

۳۰۰ نکته در

مدیریت اسلامی

ویراست دوم

برگرفته از تفسیر نور

حجت الاسلام و المسلمین قرائتی

فهرست مطالب

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

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

۳۴	عوامل شکست سازمان
۳۴	مدیریت بحران
۳۴	عطوفت
۳۴	مشورت
۳۴	توکل
۳۵	شناخت ضعف‌ها
۳۵	ارزیابی عملکرد
۳۵	نظریه سیستمی
۳۶	چیران خدمات
۳۶	اهلیت و صلاحیت
۳۷	تشکیلات و سلسله مراتب
۳۷	حذف دوچهرگان
۳۸	پیشگامی مدیر
۳۸	دوری از تبعیض
۳۹	ضابطه مداری
۳۹	شایستگی و پاداش
۳۹	سرپرستی
۴۰	فساد اداری
۴۰	شفاف سازی دستورات
۴۱	طبقه بندی اطلاعات

۴۱	شفاف سازی روش مدیریت
۴۲	نظریه انگیزش و تکریم ارباب رجوع
۴۲	سرعت عمل
۴۲	علم و حکمت
۴۲	برنامه ریزی و اجرا
۴۳	پایداری بر اهداف
۴۳	مدیران فاسد
۴۳	عبرت از گذشتگان
۴۴	پاسخ گویی
۴۴	دوری از تکبر
۴۴	تمهید مقدمات
۴۵	بیان ویژگی های خود
۴۵	انتقاد شنوی
۴۵	کادر سازی
۴۶	برنامه ریزی
۴۶	گزینش
۴۶	باور اهداف
۴۷	توزیع امکانات
۴۷	تبیین تهدیدها
۴۷	شایسته سالاری

۴۸	ترغیب کارکنان
۴۸	مدیریت اقتضایی
۴۸	تمرکز بر هدف
۴۹	اجرای مقررات و انعطاف در امور
۴۹	آرامش
۴۹	توان اجرایی
۴۹	پیامدهای تصمیم
۵۰	حفظ شخصیت مدیران
۵۰	گزارش‌گیری
۵۱	صلابت
۵۱	تخصیص منابع
۵۱	شنیدن سخنان دیگران
۵۲	ثبت سوء سابقه
۵۲	عطوفت در روابط اقتصادی
۵۲	نگرش جامع
۵۳	فازبندی
۵۳	تفویض اختیار و نظارت
۵۳	آمادگی برای مخالفت‌ها
۵۳	صبر و استقامت
۵۴	پیشرفت اقتصادی

۵۴	ایمان به هدف
۵۵	استقامت همگانی
۵۵	اعتدال
۵۵	دانش استراتژیک
۵۵	گروه‌گرایی
۵۵	برتری بر اساس لیاقت
۵۶	تقسیم کار
۵۶	ارتقا از قاعده هرم
۵۷	توانایی رشد
۵۷	ترفع
۵۷	شفاف سازی
۵۷	وارستگی
۵۷	دقت در رفتار
۵۸	مدیریت بحران
۵۸	برنامه ریزی استراتژیک
۵۸	مشاوره تخصصی (اتاق فکر)
۵۹	ویژگی‌های مشاوران
۵۹	توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان
۵۹	مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی
۶۰	خلافت

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

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

۷۵	شفاف سازی انتظارات
۷۵	فروتنی با زیردستان
۷۵	نظم
۷۵	بسیج منابع
۷۶	بازدید حضوری
۷۶	نظارت و ارزیابی
۷۶	حضور و غیاب
۷۶	شنیدن سخنان کارکنان
۷۶	مأموریت کارکنان
۷۶	گزارش گیری
۷۷	رشوه و ارتشاء
۷۸	ایجاد رقابت
۷۸	سرعت انجام کار
۷۸	نفع مخاطبان
۷۹	سوء استفاده از موقعیت
۷۹	مشاوره با افراد خیره
۷۹	آزمایش طرح‌ها
۸۰	پیش‌بینی مشکلات
۸۰	معیار لیاقت
۸۰	عملکرد خود

۸۱	ارزیابی جمعی
۸۱	غرور علمی
۸۱	ایجاد انگیزه
۸۲	انگیزش بوسیله پاداش
۸۲	مدیریت مذاکره
۸۲	رمز موفقیت
۸۳	بهره‌گیری از فرصت‌ها
۸۳	ارزیابی کامل
۸۴	خوشرویی
۸۴	آگاهی از نیروها
۸۴	برابری در برابر قانون
۸۴	تشریح وظایف
۸۵	کیفیت مداری
۸۵	عمل‌گرایی
۸۵	زمینه‌سازی
۸۶	شرایط موفقیت سازمانی
۸۶	نظرسنجی (بازخورد)
۸۶	تغییر و تحول
۸۷	انجام اصلاحات از نزدیکان
۸۷	پيامد فرار از مسؤولیت

۸۷	بازسازی نیروها
۸۸	نصبحت پذیری
۸۸	قدرت و بصیرت
۸۹	برخورد قاطع با تخلف
۸۹	مسئولیت و مواخذه
۸۹	آگاهی از محیط
۹۰	گذشته و آینده
۹۰	اعتمادسازی
۹۰	زمان شناسی
۹۰	بیان دلیل توبیخ
۹۱	صداقت
۹۱	پیش بینی تبلیغات مخالفان
۹۲	ارتقا بر اساس عملکرد
۹۲	مسئولیت و اختیارات
۹۲	دلسوز بودن
۹۳	استحکام در برابر رقبا
۹۳	پیامدهای تصمیم
۹۳	اهلیت و اولویت
۹۴	احترام
۹۴	زمینه سازی برای دستورات

۹۴	خطر زودباوری و سطحی نگری
۹۵	در دسترس بودن مدیر
۹۵	استقلال رأی
۹۵	نظارت همه جانبه
۹۵	تعریف وظایف و اختیارات
۹۶	انجام اصلاح از بالاترین مقام
۹۶	ابلاغ کتبی
۹۶	حمایت از مدیران
۹۷	تفهم سخنان
۹۷	گذشت از لغزش‌ها
۹۷	ارزشیابی عملکرد
۹۸	تشویق با ابزار مورد علاقه
۹۸	تجلیل از پیشکسوتان
۹۸	پاسخ به پرسش‌ها
۹۹	مقایسه و رقابت
۹۹	ابزار اعمال قدرت
۹۹	جریمه
۹۹	نوع جریمه
۱۰۰	تملق اطرافیان
۱۰۰	جبران اشتباه

۱۰۰	تخصیص منابع
۱۰۱	خطر جاسوسان
۱۰۱	اصالت دینی و خانوادگی
۱۰۱	ارائه الگو
۱۰۲	وحدت و یکپارچگی
۱۰۲	تبلیغات
۱۰۲	سنخیت با ماهیت کار
۱۰۳	ویژگی‌های مدیران
۱۰۳	طبقه بندی اطلاعات
۱۰۴	رابطه با خدا
۱۰۴	بایکوت
۱۰۴	زندگی پاکیزه
۱۰۵	نشاط در محیط کار
۱۰۵	تفویض تصمیم‌گیری
۱۰۵	پشتیبانی و حمایت از مدیران
۱۰۶	معیارهای ارزیابی عملکرد
۱۰۶	پاداش
۱۰۶	دردآشنایی
۱۰۶	سعه صدر
۱۰۷	خوش نامی

۱۰۷	خطر حسادت
۱۰۷	اذن و اجازه
۱۰۸	فن آوری و روشهای ابتکاری
۱۰۸	دلگرمی دادن به مدیر
۱۰۹	بخش دوم: مبانی مدیریت در قرآن
۱۱۲	برنامه‌ریزی
۱۱۵	منابع و امکانات
۱۲۷	سازماندهی
۱۳۳	نظارت و کنترل
۱۳۷	هدایت و رهبری
۱۴۳	تصمیم‌گیری
۱۴۷	فهرست الفبایی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیشگفتار

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

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

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

۱. سوره نحل، آیه ۸۹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

والحمد لله رب العالمین

مصطفی مؤمنی^۱

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