینه شکل‌گیری دفتر همکاری حوزه و دانشگاه را در سال ۱۳۶۱ فراهم ساخت و با راهنمایی و عنایت ایشان و همت اساتید حوزه و دانشگاه، این نهاد علمی شکل گرفت. تجربه موفق این نهاد، زمینه را برای گسترش فعالیت‌های آن فراهم آورد و با تصویب شورای گسترش آموزش عالی در سال ۱۳۷۷ «پژوهشکده حوزه و دانشگاه» تأسیس شد و در سال ۱۳۸۲ به «مؤسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه» و در سال ۱۳۸۳ به «پژوهشگاه حوزه و دانشگاه» ارتقا یافت.

پژوهشگاه تاکنون در ایفای رسالت سنگین خود خدمات فراوانی به جوامع علمی ارائه نموده است که از آن جمله می‌توان به تهیه، تألیف، ترجمه و انتشار ده‌ها کتاب و نشریه علمی اشاره کرد.

کتاب حاضر به درخواست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به عنوان متن درسی برای دانشجویان مقطع کارشناسی رشته مدیریت در نظر گرفته شده است. امیدواریم دانشجویان،

استادان و صاحب نظران حوزوی و دانشگاهی با پیشنهادهای و انتقادهای نکته‌سنجانه خود، این پژوهشگاه را در جهت اصلاح این اثر یاری فرمایند.

در پایان پژوهشگاه بر خود لازم می‌داند ضمن تقدیر از مؤلفان محترم، حجج اسلام: آقای سید محمود بهشتی‌نژاد، آقای علی‌آقا پیروز، آقای ابوطالب خدمتی و فاضل ارجمند آقای عباس شفیعی، از طراح آموزشی این اثر، جناب آقای پیروز که خود، مجری این اثر پژوهشی نیز بوده است، تشکر ویژه نماید.

## فهرست مطالب

۱	مقدمه ویراست سوم
۳	درس اول: کلیات مدیریت اسلامی
۳	۱. تعریف مدیریت
۴	۲. اهمیت مدیریت
۶	۳. تعریف مدیریت اسلامی
۶	۴. ضرورت پرداختن به مدیریت اسلامی
۷	۵. ثبوت مدیریت اسلامی
۸	۶. تحقق کامل مدیریت اسلامی
۹	۷. مدیریت اسلامی و دانش مدیریت
۱۱	۸. رویکرد و وظیفه‌ای در مدیریت اسلامی
۱۲	۹. مبانی مدیریت اسلامی
۱۳	۱-۹. مبانی معرفت‌شناسی
۱۴	۲-۹. مبانی هستی‌شناسی
۱۵	۳-۹. مبانی ارزش‌شناسی
۱۵	۴-۹. مبانی انسان‌شناسی
۱۶	۱-۴-۹. انسان در قرآن
۱۷	۲-۴-۹. برخی تأثیرات انسان‌شناسی بر مدیریت
۱۹	○ خلاصه مبحث
۱۹	○ پرسش‌ها
۲۱	درس دوم: آموزه‌های اسلامی برنامه‌ریزی
۲۱	۱. تعریف برنامه‌ریزی
۲۲	۲. اهمیت برنامه‌ریزی

۲۲	۳. اهمیت برنامه‌ریزی در منابع اسلامی
۲۴	۴. فواید برنامه‌ریزی
۲۴	۱-۴. کاهش میزان خطاپذیری
۲۴	۲-۴. استفاده بهینه از منابع و امکانات
۲۵	۳-۴. ایمنی از ندامت و پشیمانی
۲۶	۵. انواع برنامه‌ریزی
۲۶	۱-۵. برنامه‌ریزی جامع یا راهبردی
۲۶	۱-۱-۵. اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان
۲۷	۲-۱-۵. سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین راهبردهای سازمانی
۲۷	۳-۱-۵. برنامه‌ریزی جامع در قرآن
۲۹	۴-۱-۵. فرایند برنامه‌ریزی جامع
۲۹	۱-۴-۱-۵. تعیین مأموریت‌ها و اهداف کلان سازمان
۳۱	۲-۴-۱-۵. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
۳۲	۳-۴-۱-۵. شناسایی فرصت‌ها، تهدیدات و شرایط محیطی
۳۳	۴-۴-۱-۵. شناسایی راهبردها
۳۳	۵-۴-۱-۵. اجرای برنامه
۳۴	۲-۵. برنامه‌ریزی عملیاتی یا اجرایی
۳۵	۱-۲-۵. ویژگی‌های برنامه‌ریزی عملیاتی
۳۶	۲-۲-۵. ویژگی‌های اهداف در برنامه عملیاتی
۳۷	۳-۲-۵. اهمیت زمان و زمان‌بندی در برنامه
۳۸	۶. تفاوت برنامه‌ریزی جامع با برنامه‌ریزی عملیاتی
۴۰	○ خلاصه مبحث
۴۰	○ پرسش‌ها
۴۱	<b>درس سوم: عوامل معنوی و برنامه‌ریزی</b>
۴۱	۱. سرنوشت و برنامه‌ریزی
۴۴	۲. عوامل معنوی و برنامه‌ریزی
۴۵	۱-۲. عوامل معنوی و توفیق در برنامه
۴۵	۱-۱-۲. توکل
۴۷	۲-۱-۲. دعا
۴۸	۲-۲. عوامل معنوی و شکست برنامه
۵۰	○ خلاصه مبحث
۵۰	○ پرسش‌ها

۵۱	<b>درس چهارم: تصمیم‌گیری</b>
۵۱	۱. تعریف تصمیم‌گیری
۵۲	۲. اهمیت تصمیم‌گیری
۵۳	۳. انواع تصمیم براساس سطوح مدیریت
۵۴	۴. انواع تقسیم براساس ماهیت تصمیم
۵۴	۵. فرایند تصمیم‌گیری
۵۵	۱-۵. مرحله اول: بررسی و درک مسئله (شناخت مشکل، نیاز و فرصت)
۵۵	۱-۱-۵. احساس یا ادراک مشکل
۵۷	۲-۱-۵. جستجو برای یافتن مشکل
۵۷	۲-۵. مرحله دوم: یافتن و ارائه راه‌حل‌ها
۵۸	۳-۵. مرحله سوم: ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل
۵۹	۴-۵. مرحله چهارم: اجرا و بازنگری
۶۰	○ خلاصه مبحث
۶۰	○ پرسش‌ها
۶۱	<b>درس پنجم: آموزه‌های اسلامی در تصمیم‌گیری</b>
۶۱	۱. شناخت عمیق مشکل و نگرش به آن
۶۲	۱-۱. نگرش مثبت به مسئله
۶۴	۲. کسب اطلاعات کافی
۶۷	۱-۲. حدود گزینه‌یابی
۶۸	۳. استفاده از تجربه
۶۹	۴. بهره‌گیری از مزایای تصمیم‌گیری فردی - گروهی
۶۹	نقاط قوت تصمیمات گروهی
۶۹	نقاط ضعف تصمیمات گروهی
۷۰	نقاط قوت تصمیمات فردی
۷۰	نقاط ضعف تصمیمات فردی
۷۱	۵. مشورت
۷۲	۱-۵. آثار و فواید مشورت
۷۲	۱-۱-۵. بهره‌برداری از درخشش افکار دیگران
۷۲	۲-۱-۵. پیشگیری از اضمحلال
۷۳	۳-۱-۵. شناسایی خطاها
۷۳	۴-۱-۵. دستیابی به راهکار مناسب
۷۴	۵-۱-۵. پیشگیری از پشیمانی
۷۴	۲-۵. صفات و ویژگی‌های مشاوران

۷۵	.....	۱-۲-۵. خداترس بودن
۷۵	.....	۲-۲-۵. خردمند بودن
۷۶	.....	۳-۲-۵. باتجربه بودن
۷۶	.....	۴-۲-۵. بخیل نبودن
۷۷	.....	۵-۲-۵. ترسو نبودن
۷۷	.....	۶-۲-۵. حریص نبودن
۷۷	.....	۷-۲-۵. دروغگو نبودن
۷۷	.....	۶. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی
۷۹	.....	۷. حق‌محوری
۸۰	.....	۸. توکل
۸۲	.....	۹. قاطعیت
۸۴	.....	۱۰. محدودیت‌های تصمیم‌گیری
۸۶	.....	○ خلاصه مبحث
۸۶	.....	○ پرسش‌ها
۸۷	.....	<b>درس ششم: کلیات و مفاهیم سازمان‌دهی</b>
۸۸	.....	۱. تعریف سازمان
۸۹	.....	۲. تعریف سازمان‌دهی
۹۰	.....	۳. مبانی سازمان‌دهی
۹۰	.....	۱-۳. سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه (هدف)
۹۳	.....	۲-۳. سازمان‌دهی بر مبنای زمان
۹۴	.....	۳-۳. سازمان‌دهی بر مبنای ارباب‌رجوع
۹۵	.....	۴-۳. سازمان‌دهی بر مبنای محصول
۹۶	.....	۵-۳. سازمان‌دهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی
۹۷	.....	۴. عناصر سازمان‌دهی
۹۷	.....	۱-۴. تقسیم وظایف و کارها
۹۷	.....	۱-۴. مفهوم تقسیم کار
۹۸	.....	۲-۴. اهمیت تقسیم کار
۹۸	.....	۲-۴. هماهنگی
۹۹	.....	۱-۲-۴. اهمیت هماهنگی
۱۰۰	.....	۵. حفظ سلسله‌مراتب سازمانی
۱۰۱	.....	۱-۵. حد فرمانبری
۱۰۲	.....	○ خلاصه مبحث
۱۰۳	.....	○ پرسش‌ها



۱۰۵	درس هفتم: تفویض اختیار و تمرکز سازمانی
۱۰۵	۱. اصول تفویض اختیار
۱۰۵	۱-۱. ضرورت تناسب مسئولیت با توانایی‌ها و روحیات فرد
۱۰۶	۲-۱. ضرورت تفویض اختیار براساس امتحان
۱۰۸	۳-۱. لزوم نظارت و کنترل پس از تفویض اختیار
۱۰۸	۴-۱. ضرورت حسابرسی پس از تفویض اختیار
۱۰۹	۵-۱. تفویض اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند
۱۱۰	۶-۱. تفویض اختیار با رعایت شایسته‌سالاری
۱۱۱	۲. انتخاب معاون شایسته
۱۱۲	۳. تمرکز یا عدم تمرکز
۱۱۲	۱-۳. اقسام تمرکز و عدم تمرکز
۱۱۴	۲-۳. محاسن و معایب عدم تمرکز
۱۱۵	۴. تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه اسلام
۱۱۶	۱-۴. تعادل در عدم تمرکز
۱۱۷	۲-۴. تعادل به منزله اصل کلی در همه امور
۱۱۸	۳-۴. سیره مدیریتی امیرالمؤمنین(ع)
۱۱۹	○ خلاصه میحث
۱۱۹	○ پرسش‌ها
۱۲۱	درس هشتم: کلیات و مفاهیم رهبری
۱۲۲	۱. تعریف رهبری
۱۲۲	۲. رابطه رهبری و مدیریت
۱۲۴	۳. نظریه‌های رهبری
۱۲۴	۱-۳. نظریه‌های خصوصیات فردی رهبر
۱۲۵	۲-۳. نظریه‌های رفتاری رهبر
۱۲۶	۳-۳. تئوری‌های اقتضایی رهبری
۱۲۹	۴-۳. نظریه‌های جدید در رهبری
۱۲۹	۱-۴-۳. اسناد رهبری
۱۲۹	۲-۴-۳. رهبری فرهمند یا کاریزماتیک
۱۳۱	۳-۴-۳. رهبر مراوده‌ای (مراوده رهبر - عضو)
۱۳۱	۴-۴-۳. رهبری تبادل
۱۳۲	۵-۴-۳. رهبری خدمتگزار
۱۳۳	۶-۴-۳. رهبری تحول‌گرا
۱۳۴	۷-۴-۳. رهبری معنوی

۱۳۵	.....	۳-۴-۸. رهبری اخلاقی
۱۳۵	.....	۳-۴-۹. رهبری بصیر
۱۳۷	.....	۴. تحلیلی بر نظریه‌های رهبری
۱۳۸	.....	○ خلاصه مبحث
۱۳۹	.....	○ پرسش‌ها
۱۴۱	.....	<b>درس نهم: رهبری کریمانه در مدیریت اسلامی</b>
۱۴۱	.....	۱. مبنای انسان‌شناسی در سبک رهبری
۱۴۲	.....	۱-۱. انسان در قرآن
۱۴۳	.....	۲-۱. سبک رهبری و نگاه ابزاری به انسان
۱۴۳	.....	۲. سیره نظری حضرت علی(ع) در رهبری
۱۴۵	.....	۱-۲. اختلاط یا انفکاک نرمش و شدت عمل
۱۴۷	.....	۲-۲. عزم بر شدت عمل یا اقدام به آن
۱۴۸	.....	۳-۲. عنصر اقتضا در رهبری کریمانه
۱۴۸	.....	۳. مؤلفه‌های رهبری کریمانه
۱۴۹	.....	۱-۳. نرمش و رفق
۱۵۰	.....	۳-۱-۱. آثار و پیامدهای نرمش و رفق
۱۵۲	.....	۳-۲. شدت عمل
۱۵۳	.....	۴. مبادی عملی رهبری کریمانه
۱۵۴	.....	۵. فراگیری سبک رهبری کریمانه
۱۵۵	.....	۶. قدرت و رهبری کریمانه
۱۵۶	.....	۷. رهبری کریمانه یا رهبری معنوی
۱۵۷	.....	۸. رهبری کریمانه و سبک‌های آمرانه، تفویضی و...
۱۵۹	.....	۹. تأثیر سبک رهبری کریمانه بر دیگر وظایف مدیریت
۱۶۰	.....	○ خلاصه مبحث
۱۶۱	.....	○ پرسش‌ها
۱۶۳	.....	<b>درس دهم: نقش اطرافیان در موفقیت رهبر</b>
۱۶۳	.....	۱. اطرافیان رهبر
۱۶۴	.....	۲. ویژگی‌های اطرافیان
۱۶۶	.....	۳. رانت‌خواری
۱۶۷	.....	۴. سیره عملی معصومان(ع)
۱۷۳	.....	○ خلاصه مبحث
۱۷۴	.....	○ پرسش‌ها

۱۷۵	درس یازدهم: ارتباطات
۱۷۵	۱. ضرورت و اهمیت ارتباطات
۱۷۷	۲. تعریف ارتباطات
۱۷۸	۳. فرایند ارتباطات
۱۷۸	۳-۱. فرستنده پیام
۱۷۹	۳-۲. پیام
۱۷۹	۳-۳. کانال‌های ارتباطی
۱۷۹	۳-۴. گیرنده پیام
۱۸۰	۳-۴-۱. فرایند گوش سپردن
۱۸۱	۳-۴-۲. بهبود مهارت‌های گوش سپردن
۱۸۲	۳-۵. بازخور
۱۸۳	۴. موانع ارتباطات
۱۸۳	۴-۱. اختلال محیطی
۱۸۴	۴-۲. اختلال معنایی
۱۸۴	۴-۳. اختلال ادراکی
۱۸۶	○ خلاصه مبحث
۱۸۶	○ پرسش‌ها
۱۸۷	درس دوازدهم: آموزه‌های اسلامی و ارتباطات مؤثر (۱)
۱۸۸	الف) عوامل ارتباطات مؤثر در منابع اسلامی
۱۸۸	۱. ویژگی‌های فرستنده
۱۸۸	۱-۱. احاطه و تسلط بر پیام
۱۸۹	۱-۲. داشتن قدرت بیان
۱۹۰	۱-۳. اعتقاد به پیام
۱۹۱	۱-۴. خیرخواهی
۱۹۳	۱-۵. موقعیت‌سنجی
۱۹۵	۱-۶. آرام‌گویی
۱۹۶	۱-۷. اخلاق نیک
۱۹۷	۱-۸. صداقت
۱۹۸	۱-۹. جذابیت‌های ظاهری
۱۹۹	۲. ویژگی‌های پیام
۱۹۹	۲-۱. آغاز پیام با نام و یاد خدا
۲۰۰	۲-۲. نظام‌مند بودن پیام
۲۰۰	۲-۳. مفید بودن پیام

۲۰۱	.....	۴-۲. اختصار پیام
۲۰۱	.....	۵-۲. روشن بودن پیام
۲۰۲	.....	۶-۲. متانت پیام
۲۰۳	.....	۷-۲. اتقان پیام
۲۰۵	.....	○ خلاصه مبحث
۲۰۵	.....	○ پرسش‌ها
۲۰۷	.....	<b>درس سیزدهم: آموزه‌های اسلامی و ارتباطات مؤثر (۲)</b>
۲۰۷	.....	۱. ارسال پیام
۲۰۷	.....	۱-۱. استفاده از هنر
۲۰۹	.....	۲-۱. روش غیر مستقیم
۲۰۹	.....	۳-۱. روش‌های استدلالی، موعظه‌ای و مجادله‌ای
۲۱۱	.....	۲. ویژگی‌های گیرنده
۲۱۱	.....	۱-۲. توان درک پیام
۲۱۲	.....	۲-۲. داشتن نشاط
۲۱۲	.....	۳-۲. صلاحیت دریافت پیام
۲۱۳	.....	۴-۲. گوش دادن فعال (استماع)
۲۱۴	.....	۳. بازخور
۲۱۶	.....	ب) موانع ارتباطات مؤثر در منابع اسلامی
۲۱۶	.....	۱. حالات روحی
۲۱۶	.....	خشم
۲۱۷	.....	ترس
۲۱۸	.....	تملق و چاپلوسی
۲۱۹	.....	خنده‌های زیاد
۲۲۰	.....	۲. ارتباط با واسطه
۲۲۰	.....	۳. احتجاب طولانی
۲۲۱	.....	۴. تفاوت‌های فرهنگی
۲۲۲	.....	○ خلاصه مبحث
۲۲۳	.....	○ پرسش‌ها
۲۲۵	.....	<b>درس چهاردهم: انگیزش</b>
۲۲۵	.....	۱. تعریف انگیزش
۲۲۷	.....	۲. اهمیت و جایگاه انگیزه
۲۳۰	.....	۳. انسان‌شناسی و انگیزش

۲۳۱	۴. نیازها و انگیزه‌ها
۲۳۲	۵. تئوری‌های نیاز در انگیزش
۲۳۳	۱-۵. نظریه سلسله‌مراتب نیازها
۲۳۴	۲-۵. فهرست نیازهای ماری
۲۳۵	۳-۵. تئوری ERG آلدرفر
۲۳۵	۴-۵. نظریه نیازهای سه‌گانه
۲۳۶	۶. ارزیابی تئوری‌های نیاز
۲۳۷	۷. مراتب و درجات انگیزه‌ها
۲۳۷	۱-۷. انگیزه‌های مادی
۲۳۸	۲-۷. انگیزه‌های معنوی
۲۳۹	۳-۷. انگیزه‌های تلفیقی
۲۴۰	۴-۷. کاربرد در مدیریت
۲۴۱	○ خلاصه مبحث
۲۴۲	○ پرسش‌ها
۲۴۳	<b>درس پانزدهم: عوامل مؤثر بر انگیزش</b>
۲۴۴	۱. باورهای دینی
۲۴۵	۲. رفتار عادلانه
۲۴۷	۳. تأمین مطلوب نیازهای معیشتی (مادی)
۲۴۸	۴. جذابیت اهداف
۲۴۹	۵. توجه، تمجید و تشویق
۲۵۱	۱-۵. توجه
۲۵۲	۲-۵. تمجید
۲۵۲	۳-۵. تشویق و پاداش
۲۵۳	۶. طراحی مناسب شغل
۲۵۳	۱-۶. مهندسی شغل
۲۵۳	۲-۶. توسعه شغل
۲۵۳	۳-۶. چرخش شغلی
۲۵۴	۴-۶. غنی‌سازی شغل
۲۵۴	۵-۶. مشاغل گروهی
۲۵۴	۶-۶. خصوصیات مطلوب شغلی
۲۵۴	۷. توصیه‌هایی برای انگیزش کارکنان
۲۵۵	○ خلاصه مبحث
۲۵۶	○ پرسش‌ها

۲۵۷	<b>درس شانزدهم: کنترل و نظارت</b>
۲۵۷	۱. اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت
۲۵۹	۲. تعریف کنترل
۲۶۰	۳. کنترل افراد و برنامه‌ها
۲۶۱	۴. فرایند نظارت و کنترل
۲۶۲	۱-۴. تعیین استانداردها و معیارها
۲۶۲	۲-۴. جمع‌آوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد
۲۶۳	۱-۲-۴. اهمیت اطلاعات
۲۶۳	۲-۲-۴. ویژگی‌های اطلاعات مطلوب و اثربخش
۲۶۳	۱-۲-۲-۴. کیفیت و دقت
۲۶۴	۲-۲-۲-۴. به‌موقع و به‌هنگام بودن
۲۶۴	۳-۲-۲-۴. متناسب بودن
۲۶۵	۴-۲-۲-۴. مرتبط بودن
۲۶۵	۳-۴. مقایسه اطلاعات به‌دست‌آمده از عملکرد با استانداردها
۲۶۶	۴-۴. پیگیری و اجرای اقدامات اصلاحی
۲۶۷	۵. ویژگی‌های نظارت و کنترل مؤثر
۲۶۸	۱-۵. دقت
۲۶۸	۲-۵. مبتنی بر اهداف سازمان بودن
۲۶۸	۳-۵. تأکید بر نقاط راهبردی
۲۶۹	۴-۵. به‌موقع بودن
۲۶۹	۵-۵. انعطاف‌پذیری
۲۶۹	۶-۵. مقرون به صرفه بودن
۲۶۹	۷-۵. تناسب
۲۷۰	۸-۵. مقبولیت
۲۷۱	○ خلاصه مبحث
۲۷۲	○ پرسش‌ها
۲۷۳	<b>درس هفدهم: انواع کنترل و نظارت</b>
۲۷۳	۱. انواع نظارت و کنترل
۲۷۳	۱-۱. نظارت و کنترل آشکار و علنی
۲۷۴	الف) نظارت و کنترل مستقیم
۲۷۶	ب) نظارت و کنترل غیر مستقیم
۲۷۷	۲-۱. کنترل و نظارت مخفی و پنهانی
۲۷۸	۳-۱. نظارت همگانی

۲۷۹	۱-۳-۱. نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر
۲۸۱	۲-۳-۱. نظارت کارکنان بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان
۲۸۲	۳-۳-۱. زمینه‌سازی برای گسترش نظارت همگانی
۲۸۴	۴-۱. نظارت پیشگیرانه
۲۸۴	۲. سیره رهبران دین در نظارت
۲۸۵	۱-۲. سیره پیامبر گرامی اسلام(ص)
۲۸۵	۲-۲. سیره امیرمؤمنان علی(ع)
۲۸۹	۳. پیگیری و مسئولیت‌خواهی
۲۹۰	۴. ویژگی‌های ناظران و بازرسان
۲۹۱	۱-۴. خداترسی
۲۹۱	۲-۴. دینداری
۲۹۲	۳-۴. حق‌گویی
۲۹۲	۴-۴. صداقت و راستگویی
۲۹۳	۵-۴. امانتداری
۲۹۳	۶-۴. وفاداری
۲۹۴	۷-۴. تواضع و فروتنی
۲۹۵	۵. نظارت غیر مشروع (تجسس)
۲۹۷	○ خلاصه مبحث
۲۹۸	○ پرسش‌ها
۲۹۹	<b>درس هجدهم: خودکنترلی</b>
۳۰۰	۱. تعریف خودکنترلی
۳۰۰	۲. اهمیت و ضرورت خودکنترلی
۳۰۲	۳. سازوکارهای خودکنترلی
۳۰۲	۱-۳. تثبیت و تعمیق باورها و ارزش‌های اسلامی در سازمان
۳۰۵	۱-۱-۳. ارزش‌های محوری در خودکنترلی
۳۰۶	۱-۱-۳. ارزش و قداست کار
۳۰۷	۲-۱-۳. اتقان کار
۳۰۸	۳-۱-۳. نظم و انضباط در کار
۳۰۹	۴-۱-۳. انجام کامل کار
۳۱۰	۵-۱-۳. صرفه‌جویی در مصرف منابع و امکانات
۳۱۱	۶-۱-۳. عدالت و دوری از ظلم و تبعیض
۳۱۳	۷-۱-۳. کسب حلال
۳۱۵	۲-۳. اصلاح‌گزینش

۳۱۶	.....	۳-۳. تأمین و توسعه رفاه کارکنان
۳۱۷	.....	۴. فرایند خودکنترلی
۳۱۸	.....	۴-۱. مشارطه
۳۱۹	.....	۴-۲. مراقبه
۳۱۹	.....	۴-۳. محاسبه
۳۲۰	.....	۴-۴. معاتبه
۳۲۰	.....	۵. آثار و فواید خودکنترلی
۳۲۲	.....	○ خلاصه مبحث
۳۲۲	.....	○ پرسش‌ها
۳۲۳	.....	منابع و مأخذ
۳۳۱	.....	نمایه‌ها



## مقدمه ویراست سوم

درباره مدیریت اسلامی تاکنون آثار فراوانی منتشر شده است که تنوع در رویکرد، ویژگی غالب آنهاست. این آثار اگرچه در جای خود ارزشمنداند، باید اعتراف کرد، مدیریت اسلامی در گام‌های اولیه پژوهش قرار داشته، دیدگاه‌های اسلامی عرضه‌شده در آن هنوز به بلوغ کامل نرسیده‌اند. نوشتار حاضر در سال‌های گذشته با عنوان «مدیریت در اسلام» منتشر و با استقبال فراوان مواجه شد به طوری که هشتمین چاپ آن نیز به پایان رسید؛ از این رو، کتاب پس از بازنگری و مطابق با استانداردهای آموزشی، به عنوان کتاب درسی برای دانشجویان رشته مدیریت در مقطع کارشناسی و نیز دیگر علاقه‌مندان به مباحث مدیریت اسلامی تهیه گردیده است. در این مجموعه مباحث مربوط به رهبری و ارتباطات تغییرات اساسی داشته و در بقیه بخش‌ها نیز تغییرات قابل توجهی اعمال شده است. امید است گامی در جهت تحقق تولید علم دینی بوده، نویدبخش اجرای مدیریت اسلامی در سازمان‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باشد.

در پایان نویسندگان از مساعدت‌ها و همراهی‌های خالصانه و بی‌دریغ همراهان این تلاش به‌ویژه از جناب آقای دکتر الوانی و حجج اسلام آقایان محمود رجبی و محمدحسن نبوی که با راهنمایی‌های خویش بر غنای این اثر افزودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند، مسئولان و همکاران محترم پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، به‌ویژه ریاست محترم آن، حجت‌الاسلام دکتر محمدباقر سعیدی روشن و معاونت‌های محترم پژوهشگاه و مسئولان و کارشناسان محترم پژوهشی، اداره چاپ و انتشارات پژوهشگاه، که با پشتیبانی‌ها و همکاری‌های صادقانه خویش در به ثمر نشستن این اثر ما را یاری نمودند تقدیر و تشکر می‌نمایند.

از خوانندگان گرامی تقاضا می‌کنیم با ارائه پیشنهادهای و دیدگاه‌های سازنده و ارزشمند خویش و بیان کاستی‌های این مجموعه، زمینه کمال بیشتر آن را فراهم نمایند.

علی‌آقا پیروز

مدیر و عضو هیئت علمی گروه مدیریت اسلامی

پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی

تابستان ۱۳۹۱

## درس اول

### کلیات مدیریت اسلامی

**هدف آموزشی:** آشنایی با مدیریت اسلامی و مباحث بنیادین آن براساس هدف مرحله‌ای این مبحث، از فراگیر انتظار می‌رود پس از مطالعه آن، به اهداف آموزشی ذیل دست یافته، بتواند:

۱. مدیریت و اهمیت آن را درک کند؛
۲. مدیریت اسلامی را تعریف کند؛
۳. ضرورت، ثبوت و تحقق مدیریت اسلامی را اثبات نماید؛
۴. از نسبت دانش مدیریت با مدیریت اسلامی آگاه شود؛
۵. مبانی مدیریت اسلامی را شناسایی نماید؛
۶. با روش تحقیق در مدیریت اسلامی آشنا شود.

در جهان معاصر «سازمان‌ها» رکن اصلی جوامع‌اند. شرایط مختلف زمانی و مکانی و نیازهای گوناگون انسان‌ها باعث ظهور و گسترش روزافزون سازمان‌ها و مؤسسات مختلف شدند. این سازمان‌ها تقریباً در تمام شؤون زندگی انسان امروزی، از هنگام تولد تا مرگ، تأثیرگذارند. بدیهی است موفقیت سازمان‌ها در اجرای مأموریت‌ها و رسیدن به اهداف در گرو بهره‌مندی از مدیریتی توانمند و کارآمد است؛ زیرا «مدیریت» مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان بوده، در حیات، رشد، بالندگی و پیشرفت آن حائز اهمیت است.

#### ۱. تعریف مدیریت

صاحب‌نظران تعاریف بسیاری برای مدیریت ارائه نموده‌اند؛ از جمله:

۱. مدیریت، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، رهبری

و کنترل منابع سازمان (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات) با هدف دستیابی به مقاصد سازمان به شیوه کارا و اثربخش است؛<sup>۱</sup>

۲. فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل استفاده از منابع به منظور انجام اهداف عملکردی است؛<sup>۲</sup>

۳. هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران.<sup>۳</sup>

با استفاده از تعاریف فوق، تعریف نسبتاً جامعی از مدیریت عبارت است از: «دانش و هنر به‌کارگیری منابع سازمانی (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) برای دستیابی به اهداف سازمان به شیوه مطلوب».

## ۲. اهمیت مدیریت

در منابع دینی برای اهمیت مدیریت و مدیران شایسته، مطالب بسیاری می‌توان یافت؛ از جمله اینکه مدیریت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای هر سازمان و اجتماع است؛ چرا که در نبود آن، رشته کارها از هم می‌گسلد و شیرازه امور از هم می‌پاشد و از اساس، هدفی مشخص نمی‌گردد تا میزان دستیابی به آن ارزیابی شود؛ از این رو، امیرمؤمنان علی(ع) در روایتی ضرورت مدیریت در سطح کلان جامعه را چنین بیان می‌فرماید:

لَا بُدَّ لِلنَّاسِ مِنْ أَمِيرٍ بَرٍّ أَوْ فَاجِرٍ؛<sup>۴</sup> چاره‌ای نیست برای مردم که امیر [مدیر] داشته باشند؛ خواه نیکوکار باشد، خواه تباهاکار.

در این کلام، بر ضرورت وجود مدیر، صرف نظر از صلاحیت یا عدم صلاحیت او (فرد نیک‌کردار و یا ناصالح) تأکید شده است؛ چرا که، وجود مدیر ناشایست از فقدان مدیر در سازمان یا جامعه بهتر است. زیرا در غیر این صورت، هرج و مرج سازمانی رُخ می‌نماید؛ منابع به هدر می‌رود؛ نظم و انضباط از بین می‌رود و شیرازه امور از هم می‌پاشد. پیامدهای ناشی از عدم تعیین مدیر در سازمان یا جامعه به مراتب سنگین‌تر از وجود مدیران ناشایست است.

1. Griffin, *Management*, p.5.

2. Schermerhorn, *Management*, p.20.

3. Stoner & Freeman, *Management*, p.6.

۴. نهج البلاغه، خطبه ۴۰.

اما در سطح خُرد و کوچک نیز پیامبر اکرم (ص) ضرورت مدیریت را چنین بیان می‌کند:  
إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ، فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ؛<sup>۱</sup> هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان، فرمان ببرند.

در جایی که سه نفر نیاز به مدیر داشته باشند، ضرورت تعیین مدیر در مجموعه‌های بزرگ‌تر پرواضح خواهد بود.

بنابراین، وجود مدیر در هر مجموعه‌ای ضرور است؛ اما اجرای کارهای مهم، نیازمند مدیران توانمندی است که مغلوب اهمیت و حساسیت کارها نشده، کثرت کارها آنها را پریشان و خسته نکند. در این باره حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید:

وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا، وَلَا يَتَشَتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا؛<sup>۲</sup> باید برای رأس هر کاری یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.

تنها مدیرانی که با به‌کارگیری روشی درست و برنامه‌ریزی و نظارت صحیح، به‌درستی از امکانات استفاده می‌کنند، از اشتغال به کارهای بزرگ و زیاد، درمانده و سرگردان نمی‌شوند.

اساساً یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و ترقی کشورها، وجود مدیران توانمندی است که با استفاده مناسب و بهینه از امکانات، مسیر پیشرفت و تعالی را هموار می‌کنند و در زمانی کوتاه، دستاوردهای حیرت‌انگیزی را به ارمغان می‌آورند. آنان با کمترین منابع و امکانات، بهترین ثمر و نتیجه را عاید سازمان‌های خود می‌کنند؛ مدیرانی که با بهره‌گیری از علم و هنر مدیریت و استمداد از پروردگار خویش، تمام توان خود را در طبق اخلاص می‌گذارند و چشمداشتی به مواهب و عطایای مادی آن ندارند؛ آنان مدیریت خویش را امانتی الهی دانسته، کمترین خیانتی به آن روا نمی‌دارند؛ آنها خود را مسئول منابع و امکانات می‌دانند و در استفاده از آنها نهایت دقت را به کار می‌گیرند؛ چنین مدیرانی خود را برتر و والاتر از مجموعه تحت امر خویش نمی‌شمارند و هرگز به دیده ابزاری به آنان نمی‌نگرند. بدون اغراق باید گفت، چنین مدیرانی، سرمایه عظیم یک کشور و رمز موفقیت آن شمرده می‌شوند.

۱. متقی هندی، کنز العمال، ج ۶، ص ۷۱۷، ح ۱۷۵۵۰.

۲. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

### ۳. تعریف مدیریت اسلامی

دستیابی به تعریف مدیریت اسلامی نیاز به تحقیق جدی دارد و پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه هنوز به تعریف جامعی از مدیریت اسلامی نینجامید؛ از این رو، اگرچه ادعای ارائه تعریف ساده‌اندیشانه است، شاید بتوان با افزودن دو قید به تعریف مدیریت، برداشت تعریف‌گونه زیر را از مدیریت اسلامی ارائه داد:

شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است.

به‌کارگیری منابع انسانی باید مبتنی بر آموزه‌های اسلامی باشد، مثلاً اسلام می‌گوید:

قبل از به‌کارگیری انسان و اجیر کردن وی، اجرتش را مشخص نمایید! یا قبل از آنکه عرق کارگر خشک شود، مزدش را بپردازید! یا در پرداخت حقوق به اجیر، کوتاهی و تعلل نکنید؛ به او ظلم و بی‌احترامی نکنید و کرامتش را حفظ نموده، با او کریمانه رفتار کنید! و... .

اسلام در به‌کارگیری منابع مادی، در فضای سازمان اجازه اسراف و تبذیر و استفاده شخصی از اموال عمومی و صرف بودجه غیر معمول برای تزئین اتاق مدیران را مُجاز ندانسته، مانع استفاده ابزاری مدیریت از انسان‌ها در جهت دستیابی به اهداف نامشروع و ضد ارزش شده، تولید مشروبات الکلی یا پرورش خوک را جایز نمی‌داند؛ به عبارت دیگر، اهداف ضد ارزشی در مدیریت اسلامی، جایگاهی ندارند.

در تعبیری دقیق‌تر می‌توان مدیریت اسلامی را چنین تعریف کرد: مجموعه‌ای نظام‌مند از باورها، ارزش‌ها و رفتارهای اسلامی که چگونگی به‌کارگیری نیروهای انسانی و منابع مادی را در دستیابی به اهداف سازمانی مشخص می‌سازد. این نظام از کتاب، سنت پیامبر اکرم (ص) و امامان معصوم (ع) و عقل استنباط می‌شود.

در ادامه طرح برخی پرسش‌های اساسی درباره مدیریت اسلامی و پاسخ اجمالی به آنها برای ورود به مباحث راهگشا خواهد بود.

### ۴. ضرورت پرداختن به مدیریت اسلامی

شاید برخی تصور کنند که مدیریت علم است و مقوله علم، اسلامی و غیر اسلامی ندارد؛ یعنی پسوند اسلامی برای علم مدیریت، نامفهوم و ناصواب است. بنابراین، برای اداره سازمان‌ها، دستیابی به مقوله‌ای به نام مدیریت اسلامی و تلاش برای اسلامی کردن مدیریت ضروری به نظر نمی‌رسد.

در پاسخ به چنین برداشتی دو نکته درخور توجه است:

نخست آنکه اگر مدیریت، علم است و علم، پسوند بر نمی‌دارد، چرا در محاورات مدیریتی به مقوله‌هایی همچون مدیریت آمریکایی، ژاپنی و کره‌ای پرداخته و به کارگیری پسوندهای مزبور مُجاز شمرده می‌شود؟

دوم آنکه در میان علوم انسانی مدیریت رابطه بسیار نزدیکی با فرهنگ دارد به گونه‌ای که با اندک تأملی می‌توان نقش فرهنگ را در جای‌جای آن به‌وضوح مشاهده کرد. از این‌رو، فرهنگ‌های گوناگون مدیریت‌های متفاوتی را طلب می‌کند؛ مدیریت ژاپنی، مدیریت آمریکایی و مدیریت کره‌ای، نمونه‌هایی از این قبیل‌اند که متناسب با فرهنگ خود، شکل گرفته‌اند.

در مجامع علمی و دانشگاهی کشور ما از دیرباز به مدیریت غربی توجه می‌شده است که به کارگیری کامل آن در کشور ما، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، منطقی به نظر نمی‌رسد؛ زیرا شیوه مدیریت غربی سنخیت چندانی با این فرهنگ نداشته، با جهان‌بینی و ارزش‌های اسلامی و نیازهای داخلی کشور ما هماهنگ نیست و برای فرهنگ کشور ما طراحی نشده است از این‌رو، تئوری‌های موجود مدیریت که آمیخته با فرهنگ غربی است به‌طور کامل در کشور ما کاربرد نداشته، انتقال آنها به صورت کلی و مطلق به کشور و به کارگیری آن بی‌هیچ پیرایش و پالایشی، به‌هیچ‌وجه به مدیران توصیه نمی‌شود. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند، تعداد شایان توجهی از تئوری‌های مدیریت در کشور ما زمینه اجرا نداشته، مدیران نمی‌توانند آنها را به کار گیرند. از این‌رو، تدوین و ارائه شیوه مدیریتی‌ای متناسب با فرهنگ اسلامی و دست‌کم همخوان و هم‌سنخ با فرهنگ بومی و اسلامی ضروری است.

## ۵. ثبوت مدیریت اسلامی

پرسش شایان طرح دیگر در این خصوص اینکه: آیا مقوله‌ای به نام مدیریت اسلامی اساساً وجود خارجی دارد؟

در پاسخ به پرسش مزبور می‌توان گفت، اگرچه مدیریت اسلامی همچون علم مدیریت به صورت مکتوب و منظم با مجموعه‌ای از آموزه‌های طبقه‌بندی‌شده، تحقق خارجی نداشته، سال‌ها تلاش لازم است تا چنین انتظاری، محقق شود، این نافی وجود عینی مدیریت اسلامی در عالم اجرا نیست؛ زیرا مدیریت اسلامی همان شیوه‌ای است که پیامبر اسلام (ص) در صدر اسلام به آن عمل نمود؛ آن حضرت مدت نسبتاً زیادی در مدینه زمامدار جامعه اسلامی بود و مدیریت کلان آن

جامعه را برعهده داشت. در زمان خلافت حضرت علی(ع) نیز، مدیریت کلان جامعه برعهده آن امام همام بود و به‌طور مسلم آن حضرت به شیوه‌ای غیر از مدیریت اسلامی عمل نمی‌کرد. این دو بزرگوار دستورالعمل‌های فراوانی درباره مدیریت صادر کرده‌اند که با مراجعه به منابع اسلامی ضمن جمع‌آوری، تحلیل، تنظیم و تبویب آنها، به‌کارگیری آنها را می‌توان به مدیران توصیه کرد؛ زیرا عمل به فرامین و دستورالعمل‌های پیشوایان دینی از جمله وظایف مدیران مسلمان است؛ مثلاً، نهج‌البلاغه، سرشار از نامه‌های مدیریتی آن حضرت به کارگزاران خود و حاوی توصیه‌های ارزشمندی در این زمینه است که نامه آن حضرت خطاب به مالک اشتر نخعی — عهد مالک اشتر<sup>۱</sup> — بهترین منشور مدیریتی است.

نکته درخور تأمل اینکه مدیریت اسلامی از مقوله اخلاق نیست؛ هرچند اخلاق بخشی از آن است. برخی تصور می‌کنند مدیریت اسلامی همان اخلاق مدیریت است و در مدیریت اسلامی خارج از مقوله اخلاق، چیزی یافت نمی‌شود. شاید توجه و تأکید بیشتر آثار منتشرشده در زمینه مدیریت اسلامی به مباحث اخلاقی و غفلت از جنبه‌های دیگر آن موجب پیدایش چنین تصویری شده باشد؛ مثلاً سفارش مدیران به سعه صدر، خوش‌رفتاری، حلم و بردباری و... در زمان دفاع مقدس، کم نبودند فرماندهانی که با مدیریت مثال‌زدنی خویش، دفاع جانانه‌ای مقابل تجاوز دشمن بعثی از خود نشان دادند و پیروزی‌های شگفت‌انگیزی به ارمغان آوردند. اینان، به‌حق مدیریت اسلامی را محور عمل خویش قرار دادند و در عمل، به دستورالعمل‌های اسلامی پایبند بودند.

## ۶. تحقق کامل مدیریت اسلامی

آخرین پرسش درباره مدیریت اسلامی اینکه: آیا مدیریت اسلامی، تحقق‌پذیر و اجرایی است؟ شاید عده‌ای تصور کنند، مدیریت اسلامی مقوله‌ای عرشی است که با واقعیات سازمان‌های امروزی سازگاری ندارد. مدیران معمولاً به شیوه اسلامی عمل نمی‌کنند و مدیریت اجرایی به گونه‌ای است که کمتر مدیرانی یافت می‌شوند که مجال عمل به تمام دستورالعمل‌های مدیریتی اسلام را داشته باشند؛ از این رو، مدیریت اسلامی هرگز به‌طور کامل اجراشدنی نیست؛ و حتی مالک اشتر نیز که مخاطب حضرت امیر بود، مجال عمل به آن منشور مدیریتی را نیافت و قبل از

۱. بنگرید به: سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۵۳.



رسیدن به سرزمین مصر، حوزه حاکمیت خود، به فیض عظمای شهادت نائل شد؛ بنابراین بهتر نیست به جای تأکید بر اجرای چنین مقوله‌ای که زمینه اجرای کامل ندارد آن را مختصاً معصومان(ع) و کسانی که در درجه بعدی معصوم قرار دارند، دانست؟  
در پاسخ به این شبهه دو نکته شایان توجه است:

الف) همه تئوری‌های مدیریت غرب نیز به صورت کامل اجرایی نبوده، اساساً مدیریت یافت نمی‌شود که بتواند ضمن فراگیری همه تئوری‌های مدیریت در عمل به آنها پایبند باشد و اصولاً چنین چیزی در اذهان مدیران نیز خطور نمی‌کند. افزون بر این، بسیاری از تئوری‌های مدیریت که از آن، به «جنگل تئوری‌ها» یاد می‌کنند؛ قابلیت التزام و عمل ندارند؛ زیرا بعضاً ناقض و ابطال‌کننده یکدیگرند.

ب) بسیاری از مقوله‌ها با وجود اجرایی و عملی نبودن کامل، نه تنها کنار گذاشته نمی‌شوند، وجود آنها ضرور شمرده شده همواره به آنها توصیه می‌شود؛ مقوله‌هایی مانند اخلاق و عدالت از این قبیل اند.

عدالت نیز، این چنین است؛ تنها افرادی مانند حضرت علی(ع) می‌توانند مجری کامل عدالت باشند که البته هزینه بالایی نیز برای اجرای آن، پرداختند. درباره آن حضرت معروف است که به خاطر شدت عدالتش کشته شد. در عین حال نمی‌توان به دلیل عدم پایبندی کامل به اخلاق و عدالت در جامعه آن را تعطیل کرد؛ چرا که در صورت کناره‌گیری از عدالت‌خواهی جامعه به انحطاط و سقوط کشیده خواهد شد؛ درحقیقت اخلاق و عدالت باید به منزله شاخص‌های ارزشمندی معرفی، و از همگان خواسته شود تا آنجا که می‌توانند خود را به این قُله‌ها نزدیک نمایند؛ هرچند نتوانند کاملاً بر فراز آن قرار گیرند. مدیریت اسلامی نیز چنین است؛ اگر صددرصد قابل تحقق نیست، می‌تواند مبنای رفتار مدیران قرار گیرد.

## ۷. مدیریت اسلامی و دانش مدیریت

تأکید دین مبین اسلام بر فراگیری علوم موجب شد مسلمانان با یادگیری علوم و بهره‌گیری از معارف دین تمدن بزرگی پایه‌گذاری کنند که سال‌ها بر جبین تاریخ بدرخشد.  
با اندکی تأمل در کلمات پیشوایان دینی، به وضوح می‌توان دریافت که ترغیب و بلکه دستور ایشان به دانش‌اندوزی، منحصر به علوم دینی نبوده، شامل همه علوم می‌شود که نیازی از نیازهای فردی و اجتماعی مسلمانان را رفع می‌نمایند. نمونه‌های زیر شاهد این مدعایند:

خُذُوا الْعِلْمَ مِمَّنْ عِنْدَهُ، وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى عَمَلِهِ؛<sup>۱</sup> علم را از هر آنکه در نزد اوست فراگیرید و به عمل او نگاه نکنید.  
خُذُوا الْحِكْمَةَ وَلَوْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ؛<sup>۲</sup> حکمت را اخذ کنید اگرچه از اهل شرک باشد.

در حدیث دیگری از حضرت علی(ع) سؤال شد که عالم‌ترین مردم چه کسانی‌اند؟ حضرت در جواب فرمودند:

مَنْ جَمَعَ عِلْمَ النَّاسِ إِلَى عِلْمِهِ؛<sup>۳</sup> هر که علم مردم را به علم خود ضمیمه کند.

عالم‌ترین مردم کسی است که بتواند علمی را که در نزد دیگران است فراگیرد و به علم خود بیفزاید. این روایات در ابتدای گسترش اسلام چنان بصیرتی در میان مسلمانان به وجود آورد که فضای بسیار زیبایی را برای فراگیری علوم فراهم ساخت و مسلمانان با چنین تفکری در مدت کوتاهی توانستند به پیشرفت‌های چشمگیری در علوم دست یابند.

البته انتقال علوم به دنیای اسلام و فراگیری آن منفعلانه و با پذیرش مطلق همراه نبود؛ زیرا همان پیشوایانی که ترغیب به دانش‌افزایی از همه کس و از هر کجا می‌نمودند، به نقد عالمانه و خردمندانانه آن دانش‌ها نیز امر می‌کردند و حق و باطل را محور پذیرش و یا عدم پذیرش با معیار عقل و خرد می‌دانستند.

قرآن کریم، در تشویق بندگان که گفتارها را می‌شنوند و سپس از بهترین آنها تبعیت می‌کنند فرموده است:

فَبَشِّرْ عِبَادَ \* الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ؛<sup>۴</sup> پس بندگان مرا بشارت ده؛ همان کسانی که سخنان را می‌شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می‌کنند.

دانش مدیریت نیز از این قاعده مستثنا نیست و می‌بایست با فراگیری آن، نیازهای جامعه اسلامی را برطرف ساخت؛ اما همان‌گونه که گذشت، فراگیری منفعلانه و به‌کارگیری مطلق آن پسندیده نیست. در رویکرد دینی نه پذیرش منفعلانه آنچه از دیگران به عنوان معرفتی تجربی به دست می‌آید، به مثابه وحی مُنَزَّل و قطعی پسندیده است؛ و نه طرد کلی همه محصولات فکری صاحب‌نظران؛ بلکه باید با بها دادن به تفکر و اندیشه بشر، از طریق نقد، راه میانه‌ای برگزید تا ضمن بهره‌مندی از نتایج سودمند و مفید علم، از خطاهای نظریه‌پردازان، به‌خصوص

۱. مجلسی، بحارالانوار، ج ۲، ص ۹۷.

۲. همان.

۳. همان.

۴. زمر، ۱۷ و ۱۸.

صاحب‌نظران رشته مدیریت که ریشه در دیدگاه مادی آنها به جهان هستی دارد و گاهی نیز از ارزش‌های غیر دینی است، مصون ماند. گرچه این نقد می‌تواند تجربی باشد، در این مجموعه عمدتاً نقد دینی مد نظر است که براساس آن، ملاک و ارزش‌های دینی، محور پذیرش یا رد نظریه‌هاست و تنها داده‌های علمی‌ای که با ارزش‌ها و ملاک‌های دینی هماهنگ بوده و یا لاقبل تعارضی با آن نداشته باشد، پذیرفته می‌شود.

در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت، دین در مواجهه با نظریه‌های ارائه‌شده مدیریت، نه نفی مطلق را توصیه می‌کند، و نه تأیید کلی را می‌پذیرد؛ بلکه راه میانه‌ای را برمی‌گزیند که حاصل آن طرد برخی دیدگاه‌های محدود در ارائه نظریه‌هاست.

اسلام با طرح دوساحتی بودن انسان و تأکید بر دیدگاه الهی و نقش عوامل معنوی، دیدگاه محدود مادی حاکم بر تئوری‌های مدیریت را رد می‌کند؛ در عین حال، مباحث مشترک بسیاری در حوزه دانش مدیریت و معرفت دینی (مدیریت اسلامی) مطرح‌اند که عمل به آنها با انگیزه‌های الهی، با اجر و پاداش الهی همراه است.

در دانش مدیریت یا به برخی مباحث پرداخته نشده، یا بسیار کم بدان توجه شده است؛ و مباحث مزبور تنها برداشت مدیریتی از متون دینی‌اند؛ مانند بحث از اطرافیان مدیر و خودکنترلی. حاصل اینکه رویکرد غالب در این نوشتار، رویکرد تهذیبی است؛ در این رویکرد با پیرایش و پالایش گزاره‌های علمی گزاره‌های ناهمخوان با ارزش‌ها و ملاک‌های دینی طرد می‌شوند؛ افزون بر این در این مجموعه از راهبرد تأسیسی و ابداع دیدگاه‌های خاص دینی در مباحث مدیریت استفاده خواهد شد و راهبرد امضایی محض جایگاهی نخواهد داشت.

## ۸. رویکرد وظیفه‌ای در مدیریت اسلامی<sup>۱</sup>

رویکرد حاکم در این کتاب، رویکردی وظیفه‌ای است که از برنامه‌ریزی آغاز و به خودکنترلی ختم می‌شود. رویکرد وظیفه‌ای به مدیریت و احصای وظایف مدیران که گاهی نیز به آن اصول مدیریت اطلاق می‌شود؛ یکی از رویکردهای مطرح در مدیریت عمومی است که در محافل علمی دانشگاهی و نیز در میان مدیران، جایگاه ویژه‌ای دارد. گرچه ظاهراً این وظایف از سوی فایول فرانسوی مطرح

---

۱. رویکردهای متنوعی در تدوین محتوای مدیریت اسلامی وجود دارد که براساس آنها، تألیفاتی نیز نگارش یافته است، برخی از این رویکردها عبارت‌اند از: مبانی‌گرا، اصول‌گرا، وظیفه‌گرا، شخصیت‌گرا، تخصصی‌گرا، منبع‌گرا، فقهی‌گرا، اخلاق‌گرا.

شد، نمی‌توان توجه به آن را منحصر به دوره ایشان دانست. این وظایف درحقیقت جزء جدانشدنی مدیریت بوده، از آغاز زندگی اجتماعی بشر و تکون مدیریت با تغییری مختصر و به شکل بسیط و ابتدایی، تحقق خارجی داشته است. به هر تقدیر، چه قدمت این وظایف را بپذیریم و چه منکر آن باشیم، در حال حاضر صاحب‌نظران این رشته ساختار مزبور را پذیرفته‌اند و در همه گرایش‌های رشته مدیریت، از این وظایف عام مدیریت بهره گرفته، آن را اساس مباحث تخصصی خود قرار می‌دهند. بر این اساس، ایراد تحمیل ساختار به مدیریت اسلامی وارد نیست. شاید برخی تصور کنند که بحث از وظایف مدیریت در مدیریت اسلامی و طراحی آن براساس وظایف، یک نوع تحمیل ساختار مدیریت غرب بر دین است و چنین تقریر نمایند که محتوای دینی در ظرف و ساختار، مدیریت غربی جای داده شده است یعنی؛ ساختار غیر دینی، ظرف محتوای دینی شده و این تحمیل ساختار بر دین است.

با توضیحی که در ابتدای این قسمت ارائه شد مجالی برای طرح این اشکال باقی نمی‌ماند؛ زیرا وظایف مدیریت، مختص مدیریت غربی نیست؛ و به فرض پذیرش این اشکال که وظایف مدیریت به شکل کنونی فرآورده مدیریت غرب است، در آغاز تحقیق چاره‌ای جز پذیرش آن نیست؛ چرا که باید با رویکرد امضایی وارد شد<sup>۱</sup> اما به آن بسنده نکرد و بر آن متوقف نشد؛ بلکه با اجرای تحقیقات بیشتر و با اهتمام به رویکرد تأسیسی، ساختاری نو و خلاقانه ارائه نمود؛ ساختاری که مختص مدیریت اسلامی باشد.

طراحی نظام مدیریت اسلامی که خود، دارای ساختار مستقل و منحصر به فردی است، محتاج تحقیقات گسترده، هدایت شده و منسجمی است که امیدواریم اجرای این تحقیق، گامی در جهت دستیابی به آن نظام باشد.

## ۹. مبانی مدیریت اسلامی

مدیریت اسلامی مانند برخی دانش‌های دیگر، بنیادهای فکری مستحکم و زیربنایی‌ای دارد که از آنها به «مبانی مدیریت اسلامی» تعبیر می‌شود، این مبانی که شامل معرفت‌شناسی، هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی‌اند، در مباحث و مسائل مدیریت اسلامی تأثیرات فراوانی دارند؛ درحقیقت تمام گزاره‌های دینی به شکلی به این مبانی برمی‌گردند و اطلاع از این مبانی، موجب

۱. چهار رویکرد روشی در تحقیقات مدیریت اسلامی قابل توجه است که عبارت‌اند از: ۱. رویکرد تهذیبی؛ ۲. رویکرد تأییدی و تکمیلی؛ ۳. رویکرد تأسیسی؛ ۴. رویکرد ترکیبی. در این کتاب رویکرد ترکیبی مورد نظر است.

تعمیق در مباحث مدیریت اسلامی شده، مانع نگرش سطحی به آن مباحث خواهد شد. این مبانی در یک تقسیم کلی دارای دو نوع قریب و بعیداند، آن دسته از مبانی ای که به طور مستقیم بر مباحث مدیریتی تأثیرگذار بوده در کانون توجه‌اند، مبانی قریب نامیده می‌شوند.

### ۹-۱. مبانی معرفت‌شناسی

دو پرسش اساسی در معرفت‌شناسی عبارت‌اند از:

۱. منابع شناخت چیست؟ و ۲. روش‌های شناخت کدام‌اند؟

به طور خلاصه باید گفت، از دیدگاه اسلام منابع شناخت عبارت‌اند از: وحی، فطرت، قلب، عقل و حس.

روش‌های شناخت نیز عبارت‌اند از:

۱. روش استدلالی یا برهان مبتنی بر عقل؛ ۲. روش تجربی براساس حس و تجربه؛ البته تجربه و حس بدون ادراک عقل ناقص‌اند؛ زیرا شمول نتایج آزمون‌های تجربی در گرو آن بوده، بدون ادراکات عقلی نمی‌توان نتایج آزمون تجربی را تعمیم داد؛ ۳. روش شهودی یا تجربه درونی حاصل تهذیب نفس و سلوک نفسانی؛ ۴. روش شرعی یا وحیانی که منبع آن کتاب و سنت است.

روش شناخت یا تحقیق به کار گرفته شده در این کتاب، بیشتر وحیانی و نقلی، و مبتنی بر آیات و روایات است. در این روش پس از طرح مسئله، برای دریافت دیدگاه دینی، با مراجعه به منابع اسلامی (کتاب و سنت) و تتبع نسبتاً مفصل در آنها، گزاره‌هایی که در مرحله ابتدایی با دلالت مطابقی و یا التزامی، با موضوع مورد بحث مرتبط بودند، جمع‌آوری شد و پس از تحلیل عقلی مواردی که دلالت آنها بر موضوع ضعیف یا بی‌ارتباط با آن بود، غربال، و براساس گزاره‌های تأییدشده، دیدگاه اسلام استنتاج شد.

باید توجه داشت که متدولوژی و روش‌شناسی اجتهاد حوزوی به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اختصاصی که به فقه برمی‌گردد؛ و بخشی که به متن دین در حوزه‌های دیگر مربوط می‌شود. رویکرد حاکم بر اصول فقه، براساس استخراج گزاره‌های تجویزی است با این توضیح که کاربرد مبحث تعادل و تراجم در کتب اصولی در علم فقه بوده، نگاه اخبار علاجیه نیز به گزاره‌های تجویزی و فقهی است؛ در حالی که گزاره‌های علوم انسانی توصیفی‌اند؛ از این رو، در گام نخست بازنگری حوزه متدولوژی اجتهاد توجه به گزاره‌های توصیفی دینی و شناخت اصول روش‌شناسی اجتهاد در حوزه‌های غیر فقهی است؛ همچنین تجمیع گزاره‌ها به صورت خرده‌نظام و کلان،

محتاج به کارگیری روش مناسب است؛ چرا که روش‌شناسی فعلی کافی نبوده، تعمیق، توسعه و بازسازی روش اجتهاد به سمت نظام‌سازی یک ضرورت است.

در این مجموعه با استفاده از روش اجتهادی — نه با آن گستره و تعمق — با شیوه‌ای معتدل‌تر، گزاره‌های توصیفی استنباط می‌شود. برای نمونه، در بررسی روایات معصومان (ع) به بررسی ادله آنها اکتفا شده، از بررسی سند و رجال آنها صرف نظر می‌شود، و آنچه از دلالت مطابقی و یا التزامی گزاره‌ها به دست می‌آید، در نتیجه تحقیق اتخاذ می‌شود.

اگرچه تجربه نیز با قیود و شرایطی می‌تواند منبعی برای مدیریت اسلامی تلقی شود، در این کتاب بیشتر به همان روش نقلی و عقلی بسنده می‌شود. در مقایسه این روش با متدولوژی علوم انسانی باید گفت، روش‌شناسی تحقیق در علوم انسانی، عمدتاً هنوز در چارچوب و پارادایم پوزیتیویسم (اثبات‌گرایی) محبوس است و با وجود نقدهای جدی وارد شده بر آن و تزلزل جایگاهش، هنوز جایگزینی برای آن ثابت نشد و در حال حاضر روش حاکم بر این علوم است. در اینجا ضمن تأکید بر پذیرش کارایی این روش در حد خود، باید اذعان کرد که انحصار بر این روش در کشف قانونمندی‌های رفتاری، روانی و اجتماعی، ناصواب و غیر علمی است، به‌ویژه آنکه سوگیری در روش تجربی از جهات مختلف ثابت شده است.

## ۹-۲. مبانی هستی‌شناسی

هستی‌شناسی از طریق معرفت‌شناسی صورت می‌گیرد و این دو، درحقیقت دو روی سکه اندیشه اندیشمندان بوده، وحی، قلب، عقل و تجربه راه‌های فهم هستی‌اند. براساس روش‌ها و منابع شناخت، شناخت ما از هستی عبارت است از:

۱. هستی دارای دو بُعد غیب و شهود، و دارای دو جنبه طبیعی و ماوراء طبیعی است؛
۲. تمام هستی مخلوق خدا بوده، از وجود یگانه او سرچشمه می‌گیرد؛
۳. مخلوقات ممکناتی‌اند که نسبت به خالق خود در فقر مطلق به سر می‌برند؛
۴. دنیا و عالم محسوس جزء بسیار کوچکی از جهان هستی و عالم وجود است؛
۵. همه برنامه‌های دین برای سعادت و خوشبختی انسان‌ها سامان داده شده است. پیامبران برای گسترش رحمت، دوستی، مهربانی، مهرورزی و برادری بین انسان‌ها و برقراری صلح و آرامش عمومی در جهان فرستاده شده‌اند؛<sup>۱</sup>

۱. مجلسی، بحارالانوار، ج ۵۷، ص ۷۱.