



مجموعه نکته و تست

مدیریت مالی

مجموعه نکات طلایی و آزمونی طبقه‌بندی شده
شامل ۳۰۰۰ نکته مهم و کلیدی از مباحث آزمون
سؤالات طبقه‌بندی شده براساس سر فصل‌های مصوب
با پاسخ‌های کاملاً تشریحی همراه با رفرنس‌دهی

■ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

■ ریاضی و آمار

■ تئوری‌های مدیریت

■ اقتصاد خرد و کلان

■ مدیریت مالی

■ مدیریت سرمایه‌گذاری و ریسک

■ حسابداری مالی و صنعتی

مؤلفین:

دکتر محمد کشاورز

دکتر مهدی اتحادفرد

دکتر علیرضا محمدی

میلاذ خسروی

انتشارات
اندیشه‌آرشد

فهرست

صفحه

عنوان

بخش اول: اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

۸	فصل اول؛ بررسی مفاهیم مدیریتی از نگاه اسلامی
۱۳	فصل دوم؛ فرآیند شکل‌گیری مدیریت اسلامی و رویکردهای آن
۱۵	فصل سوم؛ برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی
۱۷	فصل چهارم؛ تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی
۱۹	فصل پنجم؛ مبانی سازماندهی در مدیریت اسلامی
۲۳	فصل ششم؛ مدیریت منابع انسانی بر اساس دیدگاههای اسلام
۲۶	فصل هفتم؛ مبانی رفتار و مدیریت رفتار اسلامی در سطح فردی
۳۰	فصل هشتم؛ مدیریت رفتار سازمانی در سطح گروهی و سازمانی
۳۴	فصل نهم؛ رهبری سازمانی در مدیریت اسلامی
۳۶	فصل دهم؛ کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی
۳۹	سوالات آزمون اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام
۵۱	پاسخنامه سؤالات آزمون اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

بخش دوم: ریاضی و آمار

۸۸	فصل اول: آنالیز ترکیبی
۹۷	فصل دوم: احتمالات
۱۰۲	فصل سوم: احتمال شرطی
۱۰۷	فصل چهارم: آمار توصیفی
۱۲۴	فصل پنجم: متغیرهای تصادفی
۱۳۱	فصل ششم: کواریانس و ضریب همبستگی
۱۳۳	فصل هفتم: توزیع احتمال خاص گسسته
۱۴۰	فصل هشتم: توزیع‌های احتمال خاص پیوسته
۱۴۴	فصل نهم: رگرسیون و همبستگی
۱۴۷	فصل دهم: نظریه مجموعه‌ها
۱۶۵	فصل یازدهم: توابع

۲۱۴	فصل دوازدهم: حد و پیوستگی توابع
۲۳۵	فصل سیزدهم: مشتق و کاربرد مشتق
۲۵۰	فصل چهاردهم: اتحادها
۲۵۵	فصل پانزدهم: ماتریس‌ها
۲۷۴	سؤالات آزمون‌ی آمار و ریاضی
۲۸۷	پاسخنامه سؤالات آزمون‌ی آمار و ریاضی

بخش سوم: تئوری‌های مدیریت

۳۲۰	فصل اول؛ کلیات
۳۳۱	فصل دوم: برنامه‌ریزی
۳۴۰	فصل سوم: سازماندهی
۳۵۵	فصل چهارم: هماهنگی
۳۵۷	فصل پنجم: نظریه سیستمی
۳۶۲	فصل ششم: نظریه اقتضایی
۳۶۵	فصل هفتم: تصمیم‌گیری در سازمان
۳۶۹	فصل هشتم: کنترل سازمانی
۳۷۵	فصل نهم: استعاره‌های سازمانی
۳۸۴	فصل دوازدهم: هدایت و رهبری
۳۸۸	فصل سیزدهم: انگیزش
۳۹۳	فصل پانزدهم: ارتباطات سازمانی
۳۹۶	فصل شانزدهم: فرهنگ سازمانی
۳۹۹	فصل هفدهم: مدیریت تغییر و تحول
۴۰۱	فصل هجدهم: شخصیت
۴۰۴	فصل نوزدهم: یادگیری
۴۰۵	فصل بیستم: مبانی رفتار گروه
۴۱۰	سؤالات آزمون‌ی تئوری‌های مدیریت
۴۲۱	پاسخنامه سؤالات آزمون‌ی تئوری‌های مدیریت

بخش چهارم: اقتصاد خرد و کلان

۴۶۶	بخش اول؛ اقتصاد خرد
۴۶۶	فصل اول؛ کلیات
۴۶۹	فصل دوم؛ کشش
۴۷۲	فصل سوم؛ نظریه رفتار مصرفکننده
۴۷۵	فصل چهارم؛ رفتار تولیدکننده
۴۷۸	فصل پنجم؛ بازار رقابت کامل
۴۸۰	فصل ششم؛ انحصار کامل فروش
۴۸۲	بخش دوم؛ اقتصاد کلان
۴۸۲	فصل هفتم؛ حسابداری مالی و شاخص قیمت‌ها
۴۸۵	فصل هشتم؛ بازار پول و سیاست‌های پولی
۴۸۷	فصل نهم؛ تئوری مصرف و سرمایه‌گذاری
۴۸۹	فصل دهم؛ تورم و بیکاری
۴۹۱	فصل یازدهم؛ وضعیت کلی اقتصاد
۴۹۶	سوالات آزمون اقتصاد خرد و کلان
۵۰۷	پاسخنامه سوالات آزمون اقتصاد خرد و کلان

بخش پنجم: مدیریت مالی

۵۲۸	فصل اول: کلیات
۵۴۲	فصل دوم: تجزیه و تحلیل صورتهای مالی
۵۵۸	فصل سوم: برنامه‌ریزی سود و تجزیه و تحلیل اهرم‌ها
۵۷۲	فصل چهارم: برنامه‌ریزی (بودجه‌بندی مالی)
۵۸۱	فصل پنجم: سیاست سرمایه در گردش
۶۰۰	فصل ششم: بودجه‌بندی سرمایه
۶۲۸	فصل هفتم: بازده و ریسک، مجموعه سرمایه‌گذاری
۶۳۴	فصل هشتم: ارزش شرکت
۶۵۵	فصل نهم: هزینه سرمایه و ساختار سرمایه
۶۶۸	فصل دهم: تقسیم سود
۶۸۰	فصل یازدهم: بودجه بندی سرمایه
۶۹۰	فصل دوازدهم: بحران مالی ۲۰۰۸

۷۱۲	سوالات آزمون مدیریت مالی
۷۲۹	پاسخنامه سوالات آزمون مدیریت مالی

بخش ششم: مدیریت سرمایه‌گذاری و ریسک

۷۵۰	فصل اول؛ مقدمه‌ای بر ریاضیات سرمایه‌گذاری
۷۵۹	فصل دوم: معرفی بازارهای اوراق بهادار و شاخص‌های آن
۷۷۲	فصل سوم: آشنایی با انواع اوراق بهادار و نحوه معامله آنها
۷۹۳	فصل چهارم: ارزش‌گذاری: اوراق بهادار شامل سهام و اوراق قرضه
۸۱۸	فصل پنجم: ارزش‌گذاری (۲) مشتقات
۸۳۵	فصل ششم: تجزیه تحلیل بنیادی و تکنیکی
۸۵۶	فصل هفتم: ریسک، بازده و نظریه مارکوویتز
۸۹۱	فصل هشتم: نظریه بازار سرمایه، آربیتراژ و ارزیابی پرتفوی
۹۱۶	فصل نهم: کارایی در بازارهای سرمایه و مالی رفتاری
۹۳۰	سوالات آزمون مدیریت سرمایه‌گذاری و ریسک
۹۴۶	پاسخنامه سوالات آزمون مدیریت سرمایه‌گذاری و ریسک

بخش هفتم: حسابداری مالی

۹۶۶	حسابداری مالی
-----	---------------

بخش هشتم: حسابداری صنعتی

۱۰۰۴	حسابداری صنعتی
۱۰۴۴	سوالات آزمون حسابداری مالی و صنعتی
۱۰۵۷	پاسخنامه سوالات آزمون حسابداری مالی و صنعتی

بخش اول

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

◆ فصل اول؛ بررسی مفاهیم مدیریتی از نگاه اسلامی

• بر اساس تعالیم قرآن، تعاون و همکاری، جوهره سازمان محسوب می‌شود و به عنوان اصل زیربنایی از انسان‌ها می‌خواهد که در زندگی اجتماعی، همکاری و تعاون را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند. اصل تعاون و همکاری یک اصل کلی اسلامی است که باعث انسجام و سازمان‌یافتگی فعالیت‌های انسانی می‌شود. خداوند متعال در آیه ۲ سوره مائده می‌فرماید؛ و در هر کار خیر و تقوا یکدیگر را یاری دهید و بر گناه و تجاوز همکاری نکنید. آنچه در زمینه‌ی تعاون در آیه فوق آمده است، یک اصل کلی اسلامی است که سراسر مسائل اجتماعی و حقوقی و اخلاقی و سیاسی را در بر می‌گیرد.

• با مراجعه به احکام شرعی اعمال انسان به پنج دسته تقسیم می‌شود:

- ◀ عمل واجب: شامل هر عملی که مقدمه سازندگی مادی یا معنوی انسان را فراهم باشد.
- ◀ عمل مستحب: مقدمه سازندگی فردی و اجتماعی در جامعه اسلامی است، ولی بدون آن ضربه ای به نیازهای اساسی انسان وارد نمی‌شود.
- ◀ عمل حرام: شامل هر عملی که فساد بیافریند و برای فرد و جامعه زیانبار باشد.
- ◀ عمل مکروه: عملی که موجب فساد نیست، اما سودی در بر ندارد.
- ◀ عمل مباح: شامل فعل‌هایی است که انجام دادن آن تاثیری بر رشد فرد ندارد و سازنده نیست و انجام ندادن نیز فعل حرام محسوب نمی‌شود.

• در مجموع می‌توان گفت زمانی می‌توان از یک ابزار حرام استفاده کرد که عمل واجب در شرایط اضطرار واقع شود ناگزیر به استفاده از ابزار حرام می‌باشد.

• سازمان‌ها دو دسته هستند؛ سازمان‌های آخرت‌گرا و سازمان‌های دنیاگرا. در سازمان آخرت‌گرا تمامی ارکان (اهداف سازمان، مدیران و کارکنان) به سعادت اخروی می‌اندیشند و بر خلاف سازمان دنیاگرا که هدفش رفاه و آسایش دنیایی است، ای بسا مسائل و مشکلات سازمانی را به جان می‌خورد و با اقدامات خداپسندانه‌ی خود سعی می‌کند تا توشه ای برای آخرت خود بگیرد و همانند مسافری مسیرهای ناهموار و صعب العبور را با عزمی راسخ و انگیزه ای بالا طی می‌کند؛ چرا که می‌داند اگر این جاده را با موفقیت به پایان برساند، آسایش ابدی و جاودانه در انتظار او خواهد بود. با توجه به آیات قرآن و دیدگاه‌های اندیشمندان اسلامی، می‌توان امت وسطا، سازمان کارآمد و مدینه فاضله را سازمان آخرت‌گرا نامید و سازمان ناکارآمد و مدینه غیر فاضله را با سازمان دنیاگرا معادل دانست. سازمان آخرت‌گرا، سازمانی دنیاساز است، اما دنیاگرا نیست. مدیران و پرسنل آن طمع خود را از دنیا بریده و به آخرت دل بسته اند. در تفکر آخرت‌گرا دنیا به سان مزرعه ای تلقی می‌شود. سازمان آخرت‌گرا سازمانی است بسیار سودجو و منفعت طلب، ولی بنده سود و منفعت دنیا نیست. آنچه باعث تفاوت این سازمان از سازمان‌های دیگر می‌شود این است که این سازمان بسیار سودجو و منفعت طلب است و لی بنده سود دنیا نیست و به حلال بودن مسیر متعهد است. در جدول زیر تفاوت سازمان آخرت‌گرا و سازمان دنیاگرا را ملاحظه نمایید.

شاخص ها	سازمان آخرت گرا	سازمان دنیا گرا
اهداف و سیاست ها	حیات طیبه	جلب رضایت صاحبان قدرت
منابع و امکانات	ابزار دستیابی به آخرت	ابزاری برای رقابت و برتری
مدیریت	مدیریت اسلامی	مدیریت سکولار
قوانین و مقررات	مبتنی بر موازین شرعی	مبتنی بر مادیگری
مشارکت کنندگان	کسب منافع مادی و معنوی	کسب منافع مادی

• انسان ها بین هوای نفس و شریعت الهی باید یکی را انتخاب کنند. به اعتقاد کشفی در بسیاری از آیات و روایات، از عقل نظری به ایمان، از عقل عملی به عمل صالح و از تبعیت دومی از اولی، به «اخلاص» تعبیر شده است. بنابراین می توان گفت برای فهم و استنباط در محضر قرآن کریم، باید به درجه ای از اخلاص دست یافت که تمام اعمال و فعالیت های ما تابع ایمان که همانا اعتقاد و باور به خدای متعال و تلاش برای جلب رضایت حق تعالی است، باشد. همچنین بر اساس آیه ۲ سوره بقره قرآن زمانی می تواند منجر به هدایت شود که تقوا پیشه کرده باشیم. بر اساس آیه ۷۹ سوره واقعه نیز تنها پاکان می توانند قرآن را درک کنند. بنابراین برای فهم قرآن باید اخلاص داشت.

• مطابق با خطبه ۱۷ امیرالمومنین در نهج البلاغه، می توان یکی بودن قرآن و سنت را مشاهده کرد و می توان به خوبی تعاملی بین قرآن و سنت (سیره، حدیث) را نظاره گر بود. زیرا اصولاً قرآن در تمام وجود چهارده معصوم پیاده شده است و آنها اجرا کننده کامل کلام خداوندگار عالمیان هستند. آن قدر قرآن و سنت به یکدیگر پیوسته اند که بارها پیامبر اسلام (ص) فرموده اند هر مطلب و خبری از ما (یعنی روایات) به شما رسید آن را با قرآن عرضه دارید، اگر با قرآن مطابقت نکرد، حتماً روایت جعلی است.

• در قسمت پایانی نامه ۵۳ حضرت امیر(ع) به مالک اشتر، امیرالمومنین پاره ای هشدارها آورده اند که یکی از آنها هشدار از شتاب زدگی و در نظر گرفتن مساله شناسی و زمان شناسی است. حضرت می فرمایند: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرا نرسیده، شتاب کنی. یا کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی و یا در چیزی که حقیقت آن روشن نیست ستیزه جویی نمایی و یا در کارهای واضح و آشکار کوتاهی کنی. تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی.»

زمانی که یک مدیر توانایی در مدیریت زمان ندارد، زمانی که به آن اعتراض می کنند تمام مشکلات را ناشی از کمبود زمان می داند و هر چقدر زمان بیشتری به مدیر ناتوان بدهیم، هیچ کار مثبتی انجام نمی دهد و توجیهات بی منطق زیادی را مطرح می کند

• خواجه نصیرالدین طوسی در کتاب اخلاق ناصری، کار ویژه دولت امامت را شیوع خیرات عامه می داند، یعنی اموری که برای عموم مردم در همه زمان ها و مکان ها خیر تلقی می شود، اشاعه دهد تا مردم را به سعادت حقیقی نزدیک سازد. از دیدگاه خواجه طوسی، یکی از خیرات دولت امامت، عدالت است.

• دولت امامت عدالت را باید مادر تمام فضایل تلقی کند و آن را حاکم بر تمام سیاست گذاری ها و اجرای آن قرار داده و با رواج فرهنگ عدالت، خود و مردم را به چنین صفتی متخلق کند تا عدالت در روابط دولت با مردم و

روابط مردم با مردم رعایت شود و ضمن برخورداری جامعه از ثبات، بستری برای ایجاد و اشاعه خیرات دیگر فراهم شود. به اعتقاد خواجه نصیرالدین طوسی معیاری که موجب قوام و استحکام سازمانی و اجتماعی می شود، عدالتی است که باید بر تمامی تصمیمات، سیاست ها و اقدامات سایه افکنده باشد.

• دنیاگرایی یا دنیاپرستی که منجر به شکل گیری مدینه غیرفاضله و سازمان ناکارآمد می شود، در نقطه مقابل آخرت گرایی قرار دارد که زمینه ساز مدینه فاضله و سازمان کارآمد است. امام علی (ع) در توصیف این گروه از افراد می فرماید؛ همانا دنیاپرستان چونان سگ های درنده عووکنان برای دریدن صید در شتابند، برخی به برخی دیگر هجوم می آورند و نیرومندشان ناتوان را می خورد و یا شتران راه گم کرده اند و در جاده ی نامعلومی در حال حرکت هستند.

• امام علی (ع) خواسته ها و آمال و آرزوهایی که یک مدیر مسلمان باید داشته باشد را بطور اختصار در موارد زیر بیان می کند:

◀ قرب الهی؛ توفیق در انجام کارهایی که موجب رضایت و خشنودی خداوند است.
 ◀ هدفمندی؛ اقدامات مدیریت به گونه ای باشد که توجیهات کافی برای انجام آنها در برابر خداوند و مردم وجود داشته باشد.

◀ رضایت عامه مردم؛ عملکرد مدیریت مورد تمجید و تکریم مردم قرار گیرد.
 ◀ باقیات صالحات؛ آثار ماندگار که نشانه عمران و آبادانی است از خود بر جای گذارد.
 ◀ عاقبت بخیری؛ دوره ی مدیریتی فرد در حالی پایان پذیرد که موجبات رستگاری را فراهم سازد و توأم با شهادت در راه خدا باشد.

• از منظر ابوریحان بیرونی، همانطور که عدالت ناموس خلقت و هستی است، هدف و غایت حکومت و نظام اجتماعی نیز محسوب می گردد که باید از سوی حاکمان عادل محقق شود. به نظر بیرونی برای اداره امور جامعه، اجرای عدالت حاکم عادل موضوعیت دارد و نه صرف عدالت. ابوریحان مفهوم عدالت را تا سر حد عالی ترین فضیلت فردی و اجتماعی ارتقاء می دهد؛ از این رو عدالت سیاسی و اقتصادی را بالاترین فضائل و کمالات جامعه تلقی می کند که حکومت متکفل تامین آن است و مهم ترین کار ویژه ی حکومت حضرت مهدی (عج) را اجرای عدل و داد می داند. بدین ترتیب، غایت حکومت عدالت گستری است. وی زمانی که از لزوم خزانه داری برای حکومت بحث می کند، خزانه را به عنوان انباشت سرمایه نمی داند، بلکه از آن به عنوان ثروت عمومی برای استقرار مساوات و عدالت اجتماعی و از بین بردن فقر و شکاف اقتصادی نام می برد. از دیدگاه بیرونی، پیشوایی موفق است که بتواند با کسب دانایی و بینش صحیح، نماینده عدل باشد؛ از این رو عقل چیزی جزء عدل نیست و رهبر شایسته کسی جز مجری عدالت نمی باشد. به زعم وی اگر زمامداران عادل باشند، قلبها به سوی آنان جذب می شود و این تضمین کننده ثبات ارکان حکومت بوده و موجب پیوند بین شهروندان و شهروندان می گردد، چون اگر غیر از این باشد، جامعه متشتت و معارض با حاکمیت می شود و برای آرمان ها و خواست های خود، متوسل به خشونت می گردد. از نظر بیرونی، اگر دولتی صفت عدالت نداشته باشد و هدفش امنیت، آسایش، آبادانی و رفع ظلم از رعیت نباشد، دولت غیر مشروع و دولت فرعونی است.

• در فلسفه سیاسی مسکویه، رهبری از جایگاه خاصی برخوردار است و در رأس قدرت قرار می گیرد. ایشان از رهبری با تعبیر بسیاری از قبیل "امام"، "حکیم و فیلسوف"، "مدبر"، "سیاستمدار"، "حاکم"، "ملک"،

"سلطان"، "قیم"، "وکیل"، "واسط و وسیط" و "مقوم" یاد می‌کند. هر کدام از این عناوین بیانگر نوع زاویه‌ای است که بدان نگریسته می‌شود. وقتی از رهبری با عنوان فیلسوف یاد می‌شود به ابعاد معرفتی و غایات فاضله در حکومت نظر دارد؛ وقتی به حسن سیاست و اداره‌ی جامعه توجه می‌کند، از عنوان "مدبر" و "سیاستمدار" بهره می‌جوید؛ از آن جهت که رهبر باید مصالح عمومی و معیشت بهتر جامعه را تأمین کند، از وی به عنوان "قیم" تعبیر می‌کند و چون حاکم در حکومت خویش و اجبار و اکراه مردم، به نوعی از طرف آنها وکالت دارد، از آن به عنوان "وکیل مشرف" یاد می‌کند. عنوان "ملک" را بر کسی اطلاق می‌کند که حافظ آیین بوده و مراتب و درجات دین و اوامر را حفظ می‌کند. از نظر مسکویه در بین عناوین مذکور، سه عنوان ملک، حکیم و فیلسوف تنها برای حکومت دینی بکار می‌رود. از دیدگاه مسکویه عنوان ملک برای حاکمی است که بر حسب شرع عمل می‌کند در صورتی که تصمیمات او بر اساس شریعت نباشد از حکومت او با عنوان غلبه از حاکم یا مدیر با عنوان متغلب یاد شده است. مسکویه ۳ شرط مهم برای رهبری تأکید دارد؛

۱. حکمت؛ علم به امور الهی انسانی

۲. عدالت؛ فضیلتی که انسان نسبت به خود و دیگران انصاف را رعایت کند.

۳. شریعتمداری؛ سیاستش منطبق با شرع باشد.

• از دیدگاه مسکویه رهبری در نظام مطلوب فردی (وحدت فرماندهی) است اما در صورت فقدان رهبری حکیم یا غیر حکیم که واجد شرایط رهبری باشد. مسکویه برای حفظ نظام رهبری را به صورت جمعی و شورایی می‌پذیرد (رهبری شورایی). از نظر مسکویه اصل وحدت فرماندهی بر اصل مدیریت شورایی و چندجانبه مقدم است و به جای تیم مدیریت واحد را برای اداره جامعه مطلوب‌تر می‌داند.

• ارزش‌ها دارای دو مینا هستند؛

اول؛ بینش‌ها و باورها

دوم؛ گرایش‌ها و نیازها

• هر ارزشی از یک پایه بینشی و یک پایه گرایشی ساخته می‌شود. در واقع ارزش واسطه‌ای بین بینش و گرایش انسان با کنش اوست اما بینش نسبت به یک سلسله از اعتقادات و واقعیات جهان هستی است که خود نیز از باورهای ناشی از اصول عقلی یا قواعد اجتماعی ناشی گردیده است و به دنبال آن گرایش‌ها و میل‌هایی در فرد برانگیخته می‌شود که هم از نیازهای انسان و هم از بینش او برخاسته است. از برآیند این بینش و گرایش برخاسته از آن مفهومی به نام ارزش شکل می‌گیرد که منشأ کنش اختیاری در انسان است، یعنی ارزش موجب می‌شود که انسان در هنگام عمل چیزی را برگزیند یا راهی را انتخاب نماید. بنابراین آنچه شکل کنش را می‌سازد و به افعال انسان جهت می‌دهد در حقیقت ارزش‌هایی است که پذیرفته شده است و منشأ این ارزش‌ها، باورها و بینش‌ها و نیازها و گرایش‌هایی است که زیربنای آنها را می‌سازد.

• محقق اردبیلی علاوه بر ضرورت عقلانی، از کتاب و سنت نیز برای اثبات ضرورت حکومت استفاده کرده است. از نظر محقق اردبیلی، ریاست بر امور دینی و دنیوی مردمان، یک ضرورت عقلی است که کتاب و سنت نیز آنها را تأیید کرده است. چرا که امر مبدأ و معاد انسان‌ها بدون حکومت و ریاست اولیای الهی منتظم نمی‌گردد و انسان‌ها قادر به انجام تکلیف و شناخت مصالح و مفساد نخواهند بود.

• رسول خدا (ص) می‌فرماید: هر کس عهده‌دار کاری از امور امت من شود و نسبت به آنان حسن نیت به خرج دهد، خداوند متعال هیبت در دل‌های آنان را روزی فرماید و هر کس دست احسان خود را به روی آنان بگشاید، محبت و دوستی ایشان را روزی‌اش گرداند. همچنین می‌فرماید: هر زمامداری چیزی از کار امت مرا به دست گیرد و در کار آنها مثل کارهای خصوصی خود دلسوزی و کوشش نکند، روز رستاخیز خداوند او را وارونه در آتش اندازد.

• امام صادق در تفسیر انواع حکومت و ولایت می‌فرماید: ولایت و حکومت بر مردم دو راه دارد؛ یکی از آن دو "ولایت حکمرانان دادگر" است که خدا به ولایت آنها فرمان داده و آنان را بر مردم سرپرست نموده و ولایت و حکومت کارگزاران حکمرانان است تا برسد به پایین‌ترین رده‌ی آنان. این بابی از ابواب ولایت است از نظر کسی که بر آنها مأموریت دارد. راه دیگر از ولایت، "ولایت حکمرانان ناحق" است و ولایت کارگزاران او تا برسد به پایین‌ترین رده‌ی آنان. این نیز بابی از ابواب به عهده گرفتن امور حکومتی است. پس نوع حلال کارگزاری همان پذیرفتن ولایت حکمران دادگر است که خداوند فرمان داده به شناختن او و تحت ولایت او گرفتن و در خدمت او و کارگزاری بودن، در همان راستا که خداوند حکمران دادگر را مأمور داشته، بدون افزودن یا کاستن از آنچه خدا نازل فرموده است و بدون تحریف و تجاوز از فرمان الهی.

♦ فصل دوم؛ فرآیند شکل‌گیری مدیریت اسلامی و رویکردهای آن

• از یک سو مدیریت به عنوان یک رشته علمی مطرح است و روند رو به رشدی دارد و از سوی دیگر، اندیشمندان اسلامی بر این باورند که حضور کامل و مؤثر دین در جامعه تنها از راه ابلاغ احکام و معارف ممکن نیست، بلکه وابسته به آن است که مدیریت اجتماعی در اختیار معصومین یا فقیهان قرار گیرد و امکان صدور احکام حکومتی از سوی آنها فراهم شود؛ در غیر این صورت جریان عبادت و دینداری آسیب می‌بیند و نظم عبادی در جامعه در هم می‌ریزد؛ لذا جامعه اسلامی نیاز به حاکم و رهبر دارد و ثمره وجود حاکم برای جامعه اسلامی، امری فراتر از ابلاغ احکام و معارف است و در نهایت برای حفظ نظم جامعه اسلامی نیاز به احکام و فرامین حاکم اسلامی (احکام حکومتی) است تا جامعه با پیروی از آنها هدایت شود. یکی از انواع التقاط، التقاط علمی است که در آن یک فرد تنوری مدیریت را با اندیشه‌های دینی تلفیق نموده و نظریه‌ای منسوب به دین می‌سازد. بنابراین در این دیدگاه، دین، علم تجربی را و علم تجربی، دین را تأیید می‌کند.

• آیت‌الله جوادی آملی معتقد است که منشأ توهّم تعارض علم و دین آن است که حوزه‌ی دین را به نقل (فهم قرآن و روایات معتبر) محدود کرده و عقل را از چارچوب معرفت دینی خارج بدانیم. در این صورت، تنها آنچه از ادله‌ی نقلی فهمیده می‌شود، داخل چارچوب معرفت دینی بوده و آنچه توسط عقل حسی و تجربی یا عقل تجریدی (فلسفه) به دست می‌آید، معرفت علمی و فلسفی بوده و بی‌ارتباط با حوزه‌ی دین محسوب می‌گردد. در اینجاست که اگر مطلبی نقلی از جهتی ناسازگار با یافته‌ی علمی و تجربی یا فلسفی و تجریدی باشد، از مصادیق تعارض و تقابل علم یا فلسفه با دین تلقی می‌شود. این تصور ناصواب که مرز دین را می‌شکافد و عقل را از هندسه معرفت دینی جدا و آن را بیرون آن قرار می‌دهد و نقل را درون آن باقی می‌گذارد و شرایط را به گونه‌ای فراهم می‌آورد که عقل بیگانه شده از دین، عالم آفرینش را دیگر "خلقت" نداند، بلکه آن را "طبیعت" بنامد و مبدأ فاعلی و غایی را از آن بگیرد و علم طبیعی مثله‌شده و معیوبی تحویل دهد که صرفاً به تبیین طبیعت می‌نشیند. عقل می‌تواند با نقل معارض باشد، اما تعارض عقل و دین سخن ناصوابی است، چنان که تعارض نقل و دین نامعقول است؛ زیرا عقل در درون هندسه معرفت دینی جای گرفته و منبع معرفتی آن قلمداد شده است.

• بر اساس دیدگاه حداکثری بودن هدایت دینی، دین هر چه را شرط هدایت بشر و لازمه سعادت اوست، بیان کرده است. در آیات و روایات، همه‌ی رهنمودهای لازم برای فلاح و سعادت بشر بیان شده و تمام امور مادی و معنوی (دنیوی و اخروی) او مورد توجه قرار گرفته است، ولی شکل بیان این رهنمودها نه همیشه به صورت مستقیم است و نه به عقل واگذار شده است؛ بلکه در برخی موارد به صورت جزئی و مستقیم و در برخی موارد دیگر در قالب اصول و چارچوب‌های کلی است که می‌توان از دل آنها فروع و جزئیات بسیاری را استخراج نمود.

• مراد از وحدت‌گرایی معرفت شناختی این است که دانش بشری، سنخیتی واحد و یکدست دارد و مشخصه‌ی آن نیز تجربی بودن است. کثرت‌گرایی معرفت‌شناختی نیز حاکی از آن است که معرفت بشری بافتی یکدست ندارد، بلکه همچون موجودی چهل تکه است که هر پاره آن، بافت خاص خود را دارد. بر اساس دیدگاه کثرت-گرایی پاره‌های مختلف معرفت از یکدیگر مستقل‌اند و سنخیت یا تداخلی با هم ندارند. در رویکرد کثرت‌گرایی،

معرفت دینی نیز گونه‌ای از معرفت است که با معرفت علمی نسبت تباین و تغایر دارد. بنابراین می‌توان گفت که رویکرد وحدت‌گرایی و کثرت‌گرایی، نگرشی سکولار به علم مدیریت دارند.

• تلقی دیگر از علم دینی این است که باید علوم موجود، با نظر به اندیشه اسلامی از ناخالصی‌ها و انحرافات پیراسته گردد و احتمالا بخش‌هایی نیز بر آن افزوده شود. در واقع طبق این دیدگاه، با غربال کردن علم کنونی از عناصری که با اندیشه دینی منافات دارند و با افزودن عناصر مطلوب از طرف ما، علم دینی ساخته می‌شود. صاحب‌نظرانی همچون الفاروقی و العطاس، اسلامی کردن علوم را مطرح کردند که آن را می‌توان به عنوان نگرش تهذیبی در علم دینی مورد بحث قرار داد. آنان معتقد بودند که ما مسلمانان باید علوم غربی را گرفته و تهذیب کنیم. یعنی اندیشه‌هایی را که با دین منافات دارند، جدا کنیم و آنچه می‌ماند را تکمیل کنیم. این دیدگاه در معرض مخاطره التقاط قرار دارد چرا که نمی‌شود اندام یک علم را براحتی از هم جدا کرد و چیز دیگری به جای آن پیوند زد. از این رویکرد در برخی جوامع همچون مالزی تحت عنوان اسلامی سازی دانش یاد می‌شود. تهذیب علوم رایج به التقاط منجر می‌شود یعنی اگر بخواهیم از طریق تهذیب علوم رایج، علم دینی ایجاد کنیم، با توجه به نفوذ عمیق پیشفرض، نمی‌توان این جراحی را در پیکره یک نظریه علمی انجام داد. رگ و پی نافذ در این پیکره آنچنان عمیق است که افراد معمولا دچار التقاط می‌شوند.

• نوع مقبول پیوند میان علم و دین در علم دینی را تحت عنوان رویکرد تأسیسی مور بحث قرار می‌دهند. مراد از این رویکرد آن است که مدیریت اسلامی همچون هر نوع تلاش علمی دیگری، باید در پرتو قدرت الهام-بخشی پیش‌فرض‌های خاص خود از سویی و گیر و دار تلاش تجربی از سوی دیگر، تکوین می‌یابد. گزاره‌های برگرفته از دین، نه به منزله‌ی فرضیه‌های علمی با الهام‌گرفتن از پیش‌فرض‌های دینی است. همچنین در این رویکرد نظریه‌پردازی مستقل از نظریه‌های موجود صورت می‌پذیرد.

• فلسفه‌ی وجودی مدینه‌ی فاضله فارابی، رساندن انسان به سعادت است، همچنان که هدف غایی ریاست در مدینه، تسهیل راه‌های سعادت برای اهل آن است. مدینه‌ی فاضله مدینه‌ای است که در آن به وسیله اجتماع، برای رسیدن به اشیایی که توسط آنها به سعادت حقیقی نائل می‌گردند، قصد تعاون شود. اجتماعی که به وسیله‌ی آن برای نیل به سعادت یکدیگر را کمک می‌کنند، اجتماع فاضل است.

فصل سوم؛ برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی

• امیرالمومنین می‌فرماید هیچ فرد و جامعه‌ای تا این سه موضوع را در نظر نداشته و کامل ننموده باشد، هرگز حقیقت ایمان را درک نکرده است: ۱. فهمیدن معارف و مسائل الهی ۲. داشتن صبر و تحمل در فرا راه مشکلات و مصیبت‌ها ۳. تنظیم نقشه اقتصادی (معاش) صحیح و کامل

رسول خدا(ص) به شخصی می‌فرماید: سفارش می‌کنم هرگاه خواستی کاری انجام دهی، به سرانجام آن بیندیش؛ اگر مایه رشد بود، آن را انجام بده و اگر مایه فساد و تباهی بود آن را رها کن.

امیرالمومنین (ع) می‌فرماید: استواری زندگی به برنامه‌ریزی نیکو و سنجه آن دوراندیشی نیکوست. امیرالمومنین (ع) خطاب به امام حسن(ع) می‌فرماید: پسر، بدان آن کس که مرکبش شب و روز آماده است، همواره در حرکت خواهد بود. هر چند خود را ساکن پندارد و همواره راه می‌پیماید، هر چند در جای خود ایستاده و راحت باشد.

امیرالمومنین می‌فرماید: هنگامی که عزم و اراده با دوراندیشی همراه شد، سعادت و نیک بختی کامل گردد. با عنایت به این کلمات گهربار می‌توان نتیجه گرفت که داشتن برنامه و برنامه‌ریزی، نوعی عاقبت‌اندیشی برگرفته از حقیقت ایمان است که از طریق آن، مرکب عزیمت به نقطه مطلوب فراهم می‌شود و زندگی بر پایه آن استوار می‌گردد.

نکته: همانطور که ملاحظه کردیم از کلمات زیبای رسول الله و اهل بیت اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی از دیدگاه اسلام مشخص می‌گردد.

• خداوند متعال در آیات ۱۰۳ و ۱۰۴ سوره کهف می‌فرماید؛ بگو آیا شما را به زیانکارترین مردم در کردار آگاه کنیم؟ آنها ایند که کوشش آنها در زندگی این جهان گم و تباه شده و خود می‌پندارند که کار نیکو می‌کنند. بر اساس این آیه، زیانکارترین مردم کسانی هستند که درک درستی از اعمال خویش ندارند و کارهای بد را خوب می‌پندارند. اصولاً درک آگاهانه از مذهب، سرچشمه‌ی اصلی مقاومت، پایداری و ایستادگی است؛ چرا که چشم و گوش بسته را به آسانی می‌توان فریب داد و با تحریف مذهب از مسیر اصلی منحرف ساخت و آنها را به مسیر ضلالت کشاند.

• معنای اعتدال این است که به هر کاری باید در حدی پرداخت که با سایر تکالیف و ارزش‌ها متزاحم پیدا نکند. به طور کلی، تدبیر عقلایی و حکیمانه آن است که انسان به گونه‌ای زندگی کند که بتواند همه‌ی شئون زندگی را پوشش دهد و به نحو مقتضی نسبت پاسخگویی به نیازهای متزاحم و گوناگون اقدام نماید. آدمی گاهی فقط چشمش را به یک جهت می‌دوزد و از سایر جهات و مسائل غافل می‌شود. رعایت اصل اعتدال و حد وسط ما را از افتادن در دام چنین غفلی نگاه خواهد داشت.

• اعتدال بین اسراف و انفاق است. اسراف یعنی انسان چیزی را بیش از حد و در غیر موردش مصرف کند. زیاده‌روی در انفاق، اسراف به شمار می‌رود. "قتر" یا "سخت‌گیری" نقطه‌ی مقابل اسراف است و به معنای کمتر از حد خرج کردن می‌باشد، یعنی انسان چیزی را کمتر از حد و مقدار لازم مصرف کند. حد افراطی انفاق، اسراف

است و حد تفریطی انفاق، بخل است. "قوام" نیز به معنای اعتدال است که یک فضیلت اخلاقی محسوب می‌شود. در مصرف منابع باید میانه‌رو بود و راه اعتدال را در پیش گرفت.

• حکم حکومتی یا برنامه‌های تاکتیکی عبارت از انشائاتی که حکومت اسلامی در راستای اهداف خود و برای اداره‌ی جامعه صادر می‌کند و شامل مقررات و بخشنامه‌ها و حتی احکام قضایی می‌شود. به عبارت دیگر حکم حکومتی عبارت است از دستورات، مقررات و قوانینی که حاکم جامعه اسلامی بر اساس مصلحت در حوزه مسائل اجتماعی به منظور اجرای احکام شرع یا اداره جامعه به طور مستقیم یا غیرمستقیم صادر یا وضع می‌کند.

• اداره‌ی جامعه نیاز به انجام سه سطح افعال یا فعالیت در سطح خرد، کلان و توسعه است. منظور از افعال سطح خرد، فعالیت مربوط به سازمان‌ها، ادارات و مسائل جزئی و مصداقی است. در یک گام بالاتر با مسائل سطح کلان روبرو هستیم. در این سطح، سخن از روابط بین اصلی‌ترین نهادها و بخش‌های نظام اسلامی است. نخستین وظایف مهم حاکم اسلامی از مدیریت بر همین سطح آغاز می‌شود. مسائل سطح توسعه، شامل تعیین اهداف درازمدت و چشم‌انداز نظام اسلامی و روابط منطقه‌ای و بین‌المللی است. احکام سرپرستی جامعه‌ی اسلامی در سطح توسعه، مقدم بر همه‌ی احکام دیگر در سطح خرد و کلان است و حاکم اسلامی در صدور آنها نباید با هیچ نوع محدودیت و مانعی روبرو باشد. سید منیرالدین حسینی گاه از احکام حکومتی در سطح توسعه با عنوان "ابزارسازی حادثه" یاد می‌کند. حادثه‌سازی به معنای تصمیم‌های مهم است که معادلات جهانی را به نفع نظام اسلامی تغییر می‌دهد.

• امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید مالیات و بیت‌المال را بگونه‌ای واریسی کن که صلاح مالیات-دهندگان باشد، زیرا بهبودی مالیات و مالیات دهندگان، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می‌باشد و تا امور مالیات دهندگان اصلاح نشود، کار دیگران نیز سامان نخواهد یافت؛ زیرا همه مردم، نان خور مالیات و مالیات-دهندگان هستند.

فصل چهارم: تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی

- بر اساس دیدگاه امام خمینی (ره)، دو گونه مصلحت را می‌توان از هم تشخیص داد؛

۱. مصلحت در تشخیص موضوعات

۲. مصلحت عامه

• مصلحت در تشخیص موضوعات از کارکردها و وظایف حکومت است و مصلحت عامه در خود حکومت تجلی می‌یابد. در حکومت اسلامی مصلحت عامه اساس حکومت است و اختیارات حکومت بر اساس مصلحت عامه است، به گونه‌ای که حکومت در تصمیم‌گیری و عمل در موضوعات، بر اساس مصلحت مردم کار می‌کند.

• در عصر ما تکیه امام خمینی (ره) بر اصل حفظ دین به عنوان قاعده زیربنایی در فقه سیاسی و مسائل حکومت اسلامی، پرده از روی این قاعده فقهی متروک و ابهام آمیز بر گرفت و تصویر کاملاً روشنی از آن ارائه داد. امام خمینی (ره) در همین زمینه می‌گوید: حاکم می‌تواند مسجد یا منزلی را که در مسیر خیابان است، خراب کند و پول منزل را به صاحبش رد کند. حاکم می‌تواند مساجد را در موقع لزوم تعطیل کند و مسجدی را که ضراب باشد، در صورتی که رفع بدون تخریب نشود، خراب کند. حکومت می‌تواند قرارداد های شرعی را که خود با مردم بسته است، در موقعی که آن قرارداد مخالف مصالح کشور و اسلام باشد، یک جانبه لغو کند و می‌تواند هر امری را چه عبادی چه غیرعبادی که جریان آن مخالف مصالح اسلامی است، در مواقعی که مخالف صلاح کشور اسلامی دانست، موقتاً جلوگیری کند. با توجه به توضیحات ذکر شده، حکم تعطیلی حج، یک حکم حکومتی است.

• مفهوم مصلحت، قید و شرط خاصی ندارد و در عمل، بیشتر تابع زمان و مکان و نوع موضوعی است که مصلحت درباره‌ی آن مورد توجه قرار گرفته است. به همین دلیل، دایره‌ی تأمین مصلحت بسیار گسترده‌تر از رفع ضرورت است. وقتی گفته می‌شود که حکومت در هر کجا که مصلحت اقتضا کند، می‌تواند دخالت کند؛ یعنی اگر در جایی یک امر ضروری بالفعل هم وجود نداشته باشد، حکومت برای تعیین مصلحت آینده می‌تواند آنجا دخالت کند. مثلاً ممکن است امروز تعریض خیابان‌های یک قسمت از شهر ضروری نباشد، اما مصلحت آینده‌ی آنجا ایجاب کند که آن خیابان‌ها تعریض شوند. از جمله آیاتی که به روشنی رعایت مصلحت امت را در مدیریت جامعه توسط پیامبر (ص) و در نتیجه هر زمامدار صالحی بیان کند، آیه ۶۲ سوره‌ی نور است که از یک سو رعایت مصلحت افراد را در عمل به وظایف الهی و تکالیف عمومی به صورت الزامی برای زمامدار مقرر می‌نماید و از سوی دیگر به خاطر تفاوت شرایط و مقتضیات دخیل در مصلحت، تشخیص و بکارگیری آن را به اختیار زمامدار محول می‌سازد.

• با توجه به آیات و روایات، دلایل مشورت‌خواهی پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) را می‌توان شامل الگوگیری مسلمانان، آزمایش اطرافیان، شخصیت‌دادن به مردم، ایجاد الفت و تألیف قلوب، جلوگیری از کارشکنی، متهم‌نشدن به استبداد رأی، رشد فکری مردم، پشتیبانی و همکاری افراد در اجرای تصمیمات و پرهیز از انتقاد در صورت شکست دانست. یکی از این دلایل پرهیز از انتقاد در صورت شکست دانست. اگر کاری بدون رایزنی صورت گیرد، ممکن است انتقادهای و اعتراضاتی به دنبال داشته باشد و موقعیت رهبر را تضعیف کند.

نظرخواهی از مردم باعث می‌شود که رهبر کمتر در معرض انتقاد قرار گیرد و همچنین توطئه‌های احتمالی نیز خنثی شود. پیامبر (ص) می‌فرماید: «مشورت حصار ندامت است و ایمنی از ملامت».

• خداوند در آیه ۶ سوره حجرات و آیه ۳۶ سوره اسراء بر تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات صحیح تأکید دارد و تصمیم‌گیری در فضای احساسی را مردود اعلام می‌کند. امام علی(ع) از مشورت و بهره‌گرفتن از آراء و نظریات مردم به عنوان راهی در کاهش خطایا ذکر می‌کنند و قدرت و حکومت را پدیده‌ای می‌داند که بدون مشورت به استبداد و انحراف کشیده می‌شود.

• ماهیت اطلاعات مؤثق و غیرمؤثق در مدیریت اسلامی به دو صورت است. یعنی با ارزیابی صحت خبر، ۲ نوع خبر را می‌توان از یکدیگر متمایز کرد؛

➤ خبر واحد که حکم داده دارد.

➤ خبر واثق که حکم اطلاعات دارد.

• خبر متواتر، یقینی و واثق می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری باشد، اما نباید به مضمون خبر واحد ترتیب اثر داد، مگر اینکه به مضمون آن، علم حاصل شود و یا نوع خبر موجب اطمینانی باشد که نزد عقلا به منزله علم و یقین باشد.

• جهت‌گیری اساسی سیاست خطمشی‌گذاری در مدیریت اسلامی برای دستیابی به رضایت توده مردم قرار دارد نه خواص و نزدیکان. امیرمؤمنان حضرت علی (ع) در بخشی از عهد مالک اشتر، برخی از ویژگی‌های خواص و اطرافیان را مورد توجه قرار می‌دهد و می‌فرماید: «همانا برای رهبر و زمامدار، نزدیکان و خاصانی است که خودکامه و خودخواه بوده و دست تعدی به سوی مردم دراز می‌کند و در داد و ستد با مردم، عدالت و انصاف را رعایت نمی‌کنند؛ پس ریشه ستم آنان را با قطع کردن، از بین ببر. هیچ یک از مردم، از نظر هزینه زندگی در حالت صلح و آسایش، بر زمامدار سنگین‌تر و به هنگام بروز مشکلات در همکاری و کمک، کمتر و در اجرای انصاف ناراحت‌تر و به هنگام درخواست و سؤال، پر اصرارتر و پس از عطا و بخشش، ناسپاس‌تر و به هنگام برآورده‌نشدن خواسته‌ها، دیر عذر پذیرتر و در ناملایمات و رویارویی با مشکلات، ضعیف‌تر و ناشکیباتر از خواص و نزدیکان نخواهد بود.

فصل پنجم؛ مبانی سازماندهی در مدیریت اسلامی

- با توجه به آیات قرآن کریم می توان گفت که امر تدبیری یا فعل تدبیری الهی بر سه گونه است:

۱) امر تسخیری:

- افعالی که به حسب ظاهر، منشاء آنها قوای طبیعی و غریزی نهفته در اشیاء است. فعل طبیعی صادر از مخلوقات غیر مختار، به وسیله امر تسخیری خداوند انجام می گیرد حوزه امر تدبیری تسخیری خداوند افعال غیر اختیاری یا به تعبیری دیگر، افعالی طبیعی موجودات جهان آفرینش است.

۲) امر تمکینی:

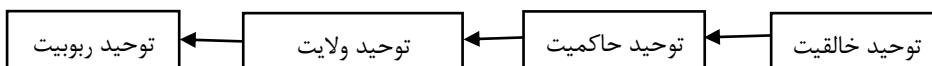
- امری است که به وسیله آن، موجود قدرت انتخاب فعل پیدا می کند و می تواند با اعمال اراده و اختیار، درباره فعل و رفتار مورد پسند خود تصمیم بگیرد. بخشیدن قدرت انتخاب و فعل به فاعل مختار (انسان) توسط خداوند متعال، به واسطه امر تمکینی صورت می گیرد.

۳) امر تشریعی:

- امری است که خداوند به وسیله آن، راه را برای زندگی بهتر و جامعه شایسته ی انسانی می گشاید و در حقیقت، همان راهی است که بشر را به برترین و بهترین زندگی و شایسته ترین جامعه می رساند و به همین دلیل در قرآن کریم، از اوامر تشریعی الهی به راه یا سبیل تعبیر شده است. از امر تشریعی یا شریعت و نظام الهی به عنوان دین یاد شده است.

- خداوند متعال در آیه ۴ و ۵ سوره سجده می فرماید؛ خداست آن که آسمان ها و زمین و آنچه را میان آنهاست در شش روز- دوره- بیافرید، سپس بر عرش - مقام فرمانروایی بر جهان آفرینش- برآمد، شما را جز او هیچ سرپرست و کارسازی و هیچ شفيعی نیست، آیا یاد نمی کنید و پند نمی گیرید؟ کار- وحی یا کار دنیا- را از آسمان تا زمین تدبیر می کند، سپس آن کار به سوی او بالا می رود در روزی که اندازه آن هزار سال است از آنچه شما می شمیرید.

در حقیقت مراحل سه گانه ی توحید در این آیه منعکس شده است و هر کدام دلیلی بر دیگری محسوب می شود. توحید خالقیت دلیل بر توحید حاکمیت است و توحید حاکمیت دلیل بر توحید ولایت است. در آیه ۵ سوره سجده به ذکر توحید ربوبیت یعنی تدبیر جهان هستی تنها بوسیله ی خداوند می پردازد و سه شاخه توحید که در آیات گذشته بیان شده است با توحید ربوبیت کامل می گردد.



• در خصوص مدیریت و فرمانروایی مطلق خداوند، آیات متعددی در قرآن کریم وجود دارد که هر یک به جنبه هایی از باور توحیدی و مدیریت الهی بر جهان خلقت اشاره دارد. فرمانروایی مطلق هستی خداوند است. (سوره توبه، آیه ۱۱۶)؛ خداوند فرمانروای مطلق، بی شریک و آفریدگار هستی است. (فرقان، آیه ۲)، خداوند همه کاره هستی و تدبیرکننده امور است. (سوره یونس، آیه ۳)، فرمانروایان الهی به یاد داشته باشند که خدا سرپرست و مولای آنان است و باید به یاد نعمت های الهی باشند و حکومت و دانش خود را از خدا بدانند (سوره یوسف، آیه ۱۰۱) زمامداری و تدبیر جهان بدست خداست و زمانبندی خاصی دارد. (سوره یوسف، آیه ۲) توحید در سازمان به معنی نفی هر گونه قدرت مادی و انسانی و تفهیم برابری ناشی از وحدت خلقت است. این نوع برابری با ارائه تعریف فرانسوی، فرامکانی و فرازمانی به «برابری در پیشگاه خداوند و خالق یکتا» اشاره دارد.

• در اندیشه ی کلامی شیعی اصل نبوت و اصل امامت از اصول دین شناخته شده است و این بالاترین جایگاهی است که دین برای رهبری در آموزه های خود در نظر گرفته است. به باور خوانساری (۱۰۹۸-۱۰۱۶ ه.ق) از ویژگی های حکومت اسلامی «وحدت فرمانروایی» در یک شخص است که در نظام سیاسی شیعی (امامت) به خوبی تجلی یافته است. خوانساری معتقد است که تعدد فرمانروایی و فرمانروایان هم از سوی شریعت نفی شده (الشركة فی الملك تودی الی الاضطراب) و هم تاریخ سیاسی آن را ناکارآمد و موجب اختلال نظام اجتماعی نشان داده است.

• یکی از نظریات در رابطه با اختیارات ولایت فقیه، ولایت مقیده فقیه است. طرفداران این نظریه، حوزه ی ولایت فقیه را فراتر از امور حسبیه می دانند و در بخش مسائل عمومی جامعه نیز اختیاراتی برای حاکم اسلامی قائل هستند. اما این اختیارات را آن حد وسیع و گسترده نمی دانند، بلکه معتقدند که دایره وظایف و اختیارات ولی فقیه در امور اجتماعی، تنگ تر و کوچک تر از دایره اختیارات معصومین است.

• پژوهش های استنادی به آن دسته از فعالیت هایی گفته می شود که در راستای نسبت دادن یک مطلب (یک حکم یا یک نظریه یا هر نوع فهم و برداشت دیگر) به دین صورت می گیرد. در مرحله ی استناد، سخن از روش نسبت دادن مطالب به دین یا قواعد مستندسازی آنهاست؛ یعنی چگونه می توان یک مطلب را از منابع دینی برداشت کرد و آن را منسوب به دین و وحی دانست.

• سلسله مراتب مدیریت در مکتب الهام بخش اسلام به ترتیب شامل مدیریت الهی، مدیریت نبوی، مدیریت علوی و مدیریت فقهی است. مدیریت فقهی بر مبنای قرآن، سنت، اجماع و عقل است.

◀ امیرالمومنین در مورد جامعیت قرآن می فرماید: در قرآن اخبار گذشتگان و آیندگان و احکام مورد نیاز زندگی تان وجود دارد.

◀ سنت عبارت است از «قول معصوم، فعل یا تقریر» در این تعریف اشاره ای به اقسام سه گانه سنت است. سنت قولی یعنی گفتار معصوم، سنت فعلی یعنی آنچه معصوم به جا آورده و سنت تقریری یعنی تایید و امضای معصوم که از سکوت او در مواجهه با اعمال دیگران فهمیده می شود.

◀ اجماع: لفظ اجماع به معنای اتفاق و همگرایی است، اما اختلاف فراوانی در آن از جهت طرف های این اتفاق وجود دارد.

◀ عقل: یکی از منابع معرفی شده برای احکام حکومتی، عقل است. در بحث احکام حکومتی، گاه از عقل به عنوان یک منبع مستقل و کارآمد یاد شده است.

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام | ۲۱

• اساسی‌ترین انتظار از حکومت و مدیریت دینی اجرای قوانین الهی است. در واقع مهم‌ترین وظیفه حکومت دینی اجرای قوانین الهی می‌باشد. قوانین الهی باید مبنای داورى‌ها و قانون‌گذاری‌ها گردد. مبنای قانون‌گذاری و داورى بین افراد باید طبق قوانین الهی باشد و قانون دیگری که همراه با قانون الهی نباشد، نافرمانی خداست. وعده‌ها، قوانین الهی و سخنان خداوند تغییرناپذیر است و بر اساس راستی و دادگری بنیان شده است.

• علامه طباطبایی معتقد است که قوانین اسلامی به دو دسته تقسیم می‌شوند؛

◀ احکام ثابت؛ احکام و قوانینی که حافظ منافع حیاتی انسان هستند و وضعیت ثابت و پایداری دارند.
◀ احکام متغیر؛ احکام و مقرراتی که جنبه موقتی یا محلی یا اختصاصی داشته و با اختلاف طرز زندگی، اختلاف پیدا می‌کنند.

شهید مطهری اصول لازم برای سامان یافتن احکام متغیر را اینگونه بیان می‌کند؛

◀ پذیرش و وارد کردن عقل در حریم دین (عقل هم می‌تواند حکمی را کشف کند و هم می‌تواند حکمی را تقلید و تحدید کند).

◀ توجه به مصلحت (علمای امت می‌توانند درجه‌ی مصلحت‌ها را با توجه به راهنمایی‌های اسلام بسنجند و مصالح مهم‌تر را بر مصالح کم اهمیت‌تر ترجیح دهند و خود را از بن‌بست خارج کنند).

◀ کمک گرفتن از قواعد حاکمه‌ی فقهی (چیز دیگری که به مقررات اسلامی خاصیت انعطاف و تحرک و انطباق بخشیده، وجود یک سلسله قواعد کنترل‌کننده است که فقها آنها را "قواعد حاکمه" می‌نامند. قاعده-ی لاضرر و لاجرح از آن جمله‌اند.

◀ توجه به اصول ثابت و لایتغیر (دین اسلام اوضاع متغیر را با اصول ثابت و لایتغیر مربوط کرده است و آن اصول ثابت در هر وضع جدید و متغیری، حکم فرعی خاص و متناسب را تولید می‌کند.

• شهید مطهری یکی از اصول لازم برای سامان یافتن احکام متغیر را کمک گرفتن از قواعد حاکمه فقهی می‌داند. کمک گرفتن از قواعد حاکمه فقهی به مقررات اسلامی خاصیت انعطاف و تحرک و انطباق بخشیده است. این قواعد یک سلسله قواعد کنترل‌کننده تلقی می‌شود که فقها آنها را قواعد حاکمه می‌نامند. قاعده لاضرر و لاجرح از آن جمله‌اند.

• امام علی در خصوص اعتدال‌گرایی در مسئولیت‌پذیری و در نکوهش فرمانده شکست‌خورده‌ی خود در نامه‌ی ۶۱، اهمیت پرداختن به امورات در حوزه‌ی وظایف و اختیارات را متذکر شده و می‌فرماید؛ «سستی انسان در انجام کارهایی که برعهده اوست و پافشاری در کاری که از مسئولیت او خارج است، نشانه ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر است»، مدیران باید مراقبت نمایند که تنها در قبال مسئولیت‌ها و اختیارات محوله دارای پاسخگویی هستند و پرداختن به کارهای خارج از حیطه‌ی مسئولیت و غفلت از مسئولیت‌های کاری (سستی در وظیفه و پافشاری در غیروظیفه) نه تنها مزیت محسوب نمی‌شود، بلکه نشانه‌ی سبک مدیریت عاجزانه (آشفتگی در اندیشه و ناتوانی در اجرا) است.

• از نظر نجم الدین رازی، شریعت، اساس و پایه حکومت است و اصل و رکن اساسی مملکت، رعیت و به تعبیر امروزی توده مردم هستند. وی معتقد است که سازمان دهی، تدبیر و عدالت در جامعه بر قرار نمی‌گردد، مگر آنکه همه اقشار و طبقات اجتماعی در ارتباطی درست، منظم و تعریف شده، نسبت به خودشان، سایرین و حکومت قرار گیرند. از نظر وی رابطه صحیح و عادلانه در جامعه تنها از بالا به پایین جاری نمی‌شود، بلکه این

رابطه نه تنها دو طرفه است، بلکه باید در سطوح مختلف و در عرض هم به درستی برقرار شود و این نوعی سلوک و ارتقاء و حرکت است. نجم الدین رازی مشروعیت را به معنای حق اعمال حاکمیتی می داند که مبتنی بر شریعت است و مردم به دلیل پای بندی به شریعت، این حق را برای حاکمان به رسمیت شناخته و به آن رضایت می دهند. نجم الدین رازی خاستگاه مشروعیت را خداوند و منبه آن را شریعت می داند. به اعتقاد وی در شریعت همه مصالح دنیوی و اخروی و ضرورت های حیات اجتماعی انسان ها پیش بینی شده است و خداوند آن را به گونه ای قرار داده که انسان ها با پایبندی بدان می توانند به سعادت برسند.

● دولت طالوت مدلی از تعامل دولت و مردم است که حتی به حقوق مخالفان هم توجه می شود. حکومت طالوت، داوود و سلیمان (ع)، سه نمونه ی مهم از همراهی مشروعیت با مقبولیت است و مقام های حاکمیت به طور تشریعی و نه تکوینی به انبیاء مذکور داده شده است، پس تنفیذ حکم رهبری سیاسی و اداری توسط امر تشریعی و رهبر دینی اتفاق افتاده است. اگرچه قدرت فکری و جسمی دو شرط اساسی مدیریت است اما ثروت و نسب شرط اساسی نیست. امانتداری و دانش به خصوص برای مشاغل مالی از شاخص های مهم است.

فصل ششم؛ مدیریت منابع انسانی بر اساس دیدگاه‌های اسلام

• آیات فراوانی در قرآن اوصاف منفی انسان را بیان می‌کند که مهمترین آنها را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد؛ کم ظرفیت بودن و خودمحور؛ هلوع بودن، جزوع و منوع بودن؛ بی‌صبر و ناتوان در مقابل سختی‌ها؛ خودخواه در برابر نعمت‌ها؛ ناامید؛ سرمست و ناسپاسی به هنگام دستیابی به نعمت‌ها؛ مغرور؛ عجول؛ ضعیف در مقابل طوفا غرایز؛ مجادله‌کننده؛ فخور؛ افزون‌طلب؛ مال‌دوست؛ دنیا‌دوست؛ ناسپاس‌بودن؛ روی گردان بودن از خداوند سبحان؛ طغیان‌گر بودن؛ توجیه‌گری؛ غفلت کردن.

از دیدگاه قرآن کریم، منشأ اوصاف نکوهیده‌ی انسان یا جهل عملی است یا جهالت عملی. جهل عملی او بر اثر سلطه‌ی خیال و وهم اوست و جهالت عملی انسان بر اثر سیطره‌ی شهوت و غضب می‌باشد.

• بر اساس منظومه فکری ملاصدرا کسی به این مقام می‌رسد که چهار سفر را طی کند:

۱. سفر از خلق به حق

۲. سفر به حق در حق

۳. سفر از حق به خلق به استعانت حق

۴. سفر در خلق به استعانت حق

• عارف حکیم در این چهار سفر از خلق جدا می‌شود تا به انسان کامل تبدیل شود و دوباره به میان مردم باز می‌گردد تا آنها را به راه راست هدایت کند. بنابراین قرب حق تعالی، هدف و غایت زندگی انسان است و بر همین اساس، تمام هستی باید رنگ و بوی الهی داشته باشد. ملاصدرا مقصود اصلی از وضع قوانین الهی را سوق دادن انسان‌ها به جوار خداوند متعال و معرفت ذات او و رهاسازی آنها از صفات نکوهیده و خوی‌های ناپسند می‌داند.

• نکته: یک مدیر مسلمان در سفر خلق تا حق باید به خودشناسی و خودسازی بپردازد.

• مطابق با آیه ۵۸ سوره نساء در تفسیر نمونه آمده است که در بعضی از تفاسیر اسلامی نقل شده که این آیه زمانی نازل گردید که پیامبر با پیروزی کامل وارد شهر مکه گردید و عثمان ابن طلحه را که کلیددار خانه کعبه بود احضار کرد، کلید را از او گرفت تا درون خانه کعبه را از وجود بت‌ها پاک سازد. عباس عموی پیامبر پس از انجام این مقصود تقاضا کرد که پیامبر با تحیل کلید خانه خدا به او مقام کلید داری خانه بیت الله که در میان عرب یک مقام برجسته و شامخ بود به او سپرده شود. (گویا عباس میل داشت از نفوذ اجتماعی و سیاسی برادرزاده خود به نفع شخص خویش استفاده کند) ولی پیامبر بر خلاف این تقاضا پس از تطهیر خانه کعبه از لوث بت‌ها در خانه را بست و کلید را به عثمان ابن طلحه تحویل داد در حالی که آیه مورد بحث را تلاوت می‌نمود. آیه فوق گرچه همانند بسیاری از آیات در مورد خاصی نازل شده ولی بدیهی است که یک حکم عمومی و همگانی از آن استفاده می‌شود، و صریحا می‌گوید: خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان آن‌ها بدهید. بیشتر مفسران بر این باورند که دستور ادای امانت متوجه حکمرانان است و آیه درباره کسانی که کاری از امور مردم را بر عهده دارند نازل شده است. لذا بر اساس این آیه نباید کارها را جز به اشخاص شایسته واگذار کرد. همچنین مراد از امانات در این آیه نحوه مدیریت جامعه می‌باشد.

• حسن ولایت از مؤلفه‌های اصلی شایسته‌سالاری است. مدیر و کارگزار باید هم از نظر جسمانی و هم از نظر فکری، توانایی سامان‌دهی امور و کارهایی که به او واگذار شده است را داشته باشد. در روایات رسیده از پیامبر (ع) از این ویژگی به حسن الولایه تعبیر شده است. پیامبر اکرم (ص) در خصوص شایستگی رهبری و مدیریت می‌فرماید؛

• یکی از آنها حسن الولایه و رهبری پسندیده است، بگونه‌ای که همانند پدری مهربان برای مردم باشد. حسن ولایت از تعبیرهایی است که افزون بر شرط قدرت و تخصص، هر چیزی که در بهتر اداره کردن امور مردم و منطقه مورد ولایت نقش داشته باشد را شامل می‌شود.

• با نگاهی به سخنان وسیره پیامبر اکرم (ص) در می‌یابیم که آن حضرت در واگذاری مسئولیت‌ها به‌اصول شایسته‌سالاری پایبند بودند و بر آن تأکید داشتند. یکی از قواعد فقهی برای گزینش کارگزاران در حکومت اسلامی انتخاب اصلح است. بر اساس دیدگاه پیامبر اکرم (ص) در رابطه با انتخاب اصلح، واگذاری مسئولیت به برخی افراد با وجود افراد شایسته‌تر، به نوعی خیانت به خدا، رسول خدا (ص) و مسلمانان تلقی می‌گردد.

• امام علی (ع) پس از عزل محمدبن ابی بکر و نصب مالک اشتر به فرمانداری مصر، برای دلجویی از محمد بن ابی بکر می‌نویسند؛ به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به دلیل کندشدن و سهل‌انگاری‌ات یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم. اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره‌ی آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است. همانا مردی را فرماندار مصر قرار دادم که نسبت به ما خیرخواه و به دشمنان ما سخت‌گیر و درهم کوبنده بود. با عنایت به نکات مطرح شده در این نامه می‌توان نتیجه گرفت که؛

• در انتخاب مدیران باید مقتضیات زمانی و مکانی، منطبق با همان شرایط را در نظر گرفت. همانگونه که شرایط آن مقطع زمانی مصر می‌طلبید که شخصی همچون مالک اشتر که علاوه بر شایستگی‌های مدیریتی، نسبت به دشمنان سخت‌گیر و کوبنده بود، انتخاب شود.

• افراد تازه وارد، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی را از طریق فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی یاد می‌گیرند. با عنایت به آموزه‌های قرآن می‌توان کاربرد آنها را در دو سطح سازمان اینگونه بیان نمود که فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی ممکن است در دو سطح اتفاق بیفتد؛

۱. جامعه‌پذیری اولیه (عمل به قوانین و مقررات سازمانی)

۲. جامعه‌پذیری ثانویه (ایجاد اعتقاد و باور به مأموریت و اهداف)

• انسان‌ها برای رسیدن به اوج سعادت و کمال و جامعه‌پذیری، باید مراتب چهارگانه‌ای را طی کنند تا به مقام انسان کامل نائل شوند:

• تجلیه: مرتبه‌ای است که نفس، قوا و اعضای بدن را با مراقبت کامل تحت انقیاد و اطاعت احکام شرع در می‌آورد تا دستورات و احکام شرعی را به طور کامل اطاعت نمایند.

• تخلیه: مرتبه‌ای است که نفس انسان را به مضار و مفاصل اجتماعی و انفرادی، خصلت‌های رذیله و پلید آگاهی می‌یابد و با تدبیر در عواقب وخیم آنها در دنیا و آخرت، صفات ناپسند را از خود دور و محو کند.

• تحلیه: مرتبه‌ای است که پس از حصول تخلیه و رفع موانع، انسان خود را به زیور اخلاق نیک و خصلت‌های پسندیده که در نظام اجتماعی و فردی، تاثیر بسزا و عمیق دارند، آراسته می‌کند.

- فنا: پس از حصول و تحقق مراحل سه گانه فوق، جاذبه محبت در حضرت حق پیدا می شود و به تدریج این محبت شدت یافته و اشتعال و افروختگی در او پدید می آید و انسان از خود بی خود و بی خبر می شود. توحید خالص برای انسان تحقق پیدا می کند.
- نخستین نشانه ایمان عدم تردید و دودلی است و نشانه دوم جهاد همه جانبه است. انسان ها برای رسیدن به اوج سعادت و کمال، باید مراتب چهارگانه ای را طی کنند تا به مقام انسان نائل شوند.
- بنابراین می توان مدلی برای "جامعه پذیری سازمانی" در سازمان های توحیدگرا طراحی نمود. بر اساس این مدل، فردی که به استخدام سازمان توحیدی در می آید، مراحل را پشت سر می گذارد و در نهایت به سطحی از جامعه پذیری دست می یابد که بین اهداف فردی خود و اهداف سازمان توحیدی، تفکیکی قائل نیست و با سازمان محصور می شود.
- ۱. مرحله تجلیه؛ مرحله ای که فرد مهارت ها و توانمندی های فیزیکی و فکری خود را با مراقبت کامل تحت انقیاد و اطاعت سازمان توحیدگرا در می آورد تا هنجارهای سازمان را اطاعت کند.
- ۲. مرحله تخلیه؛ مرحله ای که کارمند به مضار و مفاسد سازمانی و انفرادی خصلت های رزیه و رفتارهای نابهنجار در سازمان توحیدگرا آگاهی می یابد و با تدبیر در پیامدهای ناخوشایند آنها در دنیا و آخرت صفات و رفتار ناپسند را از خود دور می کند.
- ۳. مرحله تحلیه؛ پس از حصول تخلیه و رفع موانع انسان خود را به زیور اخلاق نیک و خصلت های پسندیده که در نظام اجتماع و فرد تأثیری به سزا دارند آراسته می کند.
- ۴. مرحله فنا؛ پس از حصول و تحقق مراحل ۳ گانه فوق جاذبه محبت به خدا و ارزش های اساسی سازمان توحیدگرا پیدا می شود و به تدریج این محبت شدت یافته و اشتعال و افروختگی در روح پدید می آید و انسان از خود بی خود می شود و توحید خالص برای انسان تحقق پیدا می کند به گونه ای که اهداف کارکنان با اهداف سازمان توحیدگرا کاملاً یکسان می گردد.

فصل هفتم؛ مبانی رفتار و مدیریت رفتار اسلامی در سطح فردی

• نازل‌ترین و فرعی‌ترین قوه‌ی بینشی انسان، همان "قوه‌ی حس" است که مستقیماً در ارتباط با ماده و مادیات است. قوه‌ی حس هرگز حکم نمی‌دهد و قضیه درست نمی‌کند. مثلاً نقش قوه‌ی باصره تنها دریافت و تصور مبصرات و رسالت قوه سامعه فقط دریافت و تصور اصوات است و قوه‌ی لامسه، ذائقه و شامه نیز همین‌گونه است و جز دریافت و ادراک محسوسات نقشی ندارند. بالاتر از قوه‌ی حس قوه‌ی خیال است که خزانه‌ای برای گردآوری مدرکات قوه‌ی حس است.

• از دیدگاه علامه قطب الدین شیرازی منابع معرفتی عبارتند از: معرفت حسی، معرفت عقلی، معرفت غیبی - روحانی و معرفت نقلی (شرعی). از دیدگاه علامه قطب الدین شیرازی زمانی که نفس از مشغله‌های فکری و تفکر در آنچه حواس وارد ذهن می‌کند، فارغ شود و مستعد اتصال به عالم غیب گردد، پرده از روی درک حقایق کنار رفته و با دریافت درونی، معارف حقیقی را که یافتنی هستند و نه آموختنی، در می‌یابد. به تعبیر قطب الدین شیرازی، معرفت غیبی و روحانی که وی آنها را حکمت یافتنی می‌نامد، حاصل می‌شود و منبع اصلی این نوع معرفت، شهود و عرفان است. معرفت نقلی نیز از طریق منابع شرعی مثل قرآن و حدیث حاصل می‌گردد.

• یکی از وجوه تمایز بین نظریه کنش در اسلام و نظریات غربی، تفکیک بین نیت و هدف و همان چیزی که کنشگر به خاطر آن عمل می‌کند، است. تأکید بر هدف مادی در کنش همان فایده‌گرایی است که در روح اکثر نظریات غربی وجود دارد. اما در اسلام بیش از هدف، بر نیت تأکید می‌شود. نیت عبارت است از قصد و اراده‌ی که انسان را به کاری تحریک کند. در میان ارکان اساسی کنش، انگیزه یا محرک یا همان نیت، از اهمیت اصلی برخوردار است و ملاک اصلی برای ارزش‌گذاری اعمال در اسلام، نیت و قصد درونی کنشگر است. اگر کنشگر بر اساس نیتی تصمیم به عمل گرفت، ولی به هر دلیل موفق به انجام آن نشد، در اسلام عمل او تمام و مورد قبول است.

• بر پایه‌ی قرآن کریم هویت حقیقی انسان دارای ابعاد و لایه‌های چهارگانه است که عبارتند از؛

◀ وجود مادی انسان

◀ وجود مثالی انسان

◀ وجود عقلی انسان

◀ وجود الهی انسان

• وجود مثالی انسان همان وجودی است که حیوانات هم دارند، انسان نیز مانند آنان در این مرتبه از وجود خود، گرفتار شهوت و غضب است. برخی تنها به فکر خود مادی و مثالی (گیاهی و حیوانی) خویشتن، یعنی خوردن، خوابیدن و لذت بردن هستند.

• برای تامین نیازهای مدنی، انسان‌ها بنا بر ضرورت زندگی اجتماعی، برای تامین نیازهای خود با یکدیگر انس می‌گیرند و در سایه تعاون و همکاری، اقدام به (تمدن‌سازی) می‌نمایند. در این سطح نیاز، انسان‌ها همچنین احساس نیاز به برتری طلبی و قدرت می‌کنند و دوست دارند از سوی دیگران مورد شناسایی قرار گیرند. (نیاز به محبت، شناسایی و قدرت) از جمله مصداق‌های نیازهای مدنی هستند که برای ایجاد انگیزه در کارکنان مورد توجه است. امام

علی(ع) اهمیت یکی دیگر از نیازهای زیردستان را یادآور شده و می فرماید: (پس آروزهای سپاهیان را برآور، و همواره از آنها تمجید نموده، و کارهای مهمی را که انجام داده اند را بر شمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنها، شجاعان را بر می انگیزاند و ترسو ها را به تلاش و می دارد، ان شاء الله. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

• از منظر امام علی (ع)، با توجه به وجود نیاز به قدردانی و شناسایی یا نیاز قدرشناسی از سوی زیردستان، مدیران باید همواره از اقدامات مهم زیردستان یاد نموده و از زحمات آنها تقدیر نمایند. اگر چنانچه تیزاب به قدردانی و ستایش در افراد مورد توجه قرار گیرد، باعث برانگیختن حس شجاعت در افراد و تلاش بیشتر در ترسو (ریختن ترس) می شود و یا به عبارتی دیگر قدر ریسک پذیری را در افراد سازمان افزایش می دهد.

• علامه قطب الدین شیرازی بر این باور است که نفس حیوانی منشا برای مدنیت انسان می گردد، بطوری که افراد برای تأمین نیازهای خود به یکدیگر روی آورده تا در کنار یکدیگر به یک زندگی جمعی دست زنند و بتوانند با همکاری هم، نیازهای خود را تأمین کنند. خداوند متعال در آیه ۲ سوره مائده بیان می کند در هر کار خیر و تقوا یکدیگر را یاری دهید و بر گناه و تجاوز همکاری نکنید. وابستگی متقابل افراد جامعه به یکدیگر برای تأمین نیازها و خواسته ها نیز از جمله مواردی است که خداوند متعال در قرآن کریم به آن اشاره نموده است. به عنوان نمونه در آیه ۱۹۵ سوره آل عمران آمده است «... بعضکم من بعض...» هر یک از شما وابسته به دیگری است. این عبارات قرآنی بیانگر نیاز وابستگی و تعلق افراد جامعه و سازمان به یکدیگر می باشد که بر اساس آن باید با همکاری و مشارکت همدیگر، مدنیت را محقق سازند. از آن جایگاه انسان ها مدنی بالطبع هستند و تمایل به اجتماع دارند، در نتیجه مشارکت در فعالیت ها و تعاملات اجتماعی برای حل مسائل سازمانی و فردی جزء نیازهای مدنی می باشد.

• مصداق های نیاز عقلایی در سازمان شامل فراهم سازی امکان بهره گیری از خلاقیت ها و توانایی فکری افراد، ایجاد فضای کاری مبتنی بر فضایل اخلاقی، امکان رشد و ترقی برای افراد و احترام به جایگاه و منزلت افراد می - شود. اقدامات عملی برای ارضای نیاز عقلایی در سازمان شامل ایجاد سبک مدیریت حکیمانه در جهت تأمین نیازهای بینشی و معرفتی افراد در راستای مصالح افراد و سازمان توسعه فرهنگ سازمانی اخلاقی و نظام استخدام و ارتقاء مبتنی بر شایستگی می باشد. بنابراین با توجه به آیه شریفه ۸۳ سوره شعراء «رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَ الْجَنِّي بِالصَّالِحِينَ: (پروردگارا مرا حکمی ببخش و مرا به نیکان بپیوند)» درخواست حضرت ابراهیم (ع) در سطح عقلایی سلسله مراتب نیازهای سازمان آخرت گرا قرار دارد.

• چیزی را فطری می گویند که نوع خلقت انسان، اقتضای آن را داشته باشد. خاصیت امور فطری این است که اولاً اکتسابی نیست و ثانیاً در عموم افراد وجود دارد؛ هر چند که ممکن است شدت و ضعف داشته باشد. امور فطری در دو مورد بکار برده می شود؛ یکی در دستگاه ادراک مورد استعمال قرار می گیرد (یعنی آنچه که مربوط به آگاهی و شناخت است) و هم در مورد خواست و اراده.

• بر اساس دیدگاه فارابی رفتارهای سازمانی به ۴ دسته تقسیم می شود که شامل رفتارهای احرار گونه، رفتارهای عبیدانه، رفتارهای نوابت گونه و رفتارهای بهیمانه می شود. در سازمان توحیدگرا، رفتارهای احرار گونه از کارکنانی سر می زند که ضمن داریا بودن نیت های صادقانه، خدمت به اهداف سازمانی را نیز مورد توجه قرار می - دهد.

• اقسام رفتار های مغالطه ای عبارتند از:

• مغالطه منطقی - مغالطه رفتاری - مغالطه هویتی - مغالطه عاطفی

• در مغالطه عاطفی، به جای رهبری عواطف به دست قوای فطری و عقل عملی، قوای طبیعی مسیر جذب و دفع انسان را معین می کند؛ و در نتیجه آن، تمایلات و تنفرت دروغین، انسان را در دام مغالطه های گوناگون انگیزشی گرفتار می آورد. برای جلوگیری از چنین مغالطه هایی باید همه امور جذب و دفع به شکلی هماهنگ با تمایلات و تنفرت قلب سلیم، کنترل و هدایت شود.

• امام خداوند متعال در آیه ۴ سوره بلد می فرماید: لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِی كَبَدٍ؛ هر آینه آدمی را در سختی و رنج آفریده ایم. ویژگی آدمی، عجین شدن با رنج و مشقت است. سرنوشت انسان با رنج و مشقت گره خورده است، پس باید خود را برای مقابله با ناگواری ها آماده کند. خداوند متعال در آیه ۱۵۵ سوره بقره می فرماید؛ و هر آینه شما را به چیزی از بیم و گرسنگی و کاهش مال ها و جان ها و میوه ها می آزمایشیم و شکیبایان را مژده ده. آزمایش یک قانون کلی الهی برای شکوفا کردن استعداد های نهفته ی پرورش انسان هاست. همانگونه که فولاد در کوره آبدیده می شود، انسان نیز در کوره ی حوادث، سخت و مقاوم می شود. خدا آگاه است و نیاز به آزمایش مردم ندارد. زندگی صحنه ی آزمون های مکرر است و انسان ها در برابر آزمایشات الهی باید شکیبا باشند.

• ناهماهنگی عقل و دل، منجر به بر هم خوردن تعادل در درون فرد می شود و باعث تنیدگی و مخاطره در بهداشت روانی می گردد. اگر چنانچه صرفاً فعالیت های فرد معطوف به مرکز تعقلی شخصیت گردد، رفتارها حالت ماشینی به خود خواهد گرفت (رفتارهای ماشین گونه) و به مرور باعث خستگی روحی می شود. از سوی دیگر، تمرکز بیش از حد بر جنبه های شخصیتی احساسی و کانون دل (رفتارهای احساسی) و غفلت از کانون شخصیت منطقی، در بلندمدت باعث سرگردانی و سرخوردگی خواهد شد. بنابراین تأکید افراطی بر هر یک از کانون های شخصیتی، نهایتاً باعث عدم تعادل روانی و بروز استرس و تنیدگی در فرد می شود.

• تأکید بر مرکز کنترل درونی و پذیرفتن مسئولیت نتایجی که حاصل می شود، باعث می گردد که افراد به جای مقصریابی و ایجاد تنش برای خود و دیگران، در پی رفع نقایص درونی برآیند و از تکرار اشتباهات جلوگیری نمایند. خداوند متعال در آیات ۱۵ و ۱۶ سوره فجر می فرماید: "اما آدمی را چون پروردگارش بیازماید و او را گرامی دارد و نعمتش دهد، گوید: پروردگرم مرا گرامی داشت، چون شایسته ترین این گرامیداشت بودم و اما چون او را بیازماید و روزی اش را بر او تنگ سازد، گوید؛ پروردگرم مرا خوار و زبون کرد، به سبب این ابتلاء انسان های تربیت نیافته کم ظرفیت هستند، از نعمت مغرور و از تنگدستی ناامید می شوند. این در حالی است که انسان گاهی با ثروت و گاهی با تنگدستی امتحان می شود.

• امام علی (ع) می فرماید عدل هر چیزی را در جای خود و محل خود قرار می دهد. مقتضای عدالت، مساوات است. یعنی نباید میان شرکت کنندگان در یک مسابقه علمی یا قهرمانی، در آنچه مربوط به استعداد، هنر و لیاقت است، فرق گذاشته شود. عدالت این است که در شئون اجتماعی و در راه استفاده از حقوق اجتماعی، شرایط دقیق یک مسابقه ی کامل نسبت به همه مزایای اجتماعی فراهم شود و طبق یک مسابقه عمل شود. معنی مساوات و به یک چشم دیدن و همه را در برابر در نظر گرفتن هم این است که هیچ ملاحظه شخصی در کار نباشد، از نظر ملاحظات شخصی و طبقاتی همه علی السویه باشند. مساوات این است که امکانات مساوی برای همه افراد فراهم شود تا اگر کسی همت داشته باشد، در هر کجا که هست بتواند در پرتو لیاقت و استعداد و

بروز فعالیت به کمال لایق خود برسد. تبعیض و تفاوت ناروا این است که از لحاظ امکانات و شرایط عمل، همه افراد مساوی نباشند. مطابق فرمایش امیرالمومنین(ع)، حیات جامعه و نزول خیر و برکت به تحقق عدالت در جامعه بستگی دارد.

• با عنایت به فرمایشات امام علی (ع) می توان نتیجه گرفت که برای ایجاد اعتماد سازمانی در کارکنان، سه اقدام اساسی مدیریت عبارتند از:

۱. نیکوکاری به کارکنان (احسان)

۲. کاستن از موونه زندگی یا سبک نمودن بار از روی دوش افراد

۳. عدم اجبار کارکنان به کاری که دوست ندارند.

• امام علی(ع) معتقد است که اعتقاد سازی در کارکنان منجر به وفاداری آنان به سازمان و مدیریت شده و نهایتاً منجر به کاهش دغدغه مدیریت از بروز آسیب در سازمان می شود.

• بر اساس فرمایش امام علی (ع) می توان گفت که عنصر کلیدی ایجاد اعتماد سازمانی (احسان یا نیکوکاری) است، به گونه ای که اگر مدیر به دیگران احسان نموده باشد، می توان انتظار وفاداری از کارکنان داشته باشد و اگر احسان را از آنها دریغ نموده باشد، باید منتظر پیامدهای منفی عدم وفاداری و همچنین بروز آسیب های سازمانی باشد. دروغ، غیبت و شایعه پراکنی از جمله مواردی هستند که باعث بی اعتمادی و خدشه دار شدن اعتماد سازمانی می شود.

◆ فصل هشتم؛ مدیریت رفتار سازمانی در سطح گروهی و سازمانی

- بر اساس آیه ۲۴ تا ۳۲ سوره طه، نخستین وسیله مدیریت و پیروزی، گشادگی سینه یا شرح صدر، روح بزرگ، فکر بلند، عقل توانا، حوصله فراوان و تحمل مشکلات است. همچنین بر اساس فرمایش امیرالمومنین یکی از ضروری برای مدیریت داشتن سعه صدر و تحمل زیاد است. حضرت علی(ع) سعه صدر را ابزاری ضروری برای مدیریت می‌داند.
- مقصود از مجادله نیکو آن است که مناظره و بحث بر اساس حق طلبی، امانتداری و راستگویی استوار باشد. جدال، دلیل و حجتی است که به منظور بازداشتن طرف مقابل از عقیده‌ای که بر آن اصرار می‌ورزد، اقامه شود؛ بدون آنکه فرد در صدد آشکار ساختن حق باشد. در جدال از مقدماتی استفاده می‌شود که طرف مقابل آنها را پذیرفته است.
- گفتمان صحیح و سازنده بر سه پایه‌ی استدلال منطقی، اندرز نیکو و روش بحث نیکو استوار است؛
- مراد از حکمت در گفتار (گفتار درست و استوار)، حجت و دلیلی است که آدمی حق را بوسیله‌ی آن، بدون هیچ‌گونه تردیدی درک می‌کند و ابهامی در آن نمی‌بیند.
- مقصود از موعظه‌ی حسنه اندزهای نیکوست که از هرگونه خشونت، برتری جویی، تحقیر طرف مقابل و تحریف منفی بدور باشد. موعظه گفتاری است که روح انسان در برابر آن خاضع شود و باعث رقت قلب گردد.
- مقصود از مجادله نیکو آن است که مناظره و بحث بر اساس حق طلبی، امانتداری و راستگویی استوار باشد. جدال، دلیل و حجتی است که به منظور بازداشتن طرف مقابل از عقیده‌ای که بر آن اصرار می‌ورزد، اقامه شود؛ بدون اینکه فرد در صدد آشکار ساختن حق باشد. در جدال مقدماتی استفاده می‌شود که طرف مقابل آنها را پذیرفته است.
- یکی از مهمترین ویژگی‌هایی که بیانگر شنود موثر در مهارت شنیداری است، داشتن "شرح صدر" است. خداوند متعال در آیه ۲۲ سوره زمر می‌فرماید: آیا کسی که خدا دل او را برای اسلام گشاده و او بر روشنائی از پروردگار خویش است مانند کسی که دل او از پذیرش اسلام تنگ است و در تاریکی کفر گرفتار؟ پس وای بر سخندلانی که خدا را یاد نکنند. آنان در گمراهی آشکار هستند. شرح صدر یعنی فراخ ساختن سینه برای اینکه گنجایش سخنان حق که برای او بیان می‌شود را داشته باشد و آن را از روی آگاهی و بصیرت بپذیرد. بر اساس این آیه، کسی که از شرح صدر برخوردار است، قلبی نورانی دارد و بر آن نور سوار می‌شود و جلوی خود را به خوبی می‌بیند و حق را از باطل تمیز می‌دهد.

به طور کلی گام‌های ارتباطات اثر بخش عبارتند از؛

- شرح صدر یا گشادگی سینه؛
- توکل بر خدا برای آسان شدن امور و رفع موانع ارتباطی؛
- نیکوکاری و وجه غالب مردم زمان و عدم مشاهده رفتار ناپسند خوش بینی (نگرش خوش بینانه)
- بدکاری و وجه غالب مردم زمانه بدبینی (نگرش بدبینانه)
- قدرت بیان برای ایجاد درک مناسب در مخاطبان؛
- انتخاب یاور ارتباطی و پشتوانه ارتباطی از میان نزدیکان با ویژگی‌های مناسب ارتباطی (چهره مناسب، گفتار مناسب، ادراک مناسب).

• معمولاً در مکاتب اخلاقی، معیار ارزش داشتن یک رفتار، نفس عمل و نتایج آن است، بدون آنکه انتساب آن به فاعل و انگیزه و نیت فاعل مطرح باشد. مثلاً قضاوت در مورد راست گفتن که در تمامی مکاتب اخلاقی یک ارزش محسوب می‌شود، بر اساس نفس عمل انجام می‌گیرد و کسی نمی‌پرسد که انگیزه فاعل از این عمل چیست. به تعبیر دیگر معیار قضاوت فقط حسن فعلی است و انگیزه، قصد و نیت فاعل در این مورد دخالتی ندارد. اما در دیدگاه اسلام، تنها معیار ارزش، حسن فعلی نیست، بلکه باید حسن فاعلی نیز مدنظر قرار گیرد. چه بسا افعالی که حسن فعلی دارند، اما از ویژگی حسن فاعلی محرومند. عبادتی را که شخصی به قصد ریا انجام می‌دهد، گرچه حسن فعلی دارد اما از جهت فاعلی هیچ ارزشی ندارد و از آنجا که عبادت فقط با نیت خالص محقق می‌شود، عبادت بی‌اخلاص از هر جهت بی‌ارزش است؛ نه تنها بی‌ارزش است که ارزش منفی هم دارد. در بسیاری از آیات قرآن مجید "امنوا" (حسن فاعلی) و "عملوا الصالحات" (حسن فعلی) را در کنار هم ذکر می‌کند و ارزش رفتار را ناشی از هر دو می‌داند.

• حفظ شعائر اسلامی بسیار اهمیت دارد. یکی از زیبایی‌های حماسه عاشورا ترویج فرهنگ نماز است. حتی در ظهر عاشورا و در گرمای گرم کارزار نماز اول وقت امام حسین(ع) و یاران باوفایش ترک نشد. امام(ع) در میدان رزم بدون اعتنا به تیرباران دشمن نماز عشق به جا آورد و به این صورت اهمیت نماز را به شیعیان و پروان راستین خود گوشزد نمود. سازمانی که دارای فرهنگ سازمانی عاشورایی است حتی در بحرانی‌ترین شرایط نباید به بهانه‌های مختلف از عمل به شعائر الهی و فرایز جمعی و بو و بویژه نماز جماعت که نماز وحدت اعضا برای قرب به خداست، غافل شود. مدیران و کارکنان سازمان آخرت گرا باید در هنگام بانگ اذان دوشادوش یکدیگر در صف بندگی خدا حاضر شوند که این امر برکات فراوانی برای آنها و سازمانشان به دنبال خواهد داشت. بزرگداشت شعائر اسلامی، انسجام و یکپارچگی و همدلی افراد در سازمان آخرت گرا می‌گردد.

• هر یک از این مکاتب مختلف فکری، راه‌حل‌های متفاوتی برای موضوع اخلاقیات دارند. علامه شهید مرتضی مطهری معتقد است که غالب این نظریات را می‌توانیم از یک نظر درست و از یک نظر نادرست بدانیم. همه اینها آنوقت درستند که یک حقیقت اعتقاد مذهبی پشت سر آنها باشد. خدا، سر سلسله معنویات است و پاداش‌دهنده کارهای خوب. احساسات نوع پرستانه که خود امری معنوی است، وقتی در انسان ظهور و بروز می‌کند که انسان در جهان، معنویتی قائل باشد. اعتقاد مذهبی پشتوانه مبانی اخلاقی است. بنابراین تمام این نظریات در واقع پا در هواست، مگر آنکه برای مبانی اعتقاد به خدا باشند.

• عدل قرآن آنجا که به توحید مربوط می‌شود، به نگرش انسان به هستی و آفرینش شکل خاص می‌دهد و به عبارتی دیگر نوعی جهان بینی است. در واقع اصل مبنایی عدالت حق مدار، توحید ناب است. عدل قرآن آنجا که به نبوت و شریعت و قانون مربوط می‌شود، یک مقیاس و معیار قانون شناسی است و به عبارت دیگر جای پایی است برای عقل که در ردیف کتاب و سنت قرار می‌گیرد و جزء منابع فقه و استنباط به شمار می‌آید؛ آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود یک شایستگی است؛ آنجا که پای اخلاق به میان می‌آید، آرمانی انسانی است و آنجا که به اجتماع کشیده می‌شود، یک مسئولیت است.

• واژه عدالت سازمانی برای اولین بار توسط گرینبرگ در دهه ۱۹۸۰ میلادی مطرح شده است و دارای سه عنصر اساسی است؛

◀ عدالت توزیعی: عمدتاً مبتنی بر نظریه برابری آدامز بوده و به انصاف درک شده بابت دریافتی های فرد (نتایج منابع) از سازمان اشاره دارد.

◀ عدالت رویه‌ای: به انصاف ادراک شده از رویه هایی که برای تعیین تصمیمات مرتبط با حقوق و دریافتی های کارکنان از سازمان مورد استفاده قرار می گیرد، عدالت رویه ای گفته می شود؛

◀ عدالت تعاملی؛ مبتکر این واژه «بیز و موآگ» می باشند. عدالت تعاملی بیانگر انصاف ادراک شده از ارتباطات بین فردی با توجه به رویه های سازمانی است.

• عدالت احساسی در رابطه با نوع ابراز احساسات مدیران و کارکنان مطرح می شود. یکی از انواع عدالتی عدالتی است که در روابط اجتماعی میان کارکنان و ابراز تمایلات روحی آنها مطرح می شود. در نامه ۲۷ نهج البلاغه بیان شده است که «همه را یکسان بنگر، اگر یکی را از گوشه چشم نگرستی، به دیگری رو در رو نگاه مکن تا بزرگان از تو نخواهند که بر ناتوان ستم کنی و ناتوانان از عدالت تو ناامید نشوند. در رابطه با اخلاق اجتماعی در این نامه امیرالمومنین به محمد ابن ابی بکر فرماندار مصر می فرماید که با مردم فروتن باش، نرمخو و مهربان باش، گشاده رو و خندان باش. در نگاهایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن.

• ویژگی‌های رهبر و امام صالح عبارتند از: دانش گستره و حکمت آموزی، تواضع و فروتنی، شجاعت و غیرت، عدالت و ستم ستیزی، زهد و مناعت طبع، دور اندیشی و حکمت، صبر و استقامت و پایداری، تدبیر مستمر و توکل دائمی، و اطلاع رسانی و هدایت پیروان

• شجاعت به معنی انقیاد و فرمانبرداری قوه غضبیه از قوه عاقله، تا آنکه آدمی خود را در مهالکی نیفکند که عقل حکم به احتراز آن ها می کند.

• عدالت به معنی مطیع بودن قوه عامله از قوه عاقله و بازداشتن از غضب و شهوت تحت فرمان عقل و شرع.

• دور اندیشی و حکمت به معنی شناخت موجودات به طریقی که هستند. حکمت بر دو قسم است. حکمت نظری و حکمت عملی. در مجموع پس از تهذیب و پاکیزگی قوه عاقله، حکمت حاصل می شود.

• اصل اختیارات والی در مدیریت اسلامی به احتیاج قابل تغییر و تبدیل مردم در هر عصر و زمان و هر منطقه و مکانی پاسخ می دهد و بدون اینکه مقررات ثابتة اسلام دستخوش نسخ و ابطال شود، می تواند نیازمندی های جامعه انسانی را رفع نماید.

• امام علی(ع) در نامه ۳۱ نهج البلاغه خطاب به امام حسن (ع) می فرماید: چون برادرت از تو جدا گردد، تو پیوند دوستی را برقرار کن. اگر روی بگرداند تو مهربانی کن و چون بخل ورزد تو بخشنده باش، هنگامی که دوری می گزیند تو نزدیک شو و چون سخت میگیرد تو آسان گیر، و به هنگام گناهش عذر او بپذیر چنان که گویا بنده او می باشی و او صاحب نعمت تو می باشد. مبدا دستورات یاد شده را با غیر دوستان انجام دهی، یا با انسان هایی که سزاوار آن نیستند به جا آوری. امام علی (ع) رفتار متواضعانه در شرایط تنش زا را توصیه می نماید و این سبک رفتاری را مشروط به این می سازد که طرف مقابل از دوستان واقعی فرد می باشد و اگر از غیر دوستان است و یا سزاواری و ظرفیت لازم ندارد و ممکن است برداشت نامناسبی از این گونه رفتارها داشته باشد به هیچ وجه نباید از این سبک رفتاری استفاده نمود.

• امام خمینی (ره) به عنوان منادی تز امت واحده اسلامی، همواره بر وحدت و یکپارچگی کشورهای اسلامی تأکید داشت و تأکیدات ایشان را می توان در فرمایشات قبل و بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی در ایران ملاحظه نمود. ایشان برای تحقق وحدت اسلامی، ضمن تأکید بر هدف مشترک و دشمن مشترک، تلاش داشت تا با استراتژی وحدت کلمه

و وحدت اسلامی، کشورهای مسلمان را در مقابل ابرقدرت‌ها یکپارچه سازد، اما نگرانی حکام سرسپرده کشورهای اسلامی از به خطر افتادن منافع شخصی آنها مانع از تحقق تزامت واحد اسلامی امام (ع) گردید.

• در اسلام، باب مذاکره با دشمنان خداوند همیشه باز است. باید زمینه‌ای فراهم شود تا در فضایی آرام، استدلال و منطق اسلام برای طرف مقابل تبیین گردد. حضرت سلیمان از طریق مذاکره و گفتگو تلاش کرد تا ملکه‌ی سبا را به توحید دعوت کند و برای آنکه میزان عقل و درایت ملکه‌ی سبا را بیازماید و نیز زمینه‌ای برای دعوت به ایمان او به خداوند فراهم سازد، دستور داد تا تخت او را که حاضر ساخته‌اند، دگرگون و ناشناس سازند تا بر اساس میزان زیرکی و هوش او، اقدام به برنامه‌ریزی نموده و نحوه‌ی تعامل خود را با طرف مقابل تنظیم نماید. بنابراین ارزیابی هوش و ذکاوت و سنجش قدرت فکری طرف مقابل از جمله اولین اقداماتی است که باید در مدیریت تعارض از طریق راهبرد مذاکره مورد توجه قرار گیرد.

• خواجه نصیر الدین طوسی بر این باور است که از اقدام‌هایی که باید نسبت به نسبت به دشمنان صورت گیرد، شناسایی کامل معایب آنان است. باید این معایب را تا وقت لازم در اخفا داشت تا با عدم اطلاع دشمن از چنین شناسایی، بتوان ضربه لازم را به او وارد کرد. البته می‌توان برای تضعیف روحیه دشمنان بعضی از آنها را به آنان نشان داد. همچنین باید از طریق مهربانی وارد شد، حتی اگر طرف مقابل به خصومت پرداخت و تا جایی که منافع و مصالح وی خدشه دار نشود باید که در حق او محبت کرد تا این که خصومت وی به دوستی تبدیل شود و نیز باید خود را به صورت دوست وانمود کرد و با دوستان آنان نیز رابطه همکاری داشت؛ زیرا در این صورت، علاوه بر این که در روابط سیاسی خود با دیگران دوراندیش بوده ایم، به نقاط ضعف دشمن آگاه می‌شویم. (راهبرد تعارض مهربانانه)

• استراتژی‌های مدیریت تعارض بر اساس دیدگاه امام خمینی شامل موارد زیر می‌شود:

◀ استراتژی هدف مشترک

◀ استراتژی دشمن

◀ استراتژی وحدت کلمه

• وحدت کلمه مفهومی است امام به کرات از آن برای اتحاد و انسجام گروه‌های مختلف استفاده کرده است و آن را به عنوان استراتژی همگانی مورد تأکید قرار داده است. ایشان معتقد است: وحدت کلمه‌ی اسلامی بودن یک مملکت به این است که از آن رئیس‌جمهور که آن بالا هست به حسب اعتبار تا آن کسی که آن پایین‌هاست اینها یک جور باشند، نه این از او بترسد، نه او توقع داشته باشد که این از او بترسد، اسلام اینطوری است. امام چه در قبل از پیروزی انقلاب اسلامی و چه بعد از آن، همراه گروه‌های مختلف مردمی و حتی اقلیت‌های مذهبی را دعوت به وحدت کلمه می‌نمود. در تعریف امام (قدس سره)، وحدت کلمه نوعی هم‌رنگی، انسجام و یکدلی است که افراد از یکدیگر هیچ ترسی ندارند، بلکه همه برای رسیدن به یک مقصد مشترک تلاش می‌کنند. امام قدس سره همواره رمز پیروزی انقلاب اسلامی را وحدت کلمه توصیف می‌کند و بقا و تقویت نظام اسلامی را در گرو وحدت کلمه می‌داند. ایشان بر این اعتقاد است که این استراتژی ما را به هدف نهایی که همانا پیاده ساختن احکام اسلام در جمهوری اسلامی است، خواهد رساند و مبادا گروه‌های مختلف تصور کنند که با پیروزی انقلاب، ضرورت همگرایی و اتحاد بین گروه‌ها از بین رفته است. امام (قدس سره) وجود دشمنان شکست خورده و منافقین را عاملی تهدیدکننده برای نظام اسلامی می‌داند و مردم و گروه‌های مختلف را دعوت می‌کند تا وحدت کلمه خود را بیش از پیش حفظ و تقویت نمایند.

فصل نهم؛ رهبری سازمانی در مدیریت اسلامی

• مدیریت و رهبری امانت است. مقامات مختلف علمی، اجتماعی، سیاسی و هرگونه اموال و دارایی و نعمت به هر شکل و اندازه‌ای که در اختیار انسان قرار گیرد، امانتی است که خداوند موقتاً در اختیار انسان گذاشته و در قیامت او را بازخواست می‌کند که از این امکانات و نعمات چگونه بهره‌برداری نموده است. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کاری که بر عهده‌ی توست، نان خورش تو نیست بلکه بر گردنت امانتی است. آنکه تو را بدان کار گمارده، نگهدارنی امانت را به عهده‌ات گذارده، تو را نرسد که آنچه خواهی به رعیت فرمایی و بی‌دستوری به کاری دشوار درآیی. در دست تو مالی از مال‌های خدای عز و جل است و تو آن را خزانه داری».

• از دیدگاه مسکویه سه شرط مهم برای رهبری لازم است؛

➤ حکمت؛ علم به امور الهی و انسانی

➤ عدالت؛ فضیلتی که انسان نسبت به خود و دیگران انصاف را رعایت کند.

➤ شریعتمداری؛ سیاستش منطبق با شرع باشد.

از دیدگاه مسکویه، رهبری در نظام مطلوب فردی وحدت فرماندهی است؛ اما در صورت فقدان رهبری حکیم یا غیرحکیمی که واجد شرایط رهبری باشد، مسکویه برای حفظ نظام، رهبری را به صورت جمعی و شورایی می‌پذیرد، زیرا نمی‌توان امور جامعه را بدون رهبر گذاشت.

• سازمان‌ها و نهادهای دولتی، امانت خداوند و عامه مردم هستند. بنابراین باید با رعایت کلیه ملاحظات امانت‌داری اداره شوند؛ شاید بتوان به سادگی، این امانت‌داری را به حفظ دارایی‌ها و سرمایه‌های مادی و مالی مردم تقلیل داد؛ ولی بدون شک دلالت حقیقی این امانت‌داری تا حفظ فرصت‌ها و برهه‌های زمان و انجام تعهدات مبتنی بر رسالت و تحقق مقاصد، در سلسله‌مراتب اهداف سازمان، امتداد می‌یابد.

• هر چند که در فرآیند رهبری، عنصر رهبر از اهمیت بالایی برخوردار است، اما نباید از نقش بسیار تاثیرگذار پیرو در این فرآیند غافل شد. امیرمومنان علی (ع) نقش پیرو را در فرآیند رهبری این گونه بیان می‌کند: رسول خدا هنگام حیاتش به من فرمودند؛ اگر مردم به دور تو جمع شدند، دستور مرا اجرا کن (خلافت را بر عهده بگیر) و گرنه سینه خود را به زمین بچسبان (یعنی حرکت مکن). وقتی که مردم از اطراف من پراکنده شدند، این سختی‌ها را متحمل شدم. چشمم را مانند کسی بستم که در داخل چشمش خار باشد و سینه خود را هم به زمین چسباندم. فرمایش امیرالمومنین (ع) بیانگر این واقعیت است که هر چند رهبر، توانمندی بسیار زیادی برای رهبری داشته باشد، ولی تا زمانی که پیروان ظرفیت پذیرش او را نداشته باشند، اعمال رهبری امکان پذیر نخواهد بود.

• مدیریت جهادی باید مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد. شایسته‌سالاری ترکیبی از پایداری به ارزش‌ها، انگیزه کاری و توانایی علمی و فنی است. به گونه‌ای که افراد در صحنه عمل، شایستگی خود را به اثبات می‌رسانند و اعضای سازمان متقاعد می‌شوند که فرد مورد نظر از صلاحیت‌های مدیریتی کافی برخوردار است. بر این اساس بجای اینکه افراد برای رسیدن به پست‌های مدیریتی تقلا کنند، جامعه سازمانی، استعداد‌های مدیریتی را شکوفا می‌سازد و به آنها مشروعیت می‌بخشد.

• هر چند که در فرآیند رهبری، عنصر رهبر از اهمیت بالایی برخوردار است، اما نباید از نقش بسیار تاثیرگذار پیرو در این فرآیند غافل شد. امیرمومنان علی (ع) نقش پیرو را در فرآیند رهبری این گونه بیان می‌کند: رسول خدا (ص) هنگام حیاتش به من فرمودند؛ اگر مردم به دور تو جمع شدند، دستور مرا اجرا کن (خلافت را برعهده بگیر) و گرنه سینه خود را به زمین بچسبان (یعنی حرکت نکن). وقتی که مردم از اطراف من پراکنده شدند، این سختیها را متحمل شدم. چشمم را مانند کسی بستم که در داخل چشمش خار باشد و سینه خود را هم به زمین چسباندم. فرمایش امیرالمومنین (ع) بیانگر این واقعیت است که هر چند رهبر، توانمندی بسیار زیادی برای رهبری داشته باشد، ولی تا زمانی که پیروان ظرفیت پذیرش او را نداشته باشند، اعمال رهبری امکان پذیر نخواهد بود.

• در سبک رهبری ناصحانه، افراد در تمامی سطوح سازمان، ارتباطات متقابل پیدا می‌کنند و صرف نظر از اینکه مدیرند یا زیردست، در نقش ناصح یا نصیحت‌شونده، ظاهر می‌شوند و گاهی در صدد نفوذ و تأثیر گذاشتن بر دیگری هستند و گاهی نفوذ و تأثیر می‌پذیرند. سبک رهبری ناصحانه، سلسله‌مراتب بوروکراتیک را زیر پا می‌گذارد و نوعی روابط ارگانیک و پویا در سازمان ایجاد می‌کند؛ به‌گونه‌ای که مدیران سایر واحدهای سازمان و همچنین همکاران در سطوح سازمانی مختلف با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. در این ارتباطات، نقش رهبر و پیرو ثابت نیست و بستگی به این دارد که مرجع نصیحت چه کسی باشد. پیامبر اکرم (ص) برای ناصحان ۴ ویژگی را بیان می‌فرماید؛ نشانه انسان خیرخواه ۴ چیز است؛ به حق قضاوت می‌کند، از خود به دیگران حق می‌دهد، برای مردم همان می‌پسندند که برای خود می‌پسندند، به حق هیچ‌کس دست‌درازی نمی‌کند.

فصل دهم؛ کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی

- در صورتی که افراد در درون خود، عاملی کنترل کننده داشته باشند و ارزش‌ها درونی شود، کارکنان بیش از پیش احساس شخصیت می‌کنند؛ زیرا افرادی که خودشان را تحت کنترل می‌بینند، احساس حقارت می‌کنند. لذا تثبیت ارزش‌های اخلاقی در افراد بهترین شیوهی کنترل نیروی انسانی است.
- اگر انسان فکر کند که خداوند ناظر تمام اعمال و حتی نیات اوست در این صورت کنترل‌های درونی از کنترل‌های بیرونی مهمتر شده، اثربخشی نظام کنترلی افزایش یافته و زمینه برای کنترل فرهنگی فراهم می‌گردد. انسان باید خدا را در هر حال ناظر بر خود بداند و مراقب رفتار و اعمال خود باشند.
- در سیستم کنترلی همگانی، اعضای سازمان به صورت هماهنگ و همدل برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند. اعضا نه تنها برای کنترل رفتارهایشان در راستای منابع سازمان توانمند شده‌اند، بلکه آنها تشویق می‌شوند تا در قبال اقدامات همکارانشان نیز پاسخگو و مسئولیت پذیر باشند. هر فرد در تیم به صورت همزمان یک سرپرست و یک زیردست است. صاحب‌نظران علوم ارتباطات بر این باورند که هر چند استراتژی کنترل همگانی به خاطر تأکیدش بر مشارکت کارکنان و توانمندسازی، دست و پاگیرکننده است. ولی قدرتمندترین شکل کنترل سازمانی است. در مجموع، از آنجا که در تدوین ضوابط و مقررات مربوط به خود دارای ورزیدگی و توانمندی هستند، لذا از نقاط ضعف سیستم، شناخت خوبی دارند و ضمن تلاش برای پر کردن شکاف‌ها، با مشارکت آزادانه خود، زمینه مقاومت در مقابل کنترل را کاهش داده و امکان کنترل بیشتر را فراهم می‌سازند. کنترل همگانی در آیات و روایات اسلامی مورد تأکید ویژه قرار گرفته است و امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یکی از اصول ده گانه فروع دین، بیانگر کنترل همگانی است.
- یکی از اصول اساسی کنترل و نظارت سازمانی بر مبنای آیات و روایات اسلامی اصل توبه‌پذیری و بخشش است. مدیران سازمان باید با الهام از فرهنگ توبه‌پذیری قرآن کریم، این فرصت را برای اعضای سازمان فراهم سازند تا خودشان به اشتباهاتشان پی ببرند و امیدوار باشند که اگر به خطای خود اعتراف کردند و درصدد جبران اشتباهات خود برآمدند، مدیریت سازمان بجای تحقیرکردن و کوبیدن فرد، این فرصت را برای آنها ایجاد می‌کند که گذشته خود را اصلاح کنند و برای سازمان فرد مفیدی شوند. آنچه مسلم است بخشی از انحرافات عملکردی افراد در سازمان، ناشی از بی‌اطلاعی و جهالت به اهداف و استانداردهای رفتاری و عملکردی است.
- خداوند متعال در آیه ۱۶۰ سوره انعام، اصل پاداش و تنبیه را این‌گونه بیان می‌فرماید؛ هر کس کار نیکو کند او را ۱۰ برابر آن خواهد بود. هر کس کار زشت کند، به قدر کار زشتش مجازات شود و بر آنها اصلاً ستم نخواهد شد. نکته قابل توجه در آیه ۱۶۰ سوره‌ی انعام نحوه‌ی پاداش و تنبیه افراد بابت عملکرد حاصله است؛ به گونه‌ای که افراد باید بابت عملکرد نامناسب خود، به همان میزان مورد تنبیه قرار گیرند و اگر چنانچه عملکرد مناسبی داشته باشند، باید ده برابر پاداش دریافت نمایند. در واقع در استراتژی تضافی نظام تنبیه و پاداش، انگیزه‌ی کارمندان برای بروز رفتارهای سازنده و اجتناب از رفتارهای مخرب دوچندان می‌شود.
- یکی از اصول کنترل سازمانی، اصل قاطعیت در اجرای تنبیهات است. خداوند متعال در آیات ۲۰ و ۲۱ سوره نمل می‌فرماید: (و سلیمان) مرغان را جويا شده گفت: مرا چیست که هدهد را نمی بینم یا مگر از غایبان است؟ هر آینه او را شکنجه‌ای سخت کنم یا سرش را ببرم یا مرا حجتی - عذری - روشن و آشکار بیاورد. سلیمان با دقت مراقب اوضاع تحت مدیریت خود بود و حتی غیبت یک پرنده از چشم او پنهان نمی‌ماند و برای متخلفان، به تناسب میزان جرم و دلایل ارتکاب جرم مجازات‌های متنوع و متناسبی در نظر می‌گرفت و تهدید

لازم را در صورت ثبوت تخلف اجرایی می نمود. ضمناً نشان داد که او حتی در برابر پرنده ضعیفی تسلیم دلایل و منطق است و صرفاً به دنبال اعمال قدرت نیست.

- در سیستم کنترلی همگانی، اعضای سازمان به صورت هماهنگ و همدل برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش می کنند. اعضا نه تنها برای کنترل رفتارهایشان در راستای منابع سازمان توانمند شده اند، بلکه آنها تشویق می شوند تا در قبال اقدامات همکارانشان نیز پاسخگو و مسئولیت پذیر باشند. هر فرد در تیم به صورت همزمان یک سرپرست و یک زیردست است. صاحب نظران علوم ارتباطات بر این باورند که هر چند استراتژی کنترل همگانی به خاطر تأکیدش بر مشارکت کارکنان و توانمندسازی، دست و پاگیرکننده است. ولی قدرتمندترین شکل کنترل سازمانی است. در مجموع، از آنجا که در تدوین ضوابط و مقررات مربوط به خود دارای ورزیدگی و توانمندی هستند، لذا از نقاط ضعف سیستم، شناخت خوبی دارند و ضمن تلاش برای پر کردن شکافها، با مشارکت آزادانه خود، زمینه مقاومت در مقابل کنترل را کاهش داده و امکان کنترل بیشتر را فراهم می سازند. کنترل همگانی در آیات و روایات اسلامی مورد تأکید ویژه قرار گرفته است و امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یکی از اصول ده گانه فروع دین، بیانگر کنترل همگانی است.

- یکی از اصول کنترل سازمانی، اصل قاطعیت در اجرای تنبیهات است. خداوند متعال در آیات ۲۰ و ۲۱ سوره نمل می فرماید: (و سلیمان) مرغان را جویا شده گفت: مرا چیست که هدهد را نمی بینم یا مگر از غایبان است؟ هر آینه او را شکنجه ای سخت کنم یا سرش را ببرم یا مرا حجتی - عذری - روشن و آشکار بیاورد.

- یکی از اصول مهم در کنترل سازمانی، اصل تضایف در کنترل است. این اصل بیانگر موارد زیر است؛

❧ در شیوه تربیتی اسلام، تشویق برابر تنبیه است. «عشر امثالها»

❧ تشویق چند برابر، ظلم نیست، ولی کیفر بیش از حد ظلم است. «فلا یجزی الا مثلها و هم لا یظلمون»

❧ خداوند در پاداش با فضل خود رفتار می کند، ولی در کیفر، با عدل «عشر امثالها اها مثلها»

❧ عمل انسان همیشه و همه جا همراه انسان است «من جاء بالحسنة و من جاء بالسيئة».

- یکی از اصول دیگر کنترل و نظارت سازمانی در سازمان های آخرت گرا، اصل تناسب جرم با مجازات است. در تشویق و تنبیه باید بین میزان کار و تلاش و نوع تشویق و نیز بین میزان تخلف و نوع تنبیه و مجازات، رابطه و تناسب وجود داشته باشد؛ یعنی میزان تشویق با میزان فعالیت انجام شده و میزان مجازات با میزان تخلف یا کم- کاری به گونه ای برابر باشد تا اثر تربیتی تشویق یا تنبیه از بین نرود. یک مدیر باید در انجام تشویق و تنبیه مراقب باشد تا تشویق و تنبیه وی به افراط و تفریط منجر نگردد؛ زیرا اگر اصلاً تشویق وجود نداشته باشد یا میزان آن نسبت به نوع تلاش انجام شده کم یا ناچیز باشد، باعث ایجاد سرخوردگی و بروز بیماری های روحی- شده، انگیزه کارمند را از بین برده و موجب عارضه بی تفاوتی در مورد امور محوله می شود. بنابراین نظام کنترلی سازمان باید به گونه ای باشد که افراد خطاکار را متناسب با اشتباهی که مرتکب شده اند، مورد توبیخ و تنبیه قرار دهد. عدم رعایت این اصل باعث ایجاد سرخوردگی و بروز بیماری های روحی شده، انگیزه کارمند را از بین برده و موجب عارضه بی تفاوتی در مورد امور محوله می شود.

- سلیمان با دقت مراقب اوضاع تحت مدیریت خود بود و حتی غیبت یک پرنده از چشم او پنهان نمی ماند و برای متخلفان، به تناسب میزان جرم و دلایل ارتکاب جرم مجازات های متنوع و متناسبی در نظر می گرفت و تهدید لازم را در صورت ثبوت تخلف اجرایی می نمود. ضمناً نشان داد که او حتی در برابر پرنده ضعیفی تسلیم دلایل و منطق است و صرفاً به دنبال اعمال قدرت نیست.

مجموعه سؤالات و پاسخنامه آزمون

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

◆ سوالات آزمونی اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

۱- در تحلیل مدیریتی فرمایش حضرت امیرالمومنین (ع) در مورد علل سقوط و شکست، منظور از زیاد عذرخواهی کردن، چیست؟

- (۱) مدیران اشتباه می کنند و برای جبران عذرخواهی می کنند.
 - (۲) مدیران اشتباه نمی کنند ولی به خاطر ادب عذرخواهی می کنند.
 - (۳) مدیران اشتباه می کنند و برای پوشش اشتباه خود عذرخواهی می کنند.
 - (۴) مدیران اشتباه می کنند ولی به جای جبران، باز اشتباه خود را تکرار می کنند.
- ۲- مفاهیم میانجی بین اصول دین و اصول مدیریت اسلامی در توحید، کدام است؟

- (۱) عمل و عکس العمل
 - (۲) عمل گرایی و آخرت گرایی
 - (۳) خدامحوری و عدم تقدم بر خدا
 - (۴) بشارت و انذار و عدم تقدم بر رسول(ص)
- ۳- کدام مورد، سازمانی است بسیار سودجو و منفعت طلب ولی بنده سود دنیا نیست و به حلال بودن مسیر متعهد است؟

- (۱) سازمان پارسا و آخرت گرا
 - (۲) سازمان دنیاطلب
 - (۳) سازمان رضا
 - (۴) سازمان مستحکم
- ۴- کدام فرمایش حضرت امیرالمومنین(ع)، از ملاک های شایسته سالاری و ابزار مدیریت است؟

- (۱) آینده نگری و پیش بینی
 - (۲) مهارت در تصمیم گیری
 - (۳) سعه صدر و تحمل دیگران
 - (۴) حسن تدبیر و برنامه ریزی
- ۵- فرض "برابری همه مردم در پیشگاه خداوند"، از چه نوع باور و نگرشی ناشی می شود؟

- (۱) باور اجتهادی، به اینکه برابری ضامن اجتماع سالم است.
 - (۲) باور توحیدی، به اینکه همه مردم بنده خداوند یکتايند.
 - (۳) آرمان گرایی اسلامی
 - (۴) حقوق بشر اسلامی
- ۶- کدام عبارت، در خصوص مدیریت در مکتب الهام بخش اسلام مصداق دارد؟

- (۱) مدیریت فقهی بر مبنای قرآن، سنت، اجماع و عقل است.
- (۲) کلیات اسلامی و حوادث و مسائل، ثابت، لایتغیر و محدود نیست.
- (۳) در سیستم قانون گذاری اسلام برای نیازهای ثابت و متغیر، قانون ثابت وضع شده است.
- (۴) در مسائل اداره جامعه اسلامی، هیچ گونه اختیاری از سوی خداوند به پیامبر (ص) داده نشده است، تا به تشخیص خودش عمل کند.

۷- مهم ترین علت عدم تشکیل حکومت ظاهری توسط امامان معصوم(ص)، ناشی از ناکارآمدی کدام عناصر کلیدی رهبری است؟

- (۱) رهبر
- (۲) پیرو
- (۳) اهداف حکومت
- (۴) موقعیت زمانی و مکانی

۸- کدام یک از انواع کنترل سازمانی در آیات و روایات اسلامی، بیشتر مورد تاکید قرار گرفته است؟

- (۱) فرهنگی (۲) فنی (۳) ساختاری (۴) همگانی

۹- بر اساس کدام یک از ویژگی های الگوی مدیریت جهادی، افراد به جای اینکه برای رسیدن به پست های مدیریتی بکوشند، جامعه سازمانی استعداد های مدیریتی را شکوفا می سازد و به آنها مشروعیت می بخشد؟

- (۱) مشارکت فراگیر (۲) شایسته سالاری

- (۳) تلفیق عقلانیت و معنویت (۴) ساختار ایدئولوژیک و ماموریت مدار

۱۰- از دیدگاه علامه شهید مرتضی مطهری، رویکردهای صاحب نظران غربی برای تصمیم گیری اخلاقی که راه حل های متفاوتی برای موضوع اخلاقیات دارند، بر چه مبنایی درست و مورد تایید هستند؟

- (۱) کرامت انسانی (۲) نوع دوستی (۳) اعتقاد به خدا (۴) استقلال روح و عقل

۱۱- هنگامی که فردی نظریه ای مدیریتی را با باورهای دینی می آمیزد و نظریه ای منسوب به دین می سازد، دچار چه نوع التقاطی شده است؟

- (۱) ادبی (۲) ایدئولوژیک (۳) تجربی (۴) علمی

۱۲- در نگاه آخرت گرا، بر کدام مورد تاکید می شود؟

- (۱) دنیا مزرعه آخرت است.

- (۲) آینده نگری از حسن تدبیر است.

- (۳) سازمان باید عاقب اندیش و اهل مدارا باشد.

- (۴) رستگار کسی است که مصلحت اندیش و محتاط باشد.

۱۳- " همه را یکسان بنگر، یکی از گوشه چشم نگریستی، به دیگری رو در رو نگاه نکن "

این جمله به کدام بعد از عدالت سازمانی مربوط است؟

- (۱) عدالت احساسی (۲) عدالت اجتماعی (۳) عدالت اطلاعاتی (۴) عدالت فرهنگی

۱۴- " از ستم نمی توان به عدالت رسید "، این جمله به کدام بعد از عدالت سازمانی مربوط است؟

- (۱) بین شخصی (۲) رفتاری (۳) رویه ای (۴) قضایی

۱۵- اصل مبنای عدالت حق مدار، کدام است؟

- (۱) پاسخ گویی و حساب پس دهی بر حق مدیر به کارکنان

- (۲) نفی برتری جویی ها و اعطای پاداش مساوی به همگان

- (۳) برابری انسان ها در همه احوال و حالات و عملکردها

- (۴) توحید ناب و برابری همه انسان ها

۱۶- نیازهای تعاون و همکاری، محبت و قدرشناسی و تمسدن و سازمان یافتگی، در کدام یک از

سلسله مراتب نیازهای انسانی در سازمان آخرت گرا مطرح هستند؟

- (۱) نیازهای الهی (۲) نیازهای عقلایی (۳) نیازهای طبیعی (۴) نیازهای مدنی

۱۷- آراستن فرد به زیور خصلت‌ها و هنجارهای پسندیده سازمانی در کدام مرحله جامعه‌پذیری سازمانی در سازمان‌های توحیدگرا حاصل می‌شود؟

- (۱) تخلیه (۲) فنا (۳) تخلیه (۴) تجلیه

۱۸- کدام منبع معرفتی در فرآیند ادراک انسانی را اصطلاحاً «حکمت یافتنی» می‌نامند؟

- (۱) نقلی (۲) عقلی (۳) حسی (۴) غیبی - روحانی

۱۹- با عنایت به فرمایشات امام علی(ع) در نامه مبارک ایشان به مالک اشتر، عنصر کلیدی اعتماد سازمانی کدام است؟

- (۱) نیکوکاری و احسان به کارکنان (۲) کاستن از هزئینه و مؤونه زندگی کارکنان
(۳) عدم اجبار کارکنان به کاری که دوست ندارند (۴) جلوگیری از شایعه‌پراکنی در سازمان
۲۰- در کدام رویکرد مدیریت اسلامی، اعتقاد بر این است که باید علم موجود با نظر به اندیشه اسلامی، از ناخالصی‌ها و انحرافات پیراسته گردد و از آن تحت عنوان «اسلامی‌سازی دانش» یاد می‌شود؟

- (۱) تاسیسی (۲) تهذیبی (۳) دایرة‌المعارفی (۴) کثرت‌گرایی

۲۱- حکم تعطیلی حج در زمان امام خمینی (ره) چه حکمی بود؟

- (۱) اولیه (۲) حکومتی (۳) ثانویه (۴) فقیه عادل

۲۲- در اصل «آخرت‌گرایی» کدام گزینه درست است؟

- (۱) دنیاطلبی موجب استغنا و استغنا موجب علو و استکبار است.
(۲) دنیاطلبی موجب طغیان و طغیان موجب علو و استکبار است.
(۳) علاقه و حب دنیا موجب دلبستگی و دلبستگی موجب وارسنگی است.
(۴) علاقه و حب دنیا موجب غفلت و غفلت موجب وابستگی است.
۲۳- بنا بر فرمایش امام علی(ع)، حیات جامعه و نزول خیر و برکت به چه چیزی بستگی دارد؟
(۱) احسان (۲) انصاف (۳) عدالت (۴) مساوات

۲۴- مقدمه اصلی و ضروری برای فهم و استنباط در محضر قرآن کریم چیست؟

- (۱) اخلاص (۲) تسلط به زبان عربی (۳) قدرت تفسیر و تعبیر (۴) علم فقه و فقاہت

۲۵- مهم‌ترین ویژگی‌های رهبر و امام صالح کدامند؟

- (۱) آینده‌نگری و پیش‌بینی (۲) انسان‌دوستی و مهربانی
(۳) شناخت سازمان و مدیریت (۴) شجاعت، عدالت و دوراندیشی

۲۶- سازمان «آخرت‌گرا» چگونه سازمانی است؟

- (۱) دنیا را واگذارد و به آخرت می‌پردازد (۳) سازمانی دنیا‌ساز است، ولی دنیاگرا نیست.
(۲) در دنیا به حساب و کتاب آخرت مردم می‌رسد. (۴) دنیا را در کارهای مربوط به آخرت می‌جوید.

۲۷- دو گونه شایستگی که مدیر مسلمان باید از آنها برخوردار باشد، کدامند؟

- (۱) آشنایی با فقه و با آشنایی با اخلاق (۲) شایستگی اخلاقی و شایستگی تفسیر
(۳) شایستگی اخلاقی و شایستگی فنی (۴) شایستگی تفسیر و شایستگی استنباط فقهی

۲۸- در نظام های توحیدگرا، با عنایت به سخن خواجه نصیرالدین طوسی در کتاب «اخلاق ناصری»، معیاری که موجب قوام و استحکام یک نظام می شود و بر تمامی تصمیمات، سیاست ها و اقدامات سایه افکنده است، کدام است؟

- (۱) شایستگی گزینی (۲) عدالت (۳) سنت (۴) اجماع عقول

۲۹- در خصوص ماهیت مدیریت که از به عنوان «تولیت امر اجتماع» یاد می شود، کدام صاحب نظر معتقد است که در مدیریت اسلامی، «تولیت امر اجتماع باید مبتنی بر عدالت باشد»؟

- (۱) ابوریحان بیرونی (۲) یحیی بن سعید حلّی
(۳) خواجه نصیرالدین طوسی (۴) علامه محمد تقی جعفری

۳۰- امام علی (ع) می فرماید: «هنگامی که عزم و اراده با دوراندیشی همراه شد، سعادت و نیکبختی کامل گردد»؛ این سخن ناظر بر کدام مبنا و اصل در مدیریت اسلامی است؟

- (۱) عزم و اراده مدیران (۲) تصمیم گیری
(۳) رفتار و جلوه های آن در سازمان (۴) برنامه ریزی

۳۱- کدام اندیشمند اسلامی بر این باور است که از ویژگی های حکومت اسلامی، «وحدت فرمانروایی» در یک شخص است که در نظام سیاسی شیعی (امامت) به خوبی تجلی یافته است؟

- (۱) خواجه نصیرالدین طوسی (۲) خوانساری
(۳) محقق اردبیلی (۴) محقق کرکی

۳۲- بخشیدن قدرت انتخاب به انسان توسط خداوند متعال در مدیریت توحیدی، بیانگر کدام امر تدبیری الهی است؟

- (۱) تشریعی (۲) تسخیری (۳) تمکینی (۴) تکوینی

۳۳- زمانی که به جای قوای فطری و عقل عملی، قوای طبیعی مسیر جذب و دفع انسان را معین می کند، افراد دچار کدام نوع مغالطه می شوند؟

- (۱) رفتاری (۲) عاطفی (۳) منطقی (۴) هویتی

۳۴- کدام ویژگی های امام و رهبر صالح، بیشتر جلوه می کنند؟

- (۱) توکل دائمی، حسن خلق، نرمش اقتضایی
(۲) حسن خلق، نرمش اقتضایی، عدالت و ظلم ستیزی
(۳) شیوه برخورد با دشمنان، توکل دائمی، عدالت و ظلم ستیزی
(۴) عدالت و ظلم ستیزی، دانش گستری، توکل دائمی

۳۵- بر اساس کدام استراتژی مدیریت تعارض خواجه نصیرالدین طوسی، علاوه بر دوراندیشی در روابط سیاسی با دیگران، از نقاط ضعف دشمن آگاهی حاصل می شود؟

- (۱) راهبرد مقابله ای (۲) راهبرد اقدام متقابل
(۳) راهبرد تعارض مهربانانه (۴) راهبرد برد - برد

۳۶- از دیدگاه نجم الدین رازی، اساس و پایه حکومت و همچنین اصل و رکن اساسی مملکت، به ترتیب، کدام مولفه است؟

- (۱) شریعت و رعیت (۲) شریعت و عدالت (۳) عدالت و رعیت (۴) مدیریت و رعیت

۳۷- کدام یک از مصادیق نیازها در سطح سازمان های آخرت گرا، جزو «نیازهای مدنی» است؟

- (۱) خودسازی معنوی و دستیابی به کمالات معنوی

- (۲) فراهم سازی امکان بهره گیری از خلاقیت ها و توانایی های فکری افراد

- (۳) مشارکت در فعالیت ها و تعاملات اجتماعی برای حل مسایل سازمانی و فردی

- (۴) حس مفید بودن برای جامعه و تلاش برای پیاده سازی آرمان های فردی و سازمانی

۳۸- فرمان مبارک امیرالمومنین (ع) به مالک اشتر که می فرماید: «مبادا در کاری که وقت آن

نرسیده، شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده، سستی کنی ...» به کدام مورد اشاره دارد؟

- (۱) زمان شناسی و اغتنام فرصت ها (۲) فرصت شناسی و فرصت طلبی

- (۳) فرصت یابی ضامن سعادت (۴) مساله شناسی و زمان شناسی

۳۹- با عنایت به آیات ۲۰ و ۲۱ سوره نمل، سیره مدیریتی حضرت سلیمان(ع) در نظام کنترلی، بیانگر

کدام اصل نظارت سازمانی است؟

- (۱) قاطعیت در برابر اجرای تنبیهات (۲) توبه پذیری و بخشش

- (۳) تناسب جرم با مجازات (۴) پاداش و تنبیه بصورت توازن

۴۰- از میان ابزارهای گوناگون، در کدام صورت می توان از ابزارهای حرام استفاده کرد؟

- (۱) هنگام مواجهه با سیطره استکبار جهانی

- (۲) موقتا در شرایطی که ابزار دیگری وجود نداشته باشد

- (۳) هنگامی که عمل مهمی باید در جهت مبارزه با طاغوت انجام پذیرد

- (۴) هنگامی که عمل واجب در شرایط اضطرار، ناگزیر به استفاده از ابزار حرام باشد.

۴۱- اگر میان آیات شریفه قرآن و روایت منسوب به اهل بیت، اختلاف صریح دیده شود، تکلیف چیست؟

- (۱) باید روایت را درست تفسیر کرد (۲) باید به تفسیر قوی تری مراجعه کرد

- (۳) حتما روایت جعلی است (۴) حتما اشتباهی در فهم روایت رخ داده است

۴۲- «خودشناسی» و «خودسازی»، کدام یک از سفرهای چهارگانه را برای مدیر مسلمان نشان

می دهد؟

- (۱) از حق تا خلق (۲) از خلق تا حق

- (۳) از خلق به سوی خلق با حق (۴) از حق به سوی امر حق به مدد حق

۴۳- بر اساس فرمایش امام علی(ع)، زمانی که در شرایط تنش زا طرف مقابل از دوستان واقعی فرد

باشد، باید از کدام سبک رفتاری استفاده نمود؟

- (۱) جدال احسن (۲) اصل برادری و عدالت

- (۳) رفتار متواضعانه (۴) رابطه اُبوت و بُنوت

۴۴- شان نزول آیه ۵۸ سوره نساء مبنی بر سپردن کلیدداری خانه خدا از سوی پیامبر (ص) به عثمان بن طلحه علیرغم تمایل عباس عموی پیامبر (ص)، بر کدام ویژگی امامت و اداره جامعه اسلامی تاکید دارد؟

- (۱) ارشدیت (۲) رشدیافتگی (۳) ولایت (۴) امانت

۴۵- کدام عنصر فرهنگ سازمانی عاشورایی باعث انسجام، یکپارچگی و همدلی افراد در سازمان آخرت‌گرا می‌شود؟

- (۱) رفتارهای فضیلت‌گرایانه (۲) حفظ شعائر الهی
(۳) مشارکت فراگیر (۴) بصیرت عاشورایی

۴۶- اینکه اقدامات مدیریت در سازمان‌های آخرت‌گرا باید چگونه‌ای باشد که توجیهات کافی برای انجام آن‌ها در برابر خداوند و مردم وجود داشته باشد، ناظر بر کدام مورد است؟

- (۱) قرب الهی (۲) رضایت عامه مردم (۳) عاقبت بخیری (۴) هدفمندی

۴۷- اساسی‌ترین انتظار از حکومت و مدیریت دینی و مهم‌ترین وظیفه آن، کدام است؟

- (۱) آخرت‌گرا نمودن منابع انسانی (۲) حفظ مصالح عمومی
(۳) اجرای عدالت (۴) اجرای قوانین الهی

۴۸- در نظام کنترلی سازمان آخرت‌گرا، مدیریت سازمان به جای تحقیر کردن فرد این فرصت را برای او ایجاد می‌کند که گذشته خود را اصلاح کند و بر اساس آموزه‌های قرآنی اگر به کار نیک روی آورد و گذشته را جبران کند، مستحق پاداش نیز می‌باشد. این دیدگاه بر مبنای کدام اصل کنترلی در مدیریت اسلامی است؟

- (۱) تضایف در کنترل (۲) توبه و بخشش
(۳) تناسب جرم با مجازات (۴) شکیبایی در مجازات

۴۹- بر اساس دیدگاه امام خمینی (ره)، به ترتیب کدام نوع مصلحت به عنوان اساس حکومت و کارکرد یا وظایف حکومت است؟

- (۱) مصلحت عامه - مصلحت در تشخیص موضوعات
(۲) مصلحت عامه - مصلحت فردی و گروهی
(۳) مصلحت فردی و گروهی - مصلحت حفظ اصل نظام
(۴) مصلحت در تشخیص موضوعات - مصلحت عامه

۵۰- در جابجایی و عزل محمد بن ابی بکر بوسیله‌ی امام علی (ع) از فرمانداری مصر و نصب مالک اشتر بجای وی، کدام گزینه مورد عنایت امام علی (ع) بوده است؟

- (۱) انتخاب مدیران بر اساس خط‌مشی جدید و لوازم ضروری عملکرد آینده
(۲) انتخاب مدیران بر اساس تخصص و سوابق مبارزاتی
(۳) انتخاب مدیران بر اساس تجارب و ملاحظات منافع عامه مردم
(۴) انتخاب مدیران منطبق با مقتضیات زمانی و مکانی و شرایط حادث

۵۱- سلسله قواعد کنترل کننده همانند قاعده « لا حرج و لا ضرر » که به مقررات اسلامی خاصیت انعطاف و تحرک و انطباق می بخشد، اصطلاحاً چه نامیده می شود؟

(۱) قواعد حاکمه فقهی (۲) قاعده شرع

(۳) آیات الاحکام (۴) لوح محو و اثبات

۵۲- آیه شریفه «ان الذين آمنوا و عملوا الصالحات» به کدام ویژگی نظام ارزشی اسلام اشاره دارد؟

(۱) انسجام درونی (۲) حسن فعلی و فاعلی (۳) مراتب داشتن ارزش ها (۴) فراگیری و شمول

۵۳- کدام مرتبه توحید در خصوص مدیریت و فرمانروایی خداوند به عنوان یگانه مدبر امور جهان مطرح است؟

(۱) ولایت (۲) ربوبیت (۳) حاکمیت (۴) خالقیت

۵۴- در آیه (۵۸) سوره ی مبارکه نساء «ان الله يأمرکم أن تودوا الامانات إلى اهلها» «همانا خداوند به شما فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبانشان برسانید»، منظور از امانت چیست؟

(۱) تجار و بازرگانان (۲) زیردستان و توده ی مردم (۳) مدیریت جامعه (۴) قوانین الهی

۵۵- از آیات ۱۰۳ و ۱۰۴ سوره ی مبارکه کهف «بگو: آیا شما را به زیان کارترین در کردار آگاه کنیم؟ آنها بید که کوشش آنان در زندگی این جهان گم و تباه شده و خود می پندارند که کار نیکو می کنند»، کدام اصل برنامه ریزی قابل استنتاج است؟

(۱) بصیرت (۲) همسویی (۳) پیش بینی (۴) شفافیت

۵۶- از منظر امام علی (ع) تأمین کدام نیاز، موجب برانگیختگی شجاعت و ریسک پذیری خواهد شد؟

(۱) نیاز به کسب موفقیت (۲) نیاز تعلق (۳) نیاز قدرشناسی (۴) نیاز به کسب تعالی

۵۷- در فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، اصلاح امور کدام گروه جامعه، عاملی برای اصلاح سایر اقشار جامعه است؟

(۱) نیازمندان (۲) بازرگانان (۳) کارگزاران (۴) مالیات دهندگان

۵۸- کدام نظریه اختیارات ولایت فقیه در مدیریت فقهی بیان می دارد که دایره وظایف و اختیارات ولی فقیه در امور اجتماعی، تنگ تر و کوچک تر از دایره اختیارات معصومین (ع) است؟

(۱) ولایت نداشتن (۲) ولایت بر امور حسبه (۳) ولایت مطلقه فقیه (۴) ولایت مقیده فقیه

۵۹- بر اساس دیدگاه پیامبر اکرم (ص) کدام اقدام مدیریت، خیانت به خدا، رسول خدا (ص) و مسلمانان تلقی می شود؟

(۱) واگذاری مسئولیت به برخی افراد با وجود افراد شایسته تر

(۲) دست اندازی به بیت المال و امکانات حکومت

(۳) سوء استفاده از قدرت برای تأمین منافع فردی

(۴) به کارگیری افراد جاه طلب و تمامیت خواه در مناصب حکومتی