



شناسنامه کتاب

۳۰۰ نکته در

مدیریت اسلامی

ویراست دوم

برگرفته از تفسیر نور

حجت الاسلام و المسلمین قرائتی

۲۷	شفاف سازی
۲۸	ارزیابی عملکرد
۲۸	توجه به کارکنان
۲۸	ایمان
۲۹	آگاهی از گذشته
۲۹	شناخت تهدیدها
۲۹	سوء استفاده از مقام
۳۰	پیگیری تا حصول نتیجه
۳۰	پیمان از مدیران
۳۰	پشتیبانی و تجلیل از مدیران
۳۰	قانون و رهبری
۳۱	نظارت
۳۱	اصلاح سازمان
۳۱	انتصاب
۳۲	امدادهای الهی
۳۲	ناامیدی رقبا
۳۲	تلاش
۳۳	تقویت روحیه
۳۳	بررسی عوامل شکست
۳۳	انسجام رویه

فهرست مطالب

۱۹	پیشگفتار
۲۳	لیاقت، ملاک ارتقا
۲۳	عدم انهدام منابع
۲۳	پیگیری کارها
۲۴	برخورد با متخلفان
۲۴	تناسب شغل و شاغل
۲۴	ارتقای پلکانی
۲۵	ارزش و تلاش
۲۵	نظارت
۲۵	قاطعیت
۲۶	تشویق و تنبیه
۲۶	رویه‌های سازمانی
۲۷	تفویض مسئولیت
۲۷	علم و توانایی

۴۱	شفاف سازی روش مدیریت	۳۴	عوامل شکست سازمان
۴۲	نظریه انگیزش و تکریم ارباب رجوع	۳۴	مدیریت بحران
۴۲	سرعت عمل	۳۴	عطوفت
۴۲	علم و حکمت	۳۴	مشورت
۴۲	برنامه ریزی و اجرا	۳۴	توکل
۴۳	پایداری بر اهداف	۳۵	شناخت ضعف‌ها
۴۳	مدیران فاسد	۳۵	ارزیابی عملکرد
۴۳	عبرت از گذشتگان	۳۵	نظریه سیستمی
۴۴	پاسخ گویی	۳۶	جبران خدمات
۴۴	دوری از تکبر	۳۶	اهلیت و صلاحیت
۴۴	تمهید مقدمات	۳۷	تشکیلات و سلسله مراتب
۴۵	بیان ویژگی‌های خود	۳۷	حذف دوچهرگان
۴۵	انتقاد شنوی	۳۸	پیشگامی مدیر
۴۵	کادر سازی	۳۸	دوری از تبعیض
۴۶	برنامه ریزی	۳۹	ضابطه مداری
۴۶	گزینش	۳۹	شایستگی و پاداش
۴۶	باور اهداف	۳۹	سرپرستی
۴۷	توزیع امکانات	۴۰	فساد اداری
۴۷	تبیین تهدیدها	۴۰	شفاف سازی دستورات
۴۷	شایسته سالاری	۴۱	طبقه بندی اطلاعات

۵۴	ایمان به هدف	۴۸	ترغیب کارکنان
۵۵	استقامت همگانی	۴۸	مدیریت اقتضایی
۵۵	اعتدال	۴۸	تمرکز بر هدف
۵۵	دانش استراتژیک	۴۹	اجرای مقررات و انعطاف در امور
۵۵	گروه گرایی	۴۹	آرامش
۵۵	برتری بر اساس لیاقت	۴۹	توان اجرایی
۵۶	تقسیم کار	۴۹	پیامدهای تصمیم
۵۶	ارتقا از قاعده هرم	۵۰	حفظ شخصیت مدیران
۵۷	توانایی رشد	۵۰	گزارش گیری
۵۷	ترفیح	۵۱	صلابت
۵۷	شفاف سازی	۵۱	تخصیص منابع
۵۷	وارستگی	۵۱	شنیدن سخنان دیگران
۵۷	دقت در رفتار	۵۲	ثبت سوء سابقه
۵۸	مدیریت بحران	۵۲	عطوفت در روابط اقتصادی
۵۸	برنامه ریزی استراتژیک	۵۲	نگرش جامع
۵۸	مشاوره تخصصی (اتاق فکر)	۵۳	فازبندی
۵۹	ویژگی های مشاوران	۵۳	تفویض اختیار و نظارت
۵۹	توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان	۵۳	آمادگی برای مخالفت ها
۵۹	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی	۵۳	صبر و استقامت
۶۰	خلاقیت	۵۴	پیشرفت اقتصادی

۶۸	نام گذاری پروژه‌ها
۶۸	مسئولیت خانوادگی
۶۸	تخلف از فرمان جانشین
۶۹	پیامد تصمیم
۶۹	انسجام سازمانی
۶۹	شیوه توییح
۶۹	درخواست‌های نابجا
۷۰	طرح و برنامه
۷۰	شروع اصلاحات
۷۰	وحدت مدیریت
۷۱	تنبیه و عبرت
۷۱	تنبیه، متناسب با تخلف
۷۱	تخریب شخصیت مدیران
۷۱	نماز در اداره
۷۲	اجازه از مافوق
۷۲	آموزش کارکنان
۷۳	مدیر و معاون
۷۴	تعهد و تخصص
۷۴	ابلاغ دستورات
۷۴	دوری از اسراف

۶۰	ریسک پذیری
۶۰	توجه به سابقه افراد
۶۱	احتمالات در برنامه‌ریزی
۶۱	تکرار تخلفات
۶۲	اقتدار مدیریت
۶۲	سرمایه و نیروی انسانی
۶۲	نظریه سیستمی
۶۳	فرهنگ رحمت
۶۳	میانه روی در هزینه
۶۳	جاذبه تخلفات
۶۴	درستکاری
۶۴	شایعه
۶۴	یادآوری اهداف
۶۵	لغزش مدیران عالی
۶۵	فرهنگ سازمانی
۶۶	دفع تهدیدها
۶۶	کیفیت کار
۶۶	دوری از وعده دادن
۶۷	دفع افسد به فاسد
۶۷	نیاز سنجی

۸۱	ارزیابی جمعی	۷۵	شفاف سازی انتظارات
۸۱	غرور علمی	۷۵	فروتنی با زیردستان
۸۱	ایجاد انگیزه	۷۵	نظم
۸۲	انگیزش بوسیله پاداش	۷۵	بسیج منابع
۸۲	مدیریت مذاکره	۷۶	بازدید حضوری
۸۲	رمز موفقیت	۷۶	نظارت و ارزیابی
۸۳	بهره‌گیری از فرصت‌ها	۷۶	حضور و غیاب
۸۳	ارزیابی کامل	۷۶	شنیدن سخنان کارکنان
۸۴	خوشرویی	۷۶	مأموریت کارکنان
۸۴	آگاهی از نیروها	۷۶	گزارش‌گیری
۸۴	برابری در برابر قانون	۷۷	رشوه و ارتشاء
۸۴	تشریح وظایف	۷۸	ایجاد رقابت
۸۵	کیفیت مداری	۷۸	سرعت انجام کار
۸۵	عمل‌گرایی	۷۸	نفع مخاطبان
۸۵	زمینه‌سازی	۷۹	سوء استفاده از موقعیت
۸۶	شرایط موفقیت سازمانی	۷۹	مشاوره با افراد خبره
۸۶	نظرسنجی (بازخورد)	۷۹	آزمایش طرح‌ها
۸۶	تغییر و تحول	۸۰	پیش‌بینی مشکلات
۸۷	انجام اصلاحات از نزدیکان	۸۰	معیار لیاقت
۸۷	پیامد فرار از مسئولیت	۸۰	عملکرد خود

۹۴	خطر زودباوری و سطحی نگری	۸۷	بازسازی نیروها
۹۵	در دسترس بودن مدیر	۸۸	نصیحت پذیری
۹۵	استقلال رأی	۸۸	قدرت و بصیرت
۹۵	نظارت همه جانبه	۸۹	برخورد قاطع با تخلف
۹۵	تعریف وظایف و اختیارات	۸۹	مسئولیت و مؤاخذة
۹۶	انجام اصلاح از بالاترین مقام	۸۹	آگاهی از محیط
۹۶	ابلاغ کتبی	۹۰	گذشته و آینده
۹۶	حمایت از مدیران	۹۰	اعتمادسازی
۹۷	تفہیم سخنان	۹۰	زمان شناسی
۹۷	گذشت از لغزشها	۹۰	بیان دلیل توبیخ
۹۷	ارزشیابی عملکرد	۹۱	صداقت
۹۸	تشویق با ابزار مورد علاقه	۹۱	پیش بینی تبلیغات مخالفان
۹۸	تجلیل از پیشکسوتان	۹۲	ارتقا بر اساس عملکرد
۹۸	پاسخ به پرسشها	۹۲	مسئولیت و اختیارات
۹۹	مقایسه و رقابت	۹۲	دلسوز بودن
۹۹	ابزار اعمال قدرت	۹۳	استحکام در برابر رقبا
۹۹	جریمه	۹۳	پیامدهای تصمیم
۹۹	تنوع جریمه	۹۳	اهلیت و اولویت
۱۰۰	تملق اطرافیان	۹۴	احترام
۱۰۰	جبران اشتباه	۹۴	زمینه سازی برای دستورات

۱۰۷	خطر حسادت	۱۰۰	تخصیص منابع
۱۰۷	اذن و اجازه	۱۰۱	خطر جاسوسان
۱۰۸	فن آوری و روشهای ابتکاری	۱۰۱	اصالت دینی و خانوادگی
۱۰۸	دلگرمی دادن به مدیر	۱۰۱	ارائه الگو
		۱۰۲	وحدت و یکپارچگی
۱۰۹	بخش دوم: مبانی مدیریت در قرآن	۱۰۲	تبلیغات
۱۱۲	برنامه ریزی	۱۰۲	سنخیت با ماهیت کار
۱۱۵	منابع و امکانات	۱۰۳	ویژگی های مدیران
۱۲۷	سازماندهی	۱۰۳	طبقه بندی اطلاعات
۱۳۳	نظارت و کنترل	۱۰۴	رابطه با خدا
۱۳۷	هدایت و رهبری	۱۰۴	بایکوت
۱۴۳	تصمیم گیری	۱۰۴	زندگی پاکیزه
		۱۰۵	نشاط در محیط کار
۱۴۷	فهرست الفبایی	۱۰۵	تفویض تصمیم گیری
		۱۰۵	پشتیبانی و حمایت از مدیران
		۱۰۶	معیارهای ارزیابی عملکرد
		۱۰۶	پاداش
		۱۰۶	درد آشنایی
		۱۰۶	سعه صدر
		۱۰۷	خوش نامی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار

قرآن کریم، کتابی که از سوی پروردگار عالم و خالق و پرورش دهنده تمام موجودات از جمله انسان، نازل گردیده، بیان کننده نیازهای زندگی بشری برای رشد و تعالی و تکامل است، چنان که در آیات گهربار آن کتاب فرمود: "تبیاناً لكل شیء"^۱

از طرفی آیات این سلسله هدایت، بر مدیر جامعه اسلامی، پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله، نازل گردیده که خود اقدام به تشکیل حکومت و اداره آن به مدت ده سال نموده و در تمام آنات و لحظات و مشکلات، عنایات و راهنمایی‌های وحیانی راه گشای وی بوده است.

در این پژوهش تلاش بر این است تا با مراجعه به تفسیر قرآن کریم که پل ارتباطی میان ذهنهای خسته ما و آیات نورانی کلام الله است، دستورات و ارشادات آن منشور ربّانی که نگاهی به حوزه علوم مدیریتی دارد، استخراج گردد.

۱. سوره نحل، آیه ۸۹

هدف از جمع‌آوری این مجموعه، فراهم آمدن نسخه‌ای کارآمد و آسان فهم برای عموم علاقه‌مندان به مباحث مدیریت اسلامی بوده است، لذا تفسیری که مورد استناد و بازبینی قرار گرفته، «تفسیر نور» اثر حجت‌الاسلام والمسلمین قرائتی می‌باشد که در شیوایی و روانی، از معدود آثار منتشره در میان تفاسیر قرآن کریم است و در نگارش آن، تفاسیر مشهور مورد رجوع بوده و از این لحاظ از جامعیت نسبی برخوردار می‌باشد.

فرق اساسی این پژوهش با دیگر فعالیت‌های انجام شده در این حوزه، در رویکرد استناد به آیات قرآن کریم است. عده‌ای با مراجعه به قرآن، آیاتی را که متناسب با علم مدیریت است، جدا نموده و آن مطالب را بوسیله آیات تایید می‌کنند. در حالی که تایید گرفتن از آیات به این روش برای گزاره‌های کشفی علم مدیریت، اشتباهی بزرگ است که ضمن آسیب رساندن به شأن والای آن راهنمای سعادت، هدف خود را نیز تعمیم نمی‌دهد.

اما رویکرد رجوع به آیات، برای شناخت تاریخ و سرنوشت رهبران بشری و شرایط و شئون رهبری، می‌تواند راهگشا و سازنده باشد، زیرا این نگاه، در چارچوب‌های تعریف شده علم مدیریت صورت نمی‌گیرد، بلکه هر آنچه در قرآن برای اداره جامعه مطرح گردیده، مورد توجه قرار می‌گیرد، یعنی به تک تک آیات به مثابه راهنمای هدایت مراجعه می‌شود و اگر آیات، نکته‌ای پیرامون مدیریت بیان می‌دارد، آن نکته به عنوان یک اصل هدایتگر در مدیریت اسلامی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این پژوهش با مد نظر قرار دادن این رویکرد، از قرآن کریم پرسیده است: "چگونه مدیریت کنیم؟" و البته پاسخ‌هایی که دریافت گردیده، چون مستند به یک کتاب تفسیری می‌باشد، ممکن است اندک و ناقص بوده و تمام نیازهای مدیران را پاسخگو نباشد، لکن بزرگان گفته‌اند: آب دریا را اگر نتوان کشید، هم به قدر تشنگی باید چشید.

این کتاب از دو بخش تشکیل یافته، که بخش اول، نکات مدیریتی قرآن را بر اساس دوره ۱۲ جلدی تفسیر نور استخراج و در قالب ۳۰۰ نکته ارائه کرده است و بخش دوم، مطالب بخش اول را در قالب ۶ عنوان کلی مدیریتی تقسیم‌بندی نموده، که البته نیمی از آیات بخش اول را در بر می‌گیرد.

فهرست‌بندی الفبایی تطبیقی بین بخش اول و دوم، دیگر ویژگی این مجموعه است که استفاده از آن را آسان می‌کند، به نحوی که می‌توان برای استفاده از آیات و نکات، مطالب را به صورت موضوعی جستجو نمود.

در بعضی از صفحات، ذیل نکات مطرح شده، آدرس آیاتی که مفهوم مشابه با آن را دارند جهت ارجاع علاقمندان ذکر گردیده که این روش باعث جلوگیری از تکرار آیات با مفهوم مشابه شده است.

موضوع و عنوان هر یک از آیات به صورت تیتربیان گردیده تا علاقمندان بتوانند در پژوهش‌های خود از آنها به عنوان مواد خام، استفاده نمایند، اگر چه پردازش و تکمیل این فضای علمی، خود حرکتی دشوار و خلاقیت مدار است.

برای انجام مطالعات مقدماتی و تدوین محتوایی این پژوهش، تعدادی از دانشجویان مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد مشارکت داشته‌اند که به رسم احترام لازم است از آقایان رضا بنی‌اسد، محمد مهدی مؤمنی، سجاد مهدیزاده، محسن لبخندق، محمد ثنایی‌فر، مصطفی بهادران و مسلم باقری یاد شود.

همچنین از راهنمایی‌های برادر بزرگوار جناب آقای زندیه که با بازبینی این مجموعه، اشکالات محتوایی را از حیث معانی آیات و عبارات، برطرف ساخته‌اند، قدردانی می‌نماید.

در نهایت مجموعه حاضر به رؤیت و تأیید حجت‌الاسلام و المسلمین قرائتی، آقای دکتر فانی و آقای دکتر خندان رسیده و اصلاحات لازم اعمال گردیده است.

امید آنکه قدمی هر چند کوتاه و ناچیز در راستای مهجوریت زدایی از این ثقل اکبر برداشته شود.

والحمد لله رب العالمین

مصطفی مؤمنی^۱

۱. کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت از دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

لیاقت، ملاک ارتقا

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

به ملائکه امر نمودیم بر آدم سجده کنند.

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

عدم انهدام منابع

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

پس از آنکه فردی از بنی‌اسرائیل، مرتکب قتل شد، خداوند فرمود: برای شناخت قاتل، باید گاوی را ذبح کنند که این مشخصات را دارا باشد: نه زمین را شخم زند و نه آن را آبیاری کند.

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

پیگیری کارها

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

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

۳. یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی است. (همچنانکه خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.)

برخورد با متخلفان

وَ لَئِنْ اتَّبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَ لَا

نصیر (بقره، ۱۲۰)

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

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

تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی

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

۱۲۴)

خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمونها را با موفقیت گذراند. خداوند گفت: تو را به عنوان امام مردم قرار دادم.

۵. برای منصوب کردن افراد به مقامات، گزینش و آزمایش لازم است. (چنانکه خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمود.)^۱

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

۱. همچنین: انسان، ۲؛ ملک، ۳.

ارزش و تلاش

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

آنها امتی بودند که درگذشتند و دستاورد آنها مربوط به تلاش خودشان می‌باشد و دستاورد شما نیز مربوط به تلاش خودتان است.
۷. معیار ارزش‌گذاری در موفقیت افراد، میزان تلاش آنان است.

نظارت

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

خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: و بدین‌سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.
۸. مدیران و رهبران باید بر عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند.^۱
(لتكونوا شهداء على الناس)

قاطعیت

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

خداوند، پس از نزول آیه تغییر قبله، به پیامبر اکرم فرمود: حق، آن است که از سوی پروردگارت آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده.
۹. رهبر باید از قاطعیت و یقین برخوردار باشد، به خصوص وقتی که قانونی را تغییر داده و سنتی را می‌شکند.^۲ (فلا تكونن من الممتترین)

تشویق و تنبیه

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَى مِنْ بَيْنَاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ (۱۵۹) إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَ أَصْلَحُوا وَ بَيَّنَّا فَاُولَئِكَ أَثُوبٌ عَلَيْهِمْ وَ أَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ (بقره، ۱۶۰)

خداوند می‌فرماید: کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم زیرا من توبه‌پذیر و مهربانم.
۱۰. توبیخ بدکاران و پاداش نیکوکاران، دو رکن اساسی در اصلاح کژی‌ها و گسترش راستی‌ها در سازمان است.^۱ (يلعنهم الله ... انا التواب الرحيم)

رویه‌های سازمانی

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أ وَ لَوْ كَان آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَ لَا يَهْتَدُونَ (بقره، ۱۷۰)

هنگامی که به آنها گفته می‌شود: از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند: ما از راهی که نیاکانمان را برآن یافتیم، پیروی می‌کنیم. در حالی که ممکن است گذشتگان نشان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند.
۱۱. رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست باشد، لذا راه و روش و منش مدیران سابق، اگر همراه با تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست.^۲

۱. همچنین: اعراف، ۱۶۸؛ انفال، ۳۸؛ یوسف، ۵۴ و ۵۹ و ۶۰؛ سبأ، ۵؛ فاطر، ۱؛ صافات، ۲ و ۴۰؛ روم، ۴۴؛ احزاب، ۳۱؛ ذاریات، ۱۵؛ حدید، ۱۹؛ صف، ۴؛ طلاق، ۱۱؛ تغابن، ۱۰؛ محمد، ۱۵.
۲. همچنین: لقمان، ۲۱؛ مومنون، ۲۴.

۱. همچنین: یوسف، ۵۹؛ سبأ، ۱۳؛ عنکبوت، ۲؛ انفطار، ۱۱ و ۱۲.
۲. همچنین: یونس، ۹۴؛ یوسف، ۶۰؛ حجر، ۶۵؛ سبأ، ۱۲؛ صافات ۱۷۴.

تفویض مسؤولیت

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

همه به اندازه توانشان مکلف هستند.

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

علم و توانایی، شفاف سازی

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

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

۱۳. قدرت علمی و توانایی جسمی برای انجام مأموریت، دو شرط لازم برای مدیران است.^۱

۱۴. داشتن توانایی علمی مهم‌تر از توانایی جسمی است. (ابتدا کلمه علم آمده سپس جسم)^۲

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

۱۶. رهبر و مدیر باید زیر دستان خود را توجیه کند و ابهامات را برطرف سازد.^۳ (چنانچه پیامبر بنی اسرائیل دلیل انتخاب طالوت به فرماندهی را به وضوح بیان کرد.)

۱. همچنین: مومنون، ۶۲.

۲. همچنین: یوسف، ۲۱؛ نمل، ۱۵.

۳. همچنین: یوسف، ۶۲؛ احزاب، ۳.

ارزیابی عملکرد

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

هنگامی که لشکر بنی اسرائیل حرکت کرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه‌ای در بین راه است، هرکس از آن بنوشد، در سپاه من جایی ندارد.

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

توجه به کارکنان

وَقُلْ لِلَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ ... (آل عمران، ۲۰)

خداوند به پیامبرش می‌فرماید: به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو: ...

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

ایمان

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

نباید سرپرست مؤمنان از غیر خودشان باشد.

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

آگاهی از گذشته

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

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

۲۰. مدیران باید از قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است. (چنان که خداوند به حضرت عیسی، تورات را که قوانین گذشته بود، آموخت).^۱

شناخت تهدیدها

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

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

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

۲۲. شناخت نیروهای وفادار و سازماندهی و تمرکز آنان، برای اداره جامعه و ادامه حرکت ضروری است.^۲

سوءاستفاده از مقام

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

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

۱. همچنين: روم ۴۲

۲. همچنين: ص، ۳۱؛ صف، ۱۴.

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

پیگیری تا حصول نتیجه

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

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

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

پیمان و پشتیبانی از مدیران

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

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

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

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

قانون و رهبری

كَيْفَ تَكْفُرُونَ وَ أَنْتُمْ تُثَلَّىٰ عَلَيْكُمْ آيَاتُ اللَّهِ وَ فِيكُمْ رَسُولُهُ... (آل عمران، ۱۰۱)

خداوند خطاب به مردم مدینه می‌فرماید: چگونه کفر می‌ورزید در حالی که آیات

خدا بر شما تلاوت می‌شود و رسول خدا در بین شماست.

۲۷. وجود قانون و رهبر، دو اصل لازم برای جلوگیری از انحراف است. اگر قوانین کامل و جامع، و رهبری آگاه و ناظر وجود داشته باشد، انحراف از مسیر امری عجیب است. (خداوند می‌فرماید: چگونه کافر می‌شوید در حالی که قوانین الهی و رهبری معصوم در میان شماست.)^۱

نظارت، اصلاح سازمان

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

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

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

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

انتصاب

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

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

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

امدادهای الهی

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

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

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

ناامیدی رقبا

لِيَقْطَعَ طَرَقًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَوْ يَكْبِتَهُمْ فَيَنْقَلِبُوا خَائِبِينَ (آل عمران، ۱۲۷)

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

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

تلاش

وَ نِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ (آل عمران، ۱۳۶)

و چه نیکوست پاداش اهل عمل.

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

۱. همچنین: اعراف، ۱۹۶.

تقویت روحیه، بررسی عوامل شکست

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ ... (آل عمران، ۱۳۹)

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

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

۳۵. مدیر و رهبر باید روحیه‌ها را تقویت کند.

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

انسجام رویه

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

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

۳۷. رویه‌های سازمانی باید چنان تشکّل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه‌ای از زمان، ضربه‌ای به سازمان و جریان امور آن نزنند.

عوامل شکست سازمان

حَتَّىٰ إِذَا فَشِلْتُمْ وَتَنَازَعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَعَصَيْتُمْ ... (آل عمران، ۱۵۲)

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

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

مدیریت بحران

إِذْ تُصْعِدُونَ وَلَا تَلْوُونَ عَلَىٰ أَحَدٍ وَالرَّسُولُ يَدْعُوكُمْ ... (آل عمران، ۱۵۳)

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

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

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

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

عطوفت، مشورت، توکل

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

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

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

۴۳. در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم‌سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رای، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.^۱

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

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

شناخت ضعف‌ها

وَلَمَّا أَصَابَكُمْ مِصْيَبَةٌ... قُلْتُمْ أَئِنَّا هَذَا قُلُّ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ... (آل عمران، ۱۶۵)

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

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

ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی

أَيُّ لَأُضِيعُ عَمَلٍ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ... (آل عمران، ۱۹۵)

۱. همچنین: شوری، ۳۸؛ نمل، ۳۲ و ۳۳.

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

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

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

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

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

جبران خدمات

أَمْ لَهُمْ نَصِيبٌ مِنَ الْمُلْكِ فَإِذَا لَا يُؤْتُونَ النَّاسَ تَقِيْرًا (نساء، ۵۳)

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

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

اهلیت و صلاحیت

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

خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.^۱

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

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است.^۲

تشکیلات و سلسله مراتب

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهدید. ۵۳. برای انجام اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

۵۴. در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود.^۳

حذف دوچهرگان

وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِدَدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ...

فَأَعْرَضَ عَنْهُمْ... (نساء، ۸۱)

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

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

پیشگامی مدیر

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

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

۵۶. در اجرای برنامه‌های سازمانی، مدیر باید پیشگام باشد تا موجب ایجاد انگیزش در افراد سازمان گردد.^۱

دوری از تبعیض

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

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

۵۷. مدیر نباید با رفتارهای تبعیض آمیز بعضی از نیروها را منزوی کند، بلکه باید نسبت به تمام نیروها توجه داشته باشد تا موجب افزایش انگیزش کارکنان را فراهم آورد.^۲

۱. کافی، ج ۵، ص ۲۷۷

۲. الغدير، ج ۸، ص ۲۹۱

۳. همچنين: يوسف، ۸۰؛ حجر، ۵۸؛ عنكبوت، ۳۱.

۱. همچنين: انعام، ۱۶۳؛ توبه، ۱۰۸؛ زمر، ۱۲.

۲. همچنين: يوسف، ۶۰؛ شعرا، ۱۷۱ و ۱۷۲؛ فرقان، ۶۸؛ حج، ۱۰.

ضابطه مداری

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ... (نساء، ۱۳۵)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید، اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگانتان باشد.
۵۸. ضوابط بر روابط مقدم است، باید بر طبق ضابطه عمل نمود حتی اگر روابط را مخدوش نماید.^۱

شایستگی و پاداش

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

خداوند به کسانی که ایمان آورده‌اند و کارهای شایسته انجام داده‌اند، وعده آمرزش و پاداش بزرگ داده است.
۵۹. تشویق و اعطای پاداش بر مبنای شایستگی و کیفیت کار، عاملی مهم در تقویت انگیزش کارکنان است.^۲

سرپرستی

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

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

۱. همچنین: حجر، ۶۰؛ صافات، ۳۴؛ غافر، ۸.

۲. همچنین: صافات، ۱۰۲ و ۱۲۱؛ غافر، ۵۱؛ لقمان، ۱۴؛ احزاب، ۲۴؛ احزاب، ۳۵؛ زلزله، ۸ و ۷.

نمل، ۲ و ۳.

۶۰. سرپرست هر صنف بهتر است از همان صنف انتخاب شود تا مشکلات و مسائل آنها را بیشتر درک کند. مثلاً اگر قرار است برای بیمارستانی مدیر انتخاب شود بهتر است پزشک باشد. گرچه داشتن توان و دانش مدیریت ضروری است.^۱

فساد اداری

وَتَرَىٰ كَثِيرًا مِنْهُمْ يُسَارِعُونَ فِي الْأَثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَأَكْلِهِمُ السُّحْتَ... (مائده، ۶۲)

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

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

شفاف سازی دستورات

فَمَنْ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَعَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ (مائده، ۹۴)

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

۶۲. قبل از ابلاغ دستورات، نمی‌توان کارکنان را مؤاخذه نمود، بلکه ابتدا باید به نحوی که همگان در جریان قرار گیرند دستورات ابلاغ شود، سپس در صورت تعدی از آن مؤاخذه و تنبیه صورت گیرد.^۲ (واحد اداری

۱. همچنین: ص، ۴؛ هود، ۶۱.

۲. همچنین: حجر، ۹۱؛ سبا، ۹؛ فاطر، ۷؛ قصص، ۴۷؛ احزاب، ۶۰؛ ملک، ۸؛ جن، ۲۳؛ نوح، ۱.

سازمان‌ها که وظیفهٔ ابلاغ دستورات را بر عهده دارند باید از شیوه‌هایی استفاده کنند که همهٔ افراد سازمان در جریان آن دستورات قرار گیرند.

طبقه‌بندی اطلاعات

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

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

۶۳. اطلاعات و دانش سازمانی باید رده‌بندی و طبقه‌بندی شود^۱ و مدیران نباید بعضی از اطلاعات و دانسته‌های خود را در اختیار عموم کارکنان بگذارند، نظیر مشکلات اقتصادی و بحران‌های سازمانی.

شفاف‌سازی روش مدیریت

قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِندِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ
إِنْ أَتَيْعُ إِلَّا مَا يُوْحِي إِلَيَّ... (انعام، ۵۰)

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

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

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

نظریه انگیزش و تکریم ارباب رجوع

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

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

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

سرعت عمل

وَ هُوَ أَسْرَعُ الْحَاسِبِينَ (انعام، ۶۲)

و خداوند سریعترین حساب‌رسان است.

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

علم و حکمت

إِنَّ رَبَّكَ حَكِيمٌ عَلِيمٌ (انعام، ۸۳)

پروردگارت حکیم و داناست.

۶۸. علم و حکمت، دو شرط لازم برای تدبیر و مدیریت امور است.^۱

برنامه‌ریزی و اجرا

فَالِقُ الْأَصْبَاحِ وَ جَعَلَ اللَّيْلَ سَكَنًا وَ الشَّمْسَ وَ الْقَمَرَ حُسْبَانًا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ

الْعَلِيمِ (انعام، ۹۶)

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

۱. همچنین: صفات، ۸ و ۹ و ۱۰.

۱. همچنین: لقمان، ۹.

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

پایداری بر اهداف

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

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

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

مدیران فاسد

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا فِي كُلِّ قَرْيَةٍ أَكْبَرًا مُجْرِمِيهَا لِيَمْكُرُوا فِيهَا... (انعام، ۱۲۳)

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

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

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

عبرت از گذشتگان

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

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

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

پاسخ‌گویی

فَلْتَسْئَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَ لْتَسْئَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ (اعراف، ۶)

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

۷۴. در سازمان، هم رهبران و مدیران باید نسبت به اقدامات و تصمیمات خود مسؤولند، همچنین افراد عادی و کارکنان نیز باید نسبت به آنچه بر دوششان گذاشته شده، پاسخ‌گو باشند.^۱

دوری از تکبر

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

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

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

تمهید مقدمات

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

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

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

۱. همچنین: لقمان، ۳۴.

بیان ویژگی‌های خود

وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ (اعراف، ۶۸)

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

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

انتقاد شنوی

قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِيَنَا وَ مِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَى رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوَّكُمْ ... (اعراف، ۱۲۹)

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

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

کادر سازی

وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي ... (اعراف، ۱۴۲)

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

۷۹. در کنار مدیر اصلی، باید فردی به عنوان معاون باشد تا در فراز و نشیب‌ها، او را یاری دهد و در غیاب مدیر، سازمان بدون رهبر نماند.^۱

۸۰. یکی از وظایف اصلی مدیران کادر سازی است.

برنامه‌ریزی

وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَ أَمْرُ قَوْمِكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا ... (اعراف، ۱۴۵)

در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم: آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.

۸۱. در برنامه‌ریزی باید بهترین روش را انتخاب نمود و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط، مدیریت اقتضائی، مفهوم بهترین اقدام را تبیین می‌کند.

گزینش

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

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

۸۲. افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می‌شوند، باید حتماً گزینش شوند تا صلاحیت‌های لازم را داشته باشند، هر کسی در هر سطحی نمی‌تواند در جایگاه تصمیم‌گیری قرار گیرد.^۱

باور اهداف

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

خداوند در بیان ویژگی پیامبرش می‌فرماید: او به خدا و گفتارش ایمان دارد.

۸۳. مدیر باید از ماموریت سازمان و اهداف سازمانی اطلاع کافی داشته و به آن ایمان داشته باشد تا بتواند زیردستان را توجیه و هدایت کند.

۱. همچنين: فرقان، ۳۴.

۱. همچنين: يوسف، ۱۵؛ قصص، ۲۶.

توزیع امکانات

اضْرَبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَتَجَبَسَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُنَاسٍ مَشْرِبَهُمْ ... (اعراف، ۱۶۰)

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

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

تبیین تهدیدها

وَ اِثْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأٌ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَاسْلَخَ مِنْهَا فَأَتَّبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ (اعراف، ۱۷۵)

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

۸۵. رهبران و مدیران، باید مواردی که ماموریت و اهداف سازمان را تهدید می‌کند، به افراد تحت تکفل خود گوشزد کنند و با بیان سرگذشت فریب خوردگان، آنان را برای مقاومت در مسیر صحیح آماده سازند.^۱

شایسته سالاری

إِنَّ وَلِيَّ اللَّهِ الَّذِي نَزَلَ الْكِتَابَ وَ هُوَ يَتَوَلَّى الصَّالِحِينَ (اعراف، ۱۹۶)

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

۱. همچنین: شعراء، ۱۸۱-۱۸۳؛ نوح، ۲۳.

۸۶. رعایت اصل شایسته سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان.^۱
(خداوند کسانی را که شایسته هستند، سرپرستی می‌کند.)

ترغیب کارکنان

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

ای پیامبر مؤمنان را برای پیکار با کفار تشویق کن.

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

مدیریت اقتضایی

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

اکنون خداوند در امر جهاد، به شما تخفیف داد.

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

تمرکز بر هدف

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

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

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

۱. همچنین: یوسف، ۵۴ و ۵۵؛ ص، ۷۲.

اجرای مقررات و انعطاف در امور

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا دِينَ آدَمَ الَّذِي عَلَّمَ رَبُّهُ ذَلِكَ إِنَّهُ كَانَ حَكِيمًا غَافِقًا
 مَرْصِدًا فَإِنْ تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ فَخَلُّوا سَبِيلَهُمْ... (توبه، ۵)

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

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

آرامش

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

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

۹۱. پریشانی و اضطراب، مانع از تفکر و تعقل و خلاقیت می‌شود. (پیامبر صلی الله علیه و آله نگران فرار مسلمین از جبهه بود و مسلمانان نگران شکست، خداوند هر دو نگرانی را با لطف خود و فرستادن آرامش بر دل‌های ایشان برطرف کرد).^۱

توان اجرایی، پیامدهای تصمیم

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

ای مؤمنان! مشرکان، پلید و ناپاکند، پس بعد از این نباید به مسجد الحرام وارد

شوند و به خاطر قطع رابطه داد و ستد، از فقر و تنگدستی نترسید که خداوند از فضل خویش شما را بی‌نیاز خواهد کرد.

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

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

حفظ شخصیت مدیران

عَفَا اللَّهُ عَنْكَ لِمَ أَذِنْتَ لَهُمْ حَتَّى يَتَّبِعَنَّ لَكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَتَعْلَمَ الْكَافِرِينَ)
 (توبه، ۴۳)

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

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

گزارش‌گیری

لَقَدْ ابْتِغَوْا لُثْمَةً مِنَ قَبْلُ وَقَلْبُوا لَكَ الْأُمُورَ... (توبه، ۴۸)

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

۱. همچنین: شعراء، ۶۲.

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

صلابت

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

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

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

تخصیص منابع

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

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

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

شنیدن سخنان دیگران

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

برخی منافقان، پیامبر را می‌آزردند و می‌گفتند: او به حرف هرکس گوش می‌دهد. ۹۸. از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه‌هاست. (مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند.)

ثبت سوءسابقه

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

عده‌ای از منافقان نزد پیامبر آمده و گفتند: به ما اجازه جنگ با مشرکان بده. خداوند پاسخ داد: شما اهل کارزار نیستید، فقط شعار می‌دهید و هرگز به جنگ نخواهید رفت، چنانکه درگذشته (جنگ تبوک)، به کمک سپاه نیامدید و در خانه‌هایتان ماندید.

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

عطوفت در روابط اقتصادی

حُذِّ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً ... وَ صَلَّى عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ (توبه، ۱۰۳)

ای پیامبر! از اموال مؤمنان زکات بگیر ... و بر آنان درود فرست و برایشان دعا کن زیرا دعای تو مایه آرامش آنان است. ۱۰۰. دریافت‌ها و پرداخت‌های مالی، باید همراه محبت و عطوفت باشد.

نگرش جامع

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

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

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

فازبندی

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

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

۱۰۲. اقدامات و برنامه‌ها باید زمانبندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی)

انجام گردد، چنان که خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین

چنین کرد.

تفویض اختیار و نظارت

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

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

می‌کنید.

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

بکند. (لننظر)

آمادگی برای مخالفت‌ها

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

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

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

مخالفت می‌کنند.

صبر و استقامت

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

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

۱۰۵. یکی از صفات مدیران و رهبران، صبر و استقامت است، زیرا که صبر،

انسان را به شهد موفقیت می‌رساند.^۱

بیشرفت اقتصادی

يَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَ يَزِدْكُمْ قُوَّةً

إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ... (هود، ۵۲)

حضرت هود خطاب به مردم گفت: ای قوم من! از پروردگارتان طلب آمرزش کنید

و به سوی او بازگردید و توبه نمایید تا او از آسمان پی در پی بر شما باران و

برکت بفرستد و نیرویی بر نیروی شما بیفزاید.

۱۰۶. در جهان‌بینی و نگاه دینی، یکی از راه‌های توسعه اقتصادی، دوری از

نافرمانی خداوند و جبران گذشته است. تعبیر قرآن که می‌فرماید: (توبوا

إليه يرسل السماء عليكم مدرارا) هم می‌تواند اثر معنوی توبه باشد، نظیر

نماز باران که راهی برای نزول باران است و هم می‌تواند اثر طبیعی آن

باشد، زیرا اگر مردم به پاکی و صداقت کسی مطمئن شوند، روابط خود را

با او توسعه می‌دهند.

ایمان به هدف

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

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

۱۰۷. مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و

مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند.

۱. همچنین: سجده، ۲۴.

استقامت همگانی، اعتدال

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

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

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

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

۱۱۰. مدیران و رهبران، باید در مسیر اعتدال حرکت کنند و از افراط و تفریط بپرهیزند.^۱

دانش استراتژیک

وَ كَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَ يُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ أَيْحَادِيثٍ ... (یوسف، ۶)

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

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

گروه‌گرایی، برتری بر اساس لیاقت

إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَ أَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِنَّا وَ نَحْنُ عُصْبَةٌ ... (یوسف، ۸)

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

۱. همچنین: لقمان، ۱۹؛ فرقان، ۶۷.

۱۱۲. تبعیض با تفاوت یکسان نیست. تبعیض، برتری دادن بدون دلیل است

و تفاوت، برتری بر اساس لیاقت. لذا برتری دادن افراد بر اساس لیاقت‌هایشان در رده‌های مدیریتی، اصلی معقول و تأیید شده است.

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

تقسیم کار

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

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

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

ارتقا از قاعده هرم

عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَكَلْدًا ... (یوسف، ۲۱)

عزیز مصر به همسرش گفت: یوسف را به چشم برده نگاه نکن، امید است در آینده به ما سود برساند، یا حتی او را به فرزندی بگیریم.

۱۱۵. تصمیم‌های مهم را پس از ارزیابی و به صورت مرحله‌ای اتخاذ کنید. (ابتدا عنوان کمک‌کار خانه و سپس عنوان فرزند مطرح شد.)

۱۱۶. طی کردن هرم مدیریتی باید مرحله به مرحله صورت پذیرد. در

انتخاب مدیران رده‌های بالاتر، از مدیران رده پایینی استفاده شود که پله‌های هرم را طی کرده‌اند.

توانایی رشد

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

و اینگونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم.

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

ترفیع، شفاف سازی، وارستگی

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (یوسف، ۲۲)

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

۱۱۸. ترفیع افراد باید در وقت خود صورت پذیرد، اگر زودتر باشد، فرد صلاحیت لازم را ندارد و اگر دیرتر باشد انگیزش افراد کاهش می‌یابد.

۱۱۹. دلیل عزل و نصب‌ها را باید بیان کرد تا فضای رقابت در سازمان حاکم شود. (خداوند دلیل نصب یوسف را نیکوکار بودن او شمرده است).

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

دقت در رفتار

وَقَالَ نِسْوَةٌ فِي الْمَدِينَةِ امْرَأَةٌ الْعَزِيزُ تُرَاوِدُ فَتَاهَا ... (یوسف، ۳۰)

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

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

مدیریت بحران، برنامه‌ریزی استراتژیک

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

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

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

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

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

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

مشاوره تخصصی (اتاق فکر)

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ ... (یوسف، ۵۰)

هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند

تا در مورد خواب سؤال کند.

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

ویژگی‌های مشاوران

وَ قَالَ الْمَلِكُ اَنْتُنِي بِهٖ اَسْتَخْلِصُهٗ لِتَنْفُسِي فَلَمَّا كَلَّمَهٗ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِيْنٌ اَمِيْنٌ (يوسف، ۵۴)

پادشاه گفت: یوسف را نزد من آورید تا او را مشاور مخصوص خود قرار دهم. پس هنگامی که با او گفتگو نمود، گفت: تو امروز نزد ما فردی بزرگ و امین هستی. ۱۲۷. برای اعطای مسؤلیت‌های بسیار مهم، گاه لازم است مدیر عالی خود وارد گزینش شود.

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

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

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

توجه به مهارت و علاقه کارکنان،

مشارکت کارکنان در تصمیم سازی

قَالَ اجْعَلْنِي عَلِي خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّي حَفِيْظٌ عَلِيْمٌ (يوسف، ۵۵)

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

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

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

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

خلاقیت، ریسک پذیری

وَ قَالَ لِفَتِيَانِهٖ اجْعَلُوْا بَضَاعَتَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُوْهَا اِذَا اُنْقَلَبُوْا اِلَى اٰهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُوْنَ (يوسف، ۶۲)

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

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

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

توجه به سابقه افراد

قَالَ هَلْ اَمْنُكُمْ عَلَيْهِ اِلَّا كَمَا اَمْنُكُمْ عَلٰى اَخِيْهِ مِنْ قَبْلُ ... (يوسف، ۶۴)

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

به برادرش یوسف به شما اطمینان کردم؟!

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

احتمالات در برنامه‌ریزی

لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَ ادْخُلُوا مِنْ ابوابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَ مَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ

مِنْ شَيْءٍ ... (یوسف، ۶۷)

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

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

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

تکرار تخلفات

وَ قَضَيْنَا إِلَىٰ بَنِي إِسْرَائِيلَ فِي الْكِتَابِ لَتُفْسِدُنَّ فِي الْأَرْضِ مَرَّةً وَيْنَ وَ لَتَعْلُنَّ عُلْوًا

كَبِيرًا (اسراء، ۴)

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

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

اقتدار مدیریت

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

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

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

سرمایه و نیروی انسانی

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

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

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

نظریه سیستمی

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

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

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

فرهنگ رحمت

عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يَرْحَمَكُمُ وَإِنْ عُدْتُمْ عُدْنَا ... (اسراء، ۸)

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

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

میان‌ه‌روی در هزینه

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

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

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

جاذبه تخلفات

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

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

۱۴۵. جاذبه برخی خلاف‌ها آنقدر زیاد است که حتی نزدیک شدن به آنها

ممنوع است. باید فرهنگ سازمانی و فضای غالب به گونه‌ای فراهم باشد که کمترین جایی برای اینگونه جاذبه‌های نامشروع وجود نداشته باشد.

درست‌کاری

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطِاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (اسراء، ۳۵)

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

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

شایعه

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

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

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

یادآوری اهداف

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

ما در این قرآن حقایق را به شکل‌های مختلف بیان کردیم تا پند بگیرند.
۱۴۸. مدیران باید با بیان جذاب و استفاده از روش‌های مختلف و متنوع، به گونه‌ای که کارکنان احساس خستگی نکنند، پیوسته اهداف و رسالت‌ها را تذکر دهند.

لغزش مدیران عالی

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

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

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

فرهنگ سازمانی

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

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

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

دفع تهدیدها

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

قرآن، کتابی استوار است تا عذاب شدید را هشدار دهد و به مؤمنان بشارت دهد.
۱۵۲. دفع ضرر، مهم‌تر از جلب منفعت است. سازمان‌ها باید در اولویت‌بندی، بین دفع ضررهای احتمالی و منافع که ناشی از انجام تصمیم و اقدامی در سازمان است، ابتدا به دفع ضرر پردازند. (پیشی گرفتن هشدار عذاب بر بشارت، تبیین‌کننده این معناست.)

کیفیت کار

لِيُبْلُوهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا (كهف، ۷)

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

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

دوری از وعده‌دادن

وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَٰلِكَ غَدًا (كهف، ۲۳)

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

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

دفع افسد به فاسد

أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينٍ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرْدَتْ أَنْ أَعْيَبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَضْبًا (كهف، ۷۹)

حضرت خضر به حضرت موسی گفت: آن کشتی متعلق به چند یتیم است، آن را معیوب کردم زیرا پادشاهی در کمین بود که کشتی‌های سالم را غصب می‌کرد. ۱۵۵. یکی از نکاتی که مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات خود باید لحاظ کنند دفع افسد به فاسد و ترجیح اهم بر مهم است. (داشتن کشتی معیوب بهتر از نداشتن آن است.)

نیازسنجی

فَهَلْ نُجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَيَّ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (كهف، ۹۴)

مردم به ذوالقرنین گفتند: آیا حاضری که ما هزینه‌ای (پولی) به تو بدهیم تا بین ما و یاجوج و ماجوج، سدّی ایجاد کنی که در امنیت باشیم؟ ۱۵۶. مردم در جایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که نسبت به آن احساس نیاز کنند، مخصوصاً اگر نیازهای اساسی باشد. لذا سازمان‌ها باید به دنبال کارهایی باشند که در پی برآوردن نیازهای مردم باشد و از این طریق سرمایه‌های آنها را برای انجام برنامه‌ها به کار گیرند.

نام‌گذاری پروژه‌ها

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

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

۱۵۷. مدیران، نامگذاری طرح‌ها، پروژه‌ها و محصولات را ساده نگیرند، زیرا نام نشانه اهداف، رسالت، مأموریت و فرهنگ سازمان است.

مسئولیت خانوادگی

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

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

۱۵۸. مدیران و رهبران سازمان‌ها و کسانی که مسئولیت‌های سنگین اجتماعی دارند نباید از خانواده خود غافل شوند، بلکه باید علاوه بر مسئولیت اجتماعی، به مسئولیت خود در خانواده نیز بپردازند.^۱

تخلف از فرمان جانشین

فَرَجَعَ مُوسَىٰ إِلَىٰ قَوْمِهِ غَضْبَانَ أَسِفًا قَالَ يَا قَوْمِ أَلَمْ يَعِدْكُمْ رَبُّكُمْ وَعَدًّا

حَسَنًا... فَأَخْلَفْتُمْ مَوْعِدِي (طه، ۸۶)

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

۱۵۹. تخلف از فرامین جانشین، تخلف از خود مدیر است. (حضرت موسی به متخلفین از هارون گفت: شما از من تخلف کردید.)

۱. همچنین: تحریم، ۳.

پیامد تصمیم، انسجام سازمانی

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

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

۱۶۰. در اتخاذ تصمیمات باید به عوارض و پیامدهای آن توجه کرد و حفظ وحدت و انسجام سازمان را، مهم‌تر از مسائل دیگر دانست.

شیوه توبیخ

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

بعضی از مردم بدون دانش درباره خدا خرده می‌گیرند.

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

درخواست‌های نابجا

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

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

۱۶۲. تقاضاهای عجولانه و نابجا، گرچه به صورت گروهی و مکرر باشد، نباید مدیران را وادار به عمل نابجا کند. در قرآن بارها از درخواست‌های نابجای منحرفان سخن به میان آمده که خداوند به پیامبرش می‌فرماید: این درخواست‌ها در برنامه حکیمانه الهی تأثیر نمی‌گذارد.^۱

طرح و برنامه

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

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

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

شروع اصلاحات

ثُمَّ أَرْسَلْنَا مُوسَى وَأَخَاهُ هَارُونَ... (۴۵) إِلَى فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ... (مؤمنون، ۴۶)

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

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

وحدت مدیریت

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

هیچ کسی، شریک خدا نیست.

۱۶۵. وحدت مدیریت و فرماندهی، یکی از نکات اصلی موفقیت است. (هر فرد در سازمان، باید تنها یک رئیس مستقیم داشته باشد).^۱

تنبيه و عبرت

وَلِيُشْهَدَ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (نور، ۲)

در هنگام اجرای حد بر زن و مردی که مرتکب گناه اخلاقی شده‌اند، عده‌ای از

۱. همچنین: روم، ۶۰.

۱. همچنین: فرقان، ۳۴.

مردم حضور داشته باشند و کیفر آنها را مشاهده کنند.

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

تنبیه، متناسب با تخلف

وَ الَّذِي تَوَلَّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ (نور، ۱۱)

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

۱۶۷. تنبیه و توبیخ باید متناسب با نقش افراد در تخلف باشد. کسی که نقش محوری داشته است قطعاً مجازات بیشتری خواهد داشت.

تخریب شخصیت مدیران

إِنَّ الَّذِينَ يُحِبُّونَ أَنْ تَشِيعَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ آمَنُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِي الدُّنْيَا
وَ الْآخِرَةِ ... (نور، ۱۹)

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

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

نماز در اداره

رَجَالٌ لَا تُلْهِهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ ... (نور، ۳۷)

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

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

اجازه از مافوق

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

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

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

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

آموزش کارکنان

لُتَّبِتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَ رَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلاً (فرقان، ۳۲)

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

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

۱۷۳. یکی از وظایف مدیران ارشد، دلگرم کردن و اطمینان بخشیدن به مدیران رده‌های پایین‌تر است.^۱

۱. همچنین: یونس، ۸۴؛ ملک، ۲۹.

مدیر و معاون

وَاِذْ يَضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَىٰ هَارُونَ (۱۳) ... فَأَذْهَبَا بِآيَاتِنَا إِلَىٰ
مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ (شعرا، ۱۵)

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

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

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

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

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

۱۷۸. مدیران و افراد سازمان باید انسان‌های شایسته‌دیگر را برای تصدی مسئولیت‌ها معرفی نمایند.

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

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

تعهد و تخصص

يَا أَيُّوَكَّ بِكُلِّ سَخَّارٍ عَلِيمٍ (شعرا، ۳۷)

وزرا و مشاورین به فرعون گفتند: ساحران و جادوگران را از سراسر مصر دعوت کن تا با موسی مبارزه کنند.

۱۸۱. اگر متخصصین، متعهد نباشند در خدمت فرعون‌ها در می‌آیند. یکی از شرایط مهم انتصاب‌ها باید تعهد در کنار تخصص باشد.^۱

ابلاغ دستورات

إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (شعرا، ۱۰۷)

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

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

دوری از اسراف

وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ (شعرا، ۱۵۱)

ای مؤمنان، از اسرافکاران فرمان نبرید.

۱۸۳. کسانی که اهل اسراف‌اند نباید در مناصب مدیریتی قرار بگیرند. حیف و میل منابع سازمان و تجمل‌گرایی، عامل مرگ زودرس در چرخه عمر

۱. همچنین: ص، ۲۴.

سازمان‌هاست. به ویژه اگر سازمان دولتی باشد، اسراف بیت‌المال از گناهان کبیره می‌باشد.

شفاف سازی انتظارات

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

ما مردم هیچ منطقه‌ای را هلاک نکردیم مگر آنکه آنها را هشدار دادیم. ۱۸۴. قبل از اعمال سیستم تنبیه، باید تخلفات و مجازات آنها به طور کامل بیان شود.

فروتنی با زیردستان

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

ای پیامبر! با مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند متواضع باش. ۱۸۵. رفتار مدیران با زیردستان باید متواضعانه باشد، البته تواضع به معنای کنار گذاشتن قاطعیت نیست، بلکه ضمن قاطع بودن در تصمیم‌گیری، باید برخوردی متواضعانه و مؤدبانه داشت.

نظم، بسیج منابع

وَ حُسْرَى لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ (نمل، ۱۷)

سپاهیان سلیمان، از جن‌وانس و پرنده، همه گرد آمدند، و به صف شدند. ۱۸۶. مدیریت سازمان باید دارای نظم ساختاری و اجرایی باشد. (هم در تعریف فرآیندها و هم در اجرا باید اصل نظم رعایت شود).^۱

۱. همچنین: صفات، ۱.

۱۸۷. در نیل به اهداف، باید از تمام امکانات و منابع بهره گرفت. (چنان‌که سلیمان از جن و انس و پرنده برای اداره حکومت استفاده می‌کرد).^۱

بازدید حضوری، نظارت و ارزیابی،

حضور و غیاب، شنیدن سخنان کارکنان،

مأموریت کارکنان، گزارش‌گیری

وَ تَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (۲۰) لَاَعْدِيْبَهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَادِبْحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (۲۱) فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ نَحِطُ بِهِ وَ جِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ (نمل، ۲۲)

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

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

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

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

۱۹۱. نظارت دقیق بر حضور و غیاب نیروها و بررسی حضور مؤثر یا غیر مؤثر ایشان در فرآیند انجام کار، از جمله وظایف مدیران است که باید به

۱. همچنین: سبأ، ۳۷.

افراد مطمئن یا روش‌های کم خطا، تفویض گردد.

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

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

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

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

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

رشوه و ارتشاء

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

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

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

ایجاد رقابت، سرعت انجام کار

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (۳۸) قَالَ عَفْرَيْتُ مِنْ الْجِنَّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيُّ أَمِينٌ (۳۹) قَالَ أَلَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ (نمل، ۴۰)

سلیمان به اطرافیان خود گفت: کدام یک از شما می‌تواند تخت پادشاهی ملکه سبا را قبل از آمدن او، در این مکان حاضر کند؟ یکی از جنیان گفت: من این کار را انجام می‌دهم پیش از این که از جای بلند شوی و من در انجام این کار هم قدرت دارم و هم مورد اعتمادم. امّا یکی از کسانی که از علم الهی بهره‌ای داشت گفت:

من آن را قبل از آن که پلک بر هم بزنی می‌آورم. (در یک چشم بر هم زدن)

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

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

۲۰۰. بیان توانایی‌ها، در صورتی که موجب فخرفروشی نباشد، لازم است تا قوی‌ترها بازشناخته شوند و کارها به دست متخصصین واگذار گردد.

نفع مخاطبان

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

خواهر موسی که ماموران فرعون را در جستجوی دایه‌ای برای موسی دید، به

آنان گفت: آیا می‌خواهید شما را به خانواده‌ای راهنمایی کنم که سرپرستی او را برای شما بپذیرند و برای او خیرخواه باشند؟
۲۰۱. در ارائه طرح‌های اصلاحی و پیشنهادها، به گونه‌ای عمل شود که مخاطبان، خود را در زمره ذی‌نفعان آن طرح‌ها بدانند. (یکفلونه لکم)

سوءاستفاده از موقعیت

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

وقتی موسی به چاه آب رسید، مردانی را دید که درحال سیراب کردن چهارپایان خود هستند و دختران شعیب در کناری منتظرند تا اطراف چاه خلوت شود.
۲۰۲. سوء استفاده از مقام و موقعیت اجتماعی برای همگان ناشایست است و این نکته به دلیل حساسیت پست‌های کلیدی، مهم‌تر می‌باشد. (دختران شعیب، به اسم دختر پیغمبر بودن دیگران را کنار نزدند.)

مشاوره با افراد خبره

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

حضرت موسی، سرگذشت خود را به طور کامل برای حضرت شعیب بازگو کرد.
۲۰۳. مدیران باید مشکلات کاری خود را برای متخصصین و مشاورین اهل فن و اهل تحلیل، بیان کنند تا راه چاره مناسب پیدا نمایند.

آزمایش طرح‌ها

وَ أَنْ أَلْقِ عَصَاكَ ... (قصص، ۳۱)

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

۲۰۴. برای انجام پروژه‌های بزرگ، باید آن را در محیط‌های کوچک مورد آزمایش قرار داد.

پیش‌بینی مشکلات

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

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

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

معیار لیاقت

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

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

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

عملکرد خود

وَ لَوْ لَا أَنْ تُصِيبَهُمْ مُصِيبَةٌ بِمَا قَدَّمْتُ أَيْدِيَهُمْ ... (قصص، ۴۷)

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

۲۰۷. بسیاری از شکست‌ها، مولود عملکرد ناصحیح خود است.

ارزیابی جمعی

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

خداوند در بیان علت نابودی برخی اقوام می‌فرماید: چه بسیار مناطقی که ما آنها را به خاطر طغیان ایشان در زندگی هلاک کردیم.
۲۰۸. موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان، درگرو عملکرد جمعی مدیران و کارکنان آن سازمان است.^۱

غرور علمی

قَالَ إِنَّمَا أُوتِيْتُهُ عَلِيٍّ عِلْمٌ عِنْدِي ... (قصص، ۷۸)

قارون در جواب قومش که او را به احسان و انفاق دعوت کردند، مغرورانه گفت:
این ثروت فراوان به واسطه دانشی است که نزد من است.
۲۰۹. غرور علمی مدیران، سبب خودمحمور شدن آنان می‌شود، به گونه‌ای که دیگر، نظرات و انتقادات دیگران را قبول نمی‌کنند و این سبب شکست و سقوط ایشان می‌گردد.

ایجاد انگیزه

وَ مَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ ... (عنکبوت، ۶)

۱. همچنین: فاطر، ۴۲؛ قصص، ۵۸؛ عنکبوت، ۲؛ ملک، ۳.

خداوند در تشویق جهاد می‌گوید: هر کس تلاش کند پس برای خود می‌کوشد.
۲۱۰. برای تشویق کارکنان به تلاش‌های سازنده، منافع و نتایجی که آن کارها برای کارکنان دارد، بیان شود.

انگیزش بوسیله پاداش

وَ هَبْنَا لَهُ إِسْحَاقَ وَ يَعْقُوبَ ... (عنکبوت، ۲۷)

خداوند در بیان پاداش حضرت ابراهیم می‌فرماید: اسحاق و یعقوب را به او عطا کردیم.
۲۱۱. پاداش کار اثربخش و سازنده، برای عموم کارکنان اعلام گردد تا موجب افزایش انگیزه شود.

مدیریت مذاکرات

وَقُولُوا آمَنَّا بِالَّذِي أُنزِلَ إِلَيْنَا وَ أُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَ إلهُنَا وَ إلهُكُمْ وَاحِدٌ... (عنکبوت، ۴۶)

خداوند در مورد گفتگو و بحث با اهل کتاب (یهودیان و مسیحیان) بر بیان نقاط مشترک تاکید می‌کند و می‌فرماید: بگویید ما به آنچه از سوی خدا بر ما و بر شما نازل شده، ایمان داریم و خدای ما و خدای شما یکی است.
۲۱۲. در مذاکرات، قبل از بیان نظرات خود، آنچه را که مورد اتفاق و قبول طرفین است، مطرح شود تا فضای مذاکره آماده پذیرش آراء گردد.

رمز موفقیت

وَ الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ... (۵۸) الَّذِينَ صَبَرُوا وَ عَلِي رَبُّهُمْ
يَتَوَكَّلُونَ (عنکبوت، ۵۹)

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

۲۱۳. رمز موفقیت در کارها چهار نکته است:

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

مدیریت مؤثر، باید به تقویت این چهار معیار بپردازد.

بهره‌گیری از فرصت‌ها

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

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

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

ارزیابی کامل

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

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

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

خوشرویی

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

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

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

آگاهی از نیروها

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

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

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

برابری در برابر قانون

يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُبَيَّنَةٍ يُضَاعَفْ لَهَا الْعَذَابُ... (احزاب، ۳۰)

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

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

تشریح وظایف

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

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

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

کیفیت مداری

أَنْ أَعْمَلُ سَابِغَاتٍ وَقَدَّرَ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا ... (سبا، ۱۱)

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

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

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

عمل‌گرایی

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

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

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

زمینه‌سازی

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

رستگاران، کتاب خداوند را می‌خوانند و برای برپایی نماز قیام می‌کنند.

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

شرایط موفقیت سازمانی

وَ الْقُرْآنَ الْحَكِيمَ (۲) إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ (۳) عَلِي صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ (یس، ۴)

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

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

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

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

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

نظرسنجی (بازخورد)

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

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

۲۲۵. انجام نظرسنجی یک امر معقول و منطقی و زمینه وجود اطمینان برای

هر مدیر است. البته انجام نظرسنجی نباید توقع ایجاد کند بلکه باید صرفاً

آینه‌ای برای ترسیم عملکرد باشد.

تغییر و تحول

إِنَّهُمْ أَكْفَرُوا أَبَاءَهُمْ ضَالِّينَ (۶۹) فَهَمُّ عَلِي آثَارِهِمْ يُهْرَعُونَ (صافات، ۷۰)

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

۲۲۶. مدیران و رهبران، در برابر سنت‌ها و عرف‌های نادرست سازمانی،

نباید تسلیم شوند بلکه باید در جهت اصلاح آنها بکوشند.

انجام اصلاحات از نزدیکان

إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَاذَا تَعْبُدُونَ (صافات، ۸۵)

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

۲۲۷. مدیران برای شروع اصلاح در سازمان، ابتدا باید از خود و نزدیکان خود شروع کنند تا انجام اصلاحات اثربخش باشد.^۱

پیامد فرار از مسؤولیت

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

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

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

بازسازی نیروها

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

۱. همچنین: صافات، ۸۵؛ تحریم، ۶.

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

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

نصیحت‌پذیری

فَأَحْكُمَ بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَ اهْدِنَا إِلَى سَوَاءِ الصِّرَاطِ (ص، ۲۲)

دو نفر که برای دادخواهی نزد حضرت داوود آمده بودند، او را چنین اندرز دادند که: به حق بین ما داوری کن و ستم روا مدار و ما را به راه راست راهنمایی فرما. ۲۳۰. مدیران سازمان باید نصیحت‌پذیر و حق‌شنو باشند و از اینکه مردم و ارباب رجوع به آنها تذکری دهند ناراحت نشوند. (همچنانکه حضرت داوود تذکر طرفین دعوا را شنید و نگفت: من خود قاضی هستم و می‌دانم چه باید بکنم.)

قدرت و بصیرت

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

ابراهیم و اسحاق و یعقوب را یاد کن که دارای قدرت و بصیرت بودند. ۲۳۱. رهبران و مدیران باید دارای قدرت (برای انجام مسؤولیت) و بصیرت (برای شناخت مسؤولیت) باشند.

برخورد قاطع با تخلف

قَالَ فَاحْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ (ص، ۷۷)

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

۲۳۲. در برخورد با تخلفاتی که موجب تجرّی دیگران می‌شود و یا آنقدر بزرگ است که بخشش آن بی‌قانونی را به دنبال می‌آورد، برای حفظ سازمان، اخراج و تنبیه شدید متخلف لازم است.^۱

مسئولیت و مؤاخذه

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

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

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

آگاهی از محیط

فَلَا يَعْزُرُكَ تَقَلُّبُهُمْ فِي الْبِلَادِ (غافر، ۴)

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

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

۱. همچنین: سجده، ۲۲.

گذشته و آینده

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

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

۲۳۵. مدیران، فقط وضعیت فعلی سازمان را نبینند، بلکه شایسته است ضمن بررسی و اطلاع کامل از وضعیت گذشته، عاقبت‌اندیش نیز باشند.^۱

اعتمادسازی

إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (دخان، ۱۸)

ای مردم! من برای شما پیامبری امین بوده‌ام!

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

زمان شناسی

فَأَسْرِعْ بِنِعَادِي لِئَلَّا ... (دخان، ۲۳)

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

۲۳۷. دخیل کردن عنصر زمان در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، عاملی کلیدی در موفقیت یا عدم توفیق است.^۲

بیان دلیل توبیخ

ذَلِكُمْ بِأَنَّكُمْ اتَّخَذْتُمْ آيَاتِ اللَّهِ هُزُوًا وَغَرَّبْتُمْ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا ... (جاثیه، ۳۵)

۱. همچنین: یوسف، ۲۳؛ یوسف، ۴۷؛ قصص، ۴۰؛ عنکبوت، ۲۵.

۲. همچنین: یوسف، ۴۷.

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

۲۳۸. دلیل تنبیه و توبیخ باید به اطلاع متخلفان برسد تا بتوانند خود را اصلاح کنند.^۱

صداقت

ما أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ... (احقاف، ۹)

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

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

پیش‌بینی تبلیغات مخالفان

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

و کافران درباره مؤمنان می‌گویند: اگر اسلام خوب بود، آنها بر ما پیشی نمی‌گرفتند. (ادامه آیه می‌فرماید:) و به زودی می‌گویند: دین یک دروغ قدیمی است. ۲۴۰. مدیران و رهبران، باید تاکتیک‌ها و تبلیغات رقبا را پیش‌بینی کنند تا بتوانند علیه آن به موقع اقدام کنند.^۲

۱. همچنين: سجده، ۱۴.

۲. همچنين: زمر، ۵۵؛ فتح، ۱۱.

ارتقا براساس عملکرد

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا ... (احقاف، ۱۹)

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

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

مسئولیت و اختیارات

إِذَا أَتَحْتَمُوهُمْ فَسُدُّوا أَلْوَتَاقَ فَإِمَّا مَثًّا بَعْدُ وَإِمَّا فِدَاءً ... (محمد، ۴)

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

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

دلسوز بودن

وَأَسْتَغْفِرُ ... لِلْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ ... (محمد، ۱۹)

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

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

استحکام در برابر رقبا

فَلَا تَهِنُوا وَتَدْعُوا إِلَى السَّلْمِ وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ ... (محمد، ۳۵)

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

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

پیامدهای تصمیم

وَلَوْ لَا رِجَالٌ مُّؤْمِنُونَ وَنِسَاءٌ مُّؤْمِنَاتٌ لَّمْ تَعْلَمُوهُمْ أَنْ تَطَّوَّهُمْ فِتْصِيْبِكُمْ مِنْهُمْ مَعْرَةٌ بَعْضُهُمْ عِلْمٌ ... (فتح، ۲۵)

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

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

اهلیت و اولویت

وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلُهَا ... (فتح، ۲۶)

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

۲۴۶. اهلیت و اولویت، دو شرط دریافت مسؤلیت است. اهلیت یعنی دارا بودن شرایط احراز مسؤلیت^۱ و اولویت به معنی داشتن امتیاز ویژه^۲ است.

۱. مثل عدالت برای پیشنهاد.

۲. مثل سیادت برای پیشنهاد.

احترام، زمینه سازی برای دستورات

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْدِمُوا بَيْنَ يَدَيِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ... (حجرات، ۱)

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

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

خطر زود باوری و سطحی‌نگری

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَيَّ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات، ۶)

ای مؤمنان اگر فاسقی خبری آورد تحقیق کنید تا مبادا از روی بی‌اطلاعی تصمیمی بگیرید و به قومی آسیب برسانید و سپس از کرده خود پشیمان شوید.

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

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

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

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

در دسترس بودن مدیر، استقلال رأی

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

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

۲۵۲. مدیران و رهبران در نظام اسلامی باید در دسترس باشند تا بتوان با آنها

بدون واسطه سخن گفت. (فیکم رسول الله)

۲۵۳. مدیران و رهبران باید استقلال رأی داشته باشند و بتوانند در مسایل

تصمیم گیری کنند تا تشتت آراء به وجود نیاید.

نظارت همه جانبه

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (ق، ۱۷)

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

۲۵۴. نظارت باید همه جانبه باشد و به طور دقیق و کامل انجام گیرد تا

توان به آن استناد کرد و اعتبار و ارزش داشته باشد.

۲۵۵. تقسیم عادلانه کار میان افراد، اصل مهمی در مدیریت است. (کار

نظارت بر اعمال انسان، میان دو فرشته تقسیم شده است.)

تعریف وظایف و اختیارات

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

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

۲۵۶. حدود اختیارات و وظایف کارکنان باید کاملاً روشن و مشخص باشد.

(چنان که خداوند اختیارات آن دو فرشته را بیان کرده است.)

انجام اصلاح از بالاترین مقام

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

آنگاه که موسی را به سوی فرعون فرستادیم.

۲۵۷. در اصلاح نظام اداری، باید از اصلاح مدیران ارشد و کارفرمایان

سطوح بالا شروع کرد.

ابلاغ کتبی

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

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

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

۲۵۹. ابلاغیه‌ها باید بلیغ و رسا باشند و از زیبایی ظاهری، جهت برانگیختن

انگیزش درونی کارکنان برخوردار باشد.

حمایت از مدیران

مَا ضَلَّ صَاحِبُكُمْ وَ مَا غَوَىٰ (نجم، ۲)

ای مردم! مصاحب شما (پیامبر اکرم) نه گمراه شده و نه منحرف گشته است.

۲۶۰. مدیران باید از کسانی که به آنها مسؤولیت سپرده‌اند و مورد تهمت

قرار گرفته‌اند، دفاع کنند. (چنانکه خداوند از پیامبرش دفاع می‌کند).^۱

۱. همچنین: حجر، ۹۶؛ احزاب، ۶۹؛ یس، ۳؛ یس، ۱۴؛ تکویر، ۲۲؛ ضحی، ۳.

تفهیم سخنان

فَكَانَ قَابَ قَوْسَيْنِ أَوْ أَدْنَىٰ (نجم، ۹)

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

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

گذشت از لغزش‌ها

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

کسانی که از گناهان بزرگ و زشت اجتناب کنند، خداوند از گناهان کوچک و ناخواسته آنها در می‌گذرد، زیرا خداوند آمرزشش وسیع است. ۲۶۲. باید از اشتباهات ناچیز و ناخواسته کارکنانی که عملکرد خوبی دارند، گذشت کرد، زیرا که گذشت از لغزش‌ها تاثیر بسیار مثبتی بر فعالیت‌های آینده کارکنان دارد.^۱

ارزشیابی عملکرد

سَنَفَعُ لَكُمْ أَيُّهُ الثَّقَلَانِ (الرحمان، ۳۱)

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

۱. همچنین: فاطر، ۳۰؛ صافات، ۱۳۹؛ ص، ۳۷؛ شعرا، ۱۱۲؛ قلم، ۴۹؛ ۵۰.

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

تشویق با ابزار مورد علاقه

فِيهِمَا فَاكِهَةٌ وَ تَخْلٌ وَ رُمَّانٌ (الرحمان، ۶۸)

در باغ‌های بهشت، میوه و خرما و انار است.

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

تجلیل از پیشکسوتان

ثَلَاثَةٌ مِنَ الْأَوَّلِينَ (واقعه، ۱۳)

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

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

پاسخ به پرسش‌ها

أَوَّابًا وَاُولَئِكَ الْأَوَّلُونَ (۴۸) قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ لَمَجْمُوعُونَ إِلَىٰ

مِيقَاتٍ يَوْمَ مَعْلُومٍ (واقعه، ۵۰)

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

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

مقایسه و رقابت

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

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

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

ابزار اعمال قدرت

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

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

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

جریمه

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

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

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

تنوع جریمه

فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ شَهْرَيْنِ مُتَتَابِعَيْنِ... فَمَنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَاِطْعَامُ سِتِّينَ مِسْكِينًا ...

(مجادله، ۴)

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

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

تملق اطرافیان

وَ إِذَا جَاءُوكَ حَيَّوكَ بِمَا لَمْ يُحَيِّكَ بِهِ اللَّهُ ... (مجادله، ۸)

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

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

جبران اشتباه

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

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

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

تخصیص منابع

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

ای پیامبر! اموال را بین فقرا و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن...

تا این اموال تنها میان ثروتمندان در گردش نباشد.

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

خطر جاسوسان

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

ای پیامبر! آیا منافقان را در اطراف خود نمی‌بینی.

۲۷۴. مدیران باید توجه داشته باشند که همواره افرادی نقشه‌ها و طرح‌ها و

استراتژی‌های سازمان را به گوش رقیبان می‌رسانند.

اصالت دینی و خانوادگی

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

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

۲۷۵. مدیران باید به اصالت دین و خانوادگی کارکنان خود توجه داشته

باشند و تنها به کسانی که سابقه درخشان و خوبی دارند اعتماد کنند.

ارائه الگو

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

ای مؤمنان! ابراهیم برای شما الگویی نیکوست.

۲۷۶. در هدایت کارکنان به سوی اهداف، ارائه نمونه‌هایی عینی و عملی که

الگوی پویایی برای رسیدن به هدف باشند، لازم است.^۱

وحدت و یکپارچگی

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ (صف، ۴)

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

۲۷۷. باید از هر نوع اختلاف و نابسامانی در سازمان جلوگیری نمود، تا

کارکنان و مدیران متحد و نفوذ ناپذیر به انجام وظایف پردازند.

تبلیغات

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

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

۲۷۸. مهمترین وسیله رقبا برای مقابله، تبلیغات است. البته مصادیق و

متدهای تبلیغاتی هر عصر، باید شناسایی شود تا اولاً از آن ناحیه ضرری

متوجه سازمان نشود و ثانیاً از آن به نفع خود بهره جست.

سنخیت با ماهیت کار

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقْوُدُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا

مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ... (تحریم، ۶)

ای مؤمنان، خود و خانواده خود را از آتشی که هیزم آن بدن مردم و سنگ‌ها

هستند، بیم دهید، آتشی که بر آن فرشتگانی سخت‌گیر و درشت‌خو نگهبانند.

۱. همچنین: صافات، ۶۱؛ توبه، ۱۰۸؛ هود، ۱۱۵؛ احقاف، ۲.

۲۷۹. در واگذاری مسؤلیت‌ها، متصدی هر کار باید با ماهیت آن کار سنخیت داشته باشد. اگر مسؤل جهنم سخت گیر و نامهربان نباشد نمی تواند به وظیفه اش خوب عمل کند.

ویژگی‌های مدیران

فَلَا تُطِيعُ الْمُكَذِّبِينَ (۸) وَذُوالْوُدْهِنُ فَيُدْهِئُونَ (۹) وَ لَا تُطِيعُ كُلَّ حَلَّافٍ مَهِينٍ (۱۰)
هَمَّازٍ مَشَاءٍ بِنَمِيمٍ (۱۱) مَتَّاعٍ لِلْخَيْرِ مُعْتَدٍ أَثِيمٍ (۱۲) عَثَلٌ بَعْدَ ذَلِكَ زَنِيمٌ (قلم، ۱۳)
ای پیامبر! از دروغگویان پیروی نکن. آنان دوست دارند که سازش کنی و آنان نیز به نفاق با تو سازش کنند. از فرومایگان که بسیار سوگند می‌خورند پیروی نکن و نیز آنان که بسیار عیب‌جو و برای سخن‌چینی پرجنب و جوش هستند، آنان که مانع کار خیر می‌شوند، متجاوز و گنه‌پیشه‌اند و خشن و بی‌ریشه‌اند.
۲۸۰. رهبران و مدیران، باید سرچشمه نشاط، امید، وحدت و تقوی باشند و صفاتی همچون عیبجویی، سخن‌چینی، بخل و خشونت که هر یک عامل دلسردی و تفرقه است در آنان نباشد، زیرا در این آیات، فرمانبری از صاحبان این خصلت‌ها نهی شده است.

طبقه‌بندی اطلاعات

عَالِمُ الْغَيْبِ فَلَا يُظْهِرُ عَلَي غَيْبِهِ أَحَدًا (۲۶) إِلَّا مَنْ ارْتَضَى ... (جن، ۲۷)
خداوند از تمام غیب آگاه است ولی غیب را برای هیچ کسی آشکار نمی‌کند مگر آن که از او راضی باشد.
۲۸۱. اطلاعات سازمانی باید طبقه‌بندی شود و اطلاعات محرمانه، تنها در اختیار شایستگان باشد.

رابطه با خدا

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

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

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

بایکوت

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

ای پیامبر! بر آنچه می‌گویند صبر کن و از آنان کناره بگیر.
۲۸۳. گاهی لازم است مدیران، افراد یا گروه‌هایی را بایکوت کنند و از آنها کناره‌گیری نمایند.

زندگی پاکیزه

وَ الرَّجْزَ فَاهْجُرْ (مدثر، ۵)

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

نشاط در محیط کار

وَالنَّاشِطَاتِ نَشْطًا (نازعات، ۲)

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

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

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

تفویض تصمیم‌گیری

فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا (نازعات، ۵)

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

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

پشتیبانی و حمایت از مدیران

وَبُسْرًا لِّلسُرِّي (اعلی، ۸)

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

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

بتواند با فراغ‌بال و توجه بیشتری به آن ماموریت پردازد.^۱

معیارهای ارزیابی عملکرد، پاداش

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّى (لیل، ۴)

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

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

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

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

درد آشنایی

أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَى (ضحی، ۶)

ای پیامبر! آیا یتیم نبودی و خداوند تو را مأوی داد؟

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

سعه صدر

أَلَمْ نُشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (انشراح، ۱)

ای پیامبر! آیا به تو سعه صدر عطا نکردیم؟

۱. همچنین: احزاب، ۵۷.

۲۹۳. آراستگی به سعه صدر (صبر و تحمل در برابر ناملايمات و انتقادات) شرط پذيرش مسؤليت‌های مدیریتی است.^۱

خوش‌نامی

رَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ (انشرح، ۴)

نامت را به نیکویی، بلند آوازه کردیم.

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

خطر حسادت

وَمِنْ شَرِّ حَاسِدٍ إِذَا حَسَدَ (علق، ۵)

خداوند به پیامبر اکرم می‌فرماید: از شرّ حسود به خدا پناه ببر.

۲۹۵. اعطای مسؤلیت‌ها، تشویق‌ها و توجهات سازمانی، باید با ظرافت و تدبیر خاصی انجام شود تا موجب حسادت بین هم‌ردیفان نشود.

اذن و اجازه

تَنَزَّلُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ فِيهَا يَأْذَنُ رَبُّهُمْ ... (قدر، ۴)

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

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

فن‌آوری و روشهای ابتکاری

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

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

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

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

دلگرمی دادن به مدیر

إِنَّا أَعْطَيْنَاكَ الْكُوْثَرَ (کوثر، ۱)

عده‌ای از منافقان و مشرکان از جمله (پدر عمروعاص) پس از آن که پسران پیامبر صلی الله علیه و آله در سنّ کودکی مردند، خطاب به آن حضرت گفتند: تو ابتر هستی و نسلت ادامه نخواهد داشت. خداوند به پیامبرش می‌فرماید: ما به تو کوثر (فاطمه زهرا سلام الله علیها) عطا کردیم.

۲۹۹. هرگاه در ذهن و روح مدیر خللی وارد شد، باید آن را جبران نمود. (واژه ابتر جسارت به پیامبر بود، خداوند با لفظ کوثر، آنرا جبران فرمود.)^۱
۳۰۰. توجه و عنایت ویژه به زیردستان، لازمه مدیریت است. (چنانکه خداوند به حضرت رسول صلی الله علیه و آله کوثر را عطا فرمود).

۱. همچنین: سجده، ۳۰.

۱. همچنین: یوسف، ۹۲؛ احزاب، ۶۰؛ تحریم، ۳؛ احقاف، ۳۵؛ مزمل، ۱۰؛ طارق، ۱۷.

بخش دوم

مبانی مدیریت
در
قرآن کریم

۱. برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از طراحی فرایندهای اجرایی و فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف. هارولد کونتر می‌گوید: برنامه‌ریزی نوعی تعهد است به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف.^۱

ضرورت علم برای برنامه‌ریزی و قدرت برای اجرای برنامه

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

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

انتخاب بهترین و مناسب‌ترین برنامه برای اجرا

وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَ أَمْرٌ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا ... (اعراف ۱۴۵)

در لوح‌ها به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم ای موسی آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان بده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.

توجه به تمام ابعاد و آثار برنامه‌ها

لَوْ لَا رِجَالٌ مُؤْمِنُونَ وَ نِسَاءٌ مُؤْمِنَاتٌ لَمْ تَعْلَمُوهُمْ أَنْ تَطَّوُّهُمْ فَتَصِيبِكُمْ مِنْهُمْ مَعْرَةٌ بَعِيرٌ عِلْمٌ... (فتح ۲۵)

خداوند در صلح حدیبیه اجازه‌ی حمله به مکه را نداد و فرمود که در مکه عده‌ای زنان و مردان با ایمان هستند که ممکن است در جریان جنگ از سوی شما، نادانسته، مورد ضرر و زیان قرار گیرند و یا کشته شوند.

دسته‌بندی موضوعی

در بخش اول کتاب، آن دسته از آیات قرآن کریم که حاوی نکات مدیریتی بود، بر اساس ترتیب آیات، استخراج و در اختیار پژوهشگران حوزه علوم و امور مدیریتی قرار گرفت.

در بخش دوم، ۱۴۸ مورد از آن آیات، در دسته بندی موضوعی قرار گرفته تا ضمن تبیین بیش از پیش کاربردهای مباحث بخش اول، بر اساس ساختار علم مدیریت (رویکرد علمی حاکم بر فضای علوم مدیریتی) طبقه بندی شود.

در این قسمت، آیات بدون توضیح ذکر گردیده و تنها به بیان ترجمه اکتفا شده است، البته در فهرست الفبایی موضوعات که در انتهای کتاب آمده، ارجاعات همسان این بخش با بخش اول ذکر شده است، تا اگر در فهم بهتر آیات به توضیح و شرح نیاز آمد، بتوان به آن مطالب، به آسانی دسترسی پیدا کرد.

در مبانی و ساختار مدیریت، پنج رکن: برنامه‌ریزی، منابع و امکانات، سازماندهی، کنترل و رهبری مطرح می‌گردد که در این بخش آیات متناسب با هر یک، دسته بندی شده است. همچنین مبحث تصمیم‌گیری به دلیل اهمیت فراوانش مورد توجه قرار گرفت.

^۱ Koonz, Harold, ۱۹۸۸, *Managemen*, ۸th ed, New York, McGraw-Hill Inc., P.۱۰۸

جامع نگری در برنامه‌ریزی و مدیریت ما كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً (توبه ۱۲۲)

پس از نزول آیات جهاد و توییح منافقانی که به جنگ نرفته بودند و اعمال سیاست‌های بایکوت آنان توسط پیامبر، برای جنگها همه می‌خواستند رهسپار جبهه شوند که خداوند متذکر شدند: سزاوار نیست که همه مؤمنان به جهاد روند و شهر را خالی بگذارند و تمام امور دیگر را تعطیل نمایند.

ضرورت علم برای برنامه‌ریزی و اجرا

وَ الشَّمْسُ وَ الْقَمَرُ حُسْبَانًا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ (انعام ۹۶)

خداوند خورشید و ماه را اسباب شمارش ایام قرار داد. این است اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی خداوند قدرتمند و دانا.

فازبندی و انجام تدریجی

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

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

دفع افسد به فاسد و ترجیح اهم بر مهم در طرح‌ها و برنامه‌ها

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

حضرت خضر به حضرت موسی گفت: این کشتی متعلق به چند یتیم است، اما خواستم کشتی را معیوب کنم چون پادشاهی در کمین بود که کشتی‌های سالم را غصب کند.

توجه به عنصر زمان و تاثیر آن در موفقیت برنامه

فَأَسْرِعْ بَعْدَاجِدِ لِيَلًا ... (دخان ۲۳)

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

پیشگیری قبل از درمان

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات ۶)

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

ریسک‌پذیری در انجام طرح‌ها

قَالَ لِفَثْيَانِهِ اجْعَلُوا بِضَاعَتَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَىٰ أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (يوسف ۶۲)

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

کسب تجربه از شکست موضعی برای نیل به موفقیت

وَ لَا تَهِنُوا وَ لَا تَحْزَنُوا وَ أَنتُمْ أَعْلَوْنَ ... (آل عمران ۱۳۹)

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

پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی

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

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

۲. منابع و امکانات

منابع سازمان عموماً به چهار گروه تقسیم می‌شود:

الف) منابع مالی، ب) منابع فیزیکی، ج) منابع انسانی، د) رویه‌های سازمانی
منابع انسانی

منظور از منابع انسانی، پتانسیل نیروی کار فرهیخته جهت پیشبرد و به انجام رسانی فرآیندها و فعالیت‌های سازمان جهت نیل به اهداف و استراتژی‌هاست. از این رو در اهمیت آن گفته می‌شود که اگر افراد مناسب استخدام شوند و در جای مناسب به کار گمارده شوند همه چیز بخوبی پیش خواهد رفت.^۱

ضرورت واگذاری مدیریت و رهبری به افراد لایق

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

خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.

شایسته سالاری حتی در مورد زبردستان

إِنَّ وِیَّیَ اللَّهُ الَّذِی نَزَلَ الْكِتَابَ وَهُوَ يَتَوَكَّلِ الصَّالِحِينَ (اعراف ۱۹۶)

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

برتری در سازمان بر اساس شایستگی

إِذْ قَالُوا لْيُؤَسَّفْ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَىٰ أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ ... (یوسف ۸)

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

اعمال نظر شخصی مدیر در انتصاب‌های مهم

وَإِذْ غَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ تُبَوِّئُ الْمُؤْمِنِينَ مَقَاعِدَ لِلْقِتَالِ ... (آل عمران ۱۲۱)

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

ارتقای سازمانی و اعطای پست بر اساس عملکرد

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا ... (احقاف ۱۹)

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

ارتقاء سازمانی، پس از موفقیت در مرحله‌ی قبل

وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ... (بقره ۱۲۴)

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

ملاک ارتقاء، لیاقت و نه سابقه

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ ... (بقره ۳۴)

هنگامی که خداوند به ملائکه امر فرمود بر آدم سجده کنند...

میزان تلاش معیاری برای ارزش گذاری افراد

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

۱. Bridges, William, ۱۹۹۴, he End Of he Job, **Forune**, Vol. ۱۳۰, P. ۶۸

آنها امتی بودند که درگذشتند و دست آورد آنها مربوط به خودشان است و دست آورد شما نیز مربوط به خودتان است.

ترفیع به موقع، نه زودتر و نه دیرتر

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نُجْزِي الْمُحْسِنِينَ (یوسف ۲۲)

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

ارتقاء تدریجی و مرحله‌ای

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

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

گزینش و آزمایش برای منصوب کردن افراد به مقام

وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ... (بقره ۱۲۴)

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

واگذاری مسؤولیت به زیردستان و انتظار از آنها بر اساس توانایی‌های آنها

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

همه به اندازه توانشان مکلف می‌شوند.

معرفی افراد شایسته برای واگذاری مسؤولیت

وَ يَضِيقُ صَدْرِي وَ لَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَىٰ هَارُونَ (شعراء ۱۳)

موسی به خداوند گفت: سینه‌ام تنگ می‌گردد و زبانم باز نمی‌شود پس هارون را نیز رسالت بده تا مرا یاری کند.

انتخاب و گزینش افراد شایسته برای مسؤولیت‌های مهم

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

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

شرط واگذاری مسؤولیت: اهلیت (شایستگی عمومی) اولویت (امتیاز ویژه)

... وَ كَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا ... (فتح ۲۶)

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

شروط واگذاری مأموریت‌ها: سرعت، قدرت، امانت‌داری

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوا أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (۳۸) قَالَ عِفْرِيْتُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ (۳۹) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ

مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ... (نمل ۴۰)

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

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

سپس یکی از کسانی که از علم الهی اندکی بهره برده بود پیش آمد و گفت: من آن تخت را قبل از آن که پلک بر هم بزنی می‌آورم.

ضرورت خوش نامی افراد در مناصب حساس

وَ رَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ (انشراح ۴)

و نامت را به نیکویی و خوبی در همه عالم پراوازه کردیم.

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

توجه به علایق کارکنان

قَالَ اجْعَلْنِي عَلِي خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف ۵۵)

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

آموزش تدریجی کارکنان

... لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلاً (فرقان ۳۲)

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

ضرورت تدبیر مدیر برای معیشت افراد زیردست

أَمْ لَهُمْ نَصِيبٌ مِنَ الْمُلْكِ فَإِذَا لَا يُؤْتُونَ النَّاسَ تَقِيْرًا (نساء ۵۳)

خداوند در بیان حالات یهودیان می‌فرماید که اگر حکومت در دستشان بود حتی یک ذره از اموال و دارایی‌ها را به مردم نمی‌دادند و همه را برای خود برمی‌داشتند.

طرد نیروهای غیر مفید قبل از فعالیت‌های مهم

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

هنگامی که لشکر بنی اسرائیل حرکت کرد، فرمانده (طلوت) به سربازان گفت: رودخانه‌ای در بین راه است که هر کس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جایی ندارد...

برتری مدیر در مجموع، و نه در جمیع جهات

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

موسی گفت: خدایا! برادرم هارون را که در بیان از من شیواتر است برای یاری‌ام بفرست.

اعلام توانایی‌های خود برای انجام بهتر کارهای سازمانی

قَالَ اجْعَلْنِي عَلِي خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف ۵۵)

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

تعیین مدیر هر صنف از خود آن صنف

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

خداوند از بنی اسرائیل پیمان گرفت و از آنها دوازده سرپرست برای دوازده طایفه برانگیخت.

وَ لَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا (نمل ۴۵) وَ إِلَى عَادِ أَخَاهُمْ هُودًا (هود ۵۰) وَ إِلَى

مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا (هود ۸۴)

و ما به سوی قوم ثمود برادرشان صالح را فرستادیم، و به سوی قوم عاد برادرشان هود را، و به سوی مدین برادرشان شعیب را.

انتخاب مدیران ارشد از میان مدیران رده پایین

... عَسِي أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَكِدًا... (يوسف ۲۱)

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

(یوسف به عنوان برده، کمک کار خانه و در نهایت فرزند)

آشنایی و هم‌سنخی مسوول هر کار با ماهیت آن کار

نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاطٌ شِدَادٌ... (تحریم ۶)

برخورد با متخلفین بعد از ابلاغ دستورات

لَئِنِ اتَّبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ (بقره ۱۲۰)

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

عدم توجه به مقام و جایگاه افراد متلخف

يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُّبِينَةٍ يُضَاعَفْ لَهَا الْعَذَابُ ... (احزاب ۳۰)

ای همسران پیامبر! هر کس از شما گناهی آشکار مرتکب شود عذابش دوچندان است و رابطه اش با پیامبر صلی الله علیه و آله مانع عذاب نمی شود.

عدم اعتماد سریع به افراد بد سابقه

قَالُوا يَا أَبَانَا مُنِعَ مِنَّا الْكَيْلُ فَأَرْسِلْ مَعَنَا آخَانًا نَكْتَلُ وَإِنَّا لَهُ لِحَافِظُونَ (۶۳) قَالَ هَلْ أَمْنُكُمْ عَلَيْهِ إِلَّا كَمَا أَمْنُكُمْ عَلَيَّ أَخِيهِ مِنْ قَبْلُ (يوسف ۶۴)

هنگامی که پسران یعقوب از حضرت یعقوب خواستند که برادر یوسف (بنیامین) را همراهشان به مصر ببرند، یعقوب گفت: آیا شما او را مثل امانت نگاه خواهید داشت؟

بیان دلیل عزل و نصبها

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نُجْزِي الْمُحْسِنِينَ (يوسف ۲۲)

و چون یوسف به رشد و قوت خود رسید به او حکم (نبوت یا حکمت) و علم دادیم و اینگونه پاداش نیکوکاران را می دهیم.

اعلام دلیل تنبیه و توبیخ

ذَلِكُمْ بِأَنَّكُمْ اتَّخَذْتُمْ آيَاتِ اللَّهِ هُزُوعًا وَغَرَّكُمْ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا ... (جاثیه ۳۵)

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

عبرت سازمانی از تنبیهها

... وَ لِيُشْهَدَ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (نور ۲)

در هنگام اجرای حد بر زن و مردی که مرتکب گناه اخلاقی شده اند، باید عده ای از مردم حضور داشته باشند و حد در حضور ایشان اجرا شود.

مجازات متناسب با میزان نقش افراد در تخلف

... وَ الَّذِي تَوَلَّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذَابٌ عَظِيمٌ (نور ۱۱)

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

برکناری مدیر به خاطر اسراف

وَ لَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ (شعرا ۱۵۱)

ای مؤمنان، از اسرافکاران فرمان نبرید.

تنبیه شدید در برخورد با تخلفات بزرگ

قَالَ فَأَخْرِجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ (ص ۷۷)

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

بازسازی نیروها؛ واگذاری مسؤولیت جدید

وَ إِنَّا بُرُؤُسَ لِمَنِ الْمُرْسَلِينَ (۱۳۹)... فَلَوْ لَا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ (۱۴۳) لَلَّيْتَ فِي بَطْنِهِ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ (۱۴۴)... وَ أَرْسَلْنَاهُ إِلَى مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ (صافات ۱۴۷)

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

حذف افراد دو چهره از سازمان یا عدم واگذاری پست‌های کلیدی
يَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ ... فَأَعْرَضَ عَنْهُمْ...

(نساء ۸۱)

منافقان به هنگام روز در محضر پیامبر صلی الله علیه و آله می آمدند و می گفتند که: هر چه شما بگویید درست است! و هنگامی که از نزد پیامبر می رفتند برخلاف گفته های او عمل می کردند. خداوند می فرماید: ای پیامبر از ایشان اعراض کن.

منابع مالی و پشتیبانی

پس از منابع انسانی شاید مهم‌ترین منبع برای پیشبرد اهداف سازمانی، منابع مالی آن سازمان است.

توسعه اقتصادی با خداگرایی

يا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَ يَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ... (هود ۵۲)

هود گفت: ای قوم من! از پروردگارتان طلب آمرزش کنید، سپس به سوی او بازگردید و توبه نمایید تا او از آسمان پی در پی بر شما باران و برکت بفرستد و نیرویی بر نیروی شما بیفزاید. وَ لَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُوا وَ اتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَ الْأَرْضِ (اعراف ۹۶) و اگر اهل شهر و دیارها ایمان می آوردند و پرهیزگاری پیشه می کردند، برکات آسمان و زمین را بر آنها می گشودیم.

مدیریت افراد متعهد و صالح بر صنعت در نظام اسلامی

أَنْ أَعْمَلُ سَاعِيغَاتٍ وَ قَدَّرُ فِي السَّرْدِ وَ أَعْمَلُوا صَالِحًا ... (سبا ۱۱)

خداوند خطاب به حضرت داوود می فرماید: زره‌های کامل و مناسب بیاف و آن را درست و دقیق اندازه گیری کن.

سرمایه و نیروی انسانی دو عامل مهم

... وَ أَمْدَدْنَاكُمْ بِأَمْوَالٍ وَ بَنِينَ وَ جَعَلْنَاكُمْ أَكْثَرَ نَفِيرًا (اسرا ۶)

خداوند خطاب به قوم بنی اسرائیل می فرماید: ما شما را با اموال و فرزندان کمک کردیم تا در جنگ پیروز شوید.

رعایت اصل کیفیت در تولید

أَنْ أَعْمَلُ سَاعِيغَاتٍ وَ قَدَّرُ فِي السَّرْدِ وَ أَعْمَلُوا صَالِحًا ... (سبا ۱۱)

خداوند خطاب به حضرت داوود می فرماید: زره‌های کامل و مناسب بیاف و آن را درست و دقیق اندازه گیری کن.

اهمیت کیفیت کار و نه کمیت کار در سازمان

... لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا (کهف ۷)

هدف ما این بود که انسانها را بیازماییم از این نظر که کدامشان بهتر و نیکوتر عمل می کنند.

تقسیم و توزیع عادلانه‌ی امکانات

اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانْبَجَسَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا (اعراف ۱۶۰)

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

توزیع عادلانه و عدم تمرکز امکانات

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

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

درستکاری و وفا به قرارداد

وَ أَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كُنْتُمْ وَ زُرُوا بِالْقَسْطِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (اسرا ۳۵)
چون با پیمانۀ داد و ستد کنید پیمانۀ را کامل دهید و با ترازوی درست وزن کنید، که این بهتر و سرانجامش نیکوتر است.

استفاده از تمام منابع و نیروها

وَ حَشِيرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودَهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ (نمل ۱۷)

سپاهیان سلیمان که از جن و انس و پرنده بودند، همه گرد آمدند، پس از تشتت و بی نظمی بازداشته شدند. (سلیمان دستور داد همه منظم بایستند.)

عدم انهدام منابع در اجرای طرحها

قَالَ إِنَّهُ يَقُولُ إِنَّهَا بَقْرَةٌ لَا ذَلُولٌ تُثِيرُ الْأَرْضَ وَلَا تَسْقِي الْحَرْثَ ... (بقره ۷۱)

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

اعتدال در پرداختها

لَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا (اسرا ۲۹)

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

دریافت و پرداختها همراه با عطوفت

حُذِّ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَ تُزَكِّيهِمْ بِهَا وَ صَلَّىٰ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَ اللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (توبه ۱۰۳)

ای پیامبر! از اموال مؤمنان زکات بگیر تا بدین وسیله آنان از بخل و دنیاپرستی پاکسازی شوند و رشد یابند و بر آنان درود فرست و برایشان دعا کن زیرا دعای تو مایه آرامش آنان است.

توجه دادن به نفع مخاطب و مشتری در قراردادها

... هَلْ أَذُنُكُمْ عَلَيَّ أَهْلَ بَيْتٍ يَكْفُلُوهُ لَكُمْ وَ هُمْ لَهُ نَاصِحُونَ (قصص ۱۲)

خواهر موسی که ماموران فرعون را در جستجوی دایه‌ای برای موسی دید، به آنان گفت: آیا می خواهید شما را به خانواده‌ای راهنمایی کنم که سرپرستی او را برای شما بپذیرند و برای او خیر خواه باشند.

سرمایه‌گذاری سازمان بر کارهای عام المنفعه

... فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَيَّ أَنْ نَجْعَلَ بَيْنَنَا وَ بَيْنَهُمْ سَدًّا (کهف ۹۴)

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

۳. سازماندهی

سومین رکن مدیریت سازماندهی منابع و امکانات بر اساس برنامه‌های طرح ریزی شده در راستای نیل به اهداف است. سازماندهی فعالیتی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای سبک هدف خاص تلاش می‌شود.^۱

سلسله مراتب

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ... (نساء ۵۹)

ای کسانی که ایمان آورده اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان رسول اکرم و جانشینان او را گردن نهید.

نظم ساختاری در مدیریت سازمان

وَ حُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ (نمل ۱۷)

سپاهیان سلیمان که از جن و انس و پرنده بودند، همه گرد آمدند، پس از تشتت و بی نظمی بازداشته شدند. (سلیمان دستور داد همه منظم بایستند.)

توجه به سطوح مختلف سازمان

... وَقُلْ لِلَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ ... (آل عمران ۲۰)

در مباحثه‌هایی که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با مشرکان داشتند، خداوند می‌فرماید: که به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام بگو...

اهمیت وحدت و انسجام سازمان

... إِيَّيْ حَشِيَّتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَائِيلَ ... (طه ۹۴)

هارون در جواب حضرت موسی که وی را به کم کاری متهم کرد، فرمود: من ترسیدم بگویم که چرا بین بنی‌اسرائیل تفرقه انداختی، لذا در مقابل گوساله پرستی سکوت کردم.

یکپارچه بودن سازمان و افراد آن

... أَتَى لَا أَضِيْعُ عَمَلٍ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ ... (آل عمران ۱۹۵)

خداوند می‌فرماید که من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم چه زن یا مرد باشید همه از یکدیگرید.

وحدت فرماندهی

ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَ رَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ (زمر ۲۹)

و خدا مثلی زده است: مردی را که مملوک شریکانی است که درباره او پیوسته به مشاجره مشغولند، و مردی که تنها تسلیم بک نفر است. آیا این دو یکسانند؟

تعیین جانشین

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

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

اهمیت جانشین و دستورات او

فَرَجَعَ مُوسَى إِلَى قَوْمِهِ غَضْبَانَ أَسِفًا قَالَ يَا قَوْمِ أَلَمْ يَعِدْكُمْ رَبُّكُمْ وَعَدًّا حَسَبًا ... فَأَخْلَفْتُمْ

مَوْعِدِي (طه ۸۶)

حضرت موسی پس از شنیدن خبر انحراف قومش از جبریل، به سرعت و با ناراحتی به سوی بنی اسرائیل بازگشت و به ایشان فرمود: آیا پروردگارتان به شما وعده جزای نیک نداد ... پس چرا از وعده‌ای که با من داشتید تخلف کردید.

^۱ Jaques, Ellio, ۱۹۹۰, *Harvard Business Review*, Vol. ۶۸, P. ۱۲۷

جبران ضعف خود با بکار گیری مشاور و معاون

وَ يَصِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ (شعراء ۱۳)

موسی به خداوند گفت: سینه‌ام تنگ می‌گردد و زبانم باز نمی‌شود، پس هارون را با من بفرست.

استفاده از مشاورین امین

وَ قَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِهِ اسْتَخْلِصْنِي لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ

(یوسف ۵۴)

پادشاه گفت: یوسف را نزد من آورید تا او را مشاور مخصوص خود قرار دهم. پس هنگامی

که با او گفتگو نمود به او گفت: تو امروز نزد ما دارای منزلتی بزرگ و فردی امین هستی.

مشاوره با خبرگان

... وَ قَصَّ عَلَيْهِ الْقِصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ ... (قصص ۲۵)

موسی بعد از برخورد با شعیب پیغمبر سرگذشت خود را بازگو کرد تا از او راهنمایی بطلبد.

یعقوب گفت ترس.

انجام مأموریت با دستور مدیر ارشد

وَ تَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (۲۰) لَاَعَذْبَةَ الْغَدَاةِ شَدِيدًا

أَوْ لَاذْبَحْنَهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (نمل ۲۱)

سلیمان جوایای حال هدهد شد و گفت چرا هدهد حضور ندارد؟ اگر دلیلی موجه برای این

غیبتش نداشته باشد، او را کیفری سخت خواهم داد.

انجام کارها با اذن مدیر ارشد

تَنْزَلُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ فِيهَا يَأْتِيهِمْ ... (قدر ۴)

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

اجازه از ما فوق برای مرخصی و ...

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَ رَسُولِهِ وَ إِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلِيٍّ أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا

حَتَّىٰ يَسْتَأْذِنُوهُ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَ رَسُولِهِ فَإِذَا اسْتَأْذَنُوكَ

لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأَذْنُ لِمَنْ شِئْتَ مِنْهُمْ... (نور ۶۲)

مؤمنان واقعی کسانی هستند که هرگاه برای انجام کاری با پیامبر جمع می‌شوند یا مشورت می

دهند، بدون اجازه او نمی‌روند. ای پیامبر، پس اگر کسی از تو اجازه خواست که به کارهای

شخصی خود پردازد، به مصلحت عمل کن و هر که را خواستی اجازه بده.

واگذاری مسوولیت همراه با سلسله اختیارات

... إِذَا أَتَحْتَمُوهُمْ فَشُدُّوا الْوَتَاقَ فَإِمَّا مَثًّا بَعْدُ وَ إِمَّا فِدَاءً ... (محمد ۴)

پس از آن که در جنگ عده ای را اسیر گرفتید، تصمیم گیری با خودتان که یا آنها را با منت

آزاد کنید و یا فدیة بگیرید و آزاد کنید.

واگذاری مسوولیت همراه با امکانات مورد نیاز

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَ أُنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَ الْمِيزَانَ ... (حدید ۲۵)

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

تفویض تصمیم‌گیری به مدیران زیردست

فَأَلْمَدِبِّرَاتِ أَمْرًا (نازعات ۵)

تدبیر امور به دست خداوند است، ولی در اموری، خداوند آن را به فرشتگان تفویض می‌نماید.

تعریف حدود وظایف و اختیارات

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

با اهل قیامت، دو فرشته است که یکی آنان را به جلو سوق می‌دهد و دیگری گواه است.

اعلام شرح وظایف مدیران به آنها و به دیگران

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

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

جلوگیری از اختلاف و نابسامانی در سازمان

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

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

جلوگیری از تثبیت عادات بد سازمانی

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَيَّ شَاكِلَتِهِ ... (اسرا ۸۴)

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

عدم پیروی از روش مدیران سابق مگر با استدلال و تعقل

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

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

خطر چاپلوسی و تملق

... وَإِذَا جَاؤُكَ حَيَّوْكَ بِمَا لَمْ يُحَيِّكَ بِهِ اللَّهُ ... (مجادله ۸)

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

ضرورت پی‌گیری برای رسیدن به نتیجه

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

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

تقدم ضوابط بر روابط

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ... (نساء ۱۳۵)

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

۴. نظارت و کنترل

در مسیر نیل به هدف، همواره ممکن است موانع و محدودیتهایی بروز کنند و لذا برای حفظ عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف باید سازوکار اصلاح و کنترل تعبیه شود. کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد ولی ارتباط آن با برنامه ریزی بسیار مهم است.^۱

ضرورت کنترل و نظارت بر عملکرد زیردستان

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

خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می فرماید: و بدین سان شما را امتی میانه رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.

پاسخ گویی زیردست و مدیر نسبت به عملکرد خود

فَلَنَسْتَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْتَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ (اعراف ۶)

قطعاً هم از مردم و هم از پیامبران درباره آنچه انجام داده اند بازخواست خواهد شد.

ضرورت وجود گروهی برای نظارت بر امور

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ ... يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران ۱۰۴)

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

واگذاری مسؤلیت همراه با نظارت

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

سپس شما را در زمین جانشین قرار دادیم تا ببینیم شما چگونه عمل می کنید.

نظارت دقیق بر انجام مأموریت های مهم

... فَأَذْهَبْنَا بِآيَاتِنَا إِتَا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ (۱۵) فَأْتِيَا فِرْعَوْنَ ... (شعرا ۱۶)

خداوند فرمود: تو و هارون همراه با معجزات ما حرکت کنید و به سراغ فرعون بروید که ما با شما هستیم و به گفتگوهای شما شنونده و آگاهیم. پس آنها به سوی فرعون رفتند.

نظارت همه جانبه و دقیق

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (ق ۱۷)

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

توجه به کوچکترین کارها در ارزیابی و نظارت کامل

... إِنَّ تَكُ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ ... يَأْتِ بِهَا اللَّهُ (لقمان ۱۶)

لقمان در سفارش به پسرش در مورد حسابرسی و نظارت خدا بر اعمال انسان می گوید: اگر عمل تو همسنگک دانه خردلی هم باشد آن را به حساب می آورد.

نظارت و بازرسی از طریق بازدید حضوری

وَ تَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (نمل ۲۰)

سلیمان جویای حال هدهد شد و گفت چرا هدهد حضور ندارد؟

حضور و غیاب نیروها

وَ تَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (نمل ۲۰)

سلیمان جویای حال هدهد شد و گفت چرا هدهد حضور ندارد؟

ابتدا اعلام مجازات ها و سپس اجرای آنها

وَ مَا أَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ إِلَّا لَهَا مُنْذِرُونَ (شعرا ۲۰۸)

ما مردم هیچ منطقه ای را هلاک نکردیم مگر آن که قبل از عذاب، آنها را بیم دادیم.

^۱ Agrawal, R.D, ۱۹۸۲, **Organizaion And Managemen**, New Delhi, aa McGraw-Hill Publishing Co, P. ۷

ابتدا اعلام همگانی و سپس مواخذه

... فَمَنْ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَعَلُهُ عَذَابُ أَلِيمٍ (مائده ۹۴)

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

جریمه از راه‌های کنترل و پیشگیری از خطاهای بزرگ

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

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

ثبت سوء سابقه‌ی افراد

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

عده ای از منافقان نزد پیامبر می آمدند و می گفتند: به ما اجازه جنگ با مشرکان را بده. خداوند از طرف می فرماید: شما اهل جنگ و کارزار نیستید بلکه فقط شعار می دهید و هرگز به جنگ نخواهید رفت زیرا در جنگ تبوک به کمک سپاه اسلام نیامدید و در خانه هایتان ماندید.

برخورد قاطع در برابر افراد متخلف بدون عذر موجه

لَاَعْدَابَ لَهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَادِبْحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّ بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (نمل ۲۱)

اگر دلیلی موجه برای این غیبتش نداشته باشد، او را کیفری سخت خواهیم داد.

تنوع جریمه بر حسب توان خاطی

فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامًا شَهْرَيْنِ مُتَتَابِعَيْنِ... فَمَنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَإِطْعَامُ سِتِّينَ مِسْكِينًا... (مجادله ۴)

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

چشم پوشی از خطاهای کوچک کارمندان

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

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

کیفر سخت تر برای تخلف مدیران ارشد

إِذَا لَادَقْنَاكَ ضِعْفَ الْحَيَاةِ وَضِعْفَ الْمَمَاتِ ... (اسرا ۷۵)

خداوند متعال به رسولش می فرماید: اگر ما تو را در راحت استوار نمی کردیم و تو می لغزیدی، در دنیا و آخرت عذابی دوچندان در انتظارت بود.

بایکوت برخی افراد و گروه‌ها در شرایط خاص

وَاصْبِرْ عَلَيَّ مَا يَقُولُونَ وَاهْجُرْهُمْ ... (مزل ۱۰)

ای پیامبر! بر آنچه می گویند صبر کن و از ایشان کناره بگیر.

باقی گذاشتن راه جبران در مقام توبیح

ءَ أَشْفَقْتُمْ ... فَإِذَا لَمْ تَفْعَلُوا وَتَابَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَأَقْبِمُوا الصَّلَاةَ ... (مجادله ۱۳)

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

شبیه‌سازی طرح‌های بزرگ

قَالَ آلِهَاتُهَا يَا مُوسَىٰ (۱۹) فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى (۲۰)

خداوند گفت: موسی عصایت را بیانداز. پس انداخت و تبدیل به ماری شد که حرکت می کرد.

تمرکز بر اهداف

ما كَانَ لِنَبِيِّ أَنْ يُكُونَ لَهُ أُسْرِي حَتَّى يُثَخِّنَ فِي الْأَرْضِ ... (انفال ۶۷)

خداوند در جریان یکی از جنگ‌ها می‌فرماید: هیچ‌کس حق اسیر گرفتن ندارد مگر بعد از آن که در آن منطقه غلبه کامل پیدا کردید. (اسیر گرفتن، شما را از پیروزی دور نکند).

عدم تزلزل به خاطر انحراف برخی افراد

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

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

شفاف سازی روش مدیریت

قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِنْ أَتَيْتُ إِلَّا

مَا يُوحَى إِلَيَّ... (انعام ۵۰)

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

توجیه زبردستان نسبت به تصمیم‌گیری‌ها

... قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ... (بقره ۲۴۷)

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

شناساندن لغزشگاه‌ها به افراد زبردست

وَإِثْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَاسْتَلْحَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ

(اعراف ۱۷۵)

۵. هدایت و رهبری

اهمیت هدایت به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان او در هدایت نیروی انسانی می‌دانند. رهبری، هدایت افراد و فرایندها در جهت اهداف سازمانی است.^۱

عدم واگذاری مدیریت به افراد بی‌ایمان

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

نباید سرپرست مؤمنان از غیر خودشان باشد.

قدرت و بصیرت لازمه‌ی رهبری

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

از پیامبر پیشین، ابراهیم، یعقوب و اسحاق، یاد کن که دارای قدرت و بصیرت بودند.

ضرورت برتری علمی مدیران و رهبران

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

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

^۱ Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A., ۱۹۹۸, **Fundamentals of Management; essential concepts and applications**, New York, McGraw-Hill Inc., P. ۱۳۴

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

آگاهی از افکار و عقاید پیروان با زیردستان

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

هنگامی که عیسی احساس کرد که اطرافیان کفر می ورزند گفت چه کسانی مرا در راه خدا یاری خواهند کرد.

آگاهی مدیر از حوادث و قوانین گذشته

و يُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ (آل عمران ۴۸)

خداوند به حضرت عیسی کتابت و حکمت و تورات و انجیل را آموخت.

ضرورت ارایه الگوهای عینی

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

ای مؤمنان! ابراهیم برای شما الگویی نیکوست.

پیشگامی

إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ (احزاب ۵۶)

خدا و فرشتگانش بر پیامبر درود می فرستند، ای کسانی که ایمان آورده‌اید بر او درود بفرستد. (خداوند ابتدا خود پیشگام شده است سپس به دیگران امر فرموده است).

تقدم مصالح سازمان بر درخواست‌های فردی کارکنان

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَئِكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ فَإِذَا اسْتَأْذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأَذَنْ لِمَنْ شِئْتَ مِنْهُمْ... (نور ۶۲)

مؤمنان واقعی کسانی هستند که هرگاه برای انجام کاری با پیامبر جمع می شوند یا مشورت می دهند، بدون اجازه او نمی روند. ای پیامبر، پس اگر کسی از تو اجازه خواست که به کارهای شخصی خود پردازد، به مصلحت عمل کن و هر که را خواستی اجازه بده.

انتقاد شنوی و بیان پاسخ امیدوارکننده

قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِينَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَى رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوَّكُمْ (اعراف ۱۲۹)

قوم بنی اسرائیل به حضرت موسی گفتند هم قبل از آمدنت ما در سختی بودیم و هم اکنون که تو آمده ای باز هم در سختی هستیم. حضرت موسی خطاب به ایشان فرمود: امیدوارم خداوند دشمن شما را به زودی نابود کند.

پاسخ قاطع به ابهامات و سوالات

كَانُوا يَقُولُونَ أَ إِذَا مِثْنَا وَ كُنَّا تُرَابًا وَ عِظَامًا أَ إِنَّا لَمَبْعُوثُونَ (۴۷) أ وَ آبَاؤُنَا الْأَوَّلُونَ (۴۸)

قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ (۴۹) لَمَجْمُوعُونَ إِلَى مِيقَاتٍ يَوْمَ مَعْلُومٍ (واقعه ۵۰)

می گفتند: هنگامی که ما مردیم و خاک و استخوان شدیم، آیا برانگیخته خواهیم شد؟ یا نیاکان نخستین ما (برانگیخته خواهند شد)؟ بگو: اولین و آخرین، همگی گردآوری می شوند.

آغاز اصلاحات اثر بخش از خود و نزدیکان خود

إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِ مَاذَا تَعْبُدُونَ (صافات ۸۵)

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

تقدم شناخت عوامل داخلی شکست بر عوامل خارجی

وَلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ ... قُلْتُمْ أَئِنَّا لَمِنَ الْمُقْسِمِينَ ... (آل عمران ۱۶۵)

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

شناخت فرصت‌ها و تهدیدها

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

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

گرفتن عهد و پیمان قبل از واگذاری مسؤلیت

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

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

تشریح وضعیت بحران همراه با ارایه راه حل

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (یوسف ۴۷)

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

ضرورت حضور پررنگ مدیر در شرایط بحرانی

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

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

ضعف افراد ترسو و ناتوان در شرایط بحرانی

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

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

پیش بینی مشکلات و بررسی آن با مدیر ارشد

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

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

آمادگی برای مخالفت

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا مِنَ الْمُجْرِمِينَ (فرقان ۳۱)

این چنین است که برای هر یک از پیامبران دشمنانی از بدکاران مقرر داشتیم.

ضرورت استقامت همگانی (مدیر و زیردستان)

فَأَسْتَقِمُّ كَمَا أُمِرْتُ وَ مَنْ تَابَ مَعَكَ وَ لَا تَطَّعُوا ... (هود ۱۱۲)

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

آمادگی برای مقاومت در برابر مخالفت‌ها

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

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

۶. تصمیم‌گیری

یکی از وظایف مهم و سرنوشت ساز مدیریت، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن، راه و روش انجام فعالیت‌ها انتخاب می‌شود.^۱

توکل بر خدا در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری

فَاعْتَبُوا مِنْهُمْ وَاسْتَغْفِرُوا لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (آل عمران ۱۵۹)

خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله می‌فرماید که از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر سپس هنگامی که تصمیم گرفتی، به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.

توجه به توان اجرایی و پیامد تصمیم‌ها

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ عَمِهِمْ هَذَا وَ

إِنْ خِفْتُمْ عَيْلَةً فَسَوْفَ يُغْنِيكُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ... (توبه ۲۸)

ای مؤمنان! مشرکان پلید و ناپاکند، پس بعد از این نباید به مسجد الحرام وارد شوند و به خاطر قطع رابطه داد و ستد، از فقر و تنگدستی نترسید که خداوند از فضل خودش شما را بی‌نیاز خواهد کرد. (اعلام این حکم در سال نهم هجری و نه زودتر)

ضرورت توجه به نتایج تصمیم‌گیری در شرایط مشابه

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

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

استقلال رأی مدیر جهت جلوگیری از تشتت آراء

وَ اعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُمْ ... (حجرات ۷)

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

قاطعیت در تغییر قوانین

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ (بقره ۱۴۷)

خداوند پس از نزول آیه تغییر قبله به پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله می‌فرماید: حق آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است پس هرگز به خود تردید راه مده.

تغییر قوانین در شرایط مقتضی در عین قاطعیت

أَلَا نَحْفَ اللَّهُ عَنْكُمْ ... (انفال ۶۶)

اکنون خداوند در امر جهاد، به شما تخفیف داد.

اجتناب از اجابت درخواست‌های نا بجا، هر چند گروهی و مکرر

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

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

ضرورت متعدد بودن منابع اطلاعاتی منجر به تصمیم‌گیری

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات ۶)

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

^۱ Soner James A, ۱۹۸۳, **Managemen**, New Delhi, Prentice-Hall, P. ۱۵۹

عدم اعتماد به هر گزارش

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

ای پیامبر! منافقان پیش از این هم دنبال فتنه‌گری بودند و مسایل را واژگون جلوه می دادند.

اجتناب مدیر از زودباوری

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَي

مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات ۶)

ای کسانی که ایمان آورده اید اگر کسی برای شما خبری آورد تحقیق کنید و مبادا از روی بی اطلاعی تصمیم بگیرید و به قومی آسیب برسانید و سپس از کرده خود پشیمان شوید.

اجتناب از شایعات بی اساس در سازمان

لَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عِنْدَهُ مَسْئُولًا (اسرا ۳۶)

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

طبقه بندی اطلاعات

عَالِمُ الْغَيْبِ فَلَا يُظْهِرُ عَلَي غَيْبِهِ أَحَدًا (۲۶) إِلَّا مَنْ ارْتَضَى ... (جن ۲۷)

خداوند از تمام غیب آگاه است و این علم غیب را برای هیچ کسی آشکار نمی کند مگر آن کسی که خدا از او راضی است.

اطلاعات مهم در اختیار افراد گزینش شده

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

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

طبقه بندی اطلاعات و عدم اعلام عمومی تمام اطلاعات

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

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با مردم درباره حج سخن می گفت. کسی پرسید آیا حج همه ساله واجب است؟ پیامبر پاسخ نداد. او چند بار پرسید. رسول خدا فرمود: این همه اصرار برای چیست؟ اگر بگویم آری کار شما سخت می شود. یکی از عوامل هلاکت امت های گذشته سؤال های نابجا و عمل نکردن به آنها بوده است.

فهرست الفبایی موضوعات

			شماره صفحه در بخش اول	شماره صفحه در بخش دوم	
			(۳۰۰ نکته)	(دسته‌بندی موضوعی)	
					«الف»
			۴۹		آرامش
			۷۹	۱۳۶	آزمایش طرح‌ها
			۲۹	۱۳۹	آگاهی از گذشته
			۸۹		آگاهی از محیط
			۸۴	۱۳۹	آگاهی از نیروها
			۵۳	۱۴۲	آمادگی برای مخالفت‌ها
			۷۲	۱۲۰	آموزش کارکنان
			۹۹		ابزار اعمال قدرت
			۷۴		ابلاغ دستورات
			۹۶		ابلاغ کتبی
			۷۲	۱۳۰	اجازه از مافوق
			۴۹		اجراء مقررات و انعطاف در امور
			۹۴		احترام
			۶۱		احتمالات در برنامه‌ریزی
			۱۰۱	۱۳۹	ارائه الگو
			۵۶	۱۱۹	ارتقا از قاعده هرم
			۹۲	۱۱۶	ارتقاء بر اساس عملکرد
			۲۴	۱۱۶	ارتقاء پلکانی
			۲۵	۱۱۶	ارزش و تلاش
۹۷	ارزشیابی عملکرد				
۸۱	ارزیابی جمعی				
۲۸	ارزیابی عملکرد				
۳۵	ارزیابی عملکرد				
۱۳۴	ارزیابی کامل				
۱۲۹	اذن و اجازه				
	استحکام در برابر رقبا				
۱۴۴	استقلال رأی				
۱۴۲	استقامت همگانی				
	اصالت دینی و خانوادگی				
۱۴۰	اصلاح سازمان				
	اعتماد سازی				
	اعتدال				
	اقتدار مدیریت				
	امدادهای الهی				
۱۱۶	انتصاب				
۱۴۰	انتقاد شنوی				
	انجام اصلاح از بالاترین مقام				
۱۴۰	انجام اصلاحات از نزدیکان				
	انسجام رویه				
	انسجام سازمانی				
	انگیزش بوسیله احترام				
	انگیزش بوسیله پاداش				
۱۱۸	اهلیت و اولویت				
	اهلیت و صلاحیت				
	ایجاد انگیزه				

	۴۳	پایداری بر اهداف		۷۸	ایجاد رقابت
	۳۰	پشتیبانی و تجلیل از مدیران	۱۳۷	۲۸	ایمان
	۱۰۵	پشتیبانی و حمایت از مدیران		۵۴	ایمان به هدف
	۸۷	پیامد فرار از مسؤولیت			
۱۴۳	۶۹	پیامد تصمیم			«ب»
۱۴۳	۴۹	پیامدهای تصمیم	۱۳۴	۷۶	بازدید حضوری
	۹۳	پیامدهای تصمیم	۱۲۲	۸۷	بازسازی نیروها
	۹۱	پیش‌بینی تبلیغات مخالفان		۴۶	باور اهداف
۱۴۲	۸۰	پیش‌بینی مشکلات	۱۳۶	۱۰۴	بایکوت
۱۲۳	۵۴	پیشرفت اقتصادی		۸۴	برابری در برابر قانون
۱۳۹	۳۸	پیشگامی مدیر	۱۱۶	۵۵	برتری بر اساس لیاقت
۱۱۴	۳۰	پیگیری تا حصول نتیجه	۱۲۱	۲۴	برخورد با متخلفان
۱۳۲	۲۳	پیگیری کارها	۱۳۵	۸۹	برخورد قاطع با تخلف
۱۴۱	۳۰	پیمان از مدیران		۳۳	بررسی عوامل شکست
			۱۱۳	۴۶	برنامه‌ریزی
		« ت »	۱۱۲	۴۲	برنامه‌ریزی و اجرا
	۱۰۲	تبلیغات		۵۸	برنامه‌ریزی استراتژیک
	۴۷	تبیین تهدیدها		۷۵	بسیج منابع
	۹۸	تجلیل از پیشکسوتان		۸۳	بهره‌گیری از فرصت‌ها
	۵۱	تخصیص منابع	۱۲۱	۹۰	بیان دلیل توبیخ
	۱۰۰	تخصیص منابع	۱۱۹	۴۵	بیان ویژگی‌های خود
۱۲۸	۶۸	تخلف از فرمان جانشین			
	۷۱	تخریب شخصیت مدیران			«پ»
	۴۸	ترغیب کارکنان		۱۰۶	پاداش
۱۱۷	۵۷	ترفیح	۱۴۰	۹۸	پاسخ به پرسش‌ها
	۸۴	تشریح وظایف		۴۴	پاسخ گویی

۱۲۰	۵۹	توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان	۳۷	تشکیلات و سلسله مراتب
۱۲۴	۴۷	توزیع امکانات	۹۸	تشویق با ابزار مورد علاقه
۱۴۳	۳۴	توکل	۲۶	تشویق و تنبیه
			۱۳۱	تعریف وظایف و اختیارات
		«ث»	۷۴	تعهد و تخصص
۱۳۵	۵۲	ثبت سوء سابقه	۸۶	تغییر و تحول
			۱۳۰	تفویض اختیار
		«ج»	۱۱۷	تفویض مسؤولیت
	۶۳	جاذبه تخلفات	۱۳۰	تفویض تصمیم‌گیری
۱۳۶	۱۰۰	جبران اشتباه	۹۷	تفهیم سخنان
	۳۶	جبران خدمات	۵۶	تقسیم کار
۱۳۵	۹۹	جریمه	۳۳	تقویت روحیه
			۶۱	تکرار تخلفات
		«ح»	۴۲	تکریم ارباب رجوع
۱۲۳	۳۷	حذف دو چهرگان	۱۱۶	تلاش
۱۳۴	۷۶	حضور و غیاب	۱۳۸	تمرکز بر هدف
	۵۰	حفظ شخصیت مدیران	۱۳۱	تملق اطرافیان
	۹۶	حمایت از مدیران	۴۴	تمهید مقدمات
			۲۴	تناسب شغل و شاغل
		«خ»	۱۲۲	تنبیه، متناسب با تخلف
	۱۰۱	خطر جاسوسان	۱۲۲	تنبیه و عبرت
	۱۰۷	خطر حسادت	۱۳۵	تنوع جریمه
	۶۰	خلاقیت	۴۹	توان اجرایی
	۸۴	خوشرویی	۵۷	توانایی رشد
۱۱۸	۱۰۷	خوشنامی	۶۰	توجه به سابقه افراد
			۲۸	توجه به کارکنان

	۹۴	زمینه‌سازی برای دستورات			«د»
	۱۰۴	زندگی پاکیزه		۵۵	دانش استراتژیک
۱۴۵	۹۴	زودباوری و سطحی‌نگری	۱۲۵	۶۴	درستکاری
				۱۰۶	دردآشنایی
		«س»		۹۵	در دسترس بودن مدیر
	۷۸	سرعت انجام کار	۱۴۴	۶۹	درخواست‌های نابجا
۱۱۸	۴۲	سرعت عمل	۱۱۳	۶۷	دفع افسد به فاسد
	۳۹	سرپرستی		۶۶	دفع تهدیدها
۱۲۴	۶۲	سرمایه و نیروی انسانی		۵۷	دقت در رفتار
	۹۴	سطحی‌نگری		۹۲	دلسوز بودن
	۱۰۶	سعه صدر		۱۰۸	دلگرمی دادن به مدیر
۱۲۷	۳۷	سلسله مراتب		۷۴	دوری از اسراف
۱۱۹	۱۰۲	سنخیت با ماهیت کار		۳۸	دوری از تبعیض
	۲۹	سوء استفاده از مقام		۴۴	دوری از تکبر
	۷۹	سوء استفاده از موقعیت		۶۶	دوری از وعده دادن
		«ش»			«ر»
	۳۹	شایستگی و پاداش		۱۰۴	رابطه با خدا
۱۱۵	۴۷	شایسته‌سالاری		۷۷	رشوه و ارتشاء
۱۴۵	۶۴	شایعه		۸۲	رمز موفقیت
	۸۶	شرایط موفقیت سازمانی	۱۳۱	۲۶	رویه‌های سازمانی
	۷۰	شروع اصلاحات	۱۱۴	۶۰	ریسک‌پذیری
	۲۷	شفاف‌سازی			
	۵۷	شفاف‌سازی			«ز»
	۷۵	شفاف‌سازی انتظارات	۱۱۳	۹۰	زمان‌شناسی
	۴۰	شفاف‌سازی دستورات		۸۵	زمینه‌سازی

	۴۲	علم و حکمت	۱۳۸	۴۱	شفاف سازی روش مدیریت
	۱۰۶	عملکرد	۱۴۱	۲۹	شناخت تهدیدها
	۸۰	عملکرد خود	۱۴۰	۳۵	شناخت ضعفها
	۸۵	عملگرایی		۵۱	شنیدن سخنان دیگران
	۳۴	عوامل شکست سازمان		۷۶	شنیدن سخنان کارکنان
				۶۹	شیوه توبیخ
		«غ»			
	۸۱	غرور علمی			«ص»
				۵۳	صبر و استقامت
		«ف»		۹۱	صداقت
۱۱۳	۵۳	فازبندی		۵۱	صلابت
	۶۳	فرهنگ رحمت			
	۶۵	فرهنگ سازمانی			«ض»
	۷۵	فروتنی با زیردستان	۱۳۲	۳۹	ضابطه مداری
	۴۰	فساد اداری			
	۱۰۸	فن آوری و روشهای ابتکاری			«ط»
			۱۴۵	۴۱	طبقه‌بندی اطلاعات
		«ق»	۱۴۶	۱۰۳	طبقه‌بندی اطلاعات
۱۴۴	۲۵	قاطعیت		۷۰	طرح و برنامه
	۳۰	قانون و رهبری			
۱۳۷	۸۸	قدرت و بصیرت			«ع»
				۴۳	عبرت از گذشتگان
		«ک»	۱۲۵	۲۳	عدم انهدام منابع
	۴۵	کادر سازی		۳۴	عطوفت
۱۲۴	۶۶	کیفیت کار	۱۲۵	۵۲	عطوفت در روابط اقتصادی
۱۳۳	۲۵	کنترل و نظارت	۱۳۷	۲۷	علم و توانایی

۱۲۹	۷۹	مشاوره با افراد خبره	۱۲۴	۸۵	کیفیت مداری
۱۲۹	۳۴	مشورت			
	۸۰	معیار لیاقت			«گ»
	۱۰۶	معیارهای ارزیابی عملکرد		۵۵	گروه گرایبی
	۹۹	مقایسه و رقابت	۱۴۴	۵۰	گزارش گیری
۱۱۶	۲۳	ملاک ارتقاء	۱۴۵	۷۶	گزارش گیری
	۶۳	میانه روی در هزینه	۱۱۷	۴۶	گزینش
			۱۳۶	۹۷	گذشت از لغزش‌ها
		«ن»		۹۰	گذشته و آینده
	۳۲	ناامیدی رقباء			
	۶۸	نام‌گذاری پروژه‌ها			«ل»
	۱۰۵	نشاط در محیط کار		۶۵	لغزش مدیران عالی
	۸۸	نصیحت پذیری	۱۱۵	۲۳	لیاقت
۱۳۳	۳۱	نظارت			
۱۳۴	۷۶	نظارت و ارزیابی			«م»
۱۳۴	۹۵	نظارت همه جانبه	۱۲۹	۷۶	مأموریت کارکنان
	۸۶	نظرسنجی (بازخورد)		۴۳	مدیران فاسد
	۴۲	نظریه انگیزش		۷۳	مدیر و معاون
	۳۵	نظریه سیستمی		۴۸	مدیریت اقتضایی
	۶۲	نظریه سیستمی	۱۴۱	۳۴	مدیریت بحران
۱۲۷	۷۵	نظم		۵۸	مدیریت بحران
	۷۸	نفع مخاطبان		۸۲	مدیریت مذاکره
۱۱۳	۵۲	نگرش جامع		۶۸	مسئولیت خانوادگی
	۷۱	نماز در اداره	۱۳۰	۹۲	مسئولیت و اختیارات
	۶۷	نیاز سنجی		۸۹	مسئولیت و مواخذه
				۵۹	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی

«و»

	۵۷	وارستگی
۱۲۸	۷۰	وحدت مدیریت
۱۲۸	۱۰۲	وحدت و یکپارچگی
	۱۰۳	ویژگی‌های مدیران
	۵۹	ویژگی‌های مشاوران

«ی»

	۶۴	یادآوری اهداف
--	----	---------------