



مجموعه کتارهای آموزشی و فرهنگی

آیین مدیریت با موضوع «مدیریت اسلامی» - غیر حضوری

اساتید

دکتر لطف الله فروزند دهکردی

حجت الاسلام و المسلمین قوامی

گردآوری و تنظیم:

دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش

گروه نیازسنجی و ارزشیابی پودمان های آموزشی

زمان پخش: سال ۱۳۹۰

## فهرست ترتیب مطالب و زمان بخش

مقدمه	۱
گفتار اول: بررسی تطبیقی مدیریت غربی و مدیریت اسلامی (۱۳۹۰/۰۶/۱۳)	۲
گفتار دوم: بررسی تطبیقی مدیریت غربی و مدیریت اسلامی - (۱۳۹۰/۰۶/۱۵)	۷
گفتار سوم: بررسی تطبیقی مدیریت غربی و مدیریت اسلامی (۱۳۹۰/۰۶/۲۰)	۱۲
گفتار چهار: آشنایی با مدیریت اسلامی (۱۳۹۰/۰۶/۲۲)	۱۷
گفتار پنج: اهداف مدیریت (۱۳۹۰/۰۶/۲۷)	۲۲
گفتار شش: اهداف مدیریت (۱۳۹۰/۰۶/۲۹)	۲۷
گفتار هفت: اهداف مدیریت - (۱۳۹۰/۰۷/۰۳)	۳۲
گفتار هشت: عدالت و دیدگاه دانشمندان - (۱۳۹۰/۰۷/۰۵)	۳۷
گفتار نه - عدالت - (۱۳۹۰/۰۷/۱۰)	۴۲
گفتار ده - عدالت - (۱۳۹۰/۰۷/۱۲)	۴۸
گفتار یازده - عدالت در مدیریت (۱۳۹۰/۰۷/۱۷)	۵۳
گفتار دوازده - عدالت در مدیریت - (۱۳۹۰/۰۷/۱۹)	۵۸
گفتار سیزده - عدالت در مدیریت (۱۳۹۰/۰۷/۲۴)	۶۴
گفتار چهارده - عدالت در مدیریت (۱۳۹۰/۰۷/۲۶)	۶۹
گفتار پانزده - شیوه های مدیریتی امام خمینی (۱۳۹۰/۰۸/۰۱)	۷۵
گفتار شانزده - شیوه های مدیریتی امام خمینی (۱۳۹۰/۰۸/۰۳)	۸۱
گفتار هفده - ویژگی حکومت امام عصر (۱۳۹۰/۰۸/۰۸)	۸۶
گفتار هجده: مدیریت از منظر قانون اساسی (۱۳۹۰/۰۸/۱۰)	۹۱
گفتار نوزده: اصول مدیریتی از دیدگاه صاحبزبان (۱۳۹۰/۰۸/۱۵)	۹۵

- گفتار بیستم: اصول مدیریتی از دیدگاه صاحب نظران (۱۳۹۰/۰۸/۱۷) ..... ۱۰۰
- گفتار بیست و یک: برنامه ریزی مدیریت (۱۳۹۰/۰۸/۲۲) ..... ۱۰۶
- گفتار بیست و دو: برنامه ریزی مدیریت (۱۳۹۰/۰۸/۲۴) ..... ۱۱۱
- گفتار بیست و سه: مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۰/۰۸/۲۹) ..... ۱۱۶
- گفتار بیست و چهار: مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۰/۰۹/۰۱) ..... ۱۲۱
- گفتار بیست و پنج: مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۰/۰۹/۰۶) ..... ۱۲۶
- گفتار بیست و شش: مدیریت منابع مالی و پشتیبانی (۱۳۹۰/۰۹/۰۸) ..... ۱۳۱
- گفتار بیست و هفت: سازماندهی (۱۳۹۰/۰۹/۲۰) ..... ۱۳۵
- گفتار بیست و هشت: اصول حاکم بر سازماندهی (۱۳۹۰/۰۹/۲۲) ..... ۱۳۹
- گفتار بیست و نه: نیت و انگیزش (۱۳۹۰/۰۹/۲۷) ..... ۱۴۲
- گفتار سی: نیت و انگیزش (۱۳۹۰/۰۹/۲۹) ..... ۱۴۶
- گفتار سی و یک: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۰۴) ..... ۱۵۰
- گفتار سی و دو: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۰۶) ..... ۱۵۳
- گفتار سی و سه: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۱۱) ..... ۱۵۷
- گفتار سی و چهار: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۱۳) ..... ۱۶۱
- گفتار سی و پنج: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۱۸) ..... ۱۶۵
- گفتار سی و شش: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۲۰) ..... ۱۶۹
- گفتار سی و هفت: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۲۵) ..... ۱۷۲
- گفتار سی و هشت: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۲۷) ..... ۱۷۶
- گفتار سی و نه: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۰۲) ..... ۱۷۹
- گفتار چهل: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۰۴) ..... ۱۸۴

گفتار چهل و یک: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۰۹).....	۱۸۸
گفتار چهل و دو: رهبری در سازمان (۱۳۹۰/۱۱/۱۱).....	۱۹۲
گفتار چهل و سه: رهبری در سازمان (۱۳۹۰/۱۱/۱۶).....	۱۹۶
گفتار چهل و چهار: رهبری در سازمان (۱۳۹۰/۱۱/۱۸).....	۲۰۰
گفتار چهل و پنج: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۲۳).....	۲۰۴
گفتار چهل و شش: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۲۵).....	۲۰۸
گفتار چهل و هفت: کنترل و نظارت در مدیریت (۱۳۹۰/۱۱/۳۰).....	۲۱۳
گفتار چهل و هشت: کنترل و نظارت در سازمان (۱۳۹۰/۱۲/۰۲).....	۲۱۷
گفتار چهل و نه: نظارت (۱۳۹۰/۱۲/۰۷).....	۲۲۱
گفتار پنجاه: نظارت و کنترل در مدیریت (۱۳۹۰/۱۲/۰۹).....	۲۲۵
گفتار پنجاه و یک: نظارت و کنترل در مدیریت (۱۳۹۰/۱۲/۱۴).....	۲۲۹
گفتار پنجاه و دو: کنترل و نظارت در مدیریت (۱۳۹۰/۱۲/۱۶).....	۲۳۳
گفتار پنجاه و سه: نظارت و کنترل (۱۳۹۰/۱۲/۲۱).....	۲۳۷
گفتار پنجاه و چهار: نظارت و کنترل (۱۳۹۰/۱۲/۲۳).....	۲۴۱



## گفتار اول: بررسی تطبیقی مدیریت غربی و مدیریت اسلامی (۱۳۹۰/۰۶/۱۳)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت را از دیدگاه حضرت علی (ع) با قلم قاری ایشان در نامه یادگار ایشان در عهدنامه ماندگار ایشان به فرماندار مصر، مالک اشتر نخعی، که اگر می‌رفت و اجرا می‌کرد، ما یک تجربه عملی هم داشتیم. چون او به حق تنها استانداری بود که می‌توانست این نامه را به این خوبی پیاده بکند. و یک گنجینه‌ای برای ما به ارث بگذارد. از لحاظ نظری حضرت علی از لحاظ عملی هم او مطیع بود و دانا بود و توانا بود می‌توانست خوب اجرا بکند خوب به هر حال نشد. اما آنچه برای ما ماند این سند مهم عهدنامه است. که اکنون بهتر از مسلمانان و شیعیان قدرش را دانسته‌اند. ما به روح بلند مالک اشتر درود می‌فرستیم. من ابتدا برای عزیزان شنونده که احتمال می‌رود نوعاً مدیران عالی مقام اسلام باشند. یک روش بحث را عرض می‌کنم. ما ابتدا مدیریت را بر اساس یک فرمول ۲+۴ معرفی می‌کنیم. مدل مفهومی‌برایش تعریف می‌کنیم و بعد این نامه بلند را با یکدیگر به نظم می‌کشیم و بحث می‌کنیم. ممکن است سوال کنید این فرمول ۲+۴ چیست؟ این فرمول در حقیقت حالت استقراء دارد. و از مجموعه مباحث مدیریت در عرض ۲۰۰ سال در جهان معاصر در جهان غرب به وجود آمده آکادمیک شده مدرسه‌ای شده و همون تجربه‌های مدیریت که تا حالا بود و خیلی‌ها اجرا می‌کردند. پیامبران غیر پیامبران اجرا می‌کردند. مباحثی که این دویست سال همون تجارب به فرمول درآمد به قانون درآمد به اصول درآمد. ما این موارد را، حاصل این دویست سال را در ۴ محور خلاصه می‌کنیم. بعد توضیح خواهیم داد. ابتدا ما تعریفی از مدیریت داشته باشیم به عنوان یک آغاز راه. تعریف زیاد است. طبق معمول ما این تعریف را انتخاب می‌کنیم. فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و امکانی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و هدف حصول به اهداف سازمان یعنی یک مدیر توانایی بکارگیری داشته باشد. بتواند نیروهای انسانی را به کار گیرد. سرمایه‌های انسانی را به کار گیرد. کار هر کسی نیست نیروهای پرتوانی می‌خواهد پرتلاشی می‌خواهد که بتواند منابع انسانی را بکار گیرد. همه نیروهای انسانی را بکار گیرد برنامه ریزی کند سازمان دهد و هدایت کند و برساند این جمع را به یک اهداف بلندی که از قبل طراحی شده. بعضی‌ها گفته‌اند مدیریت یک فن اداره سازمان است. مهم این است که تعریف مدیریت همین است. ما البته می‌توانیم از

لحاظ اسلامی هم تعریف درست کنیم ولی خوب مدیریت دیگر غیر از این نیست. مدیریت اسلام به معنی این است که به کارگیری منابع اسلامی امکانات با تعالیم اسلام باشد. والا مدیریت همین تعریف را دارد. مدیریت برنامه ریزی سازماندهی رهبری است غیر از این که نیست. اسلام می تواند برای این برنامه ریزی، برای این سازماندهی برای این رهبری برای این بسیج منابع روش خاص خود را پیشنهاد بدهد. اسلام نمی تواند تعریف دیگری از مدیریت را ارائه بدهد در اون تعریف مدیر فاقد این وظایف باشد.

کارشناس (قوامی): مباحث علم مدیریت ۴ تا است: ۱- مدیریت منابع انسانی ۲- مدیریت وظایف مدیریت است. ۳- مدیریت رفتار سازمانی است. ۴- مدیریت فرهنگ سازمانی است. پس این ۴ محور، محورهای اساسی و مباحث علم مدیریت هستند. که این ۴ محور در ۲ حوزه و ۲ عرصه تجلی می کنند. که ما اسم این حوزه ها و عرصه ها را حوزه های کمی و کیفی نام می نهیم. که بعد به آن دو عرصه خواهیم پرداخت. اول می رویم سراغ همون مدیریت منابع انسانی. که ما در این روند بحث روی نامه مهم ۵۳ در این فرمول پیش خواهیم رفت. مدیریت منابع انسانی که اخیراً بهش می گویند مدیریت سرمایه انسانی: شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی است به منظور نیل به اهداف سازمان. در حقیقت وظایف این مدیریت منابع انسانی هم با سرفصل هایی که دارد اینهاست.

۱- فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی

۲- فرایند تجزیه و تحلیل شغل

۳- فرایند کارمندیابی

۴- فرایند انتخاب

۵- فرایند آموزش کارکنان

۶- فرایند ارزیابی عملکرد

۷- فرایند سیستم پاداش

۸- فرایند مدیریت حقوق و دستمزد

۹- انضباط و اصلاح رفتار مطلوب کارکنان. خوب این مدیریت منابع انسانی که اولین محور هست یا دومین محور. بین این مدیریت و محور بعدی، تقدم و تاخیر دارد. انشاء الله در نوبتی دیگر این فرمول را کامل می کنیم بعد بر اساسش نامه را تفسیر می کنیم و جلو می رویم.

در موضوع مدیریت باید چند محور اساسی را در نظر داشته باشید. یکی از این محورها مسئله باورها و اعتقاداتی که مدیر باید داشته باشد. اگر اعتقادات مدیر برگرفته از باورهای غیراسلامی باشد. نتیجه مدیریتش هم اسلامی نخواهد بود. محور دیگر توانمندیهای مدیر است. فردی که از توانمندی ها و استعدادها ی لازم برای مدیریت برخوردار نیست نمی تواند مدیر باشد. محور بعدی استفاده از ابزارها و روش هاست. یک مدیر باید این روش ها را به خوبی بشناسد. تا بتواند در عمل آنها را محقق کند.

کارشناس (فروزنده): اصولاً در بحث مدیریت ۳ محور و ۳ موضوع اساسی مطرح می شود. یک محور محور ارزشها، اعتقادات و باورهاست. از اینجایی که علم مدیریت در حوزه علوم انسانی تعریف می شود و زیر مجموعه علوم انسانی و علوم اجتماعی است با مسئله انسان و زندگی انسان سروکار دارد. لذا بحث ارزشها، باورها و اعتقادات بحث مهمی است که در بحث مدیریت تاثیر دارد. به نوعی فلسفه مدیریت گرفته شده از ارزشها و باورهاست. اهداف مدیریت و جهتگیریهای مدیریت افق دید مدیریت با هر نگاهی که ما نگاه بکنیم. برگرفته شده از ارزشها باورها و اعتقادات است. پس یک حوزه مدیریت مروری بر ارزشها، باورها و اعتقاداتی است مدیر یا مجموعه ای که در یک سازمان در یک جامعه مدیریت می کنند. محور دوم توانمندیهاست. اصولاً مدیریت یک بخشیش هنر است. بستگی به ویژگی های فرد دارد. استعدادهای ذاتی فرد را دارد. توانایی های فرد دارد. علاقه مندی فرد دارد. بر می گردد به ذوق و شخصیت فرد در بحث. مدیریت لذا حتماً کسی بخواهد مدیریت کند علم کافی نیست. باید یک مایه های مدیریت یک زمینه های مدیریتی را داشته باشد. و این بر می گردد به ویژگی های شخصیت فرد. مثلاً قدرت تصمیم گیری داشته باشد. قدرت مدیریت افراد یا افرادی را داشته باشد. قدرت ریسک و خلاقیت داشته باشد. ذهن خلاق و چالشی داشته باشد. نسبت به مسائل دید حل مشکل و مسئله داشته باشد. نگاه استفاده از فرصتها داشته باشد که خوب این هم یک بعدی از بحث مدیریت است. بعد سوم مدیریت بحث ابزارها و تکنیک هست. ابزارها و تکنیک ها بر اثر گذر زمان شکل می گیرند. در سیره افراد شکل می گیرند. تبدیل به مدل می شوند. آنچه که امروز ما در مباحث دانشگاهی علم مدیریت ما دانیم و کار می کنیم و آموزش می دهیم. در حقیقت این تکنیک هاست. مجموعه تجارب بشر است در دوران های مختلف به دست آورده آنها را تنظیم کرده است. اینها را منقح کرده. تبدیل به مدل کرده و در حقیقت قابل آموزش کرده. مثلاً برنامه ریزی. طبیعتاً برنامه ریزی یک



مدل است. یک ابتدایی دارد یک انتهایی دارد. یک تکنیک‌هایی را دارد. یا سازماندهی یا تصمیم‌گیری یا مدیریت استراتژیک یا تصمیم‌گیری کمی و ابزاری که آنجا وجود دارد. در حوزه ابزار تفاوتی بین مکاتب وجود ندارد. آنچه که در حقیقت تفاوت مکاتب را نشون می‌دهد نوع نگاه. باور و ارزشی است که بر مدیریت حاکم. نوع اهدافی است که مدیران دنبال می‌کنند. نوع انگیزه هاست. یعنی آنجایی که بحث انسان است. آنجایی که بحث انسان است و مسئله اعتقادات و باورهای انسان مطرح می‌شود. تفاوت مکاتب هم مطرح می‌شود. اما آنجایی که ابزار است بالاخره سازماندهی روش‌های سازماندهی. اسلامی و غیراسلامی ندارد. غربی و غیرغربی ندارد. یک تجربه بشر است که همه می‌توانند استفاده بکنند. مهم این است که اینها با چه جهتی می‌توانند استفاده بکنند. اگر با جهت الهی و خدایی استفاده بشود اسلامی است. اگر در جهت استعمار و در جهت به بند کشیدن انسان بکار برود دیدگاه الهادی و شیطانی است. باید بینیم که این ابزار چگونه استفاده می‌شود. ابزار به خودی خود ارزشی نیستند برمی‌گردد به نگاه و نوع استفاده ای که افراد می‌کنند.

برنامه آموزشی آیین مدیریت ویژه مدیران سراسر کشور.

کارشناس (فروزنده): اجمالاً چون مباحث ما بر می‌گردد به تطبیق نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی. یکی تفاوت اساسی و ریشه ای بین مکتب اسلام و مدیریت اسلامی با سایر مکاتب وجود دارد. که این محوری ترین تفاوت است. و در تمام بحث‌های مدیریت اسلامی خودش را نشان می‌دهد و آن هم باور به خداوند است. و بحث توحید است و بحث خداباوری است. در نگاه اسلامی جهان هستی جهانی هست که در حقیقت خالق هستی به وجود آورده و در حقیقت دنیا مقدمه آخرت است. چه از دارای بعد مادی و الهی است. و روحی است و بعد روحی بر بعد مادی می‌چربد. بعد مادی مرکبی است بر بعد روحی بشر. هدف اصلی رشد تعالی انسان و خداگونه شدن آن است. حاکم مطلق در جهان هستی خداوند است و خداوند است که در حقیقت تدبیر می‌کند و زمینه رشد و خلاقیت بشر را فراهم می‌کند. با همین نگاه هم انسان تعریف می‌شود. هدف انسان خلیفه الله شدن است. تشکیل مدینه فاضله ای است که رشد و تعالی در آن دنبال شود. و در مدیریت غرب دقیقاً عکس است. یعنی یک نگاهی که حاکم است نگاه الهادی است نگاه مادیست. در حقیقت آن چه که هدف اصلی است سود مطلق در

این دنیای خاکی است. قائل به دنیای آخرت نیستند. قائل به حاکمیت خداوند نیستند. و اینجا مهمترین تفاوت و مهمترین اختلاف مبانی هست که در همه ابعاد سایه خواهد افکند و نشان خواهد داد.

کارشناس (فروزنده): خوب وقتی که ما صحبت از مدیریت اسلامی می کنیم و به اصطلاح در بحث باورها و ارزشها وارد می شویم. باید ببینیم چه اصولی و مبانی حاکم است بر این اصول اسلامی. من با استفاده از فرمایشات شهید گرانقدر علامه مطهری محورهایی را که در حقیقت مبانی مدیریت اسلامی است و در حقیقت جهان بینی یک مدیر اسلامی را به یک سازمانی با رویکرد اسلامی و یک جامعه ای با رویکرد اسلامی را شکل می دهد عرض می کنم. اولین و مهمترین اصل، توحید است. ما جهان بینی توحیدی را مهمترین اصل حاکم می دانیم. بر اساس جهان بینی عالم هستی دارای خالق است مدیر است مدبر است. مدیریت مطلق از آن خداست. ما معتقدیم همه چیز از خداست. و خداوند بر همه چیز نگهبان است. یک مدیریت اسلامی در این حصن و در این حصار وارد می شود و در این چارچوب حرکت می کند که این باور را دارد و معتقد است کل جهان از خداوند است و اگر خدا نمی خواست جهانی به وجود نمی آمد. و خداوند حکیم و اهداف روشنی را به وجود آورده. دوم اینکه حق مداری در جهان است. جهان بر پایه حق و تقدیر الهی است که حق و حقیقت در جهان هستی حاکم خواهد شد. نکته دیگر هدفمند بودن آفرینش. این مسئله حق مداری هدف اصلی جامعه اسلامی را تشکیل می دهد و طبیعتاً کسی که سازمان بحث مدیریت را دارد. باید ببیند هدف الهی چیست؟ مسئله دیگر بحث حرکت صعودی جهان است. جهان به سمت رشد و تکامل حرکت می کند. به سمت قدرت مطلق و مطلوب و مطلق یعنی خداوند حرکت می کند. نکته دیگر نظام احسن. جهان خیر و شر است. ولی آنچه که حاکم است و نظام کامل است. نظام احول است. خداوند هستی را به فرموده قرآن احسن آفریده است.

## گفتار دوم: بررسی تطبیقی مدیریت غربی و مدیریت اسلامی – (۱۳۹۰/۰۶/۱۵)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس قوامی: هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در این نوبت خدمت شما مدیران و اداره کنندگان دستگاههای مختلف اجرایی کشور ادامه می‌دهیم آن فرمول‌های که مدیریت طراحی شده و آکادمی شده را در عرض ۲۰۰ سال گذشته یا بیشتر این مدیریت را سامان می‌دهد و سازمان می‌دهد. که ما گفتیم فرمولی که ما انتخاب کردیم که انشاء الله این فرمول را خوب فرا می‌گیریم به منزله قفسه ای است به منزله یک بسته ای است.

۲+۴ اسمش را گذاشتیم عمداً این فرمول تمام مباحث مدیریت را نظام می‌دهد و سازمان می‌دهد. گفتیم اولین محور از آن ۴ محور مدیریت منابع انسانی است. که در نوبت قبل معنی کردیم. محور دوم وظایف مدیریت است که موضوع محوریش غیر انسان است مراد از غیر انسان یعنی سازمان و برنامه. نه سازمان به معنای اصلیش انسان است نه برنامه. برخلاف آن مدیریت منابع انسانی که موضوعش انسان بود. مورد اهتمام هر مدیر باید باشد پس اصلی ترین محور در وظایف مدیر آن هم محورهایی که غیر انسان باشد اینهاست که معروف است: برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل و هماهنگی و رهبری.

معمولاً بحث مدیریت که می‌شود ما یاد این ۴ عنصر می‌افتیم لازم به ذکر است که علت تصمیم اینها به وظایف مدیریت این است که اینها اصلی ترین وظایف یک مدیر هستند. خوب این هم محور دوم پس محور اول شد مدیریت منابع انسانی. محور دوم شد وظایف مدیریت. محور سوم مدیریت رفتار سازمانی است هدایت و کنترل و تغییر رفتار کارکنان سازمان از طریق مطالعه منظم فرد و گروه و فرایند سازمانی و هدف اثربخشی سازمان و رشد فرد در سازمان. همانطور که از اسمش پیدا است رفتار کارکنان باید مدیریت بشود. رفتارهایی که گاهی بهنجار است گاهی نابهنجار است. در رفتار سازمانی شما می‌بینید که پرسنل یا نیروهای انسانی گاهی مواقع رفتارهای خاصی از خودشان بروز می‌دهند. گاهی منفی است گاهی مثبت است. ما باید ریشه رفتارها را شناسایی کنیم تا بتوانیم آن رفتارها را کنترل و مدیریت کنیم و سامان بدهیم رفتارهایی که فرد از خودش نشون می‌دهد گروه ها نشون می‌دهند. و مجموعه سازمان از خودش بروز می‌دهد. در مدیریت رفتار سازمانی که مدیر نقش روانشناس پیدا می‌کند. سرفصل‌هایی

دارد که عبارتند از: ۱- روش تشخیص رفتار که شما باید رفتار را تشریح کنید. ۲- علت یابی کنید ۳- ارائه راه حل بدهید. ببینید نقش شما نقش یک روانشناس است این رفتار چرا اینجوری است. این رفتار چگونه است طمرد است؟ تملق است؟ انزوا است؟ پرخاش است؟ بیحالی و تنبلی است؟ علتش چیست؟ راه حل اصلاحش چیست؟ این را بهش می‌گوییم روش تشخیص رفتار. دوم بحث‌هایی که در آنجا می‌شود. تشخیص رفتار فردی داریم. تشخیص رفتار گروهی و تشخیص رفتار سازمانی و اقدام باید بکنیم در تغییر رفتارها. این اصطلاح تشخیص که تکرار شد دانش و مهارت و شناسایی یک وضعیت واقعی را اصطلاحاً می‌گویند تشخیص. خوب همانطور که دقت کردید مدیر اینجا روانشناس شده لذا مدیران باید روانشناسی بخوانند روانشناسی بدانند تا بتوانند در این انسان پیچیده ورود کنند. نفوذ کنند. و از عمق رفتار او را اصلاح کنند.

کارشناس (قوامی): مدیر یک سازمان باید برای یک سازمان و کارکنانش اهداف مناسب و دقیقی مشخص کند و چگونگی انجام دادن کار را به آنها نشون بدهد. در رفتار سازمانی انگیزه لازم را برای پیشرفت به وجود بیاورد و ناهماهنگی بین کارمندان را حل و فصل کند. و افراد زیرمجموعه اش را به موقع تشویق کند. محور ۴ فرمول و شیوه بحثشون در مدیریت فرهنگ سازمانی. محور چهارم بعد از آن محورهای چهارگانه که اول مدیریت منابع انسانی بود. ۲- وظایف مدیر بود. ۳- مدیریت رفتار سازمانی بود ۴- محور چهارم که ما بر اساس اینها نامه ۵۳ بررسی می‌کنیم مدیریت فرهنگ سازمانی است آنچه که رفتار مطلوب و پسندیده می‌شود در هر سازمان متفاوت است. مدیریت رفتار سازمانی که محور سوم بود و ماهیتی روانشناختی داشت. اما مدیریت فرهنگ سازمانی که محور چهارم است ماهیتش جامع شناختی است اگر از ما سوال کنند بین مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی تفکیک قائل نمی‌شوند. در حالیکه ما می‌بینیم دو نقش متفاوت است. در یکی مدیر رفتار کارکنان را بررسی می‌کنند. چرا تک تک این رفتار را دارند. این گروهها این رفتار را دارند؟ اما در فرهنگ سازمانی ما سراغ کل سازمان و جوی که حاکم بر سازمان است فضایی که حاکم بر سازمان هستیم. مثلاً فرهنگ فرهنگ خدمت است. به عنوان مثال رفتار تا فردی است همه گیر نشده سوژه مدیریت رفتار سازمانی است. اما همین که فراگیر شد و همه به او ملتزم شدند می‌شود مدیریت فرهنگ سازمانی. تبدیل به یک فرهنگ می‌شود. مثل یک کمر بند که تا همه نیستند هنوز فرهنگ نیست این رفتار است.

بعضی ها نمی‌بندند بعضی ها می‌بندند دو نوع رفتار است. اما اگر همه ملتزم شدند ما می‌گوییم که این کار فرهنگ شده است. در سازمان ها هم همین طور است حالا اگر یک مدیر بخواهد خوب مدیریت کند. باید فرهنگ را مدیریت کند رفتار را مدیریت کند. منابع انسانی را مدیریت کند و وظایفش را هم به خوبی انجام بدهد. انشاء الله در نوبت بعد جمع‌بندی نسبت به این فرمول خواهیم داشت آرام آرام وارد عرصه نامه ۵۳ بر اساس این فرمول‌هایی که ریختیم خواهیم شدیم.

کارشناس (فروزنده): همانطور که در جلسات قبل گفتیم با توجه به نگاه توحید محوری که حاکم است و جامعه اسلامی و سازمان اسلامی. ما یک سری مبانی و مفروضاتی را مدیر بهش باور دارد و بر اساس این مبانی حرکت می‌کند. خوب اولیش همانجور که عرض کردیم توحید است. هدفمند بودن جهان آفرینش. نکته دیگر نظام احسن است. جهان هستی متشکل از خیر و شر است. اما آن چیزی که اصالت دارد **الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ**. تمام چیزها نیکو آفریده شده است. این باور مدیر است و هم به مدیر این پیام را می‌دهد که تو هم باید نیکو حرکت کنی. تو هم باید نگاه مدیریتت، هدف مدیریتت، انگیزه مدیریتت، خیر و نیکی و رحمت باشد. مسئله دیگر این که مدیر می‌تواند در محضر خدا در حقیقت خودش را طرف معامله با خدا می‌داند. مدیری که در یک سازمان کار می‌کند. مصداق آیه شریفه است که فرمود **هَلْ أَذِلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِّنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ. تَوْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ**. خودش را در حال تجارت می‌داند تجارتی را که با خداوند سبحان انجام می‌دهد. و این تجارت در حقیقت عقدی و پیمانی که یک فرد با خداوند کریم دارد و مجاهدت در راه خداوند است. و خداوند هم پاداش در حقیقت رضایت خودش و بهشت را به این فرد می‌دهد. لذا این فرد همه چیز را در محضر خدا می‌بیند و می‌داند همه چیز ثبت می‌شود. این یک حالت خودکنترلی در انسان ها ایجاد می‌کند چه در جایگاه مدیر باشند و هر کجای دیگری باشند. مسئله دیگر این که یک فرد خدا باور باورش در این است که تمام عالم هستی در خدمت او هستند برای تسبیح الهی. برای تحقق اهداف الهی و اگر در جهت توحید حرکت بکند در حقیقت جهت مثبت جریان آب و جریان هستی حرکت می‌کند. و اگر در جهت الهی حرکت نکند تمام عوامل ضد او هستند و در حقیقت مثل این است که خلاف موج آب حرکت می‌کنند. این به فرد اعتماد به نفس می‌دهد این به فرد روشن بینی می‌دهد. این به فرد خوش بینی می‌دهد. ما در بحث مدیریت، یکی از بحث‌های مهم مدیریت تصمیم گیری است.

تصمیم گیری یک بخشیش بر اساس اطلاعات است بخش اعظمش را واقعاً فرد نمی داند چه اتفاقی می افتد چون می خواهد نسبت به آینده تصمیم گیری بکند. همش حالت برآورد دارد. همش حالت ریسک دارد. اعتماد به نفس خیلی کمک می کند. خداوند سبحان این وعده را داده که اگر در مسیر او حرکت بکند هر مدیری. حتماً حق حاکم خواهد شد و همه هستی در خدمتش قرار خواهد گرفت. مسئله دیگری که وجود دارد در حقیقت این است که مدیر می داند در عین حال که همه تدبیرها و همه تقدیرها به دست حضرت حق می شود ولی مشیعت الهی این بود که انسان اختیار داشته باشد. و انسان نسبت به اعمال خودش و رفتار خودش باید جوابگو باشد. انسان دارای آزادی اندیشه و فکر برنامه ریزی است. مهمترین ابزاری که خداوند به انسان داده است رسول باطنی عقل است. که عقل مهمترین عنصری است در مدیریت است. مسئله دیگر جایگاه برتر انسان است در عالم هستی. خداوند همه چیز را برای انسان خلق کرده و انسان را برای رشد تعالی ابعاد وجودی انسان بسیار ابعاد وجودی اساسی است و انسان وجود حقیقی جاودانه ای است که با این نگاه حرکت می کند و باور دارد که در عالم خاکی و دنیای فعلی باید کار کند. الدنیا مزرعه الآخرت. و تمام حاصل و پاداشش را در آخرت خواهد گرفت. این فرد یک نگاه استراتژیک به مسائل خواهد داشت. نگاه بلندمدت به مسائل خواهد داشت و در این مسیر حرکت خواهد کرد. اجمالاً آن چه که مهم هست در مدیریت نوع شناختی که انسان از جهان هستی از خودش و اهدافش دارد. مدیریت در حقیقت یک ابزاری است یک روشی است که انسان بتواند به اهدافش برسد.

کارشناس (فروزنده): اصولاً در مدیریت اسلامی با این بحثی که عرض کردیم انسان دارای جایگاه و کرامت خاصی است. بر اساس آیات قرآن کریم کرامت انسان در چند محور مورد توجه قرار گرفته. اولاً انسان خلیفه الهی از طرف خداوند معرفی شده واذ قال ربك للملائكة اني جاعل فی الارض الخلیفه. انسان این استعداد را دارد این زمینه را دارد که خداگونه بشود. برای خداگونه شدن مقدمه اش اصلاح است تزکیه است. خود را آماده کردن است. به نوعی بشر باید به آن سمتی رود که تمام ویژگی های الهی را در خودش تقویت کند. مسئله دیگر کرامت انسان هاست. در آیه ۷۰ سوره اسراء خداوند فرمود: **وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْأَنْفِ وَالْأُذُنِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً** آدمی را تکریم کردیم. برتری دادیم به آنها ارزش دادیم انسان موجودی است

که در جهت ارزشهای الهی حرکت کند و این باعث می شود که دید افراد دید عمیق تری شود. مسئله فطرت انسان. فطرت پاک انسان. که به سمت حق است. و فقط مخصوص انسان هاست. و انسانها هستند که این استعدادها را دارند که در جهت خدایی شدن حرکت می کنند. لذا اگر بخواهیم این بحث را خلاصه کنیم بر اساس مبانی اسلامی انسان دو وظیفه اساسی دارد: یکی خلیفه الهی شدن. الهی شدن و دوم رشد جامعه. یعنی مدینه فاضله بر اساس احکام الهی. خداوند بر اساس این نظام خلقتی که ایجاد کرده است. و اهدافی که ایجاد کرده انسان ها دارای هدف روشن هستند. خداوند در حقیقت حاکمیتی را ایجاد کرده و باید ها و نبایدها ارزشهایی را در جامعه ایجاد کرده است که ما در مدیریت اسلامی در چارچوب این ارزشهاست و در چارچوب این بایدها و نبایدها و ضرورتهای حاکم بر این بایدها و نبایدها هست چیست؟ که انشاءالله در جلسات بعد به اینها خواهیم پرداخت.

## گفتار سوم: بررسی تطبیقی مدیریت غربی و مدیریت اسلامی (۱۳۹۰/۰۶/۲۰)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): نامه ۵۳ را بحث می کنیم این سند همیشگی و همه گیر امیرالمومنان (ع) یک سند مدیریتی جامع و کامل برای این که خوب بفهمیم گفتیم بر اساس فرمول مدیریتی با او مواجه خواهیم شد. که ۲+۴ را پیشنهاد می کنیم. مرادمان از ۴ چهار محور بود وظایف مدیریت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی. و اما علاوه بر این ۴ محور ما دارای دو حوزه هم هستیم. که من این دو حوزه را هم معرفی می کنم. و بعد تفاوتش را با آن ۴ محور و ارتباطش را با آن ۴ محور خدمتتان عرضه می داریم. این دو حوزه ها محل اعمال آن ۴ محور هستند. یعنی آن چهار محور شمرده شده و گفته شده که تمام هستی مدیریت، مدیریت تولید شده آکادمیک در آن ۴ محور است که باید در این عرصه ها باید پیاده شود. اولی را ما اسمش را می گذاریم حوزه های کیفی یا عرصه های کیفی. که این بر اساس محتواسست. شما می توانید اسمش را بگذارید حوزه های عام. اصلاً مدیریت استراتژیک، مدیریت بحران، مدیریت تحول، مدیریت زمان. اما حوزه های کمی یا عرصه های کمی: که بر اساس یک سری تخصص ها شکل می گیرند عبارتند از: مدیریت اقتصادی، مدیریت فرهنگی، مدیریت آموزشی، سیاسی، مدیریت نظامی و از این قبیل. تفاوتش در چیست؟ ببینید در هر دو فهرست چه کمی چه کیفی ما شاهد مدیریت های مضاف هستیم. آنجا می گفتیم مدیریت استراتژیک، مدیریت بحران. اینجا می گوئیم مدیریت اقتصادی، فرهنگی و شبیه آن. تفاوتش در این است که آن کیفی ها مدیریت های مضافی هستند که از شنیدن نام آنها واحد و چارچوب خاصی به ذهن ما تبادر نمی کنند. و خلاف حوزه های کمی که تبادر می کند واحد خاص. ببینید شما وقتی می گوئید مدیریتی اقتصادی چه واحدی در ذهنتان تبادر می کند. بازار، تجارتخانه، بنگاه اقتصادی. وقتی می گوئید مدیریت آموزشی. چه واحدی در ذهن شما می آید؟ یک مدرسه یک حوزه. وقتی می گوئید مدیریت نظامی چه واحدی در ذهن شما می آید؟ پادگان. می گوئید مدیریت سیاسی: حزب، یک وزارتخانه. می گوئید مدیریت فرهنگی: یک مسجد، یک فرهنگسرا. به محض شنیدن این عناوین این مدیریت های مضاف واحدی به



ذهن می آید. اما قبلاً این طور نبود. وقتی می گوئید مدیریت بحران، استراتژیک، مدیریت تحول هیچ واحد خاصی به ذهنتان نمی آید چون تحول مخصوص یک واحد نیست همه واحدها اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، صنعتی، نظامی باید در آنها مدیریت تحول داشته باشیم باید مدیریت بحران داشته باشیم مدیریت استراتژیک داشته باشیم. البته این مثال ها فقط مثال است والا شما می توانید ادامه بدهید مثلاً در مدیریت حوزه های کیفی شما می توانید مدیریت توسعه را هم بگوئید مدیریت کیفیت را هم بگوئید. خیلی مثال دارد. شاید خیلی آرام آرام دارد غیر قابل شمارش می شود. با این افزایشی که دارد پیدا می شود. همچنین حوزه های کمی هم زیاد هستند. حوزه های کمی که ما چند تا را اسم بردیم: مدیریت اقتصادی، فرهنگی، آموزشی، سیاسی، نظامی را گفتیم ولی باز هم ادامه دارد فراوان است مدیریت صنعتی را هم باید اسم برد. در این وادی مثلاً مدیریت علم، مدیریت علمی اینها فراوان است. پس ما وارد دو حوزه شدیم دو عرصه شدیم. یکی را گذاشتیم نامش را عرصه های کیفی که مرادمان آن مدیریت های واحد ناپذیر است اصطلاحاً بلکه به همه واحدها تطبیق دارد مثلاً کمی یعنی آنهایی که واحدپذیرند و مخصوص واحدهای خاصی است. مثل مدیریت سیاسی که در یک حزب که شما آن را خواهید دید. مدیریت صنعتی که در یک کارخانه خواهید دید. این حوزه ها دو تا است. آن محورها ۴ تا بود. که شد فرمول ۲+۴. مجموع مباحث مدیریت در این فرمول ۲+۴ می گنجد. چند نوبت را به این پرداختید انشاء الله یک جمع بندی دیگر هم خواهیم داشت و بعد با احاطه ای که شما پیدا می کنید در این فرمول ما خواهیم گفت که کل نامه ۵۳ را با این نظم و آهنگ شروع و ختم می کنیم.

کارشناس (فروزنده): اصولاً نظام ارزشی در حقیقت تعیین کننده نوع رفتار اجتماعی هر فرد است. از دیدگاه دانشمندان مختلف امروز بحث ارزشها در بحث های مدیریتی مطرح است. همه مکاتب معتقدند که انسان بر اساس ارزش ها و نوع نگاهی که به سازمان دارد حرکت بکند. افرادی مثل دو کیچ معتقد است ارزشها منشاء انواع رفتارهای اجتماعی هستند. شوناتس معتقد است که ارزش ها همان تصورات هدفدار انسان است. و راهنمای زندگی او هستند. آگک بورن معتقد است ارزش های اجتماعی را واقعه یا امری می داند که مورد اعتنای جامعه است و بالاخره مجموعاً معتقدند که ارزش های اجتماعی عامل انگیزش گرایش های اجتماعی و حرکت افراد هست که ادراکات، روابط و رفتارها را شکل می دهد.

حضرت آیت الله مصباح معتقدند: در حقیقت در تبیین نحوه شکل گیری بروز رفتار انسان به سه مرحله پیاپی اشاره می کنند. مرحله اول مرحله بینش است. مرحله دوم گرایش متناسب با بینش است. و مرحله سوم مرحله عمل است. اصولاً دسته بندی که شده انواع ارزش ها عبارتند از ارزش های استراتژیک و مهم و راهبردی مثل ارزش های سیاسی، مذهبی، اخلاقی، ارزش های حد میانه ای مثل ارزش های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی. ارزش های قومی، نژادی، جزئی و گروهی. و بالاخره ارزش هایی که در حد پایین هستند بحث های عرفی و محیطی. اهمیت نسبی ارزشها از پایین به بالا به تدریج افزایش پیدا می کند. اوج ارزش ها ارزشهای الهی است. لذا در هر جامعه ای ارزش های اخلاقی موضوع رفتار انسان ها است که در حقیقت مبدأ یا نتیجه یک فعل اختیاری است. این نظام ارزشی چه ویژگی هایی دارد؟ خوب هر مکتبی متناسب با مبانی فلسفی خودش یک نظام ارزشی را تعریف می کند. نظام ارزشی که ما در مدیریت اسلامی داریم چیست؟ در این جا با توجه به نظرات علمای اسلام برخی از ویژگی های نظام ارزشی را عرض می کنیم. اولین نظر، نظر حضرت آیت الله مصباح است که در این زمینه خیلی قوی و محکم کار کرده است. ایشان می فرمایند نظام ارزشی اسلامی دارای چنین ویژگی است. در حقیقت انسان در هر حرکت و مسیری که در زندگی قرار دارد باورهاش تاثیر دارد و بر اساس آن باورها در حقیقت رفتارش شکل می گیرد. در حوزه مدیریت برنامه ریزی هدفگذاری تصمیم گیری ارتباطات نوع رهبری همه اینها تابع ارزشهاست. دومین ویژگی که ایشان می فرمایند. انسجام درونی است. می فرمایند نظام ارزش اسلامی یک نظام سیستماتیک است. که اجزای مختلف آن با همدیگر در تعامل هستند. در نظام ارزشی اسلامی همه چیز در دایره مجموعه ارزش ها که خداوند تعیین کرده تعریف می شود. و این درخت تنومند هدف اصلیش در حقیقت قرب خداوند است. فرد بر اساس باورها و معرفتی که کسب می کند. در ابعاد مختلف زندگی باید ها و نبایدها را رعایت بکند تا به آن قرب الهی برسد. سومین ویژگی ها که ایشان می فرمایند قابلیت تدوین عقلایی ارزش هاست. ایشان معتقدند در نظام ارزشی مصالح ارزشی انسان در حقیقت براساس نوع نگاه و دیدگاه فرد انتخاب می شود. در حقیقت تمام ارزش هایی که وجود دراد قابل تبیین عقلایی است. و انسان بر اساس عقل و منطق است که حرکت می کند. بر اساس عقل و منطق است که دین را می پذیرد. براساس عقل و منطق است که در مقابل خداوند کریم مطلق سر تعظیم فرود می آورد. و در مقابل خداوند کریم است که تواضع می کند. لذا

می توان در دین نیازها اراده و ارزشها رفتار و اهداف یک رابطه منطقی و عقلایی را برقرار کرد. در نظام ارزشی اسلام ما می توانیم این مفاهیم را کاملاً تبیین عقلایی و منطقی کنیم. ویژگی دیگری که حضرت آیت الله مصباح می فرمایند. تبیین لذتها و سود نامحدود. آنچه که در نظام ارزشی وجود دارد در حقیقت نگاه الهی است. و لذتهایی که لذتهای الهی است. لذتهایی که در حقیقت انسان را به جاودانگی می رساند. انسان را به سعادت دنیا و آخرت می رساند. در نظام ارزشی اسلام همه لذتها معتبر هستند. لذتهای دنیایی در چارچوب احکام الهی تعریف می شوند و مشهور می شوند و مقدمه رشد فرد را فراهم می کنند. ولی لذتها مراتبی دارد بالاترین لذت، لذت قرب است. لذتی که امام حسین و مجاهدان راه خدا با تمام وجود آن را درک کردند و حرکت کردند. مسئله دیگری که در اسلام مهم است. سود و منفعت نامحدود است که همان رسیدن به جایگاه الهی است. البته سود و منفعت مادی در چارچوب احکام اسلامی هم تبیین شده روشن شده بسیاری از احکام الهی برای اداره زندگی است. در بحث کسب و کار در بحث تجارت در بحث مدیریت و همه تشویق به کار و تلاش شدند. تشویق به جمعآوری مال شدند. ثروت شدند اما در چارچوب احکام شرعی. بالاخره در نظام ارزشی اسلام آنچه که مهم است رشد و تعالی انسان است.

کارشناس (فروزنده): علمای دیگری هم در بحث نظام ارزشی است صحبت کردند که گفتند نظام ارزشی مدیریت در حقیقت مبنایی است برای تدوین استراتژی. نظام ارزشی دربرگیرنده یک سری قوانین و مقررات و بایدهاست که رفتارها را شکل می دهد. نظام ارزشی در حقیقت زمینه انتخاب فرد را فراهم می کند. نظام ارزشی منبعث از جهات مختلف عدالت را ترویج می کند. توقعات و انتظارات را متعادل می کند. روابط بین انسانها را بر اساس عدالت و اخلاق شکل می دهد. نظام ارزشی زمینه مشورت، اعتماد متقابل و تیم سازی را در سیستم فراهم می کند. به هر حال مجموعه نظام ارزشی باعث می شود که یک سری بایدها و نبایدها در سازمان حاکم شود. آن بایدها و نبایدها افراد را به هم نزدیک می کند. زمینه انسجام را در سیستم فراهم می کند. زمینه کار تیمی را در سیستم فراهم می کند. امروز مهمترین کار در سازمان همدلی است. کار تیمی است. اعتماد متقابل بدون یک نظام ارزشی الهی امکان پذیر نیست. خوب این نظام ارزشی که در اسلام ما تعریف کردیم تفاوتهایی در غرب دارد. در غرب

هدف رسیدن به منفعت و سود فردی و سازمانی است. در حالی که در مدیریت اسلامی قرب الهی است. این مفهومی نیست که هدف فردی و سازمانی دنبال نشود. بلکه هدف فردی و سازمانی در چارچوب اصول اسلامی به صورت مشروط تامین می شود. ولی انسان محدود به مادیات نمی شود. و جهت الهی و جهت قرب را دنبال می کند. مدیر اسلامی بر اساس نظام ارزشی به شغل به عنوان یک تفریح یک وظیفه و یک مسئولیت نگاه می کند. نه فرصتی برای سوء استفاده خودش و اعوان و انصارش. در نظام ارزشی اسلامی سود هدف اول نیست. به قدر کفایت به قدر عدالت در حقیقت مبنا است. آن چه که هست رشد و بالندگی انسان است. در نظام ارزشی چون هدف کمال انسان و رشد انسان است. تمام برنامه ها با این جهت گیری است که هدف وسیله را توجیه نمی کند. کرامت انسان، اخلاق انسان و ارزشهای انسان و جایگاه انسانها مورد توجه قرار می گیرد. در نظام غرب رقابت آزاد اصل است. در حالی که در نظام اسلامی بحث عدالت اصل است. و آن چه که مهم است تلاش ها و کوشش ها باید در جهت عدالت و رشد و بالندگی انسان ها باشد. ما معتقدیم که در حقیقت مدیریت ارزشی اسلام امروز یکی از گم شده های در حقیقت نظام مدیریت است که باید به طور جدی دنبال شود.

عدالت، شرح صدر، مردم داری، برنامه ریزی، نظارت و کنترل. شاخصهای مدیریت اسلامی. آیین مدیریت .  
برنامه آموزشی آیین مدیریت.

## گفتار چهار: آشنایی با مدیریت اسلامی (۱۳۹۰/۰۶/۲۲)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): گفتیم موضوعات مدیریت را سازمان بدهیم بر اساس این فرمول بر اساس مدل مفهومی ۴+۲ می‌گوییم. ۴ محور + ۲ حوزه یا عرصه. آن چهار محور را گفتیم ۱- وظایف مدیریت ۲- مدیریت منابع انسانی ۳- مدیریت رفتار سازمانی ۴- مدیریت فرهنگ سازمانی. و آن دو عرصه را هم گفتیم کمی کیفی. حالا ما بر اساس آن محور اول که وظایف مدیریت هست وارد می‌شویم. نگوید که این همون مباحث مدیریت غربی شد. این طور نیست. اولاً خود آنها تمام آنها مباحث مدیریت را در این فرمول ۴+۲ خلاصه نکردند ما طی یک استقراء و استقساء. و یک گشت منطقی در همه مباحث در نظام در آوردیم. که براساس این می‌شود فقه اداره را می‌شود داشت بر اساس این می‌شود داشت فلسفه مدیریت را داشت. احادیث و روایات را بر همین اساس دنبال کرد. ما از محور اول شروع می‌کنیم. وظایف مدیریت که چهار تا بود. عبارت بود از سازماندهی برنامه ریزی نظارت و هدایت. خوب ما این طور با نامه مواجه می‌شویم تمام فرازهای عهدنامه را در خصوص سازماندهی برنامه ریزی یا آن دو محور دیگر است. همه را جمع می‌کنیم و با این کلید واژه که امیرالمومنین (ع) در این نامه ماندگار با عنوان سازماندهی منطبق می‌شود این را آوردیم بیرون و کنار هم می‌چینیم لذا شما می‌بینید که آنچه از سازماندهی گفتند ممکن بخشیش مال اواخر نامه باشد بخشیش مال اوایل باشد و بخشیش مال اواسط باشد. خوب ولی چیزی دیگر در نامه نمی‌ماند اگر از سازماندهی گفته باشد و ما او را نیاورده باشیم بعد که سازماندهی تمام شد می‌رویم سراغ برنامه ریزی. همه مطالبی که آن حضرت در خصوص برنامه ریزی فرمودند را هم بیرون می‌آوریم بعد نظارت. وقتی که نظارت مدیر تمام شد می‌رویم سراغ مدیریت منابع انسانی. تمام گفته ها و نکته ها و فرامین حضرت که با مدیریت منابع انسانی می‌خورد آنها را هم می‌آوریم سازمان می‌دهیم با فرایند خودش البته در هر مطلعی که وارد می‌شویم درباره مباحث مدیران که بحث می‌کنیم تعاریف مدیریت جدید را هم عرضه می‌کنیم. در پایان مدیران عزیز هم

شاهد خواهند بود که تمام مباحث مدیریت را دوره کردند و نامه را هم یک دور کامل مرور کردند و این نامه بر اساس واژگان کلیدی مدیریت فهم شده و مورد بررسی قرار گرفته.

کارشناس (قوامی): حالا از سازماندهی شروع می کنیم که اولین وظیفه مدیر است. از آن چهار وظیفه اصلی. سازماندهی را این طور تعریف می کنند که فرایند تعیین موارد استفاده از همه منابع موجود به طور منظم است. از این تعاریف فراوان است ما تعریف برگزیده را انتخاب می کنیم سازماندهی شد فرایند مراحل به همه پیوسته هدفمند. وقتی می گوئیم سازماندهی یکی فرایند است که در حقیقت تعیین می کند که چگونه از همه موارد و منابع موجود ما استفاده بکنیم به شکلی منظم. در سازمان ما منابع انسانی است و منابع امکانی هم موجود است طی یک فرایندی نوع استفاده بهینه از همه امکانات. البته خود سازمان هم تعریفی دارد. که می گوید سازمان عبارت از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. پس سازمان می تواند دو نفر باشد دو نفر همسفر. می تواند ۳ نفر باشد در یک مغازه. یک گروه هم بحث. یک سازمان با می تواند دارای هزار یا هزاران نیرو باشد مثل سازمان ملل. مهم این است که اینها با هم متشکلند تعریف شده است پیوسته هستند. ساختار پیدا کردند. هدفمند هم هستند به سمت هدفی حرکت می کنند. مثل سازمانی که در پرندگان یا جنبندها می بینید. حرکت هماهنگی به یک سمتی دارند. وقتی که مدیران منابع مادی را با تلاش افراد به منظور رسیدن به هدفها ترکیب می کنند این عمل سازماندهی است. سازماندهی در حقیقت یعنی ایجاد سازمان در خصوص یک سری انسان ها و امکانات که موجود است ترکیبشون کنیم منظمشون کنیم تیمشون کنیم و به سمت یک هدف سوق بدهیم. این اصطلاحاً سازمان یا سازماندهی است. حالا بر اساس این وارد نامه می شویم. اولین فرازی که در عهدنامه مالک اشتر با سازمان یا سازماندهی منطبق می شود فراز ۴۱ است. چون وقت ما در این برنامه به پایان رسیده این فراز را در نوبت بعد بررسی می کنیم که با این عبارت شروع می شود که: **وَأَعْلَمُ أَنَّ الرِّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ**. ای مالک بدان که برای رعیت و مردم طبقات و سلسله و لایحه های گوناگونی است. برای این که به این بحث خوب پردازیم به نوبت بعد احواله می دهیم. پس روش به این شکل شد که ما عنوان سازماندهی را از وظایف چهارگانه گرفتیم وظایف چهارگانه که تمام شد و همه مطالب استخراج شد نوبت به مدیریت منابع بعد مدیریت رفتار و مدیریت فرهنگ خواهد رسید.

عدالت، شرح صدر، مردم داری، برنامه ریزی، نظارت و کنترل، هدایت رهبری.

شاخص های مدیریت اسلامی در برنامه آیین مدیریت.

کارشناس (فروزنده): همه می دانیم که یکی از حوزه های مهم مدیریت بحث برنامه ریزی است. اصولاً در هر سازمانی وقتی حرفی از مدیریت زده می شود یعنی برنامه ریزی. برنامه ریزی یکی از وظایف و اصول مهم مدیریت است. اصلاً اگر برنامه ریزی وجود نداشته باشد مدیریت وجود ندارد. در حوزه برنامه ریزی چگونه ارزش ها و باورها تاثیر دارند. ما به برنامه ریزی چه می گوئیم؟ برنامه ریزی یک فعالیت ذهنی است که بر اساس آن اهداف تعیین می شوند. اهداف رتبه بندی می شوند. روش های اجرای در حقیقت تحقق اهداف دنبال می شود. آیا این عمل می شود؟ نه خیر ما این را در ذهن پرورش می دهیم مشورت می کنیم روی کاغذ می آوریم تبدیل به یک طرح می کنیم و دنبال می کنیم. وقتی شما حرفی از ذهن زدید یعنی ارزش ها تاثیر دارند. در ذهن شما ارزش های شما باورهای شما تصمیم شما اثر می گذارد. عقلانیت شما تاثیر می گذارد. میزان آگاهی شما تاثیر می گذارد. لذا وقتی که اهداف را مشخص روشن می کنیم. اهداف بار ارزشی دارد و بستگی دارد به این که نظام ارزشی شما چه باشد؟ چه فکر می کنید؟ چه باوری دارید؟ آیا هدفتان در سازمان رسیدن به سود مطلق فردی است؟ آیا رسیدن به سود گروهی است؟ آیا این که بر دشمن غلبه بکنید؟ آیا در عرصه رقابتی قدرت رقابتی پیدا بکنید یا نه؟ نظام ارزشی شما این است که خدمت بکنید. نظام ارزشی شما این است که ارزش های اخلاقی و الهی را ترویج بدهید. نظام ارزشی شما این است که هدفی را دنبال کنید که رشد و تعالی است. پس همه سازمان ها مبنای تشکیلشون اهداف است و اهداف هم از نظام ارزشی شکل می گیرد. خوب حالا آن اهداف را می خواهید رتبه بندی کنید دوباره معیار شما درباره رتبه بندی چیست؟ نظام ارزشی نوع نگاه نوع باور شماست. وقتی شما قائل هستید به اینکه اهداف معنوی مهمتر از اهداف مادی است طبیعتاً آنها را در اولویت قرار می دهید. برعکس اگر قائل به این باشید که سود و منفعت شخصی شما ملاک است. او را اولویت قرار می دهید. و بالاخره روش ها وقتی شما به روش های ارزشی غرب فکر می کنید هدف وسیله را توجیه می کند. زن می شود کالای مصنوعی. استعمار و استبداد می شود ابزار. لشکر کشی می شود به کشورهای دیگر ابزار. امروز مدیریت غرب برای این که هزینه های خودش را تحمیل بکند به کشورهای خاورمیانه به عراق و افغانستان حمله می کند. افراد مستبد را در کشورهای مختلف مثل

عروسک نگه می دارد تا منافع خودش را به دست بیاورد. این نگاه یک مدیریت است که گرفته شده از یک نظام ارزشی است. اینها قائل به این هستند که بقیه نسل ها را از میان ببرند. و خودشان حیات اصلی را داشته باشند. خوب در مقابلش یک نظام ارزشی است که امام ما داشت. معتقد بود که نه تنها مردمانش باید رشد بکنند در عدالت باشند. در رفاه باشند. در معنویت باشند. این پیام را برای تمام دنیا داشت. لذا در حوزه برنامه ریزی هم در تعیین هدف. هم اولویت بندی هدف. هم انتخاب روش ارزشها تعیین کننده هستند. ارزشها می گویند که شما چه مسیری را دنبال کنید.

کارشناس (فروزنده): حوزه دیگری که نظام ارزشی تاثیر دارد حوزه تصمیم گیری است. خوب تصمیم گیری یک مسئله مهمی است اصلاً بعضی ها می گویند مدیریت یعنی تصمیم گیری. ما در تصمیم گیری چه فرایندی را دنبال می کنیم. می گوئیم ما در تصمیم گیری ما ۶ فرایند را دنبال می کنیم.

۱- تشخیص و تعیین مشکل.

۲- تعیین راهبردهای ممکن و ارزیابی آنها.

۳- انتخاب معیار برای سنجش.

۴- انتخاب راه حل ها یا راه حل های برتر.

۵- اجرا

۶- ارزشیابی

شما می بینید در این فرایند همه اش باز هم یک فعالیت فکری، ذهنی است که بر گرفته شده از نظام ارزشی است. مسئله را شما چه بدانید؟ از کجا معلوم شود این مسئله است یا نیست؟ بستگی به نظام ارزشی شما دارد. دو تا آدم با دو نظام ارزشی متفاوت دو جور مسئله را می بینند. یکی مسئله را می بیند و یکی مسئله را نمی بیند. وقتی یکی قائل باشد به باید ها و نبایدهای اسلامی ظلم را مهمترین مسئله می داند. برعکس کسی که در نظام الهادی باشد اصلاً ظلم ابزار اصلی اش است. اصلاً به دنبال ظلم است بدون ظلم نمی تواند حرکت کند. در معیارها. تعیین کنیم چه معیاری وجود دارد. در انتخاب راه حل ها در همه حوزه های تصمیم گیری به هر شکلی که حرکت بکنید می بینید. لذا در حوزه تصمیم گیری ارزش ها در ۳ فرایند مهم تصمیم گیری. این که ارزش های سازمان چیست؟ استانداردهای اخلاقی دینی و ارزش های شخص مدیر چیست؟ مجموعه ای که تصمیم گیری می کنند کیست؟ انتظارات ارزشی که



جامعه از سازمان دارد چیست؟ البته الان دنیای غرب به دلیل چالش هایی که برایش به وجود آمده قائل به این شده که باید به مسئولیت های اجتماعی توجه کند. قائل به این شده نمی تواند همین جوری حرکت کند. و همه چیز را زیر پا بگذارد. شما می بینید که با شعار حقوق بشر حرکت می کند. این که می بینید با شعار شهروندمداری حرکت می کند. ولی در حقیقت یک نوع حرکت ابزاری است. که مجبورند این حرکت را انجام دهند. علاوه بر این نظام ارزشی در ارزش های شخص تاثیر می گذارد. هر فردی در سازمان دارای نیاز، انگیزه و دیدگاه خاصی است. اگر نظام ارزشی واحد باشد آنها با هم هماهنگ می شوند. در تیم ها و گروه هایی که در سازمان وجود دارد تاثیر دارد و کلاً در فرهنگ سازمانی تاثیر دارد. فرهنگ سازمانی سازمان مجموعه ای از ارزش ها، باورها و اعتقادات است که تاثیر مستقیم دارد بر ارزش ها و اجمالاً در این بحث آنچه که روشن شد نظام ارزشی و برنامه ریزی. در حوزه تصمیم گیری. در حوزه رهبری. در حوزه فرهنگ سازمانی. که حوزه های مهم سازمان هستند تاثیر دارد. و افراد بر مبنای نظام ارزشی حرکت می کنند. و نظام ارزشی است که نوع برنامه ریزی و سازماندهی و تصمیم گیری و برنامه ریزی یک جامعه و سازمان را مشخص می کند.

### گفتار پنج: اهداف مدیریت (۱۳۹۰/۰۶/۲۷)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): **وَاعْلَمَنَّ أَنَّ الرَّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ** . بدانید این که برای رعیت طبقاتی است ای مالک. **لَا يَصْلَحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ** هر کدام جز به وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی‌شود. **وَلَا غِنَىٰ بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ**. هیچ کدام از دیگری بی‌نیاز نیست. خوب اگر دقت فرمودید این رعیت درست است که به معنای مردم ترجمه می‌شود. ولی رعیت نسبت به راعی است. راعی یعنی مدیر. کسی که رعایت می‌کند. رعایت می‌کند یعنی مدیریت می‌کند. آن کسانی که مدیریت می‌شوند مراعات می‌شوند رعایت می‌شوند اینها رعیت هستند. رعیت می‌تواند در یک کشور در مدیریت کلان باشد و می‌تواند در یک سازمان معرفی شده و تعریف شده باشد. اصطلاح رعیت می‌تواند با پرسنل و کارکنان با همان اصطلاح سرمایه انسانی یا منابع انسانی تطبیق پیدا بکند. که ما باید این رعیت را که سرمایه ماست با امکاناتی که در اختیار ماست این را در یک فرایندی به طور منظم و پیگیری بسته و ساختاروار پیش ببریم. تا به نتیجه برسیم. رعیت طبقاتی است. طبقات می‌تواند همون جایگاهها، لایحه ها و سلسله مراتب هم باشد. البته در نامه مالک اشتر حضرت مولا امیرالمومنین (ع) تمام مردم یک کشور را یک استان را لحاظ کردند. چون او استاندار است او فرماندار است. همه سازمانها و همه ادارات یک استان هم. ولی این طور نیست که دستوراتی که به استاندار داده می‌شود یا به یک فرماندار داده می‌شود. این فقط مخصوص او باشد. نه. بخشدارش هم همین طور است. از سوی دیگر سازمانهایش هم مثل سازمانهای نظامیش، سازمانهای اقتصادیش، با اون شرکت‌های خصوصیش، اجتماعات خصوصیش همه می‌توانند از دستورات عمل کلی بهره ببرند. لذا در عین این که نامه در مدیریت دولتی را مثلاً مدیریت کلان را مثلاً ترسیم میکند و تنظیم می‌کند. در عین حال فرمولها و اصولی درش هست که شامل شرکت‌ها سازمانهای خصوصی مردم نهاد مثل مسجد بازار مثل یک گروه آموزشی می‌تواند اعمال شود حالا اگر حضرت به جای استاندار به یک مدیر مسجد یا مدیر مدرسه هم دستور می‌دادند از همین اصول بهره می‌بردند. این طور نیست که مدیریت یک استان با مدیریت یک مسجد با مدیریت شرکت از اصول

مشترکی بهره مند نباشد. ما سعی خواهیم کرد با یک دیدگاهی آن اصول مشترک را گاه گاه روش تاکید کنیم و بگوییم که چه فلسفه ای دارد.

عزیزان از دیدگاه نهج البلاغه اشخاص مختلف جامعه از پیکر واحدی تشکیل شده اند و سرنوشت مشترکی هم دارند. و خواه ناخواه از اعمال و رفتار همدیگر تاثیر می پذیرند. اگر اکثریت جامعه بد باشند اقلیت صالح هم از سرنوشت بد آنها بی نصیب نمی ماند و اگر اکثریت صالح باشند اقلیت بد هم از روشنائی آنها بهره می برند. برای همین حضرت علی (ع) به مالک اشتر دستور می دهند که طبقات جامعه را بشناسند. و به سلامت هر کدام از آنها توجه لازم داشته باشند.

کارشناس (قوامی): این سازمان ها، این طبقات حضرت می فرمایند که خصوصیشان این است که هر کدام جزو به وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی شود. یعنی هر طبقه نسبت به طبقه دیگر مکمل است مصله است. این نباشد اون ناقص است. آن نباشد این فاسد است. مثل اعضای یک پیکر هستند که اتفاقاً بعد از این سند یک سند دیگر هم در سازمان ملل هست از سعدی راجه بر همین فراز است که:

حضرت می فرماید این طبقات این رعیت هر کدام با آن یکی طبقه پیوسته و نیازمند است. آن بدون این نیست. این بدون آن نیست. و هر کدام هم نیازمند است. لا غنا به بعضُها ان بعض. هیچ کدام از دیگری بی نیاز نیست. مثل حلقه های زره داود دارد. مثل اعضای یک بدن. مثل اعضای یک ماشین. این استعاره ها در سازمان وجود دارد. از فراز ۴۱ اولین فرازی بود که بحث کردیم. و علم آن لرَعِیتِ طبقات لا یصلحُ بعضُها اِلّا به بعضٍ لا غنا به بعضُها ان بعض. چرا ما از این جا شروع کردیم. این که فراز یک نیست. دلیل دارد ما از وظایف شروع کردیم. موضوعی شروع کردیم نه ترتیبی. در وظایف اولین وظیفه سازماندهی بود. سازماندهی با این عبارت و عبارت بعدی که در نوبت بعد می خوانیم جور است. تعجب نکنیم که چرا نامه از فراز چهل و یک شروع شد و از فراز یک شروع نشد. چون ورود ما یک ورود تخصصی، موضوعی و هدفمند و روشمند است.

کارشناس (فروزنده): در این چند جلسه ای که در خدمت شما بودیم. سعی کردیم به طور مختصر مروری داشته باشیم بر مبانی و اصول مدیریت اسلامی و نظام ارزشی مدیریت اسلامی و تاثیری که نظام ارزشی مدیریت اسلامی در حوزه های مختلف سازمان دارد. به این بحث رسیدیم که به هر حال این نظام اسلامی یک نظامی است که خدامحور و همه بایدها و نبایدهای رفتار فردی یک مدیر و سازمان را

ارزشهای الهی مشخص می کند. به این نتیجه رسیدیم که نظام ارزشی تعیین کننده، نظام برنامه ریزی، نظام تصمیم گیری، نظام رفتار فردی، نظام رفتار مدیران و فرهنگ سازمانی است. و طبیعتاً هر سازمانی بدون فرهنگ سازمانی بدون برنامه ریزی، بدون تصمیم گیری قابل تصور نیست. و وقتی می خواهیم یک سازمان را مدیریت کنیم باید به این مسائل توجه کنیم لذا نظام ارزشی چه نظام اسلامی و چه غربیش تاثیر مستقیم دارد در این حوزه ها. منتهی تفاوت این است که وقتی شما تصمیم گیری بر اساس، یا برنامه ریزی بر اساس مبانی اسلامی بر نظام ارزشی اسلامی می کنید. در سازمان اعتماد متقابل ایجاد می شود. عدالت ایجاد می شود. و رفتارها، رفتار انسانی می شود. برابری ایجاد می شود. حداکثر بهره وری حاصل می شود. شما چون در عدل است که بهره وری حاصل می شود. چه ذی نفعان سازمان احساس رضایت می کنند. چه در درون سازمان، کارمندان و مدیران احساس رضایت می کنند. امروز عقل یک مفهومی دارد در مبحث مدیریت می گوید. سینرزی یا تزیاید. وقتی ما معامله ای می کنیم که سازمان با افراد انجام می دهند هر دو طرف احساس رضایت بکنند. سینرزی حاصل می شود. این شعار شعار خوبی است. ولی آیا با نگاه یک طرفه مدیران و کارمندان ممکن است. اگر همه به دنبال سود و منفعت شخصی خودشان باشند. چگونه سینرزی و تزیاید اتفاق می افتد؟ در یک صورت است که سینرزی و تزیاید اتفاق می افتد. که همه به حقوق خودشان در حقیقت قانع باشند. عدالت باشد. هر کسی به اندازه تلاش و کوششی و حقوقی که دارد بهره مند باشد و بالاتر از این که نظام ارزشی روحیه جهاد و ایثارگری را ایجاد می کند. وقتی شما روحیه ایثارگری و جهاد را ایجاد کردی و فرد به خاطر دیگران از خودش گذشت. فضای اعتماد، فضای صمیمت ایجاد می شود. و آن جاست که بهره وری واقعی سازمان بالا می رود. ما در دفاع مقدس چه عاملی وجود داشت که این جور شما در عملیات های مختلف عظمت سپاه اسلام را می دیدید. غیر از روحیه از خود گذشتگی. به هیچ چیز فکر نمی کرد بسیجی ما الا قرب الهی. و با تمام وجود و اخلاص تلاش می کرد. و ما یک همچون نیرویی را باید در سازمان ها ایجاد کنیم. مدیری که عاشقانه کار بکند. مدیری که ایثارگرانه کار کند. به فکر منافع فردی خودش و به فکر منافع در حقیقت اعوان و انصار خودش نباشد. همدلی بین کارمندان و بین مدیر موج بزند. این در حقیقت نقطه مطلوبی است که بشر هم دنبال آن است. امروز نظرات مدیریت مثل self management که امثال پیتر سنج مطرح می کند. می گویند ما باید انسان ها را در سازمان به

خودکنترلی برسانیم و به جایی برسیم که خودجوش کار بکنند. روشن و واضح است که بدون یک نظام الهی و ارزشی ممکن نیست. چه دلیلی دارد که همه نگاهم این باشد که عالم خاکی همه هدف است و باید از این عالم خاکی حداکثر سود مادی را ببرم به چه دلیل باید ایثار بکنم. به چه دلیلی باید از خود گذشتگی کنم. این دیوانگی است. در یک صورت من از خود گذشتگی و ایثار می کنم. که این دنیا را دنیای موقتی بدانم و به جاودانگی اعتقاد داشته باشم. و آخرت اعتقاد داشته باشم.

کارشناس (فروزنده): امروز می خواهیم درباره اهداف مدیریت صحبت بکنیم. مدیریت اسلامی چه هدفی دارد در سطح سازمان و جامعه. در این مبحث از نقطه نظرات آیت الله جوادی آملی استفاده خواهیم کرد و نقاطی را تقدیم خواهیم کرد. اولین مطلبی که وجود دارد از منظر معظمله در حقیقت یک حکومت اسلامی یک مدیریت اسلامی دو هدف را باید دنبال بکند. یکی هدف راهنمای انسان به سمت خلیفه الله شدن که زمینه سیر و سلوک انسان و تزکیه انسان را فراهم می کند. و دوم این که ساختن مدینه فاضله. یعنی با مدیریتی که انجام می شود فضایی فراهم بشود. که احکام الهی و قرآنی حاکم بشود و زمینه رشد و بالندگی انسان ها فراهم بشود. در سایه آن رشد فرهنگی است، رشد اقتصادی است، رشد سیاسی است. رشد فنی است، رشد بین المللی است. و اصولاً در این مسیر خداوند تعالی هم مسیر را باز می کند. هم انبیاء و اولیاء را به عنوان راهنما فرستاده و هم کمک می کند به انسان این مسیر را دنبال بکند. و همه ائمه و همه پیامبران همین خط مشی را دنبال می کردند. تا انسان به سمت در حقیقت به خروج از ظلمات به سمت نور برود. الله ولی الذین آمنو یخرجهم من ظلمات الی النور. مهمترین هدفی است که حکومت اسلامی و مدیریت اسلامی دنبال می کند و پی گیری می کند. در همین رابطه یکی از محورهای مهم در یک مدیریت بحث عدالت است. عدالت در حقیقت یکی از اهداف مهم است. لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ. بحث عدالت مهمترین مسئله است. عدالت فردی، گروهی، سازمانی، مدیریت، اجتماعی. ما در سیره پیامبر عظیم شأن. مثل حضرت سلیمان و داود هم که حکومت کردند می بینیم که مهمترین هدف آنها مهمترین مزیت حکومت آنها عدالت است. مهمترین ویژگی که در حکومت پیامبر اکرم وجود دارد عدالت است. مهمترین هدفی که حضرت امیر (ع) در حکومتشان دنبال می کنند بحث عدالت است. لذا یکی از مهمترین اهداف مدیریت بحث عدالت است. این که عدالت چیست و چه شاخص هایی را دارد؟

انشاءالله بهش خواهیم پرداخت. شما به تمام مکاتب غربی که نگاه بکنید. اعم از مدیریتی یا اقتصادی بحثی از عدالت وجود ندارد. نهایتاً خیلی خوشبینانه اگر به این مکاتب نگاه بکنیم بحث رشد است. رشد و توسعه. آنها اینجوری دسته بندی می کنند کشورها را. کشورهای پیشرفته یا در حال پیشرفت. در حالی که آنچه که مهم است بحث عدالت است. عدالت است که در حقیقت باعث شکوفایی جامعه می شود. و بدون مدیریت اسلامی بحث عدالت شوخی است. امکان پذیر نیست. تا فردی خودساخته نباشد. مدیری وصل به مبانی الهی نباشد عدالت نمی تواند دنبال بکند. البته امروز در مباحث مدیریت زیاد از بحث عدالت حرف زده می شود. و از عدالت سازمانی زیاد حرف زده می شود ولی به عنوان یک هدف اساسی دنبال نمی شود. پس اجمالاً ما در این مبحثی که دنبال کردیم انشاءالله ادامه اش را در جلسات بعدی خواهیم گفت. اصولاً هدف مدیریت اسلامی و حکومت اسلامی چیست؟ ۱- خلیفه الله شدن اسلام. ۲- ایجاد مدینه فاضله بر اساس عدالت که این مدینه فاضله چه در سازمان چه در جامعه چه در سطح بین المللی کاربرد دارد و ما بر همین اساس است که معتقد به انتظار هستیم. و معتقد به عدالت واقعی هستیم و معتقدیم عدالت واقعی به دست معصوم امکان پذیر است. آن چه که امروز ما وظیفه داریم تلاش و حرکت ایجاد بستر و زمینه تحقق آن عدالت واقعی است و اینها نکاتی است که یک سازمان را بالندگی و رشد درش ایجاد می کند. امروز تمام مفاهیم مدیریت به دنبال این است که چگونه سازمان رشد و بالندگی پیدا کند. چگونه انسان ها توانمند بشوند؟ در سایه عدالت و برنامه های عدالت. حالا برنامه های عدالت چیست؟ شاخص های عدالت چیست؟ انشاءالله در جلسات بعدی بهش خواهیم پرداخت.

## گفتار شش: اهداف مدیریت (۱۳۹۰/۰۶/۲۹)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): با فرمول ۴+۲ وارد نامه ۵۳ شدیم. اولین محورش وظایف بود. اولین وظیفه

سازماندهی بود. و با این واژه سازماندهی اولین فرازی که سازماندهی کردیم فراز ۴۱ بود. خوب حالا

می آیم فراز ۴۲. و فراز ۴۳ که ادامه نگاه حضرت نگاه سازمانی و نگاه سازماندهی هست. خوب حالا

چه جوری است. در نوبت قبل فراز ۴۱ را فراموش نکردید **وَأَعْلَمَ أَنَّ الرَّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ**. (سازماندهی) رعیت

طبقاتی است که به هم نیازمند هستند مثل اعضای ماشین اعضای بدن انسان. مثل اعضای یک زره و

اعضای یک درخت این استعاره ای است که اخیراً حتی غربی ها هم با هم دعوا دارند که سازمان را چه

چیز تشبیه کنند؟ حالا ببینیم حضرت چگونه می فرمایند بعد ببینیم چه استعاره ای را شما با ذوق خودتان

ازش می فهمید. اما فراز ۴۲ می شمارد آن طبقات را.

۱- آن بعد دفاعی است طبقه دفاعی است. **فَمِنْهَا جُنُودُ اللَّهِ** که همان نیروی دفاع است.

۲- مقننه است. برنامه ریزی است. ستاد است که **مِنْهَا كُتَّابُ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ**. نگارشگران و نویسندگان و

برنامه ریزان عام و خاص. مثل نیروهای ستاد. در یک رعیت طبقه قضاییه هست. کدام است؟ برنامه

ریزی طبقه ستاد است. کدام است و **وَمِنْهَا قُضَاةُ الْعَدْلِ**، قاضیان و ارزیابان و داوران.

۳- طبقه بعدی طبقه مجریه است.

۴- **وَمِنْهَا عُمَّالُ الْإِنصَافِ وَالرَّقَقِ**. عمال یعنی عمل کنندگان. نیروهای صف و نیروهای کارکن و

کارمند. به اصطلاح کارمندان که بر اساس انصاف و آسانی کار می کنند. که این را توضیح خواهیم داد.

فعلاً در حالت شماره هستیم. پنجمین طبقه ای حضرت می فرماید: مالیه است طبقه مالیات دهنده و

گیرنده است. **وَمِنْهَا أَهْلُ الْجَزِيَةِ وَالْخَرَاجِ مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ وَمُسْلِمَةِ النَّاسِ**، آنهایی که جزیه باید بدهند

مالیات باید بدهند. گاهی از اهل ذمه هستند. یعنی اقلیت ها و گاهی هم مسلمان ها هستند که باید خمس

بدهند و ذکات دهند. اصطلاحاً این طبقه طبقه امور مالی و اقتصادی و بودجه و اینهاست.

۶- طبقه صنعتی و بازرگانی است. تجاری است. و منهی التجار و اهل صناعات. امور بازرگانی و صنعت. همون اسپانسرها و کارشناسان اقتصادی و تولید ثروت و تولید امکانات.

۷- طبقه مخدومان است. کسانی که خدمت ها متوجه آنهاست. وَمِنْهَا الطَّبَقَةُ السُّفْلَى مِنْ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْمَسْكَنَةِ. اینها کارگران و بدنه پایین سازمان که همه باید به فکر آنها باشند.

طبقه پایین نیازمندان و دارای مطالبات و خواسته های فراوان. حول این هفت طبقه شد.

کارشناس (قوامی): در یک دیدگاه این ۷ طبقه در یک شهر دیده می شود. یک دولت دیده می شود. مردم و رعیت دیده می شود. حالا من این نکات را از این فراز ۴۲ و ۴۳ استخراج کردیم. که این طبقات فوق بیانگر کلیه شئون اجتماعی و سازمانی براساس نیازسنجی است. تقریباً هر چی نیاز بوده آمده. یک سازمان نیاز دفاعی دارد. نیاز مالی دارد. نیاز قضایی دارد. نیاز تقنینی دارد. یک کشور هم دارد. یک عده هم هستند که نیاز به همه اینها دارند و آن مردمند. یا مشتریان هستند یا مشترکان هستند. دوم هر کدام می توانند شاخه هایی داشته باشند. سوم شش طبقه اول خادم است و طبقه سفلی هستند که بار اصلی بر دوش آنهاست. خوب تا اینجا در فراز ۴۱ ما به طور اجمال فهمیدیم که لایه های متنوعی جمع سازمانی به هم پیوسته هستند و به یکدیگر نیاز دارند. در فراز بعدی شمردیم دیدیم چه قدر اساسی و حسابی شمردن شدند و فشرده شدند و هر کدام فلسفه وجودیش گفته شده است. فراز بعدی که تتمه فراز ۴۳ است من فقط وقت می کنم آن را بخوانم و ترجمه کنم و در نوبت بعد بهش پردازیم. حضرت می فرمایند که وَكُلُّ قَدْ سَمَى اللَّهُ سَهْمَهُ وَوَضَعَ عَلَى حَدِّهِ وَفَرِیضَتِهِ فِي كِتَابِهِ أَوْ سَنَةِ نَبِيِّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ عَهْدًا مِنْهُ عِنْدَنَا مَحْفُوظًا. خوب برای این که خوب به بحث پردازیم به نوبت دیگری نیاز داریم. ولی ترجمه اش را می خوانیم برای هر کدام از این گروهها خدا سهمی قرار داده برای هر کدام وظیفه ای مشخص وضع کرده. کجا در کتاب سنت رسول خدا. اسناد بالادستی. یعنی خدا و پیغمبر برای اینها وظیفه ای معلوم کرده چی تعیین کرده عهدي و قانونی از کتاب خداوند و رسول که نزد ما محفوظ و محترم و معتبر است. جالب است حضرت می فرماید که من از پیش خودم نمی گویم در کتاب قرآن هست در سنت رسول خداست. آنها اسناد بالادستی ما هستند من هم ملهم از آنها به تو مالک اشتر می گویم. آنها بالادست من هستند تو پایین دست من هستی. از بالادست تا پایین دست همه از یک اصول بهره مند می شوند. خیلی جالب است. آنجا چه خدا چه رسول چه معصوم و چه مالک اشتر همه باید این را لحاظ داشته باشند. دارند که تمام این گروههای ۷ گانه سهم و وظیفه است. این شرح وظیفه



اشان معلوم است است اینم مدیریت اسلامی است که وظیفه هر طبقه ای را معلوم می کند. ما می توانیم بر اساس این سازماندهی پیش برویم.

کارشناس (فروزنده): بدون شک امروز یکی از ضروری ترین نیازهای جامعه ما آشنایی با مفاهیم مدیریت اسلامی و پیاده سازی آن است. هر چه به سمت تحقق اهداف الهی حرکت کنیم و از روش های مدیریت اسلامی استفاده کنیم در جامعه موفق تریم. امروز اگر ما شاهد هستیم بعد از سی سال پیروزی انقلاب، انقلاب مان به صورت معجزه آسا پیروز شد و نقش بی بدیل امام را دیدیم به خاطر مدیریت اسلامی بود. پیروزی ما در جنگ پیروزی ما در مقابله با نظام استکبار در صحنه های مختلف اقتصادی و اجتماعی به خاطر اعتقاد و ایمانی بود که مدیران ما داشتند. و در حقیقت حاکمیت مدیریت اسلامی بود. ما هر چه بتوانیم مدیریت اسلامی را در لایه های مختلف جامعه مخصوصاً سازمان های دولتی و خصوصیمون توسعه بدهیم و نهادهای بکنیم طبیعتاً رشد و بالندگی ما بیشتر خواهد شد. در جلسات قبل به ویژه در جلسه قبل ما در رابطه با اهداف مدیریت اسلامی و حکومت اسلامی مطرح کردیم و عرض کردیم که بر اساس دیدگاه علمای بزرگ بحث خلیفه الله شدن انسان و تزکیه نفس انسان و این که انسان موجود الهی است که یکی از اهداف است. و هدف دوم این است که مدینه فاضله ای تشکیل بشود که احکام و قوانین الهی در آن پیاده بشود. که یکی از مهمترین قوانین الهی بحث عدالت است. امروز در رابطه با ویژگی های این مدینه فاضله صحبت خواهیم کرد که هدفی را مدیریت در این مدینه فاضله دنبال بکند. و اصولاً تصویری از مدینه فاضله در سایه مدیریت اسلامی را ترسیم می کنیم که در حقیقت نقطه افق ما هست. چشم انداز ما هست باید دنبال بشود. اولین مطلب در این حوزه بحث رشد فرهنگی است. مدیر اسلامی وظیفه دارد که علم و دانش چه جامعه و شهروندان چه در سطح سازمان را افزایش دهد و زمینه رشد آنها را فراهم بکند. همانطوری که پیامبران الهی چنین وظیفه ای را داشتند. هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ بحث آموزش دادن علم و دادن دانش الهی و تزکیه نفس و آموزش باید ها و نبایدها مهمترین مسئله ای است که هم در جامعه هم در سازمان مدیران بر عهده دارند. مدیران باید زمینه علم و آگاهی کارکنان را فراهم کنند و زمینه پرهیزکاری و وارستگی شان را فراهم کنند و نه تنها در سطح سازمان بلکه در سطح جامعه هم گسترش پیدا کند. محور دوم بحث رشد اقتصادی است.

علاوه بر بحث عدالت در حقیقت بحث اقتصادی موضوعیت دارد. سازمان باید به دنبال کارایی و عدالت باشد. مقدمه عدالت حتماً کارایی است. با کارایی است که ما می توانیم به عدالت برسیم. و کارایی بدون عدالت هم ارزشی ندارد. و این مدلی است که منحصر به فرد ماست و در جامعه می توانیم مطرح بکنیم. تلاش و کوشش، داشت و برداشت در چارچوب ضوابط الهی، داشتن مال حلال، تحصیل مال حلال، نگهداری مال حلال، توزیع مال حلال از رکن های یک اقتصاد سالمی است که در جامعه اسلامی باید وجود داشته باشد. اصولاً در نظام اقتصادی اسلام آنچه که منع شده احتکار ثروت است. بحث تزویر و ریا است. بحث تقلب است. بحث دروغ و تزویر است. اینها منع شده و باید شرایط اقتصادی طوری تنظیم شود که تمام قشرهای جامعه منفعت ببرند.

کارشناس (فروزنده): این نظام مدیریت اسلامی به دنبال ساختن تیم است. تیمی که همدلی داشته باشد و تیمی که هدف مشترک داشته باشد. و از منافع سود ببرند. آنچه که در حوزه های مختلف اقتصادی مثل تجارت و تولید مطرح است بحث رضایت است. تجارت با رضایت. حضرت آیت الله جوادی آملی در ذیل آیه یا ایه الذین آمنوا لاتاکلوا اموالکم بینکم بل باطل می فرمایند: دلیل این رضایتش هم اصل است. اول این که اصل مالکیت انسان ها نسبت به یکدیگر پذیرفته است. ولی تمام انسان ها نسبت به خداوند امین و لایقند نه مالک.

دوم مجموعه اموال متعلق به مجموع انسانهاست.

سوم مال به منزله خون در بدن و به مثابه ستون فقرات جامعه اسلامی است.

چهارم قرار دادن مال در اختیار سفیه ممنوع است و صرف آن به نحو اسراف یا اکراه ناروا است.

پنجم احتکار ثروت ممنوع و جریان آن لازم است.

ششم جریان ناقص آن ممنوع بوده و دور کامل آن لازم است.

هفتم جریان عمومی آن گذشته از راههای پیش بینی شده در شهر همانا براساس تجارت با رضایت است. خوب اگر در یک نظام مدیریت بازرگانی یا در یک نظام بازرگانی بین المللی این اصول حاکم بشود رضایت دو طرف حاکم می شود و این تجارت بالندگی پیدا می کند و رشد پیدا می کند. یا در فرایند تولید و صنعت آنچه که خطوط الهی در حقیقت تبیین می کند کار را. این است که کار را در اختیار انسان های صالح باشد از مدرنترین ابزار استفاده شود. به طور کلی اصول حاکم بر فرایند تولید که

حضرت آیت الله جوادی آملی می فرمایند: اصل فرایند صنعتی در حکومت اسلامی ممدوح و مورد ترقیب است. جامعه اسلامی موظف به پیشرفت، تکنولوژی، خلاقیت و نوآوری است. لزوم استفاده صحیح از آن در سیره عملی دینداران الهی بیان شده است. مثل حضرت سلیمان، حضرت داود. مهمترین بهره درست از صنایع پیشرفته در اصل عبارت از نیازهای علمی و عملی مردم است. و بالاخره آنچه در قرآن یاد شده جنبه تمثیل دارد نه تعیین. قرآن بهره وری صحیح را مورد تاکید قرار می دهد. و این که روش آن چی باشد با تناسب زمان و فکر افراد باید روشن و مشخص بشود. اجمالاً آنچه که یکی از اهداف مدیریت اسلامی را تشکیل می دهد در نظام اسلامی بحث رشد فرهنگی است. رشد اقتصادی همراه با بهره وری است. که چه در رشد فرهنگی چه در رشد اقتصادی مسئله سازندگی انسان، مسئله اخلاق انسان ها تزکیه انسان ها تحلیل انسان ها آموزش انسان ها موضوعیت دارد. و اسلام تشویق به تجارت کرده تشویق به صنعت کرده تشویق بهره وری در سازمان کرده. اما با رعایت اصولی که بیان شده. ما اگر در سازمان به بهره وری واقعی در سازمان برسیم هیچ راهی نداریم الا این که ارزش های اسلامی را مورد توجه قرار دهیم.

### گفتار هفت: اهداف مدیریت – (۱۳۹۰/۰۷/۰۳)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): ما با شما با فرمول ۴+۲ وارد شدیم در نامه ۵۳ سازماندهی را شروع کردیم. و در فراز ۴۱ و ۴۳ دیدم که سازمان رعیت یعنی سازمان انسانی های تحت پوشش استاندارد تحت خدمت استاندارد تحت امر استاندارد با یک مدیر کل و یک رییس ۷ شأن است و آن ۷ شأن را شمردیم. اگر یادتان باشد شأن دفاع بود. شأن تقنین، قضا، اجرا، مالیه، صنعت و مشتری و مردم و مشترک. این هفت طبقه دیدیم به هم پیوسته و وابسته هستند. نیاز دارند به هم چقدر زیبا گفته شد. عضوهای به هم پیوسته. به هم وابسته تقریباً این طبقات حساب شده بود. یک معصوم وقتی می رفت. طبقه تمام حساب را کرده. مثل ماها نیست که بیایم سعی و خطا بکنیم. همه رو روی نظام و نیاز شاخه شاخه. و بعد دیدیم که شرح وظیفه شروع شد. بعد دیدیم که بحث های سازماندهی بحث های مهم سازماندهی شرح وظایف است. چه شرح وظایفی بهتر از این که خدای تبارک و تعالی آن وظایف را تهدید کرده باشد. یعنی تعریف کرده باشد. وضع کرده باشد و هر طبقه ای هم یک سهمی دارد. **وَكُلٌّ قَدْ سَمَّى اللَّهُ سَهْمَهُ وَوَضَعَ عَلَى حَدِّهِ وَفَرِيضَتِهِ فِي كِتَابِهِ أَوْ سُنَّةِ نَبِيِّهِ** ای فراز ۴۳ بود فراز همون پاراگراف است. بند است منتهی ما از ۴۱ و ۴۲ و ۴۳ شروع کردیم چون اینها سازماندهی هستند. و نکته جالب علاوه بر این که اینها حدشون معلوم است و سهمشون معلوم است. این سهم و حد این سهم و فریضه از کتاب خدا و سنت گرفته شده است. بعد حضرت فرمود عهد منه عندنا محفوظا. ما که داریم برای توی مالک اشتر عهدنامه می نویسم این عهد برای خود ما نوشته شده. آسمان نوشته رسول کریم نوشته. من حالا دارم آن را برای تو عرضه می کنم. حالا سال ۲۰۱۱ است قرن ۲۱ است باشد. وقتی سند سند بالاست. سند والا سند آسمانی است. خدا نوشته در سازمان خودش. رسول خدا نوشته. پس این عهدنامه عهدنامه مالک اشتر نیست. عهدنامه امیرالمومنین است. عهدنامه رسول خداست. و عهدنامه خداست. چون اولین مدیر خداست. ما در تئوری که تحت عنوان مدیریت رحمانی داریم. می گوئیم اولین مدیر قوی ترین مدیر موفق ترین مدیر دائمی ترین مدیر خداوند است. مدیریت خداوند است که رسول خدا را دارای یک نرم افزار آسمانی و

و حیانی می کند. رسول خدا بر اساس آن نرم افزار مدیریت می کرده و به امیرالمومنان هم گفته تو هم این جوری مدیریت کن و امیرالمومنین هم به مالک اشتر گفته تو هم اینگونه مدیریت کن. حالا این رسیده دست ما. تو قرن ۲۱ تو هم باید این گونه مدیریت کنی. این جوری سازمان بدهی. وقتی ما خودمان داریم از آسمان داریم از رسول داریم چرا متکی بشویم و محتاج بشویم به دیگران. البته از آنها حرفهای خوبشون را امضاء می کنیم. اصل و اساس نگاه ما به آسمان است. مثل نگاهی که به باران داریم. به آفتاب داریم.

کارشناس (قوامی): یک تناسب و حیانی اینجا دیده شد بین فهم و فریضه. حضرت فرمود: **وَكُلُّ قَدْ سَمَّى اللَّهُ سَهْمَهُ**. بعد فرمود **وَوَضَعَ عَلَى حَدِّهِ وَفَرِيضَتِهِ فِي**. ما اینجا آوردی که برای هر کدام از این گروه خداوند سهمی قرار داده. برای هر کدام وظیفه ای مشخص وضع کرده. خیلی جالب است. خداوند این کار را کرده. مدیریت رحمانی. در کتاب و سنت آمده و این محفوظ است. این قوائد را هم می توانیم در بیاوریم.

۱- همه به هم نیازمندند و با هم تکمیل می شوند.

بنی آدم اعضای یکدیگرند که در آفرینش ز یک گوهرند

چو عضوی به درد آورد روزگار دگر عضوها را نماند قرار

۲- هیچ کدام برتر از دیگری نیستند. همه با هم نیاز دارند. این نمی تواند بگوید من از تو برترم و آن نمی تواند بگوید من از تو برترم. چون من به تو نیاز دارم و تو به من نیاز داری. من تو را تکمیل می کنم تو من را تکمیل می کنی. من تو را اصلاح می کنم تو من را اصلاح می کنی. لذا آقایی و برتری وجود ندارد.

۳- این منطقی ترین ارتباطات واحدهای سازمانی است که ما در این نامه معصومانه می بینیم.

۴- فهم و بهره با فریضه تناسب دارد. یک قانونی را ما طلبه ها می گوئیم. **من له الغن علیه القرم**. هر کس نفعی دارد و غنیمتی را دارد غرامتی هم می پردازد. اینجا هم همین طور است. هر کس وظیفه ای دارد بهره ای دارد سهمی دارد. هر کسی سهمی دارد وظیفه ای دارد. این طور نیست که همه فقط سهم خور باشند. یا همه فقط باری بر دوش بکشند. خیلی عالی است این عبارات عهدنامه.

۵- ارتباطات و مناسبات و تناسبات سازمانی توسط خدا و رسولش معین شده و حضرت علی (ع) و ائمه طاهرین از او تبعیت کرده اند.

۶- این همان نظریه مدیریت رحمانی و وحیانی است. باید بر آن تحفظ بشود. خوب انشاء الله در نوبت بعد می‌رویم فرازی دیگر را بررسی می‌کنیم در همین فضای سازماندهی هستیم هنوز. و وارد بحث تقسیم کار می‌شویم. به شما عرض می‌کنیم بروید فراز ۹۳ یا ۹۴ را نگاه کنید. ما از فراز ۴۱ و ۴۳ شروع کردیم می‌رویم فراز ۹۳. چرا این جور؟ برای این که ما با سوژه و موضوع سازماندهی وارد نامه شدیم. و همین طور به پیش خواهیم رفت.

کارشناس (فروزنده): در سلسله مباحثی در جلسات گذشته داشتیم رسیدیم به اهداف مدیریت. بحث هدف مدینه فاضله. مورد بحث و بررسی ما بود. در آنجا گفتیم در مدینه فاضله بحث رشد فرهنگی و رشد اقتصادی بسیار مهم است امروز یکی دیگر از ابعاد و اهداف مدیریت اسلامی را چه در سطح سازمان چه در سطح جامعه مطرح می‌کنیم. و آن بحث شد حقوقی انسانها. اصولاً ما معتقدیم یک سازمان متشکل شده از تعدادی از افراد که حقوق متقابل دارند. شناخت حقوق متقابل و رعایت حقوق متقابل باعث بهره‌وری سیستم می‌شود. باعث بالندگی سیستم می‌شود. در نظام اسلامی چند اصل در این رابطه وجود دارد. اصل اول این است که نفی هر گونه سلطه‌گری یا سلطه‌پذیری لا تظلمون و لا تظلمون. (نه ظلم بشود و نه ظلم را بپذیریم، رشد و بالندگی) ما اساساً باید دنبال این باشیم که در سازمان عدالت رعایت بشود. کارمند با مدیر و مدیر با کارمند. مدیر با ذینفعان. همه کسانی که به نوعی در سازمان نقش دارند. باید این احساس را بکنند. رابطه سازمان با مشتری رابطه سازمان با ارباب رجوع. به هر حال ما حقوق متقابلی داریم حقوقی که امام سجاد این حقوق را تبیین کرده است. شناخت این حقوق و رعایت این حقوق یکی از مسائل مهمی است که در سازمان باید باشد. در قوانین در مقررات در دستورالعمل‌ها در شرح وظایف. در تجزیه و تحلیلی شغل. وقتی که ما شغل را تجزیه و تحلیل می‌کنیم شرح شغل می‌نویسیم شرح شغل می‌نویسیم شرح وظایف می‌نویسیم باید این نگاه را داشته باشیم که نه ظلم بشود نه ظلم را بپذیریم. این دقیقاً باعث رشد و بالندگی می‌شود. این مخالف سلسله مراتب نیست. این مخالف وحدت فرماندهی نیست. این مخالف مشارکت و همکاری و روح تعاون نیست. محور دیگری که وجود دارد رعایت عهد است. مدیریت یک عهد است یک مسئولیت است. هر کسی با خدای خودش یک عهده دارد در حوزه کاری. با خدای خودش عهد می‌کند که مسیر را درست برود. وظایف و تکالیفش را انجام بدهد. مدیریت یک امانت است که به فرد گذارده

شده به همین جهت فرموده اند که امانت را به اهلش بدهید. هر کسی باید ببیند چقدر توانایی دارد. چقدر وسع دارد چقدر استعداد دارد. آیا می تواند این کار را انجام دهد. و به تناسب این مسئولیت را بپذیرد و دنبال بکند. و بدانیم در مقابل ارباب رجوع مسئولیم. خداوند ناظر است. و ما اگر کوچکترین کوتاهی بکنیم و به وظایف قانونیمان عمل نکنیم باید پاسخگو باشیم. این خیلی مهم است که مدیر بداند در مقابل کارکنانش، اهداف سازمان و ارباب رجوع مسئول است. در مقابل حکومت مسئول است. در مقابل بیت المال مسئول است. و کارمند هم این احساس را داشته باشد. همه ما این احساس را داشته باشیم. که حقیقتاً به عهد و پیمانی که بستیم وفا کنیم. این که در یک سازمان عهد و پیمان، برادری جایگزین رقابت بشود شما می دانید چه تاثیری در بهره وری سازمان دارد. تک تک افراد به فکر اهداف سازمان هستند. تک تک افراد مراقبت می کنند قوت های سازمان را افزایش بدهند. و ضعف های سازمان را کم کنند. تک تک افراد تلاش می کنند که روش های مشروع را پیدا بکنند که بهره وری را بالا ببرند. سازمان خانه دوم افراد است. و افراد درش باید احساس آرامش بکنند. احساس تعلق بکنند. بدانند اگر سازمان به اهداف سازمانیش رسید افراد هم به اهداف می رسند. امروز تو دنیا افرادی مثل بلانچارد تلاش می کنند بین اهداف فردی و سازمانی تناسب برقرار کنند. اما با چه ابزاری؟ مگر می شود با نگاه مادی این را فراهم کرد؟ وقتی هر کسی در سازمان از مدیر گرفته از سهامدار گرفته از کارمند گرفته به فکر منابع شخصی خودش است. معنی ندارد کار تیمی. معنی ندارد کار گروهی. معنی ندارد که فرد به فکر اهداف سازمانی باشد. حالا از یک روش ها و ابزاری استفاده می کنند. در حد آن روش ها و ابزارها می توانند حرکتی انجام دهند. آنچه که در مدیریت اسلامی وجود دارد. در حقیقت نهادینه کردن رفتار است. وقتی شما به حقوق متقابل توجه کردید آن وقت به قوانین احترام می گذارید. احترام به قوانین باید درونی باشد. باید باور باشد باید اعتقاد باشد. باید خودکنترلی باشد و این ممکن نیست الا با نگاه اسلامی.

کارشناس (فروزنده): اصولاً ما در مجموعه حکومت اسلامی بحث رشد عمران، تعالی، رشد معنوی، بسیار مهم است. ببینید حضرت امیر (ع) در فرمایشی که دارند می فرمایند علل سقوط یک جامعه و سازمان این ۴ عامل است که فرمودند. فرمودند اصول اساسی را ضایع نمودن. مغرور شدن. فرومایگان را مقدم داشتن و فرزنانگان را موخر قرار دادن. سازمانی که بر اساس شایسته سالاری. بر اساس حقوق متقابل بر اساس امانتداری بر اساس عهد و پیمان شکل بگیرد که اصول ضایع نخواهد شد. افراد که

مغرور نخواهند شد. فرومایگان که بالا نخواهند آمد. در جای دیگر حضرت امیر می فرمایند ۴ چیز است که باعث زوال یک حکومت و مدیریت می شود. سوء تدبیر و ضعف مدیریت. اینقدر مدیریت مهم است. مدیریت که بر مبنای ارزش های اسلامی باشد سوء مدیریت نیست مدیریت الهی است. مدیریت است بر مبنای وحی و عقل. آنجایی که ما فرمان وحی را می بریم. پیام های خداوند کریم را از طریق ائمه اطهار دنبال می کنیم. یعنی رشد. یعنی نور. تا آنجا که عقل را حاکم می کنیم. دوم تدبیر ناروا و هزینه های زیانبار اقتصادی. جایی که افراد خود کنترل باشند. و دقت بکنند هزینه های سربار برای سازمان ایجاد نکنند. سوم از تجارب سودمند عبرت گرفتیم. یک مدیر دائم در حال مشورت است در حال مطالعه است. ما گفتیم دانش افراد اولین مطلب یعلمهم الکتاب است و به جای جبران گذشته، مکرر در حقیقت عذر خواهی کردن است. اینها عواملی است که باعث نابودی مدیریت و نابودی یک سازمان می شود. اجمالاً آنچه که می توانیم در این مبحث جمع بندی بکنیم این است که ما در مدیریت اسلامی در یک سازمان چرا مدیریت می کنیم. ما می خواهیم سازمانمان اولاً سازمان الهی بشود. یعنی چه سازمان الهی؟ یعنی افراد تزکیه بکنند. خود سازی بکنند. به اهداف الهی فکر بکنند. دوماً این که مدینه فاضله ایجاد بکنند. یعنی چه مدینه فاضله؟ یعنی مدینه ای که در آن رشد فرهنگ افراد تضمین بشود. مدیر بیش از این که به هر چیزی فکر کند به رشد فرهنگی افراد فکر بکند. چه افراد درون سازمان چه برون سازمان. مسئله دیگر رشد اقتصادی است. چه در زمینه تجارت. چه در زمینه صنعت. البته مشروع. مسئله دیگر عدالت است. و هدف دیگر عدالت را دنبال بکنیم. هدف دیگر رشد در حقیقت بینش افراد و رعایت حقوق همدیگر است. اینها عواملی است که در حقیقت ما دنبال می کنیم. و معتقدیم در سایه این اهداف بهره وری واقعی در سازمان ایجاد می شود. هم سازمان رشد می کند. افراد در سطح دنیا به رفاه می رسند. به عدالت می رسند. معنویت بر این سازمان حاکم می شود. و هم آخرت تضمین می شود. مدیری که این نگاه را داشته باشد هم سازمان یک سازمان برتر خواهد بود. با حداقل هزینه ها به حداکثر نتیجه ها می رسد. و هم عاقبت به خیری وجود دارد. و تضمین بهشت برین برایش وجود دارد. ما معتقدیم امروز این مسئله گمشده بشر است و بشر امروز به دنبال این است که در سازمان رضایت ذینفعان را فراهم کند. اگر شما بدون شناخت حقوق متقابل و رعایت حقوق متقابل می توانید به هر حال در یک جمله هدف مدیریت اسلامی ایجاد اعتماد متقابل است باعث بالندگی و رشد می شود.



## گفتار هشت: عدالت و دیدگاه دانشمندان – (۱۳۹۰/۰۷/۰۵)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در ادامه بحث آیین مدیریت فراز ۹۳ و ۹۴ می‌رسیم به تقسیم کار. تقسیم کار از مراحل فرایند و زنجیره سازماندهی است. تقسیم کار یعنی این که هر فردی وظیفه خودش را بداند و بر اساس آن کار کند و پاسخگو باشد حد و حدود وظیفه او روشن باشد. از اصول قطعی و مسلم مدیریت. تقسیم مسئولیت هم می‌تواند عنوان دومش باشد اگر کارهای مهمی باشد و کارهای کلانی باشد اصطلاحاً پست اجرایی باشد که به عنوان یک جایگاه محسوب می‌شود در سازمان حضرت می‌فرمایند: **وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ**. باید برای هر نوعی از کارهای ریسی انتخاب کنی. که دو خصوصیت داشته باشد. اولاً هر کاری باید یک رییس داشته باشد و یک مسئول داشته باشد. و این دو خصوصیت (روسا در تقسیم کار) عبارتند از ۱- **لَا يَقْهَرُهُ كِبَرُهَا، وَلَا يَشْتَتُ عَلَيْهِ كَثَرُهَا**. ریسی که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و مقهورش نکند. اگر کاری کبیر بود. و کلان بود و عمده بود. که همچنین کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. کار کبیر او را مغرور نکند زمین گیر نکند کار کثیر و پر ابعاد و پردامنه او را پریشان نکند. متشتت نکند. بسیار عالی است هیچ کاری بدون رییس نیست هیچ امری بدون رییس نیست. این از یک طرف. و از طرف دیگر هر کاری عنصر مخصوص خودش را دارد و باید او قاهر باشد نه مقهور. و باید جامع ابعاد آن کار باشد. و آن کار را بتواند جمع کند. اصطلاح دارد. فلانی می‌تواند این کار را جمع کند. بنابراین کارها باید تقسیم شود. به اهلش سپرده شود. قرآن هم می‌فرماید: **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا**. خدا به شما امر می‌کند که ادا کنید امانات را بدهید این امانات را به اهلش. پست ها امانات هستند. و صاحبان پست باید امین باشد. باید این امانات را حفاظت کند. میهمانند. نه میزبان. میزبان یعنی کسی که میز خودش را حفظ می‌کند. اما میهمان کسی است که آمده خدمتی کند و برود. اصطلاحاً امانتدار است.

کارشناس (قوامی): در فراز ۴ بعد از فراز ۹۳ که بحث در مورد تقسیم کار و تقسیم مسئولیت بود. آن امام همام آن مدیر اصیل و معصوم به یک اصلی اشاره می‌فرماید: که ما نامش را می‌گذاریم عدم

تفویض مسئولیت. که وظیفه پاسخگویی است. مسئولیت را نمی شود تفویض کرد. اختیار را می شود تفویض کرد. شما بخشی از اختیارات خود را به دیگران تفویض کنید اما مسئول آن اختیارات شما هستید. ولو اختیاراتتان را به ده رده و ده نفر بسپارید. نهایتاً این شما هستید که پاسخگو هستید. اگر وزیر نیرو هستید. ده تا معاون دارید. اگر برق مشکل پیدا کرد شما مسئولید. نمی توانید بگویید من کار را سپردم. تفویض کردم به ده نفر و این یک بهانه است الان هم به این اصل اشاره می شود و می بینیم که در آن نامه و عهدنامه مهم هم به آن اشاره شده. خوب دقت کنید مدیران گرامی: **وَمَهْمَا كَانَ فِي كِتَابِكَ مِنْ عَيْبٍ فَتَغَايَيْتَ عَنْهُ اَلْزِمْتَهُ**. خیلی عالی است. هر عیبی در منشیان یعنی کادر برتر است. نیروهای ستادی و معاونین. مدیر کل ها. هر عیبی در کادر برتر تو در همین کتاب تو یافت شود که تو از آن بی خبر باشی شخصاً مسئول آن خواهی بود. یعنی نمی توانی بگویی که من آن کار را انجام نداده ام یا بدون اطلاع من انجام شد. و **فَتَغَايَيْتَ عَنْهُ** یعنی تو آن کار را انجام دادی. دیگری کار را انجام داد و تو از آن غتفا بودی. نه تو مسئولی. نکته ای که در این جا هست تفویض اختیار صحیح است و تفویض مسئولیت غلط است. هر کاری تفویض بشود مسئولیتش بر دوش تفویض کننده است و باید پاسخگو باشد. انشاء الله این بحث را تحت عنوان فرهنگ پاسخگویی در قسمت مدیریت فرهنگ سازمانی هم می توانیم در جای خودش طرح کنیم اگر فرصت باشد.

کارشناس (فروزنده): سلسله مباحثی که در زمینه حوزه مدیریت اسلامی داشتیم رسیدیم به اهداف مدیریت اسلامی در جلسه قبل و بطور اجمال اهداف مدیریت اسلام مثل این که انسان خلیفه الله بشود و بحث تشکیل مدینه فاضله، مباحثی مثل رشد فرهنگی، رشد اقتصادی، رشد حقوقی، توسعه عدالت را مورد بحث و بررسی قرار دادیم. منتهی از آنجاییکه بحث عدالت بحث مهمی است. و باید اهمیت آن را بشناسیم شاخص هایش را بشناسیم. هم هر دو را بشناسیم. جلسه امروز و جلسه بعدی انشاء الله اختصاص می دهیم به برنامه بحث عدالت و در زمینه عدالت صحبت می کنیم. به هر حال مخصوصاً عدالت سازمانی را بنا داریم یک مقدار بحث کنیم بررسی کنیم و با ابعادش آشنا بشویم. اجمالاً عدالت مسئله مهمی است. قرآن کریم یکی از اهداف مهم پیامبران را بحث عدالت قرار داده حضرت امیر (ع) در حکمت ۴۷۶ می فرماید عدالت را بگستران. و از ستمکاری پرهیز کن. که ستم رعیت را به آوارگی کشاند. و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می انجامد. در حکمت ۴۳۶ حضرت امیر تفاوت عدالت را با

بخشش چنین می فرماید: عدالت هر چیزی را در جای خود می نهد در حالی که بخشش آنرا از جای خود خارج می سازد. عدالت تدبیر عمومی مردم است. در حالی که بخشش گروه خاصی را شامل است. پس عدالت شریفتر و برتر است. عدالت بسیار مهم است. ما باید به طور جدی بحث عدالت را دنبال کنیم. خوشبختانه نظام مقدس جمهوری اسلامی عدالت را هدف اصلی می داند. مقام معظم رهبری فرمودند: فلسفه وجودی ما اجرای عدالت است. و امروز عدالت یک مطالبه ای است در جامعه ما و در جهان هستی و در تمام کره خاکی. در جهان امروز مبارزات ملتهای مظلوم با استکبار جهانی به خاطر استقرار عدالت است. عدالت امر بسیار مهمی است که باید به آن توجه بکنیم. استاد شهید علامه مطهری در بحث عدالت اجتماعی می فرماید: عدالت اجتماعی یعنی افراد بشر نسبت به یکدیگر و در مقایسه با همدیگر نوعی حقوق و اولویت خواهند داشت که ریشه این حقوق و اولویت ها متفاوت است. و رعایت حقوق افراد در حقیقت عدالت است. خوب عدالت در نگاه اندیشمندان به شکل های مختلف تعریف شده. هر کسی از منظری بحث عدالت را تعریف کرده. برخی معتقدند عدالت به منظر توازن اجتماعی است. یعنی چه؟ هر مجموعه ای اعم از یک اجتماع انسانی که دارای اجزا و ابعادی است و اهداف خاصی دارد باید در آن شرایط معین از حیث مقدار لازم هر جز و کیفیت ارتباط اجزاء با یکدیگر رعایت شود تا بتواند باقی بماند. یعنی هر جزء سر جای خود باشد. که تصویر کلی را بتواند بدهد تا بتواند هدف واقعی را دنبال کند. از این منظر عدالت یعنی توازن. و تناسب در کل جامعه. منظر دیگر عدالت به منزله بی طرفی. مطابق این ایده عدالت وصفی برای داور و بیننده است. نه وصفی برای موقعیت مورد ارزیابی. یعنی بر اساس این یک فردی که قاضی هست نظارت می کند حقوق افراد را تشخیص می دهد. و بر مبنای حقوق آنها و بر اساس معیارهایی که دارد. با حسن نیت کامل با پایبندی به عهد و با بی طرفی کامل قضاوت می کند. خوب آن ع ل ت در حوزه قضا است در حوزه در حقیقت تصمیم گیری است. محور دیگر عدالت به منزله وضع بایسته است. نقطه مطلوبی که جامعه باید قرار داشته باشد. عدالت در حقیقت بهترین نقطه است. که هر چیزی در جای خودش باشد. عدالت باعث جامعیت جامعه می شود. جامعه موظف است به آن موقعیت خاص برسد. عدالت باعث حاکمیت شایستگی ها، باعث حاکمیت اخلاق، باعث باید ها و حاکمیت بایدهای الهی می شود. بر اساس آن هم افراد سنجش می شوند. مورد پاداش و کیفر قرار می گیرد. در حقیقت بر اساس این منظر عدالت مراعات

شایستگی هاست. که چرا در این وضع هستیم؟ کجا باید باشیم و چگونه از این وضع به آن وضعیت برسیم. شهید مطهری بحث مفصلی را در ارتباط عدالت با حکومت مطرح می فرماید. که با طرح سوالی که چرا همه به دنبال عدالت هستند می فرماید: چون عدالت یک حق مسلمی است. که افراد دارند. به همین جهت عدالت جزو فطرت انسان است. فلسفه حکومت عدالت است. مسئله مشروعیت حکومت است. لذا همه انسانها به دنبال عدالت هستند. عدالت است که باعث دوام حکومت و ظلم باعث از بین رفتن حکومت می شود. حالا این حکومت در سطح جامعه باشد یا در سطح یک مدیریت یک سازمان باشد.

کارشناس (فروزنده): ابعاد عدالت اجتماعی چیست؟ ما عدالت اجتماعی را فهمیدیم که به هر چیزی به جای خودش، حقوق افراد در ارتباطاتشان باید رعایت بشود. اما ابعادش چیست؟ بر اساس مجموعه بررسی هایی که از نقطه نظرات دانشمندان شده در حقیقت ابعاد عدالت عبارتند از: برابری و مساوات این که افراد با ایده های مختلف وقتی در یک سازمانی احساس برابری بکنند اگر کار مساوی کردند. استعداد مساوی دارند. انتظار کار مساوی هم دارند. این در ذهن هر کسی هست. اما اگر احساس کرد فرد از آن برتر است. توانایی بیشتری دارد دانش بیشتری دارد، مهارت بیشتری دارد. تجربه بیشتری دارد. طبیعتاً اگر پاداش بیشتری هم دادند راضی خواهد شد. امروز یکی از چالش های جدی نظام های اداری بحث نظام پرداخت است. نظام پرداختی که بر اساس برابری و مساوات و عدالت نباشد. شکل نخواهد گرفت. باید هر فردی احساس کند نسبت به کاری که انجام می دهد. ارزیابی می شود و بر اساس عملکردش پاداش می گیرد و احساس نکند هر کس کار کمتری کرد پاداش بیشتری می گیرد. در بحث نظام پرداخت، اصل را همیشه باید مورد توجه قرار داد. یکی برابری و یکی اصل عدالت. من باید مقایسه بکنم با فلان رییس. اگر کار ما استعداد ما تلاش ما تجربه ما یکی نیست. انتظار پاداش مساوی دارم و اگر کارم از یکی بیشتر است انتظار پاداش بیشتر دارم. یکی دیگر از ابعاد عدالت اجتماعی، بحث قانون است. قانون مجموعه مقرراتی است که در یک سازمان حاکم است و باعث نظم می شود. البته ما معتقدیم منشأ قانون الهی باشد. آن قانونی مشروعیت دارد که الهی باشد. قانونی که مَهر الهی نخورده باشد. آن قانون ذهن ناقص بشر شکل گرفته و حتماً منافع یک فرد و یا گروه را مورد توجه قرار داده است. قانون الهی پیاده شدنش باعث می شود که هر کسی به حق خودش برسد و این یعنی عدالت. و هر

چه در جامعه در سازمان قوانین و مقررات از این نوع حاکم باشد همه مقید باشند قانون را رعایت بکنند و در چارچوب قانون حرکت بکنند. خودخواهی و هوای نفس را کنار بگذارند ما به عدالت نزدیک شدیم. در یک جامعه اسلامی در یک مدیریت اسلامی آنچه که مهم است قوانین الهی است که در حقیقت ابعاد کار را مشخص می کند. خوب ما در این بحث جمع بندی بکنم ما تعریفی از عدالت را برای شما داشتیم. برخی از ابعاد عدالت مثل برابری و مساوات. قانونمندی را طرح کردیم. انشاء الله در جلسه بعد ابعاد دیگر عدالت را خدمت شما تقدیم خواهیم کرد. ابزار عدالت را بیان خواهیم کرد. گونه می شود عدالت را در سازمان برقرار کرد. در نظام های مختلف جهان چه مفاهیمی وجود دارد که حتماً باید با رویکرد عدالت دید تا در حقیقت سازمان بتواند به بهره وری حرکت بکند.

### گفتار نه - عدالت - (۱۳۹۰ / ۰۷ / ۱۰)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در فرایند سازماندهی می رسیم به سلسله مراتب ولایی، که فراز ۱۰ از نامه ۵۳ نهج البلاغه است. در سازماندهی که اولین بحث ماست در فرمول ۴+۲ تا به حال از نوع سازمان و طبقات و تقسیم کار و از این که مسئولیت قابل تفویض نیست گفتیم. حالا سلسله مراتب ولایی. حضرت پیامبر(ص) و آنک فوقهم. تو مالک اشتر، استاندار، وزیر، مدیر ارشد فوق آنها هستی. آنها چه کسی هستند؟ زیردستان اند. پرسنل اند، کارکنان اند، رعیت اند. **وَ إِلَى الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ**. پیشوایت مافوق توست. من که پیشوای تو هستم بالا دست تو هستم مافوق تو هستم والله فوق من ولاک. اما این را بدان خدای تبارک و تعالی بالا دست است و فوق است نسبت به کسی که تو را نسب کرده تو را ولایت داده تو را مسئولیت داده. **وَلَا تَكُ**. تو را تولیت داده ولیّ قرار داده چقدر زیبا است. فرق مدیریت اسلام با مدیریت غیراسلام آشکار می شود. یعنی استاندار، زیردست ولیّ امر است. ولی امر هم، منسوب از طرف خداست. این سلسله مراتبی است از آسمان شروع می شود. از خدا شروع می شود. خدا اولین مدیر است و آخرین مدیر است. خدا قوی ترین مدیر است. هستی را می چرخاند. انسان کاملی را نسب کرده به نام امیرالمومنین (ع). در عید غدیر. او هم مالک اشتر را نسب کرده و مالک اشتر هم اگر کسی را نسب کند می آید در این سلسله قرار می گیرد. ما اسمش را می گذاریم سلسله مراتب ولایی.

کارشناس (قوامی): این تفوق، این بالا بودن در این سلسله به چه علت است؟ چرا من بالا دستم. او پایین دست است. البته شایستگی هست. شایسته سالاری هست. توانایی ها هست. اما یک چیز دیگر از همه مهم تر است که کسی را فائق می کند. یعنی بالادست قرار می دهد. آن چیست؟ حضرت در ادامه فراز ۱۰ می فرماید: و قد استکفأك امرهم. کسی که تو را نسب کرده و خدا هم او را نسب کرده امور زیردستان را به تو واگذار کرده. **إِسْتَكْفَاكَ أَمْرَهُمْ** یعنی امر مردم و اداره مردم را به تو سپرده است. تو باید آنها را کفایت کنی. تو باید آنها را کافی باشی. وقت را، ذهنت را، پولت را، توانایی ات را، دانایی ات را همه را در حقیقت با آنها برای آنها بخواهی و صرف کنی. **وَ ابْتَلَاكَ بِهِمْ**. به وسیله آنها تو

را آزمایش نمودند. یعنی مردم و زیردستان تست تو هستند. آزمایش تو هستند، ماده آزمایش تو هستند. اگر می خواهند تو را بشناسند، درجه تو را بشناسند نگاه می کنند به آنها که چقدر رشد کردند چقدر در رفاهند چقدر در .....چقدر در سبقتند. آنها که تو بالا دست آنها هستی اگر بتوانی به آنها خوب خدمت کنی. گره آنها را باز کنی. آنها را کفایت داشته باشی. چه کفایت سیاسی. چه کفایت علمی. چه کفایت مدیریتی. تو می توانی پیروز این میدان باشی. پس اگر تو را بالا قرار دادند و آنها را در پایین. در این سلسله ولایی. نه این که تو آقای آنها هستی. تو خادم آنها هستی. تو باید به آنها خدمت کنی. پس علت فوقیت می تواند خدمت باشد. خدمت کافی باشد به دیگران.

کارشناس (قوامی): نکته دیگری که در این جاست این است که ریاست، یک نوع آزمایش است مبتلاک بهم یعنی چه؟ که ما به هر کدام از این عبارات امیرالمومنین (ع) می توانیم به عنوان راهبرد، یک اصل یک استراتژیک نگاه کنیم. زیردست مایه آزمایش بالادست است. این خیلی در مدیریت مهم است. درست است که مدیریت مهم است. اگر من بدانم. که بنده را مدیر قرار بدهند. من هر روز نسبت به نوع خدماتی که ارائه می دهند. نوع رفاهی که ایجاد می کنند نوع رشدی که ایجاد می کنند یا به عکس نوع عدم رشدی که ایجاد می کنند. گره های که ایجاد می کنم. من دارم آزمایش می شوم. نکته بعد این است که همه روسا در مقابل خداوند مسئولند. چون خدا هست که همه را در این سلسله نسب کرده کلکم مسئول. کلکم راع. همه شما مسئولید بنابراین باید بدانیم که ما در مدیریتمون این سازمان ما یک آزمایشگاه است. این موسسه ما یک آزمایشگاه است. ما داریم آزمایش می شویم. نمره می گیریم. و ما روز قیامت. نه تنها روز قیامت. بلکه هر روز هر لحظه در مقابل خداوند پاسخگو هستیم. اگر در مقابل مافوقمان پاسخگو هستیم گزارش کار باید به او بدهیم. نظارت او را احساس کنیم. این سوری است. مسئول واقعی در مقابل خدا هستیم. یسئل اما یفعل و هم یسئلون. خداوند هر کاری می کند مسئول نیست. دیگران همه مسئولند.

کارشناس (فروزنده): ما در جلسه قبل در سلسله مباحث مدیریت رسیدیم به بحث عدالت. و عدالت را تعریف کردیم گفتیم که فلسفه وجودی مدیریت بحث عدالت است. نگاه ما در این است که ابعادی از عدالت سازمان را مورد بحث و بررسی قرار دادیم. در این رابطه گفتیم عرض کردیم که عدالت ابعادی دارد بحث برابری و تساوی رعایت حقوق. بحث برابری و مساوات بحث قانونمندی

مورد بحث و بررسی قرار دادیم. امروز در رابطه با بحث اعطای حقوق و ابعاد دیگر عدالت اجتماعی و ابزار آن را انشاء الله خدمت شما تقدیم خواهیم کرد.

یکی دیگر از ابعاد عدالت اجتماعی بحث اعطای حقوق است. منظور از حق امتیاز بالقوه ای است که برای شخص در نظر گرفته می شود. و بر اساس آن او اجازه و اختیار ایجاد چیزی را دارد یا آثاری از عدم او رفع شده یا اولویتی برای او در قبال دیگران در نظر گرفته می شود. و به موجب این حق برای او دیگران موظفند این شئون را محترم بشمارند و آثار تصرف او را بپذیرند. خوب عدالت زمانی تحقق می باشد که حقوق افراد روشن باشد. و افراد به حقوق همدیگر احترام بگذارند. هر کسی بداند که چه حقی دارد و بداند چه تکلیفی دارد. حق و تکلیف دو امر مهمی است که زمینه عدالت را فراهم می کند. صرفاً افراد را نگاهشون این باشد که من حقی دارم. بلکه تکلیفی هم دارد. کارمندی ما اگر بخواهد بداند به هر حال یک کارمندی هست که در چارچوب نظام حرکت می کند. باز باید ببیند چه حقی در مقابل مدیر دارد و چه تکلیفی دارد. در مقابل ارباب رجوع چه حقی دارد چه تکلیفی دارد؟ در مقابل سازمان چه حقی دارد چه تکلیفی دارد؟ همه ما در مقابل حقی که یک نوع اختیار به ما داده بشود تکالیفی داریم. وظایفی داریم باید پاسخگو باشیم. و اگر بین حق و تکلیف تناسب دقیقی برقرار بشود زمینه عدالت فراهم می شود. ما برای این که بتوانیم در حقیقت عدالت اجتماعی و این بعد اعطای حقوق را خوب رعایت کنیم به چند نکته باید توجه کنیم. اولاً باید حقوق و الویت ها و آزادی های افراد معین و مشخص شود. دوم جایگاه صحیح این حقوق تعیین گردد. و سوم این حقوق به درستی و از سوی مراجع ذی صلاح مراعات شود. همه افراد حقوق خودشان را بشناسند نسبت به رعایت حقوق دیگران ملتزم باشند. و در مقابل آن حقوق تکالیف را بشناسند. طبیعتاً یک همچنین فضایی باعث شالدا بی نشاط حرکت و بهره وری سازمان خواهد شد. یکی دیگر از ابعاد عدالت اجتماعی در سازمان بحث توازن یا توزیع عادلانه است. یعنی چه؟ یعنی ما بتوانیم از امکاناتی که وجود دارد ظرفیتی استفاده از امکانات را برای همه فراهم کنیم. چه در سطح جامعه چه در سطح سازمان. به هر فردی بتوانند بر اساس ظرفیتی که خودش دارد. تلاشی که دارد پشتکاری که دارد از این ظرفیت استفاده کند. در اختیار گذاشتن امکانات و ظرفیت ها تفاوت وجود نداشته باشد. که منشاء بی عدالتی هم در آنجا است. باید ظرفیتهای لازم در اختیار افراد وجود داشته باشد. تبعیض افراد به همتشون تلاششون کوششون تفاوت دارد. و این تفاوت



باعث نوعی تفاوت در حقیقت به رسیدن به خیلی دستاوردها می شود. چه حالا پست باشد منافع مادی باشد این جا عدالت است چرا که ما ظرفیت ها را برای همه فراهم کردیم. و هر کسی به تناسب تلاش و کوششی که دارد این کار را انجام می دهد. ما اگر این کار را انجام دهیم شکاف طبقاتی به شدت کاهش پیدا می کند. بحث فقیر و غنی از بین می رود. تفاوتها حاکم می شود. نه بی عدالتی ها. به قیمت تلاش دیگران بقیه رشد نمی کنند. بلکه هر کسی به قیمت تلاش و کوشش خودش هست که در حقیقت می تواند رشد می کند. اجمالاً این که ۴ بعد مساوات - قانونمندی - اعطای حقوق و توازن تصویر روشنی از عدالت ایجاد می کند و به تعیین سازوکار آن و تحقق آن کمک می کند. بر این اساس مامی توانیم بگوییم عدالت اجتماعی عبارت است از برقراری مساوات توازن و روحیه اطاعت از قانون در جامعه و ایجاد ظرفیت های مساوی برای همه افراد در سازمان و جامعه.

کارشناس (فروزنده): اما سوالی که اینجا هست ما چگونه می توانیم به عدالت اجتماعی دست پیدا بکنیم؟ برای رسیدن به عدالت اجتماعی در حقیقت باید بدانیم هدف عدالت اجتماعی چیست؟ برای عدالت اجتماعی دو هدف تعیین شده. هدف اول برابری در فرصت ها. و دوم برابری در نتیجه کل. یعنی ما از سویی باید برابری در فرصت ها را ایجاد بکنیم. و از سویی توزیع عادلانه درآمدها را دنبال بکنیم. در یک سیستم برای این که ظرفیت ها فراهم بشود باید به توسعه عدالت محور و متوازن فکر بکنیم. باید اقصی نقاط کشور یا سازمان ظرفیت برای رشدشان وجود داشته باشد. باید به بحث تولید در جامعه به طور جدی پردازیم. تولید برنامه مهمی است باید هر برنامه ای که در راستای عدالت اجتماعی داریم نتیجه اش گسترش روحیه تولید باشد و کار در جامعه ما ارزش بشود. در سازمان ما هر که کار بیشتری کرد تلاش بیشتری کرد حرکت بیشتری کرد باید ارزش بیشتری داشته باشد. و بقیه نظام های ما نظام حقوق نظام ارزشیابی نظام آموزش نظام انتصاب ارتقاء بر این اساس باید تعریف بشود. باید با استفاده از روش های مناسبی که وجود دارد در نظام پرداخت تناسبی بین عملکرد و پاداش ایجاد کنیم. که انگیزه های لازم برای عدالت به وجود بیاید. در سطح سازمان موانع کار تلاش و تولید را باید از بین ببریم و رابطه ای را برقرار بکنیم که افراد با لذت و نشاط و حرکت و انگیزه به دنبال تحقق اهداف

سازمان که همان رشد و بالندگی است و توزیع بیشتر و تولید بیشتر در حقیقت قدرت رقابتی بیشتر رسیدن به اهداف خدمات رسانی بیشتر را هدفگذاری میکنند. محور دیگر مقوله هایی مثل اشتغال مثل آموزش مثل بهداشت مثل محیط زیست اینها را باید در جامعه عادلانه ترویج بدهیم. ما عدالت را در حوزه های مختلف باید هدفگذاری بکنیم. در حوزه قانون باید شرایطی به وجود بیاید ضمن این که آزادی های مشروع افراد مورد توجه قرار می گیرد حقوق آنها را مورد توجه قرار بگیرند. افراد باید در سازمان رفتار قانونی مدیر در اعمال قانون احساس عدالت بکنند. بحث قضاوتها، قضاوتهایی که مدیران انجام می دهند. باید بر مبنای عدالت باشد. و افراد بتوانند در این زمینه ارزیابی روشنی داشته باشند. در حوزه های دیگر در حوزه پرداخت در حوزه انتصاب و ارتقاء. ما اگر عدالت را مورد توجه قرار بدهیم و شایسته گزینی و شایسته سالاری را دنبال کنیم فضای آن سازمان به کلی عوض خواهد شد. رضایت عمومی در سازمان شکل خواهد گرفت. در سطح جامعه هم همین جور است. طبیعتاً جامعه بر سازمان اثر می گذارد. باید فضای عدالت در جامعه فراهم بشود. تا فضای عدالت در سازمان هم بتواند دنبال بشود. باید در همه ابعاد مسئله عدالت در حوزه اقتصادی در حوزه روابط اجتماعی در حوزه سیاست مورد توجه قرار بگیرد. به جاست اشاره بکنیم به کلام نورانی حضرت امیرالمومنین (ع) در نامه ۳۱ به امام حسن مجتبی (ع) که بر نکات که حقیقتاً عدالت در رفتار مدیر را بیان می کند عرض بکنم خدمتتان. حضرت می فرماید: این که انسان در گذار حوادث روزگار است پس از ستایش پروردگار همانا با گذشت عمر و چیرگی روزگار و روی آوردن آخرت مرا از یاد غیر خودم بازداشته و تمام توجه را به آخرت کشانده است. و یکی از معیارهایی که ما باید رعایت بکنیم و باعث می شود عدالت را رعایت کنیم توجه به معاد است حضرت می فرماید پسر من پیوسته به یاد خدا باش و دلت را با یاد خدا زنده کن عدالت واقعی اجرای قانون الهی است. دلت را به اندرز نیکو زنده کن و آن را با یقین نیرومند کن. به نیکی امر کن و خود نیکوکار باش. از هر کاری که تو را به شک و تردید اندازد یا تسلیم و گمراهی کند پرهیز. مشکلات راه را تحمل کن. ای پسر من نفس خود را میزان خود قرار بده این معیار مهم عدالت است. پس آنچه را برای خود دوست داری برای دیگران نیز دوست بدار. و آنچه را برای خود نمی پسندی برای دیگران مپسند. ستم روا مدار پسر من بدان تو برای آخرت آفریده شده ای. برده دیگران مباش. تلخی ناامیدی بهتر از درخواست کردن از مردم است. حضرت حفظ عقل و پند گرفتن از

تجربه ها را توصیه می کند. حضرت میانه روی را توصیه می کند. و حضرت حق محوری را توصیه می کند که همه آنها کمک می کند که ما به سمت عدالت حرکت کنیم. به هر حال ما در بحث امروز روشن شد که در حوزه های مختلف باید عدالت را روشن بکنیم. سازمان اگر بخواهد عدالت را دنبال بکند باید فرصت ها را به ما به صورت عادلانه تقسیم بکند و کاری بکند که احساس برابری و عدالت در سازمان داشته باشند.

## گفتار ده - عدالت - (۱۳۹۰ / ۰۷ / ۱۲)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): نامه ۵۳ را بررسی می کنیم که سند مهم مدیریت است. در همون فراز ۱۰ هستیم که در نوبت قبل بودیم و در همون بحث سازماندهی هستیم و اصولش که قبلاً بودیم. چون سازماندهی اولین حلقه از حلقات بحث های مدیریت است که شروع کردیم. اینجا حضرت به عدم استبداد و آقایی در فوقیت اشاره می کند. در نوبت قبل گفتیم که هر که بالاست خادم است. هر که بالاست مسئول است. هر که بالاست فوق است و دارد آزمایش می شود. میزش پستش، جایش و مقامش و زیردستانش همه مواد آزمایش او هستند. حالا چی می فهمند. تو که بالا هستی نباید مستبد باشی. **وَلَا تَقُولَنَّ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ**. هرگز نگو فرمانده ام. امر می کنم و باید اطاعت بشود. من باید مطاع باشم. البته شرعاً آنها باید اطاعت کنند ولی نباید این روحیه را داشته باشی که بگویی هر چه گفتم اطاعت کنید. دو بحث است البته اگر کسی شایسته باشد. در مقام مورد شایستگی و صلاحیت خودش قرار بگیرد حق اطاعت پیدا می کند. قول.... تو بحث اصول حق طاعه پیدا می کند. حق مولویت پیدا می کند. حق دستور پیدا می کند و می تواند دستور بدهد به دیگران و دیگران را به کار بگیرد. چون حق را دارد ولی از این طرف او نباید فکر کند و سوء استفاده بکند. من فرمانده هستم امر می کنم اطاعت کنید. این کم کم جوانه ها و بذره های دیکتاتوری و خودرایی را در جان انسان می پاشد و درخت تلخ خودگامگی و گمراهی را می رویاند.

عدالت، شرح صدر، مردم داری، برنامه ریزی، نظارت و کنترل، هدایت و رهبری. شاخص های مدیریت اسلامی

کارشناس (قوامی): حالا کسی هم روحیه هیتلری داشت. روحیه دیکتاتوری داشت. این به یک ویروس تبدیل می شود. به یک بیماری تبدیل می شود. حضرت می فرمایند هر کس این روحیه را داشته باشد **فَانْ الذَّلِكُ**. همانا این روحیه این استبداد چند تا مشکل برایش درست می کند: الف - **ادْغَالٌ فِي الْقَلْبِ**. فساد می آورد در قلب. قلبی که مرکز محبت است. کم کم مرکز کینه و کدورت و فساد می شود. دچار دغل می شود دچار فریب می شود. ب - **وَمِنْهُكَ لِلدِّينِ**. این استبداد مایه و پایه خرابی در دین می شود. و

مَنْهَكَةً. یعنی خرابی و نابودی. یعنی دین را اگر به یک ساختمان تشبیه کنیم. این روحیه دیکتاتوری فرمان می‌دهم گوش بدهید. کیف هم می‌کند سیستم و ساختمان دین را می‌پاشوند. پس هم قلبش مشکل پیدا می‌کند در درجه اول. درجه دوم دینش از دست می‌رود. ج- وَ تَقَرَّبُ مِنَ الْغَيْرِ. این استبداد مایه نزدیک شدن تغییر و تحول در قدرت است. مقدمات عزل و انعزال است. مغیر یعنی همان تغییر. انقلاب هست و میدان التّغییر و التحریر. اینها همه آشنا هستیم. چرا این دیکتاتورها فرومی‌پاشد. چرا؟ چون روحیه خودکامگی دارد. بالاخره در ۲۱ سال، ۲ سال، ۱۰ سال بالاخره با ذلت سقوط می‌کنند. حضرت چقدر زیبا می‌فرمایند. این که هر چه من می‌گویم گوش بدهید باید گوش بدهید. این روحیه و این فرهنگ و این آهنگ قلب را نابود می‌کند فروپاشی می‌کند و شما را به غییر نزدیک می‌کند غییر یعنی همان تغییر. پستتون را باید از دست بدهید.

کارشناس (قوامی): از این فراز ۱۰ می‌رویم به فراز ۱۱۴ و ۱۱۵. به اصل دیگری از سازماندهی اشاره می‌کنیم. تعجب ندارد ما به ترتیب گفتیم پیش نمی‌رویم و موضوعی پیش می‌رویم. و موضوعات را هم بر اساس مدیریت پیش می‌رویم. فرمول ۴+۲ پیش می‌رویم. بعضی از امور هستند که نباید تفویض بشوند. باید خودت انجام بدهی ای مدیر. ای مالک. به دیگری واگذار نکن. آنها کدامند؟ می‌فرماید: رٌ مِنْ أُمُورِكَ لَا بُدَّ لَكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا. مالک بدان که قسمتی از کارها هست که باید شخصاً انجام دهی. به دیگری واگذار نکنی. کدامند؟ دو تا هستند: الف) مِنْهَا إِجَابَةُ عُمَّالِكَ بِمَا يَغِيَا عَنْهُ كُتَابُكَ. پاسخ دادن به کارگزاران دولت آنجا که منشیان و دفترداران از پاسخش عاجزند. بعضی از کارمندان مشکلاتی دارند که باید خودت حل کنی. به معاونت نسپار. بگذار خودشان بیایند. بگویند و با تو در دل کنند. ب- منها اسرار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تخرج به صدور اعوانك. برآوردن نیازهای مردم که در همان روز که احتیاجات گزارش می‌شود. پاسخ آنها برای همکارانت که مشکل و دردسر ایجاد می‌کند. مردم و مشتریان می‌آیند در محل کار در بانک در شرکت تو وزارتخانه. مردم باید همان روز کارشان راه بیفتد. یوم ورودها کار امروز را به فردا می‌فکنید. حاجات الناس یوم ورود باید انجام بشود. اگر دیگران نتوانستند انجام بدهند خودت انجام بده. من دیدم مثلاً در بانکها روسای بانکها قدم می‌زنند هر جا معاونشون سرش شلوغ است خودشون انجام می‌دهند. چقدر خوب. دلیل بر این نیست که هر کسی وظیفه‌ای دارد همکاری با صاحب وظیفه دیگر نکنند. بنابراین دو کار است در سازماندهی که

باید خودت انجام دهی. ۱- مال پرسنلت هستند که مشکلاتی دارند و می خواهند به خودت بگویند و به دیگران نگویند آنها را انجام بده. ۲- اگر دیدی که یارانت، معاونات کار مردم سنگین شده مراجعات زیاد شده نمی توانند انجام دهند. خودت انجام بده.

کارشناس (فروزنده): ما در جلسه قبل ابعاد عدالت را در سازمان مطرح کردیم. یکی از ابعاد مثل برابری و مساوات توازن رعایت حقوق تقسیم عادلانه ظرفیت ها در سازمان. گفتیم در نظام های مختلفی که در یک سازمان هست. در یک سازمان مجموعه نظام استخدام وجود دارد. نظام بکارگیری وجود دارد. نظام انتصاب و ارتقاء وجود دارد. نظام پرداخت، نظام آموزش، نظام ارزشیابی عملکرد. اینها مجموعاً در حقیقت برنامه ریزی نیروی انسانی یا مدیریت منابع انسانی یک سازمان را تشکیل می دهد. که خوب اگر بخواهیم واقعاً یک احساس رضایت متقابل بین کارکنان و مدیر ایجاد بکنیم باید به عدالت فکر بکنیم. نظام پرداختی که در آن عدالت وجود نداشته باشد. یا نظام آموزش یا نظام استخدام طبیعتاً نمی تواند کار را دنبال کند. خوشبختانه امروز در قوانین ما به اندازه عقل و ظرفیت کارشناسی که در حوزه اداری ما وجود داشته سعی شده روش هایی انتخاب شود که عدالت حاکم بشود. بحث آزمون استخدامی، بحث تناسب نظام پرداخت با عملکرد و ایجاد یک سیستمی که فوق العاده های مخصوصی به تناسب عملکرد برای کارکنان وجود داشته باشد. بحث آموزش و ایجاد ظرفیت های برابر برای آموزش و بحث نظام انتصاب که افراد بر اساس توانایی، مهارت، آموزش، تجربه و عملکرد بکارگیری می شود. روش هایی هست که می تواند ما را به این سمت ببرد. در ادامه بحث امروز انشاء الله یک مقدار دیگر در رابطه با راهکارهای عدالت در نظام اداری و در سطح جامعه مطالبی را خدمت شما عرض می کنیم. امیدواریم که بتوانیم هممون تلاش بکنیم در حد ظرفیتمون به سمت عدالت حرکت بکنیم. عدالت آرمان ماست و ما باید تلاش بکنیم تا حدی که ممکن است به آن سمت حرکت بکنیم. بخشی از رفتارهای حضرت امیر و سیره حضرت علی که به هر مدیری کمک بکند این جا خدمت شما ذکر می کنم که ببینید چقدر حضرت امیر برایشان مهم بوده است. من اینجا توصیه می کنم حتماً بحث نهج البلاغه را جدی بگیرید. چه تو این زمینه چه در زمینه نهج البلاغه وجود دارد سیری در نهج البلاغه که شهید مطهری کار کرد تفاسیری که در مورد نهج البلاغه هست و واقعاً کتابی که دارای ابعاد مختلفی، است و نکات مهمی که به ما کمک می کند و بر عهده مدیریت هست توجه بکنیم. حضرت امیر در

بحث عدالت برخورد با متخلف را بسیار جدی می دانست حضرت امیر در نامه ای که فرماندار آذربایجان در سال ۳۶ هـ.ق. می نویسد. وقتی انحرافی در رفتار او احساس می کنند چنین می فرمایند: همانا پست فرمانداری برای شما وسیله آب و نان نبوده بلکه امانتی در گردن توست. این خطاب حضرت امیر به همه ما هم هست. بلکه مدیریت یک امانت است. باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی. استبداد یعنی چه؟ یعنی در چارچوب قانون حرکت نکردن. یعنی خواسته ها و هوای نفس را حاکم کردن. و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی. اینجا مدیریت را امانت می داند و استفاده از پست مدیریت را مامور به استفاده منابع مدیریت را مامور می کند هم موظف به اطاعت از رهبر الهی می کند. هم جلوگیری می کند از استبداد و هم در کارهای مهم باید مدیر نگاهش به مدیر در حقیقت الهی باشد تا ببیند چه می گوید. در دست تو اموالی از ثروت های بزرگ و عظیم است. و تو خزانه دار آن هستی تا به من بسپاری.

کارشناس (فروزنده): جایی دیگر حضرت عدالت در رفتار با مردم را نشان می دهند. در نامه ۱۸ و ۱۹ وقتی می بیند بعضی از کارگزاران با مردم بدرفتاری می کنند. چنین می فرمایند:

در نامه ۱۸ می فرمایند با مردم به نیکی رفتار کن. و گره وحشت را از دل های آنها بگشای. باید احساس آرامش کنند. مردم پناه می آورند به نظام اداری. نظام موظف به حل مشکلاتشون است. در نامه ۱۹ می فرمایند: از خشونت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند. به فرماندار فارس می نویسد. پس در رفتار با آنان نرمی و درشتی را به هم رفتاری توأم با نرمش داشته باش. اقتضاء. بعضی جاها باید شدت. بعضی جاها باید نرمش. بعضی از افراد به شدت با بعضی از افراد نرمش باید برخورد کرد. معیار چیه؟ اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور کردن رعایت کن. عدالت این قدر مهم است. در رابطه رفتار فرد. و واقعاً مدیری که رفتار منطقی دارد می تواند تاثیر بگذارد. امروز ما در مطالعات رفتار مدیر قائلیم. یک مدیر می تواند ۴ سبک داشته باشد. سبک کاملاً آمرانه - سبک مشورتی - سبک مشارکتی و سبک تفویضی. در سبک آمرانه می گوید و ادعا دارد همین جور عمل شود. در سبک مشورتی افراد را به مشورت می گیرد ولی خود تصمیم می گیرد. در سبک مشارکتی افراد را مشارکت می دهد. و در سبک تفویضی هر چه فرد ظرفیت بیشتری داشته باشد و بلوغ بیشتری داشته باشد کار بیشتری به او واگذار می کند. قطعاً افراد در سازمان به چند دسته تقسیم می شوند. موظف است که

بعضی ها را آمرانه باید برخورد کرد. در یک جاهایی تفویضی در یک جایی مشارکتی در یک جایی مشورتی. دقیقاً این کلام حضرت که می فرماید: رفتارت توأم با نرمش باشد عدالت و میانه روی در نزدیک کردن یا دور کردن یعنی به اقتضائات توجه کرد. نکته دیگری که حضرت دارند در بحث عدالت در رابطه با خیانتکار است. در نامه ۴۱- وقتی یکی از کارگزاران خائن می نشیند حضرت می فرماید پس از خدا بترس و اموال آنان را بازگردان. و اگر چنین نکنی و خدا مرا فرصت دهد تا بر تو دست یابم تو را کیفر خواهم کرد. نکته دیگر حضرت می فرماید در بحث عدالت، سختگیری در بیت المال است. نامه ای را به فرماندار فیروزآباد از شهرهای فارس می نویسد. اگر این گزارش درست باشد در نزد من خوار شده و منزلت تو سبک گردیده است. حضرت دقت به ما می دهند که آقا ببینید گزارش باید دقیق و درست باشد. که تو خیانت کردی. آگاه باش حق مسلمانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم بیت المال مساوی است. همه باید به نزد من آیند و سهم خود را از من گیرند. نکته دیگری که در بحث عدالت حضرت امیر است و همه مدیران باید توجه بکنند بحث ساده زیستی است. حضرت در نامه ۴۵ به فرماندار بصره عثمان بن حنیر می نویسد که پسر حنیر به من گزارش دادند که مردی از سرمایه داران تو را به میهمانی خویش فراخواند و تو به سرعت به سوی آن شتافتی. خوردنی های رنگارنگ برای تو آوردند و تاس های پر از غذا پی در پی جلو تو نهادند. بعد حضرت توقیفش می کند و بعد عرضم به حضور شما. می فرماید: از آن غذایی که حلال و حرام بودنش را نمی دانی دور بیفکن. آنچه را که به پاکیزگی و حلال بودنش یقین داری مصرف کن. و به قرص های نان خودت قناعت کن. بحث ساده زیستی مهم است یا رعایت انصاف با مردم را حضرت بیان می کند. در این بخش هم ما برخی از سیره و کلام حضرت امیر را عرض کردیم و این وظیفه همه مدیران است که نه تنها در رابطه با دیگران عدالت را رعایت کنند بلکه عدالت را اول در رفتار خودشان پیاده کنند. پس ما موظفیم اولاً به عنوان مدیر هم عدالت را در رفتار خودمان هم در سطح سازمان پیاده بکنیم.

تا حج قبول حق شود یاد علی

مقصود خدا علی و اولاد علی

در مذهب ما کلام حق نام علی

از جمله آفرینش کون و مکن



## گفتار یازده- عدالت در مدیریت (۱۳۹۰/۰۷/۱۷)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در فراز ۳۶ در ادامه بحث سازماندهی به اصلی حضرت اشاره می‌کنند به نام عدم

مطالبه کاری وظیفه فرد نیست. بعضی موقع‌ها کار فوق طاقت می‌خواهند بعضی موقع‌ها کاری که در

وظیفه فرد نیست از فرد می‌خواهند مطالبه می‌کنند. اینها همش بحث وظیفه و دستور و تقسیم کار

سازمان و ساختار اینها همش در زیر عنوان سازماندهی طرح می‌شود. که خود سازماندهی همان طور

که عرض کردیم یکی از ۴ وظیفه اصلی یک مدیر است. حالا در فراز ۳۶ دقت کنید: **تَرْكُ اسْتِكْرَاهِهِ**

**إِيَّاهُمْ عَلَى مَا لَيْسَ لَهُ قِبَلَهُمْ فَلْيَكُنْ مِنْكَ فِي ذَلِكَ أَمْرٌ يَجْتَمِعُ لَكَ بِهِ حُسْنُ الظَّنِّ بِرَعِيَّتِكَ فَإِنَّ حُسْنَ**

**الظَّنِّ يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَبًا.** ترک کردن اجبار کارمندان به کاری که وظیفه ندارند دارای دو نتیجه خوب

است. ۱- خوش‌بینی به رعیت و زیردست. ۲- برداشته شدن رنج فراوان از دوش مدیر. یعنی اگر مدیر

رو حساب کار کند طبق دستورات الهی کار کند. طبق دستورات امیرالمومنین کار کند. این دستورات

نامه ۵۳ نصب‌العین قرار بدهد و آویزه این گوش قرار بدهد، نتیجه‌اش را لحظه‌ای می‌بیند. مثلاً حضرت

تو این نامه جالب است هر راهبردی که می‌گویند بلافاصله نتیجه‌اش را می‌گوید که مدیر لذت ببرد و

انگیزه پیدا بکند تا به این دستورات عمل بکند. مثلاً اگر شما **اسْتِكْرَاهِهِ** نکنید. زیردستان را یعنی کاری

که وظیفه‌گونی است از قبل او نیست وادارش نکنید آن کار را انجام بدهد. خوب این کار خوبی است

برای مدیر. اما چه نتیجه‌ای دارد؟ خوش‌بینی ایجاد می‌کند. یعنی در حقیقت چنین مدیری نزدش جمع

می‌شود. **حُسْنُ الظَّنِّ**. این کار باعث می‌شود که تو مالک نسبت به زیردستان خوش‌بین باشی. چه

ربطی دارد؟ من اجبار نمی‌کنم، خارج از وظیفه کار نمی‌خواهم. این چنین **اسْتِكْرَاهِهِ** نشان می‌دهد من

به زیردستم خوش‌بینم. آنهایی که بد بین هستند تا می‌بینند نیروشون یک لحظه بیکار است نشسته رو

صندلی نفسی می‌کشد فوری می‌آیند سراغش برو این کار را بکن. برو آن کارها را بکن. خوب این

بدبینی است. مدیر می‌آید می‌بیند کارمندش حالا یک لحظه دارد کتابی می‌خواند. یک لحظه استراحتی

می‌کند آنها ماشین که نیستند کارشون را کردند و کار تموم شده نشستند. چرا بدبین هستید فرصت

بدهید دوباره وظیفه اش را انجام می دهد. اینجا بیکاری که نیست که مثل این اسرایی که بیکاری می کشیدند.

کارشناس (قوامی): نتیجه دومی که در پی این **اِسْتِکْرَاهِه** کارمندان برای مدیر وجود دارد. این است که رنج فراوانی را از دوش مدیر برمی دارد. **يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَبًا**. نصب با صاد یعنی رنج فراوان. خوب این چه ربطی دارد. می گوید اگر تو به زیردستان خوش بین باشی دائماً قصه نمی خوری. خودخوری نمی کنی. که الان چرا من بگردم در راهروها الان هم که مدیریت ها open شده گاهی مدیر همه را می بیند. پیشه ای شده اصطلاحاً. لحظه ای آقایی نشسته خونس به جوش می آید که چرا نشسته نه اگر وظیفه ها را خوب گفته باشید محاسبات خوب انجام شده باشد. دیگر لحظه به لحظه حرص و جوش خوردن ندارد. سر ساعت آمد سر ساعت رفت. نشد چی شد. این رنج است. این قصه ها را با این بردار خوش بین باش که او این وظیفه را انجام داده حالا لحظه ای است که بیکار است و بیکاریش به معنای بیکاری دائمی نیست. خوش بینی باعث می شود که آنها خودشون را الکی به کار مشغول نکنند. آی ببیند که تو دائماً می آیی یک کار فوق وظیفه اشون را می خواهی بهشون بدهی آنها خودون را به بازی درمی آورند رفتارهای مصنوعی می کنند جلو کامپیوتر می نشینند بازی می کنند فکر می کنند حالا آنها کار می کنند بدتر است که هم ا بیشتر خسته می وشد و هم اعتماد از این سازمان می رود. این نکته مهمی بود. چند تا نکته دیگر در این نوبت و چند نوبت قبلی با هم می خواهیم عرض بکنیم. از وقتی که تقسیم کار شروع شد. شعار مدیر کار نمی کند. تقسیم کار می کند عمومیت ندارد. مدیر کار هم می کند. یک جاهایی خودت باید کار بکنی. کجاها بود یادتون نرفته. رسیدگی به کارهای پرسنل و رسیدگی به کارهای مردم وقتی که همکارانمون نمی رسند. گاهی ستاد پاسخگوی صف نیست. این همون بحث ها در یک قالب نوشته شده عرض می کنیم. مدیر شخصاً باید وارد شود و مشکل صف را حل کند به نیازها و مطالبات مردم باید فوراً و شخصاً رسیدگی کند تا نارضایتی ایجاد نشود.

کارشناس (فروزنده): در سلسله مباحثی که در خدمت شما بودیم در زمینه مباحث اسلامی رسیدیم به بحث عدالت. از آن جایی که عدالت مهم است و فلسفه وجودی مدیریت و حکومت را تشکیل می دهد لذا بیشتر به ابعاد آن پرداختیم البته قاعداً عدالت بحث بسیار مهم است. حتماً با مراجعه به کتب شهید مطهری به نشریاتی که در این زمینه است شما بیشتر با بحث عدالت آشنا می شوید. مخصوصاً عدالت در

حوزه سازمان. عرض کردیم ما اگر بخواهیم عدالت در سازمان ایجاد شود اول باید فرد مدیر باید از خودش شروع کند. همانجوری که حضرت امیر توصیه فرمودند انسان باید خودش را در محضر خدا بداند. بحث آخرتگرایی را جدی بداند و خود نظارتی را در خودش تقویت کند و خودنظارتی هم در رفتار فرد نشون داده بشود. ساده‌زیستی فرد رعایت بیت‌المال خیانت نکردن بیت‌المال، سوء استفاده نکردن از بیت‌المال. اینها نکات کلیدی است که در حقیقت در رفتار فرد است. امکان ندارد فردی عدالت را در رابطه با خودش پیاده نکند بتواند در یک جامعه و سازمان عدالت پیاده بکند. فرق مدیریت اسلامی با مدیریت غربی اینجاست. که در مدیریت غربی اصلاً مهم نیست که مدیر چه رفتاری دارد. آنچه که مبنای اصلی است و توانمندی مدیر است که بتواند یک سازمان را اداره کند. غافل از آن که اگر یک مدیر اگر ویژگی‌های خاص اخلاقی و رفتاری را دارا نباشد نمی‌تواند سازمان را اداره بکند. چرا که مدیر نقش الگو و تاثیرگذاری دارد در جامعه. خود غربی‌ها تعریفی که از مدیریت می‌کنند می‌گویند کار با و به وسیله دیگران. در تعبیر با یعنی مدیر الگو است الگویی که می‌تواند دیگران را به کار بگیرد. و در مدیریت اسلامی این خیلی پررنگ است. مدیر تا خودش را نساخته باشد و تا خودسازی لازم را انجام نداده باشد در سازمان موفق نخواهد شد. خدا به ما وعده داده ان تنصرالله ینصرکم. اگر ما به آن سمت حرکت کنیم در آن مسیر حرکت کنیم خدا هم به ما کمک خواهد کرد. لذا از بحث قبلی اجمالاً این را عرض می‌کنم حالا انشاءالله به بحث‌های بعدی هم می‌رسیم. در حقیقت ویژگی یک مدیر چیست؟ یکی از ویژگی‌های مدیر عدالتی است که در رابطه با خودش پیاده می‌کند و به شدت هم در این رابطه سختگیر است. خوب محور دومی که بحث کردیم عدالت در سطح جامعه است در سطح سازمان است. پس گفتیم مساوات و برابری. رعایت حقوق دیگران. رعایت قانون. ایجاد فرصت‌های برابر. توزیع عادلانه و نتایج کار. ابعاد و محورهای امور عدالت در یک سازمان. همچنین عرض کردیم باید در نظام‌های مختلفی که در مدیریت منابع یکسان است رویکرد عدالت مورد توجه قرار بگیرد. نظام پرداخت باید مبنای در حقیقت تلاش و کوشش باشد مبنای پرداخت. در نظام آموزش و ارتقاء باید شایستگی‌ها مهارت‌ها توانمندی‌ها تجارب. مبنای اصلی انتصاب قرار بگیرد. در ارزشیابی عملکرد باید شاخص‌های اخلاقی رفتاری مورد توجه قرار بگیرد. و کلیه ابعادی که هست و بحث عدالت. امروز یک مقدار می‌خواهیم بحث عدالت اقتصادی را مورد بحث قرار بدهیم. و این که عدالت

اقتصادی چیست و می تواند موفقیت یک سازمان را دنبال کند؟ در این رابطه ما ۳ نکته اساسی را مورد بحث قرار دادیم. یکی رابطه حق و عدالت. دوم شناخت تحلیلی و بعد هم حقوق اقتصادی بین حاکمیت و ملت. در رابطه با حق و عدالت کلاً رعایت حق زمینه سازی عدالت است. حاکمیت باید حقوق ملت و ملت باید حقوق حاکمیت را رعایت کند. حضرت امیر در خطبه ۱۶۹ حقوق رهبر و مردم را بیان می کند. حضرت می فرماید. حقی که شما به گردن ما دارید عمل کردن به کتاب خدا و سنت پیامبر و قیام به حق و برپا داشتن به خدا سوگند اگر در پیروی از سنت و امام اخلاص نداشته باشید. خدا دولت اسلام را از شما خواهد گرفت. در خطبه ۳۴ حضرت می فرماید ای مردم مرا بر شما و شما را بر من حقی واجب است. حق شما بر من آن چه در خیرخواهی شما دریغ نورزم. مدیر باید خیرخواه مجموعه باشد. و بیت المال را در میان شما عادلانه تقسیم کند. نتایج کار. پرداخت عادلانه نظام پرداخت و شما را به آموزش دهم تا بیسواد و نادان نباشید. و شما را تربیت کنم تا راه و رسم زندگی را بدانید. و اما حق من بر شما این است که در بیعت با من وفادار باشید. و در آشکار و نهان برایم خیرخواهی کنید هرگاه شما را فراخواندم اجابت فرمایید. و فرمان دادم اطاعت کنید. در نظام اسلامی این حقوق متقابل بین مردم و حاکمیت وجود دارد. بیت المال مال مردم است متعلق به مردم است. عشق بین امام و امت وجود دارد رابطه مرید و مراد وجود دارد. و این را هم در سطح سازمان باید بشود پیاده کرد. که احساسی که کارکنان دارند این است که مدیر با تمام وجود در خدمت تامین منافع سازمان و منافع افراد باشند با روش های مشروع.

کارشناس (فروزنده): دومین نکته شناخت تحلیلی حق است. اصولاً حقوق به دو دسته تقسیم می شود. حقوق عام که مربوط به همه جامعه است. و همه جامعه به نوعی از این نوع حقوق عام استفاده می کنند. و این در حقیقت وظایفی است که در عهده حاکمیت دارد. البته حقوق خاصی هم وجود دارد. مثلاً کسی که مالکیت خصوصی یک مالی را دارد این حق تصرف را دارد و جایز نیست که در آن تجاوزی بکند. یا این که کسب ثروت مشروع مشکلی ندارد ولی هر کسی نمی تواند به هر طریقی و به هر شکلی کسب ثروت بکند. در ثروت حلال هم حقوقی برای دیگران هست خمس زکات و مالیات هایی که در اسلام مطرح می شود و به لحاظ این که فرد از زمینه ها و ظرفیت هایی استفاده کرده است مسئله دیگر حاکمیت اسلامی حق مصلحت اندیشی دارد. و می تواند در حقیقت کسب و کار افراد را مورد بررسی

قرار دهد و در حوزه‌هایی اجازه دهد و عنصر کارایی. عنصر کارآمدی. عنصر عدالت و مسائلی که در حقیقت حاکمیت دنبال می‌کند. اصولاً حاکمیت به دنبال آن است که زمینه تولید عمومی را تامین کند مثل امنیت ملی. خدمات قضایی. بحث صیانت از محیط زیست. بحث تامین زیرساختها. توازن درآمد جامعه طبیعتاً این ها فراهم می‌شود این بسترها را به تناسبی که استفاده می‌کنند پرداخت بکنند. لذا در بحث عدالت نقش سیاست و برنامه‌ای که مدیران دارند نقش بسیار مهمی است که بتوانند ایفاء کنند. بحث عدالت یک بحث مهمی است که باید بتوانیم دنبال کنیم. چند روش از عدالت در سطح جامعه و سازمان وجود دارد که تقدیم می‌کنم: اولین مسئله‌ای که وجود دارد این است که زمینه گسترش حقوق و آزادی های اساسی را متناسب با شرع مقدس و قوانین اسلامی فراهم کنیم. ما هم در حوزه سازمان باید اجازه بدهیم افراد با خلاقیت و نوآوری را داشته باشند و بتوانند از استعداد و توانایی خود را بکارگیری بکنند. سیاست های عدم تمرکز ایجاد زمینه تفویض اختیار می‌تواند این مسئله را فراهم کند. مسئله دیگر باید بتواند زمینه رقابت سالم را فراهم کند. رقابت باعث بالندگی می‌شود. نه رقابتی که منجر به دشمنی شود. رقابتی که در چارچوب اخلاق باید باشد. مسئله دیگر روحیه جهادی را باید در سیستم فراهم کنیم. کسی که جهاد بیشتری کند باید بتواند از مزایای بیشتری استفاده بکند. روحیه کار تیمی و روحیه ایثارگری را باید در سیستم فراهم کنیم. مدیر موظف است که بحث تیم‌سازی کارکنان را به طور جدی فراهم کند. و بتواند بسترهای لازم برای رشد و شکوفایی این‌ها را فراهم نماید. اجمالاً امروز در این بحث ما سعی کردیم که مبحث عدالت در سازمان و جامعه را مخصوصاً از نگاه اقتصادی مورد بحث قرار بدهیم. حال آنچه که مهم است در نگاه اقتصادی دولت بسترها و زمینه‌ها را فراهم می‌کند. کالای عمومی را تولید می‌کند. زیرساخت‌ها را فراهم می‌کند. و از آن بخش هم باید تلاش شود تا دولت سیاست‌هایی را که اعمال می‌کند توزیع عادلانه درآمد را برقرار بکند. در سطح سازمان هم مدیر موظف است بسترهای لازم را مثل عدم تمرکز. توانمندسازی مثل واگذاری کار مثل ایجاد زمینه خلاقیت و بستر خلاقیت را فراهم بکند تا عدالت سازمانی برقرار بشود.

## گفتار دوازده- عدالت در مدیریت- (۱۳۹۰/۰۷/۱۹)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): تا به حال نامه ۵۳ را در بعد سازماندهی بحث کردیم. اولی را هم استخراج کردیم از این نوبت هم وارد بحثی از برنامه ریزی می شویم. وظایف و اصول مدیریت ۴ تا بود سازماندهی، برنامه ریزی، نظارت و هدایت. سازماندهیش تمام شد و دیدید که ما از فرازهای متعددی بحث کردیم. گاهی ۴۳ بودیم گاهی ۱۱۴ بودیم. گاهی ۱۰ بودیم هر چی بحث سازماندهی بود در این نامه جمع کردیم و در نوبت های قبلی گفتیم حالا وارد ۲ وظیفه اصلی و وظیفه مبنایی از مبانی مدیریت تحت عنوان برنامه ریزی می شویم. اولین نکته در برنامه ریزی بومی سازی و دینی سازی برنامه است. برنامه ریزی مثل پلی است میان جایی که در آن هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. عزم ملی، یعنی انتخاب مأموریت ها هدف ها و نیز اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان بدیل ها از میان آینده سازمان بازماند. برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریت است. دیگر وظایف مدیریت مثل سازماندهی نظارت و رهبری هدفهایی را در پی می گیرند که در فرایند برنامه ریزی پی گیری شده. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار بگیرد تعیین می کند. مجموعه هایی که از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب می کند. و اجرا می کند همه افراد سازمان ها و گروهها باید برای فعالیت های خود برنامه بریزند تا بتوانند به خواسته های خود جامه عمل بپوشانند. خوب این برنامه ریزی از زمان خلقت حضرت آدم بوده الان هم هست زمان معصومان هم بوده بدون برنامه ریزی اصلاً مدیریت امکان ندارد. ما سازماندهی را زودتر بحث کردیم ولی شاید برنامه ریزی مهمتر از آن باشد. تقدم رتبی داشته باشد ولا تاخر سازمانی باید داشته باشد. گفتیم که اولین بحث برنامه ریزی در فراز ۶۵ یعنی از ۶۳ تا ۶۵ مربوط می شود به این که ما باید برنامه هایمان بومی باشد. برنامه هایمان دینی باشد. آن عبارت این است ای مالک: **وَأَرْدُدْ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ مَا يُضِلُّكَ مِنَ الْخُطُوبِ وَ يَشْتَبِهَ عَلَيْكَ مِنَ الْأُمُورِ**. به خدا و رسولش ارجاع بده مشکلاتی که در احکام و قوانین برایت پیش می آید و اموری که بر تو مشتبه می شود. یعنی هر وقت یک مشکلی یا

گروه ای در مسیر برایت پیدا می شود. یک اشتباهی، شبه ای که در برنامه ها و کارها ایجاد می شود برو و نگاهت را به آسمان بیانداز به خدا و رسول خدا. اینها اسنادی را به تو ارائه می دهند بی خطا و بی اشتباه. یعنی اساس برنامه ریزی وحی است. اساس برنامه ریزی سنت رسول خدا است. تو که مالک اشتر هستی فقط به خودت متکی نباش به قرآن هم نگاه کن. به سنت و سیره نظری و عملی پیامبر هم نگاه کن. برنامه ها را موقع مشکلات و اشتباه و به آنجا ارجاع بده. **وَالرَّدُّ اِرْجَاعٌ بَدَه**. مایظلمک من الخطوب. خطوب مشکلات و یثبه علیک ما متاسفانه این مساله را جدی نمی گیریم. برنامه هامون را باید از خدا بگیریم. فقط **قَالَ اللَّهُ تَعَالَى لِقَوْمٍ أَحَبَّ إِرْشَادَهُمْ** چرا که خداوند به گروهی که علاقه داشته ارشادشون کند. فرموده: یا ایها الذین امنوا عطی الله و عطی الرسول و اولامر منکم فان تنازیتم فی شی فردوه الی الله و الرسول. مالک من که به تو می گویم نگاهت را به آسمان بیانداز. مشکلاتت را با راهنمایی خدا و رسول حل کن. اشتباهات را با اسناد و با اسناد به آنها روشن کن من نمی گویم خود خدا هر که را که دوست دارد هر قومی را که هر سازمانی و اجتماعی را که خدا دوست دارد آنها ارشاد بشوند یعنی به مسیر رشد بیافتند. در مسیر تکامل قرار بگیرند. این جوری فرموده که ای کسانی که ایمان آورده اید از خدا اطاعت کنید از رسول اطاعت کنید و از اولامر اطاعت کنید. اولامر مثل رسول است اطاعتش. مفسران می گویند عطی الله و عطی الرسول و اولامر. معلوم می شود اولامر با رسول در درجه اطاعت یکی است. یعنی هر کس از رییسش اگر شایسته و بایسته شده که اطاعت کند گویی که از اولامر اطاعت کرده است. می گوید از اینها اطاعت کنید. اگر هم جایی نزاع کردید تعارضی، تنازعی شد. اشتباه یا مشکلی شد **وَالرَّدُّ اِلَى الرَّسُولِ**. چرا نشود جلسه بگذارید به مغزهای خودتان طوفان فکری خودتان اتاق فکری خودتان ایجاد کنید. فکر خودتان درست است همه چیز که شما نیستید. خودتان را در باران وحی قرار دهید و در تابش سنت رسول خدا قرار دهید. حاصل خیز می شوید. وضو بگیرید نماز بخوانید به قرآن استناد بکنید ببینید پیغمبر خدا این جا چه می کرد شما هم این کار را بکنید. پس تو برنامه ریزی ها این که این همه رهبر معظم هم می فرمایند که بروید سراغ اسلام. اسلام ناب همین است. امیرالمومنان به مالک اشتر می فرماید تو برنامه ها تو مشکلات نگاهت به آسمان باشد.

کارشناس (قوامی): اما چگونه به خدا رد می شود ارجاع می شود. و چگونه به رسول. فرددو الی الله الاخذ به محکم کتابه. رددو الی الرسول الاخذ به سنت جامعه غیر مفرغه. این مدیر چه مالک اشتر باشد چه دیگری. کی صدق می کند. کارش را به خدا ارجاع داده. زمانی که اخذ به محکم کتاب. متمسک شدن به قرآن و یعنی رد الی الله. اگر یک چیزی را به خدا واگذار کنید. این آرزو نیست. بلکه بروید آیه های قرآن را ببینید آیه های قرآن هم همش مدیریت است. از اول تا آخر. کارشناس بیاورید. مفسر بیاورید برنامه هایتان را درست بکند. برنامه ها اگر اسلامی شود مدیریت اسلامی است. قوانین احکام باید اسلامی بشوند. خوشبختانه الان ما به سمت مدیریت اسلامی داریم پیش می رویم. یک دغدغه ای یک ولعی یک حرصی. الان دیده می شود به سمت مدیریت اسلام. آرام آرام همه داریم می فهمیم که مدیریت اسلام برای خودش یک نرم افزار مهم، مستقل و مفیدی است. اما رد به رسول چیست؟ این است که تمسک کنیم به سنت قطعی و مورد اتفاق آن حضرت. پس آیه قرآن را نگاه کنیم **وَالرَّدُّ إِلَى الرَّسُولِ: الْأَخْذُ بِسُنَّتِهِ الْجَامِعَةِ غَيْرِ الْمَفْرَقَةِ**. تکه تکه نه. به شکل نظامند و هدفمند و روشمند نگاه کنیم. پیامبر سیره مدیریتی هم داشته پس بنابراین ما اسمش را گذاشتیم بومی سازی و دینی سازی. دو نکته را هم بگوییم و بحث را تمام کنیم. مالک اشتر قدرت مراجعه و فهم از کتاب و سنت را داشته یعنی قدرت اجتهاد را داشته که به مدیرش می گوید برو به این مراجعه کن. معلوم می شود والی و فرماندار علوی و شیعی باید اسلام شناس باشد. مجتهد باشد. ما باید مدیران تا حدودی اسلام شناس باشند برنامه ریزان حداقل باید به سمت اسلام پیش بروند. و معلوم می شود که مشکلات و شبهات حکومتی از طریق کتاب و سنت قابل حل است آقایان نگویند حل نمی شود اسلام حل است. ۴- معلوم می شود مرجع اصلی مدیریت اسلامی و مدیر اسلامی و در برنامه ریزی خرد و کلان و کوتامدت درازمدت چیست؟ کتاب و سنت. انشاء الله همه با هم به سمت اسلامی شدن مدیریت پیش برویم طبق سند.

کارشناس (فروزنده): امروز در مفاهیم مدیریتی، بین مدیر و رهبر تفاوت قائل هستند. مدیر کسی است که دارای قدرت و مقام رسمی است. و در یک چارچوب رسمی کار را انجام می دهد معمولاً رابطه محبوبیت بین او و کارمندان وجود ندارد. نوع اطاعت کارکنان بر اساس قوانین و مقررات است. و در یک کلمه باید بگوییم بیشتر کارکنان جایگاه مدیر را می بینند تا شخص مدیر را. مطالعاتی غرب انجام داد و مدیریت غرب انجام داد به این نتیجه رسید که امکان ندارد مدیر بتواند موفق بشود و این که



مقبولیت در بین کارکنان داشته باشد. لذا مبانی رهبری را تبیین کرد و تعریفی که کرد که رهبری یعنی نفوذ در رفتار دیگران. مدیر باید در رفتار دیگران نفوذ کند. مقبولیت غیررسمی ایجاد کند تا بتواند مقبولیت رسمیش را اعمال کند. این مجموعه مباحثی است که در مدیریت غرب است که حالا روشهای مختلفی هم برای رهبری مثل سبک های رهبری تشکیل تیم های کاری و گروهی احترام به دیگران توجه به خواسته های دیگران هم کم و بیش بحث کردند. اما در نظام اسلامی مسئله اصلی مدیر این است که باید رهبر باشد و الگو باشد در راس همه پیامبر عظیم و شان اسلام علاوه بر این که پیامبر هستند مدیر جامعه هستند یک الگو هستند و حضرت امیر هم همین جور. و هر مدیری که در نظام اسلامی مدیریت را می پذیرد و زمینه برایش فراهم می شود باید آن نقش الگو بودن را مورد توجه قرار بدهد. با این اوصاف طبیعتاً قبل از این که به اوصاف مدیریت حرف بزنیم تکنیک های مدیریت حرف بزنیم توانمندی مدیر را مورد توجه قرار بدهیم رفتار و سیره مدیر است که می تواند الگو باشد و در بحث امروز مروری خیلی مختصر خواهیم کرد به دریای بیکران وجود پیامبر عظیم شان و حضرت امیر و نکات مدیریت که در سیره و کلامشان است که شرط اول در نظام اسلام است. یعنی کسی که در یک سازمانی با رویکرد اسلامی کار می کند حتماً باید از این سیره پیروی کند و هر چه ما بتوانیم سیره پیامبر عظیم شان بیشتر در وجود خودمان تقویت کنیم موفق تر خواهیم بود به هر حال مدیریت یک امانتی است یک تکلیف است و ما باید این جور حرکت بکنیم. حضرت امیر (ع) در نهج البلاغه در عظمت پیامبر اکرم می فرماید گواهی می دهم که ممد (ص) فرستاده خدا و پیامبر برگزیده خدا و امانتدار درود خدا بر او باد. او را با حجت های الزام کننده که پیروزی آشکار و راه روشن فرستاد. تا رسالت خود را آشکار کند و او را به راه راست واداشت. و آن را به همگان نشان داد و نشانه های هدایت را برافراشت چراغ هایی را روشن را بر سر راه آدمیان گرفت. رشته های اسلام را استوار و دستگیره های ایمان را محکم و پایه دار کرد. خداوند کریم در سوره توبه آیه ۱۲۸ ویژگی های پیامبر اکرم می فرماید: لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ. در این آیه در تفسیر نمونه ذیل این آیه این نکات مورد توجه قرار گرفته. اولاً رسول اکرم از نسل مردم است. و از جنس از جنس مردم است. دوم یکی از وظایف رهبر و مدیر خوب دلسوز بودن و مهربان بودن است. بدون دلسوزی بدون مهربانی مدیر نمی تواند موفق باشد این توجه این احترام است این نقش

اصلی را ایفاء بکند. در این مطلب حدیث علیکم. در این آیه نشون می دهد که تلاش و کوشش پیامبر اکرم برای هدایت انسان هاست. حریص بودند برای هدایت انسان ها یک مدیر اسلامی باید این چنین باشد. بحث رثوف بودن پیامبر. تمام کسانی که پیامبر با آنها سروکار داشتند پیامبر نسبت به آنها رثوف و مهربان بود. و یکی از وظایف مدیریت مهربانی و عطوفت با همه اقشار است. و اینکه نسبت به مومنین رحیم بودند. مهربان بودند.

کارشناس (فروزنده): با مروری در زندگی پیامبر اکرم اصولی را برای مدیریت می توانیم استخراج کنیم. اولاً شخصیت ایشان الگو است. دوماً ایشان ساده زیست بودند. سوماً ایشان مجری احکام الهی و عدالت محور بودند. پیامبر اکرم بسیار نسبت به اجرای قوانین الهی حساس بودند و عدالت را محور اساسی می دانستند. پیامبر اکرم منشاء و محور وحدت بودند. یک مدیر باید محور وحدت باشد و بتواند سلیقه های مختلف را در خودش جمع کند. بحث سعه صدر یک مسئله مهمی است در مدیریت. بحث ایثار. پیامبر اکرم از هر کسی بیشتر دارای ایثار بودند. دارای فداکاری بودند حشیت از خداوند. مدیر باید خود را در محفل خدا بداند و با تمام وجود بترسد که در محضر خدا خلاقی بکند. مسئله خصلت های نیکو. پیامبر اکرم دارای خصلت های نیکو بودند. و تا می توانست خصلت های نیکو را در خودش تقویت بکند. دوری از افراط و تفریط. پیامبر کاملاً از دوری می کردند از افراط و تفریط. و دقیقاً برنامه زندگیشان برنامه متعادل بود. پیامبر اکرم اجابت دعوت می کردند مخصوصاً به برادر دینی احترام و اکرام می کردند. همیشه افراد را پند و عبرت می دادند. به حاجات مردم رسیدگی می کردند. امانتداری می کردند. روحیه رهبری و مشورت داشتند. نظم و انضباط در کارشون داشتند به طوری که می فرمودند: اوقات روزانه را به سه قسم تقسیم می کردند: برای کارهای روزمره بخشی را. بخشی را برای استراحت. بخشی برای عبادت و سازندگی. ظرفیت انتقاد داشتند. تشویق به علم می کردند. در امور زمینه فکر و خلاقیت برای افراد فراهم می کردند. و همیشه صادقانه برخورد می کردند در حقیقت با زیرمجموعه اشان. این در حقیقت سیره پیامبر باید در رفتار و کردار ما باشد. پیش نیاز اجرای مدیریت اسلامی این است. لذا بحث تربیت مدیر یک بحث جدی است. باید بهش توجه جدی کرد. مسئله مدیریت فن نیست. فقط هنر نیست. بلکه یک نوع تربیت است. اجمالاً در بحث امروز با توجه به گفته های پیامبر عظیم شان اسلام ویژگی های یک مدیری را مطرح کردیم. انشاء الله در یک فرصت بعد

ویژگی ها و نکاتی که حضرت امیر اشاره کردند مورد توجه قرار می دهیم انشاء الله بررسی و گذاری هم خواهیم کرد به سیره امام خمینی که این سه شخصیت عظیم شأن اسلام بتوانند برای ما الگو باشند و ما بتوانیم در حقیقت با ایجاد این صفات نیکو یک حرکت مثبتی را داشته باشیم.

## گفتار سیزده - عدالت در مدیریت (۱۳۹۰/۰۷/۲۴)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): برنامه ها در نوبت قبل گفتیم که باید بومی و دینی باشد باید آسمانی باشد. سنت رسول خدا و اوامر خدا درش دیده بشود. در این نوبت برنامه ها باید پخته و بی شتاب باشد در فراز ۱۴۸ به مالک اشتر می فرماید: **كَهْ وَ إِيَّاكَ وَ الْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسَقُّطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ أَوْ أَلَوْهَنَ** خیلی عالی است مالک پرهیز کن از سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است ۴ تا دستورالعمل در وادی برنامه ریزی توسط حضرت گفته میشود یکی این که عجله نکن. بعضی ها هنوز وقتشان نرسیده عجله می کنند. میوه را قبل از رسیدن بچیند این خام است کال است باعث سوء هاضمه می شود. بعضی از طرح ها و برنامه ها زمان خودش را می خواهد زود انجام ندهید بر عکس بعضی ها عجله می کنند سست هستند کاری که نوبتش رسیده انجام نمی دهند. یعنی الان وقتش است می گویند فرصت داریم و به فردا می افکند کار امروز را به فردا موکول می کند. خوب در تاخیر آفات است مال اینجاست سوف سوف گفتن. مرض تاخیر. یعنی فردا هنوز وجود دارد. بعضی ها یک اموری که هنوز حل نشده کارشناسی نشده و مبهم است به قول امیرالمومنین (ع) منکر است. می آیند لجاجت می کنند و می گویند انجامش می دهیم. خوب کاری که هنوز اطرافش سنجیده نشده و زوایش بحث نشده انجام می دهید و وسط راه گیر می کنید. باید طرحی انجام شود بعد می بینید این نباید انجام می شد اینجور نباید انجام می شد. پرهیز ۴ تو برنامه زی بعضی کارها واضح و روشن است و هیچ ابهامی ندارد زود انجامش دهید و سستی نکنید. خوب این هم یک بیماری است که دچار وهن هستند. وهن یعنی زمانی که کار روشن است خوب نیست. لجاجت زمانی که کار مبهم است خوب نیست تشقت همان تاخیر است. موقعی که کار امکان دارد خوب نیست. عجله برای کاری که امکان ندارد و هنوز زمانش نرسیده خوب نیست. چه پرهیزهای زیبایی مثل پلیس راهنمایی. تابلو می زند مثل به چپ ممنوع و به راست ممنوع. سرعت این جور و سرعت آن جور. معصومان هم همین جور بودند عهدنامه هم مثل یک آیین نامه است. یک برنامه راهنمایی و رانندگی است کسانی که ماشینی در دست

دارند قطاری کشتی هواپیمایی در دست دارند این را به هدف برسانند. فضع کل امر موضع. هر امری را در جای خودش قرار بده. و اوقع کل امر آ موقع. هر کاری را به موقعه انجام بده اینها همه اش بحث برنامه ریزی است.

کارشناس (قوامی): چند نکته مدیریتی: ۱- رکن برنامه ریزی مدیریت زمان است. چرا. به خاطر این که حضرت مرتب اشاره کردند به این که قبل از زمان عجله نکن. موقعش تاخیر نکن. و اخیراً هم فرمودند: هر کاری را موقعش انجام بده. ۲- برنامه ها نباید مبهم باشد باید واضح و روشن باشد. ۳- عجله، تاخیر، لجاجت، سستی از آفات عمل به برنامه ها و تصمیم گیری در خصوص اجرای آنهاست. ۴ تا مرض عجله، تاخیر، لجاجت، سستی بود. ۴- هر برنامه در مکان و زمان مخصوص خودش موضع و موقع خودش بهره ور و بارور می شود موضع همان زمان است. موقع همان مکان است. هر کاری در زمان خودش به جای خودش. فَضَعُ كُلَّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْقِعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْقِعَهُ. این را حفظ کنید چطور این همه شعر حفظیم. این همه شماره تلفن حفظیم. این هم در حافظه قرار دهیم. هر چیزی در جای خودش و کاری در زمان خودش. اگر ما زمان شناس باشیم و مکان شناس. مدیر موفق می شویم. زود و دیر کار را خراب می کند. انجام این که مدیر باید موضع و موقع هر کاری را دقیقاً شناسایی بکند. مدیران موفق اصولاً اینها هستند. موضع شناس و موقع شناس. یعنی مکان شناس زمان شناس. نگاهی به کارنامه مدیران موفق بیاندازید می بینید آنها کار را به هنگام و به هنجار انجام می دهند. به هنگام یعنی در زمان خودش. به هنجار یعنی درست انجام می دهند. و حضرت چقدر خوب به این اصول زمانی قبل اشاره می کنند.

کارشناس (فروزنده): حضرت امیر (ع) در خطبه ۱۰۵ می فرماید: همانا بر امام واجب نیست جز آن چه از امر خدا بر عهده او گذاشته است. و آن کوتاهی نکردن در پند و نصیحت. تلاش در خیرخواهی و زنده نگه داشتن سنت پیامبر. رساندن سهم بیت المال به طبقات مردم است. اگر دقت بکنید در این فرمایش بلند حضرت بحث پند دادن به مومنین و هدایت بیشتر خیرخواهی برای همه انسان ها. حرکت در چارچوب سنت های پیامبر. جاری کردن احکام الهی و توزیع عادلانه بیت المال را مهمترین وظیفه مدیر می داند. حضرت امیر در جای جای نهج البلاغه مخصوصاً در نامه ۵۳ نکات بسیار مهم مدیریتی را مطرح می کنند که در این جلسه به بخشی از آن می پردازیم. حضرت می فرمایند: به مالک که در

حقیقت خطابش به تمام مدیران است. در این مطلب می فرمایند مهربان باش. مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار بده و با همه دوست و مهربان باش. مهربانی انگیزه ایجاد می کند باعث حرکت می شود باعث منصف باش با خدا و با مردم. با خویشاوندان نزدیک و آنان را که می شناسی انصاف را رعایت کن. مسئله انصاف. این خیلی می تواند برد مدیریت و قدرت نفوذ مدیریت را بالا ببرد. بحث مدیریت یک بحث جدی داریم غذای قدرت. غذای قدرت مدیر فقط به اعمال قدرت زور نیست. کم کردن حقوق یا معلق کردن یا انتقال دادن نیست یا برعکس تشویق کردن نیست. فضای قدرت با مهربانی است با صمیمت است. با انصاف است ستمگر نباش چیزی جز ستمگری نعمت خدا را دگرگون نمی کند. و کیفر او را نزدیک نمی سازد. مردمگرا. کی؟ رعیت. عموم مردم. پس به آنها گرایش داشته باش و اشتیاق به آنها باشد. ضرورت رازداری. حضرت فرمودند آنهایی که عیبجوی ترند از خود دور کن. زیرا همه مردم عیوبی دارند که رهبر مردم در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. امین بودن حافظ سر بودن. این ها باعث می شود که کارمند پناه بیاورد به سمت مدیر. مشورت و تاکید بر مشورت. حضرت می فرمایند بخیل را در مشورت دخالت نده. تا تو را از نیکوکاری باز دارد. تنگ دستی می ترساند. ترسو را در مشورت کردن دخالت نده که در انجام دادن کارها روحیه تو را سست می کند. حریص را در مشورت دادن دخالت نده که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می دهد. مسئله دیگر روابط اجتماعی رهبر با افراد است. حضرت می فرماید تا می توانی به پرهیزکاران و راستگویان بپیوند و آنان را چنان پرورش ده که تو را نستانند. تملق نکنند. هرگز نیکوکاران و بدکاران در نظرت یکسان نباشند. عدالت را در احترام در رفتار و در پرداخت معلوم باشد که نیکوکار در نزد تو عزیز است. هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم نیکوکاری به مردم. تخفیف مالیات. و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند نیست. پس در این بکوش تا به وفاداری رعیت خوشبین باشی. کارمند باید احساس نیکوکاری کند. کارمند باید احساس کند که مدیر بهش توجه می کند. مردم باید احساس بکنند که حکومت بهشون توجه می کند. تخفیف مالیات می دهد به الاجبار کاری را وادار نمی کند که مردم انجام دهد. ارتباط با دانشمندان و حکیمان روزگار. فرمود: با دانشمندان فراوان گفتگو کن. و با حکیمان فراوان بحث کن در آن چه که مایه اصلاح شهرها برقراری نظم و قانون شهرها می شد. و نظمی را که پیش از تو بر آن بوده است را برقرار کن. توجه به

سنت های حسنه ارتباط با اندیشمندان عرفا و حکما. و اصلاً حضور عرفا، حکما و اندیشمندان در سیستم تصمیم گیری تشکیل اتاق های فکر تشکیل نظام تصمیم گیری طراحی یک نظام سیاستگذاری درست. مدیر با استفاده از آدمهای اندیشه می تواند ابعاد کار را اندازه گیری کند. هم خوب طراحی کند و هم خوب نقد و بررسی کند. و اشکالات را رفع کند.

کارشناس (فروزنده): برقراری عدل حضرت فرمود: همانا روشن ترین برتری چشم زمامداران برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم نسبت به رهبر. اگر می خواهیم مورد قبول مجموعه باشید. مجموعه به ما محبت کنند به ما توجه بکنند. عدل را محور اصلی قرار بدهید. تمسک جویی به خدا و رسولش. در هر جایی که مشکلی به وجود می آید. حضرت فرمود به خدا و رسول بازگرد. یک مدیر باید دو محور داشته باشد آنجایی که به این که وحی و کلام وحی بیان شده کاملاً تسلیم باشد و در چارچوب احکام و قوانین الهی حرکت کند. تا جایی که وحی سکوت کرده و خداوند عقل را حاکم کرده و بر اساس عقل عمل کند حضرت فرمود. مشکلاتی که در احکام برای تو پدید می آید و اموری که برای تو شبه ناک است به خدا و رسولش بازگردان. پس بازگردان به خدا یعنی رو کردن به قرآن و بازگرداندن به پیامبر. یعنی عمل کردن به سنت او که وحدت بخش است. پذیرفته همگان است. مسئله دیگر که حضرت خیلی تاکید می کنند انتخاب کارگزاران است. حضرت می فرماید در امور کارگزارانت بیاندیش. و پس از آزمایش به کارشان بگمار. سوابق، تجربه، توانمندیش، صداقتش چه کرده در گذشته. با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنها را به کارهای مختلف وادار نکن. چی عمل کرده قبلاً. تجربه اش چیست؟ توانش چیست؟ زیرا نوعی ستمگری و خیانت است. خیلی مهم است اگر کسی با نظر شخصی خودش و بدون مشورت کسی را منسوب کند و توجه به جوانب کار نکند حضرت می فرماید: نوعی ستمگری و خیانت است. بعد فرمود کارگزاران را از میان افرادی با تجربه با حیا و از خاندان پاکیزه و باتقوا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن. تجربه. پس معیارهای انتصاب و شایسته سالاری نگاه حضرت امیر: تجربه، حیا، خاندان پاکیزه، تقوا، سابقه درخشان. و بحث توانایی و آگاهی کار در مباحث دیگر ایشون مطرح می کند. بحث حقوق کارمندان. حضرت فرمود روزی فراوان بر آنها ارزانی دار که با گرفتن حقوق کافی با اصلاح در کار خویش بیشتر می کوشند. حداقل معیشتی هست که باید بهش توجه بشود. باید تا آنجا که امکان دارد نسبت به این

مسئله توجه کرد تا دغدغه های کارمند از بین برود. البته ما در نظام حقوقی یک حداقل معیشتی داریم. و فوق العاده ها داریم که متناسب با عملکرد تعیین می شود. نباید این جا عدالت بهش بی توجهی بشود. متناسب با نگاه عدالت باید حرکت کرد تا هر چه تلاش بیشتری می کنند پرداخت بیشتری بکنند. دیگران هم تشویق شوند. حضرت فرمود نیکوکار و بدکار نباید در نظرت یکسان باشد. فرمود با گرفتن حقوق کافی با اصلاح در کار خویش و با بی نیازی دست به اموال بیت المال نمی زنند. اتمام حجتی است برای آنها که اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت خیانت کنند. خوب ما در این بحث ۱۳ محور مدیریتی مخصوصاً نامه حضرت علی به مالک اشتر را گفتیم حتماً به این نامه بیشتر توجه کنید. علامه جعفری کتابی دارند حکمت سیاسی اسلام این نامه را شرح کردند. توصیه می کنم حتماً آن کتاب را بخوانید مقایسه کردند مدیریت دنیا را با مدیریت حضرت امیر. و بسیار می واند رهگشا باشد. انشاء الله در جلسات آینده بتوانیم نکات دیگری از نامه پر ارزش و پر مغز حضرت امیر استفاده کرده و تقدیم به شما بکنیم.



## گفتار چهارده - عدالت در مدیریت (۱۳۹۰/۰۷/۲۶)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم. کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است. کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در نامه مالک اشتر در بحث مبانی مدیریت به برنامه ریزی رسیدیم بعد از سازماندهی. حالا می خواهیم از مدیریت زمان که از ارکان برنامه ریز است صحبت بکنیم. در فراز ۱۱۵ آن حضرت می فرمایند که **أَمْسِ كُلَّ يَوْمٍ عَمَلَهُ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ**. کارهای روز را همان روز انجام بده. و موضع یعنی انجام بده. بگذران امضاء کن اجرا کن. برای هر روز يعمل همان روز را معلوم می شود که هر روز در کاری است. کل یوم هو فی شان. همان طور که دستور الرحمان است. بعد می فرماید فان لكل یوم ما فيه. هر روز کار مخصوص به خودش را دارد. هر روزی ظرفیتی دارد. هر روز را بهر کاری ساخته اند. مثل این که می گفتند: هر کسی را بهر کاری ساخته اند. مهر او را دلش انداختند. اگر آدم روز شناس، روزگار شناس باشد. یعنی یکشنبه اش با دوشنبه اش یک جور دیگر است. گویا امروز آستان حوادث دیگری است. امروز باید کاری متناسب با امروز بشود. خود این انسان را شارژ می کند. به انسان تنوع می دهد. یاس و غرور را از بین می برد. بعد حضرت می فرماید: **وَاجْعَلْ لِنَفْسِكَ فِيمَا بَيْنَكَ وَبَيْنَ اللَّهِ أَفْضَلَ تِلْكَ الْمَوَاقِيتِ وَأَجْزَلَ تِلْكَ الْأَقْسَامِ** این البته فراز ۱۱۲ است. اون قبلی فراز ۱۱۵ بود. اینجا می شود به یک قانون کلی از مدیریت زمان اشاره کرد که هر روز در کاری است. روزی است و کاری. اما این جا می فرماید بهترین زمان ها را گل وقتت را. وقت های شیرین را را بده به خدا. عبادت کن. بعضی موقع وقت مرده امون را می سپاریم به خدا. اول مردم بعد خدا. فعلاً کار مردم را راه می اندازیم بعد خدا. به هر دوشم نمی رسیم. نه مردم نه به خدا. خدا هم ارباب رجوع است. خدا هم مشتری است. خدا مراجعه کرده. وقت اذان موقع خداست موقع اوست. تازه از اذان بگذریم. خداوند حق دارد در وقت های خوب فکرش را باشیم. مدیری که ارتباطش را با خدا بگذارد در زمان های حاشیه ای. اون مدیر اسلامی تلقی نمی شود. می گوید ای استاندار ای مالک قرار بده برای خودت در امور عبادی. که بین خودت و خداست. بینک و بین الله. چه وقت هایی را اختصاص بده. **أَفْضَلَ تِلْكَ**

الْمَوَاقِيتِ. بهترین و با فضیلت ترین زمان ها را قرار بده. أَفْضَلَ تِلْكَ الْمَوَاقِيتِ یعنی زمان ها. وقتها. أَجْزَلَ تِلْكَ الْأَقْسَامِ. یعنی با ارزش ترین جزیل یعنی پر ارزش. همان که خدا به تو اجر جزیل بدهد. یعنی اجر پر ارزش و گران. با ارزش ترین و قتهایت را ساعات و لحظه های را اقسام می کنی به خدا اختصاص بده. حالا می نشینیم تشبیه می کنیم تا اذان شد رها کنیم به قول شهید رجایی به کار بگویند نماز دارم. به نماز نگویند کار دارم. شد مدیر نمونه اسلام شهید شد الگو شد. حالا هر ۸ شهریور یاد او هستیم. به عنوان مدیر طراز اسلام. چرا؟ برای این که وقتش را صرف می کرده. شهید بهشتی هم می گویند اذان می شد همانجا نماز می خواند. از امام ۸ (ع) اقتدا کردند همین طور توی بحثی سابعسن یعنی ستاره پرستها. داشتند پیروز می شدند وقت نماز شد نمازشون را خواندند. آنها تحت تاثیر قرار گرفتند. گفتند اینها چه مدیران خوبی هستند که موقع خدا، خدا و موقع مردم، مردم. چه مدیریت زمان است.

کارشناس (قوامی): ذی قیمت ترین وقتتان را بدهید به خداست. بهترین جاها قرار بدهید بعضی ها جاهای نماز را بدترین جاها قرار می دهند. و بهترین زمان ها و بهترین زمان ها ریس شماس. کی شما را نصب کرده؟ خدا. مگر تو نوبت های قبلی نگفتم که ریس اصلی مدیر اسلام خداست. وَاللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ بِالْأَدْنَى است که ریس توست. او کی هست او مرئوس است و او ریس است. در فراز ۱۱۲ وَإِنْ كَانَتْ كُلُّهَا لِلَّهِ إِذَا صَلَّحَتْ فِيهَا النَّبِيُّ، وَسَلَّمَتْ مِنْهَا الرَّعِيَّةُ حضرت اشاره خوبی می کند. درست است که همه اینها مال خداست. خدا صاحب زمان هاست. خالق زمان است. فوق است. هر چند همه زمان ها برای خداست. تو در هر لحظه عبد و بنده خدا هستی. فقط موقع نماز که عبد نیستی. البته زمانی همه و قتهایت رنگ خدایی دارد سبقت الله که نیت در کار خالص و صالح باشد. که ما می گوئیم حسن فاعلی: وَسَلَّمَتْ مِنْهَا الرَّعِيَّةُ. و زمانی وقت خدایی است که امور رعایا روبراه شود راه بیفتد. که می گوئیم حسن فعلی. پس اگر مدیری کارگزاری نیتش خدایی باشد دائماً در عبادت است. مقام معظم رهبری می گوید اگر کسی وضو بگیرد و وارد محیط کار شود برای قصد قربت. این دارد عبادت می کند. یعنی از لحظه ورود به محیط کار دارد عبادت می کند تا زمان خروج. خوشا آنان که دائم در

نمازند. فی صلاه هم ... خوشا به حال کسانی که دائم نماز می خوانند. یعنی همش نیت این را دارند که ما داریم به خدا نزدیک می شویم. قرب الی الله پیدا می کنند. جلوی ارباب رجوع می ایستد احترام می گذارد کارش را راه می اندازد. به خدا نزدیک می شود. پس ببینید حضرت می فرماید: بهترین وقت مال خدا. این را هم بدان همه وقتهایت خدایی است. به شرطی و شروطی؟ شرطش چیست؟ نیتش الهی باشد. حسن فاعلی. مردمدار باش. کارهای مردم را راه بیانداز حسن فعلی. مشتری مدار باش. تو اصلاً نشسته ای اینجا کار آنها را راه بیاندازی. اونها به تو پست دادند. از طرف خدای تبارک و تعالی. چند نکته هم بگویم و این نوبت هم تمام بشود.

- ۱- هر روز عملی دارد باید آن را تشخیص داد. ما اسمش را می گذاریم اولویت سنجی.
- ۲- کار هر روز را به فردا نباید موکول کرد.
- ۳- عبادت مدیر باید در ساعات زنده و برتر باشد.
- ۴- با نیت خالص هر گونه خدمت به رعیت و راه اندازی کار آنها عبادت تلقی می شود.
- ۵- عمل صالح = حسن فاعلی یعنی نیت خالص + حسن فعلی یعنی خدمت شایسته.
- ۶- عمل صالح ذخیره آخرت، مایه رشد معنوی مدیر خواهد بود.

کارشناس (فروزنده): حدود ۱۳ نکته ای را که در نامه حضرت علی به مالک اشتر بود با هم مرور کردیم. نکته ۱۴ که حضرت می فرمایند. بحث نظارت و کنترل است. نظارت و کنترل و مراقبت رفتار کارگزاران. همانجور که در بحث قبلی عرض کردیم حضرت تاکید می کنند که کارگزاران را از کسی انتخاب کن که آزمایش شده و افرادی باشند که از خانواده باسابقه و متین و درستی باشند دین باور باشند. افرادی باشند تجربه لازم و آزمایش لازم را داشته باشند. در عین حال حضرت به این اکتفا نمی کند. برای این که کارگزاران کارشون را خوب انجام بدهند. و احساس بکنند تحت نظارت و مدیریت حضرت امیر هستند امر می کنند به مالک اشتر که سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن. هر چند که اعتماد داری ولی بررسی باید بکنی و افرادی راستگو و وفایه را به آنها بگمار به عنوان شبکه عیون خودت و کسانی که در حقیقت امین تو هستند تا مراقب باشند و به صورت پنهانی نظارت کنند در کار اینها هر چه این نظارت بیشتر باشد حضرت فرمود: زیرا مراقبت و بازرسی پنهان تو از کارها امانتداری و مهربانی آنها با رعیت خواهد بود. یعنی فرد احساس بکند در فضای نظارتی است و تلاش

بکند که رفتارهای درست انجام دهد و از رفتارهای بد دوری بکند. نکته دیگر حضرت تاکید بر تقسیم کار می کنند برای هر یک از کارهای سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیره نیابد. و فراوانی کار او را دردمند نسازد. کار را باید به کاردان داد به افرادی داد که ظرفیت دارند. امروز در مدیریت شرح شغل تهیه می کنند شرح شاغل تهیه می کنند تقسیم کار می کنند تجزیه و تحلیل شغل می کنند استعدادیابی می کنند این کلام حضرت همه مفاهیم را در درونش دارد که در حقیقت باید افراد را متناسب با ظرفیت و توانایشان انتخاب کرد. تا بتوانند آن کار را به خوبی انجام دهند. کار را ضایع نکنند. و مخصوصاً کسانی که مدیر می شوند کار بزرگ آنها را ناتوان نکنند. تا بتوانند کار را جلو ببرند. نکته دیگری که مورد تاکید حضرت است رفع مشکلات مردم. فرمود همواره در پی حل مشکلات طبقه پایین جامعه باش و از آنها روی برنگردان. توجه به به طبقات محروم یک اصل بسیار مهمی است در مدیریت. چه در درون سازمان چه در برون سازمان. در ادامه حضرت فرمود مخصوصاً امور کسانی را بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی آیند و دیرگان آن را کمتر به حساب می آورند و کمتر به تو دسترسی دارند. توجه به محرومین توجه به عموم مردم توجه به آحاد مردم مسئله بسیار مهمی است حالا یا در صنف که کارمند ما هستند یا ارباب رجوع ما هستند توجه به اینها یکی از توصیه های اکید حضرت است. ارتباط مستقیم با مردم. حضرت تاکید بر ارتباط مستقیم با مردم مردمی بودن و می فرمایند بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص بده که به تو نیاز دارند. تا تو شخصاً به کارهایشان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنها بنشین و در مقابل خدایی که تو را آفریده فروتن باش. و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از راهشان دور کن تا سخنگوی آنها بدون اضطراب در سخن گفتن، گفتگو کند. توجه مردم ارتباط مردم وقت ویژه ای برای مردم توجه به نظارت عمومی مردم اینها مسائلی است که باعث می شود مدیریت روان شود. مدیریت بهره وریش بالا رود. مدیر در حلقه اطلاعات اطرافیان قرار نگیرد و بتواند اطلاعات مختلف را جمع بکند با واقعیت های کار آشنا شود. آثار و نتایج عملکرد خودش را ببیند. اگر بخشنامه ای را داده اگر مطلبی را بیان کرده اگر مدلی را گفته و آثار آن را ببیند. آثار مثبت و منفی. بهترین کانالی که می تواند اطلاعات واقعی را به انسان دهند مردم هستند و ارتباط با مردم یک امر ضروری است. بستر باید فراهم کنند که مردم انتقادات خود را بگویند نظرات و دیدگاههای خود را بگویند و مدیر باید این ظرفیت را داشته باشد.

کارشناس (فروزنده): در ادامه می فرمایند سعه صدر داشته باشید درشتی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن. بالاخره احساس می کند آن ارباب رجوع حقی از او ضایع شده کارمند احساس می کند حقی از او ضایع شده. امکان دارد پرخاشگری کند اینجا تحمل و سعه صدر بسیار مسئله مهمی است. نکته دیگری که حضرت تاکید می کنند. انجام کارهای خاص است. حضرت می فرمایند برخی از کارها به گونه ای است که خود باید انجام دهی. اصلاً قابل تفویض نیست. آنقدر حساس و مهم است که باید شخص مدیر انجام دهد. معلوم است مدیر باید بعضی کارها را اختصاصاً خودش انجام دهد و بعضی چیزها را می تواند تنفیذ بکند. مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی. در حالی که نویسندگان تو از پاسخ دادن به آن عاجزند. و دیگر برآوردن نیازهای مردم در همان چیزی که به تو عرضه می دارند و یارانت در حل آن عاجزند. گره ای باز نمی شود مدیر باید وارد بشود. که نقش اصلی را ایفاء کند هر جا نتوانند مشکلی را حل کنند مدیر باید این مسئله را حل کند. البته مدیر باید سیستم عدم تمرکز ایجاد کند. اطلاعات لازم را ایجاد کند. سیستم مکانیزه لازم را ایجاد کند. و براین مسئله نظارت کند. نکته دیگری که حضرت می فرمایند انجام دادن به موقع کارهاست. کار را در همان روز و در همان زمان انجام بده. زیرا هر روزی کار مخصوص به خود را دارد. به روز بودن همگام بودن کار را در بستر خودش انجام دادن نکاتی است که مورد توجه حضرت است. یکی دیگر از مسائلی که حضرت تاکید می کنند تقدم ضابطه بر رابطه است. چیزی که باعث بی عدالتی در خیلی جاها شده خیلی جاها شبهاتی که در رابطه با عدم سلامت اداری وجود دارد. بحث پارتی بازی وجود دارد به خاطر این است که به این فرمایش حضرت توجه نمی شود. حضرت فرمود هر زمامداری را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگر هستند و در معاملات انصافی ندارند و ریشه های ستمگریشان را ببر. و به هیچ یک از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار نکن. نباید مدیریت مبنایی برای امتیاز گرفتن خود فرد و اطرافیان او شود. این خلاف مدیریت اسلامی است. این خلاف مدیریت امام است. ساده زیستی پاکدستی مهمترین ویژگی است که یک مدیر باید داشته باشد. نه خودش بلکه اطرافیانش. و به گونه ای با او رفتار کن با خویشاوندان که قراردادی به سودشان منعقد نشود که به مردم زیان برسانند. مدیر باید در این صحنه از شبهه هم پرهیز کند. کوچکترین ابهامی نباید دور و بر مدیر وجود داشته باشد. نکته دیگر حضرت می فرمایند: وفادار باش هرگز پیمان شکن نباش و در عهد خود خیانت نکن. عهدی که

انسان با خدا دارد. عهدی که با امام خودش دارد. عهدی که در رابطه با سازمان دارد و عهدی را که با سازمان دارد را باید دنبال کند. حضرت توصیه های دیگری هم می کنند مثل دوری از خودپسندی، دوری از منت گذاشتن، مبدا هرگز با خدمتهایی که انجام می دهی بر مردم منت بگذاری. یا آنچه را که انجام داده ای بزرگ شماری. یا مردم را وعده داده ای. سپس خلف وعده کنی. چند نکته وجود دارد نباید منتگذاری بر مردم مخصوصاً در محضر خدا این که انسان همیشه خودش را بدهکار مردم بداند بدهکار خدا بداند. بدهکار انقلاب بداند. و این که وعده هایی که می دهد عمل کند و اگر جایی نتواند عمل بکند در حقیقت عذرخواهی بکند. ما در این جلسه هم بخشی دیگر از سفارشات جاودانه حضرت امیر را در رابطه با مدیریت گفتیم. چند مطلبی هست که در جلسه دیگر خواهیم گفت و جمع بندی می کنیم که این اصول چه نتیجه ای در افزایش بهره وری و مدیریت موثر خواهد داشت.

### گفتار پانزده - شیوه های مدیریتی امام خمینی (۱۳۹۰/۰۸/۰۱)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): بحث مبانی مدیریت مبنای برنامه ریزی و وظیفه اصلی برنامه ریزی داریم از نامه ۵۳

این بار استفاده از تجارب نخبگان را به بحث می گذاریم. در فراز ۴۰ حضرت در برنامه ریزی می

فرمایند که برنامه خوب آن است که دانشمندان و اندیشمندان تشوش شریک شوند. زیاد با دانشمندان به

گفتگو بنشین با اندیشمندان به بحث پرداز. علماء دانشمندان هستند و حکماء اندیشمندان هستند. وَأَكْثَرُ

مُدَارَسَةِ الْعُلَمَاءِ، وَمُنَاقَشَةِ الْحُكَمَاءِ گاهی بعضی ها کارشناسند و بعضی ها تحلیل گرند. به هر دو نیاز

داریم. بعضی ها نظریه پردازند و بعضی ها صاحب نظرند به هر دو نیاز داریم. مدارس یعنی گفتگو و

نشست و برخاست. مناقشه یعنی بحث و گفتگوی عمیق. پس درست بشود با خبرگان و نخبگان بنشین

و برخیز و گفتگو کن با علما با حکما. خوب در چه موضوعاتی بنشینی. و اقامت در خصوص نهادهای

سازی وضع کشور یا سازمان اصلاح می کند ۲- اقامه و ادامه آن چه موجب دوام کار مردم پیش از

تو بوده است. بنابراین با چند چیز با مردم پخته عالم و حکیم مدرسه و مناقشه کن. گفتگو و بحث کن.

یکی این که هر چی که مصلحت کشور است تشخیص بده مصلحت را و تشخیص مصلحت جز با

مدرسه و مناقشه با نخبگان نمی شود. باید آنها بیایند و بگویند مصلحت این است. تنها نمی شود.

کارشناس (قوامی): دوم آن کارهای که سازمانها و مدیران قبلی داشتند تجاربی و سوابقی که بوده و

جواب داده آنها را اقامه کن یعنی ادامه بده. مبادا برنامه های قبلی را جواب داده لج کنیم و جواب

ندهیم بگوییم چون مال مدیر قبلی است چون مال جمهوری قبل بوده و من با او رقیب بودم. کاری که

جواب داد ادامه بده اما این را چی بهتون می گه؟ پختگی می گه نخبگی می گه. هر چه قبلاً بود من

انجام نمی دهم و می خواهم نوآوری کنم. کار انجام نمی شود. بله اگر چیزهایی قبلاً انجام نداد انجام

بده. خیلی عالی است این سفارشات تثبیت کن مصلحت ها را و ادامه بده آن برنامه های جواب داده را

نکات مدیریتی خوبی در اینجا هست. یکی این که از صاحبان اندیشه و دانش و عمل در برنامه ریزی ها

باید بهره گرفت. کارشناسان و متخصصان کارگاه بگذار همایش بگذار و نقد و نظر بگذار دوم این که

دانش افزایی و هم افزایی لازمه بالندگی در برنامه ریزی است. سوم این که مشارکت نخبگان در برنامه ریز و تصمیم گیری مایه اصلاح امور است. جلساتی که رهبری دارند در اداره کشور با نخبگان متواضعانه می نشینند آنها هم دورشان را می گیرند. ایشون شمع جمع و همین اخیراً بحث عدالت و پیشرفت اسلامی و ایرانی بود. یکی گفت آقا من را دعوت کردند نظریه عدالت و پیشرفت اسلامی ایرانی خوب اصلاً باید از نخبگان و خبرگان استفاده کرد. ۴- برنامه های موفق ادوار قبلی مدیریت باید ادامه یابد و تقویت شود. ۵- که در فراز ۳۸ و ۳۹ هم دارد که سنت های صالحه را در هم نریز. و سنت های منفی را احداث نکن. البته ما الان در فراز ۴۰ هستیم. فراز قبلا هم که ۳۸ و ۳۹ بود داشت که سنت های قبلی را به هم نزن. اگر کار مثبت است انجام بده. و اگر کاری منفی است انجام نده این هم این نوبت و این نکته مهم که استفاده از نخبگان بود در برنامه ریزی انشاء الله در نوبت های بعد همچنان پیش می رویم. امیدواریم که منزل به منزل همراه قافله سالار تکامل بشری حضرت علی (ع) برویم جلو و گره های مدیریت را موضوعی و به صورت جامع و کامل باز کنیم و حل کنیم. خوب دوستان اگر شنونده برنامه آیین مدیریت هستید. می دانی که یکی از بخش های این برنامه سیمای مدیر است که به بررسی سیره مدیریتی معصومان (ع) اختصاص دارد. در برنامه امروز نمونه مدیریتی پیامبر اعظم (ص) در استفاده از رای و نظر دیگران نقل می کنیم. در آستانه جنگ احد پیامبر (ص) عقیده داشتند که مسلمانان از شهر خارج نشوند ولی اکثر اصحاب موافق خروج از شهر و رفتن به کنار کوه احد بودند. حوادث بعدی نشان داد که این نظر درستی نبوده اما رسول خدا برای محکم کردن پایه مشورت به نظر و رای آنها احترام گذاشت و با لشکر به کنار کوه احد رفتند. آن حضرت با حدیثی به موضوع مشورت با مسلمانان اشاره می کنند و می گویند خداوند با پیامبرش در مشورت کردن بی نیازند ولی خداوند آن را وسیله رحمت برای امت من قرار داد زیرا کسی که شور نشیند به رشد و سعادت برسد و هر کس آن را ترک کند گمراه شود. البته شما عزیزان حتماً عنایت دارید که برای مشورت شرایط خاصی بیان شده است. از جمله این که توصیه شده با فرد خردمند آزاده و با ایمان دلسوز و علاقمند و نگه دارنده اسرار مشورت شود. و از مشورت با افراد خودرای کم خرد منافق لجوج و بخیل خودداری شود.

کارشناس (فروزنده): در ادامه سلسله مباحث مدیریتی اسلامی نکات جاودانه و ارزشمندی را از حضرت امیر(ع) تقدیم کردیم. چند نکته هست که در ادامه عرض می کنم یک نتیجه گیری از این



بحث خدمت شما می خواهم ارائه کنم. حضرت در ادامه سفارشهایی که به مالک دارند یکی از نکاتی دیگری که تاکید می کنند. ساده زیستی کارگزاران است. که در رابطه با در حقیقت یکی از استانداردها نشان عثمان ابن حنیف حضرت تشر می زنند که نباید سر سفره ثروتمند بنشینو در ادامه چنین می فرمایند: گمان نمی کردم مهمانی مردمی را بپذیری و نیازمندان با ستم محروم شده و ثروتمندان بر سر سفره دعوت شده اند اندیشه کن در کجایی؟ و بر سر کدام سفره می خوری؟ پس آن غذایی که حلال و حرامش را نمی دانی دور بیفکن. و آنچه را به پاکیزگی و حلال بودنش یقین داری مصرف کن. بحث ساده زیستی اثر بسیار مهمی دارد. مجموعه ارباب رجوع هم مدیران و هم در کارکنان. نقطه دیگر روابط و سلسله مراتب سازماندهی اطاعت از فرماندهی را تاکید می کنند. می فرمایند من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و افرادی که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید. او را چنان زره و سپر نگهبان برگزینید زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می شود و نه جایی که لازم است شتاب کند سستی دارد و نه آنجا کندی پسندیده است شتاب می گیرد. اولاً حضرت شخصیت مالک را که چه شخصیتی است شخصیتی که اطاعت پذیر است. دچار لغزش و سستی نمی شود متعادل تصمیم می گیرد. این را تعریف می کند و توصیه و اطاعت می کند در حقیقت مدیر باید این ویژگی ها را باید داشته باشد. که اهل لغزش نباشد. مدیری که درست تشخیص بدهد و افراط و تفریط نکند مدیری است که قابل اطاعت و قابل پیروی است و سلسله مراتب این جوهری معنی و مفهوم پیدا می کند. خوب خیلی مباحث دیگر هم حضرت در نامه مالک اشتر دارند که توصیه می کنم دقیق این را بخوانند مخصوصاً تفسیری که علامه جعفری برای این دارند حضرت آیت الله فاضل لنکرانی برای این دارند. حتماً مراجعه بکنید. و این نامه دریایی از مفاهیم و معارف الهی است. مخصوصاً سبکها و اصول و روشهای مدیریتی است. قاعداً وقتی یک مدیر به این اصول و سبکها توجه کرد هم از لحاظ خصوصیات اخلاقی مدیری خواهد شد که مورد توجه مجموعه خواهد شد و هم مورد عنایت خداوند قرار می گیرد و هم روش های درست مدیریت را اعمال می کند و به نوعی توانمندی در این مدیر ایجاد می شود. مجموعه نامه حضرت امیر به مالک اشتر هم نامه ای است که بینش و باور اعتقادات مدیر را شکل می دهد. هم باعث توانمندی مدیر می شود. هم سبکها و تکنیک های مدیریت را در اختیار یک مدیر قرار می دهد و انصافاً منشور اصلی مدیریت

بشر و جهان اسلام می تواند باشد. ما خوشبختانه امروز در نظام جمهوری اسلامی الگوی خیلی روشن ولایت فقیه را داریم در حقیقت این کلام حضرت امیر و فرمایش حضرت امیر (ع) امروز در جامعه ما در شخص ولی جمع شده است. با مروری در زندگی حضرت امام نوع مدیریت حضرت امام و مقام معظم رهبری این مفهوم روشن خواهد شد. در این فرصت به لحاظ این که تاکید بکنیم نمونه عملی داریم و این نمونه عملی امروز در قرن ۲۱ هم وجود دارد و یکی از مطلوبترین روش های مدیریتی است که می توانیم به دنیا ارائه بکنیم اجازه بدهید که مروری داشته باشیم بر سبک مدیریت امام با برخی از ویژگی های امام و مقام معظم رهبری که به عنوان یک در حقیقت الگویی از مدیریت اسلامی در دنیا می توانیم ارائه بکنیم.

کارشناس (فروزنده): در خصوص حضرت امام و شخصیت حضرت امام حقیقتاً شخصیتی است که جهان اسلام و کلاً جهان بشریت امروز محتاج شناخت امام است. ما مباحثی را از کتاب سیره فردی و اجتماعی امام از انتشارات موسسه حفظ آثار تقدیم می کنیم به طور اختصار با توجه به زمان برنامه امان. توصیه می کنم به همه دوستان و عزیزان شنونده حتماً این کتابها را با دقت بخوانند. کتابی حضرت امام دارند که مجموعه فرمایشات حضرت امام آنجا جمع شده اخلاق کارگزاران در نظام اسلامی که بسیار می تواند رهگشا باشد و تعیین کننده است در جهت این که ما بتوانیم مدیریت درست بکنیم. امام اولین ویژگی امام ویژگی اعتقادی او بود. کاملاً اعتقاد به نظام اسلامی داشتند. برای آن طراحی داشتند در حقیقت سالها زحمت کشیده بودند و نظام ولایت فقیه را طراحی کرده بودند و معتقد بودند تنها راه نجات بشر همین است. اعتقاد به خداداشتن و تمام فرایند مبارزه کوچکترین تردیدی به خودشون راه ندادند. این بود بزرگترین ویژگی امام بود ایمان به خداوند و هدف. شهید مطهری برای امام وقتی درباره امام حرف می زنند می گویند من ۴ ویژگی را در امام دیدم. ایمان به خداوند. ایمان به هدف - ایمان به مردم و ایمان به راهی که دارند. و حقیقتاً هم این را نشان داد. ایمان امام به خدا کاملاً اعتقاد داشتند. در راهشون که راه اسلام بود کوچکترین تردیدی نداشتند و نگاهشون نگاه تکلیف گرا بود. به همراهی مردم و به مومن بودن مردم و به باور و اعتقاد مردم کاملاً اعتقاد داشتند و به روشی که انتخاب کردند. اما در سیره مدیریتی امام نکات ظریفی هست که کمک می کند اولاً مسئله امام نظم بود. امام انسانی منظم و دقیقی بودند تمام انسانهایی که در بیت امام کار می کردند از حرکات و رفتار او کشف

می کردند ساعت را و بر اساس او کارها را تنظیم می کردند. نکته دیگری که امام داشتند استفاده احسن از اوقات بود. در سایه این نظم و برنامه ریزی بهترین برنامه را داشتند و ضمن اینکه درجات علمی را طی کردند درجات عالی عرفانی را طی کردند به عنوان شخصیت برجسته سیاسی توانستند بزرگترین تحول را در قرن اخیر ایجاد بکنند. نکته دیگر ساده زیستی امام بود. در تمام طول مدتی که در نجف اشرف بودند در یک خانه محقر و فرسوده در یک کوچه محقر زندگی می کردند و کاملاً یک زندگی ساده زیستی داشتند و همیشه در آن فضا هم به فکر مستضعفین بودند. این به روایت همه کسانی بود که با امام زندگی می کردند. نکته دیگر بی آلاشی بودن امام بود. امام با آن عظمت چه در پاریس در خانه ای به مساحت ۶۰ متر زندگی کردند چه در تهران چه در خانه ساده جماران. هیچ گاه به فکر تشریفات و روحیه اشرافی گیری نبودند. خودشون ساده زیست بودند و همیشه هم افراد را به ساده زیستی دعوت می کردند. نکته دیگر امام قناعت و زهد امام بود. واقعاً لازمه یک مدیریت قوی و پرتلاش قناعت و زهد است. مدیری که زاهد باشد نسبت به مال نسبت به مقام نسبت به زرق و برق بی اعتنا خواهد بود. و این بی اعتنایی باعث بلندی روح او باعث عظمت روح او خواهد شد امام این چنین بود با تمام قدرت در مقابل استکبار و استبداد ایستاد و کوچکترین خم به ابرو نیاورد. در همه ملاقات هایی که احزاب مختلف با او داشتند تحت تاثیر شخصیت و روح بلند امام قرار گرفتند. اما در مصرف بسیاری از امور خانه مثل آب برق کاملاً صرفه جویی می کرد. وقتی امام مطالعه بکنند وقتی می خواستند کتاب بخوانند همیشه از لامپی استفاده می کردند که کمترین مصرف را داشت. این به روایت تمام کسانی که در بیت امام بودند. به هر حال علی رقم نظم و انضباط و قدرت و قاطعیتی که امام داشتند روح لطیفی داشتند و در مقابل مردم، در مقابل فرزندان شهدا در مقابل یتیمان مثل مولایشان حضرت امیر برخوردار می کردند. من از این بحث این جور می خواهم نتیجه بگیرم که پایه و اساس مدیریت به خصوصیات مدیر بر می گردد. ما به دنبال این باشیم که روح الگو بودن مدیریت را درک کنیم. خودمان با توجه به فرامین بزرگان ما و سیره بزرگان آماده بکنیم و هر چه مدیران ما در سطوح مختلف نسبت به این مسئله توجه بکنند و این فضا را برای کارمندان ایجاد بکنند. قطعاً موفقیت سازمان های ما بیشتر است. سازمان های ما در سایه روح بلند پیامبر اکرم و دستورات ایشان شکل خواهد گرفت. ما باید بدانیم اگر در جامعه اسلامی بخواهیم مدیریت برتری داشته باشیم باید به این مسائل توجه کنیم. ما در صحنه دفاع

مقدس، در صحنه خلاقیت و در صحنه تولید علم آنچه که باعث موفقیت ما شد، همین ویژگی ها روحیه ها بود که امیدواریم به عنوان شرایط اصلی و اساسی ما بتوانیم در قوانینمان تعریف بکنیم و در جامعه مدیریتیمان نهادینه بکنیم.

### گفتار شافزده - شیوه های مدیریتی امام خمینی (۱۳۹۰/۰۸/۰۳)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): قبلاً سازماندهی را بحث کردیم برنامه ریزی را هم بحث کردیم حالا نظارت است که سومین مبنا است. نظارت بر برنامه است. نظارت بر افراد در مدیریت منابع انسانی می گنجد که بحث ثدوم ما محور دوم ما است. نظارت بر افراد گاهی انضباط نام دارد گاهی بر عملکردشون است که ارزیابی عملکرد نام می گیرد. ولی در این مباحث ما در نهج البلاغه وقتی بحث از نظارت می شود شاید معنای اعم از آنچه در مدیریت علمی مطرح است لحاظ می کنیم که نظارت بر افراد نظارت بر برنامه و نظارت بر عملکرد بشود. در این نوبت نظارت بر مالیات را که در فراز ۷۸ از نامه ۵۳ به ان پرداخته شده اشاره می کنیم. حضرت برنامه مالیات را خیلی مهم می دانستند و مرتب به آن نظارت می کردند خیلی دقیق. مالک اشتر را هم امر به نظارت بر مالیات می کنند. عبارت این است و **وَتَفَقَّدَ أَمْرَ الْخَرَاجِ بِمَا يُصْلِحُ أَهْلَهُ خَرَجَ وَ مَالِيَّاتَ رَافِعاً زَیْرَ نَظَرٍ بَکَیْرٍ**. تفقد همان زیر نظر گرفتن و نظارت می تواند باشد. اصطلاح جالبی است. امر خراج یعنی آن برنامه مالیات ها را به گونه ای در نظر بگیر که به ما یصلح اهل. که صلاح مالیات دهندگان باشد. **فَإِنَّ فِي صَلَاحِهِمْ صَلَاحاً لِمَنْ سِوَاهُمْ، وَلَا صَلَاحَ لِمَنْ سِوَاهُمْ إِلَّا بِهِمْ، لَأَنَّ النَّاسَ كُلَّهُمْ عِيَالٌ عَلَى الْخَرَاجِ وَأَهْلِهِ** ترجمه این عبارتهای زیبا این است که مالیات را که نظارت می کنی به گونه ای باشد که صلاح مالیات دهنده باشد نه صلاح مالیات گیر. به سمت مردم نظارت و گرایش و گرانش پیدا می کند یعنی منافع مردم در این جا لحاظ بشود. در صورتی که ما به عکس عمل می کنیم معمولاً منافع دولت را در نظر می گیریم. اخیراً دولتها به سمتی می روند که اولین درآمدشان مالیات ها باشد. حتی بهتر از نفت و صادرات غیرنفتی و اینها. ولی اگر ما صلاح مالیات دهندگان لحاظ کنیم به گونه علوی عمل کردیم. البته نهایتاً هم برمی گردد به خود مالیات دهنده و دولت.

کارشناس (قوامی): حالا چه فایده ای دارد که در نظارت صلاح مالیات دهنده لحاظ بشود. حضرت ۳ دلیل می آورند. ۱- در بهبودی حال مالیات و بهبودی حال مالیات دهندگان بهبودی دیگران نهفته است. یعنی مصلحت مالیات و مصلحت مالیات دهنده برای مصلحت همه اقشار جامعه سمت و سو پیدا می کند. یعنی مالیات می تواند جامعه را بهبود ببخشد اداره بکند منبع اصلی درآمدها اما مالیات گیرنده ها باید دقت بکنند حال مردم لحاظ بشود. ۲- هرگز دیگران به صلاح و آرامش نمی رسند جز این که خراج دهندگان در صلاح و بهبودی به سر ببرند. اگر مالیات دهنده ها در رفاه و راحتی باشند و در استرس نداشته باشند سایر جامعه هم به صلاح می رسد. خیلی نکات روانشناسی و اجتماعی عجیبی در این عبارات علوی و وحیانی نهفته است. یعنی آرامش جامعه به آرامش مالیات دهنده است. و این نیست مگر این که ما استرس برای او ایجاد نکنیم و او را در حقیقت آزاد بگذاریم. **وَلَا صَلَاحَ لِمَنْ سِوَاهُمْ إِلَّا بِهِمْ**. مصلحتی و بهبودی برای غیر مالیات دهنده نیست مگر به راحتی مالیات دهنده. عبارات کوتاه و موجز. و سومین دلیل و نکته آخر این که چرا که مردم همه عیال و نانخور خراج گزاران هستند. یعنی در حقیقت مردم به طور عموم عیالند و خانواده ای هستند که نان آنها و اقتصاد آنها توسط این خراج گزاران تامین می شود. بنابراین نظارت بر مالیات از نکته مهمی در مدیریت برخوردار می شود دارای اهمیت ویژه ای است که باید به گونه ای نظارت شود که مالیات دهندگان دارای آرامش و آسایش و مصلحتشون در نظر گرفته شود. اگر این جور شود مالیات بیشتر گرفته خواهد شد با طیب خاطر گرفته خواهد شد. پاکتر و موثرتر می شود و یک بودجه معنوی و سوخت آسمانی و معنی خواهد شد و جامعه را به سمت حیات طیبه می برد. خلاف زمانی که زور و ضرب و فقط منافع مالیات گیرنده لحاظ شود. این بحث در قسمت بعدی هم ادامه دارد. حالا به او خواهیم پرداخت.

کارشناس (فروزنده): یکی از ویژگی های امام لطافت روح امام بود. امام با تمام وجود مستضعفین را دوست داشتند نسبت به مستضعفین عشق می ورزیدند. کوچکترین مشکلی برای مردم به وجود می آمد امام تحت تاثیر قرار می گرفتند. همیشه مقید بودند نسبت به کودکان فرزندان اطرافیان. بسیار لطیف و مهربان برخورد کنند. نسبت به مدیران نظام نسبت به کسانی که خدمت می کردند نسبت به رزمندگان نسبت به همه کسانی که در خدمت مردم بودند امام کاملاً لطیف و مهربان برخورد می کردند. امام حقیقتاً یک چهره ویژه ای بودند. آقای رحیمیان در خاطراتشون می گویند امام یک هنرمند و هنرشناس بود. شیوه نگارششون آشنایی که به ادبیات داشتند. ذوق شعر و هنری که داشتند. حالت روح لطیفی که

داشتند همه نشان می داد که امام نه تنها یک رهبر قاطع در حقیقت هوشمند بود بلکه یک عارف و هنرمند با روح لطیف بود. امام همیشه آرامش خاطر داشتند حوادثی که در انقلاب به وجود آمد و قبل از انقلاب تبعیدهایی که امام شدند و برخوردهایی که با امام کردند شرایط سختی که در انقلاب به وجود آمد بعد از انقلاب زنجیره توطئه‌هایی که به وجود آمد. کودتاهایی که به وجود آمد جریان جنگ تحمیلی جریان بین صدر جریان منافقین. جریان انحرافی مهدی هاشمی و ... در جریانات مختلف امام محکم و قرص ایستادند. اما معتقد به خداوند بودند یک آرامش خاطر خاصی داشتند. و دیدیم در قصه جنگ جمله‌ای که امام فرمودند: یک دزد یک سنگ انداخته و فرار کرده و امام قاطع در همه مقاطع انقلاب ایستاد با آرامش خاطر و این آرامش خاطر را و با همین آرامش خاطر هم رحلت کردند. ویژگی دیگر اما شجاعت امام بود. امام شجاعت بی نظیری داشتند. با اتکاء به ذات الله و رابطه‌ای عاشقانه‌ای که با خداوند داشتند در همه مراحل شجاعانه عمل می کردند. کوچکترین نگرانی نداشتند در قضیه مدرسه فیضیه امام با قاطعیت جلوی شاه و آمریکا ایستادند و آنها را استیضاح کردند. در مسئله تبعید این قدر که ساواک وقت و رئیس ساواک وقت ترس از داشت امام ترس نداشت. امام در صحنه های مختلف کوچکترین ترسی به خود راه نداد و همیشه شجاعانه تصمیم گرفت. شدیدترین حمله ها را در قصه های مختلف مثل قصه کاپیتولاسیون و ... جنگ تحمیلی و کودتاهای مختلفی که اینها طراحی کرده بودند نسبت به امریکا داشت و آن جمله مشهور امام که امریکا هیچ غلطی نمی تواند بکند نشان دهنده یک رهبر شجاع بود. امام فردی اهل مطالعه و پرکار بودند. فردی عمیق و دقیق بودند و اهل شتابزدگی نبودند. با آگاهی با مسائل برخورد می کردند اهل مشورت بودند. به نظرات کارشناسی اهمیت می دادند و همیشه با سعه صدر به مسائل توجه می کردند. امام دارای دید و نگاه راهبردی و استراتژیک بودند. فرصت ها را مغتنم می شمردند. از فرصت ها به بهترین شکل استفاده می کردند. اما در طول عمرشون همیشه دشمن استکباری را منفعل می کردند. همیشه موضع فعالی داشتند. همیشه این دشمن بود که نمی توانست رفتار امام را پیش بینی کند. و همیشه ضربه نهایی را از امام می خورد. در هر مقطعی که بخواهید نگاه کنید می بینید امام با آن روشن بینی و آن دیدی که داشت از فرصت ها خوب استفاده کرد. دشمن را در انزوا قرار داد. هوش و دقتی که امام داشت در بسیاری از مسائل نکاتی را می دید که دیگران توجه نمی کرد. از جمله شما در سال ۶۱ در بحث بنی صدر و جنگ تحمیلی بعضی ها شعار این را دادند که دیگر جنگ تمام شده در حمله ای که اسرائیل به

لبنان کرده ما شعار می دادیم می گفتند ما باید برویم در آنجا بجنگیم امام فرمودند: راه قدس از کربلا می گذرد. و توطئه اینها را خنثی کردند. در شناخت عوامل نفوذی که در بیوت بعضی از افراد بود امام شناختند. و تیشه را به ریشه زدند. اقدام بسیار اساسی که ایشان در جهت متمم قانون اساسی کردند و نظام را در حقیقت در یک شرایط جدیدی قرار دادند و تصمیمات جدیدی که ایشان جهت تشخیص ادامه جنگ پذیرش قطعنامه، بحث مجمع تشخیص مصلحت نظام در تشکیل بسیج مستضعفین، تشکیل سپاه و در مقاطع دیگر نشان داد که امام بسیار آدم دقیقی است. و در برنامه ریزی و تصمیم گیری بی نظیر است.

کارشناس (فروزنده): امام تقید شدید به آداب شرعی داشتند. و حضرت آیت الله جوادی آملی در خصوص ایشان می فرمایند: امام شفاف بود و با شرح صدر کامل کار می کرد. اما چون شرح صدر داشت باورش شده بود کار را برای رضای خدا می کند و باورش شده بود که کاری را که خدا بر عهده می گیرد شکست در آن راه ندارد. بنابراین چون از مرگ نمی ترسید. از موخرات مرگ هم نمی ترسید. چون حرف جهاد را می زد. فکر جهاد را می کرد. و دلش برای جهاد می تپید. امام شخصیتی بود که تکلیف مدار بود با تمام وجود به دنبال تکلیف بود. و در انجام تکلیف به هیچ ملاحظه ای توجه نمی کرد. نسبت به اهداف مقدسی که داشت کوچکترین تردیدی نداشت. و با تمام وجود کار را دنبال می کرد. و امام شعار اصلی که به همه یاد داد ما موظفیم به انجام تکلیف و انجام تکلیف برای امام از هر چیز دیگر مهم تر بود. در حقیقت پایه پاسداری امام از ارزشها بود. قاطعیت امام و عدم سازش پذیری امام بود که در حقیقت کمک کرد تا اسطوره بزرگ تاریخی باشد. در ادامه راه هم مقام معظم رهبری بعد از ۲۰ سال تقریباً مقام معظم رهبری دقیقاً همان ویژگی های امام را دارند و دنبال می کنند و این جایگاه ولایت است که این عظمت را ایجاد می کند. همون اعتقاد و ایمان. همون ارتباط با مردم. همون قاطعیت در مقابل استکبار جهانی همون نظم و برنامه ریزی. همان رویکرد استراتژی همون قاطعیت همون ساده زیستی. همون توجه به نظرات و دیدگاه های تخصصی و انتخاب بهینه آنها. تقید به آداب شرعی. این نشون می دهد که این مدل از حکومت و مدیریت مدلی است که می تواند در حقیقت جامعه و سازمان را به سمت اهداف مقدسش حرکت بدهد و آن محبوبیت و آن پذیرشی که در بین افراد جامعه و در بین سازمان ایجاد می شود. بسیار می تواند نقش اساسی و کلیدی در جهت رشد جامعه داشته باشد. احتمالاً اگر در این بحث جمعبندی بخواهم بکنم ما با یک سبک مدیریتی روبرو هستیم که



مدل آن به این شکل خواهد بود. اولاً بر عکس مدیریت غربی که اصلاً خصوصیات فردی مدیر در نظام اسلامی مدیر باید خودسازی بکند. مدیر باید ایمان به خدا داشته باشد. فردی باشد که تزکیه نفس کامل کرده باشد. به معنای واقعی در درون خودش عدالت را پیاده کرده باشد. و هر چه این ویژگی ها باید قوی تر باشد. دوم این که رفتار فردی مدیر بسیار مهم است. مدیر باید ساده زیست باشد مهربان باشد. باید قاطع در برابر دشمن باشد باید در رفتارش در برابر دیگران عدالت داشته باشد. این دو ویژگی در مدیریت کلاسیک غرب وجود ندارد. ویژگی های دیگر رفتار گروهی است. در رفتارهای گروهی موظف است به رعایت حقوق دیگران است. حضرت امیر فرمود: که حقوق متقابل انسان ها باید توجه بشود. مدیر در نظام اسلامی فقط به سازمان توجه ندارد به افراد هم توجه دارد. به رشد معنوی افراد به رشد فرهنگی افراد توجه دارد. و بالاخره در نگاه اسلامی مدیر اسلامی موظف است از ابزار در چارچوب نظام ارزشی و در چارچوب ارزش ها استفاده کند. این مدلی است که امروز ما می توانیم به دنیا ارائه کنیم. در سازمان باید پیاده بکنیم و هر چه این مدل را در سازمان بهتر پیاده بکنیم قاعدتاً موفقیت ما بیشتر خواهد بود. ما در مدیریت غرب همان طور که عرض کردم مدیر توجه اش به تکنیک هاست و سعی می کند از طریق تکنیک ها اهداف سازمان را محقق کند. در حالی که در مدیریت اسلامی ارزش ها و باورها حاکم بر همه جنبه ها است و در حقیقت ما در یک جمع بندی می توانیم بگوییم ارزش ها هست که بستر صحیح مدیر را ایجاد می کند.

## گفتار هفده - ویژگی حکومت امام عصر (۱۳۹۰/۰۸/۰۸)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): به فراز ۷۹ نگاه می اندازیم در آیین مدیریت در نامه ۵۳ در بحث نظارت بعد از بحث سازماندهی و برنامه ریزی در نظارت هستیم اولین بحث نظارت در نظارت بر مالیات و مالیات گیری است. خوب کارمندان مالیات می دهند. دم تیغ هستند. حقوقشون دست دولت است ولی فقط این نیست. باید سراغ همه رفت. گویا در مجموع برای جمع آوری بودجه و مالیات ما همیشه باید تیب خاطر و آرامش درونی مالیات دهنده ها مورد لحاظ باشد. این را در نوبت قبل دیدیم و دیدیم که چقدر فواید دارد. در فراز ۷۹ بعد دیگری از نظارت علوی و نظارت در مدیریت و اسلام در حقیقت لحاظ می شود. وَلْيَكُنْ نَظْرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أُنْبَغَ مِنْ نَظْرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ، لِإِنَّ ذَلِكَ لَا يُذْرِكُ إِلَّا بَأْعِمَارَةِ مَالِكٍ باید کوشش تو در راه آبادی زمین بیش از کوشش در جمع آوری خراج باشد. زیرا که خراج جز با آبادی به دست نمی آید. این خیلی نکته زیبایی است. تو که می خواهی بروی مالیات بگیری و نظارت می خواهی بکنی بر مالیات گیرنده های زمان تحت امرت. باید نگاه کنی به آبادی زمین. کسی کشاورزی را تامین می کند. زمین را حاصلخیز می کند. آن مد نظرت باشد. تا این که هی عدد و رقم چقدر مالیات بگیریم. کدام مهمتر است. ارقام مالیاتی اگر باشد بهتر است. دولتمردان عزیز. یا نه آبادی زمین بیشتر باشد. حضرت ارقام برایشون درجه دوم است. همان طور که در نوبت قبل هم گفتیم. ایشان گفتند رعایت آرامش مالیات دهنده کنید. نه مالیات گیرنده. او محور است. حالا اینجا می فرمایند رعایت آبادی زمین را بکنید. عدد و رقم خیلی براتون مهم نباشد. چرا؟ برای این که مالیات با فشار با تیب خاطر پرداخت بشود. کشاورز با خیال راحت بدون این که فکر کند ازش باج یا خراجی می گیرند. و دست او را خالی می خواهند بکنند تا نتواند زمینش را نتواند آباد بکند. بدون این استرس ها به اندازه ای به سمت مالیات دادن می روند که بودجه ای که برایش می ماند زمین را آباد کند. وقتی زمین را آباد شد حضرت می فرماید خود به خود زمین آباد مالیات زیاد. چه محاسباتی حضرت دارد و محاسباتی غربی ها دارند.

کارشناس (قوامی): وَمَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بَغَيْرِ عِمَارَةٍ أُخْرَبَ الْبِلَادَ، وَأَهْلَكَ الْعِبَادَ، وَلَمْ يَسْتَقِمْ أَمْرُهُ إِلَّا قَلِيلًا. آن کس که بخواهد خراج و مالیات را بدون عمران و آبادانی مطالبه کند شهرها را خراب بندگان خدا را نابود و حکومتش بیش از مدت کمی دوام نخواهد داشت. این هم از توالی فسادش. بعضی های طلب خراج می کنند به غیر از عماره. دنبال آبادی نیستند دنبال پولند. تا این پول ها بیاید به بیت المال. زمین ها خراب باشد و زمین ها آباد نشود. این حکومتداری نیست. این حکمرانی خوب نیست. اگر این کار را بکنید. بلاد خراب می شود. عباد و بندگان مفلس می شوند و مسکین می شوند و بی انگیزه. و چنین حکومتی هم مگر یک مدت کمی دوام نمی آورد. لذا هر چه به سمت مردم و سمت آبادی برویم فلسفه مالیات گیری در یک نظام اسلامی بیشتر جلوه می کند. این نظارت باید به این شکل باشد. اگر بناست نظارتی بشود. نظارت کنندگان آن هم در بحث مهم مالیات باید لحاظ نظارت را به سمت عدد و رقم نبرند. به سمت آبادی و آزادی ببرند و آرامش مالیات دهنده. تا همه چیز به سمت خوب پیش برود. این دو نوبت نکات مدیریتی می شود ازش استخراج کرد. ۱- امور مالیاتی نظارت خیلی دقیقی می طلبد. هم در برنامه هم در اجرا. نکته دوم این است که بهبود حال مردم را مالیات دهندگان و آبادانی زمین دومحور اصلی مالیات برمحور است. ۳- بهبود حال و صلاح حال مالیات بهبود حال کل جامعه و سازمان است. ۴- مالیات دهندگان تامین کننده بودجه عمران و سازندگی هستند. ۵- هدف جمعآوری مالیات، هدف آبادانی و توسعه است. ۶- هدف قرار دادن جمعآوری مالیات سرمایه های انسانی و امکاناتی را تخریب و ضایع می کند و مدت حکومت را و فرصت خدمت را به کمترین زمان کاهش می دهد. ۷- فرهنگ در جمعآوری مالیات در مبحث فرهنگ سازمانی خواهد آمد. چه فرهنگی در جمعآوری حاکم است در نوبت خودش بیشتر بحث خواهد شد. به هر حال این یک نوع نظارت مقایسه کنید با ناظرانی که به عنوان طلبکار به عنوان عیبگیر و باجگیر برخورد می کنند و به مردم اعتماد ندارند و سوء ظن دارند. و جامعه را واژگون می کنند. اما اگر همه به مردم اعتماد کنند. مردم هم متقابلاً آبادی می آورند آبادی که به میان آمد حاصلخیزی و بودجه ها و مالیات های بیشتری و رفاه بیشتری برای جامعه خواهد آمد امیدواریم که این فرهنگ را ما رایج و شایع کنیم.

کارشناس (فروزنده): در جلسات مختلف در سلسله مباحثی که در مدیریت اسلامی داشتیم. به این بحث رسیدیم که مدیر در نظام اسلامی قبل از این که مدیر باشد یک الگو هست یک رهبر هست با ویژگی های خاص. برخی از ویژگی های پیامبر عظیم الشان را مطرح کردیم حضرت علی (ع) را مطرح

کردیم. برخی از ویژگی های امام را در قرن اخیر مطرح کردیم. مقام معظم رهبری را مطرح کردیم. فرض کردیم که نظام ولایت و نظام فعلی نظامی است که امروز گمشده جامعه بشری است. و همون طور که در مسئله راس نظام ولی فقیه دارای ویژگی خاصی است هر مدیر در نظام اسلامی باید در حد خودش با توجه به جایگاهیه که دارد این ویژگی ها وجود داشته باشد. بحث اعتقاد به خداوند ایمان به نظام مقدس اسلامی ایمان به اسلام به عنوان یک مکتب و آیین زندگی. رفتاری متناسب به خدا ساده زیستی. رفتار اصولی و انسانی با انسانها از ویژگی های مدیر هست. مبحثی که امروز بنا داریم به شما تقدیم بکنیم در مسئله انتظار استو استراتژی انتظار هست. خوب اصولاً همه سازمانها دارای چشم انداز هستند. برای رسیدن به آن چشم انداز تلاش می کنند. چشم انداز در سازمانها به عنوان آرمان تعریف می شود هر سازمانی بر اساس بیانیه ای ارزشی که تعیین می کند به عنوان چشم انداز چیزی را تعریف می کند و بر اساس آن چشم انداز حرکت می کند. رهبردها و استراتژی های خودش را انتخاب می کند. برنامه های عملیاتی می دهد. ما در نظام اسلامی مهمترین چشم انداز ما انتظار است. تشکیل حکومت جهانی عدل توسط حضرت ولی عصر. این در حقیقت مهمترین آرمانی است که ما دنبال می کنیم. مهدویت در حقیقت به این معنی است که جامعه ای می خواهیم با ویژگی هایی که عرض میکنم: در کتب مختلف ویژگی هایی که بیان شده برای حضرت ولی عصر (ع). اگر وقت کردیم این موارد را عرض می کنیم انشاءالله دوستانی که علاقمند هستند به کتاب شریف بحارالانوار جلد ۵۲ مراجعه کنند. همچنین کابهای خوبی که در این زمینه ویژه انتظار نوشته شده کتاب عصر زندگی که توسط آقای حکیمی نوشته شده و کتابهایی در این زمینه. اما اجمالاً برخیز ویژگی های حکومت مهدویت را عرض می کنیم تا معلوم شود ما اگر منتظران واقعی باشیم باید نوع سازمان و جامعه مان در این شکل و در این جهت در حقیقت مدیریت شود.

۱- رشد سریع علم و علوم اسلامی. اما در آن حکومت موعود آن چه که مهم است عصر شکوفایی علم و حکمت است.

۲- نکته دیگر عدالت جهانی می شود حکومت حضرت ولی عصر مهمترین مسئله ای که وجود دارد حاکمیت عدالت است. حضرت علی فرمود: او خواسته ها را تابع هدایت وحی می کند. او روش عادلانه حق را به شما می آموزد. و کتاب خدا و سنت پیامبر را که تا آن زمان متروک مانده زنده

می کند. ما وظیفه داریم قرآن را از مہجوریت دریاوریم. وظیفه داریم برای این کہ زمینه ظهور را فراهم بکنیم در سازمانها قرآن را حاکم بکنیم. قوانین الهی را حاکم بکنیم. عدالت را محور کار قرار بدهیم. فرمودند از ویژگی های حکومت عدل حکومت صالحان در زمان ظهور است. کسانی حاکم می شوند کہ صالح و عادل هستند. اگر حکومتی بتواند در آن جهت حرکت بکند. باید بہ نسبت خودش این حکومت شایستگان و صالحان را مد نظر قرار بدهد.

کارشناس (فروزنده): ویژگی دیگر حکومت مہدویت عمران و آبادانی است. حضرت امیر (ع) در خطبہ ۱۰۰ نہج البلاغہ می فرماید: گویا می بینم در پرتو خاندان پیامبر (ص) نعمت های خدا بر شما تمام شدہ و شما بہ آنچه آرزو دارید رسیدہ اید. حکومتی کہ مژدہ عمران و آبادانی مژدہ عدالت را بہ بشریت می دہد. وجود امنیت و آرامش در زمان ظهور. امام صادق (ع) فرمود: در زمان آن چنان امنیت بر سراسر کرہ زمین گسترده می شود کہ از هیچ چیز بہ چیز دیگری می رسد و ترس و وحشتی وجود ندارد. حتی جنبندگان و حیوانات بین مردم رفت و آمد می کنند بہ یکدیگر آسیب نمی رسانند. این پیام یک جامعہ اسلامی است. این نقطہ مطلوبی کہ جامعہ اسلامی دنبالش است. ما باید دنبال این باشیم کہ در سازمانهایمان و در جوامعمان این حاکم بشود. برادری و برابری و عدم تبعیض. در زمان ظهور ہمہ مردم با ہم برابر و برادر خواهند بود. هیچ کس بر دیگری برتری ندارد. ہمہ در یکرنگی و صمیمت با یکدیگر زندگی می کنند. چنانچہ در فضای حکومت مہدویت صفا و صمیمیت حاکم است افراد احساس تعلق و ایثار می کنند. پیادہ کردن شیوہ حضرت رسول (ص) در خطبہ ۱۵۰ حضرت امیر فرمود: بدانید آن کس از بین ما کہ فتنہ های آیندہ را دریابد. و با چراغی روشنکرا در آن گام نهد و بر همان سیرہ و روش پیامبر اکرم (ص) و امام (ع) رفتار می کند. تا گرہ ها را بگشاید. امروز مفسر ناطق روش و سیرہ ما ولی فقیہ است. حکومتی کہ بر مبنای ولایت فقیہ و در چارچوب رہنمودهای ولی فقیہ حرکت بکند. منتظر واقعی است و در حقیقت زمینه ظهور را فراهم می کند. از بین رفتن ہر گونه بیماری ناراحتی و نقص عضو بہ راحتی. کسانی کہ روزگار قائم را درک بکنند بیماریهایشان بہبود می یابد و ناتوانایی هایشان نیرومند می شود. در آن دوران کور زمین گیر و دردمندی نمی ماند و جز این کہ گرفتاری از او دور می شود. و بالاخرہ نبود فقیر و نیازمند. در آن دوران این قدر نعمت های الهی فراوان و عادلانہ توزیع می شود. حضرت امیر فرمود: حقوق سالانہ و ماہانہ مردم دوجندان بہ آنان پرداختہ و بین آنان مساوات برقرار می شود. ہمہ منابع مالی سطح زمین و زیر زمین در اختیار امام قرار

می گیرد. و به مردم می گوید اینها ثروتهایی است که به خاطر به چنگ آوردن آن از بستگان خود گستید و خونریزی می کردید و به حرام آلوده می شدید. و آنگاه از آن ثروتها در اختیار مردم می گذارد که هیچ گاه نظیر نداشته باشد. این مدل و چشم اندازی است که ما نگاه اسلامی به دنبال آن هستیم. اما باور به مهدویت چه اثراتی در سازمان دارد؟ با توجه به مجموعه وقتی که داریم من به جمع بندی می کنم. اعتقاد به مهدویت در حقیقت اعتقاد به الگوی حکومتی است. اعتقاد به مهدویت یعنی ایجاد زمینه امید و تلاش و باور به مهدویت یعنی تلاش به اصلاح و رسیدن به وضع مطلوب. باور به مهدویت یعنی پیگیری به اصلاح فرد و جامعه. باور به مهدویت یعنی ایجاد روحیه اتحاد به مشارکت. باور به مهدویت یعنی ایجاد عوامل انگیزشی الهی شدن جامعه و بالاخره حاکمیت روش مدیریتی و ایجاد فضای امر به معروف و نهی از منکر. ما هرچه بتوانیم فضای انتظار را در جامعه مان توسعه بدهیم. سازمان توسعه بدهیم کارکنانمون را با مفهوم مقدس آشنا بکنیم. زمینه خودکنترلی و رشد و بالندگی درونی سازمان را ایجاد خواهیم کرد.

### گفتار هجده: مدیریت از منظر قانون اساسی (۱۳۹۰/۰۸/۱۰)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): به بحث نظارت رسیدیم از مبانی مدیریت. این نوبت نظارت بر تجار و ارباب صنعت

را بررسی می‌کنیم که در فراز ۹۷ نامه ۵۳ وجود دارد. می‌فرماید **وَتَفَقَّدُ وَفِي حَوَاشِي بِلَادِكَ**.

هر جا هستند تو باید تفقد کنی امورشان را. این کلمه تفقد کلمه کلیدی است در بحث نظارت. یعنی تو

کسانی که فعلاً نزد تو نیستند و فقدان حاضر دارند تفقد کن. یعنی ببین چه می‌کنند. **وَ اعْلَمَ مَعَ ذَلِكَ**

**أَنَّ فِي كَثِيرٍ مِنْهُمْ ضِيقًا فَاحِشًا وَ شَحًّا قَبِيحًا وَ اخْتِكَارًا لِلْمَنَافِعِ وَ تَحَكُّمًا فِي أَلْبِيَاعَاتِ** بدان با

همه خوبیهایی که در مورد تجار گفته شده و نقش عظیمی که اینان دارند در میان بسیاری از آنها

متاسفانه افرادی هستند به شدت تنگ نظر و ضیق. افرادی دارای بخل نفرت‌زا افراد محترک حوائج و

منافع و نیازهای مردم افراد سلطه جو و معاملات که همان انحصارگران باشند وجود دارد. تجار

همانطوری که قبلاً هم عرض کردیم. جامعه دارای هفت طبقه بود. یک طبقه‌اش طبقه تجار بودند.

حضرت چقدر آنجا از آنها تعریف کرد اینها ثروت‌زا هستند و جامعه را به رفاه و رونق می‌رسانند و

درآمد را به جامعه تزریق می‌کنند و ثروت را به جامعه تزریق می‌کنند. ولی متاسفانه خاصیت گویا

تجارت این است که ثروتی که اندوخته می‌شود یک تعدادی که حضرت می‌فرمایند کثراً منهم. ضیقاً.

زیادشان ضیق هستند. یعنی تنگ گیر آن هم بسیار. شهل یعنی بخل بسیار. احتکار می‌کنند. نیازهای

مردم را نگه می‌دارند. پنهان می‌کنند. چنین قشری نظارت می‌خواهد اگر به حال خودش بگذاری

مردم را بی‌چاره می‌کنند. به مردم نمی‌رسند. و حضرت می‌فرماید که با یک روانشناسی اقتصادی،

اجتماعی که اینها را خوب نظارت کن.

کارشناس (قوامی): حضرت می‌فرمایند: این مفاسدی که نام بردیم در فراز ۹۹ می‌فرمایند: این مفاسد

وظالک چند تا مشکل دارند و باب مضر تا للعامه. باعث زیان توده مردم میشوند. نوع مردم که تاجر

نیستند زحمتکشند کارگرند. کشاورزند و باری بر دوششان است ضرر میکنند. از آن طرف این مفاسد

یک لکه ننگی است. عیبی است بر زمامداران. یعنی تاجرهای بیمار شحیح و بخیل و محترک. اینها هم به

ضرر مردمند و هم به ضرر حاکمند. برای حاکم عیند و برای مردم ضررند. خوب اینها نفعشان به مردم نمی رسد. چرا با رباخواری مردم را بدوشند و خونسون را بمکند. و حاکمی که بخش مهم اقتصادیش اینها هستند در حال نگرانی و احساس عیب و نقص است چرا؟ در جایی حکومت می کند و مدیریت می کند که چنین تجاری وجود دارند. حضرت می فرمایند: من الاحتکار. فان الرسول الله ملع منه از احتکار به شدت جلوگیری کن که رسول خدا (ص) از آن منع می کرد. جلو احتکار را به شدت بگیر. مثل عمل جراحی. نگذار منافع و منابع مردم مخفی بشود و پنهان بشود و به نفع آنها جاری نشود. چند تا نکته در این هست بگوییم و این نوبت را به پایان ببریم. یکی اینکه هر حرفه و صنعت و رشته افراد خوب و بد وجود دارد. که در نظارت دقیق معلوم می شود. وقتی نظارت می کنی صدف از خرف خبیث از طیب معلوم می شود. چقدر نظارت خوب است. ۲- نظارت باید موثر باشد. منجر به اقدام عملی در جلوگیری از مفاسد و توسعه منافع باشد. نظارت بی حال نمی خواهیم. نظارتی که نظار هست نمی خواهیم دخالت هم خوب نیست. نظاره هم خوب نیست. نظارت کنید موثر باشید اینجا جلوی مفسد باید دقیق بود. جلوی مردم باید آرام و آرامش را عمل کرد. ۳- برنامه های نظارتی رسول خدا (ص) اسناد بالادستی برای علی (ع) و مالک اشتر محسوب می شد. ۴- تجار و صنعتگران خوب.

تجار خوب طبق فراز ۹۵ و ۹۶ عبارتند از: الف- ب- منافع اصلی منافع به اسباب آسایش جامعه ج- گردآوری کننده نیازهای مردم از راههای دور و سخت د- صلح دوست و آرامش طلب. اینها در فراز ۹۵ و ۹۶ که دیگر ما فرصت بررسیش را نداشتیم اگر مراجعه بشود می بینیم تجار خوب اینها هستند. خوب اینها هستند آسایش صلح جو هستند و منافع و منابع جامعه هستند. یک تعدادی هم بیمارند و با آن مفاسد عرض کردیم در نظارت باید جلوی آنها را گرفت به شدت و به عکس اینها را تشویق کرد تا جامعه به رفاه و آرامش و آسایش برسد.

کارشناس (فروزنده): بحثی که امروز می خواهیم تقدیم بکنیم به این مفاهیمی که تا امروز گفتیم وقتی که باور به خدا بحث باور به آخرت بحث نظام ارزشی اسلام. بحث الگو بودن رفتار ائمه بحث مسئله انتظار خوشبختانه در قالب یک مدلی طراحی شده و امروز قانون اساسی ما الان به عنوان یک مدل قانونی مطرح است. مناسب است که امروز مروری داشته باشیم بر ساختار مدیریتی قانون اساسی که در حقیقت یک ساختار روشن و مشخص قابل ارائه در تمام دنیا هست. همانطور که روشن است قانون



اساسی ما بر دو اصل اساسی ما تاکید دارد: ۱- اسلامیت ۲- مردمی بودن. این نظام از جهت محتوا و قالب های محتوایی اصلی اسلامی و از جهت ظرف جمهوری است و مردمی است. مردم هستند که نقش اساسی برای ظرفیت سازی حکومت را فراهم می کنند. و مردم مسلمان هستند که اسلام را انتخاب می کنند. این ساختار با یک نظام روشنی شکل گرفته. ولی فقیه در راس نظام است که همه مشروعیت نظام و بقیه ارکان نام از ولی فقیه آگاه عائل فقیه مدیر مدبر و قوای مختلف مقننه مجریه قضاییه از جهت مشروعیت وصل به ولایت فقیه هستند و از جهت جمهوریت در حقیقت مردم هستند که غیر مستقیم اینها را انتخاب می کنند. از بزرگترین اصول و بی نظیرترین اصول قانون اساسی وجود یک رهبر عادل است که در راس حکومت است. رهبر ما در دنیا بی نظیر است در دنیا هر کجا که رهبران را ببینید اسیر شهوات خود هستند نماینده یک حزب خاص یا گروه خاصی را می کنند. هیچ کجای دنیا امروز شما ندارید که در راس حکومت یک فقیه عادل مدبر ساده زیست از خود گذشته وجود داشته باشد از نعمت ها و مزیت های بسیار مهم است. پیامی که به ما می رساند این ویژگی را می رساند که رهبری باید ساری و جاری باشد در تمام ارکان حکومت با پایین ترین رده حکومتی باید شکل بگیرد. امروز رهبری نقش سیاستگذاری هدایت نظارت و برنامه ریزی را در نظام ایفا می کنند و خطوط اصلی نظام را دنبال می کنند. و هر یک از ارکان نظام هم در چارچوب وظایفی که دارند کار را دنبال می کنند. نظام جمهوری اسلامی نظامی است در حقیقت اهداف زیر را دنبال می کنند. این اهداف اهدافی است که ما در هیچ مدلی مدیریتی اینها را به طور جامع نداریم در اصل سوم قانون اساسی دولت جمهوری اسلامی موظف است در حقیقت اقدامات زیر را انجام بدهد. ایجاد محیط مساعد برای رشد فضائل اخلاقی بر ایمان و تقوا. و مبارزه با کلیه مظاهر فساد و تباهی. هیچ حکومتی در دنیا چنین وظیفه ای را برای خودش قائل نیست. بالا بردن سطح آگاهی های عمومی در همه زمینه ها با استفاده صحیح از مطبوعات و رسانه های گروهی. با این که رسانه ها در دنیا ابزار هستند. ابزار سلطه بر مردم هستند. امروز با رسانه های گروهی صهیونیستی هست که مردم دنیا را در کشورهای اروپایی و آمریکایی و دیگر کشورها به بند می کشند. اما در نظام جمهوری اسلامی رسانه ها افزایش وظیفه سطح آگاهی عمومی مردم را دارند.

کارشناس (فروزنده): آموزش و پرورش و تربیت بدنی برای همه رایگان بای همه در تمام سطوح و تامین آموزش عالی و مدیریت روح اتکاء در همه زمینه ها طرز کامل استعمار و جلوگیری از نفوذ اجانب. محو هر گونه استبداد و خودکامگی و انحصارطلبی تامین آزادی های سیاسی و اجتماعی در

حدود قانون. مشارکت عامه مردم در عامه خودشان. در همه ابعاد در ابعاد سیاسی اجتماعی امروز. نظام ما مردمی ترین نظام است و مهمترین و واقعی ترین انتخابات در ایران ایجاد می شود. امروز بستر مشارکت سیاسی در فضای کشور ما برای مردم بی نظیر است. رفع تبعیض ناروا و ایجاد امکانات عادلانه ایجاد نظام اداری و حذف تشکیلات غیرضرور. تقویت کامل بنیه دفاعی پی ریزی صحیح اقتصاد عادلانه تامین خودکفایی در علوم و صنعت و کشاورزی. تامین حقوق همه جانبه افراد. ایجاد امنیت قضایی. تحکیم برادری اسلامی و عمومی. ترویج سیاست خارجی کشور مبتنی بر معیارهای اسلامی. این مدل مدیریتی کلانی است که ما دنبال آن هستیم. و باید بتوانیم بر اساس مدل مدیریتی سازمانی را طرای کنیم. نظام جمهوری اسلامی رییس جمهور عهد و پیمان می بندد. و قسم می خورد و شرط می کند که خواستار مذهب نظام جمهوری اسلامی و قانون باشد و هم استعداد و صلاحیت خویش را در ایفای مسئولیت هایی که برعهده گرفته به کار گیرد. وقف اعتلای مردم و کشور کند. به ویژه دین اخلاق و پشتیبانی از گسترش عدالت و پرهیز از خودکامگی. کجای دنیا ما چنین شروطی را برای مدیران داریم. نتیجه آن توسعه پیشرفت عدالت اعتماد امنیت و آرامش خواهد بود. این مدلی است که نظام جمهوری اسلامی ایران به دنبالش بود ما برای تحقق این مدل باید در سازمان ها مدیران ما این فضا را فراهم کنند. هر کسی در هر بخشی تمام همت و تلاش خودش را به کار بگیرد برای این که بتواند خدمت بکند. این هدف مدیریت اسلامی است که ما در مجموعه سازمان دنبال خواهیم کرد. جمع بندی که از این بحث بکنم ما امروز بکنم این است که علاوه بر این که مبانی روشنی داریم ما در جلسه قبل بحث کردیم دارای مدلی روشنی هستیم به نام مدل قانون اساسی که امروز می توانیم بر مبنای این مدل انشاء الله مدیریت سازمانی هم طراحی کنیم و ارائه کنیم.

## گفتار نوزده: اصول مدیریتی از دیدگاه صاحبزبان (۱۳۹۰/۰۸/۱۵)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): به بحث نظارت رسیدیم تا باز با نظارت بر تجار را مطرح کردیم یک نوبت نظارت بر امور است. مستمندان را بررسی می کنیم. فراز ۱۰۵ می فرماید. ثبت امور منسی یسل منهم من من تقتها الامور و قهتلهم رجال. نظارت کن بر امور کسانی که به تو دستشان نمی رسد. **لَا يَصِلُ إِلَيْكَ** به تو دستش نمی رسد. هستی پشت درهای بسته هستی منشی ها و روسای دفترها نمی گذارند مردم دستشان به تو برسد. اینها را تفقد کن. چه حالی دارند. اینهایی که جلوی من هستند مفقود هستند تفقد کن مثل سلیمان که هدهد را تفقد کرد. گفت: کجاست چه می کند. مدیر باید بگوید کجا هستند چه می کنند. چه حالی دارند این مستمندان کجاست اینها چه کسانی هستند. اینها کسانی هستند که در چشمها کوچک و خوار می آیند. **تَقْتَحِمُهُ الْعُيُونُ** عیون و چشمهای مدیران آنها نمی بیند طبقه پایین هستند. طبقه کوچکند. مظلومند. مردم به دیده تحقیر به آنان می نگرند. پس حال کسانی را نظارت کن که به چشم نمی آیند و مردم آنها را تحقیر هم تازه می کنند. فکر می کنند طلبکار اینها هستند. در حالی که اینها ولی نعمت هستند. اینها هستند که مدیران را به جایی رساندند. و این مناسب و شغل ها و پستها در اثر فقط در فداکاری همین هاست که رسیده مبدا اینها فراموش بشوند. این فراز ۱۰۵ بود. فراز ۱۰۳ می فرماید « **فَلَا يَشْغَلَنَّكَ عَنْهُمْ بَكْ** هرگز سرمستی قدرت تو راز آنها مشغول نسازد. بَرّ یا بَرّ معنای آن سرخوشی و سرکشی ناشی قدرتمندی است. گاهی انسان به پست که می رسد. به مقام که می رسد. یک روحیه ای به دست می آورد. یک استکباری بتری سرخوشی می آید. که می گویند مستی قدرت با هیچ مستی قابل مقایسه نیست. خوب خود به خود چنین فردی اصلاً دیگر کوچکها را نمی بیند. آن جامعه هدف را جامعه اصلی و جامعه مخدوم را نمی بیند که به کمک آنها آمده و برای آنها آمده عینک بَرّ چشم او را نابینا می کند. برای آنها آمده حضرت می فرماید: **فَأَنَّكَ لَا تُعْذَرُ بِتَضْيِيعِ النَّافِلَةِ أَحْكَامِكَ الْكَثِيرِ الْمُهْمِّ** زیرا تو عذری نداری. لاتعذر هیچ نمی توانی بدخواهی بکنی. بهانه بیاوری که امور کوچک آنها را به بهانه کارهای برگ و مهم ضایع کنی. یکی آمده وام کوچکی را می خواهد. یک خواسته کوچکی دادر برای فرزندش. برای بیماری بچه اش تک تو بگویی من کارم بزرگ

است من اتویان می سازم. من تونل می سازم من اقتصاد را می چرخانم. من برنامه های مهم دارم من نمی رسم این هیچ عذری نیست مواظب باش پاسخگو باید باشی. در دنیا و در عقبی. خیلی عالی است اَنَّكَ لَا تَعْذِرُ تُو مَعْذُورٌ نِیْسَتِی تُو پَسَخ قَابِل قَبُولِی در هیچ محکمه ای نخواهی داشت. در این دادگاههای الهی نخواهی داشت که کار کوچک آنها را به خاطر کارهای بزرگ و مهم می توانی کثیر المهم استحکام بخشیدن کارهای بزرگ و مهم تو بیایی بهانه کنی و به کارهای کوچک نرسی.

کارشناس (قوامی): فَلَا تُشْخِصْ هَمَكْتَهُمْ، وَلَا تُصَعِّرْ حَدَّكَ لَهُمْ. پس روی از آنان برمتاب. همت را توجهت را به آنها برنگردان. با بی اعتنایی از مردم روبرو مگردان. ولا تسعر حدك. حد یعنی آن رو و صورت. لقمان به پسرش می گوید: روی خودت را و چهره خودت را از مردم بر مگردان. بعضی ها طبقات پایین را که می بینند. یک تبختری دارند و احساس می کنند از آنها بزرگترند. تحقیرشون می کنند. روشون را بر می گردانند. تسعیر خط در حقیقت یعنی روی برتافتن. روی برگرداندن. پس تو باید دائماً مواظب آنها باشی. این فراز ۱۰۴ بود. دائماً با آنها خوشرو باش و آنها را بین . و نادیده مپندار. و در فراز ۱۰۵ هم می فرماید: فَرَّغْ لَأُولَئِكَ يَثْقَكَ مِنْ أَهْلِ الْخَشْيَةِ وَالتَّوَّاضِعِ. برای رسیدگی به آنها فردی مورد اعتماد خداترس و متواضع را انتخاب کن. فَلْيَرْفَعْ إِلَيْكَ أُمُورَهُ. این فرد مورد اعتماد گزارش امور آنها را به تو بدهد. جالب است. فردی که مثل چشم تو باشد اهل ادب و تواضع باشد خاکی باشد جلوی مردم تواضع داشته باشد دست به سینه باشد. آنها را مخدوم بداند به خودش خادم بداند خداترس باشد یکی از آنها را قرار بدهد. برو هر جا مردم گیر کردند آنها را بیاور پیش من. ثقه باشد. ثقتك. اهل اعتماد باشد اهل خشیت و خداترسی باشد و متواضع باشد قیافه نگیرد جلوی مردم. برو و مشکلات آنها را بیاورد. تا به تو گزارش امور آنها را بدهد و برود فَلْيَرْفَعْ إِلَيْكَ أُمُورَهُ. فقط به تو گزارششون را بیاورد. چند تا نکته ایت که بحثمون را به پایان ببریم. ۱- نظارت در امور مستمندان و دغدغه اصلی مدیر باشد. ۲- کارهای مهم نباید بهانه و مانع رسیدگی به امور به ظاهر کوچک مستمندان باشد. ۳- ناظر و گزارش دهنده از وضع مستمندان باید خداترس مورد اعتماد و متواضع باشد. ۴- گزارشات باید دائماً رسیدگی شود. نظارت موثر باشد. اعتنایی و رویگردانی کوچک شماری جایز نیست. و نکته ۵- و آخر به بعضی از امور گزارش شده و نشده باید شخصاً رسیدگی بشود. در فراز ۱۰۹ خواندیم که تُفَرِّغْ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ. خودت را فارغ البال کن برای کارهای مردمی که دور از چشم و در چشم کوچ کند. انشاء الله مدیرانمون در کارهایشان به فکر مردم باشیم. به فکر مشریان و مشترکانشان باشند.

کارشناس (فروزنده): خوب ما در سلسله مباحثی که تا امروز داشتیم سعی کردیم حوزه باورها ارزشها نظام ارزشی مبانی و اصول مدیریت اسلامی مورد بحث و بررسی قرار بدهیم تا اینجا رسیدیم که به هر حال این مدل مدیریتی در سطح کلان قانون اساسی تعریف شده این مفاهیم و اصول و به اصطلاح مفروضاتی که گفتیم فقط جنبه تئوریکی ندارد و فقط جنبه عملی پیدا کرده امروز بر مبنای این مدل و بر مبنای قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی شکل گرفته و امروز حقیقتاً به عنوان یک مدل مطرح است. طبیعتاً بر این اساس مدل سازمانی هم طراحی بشود و به دنیا ارائه بشود سلسله مباحثی که ما ارائه می‌کنیم در حقیقت هدف اصلیمون این است که بتوانیم مدل مناسب اداره سازمان شکل بگیرد. جلسات اول عرض کردیم مدیریت در سازمان در ۳ بخش به بحث و بررسی شد. یک بحث باورها ارزشها و هنجارها که بینش مدیر را شکل می‌دهد. مباحث ارزشی و بحث توانمندی ها که مدیر توانمندیهای لازم را داشته باشد. بحث شایستگی بحث تجربه و بحث مهارت و استعداد این کار انگیزه علاقه و مباحثی که در اینجا مطرح شد. تا اینجا ابزارها و تکنیکها. امروز ما قبل از اینکه وارد ابزارها و تکنیکهای مدیریت لازم بشویم یک شباهتهایی با مدیریت غرب و یک تفاوتهایی را دارد که مورد بحث و بررسی قرار بدهیم اجازه می‌خواهم مروری داشته باشیم بر اصول مدیریت اسلامی از دیدگاه دانشمندان مختلف اسلامی و یک جمع‌بندی در خدمت شما ارائه بکنم. در خصوص اصول مدیریت جناب آقای ری شهری ۴ اصل را برای مدیریت اسلامی بیان کردند. ۱- سعه صدر در ۲- آسان شدن کارها ۳- رسایی سخن ۴- معاون شایسته. آقای عسگریان ۱۸ اصل را برای مدیریت قائل شدند که مرور می‌کنم جلوگیری از تشتت آراء - هماهنگی - صبر - عزم - وارستگی - عاقبت‌اندشی - آگاهی - آموزش، عفو و گذشت - شناخت برای اجرای امور - رعایت اولویتها - برنامه داشتن - توسعه‌گرا بودن - مامن سازی محیط سازمان - توزیع اخبار - هدایت و درست به کار بردن ایام فراغت. شهید فیاض‌بخش ۱۰ اصل را برای مدیریت اسلامی بیان کردند: ۱- شایسته‌سالاری ۲- تشویق و ارتقاء براساس خدمت بیشتر و بهتر ۳- کارمند خود را در قبال کار مسئول دانستن. ۴- مدیر روح قانون را حفظ کند. نه خود قانون را. ۵- اعتقاد به همه کارکنان داشتن. ۶- کار به عنوان وظیفه و تکلیف تلقی شدن ۷- فرد نگاه به عکس‌العمل مدیر نکند بلکه به مسئولیتش عمل کند ۷- امر به معروف و نهی از منکر ۸- هدف اداره تامین نیازهای معنوی انسانها باشد علاوه بر نیازهای مادی ۹- پرسنل و مدیریت باید به خود کنترلی برسند. شهید بهشتی اصول مدیریت را بر ۶ اصل می‌داند که به شرح زیر بیان کرده:

۱- خودگردانی بر اساس معیارهای اسلامی ۲- ایمان مردم به زمامدار ۳- اول باید افراد عادل و صدیق پیدا کرد بعد کار به آنها سپرد. ۴- مکتب اسلام در پی جذب و پرورش و رشد دادن به انسان‌هاست. ۵- مراقبت پی گیر و مستمر مسئولان در عین اعتماد زیردستان ۶- دستگاه مدیریت اسلامی یک جامعه اسلامی یک مجموعه ای یکپارچه و سیستمی.

کارشناس (فروزنده): دانشمندان دیگر به این شکل اصول مدیریت را دسته بندی کردند: اصل هدفگذاری و کمال سازمان مثل خلیفه الله شدن انسان مثل عدالت و حق جویی توجه به اصول مدیریتی نمای سازمان مثل رازداری رعایت نظم و وفای به عهد. اصول فرهنگ سازمانی، حق جویی، کارگروهی، شادابی سعی و تلاش، اصول رفتاری مانند عفاف امانتداری اطاعت رفاقت دوستی اصول مدیریت بر خویشتن مثل مراقبت محاسبه ترکیه نفس اصول برنامه ریزی و سازماندهی تعیین اهداف اولویت ها اهم و مهم کردن امور. اصول ارزیابی و نظارت مثل نظارت الهی عفو گذشت امر به معروف و نهی از منکر اصول تصمیم گیری تعادل منافع سازمان و کارگزاران. ارزشگذاری اعتدال و بهینه سازی سلسله مراتب تصمیم گیری. اصول مدیریت تولید مانند توازن عرضه و تقاضا مطلوب بودن تولید جلب رضایت و مدیریت مشتری تقدم تولیدات فرهنگی رعایت حدود شرعی در تولید. اصول مدیریت منابع ملی و مالی. مانند رعایت حلال و حرام. رعایت انسانی پرداخت اصول شرعی. حرمت ربا. اصول مدیریت منابع انسانی تشویق و تنبیه. تناسب رهبری با بلوغ کارکنان. اصل تقدم روحی بر تجربه. رفاه کارمندان شایسته سالاری رشد و کمال کارگزاران. اصول مدیریت بازاریابی مانند گریز از نقب گرایی زیبایی کالا نوع آوری تولید عدالت در قیمتگذاری نفی سلطه کفار. اصل قدرت در تبلیغ حمایت از مستضعفان. اصل بهره وری و کیفیت مانند: اصل کسب بالاترین کیفیت نوآوری توازن در کیفیت حرمت اتلاف وقت. توافق با مشتری در کیفیت. تجارت و رضایت. اصول ویژگی های مدیران و کارکنان سازمان مانند آسانگیری بصیرت امر به معروف نهی از منکر آینده نگری. عدالت و احسان اخوت و برادری. امانتداری و امیدواری. مجموعه ای از دانشمندان این اصول را بیان کردند. جناب آقای نقی پور هم اصولی را بیان کردند:

مثل اصل عدم تقدم +

و این سیستم منظم و الگویی هماهنگ و الهام بخش هست برای هر مدیر. قوانین الهی در حقیقت بستری هست برای حرکت به این سمت. ایشون در حقیقت با مروری که بر سوره حجرات می کند در تنظیم روابط اجتماعی و سازمانی تذکراتی را بیان می کند: مثل اینکه مومنان موظف اند ما بین یکدیگر اصلاح کنند. هر عضوی از سازمان مومنان مسئول حفظ وحدت و هماهنگی است. با کسانی که وحدت را بشکنند به شدت برخورد بشود. دست خدا با جماعت است. حوزه های وحدت را در قانون و اجرای قانون وحدت در رهبری وحدت در عمل وحدت در تعاون و مقصود انجام هماهنگی در عمل وحدت در روش و وحدت در جهت بیان می کنند. انشاء الله در ادامه بحث جلسات بعدی مروری مجدد می کنیم در بقیه و این جمع بندی از اصول مدیریت را خدمت شما تقدیم خواهیم کرد.

## گفتار بیستم: اصول مدیریتی از دیدگاه صاحب نظران (۱۳۹۰/۰۸/۱۷)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): تا به حال نظارت بر مالیات دهنده ها نظارت بر تجار نظارت بر مستمندان را بررسی کردیم. این نوبت نظارت بر خانواده و اطرافیان که نوعاً آدم را..... می کنند. این اطرافیان بهترین انسانها را هم گاهی زیر سوال می برند. خیلی باید مواظب آنها بود. باب ویژه ای را در تنفذ و نظارت اعوان مطرح می کند. همه مدیران دقت کنند. وَتَحَفَّظُ مِنَ الْأَعْوَانِ. اعوان و انصار خویش را سخت زیر نظر بگیر. آنهایی که در پیرامون آدم هستند اینها باید نظارت ویژه رویشان باشد. فامیل هستند. آشنا هستند. دوست هستند. به هر شکل به ما نزدیکند. همکار بودند. همدست بودند. همبازی ما بودند با هم رشد کردیم. حالا با هم هستیم. اینها می توانند خیلی مشکل درست کنند. اگر خوب چون معمولاً اینها به خاطر آشنایشون با رئیس می آیند. و می توانند است ضرباتی بزنند. حضرت ادله ای می آورند و بحثی می کنند در این خصوص. فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةٍ إِنْ كَانَ مِنْهُمْ أَحَدٌ يَدُهُ إِلَى خِيَانَةٍ. اگر یکی از آنها دست به خیانت زد. اجتمعت بها علیه عندك أخبار ماموران سری تو اجماعاً اجتماعاً و متفقاً چنین گزارشی دادند که آقا این دوست تو این اعوان تو چنین خیانتی کرده است. دستدرازی کرده و دست ناپاکی دارد. فکر ناپاکی دارد. اکتفیت بذلك شاهداً به همین مقدار شهادت اکتفا کن خیلی عجیب است. امامی که معصوم است و همه جا رعایت دیگران را می کنند. می گوید از مردم اگر مالیات می خواهی بگیری. منافع آنها را در نظر بگیر. ارباب رجوع اینجور. لحاظ کن تکریم کن. ولی به دوستان خودش که می رسد برعکس این خلاف مدیریت شاهان و ملوک و مدیریت سوداگران هست. می گوید همین که عیون تو گفتند این آقا فاسد است. دستش ناپاک هست همین را کافی بدان و دنبال پرونده سازی نرو و معطل نکن. و آنها را به عنوان شاهد بپذیر. فَبَسَطَتْ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةُ فِي بَدَنِهِ. او را زیر تازیانه کیفر بگیر. در حقیقت بازکن و بسط بده عقوبت را و بدون ملاحظه او را عقوبت کن. در بدنه در بعضی از نسخ دارد. فی یدیه دستهایش را ببر. اینجا مسماهه نکن. عقاب شدید داشته باش.



کارشناس (قوامی): اخذته من القوام فی العمل. به تعداد خیانتی که انجام داده باید او را کیفر کنی. باید مواخذه کنی او را. به آنچه که انجام داده است. چرا دست کج بوده چرا بیت المال را برداشتی. رسول خدا و امیرالمومنان (ع) گاهی یک دستبند کوچکی را گاهی یک پرده ای را از بیت المال در جایی نصب می شود آشنایی بود. چگونه سخت می گرفتند. تو سیرشون هست. اینجا هم همینطور است ثم نصبته به مقام المذله. سپس باید غیر را در مقام خاری و مذلت بنشانی. **وَسَمَّيْتَهُ بِالْخِيَانَةِ**. نشانه خیانت را بر او بزنی داغش کنی. بشم معمولاً نشانه است و در حیوانات هم هست. داغ می کنند. نامی را بر او حک می کنند. می گویند علامت خیانت به اینها بزن. آبروشون را ببر. مغلطه آر تهمته تو باید گردنبد ننگ و تهمت را به گردنش بیافکنی. به هر حال دوستان و نزدیکان باید مورد خشونت مدیر واقع بشوند نه رحمت و مهربانی. آنها بیشتر در معرض تهمتند. البته نباید از عدالت خارج شد. ولی حضرت در فرمایشاتشان حکمتی هست. این نزدیک ها مشکل زا هستند کلمه بعد که می آید برای کسانی است که در نزدیکی ما هستند و از اعوان و انصار ما هستند چند تا نکته در این نوبت هست و اینها را مطرح می کنیم و این نوبت را به پایان می رسانیم. ۱- خیانت نزدیکان مدیر از این پس مجازاتشان سنگین تر است. ۲- مجازات باید قاطع و بدون معطلی و پرونده سازی و باید اربعاب آور باشد. ۳- همین که عیون صادق و باوفا خبر دادند سریع باید اقدام به مجازات کرد. ۴- اینگونه افراد باید بی آبر و ذلیل و نشاندار باشند. ۵- قطعاً این عمل در سالم سازی سازمان محیط خدمت موثر است. ۶- وقتی با نزدیکان چنین برخورد قاطعی باشد دیگران حساب کار خودشان را خواهند کرد.

کارشناس (فروزنده): در مباحثی که در خصوص مدیریت اسلامی داشتیم رسیدیم به اصول مدیریت اسلامی. نظرات دانشمندان اسلامی را در این زمینه بیان کردیم. رسیدیم به نظرات جناب آقای نقی پور. گفتیم که ایشون هم یک سری اصولی را مطرح کردند. اولین اصلی که ایشون بیان کردند و توضیح دادیم اصل تقدم بر خدا و رسول بود. که یک مدیر اسلامی در چارچوب احکام و دستورات و قوانین الهی حرکت خواهد کرد. اصل دوم اصل آخرتگرایی بود. اصل سومی که ایشون مطرح کردند اصل وحدت و هماهنگی بود. اصل چهارمی که ایشون بیان کردند اصل اعمال مدیریت بر اساس اختیار نیروها بود. خوب در جلسه قبل تا این مبحث را رسیدیم. بحث اعمال مدیریت بر اساس اختیار نیروها بر اساس فرمایش خداوند کریم در قران می فرماید: **إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا**. انسان آزاد آفریده شده و خودش می تواند با اختیار خودش راه را انتخاب کند. و طبیعتاً در مقابل تلاش و کوششی

که خواهد کرد پاداش می گیرد. اگر به رفتار و کردار صحیح روی نیاورد طبیعتاً مورد مجازات قرار می گیرد. اصل پنجمی که ایشون بیان کردند اصل اعمال مدیریت در اساس بسیج نیروهاست. یکی از مسائل مهم در نگاه اسلام دادن ینش و آگاهی به انسانها و انسانها بر اساس بصیرت و آگاهی حرکت می کنند. قرآن کریم در سوره انعام آیه ۱۰۴ می فرماید: **قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرُ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيفٍ** هر کس بصیر باشد و بصیرت قرآنی را بگیرد. پس به نفع خویش کار کرده است. هر کس کور شود و کلام خدا را نپذیرد به ضرر خویش اقدام نموده است. و من هیچ سلطه و کنترلی بر شما ندارم از قول در حقیقت قرآن این بحث بیان می شود. که نویسنده در ادامه، بصیرت را یک بحث عالم معنا می داند و آن را بیان می کند بصیرت خدا بصیرت طبیعی بصیرت کتب آسمانی بصیرت انسانی. مجموعه مباحث ایشون در حقیقت مدیریت اسلامی هست می توانند دوستان مراجعه بکنند و به طور مشهود این مباحث را ببینند حتی آیت الله مصباح یزدی در نگرشی به مدیریت اسلامی برخی اصول مدیریت اسلامی را چنین بیان می کنند. اولاً جهان بینی الهی کل جهان هستی را به صورت یک مجموعه هدفمند و هدف دار می داند که تدبیر و مدیریت عالیه الهی است. سنت های حقوقی بر آن حاکم است. جهان هستی و همه متعلقات آن حرکت تکاملی دارند. بستری هست برای رشد و تکامل انسان. انسان آفریده شده و مجهز به نیروی اراده و اختیار است که مسیر کمال را با راهنمایی عقل و طی بکند. اصل دیگری که با آن شرافت انسانی و روح ملکوتی و در حقیقت همه قوای نفسی و حیوانی برای رشد انسانی و کمال معنوی ابزاری است برای درجات عالیه. و مدیریت و سازمان و همه ابزاری هستند تا انسان بتواند برای آن رشد و تعالی برسد. خصلت و ویژگی هایی برای مدیریت تعالی است که در سایه آن به دست می آید. در مدیریت اسلامی بخشی از نیروها و هزینه ها در حقیقت در جهت ارتقاء فرهنگی و معنوی انسان ها باید طی بشود که روحیه دینی تقوا و خداترسی ایجاد می کند و اساس بر خودکنترلی است.

نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام مدیریت اسلامی با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): جناب آقای فاضل در مجموعه کتاب نگرشی بر مدیریت اسلامی هم اصول و به اصطلاح اصول مدیریت را بیان می کند که معتقدند: اصول مدیریت اصول ثابت و متغیری است. بعضی

ثابت است که جنبه باید و نبایدها را مشخص می کند ضوابط است. و برخی از اصول است که به تناسب شرایط و تناسب زمان و مکان متحول می شوند. برخی از اصول ثابت و متغیر غیر از نگاه ایشان عبارتند از: اصل تهیه نیرو یا اصل نیرومند بودن در مقابل دشمن. شاهد این کار را آیه ۶۰ سوره انفال **وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ** را بیان می کنند. آنچه می توانید از نیرو و ابزار فراهم سازید. اصل دیگری ایشان بیان می کنند اصل مالکیت و مبادله است. که می فرمایند: هیچ مبادله و معامله ای نباید باطل و حرام باشد. یعنی قائله حاکمیت و احکام الهی بر هر حرکت سازمانی. اصل تضعیف روحیه دشمن و تقویت نیروی خودی. اصل استقلال فرهنگی و حرمت تقلید کورکورانه. قاعده اصل اعم و فی اهم که در حقیقت حوادث به تناسب اقتضائات انتخاب می شود. اصل حاکم یا دلیل حاکم که درون مقررات اسلامی تحرک و بخشیده و تنگناها را از مسیر حرکت اسلام برمی دارد. قائده لاجرج که بخشی از مشکلات را آسان می کند. قائده لاضرر عسر و هرج. اینها را به عنوان اصل اجتهاد به عنوان قوه محرکه می داند و به عنوان اصلی برای مدیریت اسلامی. و بعد نهایتاً ایشان معتقد است که در حقیقت وقتی می خواهیم سیاستگذاری و تصمیم گیری در مدیریت بکنیم در حقیقت به چند اصل در باید توجه کرد. تفکر و تعقل گروهی یعنی: مشاوره گزینش و تصمیم گیری بر اساس محصول مشاوره. ایجاد و آماده ساختن علل و عوامل لازم و کافی برای اجرا در کل انکاء به ذات لایزال الهی.

احمد رشید: کتاب نگرشی در مدیریت اسلامی مهمترین اصول مدیریتی را بیان می کند که عبارتند از: عدالت اجتماعی - مشارکت در کار گروهی - رضایت شغلی که در سایه مشارکت و تعاون و رهبری به وجود می آید. توجه به منافع عموم مردم - مصلحت عامه باید مورد توجه قرار گیرد - منافع عموم باید مورد توجه قرار گیرد در چارچوب احکام شرعی - آسان کردن امور تسهیل امور - بستر خوشبختی مردم - تحول باید گام به گام و تدریجی باشد - متناسب با شرایط و اقتضاعات باشد - حضرت آیت الله مکارم شیرازی در کتاب ویژگی های مدیریت اسلامی اصول مدیریت را به شرح زیر بیان می کنند:

۱- مدیریت الهی از آن خداوند بر پایه رحمت اوست.

۲- مسئله رحمت عام و خاص خداوند هرگز عدم رسیدگی به تخلفات نیست.

۳- مدیریت صحیح تنها در پرتو صحیح معاونین محدود مورد اعتماد ممکن است. و اگر کسی بخواهد ارتباط مستقیم را با تمام برقرار سازد راه را طی کرده در حقیقت یک نوع بحث حیطه نظارت را ایشون مطرح می کنند.

۴- بحث بالاترین قدرت قدرت خداوند است. و همه مدیران باید متصل به این قدرت بشوند تا بتوانند به آن قدرت واقعی وصل بشوند. مدیریت الهی اصل ساخته شدن انسانها هست. مسئله سازماندهی و هماهنگی از اصول بسیار مهم است. در مجموعه جهان طبیعت ایشون معتقدند که در حقیقت باید طوری مدیر عمل بکند که به عنوان الگو باشد. انگیزه مهمترین اصل مدیریت است که انگیزه های معنوی بر انگیزه های مادی برتری داشته باشد. ایشون معتقدند مدیریت اسلامی از نظر مدیریت اسلامی اصولاً انگیزه ای کارساز است که دارای ۳ ویژگی باشد: ۱- قدرت زیاد ۲- تداوم ۳- روح انسان را سیراب کند نهایتاً آقای برنجی این اصول مدیریت را با توجه به نامه حضرت علی (ع) اینجور دسته بندی کرده اند: ۱- اصل اعتقاد ۲- اصل وحدت جهت ۳- اصل وحدت دستور ۴- اصل سلسله مراتب ۵- اصل اولویت رفاه مردم و احترام به آنها ۶- اصل توانایی و خصایص لازم برای مدیر. ۷- اصل توانایی در کنترل نقش ۸- اصل خوشبختی و ۹- اصل انصاف ۱۰- اصل تبعیت فرد از منافع عمومی ۱۱- اصل انتظار عمومی

۱۲- اصل کاربرد ضابطه ها و دور از رابطه ۱۳- بازداري اصل توجه به افراد ۱۴- اصل احسان و حقوق و پاداش عادلانه ۱۵- جدایی شخص از موضوع ۱۶- تمرکز و تمرکززدایی ۱۷- اصل ارزشها و نظارت ۱۸- اصل تناسب شغل با جمع بندی این مبحث است که بسیاری از مضو در حقیقت اصول جدیدی هستند که می توانند اصول مدیریت فعلی را پالایش دهند. برخی از اصول مدیریت که بشر ب راساس تجربه به دست نیاورده. بیان شده لذا مجموعاً مجموعه اصولی که در مدیریت هست بخش اعظمش برگرفته از مبانی وحی است. دستورات ائمه و سیره ائمه هست. بخشی هم تجربه بشر است به صورت عقل به دست آمده است. و ما می توانیم به وسیله این مجموعه اصول سازمان را اداره کنیم. ما مجموعه تکنیک ها و روشهایی که در غرب داریم با توجه به اصول و مبانی که در جمهوری اسلامی داریم پالایش امریکا به عنوان یک ابزار با رعایت همین حدود ارائه خواهد کرد. در جلسات بعدی ما

وارد تکنیک ها و می شویم . و با توجه به مفاهیم وحی مقدس و تجارب بشری و مدیریت مورد بررسی قرار خواهیم داد.

## گفتار بیست و یک: برنامه ریزی مدیریت (۱۳۹۰/۰۸/۲۲)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در نامه ۵۳ بحث نظارت رسیدیم به عنوان یکی از وظایف مدیر. در کنار سازماندهی برنامه ریزی و هدایت. حضرت در اینجا نظارت بر کارمندان را به طور کلی لحاظ می کنند به مالک اشتر در فراز ۷۵ می فرمایند: ثم تفق اعمالهم کارهای کارمندان را زیر نظر بگیر. **وَابْعَثِ الْتَائُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ** یعنی ماموران مخفی ارسال کن که دارای صداقت و وفاداری باشند. عیون به معنای چشم هاست. البته عین کلمه و لفظ مشترکی است. بیش از ۷۰ معنا دارد ولی اونی که اینجا است گاهی به معنای مامور مخفی و چشم و جاسوس مطرح می شود ولی باید تمام نیروهای کلیدی و برجسته اسات. عیون افراد کلیدی را هم گاهی مطرح می کند. به هر حال نیروهای موثری که مورد اتعمادند. اینها را بفرست بین کارمندان با آنها بچرخند و بین آنها بگردند تا ببینند آنها چه می کنند. حالا این نظارت و بین کارمندان بودن و نظارت کردن در فرمایشات امیرالمومنین چه ثمراتی است. **فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّقَقِ بِالرَّعِيَّةِ** این تعهد و بازرسی به تو به شکل پنهان حدوده ای است انگیزه است و برانگیزاننده ای است برای کارمندان بر امانتداری و رتق به رعیت مدارا کردن با زیردستان نظارت ازدیدگاه مدیر معصوم (ع) حضرت علی این مدیر برتر نظارت برای سازمان و کارمندان مفید است. اگر کارمندی حس کرد بر او نظارت می شود امانتدار می شود. چون هر لحظه فکر می کند کسی او را می بیند. اگر برایش فرهنگ بشود هیچ وقت در امانت خیانت نمی کند. به ارباب رجوع بد نمی گوید. زیرمیزی نمی گیرد. و با زیردستش هم مدارا می کند.

کارشناس (قوامی): آنهایی که از حد و خط خارج می شوند امانت را رعایت نمی کنند مدارا نمی کنند. نیروهای آزاد هستند. فکر می کنند آزادند کسی مراقب آنها نیست. تعاهد در اینجا به معنای بازرسی مداوم است. دائماً به فکر بودن آن هم به شکل مخفی. انگیزه بخش پس یکی از راههای انگیزش در نظریه مهم انگیزش در سازمان نظارت است. نظارت کنی احساس انگیزش می شود. نگوئید نظارت باعث عدم انگیزش می شود بر عکس است کاملاً افراد را محتاط می کند و از لحاظ نظارت آنها را

سرپا نگه می دارد و آنها را برجسته می کند. در خانواده هم همین طور است اگر همه احساس کنند که نظارتی بر آنها هست نه اینکه که دائم مانع کارشون بشود اگر احساس کنند گزارشاتی از آنها واصل می شود. چشم هایی مراقب آنهاست. افرادی مراقب آنهاست. همین به آنها انگیزش کار بیشتر را می دهد و هم امانتشان بیشتر می کند و هم رفتار سازمانیون با زیرستان و با مردم حتی با بالادست بهتر می کند. در اینجا هم چند نکته مدیریتی نهفته است: ۱- نظارت و تفقد و انضباط از ارکان مدیریت و از وظایف اصلی مدیر است. ۲- کانال های اطلاعاتی باید از عیون باشند. ۳- عیون همون افراد برجسته تیزبین و مخفی هستند. ۴- اصلی ترین ویژگی دستگاه های اطلاعاتی صداقت و وفاداری است که خیانت نکنند و اطلاعات درست بدهند. چون حضرت فرمود هر کسی را هم نفرست. کسی را نفرست که صداقت داشته باشد. کسی را نفرست که وفادار است والا ممکن است یک کسی برود لجاجت کند افراد نادرست بیاورد سازمان را به هم بریزد. نه اطلاعات درست خوب ببیند درست گزارش بدهد و کم و زیاد نکند همین که چنین افرادی در بین پرسنل باشند خوب است. آثار نظارت و تفقد دائمی ایجاد انگیزه برای گسترش فرهنگ امانتداری و تکریم ارباب رجوع است این هم از آثار نظارت. ما تا حالا با واژه های زیادی از نظارت آشنا شدیم. تفقد تحفظ تعاهد فنظر اینها واژه های کلیدی بود که دوستان می توانند با این واژه های کلیدی بحث های نظارت را دنبال می کنند. این نوبت بحث نظارت تمام می شود و دیدیم که نظارت بر مالیات تجار و تجارت و نظارت بر نزدیکان مدیر و مستمندان و کارکنان ۵ مقوله ای بود که امیرالمومنین در بحث نظارت بر آن تاکید کردند که باید مورد تاکید همه مدیران باشد و با نظارت ایست که انگیزه هم بالا می رود و سلامت اداری و سلامت سازمانی و امانتداری و تکریم ارباب رجوع هم تامین می شود.

کارشناس (فروزنده): در سلسله مباحثی که داشتیم مروری کردیم بر دیدگاه برخی از دانشمندان اسلامی و همین جور که روشن شد برای ما و شما. برخی از این اصول منحصر به فردند و بر اساس مبانی وحی شکل گرفتند. و در قالب ارزشها و اعتقادات خودشون را شکل گرفتند. برخی از این اصول را بشر توانسته به صورت تجربی به دست بیاورد. برخی را بشر هنوز نتوانسته تجربه بکند. و احتمال خیلی زیاد در آینده به آن برسد. مجموعه اصولی که برگرفته از وحی است در حقیقت ساختار و چارچوبی است برای مدیریت کردن سازمان در جلسه امروز و از این به بعد ما می خواهیم تکنیک های مدیریت را مورد بحث قرار بدهیم. یکی از این تکنیکها که از مسائل مهم هر سازمانی است بحث برنامه ریزی است.

اصولاً برنامه ریزی از اساسی ترین اصول مدیریت است. خوب برنامه ریزی یک مسئله مهمی است یک فرد مسلمان بدون برنامه ریزی نمی تواند حرکت بکند. در نهج البلاغه حضرت فرمود: مومن باید شبانه روز خود را به ۳ بخش تقسیم کند. زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار. زمانی برای تامین زندگی. زمانی برای واداشتن نفس به لذتهایی که حلال و مایع زیبایی است. در حکمت ۳۹۰ حضرت می فرماید: خردمند را شاید جز آنکه در پی ۳ چیز حرکت کند. کسب حلال برای تامین زندگی یا گام نهادن در آخرت یا به دست آوردن لذتهای حلال. این نیاز به برنامه ریزی دارد. اسلام انسان را دعوت به رشد و تعالی می کند. وقتی می گوید الدنيا مزرعه الاخرت. یعنی برنامه ریزی کن. باید یک فرد مسلمان مومن برنامه ها و بسترهای سعادت خود را در دنیا طوری دنبال کند. بتواند در آخرت به سعادت واقعی برسد. مسئله برنامه ریزی در اوج مفاهیم و ارزشهای اخلاقی نگاه آخرتگرایی یعنی برنامه ریزی کردن انتظار فرج یعنی برنامه ریزی کردن. مورد لطف و عنایت خدا قرار گرفتن. یعنی برنامه ریزی کردن. برنامه ریزی مسئله مهمی است که در سازمان امروز مطرح است. و همه مدلهای مدیریت به بحث برنامه ریزی توجه ویژه ای کرده اند. قبل از اینکه من برنامه ریزی را در نگاه اسلام مورد توجه قرار بدهم. توجه شما را به این نکته جلب می کنم که در مدیریت غرب برنامه ریزی را یک تلاش ذهنی برای رسیدن به اهداف می دانیم. برنامه ریزی را در نگاه غرب به واسطه تجربه ای را که بشر به دست آورده در استراتژی- عملیاتی و کوتاه مدت تقسیم بندی کرده مدلهای کمی و مدل های قضاوتی را برای برنامه ریزی ایجاد کرده که آن مدل ها را به نظر می رسد مشکلی با آنها نداریم ما باید برنامه ریزی بلند مدت و راهبردی داشته باشیم حتماً باید برنامه ریزی عملیاتی داشته باشیم. در برنامه ریزی بلندمدت ما باید حتماً افق را روشن بکنیم. نقاط ضعف و قوت را بررسی کنیم. فرصت ها و تهدید های محیطی را بررسی کنیم. راه حل های و راهبردهای مطلوب را تعیین بکنیم. این راه حلها را برنامه ریزی عملیاتی بکنیم. این راه حلها حیاتی دقیقاً باید مشخص کنیم چه راه حل هایی با چه روشی انجام دهیم چه کسی باید این را انجام بدهد. چه زمانی باید انجام بدهد. با چه هزینه و منابعی ای انجام دهد. در چه مکانی باید انجام دهد. اینها همه تکنیک هایی است که مورد توجه است. آنچه که مورد توجه است ما به برنامه ریزی اهمیت می دهیم و جهت برنامه ریزی ما رشد و تعالی انسان باشد. آنچه که ما تفاوت با غریبها داریم در همین نکته نهفته است. که آنها برنامه ریزی می کنند با چه هدفی؟ هدف سود مطلق سودی



مادی در حالی که ما برنامه ریزی می کنیم برای رشد. در اهمیت برنامه ریزی حضرت علی (ع) می فرماید بقاء دولتها مربوط به برنامه ریزی و چاره اندیشی در امنور است.

مقایسه مدیریت اسلامی با مدیریت غربی: نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اصلی بین مکتب اسلامی و با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): خوب این برنامه ریزی که ما مد نظر قرار می دهیم. اولین گامی که در برنامه ریزی است بحث اهداف است. اهداف باید اهدافی باشند کاملاً مقدس. اهدافی باشند که باعث رشد و تعالی انسان بشوند. اهداف باید سطح عالی باشند. حضرت امیر (ع) می فرمایند: بهترین اهداف عالی ترین آنهاست. و تلاش و کوشش ها باید به اندازه هدف باشد. وقتی انسان می خواهد به مقام خلیفه الهی باشد باید تلاش بلندتری را داشته باشد و هر چه آرمان انسان بلندتر باشد و تلاش و کوشش بیشتر خواهد بود. حضرت امیر فرمودند: اجعل هَمَّكَ لِلآخِرَتِکَ. هدف خود را آخرت خود قرار بده. نکته دیگر اهداف باید واقع بینانه و قابل وصول باشد. قابل دسترس باشد نباید آرمانخواهی ما را به نقطه ای برساند که نگاه ایده آل داشته باشیم بلکه تمام تلاشمون این باشد که هدف را توجه داشته باشیم. که این هدف قابل دسترس هست یا نه؟ لازمه این کار این است که نقاط قوت و ضعف را بشناسیم فرصتها و تهدیدها را بشناسیم چالش ها و منابع را بشناسیم. و در حد وسع و توان خودمان برنامه ریزی کنیم. نکته دیگر اینکه اهداف باید صراحت و روشنی داشته باشد. یکی از بزرگترین مشکلات هر سازمان این است که اهداف مبهمند. اهداف کلی هستند. روشن و مشخص نیستند. ما در مباحث مدیریت اهداف کیفی داریم که آن اهداف باید تبدیل به اهداف کمی بشود. شاخص بندی شود تا بدانیم می خواهیم به کجا حرکت کنیم. طبیعتاً اگر ما در چارچوب نظام الهی حرکت بکنیم. و مقررات الهی را رعایت بکنیم. نظام خلقت و علت و معلولی که در جهان اصلی حاکم است به کمک ما می آید و ما در جهت صحیح می توانیم حرکت بکنیم. خداوند بستر لازم را برای ما فراهم کرده به ما در حقیقت هوش عقل و امکانات لازم را داده و هادیانی برای ما بنام پیامبران و ائمه اطهار را مشخص کرده باید همه اینها را توجه بکنیم. به اصولی مثل مشورت توجه بکنیم قاعداً می توانیم یک برنامه ریزی خوبی بکنیم. در نظام اسلامی لوازم برنامه ریزی چند مورد است که عرض می کنم اولین اعتقاد به امکان حل مشکل. تو اگر باور نداشته باشی که این مشکل را حل کرد قاعداً اعتماد به نفس ایجاد نمی شود. حرکت ایجاد

نمی شود. حضرت امیر فرمود: برای هر چیزی چاره ای وجود دارد. دوم استفاده از تجارب گذشته بسیاری از علم تجربه شده قبلاً یا خودمان تجربه کردیم یا دیگران تجربه کرده اند به این تجربه باید توجه بکنیم. تجارب دیگران گوهری است برای ما. تجربه از رفتار دیگران بسیار مهم است و کسی که تجربه اش کم است فریب خواهد خورد. و فردی که تجربه اش زیاد است لغزش هایش کم خواهد شد. مورد دیگر تفکر است. برنامه ریزی بدون تفکر، تحقق امکان تحقق برایش وجود ندارد. راهیابی و چاراندیشی ثمره فکر کردن است. وقتی می فرماید: الذین جاهدوا فی نا نهدينهم سبلنا. ان الله لمن المحسنين در حقیقت بی شک هر کس در راه ما قدم بردارد ما او را هدایت خواهیم کرد. مجموعاً در برنامه ریزی علاوه بر این به امکانات توجه کرد و متناسب با امکانات حرکت کرد. به ظرفیت و توانمندی نیروها باید توجه کرد. به شرایط محیطی باید توجه کرد. اصولگرایی را در برنامه ریزی داشت. پس جمع بندی بحث بنده این است که برنامه ریزی مهم است. در اسلام هیچ کاری مهمتر از برنامه ریزی نداریم. برای سعادت به دنیا و آخرت نیاز به برنامه ریزی داریم. در برنامه ریزی یک نگاهها و مبانی ارزشی وجود دارد. تکنیک ها وجود دارد ما باید از تکنیک ها و مدیریت دنیا استفاده بکنیم. آن چیزی که با مبانی و اصول ما در تعارض نیست استفاده کنیم و در نهایت هم برنامه ریزی بلندمدت و هم برنامه ریزی عملیاتی و کوتاه مدت داشته باشیم.

## گفتار بیست و دو: برنامه ریزی مدیریت (۱۳۹۰/۰۸/۲۴)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): نامه ۵۳ بحث مبانی مدیریت و بحث رهبری و هماهنگی هستیم. و در اینجا رهبری به عنوان وظایف اصلی مدیر حساب می شود. رهبری سازمانی هماهنگی یا هدایت که مترادف هستند با آن رهبری سیاسی که در فقه سیاسی. علوم سیاسی - قانون اساسی متفاوت است. این رهبری در رهبری و در سازمان به عنوان یک وظیفه مطرح است. مدیر سازماندهی می کند برنامه ریزی می کند. نظارت می کند و رهبری می کند. رهبری آن جریان نفوذ و هدایت زیردستان و کارکنان است که آنها را جلو می برد در مسیر اهداف سازمان بنابراین وقتی اینجا رهبری مطرح می شود مراد هدایت و نفوذ پرسنل است. یک وظیفه مهم است البته در یک نگاه عالی ترین وظیفه مدیر رهبری بعد برنامه ریزی و سازماندهی نظارت و وظایف دیگر هم در محورهای دیگر می آید. حضرت علی ع خطاب به مالک اشتر نخعی استاندراشون در مورد اقامه نماز جماعت سفارشات دارند که آنرا می خوانیم و بعد ارتباطش را با رهبری طرح می کنیم. إِذَا قُمْتَ فِي صَلَاتِكَ لِلنَّاسِ، فَلَا تَكُونَنَّ مُنْفَرًّا وَلَا مُضِيْعًا. هنگامی که برای نماز جماعت برای مردم می ایستید نه نفرت آور باش منسر باش نه خیلی طول بدهی و نه تضييع. که نماز را خیلی سریع بخوانی. تعادل داشته باش. نه خیلی تند و نه خیلی کند. فان فی الناس. منبج لالعهد ولهده لحاجه. چرا نماز را متعادل برگزار کن. چون در بین مردم نماز گزار هم بیمار وجود دارد علت و هم کسی که کار فوری دارد. به خاطر اینها هم شده اگر خیلی تند بخوانی نمی توانند هماهنگ شوند رکوع سجود پشت سرهم. و هم خیلی کند خسته می شوند. تعادل را در امامت و اقامه نماز حفظ کن ای مالک.

کارشناس (قوامی): وقد سلت رسول الله (ص) هین و جهنی الی یمن کیف اصلی بهم. این فراز ۱۱۹ است اون قبلی فراز ۱۱۸ بود. من از رسول خدا به هنگامی که مرا به سوی یمن فرستاد پرسیدم چگونه با آنان نماز بخوانیم آیین نامه نماز را به من یاد بده سرعتش جهتش فقال (ص) در صلی بهم متاذ بهم و کن به المومنین رحیما این فراز ۱۲۰ بود. پیامبر به من فرمود: نماز بخوان همچون نمازی که ناتوانترین

آنها می خوانند و نسبت به مومنان رحیم و مهربان باش. ناتوانترین آدمها نه نماز سریع می توانند بخوانند قدرت ندارند. که هنوز از رکوع برخواست به سجده بروند. و همچنین نه خیلی حال طولانی دارند سجده های طولانی دارند. اضعف مامومین ملاک تو باشند. مهربون باش با مومنان. در اینجا چند نکته مدیریتی نهفته که عرض می کنیم ۱- امیر و والی یک استان یا کشور امام جماعت یک استان هم هست. که ما این رو به عنوان اتحاد امامت و یک نظریه ای هست تئوری هست مدتهاست عرضه می کنیم ۲- عمده ترین جلوه گاه رهبری و هماهنگی در مدیریت اقامه نماز جماعت است. این که خودش نماز را به جماعت را بخواند این خودش یک رهبری است. جلو می ایستد و دیگران پشت سرش می ایستند کاملاً از او تبعیت می کنند چون او را قبول دارند چون در ابتدا نهایت مقبولیت وجود دارد. و رهبری نمادش، نماد ظاهریش می تواند همین جماعت باشد. سوم اینکه اقامه و امامت و نماز جماعت باید آهنگی متعادل داشته باشد. نه خیلی تند نه خیلی کند. ۴- این اعتدال نمادی از اعتدال در خط مشی رهبری در کلیه امور سازمانی است. در نماز معتدل باش یعنی در مدیریت معتدل باش در رهبری معتدل باش. ۵- مدیر برای نفوذ بیشتر در زیردست از رهنمودهای مقام مافوقش باید استفاده کند. مثل استفاده حضرت علی (ع) از فرمایش رسول خدا در دستور به مالک اشتر. یعنی شما اگر بگویید بالادست من این را گفته نفوذتان در زیردستی بیشتر می شود. ۶- ملاک خدمتگذاری رعایت حال اضعف مردم است. ۷- اصل در مدیریت مهربانی و رحمت است. که ما بهش می گوئیم نظریه مدیریت رحمانی. بحث رهبری است. امامت و رهبری وظیفه یک مدیریت در یک سازمان. به امید روزی که سازمان های ما مدیرانی پیدا بکنند که امامت جماعت را به عهده بگیرند می توانند بیشترین نفوذ هدایت را در سازمان های خودشان داشته باشند.

کارشناس (فروزنده): ما در جلسه قبل وارد بحث تکنیک های مدیریت شدیم. بحث برنامه ریزی را بحث کردیم. بحث برنامه ریزی بحث بسیار مهم و اساسی است برای یک مسلمان مخصوصاً برای کسی که سازمانی را اداره بکند. بدون برنامه ریزی کار اصلاً امکان پذیر نیست. بزرگان دینمان ما را دعوت به برنامه ریزی کردند. انسان مسلمان برای رسیدن به سعادت باید برنامه ریزی کند. در چارچوب این برنامه ریزی باید تلاش و کوشش بکند. سعادت دنیا و آخرت را به دست بیاورد. در همین رابطه گفتیم برنامه ریزی متشکل از اهداف است و برای رسیدن به اهداف ویژگی های را گفتیم. برخی از لوازم برنامه ریزی را عرض کردیم. برنامه ریزی باید عالی باشد گفتیم حتماً برنامه ریزی باید بر اساس تفکر باشد و

از تجربه دیگران استفاده بکنیم. اعتقاد و اعتماد به نفس و حل آن داشته باشیم. در تعیین اهداف در برنامه ریزی همانطوری که گفتیم اهداف الهی را مورد توجه قرار دهیم. اهداف الهی این است که با کتاب و سنت و سیره آنها آشنا باشیم. مدیر اسلامی وقتی می خواهد برنامه کند باید کاملاً به مبانی و اصول دینی آشنا باشد. حتماً باید در سازمانمون فضای ارتباط با فقهاء را فراهم کنیم. روشها و برنامه هایی را که داریم به فقهاء ارائه بکنیم. حتماً یک فقیه روشها و برنامه هایی را که ما به آنها ارائه می کنیم ارزیابی داشته باشد و به ما خط و بدهد. چون در انسان کارشناس نیست. و اگر در هر زمینه ای وارد شود بحث فقه اداری و چارچوبهایی هستند که امروز باید فقهای ما بهش توجه بکنند. و همه مدیران ما مخصوصاً در صحنه اداری و حکومتی توجه بکنند. نکته دیگری که وجود دارد حتماً باید دوری از طاغوت و روشهایی که بحث استبدادی کرد. باید از استبداد دوری کرد. که به هیچ وجه برنامه ریزی با استبداد ممکن نخواهد بود. باید حتماً بحث تزکیه باید مورد توجه مدیران در این راستا قرار بگیرد. هر چه بحث تزکیه بیشتر باشد برنامه ریزی بهتر است. ولا يجعل لکم فرقانا. ما در برنامه ریزی دنبال این هستیم که چالش ها را بشناسیم. رفع بکنیم. بدون تقوا ممکن نیست. بحث قیام به قصد و عدالت برای ما یک بحث جدی باشد. و همانجوری که حضرت علی (ع) فرمود من از رسول خدا (ص) بارها شنیدم که فرمود: هرگز پاک و آراسته نشود امتی که حق افراد ضعیف آن جامعه از قدرتمندان با ترس و لکن زبان گرفته نشود. برای این که ما اهداف مدیریت اسلامی را در برنامه ریزی هایمون محقق بکنیم. به چند مسئله باید توجه کرد: تدوین استراتژی سیاست و خط مشی. در قانون اساسی و قوانین عادی - در قوانینی که در سازمان وجود دارد. مقید بودن به قوانین - قوانینی که کار ما را روشن می کند و در این چارچوب برنامه های میان مدت بلندمدت و کوتاه مدت تدوین کردند. دوم اینکه انتخاب و انتصاب مسولان متدین و شایسته - مدیر و متقی و عادل. لازمه این انی است که ما یک برنامه ریزی خوب داشته باشیم. افرادی که باور داشته باشند به نظام اسلامی و روحیه اسلامی داشته باشند. روش زندگیون متناسب با قشر متوسط می باشد. و از روحیه اشرافیگری تکبر خودخواهی و افزونخواهی و رانتخواهی خودداری کنند. مسئله سوم آموزش مسئولین است. همه مسئولان ما هم باید آموزش های عقیدتی هم آموزشهای مهارتی ببینند هم با مفاهیم اسلامی در سازمان آشنا بشوند. هم مهارت و توانایی لازم را داشته باشند. گرفتن بازخور. یکی از مسائل مهم برای اینکه بتوانیم برنامه ریزی را جلو ببریم ایجاد مکانیزم خودکنترلی و کنترل بیرونی است و گرفتن بازخورد است. مسئله دیگر پیش بینی روشهاست. از

طریق روشهای گروهی - تشکیل تیم ها - ایجاد فضای آزمایشی و فضای مجازی ما باید قدرت برنامه ریزی نیروهایمون را افزایش بدهیم. و از افراد بخواهیم برای هر کاری بر مبنای خلاقیت و کار تیمی بتواند در حقیقت زمینه برنامه را فراهم بکند. همانجور که فرمودند: بحث آینده نگری بسیار مهم است. حضرت علی (ع) فرمود: داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند. آینده نگری از عقل و اندیشه انسان برمی خیزد. و کسی که بیشتر و بهتر بتواند آنچه در آینده رخ می دهد بفهمد داناتر خواهد بود. در این حوزه ما باید از افراد صاحب نظر از نخبگان شخصیت های برجسته از دانشمندان استفاده بکنیم تا بتوانیم برنامه ریزی را بهتر انجام بدهیم.

کارشناس (فروزنده): همان جوری که عرض کردم ما باید بینیم سازمان چه برنامه ای و استراتژیکی دارد و برنامه کوتاه مدتی دارد و برای آن باید بتوانیم حرکت بکنیم برنامه بلندمدت از چند برنامه کوتاه مدت باید تشکیل بشود و دقیقاً این را کنترل بکنیم. و همه کارکنان و نسبت به برنامه های سازمان احساس تعلق بکنند. ما که امروز تحول سازمانی را مطرح می کنیم برنامه تحول را مطرح می کنیم و تحول در قانون مدیریت را مطرح می کنیم اجرای سیاستهای ابلاغی مقام معظم رهبری را مطرح می کنیم بدون ایجاد باور و انگیزه و نشاط در کارکنان مطمئن باشید موفق نخواهد شد. باید با آموزش با مکانیزمهای تشویقی فراهم کنیم که همه در تصمیم برنامه اجرای برنامه به ما کمک بکنند. در کنار همه این مسائلی که عرض کردیم نباید مدیر از عوامل ما وقتی در مسیر الهی حرکت کردیم باید مطمئن باشیم خدا عنایت خواهد کرد تمام عالم هستی و تمام ابزار مادی معنوی به خدمت و کمک ما خواهد آمد بحث توکل بسیار مهم است. فرمود کسی که به خدا اعتماد کند. سرور و خوشحالی را به او می نمایم. و هر کس بر خدا توکل نماید خداوند کارهای او را کفایت می کند. در سبک مدیریت خداوند به فرموده قرآن و نظرات اهل بیت و بعد هم توکل می تواند کمک کند. مسئله دعا. دعا مسئله بسیار مهمی است. هر مدیری باید یک وقت ویژه ای را به این بخش اختصاص بدهد. بتواند برنامه هایش را جلو ببرد. زاهدترین و عابدترین آدم حضرت امیر (ع) بود آن جور مدیریت می کرد که در عین حال با توسل به خداوند کار را دنبال می کرد. امام ما مقام معظم رهبری بزرگان ما. دعا یکی از مسائل بسیار اساسی است. توجه به عوامل معنوی و توسل به عوامل معنوی می تواند به ما کمک کند. مجموعاً ما در نظام برنامه ریزی اگر بخواهم جمع بندی بکنم به این شکل باید برنامه ریزی بکنیم. اولاً ما باید مبانی ارزشیمون را در برنامه ریزی بهش توجه بکنیم یعنی نگاهمون برای خدا برای اخرت برای رشد و

سعادت انسانها کار بکنیم. دوم از ابزارهای برنامه ریزی که متکی بر تفکر و عقل و تجربه است استفاده از روشها و ابزارهای مطلوب دیگری که هست استفاده بکنیم و همه این کار را که انجام دادیم مشورتهای لازم را که کردیم آن وقت توکل به خداوند استمداد از عوامل معنوی و دعا مورد توجه ما قرار بگیرد. منتهی ما باید یادمان باشد وقتی که ما میخواهیم برنامه ها را اجرا بکنیم حتما باید این برنامه ها مورد بررسی قرار بدهیم. کارشناسان دین فقها می توانند به ما کمک کنند. مسیر ما را اصلاح بکنند. باید هر سازمانی برنامه خودش را اصلاح بکند. امروز خوشبختانه در نظام مقدس جمهوری اسلامی ما قوانینمون به تایید فقهای شورای نگهبان می رسد و اجرای قوانین برای ما در حقیقت یک اطمینانی است که ما در مسیر الهی حرکت بکنیم بتوانیم با برنامه روشن و مشخصی این کار را دنبال بکنیم.

## گفتار بیست و سه: مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۰/۰۸/۲۹)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): بحث ما در نامه ۵۳ مبانی مدیریت است بحث رهبری است و در این نوبت مشورت را مطرح می کنیم که از تجلیات یک رهبری است همانطور که عرض کردیم رهبری به عنوان یک وظیفه مهم و اهم یک مدیر است که دو ویژگی در او هست مثل اکسیژن و هیدروژن. نخست نفوذ و هدایت. مدیری که نتواند رهبری کند مدیر نیست و کسی که نتواند نفوذ و هدایت نکند او رهبری نکرده است. در فراز ۲۷ حضرت به مالک اشتر دستور مشورت و طریقه مشورت را ارائه میدهد که با چه کسانی مشورت کند. **وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلاً يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ**. در مشورت خود بخیل را راه نده. چرا؟ **يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ**. بخیل تو را از احسان منصرف میکند. از تهی دستی و فقر می ترسند. مشورت خیلی مهم است منتهی نه با هر کسی. مشاور را می گویند عقل منفصل. نه عقل متصل. بخیل تو را از پروژه های بزرگ بازمی دارد. تو را از جود و احسان باز می دارد. در حالی که در مدیریت اسلامی اصل بر جود است. غربی ها اصلشون بر سود است. خوب مبنای جود کجا؟ مبنای سود کجا؟ ما می خواهیم خدمت برسانیم می خواهیم سود برسانیم ببرند. بعد سود ببریم. با بخیل نباید مشورت کرد. چون بخیل آدم را از بخشش منصرف می کند. می گوید همش یک کاری کن بهت برسد. که برسانی. **وَلَا جَبَانًا يُضَعِّفُكَ عَنِ الْأُمُورِ**. با ترسو هم مشورت نکن. چرا؟ زیرا در کارها روحیه ایت را تضعیف می کند. روحیه ایت را خراب می کند. خطرناک است تو را از ریسک بازمی دارد. در حالی که مدیری خطر نکند ریسک نکند به چه دردی می خورد. حضرت در جای دیگری می فرمایند: از هر کاری که می ترسید همان کار را انجام دهید. مشاور ترسو انسان را همیشه دچار ترمز و بیحرکتی می کند. مدیر باید حرکت کند شجاع باشد. **وَلَا حَرِيصاً**. با حریص مشورت نکن. یضله شرح بالجور. آدم حریص کارهای شرح یعنی جرم و جنایت و کارهای ضد مردمی کارهای ضدنظامی را اینها را با جور و قضاوت قلبی با اطلاعات غلطبرات تزینم ی کند. کارشناس غلطی است مشاور حریصی است. بدها را خوب جلوه می دهد او می خواهد به یک چیزی برسد حرص دارد. مهم نیست



که برایش از چه مسیری و از چه وسیله ای. او می گوید برسیم به سودی و هدفی. تازه با حرص هم مشورت نکن.

کارشناس (قوامی): **فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزُ سَيِّئَةٌ يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ** این ۳ مرض بخل و ترس و حرص. اینها یک غرایض و تمایلات نفسانی متعدد و متفاوتی هستند در یک چیز مشترکند. جامع آنها قدر مشترکشان بدبینی سوء ظن یعنی بخیل سوء ظن به خدا دارد. جبان ترسو سوء ظن به خدا دارد. که طمعکار و زیاده خواه است سوداگر هست و همشون به خدا بدبینند. اظانین بالله ظن السوء. بعضی ها به خدا بدبینند. در صورتی که اگر کسی به خدا خوشبین باشد. نه بخل دارد که از احسان بترسد نه ترسو می شود. چون خداوند اهل کارهای مهم و بزرگ است. و انسان را هم همینجور آفریده است. و نه حرص می شود. چون می دانید خداوند عادل است و منافع را رو حساب می دهد بنابراین با این فرد گونه مشورت نکن. چند نکات مدیریتی در اینجا است. ۱- مشورت از اصول رهبری و هماهنگی است و در تصمیم سازی نقش موثری دارد. ۲- با هر کسی می توان و نباید مشورت کرد. مخصوصاً با کسانی که با خداوند سوء ظن دارند. مشاوران باید افرادی سخی گشاده دست و شجاع و قانع باشند تا تصمیمات را بالنده و سریع و باشند. ۴- بدگمانی به خداوند خطرناکترین عامل در تضعیف سیستم رهبری است. ۵- بدگمانی به خداوند باعث بخل و ترس و حرص می شود که فرصت مشورت را به تهدید تبدیل می کند. یعنی مدیری که باید فرصت تشویق ایجاد کند. به یک تهدیدی برای افول و رکود تبدیل می شود. ۶- حسن ظن به خدا مانع بخل و ترس و حرص می شود. به خدا اعتماد داشته باشید وقتی آدم به خدا اعتماد داشت اهل کارهای بزرگ می شود. اهل ریسک می شود. و نمی ترسد اهل انصاف و جود می شود. و حرص نخواهد داشت. همه چیز را به نفع خودش نمی خواهد. همه چیز را به نفع دیگران می خواهد. مدیران گرامی به عنوان مهمترین وظیفه اتون خوب بتوانید انجامش بدهید باید مشورت کنید مشورت هم اب آدمهایی که مومن به خداوند هستند و بخل و ترس ندارند. که اینها شما را نابود می کنند.

کارشناس (فروزنده): همانطور که در مباحث قبلی عرض کردیم به هر حال ما کشور اسلامی هستیم قانون اساسی ما بر اساس مبانی اسلامی شکل گرفته مدیریتی که امام کردند مقام معظم رهبری مدیریت اسلامی است و این مدیریت اسلامی باید تبیین بشود. و در تمام ابعاد کشور مخصوصاً سازمانهای دولتی

ساری و جاری بشود. موسسات آموزشی ما بر همین اساس نیروهای کارشناسی را تربیت کنند. ما در مباحث گذشته در رابطه با مبانی و مفروضات مدیریت مروری داشتیم و گفتیم که یک مدیر اسلامی مدیری است که خدا باور است و خودش ار در محضر خدا می داند. آخرتگرایی دارد. چارچوب تصمیم گیریش بر اساس عقل است. در حقیقت پیامبر و ائمه الگوی او هستند. و در چارچوب الگوی قرآنی حرکت می کند. ویژگی های مدیر را بیان کردیم. تا رسیدیم به. در جلسه قبل بحث برنامه ریزی را عرض کردیم. گفتیم که برنامه ریزی یکی از تکنیک های مهم و اصولاً نظام خلقت بر اساس برنامه ریزی است. خداوند انسان را دعوت به برنامه ریزی کرده و در حقیقت ارسال رسل و کتب همه برای این است که بشر بتواند اصول و مبانی را به دست بیاورد و هر انسانی برای برنامه ریزی. برای زندگی فردی و اجتماعی بتواند برنامه ریزی بکند. ما باورمون این است که دنیا مزرعه آخرت است و فرصتی است برای هر کسی که در سایه این فرصت کوتاه و گذرا یک زندگی سعادتمند اخروی را شکل بدهد. لذا برنامه ریزی بحث مهمی است. اصول برنامه ریزی ابعاد برنامه ریزی تکنیک های برنامه ریزی. جلسه قبل به طور مختصر صحبت کردیم. امروز یکی دیگر از اصول مدیریت به نام بسیج امکانات را می خواهیم صحبت بکنیم. ابعاد آنرا روشن بکنیم. ببینید در یک سازمان وقتی شما برنامه ریزی برای یک کار می کنید طبیعتاً این برنامه ریزی باید متناسب با امکانات و منابع آن سازمان باشد. و الا شعار خواهد بود و عملی نخواهد شد. برای اینکه در حقیقت یک ارزیابی روشن و درستی از منابع و امکانات داشته باشیم تا بتوانیم برنامه ریزی درست بکنیم باید انواع منابع را بشناسیم ما ۴ منبع داریم. ۱- مالی ۲- فیزیکی ۳- انسانی ۴- رویه های سازمانی. که نگاه اسلام در رابطه با هر کدام را باید بررسی بکنیم. خوب در بحث این ۴ منبع، منبع انسانی نقش و جایگاه ویژه ای دارد اسلام انسان را محور اصلی کار می داند. اگر انسانی معتقد باشد با انگیزه باشد در حقیقت وجدان کاری لازم را داشته باشد می تواند کار را جلو ببرد. من چند اصلی را در رابطه با منابع انسانی است را بیان می کنم. اولین مساله ای که وجود دارد این است که انسان را محور بدانیم. نگاه انسان محور بر ما حاکم باشد. انسان ابزار نباشد آنچه که در مدیریت غرب الان وجود دارد انسان ابزار است. اگر مکاتب نئوکلاسیک و روابط انسانی و رفتاری شکل گرفته نه به لحاظ اینکه انسان به عنوان مخلوق الهی به عنوان موجودی که خداوند به خودش احسن الخالقین می گوید نگاه نمی کنند. بلکه به او به عنوان ابزار نگاه می کنند. و انسانها متأسفانه ارباب زور و قدرت هستند. اما اسلام اصولاً انسان را اصالت برایش قائل است. هدف خلقت

رشد و تعالی معنوی و مادی انسان است. و تمام ابزار امکانات هم فراهم شده که انسان هدایت پیدا بکند. مهمترین نعمتی که خداوند به انسانها داده وجود پیامبران عظیم الشان و ائمه اطهار (ع) هست که در حقیقت ستاره های روشنی هستند برای حرکت انسان در فضای تاریک.

کارشناس (فروزنده): در سازمان ما باید به این منابع انسانی توجه کنیم. برای اینکه به منابع انسانی توجه کنیم چند نکته ای را مورد تاکید اسلام است: اولاً اینکه باید در انتخاب افراد ما مدیریت و رهبری را به افراد لایق بدهیم. چون در سازمان کار کار رهبری تیمی و گروهی است. وجود افراد در حقیقت قرآن کریم می فرماید: **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا**. اهل آن را پیدا کنیم. کسی که می خواهد کاری را پیدا کند حالا رهبر هست یا مسئول آن کار هست استعداد و توانایش را داشته باشد. در این حال تعهد لازم را داشته باشد. و این در حقیقت توجه به ظرفیتهای نیروی انسانی است. نکته دیگری که وجود دارد شایسته سالاری است اگر قرار است ما در یک تیم کار بکنیم. تا عدالت در بین افراد ایجاد بشود. باید افراد شایسته بر اساس معیارها انتخاب کنیم. همانجور که خداوند کریم در حقیقت همیشه تاکید دارد بر اینکه نقش اصلی و اساسی را همیشه بر اساس انسانی داشته باشد. مسئله دیگری که وجود دارد. مسئولیتها را باید تفکیک کرد. مسئولیتها سلسله مراتب دارد بعضی مسئولیتها مسئولیتهای مهم است. بعضی مسئولیتها مسئولیتهای اساسی و مهم هستند و بعضی مسئولیتها اهمیت کمتری دارند ما برای مسئولیتهای مهم باید انسانهای بزرگ و انسانهای دین باور و ایمان و اعتقاد بالا دارند انتخاب بکنیم. در حقیقت یک اهلیت و شایستگی ویژه ای داشته باشد. تا در حقیقت بتوانند نقش اصلی را ایفاء بکنند. مسئله دیگری که وجود دارد واگذاری ماموریت است قرآن کریم وقتی حضرت سلیمان به عنوان مسئول این کار می شود و رد حقیقت قدرت را به دست بیاورد از ویژگی های حکومت حضرت سلیمان سرعت قدرت و امانت است که در قصه مشهور ملکه سبا در سوره نمل چگونه به این توجه شده که در حقیقت برای حضرت سلیمان آن چیزی که مهم است. سرعت قدرت و امانتداری است. وقتی ما کاری را به فرد واگذاری می کنیم باید اهل تفکر باشد تا کار محقق بشود. با دقت با فکر جوانب کار را دیده باشد نظرات کارشناسان را بگیرد. در عین حال سرعت را توجه بکند سرعت فدای دقت نشود و دقت فدای سرعت نشود. امانتدار باشد چون کاری که در یک سازمان واگذار می شود به یک مدیر یا فرد حتماً مبنای اصلیش این است که باید خوب امانتداری کنند. خوب امانتداری نکنند کار به نتیجه

نخواهد رسید. امانتداری هم یعنی اینکه آن وظایف و مسئولیتهایی که به فرد واگذار شده حداکثر ظرفیت و توان خودش را به کار بگیرد که بتواند کار را انجام بدهد.

## گفتار بیست و چهار: مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۰/۰۹/۰۱)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): محور اول در فهرستی که ما انتخاب کردیم برای تبیین نامه ۵۳ مبانی مدیریت بود که عبارت بود از ۴ تا سازماندهی بود برنامه ریزی بود. نظارت بود و رهبری. خوشبختانه این ۴ بحث تمام شد. یعنی محور اول تمام شد. هر کس مبانی مدیریت را خوب اعمال کند. خوب سازمان بدهد و خوب برنامه ریزی کند. نظارت کند و رهبری و خوب نفوذ و هدایت کند. او یک سازمانی منظم خواهد داشت کما اینکه هر کدام محورهای خاص نتیجه خودش را خواهد داشت. می رسیم به محور دوم: مدیریت منابع انسانی است که در حقیقت مدیریت منابع انسانی که اخیراً بهش مدیریت سرمایه انسانی می گویند قصدش رشد سازمانی است افراد رشد می کند سازمان هم رشد می کند. یک فرایندی است که از گزینش شروع می شود تا مرحله بازنشتگی و در این سیکل و فرایند این نیرو باید وارد سازمان شود و گزینش شود حقوق و دستمزدش پرداخت بشود عملکردش ارزیابی بشود و انضباطش کنترل بشود و آموزش داده شود و پرورش داده شود تا اوج بگیرد. این مرحله را می گویند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت سرمایه انسانی. اول می گفتند نیرو بعد گفتند منبع الان هم می گویند سرمایه. انسان خوشبختانه در سازمانها ارتقاء پیدا می کند و نگاه به انسان نگاه بالایی می شود. اولین بحث در سازمان در خصوص نیروی انسانی گزینش است. گزینش اصلح است. گزینش نیروست همون انتخاب هست حساب ما در این نوبت از نگاه مولا اهمیت امر گزینش را به بحث می گذاریم در فراز ۹۰ تا ۹۳ از نامه ۵۳ به این امر می پردازد. می فرماید: **ثُمَّ لَا يَكُنْ اخْتِيَارُكَ إِلَّا هُمْ عَلَى فِرَاسَتِكَ وَاسْتِنَامَتِكَ وَحُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ**. انتخاب و اختیار کارگزاران و منشیان. ۱- هرگز متکی نشو بر زیرکی و تیزی خودت. ساده انگار مباش. ۲- خوشبینی و سهل انگاری خودت ۳- خوش گمانی خودت. ۲ فیلتر باید داشته باشی بعضی ها به زیرکی خودشون فریب می خورند. بعضی ها خوشبینند. بعضی ها خوش گمانند مسائل را ساده می بینند. در دستگاه گزینش با یک دقتیایی نهفته که مخصوصاً سازمان هر چه حساس تر می شود. به تصمیم گیری نزدیک می شود به هرم نزدیک می شود. این فیلتر باید دقیقتر باشد. حضرت می فرماید با یک نگاه گزینش نکن. با ظواهر گزینش نکن دقت کن چرا؟

باید خیلی دقت کرد؟ نباید حسن ظن داشت. بالاخره دروازه را باید محکم داشت تا بعد دچار مشکل نشود.

کارشناس (قوامی): فَإِنَّ الرِّجَالَ يَتَعَرَّقُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوُلَاةِ يَتَصَنُّعُهُمْ وَحُسْنِ خِدْمَتِهِمْ، لَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَالْأَمَانَةِ شَيْءٌ، آنهایی که می خواهند وارد سازمان شوند رجال خودشان را نمایش می دهند برای قضات زیرک برای کسانی که دارای فراست هستند آنها خودشان را نمایش می دهند. بَتَصَنُّعُهُمْ. ظاهر سازی می کنند. ۲- دست به سینه می آیند و خم می شوند. چرب زبانی می کنند. خودشان را به نوعی نفوذ می دهند. زمان که وراء این همه خودسازی و مخلصم و من بلدم مهارتهایی دارم و سوابقی دارم. نه توش خیرخواهی است و توش فریب است. یک نمایشی است برای ورود به سازمانی که تو مسئول هستی. یک کم دقت کن. وَلَكِنْ اخْتَبِرْهُمْ بِمَا وُلُوا لِلصَّالِحِينَ قَبْلَكَ. بلکه آنها را از طریق پستهایی که حکومتهای صالح پیش از تو داشتند بسنج. اختبارشون کن. اختبار یعنی امتحان خبرگی و مهارت سنجی. تستشون کن. اختبار یعنی تست و آزمایش. اختیار، اختبار می خواهد اختبار یعنی خیرگزینی و به گزینی. اختبار یعنی آزمایش. در اختیار اختبار لازم است. در اختیار ساده اندیشی ساده لوحی و فریب خوشخدمتی ها و ظاهر سازی ها نباید خورد. نگاه کن قبلاً چه پستهایی را داشتند کدام سازمان بودند. پرونده اشان را بیاور و دقت کن. فَأَعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَانَ فِي الْعَامَّةِ أَثَرًا وَأَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجْهًا. بعداً اعتماد کن به خوش سابقه ترین آنها نزد مردم. برو تو جامعه اینها چه خدمتهایی کردند چه سابقه ای دارند؟ ضرباتی داشتند؟ خدماتی داشتند؟ صدماتی داشتند؟ همه را بررسی کن. و معروفترینشان در امانتداری دست های پاک دلهای پاک پیدا کن. به محض اینکه ظاهری درست کردند آنها را وارد سازمانت نکن. فَإِنَّ ذَلِكَ دَلِيلٌ عَلَى نَصِيحَتِكَ لِلَّهِ وَلِمَنْ وَلِيَتْ أَمْرَهُ. این کاری که می کنی دلیلی است که تو نسبت به خدا و مردم تحت ولایت خودت خیرخواه هستی. والا اگر گزینشت ضعیف باشد معلوم می شود نه فعل خدا را می خواهی ریس اصلی سازمان اسلام است و نه مردمی که زیر دستا تو هستند بالادست و زیر دست زمانی که گزینش کنی معلوم می شود که خیلی آنها را می خواهی. یک نکاتی هم هست من سریع آنها را عرض بکنم. نکات مدیریتی است: ۱- گزینش منابع انسانی باید دقیق قوی و پخته باشد. ۲- ساده اندیشی سهل انگاری و خوشگمانی اعتماد بیش از حد در امر گزینش باعث نفوذ عناصر ناصالح می شود. ۳- گزینش آزمایش می خواهد یعنی اختیار، اختبار می خواهد. ۴- اختیار به معنای خیرگزینی. همان گزینش اصلح است. ۵- بهترین اختبار و آزمون کارنامه خدمت فرد در

سازمان های صالح قبلی است. ۶- خوشنامی و اشتها به امانت در میان مردم ۲ عامل اعتماد در گزینش است. ۷- تلاش برای گزینش اصلح دلیلی بر در نظر گرفتن مصلحت خدا و مردم است.

کارشناس (فروزنده): ما در جلسه گذشته یکی از اصول و تکنیک های مدیریت بسیج امکانات و منابع را بحث کردیم. گفتیم منابع به ۴ قسمت تقسیم می شود: مهمترین منبع منبع انسانی است. که در خصوص منابع انسانی و نوع رفتار با آن صحبت کردیم امروز منابع انسانی را سرمایه می دانند. اصولاً در کشورها هزینه هایی که صرف آموزش نیروی انسانی و تربیت نیروی انسانی و رشد نیروی انسانی می شود بهداشت و سلامت نیروی انسانی می شود. دیگر به آن هزینه جاری گفته نمی شود. در حقیقت هزینه سرمایه اصلی این است. اگر در یک نظام به مسائل آموزش و پرورش و تربیت توجه بشود. و انسان های کارآمد با انگیزه و توانمند در حقیقت تربیت بشوند آن نظام رشد و شکوفایی خواهد کرد امروز خوشبختانه در پرتو انقلاب اسلامی می بینیم جوان های متدین دانشمند و متفکر ما در صحنه های مختلف استراتژیکی و دستاوردهای مهمی را به ثبت رساندند. امروز در نظام هسته ای در بحث تولید دارو در بحث رشد علم و بخش های مختلف ما یکی از کشورهای سرآمد هستیم و مهمترین اتکاء ما هم جوانان متدین ما هستند. به طوری که دشمن چشم طمع دارد و نمی تواند اینها را تهدید و تطمیع کند دست به ترور اینهامی زند. و این نشان میدهد که سرمایه انسانی چه نقش مهمی دارد انصافاً ما در این ۳۰ سال انقلاب به خاطر دستاورد سرمایه انسانی است. خوب نکاتی را عرض کردیم گفتیم که باید امانت باید به اهلش برگردانده شود متناسب با استعداد و توانایشان به کار گرفته شوند. باید در واگذاری ماموریت های به نیروها به فرموده قرآن کریم در جریان حضرت سلیمان بحث سرعت قدرت و امانتداری مورد توجه قرار گیرد. نکته دیگری که مورد توجه است بحث خوشنامی است. افرادی که در مشاغل حساس هستند باید خوشنام باشند. این خوشنامی فضای قدرت ایجاد می کند فضای و پذیرش ایجاد می کند. مسئله دیگری که وجود دارد استعدادسنجی و تشکیل بانک اطلاعاتی برای افراد توانمند ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران و ثبت افرادی که استعداد مدیریتی دارند. و ایجاد بستر مناسبی برای اینها بسیار مهم است. نکته دیگری که در این رابطه مهم است. بحث نظام ارتقاء شغلی است. یعنی فردی که وارد سیستم می شود یک افق روشنی را ببیند. ببیند که اگر تلاش بیشتری بکند وفاداری خود را به سیستم نشان بدهد. نظام ارتقائی وجود دارد که در حقیقت می تواند کار را جلو ببرد. و فرد این احساس را می کند که مسیر رشد و شکوفایی برایش وجود دارد. به همین جهت تاکید قرآن بر این است که

یک مسیر روشن و مشخصی برای رشد افراد فراهم بکند. و افراد هم موظف هستند که این استعداد و توانایشان را بگویند. شما در داستان حضرت یوسف (ع) می بینید که حضرت (ع) مورد توجه قرار می گیرد. **إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ** من چون حفیظ و علیم هستم. یعنی چون امانتدار هستم و هم آگاه هستم به آن مرا وزیر خزانه بگذار. آن بحران بسیار بغرنجی که حکومت مصر را از پای درآورد با توجه به آن ویژگی هایی که داشت کار را انجام داد. از یک طرف نیروهای مستعد را معرفی کنند. از یک طرف سازمان باید اینها را ساماندهی کند و زمینه و بستر فراهم کند.

کارشناس (فروزنده): نکته دیگر تعیین مدیر هر صنف از خود آن صنف است. وقتی یک کسی در حقیقت از همون مجموعه انتخاب شود در حقیقت قرآن کریم در سوره مائده تاکید دارد: خداوند از بنی اسرائیل پیمان گرفت. و از آنها ۱۲ سرپرست برای ۱۲ طایفه برانگیخت. به نوعی شناخت و ویژگی های آن قوم و زمینه پذیرش پیامبر عظیم الشان ما در جامعه آن زمان به عنوان محمد امین شناخته می شود. زمینه پذیرش در آن جامعه برای ایشان وجود داشت. مردم ایشان را به عنوان یک فرد امین می شناختند با فرهنگ و ضوابط آثار و معیارهای آنجا آشنا بود در نتیجه می توانست اولین یارهای بزرگی مثل حضرت امین سلمان ابوذر و مقداد را جذب و تربیت بکند. نکته دیگری در جذب منابع انسانی سرمایه انسانی مهم است. علاقه کارکنان است. ما باید سعی کنیم افراد را متناسب با استعداد آنها به کار بگیریم در عین حال باید آموزش تدریجی هم داشته باشیم. آموزش باعث می شود که فرد از تجارب دیگران استفاده بکند. و در حقیقت نقص ها و اشکالات کارهای خود را بفهمد به جای اینکه آزمون و خطا بکند تا یک مطلب را بتواند حل کند در حقیقت از طریق آموزش بتواند تجربه لازم را بدست آورد. نکته دیگری که در این رابطه وجود دارد برخورد با متخلفین است. بسیار مهم است. رویکرد کار باید با انگیزه ایجاد نشاط باشد. ایجاد خلاقیت باشد ایجاد مشارکت باشد اما در عین حال با تخلفات هم به جد باید برخورد کرد. خداوند کریم در سوره بقره خطاب می کند به پیامبر اکرم اگر آنها یهودیان و مسیحیان پیروی کنی در حالیکه راه درست را به تو نشان داده ایم رابطه ات با خداوند قطع خواهد شد. این شدت و غلظت خداوند برخورد می کند. و تاکید می کند که حتماً آن مسیری را که روشن است باید دنبال کند. نکته دیگر عدم اعتماد سریع به افراد بدسابقه. حتماً در حقیقت تاکید سوابق افراد مورد تاکید قرار بگیرد. حضرت امیر در نامه به مالک اشتر تاکید می کنند که یکی از شرطهایی را که قرار می دهند برای انتخاب مدیر سابقه اصل آن هست خانواده آن هست. فردی باشد که آزمون داده باشد.



به عنوان یک باید قرار داد. در عزل و نصب افراد باید دلیل روشن وجود داشته باشد. اینکه چرا این فرد برای این مقام منصوب می شود باید ویژگی لازم را داشته باشد. چرا عزل می شود؟ دلایل آن باید به طور روشن مشخص باشد.

## گفتار بیست و پنج: مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۰/۰۹/۰۶)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در نامه ۵۳ از امیر المومنین به مالک اشتر رسیدیم به محور دوم از ۴ محور. یعنی مدیریت منابع انسانی. مهمترین بحث گزینش هستیم. در این بخش مهمترین بحث گزینش است. صاحبان سرّ ریس دفترها و منشی های نزدیک. امیدواریم شما مدیران سازمانهای مهم مخصوصاً سازمانهای گزینشی مدیران گزینشی که نیرو را گزینش می کنند. معاون نیروی انسانی هستند. این بحث را خوب دقت کنند. معاون نیروی انسانی سرمایه انسانی. خوشبختانه در این سازمانها یک معاون نیروی انسانی و توسعه انسانی وجود دارد. عمده کارش گزینش است بعد آموزش و پرورش و بعد ارزیابی و سنجش است تا حقوق دستمزد و دیگر. صاحبان سرّ اسم زیبایی است. یعنی کسانی که به مدیر خیلی نزدیکند. محرم اسرارش هستند و حاجب دربارش هستند. در فراز ۲۹ به گزینش اینها اشاره می شود.

می فرماید: **إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزيراً وَمَنْ شَرَّكُهُمْ فِي الْأَثَامِ**. بدترین همکاران تو وزراء همان نیروهای ارشد کسانی که بار و وزر را از دوش تو بر می دارند و بر دوش تو می گذارند. تو همه بارها را باید توزیع کنی. چقدر کلمه قشنگی است کلمه وزیر. بدترین همکاران چه کسانی هستند. همکار عالی زمامداران بد و اشرار پیش از تو. تو کسی که در مفاسد و گناهان آنان شرکت داشته است. این دو تا را اصلاً و ابداً به عنوان صاحب سرّ به عنوان وزیر و همکار خودت قرار نده. چرا؟ می فرماید. **فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بَطَانَةٌ فَإِنَّهُمْ أَغْوَانُ الْأَثَمَةِ وَإِخْوَانُ الظُّلْمَةِ**. اینها نباید جزو صاحبان سرّ تو باشند. بطانه نباید باشند. قرآن هم از اینها بطانه نگیرد. بطانه از بطن است یعنی کسی که باطن و درون کارهای تو وارد می شود. عقل اندرونی است. عقل بحث های خصوصی است. و خصوصی ترین حرف تو را با دیگران می شنود و یادداشت می کند یا می آورد از سوی دیگران به سمت تو. ما به اینها می گوئیم بطانه. یعنی نیروهایی که بسیار در امور داخلی و سرّی وارد می شوند. اینگونه افراد نباید از آن افرادی که قبلها همکاران عالی سازمانهای فاسد بودند نباید باشند. زیرا که اینها همکاران گنهکارانند. و برادران ستمکارانند. **الْأَثَامُ** کسانی که اهل اسم هستند. آثم جمع اثم. ظالم جمع ظلمه.

کسی که به دستگاه ظلم و گناه کمک می کند. نباید نیروی ری بشود اگر هم پاک شده کارهای دیگری بهش بدهید. این کار را به او ندهید.

کارشناس (قوامی): **أَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَنَفَادِهِمْ، وَلَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ أَصَارِهِمْ. وَأَوْزَارِهِمْ أَثَامِهِمْ، مِمَّنْ لَمْ يُعَاوِنْ ظَالِمًا عَلٰى إِثْمِهِ.** در حالیکه تو از بین مردم بهترین جانشین را برای آنها خواهی یافت. نترس بگرد پیدا می کنی. تا دو نفر آمدند ظاهری داشتند زبانی داشتند مهارتی داشتند با ۱ سال ۲ سال سابقه پیش تو آمدند اینها نه اگر بگردی برای بطانه یعنی صاحبان سر، افراد فراوانی یافت می شود. بگرد پیدا کن خسته نشو. مدیری که زود از گشتن عضویابی کارمندیابی خسته می شود نمی تواند مدیر موفقی باشد یک کم آدم عجله نمی کند نیروی خوبی گیر می آورد تا بتواند خوشنامیش باشد. لذا حضرت می گوید مالک عجله نکن بهترین جانشین و بدیل را می توانی پیدا کنی. این از لحاظ فکر و نفوس کمتر از آنها نیستند. آنها هم اهل فکرند. آنها هم اهل مهارتند ۲- بار گناهان آنان را بر دوش ندارند. ۳- از کسانی هستند که همکاری نکردند با ستمکاران در ستم و با گنهکاران در گناهشان. نکته زیبایی است. بعضی ها از فرط بی نیرویی تا یک نیرویی را می بینند مدرکی دارد مهارتی دارد بیانی دارد زود می پذیرند برای کارهای کلیدی ادامه بده پیدا می کنی و نیرو را باید یافت مخصوصاً نیروهای کلیدی و صاحب سر را خیلی گشت تا پیدا کرد. **أُولَئِكَ أَخَفُّ عَلَيْكَ مَوْؤَنَةً، وَأَحْسَنُ لَكَ مَوْؤَنَةً، وَأُحْنَىٰ عَلَيْكَ عَطْفًا، وَأَقْلُّ لِنَعِيرِكَ إِنْفَاءً** این آدمها برای تو کم هزینه ترند همکاریشان بهتر است. محبتشان بیشتر است. انس و الفتشان با یگانگان کمتر است تو را نمی فروشند هم کم هزینه اند هم پرکارند و هم پر محبتند. تو را هم دور نمی زنند. این کلمه قشنگی است یعنی **وَأَقْلُّ لِنَعِيرِكَ إِنْفَاءً**. با بیگانه الفت نمی بندند. با تو پیوند بستند میثاق بستند. تو را تنها نمی گذارند. **فَاتَّخِذْ أُولَئِكَ خَاصَّةً لِّخَلَوَاتِكَ وَحَفَلَاتِكَ**، اگر اینها را پیدا کردی اینها را برگزین از اینها خواص و دوستان خود و رازداران خود قرار بده و بگرد و بگرد بطانه صاحب سر را از بین اینها. اینها را بیاور در خلوت خلواتک و حفلاتک یعنی حلقه های مخفی و جلسات اصلی خوب این نوبت تمام می شود. و این بحث ادامه دارد. انشاء الله در نوبت بعدی این بحث را تکمیل خواهیم کرد. چون در انتخاب صاحب سر حضرت روی آن حساس هستند چندین فراز را در این نامه به گزینش نیروهای کلیدی اختصاص دادند. اگر اجازه بدهید در جلسات بعد مباحث مربوط به گزینش را تکمیل خواهیم کرد.

کارشناس (فروزنده): ما در سلسله مباحث مدیریت به بحث تکنیک ها رسیدیم. در جلسات گذشته بحث منابع و امکانات را مطرح کردیم و عرض کردیم شناخت منابع و امکانات کمک می کند به مدیران که بتوانند بهتر برنامه ریزی کنند. امروز هم در تکنیک ها در دنیا اصطلاحاً از جدول SWOT تهیه می کنند. یعنی می گویند: توانمندیهای داخلی که چه نکات قوتی داریم و چه نکات ضعفی داریم و فرصتها و تهدیدهایی که از محیط داریم اینها را اگر توجه نکنیم برنامه ریزی ما واقعی نیست. خوب امکانات ما متفاوت است یکی از امکانات منابع انسانی بود که عرض کردیم بکارگیری منابع انسانی از نکاتی از مباحث قرانی توجه کرد. چند نکته دیگر هست عرض می کنم وارد منبع دیگر می شویم. یکی از مباحث مهم این است که ما برای معیشت نیروها باید تدبیر بکنیم. مدیر هر چه بتواند در حد توانش در رابطه با معیشت کارمندانش فکر بکند حتماً رضایت آنها را می تواند افزایش بدهد. البته یک حداقل معیشت را می توانیم بهش توجه کنیم و یک زمینه ای فراهم کنیم که مبنای پرداخت عملکرد شود. یعنی اینکه هر چه عملکرد افراد افزایش پیدا بکند در حقیقت دریافتی بیشتری را بتوانند نکته دیگری که در این رابطه وجود دارد این است که بازسازی کنیم نیروها را. یعنی ما باید زمینه رویش را بازسازی کنیم. قاعدتاً هر سازمان به هر دلیل ریزش نیرو دارد. باید زمینه رشد نیروها و هدایت نیروها و تربیت نیروها را فراهم کنیم. باید بستری فراهم کنیم که افراد بتوانند خطاهایشان را بشناسند و خودشان را اصلاح کنند. باید نگاه اصلاحی و بهبود روزانه بر نیروی انسانی فراهم شود و مدیر باید این فضا را فراهم کند. مجموعاً باید برای نیروی انسانی برنامه ریزی کنیم. با چه نیروی انسان الان نیاز داریم. چه نیروی انسانی برای آینده نیاز داریم. این نیروی انسانی باید چه ویژگی هایی داشته باشد. چگونه این نیرو را وارد کنیم به جای اینکه نیرو را وارد بکنیم او به سراغ ما می آید ما باید به سراغ آنها برویم و نیروهای مستعد و توانمند را شناسایی کنیم و وارد سیستم کنیم وقتی وارد سیستم کردیم سیستم ارتقاء را طوری طراحی کنیم اینکه نیروها دچار خمودگی و افسردگی نشوند. یکی از آفت های بزرگ نظام بوروکراسی این است که افراد را تبدیل ماشین می کنند. ماشین خاصیتش این است. در حالی که در نظام اسلامی باید بین کار و زندگی تناسب باشد. فرد باید اعتقاد داشته باشد کاری که انجام می دهد عبادت است. و برای این عبادت حاضر باشد تلاش کند. از کارش لذت ببرد و احساس خستگی نکند. بین کار و زندگی تناسب برقرار کند. معصوم فرموده و تاکید کرده وقت را به ۳ قسمت تبدیل کن. یک بخشی به تفریح یک بخشی به عبادت یک بخشی به امور روزانه و معاش. ما کار ضمن اینکه از طریق آن معاش تامین

می شود. ولی اگر با انگیزه الهی و نیت الهی انجام بدهیم در حقیقت عبادت محسوب می شود و زمینه ساز آینده ما خواهد شد. خوشبخت نظام اداری است که مدیر آن کارکنان آن یک تیم باشند. یک تیم همدل معتقد به خداوند کریم خود را در محضر خداوند کریم بدانند توانایی و تخصص لازم را داشته باشند و با تمام وجود این کار را انجام بدهند. این ممکن نخواهد بود الا اینکه بینش بدهیم و دانش بدهیم مهارت بدهیم و سازوکارها را طوری قرار بدهیم که فرد نتیجه کار را بتواند دریافت کند.

کارشناس (فروزنده): نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلام با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): یکی دیگر از منابعی که مهم هست در سازمان منابع مالی و پشتیبانی که منابع فیزیکی هم تو همین قالب است طبیعتاً هر کاری که یک مدیر می خواهد انجام بدهد یک حداقل هایی از منابع مالی نیاز دارد. در منابع مالی در اینکه نیاز است و باید توجه بشود هیچ شکئی نیست. اما چند تا اصول در مدیریت اسلامی مهم است اولین مسئله این است که توسعه اقتصادی در سایه خداگرایی اتفاق می افتد. و این یک اصل قرآنی است. فرمود: اگر اهل یک شهر ایمان بیاورند و تقوا داشته باشند برکات آسمان و زمین در آنها باز می شود. امروز این حرف در مدیریت غرب مورد توجه قرار نگرفته و اینها به رغم همه پیشرفتهایی که کرده اند دچار معضلات شدید هستند. امروز تکنولوژی بلای جان اینها شده امروز جامعه مسئله محیط زیست دارد. مسئله گرامای بی رویه دارد. مسئله عدم بارشها را دارد. مسئله کمبود آب را دارد. اینها به خاطر ظلم است. به خاطر بی تقوایی است. نظام هستی مدبر و میرش خداوند توانا است. خداوند تعالی وعده فرموده که اگر اهل زمینی هستی. اهل ایمان و تقوا باشند برکات به سمت آنها سرازیر خواهند شد. همه برکات از آسمان و زمین است. بشر در سایه برکات آسمان و زمین که می تواند رشد کند. این اصل را باید محقق کنیم با تمام وجود. این اصل به ما پیام می دهد که اگر می خواهید در سال جهاد اقتصادی گشایش اقتصادی ایجاد بشود تقوا و ایمان. و ما این را در سیره امام دیدیم. در مقام معظم رهبری دیدیم. امروز کشور ما به شدت درگیر تحریم هاست. تحریم هایی که اینها برداشتشان این بود که به بن بست برسانیم. اما با ایمان به خدا و تقوا این ملت بزرگ عبور کردیم. امروز خیلی ها باور کردند که تحریم ها اثر ندارد. چنانچه از اول انقلاب هم تاثیر نداشت. لذا این حلقه اغسازی را در نظام اداری ما ایجاد کنیم. مدیر باید با تقوا و با ایمان الهی زمینه و بستر افزایش منابع

مالیش را فراهم کند. این نیست که بگوییم تقوا یک بحثی است که در رابطه با عبادت و آخرتگرایی مطرح است. بلکه آثار وضعی دنیوی برای ما دارد. و منطق مدیریت ما است که دنیا و آخرت در یک راستا هستند. شما باید دنیا را بسازید تا به آخرت برسید.

## گفتار بیست و شش: مدیریت منابع مالی و پشتیبانی (۱۳۹۰/۰۹/۰۸)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): نامه ۵۳ را بررسی می‌کنیم. مدیریت منابع انسانی هستیم. بحث گزینش هستیم آن هم گزینش صاحبان سرّیه اصطلاح کلیدی بطنه. کسی که اهل خلوت و اهل جلسات سرّی است. حضرت علاوه بر این که می‌فرمایند اصل گزینش مهم است. صاحبان سرّ را می‌گویند گزینش دقیقتری بکنید. ما با شما فراز ۲۹ را در نوبت قبلی بحث کردیم و متوجه شدیم که نباید عجله کرد تو گزینش نیروهای حساس و کلیدی و سردار. بطنه. اینها باید گذشته کاملاً پاکی داشته باشند. قبلاً هم بررسی کردیم با ظالمان نجوشیده باشد. نپزیده باشد. با آنها همکار و شریک نباشد. فرمود: نگران نباش اگر بگردید پیدا می‌کنی. جوینده یابنده است. من قرا باب ولج ولج بگردید پیدا کنی. برادران یوسف گفتند گشتیم یوسف را ندیدیم. گفت بگردید. یعقوب گفت بگردید. **يَا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَبْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ** بروید بگردید یوسف را پیدا بکنید راهش را هم پیدا می‌کنید. حالا مدیران گرامی نرسید مایوس نشوید بگردید نیروهای خوبی را پیدا کنید. آنها را چشم و گوش خود قرار بدهید به شما خیانت نکنند دور نزنند. هزینه تراش نباشند گره گشا باشند. و خوبی شما را بخواهند و محبت داشته باشند به شما. اینها را اجمالاً در نوبت قبل گفتیم و حضرت فرمود اینها را بیاور در خلوت خودت. در جلسات در سرّیت. در حلقه های درونی سازمان. لایه های اصلی سازمان. اما امروز در فراز ۳۳ این بحث را ادامه می‌دهیم. به نظر می‌آید برای یک مدیر بطنه مهمترین نیرو است. باید رو گزینشش خیلی کار بکند. لذا سرمایه گذاری زیادی شده در نامه ۵۳ عبارات زیادی به او پرداخته. در فراز ۳۳ می‌فرماید: **ثُمَّ لِيَكُنْ أَثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلُهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ لَكَ وَأَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ**. سپس باید باشد مهمترین آنها نزد تو گویاترین آنها به حقگویی صریح برای تو. و کمترین کمک کننده به اموری که خداوند دوست ندارد دوستانش انجام بدهند. عبارت لطیفی است می‌گوید: برو دنبال کسانی باشد کسانی را برگزین آنها اثر باشند یعنی اصلح باشند گزینش اول باشند نزد تو که زبانشان حقگو هست. صریح حق را می‌گویند. خوب حق هم که تلخ است ولی باید بگویند. قدیمها پادشاهان بعضی هایشان واعظ داشتند ناصح داشتند می‌گفتند تو انتقاد کن بدی ما را بگو. بعد که

بتوانند که عدالت کنند. اما الان آن نیست. اما بپایان کسی است که حق بگوید. نه اینکه شما خوشتان بیاید. مثل آینه باید باشند. آینه حق را می گویند. مدیر بداند اینها از بین می رود. هی چاکرم مخلصم چرب زبانی چاپ لوسی مدیر را فریب می دهد.

کارشناس (قوامی): مدیر باید افرادی داشته باشد که حق را راحت و تمام بگویند و کسانی باشند که هر کاری خدا دوست ندارد دوستانش انجام ندهند آن کارها را او انجام بدهد و به تو هم چنین کمک هایی نمی کند و فریب نمی دهد حلت نمی دهد و خیر تو را می خواهد. **وَاقِعًا ذَلِكَ مِنْ هَوَاكَ حَيْثُ وَقَعَ**. می گوید خواه مطابق میل تو باشد یا نباشد حرفهایش را می زند با هوای تو با دلبخواه تو واقع باشد یا واقع نباشد. یعنی مطابق باشد یا مطابق نباشد. اینها را پیدا بکن. اینها تو را موفق می کنند. **وَالصَّقُ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَالصِّدْقِ**. به اهل ورع و پرهیزکاری از بدی دور می شوند مثل آدمی که از ویروس دور می شود اینها از گناه دور می شوند. به اهل صداقت. دوستی و صداقتشون را تست کن. ورعشون را اینها را بیار حلقه اصلی قرار بده. چقدر عالی بود حضرت به استاندارش رو این نیروی کلیدی بپایان ما دیدیم مدیرانی که خودشان خوبند کنارشون یک آدم بدی است خرابش می کنند. بیش از حد بهش اعتماد می کنند. می خواهی بیش از حد بهش اعتماد بکنی به کسی اعتماد کنی که اهلش باشد. خوب چند نکته مدیریت را در طی این دو نوبت بحث گزینش بپایان بود به سرعت می خوانیم این نوبت را هم به پایان می بریم. ۱- سوء پیشینه حاصل کار در سازمان های فاسد و شرور است ۲- افراد کارآمد و صاحب نفوذ با داشتن سوء پیشینه فاقد مطلوبیت می شوند. ۳- اینها نباید به عناوین پستهای حساس و نزدیک و محرمانه انتخاب شوند ولو صاحب فکر و صاحب نفوذند. بدتر هر چه قوی تر باشند بدترند. خطرناکترند ۴- افراد سالم برای این پست ها کم نیستند باید یافت شوند. ۵- جوان جدید رویشی. هر ریزشی رویشی دارد. نترس برگی می افتد برگی می آید. کم هزینه پرفایده و صمیمی تر هستند. مدیر را دور نمی زنند اطلاعات را بیرون نمی دهند. چون آلوده به ستمگری و گناه نیستند. ۶- افراد صادق و پرهیزکار راستگو صریح و اهل کار و خداپسندانه برای مناصب خلوت و سرّی برتر و دارای اولولیت هستند. ۷- منشیگری ریاست دفتر حراست و مانند آن از جمله پست های حساس و صاحب سرّ محسوب می شود.

کارشناس (فروزنده): اصولی که حاکم هست بر تامین منابع مالی را عرض می کردیم اینکه منابع مالی امری ضروری است و باید منابع مالی را فراهم کنیم در کنار منابع انسانی. منتهی عرض کردیم مدیریت



این منابع و بهره وری این منابع تابع عواملی است. مهمترین عامل تقوی و ایمان است. هر چه تقوا و ایمان بیشتر باشد ظرفیت برای ما خداوند بیشتر فراهم می کند. نکته دیگری که در منابع وجود دارد رعایت اصل کیفیت است. تولید و ارائه خدمات. خداوند کریم به حضرت داود می فرماید ذره های کامل و مناسب بباف و آنرا دقیق اندازه گیری کن. در محضر خداوند کریم کیفیت مهم است. در بحث عبادت هم کمیت مهم نیست. مهم این است که شما چقدر نیت مهم داشته باشد. چقدر با نیت الهی انجام می دهید. در تولید کالا در ارائه خدمات کیفیت مهم است. باید بدانیم وقتی امور مردم را اصلاح بکنیم. بنده خدایی را شاد می کنیم. برکات به سمت ما روی می آورد. اینکه ما یک کاری را که می خواهیم انجام دهیم دقیق و محکم انجام بدهیم. امروز هیچ کسی شک ندارد در فضای رقابتی کسی می تواند موفق باشد که کالای باکیفیت تولید بکند. کالایی که بتواند با دیگران رقابت کند. ما باید در نظام اداریمون در نظام تولیدمون نظام کشاورزیمون برویم به سمت بهبود کیفیت. و خداوند ما را دعوت به عقل کرده است. حدود و حصول را در کلام وحی به ما داده و در همون کلام وحی هم دعوت کرده با عقل الهی نیز تدبیر بکنیم. لذا تدبیر برای افزایش کیفیت. تعالی نیاز به این است که دائم فکر بکنیم و دائم تفکر کنیم. مسئله دیگر تقسیم و توزیع عادلانه امکانات است. عدالت فقط توزیع عادلانه درآمد نیست. اگر شما فرصت ها امکانات را عادلانه تقسیم کنید بجا تقسیم کنید. بدانید به چه بخش هایی بدهید. بدانید چه کارهایی اهمیت دارند و به تناسب آن اهمیت امکانات بدهید این می تواند خیلی موثر باشد. نکته دیگری که اهمیت دارد توجه به طبقات محروم است. خداوند کریم تاکید می کند ای پیامبر این اموال را بین فقرا و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن. سوره حشر آیه ۷ تا این اموال تنها میان ثروتمندان در گردش نباشد. ما توزیع عادلانه در سیستم و در جامعه خیلی می تواند فضای اعتماد را فراهم کند. فضایی فراهم کند تا استعدادها شکوفا شود. توجه ویژه ای برای آن بشود. مسئله دیگری که عدم انهدام منابع در اجرای طرح هاست. یک تخصیص منابع داریم باید برنامه ریزی کنیم برای این برنامه چقدر منابع نیاز داریم. دقیقاً این منابع را احصاء کنیم. مثلاً فرض کنید یک متر ساختمان چقدر اعتبار می خواهد ۴۰۰۰۰۰ تومان مشخص کنیم. بعد در تخصیصی که می دهیم در فرایند مواظب باشیم منابع منهدم نشود بسیاری از منابع در فرایند منهدم می شود. به لحاظ خطایی که ما می کنیم. به خاطر بی توجهی که انجام می شود. حفظ منابع در فرایند بسیار مهم است و باید دقیقاً مدیر این را توجه بکند.

کارشناس (فروزنده): یک مسئله مهم در بحث منابع مالی بحث پرداخت هاست. پرداخت هایی که ما برای کارکنان کنیم در هر سازمانی. ۱- بحث حداقل معیشت است ما باید حداقل معیشت را برای کارکنانمان باید فراهم کنیم. چه بخش دولتی باشیم چه بخش خصوصی. حقوق آنها را بدهیم قانداً هر کسی کار بیشتری انجام بدهد انتظار دارد پاداش بیشتری دریافت کند و اعتدال در پرداخت داشته باشیم. فرمود: وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ نه آنقدر سخت گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دلباز باش که همه چیز را انفاق کنی. چیزی برای خودت نماند. و سرزنش شده و حسرت خورده و اعتدال در برخورد با در تخصیص منابع اعتدال. نه خیلی دست و دلباز. در پرداختها حتماً با عطفوت برخورد شود. شاید اثر آن احترام اثر آن توجه بیشتر از پرداخت باشد. اینکه خداوند به پیامبر اکرم فرمود: ای پیامبر از اموال مسلمانان زکات بگیر تا بدین وسیله آنان از بخل و دنیا پرستی و بر آنها درود فرصت. و بر ایشان دعا کن زیرا دعای تو مایه آرامش است. ضمن اینکه زکات می گیری باید محبت کنی. حضرت علی(ع) به ماموران مالیاتی تاکید می کنید وقتی می خواهید از مردم مایلیات بگیرید با عطفوت با مهربانی لا احترام رعایت آنها را نکنید. به والی حضرت علی در رابطه با مختلف تاکید می کنید هم در رابطه با تجار هم در رابطه با رعیت در رابطه با نظامیان و هم در رابطه با کارگزاران و به طور ویژه در رابطه با عموم مردم و مستضعفین. و تاکید می کند رضایت مردم را مورد توجه قرار دهیم. یک مدیر در سیستم باید فضای مهربانی و عطفوت را ایجاد بکند. مردم باید احساس بکنند مدیر نگاه پدری دارد. یک نگاه به کار دارد یک نگاه هم به کارکنان دارد سعی بکند بین هدفهای سازمان و فرد تناسب ایجاد بکند. البته یک مدیری هم که به طور کامل در اختیار کارکنان باشد و به ماموریت های سازمان توجه نکند مطلوب نیست. و بر عکس مدیری که کاملاً تولیدگرا باشد سازمان گرا باشد و فقط به مسائل سازمان توجه کند مطلوب نیست. در همه مبانی سازمانی در هر رفتاری اعتدال مهم است. نه در افراط و نه در تفریط. باید در منابع انجام دهیم. بحث بودجه و تخصیص درست و ارزیابی درست هزینه ها ارزیابی بکنیم. و سخت گیری و برخورد با فساد. عواملی که ریخت و پاش در بیت المال میکنند برخورد کنیم. اینها مهم ترین محورهایی است که باید در بحث منابع توجه بکنیم.

## گفتار بیست و هفت: سازماندهی (۱۳۹۰/۰۹/۲۰)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): با شما هستیم در عهدنامه مالک اشتر در بحث گزینش. در این نوبت معیار گزینش

فرماندهان نظامی. تا حالا در گزینش اصل گزینش گفتیم. ۲- گزینش بطانی و صاحب صدر حالا بعد از

آن فرمانده نظامیمون. امیر لشکر اینها باید گزینش شوند هر کسی نباید لشکر را در دست می گیرند. در

فراز ۵۰ می فرماید: **قَوْلٌ مِّنْ جُنُودِكَ أَنصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِإِمَامِكَ، وَأَنْقَاهُمْ**

**جَبِيًّا، وَأَفْضَلَهُمْ حِلْمًا لِّىَ اللَّهِ وَ لىَ الرِّسُولِ وَ إِمَامِكَ.** فرمانده سپاهت را کسی قرار بده که در پیش تو

خیر خواه باشد. نسبت به خدا. و رسول خدا و امام تو و از همه پاکتر و عاقلتر باشد و خوب این گزینش

فرمانده که دلش پاک باشد عقلش از همه بیشتر باشد چون آدمهای عاقل هستند که بر لشکر مقابل با

نقشه و ترفند پیروز می شوند. ادامه می دهیم بعد جمع بندی می کنیم. اینها چه کسانی هستند؟ ای مالک

ای استاندار **مِمَّنْ يُبْطِئُ عَنِ الْغَضَبِ، وَيَسْ وَ يَرَأْفُ بِالضَّعْفَاءِ، وَيَنْبُو عَلَى الْأَقْوِيَاءِ، وَمِمَّنْ لَا**

**يُثِيرُهُ الْعُنفُ، وَلَا يَقْعُدُ بِهَا الضَّعْفُ.** دیر خشم می گیرند. عذرپذیرترند.

کارشناس (قوامی): فرمانده نظامی اول باید خودش را کنترل بکند. Self control داشته باشد. خود

مدیریت باشد. عذرپذیر باشد. اگر یکی عذری آورد بپذیرد. خیلی جالب است. می گویم نظامی و

عذر پذیر. نسبت به ضعیفاء مهربان باشد. ممکن است به جایی برویم. پیروز بشویم و ضعیفهایی را ببینیم.

مهربانی کنیم. هر کسی شکست خورد عذرش را بپذیریم. اما هر کسی در سپاه مقابل هست یا سپاه

خودمان هست قوی و پر قدرت هست طمرد می کند و زور می گوید باید پر قدرت باشیم جلوش.

قدرت جلو او نه جلوی ضعفا. فرماندهی که جلوی جلوی ضعیف قوی هست و جلوی قوی، ضعیف

هست. این به درد نمی خورد. فرماندهی که مشکلات را حل می کند. نه مشکلات او را حل می کند. او

کوه را کاه می کند. نه اینکه کوه او را کاه می کند. نگویند یاران ما ضعیفند و همراه ما نمی کشند.

جنگ غلبه کرده قوی هستیم. فرمانده تا یارانش ضعیف شدند نباید ضعیف شود باید به آنها انگیزش و

قدرت دهد. **وَلَا يَقْعُدُ بِهَا الضَّعْفُ.** نکات مدیریتی را صریح می خوانیم. ۱- فرماندهی که می خواهد یک

سپاه را کنترل کند. در کنترل عقل و دل و غضب ماهر باشد. ۲- خیرخواهی و نصیحت نسبت به مافوق و خدا و رسول از عمده ویژگی های یک فرمانده نظامی هست. والا کشور را واگذار می کند زمین را واگذار می کند. ملت را واگذار می کند. ناموس را واگذار می کند. نمی تواند دفاع کند. ۳- فرماندهی که در جهاد اکبر فرمانده خوبی است در جهاد اصغر فرمانده خوبی است. ۴- مقاومت و استقامت و صبر پایداری از صفات بارز یک فرمانده نظامی است در میدان جنگ. ۵- فرمانده نظامی در مقابل قدرتمندان قوی و در مقابل ناتوانان ضعیف هست. حق ضعیفان را از اقویا می ستاند در جامعه. امیدواریم چنین فرماندهانی گزینش شوند.

کارشناس (فروزنده): امیدواریم سلسله مباحثی که بیان کردیم مورد توجه شما باشد. با نقد و بررسی بتوانیم اصول و موازینی را مشخص بکنیم تا بتوانیم بر اساس آن مدیریت اسلامی را در جامعه و به ویژه سازمان محقق کنیم. در جلسه قبلی و جلسات قبلی در رابطه با تکنیک های مدیریت صحبت کردیم. بحث برنامه ریزی را عرض کردیم بحث منابع و امکانات را عرض کردیم امروز بحث سازماندهی را داریم لازم است نکته ای را به استحضار شنوندگان عزیز برسانیم که ما در بحث تکنیک ها یک سری اصول داریم اصولی که مبانی ارزشی دارد این نیست که تکنیک برنامه ریزی در حقیقت برایش اصول ارزشی حاکم نباشد. حتماً یک سری اصول ارزشی برایش حاکم است. در برنامه ریزی ما می خواهیم برآورد کنیم هزینه پروژه را طبعاً از تکنیک ها و تاکتیک ها استفاده می کنیم. و در نظام بودجه ریزی با یک بحث های ارزشی داریم در حقیقت مدیر آیا به بحث های فرهنگی بیشتر توجه دارد. به بحث منابع انسانی بیشتر توجه دارد. به سودش بیشتر توجه دارد به بحث های عمرانی توجه دارد. اینکه بر میگردد به جهت گیری. اما اینکه یک نظام بوروکراسی می خواهیم تهیه کنیم باید ردیف داشته باشد باید ابتدا طراحی بشود. تصویب شود اجرا شود و بعد نظارت بشود تکنیک تجربه بشر ما همین تکنیک استفاده می کنیم. آنچه که در این مباحث ما دنبال می کنیم در حقیقت تعرضی به تکنیک های کمی به اصطلاح اصول مدیریت نداریم. بلکه این اصولی که باید حاکم بر آن تکنیک ها باشد تا جهتگیری ها را درست بکند به مورد بحث قرار می دهیم. و لذا بحث تکنیک ها را هم نداریم چون درس مدیریت به طور عام نمی دهیم پردازیم به تکنیک ها. یکی از تکنیک ها سازماندهی است. وقتی شما برنامه ریزی یعنی تعیین اهداف. الویت بندی اهداف و تعیین روشهایی برای رسیدن به آن. برای این کار شما منابع و امکانات را بررسی می کنید بنابراین اساس اولویت بندی می کنید و روشها را مشخص می کند. گام

دوم در مدیریت این است که باید سازماندهی کنیم سازماندهی یعنی یک سازماندهی منابع داریم یک سازماندهی نیروی انسانی داریم. در نیروی انسانی باید توجه کرد خوب در اولین کاری که باید بکنیم اینکه وظایف و ماموریت ها را مشخص کنیم. چه وظایف و ماموریت هایی را داریم؟ بعد این وظایف و ماموریت ها را تقسیم کنیم و قالب ساختاری برایش بدهیم. که اصطلاحاً نمود سازمانی شکل بدهیم. بعد برای هر پستی باید شرح وظایف بنویسیم. اختیاراتش را مشخص کنیم. مسئولیت هایش را مشخص کنیم. و بعد افراد را در حقیقت در این پستها قرار بدهیم کارها را انجام بدهند. باید حتماً نگاه سیستمی حاکم باشد این نباشد که جداگانه باشد. اینها همه مباحثی است که در مدیریت است. سازماندهی از نگاه اسلامی به چند تا نکته کلیدی باید توجه کرد تا این فرایند را روان می کند و کارآمد می کند. از سلسله مراتب است. سلسله مراتب مهم است. **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ** سوره نساء آیه ۵۹. نظام سلسله مراتبی. خدا خالق هستی حاکم مطلق پیامبر عظیم شان را منصوب کرد بعد از پیامبر ائمه اطهار بر اساس اعتقاد ما در زمان غیبت ولایت فقیه. و ارکان نظام هم مشروعیتش را از ولی فقیه میگیرند. مسئله سلسله مراتب مهم است.

کارشناس (فروزنده): در نظام اساسی دو رکن اساسی وجود دارد. اسلامیت و مردمی بودن یعنی جمهوریت. مشروعیت نظام از اسلامیت گرفته می شود. به همان ساز و کارهایی که قانون اساسی ما گفته است. و مقبولیت را مردم. مردم هستند که به طور غیرمستقیم از طریق خبرگان رهبری انتخاب می کنند. مستقیم رئیس جمهور انتخاب می کنند نماینده مردم انتخاب می کنند. سایر کارگزاران به طور غیرمستقیم توسط رئیس جمهور و مجلس انتخاب می شود. این نظام انتخابی در حقیقت در یک قالب ساختاری و سلسله مراتبی شکل می گیرد. وزراء تحت امر رئیس جمهور هستند. روسای تحت ۳ قوه تحت امر ولی فقیه هستند. به همین شکل هر وزیری تا پایین ترین رده. لذا سلسله مراتب یک بحث بسیار مهم و اساسی است که باید به دقت و درست آن را پاسداری کرد. بعضی ها فکر می کنند اگر سلسله مراتب را به هم بریزند می توانند کار را انجام دهند. در صورتی که این ممکن نیست. البته سلسله مراتب می تواند به صورت تخت باشد. یعنی یک سازمان به جای اینکه ۱۰ تا سطوح داشته باشد ۲ تا سطح داشته باشد ولی مشخص است. رئیس کیست؟ وحدت فرماندهی وجود دارد. و مرئوس کیست؟ و می داند از چه کسی باید دستور بگیرد؟ نظم ساختاری در مدیریت یعنی باید هر کسی در جایگاه

خودش قرار بگیرد. هر کسی وظیفه خودش را انجام بدهد. آن وقت مدیر باید اینها را هماهنگ کند که انشاء الله در برنامه بعدی به اینها خواهیم پرداخت. در عین حالی که مدیر این تقسیم کار را می کند. باید به تمام سطوح سازمان عنایت داشته باشد. مثل فرماندهی که سان می بیند. یک فرماندهی که سان می بیند باید نوع نگاهش را طوری انجام بدهد که تمام کسانی که در معرض سان هستند احساس کنند آن فرمانده اینها را می بیند. باید مدیر سطوح نظارتی طوری، فضای نظارتی را ایجاد کند که همه احساس کنند وجود مدیر را وجود برنامه های مدیر را و وجود در حقیقت سیاستگذاری های مدیر را. بحث وحدت و انسجام. در عین حالی که ما تقسیم کار می کنیم. باید وحدت و انسجام هم داشته باشیم. در حقیقت آنچه که در مدیریت اسلامی به ما تاکید شده وحدت جهت است. وقتی همه توحید و اعتقاد به خداوند آخرتگرایی پیامبر و ائمه اطهار همه عامل وحدت هستند. دین واحد پیامبر واحد کتاب واحد. خدای واحد مسیر واحد اینها همه عامل وحدت است که باید در سازمان دیده شود و باید یک نوع یکپارچگی و وحدت در سازمان ایجاد بشود و اگر نشود نوعی ضایع شدن و تباه شدن منابع اتفاق می افتد.

## گفتار بیست و هشت: اصول حاکم بر سازماندهی (۱۳۹۰/۰۹/۲۲)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): بحث گزینش فرمانده نظامی را در مدیریت اسلامی داریم. در محضر شما هستیم همچنان در گزینش فرمانده نظامی هستیم. ویژگی های یک فرمانده نظامی خوب را از دید حضرت می خواهیم بررسی کنیم. این بار در فراز ۵۶ هستیم. **وَلْيَكُنْ أَتْرُؤُوسٍ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاسَاهُمْنِي مَعُونَتِهِ، وَأَفْضَلَ عَلَيْهِمُط.** برگزیده ترین **أَتْرُؤُوسٍ** یعنی برگزیده. برگزیده ترین عاصرا و فرماندهان جند تو سپاه تو چه کسانی باید باشند؟ آن فرمانده لشکریان و تیپ ها شهید باکری، باقری، کاظمی، خرازی، همت و یاد فرماندهان صدر اسلام اسامه و مطاب و رباهه ابوالفضل علی اکبر شیران. اینها چه کسانی هستند که ما آنها را در تاریخمان داریم. حضرت می فرماید: گزینش اصلح. برترین فرماندهان: کسانی هستند که در کمک سپاهیان، بیش از همه مواسات کنند. مشارکت کنند. مواساتم فی معونت. مواسات یعنی مشارکت. یعنی کسی که زندگی خودش را سعی می کند. هم سطح زندگی دیگران بکند. دیگران را از نعمات خودش بهره مند کند. قدمها کسی غذایی می خورد بو داشت کباب بود چیز دیگری بد همسایه ها را تا چند منزل می رفت می داد که مبدا بوی غذا به آنها رسیده باشد و غذا به آنها نرسیده باشد. این مواسات اقلی است و باید سعی شود کسی که سربازان را باهاشون مواسات کند. یعنی آنها را هم در رفاه خودش سهیم می کند. بعضی مواقع در پایگاه ها که می روید می بینید بعضی از فرماندهان شرایط مرفهی دارند دیگران این طور نیستند تا می شود اجازه می دهد لشکران نظام رو به مواسات بیاورند. اگر کسی بود این را باید بکنند فرمانده. مثل صیاد شیرازی. چگونه سرداری بود؟ خود مالک سردار بود عمار سردار بود اینها را باید انتخاب کرد. کسی را در راس و فرمانده قرار بده که از امکانات خود بیشتر به سپاهیان کمک می کند. همه چیز را برای خودش نمی خواهند. من شنیدم که مقام معظم رهبری در یکی از اردوهای اسلامی برایشان غذا آوردند گفتند دیگران چه گونه غذا می خورند. برای من هم همان را بیاورید. سربازها با من غذایشان دو تا نباشد. در یکی از این اردوگاههای نظامی. خوب کسی که این جوری است می تواند سپاه را نفوذ کند درش و آنها را به ماموریت های خطیر برساند و بکشانند.

رادیو معارف آیین مدیریت.

کارشناس (قوامی): **مِنْ جِدَّتِهِمَا يَسْعُهُمْ مَنْ وَرَاءَهُمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِي يَكُونُ هَمَّهُمْ هَمًّا وَاحِدًا فِي جِهَادِ الْعَدُوِّ** به طوری غم سربازان لشگرش را بخورد به حدی که نفرات سربازان کسانی که تحت تکفلش هستند اداره بشود. معمولاً می گویند نظامیان را خوب برسید. اگر خوب برسید به اینها خودشان و خانواده اشان یعنی بعضی ها فکر می کنند خانواده سربازان و سرداران مهم نیستند. آنها خیلی مهمترند چون اگر آنها تامین بشوند این با خیال راحت می جنگد لذا می گوید **خُلُوفِ أَهْلِي**. خلوف یعنی همان افراد پشت سر اینها تحت تکفل اینها. به گونه ای باید کمک شود که یسعه آنها را پوشش بدهد اینقدر خوب به اینها برسد فرمانده که تمام سربازان همشان هم واحد بشود. همه آنها جز به یک چیز نیندیشند و آن جهاد با دشمن است. یکی می شوند. ما پنج انگشت هستیم یک مشت. این پنج انگشت ۵ تیپ، ۵ گردان یک لشگر واحد می شوند. خدا رحمت کند شهید صیاد شیرازی می گفت: ارتشی و سپاهی یک لشگر الهی نمی گفت دو لشگر الهی. یکی هستند می شود یکی شد؟ وقتی که مواسات باشد لذا حضرت می فرماید در لشگر مواسات مهم است. یعنی همه را در سطح خود و زندگی و رفاه را برای همه خواستن خانواده آنها را مثل خانواده خودمان تامین کردن. اگر مالک خواستی فرمانده انتخاب کنی. فرماندهی که واساهم باشد یعنی: از همه قدرتش بیشتر باشد. چند تا نکته مدیریتی را می گوئیم و بحث را هم به پایان می بریم. ۱- نظامیان باید در رفاه کامل باشند. ۲- خودشان و خانواده اشان. خانواده شارژ می کند سرباز و سردار را. می گویند برو بجنگ ما خیالمان راحت است. فرماندهان باید در رفاه نظامیان نهایت کوشش را بنمایند. ۳- در انتخاب فرمانده نظامی باید روحیه مواسات و مساعدت امیر لشگر در او دیده شود. ملاک قرار بگیرد. ۴- حل مسئله رفاه بیشترین انگیزه را در سپاه ایجاد می کند.

کارشناس (فروزنده): سلام می کنم خدمت شنوندگان عزیز. تشکر می کنم از حوصله و صبر شما. انشاء الله با دریافت نقطه نظرات شما بتوانیم انشاء الله بهتر و قوی تر کار را دنبال بکنیم. جلسات قبل عرض کردیم تکنیک های مدیریت را مورد بررسی قرار می دادیم. به سازماندهی رسیدیم. چند اصل را در سازماندهی از دیدگاه اسلامی و قرآنی عرض کردیم ادامه آنها را تقدیم می کنیم. خوب یکی دیگر از مسائل مهم در سازماندهی این است که افراد را متناسب با استعدادشان بشناسیم و به کار بگیریم. وقتی متناسب با استعداد به کار گرفتیم اختیارات لازم را بدهیم و تناسبی بین اختیار و مسئولیت باشد. امروز



خیلی جاها مدیران اختیارات لازم را دارند ولی پاسخگو نیستند. و بر عکس یک جاهایی از آنها مسئولیت خواسته می شود ولی اختیار لازم را ندارند. اگر این دقیق و درست در سازمان تعریف نشود مشکل در سازمان به وجود می آید. باید متناسب با ظرفیت افراد و دانش افراد و بینش افراد جایگاه آنها را برایشان تعریف کرد. وقتی در آن جایگاه متناسب با شایستگی ها قرار گرفت. باید اعتماد کرد باید اختیار لازم را داد. باید مسئولیت لازم را به اینها واگذار کرد. فرمود: فقدا رسلنا رسلنا بالبينات. و انزلنا معهم کتابها والمیزان. ما پیامبران را با دلایل روشن فرستادیم. و همراه آنها کتاب و وسیله سنجش فرو فرستادیم. پیامبران تربیت شدند و اختیارات به آنها داده شده است. و مسئولیت هم از آنها خواسته شد و پیامبران آمدند و کار را دنبال کردند. معمولاً در خیلی از مسائل خداوند ما را آزاد گذاشته. انا هدیناه السبیل اما شاکرا و اما شکورا. ما به بشر راه را نشان دادیم و مسیر را نشان دادیم عنصر مهم اختیار را به او دادیم. بصیرت را به او دادیم. انسان می تواند فکر کند می تواند مسیر انتخاب کند در مقابل مسیرش جوابگو باشد. نظام آخرتگرایی یعنی همین. یعنی شما بشری که اختیار داری. و خداوند کریم راهنمایی لازم را به شما کرده این دیگر خودت هستی که باید انتخاب کنی. و خودت هستی که راه و زمینه سعادت و توفیق را فراهم می کنی. یا اینکه زمینه ظلمت برای خودت فراهم می کنی. مسیری که خداوند برای تو طراحی کرده توفیق است. یعنی تمام عالم در خدمت ما هست برای خوب شدن. و خداوند هم وعده فرموده است اگر در مسیر ما حرکت کنی مسیرها باز می شود. ان تتقوا الله يجعل لکم ... ما به اینها باور داشته باشیم امام بود که این عظمت را ایجاد کرد. شما ببینید امام در زمان حیات مقدسشان چه کردند. بعد از حیات امام روز به روز دارد شکوفا می شود. امروز گفتمان امام را نگاه بکنید در دنیا. در خاورمیانه. در بین کشورهای اسلامی. در خود کشور ما بین نسل جوان. روز به روز دارد شکوفا می شود. این نیست الا به خاطر آن تقوای الهی. به خاطر ایمان. ما باید عنصر کارآمدی وارد کنیم در سیستم از گرفتاریها نجات پیدا کنیم. تا مسیرها باز شود. تا گشایش ها فراهم بشود.

## گفتار بیست و نه: نیت و انگیزش (۱۳۹۰/۰۹/۲۷)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در مبحث مدیریت منابع انسانی به آموزش و پرورش نیروها می رسیم که مبحث بسیار مهمی است. نیروسازی. کادرسازی. حضرت علی (ع) به این بخش هم اهتمام ویژه ای دارند که عبارتشان را می خوانیم به مالک اشتر می فرمایند: **ثُمَّ رَضَهُمْ عَلَى الْأَلَّا يُطْرُوكَ وَلَا يُبَجِّحُوكَ** آنها را طوری تربیت کن. راضهم. هم خانواده ریاضت. ساختن. ورز دادن ورزش هم از همین مفهوم گرفته شده است. اینها را پرورش بده و تربیت کن که ستایش بی حدی از تو نکنند. و تو را نسبت به اعمال نادرستی که انجام نداده ای تمجید نکنند. بالاخره تو یک سری کارهای مثبت انجام داده ای. از تو تعریف کند تملق کند. چون از حق که خارج شود منی که از حد خارج بشود به ملق. تملق و چاپلوسی تبدیل می شود. لذا نیروها را طوری تعریف کن که خیلی اهل تملق نباشند. چرا؟ **فَإِنَّ كَثْرَةَ الْأَطْرَاءِ تُخْذِلُ الزَّهْوَ مِثْلَ عِزَّةٍ**. زیرا مدح و ستایش بیش از حد یک زبردست نسبت به بالادست. یک معاون نسبت به رئیس. مشکلاتی به بار می آورد. یکی از آنها عجب و خودپسندی است. وهم به معنای خودپسندی است. ایجاد می کند در تو خودپسندی. که من کسی هستم. این کثرت اکراه یعنی فراوانی ستایش انسان را به کبر و غرور نزدیک می کند. و عجب و کبر دو ویروس خطرناکی هستند که انسان را در هر مقامی باشند به سقوط می کشاند. عجب یعنی هر فردی فکر می کند خودش خوب است. خودش را با دیگری مقایسه نمی کند. اما کبر یعنی اینکه از دیگری بهتر است. عجب یعنی من خوبم. کبر یعنی من از دیگری بهتر هستم. معنای یبجهوک به معنای یفرحوک است. یعنی تو را شاد می کند. شنگول می شوی. سرور تو را می گیرد. یعنی تو را قرار می دهد از کسانی که فخر می کنند. زهو هم که گفتیم به معنای عجب است. عجب یعنی خودپسندی. حالا چند نکته مدیریتی در اینجا عرض می کنیم. ۱- اینکه انسانی را مداوماً تربیت کرد و آموزش داد. صرف اینکه این نیرو را ما گرفتیم خوب است. کافی نیست. دانش افزایی. تربیت افزایی اخلاق افزایی باید سیره و شیوه مداوم باشد ۲- بعد از گزینش صحیح و اصلح آموزش و پرورش کادر از مهمترین امور در مدیریت منابع انسانی است. ۳- نکته کادر سازمان باید دائماً رشد کند. ۴- یکی از مواد تربیتی مهم این است که اعضاء سازمان یاد بگیرند تملق و

چاپلوسی و خوشآمدگویی را کنار بگذارند. این آفت است. آسیب است. و دچار مشکل می کند. و سازمانش را.

کارشناس (فروزنده): مباحث ما در رابطه با موضوع مدیریت برنامه ریزی سازماندهی و بسیج منابع نکاتی را تقدیم کردیم. به بحث مهم و ضروری انگیزش می رسیم. انگیزش بسیار مبحث مهمی است. و در مدیریت مطرح است. در مدیریت اسلامی بحث نیت و عمل هر دو موضوعیت دارد. نیت در خیلی جاها باعث فاسد شدن عمل بشود. لذا ما در قرآن داریم الذین آمنوا و عمل الصالحات. یعنی این دو رکن باید با هم باشند. نیت صادق نیت الهی نیت خالص و عمل صالح. ولی عمل صالح یکی از کارهای دشوار و سخت است. در نظام غربی بر این باورند که انگیزش عامل حرکت است. در روانشناسی این مشخص شده و می گویند: انگیزش میل درونی است. و حرف درستی هم هست به هر حال هر کس کاری هم بخواهد انجام بدهد یک کاری هم به عنوان انگیزه الهی انگیزه منافع مادی گروهی می توانیم انگیزه های مختلفی را داشته باشیم. اما یک فردی که در سازمان هست و در سازمان کار می کند وظایف مدیر این است که انگیزه لازم برای مدیر را فراهم بکند. که این بتواند کار را خوب انجام بدهد. در ادبیات دنیا چند مدل در زمینه انگیزش کار شده است. یک مدل ابتدایی است. می گویند انسان نیازهایی دارد که اگر این نیازها شناخته شود و تحریک شوند و فرد احساس کند در اثر کار این نیازها تامین می شود در رفتار می زند و کار بیشتری انجام می دهد. یکی از مشهورترین نظریات نظریه مزلو است که با نگاه مادی می گوید نیازهای فیزیولوژی نیاز امنیتی نیاز اجتماعی و خودیابی است. دیگران هم کم و بیش گفتند. طبیعی است. اسلام هم رد نکرده نیازهای اولیه مورد توجه هست. یا بحث نیاز به امنیت مورد توجه اسلام است. فرمود دو نعمت مجهول است: یکی سلامت یکی امنیت. خیلی مهم است. مسئله معیشت بسیار مهم است. اسلام با فرد مبارزه کرده و اینکه عدالت را مطرح کرده تاکید می کند به مدیر برای عدالت به خاطر این که شکاف را کم کند. شما محل مصرف مالیات مثل خمس و زکات عمدتاً رسیدگی به محرومین است. حتماً در سازمان به این مسئله مهم توجه کنید. حتماً باید به حداقل معیشتها توجه کنید. ولی توجه داشته باشید نیازهای انسان محدود به نیازهای مادی نمی شوند. نیازهای انسان مادی و معنوی است. چه بسا نیازهای روحی و معنوی بر نیازهای مادی بچربد. در ماه مبارک رمضان یک جوانی یک فردی که می پذیرد که ۱۲-۱۳ ساعت گرسنه بماند. در حالی که نیاز فیزیولوژیک است. اگر نظر مازلو را بخواهیم بپذیریم باید این نیاز را تامین کنیم. وقتی بحث اعتقادی

می شود روحی می شود فراموش می کند. و لذت می برد لذا توجه به ابعاد نیاز در مدیریت غربی و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلام با سایر مکاتب دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): در اسلام به چه چیزهایی توجه شده و ما باید به چه چیزهایی توجه کنیم. مباحث مختلفی مطرح شده است. بحث کرامت انسانی و احترام انسان ها بسیار مهم است. رییس هم حتی خود فرد هم حق ندارد که توجه به این مسئله نکند. فرد موظف است که کرامت و شخصیت افراد را توجه کند. دعوت به نیاز اجتماعی. اسلام دعوت به خانواده کرده است. دعوت به انتخاب دوست صحیح کرده است. در سازمان فرد با داشتن دوستان متدین نشاط پیدا می کند. با داشتن خانواده متدین نشاط پیدا می کند. و انگیزه و نشاط موضوعیت دارد در اسلام. اینکه انسان دعوت شده در مساجد. دعوت شده نماز جماعت بخواند. اینکه در حج باشد در اجتماعات سیاسی و اجتماعی باشد و دعوت شده به نماز جماعت با آن اجر و پاداش. همه به خاطر اینکه انسان نیاز اجتماعی را در آنجا بروز بدهد. بتواند خودش را بروز بدهد بتواند استعدادش را بیان بکند. اینکه نیاز به احترام. چقدر تاکید بر این مسئله شده است. می فرماید: ما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم. و آنها را در خشکی و دریا روانه داشتیم و از هر آنچه پاکیزه است روزیشان دادیم. و به بسیاری از مخلوقات خود برتری و فضیلت بزرگ بخشیدیم. انسان بسیار کریم است. نه خود انسان مجاز است و نه دیگران مجازند که انسان را تحقیر کنند و امروز نظام مدیریتی دنیا بر این مبنا است. ضایع کردن انسان ها عدم توجه به کرامت انسان ها. مسئله دیگر نیاز به دانش آموزی دانش اندوزی است انسان اشرف مخلوقات است. و فرمود حضرت علی (ع): شَرَفَ كُلِّ عِلْمٍ هِیْچ شَرَفی بالاتر از علم نیست. ارزش هر انسان به ایمان اوست. به بینایی اوست به بصیرت اوست. ما باید فضایی فراهم کنیم. انسان ها بشوند و بتوانند انتخاب کنند. بصیرت پیدا بکنند. آموزش های لازم را پیدا بکنند. هم نسبت به کارشان هم نسبت به اعتقادشان. ما معتقدیم آموزش های اعتقادی با رشد و تعالی و انگیزه انسان می شود. علاوه بر آموزش های شغلی و مهارتی. نیاز به زیبایی و جمال. انسان نیاز به مجذوب دارد نیاز به زیبایی دارد. در محیط کار باید زیبایی حاکم باشد. در لباس در تیپ در رفتار. البته بدون افراط و تفرط. بدون اینکه گناهی اتفاق بیفتد. اسلام دین زیبایی هاست. فرمود: آیا به آسمان که در بالای سرشان قرار گرفته است نمی نگرند. که چگونه آن را ساختیم با زیبایی آن را آراستیم. خداوند صفت جمیل بودن را دوست دارد. خودش منشاء جمیل بودن است. و دعوت می کند

انسان را به اینکه **قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ**. نگاه بکن بین چه خبر است؟ در انفس در طبیعت در همه جا زیبایی را ببینید. یک فضایی در سازمان فراهم کنید که افراد بتوانند در حقیقت محیط زیبایی داشته باشند. تا روحیه بانشاطی داشته باشند.

## گفتار سی: نیت و انگیزش (۱۳۹۰/۰۹/۲۹)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): یک لغوی اینجا بود بد نیست بررسی کنیم. **أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ**. یعنی اکمل. او را کفایت می کند و فراوان باشد. پس **أَسْبَغْ** یعنی اکمل. یعنی کامل و فراگیر مثل باران. تابش آفتاب که فراگیر است و زنده می کند و جان می دهد. این حقوق و پرداخت باید دارای **أَسْبَغْ** باشد. حالا نکات مدیریتی که در اینجا هست اینهاست: ۱- حقوق و دستمزد قاعدتاً **أَسْبَغْ** حاکم است به معنای اشباع بلکه بالاتر از آن است. یعنی به اندازه کفایت و کمال حقوق دادن و بی نیاز ساختن کادر. ۲- بخش اعظم مفاسد اقتصادی و نا پاک شدن دست ها به علت عدم تامین کافی کادر است. ۳- نخبگان جامعه باید طوری تامین بشوند که بدون هیچ نیاز مادی بتوانند به تولید علم و خلق اثر پردازند. ۴- وقتی حقوق مکفی باشد کارمندان در مخالفتها طمردها خیانت ها قابل مواخذه می شوند. ۵- حقوق کافی باعث رفاه خانواده کارمند و در نتیجه باعث ایجاد امنیت روانی در محیط کار می شود. ۶- شیوع رشوه و هدیه های جهت دار ناشی از حقوق و دستمزد ناکافی است. ببینید به چه نکته خوبی حضرت اشاره دارد. ما معمولاً است در پرداختهایمان حداقل ها را مدنظر قرار دهیم در صورتی که ما باید حداکثرها را حساب کنیم. **أَسْبَغْ** به معنای حداکثری. به معنای اکمال. به معنای عیسی یعنی وسعت بخشی است. از چه می ترسیم؟ خزانه خالی شود که نمی شود. این همه مفاسد. بعد خزانه را هم بیاورد و خرج کند برای رفع مشکلات و و نابسامانی ها و نارضایی ها و نابسامانی ها. آن که خیلی بدتر است. در حالی اگر شما از اول نظام پرداخت خوبی برای کارمندان داشته باشید مخصوصاً نخبگان هیچ وقت دچار این مفاسد اقتصادی نمی شوید.

کارشناس (فروزنده): در بحث نیازها گفتیم یک مکاتبی هست که درباره نیازها صحبت کرده است. خوب نیازهای بشر محدود به نیازهای مادی نیست. بعد معنایی مثل نیاز به احترام. حفظ کرامت. نیاز به خانواده نیاز به حضور اجتماع نیاز به ابراز وجود نیاز به ارتباط با خداوند کریم نیاز به دانش

اندوزی نیاز به جمال و زیبایی را عرض کردیم. یکی از نیازهایی که انسان به آن دعوت شده بحث نیاز به خودشناسی است و انسان نیاز دارد که خود را بشناسد هر که خود را بشناسد خدای خود را می شناسد. خداوند ما را دعوت به تحقیق کرده است. دعوت به بررسی کرده ما هر چه در عالم هستی تحقیق کنیم و بررسی کنیم به ناتوانی و عجز خودمان پی می بریم و به عظمت خداوند. و به نیاز خداوند. هر چه این احساس بشود تعلق بیشتر می شود معرفت بیشتر می شود و عشق بیشتر می شود و مورد محبت قرار می گیریم. ما در یک نظام اداری همه بسترها را فراهم کنیم اجازه بدهیم فرد فکر کند زمینه عبادتش فراهم بشود. به این شناخت برسد که این کاری که انجام می دهد مشکلی که دارد از یک فرد باز می کند در راه خدا دارد حرکت می کند. هر بنده خدایی را که شاد بکند در حقیقت به خدا نزدیکتر شده است. حضرت امیر به مالک اشتر فرمود: مواظب افراد باش. آنها دو نوعند یا مسلمانند و برادر دینی تواند. و حق به گردن تو دارند حق دینی دارند و هم نوع تو هستند و حق هم نوعی دارند و این است که می تواند احساس خدمتکاری را ایجاد بکند. خدمت بی منت. چون خودش را در محضر خدا می داند. به هر حال در بحث نیازها چند نکته وجود دارد اولاً در اسلام نیازها سلسله مراتب ندارد. و رفتار انسان تابع اعتقادات و باورهایش است. همانطور که مثال زدیم قطعاً یک مسلمان در ماه مبارک رمضان گرفتن روزه را بر هر چیزی ترجیح می دهد. دوم اینکه نیازها محدود به نیازهای مادی نیست. نیازهای مادی و معنوی وجود دارد. ضمن اینکه به نیاز مادی باید توجه کرد باید تناسبی بین نیازهای مادی و معنوی وجود داشته باشد. نکته بسیار مهم عامل انگیزشی در نظام اسلامی انجام تکلیف الهی است. هر فرد مدیری هر کارمندی خود را در مقابل خدا مسئول می داند. حوزه مسئولیت را یک امانت می داند. امکاناتی که در اختیار سیستم هست را یک امانت می داند در مقابل دقیقه به دقیقه خود را پاسخگو می داند. و به خاطر عشق به خداوند و ترس از تخلف به خداوند کار می کند. همیشه حالت خوف و رجا بر رفتار او حاکم است خودکنترلی در این سیستم وجود دارد. تعهد حرف اول را می زند. ایمان به خدا حرف اول را می زند.

کارشناس (فروزنده) "اسلام به نیازهای انسان بسیار توجه کرده است. فضای محبت و فضای صمیمیت در خانواده به عنوان واحد کوچک در سازمان. سازمانی که در آن عشق و علاقه و صمیمیت رفاقت وجود دارد دیگر در آن غیبت وجود ندارد نظر حسد وجود ندارد رقابت نامشروع وجود ندارد.....سر همدیگر کلاه گذاشتن وجود ندارد. این چیزی که در مدیریت غرب حاکم است. امروز در مدیریت

غرب مدیری باید به هدف برسد ولو به هر وسیله ای. ولی در اسلام این چنین نیست. بحث احترام. قوی ترین عامل انگیزشی است اگر مدیر احترام کند تکریم کند به کرامت انسانها توجه بکند. و نیاز به خودیابی نیاز به آگاهی و نیاز به شناخت خود بحثی است که باید چرخهای سازمان فرد را منفعل کند و فرد بتواند در این فضا رشد بکند. طبیعی است اینها برنامه ریزی می خواهد وقتی بحث توانمندسازی نیروی انسانی را مطرح می کنیم. یعنی اینکه نیازهای انسان را خوب بشناسیم روحیات افراد را بشناسیم. با هر فردی متناسب با روحیاتش برخورد کنیم. متناسب با سلیقه و ... برایش بگبریم. زمینه احترام از سوی سیستم را برای او فراهم کنیم. سلسله مراتب با احترام هیچ تعارضی ندارد. وحدت فرماندهی هیچ تعارضی ندارد. مفهوم فرماندهی این نیست که مدیر سخت گیری نکند کار نخواهد نتیجه کار را نخواهد نظارت نکند نه اینها هم به جای خود. ما نیروها را رساندیم به یک وضعیت خودکنترلی آن وقت مدیریت خیلی آسان می شود. موفقیت پیامبر عظیم الشان انسان و حضرت امیر این بود که یاران صدیقی داشتند و ائمه ما این یاران صدیق را نداشتند و نمی توانستند حرکتی بکنند و امام صدیق ما یکی از امتیازات ایشان وجود یاران وفادار جوانان عاشقی که به خاطر شهید نشدن گریه می کردند. و رقابت می کردند در شهید شدن. و این عامل بسیار مهم پیروزی ماست. ما هر دستاوردی و هر موفقیتی که به دست آوردیم به خاطر این روحیه عشق ارادت به ولی فقیه به خاطر آن رابطه الهی بود. رابطه مردم ما با ولی فقیه رابطه عشق است رابطه الهی است. و این رابطه را باید بتوانیم ما در نظام اداری هم پیاده سازیم. باید بین مدیر و کارکنان و بین افراد مختلف این باشد که ما بتوانیم کار را دنبال بکنیم. طبیعتاً اسلام تاکید بر نیازهای مشروع دارد. به هیچ وجه نیازهای غیرمشروع قابل پذیرش نیست. و برای تامین همه نیازها مسیر شرعی تعیین شده ما باید در دفاع از مسیر شرعی با جسارت و با قدرت عمل کنیم و در سیستم هایمان پیاده کنیم. ما باید اینها را ببریم در قوانینمان در رویه هامون در روشهامون. معلوم باشد یکی از شرایط احراز فرد بینش فرد است. یکی از شرایط ارتقاء فرد بینش فرد است. یکی از شرایط دانش فرد دانش نسبت به قرآن نسبت به احکام نسبت به نماز نسبت به ولایت نسبت به نظام سیاسی است. مگر می شود فردی اینها را قبول نداشته باشد. و کارگزار مطلوبی باشد. باید اینها را قبول داشته باشد کارگزار خوبی باشد. آن وقت روحیه ایثارگری پایداری در اصول و روش شکل می گیرد. ما در جلسات بعد انشاء الله مروری خواهیم کرد بر عوامل انگیزشی از دیدگاه دانشمندان اسلامی و انشاء الله



یک جمع بندی می کنیم و مقایسه ای خواهیم کرد بر عوامل انگیزشی غرب نظام اسلامی را تا بتوانیم یک مدل انگیزشی خوبی را فراهم کنیم و بسترش را هم در سازمانها فراهم کنیم.

## گفتار سی و یک: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۰۴)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): قاضی شغل حساسی دارد و در معرض آفت اقتصادی و مالی بیش از دیگران است. لذا حضرت نگاه ویژه ای به پرداخت قاضی دارد. می‌فرماید: **ثُمَّ أَكْثَرُ تَعَاهُدَ قَضَائِهِ، بِأَجْدِثِ هَرَّ جِهَةٍ** بیشتر قضاوت های قاضی خویش را بررسی کن. **وَأَفْسَحَ لَهُ فِي الْبَذْلِ مَا يُزِيلُ عِلَّتَهُ** در بذل و بخشش به او سفره سخاوت را باز کن بگستر. فص یا فص به معنای گستردگی است. **يُزِيلُ عِلَّتَهُ** طوری که نیازمندیش از بین برود. اینجا به معنای نیازمندی است. **وَتَقِلُّ مَعَهُ حَاجَتُهُ إِلَى النَّاسِ** نیازی به مردم پیدا نکند. شما او را سیر بکنید. نگاهش به دست ارباب رجوع و این متحاکمین نباشد. **وَأَعْطِهِ مِنَ الْمَنْزِلَةِ لَدَيْكَ مَا لَا يَطْمَعُ فِيهِ غَيْرُهُ مِنْ خَاصَّتِكَ** آنقدر مقام و منزلتش را نزد خودت بالا ببر. که هیچ یک از یاران نزدیکت به نفوذ در او طمع نکند. قاضی را باید خیلی مقامش را بالا برد. او از توطئه اینگونه افراد در نزد تو در امان باشد. لغاتی در اینجا بود که بد نیست معنایش دانسته بشود. تعاهد یعنی تتبع و پشتکار و تعهد. آن جا که فرمود **ثُمَّ أَكْثَرُ تَعَاهُدَ قَضَائِهِ** یعنی آن فعالیت‌هایشان را دائماً زیر نظر بگیر. نگذار آنها احساس کنند که فراموش شدند. چون توجه به آنها خودش انگیزه می‌دهد. و از فسادشان می‌کاهد. همانطور که عرض کردیم فصیح هم به معنای توسعه دادن. و فراوان نمودن است. نکات مدیریتی هم در اینجا دانسته بشود برای مدیران مخصوصاً برای دستگاه قضا و متولیان این دستگاه خیلی مهم است. که از این نامه و این بخش اتخاذ شده و انتخاب شده است. ۱- منصب قضاوت حساس است. مورد طمع و نفوذ خطاکاران و جاه طلبان است. ۲- برای معصونیت از توطئه و طمع دیگران باید قاضی را کاملاً تامین کرد. چک سفید یک ثوری هست که باید در جای خودش بحث شود. بعضی کشورها آن را عمل می‌کنند. هیچ ضرری ندارد بلکه منفعت هم دارد. ۳- قاضی نیازمند امکانات را به نفع متمکنان تغییر جهت می‌دهد. می‌رود به سمتی که پول بیشتری آنجاست. حکم می‌کند. و مستضعفین مستضعف تر می‌شوند. حقی ضایع می‌شود. ۴- با سقوط قضاوت جامعه سقوط می‌کند. ۵- تامین قاضی مثل تامین نخبگان جامعه در چارچوب نظریه چک سفید باعث رشد عدالت و پیشرفت خواهد شد. بالاخره یک عده ای در جامعه جایگاهی دارند. تامین آنها تامین رفاه محرومان هم هست. انسانهای مستضعف دیگر با اضطراب و

استرس به دادگاه نمی روند. می دانند که با کسی طرفند که هیچ نیاز مادی ندارد و در نتیجه حق آنها را از اقویا خواهد گرفت. مدیریت اسلام به معنای این است که بکارگیری منابع اسلامی امکانات با تعالیم اسلام باشد.

کارشناس (قوامی): حضرت می فرماید: در آن فراز هجدهم که در آن فراز ، فَإِنَّكَ إِلَّا تَفْعَلْ تَظْلِمُ. اگر چنین نکنی ستم کردی. یعنی نرسیدن به قضات ظلم است. چرا؟ چون با یک واسطه باعث ظلم به مردم می شود. اتوماتیک. خواه ناخواه. قاضی که تامین نشده مایه ظلم می شود نه مایه عدل. پس حضرت می فرماید: که إِلَّا تَفْعَلْ تَظْلِمُ وَمَنْ ظَلَمَ خَصَمَهُ دُونَ عِبَادِهِ، هر کس به بندگان خدا ستم بکند خداوند پیش از بندگان دشمن او خواهد بود. یعنی در حقیقت تو دشمن خدا هستی و خدا دشمن تو هست به چه خاطر به خاطر اینکه قضات را تامین نکردی. وَمَنْ خَاصَمَهُ اللَّهُ أَدْخَصَحُجَّتُهُ وَكَانَ لِلَّهِ حَرْبًا حَتَّى يَنْزِعَ عَوْبَتُوبَ. هر کس خداوند دشمنش باشد دلیلش را باطل می کند. با او به جنگ می پردازد. تا دست از ظلم بردارد یا توبه کند. خیلی عجیب است که ما می شنیدیم که قاضی در جایی نشسته یا نبی یا وصی نشسته یا شقی نشسته. مضمون یک خبر معصومانه است. همین است. یعنی اگر این دستگاه قضاوت از بالا. حکومتی که فوق این دستگاه است. کاری نکند که قضات تامین بشوند به ظلم منجر می شود به جای عدل. وقتی ظلم شد جنگ با خداست. وقتی که جنگ با خدا شد تمام کارهایش باطل است مگر اینکه دست از ظلم بدارد. وَلَيْسَ شَيْءٌ أَدْعَى إِلَى تَغْيِيرِ نِعْمَةِ اللَّهِ وَتَعْجِيلِ نِقْمَتِهِ مِنْ إِقَامَةِ عَلَى ظُلْمٍ. بدان ای مالک هیچ چیز زودتر نیست به تغییر نعمت های خدا و تعجیل انتقام و کيفرش از اسرار بر ستم. خیلی حضرت سرمایه گذاری کردند روی شدت بحث. ادبیات اینجا خیلی تند است. چون با کسانی مالک طرف است که می خواهند حق مظلومان را از ظالمان بگیرد. افاصله ملحق بکند. اقامه عدل بکند. خوب اینها گاهی ماموریشان بر عکس می شود. کی بر عکس می شود؟ زمانی که تامین نیستند. کی باید تامینشان بکند؟ مردم نه. چون مردم اگر بخواهند اینها را تامین کنند یا ندارند یا حقشان را ضایع می کنند. یا دارند و حقی که ندارند. به نفعشان صادر می شود. و اینها همه اش نوشته می شود. به حساب کسی که این استان و این قدرت در دست اوست. فَإِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِينَ، وَهُوَ لِلظَّالِمِينَ بِالْمِرْصَادِ. چرا که خداوند و خواسته مظلومان را می شنود و در کمین ستمگران است. وقتی کسی مظلوم بود و ضعیف بود و رفت در خانه آه کشید این آه از آهن موثرتر است. خوب اگر می خواهید آه نکشد باید حقش را بدهید. حقش را اینها را کی می شود تامین کرد. زمان آن کسی که

قاضی هست داور هست. او با خاطر جمع و زندگی تامین شده پرونده ها را بررسی بکند. امیدواریم که به خود بیاییم و مدیریت علوی یعنی این. به ابعادش دقیقاً سنجیده بشود. نکات مدیریتی که اینجا هست. ۱- عدالت و انصاف باید به یک فرهنگی در سازمان تبدیل بشود. ۲- در فرهنگ انصاف هیچ تفاوتی در افراد نزدیک و دور نیست. ۳- انصاف و عدالت با خلق انصاف و عدالت با خالق است. عدم التزام به عدالت و انصاف جنگ با خداست. ۵- خدا دشمن ظالمان است. ۶- خدا طرفدار مظلومان است. ۷- ظلم سریعترین عامل براندازی مدیریت و حکومتهاست. و ما شاهد هستیم که ظالمان چگونه یک به یک در دومینوها ساقط می شوند. حکومت عدل حکومتی است که قضاوتش عادلانه است. قضاوت عادلانه متکی به پرداخت است و تامین عادلانه قضات است.

کارشناس (فروزنده): در جلسه قبل ما درباره انگیزش صحبت کردیم. عرض کردیم که انگیزش یکی از بحث های مهم و اساسی در مدیریت است. اصولاً انسان بدون انگیزش کاری را انجام نمی دهد. تعریف ما از انگیزه میل درونی به انجام کار است. عاملی است که باعث نشاط و حرکت می شود. و متقابلاً اگر کسی انگیزه لازم را نداشته باشد قطعاً در رفتار او و عملکرد او اثر خواهد گذاشت. شاید بتوانیم بگوییم مهمترین مسئله و چالش امروز دنیای مدیریت و سازمانها و جوامع بحث انگیزش است. اگر مسئله انگیزش در یک جامعه ای حل بشود. یک سازمانی حل بشود. و نیروها و تیم کاری از انگیزه لازم برخوردار باشند قطعاً آن سازمان و جامعه به اهداف خواهد رسید. اما اگر انگیزه لازم وجود نداشته باشد. قاعدتاً هزینه های آن سازمان و جامعه افزایش پیدا می کند و کار به نتیجه نخواهد رسید. در بحث انگیزه یک مقایسه مبنایی داریم بین نگاه غربی و نگاه اسلامی. در نگاه غربی با توجه به مبانی انسان شناسی و هستی شناسی اصولاً معتقدند انسان باید به دنبال تامین نیازهای مادی خود باشد آن چه که بیشتر هدفگذاری شده و مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت نیازهای مادی بشر است. بر اساس همین هم الگوها و روشهایی طراحی کرده اند. در حالی که در مدیریت اسلامی اساساً با توجه به نگاه هستی شناسی و انسان شناسی که ما جهان هستی را جهانی می دانیم که خداوند متعال تدبیر کرده و برای انسان هدف مشخص کرده است. انسان با اختیار در این چارچوب حرکت می کند. بحث انگیزه الهی نگاه توحیدی و نگاه آخرتگرایی بسیار مهم است برای انسان. و اصولاً هر کاری که برای رضای خدا ...

## گفتار سی و دو: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۰۶)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت فرهنگ سازمانی یکی از محورهای چهارگانه مهم در نظام اداری که قبلاً تعریف شده است. یکی از فرهنگ ها فرهنگ اعتدال و تعادل است. که باید در سازمان حاکم بشود. حضرت در فراز بیستم به مالک اشتر می فرماید: **وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ، وَأَعَمُّهَا فِي الْعَدْلِ، وَأَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ** محبوبترین امور نزد تو معتدل ترین آنها باید باشد با محوریت حق و فراگیرترین آنها باشد با محوریت عدالت جامع ترین آنها باشد با محوریت رضایت مردم. یعنی حضرت فرهنگ اعتدال را دارند طراحی می کنند و به مالک اشتر آموزش می دهند. یک مدیر باید اموری را دوست داشته باشد دل بسوزاند و اهتمام کند که در حد وسط باشد حق و عدل و رضایت رعیت محور باشد برای اینکه انسان اعتدال داشته باشد و کارهایش شامل و فراگیر باشد اوصیت و وعجمیت. این اصطلاح را حضرت فرمودند.

کارشناس (قوامی): در اینجا نکاتی برای مدیر هست که: ۱- بهترین کارها برای یک مدیر کارهایی است که عادلانه و رضایت آفرین است. ۲- رضایت و خدماتی اثربخش است که بیشترین هماهنگی و هم سویی را با حق و عدالت داشته باشد. ۳- مشتری مداری و رضایت ارباب رجوع دیگر ملاک برای سنجش کارهای یک سازمان است. ما زمانی سازمانمان را فرهنگ اعتدال و تعادل در آن حاکم است. که محور عقل و حق برای رضایت ارباب رجوع را لحاظ بکند. با این محورها تعادلی را در خودش ایجاد بکند. عدالت حق و رضایت مشتری و ارباب رجوع. این نکته خوبی است که فرمودند **أَحَبُّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ** باید باشد یعنی در حقیقت چه کارش کنی این امور را در سازمانت به فرهنگ تبدیل کنی. آهنگ برای اینکه سازمانت یک سازمان کامل و جامع و فراگیر باشد در نظر بگیری انشاء الله به فرهنگ های دیگر علاوه بر فرهنگ اعتدال و فرهنگ انصاف در نوبت بعد خواهیم پرداخت.

کارشناس (فروزنده): در جلسه قبل بحث مدل های انگیزشی در غرب را بررسی کردیم. عرض کردیم که مدلها به چند دسته تقسیم می شوند یک تعداد از مدلها معتقدند که نیاز انسان باعث انگیزش می شود

لذا سازمان باید نیازهای افراد را بشناسد. و بستر تحریک و ارضا آنها را فراهم کند. فرد در حقیقت انگیزش کافی و تلاش بیشتر را برای رسیدن به نیاز خود و سازمان را داشته باشد. که توضیح دادیم چه نیازهایی است. دسته دوم نظراتی بود که معتقد بود ما نه تنها باید به نیازها توجه کنیم بلکه به عوامل دیگری هم مثل محیط مثل فرد و محاسباتی که فرد انجام می دهد در ذهنش و فکرش توجه بکنیم تا بتوانیم زمینه ایجاد انگیزش را برای فرد فراهم کنیم. اجمالاً گفتیم این نظریه معتقد است که فرد وقتی می خواهد یک کاری را انجام دهد محاسبه می کند که این کار پاداش دارد یا ندارد. ارزش این پاداش چقدر است؟ شرایط محیطی برایش وجود دارد؟ فرد توانمندی این کار را دارد یا خیر؟ و اگر اجمالاً پاسخ این چهار سوال مثبت باشد دست به فعالیت می زند و وقتی به فعالیت را انجام داد یک نتایجی این فرد می رسد این نتایج مطابق انتظار مخصوصاً پاداشی که برایش می دهند. طبیعتاً این کار را تکرار می کند و اگر نه طبیعتاً این کار را رها می کند. آن نقش که مدیر باید داشته باشند در حقیقت بستر سازی است که فرد در جهت اهداف سازمان به پاسخ های مثبت برسد یعنی فضا برایش فراهم بشود که پاداش وجود دارد و ارزش لازم را آن پاداش دارد. فرد توانایی لازم را دارد و هم بستر محیطی برایش فراهم است. یکی دیگر از نظریات که دسته سوم از نظریات است گفتند که ما اصلاً با فرد کاری نداریم می رویم سراغ شغل. و اگر ما بتوانیم شغل را انگیزشی بکنیم. خود انجام آن شغل باعث ایجاد انگیزه در فرد می شود. چون به هر حال مباحث روانشناسی فرد مباحث پیچیده ای است و یک حکم کلی نمی توانیم بکنیم. ولی در مسئله شغل و ایجاد یک محیط کار که بدون انگیزشی باشد ما موفقیت بیشتری داریم. در آن نظریه گفتند که شغلی که دارای این ویژگی باشد درصد انگیزشی بودنش بیشتر است. و ما هر چه بتوانیم این عوامل را توسعه بدهیم انگیزه در فرد بیشتر است. این ماهیت شغل یعنی ماهیت شغل از هر نظر طوری باشد از نظر اجتماعی و جایگاه در سازمان باشد که در فرد ایجاد انگیزه بکند و در فرد مشاغل مدیریت از مشاغلی هستند که خود به خود در فرد ایجاد انگیزه خواهند کرد. نسبت به مشاغل کارشناسی درجه تخصص بیشتری دارد و درجه تخصص بیشتری می خواهند طبیعتاً انگیزه بیشتری را می خواهند ایجاد می کنند. مسئله دیگر اهمیت شغل است. هر چه اهمیت شغل بیشتر باشد فرد انگیزه بیشتری پیدا می کند. عامل دیگر پیچیدگی شغل است. هر چه شغل پیچیده تر باشد باعث می شود فرد تلاش بیشتری بکند برای انجام آن. عامل دیگر تنوع شغل است. هر چه شغل متنوع تر باشد باعث می شود که ار حالت یکنواختی دربیاید و انگیزش لازم را پیدا بکند. مسئله دیگر اختیار است. هر چه

فرد اختیار بیشتری داشته باشد بیشتر می تواند در حقیقت تلاش و کوشش بیشتری بکند. مسئله دیگر مسئولیت است. که حالا اینها در یک فرمولی جمع بندی می کنند و می گویند هر چه این عوامل بیشتر مورد توجه قرار بگیرد نتیجه اش این خواهد شد که شغل انگیزش بیشتری پیدا می کند. لذا می روند به این سمت که محیط کار. طبقه بندی مشاغل طراحی شغل. تجزیه و تحلیل شغل. اینها مورد توجه قرار بگیرد و اینها ساختاری حاکم می شود.

#### مقایسه مدیریت اسلامی با مدیریت غربی

کارشناس (فروزنده): نگاه غرب به مدیریت اسلامی و غرب یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلام و سایر مکاتب وجود دارد. و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): یک مدل دیگری هم که هست آن مدل هم همین دیدگاه را دارد مدل دیگری را در حقیقت پیش بینی می کند. برای اینکه انگیزه لازم در افراد ایجاد بکنیم باید گردش شغلی را ایجاد بکنیم. فرد بتواند در مشاغل مشابه گردش بکند و از حالت یکنواختی در بیاید. شغل را از نظر وظایف توسعه بدهیم از نظر مسئولیتها و حوزه. غنی سازی کنیم شغل را در حقیقت شغل را ارتقاء بدهیم و بیاوریم در سطح بالاتری انجام بدهیم بحث کیفیت زندگی شغلی. کاری بکنیم که فرد لذت ببرد از محیط. و محیط محیطی باشد که احساس آرامش و تعلق خاطر بکند. خوب این مدلها هست و همین جور هم ادامه دارد اخیراً مدل سازمانهای یادگیرنده که آنجا بحث این است که تیم های کاری تشکیل شود مهارت لازم را داشته باشند رهبر فرهیخته داشته باشند. نسبت به نتایج کار مسئول باشند. مدل پیترو سنج که معتقد است خودکنترلی هست و می گوید ما باید فضایی را تشکیل بدهیم که مدیران خودکنترلی را داشته باشند منتهی همه این مدلها یک نقد جدی برایشان وارد است. که اگر بنا باشد از نظر مبانی به نیروی انسانی آموزش بدهم که تو جز به خودت به چیزی فکر نکن چرا که تو فقط می توانی در این دنیای خاکی نهایت لذت را استفاده کنی این را یک فرصت بدان و نهایت استفاده را بکن. دیگر معنی ندارد از آن انتظار داشته باشند در سیستم کار تیمی بکنند. انتظار داشته باشم کار ایثارگری بکنند. انتظار داشته باشم که برای رسیدن به اهداف سازمان از خودش مایه بگذارد یعنی شدیداً روحیه فردگرایی در این سیستم حاکم می شود. و اتفاقاً اگر شما مدیریت ژاپنی و مدیریت امریکایی را با هم مقایسه کنی. چون شرقی یک مقدار نگاه مذهبی و نگاه اشراق برایشان بیشتر است موفقیت در کار

تیمی شان هم نسبت به غریبه ها بیشتر است. امروز یک معزل جدی است در مدیریت چه بکنند افراد به صورت خود کنترل کار بکنند؟ ما معتقدیم بدون یک نگاه مذهبی و دیدگاه دینی اصلاً امکان ندارد ما بتوانیم خود کنترلی و ایثارگری را نهادینه بکنیم در رفتار بشر. انسان باید معتقد به این باشد که انسان هر تلاشی که می کند در حقیقت یک فضایی وجود دارد و این فضا ثبت و ضبط می شود و در یک جایی عیناً بدون کم و کاست نتیجه اش را می بیند. این در منطق الهی نمی تواند جایی داشته باشد. اول اعتقاد داشته باشیم که این عالم خاکی خالقی دارد خالقی مدیر و مدبر و ناظر خدای حکیمی که به انسان گفته که اگر در راستای احکام و دستورات من حرکت بکنی هر کار خیری بکنی ثبت می شود و نتیجه اش را می بینی. و از آن طرف هم هشدار داده که هر کار بدی که انجام بدهی نتیجه آن را خواهی دید. این یک حالت خود کنترلی در اینجا ایجاد می کند نتیجه آن را خواهیم دید لذا در مورد همین بحث تقوایی که مطرح می شود هست لذا اگر ما انگیزه واقعی در انسان ها ایجاد بکنیم حتماً باید نگاه الهی به آنها بدهیم. حتماً باید انسان باور به توحید و معاد نوبت و مسائل اصول اساسی اسلام داشته باشد تا بتواند موفق بشود. و ما معتقدیم و باورمان بر این است که شواهد زیادی در این عالم فعلی وجود دارد که بشریت از نداشتن یک نگاه توحیدی رنج می برد. حالا این نگاه توحیدی چی هست و چگونه می تواند معضلات انگیزشی انسان را حل کند. بحثی هست که انشاء الله در جلسه آینده به آن می پردازیم.



## گفتار سی و سه: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۱۱)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در بخش مدیریت فرهنگ سازمانی خدمت شما مدیران و کارمندان عزیز و گرامی که تمایل به برپایی یک نظام عادلانه و اسلامی را در نظام اسلامی توجه دارید این مدیریت فرهنگ سازمانی را بیشتر باید اهتمام کنیم که بر خلاف مدیریت رفتار سازمانی که رفتارها فردی هستند فرهنگ جمعی است. یعنی وقتی کل افراد و محیط یک سازمان به این فرهنگ خو کرده اند و عادت کرده اند آن موقع مدیر به آن دستگاه اداره کننده می تواند ادعا کند که فرهنگ سازی کرده و الا تا همه به شکل فراگیر به این امور اقدام نکنند هنوز ما نمی توانیم مدعی بشویم که فرهنگ شده است. در حقیقت رفتار زمانی که عمومی می شود می شود فرهنگ. حالا یکی از این فرهنگ ها ترجیح رضایت عامه است بر خاصه حضرت می فرماید: فَإِنَّ سُخْطَ الْعَامَّةِ يُجْهِفُ بِرِضَى الْخَاصَّةِ خشم توده مردم خشنودی خواص را بی اثر می کند. یعنی تو فقط اگر به عده خاصی بررسی اکثریت که این روزها می گویند ۹۹٪ خوب وقتی به یک درصد برسیم. نود و نه درصد خشمگین می شوند و آن یک درصد راضی نمی توانند آن نود و نه درصد ناراضی را قانع بکنند. وَإِنَّ سُخْطَ الْخَاصَّةِ يُغْتَفَرُ مَعَ رِضَى الْعَامَّةِ. ناخشنودی خاصان با رضایت عموم جبران پذیر است یعنی اگر آن یک درصد عصبانی بشود ناراضی باشند ۹۹ درصد اگر راضی شدند. این جبران می شود. برعکسش قابل جبران نیست. می گوییم خوب یک فرهنگ است. فرهنگ این که ما باید ترجیح بدهیم رضایت عموم را بر نارضایتی خاصه. رضایت عموم را بر رضایت خصوص باید ترجیح بدهیم.

کارشناس (قوامی): وَلَيْسَ أَحَدٌ مِنَ الرِّعِيَّةِ أَثْقَلَ عَلَى الْوَالِي مَوْؤَنَةً فِي الرَّخَاءِ، وَأَقْلَ مَوْؤَنَةً لَهُ فِي الْبَلَاءِ، وَأَكْرَهَ لِلنِّصَافِ، وَأَسْأَلَ بِالْإِلْحَافِ وَأَقْلَ شُكْرًا عِنْدَ الْأَعْطَاءِ، وَأَبْطَأَ عُذْرًا عِنْدَ الْمَنْعِ، وَأَضْعَفَ صَبْرًا عِنْدَ مُلِمَّاتِ الدَّهْرِ مِنْ أَهْلِ الْخَاصَّةِ. از این آدمها بدتر با این خصوصیات نزد یک والی پیدا نمی شود. هیچ کدام از زیردستان هیچ کدام از راعیت از نظر هزینه زندگی در حالت صلح و آسایش و نیز بیشترین فایده رسانی در زمان سختی ها. نسبت به والی در زمان و همچنین ناراحت تر در اجرای منصفانه امور از

اینها پیدا نمی شود. وقتی تو انصاف به خرج می دهی اینها از همه ناراحت ترند. وقتی دچار سختی هستی دچار بحران می شوی اینها از همه کمتر کمک می کنند. وقتی تو دچار راحتی هستی اینها از همه برایت بیشتر هزینه می تراشند. اینها خصوصیات یک درصد خاصه است. وقتی می خواهند از تو یک چیزی بخواهند چون چانه زنی شان قوی است اسئل به الحافا یعنی آنقدر سوال می کنند تا تو را وادار کنند به آنها بیشتر پردازی. وقتی همه بهشان می گویی از همه کمتر تشکر می کنند. وقتی خواسته هایشان را نمی دهی و مانع می شوی. دیرتر قانع می شوند. صبرشان هم در رویارویی با مشکلات کمتر است. اهل خاصه. خوب چنین افرادی با چنین ناز و ادایی یک درصدند. آن نود و نه درصد اتفاقاً بر عکسند. چون عامه عماد الدینند **وَإِنَّمَا عَمُودُ الدِّينِ، وَجَمَاعَةُ الْمُسْلِمِينَ، وَالْعِدَّةُ لِلْأَعْدَاءِ. اینها مثل ستون دین هستند مثل ذخیره دشمنان هستند وحدت بخشد** اینها کی هستند آن نود و نه درصد. **الْعَامَّةُ مِنَ الْأُمَّةِ** توده مردم. **فَلْيَكُنْ صِغُورُ كُلِّهِمْ، وَمِثْلُكَ مَعَهُمْ.** ای استاندار ای ماکل برو سراغ یک درصدی که ستوناً اتفاقاً وحدتاً و با آنها گوشت را به آنها بده و دلت و میت را با آنها هماهنگ کن این یک درصد را پر خواسته و پر توقع و پر میل و کم کار هستند و فربه اند و چالاک نیستند و ضربه می زنند آنها را رها کن. پس می بینیم که رد این عبارات فرهنگ سازمانی به ما ایجاد شده و تعلیم داده شد توسط حضرت در چند فراز که آن فرهنگ شد ترجیح خواسته عوام بر اکثریت خواسته خواص.

کارشناس (فروزنده): در جلسه قبل بحث انگیزش را می کردیم. جمع بندی ما این شد که اگر سازمان بخواهد افرادی داشته باشد شاداب با نشاط و با انگیزه چاره ای ندارد الا اینکه دیدگاه الهی و جهان بینی الهی را در حقیقت در آنها نهادینه بکند. وقتی انسان خداپاور شد نگاه آخرتگرایی پیدا کرد آن وقت تمام تلاش و کوشش این است که از منافع شخصی بگذرد و خدمت به دیگران بکند و در حقیقت یک موجود بسیار مفید و در خدمت جامعه باشد در کار سازمان کار باید به صورت تیمی انجام بشود. حتماً نیاز به روحیه جمعی دارد حتماً نیاز به سعه صدر دارد حتماً نیاز به گذشت و ایثار دارد پذیرش نظرات جمع دارد اینها بدون یک منطق الهی امکان پذیر نیست. ما معتقدیم وقتی انسان یک نگاه الهی داشته باشد. در حقیقت انگیزه های لازم را پیدا می کند و با انگیزه الهی حرکت می کند. در انگیزه الهی وقتی صحبت می کنیم مفهومی این نیست که ما بر مادیات قلم ابطال می کشیم اصلاً این جوری نیست. ما قائل به این هستیم که دنیا و آخرت به همدیگر پیوسته است. انسان در دنیا فرصتی دارد تا آخرت را بسازد. و اتفاقاً شرع مقدس به همه نیازهای انسان توجه کرده است. رویکردهای کلی که شرع مقدس

نسبت به انسان دارد هم قائل به نیازهای فردی است و هم قائل به نیازهای اجتماعی است و هم قائل به این است که فرد ایثارگری بکند. منتهی یک چارچوبهایی دارد یک بایدها و نبایدهایی دارد مثلاً در بحث نیازها طبیعتاً نیازها در چارچوب احکام شرعی قابل طرح و اجرا هستند. و اتفاقاً اگر در قالب و چارچوب مسائل شرعی به نیازها به آنها توجه بشود اعتدال اتفاق می افتد. و باعث رشد شخصیت افراد می شود. ولی اگر نشد مثلاً در مصرف. اگر شما اسراف را مبنای کار قرار بدهید این بشر چه خودش چه جامعه اش می رود به سمت نابودی. ولی اگر اعتدال در مصرف مورد توجه قرار بگیرد هم از نظر جسمی مشکل پیدا نمی کند نیازهای جسمی اش را جواب می دهند از نظر انرژی. همین که باعث از بین رفتن زمینه های بسیاری از بیماریها می شود. در یک جامعه اگر که از منابع به خوبی استفاده بکنند آن چیزی که اسلام فرموده که از منابع به نحو احسن استفاده بکنید. و معنای شکرگزاری همین بود. که شما از نعمتی که خداوند به شما داده درست استفاده بکنید. طبیعتاً آن جامعه به سمت بهره وری می رود. به سمت استفاده مطلوب خواهد رفت. مجموعاً در مسائل انگیزشی هم به نیازها توجه می شود منتهی با نگاه شرعی. هم به رشد معنوی توجه می شود در نگاه غربی به رشد معنوی توجه نمی شود. و شاید بیماری اصلی هم همین جاست. بالاخره آنچه که در بشر اصل است. روحیات بشر است. مسائل روحی بشر است مسائل معنوی بشر است. اینکه بشر دوست دارد در حقیقت دانش اندوزی بکند. دوست دارد زیبایی و جمال را در همه صحنه ها پیاده بکند. دوست دارد که ابعاد وجودی خودش را بشناسد و ابراز کند دوست دارد و میل دارد به سمت جاودانگی برود. اینها مسائلی بسیار مهمی است که امروز بحران های اخلاقی بحران های اجتماعی ناهنجاریهایی که به وجود می آید در جوامع ناشی از عدم توجه به این مسائل است. چه بسا این فرد تحقیر شده به نیازهای معنویش توجه نشده زمینه شکوفایی استعداد بهش ندادند بستری برای جنایتکار شدن این فراهم شده است. نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلامی با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): در نگاه الهی: ۱- ما خودمان را در محضر خدا می بینیم ۲- نیازها محترم شمرده شده است. منتهی ارضای آنها باید در چارچوب مباحث شرعی باشد. ۳- بحث سلسله مراتب نیازها مطرح نیست. بستگی دارد به حکم الهی. مثلاً اگر در ماه مبارک رمضان منطق مازلو را بپذیریم هیچ کسی نباید روزه بگیرد چون نیاز فیزیولوژیک تحریک می شود. ولی در منطق اسلامی آن چیزی که

نیاز را مدیریت می کند اعتقادات و باور است. اعتقاد و باور فرد است که نیاز را مدیریت می کند و به همان دلیل با اراده قوی در ماه مبارک رمضان روزه می گیرد و در صحنه های دیگر هم همین طور. بحث خوف و رجاء فقط از خداوند مطرح است. یعنی یک انسان درست است که مدیر باید به افراد توجه کند و مهربانی کند و سعه صدر به خرج بدهد همانطور که به پیامبر اکرم هم قرآن دستور داده است. ولی یک فرد آنچه که برایش مهم است ارتباط با خداست. یعنی خوف و رجاءش در رابطه با خدا تعریف می شود. می داند و تنها کسی که به ضمیر او آگاه است. و همه چیز را می داند خداست. لذا خود را در محضر خداوند می داند. و این فرد با آن روحیه اگر به مرحله خودکنترلی برسد بسیار کار مدیر راحت می باشد و مدیر نیاز ندارد از ابزارهای بیرونی بخواند استفاده بکند. طبیعتاً توجه به نیازهای معنوی انسانها در سازمان نیاز به احترام نیاز به دادن شخصیت. نیاز به ایجاد فضای مناسب برای رشد فرد نیاز به خودیابی نیاز به ارتباط منطقی و شرعی با همکاران. نیاز به مشارکت در تعیین مسیرها برای رسیدن به اهداف مورد توجه قرار گرفته است. علمای بزرگ ما هم نسبت به این مسئله توجه ویژه داشتند. که آن تمایلات معنوی که در انسان و در فطرت همه انسانها وجود دارد آنها را باید شکوفا کرد. باید زمینه بروز اینها را فراهم کرد. و فرد به مرحله ای برسد که در چارچوب آن نیازهای معنوی حرکت بکند. آن وقت اگر اصل توجه به نیازهای معنوی شد آن وقت ما می توانیم بگوییم سازمان موفق می شود. ببینید در منطق اسلامی خیلی مهم است که هر کاری که در سازمان انجام می شود باعث استحکام خانواده بشود باعث استحکام اخلاق فرد بشود باعث رشد معنوی فرد بشود. باعث تامین نیازهای مادی بشود. فقط توجه به نیازهای مادی ملاک نیست. نیازهای مادی باید طوری تامین بشود که فرد کرامتش و شخصیتش حفظ بشود. استحکام خانواده حفظ بشود. زمینه عبادت برای فرد فراهم بشود. همه ما نیازمند هستیم به عبادت به ارتباط با خدا بحث نماز بحث ذکر بحث کار عمل صالح انجام دادن یک نیاز درونی انسان هاست و باعث آرامش انسانها می شود. و باعث نشاط در زندگی افراد می شود. ما باید دنبال سازمانی باشیم که این بستر را فراهم بکند.

## گفتار سی و چهار: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۱۳)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در بحث امروز به فرهنگ سازمانی مهم اشاره کردیم که ترجیح عوام بود بر خواص. یعنی رضایت اکثریت که ما به آنها عامه می گوئیم و رضایت اقلیت که ما به آنها خاصه می گوئیم. بعد حضرت فرمود که این خواسته ها هم کم هستند. هم کم منفعت هستند و هم پر هزینه هستند هم پرتوقع هستند. هم بسیار چانه زن و اسرارگر هستند. اما آنها را دیگر پرکار پرتلاش و کم خواهند اینها زمان خطر به درد تو می خورند. و زمان بحران بهره آنها به تو می رسد. چون وقت در نوبت قبل محدود بود ما نکات مدیریتی آن فرهنگ را اینجا مجدداً در یک نوبت عرض می کنیم: ۱- طبقه خواص و ممتاز یا صاحب امتیاز پر خور و کم خوارند. ۲- هزینه تراش و کم مقاومت و ناسپاس هستند. ۳- طبقه عوام کم هزینه و پرکارند. زمان سختی و جنگ به داد می رسند. ۴- طبقه عوام ولی نعمت مسئولان و صاحبان اصلی دولت و بیت المال هستند. ۵- باید به حرفشان گوش داد و به آنها تمایل نشان داد. آنها را دست کم نگیریم. بالاخره دوران آسایش و آرامش آتش ممکن است زیر خاکستر داشته باشد. نوبت اطرافیان آنها را که پررو و پرگو هستند برسد این هم اقلیت وقتی سیل اکثریت خشم آنها و سونامی آنها باشد تو نمی توانی مقاومت کنی. به عکس اگر به آنها بررسی موقع جنگ و بحران آنها گره گشا هستند. آنها پشتیبان هستند. حامی هستند لذا به حرف آنها گوش بده نامه هاشان خواسته هاشان ناله هاشان در صندوق در دیدارهای چهره به چهره در دیدارهای غیر حضوری این عامه باید راضی باشند.

کارشناس (قوامی): ۶- فرهنگ مستضعف نوازی از فرهنگ های بایسته سازمانی است. مبدا فقط موقت فکر کنید و نگهبان و آن فرد نظافتچی و فرد خدمات خرد را باغبان را رها کنیم. اینها کسی نیستند. نه همین ها یک روزی که تو بی کس هستی کس تو هستند. ۷- فرهنگ هزار فامیل و تقسیم غنایم بین آنها منحت ترین فرهنگ است. اگر می خواهید فرهنگ را درست کنید در یک جامعه در یک سازمان فرهنگ باید فرهنگ فراگیر باشد. ۹۹ را باید لحاظ کرد اینکه اصطلاح نود و نه و یک را ما می گوئیم

به خاطر نمادی است که این روزها در مدیریت شکست خورده غرب ما هر روز می بینیم و می شنویم. لذا وقتی می بینیم امیرالمومنین (ع) این جور سرمایه گذاری می کنند رو فرهنگ ترجیح رضایت عامه بر خاصه می بینیم چه پیش بینی های عمیقی است. خوب این آقایان دویست سال لیبرالیسم را حاکم کردند و بر گرده جهان هستند حالا رو به سقوطند. حالا الان معلوم می شود که اکثریت حتی یک منزل هم گاهی ندارند. ۸- خشم مستضعفان رضایت خواص را خنثی و رضایت آنها خشم خواص را بی اثر می کند. ۹- پس باید عوامل خشم عوام و رضایت آنها را شناسایی کنیم و طبقش برنامه ریزی کنیم. ۱۰- نارضایتی عامه تهدید است و رضایتشان یک فرصت است. این هم از این فرهنگ که در نوبت بحث شد عبارتهای متین و زیبا و آهنگین نهج البلاغه را که با زبان قوی بود ما در نوبت قبل خواندیم. خود عبارات پردازشش بسیار عالی است. اصلاً خود نهج البلاغه عبارتهای عریض هم بسیار زیبا است. امیدواریم که ما آهنگ برپایی این فرهنگ مهم ترجیح رضایت عامه بر خاصه را همیشه مد نظر قرار بدهیم تا نامی جاویدان و نامی در فهرست و لیست مدیران شایسته و برجسته از ما بماند.

کارشناس (فروزنده): در جلسه قبل در خصوص نظریه انگیزش در مدیریت غرب و اسلامی مباحثی را عرض کردیم در این جلسه نظریات بعضی از علمای اسلام را مطرح میکنم بعد انشاء الله جمع بندی در رابطه با عامل انگیزشی با نگاه اسلامی خواهیم کرد که می تواند موثر باشد در جهت افزایش انگیزه افراد. شهید مطهری در یک جمع بندی قائل به این هستند که فعالیت های انسان ۳ گونه است: ۱- فعالیت های التذادی فعالیت هایی هستند که تحت تاثیر طبیعت عادت و فطرت انسان هستند و کسب لذت برانگیزنده میل است. غذایی که می خوری حرکتی که می کنی حب و زوری که در جهان پیدا می کنی. بعضی از فعالیت ها تدبیری است فعالیت هایی که تحت تاثیر عوامل غریزی بلکه بر اساس مصلحت و عقل حکم می کند که انسان این کار را انجام بدهد یا انجام ندهد. که الی ماشاء الله ما روزانه از این فعالیت های تدبیری داریم و بالاخره فعالیت های تکمیلی که می فرمایند انسان از طریق تدبیر و تعقل با توجه به نیازهای فطری آن کار را انجام می دهد. هم در جهت تامین نیازها هست هم در جهت رعایت حدود شرعی. که منشاء این فعالیت ها را شهید مطهری ایمان می داند. امروز نهایتاً بشر می تواند ادعا کند من فعالیت ها را سعی می کنم بر اساس عقل انجام بدهم. البته عقلی که در غرب مطرح است. عقل شهوانی است. یعنی این را به کار می برند برای عقل شهوانی اهدافی که ما امروز می بینیم لشگرکشی می کنند همدیگر را می کشند به راحتی افراد را از بین می برند. تهمت می زنند دروغ

می گویند. در فضای تجاری و رقابتی هم همین است. چیزی به نام اخلاق وجود ندارد. اگر هم وجود دارد ابزار است. از همه ابزار استفاده می کنند تا القاء نیاز بکنند به مشتری و کالا را به مشتری بفروشند. بحث تقلب و دروغ امروز در صحنه تجارت خیلی روشن است. خوب این عقل شهوانی است. این عقل تدبیری عقلی است که واقعاً مصلحت انسان را مورد توجه قرار بدهد. که امروز متأسفانه در مکاتب غرب فراموش شده است. هرچند که امروز گرایش های شدیدی تا یک طرح مبحث اخلاق مطرح شده و علمای مختلف غربی به این نتیجه رسیده اند که بدون اخلاق مدیریت در جامعه و سازمان کاملاً غیرممکن است. منتهی یک سطح بالاتری که شهید مطهری مطرح می کنند فعالیت هایی که از ایمان سرچشمه بگیرد. که همراه با در حقیقت عشق الهی محبت الهی است وظیفه الهی است که اینجا عقل رحمانی حتماً به کار گرفته شده است. و با تدبیری که انسان انجام می دهد کار را دنبال می کند.

#### مقایسه مدیریت اسلامی با مدیریت غربی

کارشناس (فروزنده): نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلامی با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): مرحوم علامه جعفری یک بحث درباره انگیز دارند که خلاصه آن را عرض می کنم برای شما. می فرمایند انواع انگیزه هایی که در فعالیت های مدیریت تاثیر دارند به قرار زیر است: ۱- انگیزه های برون ذاتی است. مانند عوامل محیطی و اجتماعی که به نوبه خود دارای اقسام گوناگونی هستند. مثل جبر قدرت های برتر قدرت برتر و ادار می کنند فرد کاری را انجام بدهد. در مرحله بالاتر می فرمایند: فعالیت هایی که در حقیقت برای ادامه حیات انجام می شود. مثل تهیه مسکن غذا پوشاک بهداشت اینها نیازهایی هستند که در فرد وجود دارد و فرد برای ارضای اینها تلاش می کند. ۲- انگیزش های درون ذاتی اشاره می کنند. می گویند انگیزه های درون ذاتی به اقسامی تقسیم می شوند. الف: احساس برتری خود بر دیگران. فرد احساس برتری می کند و از جهت توانمندی از جهت بینش از جهت دانش که خود این هم به دو دسته تقسیم می شود. الف-۱- اینکه فرد یک تصور درست و صحیحی از قدرت خودش دارد حالا قدرت بدنی و فکری. و این باعث می شود یک تلاشی بکند. مثل یک ورزشکار. و یک احساس برتری بر دیگران که مطلقاً در عالم مدیریت واقع نمی شود در این صورت فرد دارای دچار توهم است. فکر می کند نسبت به دیگران برتری دارد. ولی به هر حال آنجایی

که به معنای واقعی فرض کنید فعالیت های جسمی و فعالیتهای فکری برتری داشته باشد خوب دوست دارد علاقه دارد مدیر بشود علاقه دارد قهرمان بشود علاقه دارد کاری را دنبال بکند. ۲- این انگیزش ها انگیزش ناشی از خودخواهی و خودنمایی است که علامه می فرماید: اینگونه ارزشها به طور قطع نه تنها در حوزه ارزشها نیستند بلکه با توجه به عوامل روانی پدیده وقیح خودخواهی ضد ارزش است. یعنی خودخواهی عامل این می شود که انسجام سازمان از بین برود. و در حقیقت سازمان به سمت و سویی برود تا همه چیز پای منافع یک فرد بشود. ۳- انگیزش مستند به منافع فردگرایی است. که اگر پای سود باشد مدیر یا مدیریت حاضر به فعالیت خواهد بود در غیر این صورت اگر سود نباشد کاری نخواهد کرد. امروز در مدیریت غرب حاکم است ملاک بحث سود است. ۴- علاقه ذاتی به مدیریت بعضی ها از نظر روانی دوست دارند مدیر باشند کارهای مدیریتی را دوست دارند همان جور که مولوی می گوید: هر کسی را بهر کاری ساختند. حب آن را در دلش انداختند. ۵- تخصصی و سپری کردن تجارب فراوان در مدیریت است. یعنی فرد تجارب مختلف در مدیریت دارد و میل انجام آن کار برایش فراهم می شود. و خیلی به منافع مادی و مسائل سود شاید فکر نکند. ۶- احساس تکلیف ناشی از تعهد برین انسانی است. این انگیزه و انگیزه ها به اصطلاح خدمت تبیشر در حوزه ارزشی هستند. بعضی ها علاقه به نوع بشر دارند. تلاششون این است که بدون توجه به منافع مادی در جهت حیات بشر حرکت کنند. رشد بشر حرکت کنند مثلاً حفظ محیط زیست حرکت کنند. اما آخرین عامل انگیزشی که علامه می فرماید که عامل اصلی و مهم است: ۷- احساس تکلیف الهی است. می فرمایند این انگیزش با عظمت ترین و شریف ترین هدفها و انگیزه هاست. که درباره مدیریت می توان تصور نمود. در این انگیزه دیگر نه از منفعت ارائه جبری خبری است و نه استناد به عوامل جبری نه آلودگی به خودخواهی و خودنمایی. نه اشباع علاقه ذاتی و مهارت تخصصی به مدیریت. این انگیزه ای است که پیامبران و حکما و اولیاء الهی داشتند تمام توجه شان این است که تکلیف الهی را انجام بدهند. و این نقطه اوج انگیزشی است که عامل انگیزشی است که ما باید در سازمان ایجاد بکنیم.



## گفتار سی و پنج: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۱۸)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در فرهنگ سازمانی هستیم که از محورهای مهم مدیریت است فرهنگ عیب پوشی را نوبت بحث می کنیم. امیر المومنین در فراز ۲۴ به استاندارشان سفارش می کنند که عیب جویی را سفارش کن عیب پوشی را عیب شماری را کنار بگذار وَلْيَكُنْ أَبْعَدَ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ، وَأَشْنَأُ هُمْعِنْدَكَ، أَطْلَبُهُمْ لِمَعَانِبِ النَّاسِ، فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا، أَلْوَالِي أَحَقُّ مَنْ سَتَرَهَا. باید دورترین کارمند نسبت به تو عیب جوترین آنها نسبت به مردم باشد. دورترینشان نسبت به تو منفورترینشان در پیشگاه تو و آنها هم از تو دور باشند و نفرت داشته باشد عیب جوترینشان هستند. همان مثالی که مرتباً عیب مردم را جستجو می کنند. فلانی را از قدرت بیاندازند و فلانی را از رقابت بیاندازند. مرتب عیب ها و کاستی ها و نواقص را مطرح بکنند. حضرت می فرماید: فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا، أَلْوَالِي أَحَقُّ مَنْ سَتَرَهَا. گل بی عیب خداست بالاخره مردم عیوبی دارند والی در پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است چون چتر او چتر فراگیری است. اگر دیگران هم عیبی می گویند باید نشنیده گرفت و مآخذ کرد نسبت به کسی که عیب می آورد و این شایع اصطلاح زیر آب زنی متأسفانه شایع است.

کارشناس (قوامی): حضرت در فاز ۲۵ می فرماید: فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا، در صدد نباش که عیب پنهانی آنها را به دست بیاوری. فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ، وظیفه تو این است که آنچه برای ظاهر گشته اصلاح کنی. نرو پیدا کن وقتی بروز کرد اصلاح کن. اینکه آدم برود سرچ کند و جستجوی پیشرفته کند جستجو کند تا عیب ها را بیابد بشمارد نقد کند این بدترین فرهنگ است. بگذارید عیب ها پوشیده باشد. اگر ظاهر شد سریع بروی سراغش و آن را اصلاح کنی. وَاللَّهُ يَحْكُمُ عَلَى مَا غَابَ عَنْكَ، آنچه که از تو مخفی ماند از چشممت پنهان ماند بسیار به خدا. خدا به آن حکم می کند. فَاسْتُرِ الْعَوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ يَسْتُرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تُحِبُّ سِتْرَهُ مِنْ رَعِيَّتِكَ. اگر تو عیب پوشانی خداوند هم عیب تو را می پوشاند تا آنجایی که توان داری ای مالک عیوب مردم و زیردستان را مخدومان را پنهان کن. تا خداوند مستور دارد از تو آنچه دوست داری از تو نزد رعیت پنهان بماند. عیب پوشان تا عیب پوشیده شود.

همانطور که گفتی همه دارای عیوب هستند جزء معصومان. حالا چند نکته مدیریتی اینجا است: ۱- فرهنگ عیب جویی و فرهنگ منحن و فرهنگ عیب پوشی فرهنگ متعالی است در یک سازمان. ۲- مدیریت سازمانی یعنی تبدیل فرهنگ عیب جویی به عیب پوشی. ۳- مدیر باید در نهادینه کردن فرهنگ عیب پوشی پیشتاز باشد. ۴- جستجوی عیوب هنر نیست عیبهای آشکار شده را باید اصلاح کرد. و تغییر داد. ۵- خداون بیشترین عیوب را می داند و بیشترین عیب پوشی را دارد. علام العیوب و ستار العیوب است. شما هم همین طور باشید حالا که علّام نیستید یک سر می دانید بپوشانید مدیریت نمی خواهید خدایی باشد همین که در مدیریت رحمان هستید مانند خداوند عمل کرد عیب پوشی خدایی. عیب پوشی خدایی است. عیبجویی شیطانی است. ۷- حساب عیوب پنهان و آشکار نشده با خداوند است نه با مدیر. و فرهنگ عیبپوشی در سازمان یعنی عیب بپوشان خدا عیوبت را بپوشاند.

کارشناس (فروزنده): ما در جامعه ای هستیم که امروز یک جامعه سرافراز با سی سال عمر انقلاب اسلامی توانسته با عمر بالغ در کشور مطرح باشد در جامعه جهانی تاثیر گذار باشد امروز گفتمان انقلاب اسلامی گفتمان غالب است بیداری اسلامی پیامش را از گفتمان انقلاب اسلامی گرفته است. و شایسته است در این دهه پیشرفت و عدالت ما مدل مناسب مدیریت اسلامی را مدیریت الهی را طراحی بکنیم و انشاء الله هم در سازمانهای خودمان و هم در معرض دید جهانیان قرار بدهیم. خوب در جلسه قبل مبانی و نگاهی که مدیریت اسلامی دارد را عرض کردیم که تکلیف الهی است و عشق خداوند و اطاعت از خداوند است. که در زندگی پیامبران عظیم الشان ائمه اطهار موج می زد و عامل موفقیت آنها همین احساس تکلیف بود. و انسان های بزرگی بوده در تاریخ که کارهای بزرگی کرده اند و عظمت های مختلفی آفریده اند و واقعاً آنهايي که انگیزه الهی داشتند در عصر معاصر ما مدیریت بی نظیر امام خمینی (ره) یک شخصیت و یک نمود روشن مشخص و الگویی هست بر تمام بشریت در قرن ۲۱ که توانست با همین احساس تکلیف الهی در حقیقت انقلاب بزرگی را ایجاد کند نه در ایران بلکه در تمام دنیا و حقیقتاً کاخ و استکبار جهانی را به لرزه درآورد. چیزی که باعث شد بیست و چند سال بعد از امام جلو برود توسط مقام معظم رهبری همین عامل انگیزشی و احساس تکلیف بود و امروز هم در هر جای ایران اسلامی و هر مدیر و هر کارمندی که این احساس را داشته باشد قطعاً وظیفه اش را خوب انجام می دهد و آن سازمان می تواند به جاهای خوبی برسد. ما اگر ایراد و اشکالی داریم برمی گردد به آن انگیزه لازم الهی یا کم شده یا وجود ندارد در برخی از افراد. حتماً بخش خصوصی و عمومی ما این

انگیزه را در خود ایجاد بکند. اگر انگیزه الهی را در خود ایجاد کند قطعاً به نیازهای مشروع خودش هم خواهد رسید و خداوند توسعه رزق برایش خواهد داد. حتماً زمینه آسایش و آرامش را برایش فراهم خواهد کرد. که موارد مختلفی در این زمینه وجود دارد. به هر حال ما در زمینه قبل بخشی از نظر شهید مطهری را مطرح کردیم. بخشی از نظریه علامه جعفری را مطرح کردیم. بخشی از دیدگاهها و نظرات حضرت حجت الاسلام و المسلمین قرائتی را مطرح کردیم. و تحت عنوان کتاب انگیزه و نشاط را مطرح کردیم مرور می کنم من. و توصیه می کنم حتماً به این کتاب مراجعه کنید. ایشان با توجه به مجموعه عواملی که بررسی کردند حدود ۱۱۰ عامل را موثر در انگیزش از نظر قرآنی دانستند که مه بخشی را مطرح می کنم ۱- ایمان به خداوند است. ایمان به خداوند باعث می شود که انسان تسلیم محض خدا باشد وقتی تسلیم محض خدا باشد با توکل به خدا با پناه بردن به او با عشق به او و گفتگوی با او استمداد به او و امید و دلگرمی انجام می دهد و مطمئن است اگر در مسیر الهی حرکت کند کوچکترین شکستی ندارد. این در سیره بزرگان ما بوده. بعد ایشان دسته بندی می کند کسی که کار را برای رضای خدا دنبال می کند علاوه بر اینکه نشاط دارد مطمئن است به نصرت الهی و رضای الهی. هیچگاه خسته نخواهد شد و با تمام وجود کار را دنبال خواهد کرد. اصلاً پشیمانی معنا ندارد. در این مسیر هم کار را در حد وسع و توانش انجام می دهد.

کارشناس (فروزنده): عامل دیگری که ایشان مطرح می کنند ایمان به معاد است که روحیه حسابگری را در انسان تقویت می کند. خوف و رجا را در انسان تقویت می کند و می داند در هر حرکتی که انجام می دهد این ثبت می شود و مورد بررسی قرار می گیرد. ۳- تشویق های اجتماعی را ایشان بیان می کنند. و با تعیین و تاکید بر سیره پیامبر عظیم الشان و آیات قرآن تاکید می کنند که بحث تشویق مهم است خداوند می فرماید: ان الله يحب ..... تشویق به تقوا میکند و می فرماید من تقوا را دوست دارم و این تشویق در حقیقت تشویقی است که باعث حرکت و انسجام می شود. و مدیر باید این نگاه را داشته باشد نسبت به کارهای خوب مخصوصاً نگاه الهی اگر باشد کسانی که صادقانه کار می کنند در چارچوب الهی حرکت می کنند حتماً اینها را تشویق بکند. حتماً تشویق ها در زمان و ماکن خاصی انجام بشود. نکته دیگری که ایشان مطرح می کنند عامل اجتماعی است. بسیار حرف درستی است تشویق و تنبیه باید وجود داشته باشد هر چند که تشویق بر تنبیه مقدم است از جرم نباید بیشتر باشد. تنبیه بیش از طاقت فرد نباید باشد تنبیه با جرم باید مناسب باشد. ولی به هر حال مانند

یک ابزار باید مورد توجه قرار گیرد. عامل دیگری که وجود دارد الگوسازی است باید ما یک کاری بکنیم که افراد آشنایی پیدا بکنند با افراد موفق. افراد موفق را در سیستم شناسایی کنیم معرفی بکنیم. بگوییم یک فرد مثل تو توانسته این کار را انجام بدهد. در فرد ایجاد انگیزه بشود. ارتباط با ما با ائمه معصومین بزرگان علما فقها باعث می شود که ما به عنوان یک الگو در زندگی مادی و معنویمان به اینها توجه بکنیم ببینیم هر کاری شدنی است. و می شود به اصطلاح به حد بزرگان رسید به شرط تلاش و کوشش. و انسان این زمینه رشد را دارد. انشاء الله در جلسه بعدی ادامه برخی از عواملی را که جناب آقای قرائتی مطرح کردند عرض می کنیم. بعد یک جمعبندی را خدمت شما تقدیم خواهیم کرد.

## گفتار سی و شش: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۲۰)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت فرهنگ سازمانی را در دست بحث داریم به فرهنگ اصلاح و تغییر می رسیم. در بخش اول عداوت و کینه ورزی. یعنی باید اصلاح کنیم این فرهنگ عداوت و کینه ورزی را. در فراز ۲۶ حضرت به مالک اشتر: أَطْلُقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةً كُلَّ حِقْدٍ. گره کینه را از سینه مردم بگشا باز کن گره را گره حقد را عقده حق را. وَأَقْطَعْ عَنْكَ سَبَبَ كُلِّ وَثَرٍ. قطع کن اسباب دشمنی و عداوت را. آن ریشه ها را قطع کن ریشه های دشمنی را. ریشه یابی کن قطع کن. چپ باعث دشمنی و جدایی است؟ وَ تَغَابَ عَنْ كُلِّ مَا لَا يَضِحُّكَ، از آنچه برای روشن نیست تغافل کن. خودت را به این راه بزن. چند نکته در اینجا قابل دقت است. ۱- فرهنگ کینه جویی باید در سازمان فرهنگ خیرخواهی و مهرورزی تبدیل شود. اصلاً باید یک جمع هم دیگر را دوست داشته باشند. در اصرار الصلاه امام راحل دارند نماز جماعت که برگزار می شود همه بای با هم مهربان باشند. اگر با هم نباشند فلسفه نماز زیر سوال است. اجتماع یعنی ما یکی هستیم کینه خلاف و نقض غرض است. نماز سازمان و جماعتی است. رهبری دارد مدیری دارد امامی دارد. این فرهنگ کینه از سینه باید برود. ۲- با برخورد خوب و عیب پوشی می توان فرهنگ مهرورزی را اکم کرد. ۳- اینکه با تغافل خود را به راه دیگر زدن می توان فرهنگ کینه و عداوت را زدود. گاهی یکی به ما بی احترامی می کند جسارت می کند زیردست ماست عصبانی است. مشکلی داشته جسارتی می کند. دارید رد می شوید می بینید با تلفن صحبت می کند از شما بد می گوید نبینید او را خودتان را به آن راه بزنید. این تغافل خودش یک اصلی است که در تربیت فرزندان موثر است. یعنی آدم هر چی دید نباید گیر بدهد باید بگوید اتفاقی نیافتاده است. چون اگر بگوید اتفاقی افتاده تبدیل به یک واقعیت می شود. و ذخیره می شود و دفعه بعد اضافه می شود. و شدید می شود و لذا تغافل یکی از علائم عقل است آدم های عاقل اینجوری هستند نه آدمهای ساده لوح آدمهای عاقل عمداً می گویند ما ندیدم نشنیدیم و فراموش می کنند.

عدالت شرح صدر نظارت و کنترل شاخص های مدیریت

کارشناس (قوامی): بارها عرض کردیم اگر این کینه ورزی بین بعضی ها باشد این رفتار است. فرهنگ نیست. برعکسش هم همین طور است. اگر مهرورزی و اگر فرهنگ دوستی و فرهنگ دیگرخواهی بخواهیم حاکم باشد باید هم همینطور باشند. و اینکه بخشی از سازمان باشد بخشی دیگر نباشد. و پردازش این فرهنگ و تبدیل یک فرهنگ نامطلوب دشمنی و عداوت به فرهنگ مطلوب کار سختی است. که با اصرار و تکرار درست می شود. از امام باقر (ع) که می فرمایند: اگر می خواهید کاری فرهنگ بشود باید اثنی عشراً هلالاً باید ۱۲ ماه این کار مراقبت بشود. اگر فردی بخواهد نماز نافله بخواند یک سال اگر بخواند مثل کسی که دوران پرداختش تمام می شود و در مدار قرار می گیرد. دیگر عادی می شود. ما در فرهنگ سازمانی می گوئیم که دوران فشار اصرار تکرار و دوران مدار. دوران مدار دورانی است که فرهنگ حاکم شده است. مثل کمر بستن در ماشین الان مدار قرار گرفته است. قبلش دوران اصرار و فشار و تکرار بود. حالا کینه جویی می خواهید نباشد باید خیلی اصرار کنید وقت بر بگذارید تا فرهنگ ایجاد شود. به مدیران عزیز می گوئیم برای فرهنگ سازمانی درست کردن باید خستگی ناپذیر بود. و امر اهلک بالصلوه وصبر علیها. به بچه ها بگوئید نماز بخوانید مرتب هم بگوئید. تا جا بیفتد. چند بار نهایتاً جا می افتد. آن جاست که این فرهنگهایی که گفته می شود با اهتمام و با اصرار و تکرار در سازمانهای ما حاکم بشود. سازمانهایی با فرهنگ های متعای. داشته باشیم.

شکوه انسان...

کارشناس (فروزنده): بخش برنامه ریزی و نظم که بسیار مسئله مهمی است نظام عالم برنامه ریزی است نظام حساب است نظام نظم است ما اگر بخواهیم برنامه ریزی کنیم حتماً بر اساس نظم و برنامه ریزی کار را بکنیم. امام رضا (ع) می فرماید: موقع نماز که شد تا گفتند حی علی الصلوه... چنان بدوید به طرف مسجد که آن کس که اهل نماز نیست بگوید همه که دارند نماز می خوانند پس من هم نماز بخوانم. بحث نماز در ادارات ما در سازمانهای ما در مجتمع های ما باید به طور جدی گرفته شود. نماز اثر بسیار مهمی در ایجاد انگیزه ها پالایش ها بهبود در امید و نشأت ایجاد می شود. بحث انگیزه و امر به معروف و نهی از منکر باید در جامعه ما به عنوان یک فریضه مهم نهادینه بشود. ما به همدیگر در محیط کار امر به معروف بکنیم. دقیق تر کردن کار توجه به مردم چرا باید در ادارات ما این گله وجود داشته باشد که به مردم بی توجهی می شود. مردم در چرخه های بوروکراسی قرار می گیرند. چرا باید

خدایی نکرده احساس شود فساد اداری و رشوه بعضاً وجود دارد. ما قطعاً معتقدیم که عموم کارمندانمان آدمهای معتقدی هستند. یکی از بهترین اقبشار جامعه هستند. خوب زمانی هم هست که با امر به معروف می شود اشکالاتی را هم رفع کرد. در مقابل مسائلی که پیش می آید کوتاه نیاییم و تذکر بدهیم. و مدیران نقش بسیار اساسی را در این مسئله دارند. محور دیگری که ایشان می گویند ایمان به نصرت الهی است. بدانیم که ان تنصر الله ينصرکم. اگر خدا را یاری کردیم بدون شک خداوند ما را یاری خواهد کرد. و در حقیقت مبنا و اساس حمایت خداوند تقوا است. بر اساس داشتن آسمان و زمین به شرط داشتن تقوا و ایمان است. ما اینها را با تمام وجود باور کنیم. و در جهتش حرکت بکنیم. تا این احساس بندگی و عبودیت در ما ایجاد بشود. ما باید بدانیم هدف مدیریت از عبودیت این احساس عبودیت و بندگی باشد سازمان هدف نیست. حتی اهداف سازمان هم هدف نیست. آنچه که هدف است رشد و تعالی معنوی هدف است. همه اینها باید ابزاری باشند برای این. امروز بین زندگی و کار ما تعادل وجود دارد. فضای لازم وجود دارد برای مدیر و کارمند ما که بتوانند رشد و شکوفایی لازم را پیدا بکنند. اینها بحث های جدی است که ما باید تجدید نظر کنیم کاری بکنیم که مردم و افرادی که در سازمان هستند عبادت بکنند خدمت به مردم را عبادت بدانند در اثر این عبادت و ارتباط با خدا احساس بکنن. ضمن اینکه کسب روزی می کنند که در نوع خودش جهاد خواهد بود کاری بکنیم که در حقیقت افراد از کارشان لذت ببرند. این ممکن نیست الا با پیاده کردن مدل های اسلامی انشاء الله در جلسه بعد برخی دیگر از عواملی که ایشان فرمودند را جمع بندی می کنیم.

معروف ۳- پرهیزکاری و مقدم داشتن اطاعت خدا از سایر اطاعت ها راس این فضایل است. که انسان



مدیر اصلی خودش را خدا بداند. رسول خدا بداند بعد مافوق خودش بداند. ۴- توفیق یا عدم توفیق یک مدیر که ما در این عبارات زیبا سعادت و شقاوت حضرت از او یاد کردند در گرو التزام عملی و نظری احکام الهی و عدم التزام به آنهاست. پنجم اینکه احکام واجب و مستحب اسناد بالادستی هر سازمان حساب می شوند. ۶- مدیر باید با تمام وجود دل دست دین خدا را یاری کند تا عزت و ظفر سازمانی را شاهد باشد ۷- نصرت عزت سازمانی در نصرت و عزت خداوندی است. خوب دقت فرمودید که اینکه مدیران احساس کنند سازمانشان خودشان مشتریانشان یا ظفرمندند یا سعادت‌مندند. یا ناکام و شقاوت‌مند هستند در یک سازمان به رفتار مدیر برمی گردد. اگر بتواند هر کاری بکند اطاعت خدا را در نظر گرفته که اطاعت رسول خدا را در نظر گرفته باشد و احکام الهی پایبند باشد. همین احکام الهی است که می تواند به صورت قانون در بیاید و در سازمان اجرا بشود. مثل قانون مدنی که همان فتوای فقهاء بوده و قانون شده آزمونهای پیروز و اثربخش سازمانهایی هستند که طبق احکام خدا کارگردانی بشوند و بچرخند و مدیریت شوند. و مدیر رفتار خودش را نسبت به مافوقش و زیردستش طبق این جدول و این اطاعت های خدا و رسول و عمل به احکام اسلام در حقیقت وابسته بکند تا پیروزی کامل را به دست بیاورد.

کارشناس (فروزنده): تشکر می کنم از ارتباط شما انتظار داریم این ارتباط قوی تر برقرار بشود مخصوصاً به مدیران و کارکنان عزیز توصیه می کنم که نقطه نظراتشان را به ما بگویند و معاونت ما رادیو معارف همه آمادگی داریم که این برنامه های آموزشی را به صورت حضوری و غیرحضوری تقدیم بکنیم. و انتظار ما هم این است که برای اینکه خوب بتوانید مدیریت بکنید. و فضای مدیریت خوب برایتان فراهم بشود. تلاش بکنید ارزشهای اسلامی و مدل مدیریت اسلامی در سطح سازمانهای ما گسترش پیدا بکند. به طور قطع و یقین گسترش این ارزشها باعث افزایش بهره وری و کارآمدی این سیستم خواهد شد رضایتمندی انسان را به دنبال خواهد داشت. و مدیریت با انسجام بهتری کار را می تواند دنبال کند. در ادامه سلسله مراتب انگیزش مورد انسان داشتیم. دیدگاه قرائتی را بحث می کردیم. چند عامل را عرض کردم و چند عامل دیگر را تقدیم می کنم. انشاء الله ادامه بحث را دنبال می کنیم. یکی دیگر از عواملی که ایشان تاکید می کنند توجه به نام نیک است. اگر انسان بداند در قبال کاری که انجام می دهد نامش به نیکی برده می شود حس تلاش او زنده می شود ما تشویق مردم امروز ما کم نداریم افرادی که نگاه به کمک به دیگران دارند حتی روحیه ایثارگری بسیار بالایی دارند. آن را

تشویق کنید روحیه کار خیر را تشویق کنید و نشان بدهیم اگر کسی کار خوب انجام ندهد وظیفه اش را خوب انجام ندهد در حقیقت مورد تکریم قرار می گیرد. ما بسیاری از بازنشستگان عزیزی را داریم که آثار خوبی از تعهد و صداقت و کار شبانه روزی محکم و خوب در نظام اداری از خودشان به جای گذاشتند و امروز به نیکی یاد می شوند عامل دیگر نظارت و کنترل است. در حالیکه ما باور به این داریم که انگیزه های درونی باید در طرف ایجاد بشود و گاهی باعث حرکت و تلاشدر او شود مدیر باید از عوامل بیرونی هم نباید غافل باشد و باید نظارت دقیق داشته باشد نسبت به افرادی که تحت امر او هستند. حداقل باید احساس بکنند مدیر نسبت به کار آنها هست به فکر آنها هست به مسائل آنها توجه می کند. و با شیوه های مختلف این نظارت اعمال بشود. مسئله دیگری که هست تفریح و ورزش است تفریح و ورزش باعث نشاط می شود جناب قرائتی تاکید می کنند که حتما توسعه تفریح و ورزش می تواند باعث افزایش انگیزه و نشاط بشود. حدیثی از حضرت امیر المومنین (ع) نقل می کنند هر عضوی از بدن استراحتی لازم دارند. و در جای دیگر می فرمایند امام کاظم (ع) سعی کنید اوقات شبانه روز خود را به ۴ بخش تقسیم کنید ساعتی برای عبادت و راز و نیاز با خدا - ساعتی برای کسب امرار معاش و کسب درآمد - ساعتی برای ارتباط و رفت و آمد با افراد مطمئن - و ساعتی باری تفریحات سالم - و سرگرمی های حلال - اینقدر زندگی مومن بر اساس نظم و انضباط است و می بینید که در حقیقت این چهار بعد را خوب توجه بکنید انگیزه لازم در انسان فراهم می شود.

کارشناس (فروزنده): دسترسی به امکانات یکی از عواملی که ذکر می کنند این است طبیعتاً کسی وقتی می خواهد انجام دهد نیاز به امکانات و توانایی های لازم دارد. و باید حتماً این زمینه را مدیر فراهم کند. وقتی که کاری به فرد واگذار می شود باید متناسب با مسئولیتی که بهش داده می شود اختیارات لازم هم بهش داده بشود. تا بتواند کار را به خوبی انجام بدهد. عامل دیگری که ایشان ذکر می کنند همکاران علاقمند است اصولاً مدیریت یک کار جمعی است وجود افراد علاقمند نسبت به هدف سازمان و برنامه های سازمان ایمان داشته باشند و علاقمند باشند می توانند کار را دنبال کنند اصولاً اگر انسان نسبت به کاری علاقه نداشته باشد همان کار را خوب انجام نمی دهد. ما باید سعی بکنیم در بکارگیری افراد به ذوق و علاقه اشان توجه بکنیم به دانش و مهارتشان توجه بکنیم و من عرض میکنم یکی از آفتهای مهم الان نظام اداری ما این هست که افراد بر اساس میل و علاقه شغل را انتخاب نکردند. دلیلش هم این است که ما الان در جامعه بستر مدیریت در بخش خصوصی محدود هست و

اکثر افراد تمایل دارند به بخش دولتی و بیایند در آنجا استخدام بشوند و وقتی طرف مجبور که شغل را انتخاب کند به خاطر امرار معاش به خاطر طبیعی است علاقه دیگر معنی ندارد. این را باید حل بکنیم در حقیقت انتخاب مشاغل بر اساس علاقه افراد باشد و اگر علاقه افراد را توجه کنیم هم نشاط ایجاد می شود هم انگیزه هم بهره وری سیستم بالا می شود. مسئله دیگر که ایشان به آن توجه می کنند سود و کسب در آمد و سود یکی از عوامل مهم ایجاد انگیزه است که باید به آن توجه کرد به هر حال انسان هر کاری را انجام می دهد برای جلب منفعت و دفع ضرر هست حالا با نگاه معنوی یا با نگاه مادی فرق نمی کند بالاخره خداوند ما را دعوت به معامله می کند. هل ادلکم علی تجارت فیکم من عذاب الیم. در سوره ص ما دعوت به معامله می کند. داریم در حقیقت با ایمان به خدا و مجاهدت با خدا آینده خود را تضمین می کنیم. امام علی (ع) در نامه ای به استاندارانش می فرماید ارزاق کارمندان را فراوان بده چون اگر چشم و گوش یک کارمند سیر شد کمتر به سمت تخلف خواهد رفت. و اگر کسی کار خوبی انجام داد خداوند فرمود من پاداش ۱۰ برابر می دهم. تشویق بکند و این مشی باید در سازمان ها جاری و ساری بشود. سازمانی که نگاه اسلامی در آن حاکم هست را کارهای خوب را چند برابر تشویق می کند و اگر خلاقی هم شد در حد ضرورت با آن برخورد می کند. مسئله دیگری که ایشان مطرح می کنند وقت شناسی و مدیریت زمان است. بسیار مهم است شاید مهم ترین کار و ابزار برای مدیر وقت است. که ما کمتر به آن توجه می کنیم. کار مفید خیلی مهم است. اینکه ما باید زمانها را به درستی باید استفاده بکنیم خیلی مهم است خداوند در زندگی ما شب قدر قرار داده ماه مبارک رمضان قرار داده برای هر کاری دستورالعملی قرار داده جمعه را برای ما قرار داده برای استغفار. دقیقاً برنامه ریزی کرده که ما دائماً در آن مسیر حرکت کنیم. طبیعی است که ما باید در سیستم به مدیریت زمان توجه کنیم. عنایت دارید امروز در مدیریت زمان به عنوان یکی از گرایش های اساسی مدیریت در دنیا مطرح است.

## گفتار سی و هشت: انگیزش (۱۳۹۰/۱۰/۲۷)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت رفتار سازمانی اخلاق مدیر می رسیم به بحث کنترل نفس اماره در فراز چهارم از نامه ۵۳ حضرت به استاندار خودشان می فرمایند با ضمیر غایب می گوید ولی مشخص است که خودشان امر می کنند. وَأَمْرُهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ عِنْدَ الشَّهَوَاتِ، وَيَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمَحَاتِ او را امر می کند و استاندارش را امر می کند خواسته های نابجایش را را مهار بکند هنگام وسوسه های. نَفْسٍ فَإِنَّ النَّفْسَ أَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ، إِلَّا مَا رَحِمَ اللَّهُ. زیرا نفس همواره به بدی امر می کند مگر اینکه رحمت الهی شامل حال او بشود خوب در اینجا نکاتی است ۱- مبارزه با نفس اماره و جهاد اکبر کنترل نفس این همان مدیریت بر خویشتن است. اصطلاح غربی Self control-Self management است. ۲- باید زیردستان را به جهاد اکبر امر کرد از باب امر به معروف مدیر باید دائماً به اعضای خودش هشدار بدهد که خودشان را هم مدیریت کنند. خودشان را نظارت بکنند و برای خودشان هم برنامه داشته باشند. فقط این طور نباشد که هر مدیر بگوید من خودم خوبم کار می کنم و زیردستانم را کار ندارم. دستور دادن فقط به این نیست که این کار را بکنید سازمانی و این کار را نکنید سازمانی. بلکه دستور بدهد روی خودتان هم کار بکنید نفسانی را کنترل بکنید. ۳- نفس دائماً به بدی امر می کند وسوسه گر است اماره با همزه یا الف دائماً از امر می آید یعنی این امر خودش بادش و خودش. امر به سوء و بدی می کند. اینطور نیست که اگر نفس را به حال خودش بگذاریم خوب باشد و مگر اینکه بد بشود. نه برعکس است نفس به سمت بدی است مگر برنامه الهی و مدیریت اخلاقی روی آن اعمال بشود تا این نفس خوب بشود لذا مدیر بالادست دائماً پایین دستی ها را به این مدیریت بیشتر دائماً امر کند.

کارشناس (قوامی): نکته چهارم ۴- با خودمدیریتی و خودکنترلی می توان نفس اماره را حب نفس مطمئنه تبدیل کرد این نفس در اختیار عقل قرار بگیرد و دائماً در کنترل آن قرار بگیرد آرام آرام ارزش افزوده پیدا می کند و نفیس می شود و به نفس مطمئنه تبدیل می شود و اگر رهایش کنید انسان را مدیریت می کند. اگر مهارش کنید انسان آن را مدیریت می کند. نفس مطمئنه یعنی اینکه انسان

نفس را مدیریت می کند. نفس اماره یعنی اینکه نفس انسان را مدیریت می کند. حضرت علی (ع) از مهمترین دستورات خودشان به استاندارشان همین است. ۵- هر کس در مدیریت بر خویش موفق باشد در مدیریت منزل و سازمانش هم موفق است. رمز اینکه حضرت در اول های نامه به استاندارش را به خود مدیریتی امر می کند می گوید اگر خودتان را مدیریت نکنید نمی توانی سازمانت را مدیریت کنی. ۶- در خودمدیریتی باید از رحمت و امداد الهی کمک بگیریم. خودمان از عهده این نفس وحشی و مهار و رام کردنش بر نمی آیم ۷- نفس اماره قوی ترین دشمن و مانع ارتقاء فعل فردی و سازمانی است. باید به کمک خدا مهار بشود.

کارشناس (فروزنده): در ادامه بحث عوامل انگیزشی عواملی را تقدیم کردم بعضی از عواملی که مطرح کردند جناب آقای قرائتی را مطرح بکنم. و توصیه می کنم حتماً کتاب ایشان را مراجعه بکنید. که جامع و کامل آنجا بحث شده است. از دیگر عواملی که ایشان تاکید می کنند مقبولیت مدیر است. بسیار مهم است که یک مدیر در سیستم مقبول باشد از نظر توانایی از نظر ایمان از نظر رفتار از نظر نوع برخورد و هر چه مدیر در حقیقت این قدرت غیررسمیش در این عوامل افزایش پیدا بکند و زمینه پذیرش داشته باشد طبیعتاً بهتر می تواند از زمینه های رسمی خودش استفاده بکند. ما قائل به این هستیم که یک مدیر باید به مرز رهبری برسد. رهبری یعنی: نفوذ در رفتار دیگران. مسئله امنیت شغلی مهم است. ما باید زمینه امنیت شغلی را برای افراد فراهم کنیم تا با تمام وجود کار را انجام بدهند. بحث دانش را ایشان مطرح می کنند. چنانکه حضرت امیر فرمودند به کمیل بن زیاد: کمیل هرگاه قصد انجام کاری را داری با معرفت و بینش اقدام کن. وای به حال کسی که کاری را انجام می دهد و نمی داند اطلاع ندارد و می آید در این مسیر قرار می گیرد و قاعدتاً هم خودش را ضایع می کند و هم سیستم را. باید حتماً با نسبت به کار در حقیقت یک دانش و بینش و تجربه لازم را داشته باشند. حضرت امیر توصیه می کند به مالک همکارانت را از افرادی انتخاب کن که اهل تجربه و حیا و اصالت خانوادگی سابقه نیک کم حرف و دوراندیش باشند. و این خیلی مهم است که ما به این مسئله توجه کنیم در انتخاب همکارانمان و آنها و فرمودند: هر بزرگی نیازمند اندیشه و هر همکاری نیازمند به تجربه هست. تجربه با دانش های حاصل شده است. عامل دیگری که جرات و شجاعت است مدیر باید زمینه ای فراهم کند که افراد احساس شجاعت و جرات کنند وقتی که فرد جرات و جسارت انجام کاری را داشت کاملاً موفق خواهد شد البته روشن است که ما در هر کاری حدودی داریم و با توجه به می توانیم کار را به خوبی انجام

بدهیم. از عوامل دیگر تکلیف گرایی است قبلاً هم مفصل صحبت کردیم که آنچه که مهم ایت فرد خودش را در محضر خدا می داند و حقیقت مهندسی می کند برای انجام کار خودش و تلاش می کند که کار را انجام دهد و هر کسی که کار را انجام می دهد قاعدتاً موفق خواهد شد.

مقایسه مدیریت اسلامی با مدیریت غرب.....

کارشناس (فروزنده): نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلامی با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

## گفتار سی و نه: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۰۲)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): بحث در مدیریت رفتار سازمانی است در اخلاق مدیر بحث می کنیم. این نوبت مهربانی با زیردستان و با پرسنل را بحث می کنیم حضرت در فراز ۲۸ از نهج البلاغه خطاب به مالم اشتر می فرماید: وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ. قلبت را مملو کن از محبت برای مردم من ای مدیر استاندار. مدیر کل من. قلبت را مملو کن از رحمت برای مشتریان و زیردستان و پر کن از محبت برای آنها و سرریز کن از لطف و محبت به آنها وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ. هرگز مباش بر علیه آنان حیوانی درنده خوردن آنها را (مال آنها) غنیت بشماری. فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: این مردم کسانی که به آنها خدمت می کنی دو دسته اند: إِمَّا أَخُ لَكَ فِي الدِّينِ، یا برادران دینی تواند یا انسانهایی همچون تواند. یعنی یا هم دین تواند یا هم نوع تواند. يَفْرُطُنَهُمُ الزَّلَلُ وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ، گاهی از آنها لغزش و خطا سر می زند و گاهی ناراحتی هایی به آنها سر می زند. علل یعنی ناراحتی ها ظلل یعنی لغزش ها يُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ وَالْخَطَا. به دست آنها گاهی عمداً یا اشتهاً گاهی کارهایی انجام می شود بالاخره انسان هستند چگونه باید برخورد کنیم؟ فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَتَرْضَى. پس عطا کن از عفو و گذشت خود به مقداری که دوست داری و ارضی هستی. أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ، آن مقداری که دوست داری خدا به تو عطا کند از عفو و گذشتش. مدیر مافوق توست و می گویی که نمی خواهی تو را ببخشد. خوب یک مقداری هم از خطای ارباب رجوع یا خطای زیردستان بگذرد. بگذر تا بگذرد.

کارشناس (قوامی): نکات مدیریتی در این جا هست ۱- قلب مدیر کانون مهرورزی دوست داشتن توجه به مردم کارگزاران و مشتریان باشد. ۲- رحمت نوعی از مهربانی است که مقتضی احسان و نیکی است. یعنی کسی می خواهد بگوید من رحمت ورزیدم باید یک اقدام رحیمانه ای بکند. یک عمل احسانی از او سر بزند. ۳- محبت یعنی اراده و طلب چیزی که ظن یا یقین به خیر و خوبی آن داریم. ۴- لطف یعنی طوری توجه بکنیم که عوامل قرب به خدا و دوری از معصیت را در کسی فراهم کنیم. پس این رحمت

و محبت و لطف بود. ۵- مدیر باید این موارد یعنی رحمت محبت و لطف را در قلب خودش نسبت به رعیت پر کند. گویا او و رعیت یکی هستند و دارد با عضوی از اعضایش خیر و نیکی و مهرورزی می کند. علامه جعفری (ره) می گویند: شخص مدیر نسبت به یک مجموعه مانند شخصیت و نسبت به اعضای بدن خودش است. با چنین رابطه ای اداره شوندگان آزادانه خودشان را در اختیار مدیریت قرار می دهد. ۶- هر هدفی که خود مدیر را به حرکت در می آورد اعضای او را هم به حرکت در می آورد. این برداشتی است که علامه از آن جمله اشعر قلبک رحمه الرعیت دارد. ۷- اشعار به معنای ملاصق ملازم کردن است. یعنی هر کسی تقوا را ملازم قلب خودش قرار بدهد پیشتازی او بروز می کند. عمل او پیروزمندانه می شود. ۸- قاعده اشعار یا مهر و محبت قلبی و توجه صمیمی به اداره شوندگان است ۹- از آثار قاعده اشعار درگذشتن از خطاها و اشتباهاتی است که عمداً یا سهواً از افراد سازمان سر می زند. ۱۰- قاعده اشعار می گوید همانطور که می خواهی خداوند از خطای تو بگذرد تو هم بگذر. ۱۱- عفو یعنی: گذشتن با ذکر اینکه من از تو گذشتم و یا صف. صف: یعنی بخشش بدون اینکه اظهار کنیم و منت بگذاریم. مثل صفحه ای که ورق می خورد و می رود بنابراین ما می آموزیم که همه اش جذبه نیست بلکه جاذبه هم هست. یعنی باید تا می شود مهربانی کرد و گذشت تا اینکه یک جاهایی نشود گذشت. همان انتظاری که خداوند می خواهیم نسبت به ما عمل بکند. ما هم نسبت به دیگران باید همان رفتار را داشته باشیم. به امید اینکه قلبمان پر شود از محبت. اشعر. یعنی: پر کن. قاعده را ما گذاشتیم قاعده اشعار. یعنی قلب پر از محبت.

کارشناس (فروزنده): خوب در سلسله مباحثی که در رابطه با عوامل انگیزش داشتیم. از دیدگاه جناب آقای قرائتی ادامه بحث را در خدمت شما هستیم. عرض به حضورتان بحث دیگر مشورت و مشاوره هست. که بسیار در ایجاد انگیزه افراد موثر است. کلاً وقتی ما بستر مشورت را فراهم بکنیم در حقوق دیگران شریک می شویم. علاوه بر اینکه افراد زوایای مختلف کار را می بینند باعث می شود که این احساس مشاوره احساس پذیرش را در اینها تقویت بکند. و بعد کار را بهتر و قوی تر دنبال بکند. استفاده از تجربه دیگران. باعث ایجاد انگیزه می شود وقتی انسان با افراد اهل تجربه، نخبگان با کسانی که اهل فن هستند ارتباط برقرار کنند باعث می شود از دانش و تجربه دیگران استفاده بکنند. انگیزه بیشتری در انجام کار پیدا بکند. تنوع. تنوع در کار بسیار مهم است. یکی از شگفتی های خلقت که خداوند همه ما را دعوت به تفکر می کند تنوعی است که در عالم هستی وجود دارد تنوع در خاک و زمین تنوع در



رنگها تنوع در میوه ها تنوع در انسانها تنوع در گرایش انسانها تنوع در موجودات مختلف. در یک سیستم باید شرایطی را فراهم کنید که تنوع لازم به وجود بیاید و در حقیقت افراد حالت راکتی پیدا نکنند. مسئله دیگری که هست مطلوب گرایی است. حتماً باید در سازمان یک نقطه مطلوب را ایجاد بکنیم. حتماً برای افراد باید الگو تعریف بکنیم و بر اساس آن در حقیقت در افراد ایجاد انگیزش بکنیم. اینکه در سازمان چشم انداز می نویسیم. بیانیه و ارزش می نویسیم نقطه هدف آرمانی یکی از عوامل و اساسی ترین مسائلی است که می تواند کمک بکند افراد هیچ گاه به وضع موجود راضی نباشند و به دنبال رشد باشند. همان جور که بزرگان ما همیشه توصیه کرده اند ما در امور مخصوصاً معنوی به ائمه اطهار به بزرگان نگاه کنیم تا ببینیم هر چه تلاش و کوشش کنیم هنوز به پای آنها هم نمی رسیم. نکته دیگری که تاثیر دارد در انگیزه افراد محیط تمیز و پاکیزه است اسلام دین پاکیزگی است و همه ما توصیه شدیم به پاکیزگی. هم پاکیزگی ظاهری و هم معنوی. هر چه انسان پاکیزگی ظاهری داشته باشد جذابیتش بیشتر است هر چه معنویت و خلوص نیت بیشتری داشته باشد حتماً تاثیر گذاریش بیشتر است و بهتر می تواند کار را انجام بدهد. انشاء الله ما مامور به این هستیم که خودمان را بسازیم و تزکیه نفس این عامل است که به خاطر این است که به پاکیزگی مخصوصاً پاکیزگی درون توجه بشود. تمام کارهای ما تابع نیت است. اگر نیت ما درست نباشد پاکیزه و طاهر نباشد نیت الهی درست نباشد. هر چه هم کار کرده باشیم به هیچ جایی نمی رسیم. همه ثبت اعمال خواهد شد. عامل دیگری که ایشان تاکید می کنند سعه صدر است. واقعاً سعه صدر در مدیریت بسیار مهم است. همانطور که سعه صدر ابزار یک ریاست و مدیریت است. مدیر با مجموعه ای از نظرات و دیدگاهها مواجه است. تنگ نظری برخورد های سطحی حتماً مشکل ایجاد میکند به هر حال حتماً افراد اشتباه دارند مشکلات دارند نظرات مختلف دارند نظرات مخالف مدیر دارند. مدیر باید این قدرت تحمل را داشته باشد. وقتی حضرت موسی اولین در خواستش از خداوند سعه صدر است به خاطر عظمت آن است برای اینکه بر پیامبر عظیم الشان ما منت می گذارد و الم نشرک صدرک. به خاطر اهمیتی که سعه صدر دارد و مدیر باید در این جهت تلاش بکند.

کارشناس (فروزنده): استفاده از هنر ادبیات شیوه های جدید همه اینها می توانند کمک بکند در افزایش انگیزه افراد و به اصطلاح زمینه ای فراهم بکند که افراد بتوانند بهتر انجام دهند. عامل دیگر آموزش ما همه نیاز به آموزش داریم هر چه دانش و تجربه داشته باشیم در هر برنامه آموزشی یک چیز جدیدی یاد

می گیریم. باید فضایی را مدیر و کارکنان برای خودشان ایجاد بکنند که دائم در آموزش باشند. آموزش علاوه بر تذکر یادآوری زنده کردن انسان روحیه نشاط به افراد می دهد. علاوه بر دانشی که به افراد می دهد باعث می شود افراد قدرت پیدا بکنند. هر چه انسان اطلاعاتش بیشتر بشود قدرت اعمال مدیریتش و انجام کارش بیشتر می شود. آموزش برای افزایش بینش برای افزایش دانش برای افزایش مهارت یک مسئله بسیار مهم است. مسئله امدادهای الهی است مطمئن باشیم اگر کار را خوب انجام بدهیم امداد الهی وجود دارد و این ایجاد انگیزه در انسان می کند. که انسان با توکل به خدا کار را بتواند دنبال بکند پیگیری بکند توجه به نیازهای طبیعی افراد ما باید حداقل معیشت را در سیستم حل بکنیم. افراد باید حداقل معیشت را در سیستم داشته باشند. و بعد عملکرد پاداش را حاکم بکنیم تا کار بتواند دنبال باشد. آشنایی به قوانین و سنت های الهی. ما نمی توانیم بدون آشنایی به قوانین الهی مدیریت اسلامی داشته باشیم. مدیریت اسلامی مجموعه ای از اعتقادات و احکام و اخلاق است. با یک مدیر با اینها آشنا باشد و در درون خودش نهادینه کرده باشد. تا بتواند کار را به نحو مطلوب دنبال بکند. در عین حال ما بدانیم که خداوند وعده هایی را به ما داده است. فرموده فان المع العصر یصری. پس از سختی و مشکلات راحتی و آرامش است. فرموده: *إِنَّ اللَّهَ يُدَافِعُ عَنِ الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ خَوَّانٍ كَفُورٍ*. اگر ایمان داشته باشید با ایمان باشید خداوند حتماً دفاع می کند. *يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا وَيُكَفِّرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ* (سوره انفال آیه ۲۹). اینها وعده های الهی است که قطعاً محقق می شود و ما باید میزان باور و اعتقادمان را افزایش بدهیم. مسئله دیگری که موثر است در انگیزش بحث عشق و محبت است. عشق و محبت کاری ترین و مهمترین عامل در انگیزه است. باید نسبت به مردم نسبت به خدمت مردم به عنوان خلق خدا عشق و علاقه ای ایجاد کنیم. به نظر بنده کسی که مدیر دستگاه اداری است کارکنانی که در سیستم اداری کار می کنند بدون عشق و علاقه موفق نخواهند شد. طبیعتاً امروز در دنیا ثابت شده خصوصی هم اگر بخواهد مشتری محوری را باید اصل قرار بدهد. اما مشتری محور از نگاه ابزاری است که آنها نگاه می کنند. اگر محبتی هم به مشتری می کنند. از جهت ابزاری است حالا اگر این عمیق باشد و مشتری باورش بشود که شما به عنوان فروشنده واقعاً به او علاقه دارید. و مشاور امین هستید به شما علاقه پیدا میکند. وفاداری نسبت به آن فرد ایجاد می شود. مجموعه ای که در دستگاه اداری کار می کنند در بخش عمومی هستند و وظیفه اشان خدمت رسانی به مردم است. بدون عشق و علاقه ممکن نیست.

کسی که اوقات فراقتش را می خواهد در اداره بگذارد و کار اصلیش را در جای دیگر انجام می دهد این به درد سیستم اداری نخواهد خورد. کسی که امروز به فکر این است که در بخش خصوصی یک جایگاهی پیدا بکند طبیعتاً به درد بخش عمومی نخواهد خورد چون سیستم نظارتی است. چگونه می تواند یک ناظر وقتی گرایش داشته باشد بی طرفانه قضاوت کند. و باید این عشق و علاقه ایجاد بشود هم تک تک افراد در خودشان ایجاد بکنند. هم مدیران به ویژه باید ایجاد بکنند. کار روان بشود. آسان بشود. بتوانند کار را بهتر و مطلوبتر انجام بدهند. انشاء الله در ادامه برخی دیگر از عوامل را تقدیم خواهیم کرد.

### گفتار چهل: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۰۴)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در مدیریت رفتار سازمانی می رسیم به مهار احساس قدرت یا مهار قدرت. در فراز ۱۳ از عهدنامه نامه مهم مالک اشتر اینگونه آمده که: وَإِذَا أَخَذْتَ لَكَ مَا أَنْتَ فِيهِ مِنْ سُلْطَانِكَ أَتُحِبُّهُ أَوْ مَخِيلَةً. هر وقت که ای مدیر من ای استاندار من ای فرماندار من در اثر پست و قدرتی که در اختیارت هست یک ابهت و شخصیتی برتر یا یک محيله یعنی یک تصور قدرت مآبانه به وجود آمد گاهی این جوری هست. فَانْظُرْ إِلَى عِظَمِ مُلْكِ اللَّهِ فَوْقَكَ. تا دیدی این حالت در تو به وجود می آید نظر افکن به عظمت سلطنت خداوند که مافوق توست وَقُدْرَتِهِ مِنْكَ عَلَى مَا لَا تَقْدِرُ عَلَيْهِ مِنْ نَفْسِكَ، یک نگاهی به قدرت او بنداز. برتری قدرت او از تو به گونه ای است که در مقابل آن احساس بی قدرتی و عجز می کنی. فراز ۱۵ می فرماید: فَإِنَّ ذَلِكَ يُطَامِنُ إِلَيْكَ مِنْ طِمَاحِكَ این کار باعث می شود تو را از آن سرکشی پایین بیاورد. وَيَكْفُ عَنْكَ مِنْ غَرَبِكِ. و آن شدت و تندی را از تو باز می دارد. فَيُؤَلِّقُ بِمَا عَزَبَا عَنْكَ مِنْ عَقْلِكَ! عقلی که در اثر احساس قدرت از دست رفته به تو بر می گردد. چند تا لغت باید در اینجا معنی بشود. یکی طامن یعنی اطمینان سکون و آرامش. طامن شیء یعنی: آرام کرد پایین آورد. ماده اطمینان غرب و غروب یعنی دورشدن. حدت و شدت یعنی خود را گم کردن یک اصطلاحی هم داشتیم محيله که آن حجب است یا حیل: تکبری است که ناشی از فضیلتی که انسان در خودش مشاهده می کند. اینها از بیماری های مدیریت است. عزب یعنی غایب شدن و مخفی شدن. ابهت یعنی عظمت و کبریایی.

کارشناس (قوامی): به نکاتی در مدیریت درباره رفتار سازمانی به دست می آوریم. ۱- مستی قدرت از هر مستی خطرناکتر و نابودکننده تر است هر گاه احساس قدرت و پرستیژ کاذب در مدیر پدید آمد. ۲- باید قدرت خدا را یادآوری کند. ۳- مقایسه قدرت خود و خدا انسان را آرام می کند و از قصد غرور پایین می آورد. ۴- یادآوری قدرت خدا اندیشه و عقل از دست رفته را به دست می آورد. خودگشته به خویش می شود. ابهت و خودبزرگ بینی عقل را می برد. خدایینی و توجه به خدا عقل را بر می گرداند.

۵- رفتار سازمانی اعم از رفتار جوارحی و جوانبی است. رفتار قلب روحی و فردی را هم کامل می شود. مدیریت رفتار سازمانی می گوید رفتارهای نفس و قلب را هم مدیریت و کنترل کرد. بنابراین در این فراز می بینیم که حضرت علی (ع) نسبت به مدیران سازمان خودش چه قدر اخلاق و رفتار آنها را مد نظر قرار می دهد. گویا در مدیریت که رفتار سازمانی است حضرت علی رفتارهای عالی دارد. چون رفتارهای عالی و اعضای سازمانش را مدیریت می کند. هر مدیری باید رفتارهای مدیر سازمانش را مدیریت کند. چه رفتارهای ظاهریشان چه رفتارهای باطنیشان. رفتارهای باطنی همان نیت ها سوءظن ها حسن ظن ها و اینهاست. و رفتارهای ظاهری هم که مشخص است. اینها باید مدیریت بشود.

کارشناس (فروزنده): از دیگر عواملی که مورد توجه جناب آقای قرائتی است ۳- بحث تکیه بر توانمندیهای خود است. ما باید برای اینکه ایجاد انگیزه بشود فرد را به یک مرز واقع بینانه برسانیم که فرد نه دچار توهم تکبر و خودخواهی بشود. نه دچار یاس و ناامیدی بشود. به هر حال هر فردی یک ظرفیتی دارد در دانشش در مهارتش در اعتقاد به کار در جرات این را باید مشخص کنیم. و این در فرایند جذب و استخدام و آموزش خودش را می تواند نشان دهد. مدیر هم با انصاف برخورد کند مدیر باید بر اساس معیارهای مشخصی که افراد بتوانند قضاوت کنند. بدانند آنچه که ملاک است کار و تلاش است. هر که کار را خالصانه و بهتر انجام داد محبوب مدیر است و مورد توجه مدیر است. در عین حال بستری فراهم کند که پیشنهادات و نظرات را بدهند بیان بکنند و به آنها بها داده شود و به حرفشان گوش داده شود. و در همه امور مدیر پیشگام باشد. اگر مدیر پیشگام نباشد قطعاً موفق نخواهد بود. رمز موفقیت همه انبیاء الهی این است که خودشان پیشگام بودند. ائمه اطهار ما پیشگام بودند. امام عزیز<sup>(ع)</sup> در هر مسئله ای خودشان پیشگام بودند. و بر اساس این حرکت می کردند و تلاش می کردند واقعاً مردم را با عملشان دعوت می کردند. نه با زبانشان. مسئله دیگری که مهم است ۴- در بحث انگیزه آسان جلوه دادن امور است. یعنی فضایی ایجاد بکنیم که باور در افراد باور مثبتی باشد. نه منفی. اگر باور منفی وجود داشته باشد یا هر کاری را بخواهند بکنند مانع است مشکلات وجود دارد به طور طبیعی. این که ما چگونه با مشکلات برخورد کنیم. یک راه این است که مشکلات را بزرگ می کنیم که مثل معروف کاه را کوه می کنیم. که انجام نمی شود. ولی اگر در منطق الهی و با نیت الهی حرکت کنیم چارچوب احکام الهی را حرکت کنیم. امور آسان خواهد شد. به راحتی طی مسیر خواهد شد. و در مسیر عنایت الهی را خواهیم دید. در این راه خوب مدیران ما خاطرات بزرگان و زندگی بزرگان

حالا یا خودشان نقل کردند یا دیگران ببینند. زندگی ما مروری بر زندگی رضوان الله تعالى علیه زندگی علامه طباطبایی زندگی آیت الله بهجت زندگی آیت الله گلپایگانی و بزرگانی که ما در طول تاریخ داشتیم دانشمندانی که چه مسیر سختی را دنبال کردند ولی چون باور را به کار داشتند و خودشان را در معرض عنایت الهی می دانستند مشکلات برایشان آسان بود. و این خیلی موثر است که ما بتوانیم این فضا را فراهم کنیم. ۵- نکته دیگر تامل و تجدید نظر است. اصولاً فکر تفکر خیلی مهم است در مدیریت. برای هر کاری حتماً باید مشورت بکنیم. حتماً باید روی آن تدبیر بکنیم. حتماً روی آن فکر بکنیم و محکم هم برویم جلو. و در عین حال یک نگاه هم برای تامل و تجدید نظر داشته باشیم. و اگر جایی لازم بود تجدید نظری انجام بدهیم انجام بدهیم. که معمولاً مشی بزرگان این است که اصول را ثابتند محکم روی اصول هستند کوچکترین اتلاف ندارند اما در روشها این را دارند روشها متناسب با شرایط تغییر می کند. لذا این مکتب هیچ وقت کهنگی به آن راه ندارد. یک مدیر اصولگرا در اصول محکم و پایدار است و نوعگرایی در روش را مدنظر دارد و توجه می کند.

کارشناس (فروزنده): مسئله دیگر که بسیار مهم است استفاده از چهره های محبوب و فرهیخته و همکار است. استفاده از این چهره ها باعث می شود که انسان انگیزه کار پیدا بکند. اگر خدایی نکرده افرادی که صلاحیت لازم را ندارند مقبولیت لازم را ندارند در سیستم به کارگیری بشوند چون ما مدیریت انسان ها را داریم در مدیریت انسان ها هنر بکارگیری انسان ها است انسان ها ماشین نیستند. انسان ها فنون نیستند روش نیستند به عدد هر انسانی که ما در سیستم داریم انگیزه داریم هدف داریم باور داریم بعضی ها صادقانه بعضی ها خائنانه بعضی ها بی تفاوت باید بسترهایی فراهم کنیم که زمینه اعتماد را در عموم فراهم کنیم. البته این معنیش این نیست که فرد در سازمان مخالف ندارد حتماً مخالف خواهد داشت. آنچه که مهم است اکثریت عموم است. امام علی هم توصیه اشان به مالک اشتر این است که به عموم مردم توجه ویژه داشته باش. به قضاوت هایشان به رضایت هایشان. مسئله دیگر تکریم و احترام است. احترام مهم است. امروز در ادبیات مدیریت ثابت شده است احترام و تکریم کردن از همه عوامل انگیزشی بیشتر تاثیر دارد. و تفاوت های مدیریت غربی و شرقی یکی از عواملی که خود را نشان می دهد بحث تکریم و احترام است. بحث تقدیر و تشکری که باید منصفانه انجام بشود. و افراد در حقیقت بدانند هم تکریم هم مورد تشکر قرار بگیرند. از وجود اینها باید استفاده کرد حسن ظن در اینها ایجاد کرد تا با آن حسن ظن و امنیتی که ایجاد می شود بتوانیم کار را بهتر و مطلوبتر دنبال کنیم. البته عوامل دیگری

هم ایشان مطرح می کنند توصیه می کنم به کتاب ایشان مراجعه بکنید من در بحث بعدی که بحث پایانی خواهد بود یک جمع بندی کلی را انشاء الله تقدیم خواهم کرد.

## گفتار چهل و یک: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۰۹)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت رفتار سازمانی این نوبت عدم احساس خدایی است. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر استاندار مصر در فراز شانزده می فرماید: ایاک مساوات الله فی عظمت تشبه به فی جبروت. بر حذر باش ای مالک در همتایی با خدا در علو و بزرگی. و اینکه خودت را شبیه کنی در جبروت و قدرتمندی. فان الله یظل کل جبار و یحیل کل مختار. خدا ذلیل می کند هر جباری را. و خوار می کند هر خودپسند و متکبری را. خوب در اینجا اولاً چند تا لغت هست که معنا می کنیم. جبروت به معنای عظمت و قاهریت است یعنی یک مقامی در خداست که مایه مجبور شدن خلایق در قدرت اوست. صیغه مبالغه است. لغت دوم مختال است مختال از به معنای خودپسند. کسی که به خیال خودش بزرگ است. و اسب سوار بر سوار خیل است یعنی سوار کار بر سوار خیلی قدرت دارد. کسانی که سوار ماشین های گران قیمت می شوند. فکر می کنم به اندازه آن ماشین بزرگ شدند. جبار یعنی کسی که کاستی های خودش را با منزلت ادعایی غیر استحقاقی می خواهد جبران کند. در مورد خدا خدایی که جبران نقص بندگان می کند و مصلح است. در مورد انسان به معنای اول بود. لغت بعدی مسامات هست. مسامات از سمت است یعنی همترازی و مبارات در بلندی و سمف. یعنی کسی که خودش را در بلندی و سمف قرار بدهد مسامات کرده است.

کارشناس (قوامی): خوب یک نکات مدیریت در اینجا هست: ۱- احساس همترازی با خدا نوعی تفرعن و فرعونگری است. یعنی خود را بالا بردن انا ربکم مالهم من اله خیری که می گفت: به مردمش می گفت. ۲- اومانیسیم ناشی از همترازی انسان از خداست. بی نیازی از خدا در زندگی است. ۳- هر کس احساس قدرت خدایی کند به همان سرعت ذلیل می شود. مهین (مهنای) می شود و خوار می شود. یعنی بی مقدار می شود. ۴- بهترین راه در رفتار سازمانی احساس دائمی عبودیت است. هر کس عبودیت داشته باشد این بهترین راه است که به ربوبیت می رسد ربوبیت یعنی خداوندگاری نه خداوندی. یعنی قدرت خداوند به بندگان وابسته به خودش افزایه می شود. به عکس اگر کسی خودش



را قدرتمند بداند ذلیل می شود و اگر کسی خودش را ذلیل بداند قوی می شود. احساس قدرت خدایی به ذلت می انجامد و احساس ذلت در مقابل خدا به قدرت مقدس می انجامد. ۵- مدیر باید خودش را عبودیت کند. رفتار عبودیت به خودش بگیرد. عبد بشود. نه خدا بشود و اگر این مراحل را طی کند در حقیقت رفتار خودش را کنترل کرده است وقتی رفتار خودش را کنترل کرد خودش را عبد دانست خودش را کوچک دانست در مقابل خدا زیردستانش را عبد کند که آنها هم این حالت را داشته باشند. رفتار خودش را که مدیریت کرد برود دنبال دیگران. رفتار آنها را هم مدیریت کند. و الا اگر رفتارها مدیریت نشوند شبیه عدم مدیریت آب و آتش است. که اگر مدیریت بشوند مایه حیات هستند و اگر مدیریت نشوند مایه سیل و سونامی و آتش و نابودی هستند. باید رفتارها مدیریت بشود. پیام مدیریت رفتار سازمانی همین است. رفتار در مدیریت رفتار هم ظاهری است هم باطنی است. نگرش ها همین که من نگرشم به خودم این است که من قدرتمند هستم من مدیر قوی هستم عجب نیرومندم عجب قدرم همین ها انسان را به سرازیری و سراشی می برد. درود بر این مدیر عالی معصوم که اینگونه زیردستانش را و خودش را از همترازی و مسامات با خدا پرهیز می دهد.

کارشناس (فروزنده): در جلسات قبلی در رابطه انگیزش تفاوت مبانی انگیزش در نظام الهی و مادی صحبت کردیم. مدل هایی را از مدل های غربی گفتیم. و مدل ها و نظراتی را از دیدگاه دانشمندان مختلف گفتیم و برخی از عواملی را که بزرگان اسلام مد نظرشان بود بیان کردیم البته قطعاً قرآن کریم و فطرت دریای بی کرانی است و کسانی که اهل تحقیق و بررسی باشند می توانند عوامل مختلفی را در حقیقت احصاء بکنند. عواملی که می تواند کمک کند مثل آینده نگری، توجه به سیستمی بودن، توجه به گرایشات روحی، توجه به وجدان، توجه به کارهای کارشناسی. اینها می تواند موثر باشد و زمینه انگیزش را فراهم کند. منتها آنچه که من می خواهم جمع بندی کنم بحث انگیزش را آنچه در اسلام است تحت عنوان انگیزش همان نیت الهی است. این اساس کار است. یعنی باشد حتماً نیت نیت الهی باشد. در نیت الهی حتماً عشق و محبت به خدا ایجاد می شود. چون این نیت ما از یک معرفتی سرچشمه می گیرد. معرفت انسان نسبت به خداوند کریم بیشتر بشود محبتش بیشتر خواهد شد و طبیعتاً تلاش خواهد کرد تا رضایت الهی را به دست بیاورد. رضایت الهی هم در اخلاص و عمل صالح است که باید این را در سرلوحه کارمان قرار بدهیم. این یک بخش درونی است. این بحثی است که بین انسان و خداوند است. و اساسی هم هست. هیچ کس خبر ندارد. بسیار کار دشواری هم هست و نیاز به تمرین و

ممارست جدی دارد. طبیعتاً اگر ما توانستیم این رابطه را حل کنیم. حتماً ارتباط ما افراد با سازمان با ارباب رجوع این تصحیح خواهد شد. و بهبود پیدا خواهد کرد. و این نیت ما را به این سمت می برد که رفتارهایی را انجام بدهیم که این رفتارها در دیگران ایجاد انگیزه بکند. این که ما صادقانه کار بکنیم. اینکه زمینه وفاداری فراهم بکنیم. اینکه ساده زیستی را دنبال بکنیم. اهل برنامه ریزی باشیم. اینکه اهل استفاده از زمینه ها باشیم. دیدگاه عدالت داشته باشیم این می تواند در دیگران ایجاد انگیزش بکند. به طور کلی بخواهیم دسته بندی بکنیم و دیدگاه انگیزشی را در مدیریت اسلامی ما دو نوع ابزار انگیزشی داریم. یکی ابزارهای درونی است. که بدون آن ابزارهای بیرونی موفق نخواهد بود. و یک دسته ابزارهای بیرونی هست که این ابزارهای بیرونی یک بخشیش رفتاری است رفتار از خود مدیر رفتار خود کارمند یک بخشیش در ارتباط با دیگران است. در رفتار تیمی و سازمانی خودش را نشان می دهد. یک بخشیش هم ابزارهایی است که در حقیقت ارزشی نیست و ابزارهای فنی است. مثل برنامه ریزی کردن، مثل نظم، تقسیم اوقات، ایجاد بستر مشورت، مثل مشارکت، تفویض اختیار، مثل دادن اختیار لازم مثل بکارگیری افراد بر اساس استعداد و توانایشان، مدلی که جمع بندی می توانیم بکنیم این مدل است ۴ بعد اصلی دارد. یک بعد ارتباط فرد با خدا - ارتباط فرد با خدا اساس است. رمز موفقیت است. و غرب به لحاظ جهل به معرفت الهی خودش را از این نعمت الهی محروم کرده است. ولی ما می دانیم موفقیت بزرگانمان موفقیت انقلاب اسلامی موفقیت مدیرانی که در خیلی جاها موفق بودند و خاموش هم موفق بودند. بستگی به این عامل دارد.

کارشناس (فروزنده): مدیر رفتارش به عنوان الگو تاثیر دارد در رفتار دیگران. بدون تزکیه بدون خودسازی. بدون دانش بدون مهارت بدون ویژگی های فردی ما نمی توانیم زمینه انگیزشی در جامعه فراهم بکنیم و در سازمان فراهم بکنیم. گروه همدل گروهی که با ایثار کار بکنند به هم اعتماد داشته باشند. چسبندگی داشته باشند کار درست داشته باشند و بالاخره گروه سوم ساختاری است. که مدیر باید در نظام تصمیم گیری در نظام سازماندهی در نظام هماهنگی در نظام نظارت باید خداگونه حرکت بکند. باید عدالت را مورد توجه قرار دهد. باید اقتضائات را مورد توجه قرار دهد. به روحیات توجه بکند. کرامت انسانی را توجه بکند. قطعاً اگر ما سازمانی را به این شکل مورد توجه قرار بدهیم می توانیم موفق بشویم. ممکن است برای فرد سوالی مطرح بشود که اینها حرفهای خوبی است اما چگونه می شود در سازمان پیاده کرد. الزامات پیاده کردن این است که: مجموعه ای که در سازمان وارد

می شوند از کارمند و مدیر باور و اعتقاد داشته باشند. و اعظم جدی در این مسئله داشته باشند. حتماً هم با انگیزه الهی وارد شده باشند. خوب این حتما تغییر در نظام استخدام و جذب نیروی انسانی ما را باید در آن مسیر مسیری باشد که تعهد استعداد توانایی طرف خوی سنجیده بشود. مدیر در انتخاب همکارانش باید خوب توجه بکند. ۲- تغییر در ساختارهاست. نظام پرداخت ساختار ارتقاء ساختار ارزیابی عملکرد ساختار طبقه بندی مشاغل. ۳- اعظم جدی به مدیر و مدیران در این کار هست. مدیر نقش محوری دارد. ۴- الگو بودن خود مدیر هست. ۵- ارزیابی درست و طراحی نظام پاداش و ... قطعاً اگر هر مدیری این کار را انجام بدهد. قطعاً در هر واحدی موفق خواهد شد. کار بسیار آسان و روشن است. اصل مطلب باور و آگاهی دانش است. توصیه می کنم به مدیران عزیز ۱- اولین کاری که می کنند آموزش است آموزش بدهند نیروها را نسبت به تا آگاهی را درست کنند. ۲- افراد شاخص و موفق که این باور را دارند را شناسایی بکنند و زمینه های موفقیتشان را فراهم کنند. ۳- شروع کنند موانعی که در این راه وجود دارد را شناسایی و حل و فصل کنند. امروز ... وجود دارد و اگر این کار انجام بشود قاعدتاً چه بخش دولتی باشد و چه بخش خصوصی هر بخشی که نیاز به مدیریت است خانواده به عنوان کوچکترین واحد همه واحدهای سازمانی می تواند موفق باشد. انشاء الله این بحث مهم انگیزش مورد توجه قرار بگیرد ما با توجه به وقتی که داشتیم ابعادی را گفتیم ولی جای بحث بسیاری در این زمینه وجود دارد. انشاء الله موفق باشید تا بتوانیم در جلسات بعد بقیه مباحث را دنبال کنیم.

## گفتار چهل و دو: رهبری در سازمان (۱۳۹۰/۱۱/۱۱)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در بحث مدیریت رفتار سازمانی هستیم. بحث ارتباطات را داریم. ارتباط فرد با گروه را داریم. ارتباط فرد با گروه در فراز ۵۲ از نامه گران نهج البلاغه می فرماید: حضرت علی خطاب به مالک اشتر که **ثُمَّ الصَّقْ بَذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسَابِ، وَأَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ، وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ، ثُمَّ أَهْلِ النَّجْدَةِ وَالشَّجَاعَةِ، وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاخَةِ.** ای مالک ارتباط اگر بخواهی ایجاد بکنی. با افراد و شخصیت و اصل و خاندان های صالح با سابقه شجاع و سخاوتمند و بزرگوار. **فَإِنَّهُمْ جَمَاعٌ مِنَ الْكِرَمِ وَشُعَبٌ مِنَ الْعُرْفِ.** اینها کانون کرم و مرکز نیکی هستند. خوب عبارت کوتاه بود ولی معانی عمیق بود. لغات زیادی دارد. لغت شناسی خودش در حقیقت خودش کمک می کند به فهم این جملات مدیریت رفتار سازمانی آن حضرت. **الْمُرُوءَاتِ** یعنی انسانیت و مردانگی. احساب جمع حسب. یعنی قدر و اندازه. شرافت مجد مفاخر امتیازات اجتماعی. **النَّجْدَةِ** یعنی شجاعت. رفتن در کاری که دیگران در آن عاجزند همان ریسک. غلبه و ارتفاع. سماعت به معنای جود و کوشش است. سهل گیری است. بزرگواری است. عرف به معنای پذیرش است. امور مورد پذیرش جامعه است. همان هنجارها و ارزشهاست. جماع به معنای کانون جماع یعنی مرکز تجمع. خوب یک نکات مدیریتی در اینجا است: ۱- مهمترین مباحث در رفتار سازمانی ارتباطات است. ارتباطات انواعی دارد. گروه با گروه- فرد با فرد ۳- بهترین نوع ارتباط مدیر ارتباطی ویژه با انسان هایی با شرافت کرامت و ریشه دار است. ۴- خاندان های نجیبو صالح کانونی از کرامت و مرکزی از خوشنامی و آبرومندی هستند. ۵- اینگونه ارتباطات مزایای فراوانی دارد به سلامت سازمان و تحکیم مبانی اجتماعی آن کمک می کند.

کارشناس (قوامی): در حقیقت یک مدیر در سازمان ناچار است که ارتباطاتی با دیگران برقرار بکند. نمی تواند بدون ارتباط باشد. حتی در نگاه اول باید با همه در ارتباط باشد. نمی تواند با افراد خاصی در ارتباط باشد. خیلی خوب ارتباطات می تواند اولویت بندی باشد. آنهایی که می خواهند بیشتر سازمان را صالح کنند سالم کنند مدیر بیشتر با آنها ارتباط برقرار بکند و آنها را شناسایی بکند آنهایی که ریشه

دارند خانواده های نجیبی هستند خوشنامند با آنها ارتباطات ویژه ای برقرار بکنند. ثانیاً به افراد سازمان خودشان بگویند اینگونه با هم ارتباط داشته باشند با افرادی که صالحند چون اگر این ارتباطات بر مبنای صلاحیت و نجابت نباشد کانون هایی از فتنه و ضعف آفرینی در سازمان ها پیدامی شود. فردی اگر بخواهد با گروهی ارتباط برقرار کند نگاه کند ببیند که آیا گروهشان که صالح و سالمند؟ یا اگر گروهی خواست با گروهی دیگر ارتباط برقرار کند گروهی با گروهی باز باید این محور را لحاظ بکنند و همین طور سایر ارتباطات. چون سازمان را مجموعه روابط معنی می کنند در تعاریف جدید. یک زمانی می گفتند سازمان مجموعه امکانات انسانی و امکانی است. یک موقع است که می گویند سازمان مجموعه انسان هاست. که اخیراً سازمان مجموعه روابط است. این روابط هر چه بر اساس آسمانی باشد انسانی باشد سازمانها سازمانهای صالح تر و سالمترند و رفتارهای خوبی از خودشان نشان می دهند.

کارشناس (فروزنده): بحث امروزمان در رابطه با هدایت و رهبری است. مستحضرید که در اصول مدیریت ما فرایندی داریم. وقتی یک فردی دارد فرایندی را انجام می دهد اول باید برنامه ریزی بکند. بعد سازماندهی کند و تقسیم کند به بخش های مختلف. بعد هماهنگی لازم را ایجاد کند. نهایتاً هدایت و رهبری را دنبال بکند و نظارت و کنترل را داشته باشد. ما در سلسله مباحثی که داشتیم در رابطه با رهبری صحبت کردیم. در رابطه با سازماندهی و هماهنگی صحبت کردیم و رسیدیم به هدایت و رهبری. گفتیم هدایت و رهبری در حقیقت ۳ وظیفه را به صورت متعامل مطرح می کند. ۱- ایجاد انگیزه. انگیزه را در چند جلسه خدمت شما عرض کردیم به اهمیت موضوع خیلی روش تاکید کردیم. بحث دوم بحث رهبر هست که یک مدیر باید رهبری بکند حالا این رهبری چیست؟ سبک هاش را انشاء الله به آن خواهیم پرداخت. و بالاخره ایجاد ارتباط هست و یک نظام ارتباطی است که یک مدیر داشته باشد. اگر این سه پدیده انگیزش و ارتباطات و رهبری خوب اتفاق بیفتد هدایت افراد در سازمان شکل گرفته است. ما در خصوص رهبری ما رهبری را ادبیات مدیریت نفوذ در رفتار دیگران می دانیم. یعنی فرد به یک درجه ای از مقبولیت می رسد حرفش برای مجموعه مورد پذیرش است. به عبارتی حجت هست قبول می کنند و دنبال می کنند. این فرق می کند با یک مدیر. یک مدیر قدرتش صرفاً از جایگاه مدیریتیست. اما اینکه چقدر زیرمجموعه حرف او می پذیرند. بستگی به قدرت رهبریش دارد. قدرت رهبری از شخصیت فرد از اعتقادات فرد از تخصص فرد از مهارت فرد نوع برخورد فرد و عوامل این چنینی ایجاد می شود. یعنی یک عواملی که مربوط به فرد هست یا ذاتی دارد یا اکتسابی ولی

به عنوان دانش و یک ظرفیت دارد که می تواند به عنوان مدیر انجام دهد. آیا رهبری ذاتی است؟ آیا افراد رهبر آفریده شده اند؟ می توانند نفوذ کلام داشته باشند. تاثیر بگذارند. یا اکتسابی است؟ خوب برخی از ویژگی های رهبری در حقیقت ذاتی است. اینکه قدرت رهبری داشته باشد اینکه بیان خوبی داشته باشد. چهره زیبا و تاثیرگذاری داشته باشد. شخصیت با ابهتی داشته باشد. ولی بسیاری هم اکتسابی است. دانش باید داشته باشد. طبیعتاً دانش برای انسان فضای قدرت ایجاد می کند. اطلاعات فضای قدرت ایجاد می کند. در مدیریت می گوئیم یک مدیر باید سه مهارت را داشته باشد: ادراکی- انسانی- فنی. همه اش قابل اکتساب و پرورش هستند. البته آدم ها با هم متفاوتند. ولی به هر حال اینجا اراده یک نقش اساسی دارد. یک مدیر هر چه مهارت ادراکی بیشتری داشته باشد. مهارت انسانی بیشتری داشته باشد مهارت فنی بیشتری داشته باشد. تاثیرگذاری بیشتری را خواهد داشت. مقایسه مدیریت اسلامی با مدیریت غربی. نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): بحثی که ما امروز می خواهیم مطرح کنیم ویژگی هایی که فردی می خواهد رهبری کند و فضای رهبری و نفوذ در رفتار دیگران ایجاد کند چه چیزی باید باشد؟ بر چه سبکی باید استفاده کند؟ تو دنیا نظرات مختلفی در این زمینه وجود دارد. من خیلی سریع این نظرات را مطرح می کنم می خواهم یک مقدار بپردازم به نگاه اسلامی. خوب در دنیا یک مطالعاتی آقای لیکرت کرده است معتقد است که یک مدیر می تواند ۴ سبک داشته باشد. سبک آمرانه با کارکنان کاملاً آمرانه برخورد کنید. سبک مشورتی نظر بگیرد خودش عمل کند. سبک مشارکتی یک بخشی از کار را اجازه بدهد آنها انجام بدهند. و سبک تفویضی که در حقیقت واگذار کند به افراد. بعد در سیر مطالعات مدیریت، افراد دیگری مثل بلانچارد و دیگران آمدند اینجا یک مدل کردند گفتند این که مدیر است شبیه استفاده کن گفتند: بستگی به اقتضائات دارد با کی طرف است. افراد را چهار دسته تقسیم بندی کردند بعضی ها کاملاً نابالغند به لحاظ آگاهی به لحاظ فرمانبری و امثال اینها. خوب طبیعی است با اینها باید برخورد آمرانه بشود. بعضی ها نابالغند یک مقدار فاصله گرفته اند و باید با اینها مشورت کرد. بعضی ها بالغند باید برایشان زمینه مشارکت فراهم کرد. بعضی ها کاملاً بالغند و باید تفویض اختیار کرد. و امثال اینها که می گویند تیم کاری. و می گویند محیط کاری را آماده کنید و نظرات این چینی. غرب نگاه معنوی و انسانی در ارتباطات را مورد توجه قرار نمی دهد البته بحث مهارت انسانی را مطرح

می کند. اما احترام به انسان و توجه به انسان نه از ناحیه اینکه انسان است. رفت و آمد دارد خلیفه الله است باید گوش بکند و به سمت الهی حرکت بکند. بلکه از این نگاه ابزاری بالاخره جوری به روابط و مسائل انسانی توجه بکنید تا موفق بشوید. مدیریت انسانی اساس رهبری بر عشق است. بر علاقه است. بر معنوی است. رهبر مدیر اگر در یک سازمان بخواهد نقش رهبر را ایفاء بکند. باید خودش الگو باشد باید خودش پیشگام باشد. حالا برای اینکه اینکار را انجام بدهیم. به چه عواملی باید توجه بکنیم. چه عواملی مورد توجه قرار می گیرد. و چه سبک مدیریتی را باید توجه بکنیم. ما در جلسه بعد به این خواهیم پرداخت.

## گفتار چهل و سه: رهبری در سازمان (۱۳۹۰/۱۱/۱۶)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت رفتار سازمان را داریم در خدمت مدیران گرامی و عزیز خدمتگزاران. خوب بحث خدمت‌گزاری و رفتار سازمانی است. بحث انگیزش است آن همان‌گیزش انسان‌های با شخصیت. تَفَقَّدَ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُهُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدِيهِمَا. در فراز ۵۴ از نامه ۵۳ حضرت می‌فرماید که از آنها آن‌گونه تفقد و دلجویی کن که پدر و مادر از فرزندانشان تفقد و دلجویی می‌کند. وَلَا يَتَفَقَّمْنِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ. هرگز نباید چیزی را که به وسیله آن، آنها را نیرو می‌بخشد در نظر تو بزرگ بیاید. وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ. و نیز نباید با لطف و محبتی که با بررسی وضع آنها می‌نماید. هر چند اندک باشد خرد و حقیر بشمارید. فَإِنَّهُ دَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَىٰ بَذْلِ النَّصِيحَةِ لَكَ، وَحُسْنِ الظَّنِّ بِكَ. زیرا همین لطف و محبت‌های کم آنها را وادار می‌کند به خیرخواهی و حسن ظن نسبت به تو. بعضی‌ها فکر می‌کنند حتماً باید محبت‌های بزرگ بکنند. تا انگیزش بدهند. نه بعضی وقت‌ها با یک اظهار نظر خالصانه ولو کوچک را تحریک می‌کند و بر می‌انگیزاند. کار بزرگ و با منت بر عکس است انگیزشش کمتر است. وَلَا تَدْعُ تَفَقُّدَ لَطِيفِ أُمُورِهِمْ اتِّكَالاً عَلَىٰ جَسِيمِهَا. هرگز از بررسی جزئی امور آنها به خاطر انجام کارهای بزرگ ایشان چشم‌پوش. فَإِنَّ لِلْيَسِيرِ مِنْ لُطْفِكَ مَوْضِعاً يَنْتَفِعُونَ بِهِ. زیرا همین محبت‌ها و الطاف جایی برای خود دارد که از آنها بهره‌وری می‌کنند. وَلِلْجَسِيمِ مَوْضِعاً لَا يَسْتَعْنُونَ عَنْهُ. کارهای بزرگ نیز گاهی یک جوری است و موقعیتی دارد خود را از آن بی‌نیاز نمی‌دانند. خوب قبل از اینکه شرحشان بکنیم. نکات مدیریتی را بگوییم در اینجا یک لغاتی هست. یکی تفاقم هست تفاقم بزرگ آمدن است و بزرگ شدن است و شدت پیدا کردن است در لغت هست تفاقم الامر ان عظم واشتد. کاری که در نزد انسان خیلی بزرگ بیاید. عجب کاری کردم. این تفاقم هست.

کارشناس (قوامی): در اینجا در بحث انگیزش که از مهمترین و پیچیده‌ترین مباحث مدیریتی در جهان است. مدیریت هست. چه جهان غرب و چه جهان اسلام فرق نمی‌کند انگیزش حرف اول را می‌زند. انگیزش یعنی اینکه بدون دستور بدون دستمزد انسان کار بکند. برایش کار بکنند. باید دید چه رمزی



دارد این انسان چه پسوردی دارد. یکی اینکه انگیزش عمده ترین اصل در مدیریت رفتار سازمانی هست. بعضی ها معتقدند مخصوصاً نظریه خود ما اینکه مدیریت رفتار سازمانی میوه شیرینش انگیزش هست. اول هم گفتیم اوایل بحث آیین مدیریت هم گفتیم انگیزش یعنی میل و جوششی از درون که بدون دستور و حقوق و نظارت اداره بشوند و خدمت و تلاش مد کنند. ۳- انگیزش ساز و کار خاص خودش را دارد در غرب نظریان انگیزش ارزشی فراوانی وجود دارد نوعاً با مادیات و معنویات کم حجم زمین و شبه مادی هست. ۴- لطف و توجه کم یا زیادش فرق نمی کند به زیردستان و احسان به آنها در انگیزش فوق العاده موثر است نباید به انتظار لطف و احسان بزرگ احسان های ممکن و فوری و فوتی چشم پوشی کرد چرا که هر احسانی هر قدر هم باشد انگیزش خودش را ایجاد می کند ۶- اداره شوندگان به احسان های کم و زیاد به هر دو نیاز دارند. ۷- لطف و احسان باید سیره دائمی مدیران باشد نباید به بهانه کم بودن میان آن سیره کم بشود. ۸- البته احسان کم بدانیم اینکه انگیزش باشد ولی مدیر نباید آن را بزرگتر و مهم تر از آنچه هست به حساب بیاورد. بنابراین معلوم می شود یکی از راههای انگیزش لطف و احسان هست قبلاً دیدیم محبت حالا احسان است. یک مشکلی را از او حل کنیم مخفیانه. گاهی تلفن بزیم برای او گرهی باز بشود برای او راهی باز بشود. خیلی کمک می کند همین که بفهمد به او توجه دارید برانگیخته می شود. یک تلفن یک پیامک بالادست زیردست. به هیجان می آورد. کارهای کم هزینه کم خرج گاهی مثل کلیدهایی است که گنجهایی را می یابد راههایی را نشان می دهد. و باید هم فکر نکنیم که کار بزرگی است و باید بگوییم و لا تُریدُ مِنْكُمْ جَزَاءٌ وَلَا شُكُوراً. و انگیزش و تحرک ایجاد می شود.

کارشناس (فروزنده): در بحث رهبری و رهبری در نظام اسلامی و نگاه اسلامی چه باید بکنیم که این نگاه حاکم بشود به جهت اینکه باور داریم و امروز چالش های دنیای مدیریت هم این را نشان داده که اگر مدیریت فرقی نباشد که مورد پذیرش و از روش های مناسب برای سیستم استفاده نکند آن سازمان موفق نخواهد بود چون هنر مدیریت این است که با افراد خوب کار بکند. و در افراد انگیزه های لازم را ایجاد کند. در این رابطه اولین مسئله ای که مد نظر است بحث شایسته سالاری است. یعنی زمانی می تواند یک مدیر رهبر واقعی باشد که در حقیقت شایستگی لازم را داشته باشد. شایستگی از طریق صلاحیت های فردی و اخلاقی بسیار مهم است. ما در مدیریت غرب نداریم ولی این در اسلام وجود دارد. اعتقاد فرد به خداوند به شأن و منزلت انسان ها چیست؟ چقدر فرد ایمان دارد؟ چقدر فرد اعتقاد

دارد؟ چقدر واقعاً خدمت خالصانه را می خواهد دنبال کند. این شرط اول است. ۲- نسبت به اینکار چقدر دانش دارد؟ آیا دانش کافی دارد؟ یا کسانی هستند از او دانش بیشتری دارند؟ ۳- تا چه حد مهارت لازم را دارد؟ ۴- تا چه حد بین افراد زمینه و پذیرش دارد؟ اینها مهم است و این عامل و مهمترین عامل این است که مدیرانی که انتخاب می کنیم بر اساس نظام شایسته سالاری انتخاب می کنیم. اگر بر اساس این نظام انتخاب کنیم. قاعدتاً موفقیت ما قطعی خواهد بود. و این مدیر می تواند قدرت رهبری را پیدا بکند. ببینید ما وقتی در مکتب اسلام حکومت اسلامی را بیان می کنیم در حقیقت رشد معنوی و مادی انسان به سمت الهی شدن با آگاهی بخشی با ایجاد قسط و عدل با ایجاد زمینه آزادی از اسارت نفسانیت طبیعتاً مدیری که می خواهد این کار را انجام بدهد باید خودش به اینها باور داشته باشد و در رفتارش استفاده بکند. اصلاً شایسته سالاری امری است که مورد توجه ویژه است. پیامبر عظیم الشان اسلام اشرف مخلوقات است. وقتی در زندگی ایشان مطالعه می کنیم هیچ کسی به اندازه ایشان شایستگی لازم را نداشت در همه ابعاد: ابعاد اعتقادی ابعاد بینشی ابعاد کاری برنامه ریزی. ائمه اطهار همینجور. وقتی زندگی حضرت علی (ع) را مطالعه کنیم انسان شگفت زده می شود. و مسلمان و غیرمسلمان در مقابل ایشان سر تعظیم می آورد. امام عظیم شأن ما شخصیتی که هر چه مطالعه بکنیم بینیم عظمتش بیشتر بشود. بحث ولی فقیه ما. وقتی در قانون اساسی می گوئیم ولایت امر بر عهده عادل با تقوی و آگاه زمان شجاع مدیر و مدبر است. نشان می دهد که شایسته سالاری حرف اول است. یا در بحث رئیس جمهور می گوئیم رئیس جمهور باید از رجال مذهبی و سیاسی واجد شرایط زیر باشد انتخاب می شود. ایرانی الاصل تابع ایران مدیر و مدبر دارای حسن سابقه امانت تقوا و مومن و متعهد به مبانی رسمی کشور. به همین ترتیب سلسله مراتب ادامه پیدا می کند. بر اساس قوانین گزینشمان هر کسی را بخواهیم وارد سیستم بکنیم حداقل التزام عملی به اسلام و ولایت فقیه قانون اساسی را داشته باشد. ترجیحاً هر کسی می خواهد مدیر بشود باید به طریق اولایی این را داشته باشد. تا بتواند زمینه را فراهم بکند.

کارشناس (فروزنده): حضرت علی (ع) یک سری معیارهایی را برای شایستگی افراد بیان می فرمایند: اولین مسئله ای که ایشان می فرمایند: اعتقاد به خدا و تقید و حب فرمان الهی است. در حکمی و نامه ای که به مالک اشتر می دهند اولین اصل را قرار می دهند که در حقیقت تابع دستورات خداوند باشد. دستورات خدا را اجرا کند. خداوند هم در سوره قلم، فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُنْ كَصَاحِبِ الْخُوتِ إِذْ

نَادَى وَهُوَ مَكْظُومٌ. می فرماید: در برابر فرمان پروردگارت شکبیا باش (و در کار تبلیغ، مقاوم و استوار). و همسان یونس مباش که با دلی پر کینه و اندوه، خدا را به فریاد خواند (و خواهان تعجیل در عذاب قوم خود شد). اعتقاد و تعید در مقابل احکام الهی اولین حرفی است که شایستگی طرف را نشان می دهد. و می توانیم بگوییم حق و تو است. اگر کسی مومن نباشد کسی صلاحیت مدیریت در نظام اسلامی را ندارد. مسئله دوم مردم داری و مردم دوستی است. فرمود: دلت را از رحمت و لطف به مردم لبریز کن. مردم خیلی جایگاه مهمی دارند. اصولاً نظام اسلامی فلسفه وجودیش خدمت برای مردم و عدالت برای مردم است. طبیعتاً من که در سازمان می خواهم کار کنم. حتماً باید به زیر مجموعه علاقه داشته باشم. نسبت به ارباب رجوع علاقه داشته باشم. و برای این کار خودم را آماده کرده باشم. مدیر باید خاضع و فروتن با مردم برخورد کند. البته آدم فروتن منظور این نیست که قاطعیت نداشته باشد مدیر باید قاطعیت داشته باشد و مسیر را دنبال بکند. حضرت علی فرمود: ای مالک مهر و محبت تو به افراد زیردست و دلهای آنان را متوجه تو می سازد. و این رهبری واقعی است. با این کار مدیر رهبری واقعی را نسبت به مردم و زیردستان ستارالعیوبی داشته باشد و محرم راز آنها باشد. باید دغدغه حل مشکلات اینها را داشته باشد. حسن ظن داشته باشد. انتقاد پذیر باشد. باید خودش را در معرض دید اینها قرار بدهد. بحث مردم سالاری دینی یک بحث عده ای در ادبیات مدیریتی مدیریت اسلامی و این عشق و علاقه دو طرفه است. این تعامل تعامل دوطرفه است. علاقه و شدتی که مردم به یک رهبر الهی دارند. این هم ما در چهره امام دیدیم. و چهره مقام رهبری دیدیم. و اساساً پدیده ای که مشکلات را می تواند حل کند همین عشق و علاقه و محبت متقابلی است که وجود دارد. یک مدیر برای خدمت به مردم خودش را وقف کرده است. عشق است که می تواند زمینه مدیریت و رهبری را فراهم کند. انشاء الله در جلسه بعد ادامه بحث را در خدمت شما هستیم.

## گفتار چهل و چهار: رهبری در سازمان (۱۳۹۰/۱۱/۱۸)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در بحث مدیریت رفتار سازمانی هستیم. مدیران گرامی بحث انگیزش را داریم در

حقیقت انگیزش نظامیان را داریم بحث می کنیم. فَإِنَّ عَطْفَكَ عَلَيْهِمْ يُعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ. ای مالک بدان

که محبت و مهربانی نسبت به آنها قلبشان را به تو متوجه می کند.

فَأَفْسَحْ فِي آمَالِهِمْ؛ میدان امید سران سپاهت را توسعه ببخش. وَوَاصِلْ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ. پی در پی

آنها را تشویق کن. وَتَعْدِيدِ مَا أَتَى ذُؤُوبُ الْبَلَاءِ مِنْهُمْ. تعدید یعنی شمارش و آمار گرفتن کارهای مهمی که

انجام دادند برشمار. نظامی ها این جوری هستند. تا یک رشادتی یک فرماندهی یک کاری قهرمانی

بزرگی انجام داده است. باید مدال داد باید تشویق کرد. و او حرکت می کند. فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ

أَفْعَالِهِمْ زیرا یادآوری کارهای نیک آنها. تَهْزُ الشُّجَاعَ، وَتُحَرِّضُ النَّكِلَ؟، إِنْ شَاءَ اللَّهُ. شجاعت آنها را

تحریک می کند و کندی آنها را به تحرک تبدیل می کند. خوب در اینجا نکات خوبی است. اینکه

نیروهای نظامی بیشترین نیاز را به انگیزش دارند. باید آماده باش باشد. صد در صد گوش به فرمان و

آماده لذا اگر بحث انگیزش مدیریت مهم است. گویا در ارتش و نیروهای رزمی این انگیزش مهم تر

است در دید آن حضرت که این جور خطاب به استاندار مطرح می کنند. نکته دوم اینکه باید موفقیت

آنها دائماً ذکر بشود. و کارهای مهمشان اطلاع رسانی بشود. به موقعش وقتی داریم سان می بینیم. از

آنها تعریف کنیم. تند تند مدال بدهیم و سردوشی بدهیم. و درجه بدهیم و بدانیم که نظامی با این چیزها

برانگیخته می شود. و نیروی ارتشی البته انگیزه های معنوی هم کاربرد دارد. ولی باید تواصل توی آن

باشد سریع باشد و پشت سر هم باشد. بی معطلی باشد.

کارشناس (قوامی): سوم اینکه با مدال و درجه و تشویق در جنگ آنها به عملیات مهم تشجیر می شوند.

تَهْزُ الشُّجَاعَ آدم شجاع هم انگیزش می خواهد. شیر را هم باید برانگیخت. باید با مدال و درجه. یال و

کوپال سیر می شود این درجه ها باید به او داد. چهارم اینکه تشویق شجاعان باعث تحرک افراد کند

است. وقتی فرمانده تحریک شد. پیروان او هم به شدت تحریک می شوند و حرکت می کنند. چون او

آن انرژی مثبتی که شما به او دادید منتقل می کند به رده های بعدی. و تحرکات او و غرش های او مانورهای او میداین دیگران را هم به تحرک و شجاعت وا می دارد. این هم از بحث انگیزش نظامیان. که هر کشوری که می خواهد ارتشش هر استانداری که باید نظامیانش پلیسش الان سپاه بسیج هر چند ما ممکن است که بگوییم خیلی ها با انگیزه های معنوی حرکت می کنند. اشکال ندارد. ولی اینها هم خیلی مهم است. هم می شود لوح و مدال داد و هم می شود از لحاظ معنوی آنها را خطاب بزرگ و به آنها سردار گفت و به آنها الفاظ مهم به کار گفت. درجه آنها را بالا گفت. در روی سینه اشان مدال نسب کرد. همین کاری که الان مقام معظم رهبری در این سان دیدن ها دارند نشان می دهد که این یک امر واقعی است. این که ما از اسلام بحث می کنیم به معنای این نیست که اسلام با انگیزشهای معنوی اکتفا می کند انگیزش های مادی باشد معنوی هم باید باشد خوب خدا هم ما را با بهشت انگیزش می دهد بهشت منهای اینکه در آخرت است در مجموعه ای از مادیات است امام در حدیثی اشاره می کنند میوه های شراب حوریان حلیمان به افراد برتر و بزرگتر آنها انگیزش هایشان انگیزش های معنوی است. همه به انگیزش های مادی نیاز دارند حتی قوی ترین انسان های بزرگ می گفتند تا جعفر طیار از حبشه برگشت. پیامبر به استقبالش رفت و با کلمات مهم و افتخارآمیز او را استقبال کرد. پس انگیزش بدهیم به نظامیان ببینید امام (ع) چگونه یاران نظامی خودش را انگیزش می داد با چه الفاظی آنها را خطاب می کرد.

کارشناس (فروزنده): در بخش رهبری دیدگاههای رهبری از دیدگاه حضرت امیر (ع) بحث می کردیم. عرض کردیم که اولین شرط فرد باید در نظام مدیریت اسلامی داشته باشد شایستگی است و این شایستگی را با عواملی بحث کردیم. اولین عاملی که باز هم از منظر علی (ع) مطرح شد تقید به اطاعت از احکام الهی است. باور و اعتقاد به احکام الهی و اطاعت محض در درگاه الهی. ویژگی دومی که گفتیم و نشان شایستگی و دوستی است علاقه و عشق به مردم و روحیه به مردم تواضع در مقابل مردم و ایثارگری در مقابل مردم عامل سوم که حضرت علی می فرمایند: سابقه درخشان است. مدیر باید سابقه روشن و درخشانی داشته باشد تا اعتماد زیردستان را بتواند جلب کند. حضرت هشدار می دهد به مالک اشتر وزیران تو آنانند که پیش از تو وزیر اشرار بودند. اینها سوء سابقه دارند ذهنیت بدی دارند و مردم پذیرش آنها را ندارند. افرادی که صادق باشند و صالح باشند. خانواده درست داشته باشند تجربه داشته باشند. آزمون شده باشند. بسیار مهم است. یکی از معیارهای مهم است. حضرت فرمود:

کارگزارانت را از میان خانواده های صالح و پیشگامان در اسلام برگزین. هم خانواده و هم عملکرد گذشته می تواند زمینه مدیریتی و ایجاد باور به شایستگی فرد را فراهم کند. طبیعتاً فردی که تجربه لازم را داشته باشد پیشینه درستی داشته باشد. از توانایی و تعهد لازم برخوردار است و این توانایی و تعهدش را در مرحله عمل نشان می دهد لذا مدیر به طور کامل به این فرد اعتماد کند و این سابقه درخشان فرد در حقیقت بستری است برای اینکه افراد راحت تر بپذیرند و بتواند مدیریت بکند. محور دیگری که حضرت مطرح می کنند دانایی و توانایی است فردی که می خواهد کاری را انجام بدهد باید هم دانایی و عقلانیت لازم را داشته باشد بصیر باشد نسبت به انجام کار و هم توانایی انجام کار را داشته باشد حضرت فرمود: سزاوارترین فرد برای اداره کشور تواناترین و داناترین آنها در احکام خداوند در مسائل مربوط به حکومت است. که از اینجا استفاده می شود که باور فرد هم بداند و هم باور داشته باشد هم توانایی این مسئله را داشته باشد. ما تو محیط کار حتماً باید مدیر اطلاعات لازم را داشته باشید دانش لازم را داشته باشد شیوه های لازم برخورد با افراد را بداند این هم با نگاه اسلامی. ما در اسلام دقیقاً اینها را مشخص کردند که وقتی ما می خواهیم مهارت ادراکی و مهارت انسانی مون افزایش پیدا بکند و با افراد کار بکنیم به چه اصولی باید توجه کنیم. باید و نبایدهایی را دقیقاً برای ما مشخص کردند لذا یک فردی که مدیر است. خودش را یک مقلد در مقابل یک مجتهد می داند. و زانو می زنند و اهل فن و فقها که دین شناس هستند بر اساس احکام الهی و فتاوی که آنها می دهند مسیر کارش را روشن می کند. ما باید حتماً در این زمینه این خلاء را جبران کنیم که یک مدیر در محیط کار با چه مسائلی روبرو هست؟ و این مسائل حلش از نظر شرعی چگونه است؟ قاعدتاً یکی از ابزار مهم مدیر این چهارچوب است و اگر این چهارچوب وجود داشته باشد مسیر روشن است. حالا اگر مکتوب نباشد مشورت کردن و استفاده از مشاورینی که در مسائل فقهی صاحب نظر هستند و خلاصه در مسائلی که شبهناک هست احتیاط کردند. مغرور به خود بودن تکیه بر نظر خود کردن. اینها آفت هایی است که قاعدتاً شایستگی افراد را آسیب می رساند.

کارشناس (فروزنده): مسئله دیگر دوراندیشی است و شناسایی به زمان. باید هم زمان را خوب بشناسد طوری حرکت کند که مثل اینکه زندگی کرده است. شرایط فعلی را خوب بداند. و در عاقبت امور بیندیشد. حضرت امیر خیلی تاکید می کنند مدیرانی که دور اندیش هستند مدیرانی هستند که می توانند کار را به نحو احسن انجام دهند. به مالک می فرمایند هر کاری که می شود درباره آن بیانیش تا آغاز

و پایان آن را به دست آوری. پیش از اینکه در پشیمانی فرو روی. امروز در تکنیک های مدیریت به هر سازمانی می گویند اولین کاری که می کنی چشم انداز مشخص کن. بعد بیا آسیب شناسی کن. نقاط قوت نقاط ضعف فرصتها، تهدیدها اینها را بشر به دست آورده. حضرت امیر اینها را فرموده بودند: بررسی کن مسیرها را مشخص کن. نقاط قوت را مشخص کن. راهبرد انتخاب کن. بر اساس آن برنامه ریزی کن. سیاستگذاری کن هدفگذاری باشد. در عین حال که نگاه آرمانی داری. سطح بندی کن. و اینها نیاز به این دارد که دوراندیش باشند. هر چه دور اندیش باشد و به مسائل زمان توجه کند قدرت مدیریتش بیشتر می شود. و این فقط در دایره مدیریت اسلامی نیست. هر مدیری در هر سازمانی به این مسئله توجه کند موفق می شود. مسئله دیگر تصمیم گیری بر اساس منطق و عقلانیت است بسیار مهم است مدیر مرکز تصمیم گیری است تمام مسائل تمام مطالب به مدیر می آید مخصوصاً مدیریت بحران. نگاه الهی از یک طرف اعتقاد به خداوند توکل به خداوند و از یک طرف دیگر مشورت با افراد حاکم کردن عقلانیت. کمک می کند که تصمیم گیری بهتر انجام بشود. نظام تصمیم گیری امروز بر اساس تصمیم گیری برای محض است. در حالی که نظام اسلامی افق مهمی به نام وحی برای بشر فراهم کرده است. استفاده از منبع لایزال الهی می تواند بسیاری از مشکلات و مسائل را رفع بکند که نظام تصمیم گیری هر مدیر باید مورد توجه قرار بگیرد. و آنجایی که احیاناً وحی مسئله ای ندارد عقل را به کار بگیرد. بعد به مشورت به عنوان یک عامل توجه کند عامل دیگری که حضرت خیلی تاکید می کنند بحث ساده زیستی است. مدیر باید ساده زیست باشد. باید خودش نشان بدهد که آنچه که برایش مهم است خدمت است. نه تجملگرایی روحیه تجملگرایی همان طور که در نامه حنیف حضرت نوشتند رد شده و ما در سیره بزرگانمان دیده ایم. و در معیت آنها با ساده زیستی در حد افراد زندگی کردن است. افراد آیین جامعه. فرمودند: مسئول مردم باید خود در پایین ترین سطح مردم همطراز کنند. روحیه زاهدانه روحیه عدم توجه به دنیا می تواند کمک کند. انشاءالله در جلسه بعدی بتوانیم عوامل دیگری را مورد بحث قرار بدهیم. و در این جهت مسیری را برای خودمان روشن بکنیم و عمل بکنیم. تا مدیریت صحیح و درستی را بتوانیم پیاده بکنیم.

### گفتار چهل و پنج: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۲۳)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): بحث مدیریت رفتار سازمانی بحث انگیزش است. انگیزش عمومی است. در خدمت مدیران عزیز و گرامی. فراز ۵۸ از نامه مهم ۵۳ حضرت می فرمایند: **وَإِنَّ أَفْضَلَ قُرَّةِ عَيْنِ الْوَلَاءِ اسْتِقَامَةُ الْعَدْلِ فِي الْبِلَادِ، وَظُهُورُ مَوَدَّةِ الرَّعِيَّةِ.** مسلماً برترین چشم زمامداران برقراری عدالت در همه بلاد آشکار شدن علاقه رعایا به آنان است. **وَإِنَّهُ لَا تَظْهَرُ مَوَدَّتُهُمْ إِلَّا بِسَلَامَةٍ صُدُّورِهِمْ.** اما مودت و محبت آنان جز به پاکی دلهایشان نسبت به والیان آشکار نمی گردد. **وَلَا تَصِحُّ نَصِيحَتُهُمْ إِلَّا بِحَيْطَتِهِمْ عَلَى وُلَاةِ أُمُورِهِمْ.** خیرخواهی آنها در صورتی مفید است که با میل خود گرداگرد زمامداران و مدیران را بگیرند. **وَقَلَّهِ اسْتِثْقَالُ دَوْلِهِمْ، وَتَرْكُ اسْتِبْطَاءِ انْقِطَاعِ مَدَّتِهِمْ.** و حکومت آنها برایشان سنگینی نکند. و طولانی شدن مدت زمامداریشان برای این رعایا ناگوار نباشد. خوب جملات سنگینی بود ولی این نکات در آن هست. یکی اینکه عموم کارگزاران و ارباب رجوع به انگیزش نیاز دارند. ۲- یک والی و مدیر زمانی اشک شوق می ریزد که عدالت توسط او گسترش یابد. و مردم او را دوست داشته باشند. ۳- دوست داشتن مردم و پایگاه مردمی داشتن باید از صمیم قلب و دل مردم باشد. نه ظاهری و تشریفاتی. ۴- این دوست داشتن و خیرخواهی مردم زمانی انگیزشی است که مثل پروانه دور شمع مدیر و والی بچربد.

کارشناس (قوامی): ۵- پایگاه مردمی این است که شاخص هایی را دارد که در سنگین نبودن حکومت است. حکومت اگر بر مردم سنگین نبود. پایگاهی هست. تلخ نبودن مدت طولانی مدیریت. اگر مدیریت طولانی شد و شیرین بود. انگیزش واقعی است این پایگاه مردمی واقعی است. ولی اگر طول کشید خسته شدند سنگین شد پایگاه مردمی پایگاه مجازی است. غیرحقیقی است از استقبال و اینکه احترام می کنند خم می شوند و راست می شوند. معلوم نمی شود. باید دید در جانشان آیا شیرینی و سبکی از این مدیریت از این امارت این طولانی شدن صدارت احساس می کنند یا نه؟ خیلی مهم است. اصلی ترین عامل مردمی عدالت گستری است. یعنی کسی می خواهد احساس کند که انگیزش ها واقعی است باید عدالت درست کند. کسی که عدالت ورز است هر چه قدر هم طول بکشد. تلخ نیست



سنگین نیست. ولی اگر عدالت نباشد مدت کوتاه هم طولانی به ذهن می بیند. از این فراز نهج البلاغه هم ۵۸ بود. انگیزش عدالت محور فرا گرفتیم. یعنی عدالت برقرار بشود. توسط مدیران و زمامداران خود این عدالت شیرینی ایجاد می کند. خود این عدالت تلطیف ایجاد می کند. انگیزش ایجاد می کند. نگاه مردمی ایجاد می کند. هیچ وقت آدم احساس تحمیل بر مدیریت و زیردستان نمی کند. حالا اگر جاده تعادل و عدالت خالی بوده هر لحظه نبودش را آرزو می کنند که نباشد. و این بدترین نقطه مدیریت است. مضرتش بر مسرتش می چربد. امیدواریم که با برقراری عدالت مساوات و مواسات و اعتدال و بتوانیم انگیزش ایجاد کنیم و رفتارها را مدیریت کنیم. از این رفتارها اندوخته ای درست کند هماهنگ برای رسیدن به اهداف بزرگ سازمانی.

کارشناس (فروزنده): در بحث نیازها گفتیم یک مباحثی است که بر اساس آنها صحبت کرده خوب نیازهای بشر محدود به نیازهای مادی نیست. نیازهای معنوی مثل نیاز به حفظ کرامت نیاز به تشکیل خانواده نیاز به حضور در اجتماع نیاز به ابراز وجود. نیاز به پرستش و ارتباط با خداوند کریم. نیاز به دانش اندوزی. نیاز به جمال و زیبایی را از یکی از نیازها را که انسان به آن دعوت شده است. نیاز به خودشناسی است. نیاز دارد خودش را بشناسد. فرمود: هر کس خودش را بشناسد خدای خودش را می شناسد. خداوند ما را دعوت به تحقیق کرده است. دعوت به بررسی کرده است. ما هر چه دعوت به یکتا پرستی کنیم به در حقیقت ناتوانای خودمان پی می بریم و به عظمت خداوند. و به نیاز خداوند. و این احساس نیاز بیشتر بشود. معرفت بیشتر می شود. عشق بیشتر می شود و محبت مورد توجه قرار می گیرد. ما در یک نظام اداری همه این بسترها را فراهم کنیم تا فرد فکر کند. اجازه بدهیم فرد زمینه عبادتش فراهم بشود. به این شناخت برسد که این کاری که انجام می دهد. به این فکر کنیم گرهی که از یک فرد دارد باز می شود در حقیقت در راه خدا دارد حرکت می کند. هر بنده خدایی را که شاد بکند یک قدم به خدا نزدیک شده است. حضرت امیر به مالک اشتر فرمود. مواظب افراد باش افراد دو نوعند یا مسلمانند و برادر دینی تو هستند و حق به گردن تو دارند. یا هم نوع تو هستند. و حق هم نوعی دارند. و این است که می تواند این احساس خدمت گذاری را ایجاد بکند. خدمت بی منت که خود را در محضر خدا می داند. به هر حال در بحث نیازها چند نکته وجود دارد. اولاً در اسلام نیازها سلسله مراتب ندارند. و رفتار انسان تابع اعتقادات و باورهایش است. که مثال زدم. قطعاً یک مسلمان در ماه مبارک رمضان گرفتن روزه را بر هر چیزی ترجیح می دهد. دوم اینکه نیازها محدود به نیازهای مادی

نیست. نیازهای مادی و معنوی وجود دارد. ضمن این که به نیازهای مادی باید توجه کرد. باید تناسبی بین نیازهای مادی و معنوی وجود داشته باشد. نکته بسیار مهم عامل انگیزشی نظام اسلامی انگیزه و تکلیف الهی است. هر فرد مدیری هر کارمندی خودش را در مقابل خدا مسئول می داند. حوزه مسئولیت را یک امانت می داند. امکاناتی که در اختیارش هست را یک امانت می داند. در مقابل دقیقه دقیقه خود را پاسخگو می داند. و به خاطر عشق به خداوند و ترس از تخلف خداوند کار می کند. و همیشه حالت خوف و رجاء بر رفتار او حاکم هست. و خودکنترلی در این سیستم وجود دارد. تقوا حرف اول را می زند. ایمان به خدا حرف اول را می زند.

کارشناس (فروزنده): اسلام به نیازهای کارکنان بسیار توجه کرده است. فضای محبت و صمیمیت در خانواده به عنوان واحد کوچک. در سازمان سازمانی که عشق و علاقه و صمیمیت وجود دارد دیگر در آن غیبت وجود ندارد. حسد وجود ندارد رقابت نامشروع وجود ندارد. سر همدیگر کلاه گذاشتن وجود ندارد. آن چیزی که در مدیریت غرب حاکم است. امروز در مدیریت غرب مدیری موفق است که به هدفش برسد ولو با هر وسیله ای. در نظام اسلامی این چنین نیست. بحث احترام قوی ترین عامل انگیزشی است. اگر مدیر احترام بکند. به کرامت انسان ها توجه بکند. و نیاز به خودیابی نیاز به آگاهی نیاز به شناخت خود بحثی است که نباید چرخه های سازمان فرد را منفعل کند. و فرد بتواند در این فضا رشد بکند. خوب طبیعی است اینها برنامه ریزی می خواهد. وقتی بحث توانمندسازی نیروی انسانی را مطرح می کنیم. یعنی اینکه نیازهای انسان ها را خوب بشناسیم. روحیات افراد را بشناسیم. با هر فردی متناسب با روحیاتش برخورد بکنیم. متناسب با روحیات ذوق و سلیقه اش در پیش بگیریم. زمینه احترام در سیستم را برای او فراهم کنیم. سلسله مراتب با احترام هیچ تعارضی ندارد. وحدت فرماندهی هیچ تعارضی ندارد. مفهوم احترام این نیست که مدیر سخت گیری نکند. نتیجه کار را نخواهد نظارت را نخواهد آنها همه به جای خود. اگر ما نیروها را رساندیم به حالت خودکنترلی آن وقت افول می شود. موفقیت پیامبر عظیم الشان حضرت امیر این بود که یاران صدیقی داشتند. در جایی این ائمه ما این یاران صدیق را نداشتند نتوانستند حرکت بکنند. و امام عظیم الشان ما یکی از ذات بزرگ ایشان وجود نیروهای وفادار جوانان عاشقی که به خاطر شهید نشدن گریه می کردند. و رقابت می کردند در شهید شدن. و این عامل پیروزی انقلاب ما بوده ما در هر صحنه ای با هر دستاوردی این روحیه عشق و ارادت به ولی فقیه به خاطر آن نگاه الهی بود. رابطه مردم ما با ولی فقیه رابطه عشق است. رابطه الهی است. این

رابطه را هم باید در نظام اداری پیاده کنیم. بین مدیر و کارکنان این باشد. بین افراد مختلف این کار باشد تا بتوانیم کار را دنبال کنیم. طبیعتاً اسلام تاکید بر نیازهای مشروع دارد. به هیچ وجه نیازهای غیرمشروع قابل پذیرش نیست. و برای تامین همه نیازها مسیر شرعی تعیین شده ما باید برای دفاع از مسیر شرعی با جسارت با قدرت عمل کنیم و در سیستم هایمان پیاده کنیم. ما باید اینها را ببریم در قوانینمان در رویه هایمان در روشهامون معلوم باشد یکی از شرایط احراز فرد بینش فرد است. یکی از شرایط ارتقاء فرد بینش فرد است. یکی از شرایط ارتقاء فرد دانش نسبت به قرآن نسبت به احکام نماز نسبت به ولایت و نسبت به نظام سیاسی است. مگر می شود فردی اینها را قبول نداشته باشد باور نداشته باشد و بتواند کارگزار مطلوبی باشد. باید اینها را قبول داشته باشد. باور داشته باشد تا کارگزار خوبی بتواند بشود. تا آن وقت روحیه ایثارگری پایداری در اصول و نوگرایی در روش شکل بگیرد. ما در جلسات بعد انشاء الله مروری خواهیم کرد به عوامل انگیزشی از دیدگاه دانشمندان اسلامی و انشاء الله یک جمع بندی می کنیم. مقایسه ای خواهیم کرد عوامل انگیزشی در غرب و نظام اسلامی را و انشاء الله یک مدل انگیزشی خوبی را فراهم کنیم.

### گفتار چهل و شش: انگیزش (۱۳۹۰/۱۱/۲۵)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم. کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است. کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند. کارشناس (قوامی): بحث در مدیریت رفتار سازمانی است. رفتار خوب با کارکنان طبقه پایین و اقشار آسیب پذیر در اینجا در حقیقت مدیریت رفتار سازمانی که منجر به انگیزش می شود در فراز ۱۰۱ از نهج البلاغه آمده در نامه ۵۳ فراز ۱۰۱ **ثُمَّ اللَّهُ اللَّهُ فِي الطَّبَقَةِ السُّفْلَى مِنَ الَّذِينَ لَا حِيلَ لَهُمْ**. خدا را خدا را در مورد طبقه پایین آنهایی را که راه چاره ندارند. که عبارتند از: **مِنَ الْمَسَاكِينِ وَالْمُحْتَاجِينَ وَأَهْلِ الْبُؤْسَى وَالزُّمْنَى**. مستمندان نیازمندان تهی دستان و از کار افتادگان. **فَإِنَّ فِي هَذِهِ الطَّبَقَةِ قَانِعاً وَمُعْتَرَاكاً**. مستمندی است که سوال نمی کند مستمندی است که دست پرشش دارد. **وَاحْفَظْ لِلَّهِ مَا اسْتَحْفَظَكَ مِنْ حَقِّهِ فِيهِمْ**. بنابراین به آنچه خداوند در مورد آنان به تو دستور داده عمل نما. **وَاجِئِ مَالِكَ، وَقِسْماً مِنْ غَلَائِصِ الْوَفَايَا لِإِسْلَامٍ فِي كُلِّ بَلَدٍ**، قسمتی از بیت المال و قسمتی از غلات زمین های غنیمتی اسلام را در هر شهر. **فَإِنَّ لِلْأَقْصَى مِنْهُمْ مِثْلَ الَّذِي لِلْأَدْنَى** بدان آنها که دورند به مقدار کسانی که نزدیکند سهم دارند. ، **وَكُلُّ قَدْ اسْتُرْعِيَتْ حَقَّهُ**. و باید حق همه اشان را مراعات بکنید. خوب عبارات بسیا زیبا و متین هست. در خصوص اینکه مدیرانی که در راس هستند فکر کسانی که دور از دسترس آنها هستند و آنها دور از حیطه مدیریت هستند. باشند. بازنشستگی هستند از کارافتادگانی هستند مستمندانی هستند وام می خواهند گرفتاری دارند اینها بار سازمان بر دوششان هستند و طبقه پایینی هستند باید با آنها رسیدگی بشود.

کارشناس (قوامی): یک سری نکات مدیریتی در این عبارات وجود دارد. ۱- مستمندان و درماندگان باید مورد توجه جدی زمامداران یا مدیران، مدیران ارشد و کل باشند. که از همین جمله هستند کارمندان و خدمتگزاران دون پایه. ۲- بخشی از بودجه باید برای رسیدگی ویژه به مستمندان اختصاص پیدا بکند. حضرت فرمودند: از این بودجه ها از آن غنایم و سوافی هدایا و غنایم ویژه ای است که از ملل و دول دیگر به هر دلیلی می رسد به بیت المال و سایر درآمدها بخشیش مال این طبقه پایین است. تو بودجه ها باید این را لحاظ کرد. ۳- بودجه باید بدون دیوانسالاری و بوروکراسی به اصطلاح به آنها برسد. که بیایند تو نوبت و ثبت نام سایر مسائل نباشد. باید آن چنان جستجو بشود و نیازشان شناسایی بشود. خودش یک تیمی بخواهد نظارتی بخواهد و به آنها پرداخت بشود. ۴- مستمندان در هر شهر و

نقطه ای که هستند دور و نزدیک بدون تبعیض و به طور مساوی از بودجه ویژه ای برخوردارند. حالا اگر سازمان ما در حد دولت است و در حد استانداری و فرمانداری است هم کارمندانمان را که باید طبقه پایین هستند مثلاً بخش خدماتش بخش نظافتش بخش ترابریش. همچنین مشتریان ما مردمی که با این سازمان در ارتباطند. روستاییان و محرومان و دوردستان بالاخره این طبقه وجود دارد معلوم می شود که دغدغه یک مدیر یک رییس که مثل مالک اشتر هست چه رییس یک سازمان سازمان بزرگ وزارتخانه یا فرض کنید که یک شرکت خصوصی مثل کمیته امداد که نه به آن معنی که دولتی است. و نه به آن معنی کاملاً خصوصی است. اینها باید خدمات خودشان را متوجه جاهای ناپیدا بکنند. دور بکنند. خوب عده ای هستند پررو هستند و خودشان را در معرض قرار می دهند و برخورداری می شوند. در این فراز رفتار باید به گونه ای باشد که به همه افراد در هر نقطه و شهری که هستند در هر رده ای هستند رسیدگی بشود. معمولاً رسیدگی به آنها هم دعای آنها را به دنبال دارد هم حمایت آنها را در روزهای سختی در پی دارد. هم باعث دوام و قوام یک مدیریت و حکومت می شود و هم عدالت گستر هست. امیدواریم که این سیره و رفتار را همه ما در رفتارهای مدیریتی اعمال بکنیم.

کارشناس (فروزنده): در جلسه قبل ما در باره انگیزش صحبت کردیم. عرض کردیم که انگیزش یکی از بحث های مهم و اساسی در مدیریت است. اصولاً انسان بدون انگیزش کاری را انجام نمی دهد. تعریف ما از انگیزش میل درونی و انجام کار است. عاملی هست که باعث نشاط و انگیزش می شود. و متقابلاً اگر کسی انگیزه لازم را نداشته باشد قطعاً در رفتار او و عملکرد او تاثیر خواهد گذاشت. شاید بتوانیم بگوییم مهمترین مسئله و چالش امروز دنیای مدیریت و سازمان ها و جوامع بحث انگیزش است. اگر مسئله انگیزش در یک جامعه ای حل بشود و در یک سازمانی حل بشود. و نیروها و تیم کافی از انگیزه لازم برخوردار باشد قطعاً آن سازمان و جامعه به اهداف خواهند رسید. اما اگر انگیزه لازم وجود نداشته باشد قاعدتاً هزینه های سازمان و جامعه افزایش پیدا می کنند. و کار به نتیجه نخواهد رسید. در بحث انگیزه یک مقایسه مبنایی کردیم. بین نگاه غربی و نگاه اسلامی. در نگاه غربی با توجه به مبنایی انسان شناسی و هستی شناسی غرب اصولاً معتقدند انسان باید به دنبال تامین نیازهای مادی به صورت نامحدود باشد. و آن چه که بیشتر هدف گذاری شده و مورد توجه قرار گرفته در حقیقت نیازهای مادی بشر است و بر اساس همین هم الگوها و مدلهایی را طراحی کرده اند. به همین خاطر هم در مدیریت اسلامی اساساً با توجه به نگاه هستی شناسی و اسلام شناسی جهان هستی را در حقیقت جهانی می دانیم

که خداوند متعال تدبیر کرده است. و برای انسان هدف مشخص کرده و انسان با اختیار برای رسیدن به هدف حرکت می کند. بحث انگیزه الهی نگاه توحیدی و نگاه آخرت گرایی بسیار مهم است برای انسان. و اصولاً هر کاری که برای رضای خدا بشود. مورد قبول است و مورد پسند است. لذا فردی که نگاه اسلامی دراد در حقیقت انگیزه ها انگیزه های الهی است. انگیزه های الهی و مادی هم در همان چار چوب در حقیقت تعریف می شود. امروز یک مروری بر مدلهای غرب می کنیم. مدل ها مهمترین عواملی است که غرب در رابطه با انگیزش مطرح می شود را تقدیم می کنیم. بعد مروری خواهیم کرد بر نقطه نظرات علمای اسلامی و یک جمع بندی می کنیم در رابطه با عواملی که با نگاه توحیدی و اسلامی می تواند در افراد ایجاد انگیزه بکند. نگاه ما نگاه کاربردی است. تلاشمان بر اسن است که سلسله مراتب بتوانیم روشهایی را تقدیم بکنیم. که مدیران و کارکنان بتوانند استفاده بکنند. در غرب همان طور که عرض کردم چند جور مدل وجود دارد. یک سری مدل ها هست که اساساً معتقدند انسان دارای یک سری نیازها هست. که این نیازها برآورده نشده است. برای اینکه این نیازها برآورده بشود. انسان میل و انگیزه لازم در آنها ایجاد می شود و دست به کارهای مختلف می زند. لذا ما باید آن نیازها را بشناسیم. وقتی نیازها را شناختیم. اگر بستری فراهم بکنیم که این نیازها هم تحریک بشود. و هم نیازها ارضاء بشود. انگیزه لازم در فرد ایجاد بشود. مثلاً نیاز فیزیولوژیک. می گویند انسان دارای نیاز فیزیولوژیک برای تامین این نیاز تلاش می کند. طبیعتاً نیاز فیزیولوژیک بحث غذا و مسکن است. تمام تلاش و کوشش انسان این است که بالاخره بتواند این نیاز را برآورده کند. یا نیاز اجتماعی را مطرح می کند. یعنی انسان نیاز ارتباط با دیگران دارد چون موجودی ذاتاً اجتماعی است. برای اینکه بتواند این نیاز را برآورده بکند. در اجتماع حضور پیدا می کند. در همان اجتماع نیازی به مقام دارد نیاز به مطرح شدن دارد. لذا نیاز به مقام نیاز مطرح شدن مطرح می شود و اگر بستری فراهم کنیم فرد استعدادها و توانایی هایش را بروز خواهد داد. یا نیاز به امنیت بالاخره فرا هم امنیت عمومی را دوست دارد داشته باشد و هم نیاز امنیت شغلی را در سازمان دنبال می کند. و آن به هر حال به همین طور جلو می رود و یک سری نیازهایی مثل نیاز خودیابی. یعنی به یک شغلی برسد که از آن شغل لذت ببرد. یا نیاز به موفقیت در انجام کار بتواند موفق بشود. یا نیاز به قدرت یا نیاز به برتری اینها در مجموعه مباحث روانشناسی مطرح شده که البته می تواند به این لیست موارد دیگر هم اضافه بشود.

کارشناس (فروزنده): اگر ردقت بشود همین نیازهایی هم که غرب مطرح می کند بخشیش مادی است و بخشیش روحی است و غیرمادی است. منتهی آن نگاه یکه در غرب حاکم است. بالاخره مهم این است که طرف بتواند نیازش را برآورده بکند. و هدف هم وسیله را توجیه می کند و اشکالی ندارد. سازمان هم باید طوری برنامه ریزی کند. که این ممکن اتفاق بیافتد. برخی از دانشمندان بر این قاعده و بر این مبنی معتقدند که اصولاً انسان دو دسته نیاز دارد: ۱- نیازهای بهداشتی برای حفظ حیات خودش برای رفاه بیشتر خوب این نیازها اگر در سازمان ارضاء بشود باعث انگیزش نخواهد شد لذا اگر ارضاء نشود حتماً نارضایتی ایجاد می کند. مثل پرداخت حقوق مثل اینکه امنیتی را باید داشته باشیم یک بحث های رفاهی را داشته باشیم. یک شغل مناسبی را داشته باشیم. اما برخی از عوامل هست که فرد توقع ندارد اگر هم بهش داده نشود نارضایتی درش ایجاد نمی شود. ولی اگر برایش زمینه را فراهم بکنیم حتماً درش ایجاد انگیزه می شود. اینها هم یک نیازهای انگیزشی است. فرض کنید که دادن مسئولیت جدید توسعه شغل پاداش ویژه ارتقاء رتبه اینها موثر خواهند بود. لذا توصیه می کند که از این دو عامل استفاده بشود مخصوصاً عوامل انگیزشی تا در غرب ایجاد انگیزه بشود. خوب مطالعات غرب تقریباً به یک جایی رسید که دیدند صرفاً توجه به این نیازها مشکل را حل نمی کند. یک تغییر رویکردی دادند و آمدند نظریه شرطی را پیاده کردند. در نظریه شرطی آمدند و گفتند هر کسی این شرط را انجام بدهد در ذهن خودش چهار عامل را مورد بررسی قرار می دهد. اینکه احتمال پاداش وجود دارد یا نه؟ از انجام این کار چه پاداشی به دست می آورد. خوب این پاداش بستگی به توقعات و روحیات فرد دارد. ۲- میزان این پاداش چقدر است. می ارزد که فرد این کار را انجام دهد یا نه؟ ۳- فرد توانایی این کار را دارد یا نه؟ ۴- شرایط محیطی برایش فراهم است؟ یک تجزیه و تحلیل ذهنی انسان می کند و اگر در تجزیه و تحلیل ذهنی به نقطه مثبتی برسد دست به فعالیت و رفتاری خواهد شد. و وقتی به چیزهایی که توقع دارد رسید طبیعتاً این کار تکرار می شود و نهادینه می شود و دنبال می شود. سازمان باید کاری نداشته باشد که نیاز فرد چیست؟ شرایطی را ایجاد کند که هدفگذاری کند آن هدفی که مورد توقع فرد است. پاداش لازم را به او بدهد پاداش مناسب بدهد زمینه های محیطی را فراهم کند توانایی را به او بدهد. که خوب این هم یک مدلی است که باز هم نگاه مادی دارد و کاری ندارد که فرد نیاز معنوی دارد یا مادی؟ آن در رابطه با خود فرد. دسته دوم نیازها به اصطلاح و مدلها برمی گردد به بحث های شغلی که انشاء الله در جلسه بعد بهش خواهیم پرداخت.





## گفتار چهل و هفت: کنترل و نظارت در مدیریت (۱۳۹۰/۱۱/۳۰)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): بحث رفتار سازمانی است رفتار با طبقه پایین که همان اقشار آسیب دیده اند که

بحث دوم این را داریم که فراز ۱۰۶ را می خوانیم از نامه ۵۳ *ثُمَّ أَعْمَلْ فِيهِم بِالْأَعْذَارِ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى يَوْمَ تَلْقَاهُ* سپس با آن گروه به طوری رفتار کن که به هنگام ملاقات پروردگار عذرت پذیرفته باشد.

*فَإِنَّ هَؤُلَاءِ مِنْ بَيْنِ الرِّعْيَةِ أَحْوَجُ إِلَى الْأَنْصَافِ مِنْ غَيْرِهِمْ*، چرا که از میان رعایا و کارکنان این گروه از همه به احقاق حق محتاج ترند. هر که ضعیف تر و پایین تر است احقاق حق در مورد او اولویت پیدا می کند. آنهایی که یک کم قوی ترند موقعیت دارند قدرت چانه زنی دارند قدرت رونمایی دارند اینها به هر حال حق خودشان را از این ور می گیرند یک طبقه ای هستند سفلی هستند به قول حضرت آن رده های بسیار پایین که امکان حقشان را گرفتن ندارند اینجا است که ما باید به فکر آنها باشیم. *وَكُلُّ فَاغْذِرْ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى فِي تَأْدِيَةِ حَقِّهِ إِلَيْهِ*. و باید در ادای حق تمام افراد در پیشگاه خداوند عذر و دلیل داشته باشیم. اینجا نکته مهم خدا هست خدا هست که و می خواهد با ما با عدالت رفتار کند و نیازهای ما را برطرف کند. و حوائج ما را برطرف کند. ما باید به گونه ای با اقشار ضعیف سازمانمان مردمان بر خورد کنیم و حقوق آنها را بشناسیم و ادا کنیم وقتی سر بر بالین می گذاریم و می خواهیم استراحت بکنیم عذر داریم و دلیل داریم و حجت داریم دلیل در مقابل خدای تبارک و تعالی و خدا وقتی از ما بپرسد. آیا حق همه را دادید بگویید بله دادیم لذا خدامحوری در اینجا بسیار مشهود است.

کارشناس (قوامی): در فراز ۱۰۷ می فرماید: *وَتَعَهَّدْ أَهْلَ الْيَتَمِ وَذَوِي الرِّقَةِ فِي السَّنِّ مِمَّنْ لَا حِيلَةَ لَهُ. وَلَا يُنْصَبُ لِلْمَسْأَلَةِ نَفْسُهُ*. درباره یتیمان و پیران که از کار افتاده اند و راه چاره ای ندارند نمی توانند دست نیاز خود را روی دیگران دراز بکنند بررسی کن. *وَذَلِكَ عَلَى الْوَلَاةِ ثَقِيلٌ، وَالْحَقُّ كُلُّهُ ثَقِيلٌ*. البته این کار بر زمامداران سنگین است. ولی حق خیلی سنگین است. *وَقَدْ يُخَفِّفُهُ اللَّهُ عَلَى أَقْوَامٍ*. گاهی خداوند آن را بر اقوام سبک می کند. *طَلَبُوا الْعَاقِبَةَ فَصَبَرُوا أَنْفُسَهُمْ*. اقوامی که دنبال عاقبت نیک هستند دنبال خوش عاقبتی هستند. خویش را بر بردباری و خویشنداری و استقامت عادت دادند. *وَوَثَّقُوا بِصِدْقِ مَوْعُودِ اللَّهِ*

لَهُمْ. به راستی وعده های خدا اطمینان دارند. خلاصه این است که حق سنگین است کلاً حق سنگین است ادای حق سنگین است. چند نکته مدیریت است. ۱- خدمت به مستمندان و سالمندان از کارافتادگان که خدایسندانه باشد باشد احساس کنیم که خدا راضی است. و زمامدار باید در نظر بیاورد خودش در قیامت مستمند است. ۳- باید حق اقشار آسیب پذیر به گونه ای داده شود که مدیر روز قیامت معذور و روسفید باشد. ۴- خدمت و رسیدگی به مستمندان سنگین است که تنها از اهل حق می آید ادای هر حق سنگین است. هیچ مدیری غافل از اقشار آسیب پذیر بازنشستگان و ضعفای سازمانش شهرش نباشد.

کارشناس (فروزنده): ضمن عرض سلام و خسته نباشید خدمت شنندگان عزیز و تقدیر و تشکر از نقطه نظرانی که به ما اعلام کردند امیدواریم که استفاده از نقطه نظرات شما کمک بکند فرایند بحث بهتر و مطلوبتر و این بحث اساسی و مهمی که امروز کشور ما باید دنبال سود یعنی بحث مدیریت اسلامی انشاء الله قوی تر منطقی تر و مبنایی تر و عمیق توسط اندیشمندان اسلامی حوزه و دانشگاه مطرح بشود و ما بتوانیم مبنایی و مفروضات در همه تشکیلاتها و همه ساختارها دولتی پیاده بکنیم. در سلسله مباحثی که خدمت شما داشتیم رسیدیم به بحث رهبری. خوب ما بحث وظایف مدیریت را بحث می کردیم هماهنگی هدایت و رهبری در بحث هدایت بحث انگیزش را مطرح کردیم. بحث ارتباطات را مطرح کردیم. ما رسیدیم به بحث رهبری ما در مدیریت اسلامی همانطور که گفتیم قاعدتاً رهبری منشاء الهی باید داشته باشد. و این خط سیر را قائل به این هستیم که از پیامبر عظیم الشان اسلام تا ائمه خواهد بود و در زمان و در زمان غیبت هم ولایت مطلقه فقیه طبعاً کسانی که در سازمانهای مختلف کار می کنند به نوعی باید مشروعیت را کسب بکنند که حالا ساز و کار مشروعی در قانون اساسی ما دیده شده است. منتهی شخص مدیر که کار رهبری را انجام می دهد حتماً باید یک سری مبانی اعتقادی داشته باشد. یعنی ارزشها و باورهایش بر اساس مبانی الهی و اسلامی شکل گرفته باشد. خودش را در محضر خدا بداند و برای خدا کار کند و تمام هم و غمش این باشد که تکلیف شرعی درست انجام بدهد و نگاه آخرت گرایی داشته باشد. رسیدیم به این که خوب حالا این مدیر بر اساس اسلام در چارچوب احکام بایدها و نبایدهایی است که اسلام مشخص می کند و باید حرکت بکند و در رفتار و سیره اش در حقیقت یک سری اصول را رعایت بکند. مردم مدار باشد و عدالت محور باشد. اهل مشورت باشد اینکه اهل سعه صدر باشد و در رفتارش گشاده رو باشد. اهل برنامه ریزی و اهل تعقل باشد و این نکات

بود که مطرح کردیم. بحثی که امروز می خواهیم مطرح کنیم. یکی از وظایف مهم و اساسی مدیر در سازمان بحث نظارت و کنترل است. خوب در ادبیات دنیا این به عنوان اصول یا وظایف مدیریت شناخته شده و بحث مهمی هم است. طبیعتاً وقتی ما یک کاری را انجام دادیم و می خواهیم انجام بدهیم طبیعتاً باید برنامه ریزی کنیم. در برنامه ریزی اهداف و نقاطی که می خواهیم دسترسی پیدا بکنیم باید مشخص بکنیم. برای رسیدن به آن اهداف سازوکارهایی را مشخص می کنیم. روشهایی را مشخص می کنیم و ساختاری را مشخص می کنیم و وارد عمل می شویم. طبیعتاً این عمل که عملکرد ما را نشان می دهد اگر به طور دقیق و درست مورد ارزیابی قرار نگیرد چه بسا تلاش می کنیم و کوشش می کنیم اما در راستای اهداف نیست. و آن همان بحث جدی عدم هماهنگی است. یعنی خیلی جاها تلاش ها و کوشش های جدی و مضاعف زیادی انجام می شود اما چون ناظر بر اهداف نیست هیچ نتیجه ای ندارد.

کارشناس (فروزنده): آنچه که در اسلام هست کیفیت مطرح است. شما همه می دانید و همه ما می دانیم چیزی که در اسلام وجود دارد در یک عمل یک لایه درونی به نام نیت و انگیزش که حتماً باید الهی باشد و یکی هم عمل صالح است. اینها لازم و ملزوم همدیگر تا یک عمل مقبول واقع بشود. خوب طبیعتاً وقتی ما کار را انجام می دهیم باید یک خط کشی معیاری داشته باشیم که این کار و عملکردی داریم انجام می دهیم در راستای در حقیقت اهداف هست یا نیست. بحث نظارت یک بحث جدی و مهمی است در مباحث مدیریت. ما اگر بخواهیم یک تعریف مختصری به اصطلاح از نظارت و کنترل بدهیم در حقیقت نظارت و کنترل عبارتند از ارزیابی تصمیم گیریها و برنامه ها از زمان اجرای آنها نظام لازم برای جلوگیری از انحراف نسبت به اهداف برنامه و تصحیح مسیر انحرافی به همین جهت باید همیشه در مدیریت یک نگاه مدیریت ضمن اینکه عمل می کند به اهداف باشد. و بازخورد بگیرد چه بازخورد درونی و چه بازخورد بیرونی با مکانیزمهای مختلفی که معلوم بشود برنامه ها در مسیر اهداف حرکت می شود یا حرکت نمی شود. یک نکته اساسی که باید به آن اشاره کرد این است که تحقیق مشخص شده که بعضی ها قبلاً قائل بر این بودند که سهم یک کار مربوط به یک برنامه و ۵۰٪ مربوط به عملکرد است. ولی واقعیت این است که امروز مشخص شده سهم اجرا و عمل خیلی بیشتر از سهم برنامه است. و شاید نسبتی که باید بتوانیم تعریف بکنیم ۲۰٪ یا ۳۰٪ مربوط به برنامه است و ۷۰٪ مربوط به اجرا است. و باید مورد توجه قرار بگیرد. وقتی بحث اجرا مطرح می شود حتماً بحث نظارت و ارزیابی مطرح می شود. خوب با این برنامه که اگر نظارت مهم است که حتماً مهم است اسلام هم به آن

توجه کرده است. اسلام انسان را به این سطح دعوت می کند. سطح بصیرت و آگاهی دعوت می کند که انسان خودش ناظر خودش باشد. خودش حسابرس خودش باشد. و داریم در آیات و احادیثمان که شرایط در قیامت طوری است که خود فرد دقیقاً نامه اعمالش برایش روشن می شود. مشخص می شود و اصلاً نیازی به گفتن ندارد و خودش متوجه می شود که چه عمل صالحی انجام داده و چه سیه ای انجام داده است. و طبیعتاً در دادگاه الهی بر این مبنا برای او قضاوت خواهد شد. ما از این نگاه و از این مبنا باید استفاده کنیم بحث نظارت بامدل و رویکرد اسلامی را بتوانیم ما پیاده بکنیم که انشاء الله جلسه بعد به جزئیات آن خواهیم پرداخت.

## گفتار چهل و هشت: کنترل و نظارت در سازمان (۱۳۹۰/۱۲/۰۲)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): در مدیریت رفتار سازمانی هستیم در خدمت مدیران و کارکنان گرانقدر و عظیم که این بار می خواهیم رفتار یک مدیر را با ارباب رجوع جستجو کنیم و بررسی کنیم و این نوبت حل مشکلات ارباب رجوع است توسط شخص مدیر یعنی یک سری کارها هست که به دیگران و معاونان باید سپرد. باید خود مدیر دنبال آن کار باشد و واگذار نکند. در فراز ۱۰۹ به این قسم رفتار اشاره می فرماید: **وَاجْعَلْ لِدَوَى الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْماً تُفَرِّغُ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ**. برای مراجعان خودت وقتی مقرر کن که به نیاز آنان شخصاً رسیدگی کنی خودت را و وقتت را آزاد کنی برای آنها. نگو پاراف نکن به این واگذار نکن. **وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِساً عَامّاً**. یک مجلس عمومی و همگانی برای آنها تشکیل بده. **فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ**، به خاطر خداوندی که تو را آفرید تواضع کن. یک کمی متواضع باش. با آنها در زمین بنشین. جلسه عمومی تشکیل بده. **وَتُقْعِدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَأَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ**. لشکریان خودت را دور کن از آنها مراقبان پاسبانان و نگهبانان خودت را از آنها دور کن. نترسند. **حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَعَتِّعٍ**. تا هر کسی بدون ترس و لکنت سخنان خود را با تو بگوید و نترسد. **فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ**. زیرا من بارها از رسول خدا (ص) شنیدم که می گفت: **«لَنْ تُقَدَّ سَأَمَةٌ لَا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوَى غَيْرَ مُتَعَتِّعٍ»**. هرگز پاک و پاکیزه نمی شود روی سعادت نمی بیند ملتی که حق ضعیفان را از زورمندان با صراحت که نگیرد.

کارشناس (قوامی): **ثُمَّ اخْتَمَلَ الْخُرْقَمِنْهُمْ وَالْعِيَّ**. خشونت و تندی آنها را در سخن تحمل کن. احتمالاً عصبانی هستند و چیزی می گویند و درد دارند. تحمل کن و آستانه تحملت را بالا ببر. **وَنَحَّ عَنْكَ الضِّيقَ وَالْأَنَفَ**. و در مورد آنها هیچ گونه محدودیت و استکبار روا مدار. **يَبْسُطُ اللَّهُ عَلَيْكَ بِذَلِكَ أَكْنَافَ رَحْمَتِهِ**. به واسطه این کار رحمت و اسعش را بر تو گسترش می دهد. **وَيُوجِبُ لَكَ ثَوَابَ طَاعَتِهِ**، و موجب ثواب اطاعت او برای تو خواهد شد. **وَأَعْطَى مَا أُعْطِيَ هَنِيئاً**. آنچه به ایشان می دهی به گونه ای بده که شیرین بده و تلخش نکن. **گوارا باشد. وَامْنَعْ فِي إِجْمَالٍ وَإِعْذَارٍ**. و خودداری از بخشش را با

لطف و معذرت خواهی توام کن. وقتی نداری را عذر می خواهم مهربانانه بگو. خوب این نشان می دهد که این طبقه طبقه ای هستند نوعاً زبان رسایی ندارند لکن دارند و در گرفتن حقوقشان ضعیف اند تو باید رفتار مهربانانه ای با آنها داشته باشی. تا همانطور که خدا مثل یک ابری رحمت بر تو قرار بگیرد. که بالای سر تو باشد. هر چه به آنها خدمت کنی و آنها را در یک مکانی آرام و مهربان پذیری شاهد این خواهی بود که همین برخورد و رفتار با تو خواهد شد. این از همان سلسله مراتب مدیریت رحمانی است که مدیر اصلی هستی خداست. رده های بعدی هر چه باضعفایشان با مستمندانشان خوب رفتار کنند خوب برخورد کنند می توانند توقع داشته باشند و انتظار داشته باشند که رفتار خدای تبارک و تعالی هم با آنها مهربانانه و محقانه باشد.

کارشناس (فروزنده): در جلسه قبل به بحث اهمیت نظارت و کنترل بحث کردیم و جایگاهی که یک به اصطلاح پروژه و برنامه سازمانی دارد که گفتیم مهم است و سهم آن به برنامه خیلی بیشتر است. چون بحث ما تبیین نظارت و کنترل است و می خواهیم بحث نظارت و کنترل با رویکرد مدیریت اسلامی را بحث کنیم. من خیلی مختصر نکته دیگری را از نظارت و کنترل بگویم و الا خود بحث نظارت و کنترل یک بحث مفصلی است و ما در ادبیات مدیریت بسیار تحقیق و تجارب خوبی داریم که خیلی می تواند کمک کند به مدیر ما کنترل استراتژیک داریم روشهای کنترلی داریم که بودجه یکی از روشهای کنترلی است. و به هر حال توصیه می کنم به همه مدیران که سعی بکنند با مراجعه به منابعی که از حوزه مدیریت است آشنا بشوند با روشهای نظارت و کنترل مخصوصاً که ما امروز تکنولوژی آی تی و آی سی تی الکترونیک را در اختیار داریم و این می تواند به ما کمک کند که نظارت را افزایش دهیم و به نظارت در یک کلمه اهمیت بدهیم. منتهی اگر بخواهیم فرایند نظارت را برقرار کنیم ۴ مرحله را باید توجه کنیم اولاً باید اهدافمان را ماموریتهایمان را تبدیل به استاندارد و شاخص بکنیم. نظارت بدون شاخص بدون معیار امکانپذیر نیست. حالا این شاخص ها هم می تواند کمی باشد هم می تواند کیفی باشد به هر حال به هر دو توجه کرد هم کمی را توجه کرد هم کیفی را توجه کرد. در مدیریت اسلامی از عناصر کلیدی و مهمی که در مدیریت مطرح است. گفتیم و لازم هست که تکرار بکنم نیت و انگیزه فرد است. بسیار مهم است با چه انگیزه ای ما مدیریت کنیم. با چه انگیزه ای کار را انجام بدهیم. به هر حال تلاش بکنیم و کوشش بکنیم حتی برای خود نیت الهی بکنیم. نیت الهی مفهومش این نیست که ما وقتی نیت الهی است از جامعه فاصله بگذاریم. نیت الهی این است که وقتی شما خدمت به مردم می

کنید خدا به شما گفته به خاطر این که مردم مورد توجه خداست و عیان و یک وقت خدمت می کنی به مردم که آراء را به دست بیاوری و شهرت را به دست بیاوری. به همین سادگی این دو تا نیت متعارف و متعارض با همدیگر هستند نکته دوم این استانداردها و معیارها باید در یک سطح قابل قبولی داشته باشند یعنی اگر ما مثلاً می گوئیم بهره وری. خوب بهره وری چند درصد. اگر می گوئیم رشد و توسعه اقتصادی. چند درصد مثلاً ما الان در چشم انداز به ۲۸٪ رشد اقتصادی برسیم. مثلاً در سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری در رابطه با برنامه پنجم آنجا ۱۴ تا شاخص تعیین فرمودند. مثلاً نرخ بیکاری ما به ۷٪ رسیده یعنی ما شاخص را مشخص کردیم بر اساس اهداف و یک معیار هم برایش تعیین کردیم. اینجاست که کمیت و کیفیت در کنار هم قرار می گیرند. وقتی شاخص را مشخص کردیم شروع می کنیم عمل کردن عمل را متناسب با آن استاندارد و سطح شاخصش بررسی می کنیم. اگر در آن مسیر حرکت می کنیم تقویت می کنیم. اگر احیاناً در آن مسیر حرکت نمی کنیم حتماً باید اصلاح کنیم. این قابل قبول نیست مثلاً ما بگوئیم تو ۴ تا شاخص از شاخص استاندارد بالاتریم و در ۴ تا شاخص پایین تریم. یعنی معلوم است که برنامه ریزی اشکال دارد. باید طوری باشد و به اصطلاح ماتریسی انجام بشود و هم پوشانی بین استانداردها وجود داشته باشد بین استانداردها خوب یک فردی که با نگاه اسلامی نگاه می کند یک قواعدی برای خودش دارد یک قواعد برخیش ناظر بر انگیزه های درونی است. و برخی ناظر بر انگیزه های بیرونی است. بالاخره وقتی یک فردی مدیر یک شرکت می شود و یا مدیر یک سازمانی می شود. مامورتهای سازمان را به نتیجه برساند. نیتش امری است بین خودش و خدا ولی آنچه که نمود بیرونی دارد و قضاوت در کارمان می شود در حقیقت استانداردها و شاخص هایی است که ناظر بر ماموریت است. لذا ما برای اینکه اداره کنیم سازمان را با رویکرد اسلامی حتماً باید ماموریت ها را تبیین بکنیم اهداف را تعیین و تبیین بکنیم. شاخص بگذاریم و به همه مدیران و کارکنان آموزش بدهیم. و یک در حقیقت گفتمان مشترک ایجاد بکنیم در سازمان و یک انگیزه مشترک ایجاد بکنیم. و سایر نظام ها را نظام پاداش نظام آموزشمان نظام ارتقاء نظام جذب نظام تشویق و نظام تنبیه همه باید بشود یعنی هر فرد باید احساس کند چه ماموریتی دارد چه وظیفه ای را دارد چه نقشی در این پازل کلی سازمان دارد و این را اگر خوب انجام دهد مورد تشویق قرار می گیرد و اگر خوب انجام ندهد مورد تنبیه قرار می گیرد.

کارشناس (فروزنده): شما سراسر پیام قرآنی را اگر نگاه کنید. ما را دعوت به توحید می کند. دعوت به عمل صالح می کند دعوت به ایمان می کند دعوت به جهاد می کند و یک جایی هم فضلی با ما برخورد می کند. گناه نکردن آزار به مردم نرساندن حق الناس را توجه کردن حق مردم را ضایع نکردن اینها را تاکید می کند و به ما می گوید این شاخص ها را داشته باش. در صحنه یک سازمان مدیر باید برای یک سازمان این کار را انجام بدهد. سازمانی نیاز به تعیین چشم انداز دارد. تعیین مأموریت دارد تعیین راهبرد دارد برنامه عملیاتی بلندمدت می خواهد شاخص های ارزیابی می خواهد حتماً شاخص های عملکردی می خواهد یا بسته کامل را فراهم بکند امروز در نظام جمهوری اسلامی هم خوشبختانه این مسئله جا افتاده است. شما ببینید ما چشم انداز داریم. سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری داریم قانون برنامه را داریم. ذیل آن مأموریت ها قانون بودجه را داریم. و این دسته می توانیم بگوییم در هدف ما چشم انداز در یک افق ۲۰ ساله در این ۴ سال را دنبال کردیم. من برای این که اهمیت نظارت و کنترل را برای اسلام بیان بکنم چند تا حدیث را تقدیم می کنم. موسی کاظم (ع) می فرماید: از ما نیست کسی که هر روز به حساب خود نپردازد. و اگر نیکی انجام داده است از خداوند فزونی آن را خواهد و خدا را برای آن سپاس گویند. و اگر کار زشتی مرتکب شده است. از خداوند آمرزش آن را خواهد و توبه نماید. اصلاً یک فردی که در نظام الهی فکر کند هر دقیقه به فکر این است که کجا اشتباه کرده است. باید استغفار کند. استغفار یکی از رفتارهای نهادینه شده یک فرد است. و دائم به این مسئله توجه می کند و در سیره بزرگان و ائمه ما یکی از مسئله مهم مسئله استغفار بود. استغفار باعث از بین رفتن زشتی ها متنبه شدن و نزدیک شدن به خداوند می شود. در نهج البلاغه حکمت ۳۵۹ داریم که کار تربیت خود را خود انجام دهید. یا در قرآن کریم تاکید شده که در سوره بقره آیه ۳۳ به خداوند بر آنچه که آشکار و پنهان انجام می دهید آگاه است. و این همان کلام بلند حضرت امام است که عالم محضر خداست در محضر خدا گناه نکنید. این در حقیقت مسئله اصلی است که نظام مدیریت اسلامی باید برای هر کرامندی جا بیفتد و آن را دنبال بکند. در حقیقت بر این مبنا حرکت بکند حالا اسلام به این هم اکتفا نکرده بلکه سازوکارهایی هم گذاشته که کمک می کند به بشر که این نظارت در محضر الهی را بیشتر احساس می کند و بیشتر بتواند اعمال کند که انشاءالله در جلسه بعدی باز به این بحث می پردازیم.



## گفتار چهل و نه: نظارت (۱۳۹۰/۱۲/۰۷)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می‌خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): مدیریت رفتار سازمانی رفتار با مدیران نوبت عدم احتجاب هست. بحث اینکه مدیران و روسا پشت سر اتاقشان منشی‌ها پنهان نشوند. بدترین نوع رفتار. و می‌فرماید: وَأَمَّا بَعْدَ هَذَا، فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، هیچ‌گاه خود را در زمان طولانی از رعیت پنهان مدار. فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاءِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ. چرا که دور بودن زمامداران از چشم رعایا موجب نوعی محدودیت است. وَقَلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ. و یک بی‌اطلاعی است نسبت به امور. وَالْإِحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ این نشان می‌دهد که اطلاعات کمی دارد کدیری که اطلاعات کم دارد قدرتش هم کم می‌شود. نفوذش هم کاسته می‌شود. و این چهره پنهان داشتن زمامداران آگاهی آنها را از مسائل نهانی قطع می‌کند. خوب هر چه پنهان تر باشد اطلاعاتش و آگاهی‌ش کمتر است. مدیر باید در میان سازمان باشد و در میان اتاقش و تبدیل شده باشد به یک سنگری محافظینی داشته باشد ببیند چه اطلاعی داشته باشد از اوضاع در نتیجه فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكِبِيرُ. وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ. مدیر پنهان بزرگ نزدش کوچک و کوچک نزدش بزرگ می‌شود. وَيُثْبِحُ الْحَسَنُ، وَيَحْسُنُ الْقَبِيحُ. کار نیک زشت حساب می‌شود پیشش. و کار بد نیکو حساب می‌شود. وَيُثَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ. حق با باطل آمیخته می‌شود. وَإِنَّمَا الْوَالِي بَشَرٌ لَا يَعْرِفُ مَا تَوَارَى عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ چرا که مدیر زمامدار به هر حال بشر است. اموری که از او پنهان است او را نمی‌داند. وَلَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكَذِبِ. از طرفی حق همیشه علامت مشخصی ندارد تا بشود راست را از دروغ تشخیص داد. خیلی نکته دقیقی است. فقط باید وارد شد و در میدان کار بود تا انسان امری برایش مشتبه نشود. والا حق علامت ندارد. قابل شبهه است.

کارشناس (قوامی): وَإِنَّمَا أَنْتَ أَحَدُ رَجُلَيْنِ. تو از دو حال خارج نیستی. تو یکی از دو شخصی. إِمَّا أَمْرٌ سَخَتْ نَفْسُكَ بِالْبَذْلِ فِي الْحَقِّ. یا آماده بذل و بخششی این حالت را داری. فَفِيمَ احْتِجَابِكَ مِنْ وَاجِبِ حَقِّ تَعْطِيهِ. أَوْ فِعْلِ كَرِيمٍ تُسَدِّدُهُ. خوب اگر تو آدم بخشنده ای هستی پس چرا رفتی تو حجاب آن هم نسبت به واجبی که عطا کنی و کار نیک و باکرامتی که انجام بدهی. أَوْ مُبْتَلًى بِالْمَنْعِ، فَمَا أَسْرَعَ كَفَّ النَّاسُ عَنْ

مَسْأَلَتِكَ إِذَا أَيْسُوخَ مِنْ بَذْلِكَ! یا آدم بخشنده ای نیستی و بخیلی. پس کردم از تو مایوس می شوند و از درخواست باز می مانند. مَعَ أَنَّ أَكْثَرَ حَاجَاتِ النَّاسِ إِلَيْكَ عَلَيْكَ. علاوه بر این که بیشتر حوائج مراجعه کنندگان برای تو چندان زحمتی ندارد. حضرت می فرماید: برو برای مردم اگر دست باز باشد حاجت ها را برطرف می کنی اگر نداشته باشی یا نخواهی بدهی میگویند دیدیمش و چیزی نگرفتیم. ولی اینکه پشت در بمانند نه مثبت و نه منفی جواب بگیرند در حیرت و حسرتشان افزوده می شود. بعد این را هم بدانید که نوع حوائج آنها زحمت چندان ندارد گاهی یک امضاء می خواهد. گاهی یک معرفی می خواهد خیلی سخت نیست تو هم خودت را پنهان نکن نترس از مردم. مِنْ شَكَاةٍ مَظْلَمَةٍ، أَوْ طَلَبِ إِنْصَافٍ فِي مُعَامَلَةٍ. گاهی یکی به آنها ظلمی کرده دلداریشان می دهی گاهی درخواست انصاف در معاوله دارند. می گویند گران فروخت. از تو خیلی شاید چیزی نخواهند. عقل مدیریت و عقل اجتماعی می گوید که عقل از رویارویی رو در رویی با مردم و کارکنان و مشتریان نترس. امیدواریم که مدیران ما با این تاکیدات اینکه ارباب رجوع دشمن آنها نیست. و با تیغ و دشنه سراغشان نیامده است. آمدند حاجاتشان را می خواهند. حاجاتشان برای تو که قدرت در دست تو است و کلید در دست تو است. قلم در دست تو هست و امضاء داری و امکانات داری خیلی سخت نیست. از این فرمایشات حضرت متوجه شدیم که وقتی همین نفس روبرو شدن هم خوب است. بالاخره یا آدم توانش را دارد و انجام می دهد اگر هم نداشت خود دیدن مدیر را هم با مهربانیهایش داغ آنها را کاهش می دهد.

کارشناس (فروزنده): تشکر می کنم از حوصله ای که به خرج دادید. و به این مباحث توجه کردید ما منتظر دیدگاه و نظرات شما هستیم. و معتقدیم که به نقد و بررسی شما انشاء الله مباحث بهتر مطلوبتر و عمیق تر خواهد شد امیدواریم ما را با نظرات و دیدگاه های خودتان راهنمایی بکنید. و ما را بهره مند کنید. عرض کردیم که در مدیریت اسلامی یک بحث اساسی و مهم بحث خودکنترلی هست اینکه هر فردی خودش را در محضر خدا بداند و محاسبه کند و مورد بررسی قرار بدهد خودش را. منتهی این مفهوم نیست که ابزارهای بیرونی خود را تعطیل کرده باشد. ما در ادامه بحث در حقیقت دو مبحث را مطرح می کنیم یکی ابزارهای بیرونی در یک نظام ساختاری پیش بینی شده برای اینکه مدیر بتواند نظارت بکند در مجموعه و بالعکس مجموعه بر مدیر نظارت کند چون نظارت امر دوگانه هست و

برعکس محیط و سیستم که قائل بر این است که مدیر بر کارکنان باید نظارت کند در مدیریت اسلامی مترقی و مهم و اساسی امر به معروف و نهی از منکر هم بر یکدیگر نظارت بکنند و امر به معروف و نهی از منکر بکنند بسیار اصل مهمی است در مدیریت یک نوع نظارت و تعامل پرحرارت و دوجانبه را ایجاد بکند. با این اوصاف ما در مدیریت اسلامی ۳ نوع نظارت داریم. ۱- نظارت مستقیم ۲- نظارت غیرمستقیم ۳- نظارت همگانی نظارت مستقیم همان نظارتی هست که حالا مدیر در راس سازمان بر روی نیروهایش انجام می دهد مدیران بلافصل انجام می دهد. در هر حال کارکنان هم شاهد و ناظر رفتار تلاش ها و کوشش های مدیر هستند. حضرت علی (ع) به مالک اشتر در آن فرمان تاریخی می فرمایند بخشی از کارها به گونه ای است که خود باید انجام دهید. درست است در مدیریت بحث تفویض اختیار است. که حتماً برخی از کارها هست که باید خود مدیر انجام بدهد. پاسخ دادن به کارگزاران دولتی تا آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده اند و دیگر برآوردن نیاز مردم در همان روزی که بر تو عرضه می دارند و یارانت در رفع نیاز آنها ناتوانند. یعنی حضرت دو محور را مورد تاکید قرار می دهد که شخصاً باید انجام دهیم. پاسخ دادن به کارگزاران دولتی. که سایر افراد نمی توانند جوابگو باشند. و یکی هم برآوردن نیازهای مردم هست. آن نظارت نظارت غیرمستقیم هست که شرایط فراهم شده از نظر عالم هستی که بر اساس آن ما مورد نظارت غیرمستقیم هستیم. یعنی فرد احساس می کند که زیر نظارت غیر مستقیم است در عین حال فرد از سازوکارهایی استفاده می کند و نظارت می کند. حضرت علی در نامه ای به مالک اشتر تاکید می کنند بر و بعث عیونه یعنی یک سری افراد امین و صادق باید در کنار مدیر باشند ضمن اینکه ایشان تاکید می کنند که مدیری که انتخاب می کنید متدین باشد کارآزموده باشد اهل و با حیا باشد توانایی انجام کار را داشته باشد در عین حال تاکید می کند مدیران ارشد باید افراد مورد اطمینانی که صادق و مطمئن باشند در کنار اینها داشته باشند و در رفتار اینها به طور مستقیم بتوانند نظارت کنند. و این نظارت قوی حضرت امیر بوده که آن حکومت اسلامی با آن گستردگی با کم بودن امکانات فیزیکی ولی حضرت دقیقاً رفته عثمان بن حنیف و دیگران را کنترل می کرده است. دقیقاً می دانسته نوع رفتار محمد بن ابوبکر در مصر چیست. باید حرکت بکند.

کارشناس (فروزنده): سومین نظارت نظارت همگانی است. امر به معروف و نهی از منکر که بحث جای خودش دارد. امروز بشر به این جمعبندی رسیده جامعه ای که افکار عمومی برایش مهم باشد و جامعه

زنده و پویایی حتماً می تواند جامعه موفق باشد لذا به آنها خیلی توجه شده است. منتهی حالا مسئله ای که در رسانه ها هست ابزار شده اند در خیلی از جاهای دنیا و امروز یکی از ابزارهای هم سلطه و در حقیقت تاثیرگذاری در اذهان مردم توسط بنگاههای صهیونیستی بحث رسانه ها هست. اما آنچه که در نظام اسلامی هست توجه به رسانه ها هست توجه به رعایت حدود اخلاقی است. اخلاق بسیار مهم و اساسی است. امر به معروف و نهی از منکر یکی از واجباتی است که همه باید در حد خودشان انجام بدهند و ما یک بخش مفصلی را در رسانه های عملیه برای این مسئله داریم. فرد بتواند در حقیقت هم آگاهی لازم را داشته باشد و هم آگاهی امر به معروف را داشته باشد. و بشود اگر ما امر به معروف را در جامعه نهادینه بکنیم قطعاً موفق می شویم در عصر قانون اساسی به آن خیلی تاکید شده است. باید توجه بیشتری بشود مخصوصاً ما باید در بدنه اداریمان امروز یکی از گرفتاریهای ما چه حالا مردم گله می کنند بعضاً کارمندان مدیران گله می کنند. پدیده کم کاری است پدیده بوروکراسی زائد است. خوب با امر به معروف رفع می شود. سازمانها صرفاً مسئله اشان با بخشنامه حل نمی شود. باید باور بکنیم باید خدمت به مردم بکنیم و این کار حتماً عبادت است برای ما. و تلاشمان برای این باشد تا حل بکنیم این به عنوان امر به معروف به عنوان یک تکلیف شرعی امکان پذیر است. خداوند کریم در سوره آل عمران ۱۰۴ می فرماید در میان ما مسلمانان باید امتی باشد که برخی فرد را به خیر و صلاح دعوت کند و مردم را به نیکوکاری امر و از بدکاری نهی کند. این باید هر فرد مومن و مسلمان خودش را طوری آماده بکند که شرایط امر به معروف را داشته باشد و به بتواند تاثیر بگذارد. اینجا هم باید با عمل نشان دهیم. *كُونُوا دُعَاءَ لِلنَّاسِ بِغَيْرِ اَلْسِنَتِكُمْ*. دعوت بکنید مردم را به خیر با رفتارمان یا در سوره آل عمران می فرماید: شما نیکوترین شخصی هستید که برای آن قیام کردند برای اصلاح بشر مردم را به نیکوکاری دعوت کنند و از بدکاری بازدارند. و ایمان به خدا برسد و اگر اهل مردم همه ایمان آورند در عالم چیزی بهتر از آن نیست. اصول کافی جلد ۲ ص ۳۰۸ داریم که همه شما نگهبان و مسئول یکدیگر هستید. بنابراین امام مسئول جامعه است. مردم مسئول خانواده و زن مسئول در امور خانه و فرزند است. همه شما در منصب مدیریت منصوب کسانی هستید که زیر نظر شما کار می کنند. در جهت امر به معروف و نهی از منکر اول خود مدیر باید رعایت بکند بعد این فضای عمومی ایجاد بشود.

## گفتار پنجاه: نظارت و کنترل در مدیریت (۱۳۹۰/۱۲/۰۹)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): ما در مدیریت رفتار سازمانی هستم در بحث آیین مدیریت خدمت مدیران عزیز و عظیم. این بار از اخلاق یک مدیر می خواهیم بحث کنیم. که در نظر گرفتن افکار عمومی را این بار می خواهیم لحاظ کنیم. افکار عمومی برای یک مدیر مهم است که هم با آن آشنا بشود و هم با این معیار در نظر بگیرد. حضرت می فرمایند: **كَمْ أَغْلَمَ يَا مَالِكُ، أَنِّي قَدْ وَجَّهْتُكَ إِلَى بِلَادٍ** این در فراز نامه ۵۳ نهج البلاغه است. بدان ای مالک من تو را به سوی کشوری فرستادم یا به سوی استانی یا به سوی سازمانی فرستادم هر سه خطاب می تواند درست باشد. **قَدْ جَرَتْ عَلَيْهَا دُولٌ قَبْلَكَ**. که قبل از تو دولت هایی اینجا حکومت داشتند. **مِنْ عَدْلٍ وَجَوْرِ**. که حکومت های عدل و دولت های ظالم. بالاخره هر پیشینه ای تلخ و شیرین دارد. مدیران قبلی بعضی هایشان خوشنامند و بعضی هایشان بدنامند. بعضی ها سابقه خوبی ندارند. تو وارث هر دو هستی. برای هر مدیری می تواند چنین اتفاقی بیفتد. در فراز ششم می فرماید: **وَأَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيهِ مِنْ أُمُورِ الْوَلَاءِ قَبْلَكَ**. کارکنان و مردم به کارهای تو همانگونه نظر می افکنند که تو در امور زمامداران پیش از خود می کردی. قبلاً که قدرت نداشتی قبلاً که مدیر نبودی یک قضاوتی داشتی راجع به آن مدیر بدان که تو هم که می خواستی کارنامه ای را نشان بدهی مدیریتی را اعمال کنی مورد رضایت واقع می شود. جلوی دروین مخفی یا آشکار همه هستی تو آینه هستی سیل هستی مسئولیت ها را به گردن تو می اندازند. همانی را افکار عمومی درباره تو می گوید. که تو درباره آنها می گفتی.

کارشناس (قوامی): خوب در اینجا یک نکات مدیریتی است. حالا چون نامه مربوط به مصر می شود در مصر محل حکومت های عدالت گستر و معصومانهای بوده مثل یوسف و موسی (س) از آن طرف محل مدیریت فراغه بوده. فرعون مصر بوده است. ۳- مردم آنجا سابقه و تاریخ دو مدل حکومت و عدل و جور را داشتند مصر دارای بلاد و شهرهای آباد بوده است. مثل استانی دارای شهرستانها بوده این در

یک سازمان وزارتخانه یا یک شرکت بزرگ هم صدق دارد که دارای محیطهای گوناگون است. ۵- افکار عمومی بسیار حساس و دقیق است و دولت های عدل و جور قبلی و فعلی زیر ذره بین هستند افکار عمومی دولتهای گوناگون را مدیرهای گوناگون را در حافظه تاریخی خودش دارد و مقایسه می کند. مثلاً اینها را فراموش نمی کند که آن آقا خوب کرد همیشه برایش دعا می کنند و آفرین می گویند. این آقا بد عمل کرد و همیشه مورد انتقاد و نفرین هست. حالا تو کدام یک می خواهی باشی؟ نگاه کن. آن چرا خوش سابقه بود آن چرا بد سابقه است. سعی کن آن کسی باشی که مشیت به موفقیت و خوشنامی برسد. هر داوری که دولت فعلی درباره قدرتهای قبلی بکند خودش هم مورد همان داوری از نظر مردم است. وقتی می آیی و می گویی قبلی بد بود. خوب همان داوری هم ممکن است نسبت به خودت باشد. بگویی قبلی خوب بود همین طور. نکته آخر اینکه بنابراین مدیران داوری خودشان را در محک افکار عمومی شفاف و قاطع مربوط می شود به ابواب جمعی و ارباب رجوع بدانند. کوچکترین حرکت یک مدیر ثبت می شود. چون آینه افکار عمومی دورین افکار عمومی شفاف است. بسیار هم قاطع است رای می دهد. نظر می دهد. ساقط می کند. یا ثابت می کند. بنابراین نباید فکر کنیم ما هستیم و خودمان و هر کدام سر در کار خودشان دارند و کاری به خودشان ندارند. ما یک رده بالایی هستیم که آنها ما را نمی بینند نه این طور نیست. کاملاً می بینند و کاملاً در ترازو و میزان قرار داریم لذا خلاصه بحث این می شود که حضرت به این فرازهای اخیر از پنجم تا هفتم مالک اشتر را به محوریت افکار عمومی و ویژگی های آنها بسیار شفاف و بی رحمانه است. و روشن و قاطع است ارجاع می دهد.

کارشناس (فروزنده): با عرض سلام و خسته نباشید و تشکر از لطف شما و با نظرات و دیدگاه های مثبتی که ما به عنوان هدیت از شما دریافت کردیم. در ادامه سلسله مراتبی که از نظارت داشتیم که عرض می کردیم. نظارت در اسلام به سه شکل انجام می شود. نظارت مستقیم که در حقیقت مدیر انجام می دهد و با سازوکارهایی که مدیر دارد. یک نظارت نظارت غیر مستقیم است. یک شبکه اطلاع رسانی برای خودش فراهم می کند. حالا چه با استفاده از تکنولوژی یکی هم نظارت همگانی که امر به معروف و نهی از منکر است. در ادامه بحث اصول حاکم بر نظارت و کنترل را با رویکرد اسلامی به آن می پردازیم. اولین مسئله اصل حضور و شهود است. همانطور که گفتیم اصولاً اصل و پایه و اصلاح رفتار انسان حرکت انسان به این است که انسان در محضر خداوند بداند. و بداند خداوند آگاه و علیم

است. و بداند و هم باوثر داشته باشد و از رگ گردن به ما نزدیک تر است و باید یقین داشته باشد. که تمام اعمال و رفتارش در محضر خدا ضبط می شود وقتی نگاهی بر انسان حاکم شد. چنین باور اعتقاد و بیشنی برای انسان ایجاد شد آشکار و پنهان برای انسان و تفاوت نیست. انسان هیچ فرقی نمی کند. چه در آشکار باشد و چه در پنهان باشد. در حقیقت همیشه مراقب است که خطا نکند و کار خوب انجام دهد معمولاً کارهایی در سازمان انجام می شود آفت هایی که در سازمان وجود دارد. پنهان است اگر رشوه ای می شود اختلاسی می شود اگر بی توجهی می شود اگر بی خود مردم را معطل می کنند. یعنی شما ریشه همه این آسیب هایی را که در نظام اداری وجود دارد تحت عنوان تخلفات از این دیدگاه نگاه بکنید فرد یک احساس امنیت می کند که در یک خلوتی می کند و کسی هم نیست. و براین اساس کارش را انجام می دهد. اما اگر این احساس و این باور را داشته باشد در محضر خدا ثبت و ضبط می شود و مشخص می شود و حسابرسی می شود و قاعدتاً نگاه پیشگیرانه در آن است. پس این یک مسئله مهمی است که شک نکنید خداوند کریم عادل است همه ما گناهکاریم ولی به لطف و رحمت خداوند نظر داریم ولی آنچه که مهم است باید مراقبت کنیم و قطعاً بدانیم که فعل عمل مثقال ذرتاً خیراًیره قطعی است هیچ شکی در آن نیست هیچ کاری البته خداوند در رحمت استغفار و توبه را باز کرده است. منتهی مهم این است که خطایی نیست خطا برای ما عادی نشده است. بپذیریم که فرد خطاکاری هستیم. وقتی انسان می تواند متوجه بشود که خطاکار است و می تواند توبه کند و استغفار نماید خطا کرده خودش را در محضر خدا بداند و خودش را در مقابل خدا بداند این نتیجه است که فرد متواضع می شود تکبر دوری می گزیند و اوج در آن کم می شود. و مراقبت می کند ریایش کم شود. و دقت می کند کارهای خوب را بیشتر انجام دهد. واقعاً اگر این اصل وجدان کار و انضباط اجتماعی را بخواهیم پیاده کنیم راهی غیر از این نداریم معارف افراد را قوی کنیم.

کارشناس (فروزنده): دوم اصل همان جوری که عرض کردم اصل امر به معروف و نهی از منکر است. که باید پررنگ در جامعه باشد. وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ. فقهای ما ۴ شرط به امر به معروف و نهی از منکر را در رساله عملی آورده اند شرط ۱- علم و معرفت است. ۲- احتمال تاثیر است. ۳- نبودن ضرر است. ۴- ادامه و اصرار به تخلف یعنی آن کسی که خوبی ثواب را ترک کرده است و اصرار بر گناه دارد. خوب انسان که قصد امر به معروف و نهی از منکر دارد باید آن را خوب بشناسد. مصداق آن را بداند. مصداق منکر را بداند و آن چه که تاکید

می شود وظیفه انسانی ما داریم. بالاتر از انسانی دیگر وظیفه ما نیست. مگر بنده مدیر باشم که اختیارات دارم از آن اختیارات مدیریتی استفاده کنم. باید فضای عمومی فضای تذکری باشد. نپذیرند کسی تخلف را انجام دهد. ۲- احتمال تاثیر بدهد. البته امام تاکید می فرمایند که نکند این احتمال تاثیر بهانه ای شود و ما کار ثواب نکنیم. مسئله دیگر این است که واکنش نشان دهیم. امر به معروف مراتبی دارد. مراتب قلبی دارد مراتب زبانی دارد. دارد به حدی که احتمال تاثیر می دهد اخم کردن تا ترک یک مجلس تا آنکه اگر جلوی آن خاطی را گرفتن و حتماً هم باید بر مبنای دلیل و منطق اخلاق اسلامی باشد. بتواند احتمال اثر را بالا ببرد. حتماً وقتی می خواهیم امر به معروف را به کارمندان بکنیم نسبت به جوانان بکنیم باید دیدگاه ما طوری باشد که وقتی مخاطب را پیدا می کنیم ما خیرخواهانه این بحث را می کنیم. با یک رفتار کاملاً شایسته برخورد می کنیم ما سیره بزرگانمان را ببینیم دشمنشان می آمدند که عرب جاهل امام حسن مجتبی (ع) را تهدید به مرگ می کردند چگونه پیامبر برخورد می کرد. امام با دشمن مجتبی چگونه برخورد می کرد دعوت می کرد می برد خانه به آنها توجه می کرد تا استراحت بکند. غذایی به او می داد و همه محبت را به او می کرد و بعد به او می گفت من پیامبرم و امام حسن مجتبی هستم شرمنده می شد طرف و بسیاری از کسانی که در نگاه و صدر اسلام به اسلام گرویدند به خاطر اخلاق بزرگان است. ما بوده و این عرضم به حضور شما این مسئله مهمی است لذا اجرای درست امر به معروف همراه با همدلی و خیرخواهی روحیه برادری و برابری باشد و اگر ما این کار را انجام می دهیم. واقعاً کار تیمی در سازمان تقویت می شود. و بدون کار تیمی کار جلو نمی رود. در یک سازمان همه افراد و مدیر یک واحد هستند نباید این احساس وجود داشته باشد که مدیر یک اهدافی برای خودش دارد و یک مدتی هم می ماند و می رود و ما هم باید کار خودمان را انجام بدهیم. و طوری مدیران اهداف سازمان را تعریف کنند و طوری کارکنان را در آنجا مورد مشورت قرار بدهند و که اینها احساس تعلق بکنند هر چه در سازمان عموم کارکنان بیشتر احساس تعلق در سازمان بکنند آن سازمان موفق تر است. و این راهی ندارد الا اینکه مدیر خودش را خیرخواه باشد و به افراد زمینه مشارکت را بدهد و فضا را بتواند به صورت حداکثری فراهم کند.



## گفتار پنجاه و یک: نظارت و کنترل در مدیریت (۱۳۹۰/۱۲/۱۴)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): افعال مدیر و خدمات او باید به قصد تقرب به خدا باشد. تا در نتیجه مردم را هم راضی بکند. وقتی خدا قضاوت خودش را از زبان مردم می گوید باید مردم را راضی کرد این ملاک نباید مورد استفاده کسانی باشد که مردم را ملاک قرار بدهند بدون خدا. حضرت می فرماید: خدا از زبان مردم داوری خودش را ابراز می کند. این به چه معنا است. از این ور باید نگاه کرد یعنی ما باید عمل مورد رضایت خدا را انجام دهیم در مدیریتمان طرحهایی که می دهیم. برنامه هایی که اجرا می کنیم و گزینش هایی که می کنیم. مدیریت هایی که ایجاد می کنیم. خدماتی که ارائه می دهیم. همه اش باید قصد قرب باشد تقدیم به خدا باشد. اگر به خدا تقدیم شد و قربت او و نزدیکی به او ملاک بود در نتیجه خداوند رضایت خودش را بر زبان مردم قرار می دهد و مردم ابراز رضایت می کنند. و ابراز رضایتشان هم یا به شکل دعاست در دلشان در دل شی هایشان برای مدیر دعا می کنند. و مدیر خدوم مدیری است که آرام آرام در دستهای مردم قرار می گیرد. وَ رَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ. بنابراین ما در این نکته رفتار را این جوری برای مدیر تصدیق کردیم. که ۱- باید نگاه کند به زبان مردم کارکنان و مشتریان و ارباب رجوع رضایت آنها یعنی خدا راضی است. این خیلی مهم است ۲- برای اینکه خدا راضی بشود. بادی عمل صالح انجام داد. عمل صالح برای یک مدیر چه عملی است؟ عملی است که هم حسن فعلی دارد و هم حسن فاعلی. باید هم کار محکم و خوب و دارای استاندارد و ایزو باشد و هم باید نیت و انگیزه خوبی پشتش باشد. اگر این دو تا با هم جور شد با هم می شود عمل صالح کار خوب بانیت خوب و هدف خوب و مدیر مورد رضایت خداست مدیری که مورد رضایت خداست مورد رضایت مردم و مدیران و ارباب رجوع هم خواهد شد. این می شود یک رفتار خداپسندانه یک مدیر.

کارشناس (فروزنده): در سلسله مباحثی در خصوص نظارت و کنترل داشتیم به اصول نظارت و کنترل رسیدیم. خاطر شریفشان باشد دو اصل را مورد بحث قرار دادیم. حضور و شهود و امر به معروف و نهی از منکر اصل سوم اصل نظم است. اصولاً نظم پایه و اساس کار است. شما به عالم هستی که نگاه

بکنیم. مهمترین عاملی که ما را به خدا می رساند نظم خدا و عالم هستی است. و خدا در جاهای مختلف ما را به دعوت به تفکر می کند که ان فی خلق سموات .... یعنی اهل فکر و اهل نظر دائم نظم و انضباط را وقتی فکر می کنند به عظمت خداوند پی می برند. اگر می خواهیم یک مدیریت خوبی انجام بدهیم. و بحث نظارت را به خوبی دنبال بکنیم باید بحث نظم سرلوحه کار ما باشد. حضرت امیر هم فرمودند: اوصیکم ... برای اینکه بتوانیم یک نظارت خاصی بکنیم باید بتوانیم نظم داشته باشیم حالا نظم یعنی چه نظم صرفاً اینکه یک وقت مقرری بیایی و یک وقت مقرری بری این حداقلی است امروز دیگر با توجه به تکنیک هایی مثل دورکاری و tele working دیگر بحث کار مهم نیست مهم کیفیت کار مهم است. نظم یعنی چه اولاً شما برنامه داشته باشی و دقیقاً مشخص باشد برنامه شما برای چیست؟ چه ماموریتی را باید دنبال بکنید. برای رسیدن به این ماموریت چه روشها و الزاماتی را باید انجام داد هیچ جا نداریم. یا می خواهید بدون توجه به قانون این کار را انجام دهید. چنین حقی را ندارید ولو بهترین هدف را داشته باشی. باید حتماً در چارچوب قانون و اختیاری که به تو داده اند عمل کنی. ۳- آیا آن هدفی که مشخص کردی قابل دسترس هست؟ بودجه لازم را پیش بینی کردی؟ منابع لازم را پیش بینی کردی؟ آیا اولویت ها را خوب تشخیص دادی؟ خیلی از جاها وقتی درست اولویت تشخیص داده نشده بسیاری از مسائل ما ضایع شده است. مثلاً شما می توانی دو تا پروژه شروع کنی ده تا پروژه شروع کردی. این ده تا پروژه همه رو زمین مانده است. در حالیکه اگر دو تا را شروع کرده بودی به نتیجه رسیده بود حتماً بهتر خواهد بود. مسئله دیگر دقیقاً برنامه داشتن انجام کار لحظه به لحظه معلوم باشد اولاً ما در لحظه مدیریت جدول گانت یک جدول زمانبندی درست بکنیم دقیق کار را دنبال بکنیم. همه اینها جلوه ای از بحث نظم هستند که باید دنبال بکنیم و توالی انجام کار کاملاً باید مشخص باشد. در این یک سال دو سال چه کردیم. چه می خواهیم بکنیم. و اگر مسیر منطقی را تعریف کنیم تغییر مدیریت ها در فرایند انجام کار آسیب نخواهند رساند. ولی اگر رفتارها سلیقه ای باشد رفتارها بر اساس میل و دیدگاه یک مدیر باشد مستند نشده باشد پیاده نشده باشد برنامه نباشد این برنامه ها مستند بر مدیر بالادستی نباشد این مدیریت سلیقه ای خواهد شد. مصداق کامل بی نظمی است. مسئله دیگر و اصل دیگر اصل رعایت حسن اخلاق است. رعایت اخلاقی و صفات اخلاقی مثل صداقت مثل حقیقت جویی اینها مهم و اساسی هستند در بحث نظارت. در مدیریت غرب اخلاق یک ابزار است. امروز اینها به این نتیجه رسیده اند که اگر بخواهند کارها خوب انجام بشود باید مسائل اخلاقی توجه کنند. لذا می

گویند با مشتری با صداقت رفتار کنیم. توصیه می کنند در سازمانها تیم های کاری را درست بکنید. مشارکت بدهید. اعتماد ایجاد بکنید. اما نه به خاطر کرامت انسانی بلکه اقتضاء رسیدن به سود مادی این است که توجه کنید. در اسلام مسئله اخلاق یک مسئله مبنایی و اساسی است و اخلاق در کنار اعتقادات و احکام مطرح می شود و عامل پیشبرد کار خواهد بود لذا رفتار صحیح اخلاقی و اخلاق حسنه در حقیقت توجه به کرامت انسانی بسیار مهم است. اگر نظارت کنترل قرار باشد کرامت انسانها را ضایع کند شخصیت آنها را از بین ببرد. قابل قبول نیست. لذا مدیر باید متوجه باشد که کدام نکته را باید تذکر بدهد. در چه جمعی باید تذکر بدهد. شخصیت فرد را حق ندارد له بکند. هیچ مجوزی کسی ندارد به هر حال فرد شخصیت فرد هر کس در هر جایگاهی که هست همه بحث کار هم متفاوت است یا کار خوب انجام داده یا بد انجام داده است. تحقیر کردن ما نداریم در قرآن کریم فرعون یکی از شیوه های مدیریتش این بود که خودش را استخفاف می کرد و در حقیقت حکومت می کرد امروز شیوه های استخفاری هم این جور است. آنها می آیند و این القا را بر ملت ها می خواهند ایجاد بکنند که ما از شما برتر هستیم از نظر فکری تا مدیریت آنها پذیرفته بشود. اصلاً امروز دیگر بشر آگاه شده و زیر بار اینها نمی رود و به همین جهت حتماً استکبار از بین خواهد رفت چون بیدار شده بشر به کرامت انسان به خودش توجه دارد. و هیچ مکتبی به اندازه اسلام عزیز به مسئله کرامت توجه نکرد چه برسد به نظارت و کنترل ما حتماً باید به این اصل توجه کنیم.

کارشناس (فروزنده): بحث دیگر بحث عدالت است. عدالت خیلی مهم است. مهمترین وظیفه یک مدیر عدالت است. عدالت از خود آدم شروع می شود. انسان اگر عدالت را از خودش و اطرافیانش رعایت کرد حتماً موفق خواهد شد. خوشبختانه ما بر اساس اعتقادمان چشم اندازمان حکومت محدودیت است. که عدالت کامل الهی آنجا اجرا خواهد شد و همه ما به عشق این که زمینه آن حکومت جهانی باشیم تاکید می کنیم در طول تاریخ چنین بوده است. همین است که افراد بزرگی در این مکتب تربیت شده اند. که تا آخرین لحظه عمرشان به صورت بسیار پرثمر تلاش می کردند. مثل امام و خیلی از بزرگان ما که یک لحظه تردید در راهشان ندارند. اگر امام به جای هشتاد و اندی چندین سال هم عمر می کردند یک ذره تردید در ایشان وجود نداشت. و راه برایشان روشن بود و بر آن اساس حرکت می کردند. لذا عدالت اول از خود است بعد اطرافیان است. و بعد هم تو سیستم است. ببینید احساس عدالت خیلی مهم است. اینکه افراد احساس کنند. که پاداشی می دهیم یک مبنایی دارد. اینکه افراد احساس

کنند نظام پرداختی وجود دارد بر اساس عدالت است. حتی بر اساس افکارمان رفتارهایمان تحویل گرفتن افراد اجازه صحبت دادن اجازه مشارکت دادن واقعاً عدالت بحث مشارکت اتفاقاً ما یک جلسه مفصل روش صحبت کردیم. حالا برویم به شیوه های اجرایی مردمی که ما امروز قرار است به آنها خدمت بدهیم و فلسفه وجودی این سازمان مردم است باید این احساس عدالت را بکند. اگر من کارمند مردمی که می آیند جواب سلام را نمی دهم و قوم خویش یا رفیقی آمد جواب سلام می دهم جای ویژه برایش می دهم و کارش را انجام می دهم یعنی ضد عدالت. نمی گویم به او توجه نشود به جای خود ولی ما همه مردم را باید از خودمان بدانیم. همه مردم را قوم و خویش خودمان بدانیم لذا حضرت امیر در نامه ای که به مالک اشتر می نویسند این سفارش عامه مردم را می کنند. و خیلی تاکید می کنند مواظب نزدیکانت باش. چه بسا توجه به نزدیکان و حمایت از مردم باعث نابودیت خواهد شد. چون نزدیکان هم به آنها مرسی و هم توقع دارند هیچ وقت راضی نیستند و از تو خرج می کنند و بدان و خوب ما هم در سی سال انقلاب این تجربه را می بینیم و هم در تاریخ این را می بینیم. که کسانی که توجه به عموم مردم نکردند. واقعاً سیره امام و سیره مقام معظم رهبری را آنچه که برایشان مهم است عموم مردم و عدالت در رابطه با عموم مردم است. این یک درس است برای ما یک نوع مدیریت است که امروز انجام می دهیم با همین ابزار با همین با یک مدیریت کلان جامعه و این را می شود بیاوریم در سازمان و این کار را در سازمان بکنیم و قاعدتاً چنین کاری بهره وری سازمان حتماً نسبت به سازمان غربی بهتر خواهد بود.

## گفتار پنجاه و دو: کنترل و نظارت در مدیریت (۱۳۹۰/۱۲/۱۶)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی): ما در مدیریت رفتار سازمانی هستیم مباحث آیین مدیریت مرور می کنیم بر صفات

یک مدیر که می تواند رفتار او را نافذ و نافع کند. این بار مالکیت هوا و هوس را برای مدیر می خواهیم

بحث کنیم که خیلی مهم است. مالک هوا باشید نه مملوک لذا حضرت در فراز هفتم در نامه مهم پنجاه

و سه به مالک می نویسند: ای مالک اگر می خواهی مالک باشی **فَأَمْلِكْ هَوَاكَ** مالک هوای خودت

باش. زمام هوا و هوس را به دست بگیر. **وَشَعْ بِنَفْسِكَ عَمَّا لَا يَحِلُّ لَكَ** آنچه را برای حلال نیست.

نسبت به او بخل بورز. اگر می خواهی بخیل باشی اینجا بخیل باش. بخل نسبت به اموری که جایز

نیست. بخیل باش طرفش نرو. در فراز هشتم می فرماید: **فَإِنَّ الشُّحَّ بِالنَّفْسِ الْأَنْصَافِ مِنْهَا قِيمَا** مالک می دانی بخل به

خویش یعنی چه؟ یعنی راه انصاف را پیش بگیری نسبت به نفس. **أَحْبَبْتَ وَكَرِهْتَ** هر آن چه دوست داری یا

دوست نداری. انصاف به خرج بدهی. دارای بخل هستی این شح به معنای بخل شدید است. یعنی منع

شدید است. به صورت منفی یعنی انسان از خدمات به دیگران از کمک به دیگران منع کند. یک منعی

در وجودش باشد یک دیواری در وجودش باشد. حائلی باشد که او را مانع می شود از کمک به

دیگران اما حضرت در حق استانداردها یعنی مالک اشتر یک نوع جدید از بخل و شحل و که حالت

مثبت دارد معرفی می کنند یک مدیر باید بخیل باشد شحیح باشد. نسبت به خودش به این گونه که هر

جا مورد رضای خدا نیست به طرفش نرود منع کند امضاء نکند. تایید نکند تلفن نزنند رای ندهد نسبت به

یک سری حمایت نکند دستش را بالا نبرد. و اگر احساس کرد که واقعاً خوب است. ملاکم چیست.

ملاک این است که واقعاً ببینیم. انصاف چیست؟ انصاف در داوری خیلی خوب است نسبت به آنچه را

که دوست دارد و نسبت به آنچه را که دوست ندارد چگونه عمل می کند؟ نسبت به آنچه خدا دوست

دارد یا دوست دارد چگونه باید عمل کرد؟ در این صورت عملکرد ما یا عملکرد یک مدیر خوب

خواهد شد بای خودمان یک خط قرمز قرار بدهیم یک غروری قرار بدهیم. جلوی میزمان بگذاریم

روی دیوارمان نصب کنیم. رو بردمان نصب کنیم. که من به سمت این امور نخواهم رفت. من وارد این

امور نخواهم شد اینها باید نصب عین ما باشد نصب العین ورودی که می نویسیم و هر روز هست یا

روی میزمان هست یا زیر شیشه میزمان هست. می بینید که هیچ نوع واژه سازی جدیدی در این نامه وجود دارد که ما در مدیریت اسلامی اگر بخواهیم یک زمانی دایره المعارفی از این فرهنگ بنویسیم. به قول جدیدی ها ترمولوژی درست کنیم باید این واژه های مخصوص مدیریت اسلامی که در این نامه پر است اینها را هم باز بکنیم پس ما مالک هوای خودمان باشیم هوا و هوس خودمان تا بتوانیم مالکیت خوبی بر سازمانمان بر تصمیماتمان داشته باشیم.

کارشناس (فروزنده): مباحث ما به بحث نظارت و کنترل رسید و اصل مسلم نظارت و کنترل را عرض می کردیم. رسیدیم به اصل عدالت اصل بعدی داشتن معیار و استاندارد ضابطه است کلیات آن را من عرض کردم. منتهی روشن است ضابطه ما نظام اسلامی قوانین و قواعد الهی است. خداوند کریم در حوزه اعتقادات برای ما چارچوبهایی را مشخص کرده است. در حوزه احکام باید و نبایدهایی را مشخص کرده که فقهای عزیز ما در قابل رساله های عملی و فتاوایی که می دهند مسیر را برای ما مشخص می کنند و اخلاق. و معیارهای اخلاقی ما موظفیم که در این چارچوب حرکت کنیم. هر جا که شبهه ای داریم باید متوقف بشویم. حتما سوال بکنیم از اهل فن. و در یک کلمه هر جا که وحی برای ما روشن کرده وظیفه امان است که در آن چارچوب عمل کنیم. بدون چون و چرا. در یک جاهایی هم در حقیقت وارد نشده خداوند و اجازه داده است. ایمان ما مبنا قرار بگیرد. قواعدی را به ما داده اند و گفته اند در آن قاعده حرکت بکنید. مثلاً ما هر چیزی را برای ما روشن شود باید توجه کنیم. مصرف نکنیم حالا بعضی ها را نام برده شده است. بعضی ها مصداق هایش نام برده نشده است. یا باید سوال کرد یا باید با آن اصل کلی مصداق را بررسی کرد. و بر آن اساس حرکت کرد. مدیر در یک سازمانی که با رویکرد اسلامی هست ضابطه هایش مشخص است قوانین و مقررات الهی است. و به هیچ وجه از آن تعدی نمی کند. لذا هیچ وقت مدیر به سمت دیکتاتوری نمی رود. اصلاً مبنای حرکت مدیر رفتار خودش نیست. سلیقه خودش نیست. دیدگاه شخصی خودش نیست. بلکه در چارچوب است. حالا در قوانین ما قاعده داریم که در نظام جمهوری اسلامی مجلس شورای اسلامی رسید. یا تصویب نامه داریم که به تصویب دولت رسیده و دستورالعملی است که مراجعی مثل وزیر و امثال آن ابلاغ می کنند. مدیر حرکت میکند آن چیزی که مدیر اختیار دارد رویه ها و روش هاست و در قالب این باید کار را عمل بکند. لذا ما باید مقید باشیم به قانون لذا باید به قانون عمل بکنیم. و در حقیقت نقطه مشترک مدیر و کارکنان این قوانین باشد. آموزش قانون و یاد گرفتن قوانین اسلام و قوانین خاصی که

در یک کار مدیر لازم هست واجب است یک مدیر بداند. اصلاً از شرایط احراز باید باشد. و هم مدیر و هم کارمند. قانون مدیریت خدمات کشوری یک فصلی گذاشته به نام مردم گفته شده هم دستگاهها و هم صدا و سیما قانون مدیریت خدمات کشوری یک فصلی گذاشته به نام مردم گفته شده هم دستگاهها و هم صدا و سیما موظفند مردم را با قانون آشنا کنند. ما باید یکی از کارهایی که به طور جدی انجام بدهیم هم مردم بدانند قوانین چیست؟ اگر من کارمند در چارچوب قانون عمل کردم تشکر کنند ولو جواب منفی داده. اگر در چارچوب قانون عمل نکردم بتوانم به موقع وارد بشوند و تذکر بدهند. و ما الان در سیستم هایمان عرض می کنم الان در نظام اداری ما سیستم رسیدگی به شکایات را داریم که دفاتری هستند در ادارات مستقرند بازرسین مدیران را داریم علاوه بر آن در بیرون سیستم سامد را داریم. برای رسیدگی به شکایات ریاست جمهوری. الکترونیک است. من از دستگاهها خواش می کنم برای اینکه ما نظام اداری را پیاده بکنیم مشکلات و مسائل را بررسی کنند. ببینند اگر واقعاً قانوناً حقیقت آن فرد انجام نداده چه مدیر چه کارمند خوب بپذیرند. توقع نداشته باشند اگر دیدند نه تبعیضی قائل شدند یا اینکه قانون اجازه می داد انجام ندادند حتماً اول به خود فرد تذکر بدهند بعد به مدیرش تذکر بدهند بعد به دایره رسیدگی به شکایات بگویند این سیستم سامد این را باید نهادینه بکنیم اما مبنایش باید قانون باشد. اگر قانون باشد این مبنا که وقتی اتفاق می افتد که وقتی است که با قانون آشنا باشند. که در جامعه فضای آموزش و قوانین را فراهم بکنیم طبیعتاً جامعه سطح آگاهی اش افزایش پیدا می کند و کار بهتر دنبال می شود.

کارشناس (فروزنده): اصل دیگر اصل هوشیاری است و زیرکی دریافت و ارزیابی اطلاعات است. واقعیت این است که ما ۹۵٪ تصمیمات ما براساس اطلاعاتمان است. درست است که بینش و نگرش ما درونی ما بر تصمیم اثر می گذارد. آدمها اصلاً اطلاعات متفاوت دارند. حتی نگاه متفاوت دارند. دو نوع تصمیم متفاوت دارند. و این درست است بالاخره پایه و اساس تصمیم گیری ما اطلاعات است. این اطلاعات خیلی مهم است. این که به ما گفته می شود تحقیق بکنید. بررسی بکنید. حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می فرماید بعد از اینکه شرایط خیلی مهمی برای انتصاب می گذارد که فرد منتخب از خانواده با حیای باشد آزمون داده باشد یک همچنین آدمی را وارد به کار باشد می فرماید به فرض رفتار کارمندان را بررسی کن جاسوسانی راستگو و وفا پیشه بر آنان بگمار. که مراقبت و بازرسی پنهان تو از کارهای آنان سبب امانتداری و مهربانی با رعیت خواهد بود. خوب ما حقیقت این است که

مدیرانمان این را نگذارند تا پایین ترین رده نظارتی داشته باشد. این لازمه اش تمرکز زدایی است. تفویض اختیار است. هر کس در حوزه خودش مسئول باشد و ما مدیرانی را انتخاب کنیم که خیالمان راحت باشد. امین صادق کارآمد که می توانیم انجام بده. لذا هر گونه اطلاعات و گزارش دقیقاً ارزیابی بشود و ابعادش ارزیابی بشود. صحت و سقمش ارزیابی بشود. در عین حال اطلاعات به هنگام باشد. تا در حقیقت بتواند مبنای درست تصمیم گیری باشد و هر کسی در مقابل اطلاعاتی می دهد پاسخگو باشد. تا فضای شایعه از بین برود. فضای تهمت از بین برود. چقدر اسلام در بحث مبارزه با غیبت و مبارزه با تهمت چقدر تاکید کرده است. تو بحث حق الناس فکر نکنیم حق الناس مالی را از کسی گرفتیم باید به او برگردانیم. له کردن شخصیت فرد گزارش خلاف واقع دادن برای فرد خیلی جرمش و گناهِش خیلی بیشتر است و باید به این مسئله توجه بکنیم. لذا مدیران ما باید هم باید با استفاده از افراد امین هم با سیستم ما که تکنولوژی اطلاعات درست را فراهم کنند تا مبنای درست تصمیم گیری را داشته باشند. آخرین اصل پیشگیری است. اصل در اسلام پیشگیری است. تلاش بر این است که اسلام فرد را طوری تربیت کند که خود کنترل بشود. خودش رفتار خودش را کنترل کند. برای این کار هم تاکید و تدبیر قرآن شده تدبیر بر احکام دینی شده ما هر چه تدبیر کنیم و فکر کنیم و معرفتمان را بیشتر کنیم می توانیم موفق بشویم. حضرت امیر (ع) فرمود: هر کس دست به کاری زند بی آنکه به عواقب آن بیاندیشد خود را در مهلکه گرفتار کرده است. ما هر کاری که بکنیم باید اندیشه بکنیم بررسی بکنیم ابعاد کار را به آن توجه بکنیم و این را تذکر بدهیم ما در نظارت نباید دنبال مچ گیری باشیم باید اگر دیدم انحرافی انجام شد بلافاصله به سازمان و به فرد اطلاع بدهیم. و نظارت ما باید حین عملیات باشد. اینکه گفته می شود نظارت قبل از عملیات و بعد از عملیات. قبل از عملیات به برنامه ریزی خوب است به این مسئله توجه بشود ولی هر چه بتوانی در حقیقت نظارت بکنیم و تذکر بدهیم و جلوی کار را بگیریم آن هم عرض کردم نه به نیت مچ گیری بلکه به نیت اصلاح آنچه که در اصلاح است واقعاً ابعاد واقعی را نمی تواند ببیند. و در حقیقت مشکلات اساسی وجود دارد لذا اگر ما بتوانیم زمینه و بستر را فراهم کنیم که افراد خودشان آگاه بشوند چه عواقبی را دارد موثرتر است و باید همیشه این روحیه در حقیقت گذشت و اغماض را داشته باشد. و با شیوه درستی زمینه پیشگیری را فراهم کند. اگر اصل را بر پیشگیری بگذاریم در نظارت قطعاً هزینه هایمان کاهش پیدا می کنند. و بهره وریمان با اعمال این نظارت افزایش پیدا خواهد کرد.



## گفتار پنجاه و سه: نظارت و کنترل (۱۳۹۰/۱۲/۲۱)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم.

کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است.

کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (قوامی) مدیریت رفتار سازمانی صفات یک مدیر بحث اعتدال در امور هست. **وَلَا تَتَدَمَّنْ عَلَى عَفْوٍ، وَلَا تَبْجَحَنَّ بِعُقُوبَةٍ.** هرگز از عفو و رحمتی که نموده ای پشیمان نباش. هیچ گاه از کیفری که نموده ای به خود نبال. این فراز ۱۲ از فرازهای نامه ۵۳ است. بعضی ها وقتی کسی را می بخشند بعد پشیمان می شوند. ای کاش او را مورد رحمت قرار نمی دادیم. اصلاً نفس رحمت خوب است. ولو اشتباه شده باشد مثلاً که انشاء الله این طور نیست. از آن طرف اگر کمسی را کیفر کردیم. عزل کردیم اخراج کردیم. تنزل درجه دادیم. جریمه کردیم هم نگویم که قدرتی داشتیم. اعمال قانون کردیم. اعمال مدیریت کردیم. یک ماه توجه به ما دست بدهد. **وَلَا تَبْجَحَنَّ بِعُقُوبَةٍ.** به خودت نبال بالیدن و مغرور شدن در عقوبت نباید باشد. **وَلَا تُسْرِعَنَّ إِلَى بَادِرَةٍ. وَجَلَّتْ مِنْهَا مُنْذَوَحَةٌ.** هرگز نسبت به کاری که پیش می آید و راه چاره دارد سرعت به خرج نده عجله نکن. بگذار یک کم فکر کن بعد تصمیم بگیر. خوب این نکات مدیریتی در اینجا هست. که رفتار یک مدیر باید رفتار بین باشد متعادل باشد. عفو کردن و عقوبت کردن هر دو اگر برای خدا باشد یک عمل صالح حساب می شود. عمل صالح نه پشیمانی دارد نه غرور. و الا عمل صالح نبوده. عبادتگونه نبوده. اگر بخشیدی برای خدا بخشیدی که عمل صالح است. اگر تازیانه زدی. یا مجازات کردی برای خدا بوده است. عمل صالحت. اصلاً محور کار عمل صالح است در مدیریت. عملکرد یعنی عمل صالح این عمل نه پشیمانی دارد. نه غرور. پشیمانی نشان می دهد عمل صالح نبوده وقتی رحمی کردیم. غرور یعنی عمل صالح نبوده است وقتی که مجازات کردیم. بنابراین در اینجا باید اعتدال را رعایت کرد. یک رفتار ویژه ای را اینجا حضرت معرفی کردند در این فراز ۱۲ که معمولاً مدیرانی که در تصمیم گیری یک مقدار ضعیفند. اول تصمیم می گیرد. روی شتاب گرفته است بعد پشیمان می شود. این نشان می دهد که به اصطلاح آن موقعی که کسی را مورد عفو قرار می داد تمام جوانب را نسنجیده بوده است. یا کسی را که مورد عقوبت قرار داده رو حساب نیاورده است. و او را به غرور وا داشته که من قدرت داشتم مدیر خوش رفتار مدیری است که سرعت در عمل خوبی دارد ولی در عجله در کارهایش مشاهده نمی شود لذا اعمالی انجام می دهد که فردا نه می تواند دفاع بکند از او و در ضمن روحیه خودش را هم مدیریت می کند و کنترل می کند. و نه غروری و نه ندامتی در او نباید وجود داشته باشد. که در نتیجه نشان دهد او عمل صالحی انجام داده است.

کارشناس (فروزنده): در بحث نظارت ما در مورد نظارت صحبت کردیم. نظارت یعنی خودکنترلی و خودکنترلی یعنی تقوا. اگر تقوا را ما تقویت کنیم در سازمانمان و در کارکنانمان. حتماً موفق خواهیم شد. در اهمیت تقوا و در این که چقدر آیات و احادیث ما تاکید به تقوا کرده اند بالاخره در حین مباحثمان تاکید کردیم و شماها هم کما بیش با این مسئله آشنا هستید. و فقط یک جمله بلندی از حضرت امیر می خوانم برای شما که فرمود: همانا تقوا داروی شفا بخش بیماریهای قلب شما و سبب بینایی چشم شما می باشد. امروز به هر پزشکی بگویید برای اینکه بیمار جسمی نشوم چه بکنم می گوید پرهیز کن. یعنی تقوا را رعایت کن. مواظب باش چه بخوری چه نخوری؟ ورزش کنی. ما هم در بحث روحیمان یک قواعدی خدا برایمان گذاشته است. به عنوان خالق ما یک چیزهایی به عنوان حلال و یک چیزهایی به عنوان حرام. ببینید دقیقاً برای ما مشخص شده حلال را انجام دهید حرام را دوری کنیم. این سطح ابتدایی تقوا است که باید روی آن کار بکنیم. بعد خداوند به ما وعده داده است. و کسی متقی باشد مسیر برایش باز می شود و مورد لطف و رحمت خداوند قرار می گیرد. مفصل این در مباحث ما هست. حقیقتاً باید یک بحث جدی بکنیم. خداوند برای اینکه این تقوا در ما تقویت بشود. یک مکانیزمهایی هم پیش بینی کرده و اعلام کرده که یادآوری این مکانیزمها کمک می کند در حقیقت تقوا را بیشتر رعایت بکنیم. این مانیزم چیست؟ اولین مکانیزم نظارت الهی است. خداوند می فرماید من خودم ناظر بر شما هستم. هر کجا باشید از همه اعمال و نیات و رفتار خطرات ذهنی شما کاملاً آگاه هستم. و تاکید بر این می کند که بدانید شماها تحت نظارت و هدایت من هستید. و به ما وعده می دهد اگر تقوا را رعایت کنید هدایت می کند. علاوه بر ایندو ملک را مسئول ما کرده. رقیب و عطیب. که در سوره قاف مورد توجه قرار گرفته است. که ماموریت اینها هست که اعمال و رفتار ما را بنویسند. علاوه بر این داریم که امام صادق (ع) در ذیل سوره نساء آیه ۴۳ تاکید کردند که بر امامان و مومنان در حقیقت نقش نظارتی دیگران را دارند. در اعمال و رفتار ما. ما اعتقادمان بر این است که در محضر پیامبر اکرم ائمه اطهار هستیم اعمال و رفتار ما را ناظر هستند. و انشاءالله شفیع ما هستند. و خودمان را در محضر آنها می دانیم. ما در حقیقت این ارتباط و پیوستگی که با ائمه برقرار می کنیم یک مسئله واقعی است برای ما و تاثیر عمیقی در یک زندگی مومن دارد. مسئله توکل و توسل بسیار مسئله مهمی است. به هر حال ما قائل به این هستیم که در محضر امام زمان هستیم. اعمال ما مورد بررسی ایشان قرار می گیرد. اعمال انتظار فرج است. منتظر واقعی کسی هست که اول خودش را اصلاح بکند. تلاش بکند

تا جامعه اش را اصلاح بکند. بحث نظارت فرشتگان که در حقیقت اشکال مختلف بر اعمال مخالف نظارت می کنند. اعضای بدن در سوره یاسین داریم که اعضای بدن به نفع یا به ضرر ما شهادت می دهند. و اینها در حقیقت کارگزارانی هستند که در اختیار ما هستند. که در هنر ماست که اینها را مثبت به کار بگیریم. شهادت مثبت داده می شود. و اگر منفی به کار بگیریم شهادت منفی داده می شود. بحث زمان و مکان دو پدیده ای هستند که در حقیقت نظارت می کنند این به نفع یا به ضرر ما شهادت خواهد داد. سرزمین های مقدسی مثل مکه مدینه عتبات عالیات اینها در حقیقت شاهدانی هستند که بر اعمال ما نظارت می کنند. نفس لواحه که در درون خود ما وجود دارد. و همیشه ما را مورد خطاب قرار می دهد. و معمولاً وقتی انسان از درون مورد سرزنش قرار می گیرد. نفس لواحه ای هست که در حقیقت انسان را دچار یک عذاب وجدان می کند و از انسان ها به خاطر همین عذاب وجدان از گناه دست برداشتند. و به سمت مرز تقوا رفتند. اگر انسانی این قدر آلوده نشده باشد. زمینه برای اصلاحش وجود دارد. مطلب دیگر یاد مرگ و قیامت است که خداوند دائم تاکید می کند که یاد مرگ بکنیم. چون یاد مرگ یقینی است. مرگ یقینی است. هیچ کسی هم نمی تواند شک کند. در هر چیزی هر مادیگری بخواهد شک بکند در مرگ نباید شک بکند. منتهی غفلت از یاد مرگ آن چیزی است که باعث خسران ما شده است. تاکید بر این شده که ما یاد مرگ بکنیم خوب عکس العمل هایی هم در این زمینه هست. عبرت گرفتن از دیگران و آثاری که از دیگران باقی مانده و رفتن به قبرستان رفتن به مزار شهدا اینها همه انسان را به حالت خودکنترلی را داشته باشد.

کارشناس (فروزنده): یک دستورالعمل کلی هم فقهای ما برای خودکنترلی می دهند که در حقیقت یک بسته ای است که انسان می تواند بر اساس این خودکنترلی را دنبال بکند. آن بسته بسته معروف اخلاقی است که در روز اول به ما گفتند وقتی معرفت پیدا کردند اولین کاری که باید بکنید مشارطه است. یعنی پیمان گیری از نفس و اینکه نفس خود را وادار کنید این کارها را انجام دهد و این کار را انجام ندهد و قید هم بگذاری اگر این کار انجام شد تشویق و اگر انجام نشد تنبیه و این کار خطا انجام شد فرد مورد سرزنش و تنبیه قرار بگیرد. ۲- مراقبه دائماً براسا آن عهد و پیمانی که بستیم باید نظارت کنیم مراقبت کنیم حسابرسی بکنی لذا این زمینه ای فراهم می کند که هم رفتارش را و هم رفتار سازمانی و گروهیش را در مقاطع مختلف روزانه بررسی کند کجا بود؟ قرار بود کجا برود؟ چه کار مثبتی انجام داد؟ چه کار منفی انجام داد؟ بعد حسابرسی بکند ما را که چقدر درست بودند هر کس

مرتکب گناه و خطا بوده اصلاح بکند. هر کس از مسیر اهداف خارج شده در حقیقت اصلاح را انجام دهد. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: عاقل باید ساعت ها را تقسیم کند. یک ساعت را برای عبادت و مناجات با خدا اختصاص دهد. یک ساعتی را به حساب نفس خودش برسد. یک ساعتی را برای تفکر در آنچه به تعیین کند. مسئله حسابرسی سیره بزرگان بوده که در طول تاریخ عرفایی مثل علامه مجلسی شیخ بهایی علامه حلی جواد تبریزی آیت الله قاضی امام علامه طباطبایی آیت الله بهجت و بزرگان ما این مسیر را داشتند که خوشبختانه در کتب اخلاقی هست و هر مدیری به نظر من یک کتاب اخلاقی در کنارش باشد. ولو هر روز یک صفحه را برایش بخواند تا این فضا را برایش ایجاد کند. نهایت این که ما اگر بخواهیم بدانیم خودکنترل هستیم یا نه؟ یا کسی آن خودکنترلی یا نظارت برایش هست یا نیست؟ خودکنترلی باید در رفتارش باشد. این یعنی چه؟ به اطاعت از خداوند هر چیزی که خدا گفته اجرا بکند هر چیزی که خداوند نهی کرده دوری بکند. ۲- خضوع و فروزتنی نسبت به بندگان خدا. یک محبت به مردم. برای کار به مردم عشق و عبادت مدیر باید در عبادت و در نماز حضور عباداتی که جنبه اجتماعی دارد در او حضور پیدا بکند. آرامش و اطمینان با آرامش و اطمینان و توکل به خداوند هیچ سختی مانع راه او نخواهد شد. و با سختی ها با قدرت مقابله می کند. توجه ویژه به بندگان خدا. واقعاً دنبال این باشیم که مکی را از مردم هر جور شده حل بکنیم. خیلی مهم است اگر این فضا در نظام اداری ما ایجاد بشود و نخواهیم داشت ما بدانیم این کاری که داریم انجام می دهیم برای مردم و می توانیم انجام بدهیم آنجا که نمی توانیم بحث دیگری است. لذا با اخلاق خوب می توانیم طرف را توجیه کنیم. اگر می توانیم انجام بدهیم انجام بدهیم می دانیم که حسنه است برای ما این خیلی مهم است و به این مسئله توجه بکنیم. روحیه جهاد و تلاش معنی انسان عابد این نیست که برود و تنها بنشیند و عبادتش را بکند و نمازش را بخواند ولی همان جوری که در وصف مولا گفتند حضرت علی (ع) زاهدی در شب و شیری در روز بود. در روز تلاش حرکت و رسیدگی به مردم و رسیدگی به امور حکومتی در شب هم زاهد و ارتباط با خدا این مصداق خیلی روشنی هست که ما می توانیم دنبال بکنیم. بالاخره احسان به همکاران ارتباط مثبت با همکاران و پیگیری کردن در حقیقت وظایف و مسئولیتهایی که وجود دارد. به هر حال ما در حد مختصر سعی کردیم سیستم کنترل و نظارت را از دیدگاه اسلامی مروری بکنیم انشاءالله سرفصلی بشود که بحث های مفصلی را در این زمینه دنبال بکنیم.

## گفتار پنجاه و چهار: نظارت و کنترل (۱۳۹۰/۱۲/۲۳)

مقام معظم رهبری: بایستی اگر می خواهیم اسلامی بشویم حقیقتاً بر نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم. کارشناس (فروزنده): مدیری که قائل به مدیریت اسلامی است نوع نگاهش نوع اعتقادی است. کارشناس (قوامی): هنر اسلام به این است که مدیریت را با دستور اهل بیت پیاده بکند.

کارشناس (فروزنده): سلسله باحث مدیریت با رویکرد اسلامی را مرور کردیم. اگر خاطر شریفتان باشد مبانی را گفتیم بعد آمدیم سراغ اصول یک مطلبی را که می خواهم اشاره کنم بحث تصمیم گیری است. خوب به هر حال مدیریت لحظه به لحظه اش تصمیم گیری است. شاید مهمترین نقشی که یک مدیر در سطوح مختلف انجام می دهد تصمیم گیری است. و تصمیم بسیار مهم است. خود این که فرد شجاعت تصمیم گیری را داشته باشد و این تصمیمش درست و صحیح باشد بسیار بحث مهمی است. ما در نظام اسلامی به مدیریت با رویکرد اسلامی مبانی تصمیم گیریمان همانطور که در بحث های اسلامیمان گفتیم یا برگرفته شده از احکام و اصولی است که خداوند تبیین کرده است. که در قالب احکام برای ما بیان شده است. در متن قرآن و در احادیث ائمه اطهار. ما در زندگی شخصیمان مجتهد باشیم و رجوع بکنیم به تقلید. در زندگی اجتماعیمان هم مبنا نظر و دیدگاههای ولی فقیه است. که ما خودمان را بر اساس رهنمودها و دیدگاههای ولی فقیه زمان برای ما مشخص می کند تنظیم می کنیم. اصول عامی که ما می خواهیم تصمیم گیری بکنیم. طبیعتاً هر مدیری در حوزه خویش مواجه هست با یک سری مواردی که باید تصمیم گیری بکند. طبیعتاً وقتی انسان می خواهد تصمیم گیری کند براساس ادبیات مدیریت باید در حقیقت ۶ مرحله را توجه کند: ۱- مسئله را خوب بشناسد و درک بکند. و اگر مسئله را خوب بشناسیم خوب درک بکنیم شناخت با درک فرق می کند ما خیلی از مسائل را می شناسیم ولی درک نمی کنیم. درک زمینه و اراده ایجاد می کند که کار را دنبال بکنیم. خیلی ها اعتقاد دارند که با فقر باید مبارزه کرد و با فساد باید مبارزه کرد اما در مرحله شناخت هستند و در مرحله ادراک نیستند. اینکه انسان احساس درد بکند وقتی فقیر را می بیند وقتی فساد را می بیند آن وقت است که عظم جدی برای کار پیدا می کند. ۲- در حقیقت خوب مشکلی را که شناخته باید تبیین بکند ابعاد آن را تبیین بکند لایه های آن را تبیین بکند تبیین بکند که این مشکل چیست؟ سطحی نگاه نکند به

مشکل. ۳- مشکل را خوب تجزیه و تحلیل بکند. عوامل درونی و بیرونی لایه ها مختلف و عوامل مختلف را توجه بکند. امروز نگاه کردن خطی به مشکل که یک عامل باعث یک مشکل می شود غلط است مثلاً اگر بحث تورم داریم عوامل مختلفی تاثیر دارد. اگر رفتار فردی رفتار قابل قبولی نیست عوامل مختلف دارد. هنر مدیر این است که عوامل را ریز بکند. ۴- حتماً در شناخت مشکل تبیین مشکل و حل مشکل حتماً اهل نظر را دخیل بکند. و مشکل را باید تا می توانیم و فوریت زمانی داشته باشیم در کارگروه های متشکل از ببریم چکش کاری بکنیم ابعادش را مشخص بکنیم و استفاده بکنیم مطلب دیگر این که یک مجموعه های را مشخص کرد. وقتی که خوب مشکل شناخته شد عاملش مشخص شد باید راه حل های مشکل مشخص بشود. اینجا ارتباط تطبیقی خیلی می تواند تاثیر داشته باشد. استفاده از تجارب دیگران در دنیا خیلی می تواند موثر باشد اکثر مدلهای مدیریتی اینجاست ما بینید در این زمینه چه کرده است؟ بیاییم این را بومی بکنیم. آموزش های مدیریت ما اشکالش این است که فکر می کنیم همان مدل در ژاپن در آمریکا در فرانسه در آلمان جواب می دهد در ایران هم جواب می دهد. این غلط است. یکی می گوید این مدل ها کاملاً گذاشت کنار آن هم غلط است باید هوشمندانه بررسی کرد ببینیم چون به هر حال این مدلها علم هستند دیگر تجربه اند یک تجربه شده ای هستند که علم نام گرفته اند. باید اینها را گرفت پالایش کرد اصول مبانی ارزشها مبانی کاربردی و استفاده کرد مورد بعد انتخاب این راه حلهاست. وقتی راه حلها را مقایسه می کنیم بر اساس اهدافمان. یک وقت هدف سود است. یک وقت هدف رفاه است. یک وقت هدف عدالت است. مجموعه ای از اهداف است. مجموعه ای از اهداف را بگذاریم با آن راه حلها بررسی بکنیم و بالاخره بهترین راه حل را مشخص بکنیم. بعد اقدام بکنیم. اقدام بسیار مهم است. ما در اقدام باید به ۶ سوال جواب بدهیم. تا اقدام به نتیجه برسد. ۱- کار چیست. ۲- چه کسانی باید کار را انجام بدهند. ۳- با چه ساختاری باید انجام بدهند. ۴- با چه منابع و امکاناتی ۵- در چه زمانی ۶- در چه مکانی. این مسائلی است که در برنامه عملیاتی باید دیده بشود عمیقاً اگر یک کاری دقیق مشخص نشود مسئول آن مشخص نباشد زمانش مشخص نباشد ما در مرحله ایده و تصمیم در حقیقت بر روی کاغذ می مانیم. بسیاری از تصمیماتی که اجرا نمی شود. ما هم خوب تصمیم گیری نکردیم. مبانی و اصول توجه نکردیم به امکانات توجه نکردیم تازه در اجرا هم که آمدیم یک برنامه عملیاتی نداریم. یک مدیر باید به این مسئله توجه بکند. و حتماً این فرایند را بهش توجه بکنیم.

انسان در زندگی با یک سری تصمیمات فردی رو به روست. با تصمیمات مدیریت روبرو است. در تصمیمات مدیریت باید یک اصولی را رعایت کنیم. ۱- در چارچوب الهی رعایت کنیم. ۲- اتکاء به خداوند داشته باشیم. تصمیم ناظر بر آینده است ما در توانمان یک پیش بینی هایی می کنیم. اما اینکه واقعاً چه اتفاقی می افتد خداوند فرموده است: و شاورهم فی الامر ... ما بررسی هایمان و مشورت هایمان را بکنیم و بهد توکل به خدا بکنیم همانطور که مشارکت و مشورت در تصمیم گیری بسیار می تواند موثر باشد. در حقیقت عقول را شریک کردن است. آینده شناسی، تدبیر و آینده نگری بسیار مهم است. نیت الهی داشتن و تقوا داشتن ان تقی الهه یجعل لکم ... بسیار موثر است. ثبات و پایداری و قاطعیت در اصول. مدیر باید اصول الهی را کاملاً بشناسد ثابت بایستد اما نوگرایی در روش داشته باشد. حتماً در تصمیم گیری روحیه ایثارگری داشته باشد. خودش در رفتار ایثارگر باشد. آن چیزی که می گوید خودش پیشگام باشد. الگو باشد حتماً باید سلامت روحی و روانی و تمرکز و ثبات تصمیم گیری بکند. که بتواند در حقیقت عقل و تدبیر را حاکم بکند. به ما گفته شده زمانی که غضب زده و عصبانی هستید هیچ وقت تصمیم گیری نکنید. و پیامبر عظیم الشان اسلام به حضرت امیر فرمود: خشمگین نشو و هرگاه به خشم آمدی بنشین و درباره قدرتی که پروردگار بر بندگان دارد و گذشتی که از آنان می کند بیندیش و هرگاه به تو گفته شد از خدا بترس خشم را دور افکن و به گذشت و بردباری خویش مراجعه کن. عدالت و انصاف نسبت به زیردستان و به ارباب رجوع را توجه بکند. تصمیم گیری یک سری به اصطلاح اصولی دارد که حتماً عاقبت اندیشی تصمیم باید خوب بررسی بشود. از تجارب دیگران استفاده بشود. حتماً باید در چارچوب برنامه جامع عمل بشود و حتماً باید برنامه عملیاتی داشته باشد. از آفت های تصمیم گیری عدم قاطعیت تردید پیروی از هوای نفس خود هوای تصمیم گیری نسنجیده و ناپخته و در حقیقت فریب نیرنگ بازان را خورده لذا باید همیشه مدیر ابعاد مورد مشورت شخصی امین صادق متعهد متدین و متخصص باشد. کارشناس (فروزنده): نگاه مدیریت در غرب و مدیریت اسلامی یک تفاوت اساسی بین مکتب اسلام و مدیریت اسلامی با سایر مکاتب وجود دارد و آن باور به خداوند است.

کارشناس (فروزنده): خوب یکی از مباحث مهم در مدیریت اسلامی ویژگی های یک مدیر است. اگر مدیری بخواهد با رویکرد اسلامی کار کند. باید از خودش شروع کند. اگر این ویژگی ها در یک مدیر وجود نداشته باشد صلاحیت مدیریت ندارد. این ویژگی ها یعنی چه؟ ۱- ویژگی ها اخلاص است. کار برای خدا- خدا ترس بودن- همیشه خود را در محضر خدا دانستن ۲- یک مدیر باید قدرت رهبری داشته باشد. قدرت رهبری یعنی انی که بتواند افراد را آن جور که خداوند به پیامبر عظیم الشان فرمود: لا کنت فضل قليل... با افراد مهربان باشد و افراد را دور خودش جمع کند. نفوذ کلام داشته باشد. قدرت رهبری داشته باشد. ۳- دانش داشته باشد نسبت به مکتب اهل بیت. و مبانی دینی باید یک چار چوب کلی از مباحث دینی در ذهن و فکر فرد باشد هم آگاهی داشته باشد هم باور داشته باشد روحیه مبارزه با ظلم و ستم داشته باشد و به دنبال عدالت باشد یعنی تمام تلاشش بر این باشد که عدالت ایجاد بشود. روحیه مبارزه با خرافات داشته باشد. مهم ترین عامل عقلانیت است. به عقل توجه کند. عقل ارزشی عقلی که در درون وحی تعریف می شود عقلی که بر مبنای ارزشهای اسلامی است. عاقل واقعی کسی است که دنبال حاکمیت ارزشهای اخلاقی است. از عقلش در این جهت استفاده بکند. آگاهی و قدرت داشته باشد هرگاه مسئولیتی را می پذیرد باید نسبت به آن آگاهی داشته باشد تا بتواند خوب تصمیم گیری بکند. و کار را جلو ببرد و تحت تاثیر افراد ناآگاه قرار نگیرد. دائم به فکر سازندگی خودش باشد. حضرت علی (ع) فرمود: کسی که خود را رهبر مردم قرار دهد. باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران پردازد. خود را بسازد. و پیش از آنکه به گفتار تغییر دهد با کردار تغییر دهد. زیرا آن کس که خود را تغییر دهد و ادب کند سزاوارتر به تعلیم است تا دیگری را تعلیم دهد و بیاموزد. مبارزه با جهالت. مدیر با بصیرت و افزایش بصیرت با نیروها کار می کند. زمینه لازم را به آنها می دهد. انگیزه لازم را می دهد. خودش باید یک روحیه بصیرانه داشته باشد. و با جهالت مبارزه کند. با نظم و انضباط باشد. همانور که تاکید شده حتماً تقسیم کار داشته باشد و بخشی از کار را اختصاص به استراحت تفریح کارهای روزمره بخشی را به عبادت و سازندگی. و حضرت امیر تاکید داشتند که بهترین وقت را برای عبادت باید در نظر داشت. تشویق به علم مدیر خودش باید دنبال فراگیری باشد. و هم کارکنان را تشویق به علم و علم آموزش و یادگیری دائم بکند. مسئله دیگر روش تبلیغ باید سهل و آسان باشد. نه سخت گیر. باید با بشارت امید و نشاط افراد را جلو ببرد و همانطور که دکتر بهشتی فرمود: جاذبه در حد اعلی و دافعه در حد ضرورت باشد. امانتدار باشد. مدیر باید بداند که مدیریت که در اختیار او گذاشته



شده امانت است. و چند صباحی در اختیارش هست. باید با نگاه این که این توشه آخرت بشود حرکت بکند.

کارشناس (فروزنده): در برخورد و معاشرت با مردم باید خوب داشته باشد حضرت امیر (ع) فرمود: با مردم آن گونه معاشرت داشته باشید که اگر مردید برایتان اشک ریزند. و اگر زنده ماندید با اشتیاق به سوی شما آیند. در برخورد با دشمن اگر بر دشمن دست یافتی بخشیدن او را شکرانه پیروزی قرار ده. نرم خو بودن حضرت می فرماید: کسی که درخت شخصیت او نرم و بی عیب باشد شاخ و برگ او فراوان است. استقامت به هر حال کار مشکلات دارد موانع دارد باید راه درست را حضرت فرمود: ای مردم در راه راست از کمی رونندگان نهرا سید. زیرا اکثریت مردم بر گرد سفره ای جمع شده اند که سیری آن کوتاه و گرسنگی آن طولانی است. یا در سوره هود که امر شده فستقم علی امرت ... استقامت کردن. رهبر باید اهل مشورت باشد. مدیر باید اهل مشورت باشد ایجاد انگیزه لازم را دنبال کند.

حضرت فرمود هر کس خودرای شد به هلاکت رسید. هر کس با دیگران مشورت کرد بر عقل های آنها شریک شد. در جای دیگر می فرماید: بر تو است که رای خود را به من بگویی و من باید پیرامون آن بیاندیشم. آن گاه اگر خلاف نظر تو فرمان دادم. باید اطاعت کنی. مشورت مدیر افراد را مورد مشورت قرار می دهد. افراد هم باید بدانند که حتماً باید بعد از این که مشورت گرفت تصمیم گرفت اجرا بکنند مگر خلاف اصول باشد. کارهای خودش خلاف قانون باشد و سازوکارهای آن در سازمانها پیش بینی شده روش مدیریت امان اطهار ما پیامبر عظیم الشان و حضرت امیر (ع) و همه ائمه ما که ظرفیت و زمینه مدیریت پیدا کردند و امام بزرگوار ما و رهبر معظم انقلاب ما بر مبنای دادگری و عدالت خداپرستی و ایمان به خدا ساده زیستی عفو و گذشت و بخشش. رسیدگی به مستضعفین مردم اهل مشورت بودن و بها دادن به افرادی که صاحب نظر هستند. و دلسوز هستند. در مسائل شخصی ساده زیست. و نسبت به خودشان سخت گیر. در مسائل اجتماعی سهل و بستر رشد دیگران را فراهم کردن. تلاش برای افزایش آگاهی مردم و توجه به پیاده کردن عدالت و متعادل کردن اطرافیان و رعایت کردن عدالت در رابطه با اطرافیان که مد نظرشان بوده و توجه داشتند. انشاء الله مباحث بتوانیم در نظام اداری و در هر سازمانی در بخش خصوصی و دولتی کار می کنیم در قطعاً موفق خواهیم شد. این نوع مدل

مدیریت مدیریتی است که بسیاری از افراد در جامعه ما انجام می دهند موفق هم هستند الگوهای موفق داریم. به همه دانشجویان عزیز و اساتید توصیه می کنم این کیس های موفق را جمع بندی بکنند دسته بندی بکنند کیس هایی که ما در دفاع مقدس داشتیم. کیس هایی که دانشمندان هسته ای ما داشتند. دانشمندان ما که در زمینه دارویی و موسسه رویان کار کردند. دانشمندانی که در جهت سدسازی کار کردند. مدیران ما در بخش های مختلف آموزشی فرهنگی بهداشتی اقتصادی الگوهای خوبی داریم ما الگوهایی که برگرفته از همه مبانی است و بر اساس همین مبانی تلاش های شبانه روزی کردند و ما باید اینها را مستند کنیم به جوانانمان بدهیم و مورد بحث قرار بدهیم. ما امروز مدعی هستیم سطح ملی و جامعه هم دارای سبک و مدل مدیریت هستیم اینها را مستند کنیم و به دنیا ارائه بدهیم. امروز دنیا تشنه مدیریت رحمانی و الهی است بدون شک و دنبال این هست که مدیریت در دنیا حاکم بشود که کرامت انسانی را حفظ کند به عدالت توجه کند به رفاه معنویت توجه بکند و ما هم مدعی هستیم هم در این سی سال نظام مقدس جمهوری اسلامی نشان دادیم به هر حال تنها مدیریت که می تواند این رویکرد کار بکند مدیریتی است که با رویکرد اسلامی بود.