

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان با افتخار تقدیم می کند

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

مجموعه مدیریت (سراسری و آزاد)

از سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد و دکتری

احمدرضا مدرسی

مؤسسه آموزش عالی آزاد



ماهان

www.mahan.ac.ir

- سرشناسه : مدرس، احمدرضا (۱۳۵۶)
- عنوان : اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام
- مشخصات نشر : تهران، مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۱
- مشخصات ظاهری : ۴۱۷ ص: جدول، نمودار (آمادگی کارشناسی ارشد و دکترا)
- فروست : سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد و دکترا
- شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۹-۱۵۵-۵
- وضیعت فهرست نویسی : فیبای مختصر
- یادداشت : این مدرک در آدرس <http://opac.nali.ir> قابل دسترسی است
- شماره کتاب شناسی ملی : ۱۱۲۶۷۷۶



اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

- ناشر : مشاوران صعود ماهان
- مدیر مسئول : هادی سیاری - مجید سیاری
- مدیر برنامه ریزی و تولید : سمیه بیگی
- به قلم : احمدرضا مدرس
- گرافیکست : حامد شاملو
- طراح جلد : سمیرا خانزاد
- صفحه آرایی : فاطمه طاهر
- نوبت و تاریخ چاپ : هفتم / ۱۴۰۱
- شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه
- قیمت : ۴/۲۹۰/۰۰۰ ریال
- شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۹-۱۵۵-۵

نشانی: تهران، خیابان
ولی عصر - بالاتر از
تقاطع مطهری - جنب
بانک ملی پلاک ۲۰۵۰
شماره تماس:
۸۸۱۰۰۱۱۳-۴

«ن والقلم و ما یسطرون»

کلمه نزد خدا بود و خدا آن را با قلم بر ما نازل کرد. به پاس تشکر از چنین موهبت الهی، موسسه ماهان درصدد برآمده است تا در راستای انتقال دانش و مفاهیم با کمک اساتید مجرب و مجموعه کتب آموزشی خود برای شما داوطلبان ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری، گام موثری بردارد. امید است تلاش‌های خدمتگزاران شما در این موسسه پایه‌گذار گام‌های بلند فردای شما باشد.

مجموعه کتاب‌های کمک آموزشی ماهان به‌منظور استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد و دکتری تالیف شده‌اند. در این کتاب‌ها سعی کرده‌ایم با بهره‌گیری از تجربه اساتید بزرگ و کتب معتبر داوطلبان را از مطالعه کتاب‌های متعدد در هر درس بی‌نیاز کنیم.

موسسه آموزش عالی آزاد ماهان

سخن مؤلف

با در نظر گرفتن تغییرات ایجاد شده در مواد امتحانی آزمون‌های ورودی دوره‌های کارشناسی ارشد ناپیوسته مجموعه مدیریت و دکترای مدیریت در تمام گرایش‌ها و اضافه شدن درس اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام به مواد امتحانی آزمون‌ها، می‌توان این درس را یکی از مهم‌ترین دروس برای موفقیت داوطلبان در نظر گرفت.

کتابی که در دست دارید حاصل تلاش ۱۵ ماه کار مستمر جهت ارائه کتابی موجز و مفید است. این کتاب به هفت بخش تقسیم شده است. در بخش اول داوطلب با مبانی ساده مدیریتی شروع می‌کند و آمادگی زیرحد متوسطی برای ادامه کار پیدا می‌کند. در بخش دوم داوطلب با اصول و فروع دین، خداواری، مبانی حقوقی مدیریت در اسلام و سیره مدیریتی حضرت علی(ع) و امام خمینی(ره) آشنا می‌شود و در انتهای بخش متوجه می‌شود که مبنای نظام هستی، عدل است و سازمان اسلامی، ارزش محور و حق مدار است. در بخش سوم که به جرأت می‌توان آن را شالوده و قله کتاب نامید، داوطلب با چرایی، چیستی و چگونگی مدیریت اسلامی، همچنین رویکردهای غالب آن آشنا می‌گردد و متوجه می‌شود که ابزارهای شناخت (حس، عقل، قلب و وحی)،

سطوح شناخت (ظاهری، تجربی، آیه‌ای و غایتی) و روش‌های شناخت (تجربی، فلسفی، شهودی و وحیانی) و رویکردهای مدیریت اسلامی (حسی- تجربی، عقلی- فلسفی، عرفانی- شهودی، فقهی- اجتهادی) چه ارتباطی باهم دارند و چگونه مدل‌های مفهومی مطالعات مدیریت اسلامی به روش اکتشافی (از روبنا به زیربنا) ساخته می‌شوند. حال که داوطلب به قله دست یافته است، لازم است در پرتو نهج البلاغه (خطبه‌های حضرت علی(ع)) طریق درست مدیریت اسلامی را بیاموزد؛ لذا وارد بخش چهارم می‌گردد. بخش چهارم با فهم انواع التقاطها شروع می‌شود و داوطلب می‌آموزد که چگونه بر التقاط ایدئولوژیکی، تجربی، علمی و دنیازدگی غلبه کند، سپس اسفار اربعه جهت سیر به سمت رضای خدا شروع می‌شود و فرد با خودسازی، خودشناسی، مردم‌شناسی، و روش‌شناسی آشنا می‌شود تا سرانجام به حل مسئله در جهت حق‌الیقین برسد؛ سپس خواننده به انواع سازمان‌ها (توحیدی، اسوه، هادی، عدل، پارسا و آخرت‌گرا) برخورد می‌کند و مختصات آنها را می‌آموزد. مهم‌ترین قسمت بخش چهارم مربوط به نظریه عدالت حق مدار است که بر مبنای اصل توحید ناب استوار است و آزادی و برابری، دو اصل موضوعه مهم آن هستند. که در همین راستا ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای، عدالت اطلاعاتی، عدالت احساسی، عدالت مشاهده‌ای و عدالت زبانی) باز و روشن می‌شوند و داوطلب متوجه می‌شود که دقیق‌ترین تصویر عدالت سازمانی در عدالت زبانی نهفته است. در بخش پنجم موضوع با محک‌ها و متشابهات آغاز می‌گردد و فرد متوجه می‌شود که محک‌ها، بسط دهنده و مولود فهم از هستی هستند؛ سپس راهبردهای سازمان منعطف و پویا بررسی می‌گردد. در ادامه انواع حلال‌ها و ابزارهای مدیریتی اسلامی معرفی می‌شوند و شیوه حکمرانی سالم و متعالی بررسی می‌شود. لازم به ذکر است در بخش‌های سوم، چهارم و پنجم، درس‌های اخلاقی گذاشته شده است. چراکه با هر دیدگاهی شروع کنیم، اگر اعتقاد به خدا وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری اخلاقی می‌تواند درست و مورد تایید باشد. همچنین متوجه می‌شویم که امانت‌ورزی (در دو سطح امانت‌داری و بینش امانت‌نگری) اصل‌الاصول شکل‌گیری مولفه‌های کاربردی اخلاق حرفه‌ای و اسلامی است.

در بخش ششم، اصول برنامه‌ریزی و سازماندهی و منابع انسانی در مدیریت اسلامی پرداخته شده است بعنوان مثال فرد متوجه می‌شود که شریعت سمحی سهله است و باید با درک آگاهانه از مذهب، راه هر گونه تحریف را بندد و با درک انواع احکام (تنجیزی و تعلیقی) نوع برنامه‌ریزی خود را جهت بدهد و خود را از شک و ظن برهاند و به موقعیت یقینی برسد. با این حال باید مدیر اسلامی (فقیه) با درک مصلحت به قواعد فقهی چون لاضرر، لاجرح، الهم فالاهم، دفع افسد به فاسد و حفظ نظام توجه کند و در هر گونه تصمیم‌گیری حاصل از مشورت به خداوند توکل کند این توکل دارای ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری است مثلاً قطع طمع از دیگران مربوط به بعد رفتاری توکل است در ادامه به هدایت تشریعی (وحدت امر) و هدایت تکوینی (وحدت خلق) پرداخته شده است انواع مراتب توحید بحث شده و تفاوت ولایت تشریعی (که بر قوانین است) و ولایت تکوینی (که بر دلهاست) بیان شده است در ادامه؛ به اصول سلسله مراتب؛ مسولیت و پاسخ‌گویی و تقسیم کار عادلانه پرداخته شده است. به عنوان نمونه هرگونه سستی در وظیفه و پافشاری در غیروظایف به مدیریت عاجزانه تعبیر شده است که فرد را از اعتدال‌گرایی در مسؤلیت‌پذیری دور می‌کند در ادامه به شرح شغل و شرایط احراز شغل و ویژگی‌های کارکنان در سازمان آخرت‌گرا پرداخته شده و مراحل جامعه‌پذیری سازمانی به صورت تجلیه، تخلیه، تحلیه و مقام فنا مورد بحث قرار گرفته شده است در پایان فصل ششم، روش‌های تعقلی و تعبدی در

سخن مؤلف

تحقیقات مدیریت اسلامی اشاره شده است (که مباحث تکمیلی آنرا می‌توانید در ضمیمه مورد کنید). در بخش هفتم، مباحث هدایت در مدیریت اسلامی پرداخته شده است و رفتار انسان متأثر از سه عنصر دین، عقل و قوای نفسانی مورد بررسی قرار گرفته و چهل منبع معرفتی (حسی، عقلی، حکمت یافتنی و نقلی) معرفی شده است سپس انواع بعدهای چهارگانه (مادی، مثالی، عقلی و الهی) و درجه تکاملی انسانی مورد نظر بوده و سبکهای مدیریتی متناظر آنها (منصفانه، مشارکتی، حکیمانه و اسلامی) ارائه شده است در ادامه مفروضات اساسی حاکم بر سلسله مراتب نیازها با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی مطرح شده و مصادیق مهم آن هم آورده شده است و نظام‌های روانی (التذادی، غضبی و تدبیری) مورد عنایت قرار گرفته‌اند. گروه‌های انسان در سه دسته تعالی‌گرایان، غفلت زدگان و یاوران شیطان به بحث گذاشته شده، و رابطه عقل و دل بررسی می‌شود سپس مدیریت استرس، اعتمادسازی و تعهد مورد بحث قرار گرفته و مشخص می‌شود که اولین و مهم‌ترین تعهد فرد در سازمان آخرت‌گرا تعهد به خداوند است و مهم‌ترین عنصر کلیدی ایجاد و اعتماد سازمانی، احسان به کارکنان است در

ادامه مهارت‌های ارتباطات انسانی (گفتاری، بصری؛ شنیداری و نوشتاری) مورد دقت قرار گرفته و فرد متوجه قول سدید (صدقت گفتاری)، تقدم قلب بر زبان، تقدم حس دیداری بر حس شنیداری و غیره می‌شود انواع ارتباطات و شاخص‌های آن بررسی شده و مدل فرهنگ سازمانی عاشورایی با سه دسته عناصر مورد بحث قرار می‌گیرد در این حال فرد متوجه می‌شود که ترویج فرهنگ عاشورا، پویایی و سرزندگی و الگوسازی از عناصر پس رویدادی (موخر) فرهنگ عاشورایی است در ادامه انواع تعارض‌ها بحث شده و سبک راهبرد مذاکره به عنوان راهبرد اولویت‌دار حل تعارض از نظر اسلام مورد تاکید قرار گرفته و انواع سطوح تعارض از نظر امام خمینی (ره) مورد کنکاش قرار گرفته است همچنین از دیدگاه سوره دخان و سوره ممتحنه استراتژیهای مدیریت تعارض بررسی می‌شوند؛ پس از آن رابطه رهبر پیرو بحث می‌گردد و حقوق مردم بر حاکم و حقوق رهبر نسبت به پیروان مطرح می‌گردند میزان استعدادپذیری پیروان و انواع پیروان کارآمد و ناکارآمد به دقت بررسی شده؛ نوابت (مراثیان، محرفان، باغیان، مارقین و مغالطان) معرفی شده و سبک‌های رهبری (ناصرانه، جهادی، تعاون محور، مشفقانه، صبورانه، مراوده‌ای، اعتدالی، خدمتگزارانه و ...) بررسی می‌شوند سپس هشت وسیله‌ی مهمی که برای مدیریت عمومی جامعه اسلامی ضروری است مطرح می‌شود مثلاً رضایت توده‌ی مردم باعث جهت‌گیری اساسی سیاست عمومی و دولتی در اسلام می‌گردد سپس اصول دینی، اصول مدیریتی اسلامی، فروع کاربردی و الگوهای اصلی آن مطرح شده و فرد می‌تواند رابطه‌های آن را بفهمد مثلاً فرد متوجه می‌شود که استغنا، وابستگی به دنیا، دوری از خدا سه جنبه‌ی منفی دنیاگرایی و نفی آخرت‌گرایی (معاد) است در پایان فصل هفتم فرد با اصول و قواعد کنترلی در سازمان پارسا آخرت‌گرا آشنا می‌شود و متوجه می‌شود که مرابطه و نظارت همگانی دو کنترل متمایز کننده سازمان آخرت‌گرا از دیگر سازمانها است همچنین فرد با درک اصل تضایف در کنترل متوجه می‌شود که خداوند در پاداش با فضل خود رفتار می‌کند ولی در کیفر با عدل خود.

در پایان هر درس، تعدادی سوال چهارگزینه‌ای (مربوط به همان درس) مطرح شده‌اند تا داوطلب از اصل مبنای خود یعنی پاسخ دادن به آزمون‌ها دور نشود. درس‌ها شیوه سوال پرسیدن و آزمون‌ها شیوه پاسخ‌های ما را روشن می‌سازند، گرچه در اسلام، موحد باید اول سوال کردن را بیاموزد نه پاسخ دادن را. داوطلبین گرامی دقت فرمائید که در چند آزمون اخیر کنکور اکثر سوالات از بخش‌های ششم و هفتم بوده پس این دو بخش اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده‌اند.

پس از هفت بخش ضمیمه در باب مدیریت جهادی، شایسته‌سالاری، همدلی و همزبانی، مدیریت ارتباط با مشتریان و... اضافه شده‌است که به درک موضوعات بخش‌های کتاب کمک می‌کند.

در انتهای کتاب سوالات کنکور کارشناسی ارشد و دکتری مجموعه مدیریت سال‌های اخیر به روش حل‌گزینه‌ای آمده‌است؛ زیرا پاسخ‌های تشریحی تمام سوالات کنکور به طور مبسوط در متن هفت بخش آمده‌است.

این اثر تنظیمی و تلخیصی، خالی از اشکال و ایراد نیست، از تمامی اساتید و داوطلبان گرامی تقاضا دارم که هرگونه انتقاد یا پیشنهاد سازنده خود را از طریق آدرس. Aroma1054@yahoo.com یا موسسه آموزش عالی آزاد ماهان به اطلاع اینجانب برسانند.

”هرگز پاکیزه نخواهد شد امتی که درمیان آنها، حق ناتوان بدون لکنت زبان از توانمند بازستانده نشود.“

با بهترین آرزوها برای شما

احمد رضا مدرسی

اردیبهشت ۱۴۰۰

بخش اول - آشنایی با مبانی مدیریت در اسلام

- درس اول: کلیات ۱۰
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۱۳
- درس دوم: آموزه‌های اسلامی برنامه‌ریزی ۱۴
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۱۷
- درس سوم: عوامل معنوی و برنامه‌ریزی ۱۸
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۲۰
- درس چهارم: کلیات تصمیم‌گیری ۲۱
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۲۲
- درس پنجم: آموزه‌های اسلامی در تصمیم‌گیری ۲۳
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۲۶
- درس ششم: سازماندهی ۲۷
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس ششم ۲۹
- درس هفتم: تفویض اختیار و تمرکز سازمانی ۳۰
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هفتم ۳۱
- درس هشتم: کلیات رهبری ۳۲
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هشتم ۳۶
- درس نهم: رهبری کریمانه اسلامی و نقش اطرافیان در موفقیت رهبر ۳۷
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس نهم ۴۱
- درس دهم: کلیات ارتباطات ۴۲
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دهم ۴۴
- درس یازدهم: ارتباطات موثر اسلامی ۴۵
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس یازدهم ۴۹
- درس دوازدهم: کلیات انگیزش و نظر اسلام درباره آن ۵۰
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوازدهم ۵۴
- درس سیزدهم: کنترل و نظارت ۵۵
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سیزدهم ۶۰
- درس چهاردهم: خودکنترلی ۶۱
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهاردهم ۶۴

بخش دوم - مدیریت اسلامی و مباحث مهم آن

- درس اول: انسان از دیدگاه اسلام و مکاتب غرب ۶۶
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۶۹
- درس دوم: بررسی مبانی فکری در تدوین اصول مدیریت اسلامی ۷۰
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۷۲
- درس سوم: آشنایی با مردم‌سالاری دینی و بررسی تطبیقی ابعاد نظری آن ۷۳
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۷۴
- درس چهارم: خداباوری و آثار آن ۷۵
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۷۹
- درس پنجم: آخرت‌گرایی و تاثیر آن در مدیریت ۸۰
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۸۲
- درس ششم: سازمان ارزش محور اسلامی ۸۳
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس ششم ۸۷
- درس هفتم: عدل، مبنای نظام هستی ۸۸
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هفتم ۹۳
- درس هشتم: مبانی حقوقی مدیریت در اسلام ۹۴
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هشتم ۹۷
- درس نهم: ولایت فقیه ۹۸
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس نهم ۱۰۳
- درس دهم: ابزارهای مدیریتی از منظر قرآن و سیره پیامبر(ص) ۱۰۴
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دهم ۱۰۹
- درس یازدهم: ارائه مدلی برای عوامل انگیزش مبتنی بر قرآن ۱۱۰
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس یازدهم ۱۱۴
- درس دوازدهم: ارتباطات انسانی اسلام ۱۱۵
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوازدهم ۱۲۱
- درس سیزدهم: سیره مدیریتی حضرت علی(ع) ۱۲۲
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سیزدهم ۱۲۶
- درس چهاردهم: سیره فردی و گروهی حضرت امام خمینی(ره) ۱۲۷
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهاردهم ۱۳۱
- درس پانزدهم: مبانی و اصول شانزده‌گانه مدیریت اسلامی ۱۳۲
- سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پانزدهم ۱۳۶

بخش سوم - چرایی، چیستی، چگونگی و رویکردهای غالب مدیریت اسلامی

- درس اول: چرایی ۱۳۸
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۱۴۳
- درس دوم: چیستی ۱۴۴
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۱۵۱
- درس سوم: چگونگی ۱۵۳
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۱۵۷
- درس چهارم: چهار رویکرد غالب مدیریت اسلامی ۱۵۸
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۱۶۵
- درس پنجم: مدیریت اسلامی به‌عنوان رویکرد اخلاقی ۱۶۷
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۱۷۳

بخش چهارم - مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه (مقدمات و روش‌شناسی، مختصات سازماندهی)

- درس اول: منزلت دانش مدیریت در اسلام ۱۷۷
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۱۸۰
- درس دوم: مدیریت به مثابه سیر و سلوک (مبدأ، نیت و مقصد) ۱۸۲
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۱۸۵
- درس سوم: مبادی روش‌شناسی در مدیریت اسلامی ۱۸۶
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۱۸۸
- درس چهارم: مختصات سازمان توحیدی ۱۸۹
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۱۹۲
- درس پنجم: مختصات سازمان اسوه (رحمت گستر) ۱۹۴
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۱۹۵
- درس ششم: مختصات سازمان هادی (هدایت‌گر) ۱۹۶
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس ششم ۱۹۹

درس هفتم: مختصات سازمان عدل ۱ (نظریه عدالت حق مدار) ۲۰۰
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هفتم ۲۰۳

درس هشتم: مختصات سازمان عدل ۲ (انواع عدالت‌های سازمانی) ۲۰۴
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هشتم ۲۰۸

درس نهم: مختصات سازمان عدل ۳ (مقوله‌های مهم مرتبط با عدالت) ۲۱۰
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس نهم ۲۱۲

درس دهم: مختصات سازمان آخرت‌گرا و پارسا ۲۱۳
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دهم ۲۱۵

بخش پنجم - مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه (محکّمات و متشابهات، روش‌ها و ابزارهای مدیریتی و...)

- درس اول: محکّمات و حد و مرزها ۲۱۸
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۲۲۱
- درس دوم: راهبردهای مناسب سازمان منعطف و پویا جهت رفع اضطرارها ۲۲۲
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۲۲۴
- درس سوم: دانش فنی و دسته‌بندی روش‌ها و ابزارهای مدیریت اسلامی ۲۲۵
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۲۲۸
- درس چهارم: رعایت اخلاق در کسب و کار ۲۲۹
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۲۳۱
- درس پنجم: اداره سالم (رعایت اخلاق در کارگزاری دولت) ۲۳۲
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۲۳۶

بخش ششم - برنامه ریزی و سازماندهی در مدیریت اسلامی

- درس اول: مفهوم شناسی سازمان و مدیریت از دیدگاه اسلام ۲۳۸
سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۲۴۹

درس هفتم: اصول و قواعد کنترل و نظارت در سازمان‌های آخرت‌گرا

و پارسا ۳۶۵

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس هفتم ۳۷۱

ضمائم (بیست‌گانه) ۳۷۳

سوالات ضمائم ۳۹۰

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور ارشد سراسری و پاسخنامه ۹۴ ۳۹۴

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور ارشد سراسری و پاسخنامه ۹۵ ۳۹۶

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور دکتری سراسری و پاسخنامه ۹۵ ۳۹۸

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور ارشد سراسری و پاسخنامه ۹۶ ۴۰۱

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور دکتری سراسری و پاسخنامه ۹۶ ۴۰۳

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور ارشد سراسری و پاسخنامه ۹۷ ۴۰۶

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور دکتری سراسری و پاسخنامه ۹۷ ۴۰۹

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور ارشد سراسری و پاسخنامه ۹۸ ۴۱۱

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور دکتری سراسری و پاسخنامه ۹۸ ۴۱۳

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور دکتری سراسری و پاسخنامه ۱۴۰۰ ۴۱۵

منابع ۴۱۷

درس دوم: فرآیند شکل‌گیری مدیریت اسلامی و رویکردهای آن ۲۵۱

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۲۶۰

درس سوم: اصول برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی ۲۶۳

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۲۶۸

درس چهارم: تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در مدیریت اسلامی ۲۷۰

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۲۷۶

درس پنجم: اصول سازمان‌دهی در مدیریت اسلامی ۲۷۷

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۲۸۴

درس ششم: مدیریت منابع انسانی در مدیریت اسلامی ۲۸۷

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس ششم ۲۹۶

بخش هفتم - هدایت در مدیریت اسلامی

درس اول: مبانی رفتار فردی (ادراک، انگیزه، نیاز و شخصیت)

در سازمان آخرت‌گرا و پارسا ۳۰۰

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس اول ۳۱۲

درس دوم: انواع رفتارهای سازمانی، مدیریت استرس، اعتمادسازی

و تعهدسازمانی ۳۱۵

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس دوم ۳۲۳

درس سوم: مهارت‌های ارتباطاتی و فرهنگ سازمانی عاشورایی ۳۲۵

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس سوم ۳۳۱

درس چهارم: مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام ۳۳۳

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس چهارم ۳۳۹

درس پنجم: حقوق و تکالیف متقابل رهبر و پیروان ۳۴۱

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس پنجم ۳۴۸

درس ششم: سبک‌ها و اصول رهبری و مدیریت اسلامی ۳۵۰

سوالات چهارگزینه‌ای و پاسخنامه درس ششم ۳۶۱

اصول و مبانی
مدیریت از
دیدگاه اسلام

بخش اول

آشنایی با مبانی مدیریت در اسلام

مهم ترین عناوین بخش

- ❑ درس اول: کلیات
- ❑ درس دوم: آموزه‌های اسلامی برنامه‌ریزی
- ❑ درس سوم: عوامل معنوی و برنامه‌ریزی
- ❑ درس چهارم: کلیات تصمیم‌گیری
- ❑ درس پنجم: آموزه‌های اسلامی در تصمیم‌گیری
- ❑ درس ششم: سازماندهی
- ❑ درس هفتم: تفویض اختیار و تمرکز سازمانی
- ❑ درس هشتم: کلیات رهبری
- ❑ درس نهم: رهبری کریمانه اسلامی و نقش اطرافیان در موفقیت رهبر
- ❑ درس دهم: کلیات ارتباطات
- ❑ درس یازدهم: ارتباطات مؤثر اسلامی
- ❑ درس دوازدهم: کلیات انگیزش و نظر اسلام درباره آن
- ❑ درس سیزدهم: کنترل و نظارت
- ❑ درس چهاردهم: خودکنترلی

درس اول

کلیات

|| اول ||

سازمان‌ها رکن اصلی جوامع‌اند.

- * موفقیت سازمان‌ها در اجرای مأموریت‌ها و رسیدن به اهداف در گرو بهره‌مندی از مدیریتی توانمند و کارآمد است.
- * **مدیریت**، مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان بوده، در حیات، رشد، بالندگی و پیشرفت آن حائز اهمیت است.

|| دوم ||

- * **مدیریت**، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع سازمان (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات) با هدف دستیابی به مقاصد سازمان (اهداف عملکردی) به شیوه‌ای کارا و اثربخش است.
- * مدیریت، هنر انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران است.

|| سوم ||

- * امام علی(ع) در باب ضرورت مدیریت در سطح **کلان** جامعه می‌فرمایند: چاره‌ای نیست برای مردمی که امیر (مدیر) داشته باشند، خواه نیکوکار باشد خواه تباهاکار.
- * پیامبر اکرم(ص) در سطح **خرد** در این باره می‌فرمایند: هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان، فرمان ببرند.
- * امام علی(ع) به مالک‌اشتر می‌فرمایند: باید برای رأس هرکاری یک رئیس انتخاب کنی، رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.
- * وجود مدیر ناشایست از فقدان مدیر در سازمان یا جامعه بهتر است و پیامدهای منفی کمتری دارد.
- * وجود مدیران توانمند، سرمایه عظیم یک کشور و رمز موفقیت آن، شمرده می‌شوند. آنان با کمترین منابع و امکانات در زمانی کوتاه به بهترین نتیجه می‌رسند.

|| چهارم ||

- * **مدیریت اسلامی** یعنی؛ شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است. مثلاً، قبل از به‌کارگیری انسان، اجرتش را مشخص کنید!
- * مدیریت اسلامی، مجموعه‌ای نظام‌مند از باورها، ارزش‌ها و رفتارهای اسلامی است که چگونگی به‌کارگیری نیروهای انسانی و منابع مادی را در دستیابی به اهداف سازمانی مشخص می‌سازد. این نظام از کتاب، سنت پیامبر(ص) و امامان معصوم(ع)، عقل و اجماع استنباط می‌شود.

|| پنجم ||

- * شیوه مدیریت غربی با جهان‌بینی و ارزش‌های اسلامی و بومی ما هماهنگ نیست. برای تدوین و ارائه شیوه مدیریتی مناسب با فرهنگ ایرانی-اسلامی، **ضرورت پرداختن به مدیریت اسلامی** را باید مهم بدانیم.
- * در میان علوم انسانی، مدیریت، رابطه بسیار نزدیکی با فرهنگ دارد.

|| ششم ||

- * اگرچه مدیریت اسلامی همچون علم مدیریت به صورت مکتوب و منظم با مجموعه‌ای از آموزه‌های طبقه‌بندی شده، تحقق خارجی نیافته، سال‌ها تلاش لازم است تا چنین انتظاری محقق گردد. این موضوع، نافی وجود عینی مدیریت اسلامی در عالم اجرا نیست؛ زیرا مدیریت اسلامی همان شیوه‌ای است که پیامبر(ص) و علی(ع) در مدت زمامداری خود آن را اجرا کرده‌اند.
- * **نهج البلاغه**، نمونه‌ای از بهترین منشور مدیریت اسلامی است.
- * مدیریت اسلامی زیرمجموعه مقوله اخلاق نیست؛ هرچند اخلاق، بخشی از آن است.

|| هفتم ||

- * مدیریت اسلامی، **تحقق‌پذیر و اجرایی** است. در باب این موضوع می‌توانیم به دو مورد اشاره کنیم:
- ۱-۷- آیا همه تئوری‌های غربی به صورت کامل، اجرایی هستند؟ آیا جنگل تئوری‌ها دیده نمی‌شود؟ می‌دانیم که التزام و عمل به همه آنها غیرممکن است؛ چون بعضاً ناقض و ابطال‌کننده یکدیگرند.
- ۲-۷- بسیاری از مقوله‌ها با وجود اجرایی و عملی نبودن کامل، نه تنها کنار گذاشته نمی‌شوند، بلکه وجود آنها ضروری شمرده شده و همواره به آنها توصیه می‌شود. مقوله‌هایی مانند اخلاق و عدالت از این قبیل‌اند. علی(ع) به خاطر عدالتش شهید شد. اگر مدیریت اسلامی به صورت صددرصد قابل تحقق نیست، می‌تواند مبنای رفتار مدیران قرار بگیرد.

|| هشتم ||

- * اسلام می‌گوید: **علم** را از هر آنکه در نزد اوست، فراگیرید و به عمل او نگاه نکنید. حکمت را اخذ کنید؛ اگر چه از اهل شرک باشد.
- * از حضرت علی(ع) سؤال شد که **عالم‌ترین مردم** چه کسانی‌اند؟ جواب دادند: هر که علم مردم را به علم خود ضمیمه کند (به علم خود بیفزاید).
- * انتقال علوم به دنیای اسلام و فراگیری آن، منفعلانه و با پذیرش مطلق همراه نبوده و نیاز به نقد عالمانه و خردمندانه دارد.
- * قرآن کریم می‌گوید: پس بندگان مرا بشارت ده؛ همان کسانی که سخنان را می‌شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می‌کنند.
- * دین در مواجهه با نظریه‌های ارائه شده مدیریت، نه منفی مطلق را توصیه می‌کند و نه تأیید کلی را می‌پذیرد، بلکه **راه میانه‌ای** را برمی‌گزیند که حاصل آن، طرد برخی دیدگاه‌های محدود در ارائه نظریه‌هاست.
- * اسلام با طرح دو ساحتی بودن انسان و تأکید بر دیدگاه الهی و نقش عوامل معنوی، دیدگاه محدود مادی حاکم بر تئوری‌های مدیریتی را رد می‌کند؛ در عین حال، **مباحث مشترکی** وجود دارند که عمل به آنها با انگیزه‌های الهی، با اجر و پاداش الهی همراه است.

|| نهم ||

- * در تدوین محتوا و مدیریت اسلامی، عموماً از رویکرد وظیفه‌ای استفاده می‌شود که از برنامه‌ریزی آغاز و به خودکنترلی ختم می‌گردد.
- * رویکرد وظیفه‌ای به مدیریت و احصاء وظایف مدیران (اصول مدیریت) اطلاق می‌شود.
- * وظایف مدیریت در حقیقت، جزء جدانشدنی مدیریت هستند. پس این وظایف مختص غرب نیست؛ اگر چه به شکل کنونی، فرآورده مدیریت غرب است.
- * پس در آغاز روش تحقیق، چاره‌ای جز پذیرش این وظایف نیست و باید با رویکرد امضایی (تأییدی و تکمیلی) وارد شد، اما به آن بسنده نکرد، بلکه با اجرای تحقیقات بیشتر و با اهتمام به رویکرد تأسیسی، ساختاری نو و خلاقانه ارائه کرد، ساختاری که مختص به مدیریت اسلامی باشد.
- * رویکرد غالب در تحقیقات مدیریت اسلامی، رویکرد تهذیبی است. در این رویکرد با پالایش و پیرایش گزاره‌های علمی (تجویزی)، گزاره‌های ناهمخوان با ارزش‌ها و ملاک‌های دینی طرد می‌شوند افزون بر این، باید از رویکرد تأسیسی و ابداع دیدگاه‌های خاص دینی در مباحث مدیریت بهره گرفت و راهبرد (رویکرد) امضایی محض (تأییدی) جایگاهی نخواهد داشت؛ (گرچه شروع روش تحقیق در اسلام، فعلاً از رویکرد امضایی است).

|| دهم ||

- * مدیریت اسلامی **چهار مبنای** فکری دارد: معرفت‌شناسی، هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی.

|| یازدهم ||

- * در معرفت‌شناسی، دو پرسش اساسی وجود دارند:

۱- **ابزار شناخت چیست؟** وحی، قلب، عقل و حس.

۱- **روش‌های شناخت کدامند؟** روش استدلالی (مبتنی بر عقل)، روش تجربی (مبتنی بر حس)، روش شهودی (تجربه درونی) (مبتنی بر

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

- تهدیب نفس و سلوک نفسانی) و روش شرعی یا وحیانی (مبتنی بر کتاب و سنت).
- * روش شناخت، بیشتر **وحیانی و نقلی** است، یعنی مبتنی بر آیات و روایات است، پس باید به کتاب و سنت رجوع کرد.
- * روش‌شناسی تحقیق در علوم انسانی (غربی)، عمدتاً در چارچوب **اثبات‌گرایی** (تحصلی) (پوزیتیویسم) است.
- * روش‌شناسی اجتهاد حوزوی خود به دو بخش تقسیم می‌شود:
- الف) گزاره‌های تجویزی** که رویکرد حاکم بر اصول فقه است و بخش اختصاصی را می‌سازد.
- ب) گزاره‌های توصیفی** که مربوط به علوم انسانی است و بخش غیر فقهی را می‌سازد.
- * اگرچه شیوه و **گزاره معتدل** با استفاده از روش اجتهاد حوزوی، استنباط از **گزاره‌های توصیفی** است، یعنی بررسی روایات و احادیث (نه بررسی سند و رجال آنها).

|| دوازدهم ||

- * **هستی‌شناسی** از طریق معرفت‌شناسی صورت می‌گیرد. درحقیقت دو روی سکه اندیشه هستند. وحی، قلب، عقل و تجربه راه‌های فهم هستی‌اند:
- الف)** هستی دارای دو بعد غیب و شهود و دارای دو جنبه طبیعی و ماوراء طبیعی است.
- ب)** تمام هستی، مخلوق خدا بوده، از وجود یگانه او سرچشمه می‌گیرد.
- ج)** مخلوقات، ممکناتی‌اند که نسبت به خالق خود در فقر مطلق به سر می‌برند.
- د)** دنیا و عالم محسوس، جزء بسیار کوچکی از جهان هستی و عالم وجود است.
- ه)** همه برنامه‌های دین برای سعادت انسان‌ها سامان داده شده است.
- و)** پیامبران برای گسترش رحمت و دوستی بین انسان‌ها و برقراری صلح و آرامش عمومی در جهان فرستاده شده‌اند.
- ز)** **صفات جمالیه** خداوند بر **صفات جلالیه** (قهاریت) پیشی دارد.
- ح)** انسان، هدف خلقت عالم هستی است.
- ط)** کمال انسان، عمل به دستورات الهی است.
- ی)** پست مدیریت، امانت و عرصه‌ای برای خدمتگزاری است، نه برنامه‌ریزی برای بلعیدن.
- ک)** خداوند فعال مایشاء است و عوامل معنوی همچون دعا و توکل در سطحی بالاتر از عوامل مادی عمل می‌کنند.

|| سیزدهم ||

- * برای درک **ارزش‌شناسی**، باید به اوامر و نواهی صادره از معصومین (ع) و پیامبر (ص) توجه کرد. اینان، همگی حجت‌خدایند. در ارزش‌شناسی به حسن فاعلی و حسن فعلی (توام) توجه می‌شود نظام ارزش اسلام، عام و قابل استدلال و باثبات است.

|| چهاردهم ||

- * در انسان‌شناسی این سؤال مطرح می‌شود که **جایگاه انسان در نظام هستی** چگونه است؛ انسان موجودی بالارزش است یا موجودی پست و حقیر:
- الف)** عده‌ای، امتیاز انسان را در برتری‌های مادی و فیزیکی او می‌دانند و حد انسان را **ماشینی** می‌بینند.
- ب)** عده‌ای، **اومانیزست** هستند و انسان را محور و کانون حقایق و فضایل نظام هستی می‌دانند و انسان را معیار همه چیز می‌بینند.
- * هردو دیدگاه دور از افراط و تفریط نیستند؛ چرا که در اصل، چهره واقعی انسان تنها از طریق خالق آن شناخته می‌شود.

|| پانزدهم ||

- * واژه انسان، ۶۵ مرتبه و کلمه بشر، ۳۷ مرتبه و واژه بنی‌آدم، ۷ بار در قرآن کریم آمده‌اند؛ حتی سوره‌ای به نام انسان داریم. انسان، برتر از سایر موجودات، و خلیفه خدا روی زمین است. در قرآن هم در باب **ستایش و تجلیل از انسان** و هم در باب **مذمت و نکوهش انسان**، آیاتی وجود دارند. موجودی آزاد و مستقل، امانت‌دار خداوند در زمین، بهره‌مند از وجدان و اخلاق، دارای قدرت درک زشتی‌ها و زیبایی‌ها، مسلط بر زمین، آسمان و طبیعت، واجد کرامت ذاتی، دوستدار مال دنیا، طغیانگر و حيله‌گر، جدال‌پیشه، مأیوس، حریص، تابع هوی و هوس، ناسپاس و ستمگر.
- * صاحب‌نظران، ویژگی‌های مثبت انسان را مربوط به **جنبه الهی** و بعد معنوی انسان می‌دانند و ویژگی‌های منفی انسان را مربوط به **جنبه طبیعی** و بعد مادی او می‌دانند.
- * انسان، اصالتاً دارای ویژگی‌های مثبت بوده، **کرامت**، ذاتی و تکوینی است و **لثامت**، غیرذاتی بوده، در صورت رها شدن انسان و عدم تزکیه نفس، به‌سوی آن سوق داده شده و تقبیح و توبیخ او منطقی خواهد بود. بنابراین لثامت، اکتسابی است؛ از سوی دیگر، کرامت انسانی که با ویژگی‌های مثبت او متبلور می‌شود، به کرامت ذاتی و تکوینی محدود نبوده، کرامت اکتسابی نیز در سایه تقوی و تزکیه نفس به‌دست می‌آید.

* با توجه به **کرامت ذاتی و تکوینی انسان‌ها**، استفاده شایع از کنترل شدید غیرمنطقی بوده و باید از تصمیم‌گیری مشارکتی بهره گرفت. به دلیل وجود عنصر اختیار در انسان و نیز آزادی‌خواهی او، به‌کارگیری روش‌های آمرانه محض، مطابق فطرت انسانی نیست. انتظار اطاعت محض و بی‌چون و چرای کارکنان سازمان، بدون تبیین و توجیه فرامین، معقول نخواهد بود، فطرت تنفر از نقص که روی دیگر سکه فطرت کمال‌طلبی انسان است، موجب تنفر از ظلم و بی‌عدالتی در وجود انسان است. ظلم، باعث بی‌انگیزگی کارکنان و در نهایت، ضرر رساندن به سازمان می‌شود.
* با توجه به دو ساحت مادی و معنوی وجود انسان، تمام تئوری‌های مبتنی بر دیدگاه صرفاً مادی مانند نظریه‌های انگیزشی، زیر سؤال می‌روند.

سوالات چهارگزینه‌ای درس اول

- ۱ مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان چیست؟
 (۱) مدیریت (۲) سازمان‌دهی (۳) منابع اطلاعاتی (۴) امکانات کافی
- ۲ کدام جمله صحیح است؟
 (۱) نظام مدیریت اسلامی فقط از کتاب و سنت استنباط می‌شود.
 (۲) مدیریت اسلامی زیرمجموعه مقوله اخلاق است.
 (۳) مدیریت اسلامی، تحقق‌پذیر و اجرایی نیست.
 (۴) در نظام اسلامی، حکمت را باید اخذ کرد اگرچه از اهل شرک باشد.
- ۳ از نظر حضرت علی (ع) عالم‌ترین مردم چه کسانی هستند؟
 (۱) پیروان اخلاق (۲) باتقویان
 (۳) آنان که علم مردم را به علم خود ضمیمه می‌کنند. (۴) آنان که از عقل و اجماع بهره می‌برند.
- ۴ رویکرد غالب در تحقیقات مدیریت اسلامی کدام است؟
 (۱) وظیفه‌ای (۲) تاسیسی (۳) امضایی (۴) تهذیبی
- ۵ درک منابع و روش‌های شناخت، دو سوال اساسی در اسلامی هستند.
 (۱) معرفت‌شناسی (۲) هستی‌شناسی (۳) انسان‌شناسی (۴) ارزش‌شناسی
- ۶ کدام روش شناخت در مدیریت اسلامی مبتنی بر تهذیب نفس و سلوک نفسانی است؟
 (۱) روش شرعی (۲) روش تجربی (۳) روش شهودی (۴) روش استدلالی
- ۷ روش تحقیق در معرفت‌شناسی اسلامی بیشتر است.
 (۱) تحصیلی (۲) تجربی (۳) وحیانی و نقلی (۴) عقلی و شهودی
- ۸ در هستی‌شناسی اسلامی، کمال انسان در چیست؟
 (۱) عمل به دستورات الهی (۲) درک صفات جلالیه خداوند (۳) مدیریت خدمتگزار (۴) گسترش رحمت
- ۹ کرامت و لئامت چگونه هستند؟
 (۱) غیر ذاتی - ذاتی (۲) ذاتی و اکتسابی - غیر ذاتی و اکتسابی
 (۳) ذاتی - ذاتی (۴) غیر ذاتی - غیر ذاتی و اکتسابی

پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای درس اول

- | | | | | | | | | |
|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|
| گزینه ۱ | ۲ | گزینه ۴ | ۳ | گزینه ۳ | ۴ | گزینه ۴ | ۵ | گزینه ۱ |
| گزینه ۳ | ۷ | گزینه ۳ | ۸ | گزینه ۱ | ۹ | گزینه ۲ | | |

درس دوم

آموزه‌های اسلامی برنامه‌ریزی

|| اول ||

- * برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف (اثربخشی)، پیش‌بینی راه‌ها و امکانات لازم برای دستیابی به آن اهداف (کارایی).
- * اثربخشی و کارایی دو رکن اساسی برنامه‌ریزی‌اند.
- * برنامه‌ریزی، فرایندی است که طی آن، مدیران اهداف را تعیین می‌کنند، آینده را پیش‌بینی می‌نمایند و مسیر فعالیت‌های طراحی‌شده برای به‌دست آوردن آن اهداف را نشان می‌دهند.

|| دوم ||

- * پیامبر گرامی اسلام (ص) در باب اهمیت برنامه‌ریزی می‌فرماید: آنگاه که کاری انجام می‌دهی، با آگاهی و عقل انجام بده و مبادا که کاری را بدون برنامه‌ریزی و آگاهی انجام دهی! خداوند متعال می‌فرماید: مانند زنی نباشید که رشته‌های خود را پس از محکم تابیدن، واتابید.
- * حضرت علی(ع) می‌فرماید: هر کس دست از برنامه‌ریزی و چاره‌جویی بردارد، گرفتار مشکلات و سختی‌ها می‌شود و به خود خواهد آمد.
- * اهمیت برنامه‌ریزی قبل از شروع هر کاری، مقتضای عقل انسانی است و به تبیین و استدلال چندانی نیاز ندارد و اقدام به اجرای کارها بدون برنامه‌ریزی، نشان نقصان عقل یا عدم بهره‌گیری از آن است.
- * حضرت علی(ع) می‌فرماید: بهترین دلیل بر کمال عقل، برنامه‌ریزی خوب و مناسب است.

|| سوم ||

- * آثار و فواید برنامه‌ریزی عبارتند از:
 - ۱-۳ کاهش میزان خطرپذیری: علی(ع) می‌فرماید: برنامه‌ریزی قبل از هر کاری، باعث در امان ماندن از لغزش می‌شود.
 - ۲-۳ استفاده بهینه از منابع و امکانات: علی(ع) می‌فرماید: در صورتی که برنامه‌ریزی خوبی وجود داشته باشد. هیچ‌گونه فقر و کمبود امکانات وجود نخواهد داشت و می‌فرماید که: برنامه‌ریزی خوب به همراه امکانات به مقدار نیاز، کارسازتر از امکانات زیاد به همراه اسراف است و باز می‌فرماید: ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی، بهتر از امکانات و ابزار است.
 - ۳-۳ ایمنی از ندامت و پشیمانی: علی(ع) می‌فرماید که: برنامه‌ریزی قبل از کار، تو را از پشیمانی در امان نگه می‌دارد.

|| چهارم ||

- * انواع برنامه‌ریزی را می‌توان به دو نوع اصلی زیر تقسیم کرد:
 - الف) برنامه‌ریزی جامع (راهبردی): فرایند تعیین اهداف سازمان و ختمشی‌ها و استراتژی‌هایی است که برای به‌دست آوردن آن اهداف برگزیده شده‌اند. در این صورت، مدیران ضمن تعیین جهت‌گیری‌های آینده، سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز ساخته و سازمان را مقاوم و پیشرو می‌کنند.
 - ب) برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی): فرایندی است که از طریق آن می‌توان به اهداف سازمان، عینیت بخشید. برنامه‌ای جزئی و دقیق است که برای مجریان آن، عینی‌تر، ملموس‌تر و محسوس‌تر باشد. مدیران سطح پایین، این برنامه‌ها را طراحی می‌کنند.

برنامه‌ریزی اجرایی	برنامه‌ریزی جامع
در سطوح میانی و پایین سازمان انجام می‌شود	در سطوح عالی سازمان انجام می‌شود
تأکید بر کارایی و افزایش بازدهی	تأکید بر اثربخشی
حداقل هزینه و زمان و حداکثر بازدهی مدنظر است	تعیین و انتخاب هدف‌های اصلی مدنظر است
دید کوتاه‌مدت	دید بلندمدت
توجه به امکانات و منابع موجود	توجه به امکانات بالقوه و آتی سازمان
ریسک‌پذیری پایین	ریسک‌پذیری بالا

* در مرحله عمل و اجرا، این دو برنامه‌ریزی از یکدیگر تفکیک ناپذیرند و مرزبندی دقیق بین آنها عملاً میسر نیست.

|| پنجم ||

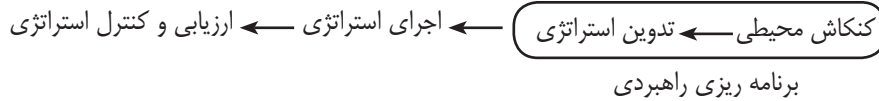
* برنامه‌ریزی جامع، شامل سه سبک برنامه‌ریزی است:

- ۱-۵- سبکی که مدیران، تصمیم‌گیرندگان نهایی هستند. اخذ تصمیم در این سبک، بیشتر جنبه اشراق و دریافت‌های ذهنی مدیر است و ضابطه‌ای خاص بر آن حاکم نیست.
 - ۲-۵- سبکی که مدیران به صورت تدریجی به ایجاد تغییرات جزئی روی می‌آورند و بدون جهش، گام به گام خود را با شرایط جدید تطبیق می‌دهند.
 - ۳-۵- سبکی که مدیران به کمک برنامه‌ریزی راهبردی، اهداف سازمانی را قاعده‌مند تعیین می‌کنند، نمونه اخیر در قرآن یافت می‌شود که می‌توان به برنامه‌ریزی پانزده ساله یوسف(ع) پس از خواب پادشاه مصر اشاره کرد:
- * هفت سال پی‌درپی می‌کارید آنچه را درو کردید، جز اندکی که می‌خورید در خوشه‌های خود باقی بگذارید. پس از آن، هفت سال سختی می‌آید که آنچه را برای آن سال‌ها ذخیره کرده‌اید، می‌خورید، جز اندکی که (برای بذر) نگه می‌دارید. پس از آن، سالی فرا می‌رسد که به مردم در آن سال باران می‌رسد و در آن، آب‌میوه می‌گیرند.

|| ششم ||

* فرایند برنامه‌ریزی جامع شامل پنج مرحله است:

- ۱-۶- تعیین مأموریت‌ها و اهداف کلان سازمان: مثلاً علی(ع) به مالک اشتر می‌فرماید که: گرفتن مالیات، جنگ با دشمنان، سامان‌دهی کار مردم و آباد ساختن شهرها از اهداف اصلی توست.
 - * اهداف تعیین شده، شدیداً تحت تأثیر افکار، عقاید و ارزش‌های حاکم بر نگرش‌ها است.
 - * علی(ع) می‌فرماید: بهترین هدف‌ها، عالی‌ترین آنهاست (نقش اهداف عالی در برنامه، مهم است).
 - * علی(ع) می‌فرماید: تلاش‌ها و کوشش‌ها به اندازه هدف‌ها خواهد بود (اهداف عالی، برانگیزاننده هستند).
 - * علی(ع) می‌فرماید: هرکس هدفش بزرگ و مشکل باشد، تلاش و کوشش او بیشتر خواهد بود.
 - * علی(ع) می‌فرماید: هدف خود را آخرت قرار بده.
 - ۲-۶- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: به منظور شناخت صحیح منابع و امکانات بالقوه و بالفعل.
 - * پیامبر(ص) می‌فرماید: اعمالی را انجام دهید که توانایی انجام آن را دارید (برنامه‌ریزی متناسب با امکانات).
 - * پیامبر(ص) می‌فرماید: اگر مؤمن، خود را در معرض کاری قرار دهد که توانایی آن را نداشته باشد، خود را خوار کرده است.
 - ۳-۶- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی
 - * علی(ع) می‌فرماید: دوراندیشی در این است که منتظر فرصت خود باشی و آن‌گاه که ممکن شد، شتاب کنی.
 - * علی(ع) می‌فرماید: از فرصت استفاده کن، قبل از اینکه به غصه تبدیل شود.
 - ۴-۶- شناسایی راهبردها: یعنی راه‌های مختلف دستیابی به اهداف سازمان به‌طور کامل بررسی شوند تا ثمربخش‌ترین راه با کمترین خطر و تهدید، انتخاب شود.
 - ۵-۶- اجرای برنامه: که از این به بعد وارد مقوله برنامه‌ریزی عملیاتی می‌گردد، حتی خلاق‌ترین راهبرد هم تا زمانی که اثربخش اجرا نشود، نفعی برای سازمان ندارد.
- * برنامه‌ریزی جامع شامل کنکاش محیطی و تدوین استراتژی است. اجرا، ارزیابی و کنترل آن در مبحث مدیریت راهبردی قرار می‌گیرند.



مدیریت راهبردی

هفتم

- * برنامه‌ریزی عملیاتی شامل ویژگی‌های زیر است:
- الف) جزئی است و نسبت به برنامه‌ریزی جامع، ابهام کمتری دارد.
- ب) مدت زمان کمتری را به خود اختصاص می‌دهد.
- ج) در سطوح پایین و عملیاتی سازمان اجرا می‌شود.
- د) تعیین بودجه، زمان‌بندی و تعیین معیارهای عملکرد در این برنامه صورت می‌گیرد.
- ه) غالباً بر تجربه‌های گذشته متکی‌اند.
- و) در مقایسه با برنامه‌ریزی راهبردی، ریسک کمتری دارد.

هشتم

* **اهداف در برنامه‌ریزی عملیاتی** باید واقع‌بینانه، چالشی، جزئی و مشخص باشد. واقع‌بینی یعنی در تعیین اهداف، باید به توانایی‌ها و امکانات موجود توجه شود. اهداف باید روشن و صریح باشد، نه مبهم و کلی. تعیین اهداف مبهم و غیر روشن باعث از بین رفتن انگیزه مدیران و اعضای سازمان می‌گردد.

نهم

- * حضرت امام علی(ع) در باب **اهمیت زمان** در برنامه‌ریزی عملیاتی می‌فرمایند: هر روز، کار همان روز را انجام بده؛ زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد.
- * اهمیت عنصر زمان در برنامه‌ریزی تا جایی است که تعیین جدول زمانی، به منزله **شاخص اصلی برنامه‌ریزی عملیاتی** تلقی شده است. در این باره، پیامبر(ص) می‌فرماید: کارها در گرو وقت خود هستند.
- * بی‌توجهی به زمان و از دست دادن آن، مذموم است. علی(ع) می‌فرمایند: هر چیزی را در جای خودش قرار داده و هر امری را به وقت خود انجام بده.

سوالات چهارگزینه‌ای درس دوم

- ۱۰ «مانند زنی نباشید که رشته‌های خود را پس از محکم تابیدن، واتابید» این جمله در باب توجه و اهمیت دادن به است.
 ۱) برنامه‌ریزی ۲) هماهنگی ۳) درستکاری ۴) امکانات درست
- ۱۱ به نقل از حضرت علی(ع) بهترین دلیل بر کمال عقل چیست؟
 ۱) کاهش خطرپذیری ۲) برنامه‌ریزی خوب و مناسب ۳) تقوا پیشه کردن ۴) تاکید بر کارایی
- ۱۲ کدام سبک برنامه‌ریزی در قرآن یافت می‌شود؟
 ۱) سبک برنامه‌ریزی براساس اشراف و دریافت‌های ذهنی مدیران عالی
 ۲) سبک برنامه‌ریزی به صورت تدریجی و تطبیق با شرایط جدید
 ۳) سبک برنامه‌ریزی براساس قاعده‌مندی و مدیریت راهبردی
 ۴) سبک برنامه‌ریزی به صورت جهشی و بنیادی
- ۱۳ حضرت علی(ع) می‌فرماید: هدف خود را قرار بده و تلاش‌ها و کوشش‌ها به اندازه خواهد بود.
 ۱) ارزش‌هایت - هدف‌ها ۲) آخرت - هدف‌ها ۳) ارزش‌هایت - لیاقتت ۴) آخرت - لیاقتت
- ۱۴ «اگر مومن خود را در معرض کاری قرار دهد که توانایی آن را نداشته باشد خود را خوار کرده است». این جمله پیامبر(ص) در باب کدام مرحله برنامه‌ریزی جامع مصداق دارد؟
 ۱) تعیین مأموریت‌ها و اهداف کلان سازمان
 ۲) تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
 ۳) شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی
 ۴) شناسایی راهبردها
- ۱۵ کدام عنصر به عنوان شاخص اصلی برنامه‌ریزی عملیاتی تلقی می‌شود؟
 ۱) زمان ۲) تجربه ۳) کنکاش محیطی ۴) کنترل استراتژی

پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای درس دوم

- ۱۰ گزینه ۱
 ۱۱ گزینه ۲
 ۱۲ گزینه ۳
 ۱۳ گزینه ۲
 ۱۴ گزینه ۲
 ۱۵ گزینه ۱

درس سوم

عوامل معنوی و برنامه‌ریزی

|| اول ||

- * در مباحث مدیریت غربی در بررسی برنامه‌ریزی به دو مبحث توجه نشده است که عبارتند از:
الف) لزوم برنامه‌ریزی توأم با **اعتقاد به سرنوشت** (قضا و قدر)
ب) بخش **عوامل معنوی** در برنامه‌ریزی

|| دوم ||

- * اگر مردم خاورمیانه جبرگرا هستند و در رابطه با طبیعت (محیط) حالت انقیادی دارند، یعنی خود را اسیر سرنوشت می‌بینند، دیگر تعیین هدف چه لزومی دارد؟! اساساً، طرح چنین برداشتی یعنی درک نادرست از برنامه‌ریزی همراه با اعتقاد به سرنوشت که ریشه این نوع نگاه، مسلک‌های فکری غربی است.
- * قضا و قدر الهی یک مسئله پیچیده فلسفی است. جریان عالم بر محور اسباب و مسببات است و همه اسباب، از خدا سرچشمه می‌گیرد. اسباب، دو نوع هستند: **اسباب ظاهری (طبیعی)** و **اسباب معنوی**.
- * **اصل علیت عمومی** می‌گوید: هر پدیده مولود علت‌هایی است که در صورت تحقق آنها موجود می‌شود. این رابطه علی و معلولی پیوند ضروری حوادث با یکدیگر و رابطه مسلم و انکارناپذیر را به وجود می‌آورد.
- * **قرآن** نیز به صحت این اصل، حکم کرده و پذیرفته است که وقتی سببی از اسباب محقق شد و شرایط دیگر هم با آن سبب هماهنگ گردید و مانعی نیز جلوی تأثیر آن سبب را نگرفت، مسبب و معلول آن سبب، به وجود خواهد آمد.
- * امام صادق(ع) می‌فرماید: خداوند از جریان امور پرهیز می‌کند، مگر از طریق اسباب آن؛ پس برای هر چیزی سببی قرار داده است.

|| سوم ||

- * خداوند کارها را جز از طریق واسطه و اسباب آنها انجام نمی‌دهد. درحقیقت، قضا و قدر الهی چیزی جز سرچشمه گرفتن نظام علت و معلولی جهان از علم و اراده خدا نیست. **قضا و قدر** عبارت است از سرچشمه گرفتن همه علل و اسباب از علم و اراده خداوندی که **علت‌العلل** است.
- * پس نباید چنین پنداشت که همه حوادث و موجودات، مستقیماً و بلاواسطه از خداوند صادر می‌شود و اراده او به هر حادثه‌ای به‌طور مستقیم و بدون واسطه تعلق می‌گیرد؛ زیرا لازمه این پندار، چیزی جز نفی نظام علت و معلولی و گرایش به جبر نیست.
- * اعمال و کارهای انسان به علت‌ها و اسباب مختلفی بستگی دارد که اراده و اختیار او یکی از آنهاست و در کنار دیگر اسباب، نقش تعیین‌کننده‌ای در نوع اعمال و افعال او خواهد داشت.

|| چهارم ||

- * **اختیار انسان و اراده الهی** در طول یکدیگرند و تزامنی با هم ندارند. اراده انسان همچون اصل وجود او، وابسته به خداست و خداوند متعال چنین اراده کرده که انسان با اختیار خود عمل کند و خود، سعادت یا شقاوت خود را فراهم سازد؛ از این رو، عمل انجام شده را می‌توان به **دو فاعل** (که در طول هم‌اند) نسبت داد. انسان، فاعل مختار و مباشر عمل است و خدا نیز خالق انسان مختار است.

|| پنجم ||

* اگر به نظریه سیستم‌ها اعتقاد داشته باشیم، آنگاه سازمان را به صورت سیستمی باز می‌بینیم که با محیط خارجی خود تعامل دارد، پس یک سری عوامل خارج از کنترل مدیران هم، روی رسیدن یا نرسیدن به اهداف مؤثر واقع می‌شوند. مدیران خردمند کسانی‌اند که با پیش‌بینی‌های لازم، همه تلاش خود را برای دستیابی به نتایج انجام می‌دهند و در صورت عدم تحقق آنها مایوس نمی‌شوند و به آنچه آن را سرنوشت محتوم الهی می‌دانند، رضایت می‌دهند و آرامش روانی خود را حفظ می‌کنند. حضرت علی(ع) می‌فرماید: پیش‌بینی عواقب (کارها) و رضایت به آنچه قضای الهی بر آن جاری است، نهایت عقل است. براساس این حدیث شریف، برنامه‌ریزی و رضایت به سرنوشت الهی در نقطه عقلانیت به هم می‌رسند.

* اعتقاد به سرنوشت، نه تنها با لزوم برنامه‌ریزی منافاتی ندارد، بلکه لازمه عقل کامل، داشتن تدبیر و رضایت به قضا و قدر الهی است. پس مدیر خردمند، مسئولیت هرگونه شکستی را به جان می‌خورد و با موفقیت‌ها، سرمست نمی‌گردد و نعمت‌های خداوند را وسیله فخرفروشی قرار نمی‌دهد.

|| ششم ||

* واقعیت در چارچوب مادیات و فعل و انفعالات جسمانی محصور نمی‌شود و دنیای حوادث تاروپودهای بیشتر و پیچیده‌تری داشته، عوامل مؤثر در پیدایش حوادث، بسی فزون‌ترند. در کنار اسباب مادی، توجه به اسباب معنوی نقش مهم و اساسی در پدید آمدن حوادث، خصوصاً در اجرای برنامه‌ها دارند. علل معنوی در مواردی از اسباب مادی تأثیرگذارتر هستند. به اصطلاح **سبب‌سوز** و در مواقعی **سبب‌ساز** هستند و با ایجاد سبب طبیعی (مادی)، دستیابی به نتیجه را میسر می‌سازند یا سرعت نیل به مقصد را افزایش می‌دهند.

|| هفتم ||

* عوامل معنوی عواملی‌اند که **رابطه‌ای نامحسوس و غیرمادی** با حوادث و پدیده‌ها دارند؛ به گونه‌ای که تبیین ابتدایی آن از عهده علم تجربی خارج است و تنها دین می‌تواند این نوع روابط را تبیین نماید؛ اگرچه ممکن است در آزمون تجربی نیز تأیید شوند، مثلاً رابطه میان توکل و کاهش استرس در اجرای برنامه‌ها.

* بسیاری از عوامل معنوی، نمود ظاهری ندارند؛ گرچه ممکن است آثار خارجی و مادی داشته باشند؛ از این رو، ماهیتی غیرمحسوس داشته، تعریف حسی دقیقی ندارند، مثل نیت.

|| هشتم ||

* تعدادی از **عوامل تأثیرگذار در موفقیت** و پیشرفت برنامه‌ها از **دریچه معنوی** عبارتند از: **توکل، دعا، تقوا و تهجد**.

* **توکل** عبارت است از: اعتماد بر خداوند در تمام کارها و تکیه بر اراده او، با اعتقاد بر این که او آفریننده سببها و مسلط بر همه آنهاست و اسباب به اراده او در سببیت، کامل و تأثیرگذار می‌شوند.

* هیچ چیز مانند توکل، آدمی را محکم و استوار نمی‌کند و اسباب توفیقش را فراهم نمی‌سازد.

* امام محمد باقر(ع) می‌فرماید: کسی که به خدا اعتماد کند، سرور و خوشحالی را به او می‌نمایاند و هرکسی که بر خدا توکل نماید، خداوند کارهای او را کفایت می‌کند.

* خداوند برای متوکل، هم راه را نشان می‌دهد و هم در اجرای برنامه، او را به نتیجه مطلوب می‌رساند. این همان معنای کفایت امور است که در حدیث امام محمد باقر(ع) به آن اشاره شد. البته توکل، کافی نیست و انسان باید برای فراهم کردن مقدمات، تلاش و سعی هم بکند.

* **دعا** در جلوگیری از بحرانی شدن برنامه و خلاصی از بن‌بست‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. قرآن کریم می‌فرماید: او (خدا) کسی است که آنها را در خشکی و دریا سیر می‌دهد تا اینکه در کشتی قرار می‌گیرند و بادهای موافق، آنها را حرکت می‌دهد و خوشحال می‌شوند. ناگهان توفان شدیدی می‌وزد و امواج از هر سو به سراغ آنها می‌آید و گمان می‌برند هلاک خواهند شد. در این موقع، خدا را از روی اخلاص عقیده می‌خوانند که اگر ما را نجات دهی، حتماً از سپاسگزاران خواهیم بود، اما هنگامی که خداوند آنها را رهایی بخشید، (دوباره) در زمین به ناحق ستم می‌کنند.

* دعا حتی سرنوشت را نیز تغییر می‌دهد. رسول خدا(ص) می‌فرماید: سرنوشت را چیزی جز دعا تغییر نمی‌دهد.

* **تقوا**؛ قدرت تشخیص فرد را بالا می‌برد و او را از بحران‌ها خلاصی می‌بخشد.

* **تهجد (عبادت شبانه)**؛ باعث ارتباط عمیق معنوی با خداوند و ایجاد آرامش و اطمینان خاطر مدیر در کارهای سنگین روز می‌شود.

|| نهم ||

* یکی از عوامل مؤثر در نحوه برنامه‌ریزی، **وجدان** است. وجدان، قوه‌ای در باطن شخص است که وی را از نیک و بد اعمال آگاه می‌سازد و **وجدان کاری** با تقویت این قوه باطنی حاصل می‌شود. حضرت علی(ع) می‌فرماید: نفس و وجود مومن از سنگ سخت‌تر و محکم‌تر است یا امام محمد باقر(ع) می‌فرماید: مومن از کوه محکم‌تر است، زیرا از کوه چیزی برگرفته می‌شود ولی از دین مومن چیزی برگرفته نمی‌شود. این جملات دلالت بر وجدان کاری مومن دارند.

|| دهم ||

- * یکی دیگر از عوامل موثر در نحوه برنامه‌ریزی، **ارزش** است. ارزش‌ها به شش دسته تقسیم می‌شوند:
 - ۱-۱- **ارزش نظری** که به کشف حقیقت بها می‌دهند؛ مثل کار دانشمندان علوم دقیق.
 - ۱-۲- **ارزش اقتصادی** که به مطلوبیت و عملی بودن بها می‌دهند؛ مثل بازرگانان.
 - ۱-۳- **ارزش زیبایی‌شناسی** که به ظرافت و جنبه‌های هنری زندگی بها می‌دهند؛ مثل هنرمندان.
 - ۱-۴- **ارزش اجتماعی** که به محبت کردن و نوع‌دوستی بها می‌دهند؛ مثل مددکاران اجتماعی.
 - ۱-۵- **ارزش سیاسی** که به قدرت و تضاد و رقابت بها می‌دهند؛ مثل مدیران اجرایی.
 - ۱-۶- **ارزش دینی** که به وحدت و رابطه مردم با جهان هستی بها می‌دهند؛ مثل روحانیون.

|| یازدهم ||

- * عوامل معنوی هم به موفقیت و گاهی موانعی بر سر اجرای برنامه‌ها ایجاد می‌کنند، می‌توان به **نمونه‌های عملی** این مسئله اشاره کرد؛ مثل:
 - الف) جریان اصحاب فیل و شکست سربازان ابرهه به‌دست لشکر به‌ظاهر کوچک و ناچیز به نام ابابیل.
 - ب) طوفان شن کویر ایران در سال ۱۳۵۹ و شکست نیروهای آمریکایی.

سوالات چهارگزینه‌ای درس سوم

- ۱۶ آیا اسلام، صحت اصل علیت عمومی را می‌پذیرد و آیا قضا و قدر الهی چیزی جز سرچشمه گرفتن نظام علت و معلولی جهان از علم و اراده خدا نیست؟

(۱) بلی - بلی	(۲) بلی - خیر	(۳) خیر - بلی	(۴) خیر - خیر
---------------	---------------	---------------	---------------
- ۱۷ عبارت است از سرچشمه گرفتن همه علل و اسباب از علم و اراده خداوند که علت‌العلل است.

(۱) برنامه‌ریزی	(۲) قضا و قدر	(۳) توکل	(۴) تقوا
-----------------	---------------	----------	----------
- ۱۸ رابطه اختیار انسان و اراده الهی چگونه است؟

(۱) در طول یکدیگرند	(۲) تراجمی باهم ندارند	(۳) خدا، خالق انسان مختار است (۴) همه موارد
---------------------	------------------------	---
- ۱۹ براساس احادیث، برنامه‌ریزی و رضایت به سرنوشت الهی در نقطه به هم می‌رسند.

(۱) معنویت	(۲) عقلانیت	(۳) تجربه	(۴) توکل
------------	-------------	-----------	----------
- ۲۰ مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار در موفقیت برنامه‌ها از دریچه معنوی کدامند؟

(۱) رازداری - پرهیزکاری - تهجد - آرامش	(۲) آرامش - تقوا - سعه‌صدر - اختیار
(۳) توکل - دعا - تقوا - تهجد	(۴) سعه صدر - اختیار - توکل - رازداری
- ۲۱ اعتماد برخداوند در تمام کارها و تکیه بر اراده یعنی.....

(۱) دعا	(۲) تقوا	(۳) تهجد	(۴) توکل
---------	----------	----------	----------
- ۲۲ کدام دسته از ارزش‌ها به وحدت و رابطه مردم با جهان هستی بها می‌دهند؟

(۱) سیاسی	(۲) دینی	(۳) نظری	(۴) زیبایی‌شناسی
-----------	----------	----------	------------------

پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای درس سوم

- | | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| ۱۶ گزینه ۱ | ۱۷ گزینه ۲ | ۱۸ گزینه ۴ | ۱۹ گزینه ۲ |
| ۲۰ گزینه ۳ | ۲۱ گزینه ۴ | ۲۲ گزینه ۲ | |

درس چهارم

کلیات تصمیم‌گیری

|| اول ||

- * در باب تصمیم‌گیری، دو گروه تعریف وجود دارد:
- الف) تعاریف فرایندی: تصمیم‌گیری، فرایند شناسایی و گزینش یک روند کار برای حل یک مسئله مشخص است.
- ب) تعاریف گزینشی بودن آن: تصمیم‌گیری به معنای برگزیدن یک راه‌کنش، از میان راه‌حل‌هاست.
- * تصمیم‌گیری، فرایندی است که روند آن به گزینش ختم می‌شود.
- * تصمیم‌گیری، فرایندی است که طی آن، انتخاب گزینه اصلاح از میان بدیل‌ها صورت می‌گیرد.

|| دوم ||

- * تصمیم‌گیری، **کانون اصلی مدیریت** و اصل و اساس وظایف مدیر است تا حد زیادی کیفیت مدیریت، تابع کیفیت تصمیم‌گیری است. **مفهومی فراگیر** دارد و منحصر به سازمان و مدیریت نیست.

|| سوم ||

- * انواع تصمیم‌ها را می‌توان از چند روش بررسی کرد:
- الف) **براساس سطوح مدیریت**: راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی
- ب) **براساس ماهیت تصمیم**: برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

تصمیمات راهبردی	تصمیمات عملیاتی
مربوط به سطوح بالای سازمان	مربوط به سطوح پایین سازمان
بعد زمانی طولانی	بعد زمانی محدود
مناسب کارهای غیرتکراری و مربوط به آینده	مناسب کارهای روزمره و یکنواخت
برای حل مشکلات جدید و اساسی	برای حل مشکلات مشابه و غیراساسی

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده	تصمیمات برنامه‌ریزی شده
مسائل غیرروزمره	مسائل روزانه
تازه و چندان مشخص نیست	تکراری و کاملاً مشخص
آزادی مدیران بیشتر	آزادی مدیران کمتر

|| چهارم ||

- * فرایند تصمیم‌گیری شامل دو مرحله است: مسئله‌یابی و حل مسئله.
- * مسئله‌یابی شامل احساس یا ادراک مشکل و جست‌وجو برای یافتن مشکل است.
- * احساس یعنی: **عارضه‌بینی** (ادراک ظاهری) و درک یعنی: **ریشه‌یابی** (ادراک واقعی).
- * در عارضه‌یابی، تصمیمات سطحی گرفته می‌شود و در ریشه‌یابی، تصمیمات پخته و درست اتخاذ می‌گردد.
- * عارضه‌یابی و ریشه‌یابی از یکدیگر تفکیک ناپذیرند.
- * **شناخت دقیق و عمیق** مسئله، سنگ زیرین تصمیم‌گیری مناسب است.
- * تفاوت حالت مطلوب و وضع موجود، به معنای وجود یک فاصله معنادار به معنای مشکل است.
- * پی بردن به وجود مسئله و تصمیم‌گیری برای حل آن به پنداشت، برداشت یا درک فرد بستگی دارد.
- * **مسئله‌یابی**؛ یعنی فعالیت‌های مربوط به تشخیص وجود مسائل و تعیین میزان اهمیت آنها.
- * برخی از راه‌های شناسایی مشکل (مسئله‌یابی) در سازمان عبارتند از: مسئله‌یابی رسمی رویه مستقیم (مثل انحراف از برنامه تنظیم شده، تغییر روندهای قبلی و پیشی گرفتن رقبا) و مسئله‌یابی رسمی رویه غیرمستقیم (تذکر همکاران، تذکر مشتریان و تذکر مافوق‌ها).
- * **حل مسئله** یعنی، شناسایی وضعیت، راه‌حل‌یابی، ارزیابی، انتخاب، اجرا و پیگیری.
- * شناسایی وضعیت یعنی تعریف مسئله، تعیین اهداف و تشخیص علل.
- * راه‌حل‌یابی یعنی، اولین مرحله تصمیم‌گیری، جست‌وجوی بدیل‌های ابتکاری بدون ارزیابی آنها.
- * ارزیابی یعنی، دومین مرحله تصمیم‌گیری.
- * **انتخاب گزینه برتر** یعنی، سومین و **آخرین مرحله تصمیم‌گیری**.
- * با انتخاب یک گزینه، تصمیم‌گیری به انتها می‌رسد، ولی هنوز کاری عملی انجام نشده است.
- * استونر معتقد است؛ به هنگام ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه حل، باید به **راه‌حل عملی** و **رضایت‌بخش** توجه کرد و بررسی کرد که این راه‌حل چه تأثیری بر سایر بخش‌های سازمان دارد.
- * در اجرا و پیگیری هم باید با برنامه‌ریزی درست، فعالیت‌ها را هدایت کرد و در صورت لزوم، اصلاحات ضروری را پیاده کرد.

|| پنجم ||

- * عده‌ای معتقدند، فرایند تصمیم‌گیری، شامل چهار مرحله منظم است: بررسی و درک مسئله، یافتن و ارائه راه‌حل‌ها، ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل، اجرا و بازنگری.

سوالات چهارگزینه‌ای درس چهارم

- | | | |
|---------------------|----------------------|---|
| | ۲۳ | برای حل مشکلات جدید و اساسی چه نوع تصمیماتی مناسب هستند؟ |
| (۴) تاکتیکی | (۱) برنامه‌ریزی شده | (۲) عملیاتی |
| | (۳) راهبردی | |
| | ۲۴ | ادراک ظاهری کدام است؟ |
| | (۱) ریشه‌یابی | (۲) عارضه‌یابی |
| (۴) گزینه‌های ۲ و ۳ | (۳) احساس | |
| | ۲۵ | انحراف از برنامه‌های تنظیم شده چه نوع مسئله‌یابی است؟ |
| | (۱) رسمی رویه مستقیم | (۲) رسمی رویه غیرمستقیم |
| (۴) بیشی | (۳) غیررسمی | |
| | ۲۶ | شناسایی وضعیت، راه‌حل‌یابی، ارزیابی، انتخاب، اجرا و پیگیری یعنی |
| | (۱) مسئله‌یابی | (۲) تصمیم‌گیری |
| (۴) برنامه‌ریزی | (۳) حل مسئله | |

پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای درس چهارم

- ۲۳ گزینه ۳
۲۴ گزینه ۴
۲۵ گزینه ۱
۲۶ گزینه ۳

درس پنجم

آموزه‌های اسلامی در تصمیم‌گیری

|| اول ||

* عنوان آموزه‌های اسلامی در تصمیم‌گیری عبارتند از: شناخت عمیق مشکل و نگرش به آن، کسب اطلاعات کافی، استفاده از تجربه، بهره‌گیری از مزایای تصمیم‌گیری فردی و گروهی، مشورت، آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی، حق‌محوری، توکل، قاطعیت و محدودیت‌های تصمیم‌گیری.

|| دوم ||

* **شناخت دقیق مسئله**، مسیر انتخاب را هموار و آسان می‌سازد و مدیر را در کسب اهداف سازمانی یاری می‌دهد. فهمیدن مسئله، خود نیمی از پاسخ است. باید به مسئله، نگرش مثبت داشت. در بسیاری از موارد، فرصت‌ها به صورت مشکل ظاهر می‌شوند؛ به طور نمونه، قرآن کریم، جنگ برای مؤمنان را خیر می‌داند: جهاد در راه خدا بر شما مقرر شد؛ درحالی‌که برایتان ناخوشایند است؛ چه بسا چیزی را خوش نداشته باشید؛ حال آنکه خیر شما در آن است یا چیزی را دوست داشته باشید؛ حال آنکه شر شما در آن است که خدا می‌داند و شما نمی‌دانید.

* امام باقر(ع) می‌فرماید: خداوند، بنده مؤمن را با بلا و مصیبتی نوازش می‌کند؛ آن‌طور که یک مرد (در مسافرت) با هدیه، خاندان خود را یاد می‌کند و مورد محبت قرار می‌دهد.

* **مسئله در فرهنگ اسلامی** همواره نقش مانع و منفی نداشته و گاهی **تحفه‌ای الهی** است که فرصتی طلایی ایجاد می‌کند.

* **بزرگ‌ترین هنر مدیران**، تبدیل تهدیدها و مشکلات به فرصت و حداکثر بهره‌برداری از آن است.

|| سوم ||

* **اطلاعات** از اصلی‌ترین عناصر تصمیم‌گیری خوب و مؤثر است. در شرایط مطمئن، اطلاعات کافی است؛ چون میزان آگاهی از ابهام بیشتر است و می‌توان تصمیمات برنامه‌ریزی‌شده‌ای اتخاذ کرد.

* در موقعیت مخاطره و شرایط ریسک، قابلیت پیش‌بینی کمتر می‌شود؛ اما امکان تصمیم‌گیری براساس نتایج محتمل وجود دارد و مقدار آگاهی و ابهام، برابر است.

* در موقعیت عدم اطمینان، میزان ابهام از میزان آگاهی (وضوح اطلاعات) بیشتر است. **پدیده عدم اطمینان**، دو منبع اصلی دارد:

الف) رویارویی مدیران با عوامل محیطی و خارجی سازمان که تقریباً از کنترل آنها خارج است.

ب) عدم دسترسی شخص مدیر به اطلاعات اساسی و کلیدی و در حالت بغرنج‌تر، نامشخص بودن هدف‌های نهایی کاری.

* امام صادق(ع) در این باره می‌گوید: به هنگام هر امری، توقف کن تا ورودی را از خروجی آن شناسایی نمایی؛ قبل از اینکه در آن تصمیم واقع‌گرددی و پشیمان شوی.

* لازمه تصمیم درست و بخردانه، کسب اطلاعات کافی و صحیح است. **اصلی‌ترین پیش‌فرض** آن است که بدانیم هر مشکلی راه حلی دارد. حضرت علی(ع) می‌فرماید: برای هر تنگنایی، راه خروجی است.

|| چهارم ||

* عرفا جمع عریف به معنای دانا و کسی که اصحاب و یاران خود را می‌شناسد و به معنای کارگزار است. نقبا جمع نقیب و به معنای مهتر و سالار قوم است و به معنای پیشوا و رئیس و کسی که معرفت به احوال مردم داشته باشد، نیز آمده است. پیامبر برای جمع‌آوری اطلاعات، از عرفا و نقبا استفاده می‌کردند.

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

- * خداوند در اهمیت تصمیم‌گیری براساس آگاهی و اطلاعات می‌فرماید: آنچه را بدان علم نداری، پیروی و متابعت نکن.
- * حضرت علی(ع) می‌فرماید: در هیچ امری (تصمیمی) عجله نکنید تا اینکه تحقیق و بررسی نمایید.

|| پنجم ||

- * **دوران‌دیشی**، سلامتی و پایداری را در پی دارد، پس در شناسایی و احصای راه‌حل‌ها اعتدال را در پیش بگیرد. تفریط و افراط در گزینه‌یابی و جمع‌آوری اطلاعات، مذموم و مردود است. حضرت علی(ع) می‌فرماید: هرگاه پاسخ، بیش از حد انباشته شود، درستی پنهان می‌ماند. همچنین ایشان می‌فرمایند: نتیجه تفریط، پشیمانی است.

|| هشتم ||

- * **استفاده از تجارب گذشته**، میزان خطا در تصمیمات را کاهش می‌دهد. امیر مؤمنان می‌فرمایند: آن کس که تجربه‌ها را حفظ کند و به موقع از آنها استفاده نماید، کارهایش به نتیجه می‌رسد.
- * امام علی(ع) می‌فرماید: اندیشه و نظر به شخص به اندازه تجربه اوست.
- * هرکس تجربه‌ها را محکم کند؛ از مهلکه سالم ماند.
- * ثمره و نتیجه تجربه، اختیار و انتخاب نیکوست.
- * کسی که تجربه‌اش کم باشد، فریب می‌خورد و کسی که تجربه‌اش بسیار باشد، کمتر فریب می‌خورد.

|| هفتم ||

- * تصمیم‌گیری فردی و بدون مشورت در سازمان را می‌توان **استبداد به رأی** نامید. حضرت علی(ع) می‌فرمایند: بر عاقل است که همواره از دیگران راهنمایی بخواهد و استبداد را ترک کند.
- * حضرت علی(ع) می‌فرمایند: تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی و من روی آن می‌اندیشم؛ پس اگر بر خلاف نظر تو تصمیم گرفتم، باید از من اطاعت کنی. این شیوه تصمیم‌گیری را **مشورتی** می‌نامند.

نقاط قوت تصمیمات گروهی	نقاط ضعف تصمیمات گروهی
کسب اطلاعات کامل‌تر پذیرش سریع‌تر تصمیم مشروعیت بیشتر افزایش تنوع دیدگاه‌ها	وقت‌گیر بودن مبهم بودن و لوژ شدن مسئولیت‌ها همرنگی با جماعت (فشار گروه به اعضا در جهت سازش)
نقاط قوت تصمیمات فردی	نقاط ضعف تصمیمات فردی
سرعت بالا مشخص بودن مسئولیت تصمیم	کمی خلاقیت و نوآوری دقت پایین

|| هشتم ||

- * حضرت علی(ع) درباره عواقب عدم مشورت و استبداد رأی چنین هشدار می‌دهند: کسی که استبداد در رأی داشته باشد، هلاک می‌شود و کسی که با مردان بزرگ مشورت کند، در علم و دانش آنان شریک می‌شود.
- * امام علی(ع) می‌فرماید: هیچ انسان عاقل و خردمندی از مشاوره بی‌نیاز نمی‌گردد.
- * امام علی(ع) می‌فرماید: هیچ حامی و پشتیبانی، استوارتر و محکم‌تر از مشورت کردن نیست.

|| نهم ||

- * **آثار و فواید مشورت از دیدگاه امام علی(ع):**
- الف) بهره‌برداری از درخشش افکار دیگران:** هرکس که با صاحبان عقل و خرد مشورت کند، از درخشش افکار، بهره‌مند می‌شود.
- ب) پیشگیری از اضمحلال:** آن کس که مشورت نماید، هلاک و نابود نمی‌شود.
- ج) شناسایی خطاها:** کسی که از دیدگاه‌ها و آرای گوناگون استقبال نماید، موارد خطا و اشتباه را می‌شناسد.
- د) دستیابی به راهکار مناسب:** نظرها و اندیشه‌ها را به یکدیگر بزیند تا درستی و حقیقت از آن متولد گردد.
- * هرکس با صاحبان اندیشه و خرد مشورت کند، به راه درست رهنمون گردد.

- **پیشگیری از پشیمانی:** هر کس که مشورت نکند، پشیمان می‌شود.
- با افراد عاقل و صاحب خرد مشورت کن تا از لغزش و پشیمانی ایمن گردی.

|| دهم ||

- برای مشورت کردن به مشاوران خوب نیاز است. حضرت علی(ع) در باب **صفات و ویژگی‌های مشاوران** می‌فرماید:
- الف) **خدا ترس بودن:** در کارهای خویش با کسانی مشورت کن که از خدا می‌ترسند تا به راه درست و راست، رهنمون شوی.
- ب) **خردمند بودن:** هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به راه راست و درست، رهنمون شود.
- ج) **با تجربه بودن:** برترین کسی که با وی مشورت می‌کنی کسی است که دارای تجربه‌های فراوان باشد.
- اندیشه پیر نزد من، دوست‌داشتنی‌تر از سرعت عمل جوان است.
- فکر پیر، دوست‌داشتنی‌تر از چاره‌اندیشی جوان است.
- د) **بخیل نبودن:** افراد بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از تهیدستی و فقر می‌ترساند.
- ه) **ترسو نبودن:** با افراد ترسو مشورت مکن؛ زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کند.
- و) **حریص نبودن:** حریص را به مشورت مگیر که حرص را با ستمگری در نظرت زینت می‌دهد.
- ز) **دروغ گو نبودن:** با فرد دروغ‌گو مشورت نکن؛ زیرا او مانند سراب است و دور را در نظر تو نزدیک و نزدیک را در نظر تو دور می‌نماید.

|| یازدهم ||

- حضرت علی(ع) در باب **آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی** می‌فرماید:
- خردمندترین مردم، عاقبت اندیش‌ترین آنهاست.
- کسی که در پیامدها و عواقب کار دقت کند، از گرفتاری‌ها در امان ماند.
- کار ناخوشایندی که آینده آن پسندیده است، از کار دوست‌داشتنی که آینده‌ای ناپسند دارد، بهتر است.
- پیامبر(ص) می‌فرماید: هر زمان برای کاری تصمیم گرفتی در عاقبت آن بیندیش؛ چنانچه عاقبت آن خیر و صلاح بود، انجامش بده و اگر عاقبت آن تباهی و گمراهی بود، از آن دست کش و رهایش ساز.

|| دوازدهم ||

- **حق محوری و ارزش‌های الهی** باید مهم‌ترین معیار و شاخص ارزیابی راه‌حل‌ها باشد. خداوند درباره ضرورت حفظ ارزش‌های اسلامی و پرهیز از انجام حرام الهی می‌فرماید: و هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند راه نجاتی برای او فراهم می‌کند و او را از جایی که گمان ندارد، روزی می‌دهد.
- حضرت علی(ع) می‌فرماید: همانا برترین مردم نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب‌تر از باطل باشد؛ گرچه از نفع و قدر او بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد و باطل برای او منافی فراهم سازد و برایش رتبت و زیادتی به بار آورد.
- ایشان می‌فرماید: حق را درباره آنکه شایسته است، چه خویشاوند و چه بیگانه رعایت کن و در این کار صابر باش و به حساب خدا بگذار؛ هر چند این کار موجب فشار بر یاران نزدیکت شود و سنگینی این راه را برای سرانجام ستوده آن تحمل کن.

|| سیزدهم ||

- **توکل** عبارتست از اعتماد و اتکا بر خداوند متعال در تمام کارها و تکیه بر اراده او، با اعتقاد به اینکه او آفریننده سبب‌ها و چیره بر همه آنهاست و سبب‌ها با اراده او در سببیت کامل می‌شوند و تأثیر می‌گذارند.
- پیامبر اسلام از جبرئیل امین پرسید که، **توکل بر خدا** چیست؟ او گفت: دانستن اینکه مخلوق، زبان و سود نرساند و نبخشد و باز ندارد و همچنین چشم امید به خلق نداشته‌ن. پس آنگاه که بنده چنین باشد، جز برای خدا کار نکند و جز به او امید نبندد و جز از او ترسد و جز به او دل نبندد؛ پس این همان توکل است.
- امام علی(ع) می‌فرماید: اساس و ریشه قوت قلب، توکل بر خداوند متعال است. توکل، رمز بهره‌مندی از امدادهای غیبی است.
- امام علی(ع) می‌فرماید: هر کس بر او (خداوند متعال) توکل کند، او را کفایت می‌کند و پشتیبان او می‌شود و هر کس از او چیزی طلب کند، به او عطا می‌کند.
- امام علی(ع) می‌فرماید: بر خداوند سبحان توکل کن؛ چرا که خداوند متعال، کفایت و پشتیبانی کسانی را که به او توکل نمایند، بر عهده گرفته است.
- در قرآن کریم می‌خوانیم که: هر کس بر خدا توکل نماید، خداوند، کفایت امرش می‌کند: **(مَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ).**

|| چهاردهم ||

- قاطعیت در تصمیم‌گیری یعنی، پس از یافتن بهترین راه‌حل به‌جدیت به دنبال اجرای آن باشیم. امیر مؤمنان علی(ع) در این باره می‌فرماید: خداوند سبحان، پیامبران و فرستاده‌های خود را در تصمیم‌ها دارای قدرت و قاطعیت قرار داد.
- وقتی که عالم و آگاه شدید، عمل کنید و زمانی که یقین پیدا کردید، اقدام نمایید (علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید).
- هنگامی که مسائل برایت روشن شد، تصمیم بگیر.

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

فرصت‌ها می‌گذرند همچون عبور ابرها، پس فرصت‌های نیک را غنیمت شمارید.

* امام صادق(ع) در باب قاطعیت می‌فرماید:

اظهار چیزی قبل از آنکه محکم شود برای آن چیز مفسده به بار می‌آورد.

کسی که تصمیم خود را آشکار کرد، دوران‌دیشی و دقت او از بین می‌رود [عده‌ای با جوسازی می‌خواهند آن را ضایع کنند].

|| پانزدهم ||

* **تصمیم‌گیری در شرایط محدودیت و غیرعادی** درست نیست. حضرت علی(ع) می‌فرماید: برای کسی که در فشار و تنگناست، رأی و اندیشه‌ای نیست. تصمیمات اجرا نشدنی، معقول نیست. علی(ع) در این باره می‌گویند: برای کسی که از او اطاعت نمی‌شود، رأی و نظری نیست.

|| شانزدهم ||

* پالمرو و هاردی معتقدند: **مسائل و مشکلات در حوزه مدیریت** به سه دسته **روزمره، بحران و فرصت** تقسیم می‌شوند، مسائل بحرانی و روزمره خودشان ایجاد می‌شوند و باید مورد توجه مدیران قرار گیرند، اما **فرصت‌ها** معمولاً باید پیدا شوند فرصت‌ها در کمین‌گاه‌ها کشف می‌شوند و مدیران بی‌دقت و کم توجه، اغلب توجهی به آنها نمی‌کنند و در نهایت فرصت‌ها را از دست می‌دهند. امام علی(ع) می‌فرماید: به‌راستی فرصت‌ها مانند گذشتن ابرها می‌گذرند و از دست می‌روند، پس هرگاه ممکن شود آنها را در باب‌های خیر غنیمت دانید و گرنه سبب پشیمانی می‌گردد.

سوالات چهارگزینه‌ای درس پنجم

- ۲۷ امام محمدباقر(ع) بلا و مصیبت وارده بر مومن را چگونه معرفی می‌کند؟
 (۱) مانع و منفی (۲) تحفه الهی (۳) مخاطره (۴) تهدید واقعی
- ۲۸ حضرت علی(ع) می‌فرماید هرگاه پاسخ بیش از حد انباشته شود، درستی پنهان می‌ماند این موضوع مربوط است به
 (۱) دوران‌دیشی (۲) استفاده از تجارب گذشته (۳) مسئله‌یابی (۴) ریسک‌پذیری
- ۲۹ حضرت علی(ع) می‌فرماید: تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی و من روی آن می‌اندیشم پس اگر برخلاف نظر تو تصمیم گرفتم باید از من اطاعت کنی. این شیوه تصمیم‌گیری را چه می‌نامند؟
 (۱) تفویضی (۲) مشورتی (۳) ایجابی (۴) استدلالی
- ۳۰ حضرت علی(ع) استوارترین و محکم‌ترین حامی و پشتیبان را چه چیزی معرفی می‌کنند؟
 (۱) برنامه‌ریزی مناسب (۲) تجربه شخصی (۳) دعای به موقع (۴) مشورت کردن
- ۳۱ نظرها و اندیشه‌ها را به هم بزنیید تا حقیقت از آن متولد شود. این جمله از کدام آثار مشورت می‌گیرد؟
 (۱) بهره‌برداری از درخشش افکار دیگران (۲) پیشگیری از اضمحلال (۳) شناسایی خطاها (۴) دستیابی به راهکار مناسب
- ۳۲ برترین کسی که با وی مشورت می‌کنی کسی است که باشد.
 (۱) خداترس (۲) خردمند (۳) باتجربه‌های فراوان (۴) عاقبت‌اندیش
- ۳۳ جمله حضرت علی(ع) «کسی که در پیامدها و عواقب کار دقت کند از گرفتاری‌ها درامان ماند.» در باب است.
 (۱) آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی (۲) حق‌محوری و ارزش‌های الهی (۳) مشورت کردن (۴) خردمندبودن
- ۳۴ دانستن اینکه مخلوق، زبان و سود نرساند و نبخشد و باز ندارد و چشم امید به خلق نداشتن، یعنی
 (۱) تقوا (۲) توکل (۳) تهجد (۴) دعا
- ۳۵ به نقل از امام علی(ع)، اساس و ریشه قوت قلب چیست؟
 (۱) توکل (۲) تقوا (۳) بخیل نبودن (۴) خردمندی

پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای درس پنجم

- ۲۷ گزینه ۲ ۲۸ گزینه ۱ ۲۹ گزینه ۲ ۳۰ گزینه ۴ ۳۱ گزینه ۴
- ۳۲ گزینه ۳ ۳۳ گزینه ۱ ۳۴ گزینه ۲ ۳۵ گزینه ۱

درس ششم

سازماندهی

|| اول ||

- * سازمان، یک نهاد اجتماعی هدفدار و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت‌های خاصی انجام می‌دهد و مرزهای شناخته‌شده‌ای دارد.
- * **نهاد اجتماعی؛** یک نظام سازمان‌یافته روابط اجتماعی است.
- * **هدفمند بودن؛** یعنی یک مأموریت خاص دارد.
- * **ساختار آگاهانه؛** یعنی در کنار تفکیک، بحث ادغام و ترکیب هم مطرح است.
- * **مرز مشخص؛** یعنی تعیین‌کننده عوامل و ارکان درونی و بیرونی سازمان است.

|| دوم ||

- * سازماندهی، فرایندی **دوره‌ای** است و به **تقسیم کار** میان افراد و **ایجاد هماهنگی** میان آنها برای کسب اهداف اشاره دارد. سه مرحله اساسی سازماندهی عبارتند از:
 - الف طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری.
 - ب دسته‌بندی فعالیت‌ها برحسب مشاغل و منصب‌های سازمانی تعریف شده.
 - ج برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌های سازمانی برای کسب اهداف مشترک.
- * پایان برنامه‌ریزی، شروع سازماندهی است.

|| سوم ||

- * انتخاب نوع ساخت و مبنای سازماندهی، با توجه به نوع فعالیت سازمان و محیط آن و خطمشی‌های کلی صورت می‌پذیرد که می‌توان به انواع مبنای آن اشاره کرد: سازماندهی بر مبنای وظیفه، بر مبنای زمان، بر مبنای ارباب رجوع، بر مبنای محصول و بر مبنای ناحیه جغرافیایی. اگر چه سازماندهی پویا هم وجود دارد، مثل سازماندهی ماتریسی، گروه‌های متداخل و ...
- * **منطقی‌ترین، ساده‌ترین و رایج‌ترین** مبنای سازماندهی، **بر مبنای وظیفه یا هدف** است. برای افزایش کارایی واحدها، وقتی که کار تکراری است و وظایف افراد تثبیت شده است، اثر خوبی دارد. آموزش نیروها در این حالت، کم هزینه است و محیط، باثبات فرض می‌گردد. صرفه‌جویی ناشی از مقیاس دیده می‌شود و برای **سازمان‌های کوچک و متوسط** با یک نوع محصول، بسیار مناسب است. شدت عدم تمرکز در این سازماندهی تابع تناوب سینوسی است. تقسیم کار شدید و سلسله‌مراتب دقیق است، اما عدم واکنش سریع در برابر تغییرات محیط، بزرگ‌ترین ضعف این ساختار است؛ هرگاه نیروهای طرفدار ترکیب، قوی‌تر از نیروهای طرفدار تفکیک باشند، این سازماندهی توجیه دارد. تفکیک افقی کم و تفکیک عمودی در این سازماندهی زیاد است. ترکیب در سطح عالی اتفاق می‌افتد و بین فعالیت‌ها، هم‌بستگی شدید دیده می‌شود.
- * در جنگ خندق برای حفر خندق از این شیوه استفاده شد.
- * اگر اهمیت زمان در انجام کارها زیاد باشد و سازمان بخواهد از فرصت‌ها استفاده بهینه ببرد و از نوبت‌های کاری استفاده کند، شیوه **سازماندهی**

- * **بر مبنای زمان** مناسب است. افزایش هزینه فعالیت و کاهش کارایی در نوبت‌های عصر و شب در مقایسه با نوبت روز از مشکلات اساسی این حالت است. اعمال نظارت مدیران بر فعالیت‌های کارکنان هم دشوارتر می‌گردد، مثل بیمارستان‌ها، فرودگاه‌ها، مخابرات، آتش نشانی و غیره.
- * امام موسی کاظم (ع) می‌فرماید: وقتتان را به چهار قسمت تقسیم کنید: زمانی برای مناجات الهی، زمانی برای امرار معاش، زمانی برای معاشرت با برادران و دوستانی که عیوب شما را می‌شناسند و خالصانه به شما می‌گویند و زمانی را نیز برای استفاده از لذایذ مشروع.
- * **سازماندهی بر مبنای نوع مشتری (ارباب رجوع)**، برای مؤسسات آموزشی و واحدهای بازرگانی مناسب است. این نوع تقسیم‌بندی را معمولاً از رده میانی به پایین انجام می‌دهند. بر نیازهای مشتریان تأکید می‌گردد و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد؛ چون پاسخ‌گویی صحیح و سریعی دارد، به نیازهای متنوع و وسیع مشتریان، خدمات معین و مشخصی می‌دهد، اما همین تنوع‌طلبی در پاسخ‌گویی، اشکالاتی وارد می‌کند و نیاز به مدیران و کارکنان ماهر برای برخورد مؤثر با مشتریان را افزایش می‌دهد. در جایی که شرط اساسی بقاء، رضایت مشتری است، یک سازماندهی مطلوب به شمار می‌رود.
- * **در سازماندهی بر مبنای محصول**، هر واحد سازمانی، مسئول انجام تمامی عملیات ساخت و تولید محصولی معین می‌گردد و واحدهای پشتیبانی خود را نیز به‌طور مستقل ایجاد می‌نماید. در این حالت، میزان سود و بهره‌وری، معیار ارزیابی عملکرد هریک از واحدهاست. در این شیوه، استقلال نسبی اختیار و مسئولیت مدیران حفظ می‌گردد و مدیر هر واحد معین، تلاش خود را صرف سودآوری همان واحد می‌کند و با این تمرکز، عملکرد آنها قابل ارزیابی می‌گردد و زمینه مناسبی برای پرورش عملی مدیران فراهم می‌گردد، اما می‌توان گفت با توجه به افزایش تعداد واحدها برحسب محصولات (یا خدمات یا برنامه‌ها) نیاز به تعداد مدیران، افزایش می‌یابد و امکان ارائه تخصصی به‌صورت باصرفه و متمرکز، کاهش می‌یابد و نیروهای متخصص در سازمان، پراکنده می‌شوند.
- * اگر هدف سازمان، جلب مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از امکانات اقتصادی محل باشد و با این حال، سطح مسئولیت پایین نگه داشته می‌شود، **سازماندهی بر مبنای جغرافیا** اهمیت پیدا کرده و با آن بر مسائل و مشکلات محلی تأکید می‌گردد و شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران کل و افزایش تجارب آنان فراهم گردد.
- * **دنهارت**، مزیت این روش را آسودگی و راحتی در هماهنگ کردن خدمات در یک ناحیه مشخص و خاص و انعطاف‌پذیری آن در تدوین قوانین کلی برای شرایط محلی می‌داند.

|| چهارم ||

- * **سازماندهی دو عنصر** دارد: تقسیم کار و هماهنگی
- * **تقسیم کار** یعنی، کارها و وظایف به فعالیت‌های کوچک، ساده و دقیق تفکیک شود، به‌گونه‌ای که هر فردی در سازمان در فعالیت خاصی تخصص یافته، بهره‌وری به‌صورت تصاعد هندسی بالا روند.
- * تعداد وظایف ویژه‌ای که برای یک فرد مشخص شده است را تخصص‌گرایی می‌نامند. اگر قابلیت جانشینی برای شغل یک فرد زیاد باشد، به آن **تخصص‌گرایی وظیفه‌ای** می‌گویند، اما اگر یک شغل، قابلیت جانشینی کمی داشته باشد، به آن **تخصص‌گرایی حرفه‌ای** می‌گویند.
- * حضرت علی (ع) در باب اهمیت تقسیم کار می‌گوید: برای هر یک از کارکنان خویش کاری تعیین کن تا او را نسبت به همان کار، مؤاخذه کنی؛ زیرا این روش سزاوارتر و مناسب‌تر است تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وا نگذارند.

|| پنجم ||

- * **هماهنگی**، فراگردی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل، برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند.
- * **هماهنگی، مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی** است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر و تسهیل در دستیابی به اهداف، طراحی می‌شود. اصول ایجاد هماهنگی عبارت‌اند: خط فرمان، وحدت فرماندهی و حیطه نظارت.
- * حضرت علی (ع) می‌فرماید: جایگاه رهبر و مدیر در کار، جایگاه رشته‌ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه برخی دیگر کند. اگر رشته بریده شود، مهره‌ها پراکنده شود و از میان رود و دیگر به تمامی فراهم نیاید.

|| ششم ||

- * **درباره حفظ سلسله مراتب سازمانی**، حضرت علی (ع) می‌فرماید:
- * از مافوق خود اطاعت کن، زیردستان نیز از تو اطاعت خواهند کرد.
- * تو نیز باید مطیع مافوق خود باشی.
- * و اما حق من بر شما این است که در بیعت خود با من وفادار باشید و آشکارا و نهان، خیرخواهی را از دست ندهید و چون شما را بخوانم، اجابت کرده و چون فرماتان دهم، اطاعت کنید.
- * تدبیر کسی که فرمان برده نمی‌شود، سود نمی‌بخشد.
- * **اطاعت در جایی که معصیت خداوند باشد، جایز نیست.**