

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سلسله نشست‌های انجمن مدیریت اسلامی / تهیه و تدوین: انجمن مدیریت اسلامی

حوزه علمیه قم، قم، زلال کوثر، ۱۳۹۴، ۲۰۸ص

9-01-6495-600-ISBN:978

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا

۱. مدیریت (اسلام). ۲. نشست‌ها و گفت‌وگوها. الف. انجمن مدیریت اسلامی

حوزه علمیه قم. گردآورنده. ب. عنوان

۷۴۲۳۲/ن۵BP

سلسله نشست‌های انجمن مدیریت اسلامی، شماره سوم

تهیه و تدوین: انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمیه قم

ویراستار: ع. صهبها

صفحه‌آرایی: عظیم قهرمانلو

بازبینی نهایی: وحید عوقی

مدیر اجرایی: غلامرضا مظلوم

ناشر: زلال کوثر قم

نقل و اقتباس از مطالب کتاب، تنها با ذکر مأخذ مجاز است.

نشانی: قم، بلوار امین، بلوار جمهوری اسلامی، کوچه شماره ۲

فرعی اول سمت چپ، ساختمان انجمن‌های علمی حوزه

تلفن: ۳۲۹۰۶۷۰۳ www.soim.ir

سلسله نشست‌های
انجمن مدیریت اسلامی
(شماره سوم)

فهرست مطالب

مقدمه	۷
نشست بصیرت در تصمیم‌گیری سازمانی.....	۹
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر محسن منطقی	
نقد و بررسی کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی».....	۳۱
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی عسکری وزیر	
نشست آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های حوزوی.....	۶۱
سخنران: حسین پرکان	
نشست علمی سبک رهبری در مدیریت اسلامی.....	۸۹
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی‌آقا پیروز	
نشست مدیریت دینی در نهج‌البلاغه.....	۱۰۹
سخنران: دکتر علی‌نقی امیری	
نشست ارائه الگویی برای برنامه استراتژیک در سازمان‌های حوزوی.....	۱۳۷
سخنران: حسین پرکان	
نشست راهکارهای اصلاح فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی.....	۱۵۹
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین مهدی عابدی	
نشست ماهیت و ویژگی‌های اساسی مدیریت از دیدگاه اسلامی (وجه تمایز با سایر دیدگاه‌ها) همراه با تکمله سخنران بر نشست.....	۱۸۳
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی‌اکبر بخشی	

مقدمه

تحولات عمیق و گسترده جهانی در زمینه علوم انسانی، به ویژه مدیریت در دو حوزه نظری و عملی از سوی، و چند دهه تجربه جمهوری اسلامی ایران در پی جویی اهداف اسلام در عرصه های فردی، سازمانی و اجتماعی و نیز رویارویی با چالش های فراروی نظام اداری از سوی دیگر، ایجاب کرده است مسئولان و فرهیختگان حوزوی، به تأسیس انجمن مدیریت اسلامی و گسترش فعالیت های آن همت گمارند. به عبارت دیگر، حوزه علمی قم که مهم ترین و فعال ترین مرکز علمی و معنوی جهان تشیع در دوران معاصر است، چهار هدف اساسی تعلیم، تربیت، تبلیغ و به ویژه تحقیق را در انجمن های علمی - به منزله حلقه وصل و ارتباطات درون حوزوی و نیز درون حوزه با بیرون آن - پی می گیرد. در این راستا، مهم ترین اهداف انجمن مدیریت اسلامی به گونه جزئی تر عبارت است از: زمینه سازی برای تعمیق و گسترش مباحث تخصصی، تقویت و گسترش نظریه پردازی، پرسش گری، آزاداندیشی، تضارب آرا و نقد و مناظره مبتنی بر آموزه های اسلامی و آسیب شناسی، و سرانجام هدایت و سامان بخشی امور آموزشی، پژوهشی و اخلاقی در زمینه مدیریت اسلامی.

تشکیل گردهمایی ها، نشست های علمی، نقد کتب، کمک به دانش افزایی و نشر محصولات علمی در زمینه مدیریت اسلامی، از جمله وظایفی است که انجمن در راستای تحقق اهداف یاد شده بر عهده دارد. آنچه پیش روی شماست، مجموعه مباحث

و مطالب ارزشمندی است که در سلسله نشست‌های تخصصی برگزار شده به همت انجمن، توسط برخی صاحب‌نظران، فرهیختگان و پژوهشگران حوزه و دانشگاه ارائه شده است و می‌تواند سرفصلی جدید بر طرح و بررسی موضوعات و مسائل مهم و روزآمد مدیریتی با رویکرد اسلامی باشد. در جلد‌های اول و دوم این مجموعه، محتوای ۲۷ جلسه از سلسله نشست‌های علمی تقدیم شما گردید و اینک در جلد سوم محتوای ۸ جلسه از نشست‌های علمی و نقد کتب مدیریت اسلامی، تقدیم شما می‌گردد.

در پایان به نمایندگی از هیئت‌مدیرهٔ محترم انجمن، از همهٔ همکاران محترم که در تأسیس، رشد و بالندگی و پشتیبانی از انجمن، سهیم بوده‌اند، صمیمانه تشکر می‌کنم: انجمن مدیریت اسلامی مرهون زحمات ارزشمند اساتید محترم و پژوهشگرانی است که با قبول زحمت، سهم اصلی را در برگزاری این نشست‌ها بر عهده داشتند؛ و تشکر خاص از اعضای محترم انجمن که رونق‌بخش این مجمع علمی و مشوق واقعی خدمتگزاران خود در هیات‌مدیره انجمن بودند، مسئولان ارجمند و هیئت‌های محترم مدیره، دوره‌های مختلف، دبیر محترم انجمن، و نیز همهٔ بزرگوارانی که مراحل مختلف پیاده‌سازی نوار، تایپ، ویرایش، بازخوانی و چاپ این اثر را پذیرفتند؛ به‌ویژه جناب آقای وحید عوقی که عهده‌دار بازبینی محتوایی و کنترل نهایی متن شدند را وظیفه خود می‌دانم. امید است با استعانت از الطاف خداوند متعال در انجام وظایف اساسی خود را برای تعمیق، گسترش و نشر اندیشه‌های اسلامی در زمینهٔ مدیریت قرین توفیق باشیم.

بدیهی است ارتقای سطح فعالیت‌های انجمن، به‌ویژه در زمینهٔ برگزاری نشست‌های علمی، مستلزم مشارکت فعال شما عزیزان و فرهیختگان است. از این رو انجمن مدیریت با کمال تواضع آمادگی خود در استفاده حداکثری از مشارکت شما، به‌ویژه در عرصه نشست‌های علمی اعلام می‌کند.

ما توفیق الا بالله العلی العظیم

عبدالله توکلی

نشست بصیرت در تصمیم‌گیری سازمانی

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر محسن منطقی^۱

زمان: ۹۲/۳/۸

مقدمه: از گذشته، موضوع «تصمیم‌گیری» یکی از کارهای مهم مدیران بوده است و مدیران بر اساس مدل‌های تصمیم‌گیری، تحولات سازمان را رقم می‌زنند. هر اقدامی که در سازمان انجام می‌شود، در ورای آن یک تصمیم‌گیری نهفته است. تصمیم‌گیری از دو جزء اساسی «اطلاعات» و «بینش» تشکیل شده است. اساساً بدون اطلاعات نمی‌توان تصمیم‌گیری کرد؛ چنان‌که بدون قدرت بینش نیز نمی‌توان اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرد.

در واقع تصمیم‌گیری پس از بروز «مسئله» شکل می‌گیرد. هنگامی که در سازمان مسئله‌ای به وجود می‌آید، به تصمیم‌گیری نیاز است. «مسئله» یا مشکل، به معنای فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب است. سازمان‌ها همیشه به دنبال وضع مطلوب‌اند. در واقع با تصمیم‌گیری هم موانع را برطرف می‌کنند، هم برای پیشرفت گام برمی‌دارند. برخی از صاحب‌نظران میان حل مسئله و تصمیم‌گیری تفاوت می‌گذارند. آنها معتقدند با دو پرسش می‌توان این دو را از یکدیگر متمایز کرد؛ اول، بگوییم مشکل چیست؟ پاسخ‌هایی که شما برای این پرسش می‌دهید، به منظور حل مسئله است؛ دوم، چگونه می‌خواهید آن را حل کنید؟ پاسخ‌هایی که در برابر پرسش دوم مطرح می‌شود، برای دستیابی به تصمیم‌گیری است.

در دنیای پیچیده و پویای امروز، تصمیم‌گیری نیازمند یک جامعه‌نگری و اطلاعات

۱. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

وسیع است و به دلیل تحولات و دگرگونی‌هایی که در فضای سازمان‌ها و محیط اتفاق افتاده که از آن به عنوان محیط ناپایدار یاد می‌کنند، تصمیم‌گیری نیز پیچیده شده است؛ بنابراین برای تصمیم‌گیری باید از مجموعه گسترده‌ای از اطلاعات استفاده کرد. در کارهای معمولی مانند خرید یک دستگاه رایانه یا تلفن همراه یا ماشین و... نمی‌توان با نخستین مراجعه به مغازه، خرید را انجام داد. به دلیل تنوع اجناس، قیمت‌ها و فناوری‌های متعدد، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات گوناگون هستیم تا بتوانیم تصمیم‌گیری مناسبی داشته باشیم. مدیران برای دستیابی به توانمندی بالا، به همه روش‌های تصمیم‌گیری نیازمندند. مدیران نباید خود را به یک روش تصمیم‌گیری منحصر کنند، بلکه به اطلاعات وسیع و شیوه‌های متعدد تجزیه و تحلیل نیازمندند تا با جامعه‌نگری بتوانند به تصمیم‌گیری درست دست یابند.

پس از رنسانس، با تحولات فکری که ایجاد شد، فلاسفه بر موضوع عقل‌گرایی تأکید فراوانی کردند. در واقع در پنج قرن گذشته، تفکر حاکم بر دنیای بشری، حاکمیت عقل‌گرا با تأکید بر محاسبه‌گری بود. افراد برای اینکه بتوانند تفکر و اقدام درست داشته باشند، به توانایی محاسبه‌گری نیازمندند و برای زندگی بهتر، از عقل و درایت باید استفاده کنند.

مهم‌ترین تأکیدی که در قرون گذشته مورد توجه بود اینکه اقدامات حتماً باید بر اساس عقل باشد. این تفکر در بحث‌های مدیریتی نیز حاکم شد. مدیران برای تصمیم‌گیری، خود را به رعایت مراحل تصمیم‌گیری عقلی ملزم می‌دانستند. مارچ^۱ و سیمون^۲ (۱۹۵۸-۱۹۸۰) از نخستین افرادی بودند که دست‌یافتن به فرایند عقلانی برای مدیران را غیرممکن دانستند. آنها معتقد بودند مدیران، شناخت و معرفت محدود دارند؛ ولی به مرور این موضوع در دانش مدیریت مورد خدشه قرار گرفت و به این نتیجه رسیدند که برای رسیدن به موفقیت سازمان، تنها راه تصمیم‌گیری عقلی نیست، بلکه می‌توانند از شیوه تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت یا شیوه تصمیم‌گیری شهودی نیز

1. March.

2. Simon.

استفاده کنند؛ بنابراین مدیران نیازمند استفاده از هر دو شیوه تصمیم‌گیری‌اند.

تصمیم‌گیری عقلی

صاحب‌نظران برای تصمیم‌گیری عقلی که در واقع مدل اساسی سازمان‌ها بود، مدل‌های متعددی تهیه و پیشنهاد کرده‌اند. فرایندهای تصمیم‌گیری را نیز از چهار مرحله تا دوازده مرحله ذکر کرده‌اند و به اجمال بر این باورند که در یک فرایند تصمیم‌گیری عقلی، به طور معمول پنج گام اساسی برداشته می‌شود؛ گام اول، تعریف مسئله؛ گام دوم، گردآوری و تحلیل اطلاعات؛ گام سوم، بدیل‌سازی و شناسایی راهکارهای متعدد؛ گام چهارم، ارزیابی و تحلیل راه‌حل‌ها و انتخاب؛ گام پنجم، اجرا و انجام تعدیل. این مدل تصمیم‌گیری عقلانی یا عقلایی، شیوه پذیرفته‌شده سازمان‌ها در چند قرن گذشته بوده، کوشش شده است تصمیم‌ها بر اساس آن گرفته شود.

تصمیم‌گیری عقلانی به شیوه‌ای از تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود که چهارچوبی عقلی، منطقی و مدبرانه داشته باشد؛ به گونه‌ای که برای همه قابلیت پذیرش را داشته باشد. بر این اساس، در تصمیم‌گیری عقلی نباید عامل بیرونی اثرگذار باشد و فقط باید بر اساس ملاک‌های عقلی این تصمیم گرفته شود. باید مراحل تصمیم‌گیری به دور از هر گونه تعصب و اعمال نظر شخصی و فقط در چهارچوب عقل منطقی به نتیجه برسند. این موضوع ادعایی است که در تصمیم‌گیری‌های عقلانی می‌کنند؛ هر چند بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، در مرحله عمل چنین چیزی تحقق نمی‌یابد.

مزایای فراوانی برای تصمیم‌گیری عقلانی ذکر شده است؛ ولی به رغم همه این مزایا، این‌گونه تصمیم‌گیری با محدودیت‌های فراوانی روبه‌رو می‌باشد؛ محدودیت‌های متعددی که باعث می‌شود تصمیم‌گیری عقلانی، تصمیم‌گیری موفق و کاملی نباشد. «تصمیم‌گیری عقلی» در مرحله ادعا، حرف‌های زیبایی ارائه می‌دهد؛ ولی در مرحله عمل، نمی‌توان آنها را عملیاتی و اجرا کرد.

محدوده استفاده از توان عقلانی در سازمان و زندگی اجتماعی، با فعالیت‌های معمول انسانی متناسب است و در واقع می‌گوییم از عقل‌مان استفاده می‌کنیم؛ ولی

همیشه تحت تأثیر هیجان‌ها، توانایی‌ها و ناتوانایی‌های شخصی قرار می‌گیریم و نمی‌توانیم از عقل‌مان درست استفاده کنیم و گاهی بعضی از ایده‌های عقلانی در جامعه پذیرش عامه ندارد و افراد به این دلیل که تحت تأثیر هیجان‌ها و مسائل روانی خاصی قرار می‌گیرند، استدلال‌های عقلی را نمی‌پذیرند.

هرچند ممکن است در صحنه سیاسی انتخابات، یک نامزد، برنامه مستدل و معقولی داشته باشد و سخنانش را منطقی، دقیق و معقول بزند؛ ولی مردم معمولاً هیجانی عمل می‌کنند و بر اساس ملاک‌های دیگری همچون همشهری بودن، فامیل بودن، ظاهر و تیپ نامزد، و... تصمیم‌گیری می‌کنند.

از سوی دیگر، نباید از عقل انتظار داشت بتواند نسبت به حل همه مسائل زندگی، به خصوص مسائل ماورایی اظهارنظر کند. عقل انسان توانایی درک برخی پیچیدگی‌های جهان هستی را ندارد و چه بسا از تجزیه و تحلیل آنها عاجز است.

به رغم اینکه تصمیم‌گیری عقلانی را به عنوان بهترین نوع تصمیم‌گیری می‌دانیم و به آن نیز تأکید شده است، باید به این نکته توجه کرد که این‌گونه تصمیم‌گیری با موانعی روبه‌رو می‌باشد. گاهی در عمل، قابل انجام نیست و به طور کامل اجرا نمی‌شود و برای تحقق، شرایط گوناگونی را می‌طلبد و گاهی با مسائلی روبه‌رو می‌شود که از حیظه عقل خارج است. اکنون در صدد نیستیم تصمیم‌گیری عقلانی را نفی کنیم، بلکه می‌خواهیم نواقص آن را با شیوه دیگر تصمیم‌گیری، جبران کنیم؛ علاوه بر اینکه تصمیم‌گیری عقلانی به قوت خود باقی بوده، همچنان مورد تأکید است.

محدودیت‌های متعددی برای تصمیم‌گیری عقلی ذکر کرده‌اند که می‌توان آنها را در سه دسته مورد توجه قرار داد:

اول، فقدان دانش و اطلاعات کافی برای شکل‌گیری عقلانیت؛ بیان شد که «اطلاعات» یکی از اجزای اساسی تصمیم‌گیری است؛ ولی معمولاً این امکان فراهم نیست که در مورد یک مسئله، همه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردد.

دوم، ناکارآمدی قدرت حدس برای پیش‌بینی نتایج؛ در تجزیه و تحلیل عقلی، مؤلفه‌ها تک‌تک در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و سپس حدس می‌زنیم که به چه

نشست بصیرت در تصمیم‌گیری سازمانی ۱۳

نتایجی خواهیم رسید. معمولاً قدرت حدس، ناکارآمد است. این قدرت در افراد تفاوت دارد.

سوم، خطور تعداد بسیار اندکی از راه‌های ممکن به ذهن انسان؛ یکی از محدودیت‌هایی که برای تصمیم‌گیری عقلی ذکر می‌کنند اینکه در مرحله بدیل‌سازی، پس از آنکه مسئله شناسایی شد و تجزیه و تحلیل صورت گرفت، باید راه حل ارائه کرد. اینکه چند راه حل می‌توان ارائه کرد، بستگی زیادی به قدرت ذهنی دارد. همه کس این توانایی را ندارند که پردازش ذهنی داشته باشند.

برخی از صاحب‌نظران به منظور تقویت تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری شهودی یا مبتنی بر بصیرت را ارائه کرده‌اند. آنها برای تکمیل تصمیم‌گیری عقلی، تصمیم‌گیری شهودی را پیشنهاد کرده‌اند. تصمیم‌گیری عقلی از قدرت و منزلتی برخوردار است که هیچ‌گاه قابل کنار گذاشتن نیست؛ ولی نواقصی دارد که برای تکمیل آنها باید از تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت استفاده کرد.

تصمیم‌گیری بصیرتی

از اینجا به بعد درصددیم به تبیین تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت بپردازیم. واژه «بصیرت» را معادل «Intuition» قرار داده‌اند. تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت در کتاب‌های فارسی به نام‌های گوناگونی ترجمه شده است؛ تصمیم‌گیری الهامی، تصمیم‌گیری بینشی و تصمیم‌گیری شهودی؛ ولی بنا به دلایل گوناگون، ما واژه بصیرت را انتخاب کرده‌ایم.

در توضیح تصمیم‌گیری بصیرتی، چنین می‌گوییم: نوعی آگاهی که به صورت ناآگاهانه یا نیمه‌آگاهانه رخ می‌دهد و انسان به وسیله آن به حقیقت برخی پدیده‌ها پی می‌برد. این نوع آگاهی در افراد، سطوح متفاوتی دارد و مؤمنان می‌توانند با استفاده از تهذیب نفس و کسب معنویت، به سطوح بالای این آگاهی دست یابند؛ پس بصیرت را نوعی آگاهی می‌گوییم که این آگاهی، ناآگاهانه و نیمه‌آگاهانه اتفاق می‌افتد و این توانایی را به افراد می‌دهد تا بتوانند در واقع حقیقت پدیده‌های جهان را بیابند. همچنین

مراتب تشکیکی دارد و به هر میزان افراد تهذیب نفس بیشتری داشته باشند، معنویت بیشتری کسب می‌کنند و قدرت تصمیم‌گیری آنها افزایش می‌یابد؛ برای نمونه، امام خمینی^ع در زمان پیروزی انقلاب اسلامی در بیستم بهمن سال ۱۳۵۷، فرمان دادند که حکومت نظامی را بشکنید، در حالی که همه کارشناسان و مشاوران بر این مسئله اصرار داشتند که این دستور لغو شود؛ ولی امام بر این امر اصرار داشتند و در نهایت این نتیجه‌گیری به دست آمد که تصمیم ایشان، تصمیم درستی بود. این تصمیم، بر تصمیم‌گیری عقلانی متکی نیست، بلکه بر تصمیم‌گیری بصیرتی مبتنی است. این تصمیم‌گیری بصیرتی و کارگشای امام که سبب تحولات عظمی شد، با استفاده از معنویتی که امام داشتند، به دست آمده است. نمونه این‌گونه تصمیم‌ها را می‌توان فراوان در صحنه‌های دفاع مقدس مثال زد. در زمان جنگ، در موارد متعددی در خاطرات رزمندگان نیز می‌توان مشاهده کرد که با استدلال‌های عقلی، خیلی از تصمیم‌ها درست نبود. گاهی فرمانده‌ای از نیروهای نظامی بسیج، سپاه یا ارتش، تصمیمی را می‌گرفت و همه از باب احترام آن تصمیم را اطاعت می‌کردند و به نتیجه مطلوب می‌رسیدند.

در دانش مدیریت نیز اندیشمندان مدیریت موارد متعددی از تصمیم‌های شهودی را از مدیران و صاحبان صنایع مثال زده‌اند که تصمیم آنها بر اساس استدلال‌های عقلی نادرست بوده؛ ولی به نتیجه مطلوب رسیده‌اند.

تفاوت اساسی تصمیم‌گیری عقلانی با تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، این است که تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت نمی‌تواند چهارچوب خطی و فرایند از پیش تعیین‌شده داشته باشد. در تصمیم‌گیری عقلانی، فرایند چهار، پنج یا دوازده مرحله‌ای ارائه شده است. در این شیوه تصمیم‌گیری، بر اساس یک فرایند خطی و منطقی می‌توان مراحل کار را پیش برد؛ ولی در تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، نمی‌توان چنین مراحل را تعیین کرد. خصوصیت تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت این است که بسیار انعطاف‌ناپذیر بوده، هیچ‌گاه نمی‌توان آن را قانون‌مند کرد.

دیدگاه‌های تصمیم‌گیری بصیرتی

درباره تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، دیدگاه‌های متعددی ارائه شده است. مهم‌ترین این دیدگاه‌ها در جدول ذیل آمده است:

ردیف	نظریه پرداز	سال	نظریه	نوع تصمیم
۱	مارچ و سیمون	۱۹۵۸-۱۹۸۰	تصمیم‌گیری بر اساس قواعد کلی نسبتاً ساده و پرهیز از رعایت نکات تصمیم‌گیری عقلی	تصمیم‌گیری کلی
۲	وستکوت	۱۹۶۷	تصمیم‌گیری بر اساس استنباط و ادراک نیمه‌آگاهانه؛ اما در عین حال، اهمیت دادن به اطلاعات عینی و آشکار	تصمیم‌گیری نیمه‌آگاهانه
۳	کوبین	۱۹۹۷	تصمیم‌گیری در سازمان به شکل تدریجی صورت می‌گیرد. یک ایده در روند سازمان، با در هم آمیخته شدن رهنمودهای ابداعی مدیران، به مرور رشد می‌کند	تصمیم‌گیری تدریجی
۴	کارل یانگ	۱۹۷۱	اطلاعات هر تصمیم به صورت آگاهانه و ناآگاهانه شکل می‌گیرد. اطلاعات ناآگاهانه به صورت روانی برای فرد حاصل می‌شود؛ به گونه‌ای که فرد، در اختیار داشتن اطلاعات را احساس می‌کند و یا خیال می‌کند آن را کاملاً درک کرده است	تصمیم‌گیری روانی و احساسی
۵	واقان	۱۹۷۹	چهار سطح القا یا بصیرت به نام فیزیکی (بصیرتی که به صورت عملی درک می‌شود)، هیجانی (تمایل داشتن یا نداشتن نسبت به بعضی چیزها یا برخی افراد)، روانی	تصمیم‌گیری اندیشه گسترده

ردیف	نظریه پرداز	سال	نظریه	نوع تصمیم
			(شکل‌گیری تصورات یا ایده‌هایی در ذهن) و معنوی (کسب اندیشه‌های گسترده به وسیله فرد با مراتب معنوی) در افراد وجود دارد	
۶	سالتون	۲۰۰۰	بصیرت، نتیجه یک فرایند است. عرصه‌های گوناگون سازمانی، نقش‌ها و مسئولیت‌های فردی، جایگاه شکل‌گیری بصیرت در تصمیم‌گیری است. افراد در اقدامات سازمانی برای حل مشکل، در کنار استفاده از اطلاعات محسوس و آشکار، به تصورات و جرقه‌های ذهنی نیز توجه می‌کنند. مجموعه این دریافته‌ها به عنوان ورودی اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری نقش آفرینی می‌کنند	تصمیم‌گیری جامع
۷	رادسیپ	۱۹۸۲	دستیابی به تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، بر مبنای فرایند ریاضت شکل می‌گیرد. بصیرت، کاربرد محدودی دارد. تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت به وسیله افرادی که توانایی بالایی دارند، ممکن است؛ زیرا نیازمند آشنایی با محدوده دانش مربوط و با ساختار آن است	تصمیم‌گیری ریاضتی
۸	گولدرگ	۱۹۸۳	میان بصیرت و شناخت بدون آگاهی (ادراک فراحسی) تفاوت وجود دارد. بصیرت، نوعی پیش‌آگاهی است و توسعه‌ای فراتر از حواس پنج‌گانه انسان است. روابط میان عقلانیت و بصیرت، به گونه‌ای است که بصیرت مکمل عقلانیت می‌باشد، نه چیزی	تصمیم‌گیری مکمل

نشست بصیرت در تصمیم‌گیری سازمانی ۱۷

ردیف	نظریه پرداز	سال	نظریه	نوع تصمیم
			مستقل و مجزا؛ در واقع بصیرت، بخشی از تفکر عقلانی است	
۹	باقریان	۱۳۸۰	تصمیم‌گیرنده با بهره‌گیری از دانش و هنر مدیریت، همواره با استفاده از اصول و مبانی اعتقادی مدون خود، تصمیم‌گیری می‌کند؛ بنابراین برای هرگونه تصمیم‌گیری، دو مورد اصول و مبانی اعتقادی و شناخت، از موضوعات مبنایی تعیین نوع تصمیمات‌اند. هر اندازه درک از اصول و مبانی و پای‌بندی و التزام به آن عمیق‌تر و شناخت از شرایط و مقتضیات موضوع به واقعیت نزدیک‌تر باشد، تصمیم بهتر خواهد بود	تصمیم‌گیری حکیمانه

درباره تصمیم‌گیری بصیرتی از دهه هفتاد میلادی تاکنون، نگرش مثبتی ایجاد شده است. در دو دهه گذشته نیز مقاله‌ها و کتاب‌های متعددی در این باره منتشر شده است که قابل توجه می‌باشد.

در تصمیم‌گیری مبتنی بر عقل و بصیرت، مدیران نیازمند اطلاعات‌اند. هیچ‌یک از این شیوه‌ها در خلأ به نتیجه نمی‌رسد. بدون اطلاعات نمی‌توان تصمیم‌گیری کرد؛ خواه تصمیم‌گیری عقلی و خواه تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت باشد؛ ولی باید توجه داشت که تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، یک شیوه قابل استفاده در محیط بسیار پیچیده است و تغییر در محیط‌ها و سازمان‌ها گاهی نیازمند سرعت عمل مدیران است. یکی از محدودیت‌های مهمی که برای تصمیم‌گیری عقلانی ذکر می‌کنند، زمان‌بر بودن آن می‌باشد و نیاز است که اطلاعات گوناگون جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شود تا بتوان تصمیم‌گیری کرد.

ویژگی تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت این است که قاعدتاً زمان‌بر نیست و افرادی که این توانایی را دارند، به سرعت می‌توانند در موارد لازم تصمیم‌گیری کنند. البته

اطلاعات اولیه باید وجود باشد و هیچ‌گاه بدون اطلاعات نمی‌توان تصمیم گرفت. از سوی دیگر، در تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، بصیرت تحت تأثیر ساختار ذهنی افراد می‌باشد. از آنجا که تصمیم‌گیری عقلانی، قاعده‌مند است، می‌توان در برخی از مشاغل الگوی تصمیم‌گیری را به نرم‌افزار تبدیل کرد و با دادن اطلاعات، سیستم بدیل‌ها را در اختیار می‌گذارد؛ مانند نرم‌افزارهای حفظ موجودی انبار، پرداخت حقوق و... ولی در تصمیم‌گیری بصیرتی نمی‌توان یک الگو و قاعده طراحی کرد، بلکه این شیوه تصمیم‌گیری، به شدت تابع ساختارهای ذهنی و توانمندی فردی و شخصی افراد است و افرادی که توانایی ذهنی و روحی لازم را ندارند، نمی‌توانند از این شیوه استفاده کنند. اصولاً تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت و توانایی بصیرتی، بر شایستگی‌های فردی استوار است. افراد شخصاً باید با ارتقای این توانایی‌ها، قدرت تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت خود را افزایش دهند؛ همان‌گونه که اگر فردی بخواهد وزنه‌بردار شود، نیازمند تمرین فردی است. با این حال، بدون تعصب و با بررسی علمی می‌توان برای تصمیم‌گیری، شیوه‌های متعددی را در نظر گرفت و با لحاظ شرایط علمی به استفاده از آنها پرداخت.

لایه‌های تصمیم‌گیری بصیرتی

براساس تحقیقات، مشخص شده است که می‌توان چند لایه از تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت را شناسایی کرد. تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت برای همه افراد فراهم نیست، بلکه افراد به تناسب توانمندی‌های خود می‌توانند از این شیوه تصمیم‌گیری استفاده کنند.

چهار لایه بصیرت در میان انسان‌ها شناسایی شده است که می‌توان تصمیم‌گیری‌ها را در این لایه‌ها شناسایی کرد: لایه اول، بصیرت عام؛ لایه دوم، بصیرت میانه؛ لایه سوم، بصیرت خاص؛ لایه چهارم، بصیرت اخص.

بر این اساس، با تحقیقی که در معنای واژه «Intuition» انجام گرفته است، می‌توان آن را به چهار لایه تقسیم کرد:

لایه اول، تصمیم‌گیری عام است و تقریباً بیشتر مردم این توانایی را دارند. عمده حدس‌هایی که مردم درباره مسائل پیش روی‌شان می‌زنند، نمونه‌هایی از این نوع بصیرت است. حدس‌های معمولی که در زندگی روزمره می‌زنیم و تحقق هم می‌افتد، نمونه‌ای از بصیرت عام‌اند؛ خواه این حدس‌ها مطابق واقعیت یا بخشی از واقعیت باشند. از بصیرت عام با عنوان «حس ششم» یا «شم» هم یاد می‌کنند. کسانی که تجربه بیشتری دارند و مطالعه بیشتری می‌کنند، قدرت حس ششم آنها نیز بیشتر است و بهتر می‌توانند نسبت به وقایع و پدیده‌های اطراف خود حدس‌های هوشمندانه بزنند.

لایه دوم، که از آن به عنوان بصیرت میانه یاد می‌کنند، شامل مواردی است که افراد این توان را دارند تا از تجارب خود و دیگران استفاده کنند. کسانی که از هوش بالایی در تجزیه و تحلیل مسائل برخوردارند، در این لایه قرار می‌گیرند. این امر را گاهی با ضرب‌المثل نیز مثال می‌زنند: فلان شخص در خشت خام چیزی را می‌بیند که دیگران در آینه نمی‌بینند؛ یعنی این افراد توان ساختن بدیل‌های ارزشمند را دارند. در جامعه افرادی وجود دارند که حدس‌های بهتری می‌زنند و تصمیم‌های بهتری می‌گیرند. این افراد از سطح معمول مردم مقداری بالاترند و ضمیر ناخودآگاه قدرتمندی دارند. استفاده از تجربه در این لایه به صورت هوشمندانه صورت می‌گیرد. بسیاری از مردم تجربه‌های ارزشمندی دارند؛ ولی توان درس‌گرفتن از تجربه را ندارند. قدرت تحلیل در این لایه به گونه‌ای است که این افراد از تجارب معمولی توان استفاده‌های ارزشمندی دارند و چنین افرادی می‌توانند از این تجارب و حس ششم، بیشترین استفاده را بکنند و همانند بصیرت عام نیست که همه مردم از آن برخوردار باشند، بلکه فقط بخشی از مردم این توانایی را دارند.

لایه سوم، بصیرت خاص است. در این لایه، افرادی قرار دارند که در عین برخورداری از بصیرت میانه، با استمداد از ذات اقدس الهی می‌توانند به جایگاهی دست یابند که بخشی از حقایقی که برای مردم عادی روشن نیست، برای ایشان آشکار می‌شود و این افراد از سطح معمولی بالاترند. در بصیرت میانی ممکن است گفته شود کسی که اعتقاد دینی ندارد، به بصیرت خاص دست نمی‌یابد. این توانایی نیازمند

تهذیب نفس است. اگر انسان‌ها توجهات خاصی به وضع روحی و معنوی خودشان بکنند و از ذات اقدس الهی کمک بگیرند، چشم‌شان به چیزهای دیگری باز می‌شود و توانایی‌های دیگری نیز می‌یابند.

در تأیید این امر، شواهد فراوانی وجود دارد؛ به عنوان مثال، از رسول اکرم ﷺ نقل شده است که فرمودند:

مَنْ أَخْلَصَ لِلَّهِ أَرْبَعِينَ صَبَاحًا ظَهَرَ يُنَابِغُ الْحِكْمَةَ مِنْ قَلْبِهِ عَلَى لِسَانِهِ: هرکس چهل شبانه‌روز تمام کارهایش برای خدا باشد [چنان آماده لطف مخصوص الهی می‌شود که] چشمه‌های حکمت از دلش بر زبانش جاری می‌شود (مجلسی، ۱۴۱۲، ج ۵۳، ص ۳۲۶).
در این باره در آیات و روایات، راهکارهای فراوانی توصیه شده است؛ همانند تقویت اعتقادات و باورهای اسلامی و همت نسبت به انابه به درگاه الهی، پرهیز از گناه، به‌کارگیری شرح صدر و

رسیدن به این لایه از بصیرت، نیازمند ارتقای روحی و تهذیب نفس است که به راحتی برای همه دست‌یافتنی نیست. کسب این نوع بصیرت برای همه انسان‌ها میسر است؛ هرچند برای کسب آن بسیار باید کوشید و محدود نیست و همه می‌توانند در این مسیر گام بردارند و به این نوع از بصیرت دست یابند. البته افراد در مسیر قرار گرفته، در بهره‌مندی از بصیرت با یکدیگر متفاوت‌اند.

بزرگان زیادی را همانند مرحوم امام، مراجع عظیم تقلید، مقام معظم رهبری، فرماندهان دفاع مقدس، مدیران مؤمن و ... می‌توانیم معرفی کنیم که از این شیوه توانسته‌اند استفاده کنند و خدمات ارزنده‌ای به جامعه ارائه کنند. این افراد توانسته‌اند در این لایه از بصیرت قرار گیرند و با استفاده از امدادهای الهی، تصمیمات و اقدامات شایسته‌ای انجام دهند.

لایه چهارم، که از آن به عنوان بصیرت اخص یاد می‌شود، نوعی از بصیرت است که انسان‌های عادی به آن راه ندارند و مخصوص انبیا و ائمه معصوم علیهم‌السلام است که به اسرار غیب آشنا هستند و ناپیدایی برای ایشان وجود ندارد.

بر این اساس، بیشتر مردم از بصیرت عام برخوردارند و بصیرت خاص، شامل افرادی

نشست بصیرت در تصمیم‌گیری سازمانی ۲۱

می‌شود که حس ششم قوی دارند. بصیرت اخص نیز شامل کسانی می‌شود که توانسته‌اند با انابه به درگاه الهی، چشم‌شان به چیزهای روشن شود که افراد دیگر توان دیدن آن را ندارند. در نهایت، بصیرت اخص قرار دارد که ائمه معصوم و انبیا از آن بهره‌مندند.

بهبود تصمیم‌گیری

بر اساس فرهنگ و معارف اسلامی، مهم‌ترین راه دستیابی به بصیرت راستین در تصمیم‌گیری‌ها، دستیابی به اصل حقیقت است. به عبارت دیگر، انسان‌ها با کسب تقوای الهی و تزکیه نفس می‌توانند در دریافت بصیرت حقیقی از منبع حقیقت یعنی خداوند، استفاده کنند. امیر مؤمنان علیه السلام فرمودند:

وَمَا بَرِحَ اللَّهُ - عَزَّتْ آلاؤُهُ - فِي الْبُرْهَةِ بَعْدَ الْبُرْهَةِ وَ فِي أَرْزَامِ الْفَتْرَاتِ عِبَادًا نَاجَاهُمْ فِي فِكْرِهِمْ وَ كَلِمَتِهِمْ فِي ذَاتِ عُقُولِهِمْ ...: خداوند که نعمتهای او گرانقدر است، در دوره‌های مختلف روزگار و در دوران جدایی از رسالت « تا آمدن پیامبری پس از پیامبر دیگر» بندگانی داشته که با آنان در گوش جان‌شان زمزمه می‌کرد، و در درون عقلشان با آنان سخن می‌گفت.... (نهج البلاغه، خ ۲۲۲).

این افراد کسانی‌اند که می‌توانند از لایه بصیرت اخص استفاده کنند؛ بنابراین بصیرت، راهی برای دریافت حقیقت است.

بصیرت یافتن نیازمند زدودن حجاب‌ها و موانعی است که این دید نابینا را از انسان سلب کند و به انسان توانایی دهد تا بتواند نادیده‌ها را ببیند. پس از طبقه‌بندی لایه‌های بصیرت، برای اینکه بتوانیم این قدرت و توان بصیرتی را داشته باشیم، باید به سطوح بصیرت توجه داشته باشیم. به دست آوردن بصیرت خاص که آمال و آرزوی مدیران است که در سازمان بکار گیرند، نیازمند بهبود شرایط تصمیم‌گیری است و تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت به خود افراد وابسته است. افراد باید شایستگی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، روحی و معنوی خود را ارتقا دهند تا بتوانند به این بصیرت دست یابند.

سطوح تصمیم‌گیری بصیرتی

در تحلیل بصیرت می‌توان آن را در سطوح گوناگون طبقه‌بندی کرد. این سطوح متعدد می‌توانند گام‌هایی را برای بهبود تصمیم‌گیری مدیران شکل دهند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، می‌توان سطوح سه‌گانه‌ای متناسب با آموزه‌های اسلامی برای بصیرت ارائه کرد که عبارت‌اند از: «سطح ادراک»، «سطح روحی» و «سطح معنوی». هر سه سطح مزبور، با شکل‌گیری و کارآیی تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، رابطه وثیقی دارند؛ بنابراین کسی که می‌خواهد توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت داشته باشد، باید از نظر ادراکی، روحی و معنوی رشد کند. این سطوح در تعامل با یکدیگرند و می‌توانند بر یکدیگر اثر بگذارند؛ یعنی تعالی روحی می‌تواند تعالی معنوی و ادراکی را داشته باشد؛ پس هر سه با یکدیگر ارتباط دارند.

الف) سطح ادراک

سطح ادراک بصیرت یعنی فرد بتواند درک و توانایی‌های ذهنی و عقلانی خود را نسبت به پدیده‌های سازمانی ارتقا دهد و فهم درستی داشته باشد و این سطح ادراک، دو جنبه دارد:

۱. از یک سو، جنبه توانایی‌های فیزیکی و ذهنی افراد برای به‌کارگیری بصیرت و از سوی دیگر، توانایی‌های مفهومی فرد برای استفاده از بصیرت (توانایی‌های فیزیکی و توانایی‌های مفهومی). در جنبه فیزیکی و ذهنی، افراد از نظر توانایی ذهنی و جسمی باید شایستگی‌های لازم را داشته باشند؛ دارا بودن سطح مناسبی از هوش، قدرت درک مسائل پیچیده، توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، نیازهای اولیه در بروز بصیرت‌اند. در بحث‌های مدیریتی، شیوه‌های متعددی برای ارتقای توانایی‌ها و قدرت پردازش ذهنی ارائه شده است؛ همچون: کار با رایانه، حفظ قرآن و... کارهای مربوط به برنامه‌نویسی رایانه از جمله مواردی است که ذهن انسان را فعال می‌سازد و از خمودگی خارج می‌کند. از این رو، شاید بتوان افراد را به دو دسته متمایز تقسیم کرد:

- کسانی که استعداد بهره‌مندی از بصیرت را دارند.

نشست بصیرت در تصمیم‌گیری سازمانی ۲۳

- کسانی که استعداد بهره‌مندی از بصیرت را ندارند و نباید از آنها انتظاری داشت؛ برای دستیابی به سطح ادراک باید توانایی فیزیکی و ذهنی لازم را دارا بود.

۲. جنبه مفهومی؛ در این بخش، سطح ادراکی در بصیرت گویا درک صحیحی از مفهوم بصیرت است. مدیرانی که می‌خواهند بر اساس بصیرت تصمیم‌گیری کنند، نیازمند درک این نکته‌اند که مفهوم بصیرت با مفاهیمی همچون وسوسه، اوهام و پوچی‌گری تفاوت دارد. یکی از موارد خطر آن است که مبادا به اسم تصمیم‌گیری بصیرتی، دچار توهم شویم و به سراغ القائات شیطانی برویم و آن را به خداوند نسبت دهیم و تصمیم‌گیری الهامی قلمداد شود؛ این اشتباه‌ها ممکن است رخ دهد. باید دقت داشت که در این برهه از زمان، بازار موضوعاتی همچون عرفان‌های کاذب، فلسفه یوگا و... نیز گرم است.

در واقع این بصیرت برای شناخت حقیقت است، نه برای توهم حقیقت یا برای ساختن حقیقت ساختگی. در تصمیم‌گیری‌هایی که بر اساس وسوسه، اوهام و پوچی‌گری شکل می‌گیرد، این مشکل پیش می‌آید که فرد حقیقت را نمی‌شناسد، ذهنیتی از حقیقت در ذهنش نقش می‌بندد، چیزی را به عنوان حقیقت قلمداد می‌کند و مسیر را اشتباه می‌رود.

در واقع درک این موضوع که بصیرت، راهی برای دستیابی به حقیقت است، توهم یا سرگرمی نیست؛ توهم و یا سرگرمی دانستن بصیرت درکی سطحی از مفهوم بصیرت است. در این عرصه، نگرش‌های فراوانی برای دورکردن ذهن‌ها از حقیقت وجود دارد؛ عرفان‌های کاذب، تمسک به تسخیر جن و... نمونه‌هایی از این دست هستند.

ب) سطح روحی

پس از سطح ادراکی، نوبت سطح دوم یعنی سطح روحی است. کسی که می‌خواهد بر مبنای بصیرت تصمیم‌گیری کند، سطوحی را باید سپری کند و این سطوح با یکدیگر تعامل دارند؛ اول، سطح ادراکی و دوم، سطح روحی که نشان‌دهنده تعامل داشتن یا درخواست‌کردن برای دریافت بصیرت است. شخص باید آمادگی روحی داشته باشد. افرادی که این باورند که تنها راه تصمیم، تصمیم‌گیری عقلی است و از شیوه دیگری نمی‌توان استفاده کرد، نمی‌توانند به این سطح وارد شوند. از کسی که فقط به

تصمیم‌گیری عقلی ایمان دارد، نباید انتظار داشت که به تصمیم‌گیری بصیرتی دست یابد. افراد از لحاظ روحی، باید آمادگی پذیرش این موضوع را داشته باشند؛ یعنی نگاه مثبت‌داشتن به شخص کمک می‌کند به عرصه تصمیم‌گیری بصیرتی وارد شود. انسان‌هایی که باور داشته باشند از سوی خداوند متعال، توانایی‌های ذاتی ارزشمندی برای انسان‌ها به ودیعت نهاده شده است و انسان می‌تواند از آنها استفاده کند، دارای سطح روحی تصمیم‌گیری بصیرتی‌اند.

تصمیم‌گیری عقلی، بهترین نوع تصمیم‌گیری است؛ ولی در عین حال، نقص‌ها و مشکلاتی دارد. برای رفع این نقص‌ها و مشکلات، از تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت استفاده می‌کنیم که بتوانیم توانمان برای شناخت مسائل را افزایش دهیم؛ بنابراین باید به این باور برسیم که مکمل تصمیم‌گیری عقلی، می‌تواند تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت باشد.

ج) سطح معنوی

سطح سوم، سطح معنوی تصمیم‌گیری است. در این سطح، در واقع جنبه ناشناخته تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت است که بر حواس، احساسات و تفکرات مستند نیست و در واقع این نوع بصیرت بر اساس وضعیت روحی فرد و روابط معنوی شکل می‌گیرد. بصیرت در سطح معنوی، نشان‌دهنده ارتباط فرد با قوای ناشناخته طبیعت است که در رأس آن خداوند می‌باشد و تأثیری که ملائکه، اجنه و ارواح - چه نیک و چه بد - بر زندگی انسان‌ها دارند. اینکه گفته می‌شود دعای خیر پدر و مادر در موفقیت زندگی موثر است، یا انجام کار نیک در زندگی کارگشاست، یا استمداد از خداوند، کارگشاست و... به این موارد قوای ناشناخته طبیعت گفته می‌شود. به بیان روشن‌تر، این سطح، بیان‌کننده رابطه انسان با خداوند عالم است که در واقع مؤثر اصلی در زندگی است.

یک مدیر چگونه می‌تواند در سطح معنویت، بصیرت یابد؟ گام‌های زیادی را می‌توان شناسایی کرد؛ مخصوصاً گام‌هایی که با موضوع تصمیم‌گیری مرتبط است که این موارد بصورت مستند تحقیق شده‌اند. این گام‌ها که طی آن مدیران می‌توانند از سطح معنوی بصیرت بهره‌مند شوند، عبارت‌اند از:

۱. ایمان به خداوند.

۲. اعتقاد به معاد.
 ۳. توبه و پاک‌بودن فرد؛ مدیر باید خود را از آلودگی‌ها جدا و دور سازد تا بتواند از این نوع تصمیم‌گیری بهره‌مند باشد.
 ۴. پای‌بندی به انجام طاعات و واجبات که تقید به اینها برای انسان بصیرت و معنویت ایجاد می‌کند و می‌توان به حقیقت دست یافت.
 ۵. ذکر و دعا که این موضوع حتی در غربی‌ها مورد توجه قرار گرفته است و در برخی از سازمان‌ها گزارش شده است که کارکنان پیش از شروع کار، به خواندن صفحه‌ای از انجیل ملزم‌اند. هندوها نیز مقیدند که در محل کار با ذکر معبود همراه باشند.
 ۶. خدمت به خلق.
- در نتیجه برای کسب تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، به خصوص در لایه سوم، به سطح معنوی و تمهیدات لازم نیازمندیم. در این بخش، به پرسش‌های حاضران پاسخ خواهیم داد.

*** آیا بصیرت را ورای عقل می‌دانید؟ یعنی چیزی بیشتر از درک عقلی بوده، همان عقل انسان یا قوه تعقل است یا چیزی فراتر از آن است؟**

همه رفتارها باید مبتنی بر عقل باشد. در دانش مدیریت، در تصمیم‌گیری عقلی یک فرایند معقول و منطقی طراحی کرده‌اند. با توجه به مطالب پیش‌گفته، این نوع تصمیم‌گیری، اشکال‌های فراوانی دارد که به برخی از آنها اشاره شد. بر این اساس، مکملی که برای آن مطرح شد، تصمیم‌گیری بصیرتی است؛ ولی تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت این‌گونه نیست که مبتنی بر عقل نباشد، بلکه عقل انسان آن را تجربه کرده، آن را راهی برای یافتن حقیقت شناخته است؛ ولی این شیوه تابع آن متدهای از پیش تعیین شده نیست. سه سطحی که برای آن بیان شد، با تحلیل عقلی به دست آمد. مبانی این نوع تصمیم‌گیری نیز عقلی است؛ ولی برابند آن را با اصول عقلی نمی‌توان سنجید.

*** آیا تصمیم‌گیری بصیرتی بدین معناست که خود عقل نورانی می‌شود و با فکر به نتیجه می‌رسد؟**

منظور از نورانی شدن چیست؟ اگر هدف نورانیت معنوی است، باید میان بصیرت

اسلامی و بصیرت متداول تفاوت فائل شویم. شیوه‌هایی که برای بهبود تصمیم‌گیری بصیرتی بیان شد، در واقع تأکید بر معنویت الهی بود که نورانیت را به دنبال خواهد داشت. این که گفته می‌شود ارتقای روحی و ادراکی، همه این موارد مبتنی بر عقل است و زوایای پنهان توانایی انسان را آشکار می‌سازد.

*** برای ادراک درک روحی، معنوی و ادراکی، آیا نظر شما این است که اگر کسی درک روحی نداشته باشد، به معنوی نمی‌رسد؟**

در سطح روحی، فرد باید نگاه و نگرش مثبت به موضوع داشته باشد تا بتواند به سطح مناسب بصیرت دست یابد. زمانی که نگرش مثبت وجود داشته باشد، فرد آمادگی روحی برای پذیرش بصیرت را خواهد داشت.

نکته دیگر اینکه با توجه به مطالب پیش‌گفته، امکان رسیدن به بصیرت به معنای خاص برای همه وجود دارد؛ ولی کسانی که از معنویت الهی برخوردار باشند، در این مرحله رشد بیشتری خواهند داشت؛ بنابراین با درک روحی مناسب، هر فردی می‌تواند به بصیرت دست یابد؛ اما مؤمنان بصیرت ارزشمندتری خواهند داشت.

*** آیا میان تصمیم‌گیری و اطلاعات مدیران می‌توان رابطه برقرار کرد؟**

تصمیم‌گیری، مجموعه‌ای از اطلاعات و بینش است. هر چه میزان اطلاعات کاهش یسابد، احتمال تصمیم‌گیری مخاطره‌آمیز افزایش می‌یابد. در تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت نیز همین امر حاکم است؛ یعنی در آن مؤلفه اطلاعات کامل، نقش اساسی ندارد؛ اتکای اساسی پس از کمی اطلاعات به توانایی‌های فردی است. به هر میزان که توانایی‌های معنوی و روحی افراد ارتقا نیافته باشد، ریسک این تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. به هر میزان که افراد از نظر روحی و معنوی ارتقا یافته باشند، احتمال موفقیت تصمیمی که گرفته می‌شود، بیشتر است.

*** معمولاً افرادی که در یک حوزه کار کرده‌اند، گاهی با تمرینات روحی به چیزهای جدیدی می‌رسند که بیشتر در فضای بحران جدید است؛ چون در روال عادی همان**

تصمیم‌گیری‌های عادی و متداول استفاده می‌شود؛ ولی در شرایط جدید که مدیر باید سریع تصمیم‌گیری کند، مثلاً در سازمان‌های دولتی چطور می‌توان از آن استفاده کرد و می‌توان افرادی را یافت و گفت اینها مدیرانی‌اند که در کنار مدیران مشابه سازمان‌های دیگر توانسته‌اند از این مسئله استفاده کنند و موفق‌تر شوند؟

نکته اول، این نوع تصمیم‌گیری همان‌گونه که در شرایط بحران کارساز است، در شرایط عادی نیز قابل استفاده است. در کتبی که درباره تصمیم‌گیری مدیران تحقیقاتی منتشر کرده‌اند، موارد متعددی ذکر شده است که صاحبان صنایع و تجار در کارهای معمول خود از هر دو شیوه استفاده می‌کنند. آنها بر این باورند که در هر شرایطی که می‌توان تصمیم‌گیری عقلی گرفت، در همان شرایط از تصمیم‌گیری بصیرتی نیز می‌توان استفاده کرد و این‌گونه نیست که تصمیم‌گیری بصیرتی مختص شرایط بحران باشد.

نکته دوم، اینکه اگر در سازمان فردی هست که توان تصمیم‌گیری عقلی مطلوب دارد و فرد دیگری توان تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت مطلوب دارد؛ کدام را ترجیح دهیم؟ در تصمیم‌گیری گفته شده است که هر فردی که اطلاعات بیشتری در اختیار دارد، تصمیم‌گیری را به او محول کنید. کسانی که قدرت اطلاعات خوبی در اختیار دارند و توان تجزیه و تحلیل آن را دارند، می‌توانند بهترین تصمیم را بگیرند.

اگر در سازمان، فردی هست که این توانایی را دارد که از تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت بهترین استفاده را کند و در تصمیم‌گیری‌های پیشین به نتیجه مثبت رسیده است، همانند کسی است که با تصمیم‌گیری عقلی به نتیجه مثبت رسیده باشد. چنان‌که برای تصمیم‌گیری عقلی اگر مؤلفه‌ها کامل نیست، باید از تصمیم‌گیری بصیرتی مطلوب استفاده کنیم. بر این اساس، اگر مؤلفه‌های تصمیم‌گیری بصیرتی کامل نیست، باید از تصمیم‌گیری عقلی مطلوب استفاده کنیم.

در حالت مساوی میان تصمیم‌گیری عقلی و تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، ترجیح با تصمیم‌گیری عقلانی است. تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، به عنوان مکمل تصمیم‌گیری عقلی است، نه جایگزین تصمیم‌گیری عقلی.

* تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت را در عرض تصمیم‌گیری عقلانی قرار می‌دهید؟

تا جایی که می‌توان تصمیم‌گیری عقلانی کرد، نباید به سراغ تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت رفت.

* بصیرت کار عقل است؟

منظور این نیست که تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، کار عقل نیست، بلکه همان‌گونه که اشاره شد، تصمیم‌گیری بصیرتی مبتنی بر عقل است. تصمیم‌گیری عقلانی، فرایند مشخصی دارد و تعریف مشخصی از تصمیم‌گیری عقلانی مطرح شده است. در کنار تصمیم‌گیری عقلانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت وجود دارد. بصیرت، کار عقل است؛ ولی تابع فرایند خطی مشخص نیست و این‌گونه نیست که حتماً باید مراحل جمع‌آوری اطلاعات، شناسایی مسئله، بدیل‌سازی، تحلیل، انتخاب و اجرا را داشته باشد. اگر مدیری وجود دارد که به دلیل شایستگی‌های روحی و معنوی این توانایی را دارد که در خشت خام چیزی را ببیند که دیگران در آینه نمی‌توانند ببینند، او شایسته تصمیم‌گیری است. به هر حال، تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت را به کسی می‌سپارند که دارای روحیه معنوی مناسب و باتجربه است.

* تفاوت مفهومی در دیدگاه غربی و اسلام وجود دارد؟

در دیدگاه غربی، به جنبه معنوی توجه نشده است و بر تجربه تأکید دارند. در آموزه‌های اسلامی علاوه بر سطح ادراکی و روحی، به کسب معرفت الهی نیز نیاز می‌باشد. ارتباط با خداوند عالم، پرهیز از محرمات، تقید به انجام واجبات و... می‌تواند قدرت تصمیم‌گیری بصیرتی را افزایش دهد.

* تصمیم‌گیری مبتنی بر بصیرت، در واقع باور است؛ به گونه‌ای که انسان به یک چیزی

ایمان می‌یابد؛ ولی ریشه این اعتقاد را نمی‌داند چیست؟

باور را جزء همان سطح روحی عرض کردیم که باور داشته باشیم از این راه نیز می‌توان به راهی رسید، اگر منظور این باشد، باور هست؛ ولی باور به تنهایی کارساز نیست. در ده سال گذشته، مقالات علمی فراوانی در این باره منتشر شده است - حدود

سی مقاله - که از آن به عنوان یک دانش بحث شده است؛ دانشی که قانون‌مند نیست.

* اختلافی را که در بصیرت‌ها وجود دارد، چه باید کرد؟ یعنی ممکن است هر مدیری به یک تصمیم بصیرتی برسد؟ در چنین حالتی تکلیف چیست؟

این امر همانند تصمیم عقلی است. دو مدیر بر اساس اطلاعات موجود، به دو تصمیم عقلی می‌رسند؛ چون تحلیل‌های آنها با یکدیگر متفاوت است. شبیه آن در تصمیم بصیرتی نیز وجود دارد. ممکن است چند فرد بصیر داشته باشیم و هرکدام بگویند به یک تصمیم رسیده‌اند. این مسئله همانند اختلاف میان دانشمندان در یک حوزه علمی است. این موضوع چالشی است که در تصمیم‌گیری بصیرتی و عقلانی وجود دارد. همان‌گونه که در کارهای معمولی به هر حال یکی را برمی‌گزینیم، در اینجا نیز می‌توان همان تصمیم را گرفت.

* در تصمیم‌گیری عقلانی، مقدماتی در اختیار هست که بر اساس آنها به نتیجه می‌رسیم؛ ولی در بصیرت این‌گونه نیست؟

هر دو نوع تصمیم‌گیری، به مقدماتی نیاز دارد؛ ولی مقدمات هر یک با دیگری متفاوت است.

* اگر بگویم عقل و بصیرت، هر دو از ناحیه خداوند است پس نمی‌توان آن دو را مخالف هم دید؟

این موضوع در تصمیم‌گیری عقلی نیز وجود دارد. دو مدیر مدعی‌اند که تصمیم عقلی گرفته‌اند. هر دو نیز با یکدیگر اختلاف دارند و هر دو ادعای عقلانی بودن دارند. در آنجا چه می‌کنیم؟ در حالی که یک واقعیت بیشتر نیست. در اینجا باید گفت یکی از آن دو تصمیم، از مقدمات نادرست شکل گرفته است. در تصمیم‌گیری بصیرتی نیز همین‌گونه است.

* تصمیم‌گیری عقلانی که در غرب مطرح می‌شود، در واقع تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت ابزاری است که یک تصمیم‌گیری محاسبه‌گرایانه است. به طور قطع، با این

نگاه که تصمیم‌گیری ابزاری است، مستعد باطل‌گرایی و شیطنت هم هست؛ ولی تصمیم‌گرایی عقلانی که در ادبیات دینی مطرح می‌شود، قطعاً با عقلانیت ابزاری تفاوت دارد؛ بنابراین هنگامی که از حضرت علیؓ پرسیده می‌شود که عقلی که معاویه به کار می‌برد، آیا عقل بود؟ حضرت امیر می‌فرماید: این شیطنت است. این مسئله برای همه محرز است که معاویه آدمی بود که عقلانیت ابزاری داشت؛ یعنی محاسبه‌نگر بود و از روایات دیگر فهمیده می‌شود که ارتباط منطقی میان عاقل و بصیر برقرار است و امیر مؤمنانؓ می‌فرماید: أول العاقل أن یکون بصیراً والعاقل ینظروا بقلبه الجاهله ینظروا بعینه. به نظر می‌رسد این بحث یک نگاه تکمیلی لازم داشته باشد که وجه تمایزی میان تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت ابزاری داشته باشیم و تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیتی که از ادبیات دینی ماست و آن را به عنوان منبع استنباط احکام و مسائل دینی می‌بینیم.

در واقع نوع تصمیم‌گیری که در فرهنگ عقلانی و دینی ماست، با نگاه غربی تفاوت‌های متعددی دارد. به تبع تفاوت در جهت، هدف و همچنین شیوه‌هاست که این سه تفاوت اساسی در تصمیم‌گیری‌های عقلی اسلامی و تصمیم‌گیری‌های عقلی ابزاری و محاسبه‌گر غربی هست. در این بحث کوشش شده است که بر اساس مفاهیم پذیرفته‌شده در مدیریت غرب بحث شود. درباره تفاوت تصمیم‌گیری عقلی از دیدگاه اسلام و غرب، تحقیق دیگری صورت گرفته است که باید به طور جداگانه بحث شود.

نقد و بررسی کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر

آموزه‌های اسلامی»

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی عسکری وزیري^۱

ناقد اول: دکتر محمدتقی نوروزي^۲

ناقد دوم: دکتر مهدی محمدی‌نسب^۳

دبیر علمی: دکتر عبدالله توکلی^۴

زمان: ۹۴/۱۰/۷

نشست نقد کتاب فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی در سالن نشست انجمن‌های علمی حوزه علمیه قم و به همت انجمن مدیریت اسلامی، با حضور اعضای انجمن مدیریت اسلامی، ناقدان کتاب آقایان: دکتر محمدتقی نوروزي و دکتر مهدی محمدی‌نسب و دبیر نشست: آقای دکتر عبدالله توکلی و مؤلف: آقای علی عسکری وزیري برگزار گردید.

مؤلف کتاب، از دانش‌آموختگان حوزه علمیه قم و دانش‌پژوه دوره دکتری رشته مدیریت با گرایش رفتار سازمانی و از اعضای انجمن مدیریت اسلامی می‌باشد. همچنین کتاب مذکور در پاییز ۱۳۹۴ به وسیله انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی^ع به چاپ رسید.

مؤلف (آقای عسکری وزیري)

برای اینکه یک سازمان در جامعه اسلامی قادر باشد در شرایط پویا، به مزیت رقابتی و

۱. استاد حوزه و دانشگاه.

۲. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه قم

۴. عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

رتبه عالی در افق‌های مطلوب خویش دسترسی بیابد، باید خود را به سلاح قوی و پرمحتوای فرهنگ سازمانی برآمده از مکتب اصیل اسلام مجهز نماید و با بهره‌گیری از منابع غنی آن - همچون قرآن و سنت معصومان علیهم‌السلام - بتواند به اهداف عالی و رسالت خویش دست یابد.

در کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی»، محقق با روش اجتهادی، انجام تحقیقات میدانی و با مراجعه به اسناد و مدارک معتبر و مرتبط با مسئله تحقیق در منابع کتابخانه‌ای، به گردآوری و فیش‌برداری داده‌ها مبادرت ورزید. در مرحله دوم، همه توان محقق بر این بود تا با استفاده از اطلاعات و اسناد به دست آمده، نخست داده‌ها را دسته‌بندی، تلخیص و پالایش نماید. در مرحله سوم، با توجه به پیش‌فرض‌ها و چهارچوبی که پیکره تحقیق بر آن نهاده شده است، به تجزیه و تحلیل محتوایی همت گمارد. در مرحله چهارم، به تبیین، توصیف و بیان تأثیر نتایج به دست آمده پرداخت و علاوه بر این موارد، از آرای خبرگان برای تکمیل و اعتبارسنجی نتایج به دست آمده استفاده کرد.

در نتیجه برای دستیابی به الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ده گام طی شد که

عبارت‌اند از:

- مطالعات اکتشافی اولیه درباره مسئله تحقیق؛
 - شکل‌گیری فرضیه‌های تحقیق و تدوین کلیات؛
 - مطالعات تکمیلی در قلمرو تحقیق و بررسی ادبیات تحقیق؛
 - انسجام مبانی نظری تحقیق و تدوین ادبیات تحقیق؛
 - ارائه چهارچوب نظری یا مدل مفهومی تحقیق؛
 - بررسی و شناسایی پانصد مؤلفه فرهنگ سازمانی در منابع و آموزه‌های اسلامی؛
 - تلخیص و پالایش مؤلفه‌های شناسایی شده و اجرای فاز غربال‌گری؛
 - تهیه پرسش‌نامه، مصاحبه با خبرگان حوزه و دانشگاه؛
 - جمع‌بندی نتایج به دست آمده؛
 - ارائه الگوی نهایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی.
- با توجه به این فرایند ده‌گانه، از آنجا که دغدغه محقق، استخراج الگوی قابل قبول و

منسجم از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی بوده است؛ بنابراین در مرحله نخست، تمرکز و کار تحقیقاتی خود را بر منابع دست اول قرار داد؛ در گام دوم، در مدتی بالغ بر یک سال، با توجه به کلیدواژه‌های مبین مفاهیم ارزشی، اخلاقی، رفتاری و اعتقادی، پانصد مؤلفه را شناسایی کرد؛ در گام سوم، ۳۸۰ مؤلفه انتخاب شد؛ در گام چهارم، دویست مؤلفه انتخاب شد؛ در گام پنجم، ۱۵۰ مؤلفه؛ در گام ششم، ۱۲۰ مؤلفه و در گام هفتم، هشتاد مؤلفه انتخاب شد که به پیشنهاد صاحب‌نظران، قرار شد این تعداد مؤلفه در معرض نظرسنجی قرار گیرند و مستندات آنها نیز آورده شود. در مراحل بعدی، با مصاحبه، مشاوره و نظرخواهی از اساتید، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه و دانشگاه، با حذف و ادغام برخی مؤلفه‌ها در نهایت تعداد ۳۶ مؤلفه نهایی شد. همان‌گونه که در جدول ذیل دیده می‌شود، در مجموع ده گام طی شد تا بتوانیم به مدل مورد نظر دست یابیم (حرف P نماینده فرایند و حرف F نماینده نهایی می‌باشد).

ارائه مدل در سه سطح	۳۶ مؤلفه	نظرخواهی	۸۰ مؤلفه	۱۲۰ مؤلفه	۱۵۰ مؤلفه	۲۰۰ مؤلفه	۳۸۰ مؤلفه	۵۰۰ مؤلفه	مطالعه در منابع مرجع
P.F	P9	P8	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P1

فرایند دستیابی به الگوی مورد نظر

نکته قابل توجه اینکه برخورداری از سازمانی منسجم، کارآمد، شفاف و پاسخگو، همواره از دغدغه‌های دولتمردان و سیاستگذاران نظام جمهوری اسلامی بوده است. بر همین اساس، مراجع ذیصلاح نظام، با طراحی سیاست‌های نوین و کلی نظام اداری^۱ و ابلاغ به دستگاه‌های دولتی، درصدد کارآمدسازی نظام اداری برآمده‌اند.

از آنجا که نخستین بند این سیاست‌ها «نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی» است، به نظر می‌رسد باید در مرحله نخست، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را از

۱. سیاست‌های کلی نظام اداری که توسط مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۸۹/۱/۳۱ به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است، شامل ۲۶ بند می‌باشد.

آموزه‌های اسلامی استخراج کرد و در مرحله بعدی، این مؤلفه‌ها را در قالب الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌ها و ارزش‌های اسلامی به عنوان راهنمای عمل برای سازمان‌ها و ادارات در منظومه فکری - معرفتی نظام اسلامی ارائه کرد.

فرایند ارائه الگو

همان‌گونه که در مقدمه مباحث گذشت (ر.ک: ص ۳-۴، بخش پیشگفتار)، برای دستیابی به الگوی مورد نظر، در مجموع نه گام طی شد. در اینجا به جهت رعایت اختصار، گام‌های هفتم به بعد (در پنج مرحله) تبیین می‌شود.

این پنج مرحله عبارت‌اند از:

- نظرسنجی؛
- ارزیابی؛
- تدوین الگو؛
- کدگذاری و تشریح الگو؛
- ارائه الگوی نهایی.

مرحله اول: نظرسنجی

از میان پانصد مؤلفه شناسایی‌شده در تحقیقات میدانی از منابع دینی - خصوصاً نهج‌البلاغه - با راهنمایی و مشورت صاحب‌نظران و خبرگان عرصه مدیریت اسلامی، هشتاد مؤلفه در سه سطح فرهنگ سازمانی انتخاب گردید؛^۱ با این توضیح که هدف نهایی تحقیق - چنان‌که در شکل شماره یک مشاهده می‌شود - دستیابی به الگویی بود که در آن مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سه سطح باورهای اساسی، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری نمود داشته باشند.

۱. از آنجا که دغدغه محقق، شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توجه به آموزه‌های اسلامی بوده است، در مرحله نخست، تمرکز و کار تحقیقاتی خود را بر منابع دست اول قرار داد و در مدتی بالغ بر نه ماه، پانصد مؤلفه را شناسایی کرد و در مراحل بعد، با مشاوره و نظرخواهی از اساتید و خبرگان حوزه و دانشگاه، با حذف و ادغام برخی شاخص‌ها، در نهایت تعداد هشتاد شاخص نهایی شد.

ردیف	باورهای اساسی	ردیف	ارزش‌ها	ردیف	الگوهای رفتاری
۱	توحید و یگانگی خدای متعال	۱.۱	تقوای الهی	۱.۱.۱	خود را در محضر خدا دیدن
				۲.۱.۱	اجتناب از تعصبات نژادی و قومی
				۳.۱.۱	خویش‌داری در برابر گناه
		۲.۱	ایمان و اعتماد به خدا	۱.۲.۱	عبودیت و بندگی در راه حق
				۲.۲.۱	صبر در امور
۳.۱	خلوص نیت	۳.۲.۱	یقین به خدا		
		۴.۲.۱	به استقبال مخاطرات رفتن		
۲	معاد و باور به روز واپسین	۴.۱	بهره‌گیری از دانش و تجربه	۵.۲.۱	خودباوری
				۱.۳.۱	دوری از خودنمایی
		۵.۱	بلندهمتی و بزرگواری	۲.۳.۱	ارائه خدمت بی‌منت
				۱.۴.۱	کمک به دانش‌افزایی همکاران
				۲.۴.۳	تدبیر در امور
۳	ولایت و رهبری	۱.۲	به یاد مرگ‌بودن	۳.۴.۱	خلاصیت نوآوری
				۱.۵.۱	جدیت در امور
		۲.۲	زهد و وارستگی	۲.۵.۱	وقار و متانت
				۳.۵.۱	چشم‌پوشی از لغزش‌های دیگران
۳.۲	سی و وجدان کاری	۴.۵.۱	فداکاری در راه اهداف سازمانی		
		۱.۲.۲	دوری از فزون‌طلبی		
۳.۲	وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	۲.۲.۲	بی‌رغبتی نسبت به پُست و موقعیت		
		۳.۲.۲	ظرفیت و قابلیت بالا در رفتار		
۳.۲	سی و وجدان کاری	۱.۳.۲	وفای به عهد و پیمان		
		۲.۳.۲	مأمور به تکلیف		
۳.۲	سی و وجدان کاری	۳.۳.۲	پرهیز از بزرگ‌نمایی در عملکرد		
		۴.۳.۲	اجتناب از کم‌کاری و اهمال‌کاری		
۳.۲	سی و وجدان کاری	۵.۳.۲	نگرش مثبت به کار و فعالیت		
		۱.۱.۳	کسب بینش و بصیرت در امور		
۳	ولایت و رهبری	۱.۳	شایسته‌سالاری	۲.۱.۳	انعطاف‌پذیری
				۳.۱.۳	خیرخواهی نسبت به مکتب و نظام

ردیف	باورهای اساسی	ردیف	ارزش‌ها	ردیف	الگوهای رفتاری		
		۲.۳	حمایت و پشتیبانی	۱.۲.۳	گشاده‌رویی		
				۲.۲.۳	قدرشناسی		
				۳.۲.۳	انتقادپذیری		
				۴.۲.۳	اعتماد و حُسن ظن		
				۵.۲.۳	کمک به پرورش فرهنگ اسلامی		
		۳.۳	ولایت و قانون‌مداری	۱.۳.۳	پرهیز از هرج و مرج		
				۲.۳.۳	حرکت سازمان در پرتو ولایت		
				۳.۳.۳	دوری از تساهل و تسامح		
				۴.۳.۳	رعایت نظم و انضباط		
				۵.۳.۳	ملاحظه سلسله‌مراتب فرماندهی		
۶.۳.۳	حفظ وحدت و انسجام						
		۴.۳	مشورت و هم‌اندیشی	۱.۴.۳	ایجاد چشم‌انداز مشترک در سازمان		
				۲.۴.۳	احترام به افکار و عقاید دیگران		
				۳.۴.۳	تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی عاقلانه		
		۵.۳	نظارت و ارزشیابی	۱.۵.۳	بازخوردگیری از نوع عملکردها		
				۲.۵.۳	اصلاح عملکردها		
۴	عدالت و دادگستری	۱.۴	انصاف و مدارا	۱.۱.۴	مردم‌داری		
				۲.۱.۴	انصاف در خواهش‌ها		
				۳.۱.۴	انصاف در ارزشیابی نیروها		
		۲.۴	مساوات و برابری	۱.۲.۴	مقابله با توزیع نابرابر امکانات		
				۲.۲.۴	عدم تبعیض در نوع برخوردها		
		۳.۲.۴	عدم ملاحظه نزدیکان در امتیازدهی	۳.۴	میان‌رویی در امور	۱.۳.۴	پرهیز از اسراف و تبذیر
		۲.۳.۴	درک معنای زندگی				
۴.۴	عزت و سربلندی	۱.۴.۴	ستمگر و ستم‌پذیر نبودن				
		۲.۴.۴	اجتناب از تملق و چاپلوسی				

جدول شماره ۱: طبقه‌بندی هشتاد مؤلفه فرهنگ سازمانی

به منظور اتقان کار تحقیقی، تصمیم گرفته شد تا این مؤلفه‌ها در معرض نظرسنجی قرار گیرند؛ در نتیجه جدول نظرسنجی طراحی گردید و به جامعه نمونه تحقیق که شامل پنجاه نفر از کارشناسان حوزه و دانشگاه بودند، ارائه شد. همان‌گونه که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، هریک از الگوهای رفتاری و ارزش‌های منتخب، متناظر با

۳۸ سلسله نشست‌های انجمن مدیریت اسلامی / شماره سوم

ردیف	ستون اول	۱. تا چه میزان ارزش‌های نامبرده نمایانگر فرهنگ سازمانی می‌باشد؟					ستون	۲. تا چه میزان ارزش متناظر با الگوهای رفتاری منتخب، نسبت به یکدیگر ارتباط دارند؟					
		ارزش‌های منتخب						الگوهای رفتاری منتخب	۱ تا ۵				
		۱	۲	۳	۴	۵			۱	۲	۳	۴	۵
۶	به یاد مرگ بودن						آینده‌نگری						
							استفاده مؤثر از فرصت‌ها						
							پرهیز از کارهای بی‌فایده						
							پیشگامی در عمل صالح						
							رهایی از روزمرگی						
۷	تواضع و فروتنی						دوری از فزون‌طلبی						
							بی‌رغبتی نسبت به مقام						
							ظرفیت بالا در وظایف						
۸	وظیفه‌شناسی و وجدان کاری						وفای به عهد و پیمان						
							مأمور به تکلیف						
							دوری از بزرگنمایی						
							اجتناب از کم‌کاری						
۹	شایسته‌سالاری						بینش و بصیرت در امور						
							انعطاف‌پذیری						
							خیرخواهی نسبت به مکتب و نظام						
۱۰	تغییر و رشد انگیزه						گشاده‌رویی						
							حمایت و پشتیبانی						
							انتقادپذیری						
							اعتماد و حُسن ظن						
۱۱	ولایت‌پذیری						وحدت و انسجام						
							حرکت در پرتو ولایت						
							دوری از تساهل و تسامح						

ردیف	ستون اول	۱. تا چه میزان ارزش‌های نامبرده نمایانگر فرهنگ سازمانی می‌باشد؟					ستون	۲. تا چه میزان ارزش متناظر با الگوهای رفتاری منتخب، نسبت به یکدیگر ارتباط دارند؟					
		۱	۲	۳	۴	۵		الگوهای رفتاری منتخب	۱	۲	۳	۴	۵
							زندگی و کار						
۱ ۹	عزت و سربلندی						ستمگر و ستم‌پذیر نبودن						
							اجتناب از تملق و چاپلوسی						

جدول شماره ۲: تنظیم پرسشنامه از ۸۰ مؤلفه برای نظرسنجی

مرحله دوم: ارزیابی نتایج نظرسنجی

نتایجی که از این نظرسنجی به دست آمد، جالب توجه بود؛ زیرا بسیاری از مؤلفه‌های استخراج‌شده، نمره لازم را نیاوردند. علاوه بر این، پیشنهادهای و نقدهای زیادی بر جدول نظرسنجی وارد شد که در ادامه به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

پیشنهادهای

ردیف اول

۱. «تقوای الهی» فردی است و جزء مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی محسوب نمی‌شود.
۲. «خود را در محضر خدا دیدن» الگوی رفتاری نیست و به جای آن بهتر است مؤلفه «انجام تکالیف» را بیاوریم.
۳. «عبودیت و بندگی در راه حق» می‌تواند یکی از مؤلفه‌های رفتاری متناظر با تقوای الهی باشد.
۴. یکی از مؤلفه‌های رفتاری متناظر با تقوای الهی، «امانتداری» است.
۵. بهتر است به جای «تقوای الهی»، «ایمان به ربوبیت الهی» را جایگزین کرد.

ردیف دوم

۱. «ایمان و اعتقاد به ربوبیت الهی»، جزء باورهاست و ارزش محسوب نمی‌شود.
۲. اگر بگوییم «ایمان به تدبیر الهی» بهتر است و می‌توان آن را به عنوان ارزش به

نقد و بررسی کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی» ۴۱

حساب آورد.

۳. یکی از مؤلفه‌هایی که می‌تواند به عنوان رفتار متناظر با ایمان و اعتقاد به ربوبیت الهی مطرح شود، «تداوم در عمل» است.

ردیف سوم

۱. «دوری از خودنمایی» و «انجام کار برای خدا» یکی‌اند، نه دو چیز؛ یعنی کسی که ریا و خودنمایی نمی‌کند، کار را برای خدا انجام می‌دهد.
۲. «خلوص نیت» تکرار است و «تقوای الهی» به آن اشعار دارد.
۳. به جای «انجام کار برای خدا» بهتر است «عدم دلسردنشدن از کار» آورد.

ردیف چهارم

۱. الگوهای رفتاری «دانش‌افزایی» و «شکوفاکردن عقل و خرد»، با یکدیگر تفاوتی ندارند و یکی‌اند.
۲. یکی از الگوهای رفتاری که می‌تواند معرف «بهره‌مندی از دانش و تجربه» باشد، «عاقبت‌نگری» است.

ردیف هفتم

۱. «دوری از فزون‌طلبی» بیشتر با «تقوا» متناظر است تا با «تواضع و فروتنی».
۲. «بی‌رغبتی نسبت به پُست و موقعیت» بیشتر با «بزرگواری» تناسب دارد تا با «تواضع و فروتنی».
۳. یکی از مؤلفه‌های رفتاری متناظر با «تواضع»، «محبت و مهرورزی به مردم» است.
۴. به جای «بی‌رغبتی نسبت به پُست و موقعیت»، عبارت «سرخوش و مغرورنشدن از عناوین و القاب» بهتر است.

ردیف هشتم

۱. «مسئولیت‌پذیری» و «وجدان کاری» دو عنوان متفاوت‌اند، نه یک عنوان.
۲. «مسئولیت‌پذیری» به عنوان رفتاری متناظر با «وجدان کاری» محسوب می‌شود.
۳. اگر به جای «مأمور به تکلیف بودن»، عنوان «انجام تکالیف» آورده شود،

بهتر است.

ردیف نهم و دهم

۱. به جای گزینه «کسب بینش و بصیرت در امور»، اصطلاح «بصیرت در امور» آورده شود.
۲. اگر به جای «ارتقای معنوی کارکنان»، از گزینه «رشد روحیه کارکنان» استفاده شود، بهتر است.

ردیف یازدهم

– «دوری از تساهل و تسامح» با «ولایت‌پذیری» تناسب ندارد.

ردیف پانزدهم

۱. «بازخوردگیری از نوع عملکرد»، ارتباطی به «خودارزیابی» ندارد و اگر به جای آن «جدیت در امور» آورده شود، بهتر است.
۲. «بازخوردگیری از نوع عملکرد» و «اصلاح عملکرد»، یک عنوان‌اند، نه دو عنوان مستقل از یکدیگر.

ردیف شانزدهم، هفدهم و هجدهم

۱. «انصاف و مدارا» و «عدالت و میانه‌روی در کارها» یک عنوان‌اند و با یکدیگر تداخل دارند.
۲. اگر به جای «درک معنای زندگی» عنوان «خودکفایی و بی‌نیازی» بیاید، بهتر است.
۳. «انصاف» و «مدارا» دو عنوان‌اند، نه یک عنوان.
۴. تفاوت «انصاف» و «مدارا» چیست؟ باید یا «انصاف» را نوشت یا «مدارا» را ذکر کرد.

انتقادات

۱. بعضی از این مؤلفه‌ها با یکدیگر تداخل دارند و مستقل از یکدیگر نیستند.

نقد و بررسی کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی» ۴۳

۲. برخی از مؤلفه‌ها اسلامی نیستند و مبهم‌اند.
۳. ارزش‌های انتخابی باید محسوس‌تر و ملموس‌تر باشند.
۴. «عزت و سربلندی» جزء مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی محسوب نمی‌شود و مؤلفه‌های دیگر به آن اشعار دارد؛ به همین دلیل باید حذف گردد.
۵. تعداد پرسش‌ها زیاد است؛ در نتیجه نمره‌دادن به گزینه‌ها مشکل است.

نتیجه نهایی اینکه هشتاد مؤلفه شناسایی شده نمی‌توانست معرف الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی باشد و لازم بود در این مؤلفه‌ها، تأمل دقیقی صورت گیرد تا سیر تحقیقات تکمیل شود.

مرحله سوم: تدوین الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

براساس مسائل و انتقادهای پیش‌گفته، با مشاوره و راهنمایی مجدد از صاحب‌نظران طی چندین جلسه، در نهایت محقق به دوازده مؤلفه ارزشی و ۲۴ مؤلفه مرتبط با الگوهای رفتاری دست یافت که در قالب جدول ذیل ارائه می‌شوند.

ردیف	ارزش‌ها	ردیف	رفتارها
۱	اخلاص	۱.۱	فعالیت در جهت رضایت الهی
		۲.۱	پرهیز از ریا و خودنمایی در امور
۲	رهبری خدمتگزار	۱.۲	امر به معروف و نهی از منکر
		۲.۲	برقراری ارتباطات صمیمانه
۳	یادگیری و دانش‌افزایی	۱.۳	تلاش در جهت یادگیری و دانش‌افزایی
		۲.۳	به‌کارگیری دانش در عمل
۴	وجدان کاری	۱.۴	تلاش مضاعف و داوطلبانه
		۲.۴	ترویج تعهد درونی و مسئولیت‌پذیری
۵	شایسته‌سالاری	۱.۵	جذب افراد کاردان و شایسته
		۲.۵	رشد افراد کاردان و شایسته
۶	بهبود مستمر	۱.۶	تلاش در جهت بهبود کیفیت کار
		۲.۶	تلاش در جهت کاهش هزینه‌ها
۷	مردم‌داری	۱.۷	توسعه رفتار شهروندی سازمانی
		۲.۷	رسیدگی به درخواست‌های مردم

ردیف	ارزش‌ها	ردیف	رفتارها
۸	نظم و انضباط	۱.۸ ۲.۸	پای‌بندی به قوانین و مقررات انجام به موقع کارها
۹	مشورت و هم‌اندیشی	۱.۹ ۲.۹	به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی توسعه اعتماد در پرتو گفت‌وگو
۱۰	خودارزیابی	۱.۱۰ ۲.۱۰	خودآگاهی خودمدیریتی
۱۱	معنویت	۱.۱۱ ۲.۱۱	ترویج مفهوم کار با معنا توسعه اهداف متعالی
۱۲	عدالت	۱.۱۲ ۲.۱۲	توسعه عدالت توزیعی توسعه عدالت رویه‌ای

جدول شماره ۳: جدول مؤلفه‌های ارزشی و رفتاری منتخب

از آنجا که هدف تحقیق، ارائه یک الگوی قابل قبول بود، در نتیجه تصمیم گرفته شد این جدول دوباره در معرض نظرسنجی قرار گیرد. نتایجی که در این مرحله به دست آمد، امیدوارکننده بود؛ از این جهت که در این مرحله، مؤلفه‌های نظرسنجی شده مورد توافق اکثر افراد بود و نمره قابل قبولی کسب کردند.

در جدول ذیل، بارم عددی این نظرسنجی ملاحظه می‌شود.

ردیف	ارزش‌ها	بارم	ردیف	رفتارها	بارم
۱	اخلاص	%۹۰	۱.۱ ۲.۱	فعالیت در جهت رضایت الهی پرهیز از ریا و خودنمایی در امور	%۹۵ %۹۵
۲	رهبری خدمتگزار	%۷۵	۱.۲ ۲.۲	امر به معروف و نهی از منکر برقراری ارتباطات صمیمانه	%۸۰ %۷۵
۳	یادگیری و دانش‌افزایی	%۸۵	۱.۳ ۲.۳	تلاش در جهت یادگیری و دانش‌افزایی به‌کارگیری دانش در عمل	%۷۵ %۷۰
۴	وجدان کاری	%۹۵	۱.۴ ۲.۴	تلاش مضاعف و داوطلبانه ترویج تعهد درونی و مسئولیت‌پذیری	%۶۵ %۸۵
۵	شایسته‌سالاری	%۷۰	۱.۵ ۲.۵	جذب افراد کاردان و شایسته رشد افراد کاردان و شایسته	%۹۵ %۶۰
۶	بهبودی مستمر	%۷۵	۱.۶ ۲.۶	تلاش در جهت بهبود کیفیت کار تلاش در جهت کاهش هزینه‌ها	%۷۲ %۸۵

نقد و بررسی کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی» ۴۵

ردیف	ارزش‌ها	بارم	ردیف	رفتارها	بارم
۷	مردمداری	۷۰٪	۱.۷	توسعه رفتار شهروندی سازمانی	۶۷٪
			۲.۷	رسیدگی به درخواست‌های مردم	۹۵٪
۸	نظم و انضباط	۹۵٪	۱.۸	پای‌بندی به قوانین و مقررات	۱۰۰٪
			۲.۸	انجام به موقع کارها	۹۵٪
۹	مشورت و هم‌اندیشی	۶۵٪	۱.۹	به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی	۷۵٪
			۲.۹	توسعه اعتماد در پرتو گفت‌وگو	۹۰٪
۱۰	خودارزیابی	۷۰٪	۱.۱۰	خودآگاهی	۶۴٪
			۲.۱۰	خودمدیریتی	۸۱٪
۱۱	معنویت	۹۵٪	۱.۱۱	ترویج مفهوم کار با معنا	۷۵٪
			۲.۱۱	توسعه اهداف متعالی	۹۷٪
۱۲	عدالت	۸۷٪	۱.۱۲	توسعه عدالت توزیعی	۷۵٪
			۲.۱۲	توسعه عدالت رویه‌ای	۸۹٪

جدول شماره ۴: الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

مرحله چهارم: کدگذاری و تشریح مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی منتخب

در این مرحله - چنان‌که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود - برای اینکه الگوی به دست آمده از اتقان علمی برخوردار باشد، مؤلفه‌های منتخب با توجه به رویکرد اسلامی و عمدتاً مبتنی بر سخنان حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، کدگذاری گردیده، در ادامه هریک از مؤلفه‌ها تشریح شد.

ردیف	ارزش‌ها	کدهای مرتبط با ارزش‌ها	ردیف	الگوهای رفتاری	کدهای مرتبط با الگوهای رفتاری
۱	اخلاص	خطبه ۵۵ و ۱۶۶، نامه ۳۱ و حکمت ۲۵۲	۱.۱	فعالیت در جهت رضایت الهی	خطبه ۸۲ و ۹۳
			۲.۱	پرهیز از ریا و خودنمایی در امور	خطبه ۲۳، ۳۲ و ۸۵ و حکمت ۱۵۰
۲	رهبری خدمتگزار	خطبه ۱۰۷ و ۱۴۶ و ۱۶۳ و نامه ۵۳	۱.۲	امر به معروف و نهی از منکر	حکمت ۳۷۴ و نامه ۴۷
			۲.۲	برقراری ارتباطات صمیمانه	خطبه ۹۵ و نامه ۵۰ و ۵۳
۳	یادگیری و	حکمت ۹۴	۱.۳	تلاش در جهت یادگیری	حکمت ۷۹، ۲۰۵ و ۴۵۷ و

۴۶ سلسله نشست‌های انجمن مدیریت اسلامی / شماره سوم

ردیف	ارزش‌ها	کدهای مرتبط با ارزش‌ها	ردیف	الگوهای رفتاری متناظر با ارزش‌ها	کدهای مرتبط با الگوهای رفتاری
	دانش‌افزایی	۱۱۳ و ۱۴۷		و دانش‌افزایی	نامه ۳۱
			۲.۳	به‌کارگیری دانش در عمل	حکمت ۹۲، ۹۸ و ۱۰۷ و ۲۷۴
۴	وجدان کاری	خطبه ۱۷۵	۱.۴	تلاش مضاعف و داوطلبانه	خطبه ۱۷۵، ۱۸۴ و ۲۲۱ و نامه ۳۱ و ۵۳
			۲.۴	ترویج تعهد درونی و مسئولیت‌پذیری	حکمت ۱۵۵ و ۳۳۶ و خطبه ۱ و ۱۶۷
۵	شایسته‌سالاری	خطبه ۱۷۲	۱.۵	جذب افراد کاردان و شایسته	نامه ۳۴ و ۵۳
			۲.۵	رشد افراد کاردان و شایسته	نامه ۵۳
۶	بهبود مستمر	نامه ۳۱ و ۶۹ و حکمت ۲۳۵	۱.۶	تلاش در جهت بهبود کیفیت کار	نامه ۵۳ و حکمت ۴۰۳، ۴۲۲ و ۴۴۴
			۲.۶	تلاش در جهت کاهش هزینه‌ها	نامه ۵۳، خطبه ۴۵ و ۱۶۷ و حکمت ۳۱۵
۷	مردم‌داری	حکمت ۱۰ و ۱۲، خطبه ۲۳ و نامه ۵۳	۱.۷	توسعه رفتار شهروندی سازمانی	نامه ۲۷، ۴۶، ۵۳ و حکمت ۱۲۷
			۲.۷	رسیدگی به درخواست‌های مردم	حکمت ۳۰۴ و نامه ۵۳
۸	نظم و انضباط	نامه ۴۷ و ۵۳	۱.۸	پای‌بندی به قوانین و مقررات	نامه ۱۴۶۰، خطبه ۱۳۱
			۲.۸	انجام به موقع کارها	خطبه ۱۸۷ و نامه ۵۳
۹	مشورت و هم‌اندیشی	حکمت ۵۴، ۱۶۱، ۱۷۳ و ۲۱۱	۱.۹	به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی	نامه ۵۰ و ۵۳ و حکمت ۳۲۱
			۲.۹	توسعه اعتماد در پرتو گفت‌وگو	نامه ۵۳ و ۶۷
۱۰	خودارزیایی	خطبه ۹۰ و نامه ۳۱	۱.۱۰	خودآگاهی	غررالحکم و دررالکلم، ج ۲، ح ۴۶۳۲، ص ۴۱۹ و ج ۱، ح ۱۱۳۹، ص ۲۹۷
			۲.۱۰	خودمدیریتی	خطبه ۱۷۵، حکمت ۶۰ و ۳۸۱ و نامه ۵۳

بیشتری می‌یابد. نقد نیز همین‌گونه است؛ نقدی که به علم وارد شود، باعث می‌شود علم رشد و پیشرفت کند و جلای بیشتری یابد. شاید بنده این کتاب را از زاویه نگاه خودم، کتابی مناسب بینم؛ ولی وقتی از چند زاویه این کتاب دیده شود، به نقاط ضعف آن بیشتر پی برده می‌شود؛ در نتیجه می‌کوشم این ضعف‌ها را اصلاح کنم تا خواننده نیز بیشتر بتواند استفاده کند.

کتاب حاضر حاصل رساله کارشناسی ارشد بنده بوده که در سال ۱۳۹۰ با کسب نمره ۱۹/۷۵ از آن دفاع شد. رساله مذکور با راهنمایی آقای دکتر زارعی‌متین و مشاوره آقای دکتر علی‌نقی‌امیری که هر دو از اعضای هیئت علمی دانشگاه پردیس (فارابی) هستند و نیز داوری آقای دکتر نوروزی که اکنون نیز ناقد بحث هستند، به سرانجام رسیده است. پس از مشاهده طرحی درباره تدوین فرهنگ سازمانی بانک‌های جمهوری اسلامی، این انگیزه به وجود آمد که بحث فرهنگ را گسترده‌تر بنگریم. با توجه به اینکه در نظام اسلامی هستیم، می‌توانیم به این بحث به صورت گسترده‌تر بنگریم و الگوی فرهنگ سازمانی را فراتر از بانک‌ها و مؤسسات ببینیم؛ بنابراین با مشورتی که با اساتید صورت گرفت، قرار شد تحقیق فرهنگ سازمانی را البته با رویکرد اسلامی انجام دهم و برای اینکه بتوانم کار خود را جمع کنم، و نیز برای پرهیز از پراکنده‌گویی، تمرکز اصلی را بر نهج‌البلاغه قرار دادم؛ یعنی اکثر مستندات این کتاب به نهج‌البلاغه است. شروح مندرج در نهج‌البلاغه را مطالعه کردم و از کلمات امیر مؤمنان علیه السلام استنتاج نمودم. در بحث فرهنگ سازمانی، شاید امیر مؤمنان علیه السلام اسمی به نام فرهنگ سازمانی نیاورده باشد؛ ولی وقتی محقق دقیق شود و با تأمل به نهج‌البلاغه ورود یابد، خواهد دید که از مفاهیم ارزشی و اخلاقی سرشار است؛ بنابراین روش کار بنده در این کتاب این بود که نخست فرهنگ سازمانی را در ادبیات رایج تبیین کنم. بر این اساس، تعریف فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های فرهنگ، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های آنها و الگوهای رایجی که در غرب هست را بررسی کردم. سپس در آموزه‌های اسلامی و به خصوص نهج‌البلاغه تعمق نمودم و مطالب بسیار ارزنده‌ای استخراج و شناسایی کردم. در تحقیق حاضر با رجوع به منابع اسلامی، به این پرسش‌ها پاسخ دادم: تعریف

فرهنگ اسلامی، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن چیست؟ رابطه دین و فرهنگ چیست؟ دین و فرهنگ چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟ چه لزومی دارد فرهنگ سازمانی را با رویکرد اسلامی بررسی کنیم؟ آیا فرهنگ سازمانی که در غرب هست، پاسخ‌گوی نیازهای ما نیست؟ پاسخ اینکه خیر! واقعاً جوابگو نیست؛ زیرا مبانی آنها با مبانی اسلام تفاوت دارد. مبانی که در غرب رایج است، بر اومانیسم و سکولاریسم مبتنی می‌باشد. همچنین بر عقلانیت ابزاری مبتنی است. مبانی آنها این‌گونه است؛ ولی مبانی اسلامی بر هستی‌شناسی، انسان‌شناسی، روش‌شناسی و معرفت‌شناسی مبتنی می‌باشد. بر این اساس، ما در منظومه معرفتی اسلام باید به تناسب محیطی که نفس می‌کشیم و محیطی که بزرگ شدیم، فرهنگ سازمانی و مدیریت داشته باشیم. ما نمی‌توانیم با الگوهای غربی جامعه خود را اداره کنیم. اگر بخواهیم در مدیریت پیشرفت کنیم، باید از الگوهای بومی خودمان استفاده کنیم. در واقع نمی‌توان با مدیریت رایج در غرب، کشور و نظام را اداره کنیم؛ بنابراین تحقیق را بر نهج‌البلاغه متمرکز کردم. در گام اول ۵۰۰ مؤلفه از نهج‌البلاغه استخراج گردید. این ۵۰۰ مؤلفه را به عنوان داده‌های خام در نظر گرفتم. در مرحله بعد، با روش اجتهادی که در حوزه اصول فقه نیز کاربرد دارد، به ۳۸۰ مؤلفه رسیدم. در گام بعد، از ۳۸۰ مؤلفه به ۲۰۰ مؤلفه رسیدم. در همین مسیر، مؤلفه‌ها را در فرایندی طولانی با غربالگری، حذف یا ادغام، به ۸۰ مؤلفه رسیدم. در این مرحله به تشخیص استاد راهنما قرار شد جدول نظرسنجی را تنظیم کنم. در نتیجه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی سه سطح دیده شد: ۱. باورها؛ ۲. ارزش‌ها؛ ۳. الگوهای رفتاری.

باورها را ثابت در نظر گرفتم، یک سری ارزش‌ها را آوردم و یک سری نیز به عنوان الگوی رفتاری در نظر گرفتم. اکنون شما مشخص کنید این الگوهای رفتاری و این ارزش‌ها آیا با یکدیگر متناظرند یا خیر؟ اگر متناظرند، چه اندازه متناظرند؟ مرحله اول، نظرسنجی بود که با استفاده از نظرسنجی، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری را با یکدیگر متناظر کردیم. سپس مشخص کردیم که ارزش‌های ذکرشده، تا چه میزان نمایانگر فرهنگ سازمانی است. در نهایت به الگویی رسیدم که از ۳۶ مؤلفه تشکیل شده است؛ ۱۲ ارزش و ۲۴ الگوی رفتاری.

مطالب پیش‌گفته، خلاصه کتاب است. در هر حال، هنوز هم جای کار بسیار دارد؛ یعنی این تحقیق، شروع کار است و بنده ادعا ندارم که این کار کامل است، بلکه هنوز ابتدای کاریم و انتظار است کسانی که دغدغه فرهنگ و مسائل سازمانی دارند، این مسیر را ادامه دهند که چگونه می‌توانیم این الگوهای فرهنگ سازمانی را در سازمان نهادینه کنیم؟ بحث مهم‌تر از تدوین الگو، نهادینه‌سازی الگو می‌باشد که این امر نیز فاز بعدی کار را می‌طلبد و دوستانی که علاقمند تحقیق در موضوع فرهنگ سازمانی‌اند، باید به آن ورود یابند. به طور خلاصه الگوی فرهنگ سازمانی ارائه‌شده در این کتاب، شامل سه سطح «باورها»، «ارزش‌ها» و «رفتارها» می‌باشد.

ناقد (آقای دکتر محمدتقی نوروزی)

معمولاً در کتاب‌هایی که در انتهای هر فصل، پرسش دارد، مرسوم است که در ابتدای همان فصل، اهداف رفتاری می‌آید. اگر اهداف رفتاری بیاید، کتاب شکل‌تر می‌شود. روش تحقیق را بسط ندهاید. البته این روش در کتاب خیلی مرسوم نیست؛ ولی اگر در مقدمه یا در پیشگفتار، روش تحقیق ذکر شود، خوب است.

نکته دیگر درباره کذبندی عددی است که باید در سراسر کتاب یکدست باشد. مطلب دیگر اینکه همان‌گونه که مؤلف نیز اشاره کردند، از ۵۰۰ به ۳۸۰ و بعد ۲۰۰ و سپس ۱۵۰ مؤلفه و... هرکدام از اینها را نمی‌توان یک مرحله نامید. همه این موارد، مطالعات اکتشافی‌اند. شما پیش از اینکه مطالعه تجربی انجام دهید، مطالعه اکتشافی کردید. این مسئله را که در یکی از پاورقی‌ها نیز تصریح کردید - اینکه با اساتید مشورت کردید یا فرضاً نظرسنجی اجمالی کردید - این امر، مطالعه اکتشافی است. شما در واقع یک مطالعه منبع دارید و یک مطالعه اکتشافی. سپس به ۸۰ مؤلفه که رسیدید، فرمودید به تشخیص استاد راهنما مطالعه نظرخواهی را شروع کردید. به نظر بنده بهتر است ۱۰ مرحله اطلاق نشود.

در فصل اول، در ذیل مقدمه بهتر بود سازماندهی مطالب بیاید؛ مثلاً مقدمه را که ذکر کردید، سپس بگویید چه مطالبی را در هر فصل ارائه خواهید داد.

تعریف برگزیده صفحه ۳۲ مبهم است. باید توضیح داده شود که وجه برگزیدن آن چیست و به چه علت این تعریف را برگزیدید. در ادامه آن، مرور کوتاهی بر تاریخچه فرهنگ و تمدن خواهیم داشت؛ بحث تمدن را یک بار در بحث آوردید. تفاوت آن با فرهنگ چیست؟ آیا یکی است؟ شما به یکدیگر عطف کردید؛ گویا می‌خواهید برسانید که اینها واحدند. این را باید توضیح دهید که فرهنگ و تمدن، یکی است یا دو تا است. در صفحه ۳۹ این عبارت آمده است: «در برخی تعاریف، فرهنگ دربرگیرنده اعتقادات، در دسته دیگر از تعاریف فلان». منع این مطلب را ذکر نکرده‌اید؛ یعنی تعاریف را گفتید؛ ولی منبع ندادید.

بحث بعدی اینکه حال که عنوان فصل اول شما فرهنگ است - یعنی بدون هیچ توضیح و توصیف دیگری - چرا از آن در فصول بعد، استفاده‌ای نشده است؟ همچنین اولاً، لزومی ندارد تعریف برگزیده در فرهنگ سازمانی، برجسته و «Bold» شود؛ چرا آن را برجسته کردید و به عنوان تعریف مختار آوردید؟ ثانیاً منبع تعریف چیست؟ منبع آن مشخص نیست. آیا این تعریف برگزیده، استنباط خودتان است یا منبع خاصی دارد؟

نکته دیگر در مورد اشکالات ویرایشی و تایپی است که لازم است نویسنده محترم نسبت به اصلاح آنها در نسخه‌های بعدی اهتمام داشته باشند.

ناقد (آقای دکتر محمدی نسب)

نکاتی که بنده عرض می‌کنم، طبیعتاً کلی‌تر است. انجام این‌گونه تحقیقات واقعاً جای تشکر دارد و همه می‌دانیم انجام این‌گونه کارها بسیار دردسر دارد؛ یعنی در واقع استخراج مؤلفه، مطالعه، دسته‌بندی، اقتباس‌های بعدی و پالایش آنها بسیار دشوار است. به خصوص این امر در بعضی از مفاهیم که در دل آن مفاهیم متعدد دیگری وجود دارد، مضاعف می‌شود. در واقع هنگامی که یک مفهوم فرهنگ سازمانی را که در دل خود صدها مفهوم ریزتر دارد، بخواهیم در تحقیق بیاوریم، طبیعتاً دشواری آن بیشتر هم می‌شود و به تعبیری، یکی از مشکلاتی که وجود دارد در اینکه مضامین و مفاهیم عالی

خودمان را بخواهیم به مفاهیم کاربردی تبدیل کنیم یا به ابزاری برای سنجش تبدیل کنیم، لازم است اندیشمندان نظریاتی تولید کنند که طبیعتاً در سطوح عالی و در معارف اسلامی نیز باشد. محققان و دانشمندان باید واسطی باشند که این مفاهیم را به ابزاری تبدیل کنند تا کاربران و دانش‌آموختگان بتوانند آن را به عنوان یک ابزار استفاده کنند. در واقع ما یک واسط هستیم برای اینکه آن معارف عمیق را به الگوهایی تبدیل کنیم که قابلیت کاربردی داشته باشند.

نخستین نکته اینکه در قسمت اول که آغازین بحث و پیشگفتار بود، تکرار بسیار زیاد است؛ ولی از منابع گوناگون. این تکرارها تکرار بی‌جاست.

فصل اول در مورد فرهنگ است. با توجه به اینکه بنده در رساله کارشناسی ارشد خودم در فرهنگ کار کرده‌ام؛ یعنی درباره سیاست‌های استراتژی فرهنگی نظام، کار کرده‌ام، به نظرم رسید که آمدن این حجم مطلب در یک کتاب که قرار است به صورت تخصصی درباره فرهنگ سازمانی صحبت کند، اصلاً ضرورتی ندارد، بلکه به اندازه پنج تا ده صفحه و فقط به میزانی که به بحث ورود پیدا کنیم، کفایت می‌کند.

پیشنهاد بنده این است که یکی از اقسام تعریف‌ها که خیلی به کار می‌آید و در تحقیقات نیز کمتر ایجاد می‌شود، تعریف به جایگاه است. بهتر است ابتدا جایگاه فرهنگ سازمانی را پیدا کنیم. به هر حال، بعضی از کتاب‌ها فرهنگ و حوزه‌های فرهنگ را متعدد می‌سازند؛ از فرهنگ کلان و فرهنگ جهانی تا فرهنگ منطقه‌ای و فرهنگ کشوری، سپس فرهنگ سازمانی، فرهنگ حرفه‌ای و سطوح پایین‌تر و ریزتر. تعریف به جایگاه، به نظر بنده در تحقیقات بسیار ضروری است. بعضی از مطالبی که در متن آمده است نیز به نظر می‌رسد ضرورتی ندارد. سبیری که شما بر تاریخ تمدن آورده‌اید، ضمن اینکه برای بنده جالب بود و استفاده کردم، به نظرم اصلاً ضرورتی ندارد. در واقع این بخش که حدود سی صفحه است را می‌توان در حد پنج تا ده صفحه تلخیص کرد و مستقیماً به سراغ فرهنگ سازمانی برویم.

نکته دیگر اینکه شما در این کتاب بین فرهنگ به مفهوم عام که فرهنگ ملی محسوب می‌شود، با فرهنگ سازمانی تردد دارید. در این تردد باید وحدت رویه وجود

داشته باشد؛ به همین دلیل لازم است وجه سازمانی آن به شکل پُررنگ‌تر بیان شود. همان‌طور که اشاره شد، این اشکال نیز وجود دارد که نسبت به تعریف برگزیده‌ای که ارائه شده است نیز ملتزم نمانده‌اید؛ مثلاً این عبارت که می‌گویید اگر ما بخواهیم فرهنگ ملی را متحول کنیم، باید از فرهنگ سازمانی شروع کنیم، این مطلب را چه کسی گفته است؟ فرهنگ افراد در سازمان‌های گوناگون یکسان نیست؛ یعنی مؤلفه‌های بیشتری در فرهنگ آنها وجود دارد که یکسان نیستند. در واقع گاهی این ادعاها ادعاهای بدون استدلال‌اند که اگر فرهنگ سازمانی را درست کنیم، فرهنگ ملی اصلاح می‌شود؛ پس این ادعاها ادعاهای بزرگی است که در مواردی بدان اشاره کرده‌اید؛ ولی به آن نپرداخته‌اید و رد شده‌اید.

کار مناسبی که در تحقیق انجام داده‌اید اینکه الگوهای فرهنگ سازمانی را احصا کرده‌اید؛ ولی این‌گونه ذکر کردن، با ذکر نکردن آن تفاوت نمی‌کند؛ زیرا فقط به اندازه یک پاراگراف بدان پرداخته‌اید. ضمن اینکه نقدی که ارائه شده، نقد غیرمنصفانه‌ای است.

به هر حال، در چنین تحقیقاتی یک مفهوم امتداد وجود دارد که اگر به آن ملتزم شویم، کمک شایانی خواهد کرد؛ بدین معنا که دانش موجود را تا مرحله عمل امتداد بدهیم. به نظر بنده الگویی که شما ارائه داده‌اید، میانه راه است؛ یعنی به عمل نزدیک نشده است که خودتان نیز به آن اذعان داشته‌اید. الگوهای غربی یا الگوهای رایجی که وجود دارد، طبیعتاً پدیدارشناسانه‌اند و به تعبیری توصیفی‌اند؛ یعنی آن چیزی را بیان می‌کنند که در واقع اتفاق می‌افتد. قاعدتاً می‌دانید که یکی از دغدغه‌های الگودهندگان، سبک بودن الگوی ارائه شده است؛ زیرا الگوهای سنگین معمولاً استفاده نمی‌شوند. در غرب، الگوهای سنگین و پُرجزئیات وجود دارد؛ ولی استفاده نمی‌شود. برای بنده نیز این اتفاق افتاده است؛ پیش‌تر مدلی را در حوزه استراتژیک بررسی می‌کردم و مشاهده کردم که مدل بسیار زیبایی بود؛ ولی این پرسش به ذهنم خطور کرد که چرا اصلاً مقاله‌ای در مورد آن نیست؟ این مسئله را با یکی از اساتید مطرح کردم و ایشان فرمودند به این دلیل که سنگین است. این امر

در حالی است که مدل ارائه شده شما سبک بوده و این مسئله یکی از محاسن کار محسوب می‌شود. همچنین مدل شما مدل هنجاری و مدلی پدیدارشناسانه است؛ یعنی این تفاوت اساسی را با مدل‌های غربی دارد. مدل‌های غربی در واقع فقط یک دسته از مدیریت‌هایی که صرفاً توصیفی‌اند را ارائه می‌دهند. توصیف می‌گویند که این مؤلفه‌ها در فرهنگ وجود دارد. بعضی از مدل‌ها مقداری گام را فراتر گذاشته‌اند. این دو دسته مدل‌ها نیز متفاوت و اقتضائی است. بر اساس این شاخص‌ها، مدل‌های فرهنگی ایجاد می‌شود و شما می‌توانید آن را توصیه کنید. اگر ما بخواهیم مفهوم امتداد را در فرهنگ سازمانی ایجاد کنیم، در آینده می‌توان این کتاب را مبنا قرار داد و آن را در سازمان اجرا کرد. در واقع می‌توان با این معیار، فرهنگ یک سازمان را سنجید که چه اندازه اسلامی و چه اندازه غیراسلامی است. اگر این کار صورت بگیرد، بسیار خوب است.

خواهش بنده از همه دوستانی که در این وادی قرار دارند این است که روش تحقیق را تفصیل بدهند. اشکالی که وجود دارد این است که روش تحقیق‌های اسلامی بدون نشده است، همانطور که آقای دکتر هم فرمودند در واقع گام‌هایی پشت سر یکدیگر تکرار شده است؛ ولی به نظر می‌رسد با همین مراجعه به منبع و استخراج مؤلفه‌ها، قاعدتاً باید دو یا سه صفحه متن نگاشته شود. اگر فردی بخواهد به عنوان یک فرد دانشگاهی از این تحقیق استفاده کند، همین مقدار برای وی موضوعیت دارد؛ چراکه می‌خواهد بداند شما چگونه به منبع مراجعه می‌کنید، چگونه مؤلفه را صید می‌کنید؛ استقرائی یا قیاسی است؟ این موارد اگر به صورت دقیق نوشته شود، دانش روشی تولید می‌شود. ضمن اینکه اشکال روشی که به این کار وجود دارد اینکه شما گفتید من ابتدا نظر گرفتم و سپس کدگذاری کردم. کدگذاری معمولاً تلخیص داده‌ها بوده، استقرائی است؛ یعنی شما از مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها حالا چون در روش داده بنیان جای دیگر کدگذاری می‌کنند معمولاً از تعداد زیاد مؤلفه‌ها می‌خواهیم به مؤلفه‌های کمتر برسیم. در این مرحله شما اصطلاحی که استفاده کردید این بود که گفتید پس از به دست آوردن مؤلفه‌ها، به توجیه آنها اقدام کردم. سپس جدولی آوردید

که فرضاً برای گزینه اخلاص، فلان بند از نهج البلاغه و فلان حکمت، استناد بنده است. این دیدگاه، انضمامی بوده، خیلی هم خطرناک است.

برخی نکات ریزتر نیز وجود دارد؛ مثلاً ارزش‌های ذکرشده از یک سنخ نیستند؛ بعضی از مطالبی که به عنوان ارزش‌ها در فصل دوم فرمودید، از سنخ مناسک و رفتارند؛ مثل نماز و هجرت و چه بسا شاید تلقی ارزش نشوند. برخی نیز ملکه نفسانی‌اند. در هر حال، بخشی از این دقت‌ها طبیعی است؛ ولی باید این نکته نیز مد نظر قرار گیرد که قرار است عناوینی گذاشته شود و ذیل آنها برخی مؤلفه‌ها آورده شود. اگر این مسئله درست باشد، عناوین کلی‌تر استفاده کنید که تلقی ارزش نشود؛ مثلاً مفهوم نظام اداری خیلی بی‌دقت انتخاب شده است. در صورتی که شما در ابتدای فصل دوم یا سوم، خود این اصطلاح را معادل سازمان گرفته‌اید و برای آن احکامی صادر کرده‌اید. نظام اداری بخشی از سیستم سازمانی است و همه آن نیست. این مسئله را معادل گرفتید و یک سری احکامی را برای آن ذکر کردید.

یکی از اعضای انجمن مدیریت اسلامی

حضرتعالی فرمودید بعد از این مطالعات اکتشافی به ۳۶ مؤلفه رسیدید. این ۳۶ مؤلفه را نیز در مدل سه‌بخشی «باورها»، «ارزش‌ها» و «الگوهای رفتاری» توزیع کردید. ۱۲ مؤلفه را به ارزش‌ها اختصاص دادید. ۲۴ مؤلفه نیز برای الگوهای رفتاری گذاشتید. پس برای باورها چطور؟ یعنی باورها هیچ مؤلفه‌ای ندارد؟

آقای عسکری وزیری

ما باورها را ثابت در نظر گرفتیم. به هر حال، تحقیق حاضر بستری را برای تبیین بیشتر هریک از مؤلفه‌های شناسایی شده آماده کرده است تا محققان دیگر در صورت علاقه، به کار تحقیقی جامع‌تری در این باره بپردازند؛ مثلاً یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده «معنویت» است که ضرورت طرح بحث آن در سازمان‌های امروزی، امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌تواند عنوان کار پژوهشی دیگر محققان قلمداد گردد؛ این‌گونه

که مؤلفه‌های معنویت در سطوح فردی، گروهی و سازمانی با تأکید بر هریک از منابع اسلامی مانند قرآن بررسی شود و در نهایت، الگویی برآمده از آموزه‌های وحیانی به جامعه علمی و دانشگاهی کشور برای کاربردی‌شدن در سازمان‌ها و ادارات نظام جمهوری اسلامی ایران ارائه شود.

بر این اساس، لازم است نخست به مبانی فکری و جهان‌بینی اسلامی توجه شود و همچنین با مطالعه عمیق در آثار و منابع غنی اسلامی همچون قرآن و سنت معصومان علیهم‌السلام و سیره گهربار ایشان، به تدوین الگوهای مدیریت اسلامی روی آورده شود تا بدین صورت از وابستگی فکری به منابع غربی و مطیع‌بی‌چون و چرابودن در برابر نظریه‌ها و الگوهای آنها رهایی یابیم و در ادامه با توکل به خدا و اعتماد به نفس، در راه تولید علوم اسلامی و بومی‌سازی علوم انسانی قدم برداریم و شاهد نتایج شگرفی در ارتباط با خود، خدا، دیگران و محیط اطراف زندگی خود باشیم.

یکی از اعضای انجمن مدیریت اسلامی

پرسش دیگر اینکه این مؤلفه‌ها را با چه معیاری اصطیاد کردید؟ وجه سازمانی بودن این مؤلفه‌ها را چگونه تأمین کردید؟ برای شما محرز شده است که اینها سازمانی‌اند؛ چون ممکن است یک جامعه‌ای باشد و در این جامعه، فرهنگی وجود دارد. در واقع اینکه بگویید این مؤلفه‌ها (الگوهای رفتاری، ارزش‌ها و باورها) سازمانی است را چگونه احراز کردید؟

آقای عسکری وزیر

برخی از این نقدها را قبول دارم؛ ولی بعضی از این اشکالات واقعاً از دست بنده خارج بود. پس از اینکه کتاب چاپ شد و من بعضی از مطالب آن را می‌خوانم، احساس می‌کنم واقعاً مطالب بنده نیست؛ یعنی می‌توان گفت در بخش تدوین و یا ویرایش، تا به این شکل و شمایل برسد، بسیاری از بحث‌های من تغییر کرده است.

درباره حجم مربوط به بحث روش تحقیق که استاد محمدی‌نسب و استاد نوروزی

نقد و بررسی کتاب «فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی» ۵۷

اشاره کردند، اتفاقاً مطالب بنده خیلی گسترده‌تر بود؛ یعنی هریک از ده فرایندی که آورده شده است را جداگانه توضیح داده بودم و در هر مورد اشاره کرده بودم که چگونه ما به این مطلب می‌رسیم؛ ولی به بنده گفتند که آنها را حذف کنم و حتی پیشنهاد دادند که اصلاً بحث روش تحقیق را در کتاب نیاور. البته نمی‌دانم چه علتی داشت؛ ولی گفتند این مسئله مرسوم نیست. بنده خودم اعتقاد داشتم که به صورت کامل آورده شود. علاوه بر اینکه آقای دکتر زارعی متین نیز تأکیدشان این بود که مهم‌ترین بخش هر کتاب، روش تحقیق است؛ یعنی اگر شما روش تحقیق را بیان نکنید، هر چیزی هم که بیان کنید، بی‌فایده است.

البته بنده بحث روشی را آوردم. ضمناً ۱۵۰ صفحه نیز ضمیمه این کار است؛ یعنی این کتاب ۱۵۰ صفحه دیگر هم دارد که امید است در مراحل بعدی به چاپ برسد. به هر حال، نقدهایی که اکنون صورت گرفت، بسیار مفید است. اتفاقاً بنده همین نقدها را در نسخه بعد اعمال می‌کنم. در حال حاضر کتاب دیگری با عنوان شناسایی گزینش نیروی انسانی با رویکرد اسلامی دارم که نقدهای فراوانی به آن وارد شده است. همچنین کتاب ارزیابی عملکرد با رویکرد اسلامی نیز توسط دوستان کارگروه مورد نقد قرار گرفته است.

یکی از اعضای انجمن مدیریت اسلامی

با اینکه آقای عسکری وزیری به نوعی ایثار کردند و نخستین نشست نقد را در دوره جدید انجمن پذیرفتند، از ایشان بسیار سپاسگزاریم. به هر حال، حاصل کارشان که مقداری نیز زمان برده است تا به چاپ برسد، به دلیل زمان‌بر بودن، به لحاظ منابع طبعاً دچار کاستی‌ها و مشکلاتی می‌شود. این امر نیز اکنون در جامعه علمی ما تقریباً جا افتاده است که گاهی کتاب پیش از چاپ، ویرایش‌های متعدد یا نمونه‌خوانی‌های متعددی می‌شود.

به هر حال، از کار ارزشمند جناب آقای عسکری وزیری و همچنین از اساتید محترم ناقد جلسه جناب آقای دکتر نوروزی و جناب آقای دکتر محمدی‌نسب بسیار سپاسگزاریم

و عذرخواهی می‌کنیم اگر امکان ارائه همه مطالبی که دوستان آماده کرده بودند، فراهم نشد و از حضار گرامی نیز بسیار سپاسگزاریم که با صبر و تأمل حضور یافتند. از اعضای محترم انجمن مدیریت اسلامی و علاقمندان به بحث مدیریت و مدیریت اسلامی نیز کمال تشکر را داریم.

منابع

۱. قرآن کریم؛ ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی؛ قم: دفتر انتشارات اسلامی، ۱۳۷۴.
۲. نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی؛ ج ۱، قم: انتشارات عهد، ۱۳۷۹.
۳. اسلامی، حسن؛ «رفتار شهروندی سازمانی»؛ تدبیر؛ ش ۱۸۷، ۱۳۸۶.
۴. الهامی‌نیا، علی‌اصغر؛ اخلاق نظامی؛ ج ۲، قم: مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل‌البیت علیهم‌السلام، ۱۳۹۰.
۵. بختیاری نوده، عباس؛ روش‌های بهبود بهره‌وری در مدارس؛ محل نشر: ناشر، ۱۳۷۷.
۶. مشرف جوادی، محمدحسین و محمدمهدی ابوطالبی؛ «بررسی شاخص‌های عدالت سازمانی در نهج‌البلاغه»؛ دوفصلنامه مدیریت اسلامی؛ ش ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰.
۷. منطقی سعادت، محسن؛ «گامی به سوی نهادینه‌کردن وجدان کاری در سازمان‌ها»؛ فصلنامه معرفت؛ ش ۱۷، ۱۳۷۵، ص ۴۶۴۰.

نشست آسیب شناسی برنامه ریزی استراتژیک

در سازمان های حوزوی

سخنران: حسین پرکان^۱

ناقد: دکتر محمدرضا احمدی^۲

دبیر علمی: دکتر مهدی محمدی نسب^۳

زمان: ۹۴/۱۰/۲۱

دبیر علمی: سازمان های حوزوی براساس رسالت ها و مأموریت هایی که دارند، درصددند الگوهایی بومی در حوزه مدیریت راهبردی و راهبری سازمان هایشان تدارک ببینند. طبیعتاً یکی از اشکالاتی که برای این سازمان ها قابل تصور است اینکه الگوهای موجود در مدیریت راهبردی، سنخیت تام و تمامی با رسالت های این مجموعه ها ندارند. از این رو، این سازمان ها می کوشند الگوهای متناسبی را طراحی کنند. یکی از زحماتی که در این باره کشیده شده، زحمتی است که دفتر تبلیغات حوزه علمیه به عنوان الگوی برجسته برای برنامه ریزی راهبردی خود تدارک دیده است. سابقه تدوین این الگو به حدود ده سال پیش می رسد که ما اکنون از آن استفاده خواهیم کرد. در ادامه، جناب آقای دکتر پرکان توضیحاتی درباره کارهایی که در این باره انجام گرفته و الگویی که برای برنامه ریزی سازمان تدوین شده است، ارائه خواهند داد.

آقای پرکان: پیش از ارائه و توضیح درباره مدل برنامه استراتژیک دفتر تبلیغات، لازم است نسبت به برنامه های استراتژیکی که در سازمان های حوزوی فرهنگی و حتی دولتی وجود دارد، آسیب شناسی انجام شود تا با نگاه دقیق تری به سراغ این مدل برویم

۱. مدیرکل برنامه ریزی بودجه و ارزیابی دفتر تبلیغات اسلامی.

۲. عضو هیئت علمی پژوهشکده امام صادق (ع).

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه قم.

که چرا دفتر تبلیغات به این مدل که به قطب‌های فکری فرهنگی معروف شده، رسیده است و آن را اجرا می‌کند؟

ما حدود ده برنامه استراتژیک را در سازمان‌های مختلف دولتی، غیردولتی، فرهنگی و حوزوی در عناوین گوناگون اجرا کرده‌ایم. مباحثی که مطرح می‌شود، در واقع تجربیاتی از شکست‌هایی است که در مسیر داشتیم و نیز برنامه‌هایی که موفق نبودند. این مباحث، مقدمه‌ای برای بحث اصلی است.

آسیب‌شناسی که انجام می‌دهیم، حول شش محور آسیب‌زا بوده که عمده‌تاً در سازمان‌های حوزوی وجود دارد؛ ولی بدین معنا نیست که فقط به سازمان حوزوی مربوط است؛ یعنی بعضی از این محورها فراگیرند و سازمان‌های دولتی نیز ممکن است درگیر این‌گونه مباحث باشند.

نکته دیگر اینکه این آسیب‌شناسی، فراتر از چهارچوب‌های تکنیکی و فعلی موجود است؛ یعنی قرار است نگاهی فراچهارچوبی انجام شود و بنا نیست مشخص کنیم کدام الگو خوب و کدام یک بد است.

همچنین، آسیب‌شناسی صورت گرفته در این جلسه، در واقع یک آسیب‌شناسی تکنیکی اجتماعی است؛ نه تکنیکال. هنگامی که بحث از صنعت هوافضا و تکنیک‌های تولید یک هواپیمای فوق پیشرفته باشد، قاعدتاً نخست مهندس مربوطه را برای انجام آموزش‌های لازم مشخص می‌کنیم و او نیز پس از این مرحله قادر خواهد بود این هواپیما را تولید کند. در نهایت، ممکن است هواپیمای مورد نظر تولید هم بشود؛ اما وقتی هواپیمایی بدین شکل تولید شد، لازم است فرودگاه متناسب با آن هواپیما نیز وجود داشته باشد. کنترل پرواز، برج مراقبت و... نیز باید حتماً وجود داشته باشد و همچنین خلبانی که بتواند این هواپیما را هدایت کند. نوع سوختی که مصرف می‌کند، باید تأمین شود. به این ابعاد از فناوری، در واقع ابعاد اجتماعی فناوری می‌گوییم؛ یعنی نگاه تکنیکی، به تولید آن هواپیما معطوف می‌شود؛ ولی نگاه اجتماعی، به بهره‌برداری از آن تکنیک یا آن فناوری معطوف است و به آن ابعاد تکنیکی اجتماعی می‌گوییم. آسیب‌شناسی جلسه حاضر، از این سنخ می‌باشد؛ بنده نگاه تکنیکی اجتماعی دارم.

محور نخست آسیب‌شناسی، بحث مسئله‌محوری و تفاوت آن با کارکردگرایی است. مسئله و مسئله‌محوری چیست؟ مسئله عبارت است از یک کمبود، نیاز، آسیب، محدودیت یا نارضایتی که برای مخاطبان یا خدمت‌گیرندگان سازمان محسوس است. به بیان دیگر، مسئله، نیازی از مخاطب است که به میزان کافی یا به گونه مطلوب برطرف نشده است.

منظور از مسئله‌محوری، محوریت نیازهای مخاطبان و خدمت‌گیرندگان سازمان در جهت‌گیری‌های سازمانی است؛ یعنی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل سازمان، به مسائل باید توجه کنیم. سازمان مسئله‌محور، سازمانی است که به طور مرتب به این نیازها توجه می‌کند و تمام ساختار و عده و عُده خود را بر اساس همین مسائل می‌چیند. کارکردگرایی چیست؟ کارکردگرایی یعنی فراموشی اهداف اصلی و جایگزینی اهداف دیگر؛ همچون بقا، توسعه، تأمین منافع اعضا و... . طبیعتاً این جمله را شنیده‌اید که می‌گویند سازمانی که استراتژی یا برنامه استراتژیک ندارد، همانند شناگری است که در آب برای خودش دست و پا می‌زند و معلوم نیست به کدام سمت می‌رود؛ ممکن است به ساحل برسد، ممکن است به بخش عمیق‌تر دریا شنا کند؛ اما پرسش اینکه آیا سازمانی که استراتژی و برنامه استراتژیک دارد، لزوماً می‌تواند به ساحل برسد یا خیر؟ تجربیات ده‌ساله سازمان‌های گوناگون که برنامه استراتژیک داشتند، نشان می‌دهد که لاجرم آنچه باید می‌شد، نشده است و توقعات مدنظر برآورده نشده است. چرا این‌گونه است؟ یکی از محورهای آسیبی که وجود دارد، توجه به «کارکردگرایی» به جای توجه به «مسئله» است؛ یعنی سازمان‌ها در برنامه‌های استراتژیکی خود که عمدتاً به این امر توجه می‌کنند که فرایندهای خود را بهبود بخشند، چه کاری باید انجام شود که بقا داشته باشد؟ به چه روش بودجه خود را افزایش دهد؟ چگونه درآمدها افزایش یابد؟ این موارد از جنس کارکردهاست. کارکردها بد نیستند، بلکه خیلی خوب‌اند؛ ولی مشروط به اینکه در جهت اهداف و با توجه به مسائل باشند. افزایش کارکرد یعنی افزایش کارایی و توجه به افزایش کارایی لازم است؛ اما اگر بدون توجه به مسائل باشد، حفظ سازمان می‌شود و این امر فقط به

توسعه سازمان می‌انجامد، بدون اینکه نتیجه مثبتی داشته باشد. کارکردگرایی یکی از محورهای آسیب است و یک آسیب شاید فراگیر هم باشد. موج برنامه استراتژیک از سال ۱۳۸۲ به بعد آغاز شد. سال ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ اوج برنامه استراتژیک بود که سازمان‌ها تمایل یافتند برنامه داشته باشند. محتوای این برنامه‌ها اکثراً از جنس کارکردگرایی است.

محور دوم، رویکرد کلینیکال در مقابل رویکرد تحلیلی در مسئله‌محوری است. در اینجا در گام اول، مشکل مسئله‌محوری را داشتیم. همچنین، هر جا کوشش شده است به سمت مسئله‌محوری برویم، ممکن است دغدغه شخصی بعضی از مدیران سازمان‌ها فارغ از اینکه برنامه استراتژیک داشته باشند یا خیر، این بوده که رویکردهایی که اتخاذ شده، رویکرد تحلیلی بوده است.

رویکرد کلینیکال چیست؟ رویکرد کلینیکال را در واقع از همان کلینیک پزشکی گرفته‌اند. روشی که پزشکان برای مسئله‌یابی، تجویز دارو و درمان اتخاذ می‌کنند، روش جالبی است که در اینجا بدان خواهیم پرداخت. در رویکرد کلینیکال، شروع بحث در ابتدا از مسئله می‌باشد؛ یعنی پزشک با شناخت مسئله آغاز می‌کند و مبتنی بر مفاهیم نظری، دارو و درمان تجویز می‌کند. در رویکرد تحلیلی، نخست مفاهیم نظری همانند شابلون قرار می‌گیرد و مبتنی بر آن، هرچه با این شابلون تطبیق نداشته باشد یا با این کلید سؤالات تطبیق نداشته باشد، خطا تشخیص داده می‌شود و با آنها مسئله شناسایی می‌شود؛ اما در بحث سازمان‌های حوزوی و فرهنگی، مسئله اساسی این است که شابلون مورد بحث را نداریم؛ یعنی جامعه ایده‌آل مد نظر را نمی‌توانیم تصور کنیم که با تطبیق با آن، خطاها را شناسایی کنیم. شما در هر حوزه‌ای که وارد شوید، انواع نظریات وجود دارد و بر اساس هریک به پیش می‌روید، چیزی به عنوان مسئله تشخیص داده می‌شود. در جای دیگر، همین نقطه ضعف، نقطه قوت محسوب می‌گردد؛ بنابراین ما در رویکرد تحلیلی به یک انسجام نمی‌رسیم؛ ولی در رویکرد کلینیکال، ادعا نمی‌شود که آن شابلون را داریم، بلکه نخست مسائل را شناسایی می‌کنیم و مبتنی بر آن مسائل، آنچه بشر تاکنون یافته است، همان را مبنا قرار داده، تجویز

صورت می‌گیرد و درمان آن را پیشنهاد می‌کنیم.

در محور سوم که به رویکرد کلینیکال نیز مربوط است، این پرسش مطرح می‌شود که باید به خود مسئله توجه کرد یا علائم مسئله؟ یکی از خطاهای استراتژیک سازمان‌ها معمولاً در همینجا شکل می‌گیرد. هم در رویکرد تحلیلی، هم در رویکرد کلینیکال، عمده شناخت از وضع موجود بر اساس علائم مسئله شکل می‌گیرد؛ مثلاً طلاق، علامت مسئله است یا خود مسئله؟ تب، علامت مسئله است یا خود مسئله؟ ممکن است تب، ناشی از عفونت کلیه یا سرماخوردگی یا موارد گوناگونی باشد. طلاق نیز پیامد یا علائم مسائل دیگری است که باید بدان توجه شود.

رویکرد کلینیکال با مراحلی که دربردارد، به ما کمک می‌کند بتوانیم به علل مسئله توجه کنیم، نه علائم مسئله. رویکرد کلینیکال، پنج رکن دارد:

رکن اول، «عارضه‌یابی» است؛ یعنی باید مشخص شود که در چه حوزه‌ای بر اساس مأموریت سازمان قرار است عارضه‌یابی کنیم.

رکن دوم، به شناخت علائم مسئله مربوط می‌شود؛ مثلاً وقتی یک بیمار به کلینیک مراجعه می‌کند، فارغ از اینکه سواد دارد یا خیر و قوای جسمی او درست کار می‌کند یا خیر، درد را در خودش تشخیص می‌دهد؛ فرضاً متوجه می‌شود که تب دارد. این فرد حتی اگر پیرزن بی‌سوادی باشد، می‌فهمد که تب دارد. در مباحث اجتماعی و فرهنگی نیز این‌گونه است. برای شناخت بعضی از علائم مسائل، نیازی به مطالعه عمیق یا پروژه‌های میدانی گسترده نداریم؛ مثلاً روشن است که بی‌حجابی وجود دارد و مشخص است که آمار طلاق افزایش یافته است؛ درک این موارد نیازی به مطالعات عمیق ندارد.

رکن سوم، پس از شناخت علائم مسئله صورت می‌گیرد که به علل ایجاد مسئله پرداخته می‌شود؛ به عنوان مثال، متخصص با نگاهی تخصص‌گرایانه، حدس می‌زند که علت بروز طلاق در جامعه چیست؟ علت تزلزل نظام خانواده چیست؟ فرضاً ممکن است این حدس‌ها به وجود آیند که مشکل از ماهواره، موسیقی، بدحجابی، سوء مدیریت جنسی در جامعه یا سیاست‌گذاری‌های ضعیف در این حوزه است. این

حدس‌ها نیاز به چه چیزی دارد؟

رکن چهارم، به روش‌های تشخیص یا آزمون فرض می‌پردازد. در کلینیک‌ها نیز به همین شکل است؛ پزشک بر اساس تخصصی که دارد، علت تب یا دل‌درد را حدس می‌زند. ممکن است این عوارض ناشی از عفونت کلیه یا سرماخوردگی باشد. او حدس خود را با آزمایشی که تجویز می‌کند، به یقین تبدیل می‌سازد که کدام‌یک از این علل، علت اصلی است. در یک مسئله فرهنگی نیز به همین شکل باید عمل شود که فرضهای مناسب مسئله باید پیشنهاد شود.

رکن پنجم، به تجویز اختصاص دارد؛ یعنی تفسیر این مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب. این رویکرد را رویکرد کلینیکال می‌نامند.

محور چهارم در بحث آسیب‌شناسی، برنامه‌های استراتژیک است. عدم تفکیک یا عدم پذیرش بوروکراسی در مقابل مدیریت حوزه‌های علمیه می‌باشد. البته به جای اصطلاح بوروکراسی شاید بهتر باشد «اقتضانات مدرنیته» را به کار ببریم؛ ولی براساس ملاحظاتی این اصطلاح استفاده نشده است؛ بنابراین با اغماض، همان اصطلاح بوروکراسی استفاده می‌شود.

اصل ماجرا چیست؟ در سازمان‌های حوزوی قدیم، به دلایل متعددی نظام مدیریت حوزه مبتنی بر «اعتماد» شکل می‌گرفت؛ فرآیند بدین شکل بود که عالم از طلبگی صفر، کار را آغاز می‌کرد و سپس به شکل آرام‌آرام در شبکه طلاب قرار می‌گرفت و با اساتید خاص خود ارتباط برقرار می‌کرد. این افراد در شبکه، طی مرور زمان، یکدیگر را می‌شناختند که چه کسی متدین بوده یا چه کسی امین است و همه به ویژگی‌های اخلاقی و... یکدیگر اشراف می‌یافتند. سپس به مرور که این شبکه به جلو حرکت می‌کرد، یک نفر از آنها مرجع می‌شد. این مرجع، سلسله مراتب اعتمادش کاملاً مشخص بود و می‌دانست به چه کسی می‌شود اعتماد کرد، به چه کسی می‌شود پول داد، به چه کسی می‌شود تدبیر داد و به چه کسانی می‌شود پُست داد. این امور کاملاً مشخص بود. همه افراد شبکه را می‌شناختند. البته تعداد طلاب در یک شهر - همانند شهر قم - بسیار اندک بود و به راحتی این شبکه‌ها شکل می‌گرفت. این سیستم اکنون

نیز در رده‌های بالایی حوزه و حتی در رده‌های بالایی نظام جمهوری اسلامی برقرار است؛ یعنی چینش‌ها و انتصاب‌ها مبتنی بر اعتماد انجام می‌شود و در موارد بسیاری، تعهد بر تخصص رجحان می‌یابد.

در نظام بوروکراتیک که متناسب با تمدن جدید شکل گرفته و این امر از ویژگی‌های تمدن جدید است، مبنای متفاوت می‌باشد. آنتونی گیلنر در این باره بحث‌های مفصلی دارد. یکی از ویژگی‌های مدرنیته، «اعتماد به نظام کارشناسی» است؛ به عنوان مثال، اگر در گذشته، فلان عالم صاحب کرامت یا یکی از معصومان علیهم‌السلام می‌گفت چای خوب است، ما شک نمی‌کردیم و به اندازه ایمانی که داشتیم، اعتماد می‌کردیم و می‌خوردیم. ولی اکنون این‌گونه نیست. اکنون نظام کارشناسی ایجاد شده و اوست که تحقیق می‌کند و امروزه مشخص می‌کند که چای بد است، نخورید و فردا می‌گوید خوب است، بخورید؛ به عنوان مثال در مورد قرص آسپرین، تاکنون در چند سال اخیر خبرهای متعدد و ضد و نقیضی از رسانه‌ها در مورد خوب یا بد بودن این قرص اطلاع‌رسانی شده است و شنونده نیز چاره‌ای جز اعتماد ندارد.

ذات بوروکراسی بر عدم اعتماد است؛ یعنی فضا را بر اساس تمدن جدید ایجاد می‌کند. در تمدن جدید، زمان و مکان وجود ندارد و انسان‌ها مرتب در حال جابه‌جایی‌اند و هیچ‌کس همسایه و همکارش را نمی‌شناسد. در حال حاضر نسبت به شبکه‌ای که پیش‌تر گفته شد، هیچ شناختی وجود ندارد. بوروکراسی در این تمدن جدید، مبتنی بر ویژگی‌های آن، فضایی را برای هر فرد ایجاد می‌کند که او بدون نیاز به شناخت کامل فرد دیگر، بتواند اعتماد کند یا بتواند سال‌های زیادی در کنار وی به خوبی و خوشی کار کند.

اگرچه این مبنای عدم اعتماد است؛ ولی هدف نهایی آن اعتماد است. اکنون بوروکراسی، سازمان‌ها را به جایی رسانده است که هر فرد حتی در نیمه شب نیز در واقع کلید بانک را در اختیار دارد و قادر است از داخل آن با استفاده از یک کارت ساده و یک رمز، پول برداشت کند. این امر همان اعتماد است؛ پس ما هر زمان اراده کنیم، می‌توانیم از بانک پول برداریم.

هدف بوروکراسی چیست؟ هدف بوروکراسی نیز ایجاد همان اعتماد است؛ ولی از راه سیستم، نه از راه شناخت فردی. این تفاوت اساسی میان سیستم‌های حوزه قدیم - که هنوز در سطوح بالا برقرار است - و بوروکراسی برقرار است.

مشکلی که در سازمان‌های حوزوی اکنون نیز وجود دارد، عدم تفکیک این دو شکل «اعتمادسازی» است. در بسیاری از سازمان‌های حوزوی، هر دو شکل «اعتمادسازی» وجود دارد و این دو، در نقاطی به تعارض کشیده می‌شوند و برنامه‌های استراتژیک را مختل می‌کنند؛ یعنی لایه‌های پایین سازمان‌های حوزوی از یک بوروکراسی انعطاف‌ناپذیر و ناکارآمد و لایه‌های بالاتر نیز از سیستمی کاملاً مبتنی بر اعتماد - بدون حساب و کتاب - برخوردارند. حتی در بعضی از آنها پرسش از حساب و کتاب، موجبات ناراحتی را فراهم می‌کند. هرچند برای ما که با بوروکراسی عجین شده‌ایم، درک آن سیستم اعتماد، تا اندازه‌ای سخت است و به محض شنیدن توصیفات آن، ده‌ها اتهام به ذهن مان خطور می‌کند؛ ولی بپذیریم در نوع خودش و در زمان خودش، بسیار کارآمد بوده، از بسیاری از آفت‌های بوروکراسی مصون بوده است.

محور دیگر آسیب‌شناسی، «شتاب‌زدگی در استفاده از مدل‌های غیربومی» است. تنها نکته اساسی اینکه در حال حاضر، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمدی در اختیار نداریم که مبتنی بر آن بتوانیم از مدل‌های پیشرفته‌ای که امریکایی‌ها و اروپایی‌ها دارند، استفاده کنیم. آنها این مدل‌ها را بر روی بانک‌های اطلاعاتی موجودشان استقرار می‌دهند؛ به عنوان مثال، در سیستم‌های اطلاعاتی امریکا، از شصت سال پیش تاکنون از ریزترین اقلام مصرفی تا بزرگ‌ترین‌ها، کد سیزده رقمی دارند که به محض ورود کد در سیستم، این اطلاعات به شما داده می‌شود: کالا را چه کسی تولید کرده است، کجا تولید شده است، قیمت عمده‌فروشی آن چه اندازه می‌باشد، قیمت خرده‌فروشی آن چه میزان است و اکنون کجاست؛ به رغم اینکه شصت سال پیش قاعدتاً رایانه‌ای نبوده است. در چنین سیستمی، ورودی و خروجی سازمان‌ها کاملاً مشخص است؛ بنابراین حتی برای پرداخت مالیات به صورت خوداظهاری نیز نمی‌توان اطلاعات غلط داد. نوع عملکرد این سیستم چگونه است؟ بر همین اساس

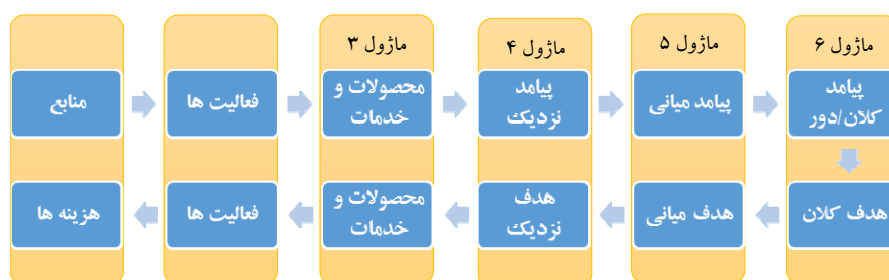
است که خوداظهاری آنجا معنادار می‌باشد و اتفاقاً باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها نیز می‌شود. در حالی که در ایران، خوداظهاری یعنی مرگ صداقت و اگر هم راست بگویی، در واقع خودزنی کرده‌ای. افزون بر این، مأمور مالیات نیز چیزی افزون بر خوداظهاری فرد، برایش تعیین می‌کند؛ چرا؟ چون او نیز بانک اطلاعاتی جامعی در اختیار ندارد و ناچار است اعتماد نکند؛ بنابراین فضا، فضای چانه‌زنی است. به طور اجمال می‌توان گفت در بحث فرهنگ، اوضاع از این نیز بدتر است.

محور ششم، ضعف نیروی انسانی در طرح‌ها، برنامه‌ها و بخش‌های ستادی سازمان‌های حوزوی است. بنا بر تجربه و نتیجه برخی مطالعات، در این محور، ضعف جدی در سازمان‌های حوزوی وجود دارد.

برای اینکه بتوانیم برنامه استراتژیک داشته باشیم، نظام برنامه‌ریزی لازم داریم که بتواند ادبیات استراتژیک سازمان را به ادبیات مالی و عملکردی ترجمه کند؛ مثلاً وقتی گفته می‌شود تعمیق ایمان دینی، اصل این واژه بسیار زیباست؛ ولی به رغم اینکه همه ما نیز معنای آن را می‌فهمیم، حسابداری که قرار است آن را اجرا کند، فاکتور هزینه را مطالبه می‌کند. شما در هر سازمانی، قصد انجام هر کاری داشته باشید، نیازمند هزینه است و بار مالی دارد؛ بنابراین سیستمی که بتواند این موضوع را ترجمه کند، بسیار مهم است. یکی از این سیستم‌های کارآمد در دنیا که اکنون ۳۴ کشور پیشرفته دنیا از آن استفاده می‌کنند، نظام جامع بودجه‌ریزی عملیاتی است؛ سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی، در معنای پولی و مالی آن نیست. هر کشوری که به این سمت رفته و این حرکت را شروع کرده است، بهره‌وری ملی آن افزایش یافته است. در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه کشور، سیاست‌های نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری نیز بر بودجه‌ریزی عملیاتی و نظام جامع آن تأکید شده است. در کشور ما چندبار این تلاش صورت گرفته؛ ولی موفق نبوده است.

الگویی که بدان اشاره شد، شمای کلی از نظام بودجه‌ریزی عملیاتی است. شش ماژول (بخش) این نظام را تشکیل می‌دهد: ماژول منابع و هزینه، ماژول فعالیت، ماژول محصولات و خدمات، ماژول پیامد نزدیک و هدف نزدیک، ماژول پیامد میانی و هدف

میانی و ماژول پیامد کلان یا دور و هدف کلان. در این ماژول‌ها، یک مسیر رفت و یک مسیر برگشت وجود دارد. هر دو رویکرد کلینیکال و تحلیلی، در این الگو قابل استفاده می‌باشد و این امر یکی از مزایای مدل است.



این مدل، امکان برنامه‌ریزی مسئله‌محور را به طور عملی برای سازمان فراهم می‌سازد. با این مدل، علت اساسی مسائل را می‌توان استخراج کرد. در هر ماژولی به ماژول بعدی - مثلاً از ماژول ۱ به ماژول ۲ - یک نظام ارتباطی دارد که به راحتی می‌توان علت ایجاد یک مسئله در ماژول شناسایی کرد. سپس در ماژول بعدی، دوباره می‌توان علت مسائلی که در آن ماژول وجود دارد، در ماژول قبل شناسایی کرد و این امر تا آخر ادامه دارد.

در مسیر رفت از ماژول ۱ تا ماژول ۶، در سازمان، منابع ورودی داریم که بر اساس این منابع، فعالیت‌هایی را انجام می‌دهیم. این فعالیت‌ها، فرایندها یا پروسه‌ها در ماژول ۳ به خروجی محصولات و خدمات تبدیل می‌شود. تا ماژول ۳ آنچه اتفاق می‌افتد، کاملاً در اختیار سازمان است؛ یعنی کم و کیف منابع ورودی فعالیت‌ها و محصولات، کاملاً در اختیار سازمان است. از ماژول ۳ به بعد وارد محیط می‌شویم. در واقع قصد داریم محصول یا خدمت خود را به محیط عرضه کنیم. وقتی به محیط عرضه می‌شود، پیامدهایی را دربردارد. یکی از پیامدها، پیامد نزدیک است؛ یعنی نزدیک‌ترین پیامدی که محصول ما ممکن است دربرداشته باشد. پیامد میانی، پس از آن بوده که ناشی از همان پیامدهایی است که به لحاظ زمانی، جغرافیایی و ابعاد گوناگون می‌تواند برای ما در

بلندمدت یا در گستره جغرافیایی وسیع‌تر پیامد داشته باشد. پیامدهای کلان و دور هم به لحاظ زمانی یا به لحاظ مکانی، در آخرین رده قرار دارد. این پیامدها هر اندازه از نزدیک به دور می‌رود، اشراف سازمان بر مدیریت آن پیامد کمتر می‌شود؛ مثلاً در پیامد نزدیک ممکن است ما پنجاه درصد نقش‌آفرینی داشته باشیم، در پیامد میانی بیست تا سی درصد و در پیامد دور، ممکن است کمتر از ده درصد باشد و حتی ممکن است هیچ نقشی نداشته باشیم؛ به عنوان مثال، کتابی نوشته می‌شود. در فروش آن ما می‌توانیم پنجاه درصد تکنیک‌های بازاریابی را به کار ببریم که فروش بیشتری داشته باشد. در پیامد میانی به دنبال آنیم که به وسیله مشاوره‌های مذهبی مطالعه شده و در بحث خانواده استفاده شود. این بخش خیلی دست ما نیست. شاید بیست تا سی درصد بتوانیم نقش‌آفرینی داشته باشیم؛ ولی اینکه چه میزان خانواده‌ها از آن مشاوره‌ها استفاده کنند، درصد نفوذ ما بسیار پایین‌تر خواهد بود.

بر اساس همین پیامدها می‌توانیم برنامه استراتژیک یا اهداف خود را مشخص کنیم؛ هدف‌های کلان، هدف‌های میانی و هدف‌های نزدیک. هرچه به سمت آخر می‌رویم، کمی‌تر می‌شود. وقتی به محصولات و خدمات می‌رسیم، کاملاً شرایط در اختیار خودمان است و می‌توانیم برای آن هدف‌گذاری کمی و کیفی کنیم.

پرسش کلیدی اینکه کدام‌یک از این ماژول‌ها - از ماژول ۱ تا ۶ - بهترین ماژول برای برنامه‌ریزی استراتژیک است؟

پاسخ این پرسش، ماژول شماره ۶ است؛ ولی برای اینکه هر ماژولی، ماژول منتخب ما در برنامه‌ریزی باشد، دو شرط وجود دارد:

۱. وجود زیرساخت‌های اطلاعاتی نسبت به ماژول‌های قبلی و فعلی: ما زمانی در سازمان یا در سطح کلان کشور می‌توانیم ماژولی را انتخاب کنیم که نسبت به ماژول قبلی اطلاعات داشته باشیم.

۲. امکان مدیریت: صرف دانستن نسبت به اینکه چه خبر است، کافی نیست. باید بتوانیم تغییرات، هدایت و کنترلی را که لازم داریم، انجام بدهیم. با توجه به رعایت این دو شرط، می‌توانیم ماژول‌ها را جلوتر بیاوریم؛ در غیر این صورت، باید ماژول مبنا

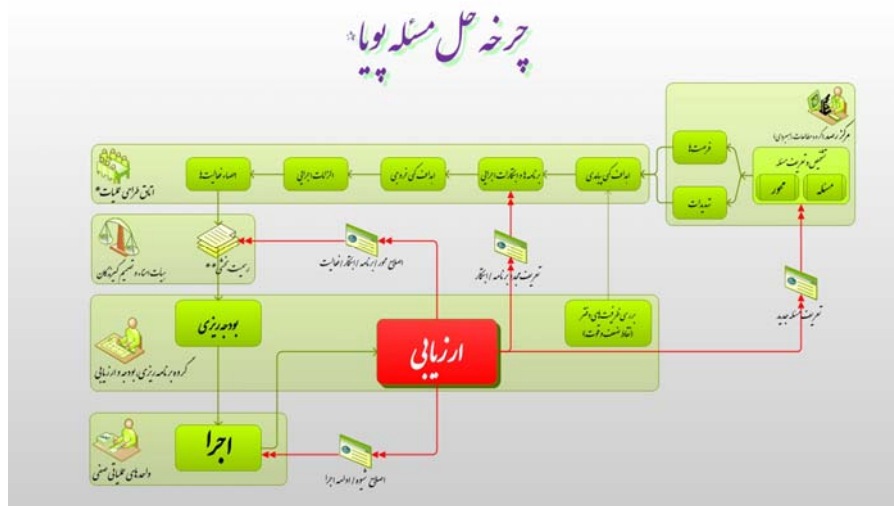
برای برنامه‌ریزی، به ماژول‌های قبل‌تر منتقل شود. وضعیت کشور و سازمان‌های حوزوی در حال حاضر، در جایگاه ماژول ۱ است. حتی می‌توان گفت ماژول ۱ نیز فراهم نیست. در واقع سیستم اطلاعاتی ما حتی در ماژول ۱ نیز فراهم نیست. در دولت قبل، تلاش‌هایی شد که به ماژول ۲ برسیم؛ ولی فقط عناوینی اضافه شد؛ یعنی اکنون بودجه‌ریزی کشور و نظام برنامه‌ریزی کشور این‌گونه است. تخصیص‌ها بر اساس کدینگ فعالیت‌هاست و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، بر اساس آن تخصیص می‌دهد؛ اما خزانه کشور بر اساس ریال عمل می‌کند؛ یعنی بر اساس موجودی پول، به شما پول می‌دهد. چنین تخصیص و تأمینی، هیچ ارتباطی به یکدیگر ندارند؛ پس می‌توان گفت در کشور به طور صوری به مرحله ماژول ۲ رسیده‌ایم. در سازمان‌ها نیز به همین شکل است. دفتر تبلیغات اسلامی توانسته است به ماژول ۱ و ۲ اشراف یابد. اکنون نیز بین ۲ و ۳ تلاش می‌کند؛ یعنی جزء دو یا سه سازمانی است که توانسته است به این سمت برود. برخی سازمان‌ها نیز وجود دارند که کارهایی انجام داده‌اند؛ ولی تاکنون در این باره موفقیت‌های دفتر تبلیغات را نداشته‌اند. برای ده تا بیست سال آینده اگر کسی تمایل داشت در سازمان‌ها به برنامه استراتژیک اقدام کند، پیشنهاد بنده این است که بهترین نقطه که اکنون متناسب با شرایط موجود می‌توان به برنامه استراتژیک برای سازمان‌های حوزوی پرداخت، ماژول شماره ۴ است - البته طی یک برنامه مشخص - مثلاً ظرف پنج سال آینده، سازمان‌های حوزوی می‌توانند به ماژول ۳ برسند؛ همان کاری که دفتر تبلیغات اسلامی کرده است.

برای ماژول ۴ راهکاری وجود دارد که همان راهکار قطب‌هاست. قطب‌های فکری فرهنگی از یک مدل ماتریسی استفاده می‌کنند که تلفیقی از کارکردگرایی و مسئله‌محوری است. در حال حاضر از کارکردهای سازمان حوزوی نمی‌توان غافل شد؛ یعنی نمی‌توان واحدهای آموزشی و پژوهشی را تعطیل کرد. بر این اساس، راهکار این است که بر پایه طرح قطب‌ها جهت‌دهی کنیم؛ یعنی با کمیته‌های تخصصی، قطب‌هایی راه‌اندازی شود. در هر مسئله‌ای که برای سازمان به عنوان مسئله کلیدی شناسایی می‌شود، باید همه راهکارهای محتوایی، مدیریتی، هنری،

نشست آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های حوزوی ۷۳

تبلیغی، پژوهشی و آموزشی و آموزشی که به ذهن نخبگان کشور می‌رسد، پیشنهاد شود و بر اساس آن برنامه‌ها شکل گیرد. از ظرفیت‌های داخلی که همان کارکردهای موجود است، به صورت ماتریسی استفاده می‌شود و آنچه که ظرفیت ندارند، برای آن برنامه‌ریزی کنند تا از ظرفیت‌های بیرونی استفاده شود.

نکته دیگر اینکه اگر بخواهیم به سمت پیامدها برویم، ناگزیریم مرکز رصدی در کلان کشور و نیز در هر سازمانی متناسب با مسائل خود آن سازمان داشته باشیم. الگوی ذیل، الگویی ساده از مطالبی است که پیش‌تر ارائه گردید:



از گوشه سمت راست، مرکز رصدی وجود دارد که مطالعات مربوطه را انجام می‌دهد و مسائل و محورهای متناسب با آن سازمان را بر اساس مأموریت‌ها شناسایی می‌کند. سپس در چرخه اتاق طراحی عملیات که همان قطب‌های فکری فرهنگی‌اند، اهداف کمی پیامدی، برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی و اهداف کمی خروجی‌ها که کامل در اختیار خود سازمان است، مشخص می‌شود. الزامات اجرایی و فعالیت‌های آن نیز مشخص می‌شود و پس از آن برای تصویب‌خواهی ارسال می‌گردد. سپس نظام بودجه‌ریزی لازم است که کار ترجمه را انجام می‌دهد. اگر بودجه‌ریزی عملیاتی نداشته باشیم، تقریباً ترجمه این مباحث کیفی کلان به اجرا، غیرممکن است. نظام بودجه‌ریزی سنتی که در همه کشور پیاده می‌شود، مترجم

بدی است و همراه با انحراف ترجمه می‌کند. البته این مثال فقط در بُعد مالی است. ابعاد کیفی نیز همین مشکلات را دارد. در مجموع تنها نظام بودجه‌ای که قابلیت ترجمه صحیح مفاهیم نرم به سخت و نیز مفاهیم سخت به نرم را دارد، نظام بودجه‌ریزی عملیاتی است؛ به این شرط که مراحل آن طی شود.

نکته آخر درباره نظام ارزیابی است. عمده‌تاً نظام‌های ارزیابی به یک سری فرم محدود شده است. متأسفانه اکثراً نظام ارزیابی ندارند؛ ولی آن دسته که نظام ارزیابی دارند، به دسته‌ای از فرم‌های ساده محدود می‌باشد. علاوه بر این، نظام ارزیابی در عصر مدرنیته - با توجه به ویژگی‌های خاص آن - بدون سیستم‌های اطلاعاتی و نرم‌افزار غیرممکن است؛ یعنی سازمان باید بتواند نتایج ارزیابی خود را با سال‌های گذشته، وضعیت مطلوب و نیز سازمان‌های مشابه مقایسه کند. این اقدامات با نرم‌افزار امکان‌پذیر است و انجام آن با ذهن و کاغذ غیرممکن است.

نظام ارزیابی مورد بحث، به همه این بخش‌ها بازخورد می‌دهد.

ناقد: دکتر احمدی

مطالب بنده با توجه به فایل ارسالی و عنوان انتخاب‌شده، بر دو بحث متمرکز می‌باشد: اول، اینکه در مورد بحث آسیب‌ها و آسیب‌شناسی، تقریباً تلقی به قبول است؛ ضمن اینکه اگر بخواهیم مدیریت حوزه‌های علمیه را آسیب‌شناسی کنیم، مطالب مهم‌تر و آسیب‌های دیگری نیز وجود دارد که باید بدان توجه شود. موارد مذکور در سند چشم‌انداز حوزه‌های علمیه که برای شورای عالی تنظیم شده، آمده است. در سند مذکور، نکاتی فراتر از این موارد نیز مد نظر قرار گرفته است. در این باره بحث زیادی نیست؛ ولی بحث اصلی این است که آیا این نظام بودجه‌ریزی عملیاتی که اکنون پیشنهاد می‌شود، الزامات آن در حوزه‌های علمیه فراهم هست، یا به همین سادگی می‌شود الزامات را فراهم کرد؟ پیش‌تر به این مطلب اشاره شد که نظام با تمام یال و کوپال و عده و عده و زیرساخت‌های مهمی که فراهم کرده و بر آن مانور بسیاری نیز داده‌اند، در بحث بودجه‌ریزی عملیاتی، موفق نبوده است.

دوم، تعمیم‌پذیری الگوی پیشنهادی برای همه نهادهای حوزوی یا سازمان‌ها یا مراکز حوزوی است. به نظر می‌رسد اگر یک گونه‌شناسی از سازمان‌ها و نهادهای حوزوی داشته باشیم، آن بخش از مراکز و سازمان‌های حوزوی که با دفتر تبلیغات مشابهت دارند، به شرطی که الزامات آن را بتوانند فراهم کنند، این مدل می‌تواند مدل خوب و قابل استفاده‌ای باشد و قابل توصیه است؛ ولی اگر واقع بین باشیم، خواهیم دید که در حوزه، نهادها، مراکز و مؤسساتی وجود دارند که لزوماً نمی‌توانند مسئله‌محور کار کنند. سازمان‌ها یا «دانش‌گرا» یا «مأموریت‌گرا» هستند. آنها که دانش‌گرا هستند - مثلاً در حوزه آموزش عالی - به دانش بما هو دانش، متعهدند هر چیزی که موضوع دانش باشد، می‌تواند موضوع فعالیت آنها نیز قرار گیرد یا احیاناً مؤسساتی هستند که به رشته خاصی به صورت تخصصی تعهد دارند. هرچه موضوع آن رشته تخصصی باشد، موضوع فعالیت آنها نیز می‌تواند باشد؛ ولی برعکس، این مؤسسات مأموریت‌گرا که عمدتاً در قالب R&D سازماندهی می‌شوند، متناسب با مأموریت سازمان اصلی و نهاد اصلی سازمان مادر، برای خودشان فعالیت و مسئله تعریف می‌کنند.

در اساسنامه دفتر تبلیغات و رسالت و مأموریت آن، به نوعی پشتیبانی تبلیغی از نظام مقدس جمهوری اسلامی دیده شده است؛ بنابراین مسائلی که از این به بعد پیش روی نظام جمهوری اسلامی هست، می‌تواند مسائل دفتر تبلیغات نیز تلقی بشود که به درستی سراغ آن رفتند. بنده در سال ۱۳۶۸ یا ۱۳۶۹ برای انجام یک کار تحقیقی که دکتر بروجردی آن را معین کرده بودند، به دفتر تبلیغات مراجعه کردم و پرسیدم که چگونه نیازسنجی و مسئله‌یابی می‌کنند؛ فرضاً آیا از کارهای طلاب، پشتیبانی می‌کنند. ایشان در پاسخ بنده ابراز داشتند که این توقعات مخصوص محیط‌های دانشگاهی می‌باشد و روال کار در اینجا این‌گونه است که یک طلبه، شروع نگارش یک کتاب را با عنوان مد نظر خودش به ما اعلام می‌کند و ما نیز پس از مطالعه اولیه و تشخیص اولویت تحقیقش، از وی پشتیبانی و حمایت می‌کنیم.

روش مذکور قطعاً اشکالاتی را به همراه داشت؛ به عنوان مثال، در همان زمان به طور همزمان سه معجم در حوزه - مؤسسه حضرت امام، دارالقرآن آیت‌الله گلپایگانی و

دفتر تبلیغات - در حال تدوین بود، در حالی که هیچ‌یک از دیگری اطلاعی نداشت. علاوه بر این، هیچ‌کدام نمی‌دانستند معجمی که در حال نگارش است، با معجم محمد فواد عبدالمقصود مصری چه تفاوتی دارد، یا آن معجم چه اشکالاتی داشته که معجم کنونی ضرورت نگارش یافته است. به هر حال، اقدامی که اکنون صورت گرفته، گام بسیار بزرگی است؛ ولی به نظر بنده قابل تعمیم به همه مراکز حوزوی نیست؛ مثلاً در حوزه دست‌کم سه تیپ مؤسسه، مرکز یا سازمان داریم:

۱. مرکزیت حوزه: نهاد حوزه که در واقع خود را متکفل امر دین، متکفل صاحب صلاحیت و رسمی امر دین و اقامه دین و اعلائی کلمه توحید می‌داند؛ با مفهوم کلی خودش.

۲. مؤسسات پیرا حوزوی: مؤسساتی که پیرامون مرکزیت حوزه به فراخور یا نیاز محیط یا سلیقه حوزوی‌ها شکل گرفته‌اند.

۳. مؤسسات شبه حوزوی - شبه دانشگاهی: این مؤسسات برای خود اساسنامه، هیئت امنا و ردیف بودجه خاص دارند و کارهای خاص خود را دارند؛ ولی مهم اینکه وقتی حوزه به سراغ آنها می‌رود، خود را دانشگاهی و هنگامی که دانشگاه به سراغشان می‌رود، خود را حوزوی معرفی می‌کنند. در واقع دوگانه برخورد می‌کنند. به نظر می‌رسد در پیشنهاد ارائه شده اگر این موارد از یکدیگر تفکیک شوند و مشخص شود متناسب با وضعیت کدام‌یک از موارد سه‌گانه است، بحث در حوزه بهتر جا می‌افتاد.

این نکته نیز مهم است که نهاد حوزه نمی‌تواند صرفاً مسئله‌محور کار کند. نهاد اصلی حوزه که خود را متکفل امر دین می‌داند، چند وظیفه، رسالت و مأموریت مهم و اساسی دارد:

نخست، تفقه جامع و اجتهادی در کل دین؛^۱ یعنی باید کل دین را بفهمد، درست استنباط کند و زمانی که دین را به طور کامل و اجتهادی استنباط کرد، آن را در قالب پیام‌هایی در اختیار تمامی مخاطبین دین قرار دهد؛ مثلاً در این طرح فقط مسائل نظام

۱. در اینجا مقصود فقه اکبر است. در واقع تفقه جامع در دین به مفهوم فقه اکبر مد نظر می‌باشد.

جمهوری اسلامی و کشور جمهوری اسلامی ایران را مسائل خود تلقی کرده‌اند؛ ولی مخاطب نهاد اصلی حوزه، نخست «یا ایها الناس» است، سپس به توحید و پذیرش پیام‌های دینی دعوت می‌کند. آنها که می‌پذیرند و به «یا ایها الذین آمنوا» تبدیل می‌شوند، وظیفه تبیین دین، آموزش دین و سپس تهذیب، تزکیه و هدایت را بر اساس آموزه‌های دینی بر عهده دارند. در مرحله بعد، به اقامه دین در سطح فرد و جامعه اقدام می‌کنند که در سطح افراد، به ایمان فردی و فرهنگ شخصی، سپس به فرهنگ عمومی و در سطح جامعه به نهادها و ساختارهای اجتماعی تبدیل می‌شود و همچنین حراست و مرزبانی از دین، دینداران، دین‌داری، نظام دینی، جامعه دینی، مراقبت از بدعت‌ها، انحراف‌ها، خرافات، التقاط‌ها و بحث‌های این‌گونه را بر عهده دارند. در پایان، تبدیل اندیشه دینی به فرهنگ و تمدن، نتیجه کار خواهد بود. پس در واقع رسالت خاص خود را دارد و صرفاً نمی‌تواند دنبال مسائل باشد؛ به خصوص در بحث مسئله‌یابی.

به نظر می‌رسد اشکالی که به طرح ارائه‌شده وارد است اینکه جایی برای آینده‌پژوهی و کشف نیازهای احتمالی و قابل پیش‌بینی آینده دیده نشده است و بیشتر به مسائل موجود می‌پردازد. در مسائل موجود نیز حدود ۱۵۰ مسئله اصلی شناسایی شده‌اند که پس از مقوله‌بندی، حدود چهارده یا پانزده مقوله اصلی باقی مانده و برای هر یک از آنها یک قطب فکری فرهنگی در نظر گرفته شده است. این امر نشان می‌دهد طرح به مسائل موجود پرداخته است؛ به خصوص مسائل حال که مسائلی آشکارند و به سراغ مسائل پنهان نرفته‌ایم، در حالی که در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، هم در مباحث تعالی سازمانی و هم در برنامه‌ریزی نوین استراتژیک، علاوه بر کشف مسائل و چالش‌های آشکار موجود، به نیازها، چالش‌ها و مسائل پنهان موجود پرداخته و همچنین با تکنیک‌ها و روش‌های آینده‌پژوهی، به کشف نیازهای آینده پرداخته می‌شود. سپس اگر طرح به موقعیتی رسید که قدرت رهبری محیط را بتواند بر عهده بگیرد، باید برای آن خلق نیاز بکنیم. اتفاقاً نکته اساسی در مورد نهادهای حوزوی، همین نکته است که نمی‌توانیم فقط به نیازهایی که مخاطب اکنون ابراز می‌کند و یا با آن مواجه است، بپردازیم؛ یعنی گاهی نیازی که دارد یا احساس می‌کند، ممکن است نیاز جعلی و کاذب

باشد. این مطلب را حضرت آیت‌الله العظمی جوادی آملی در دیدار با دست‌اندرکاران رادیو معارف این‌گونه مطرح کردند که گاهی از مرکز سنجش برنامه صداوسیما پرسیده می‌شود که فرضاً فلان برنامه را به چه دلیل این اندازه تکرار می‌کنید؟ در پاسخ گفتند مثلاً ۸۰ درصد بیننده و ۸۵ درصد مخاطب دارد. ایشان فرمودند روش انبیا بدین شکل نبود. روش انبیا را در این شعر می‌توان ترسیم کرد:

آب کم جوی تشنگی آور به دست تا بجوشد آبت از بالا و پست

شما باید نیاز مخاطب را نیز مدیریت کنید؛ یعنی نیازهای حقیقی و نیازهای صادق خلق کنید. در واقع نهادهای دینی چنین رسالتی دارند؛ چون متکفل امر بعثت انبیا بوده، همان روش انبیا را باید پیش بگیرند. برای سازمان‌هایی که قصد دارند مشتری‌مدار کار کنند و کارهای تولیدی انجام دهند، باید تشخیص دهند که مخاطب چه چیزی را می‌پسندد که در نهایت آن را برآورده سازند. این امر در بحث آسیب‌شناسی سیاست‌ورزی حاکم در جامعه نیز به دید می‌آید؛ به عنوان مثال، متأسفانه خواص ما برای اینکه رأی دریافت کنند، نگاهشان به خواست عوام است؛ یعنی عوام از هرچه خوششان بیاید، آنها نیز همان شعار را می‌دهند. پس ما اگر از سازمان‌های حوزوی گونه‌شناسی نداشته باشیم، این وجه را نمی‌توانیم بدین ترتیب به همه توصیه کنیم.

نکته مهم دیگر اینکه اگر به عنوان یک نهاد حوزوی، رسالتی الهی بر دوش داریم، باید دید آیا قرار است با این نیازها و مسائل جامعه، منفعلانه برخورد کنیم یا فعال و اکتیو؟ علت اینکه مدل فعلی دفتر تبلیغات خوب عمل کرده این است که ویژگی‌های خاصی دارد و همچنین رسالت و مأموریت خاصی که برای آن تعریف کرده‌اند، به آن مفهوم، غلظت و عمقی که فرضاً برای مرکزیت حوزه آن رسالت و مأموریت در نظر گرفته شده است، نباشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد باید نهادهای حوزوی با مسائل، اکتیو و فعال برخورد کنند، نه Passive و منفعلانه یا واکنشی.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود به جای مسئله‌محوری در نهادهای حوزوی، مسئله‌گرایی رسالت‌محور را که رویکردی مسئله‌گراست ولی محور آن رسالت ماست، به کار ببریم. این نکته که وقتی قصد داریم برای هر سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک

کنیم، نخست، یا رسالت و مأموریت برای آن تعریف و تبیین می‌کنیم، یا اگر رسالت و مأموریت آن تعریف و تبیین شده باشد، آن را تحلیل می‌کنیم، گفته می‌شود برای انجام درست این رسالت، چه استراتژی باید نوشت و با تحلیلی که از رسالت و مأموریت او می‌شود، تحلیل‌های محیطی انجام می‌شود. چالش‌ها، ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شود، سپس راهبرد ارائه می‌شود؛ بنابراین برخی الزامات این رویکرد بیان می‌شود:

۱. در تعمیم آن باید به الزامات مسئله‌گرایی رسالت‌محور توجه شود؛ به عنوان مثال، توجه به برجستگی وجه نهادی سازمان‌های حوزوی. در این باره حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای به فرماندهان سپاه تأکید کردند که باید وجه نهادی سپاه و نه وجه سازمانی آن را تقویت کنند. این مسئله برای سازمان‌های حوزوی نیز صدق می‌کند و باید جنبه نهادی آن برجسته‌تر دیده شود. آنگاه سازمان‌هایی که می‌خواهند مسئله‌گرا یا مسئله‌محور کار کنند، باید وجه ارگانیکی به وجه مکانیکال آنها غلبه داشته باشد و در واقع باید حالت اینترنت‌پرایز کار کنند تا ارگانایزم. در گذشته بخش آموزش دفتر تبلیغات، بخش پژوهش و بخش تبلیغ، به طور جداگانه و در عرض یکدیگر کار می‌کردند؛ ولی در مدلی که طراحی شده است، اگر عملیاتی شود، سازمان به حالت اینترنت‌پرایز برمی‌گردد؛ یعنی در واقع پژوهش در خدمت آموزش، آموزش در خدمت تبلیغ و تبلیغ نیز در خدمت حل مسائلی خواهد بود که در جهت مأموریت و رسالت سازمان به عنوان مسئله تشخیص داده شده است.

حساسیت تحولات محیطی که با کمک واحد رصدی استخراج گردید، در طرح نشان داده شده است و کار بر اساس آن انجام خواهد گرفت.

۲. قابلیت پاسخ‌گویی بجا، به موقع، به اندازه و درست به محرک‌های محیطی. از این جهت نیز یکی از آسیب‌هایی که به نهادهای حوزوی وارد است اینکه نیاز نیست حوزه، مدیریت اسلامی تولید کند و بعد نظام از آن استفاده کند، بلکه باید مدیریت اسلامی و مدیرانی اسلامی برای اداره خود حوزه و نهادهای حوزوی تربیت کرد و به تعبیر بهتر، این‌گونه نباشد که برای هر کار مدیریتی، حداقل‌ها را در نظر بگیریم و هرکس را که

فقط فقه و اصول خوانده باشد، مد نظر قرار دهیم.

لازمه رسیدن به این مرحله از رشدیافتگی که به تعبیر قرآن «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ»^۱ عنوان شده است اینکه سازمان باید مراحل چهارگانه تعالی سازمانی^۲ را طی کند؛ یعنی باید به طور همزمان این چهار قابلیت را داشته باشد تا بتواند به محرک‌های محیطی پاسخ مناسب دهد. از این جهت به نظر می‌رسد که بسیاری از این نهادها و مراکز - حوزوی، پیراحوزوی، شبه حوزوی و شبه دانشگاهی - که در حال حاضر، پیرامون حوزه‌های علمیه شکل گرفته‌اند، در مراحل اولیه شاید مرحله کارایی و کارآمدی را نیز هنوز تجربه نکرده‌اند. این سازمان‌ها در مرحله ماژول اول و ماژول دوم‌اند؛ بنابراین تردید وجود دارد که این مدل، قابلیت تعمیم به همه سازمان‌ها و مراکز حوزوی را داشته باشد. البته اگر در دفتر تبلیغات اسلامی طرح با موفقیت انجام شود و سپس نوعی گفتمان‌سازی، فرهنگ‌سازی و فراهم کردن پیش‌نیازهایی برای سازمان‌های مشابه دفتر تبلیغات در حوزه‌های علمیه انجام شود، آنگاه این مدل قابلیت تعمیم‌پذیری خواهد داشت.

یکی از حاضران

از مباحث جلسه حاضر، انتظاری که داشتیم، برآورده نشد؛ به عنوان مثال، مرکز خدمات حوزه، سازمانی حوزوی است؛ یک مدرسه علمیه هم یک سازمان حوزوی است، در حالی که هریک از این دو اقتضائات خودشان را دارند. در اصل یک بحث کلی مطرح شد؛ سپس آقای دکتر احمدی فقط بحث دفتر تبلیغات را مطرح کردند. انتظاری که از این بحث داشتیم اینکه سازمان‌های حوزوی بحث می‌شود، در حالی که این اتفاق نیفتاد؛ یعنی به پرسش‌هایی که در ذهن ما بود، نرسیدیم. در مورد بسیاری از آسیب‌شناسی‌هایی که مطرح شد، می‌توان برخی سازمان‌ها را نام برد که شامل حال آنها نخواهد شد؛ مثلاً در بحث نیروها و

۱. یوسف: ۲۲.

۲. مرحله اول، کارآمدی؛ مرحله دوم، کیفیت؛ مرحله سوم، قابلیت انطباق با شرایط محیطی و مرحله چهارم، خلاقیت و نوآوری در جهت رسالت و مأموریت سازمان.

متخصصانی که مطرح شد و ادعا کردند اکثر سازمان‌های حوزوی این‌گونه‌اند، می‌توان مواردی را ذکر کرد که از این اصل تبعیت نمی‌کنند و افرادی با تخصص بالا و مرتبط جذب شده‌اند. به نظر می‌رسد لازم است به این اقتضائات نیز توجه داشت.

یکی از حاضران

به نظر می‌رسد ارائه مطلب، ذبح شد. انتظار می‌رفت در نقد مدلی که ارائه شد، ثقل نقد بر خود مدل باشد. ظاهراً نقد ارائه‌شده بیشتر بر تعمیم‌پذیری الگو متمرکز شده است، نه خود مدل. روال درست این است که نخست خود مدل نقد شود، در صورتی که آقای احمدی مدل را مدل مقبولی فرض کردند. به هر حال، ابتدا باید خود مدل نقد شود، سپس موارد ذیل بررسی گردد:

۱. با چه روشی به این مدل دست یافتیم.
۲. وضع موجود در دفتر تبلیغات ذکر شد، وضع مطلوب نیز ترسیم گردید؛ گذر از موجود به مطلوب را چگونه طراحی کردید؟

اگر وضع موجود دفتر تبلیغات، مانند وضع موجود دیگر سازمان‌ها و نهادها باشد، قابل پیش‌بینی است که آیا اصلاً قابل تعمیم‌پذیری هست یا خیر؛ ولی اگر وضع موجود این‌گونه نباشد، جمع‌بندی بنده این است که اگر بحث به طور مستوفی ارائه می‌شد و به شکل مناسبی نقد می‌شد، بهتر قابل استفاده بود.

یکی از حاضران

آقای توکلی؛ در خلال بحث، به گونه‌ای اشاره شد که میزان توفیق نظام جمهوری اسلامی در برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت استراتژیک، چه اندازه بوده است و مشخص شد که در بحث برنامه‌ریزی عملیاتی با نقدهای جدی مواجه می‌باشد. بر اساس آمارهای مربوط به UNDP و گزارش‌هایی که سالانه ارائه می‌دهند، همچنین مرور مجدد آنها مشخص می‌شود که برخی از آنها واقعاً افتخارآمیزند؛ یعنی برنامه‌ریزی راهبردی در بعضی از عرصه‌ها در کشور ما مناسب است؛ مثلاً در هشت

محوری که UNDP اعلام می‌کند، انصافاً کارهای بسیار بزرگی شده است؛ هرچند ممکن است در مواردی نیز ضعف مشاهده شود.

نکته دیگر درباره برنامه‌ریزی عملیاتی اینکه این امر مدت‌ها در برنامه دولت‌ها بوده و توفیق‌هایی نیز وجود داشته است؛ یعنی اگر شما هم‌اکنون به دانشگاه‌های علوم پزشکی مراجعه کنید، عموماً برنامه‌ریزی آنها برنامه‌ریزی عملیاتی است. حتی حسابداری آنها مبتنی بر حسابداری تعهدی است. کارهای خوبی انجام گرفته است و کاری که در دفتر تبلیغات انجام گرفته نیز کار ارزشمندی است. با توضیحات مختصری که ارائه گردید، نمی‌توان دریافت که کاری که انجام گرفته، چیست؟ توفیق در یک سازمان، بدین معنا نیست که دستاوردهای دیگر، ناچیز شمرده شود؛ نباید این سوء تفاهم ایجاد شود. در واقع به نظر می‌رسد در بعضی بخش‌ها بسیار پیشرو هستیم و ادبیات علمی آن نیز وجود دارد.

دبیر جلسه

در جلسه دیگری می‌توان اصل الگو، اصل موضوع قطب‌ها و کاری را که انجام شده است، به صورت تفصیلی و با شواهد و مثال‌ها ارائه کرد که ابهام آن رفع شود. توسعه در غرب و در خود دانش نیز به همین شکل بوده است. عمدتاً الگوهای اجرایی که نتایج را گرفته‌اند، به شکل مدون و به صورت مطالعات موردی تدوین شده‌اند و محققانی در مراتب بعدی کار کردند و ایرادات آن را مشخص کردند و توانستند آن را توسعه بدهند و الگوهای بومی را ایجاد کنند که امید است این گام‌ها به دنبال مدون‌سازی و مستندسازی آنها باشد.

دکتر پرکان

بنده نسبت به فرمایشات دکتر توکلی، یک مثال نقض می‌زنم؛ شعارهای سالانه را در نظر بگیرید. شعار سال از رأس نظام - مقام معظم رهبری - پیشنهاد می‌شود. چه اندازه عملیاتی می‌شود؟ خود ایشان فرموده‌اند، چرا عملیاتی نمی‌شود؟ وقتی گفته می‌شود

سال همدلی و هم‌زبانی، مفهوم بسیار والا و خوبی را می‌رساند؛ ولی این شعار چگونه ترجمه شود تا سازمان معنای آن را بفهمد، به عبارت دیگر همدلی برای بنده که پژوهشگر و کار آموزشی انجام می‌دهم چه معنایی دارد؟ این ترجمه به یک نظام نیاز دارد. این سلسله مراتب در نظام بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند این کار را انجام دهد و آن ترجمه را برای ما انجام دهد. آنگاه سازمان به لحاظ ریالی و عملی آن را می‌فهمد؛ بنابراین نقد بنده، به لحاظ فنی و در چهارچوب بود.

بحث اینجاست که مدل بودجه‌ریزی عملیاتی - شش ماژولی که پیش‌تر طرح شد - شش ماژول را در شش مرحله انجام می‌دهد؛ یعنی وقتی ماژول ۱ محقق شد، می‌توان به سراغ ماژول ۲ رفت و وقتی ماژول ۲ انجام شد، می‌توان به سراغ ماژول ۳ رفت. کشورهای بسیار عقب‌افتاده افریقا می‌توانند این مدل را شروع کنند - که در مواردی نیز به این سمت رفته‌اند - پس باید فاز شفاف‌سازی را انجام داد، اطلاعات را گردآوری کرد، ماژول اول که مدیریت و اشراف اطلاعاتی آن فراهم شد، به سراغ ماژول بعدی رفت و تا جایی که امکان دارد، در این ماژول‌ها جلوتر رفت. در این صورت، آن کشور یا آن سازمان توانسته است پیشرفت کند؛ بنابراین اجرای طرح برای هر سازمان و با هر سطحی امکان‌پذیر است؛ مشروط به اینکه مسائل بومی‌سازی آن نیز اتفاق بیفتد. به طور قطع مسائلی که برای دفتر تبلیغات هست، شاید برای سازمان دیگر کاربردی نداشته باشد. اینکه سازمان حوزوی را نیز تیپ‌بندی و دسته‌بندی کردید، اتفاقاً مدل قطب‌ها مدلی است که مربوط به وزارت علوم می‌باشد؛ یعنی طبق اصل آیین‌نامه قطب‌های علمی مربوط به وزارت علوم، ما در یک سازمان کاملاً آموزشی یا پژوهشی چگونه به موضوعات خیلی خاص پردازیم که با مأموریت‌های آن سازمان آموزشی یا پژوهشی متناسب باشد و آیین‌نامه‌هایی را نیز پیشنهاد کردید که پیش از اینکه دفتر تبلیغات به سمت قطب‌ها برود، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه حدوداً پنج سال پیش به این سمت رفته است که اتفاقاً تیپ و نوع دیگری از سازمان‌های حوزوی است و با دفتر تبلیغات تطبیق ندارد. اما در اجرا با اشکال مواجه شد. به رغم برخورداری از برنامه‌ای بسیار خوب، با مشکل مواجه شد. اشکال آن چه بود؟ طبیعتاً اشکال، همان نظام ترجمه بود.

آنها در این بخش، فاقد نظام ترجمه بودند؛ بنابراین توفیق زیادی حاصل نشد و برنامه تقریباً عملی نشد.

اشکالاتی که در بحث مسئله‌یابی طرح گردید را هر سازمانی متناسب با مأموریت‌های خود به طور طبیعی در رابطه با محیط مسائلی دارد. این امر بدیهی است و متناسب با آن نیز می‌تواند مسئله‌محور شود و برای آن برنامه‌ریزی کند. این موضوع با جنس سازمان، منافات ندارد؛ هر جنسی که باشد، در نهایت مسائل خاص خود را در ارتباط با محیط دارد.

رویکرد فعال یا منفعلانه نیز یک تاکتیک است؛ یعنی ارتباطی به جنس برنامه ندارد. می‌توان برنامه‌ها را فعالانه چید یا با آن منفعلانه برخورد کرد؛ مثلاً درباره مرکز ملی پاسخ‌گویی که با فرد تماس می‌گیرند و سؤال می‌پرسند یا به سایت افراد مراجعه می‌کنند و پرسش مطرح می‌کنند و فرد نیز پاسخ می‌دهد؛ این شرایط را کلیسا به صورت فعالانه طراحی کرده است؛ چگونه؟ روش آنها این گونه است که در هر بخش جغرافیایی، متناسب با تقسیم‌بندی‌ها شبهه‌پراکنی می‌کنند. سپس با اعزام کشیش، آنها را پوشش می‌دهند و پرسش‌ها را پاسخ می‌دهند. این روش، رویکرد فعالانه است. این بحث درباره صداوسیما نیز مطرح شد که لازم است به جای اینکه نیازها را جویا شود، خودش نیازسازی کند. می‌توانیم با مرکز ملی پاسخ‌گویی نیز این برخورد را داشته باشیم؛ به همین دلیل، به نظر می‌رسد این امر نیز مشکل خاصی ایجاد نمی‌کند و به رویکرد مدیران بستگی دارد. رویکرد مسئله‌گرایی رسالت‌محور نیز همان تعریف ما از مسئله‌گرایی است.

دکتر احمدی

بررسی دو نکته لازم است:

بحث در ضعف کشور در عملیاتی‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی بود. اصلاً بحث در برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح نبود؛ زیرا بودجه‌ریزی عملیاتی، الزامات و پیش‌نیازهایی دارد که بدان اشاره شد. حتی در سطح نظام، این پیش‌نیازها هنوز فراهم نشده،

بودجه‌ریزی عملیاتی نیز هنوز عملیاتی نشده است؛ مثلاً در بحث بودجه‌ریزی عملیاتی، نخست منابع را در قالب فعالیت تشخیص می‌دهند. سپس در صورت انجام یافتن آن فعالیت، به خدمات تبدیل می‌شود و از مازول ۱ عبور می‌کند و در مازول ۲ و مازول ۳ فعالیت می‌کند. در واقع منابع، نخست فعالیت جذب می‌کند. سپس این فعالیت به خدمات تبدیل می‌شود و در نهایت متناسب با فعالیت‌هایی که انجام شده است، به آن بودجه تخصیص می‌دهند. این فرایند ممکن است در بخش‌هایی انجام شده باشد؛ ولی یکی از زیرساخت‌های مورد نیاز برای بودجه‌ریزی عملیاتی، زیرساخت‌های خاص تخصصی و مشخصاً سیستم‌های اطلاعاتی مالی و مدیریتی پیشرفته است. این مسئله در بسیاری از سازمان‌ها حتی دولتی وجود ندارد؛ بنابراین چگونه توقع داشته باشیم که انواع سازمان‌های کوچک و بزرگ که در حوزه تشکیل شدند، بسیاری از این زیرساخت‌ها را داشته باشند. این سازمان‌ها نمی‌توانند بودجه‌ریزی عملیاتی داشته باشند یا مثلاً سازمانی که ردیف بودجه دولتی دارد، یا اعانات خاص دولتی از مبادی گوناگون می‌گیرد، یا جاهایی که منتظر هست ببیند فلان بیت مرجع یا مثلاً از فلان وجوهات شرعی پولی برای آن می‌آید یا نمی‌آید؟ اینها نمی‌تواند بیاید بودجه‌ریزی عملیاتی را اجرا کند.

باید توجه داشت که در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک، پیشرفت‌های بسیار و توفیق‌هایی نیز وجود داشته است؛ ولی بودجه‌ریزی عملیاتی، ویژگی‌ها، الزامات و پیش‌نیازهایی دارد و توصیه این است که تلاش شود این پیش‌نیازها در یک پایلوت همچون دفتر تبلیغات، به خوبی اجرا و عملیاتی شود. سپس ضعف‌های آن گرفته شود و در نهایت، سازمان‌هایی که مشابه وضعیت دفتر تبلیغات را دارند نیز این راه را ادامه دهند و در مورد سازمان‌هایی که این مشابهت را ندارند، این امر توصیه نمی‌شود.

منابع

۱. ابراهیم پور، حبیب (۱۳۸۵)؛ مبانی فلسفی تئوری‌های سازمان و مدیریت با رویکرد کارکردگرایی و ساختارگرایی؛ نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ش ۴، ص ۸۳-۱۱۲.
۲. پرکان، حسین و محمد شیخ‌زاده (۱۳۸۶)؛ مدل عارضه‌یابی و تحلیل جامع مدیریت موجودی کالا؛ نشریه صنعت خودرو، ش ۱۱۱.
۳. پرکان، حسین و علی اسکندری (۱۳۹۴)؛ طراحی مفهومی نظام جامع بودجه‌ریزی عملیاتی؛ قم: پژوهشگاه فرهنگ و علوم اسلامی.
۴. پورعزت، علی‌اصغر و آرین قلی‌پور (۱۳۸۸)؛ توسعه رویکرد مسئله‌محوری در مطالعات میان‌رشته‌ای؛ نشریه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ش ۳، ص ۱۲۷-۱۴۰.
۵. جعفریان، رسول (۱۳۸۱)؛ برگ‌هایی از تاریخ حوزه علمیه قم؛ تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
۶. ورماس، پیتر، مارتین فرنسن، ویبو هاوکس، پیتر کروس و ایبو ون دو پوئل (۱۳۹۱)؛ رویکردی در فلسفه تکنولوژی (از مصنوعات تکنیکی تا سیستم‌های اجتماعی - تکنیکی)؛ ترجمه مصطفی تقوی و فرخ کاکائی؛ تهران: کتاب آمه.
۷. کریمی خوزانی، علی (۱۳۹۰)؛ مروری بر مفهوم، روش اجرایی و الزامات سازمانی رویکرد مسئله‌محوری؛ نشریه توسعه سازمانی پلیس، دوره ۸، ش ۳۹، ص ۱۰۷-۱۲۸.

Available online at <http://ecc.isc.gov.ir/showJournal/2186/21083/225886>, checked on 3/9/2016.

۸. فصیحی، امان‌الله؛ بررسی کارآمدی نظریه کارکردگرایی؛ مجله معرفت فرهنگی اجتماعی، ش ۲، ص ۱۰۹-۱۳۱.

Available online at <http://marefatefarhangi.nashriyat.ir/node/15>, checked on 3/9/2016.

سایت: <http://www.e-code.ir>

سایت: http://www.scu.ac.ir/_modanesh/Documents

۹. شیعه آنلاین (۱۳۹۰/۶/۳۱)؛ باید تلاش کنیم بوروکراسی وارد حوزه‌های علمیه نشود؛ قم.

Available online at <http://shia-online.ir/article.asp?id=20271>, checked on 3/10/2016.

۱۰. گیدنز، آنتونی (۱۳۸۲)؛ تجدد و تشخیص، جامعه و هویت شخصی در عصر جدید؛ ترجمه ناصر موفقیان؛ تهران: نشر نی.

Available online at <http://moorchebook.ir/fa/product/1205.html>, checked on 3/10/2016.

۱۱. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۸۳)؛ مجموعه قانون برنامه چهارم توسعه: اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

Available online at <http://www.istt.ir/dorsapax/userfiles/file/Tarho%20Barname-Ghavanin/Asnade%20Kalan/ISTT-Barname%20Chaharom%20Tose-e%20Keshvar.pdf>, checked on 3/10/2016.

۱۲. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۸۹)؛ متن کامل قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰-۱۳۹۴).

Available online at www.msrt.ir/fa/Laws/.../برنامه%20پنجساله%20پنجم.pdf, checked on 3/10/2016.

13. Zimmermann, P. G. (2002): Nursing Management Secrets: Hanley & Belfus (no. 974). Available online at

<https://books.google.com/books?id=qIaD0qhpAyAC>.

14. Cambray, J.; Carter, L. (2004): *Analytical Psychology: Contemporary Perspectives in Jungian Analysis*: Brunner-Routledge. Available online at <https://books.google.com/books?id=JZAaRpOyYa4C>.
15. Bishop, Toby J. F.; Hydoski, Frank E. (2009): *Corporate resiliency. Managing the growing risk of fraud and corruption*. Hoboken, N.J.: Wiley; Chichester : John Wiley [distributor].
16. Pickett, K. H. Spencer (2012): *Fraud smart*. Chichester: Wiley. Available online at <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1202/2011044327-d.html>.
17. UNCDF (2006): *Achieving Results. Performance Budgeting in the Least Developed Countries*: Ronald McGill. Available online at http://www.focusintl.com/RBM132-uncdf_pbb-july2006.pdf, checked on 3/10/2016.
18. Curristine, Teresa (2005): *Government Performance: Lessons and Challenges*. In *OECD JOURNAL ON BUDGETING* 5 (1), pp. 137–151. Available online at <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43481160.pdf>, checked on 3/10/2016.
19. Funnell, S. C.; Rogers, P. J. (2011): *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*: Wiley. Available online at <https://books.google.com/books?id=A9Iid1tcGwgC>.

نشست علمی سبک رهبری در مدیریت اسلامی

سخنران: حجت الاسلام والمسلمین دکتر علی آقا پیروز^۱

زمان: ۹۲/۲/۱۸

سبک رهبری در مدیریت اسلامی، یکی از مباحث مهم در مدیریت است و هسته اصلی مدیریت را شکل می‌دهد؛ زیرا چگونگی به‌کارگیری کارکنان را از سوی مدیران مشخص می‌سازد. نتایج این تحقیق هنوز کامل نیست، امید است با نقدهایی که ارائه می‌گردد، بتوان کار قابل قبولی به جامعه علمی تقدیم کرد.

۱. مهارت‌های مورد نیاز مدیران

مدیران در هر سطحی نیازمند داشتن سه‌گونه مهارت هستند:

۱. مهارت فنی؛

۲. مهارت نظری یا ادراکی؛

۳. مهارت انسانی. (رابرت کتزر ۱۹۷۴، ۹۲-۹۰)

۱-۱. مهارت فنی

«مهارت فنی» مهارت در به‌کارگیری دانش تخصصی است. کسی که در بیمارستان مدیریت می‌کند، باید از مسائل پزشکی اطلاع کافی داشته باشد یا کسی که در شرکت نفت مدیریت می‌کند، باید از مسائل نفتی، استخراج یا اکتشاف نفت مطلع باشد و

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

مهارت لازم را داشته باشد. کسی که در حوزه فرهنگ، مدیریت فرهنگی یا تبلیغی می‌کند، باید نسبت به مسائل فرهنگی و تبلیغی مهارت کافی داشته باشد. در هر زمینه و عرصه مدیریتی، نوعی مهارت فنی نیاز است.

۱-۲. مهارت نظری

درک پیچیدگی‌ها و مشکلات سازمان، لازمه مدیریت است. هر سازمانی مشکلاتی دارد و طبیعتاً مدیر باید بتواند چشم‌انداز و آینده سازمان را ترسیم کند و لازم است ارتباط این سازمان با سازمان‌های دیگر را تشخیص دهد. به مهارت نظری، «مهارت طراحی» یا «مهارت تحلیلی» نیز گفته می‌شود که موارد ذیل را می‌توان جزء مهارت‌های نظری برشمرد:

- ساختار سازمان تخت یا عمودی باشد؛ در واقع به چه میزان باید سطوح داشته باشد.
- مدیر باید انواع ساختارهای سازمانی را بشناسد.
- سازمان در آینده به کدام نقطه می‌خواهد برسد؟
- برنامه استراتژیک سازمان چه باشد؟
- محیط خارجی دارای چه فرصت‌ها و تهدیدهایی است؟
- محیط داخلی چه نقاط ضعف و قوتی دارد؟

۱-۳. مهارت انسانی

«مهارت انسانی» اصلی‌ترین مهارت در مدیریت است. مدیر باید بتواند با نیروها کار کند و آنها را به کار گیرد؛ یعنی در به‌کارگیری نیروهای انسانی توانایی داشته باشد و بتواند روحیات و انگیزه‌های آنها را درک کند و با آنها تعامل خوبی داشته باشد و به درستی از نیروها استفاده کند.

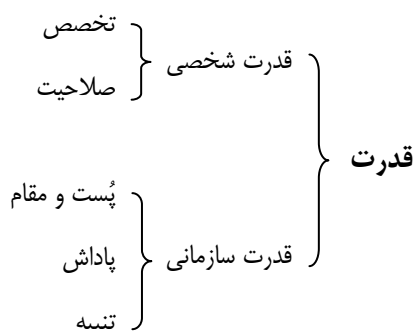
اگر برای مدیریت سه سطح قائل شویم (سطح عالی، سطح میانی و سطح عملیاتی) برای هر سه سطح مدیریت، مهارت انسانی نیاز است. البته این مهارت در حد بالا برای همه سطوح لازم است و این امر نشان می‌دهد که مهارت انسانی بسیار مهم است.

ترکیب مهارت‌ها بدین صورت است که اگر سطح مدیریت عالی باشد، لازم است مهارت تحلیلی و نظری بالایی داشته باشد و مهارت انسانی بالا و مهارت فنی در حد پایین نیز کفایت می‌کند. اگر سطح مدیریت میانی باشد، هر سه مهارت (مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت نظری) لازم است به یک اندازه باشد. اگر سطح مدیریت عملیاتی باشد، مهارت نظری کم نیز کفایت می‌کند؛ ولی مهارت انسانی و فنی باید بالا باشد. نکته مهم اینکه مهارت انسانی در هر سه سطح، در حد بالا برای مدیران نیاز است. این امر نشان می‌دهد که مهارت انسانی، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد که محور تأکید ما نیز «مهارت انسانی» است. هنگامی که در گزاره‌ها و منابع اسلامی تحقیق می‌کنیم تا بدانیم دیدگاه اسلام درباره موضوعات و مباحث مدیریت چه میزان است، به این نکته می‌رسیم که بیشترین دیدگاه‌های اسلامی، در مورد مهارت انسانی است. در واقع درباره مهارت نظری و ادراکی، گزاره‌های دینی داریم؛ ولی در مورد «مهارت انسانی» گزاره‌های بسیار فراوانی وجود دارد.

یک مدیر، مسئولیت‌های بسیاری دارد؛ از جمله: مدیریت، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هدایت و رهبری، ایجاد انگیزه، ارتباط برقرار کردن و کنترل و نظارت. در میان این وظایف، «رهبری» به عنوان تجلی مهارت انسانی، از مهمترین وظایف مدیران است؛ «رهبری» عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف.

البته تعاریف زیادی در باره رهبری وارد شده است که نقاط مشترکی در آنها دیده می‌شود؛ این نقاط، تقریباً در این تعریف آمده است. «رهبری، هنر یا فرایند نفوذ بر مردم است، طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دست یابی به هدفهای گروه تلاش کنند.» (کونتز و دیگران، ۳۹۷) واژه کلیدی در رهبری، «نفوذ» است که اگر کسی بتواند در دیگران نفوذ کند و آنها را با خود همراه و هم‌داستان سازد، در واقع در جهت اهداف، رهبری را انجام می‌دهد. مدیران باید رهبری کنند و رهبری یکی از وظایف آنانست و برای آن کار محتاج قدرت هستند در تعریف مذکور، قدرت و توانایی مقدمه نفوذ است؛ یعنی کسی که قصد نفوذ دارد، نیازمند قدرت است. بدون قدرت، نفوذ امکان ندارد. عنصر دیگری که در این تعریف وارد شده، «دسترسی به اهداف» است.

بحث رهبری از دو زاویه مورد توجه دانشمندان مدیریت قرار گرفته است:
 ۱. قدرت: وقتی گفته می‌شود رهبر نفوذ می‌کند، این نفوذ مستند به کدام قدرت است؟ قدرت را می‌توان به شکل ذیل تقسیم‌بندی کرد:



معمولاً در کتاب‌های رفتار سازمانی، این‌گونه است که از زاویه قدرت به موضوع رهبری پرداخته می‌شود.

۲. سبک رهبری: این پرسش مطرح شده است که مدیر چه نوع سبکی باید داشته باشد؟ چه کارهایی برای موفقیت مدیر لازم است تا بتواند در دیگران نفوذ کند؟ در سبک رهبری، نظریه‌هایی سنتی و جدید مطرح است. نظریه‌های سنتی یا قدیمی، دارای سه شاخه است: «نظریه‌های خصوصیات یا صفات رهبری»، «نظریه رفتار رهبری» و «نظریه‌های اقتضایی».

در نظریه صفات رهبری، گفته می‌شود کسی می‌تواند در رهبری‌اش موفق بوده، در کارکنان نفوذ کند و به اهداف نایل شود که برخی صفات ذاتی داشته باشد؛ مثلاً: هوشمند باشد، پشتکار قوی داشته باشد، به لحاظ فیزیکی خوش‌اندام و خوش‌سیما باشد، سخنور باشد، اعتماد به نفس بالایی داشته باشد، درون‌گرا نباشد، برون‌گرا باشد، منزوی، خجالتی و کم‌رو نباشد و جاذبه کلام داشته باشد. اگر کسی این صفات را داشته باشد، در انجام وظیفه رهبری موفق است. به رغم اینکه در کلام گفته می‌شود «خصوصیات ذاتی»؛ ولی گاهی صفاتی را بیان می‌کنند که ذاتی نبوده و اکتسابی است؛ همچون: تجربه و تحصیلات عالی؛ پس فقط خصوصیات ذاتی ملاک نیست، بلکه

خصوصیات غیرذاتی نیز مد نظر می‌باشد.

در یک مقطع زمانی، نظریه «خصوصیات و صفات رهبری» به عنوان نظریه‌ای شاخص مورد توجه دانشمندان مدیریت قرار گرفته بود؛ ولی به تدریج این نظریه از گردونه خارج شد؛ زیرا بعضی از مدیران این صفات را داشتند؛ اما موفق نبودند. بسیاری از افراد، هوشمند، برون‌گرا، با اعتماد به نفس بالا، دارای جذابیت کلام و خوش‌سیما هستند؛ ولی موفق نیستند و برعکس، برخی این صفات را ندارند - فرضاً کوتاه‌قد و دارای تحصیلات اندک‌اند و خوش‌سیما نیز نیستند - ولی موفق‌اند؛ بنابراین با توجه به اینکه دانشمندان نتوانستند این قضیه را حل کنند، بحث نظریه صفات رهبری را کنار گذاشتند. متعاقب آن، نظریه‌های رفتار رهبری در عرصه دانش مدیریت به میان آمد و این پرسش مطرح شد که آنها که در انجام وظیفه رهبری موفق‌اند، چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که موفق‌اند؟ نتیجه می‌گیریم که محور بحث، صفت نیست، بلکه رفتار است.

رفتار را نیز به دو گونه تقسیم کرده‌اند: «رفتارهای کارمندمدار» و «رفتارهای کارمدار» یا به عبارت دیگر، «رفتارهای انسان‌گرا» و «رفتارهای ساخت‌گرا».

اکنون این پرسش مطرح می‌شود که ویژگی‌های رهبران کارمندمدار و کارمدار چیست؟ کارمدارها کار را تعریف کرده، چگونگی آن را برنامه‌ریزی می‌کنند. مدیر کارمدار مشخص می‌کند که دقیقاً باید چه کاری انجام داد و غیر از آن را نباید انجام داد. او به کارکنانش اجازه ابتکار عمل نمی‌دهد و به آنها دستور می‌دهد همان‌گونه که دستور و آموزش داده شده‌اند، از آنها انتظار عمل دارد. کارکنان ملزم‌اند در محدوده زمانی مشخصی کار را انجام دهند. مدیران کارمدار، می‌خواهند از وقت و توان کارکنان بیشترین استفاده را ببرند. از کارکنان می‌خواهند که پیشرفت کارشان را مرتب گزارش دهند و روزانه و هفتگی از آنها گزارش می‌گیرند و نتایج عملکرد را دقیقاً پیگیری می‌کنند.

مدیران کارمندمدار در انجام وظیفه رهبری، موفق‌ترند. این دسته از مدیران، تسهیلات کارمندان را بهبود می‌بخشند، وسایل مورد نیاز کارمندان را فراهم می‌کنند،

می‌کوشند کارمند صدمه زیادی نبیند، دیدگاه‌های آنها را درک می‌کنند، عقاید کارکنان را می‌پرسند، با کارکنان مشورت می‌کنند، به طور منصفانه با آنها رفتار می‌کنند، به راحتی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرند، به مشکلات شخصی آنها توجه می‌کنند، نسبت به آینده کاری کارکنان، علاقمندند، کار خوب کارکنان را تشخیص می‌دهند و از آنها قدردانی و حمایت می‌کنند.

طبق این نظریه، معمولاً رهبرانی که کارمندمدارند، در عمل موفق‌ترند و به مدیران توصیه می‌شود کارمندمدار باشند. در ارزیابی و نقد این نظریه، گفته شده است که همیشه این‌گونه نیست که رهبران کارمندمدار موفق باشند. در برخی موارد، رهبران کارمندمدار و در بعضی از موقعیت‌ها، رهبران کارمدار موفق‌اند. در واقع باید موقعیت را در سبک رهبری داخل کرد و تشخیص داد که در چه موقعیتی از چه سبکی استفاده شود. بر همین اساس، دیدگاه رهبران اقتضایی به وسیله افرادی همچون: رابرت هاوس و هرسی بلانچارد مطرح شد.

طبق نظریه هرسی بلانچارد، «سبک رهبری» تابعی از بلوغ و آمادگی کارکنان است؛ (هرسی بلانچارد، ۱۸۶) برای مثال: نسبت به چهار دسته کارمند، با هریک باید متناسب با خودش سبکی را انتخاب کرد. اگر کارمند توانایی‌اش کم و انگیزه‌اش پایین است، باید با او از سبک رهبری آمرانه استفاده کرد؛ یعنی کارمدار باشید. اگر توانش پایین و تمایلش بالاست (انگیزه بالا)، باید از سبک اقتضایی استفاده کرد و به او دستور داد و سپس او را قانع کرد. سبک حمایتی و مشارکتی هنگامی کارآیی دارد که توانمندی کارکنان بالا بوده، تمایل و انگیزه آنها پایین باشد. در چنین شرایطی با آنها مشورتی عمل کنید و از آنان نظرخواهی کنید که در واقع هم کارمدار و هم کارمندمدار است؛ اما سبک تفویضی مختص زمانی است که سطح آمادگی کارکنان بالا باشد؛ یعنی توان و انگیزه‌هایشان بالا باشد. در این‌گونه موارد باید با آنها تفویضی عمل کرده، کار را به آنها واگذارد و از آنان خواست کار را انجام دهند؛ بنابراین چهار نوع سبک برای چهار دسته کارمند مطرح شد که متناسب با نوع کارمند، سبک مورد نیاز انتخاب می‌شود. البته نظریه‌های رهبری اقتضایی بدین‌جا ختم نمی‌شود و نظریه‌های دیگری نیز وجود دارد.

۲. نظریه‌های جدید

نظریه‌های جدیدی نیز مطرح شده‌اند؛ همچون: رهبری کاریزماتیک، رهبری اسنادی، رهبری تبادلی، مراوده رهبر عضو، رهبری خدمتگذار، رهبری تحول‌گرا، رهبری معنوی، رهبری اخلاقی و رهبری بصیر.

۲-۱. رهبری کاریزماتیک

اگر رهبر، قدرت خارق‌العاده و ویژگی کاریزماتیک داشت؛ به گونه‌ای که بتواند بر اثر تلقین، پیروان خود را وادارد که کارهای خارق‌العاده انجام دهند، این رهبر، رهبری کاریزماتیک است. ویژگی رهبران کاریزماتیک بدین شرح است: اعتماد به نفس‌شان بسیار بالاست، به خود مسلط‌اند، به باورهای خود اعتقاد راسخ دارند، عقاید و باورهای کارکنان‌شان را می‌توانند تحت تأثیر قرار دهند و باورهای کارکنان را می‌توانند تغییر دهند؛ افرادی همچون: ناپلئون و هیتلر. (رابینز، ۳۸۹)

۲-۲. رهبری اسنادی

اگر رهبر، عملکرد ضعیف کارکنان خود را به فقدان تلاش کارکنان نسبت دهد، سبک توییحی را در پیش گرفته است؛ ولی اگر عملکرد ضعیف را به عامل خارجی نسبت دهد، برای حل مسئله کمک می‌کند و از سبک توییحی استفاده نمی‌کند و به اسناد رهبری بستگی دارد که آن را به کدام عامل نسبت دهد؛ به عامل داخلی یا عامل خارجی. (شرمرهورن ۳۲۷)

۲-۳. رهبری تبادلی

رهبری تبادلی در واقع نوعی مبادله منطقی است؛ این‌گونه که هرکس بیشتر کار کند، به او پاداش بیشتری می‌دهد و می‌خواهد اهداف سازمانی به خوبی محقق شود؛ البته از راه مزایا و پاداش. (گرین و هاگو ۳۹۶)

۲-۴. مرآوده رهبر عضو

«مرآوده رهبر عضو» این‌گونه است که رهبر، دو گروه تشکیل می‌دهد؛ گروهی خودی یا داخلی که رهبر به اینها توجه مثبت دارد و کارکنانی که در این گروه‌اند، احساس می‌کنند رهبر مشکلاتشان را درک می‌کند و گروه دیگر، خارج از گروه اول‌اند. رهبر دیدگاهش نسبت به این دسته، منفی است و آنها نیز رابطه خوبی با رهبری ندارند. (گرین و هاگو ۳۹۶)

۲-۵. رهبری خدمتگذار

«رهبر» منافع دیگران را بر منافع خود ترجیح می‌دهد و علاقه شخصی خود را زیر پا می‌گذارد تا اهداف سازمان انجام شود. ویژگی‌های رهبران خدمتگذار بدین شرح است: حاضر و قابل دسترس‌اند، معمولاً پیشقدم هستند و از دیگران قدردانی می‌کنند. (اکبر پور، تدبیر ۱۵۳)

۲-۶. رهبری تحول‌گرا

رهبران تحول‌گرا علایق کارکنان را ارتقا می‌بخشند، اهداف و مأموریت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند، پیروان خود را تشویق می‌کنند که به منافع کوچک توجهی نکنند و دیدشان را وسیع‌تر کنند، بر اهداف سازمانی تأکید دارند و به پیروان توجه دارند. (رابرت و گری گوری، ۲۰۰۳، ۲)

۲-۷. رهبری معنوی

رهبر، شغل کارمندان را معنوی جلوه می‌دهد و نشان می‌دهد که این شغل از نظر دیگران نیز بااهمیت است. (فرای ۲۰۰۵، ۲۹۳)

۲-۸. رهبری اخلاقی

رهبر اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی را در سازمان حاکم می‌کند تا از این راه، اهداف سازمانی را محقق سازد.

آقای برونر، رهبران را به سه دسته تقسیم می‌کند: دسته اول، رهبران غیراخلاقی‌اند که از هر وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کنند؛ دسته دوم، رهبرانی‌اند که برای دستیابی اهداف سازمانی، از اخلاق استفاده ابزاری می‌کنند؛ دسته سوم، رهبران اخلاقی‌تحول‌آفرین‌اند که هدفشان رعایت اصول اخلاقی در سازمان است. آقای برونر می‌گوید: دسته سوم مورد توجه است؛ یعنی اخلاق باید مقصد و هدف شود و در صورتی که هدف و مقصد شد، اهداف سازمانی تحقق می‌یابد. (تری ۲۰۰۳، ۶۷)

۹-۲. رهبری بصیر

رهبری بصیر، با ورود به عمق منطق ناشناخته، به کاوش دست می‌زند، اهداف جدید و ناشناخته را شناسایی می‌کند، کارکنان را نسبت به آن اهداف جدید آگاه می‌سازد و از راه این اهداف، می‌کوشد جرقه‌ای ایجاد کند تا کارکنان کارها را انجام دهند و در مسیر اهداف سازمانی قرار گیرند. (نی نوس ۱۳۷۷، ۲۰)

اکنون این پرسش مطرح می‌شود که سبک رهبری در مدیریت اسلامی چگونه است؟ این مسئله چند پرسش فرعی دارد: مبانی انسان‌شناسی رهبری چیست؟ مبانی هستی‌شناسی در رهبری چیست؟ مبانی معرفت‌شناسی در رهبری چیست؟ مبادی رهبری چیست و چه صفاتی لازم است تا به این سبک رهبری عمل شود؟ کارکردهای سبک رهبری اسلامی در مدیریت چیست و چه تأثیری در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی و کنترل نظارت دارد؟ آیا شیوه رهبری در مدیریت اسلامی، همان‌گونه که در نظریه خصوصیات و صفات رهبری مطرح بود، از مقوله صفات است یا از سنخ رفتار می‌باشد؟ اگر بر فرض رفتار باشد، کارمدار است یا کارمندمدار؟ آیا اقتضایی است یا مطلق؟

در پاسخ اجمالی باید گفت سبک رهبری در مدیریت اسلامی، کریمانه و مبتنی بر کرامت انسانی است. در مبانی انسان‌شناسی، چون برای انسان کرامت قائلیم؛ بنابراین سبک رهبری در مدیریت اسلامی، سبک کریمانه است. این سبک، جامع عناصری چون: صفات، رفتار و اقتضاست؛ یعنی هم صفات، هم رفتار و هم اقتضا را

در خود دارد؛ ولی از سنخ رفتار کارگرا یا کارمندگرا نیست. البته از زاویه‌ای دیگر، اسلام هم کارمدار و هم کارمندمدار است و این خود بحث مستقلى مى‌طلبد که در صدد آن نیستیم.

۳. گزاره‌های اسلامی

هنگامی که در منابع اسلامی کاوش می‌کنیم، با دو دسته گزاره مواجه می‌شویم:

۱. گزاره‌هایی که به طور مطلق، به نرمش توصیه می‌کنند.
۲. گزاره‌هایی که علاوه بر نرمش، به شدت عمل نیز توصیه می‌کنند.

۳-۱. گزاره‌های تأکیدکننده بر نرمش به طور مطلق

در این باره به برخی روایات که بر نرمش به طور مطلق تأکید می‌کنند، اشاره می‌شود. روایت اول: امیر مؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید: «من لم یلن لمن دونه لم ینل حاجته: هرکس با زبردستان نرمش نداشته باشد، به هدفش نمی‌رسد» (آمدی، غررالحکم، ح ۹۰۰۶). در تعریف رهبری گفتیم توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به هدف، یکی از وظایف مدیر است؛ اگر می‌خواهید به هدف برسید، باید نفوذ کنید. حضرت امیر علیه السلام می‌فرماید: اگر می‌خواهید نفوذ داشته باشید، باید نرمش داشته باشید تا به اهداف و مقاصد خود نایل شوید.

روایت دوم: «أدرک الناس لحاجته ذوالعقل المترفق: موفق‌ترین مردم در رسیدن به هدفشان آن عاقلی است که اهل رفق باشد» (همان، ح ۳۳۲۵)؛ یعنی با کارکنانش سازگاری و قدرت تحمل داشته، اهل رفق و مدارا باشد.

روایت سوم: امام صادق علیه السلام فرمودند: «من کان رفیقاً فی أمره نال ما یرید من الناس: هرکس در کارش اهل رفق، ملایمت و نرمش باشد، به آنچه از مردم می‌خواهد، می‌رسد» (کلینی، ۱۴۱۳، ج ۲، ص ۱۲۷)؛ یعنی به مقاصد خود می‌رسد.

روایت چهارم: حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «من عامل بالرفق وفق: کسی که عمل بر رفق کند، موفق می‌شود» (آمدی، غررالحکم، ج ۲، ص ۱۵۸).

دلیل قرآنی: «فَإِذَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَبِثَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ: ای

پیامبر! تو به خاطر رحمت الهی است که با مردم نرم‌خو شدی. اگر تندخو و سنگدل بودی، حتماً از اطرافت پراکنده می‌شدند» (آل‌عمران: ۱۵۹)؛ پس نرم‌خویی برای رسیدن به اهداف، عامل بسیار مهمی است.

روایات دیگری نیز در این دسته وجود دارد که به دلیل اختصار، مطرح نمی‌کنیم.

۳-۱. گزاره‌های توصیه‌کننده بر نرمش و شدت عمل توأمان

دسته دوم، روایاتی‌اند که به نرمش و شدت عمل توصیه می‌کنند؛ یعنی هر دو را همزمان می‌آورند و نرمش به تنهایی را کافی نمی‌دانند.

روایت اول: شاید بهترین و اصلی‌ترین روایت، سخن حضرت علیؓ به یکی از کارگزاران خود باشد که در نامه‌ای چنین آمده است:

کتاب امیرالمؤمنینؓ إلى بعض عماله، و اخلط الشده بضغت من اللین و أرفق ما كان الفرق أرفق و اعتزم بالشدّة حين لا تغني عنك إلا الشدّة: شدت عمل را با یک مجموعه از نرمش مخلوط کن و تا آنجایی که می‌توانی، رفق داشته باش و مدارا کن و تصمیم بگیر که شدت عمل از خودت نشان ده، آنجایی که هیچ چاره‌ای جز شدت عمل نداری (نهج البلاغه: نامه ۴۶).

روایت دوم: حضرت به یکی از کارگزارانش فرمود: «و ألبس لهم جلباباً من اللین تشوبه بظرف من الشده»: بپوشان برای آنها پوششی از نرمش را که یک گوشه آن شدت عمل باشد» (نهج البلاغه، نامه ۱۹).

روایت سوم: امام صادقؓ برای نجات و خلاصی کارگزار اهواز چنین توصیه کردند: «وَأَرْفَقُ بِالرَّعِيَّةِ وَالتَّائِي، وَحُسْنُ الْمَعَاشِرَةِ مَعَ لَيْنٍ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ، وَشِدَّةٍ فِي غَيْرِ عُنفٍ: مدارا و ملایمت با مردم و خوش‌برخوردی با آنان همراه با نرمش، در غیر موضع ضعف و شدت عمل، در غیر موضع زور داشته باش» (حرعاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۱۵۰).

روایت چهارم: «من لم يصلحه حسن المداراة أصلحه سوء المكافات: کسی که حُسن مدارات را اصلاح نکند، باید او را مکافات کرد» (آمدی، غررالحکم، ح ۱۰۱۷)؛ پس حُسن مدارات به تنهایی کافی نیست و برای برخی علاوه بر حُسن مدارا، سوء مکافات نیز لازم است.

چهار روایت پیش گفته، علاوه بر نرمش، به شدت عمل نیز توصیه می‌کنند. اگر بخواهیم فقهی بحث کنیم، باید بگوییم این دو دسته روایت را مفروض می‌گیریم؛ ولی روایات مطلق را حمل بر مقید می‌کنیم و در واقع باید گفت هم نرمش لازم و هم شدت عمل لازم است.

اکنون پرسشی که مطرح می‌شود اینکه سهم کدام باید بیشتر باشد؛ نرمش یا شدت عمل؟ آیا مدیر باید شدت عمل غالب از خود نشان دهد یا نرمش و مدارای بیشتری داشته باشد؟ به قرینه کلمه «ضعف» که در روایت اول آمده است؛ یعنی یک دسته و مجموعه یا یک واحد شدت عمل را با یک مجموعه نرمش مخلوط کنید. وقتی یک واحد با یک مجموعه ترکیب می‌شود، سهم کدام بیشتر است؟ قاعدتاً آنکه مجموعه است، سهم بیشتری دارد. واژه «ضعف» در جای دیگری از قرآن نیز آمده است. خداوند به / یوب نبی ﷺ فرمود: حال که می‌خواهید تازیانه بزینید، همه تازیانه‌ها را بردار و یک مجموعه صدماتی درست کن و با آن مجموعه (ضعف) یک تازیانه بزنی تا حنث قسم نشود.^۱

هنگامی که می‌فرماید یک واحد شدت عمل با یک مجموعه نرمش مخلوط کنید، روشن است سهم نرمش خیلی بیشتر از شدت عمل است؛ یعنی باید نرمش حداکثری و شدت عمل حداقلی باشد.

پرسش دیگر اینکه نوع اختلاط نرمش و شدت چگونه باید باشد؟ آیا باید در برخورد با کارکنان، برای هریک از آنها نرمش و شدت را مخلوط کرد؟ به عبارت دیگر، آیا ترکیب و اختلاط شدت عمل و نرمش، ترکیب اتحادی یا انضمامی است؟

در این باره دو احتمال وجود دارد:

احتمال اول، ترکیب اتحادی؛ یعنی برای هریک از کارکنان نباید نرمش محض نشان داد، بلکه هم نرمش و هم شدت عمل لازم است. در نرمش محض ممکن است بعضی از کارکنان سوء استفاده کنند. اگر این احتمال را در نظر بگیریم؛ پس سبک

۱ در آیه ۴۴ سوره ص می‌خوانیم: وَ خُذْ بِيَدِكَ ضِغْثًا فَاصْرِبْ بِهِ وَلَا تَحْنُثْ إِنَّهَا وَجَدَّاهُ صَابِرًا نِعْمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ (۴۴)

رهبری در مدیریت اسلامی، پیوستی همانند پیوستار کارمدار و کارمندمداری دارد؛ ولی در یک طرف پیوستار، نرمش و مداراست و در طرف دیگر، شدت عمل وجود دارد و این روایت می‌گوید که مدیر باید در محدوده نرمش در طیف مدارا باشد؛ ولی اگر چاره‌ای جز شدت عمل نداشت، به سمت طیف مقابل - یعنی شدت عمل - می‌رود. در این صورت، این اشکال درست نیست که گفته شود اجتماع نقیضین محال است. این موارد، نقیضین نیستند و ضدین با یکدیگر جمع می‌شوند. در واقع می‌توان نرمش داشت و در حین نرمش، شدت عمل نیز داشت؛ ولی نرمش حداکثری و اگر چاره‌ای نبود، ترکیب عوض می‌شود و نرمش کم و شدت عمل زیاد مبنای عمل قرار می‌گیرد. البته این امر، هنری است که همه مدیران نمی‌توانند شدت عمل را با نرمش به طور همزمان استفاده کنند.

احتمال دوم، ترکیب انضمامی است؛ یعنی اختلاط شدت عمل با نرمش حقیقی نیست. در واقع این گونه نیست که نرمش و شدت را با یکدیگر درآمیזیم، بلکه در ظرف سازمان باید نرمش و شدت عمل باشد؛ ولی ممکن است برای بعضی از افراد نیازمند شدت عمل نبود و فقط نرمش نشان داد. در ظرف سازمان، شدت عمل لازم است؛ اما اعمال آن همیشه لازم نیست و به عملکرد کارکنان بستگی دارد. بر این اساس، در مواردی باید نرمش و شدت را اعمال کرد و در مواردی نیز فقط با نرمش و مدارا کارها را پیش برد.

نکته مهم آنکه در روایت اول، اینکه حضرت می‌فرماید: «تصمیم به شدت عمل داشته باش» و نمی‌گوید «به شدت عمل اقدام کن»، شاید نکته ظریفی داشته باشد. ممکن است تصمیم بگیری شدت عمل از خود نشان دهید؛ ولی چون میان تصمیم شما و شدت عمل، یک فطرت زمانی وجود دارد و ممکن است در این فطرت زمانی، موقعیت عوض شود و در این حالت نرمش و مدارا کارساز شود، دیگر نیازی به اعمال شدت عملی که تصمیم داشتید، نیست و در نتیجه باید از شدت عمل صرف نظر کنید که این امر، جلوه دیگری از نرمش حداکثری و شدت عمل حداقلی است.

بر اساس این روایت، رهبری در مدیریت اسلامی از مقوله اقتضاست؛ شدت عمل با

نرمش در ظرف سازمان ترکیب می‌شود و اینها نیز تابع عملکرد فرد می‌باشد و عملکرد فرد است که مدیر را به سمت یکی از این دو طیف سوق می‌دهد و سبک رهبری اقتضای هر دو را دارد.

نرمش و شدت عمل در چه مواردی است؟ در فقه گفته می‌شود جایی که اصل باشد، نیازی به دلیل نداریم؛ ولی اگر فرع باشد، دلیل می‌خواهد. اگر بنا شد اصل بر نرمش و مدارا باشد و نرمش نیز سهم حداکثری دارد، در همه موارد باید نرمش نشان داد. اعمال نرمش، نیازی به دلیل ندارد؛ ولی با توجه به اینکه شدت عمل، فرع است، نیاز به دلیل دارد؛ یعنی در موارد خاص باید از آن استفاده کرد.

۴. موارد شدت عمل

شاید مصادیق شدت را بتوان این‌گونه برشمرد: سرپیچی از اجرای فرامین، تخلفات اداری مثل خیانت به بیت‌المال، دریافت رشوه و... .

۵. شاخص‌های عملیاتی نرمش و رفق

شاخص‌های عملیاتی نرمش و رفق چیست؟ مهم‌ترین شاخص‌ها عبارت‌اند از:

۵-۱. تفقد نسبت به امور کارکنان و توجه به مشکلات و تلاش برای رفع آنها

«ثُمَّ تَفَقَّدُ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدِهِمَا وَلَا يَتَفَقَّصَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ: پس به کارهای آنها رسیدگی کن، چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند و باید نیکویی که درباره آنان نموده و آنها را با آن توانا ساخته‌ای، نزد تو بزرگ [دشوار] نیاید» (نامه ۵۳ نهج‌البلاغه)؛ یعنی رسیدگی همراه با دلسوزی و محبت بی‌منت.

۵-۲. تغافل و نادیده‌گرفتن لغزش‌ها

باید نسبت به امور ریز و بی‌اهمیت، تغافل داشت و آنها را نادیده گرفت: «فَاعْفُ عَنْهُمْ»

نشست علمی سبک رهبری در مدیریت اسلامی ۱۰۳

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ...» (آل عمران: ۱۵۹). حضرت علیؓ می فرماید: «لاتدأقو الناس وزناً بوزن و عظموا اقدارکم بالتغافل عن الدنی من الأمور: با مردم درباره امور ریز، حسابگری نکنید و با چشم پوشی از کارهای پست، بر قدر و ارزش خود بیفزایید» (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴م ص ۱۵۷) و «من لم يتغافل و لا يغض عن كثير من الأمور تنغصت عيشه» (مرکز اباحت و الدراسات الاسلاميه، ج ۵، ص ۴۵۵).

۵-۳. مشورت و نظرخواهی از کارکنان

«و شاورهم فی الأمر فإذا عزم فتوکل علی الله (آل عمران: ۱۵۹) و در روایتی از حضرت امیر چنین آمده است: شاور ذوی العقول تأمن من الزلل والندم (آمدی، ۵۷۵۵) با خردمندان مشورت کن تا از لغزش ها و پشیمانی در امان بمانی» (همان، ج ۱، ص ۴۰۷). حضرت علیؓ به ابن عباس فرمود: «لک أن تشير علی و أری فإن عصیتک فاطعنی» نهج البلاغه حکمت (۳۲۱) مشورت باعث شخصیت دادن به کارکنان، مشارکت جدی آنان در اجرا، کنترل انتقادهای بی اساس [استبداد به رأی] می شود.

نکته: گاهی مشورت با شورا تفاوت دارد؛ لازم است از افراط در شورایی کردن امور پرهیز شود.

۵-۴. انتقادپذیری

فلا تکلمونی بما تکلم به الجباره و لا تتحفظوا منی بما یتحفظ به عند أهل البادرة و لا تخالطونی بالمصانعة و لا تظنوا بی استثقلاً فی حق قیل لی و لا التماس اعظام لنفسی. فانه من استثقل الحق ان یقال له والعدل ان یرض علیه کان العمل بهما انقل علیه فلا تکفوا عن مقالة بحق أو مشورة بعدل: با من چنان که با سرکشان سخن گویند، سخن مگویید و آن ملاحظه کاری ها و محافظه کاری ها که با مستبدان روا می دارند، با من روا مدارید و با من به طور تصنعی و سازشکارانه رفتار ننمایید و شنیدن سخن حق را بر من سنگین مپندارید و من خواهان آن نیستم که مرا بزرگ انگارید؛ چه آن کس که شنیدن سخن حق بر او گران افتد و عرضه کردن عدالت بر وی دشوار بود، کار به حق و عدالت کردن بر او دشوارتر است؛ پس از گفتن حق یا رأی زدن در عدالت باز نایستید» (نهج البلاغه: خطبه ۲۳۸).

۵-۵. رفتار منصفانه

آنچه را برای خود می‌پسندی، برای دیگران بیسند و آنچه را برای خود نمی‌پسندی، برای دیگران نپسند. انصاف یعنی درک دیگران، همان‌گونه که خود را درک می‌کنی. انصاف یعنی خود را جای دیگران قرار دهیم و انتظار او را - البته معقول و مشروع - برآورده سازیم: «الإنصاف زین الأمانة: انصاف آرایش زمامداران و اداره امور است» (همان، ج ۱، ص ۲۳۰)، «الإنصاف يألف (يتألف و يؤلف) القلوب: انصاف دل‌ها را پیوند و الفت می‌دهد» (همان، ص ۲۹۴) و «فانصفوا الناس من أنفسكم: پس از جانب خود با مردمان انصاف روا دارید» (نهج البلاغه: نامه ۵۱).

۵-۶. گوش دادن به کارکنان

«وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أذُنٌ قُلُّ أذُنٌ خَيْرٌ لَكُمْ يَا آلِهَةَ اللَّهِ وَ يُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ وَ رَحْمَةً لِلَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ ...» و برخی از آنان کسانی‌اند که پیامبر را اذیت می‌کنند و می‌گویند او گوش است! بگو گوش‌بودن برای شما خیر و برکت است. [او] به خدا ایمان دارد و مؤمنان را تصدیق می‌کند و برای کسانی که از شما ایمان آورند، رحمت است ...» (توبه: ۶۱)؛ یعنی پیامبر ﷺ مستمع خوبی برای مردم بود.

مهارت‌هایی برای بهبود استماع:

۱. پرهیز از قضاوت سریع؛
۲. قطع نکردن کلام گوینده؛
۳. کنترل عواملی که باعث عدم تمرکز حواس می‌شوند؛
۴. توجه کامل به نشانه‌های غیرکلامی گوینده پیام.

۵-۷. پرهیز از احتجاب طولانی

«فَلَا تَطُولَنَّ احْتِجَابُكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ؛ فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضَّيْقِ، وَقَلَّةٌ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ؛ وَالْإِحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ وَ يَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَ يُبْحِثُ الْحَسَنُ وَ يَخْسَنُ الْقَبِيحُ، وَ يَشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ: هیچ‌گاه زمانی طولانی، خود را از مردم پنهان مدار؛ زیرا پنهان‌بودن زمامداران از مردم، نوعی محدودیت و بی‌اطلاعی در امور

نشست علمی سبک رهبری در مدیریت اسلامی ۱۰۵

است و این چهره پنهان داشتن زمامداران، آگاهی آنها را از مسائل نهانی قطع می کند؛ در نتیجه بزرگ نزد آنان کوچک و کوچک، بزرگ جلوه می کند. کار نیک، زشت و کار بد، نیکو و حق با باطل آمیخته می شود» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

دوری مدیر از سازمان، قطع ارتباط مستقیم و چهره به چهره با کارکنان، قرار گرفتن مداوم در اتاق های دربسته، سروکار داشتن با افرادی محدود و استفاده از اخبار و گزارش های گزینشی و دست دوم، باعث بی خبری او از مسائل اساسی و واقعی سازمان و کوچک جلوه کردن مسائل مهم و حساس و بزرگ و مهم جلوه کردن مسائل ریز و اندک خواهد شد.

منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه.
۳. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی؛ تحف العقول عن آل الرسول صلی الله علیه و آله، ۱ جلد، ج ۲، قم: جامعه مدرسین، ۱۴۰۴
۴. تمیمی آمدی، عبد الواحد بن محمد؛ غرر الحکم و درر الکلم (مجموعه من کلمات و حکم الإمام علی علیه السلام)، ۱ جلد، دار الکتب الإسلامی - قم، چاپ: دوم، ۱۴۱۰ ق.
۵. حر عاملی، محمد بن الحسن؛ وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه، تهران: کتابفروشی اسلامی، ۱۴۰۳ ق
۶. حسن پور، اکبر، مدل عملی برای رهبری خدمتگذار، تدبیر، سال پانزدهم، ۱۵۳.
۷. کلینی، محمد بن یعقوب؛ الکافی؛ بیروت: دارالاضواء، ۱۴۱۳ ق
۸. مرکز الابحاث والدراسات الاسلامیه؛ تصنیف غرر الحکم و درر الکلم، قم: مکتبه الاعلام الاسلامی، ۱۳۷۸
۹. نی نوس، برت؛ رهبری بصیر؛ ترجمه محمد ازگلی و برزو فرهی؛ تهران: دانشگاه امام حسین (ع)، موسسه چاپ و انتشارات (۱۳۷۷)
1. Schermerhorn, J. R., & Others 1997 "Organizational Behavior", New York, John Willey,
2. Hersey, Paul, Kenneth.H., Blanchard "Management Of Organizational Behavior" Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988

3. Robbins, P. Stephen, 1993 **“Organizational Behavior”** Englewood ,prentice-Hall.
4. Dansereau, G. Graen & B.Haga, **“A vertical & Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal organization ..”** organizational Behavior & human performance, 31(1975):45-78. in: Robert A. Baron & Jerald Greenberg , op. cit
5. Fry, L.W..(2005). **Toward a Theory Of Spritual Leadership , The Leadership Quarterly**, vol.14
6. 16. Koontz, Harold & Heinz Weihrich; **Essentials of Management**; New York: Mcgrow-Hill, 1990
7. Russell, F. Robert & A. Gregory Stone, "Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", Leadership and Organization Development Journal, vol.23, no.3, 2002
8. L.Price, Terry(2003), **“The ethics of authentic transformational leadership , the leadership Quarterly”**.
9. Robert I Katz, "Skills of an Effective Administrator" Harvard Business Review, September- October 1974, pp. 90- 102

نشست مدیریت دین در نوجوب الابلأغه

سخنران: دکتر علی نقی امیری^۱

ناقد: ^۲حجت الاسلام والمسلمین دکتر علی آقا پیروز

زمان: ۹۴/۱۱/۱۲

مقدمه

امروزه به دلیل ضرورت تحول در علوم انسانی - اسلامی و به ویژه موضوعیت ارائه نقشه جامع تحقق مدیریت اسلامی، افراد حقیقی و حقوقی بسیاری برای پُر کردن این خلأ حیاتی، احساس وظیفه کرده‌اند و همت خود را در این باره معطوف داشته‌اند. در رأس این مهم، مقام معظم رهبری و تأکیدات معظم‌له در قالب رهنمودهای استراتژیک قرار دارد.

در این باره مهم‌ترین دغدغه‌ای که همه دلسوزان انقلاب دارند، آن است که چگونه می‌توان ضمن برخورد منطقی با دستاوردهای بشری در مورد علوم انسانی، یقین حاصل کرد که خواسته یا ناخواسته، بازی در زمین دیگران صورت نگرفته است.

این مسئله زمانی میسور می‌باشد که بتوان در بلندمدت فرآیند تولید علم را مبتنی بر مبانی ارزشی، طراحی و نهادینه کرد. به طور قطع، رسیدن به این مرحله مستلزم همتی والا و ارزشمند و طراحی مدل‌ها و الگوهای گوناگون و منسجم از بطن ارزش‌ها و منابع دینی و چراغ راه قرار دادن آنهاست.

هرگونه تلاش در اصلاح علوم موجود و عرضه آنها به دین و حتی توجه به مفروضات بنیادین علوم، بدون توجه به زیرساخت‌های اصلی علم و دستیابی به مبانی اصیل اسلامی و جریان‌دادن آنها در همه مراحل فرآیند تولید علم، لزوماً نمی‌تواند به

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه تهران.

۲. لازم به تذکر است که حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی آقا پیروز دبیری جلسه را نیز برعهده داشتند.

۳. عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

تولید علم دینی منتهی شود و غفلت از این امر، ممکن است ضمن دربرداشتن هزینه‌های زیاد و از دست رفتن فرصت‌ها، ما را به رفتارهای انفعالی و بر مبنای قواعد دیگران وادارد؛ به ویژه اینکه امروزه تولید علم را نمی‌توان مستقل از تحولات اجتماعی و جهت‌گیری‌های تحقیقاتی دولت‌ها تحلیل کرد.

پرهیز از انفعال و استفاده بهینه از همه امکانات و فرصت‌ها در پیمودن درست فرآیند تولید علوم انسانی - اسلامی و به ویژه مدیریت، مستلزم طراحی الگویی جامع برای مدیریت اسلامی و نسبت‌دادن آن به اسلام و منابع اصیل آن از راهی منطقی و روشمند است.

قطعاً مدیریت از دیدگاه نهج‌البلاغه، در این جهت می‌تواند راهگشای اعمال مدیریت دینی و ارزش‌محور در سازمان‌ها و نهادهای گوناگون باشد (ضمیری، ۱۳۵۹، ص ۵). یکی از فصول درخشان نهج‌البلاغه که همچون مباحث دیگر آن رنگ جاودانگی خورده و به ابدیت پیوسته است، نامه ۵۳ یا فرمان تاریخی امام علی علیه السلام به یار وفادار و صحابی بزرگوارش مالک اشتر نخعی است (فاضل لنکرانی، ۱۳۷۶، ص ۲۷).

نقطه آغاز

نکته مهمی که در تحول علوم وجود دارد این است که چگونه با منابع اسلامی برخورد کنیم و استنباط یا کشف کنیم که در عمل، کمتر منفعل باشیم یا به عبارت دیگر، به گونه‌ای نباشد که وقتی انتهای آن را می‌بینیم، متوجه شویم در زمین دیگران بازی کرده‌ایم. این نکته دغدغه‌ای بود که در این تحقیق نیز مد نظر بوده، کوشیدیم این‌گونه نباشد؛ بنابراین پرسش اصلی اینکه در مباحث مربوط به مدیریت اسلامی یا مدیریت دینی یا اصولاً بحث در این باره، نقطه آغاز کجا باید باشد؟ در بررسی و پرداختن به علوم انسانی و از جمله مدیریت اسلامی، نقطه آغاز کجاست؟ آیا لزوماً باید از تجربه دیگران استفاده کرد؟ در این صورت، نقطه آغاز بر چه مبنایی استوار است؟

پیش فرض مهم

پیش فرضی که بعد از رنسانس، مبنای بسیاری از رویکردهای حاکم بر «بررسی رابطه علم و دین» قرار گرفته عبارت است از اینکه «علم و دین، دو مفهوم جدا و متمایزند که ارتباطشان باید تبیین شود».

پیش فرض مذکور جای تأمل دارد؛ زیرا اولاً، کسانی که این پیش فرض را مطرح کرده‌اند، خود در عمل آن را قبول ندارند؛ ثانیاً، عقل و منطق، آن را به چالش می‌کشد؛ ثالثاً، تجربه تاریخی و اعتقادی ما نیز خلاف آن را می‌رساند.

بر این اساس، ضرورت دارد نقطه آغاز بر مبنای گذر از این گونه پیش فرض‌ها و براساس داشته‌های خود، بازگشت به خویشتن و شروع از درون باشد؛ زیرا اسلام به عنوان نظامی کامل و به دلیل داشتن حکومت و نظام، نمی‌تواند درباره اداره امور، حرفی نداشته باشد.

ارتباط با تجارب دیگران

البته این مطلب بدین معنا نیست که از تجربه دیگران استفاده نشود، بلکه با مجهزشدن به آنچه داریم و با ابزار و منطق، باید به سراغ تحلیل حرف دیگران نیز رفت؛ ولی اینکه در نقطه آغاز، از تجارب دیگران استفاده شود، جای تأمل دارد.

حساسیت در استفاده از تجارب دیگران

امام باقر^{علیه السلام} در تفسیر «فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ إِلَى طَعَامِهِ» (عبس: ۲۳) و مفهوم طعام می‌فرماید: «علمه الذی يأخذه عن يأخذه؟» (کافی، ج ۱، ص ۵۰، ح ۸) یا امام جواد^{علیه السلام} می‌فرماید: «من أصغى إلى ناطق فقد عبده» (بحارالانوار، ج ۲، ص ۹۴). در این صورت، اگر یادگرفتن و گوش دادن به سخنان دیگران، پذیرش بندگی آنهاست، بهتر است پیش از آنکه طوق بندگی دیگران را به گردن بیاندازیم، در پیشگاه معصومان^{علیهم السلام} زانو زده، از آنها بخواهیم ما را از دریای علم خویش، قطره‌ای متناسب با ظرفیت عنایت کنند.

شرط انصاف

در یادگرفتن از معصوم علیه السلام، یک شرط حیاتی وجود دارد و آن عبارت است از «انصاف». وقتی در قرآن می‌خوانیم «وَ إِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ» (اعراف: ۲۰۴)، انصاف در اینجا در واقع عبارت است از آمادگی درونی و کنار گذاشتن آموخته‌ها و اینکه به معصوم نگوئیم «فلان اندیشمند این را می‌گوید؛ شما چه می‌گویید؟!» حتی نگوئیم «من این را می‌گویم؛ شما چه می‌گویید؟!»، بلکه بدون هیچ پیش‌داوری از او بخواهیم «سخن بگوید».

موضوع تحقیق

در این تحقیق تلاش شده است با تحلیل یکی از برجسته‌ترین، مهم‌ترین و بی‌نظیرترین متون مدیریتی تاریخ اسلام - یعنی فرمان امام علی علیه السلام به مالک (نهج البلاغه: نامه ۵۳) - پای سفارش‌های مدیر مظلوم و در عین حال مقتدر تاریخ بنشینیم و از او بخواهیم چگونگی اداره امور و کم و کیف آن را برایمان بازگو کنند.

برخی خصوصیات نامه

پیش از بررسی این تحقیق و نتایج آن، لازم است درباره نامه ۵۳ نهج البلاغه و ماهیت آن چند نکته مطرح شود.

فصاحت و بلاغت

کلمات امیر مؤمنان علیه السلام، از قدیم‌ترین ایام با دو امتیاز همراه بوده، با این دو امتیاز شناخته شده است؛ یکی فصاحت و بلاغت و دیگری چندجانبه‌بودن و یا چندبُعدی‌بودن. هر یک از این دو امتیاز به تنهایی کفایت می‌کند که به کلمات علی علیه السلام ارزش فراوان بدهد؛ ولی توأم شدن این دو با یکدیگر؛ یعنی اینکه سخنی در مسیرها، میدان‌های گوناگون و احیاناً متضاد رفته باشد، در عین حال کمال فصاحت و بلاغت خود را در همه آنها

حفظ کرده باشد، سخن آن حضرت را قریب به حد اعجاز قرار داده است و به همین دلیل، سخن آن حضرت در حد وسط کلام مخلوق و کلام خالق قرار گرفته است و درباره اش گفته‌اند: «فوق کلام المخلوق و دون الخالق!» (مطهری، ۱۳۵۴، ص ۷).

غفلت تاریخی

نامه ۵۳، بخشی از نهج البلاغه و از جمله نامه‌های حکومتی امام علی^{علیه السلام} درباره مسائل مدیریتی و اداره امور است که بیش از ۱۴۰۰ سال از صدور آن می‌گذرد. در این نامه حقایقی از مفاهیم مربوط به مدیریت و کیفیت آن مطرح شده است که قرن‌ها بعد، بشر توانسته است به گوشه‌هایی از آن پی ببرد.

به عبارت دیگر، تاریخچه مدیریت و اداره به مفهوم واقعی آن، بیش از سیصد سال نیست و در این دوران، بشر توانسته است تجربه‌های خویش را به عنوان اصول و مبانی مدیریت و علم آن تبیین نماید و در این میان، به دسته‌بندی‌های خاصی برسد. بسیاری از توصیه‌های مدیریتی، اصول و مقررات، سفارش‌ها، مسائل مربوط به آموزش، ارزیابی، گزینش، پاداش، نوع رفتار با کارکنان و زیردستان که در مدیریت امروز مطرح می‌باشد، به گونه کامل‌تر و بهتر در نامه امام علی^{علیه السلام} به مالک اشتر آمده است و این امر می‌رساند که پیش از تدوین مدیریت و پیش از آنکه بشر به الفبای مدیریت دست یابد، حضرت علی^{علیه السلام} به دلیل اتصال به وحی، زوایایی از حقیقت اداره امور را باز کرده‌اند که بعدها بشر بر اثر تجارب، شکست‌ها و موفقیت‌های فراوان، توانسته است به آنها اشاراتی داشته باشد. البته در این باره توجه به این نکته اهمیت دارد که مدیریت در اسلام و نهج البلاغه، به منزله مجموعه‌ای منسجم و سازگار با نظام فکری اسلام، ویژگی‌های منحصر به فرد خود را دارد که به طور دقیق بررسی شود و مقایسه مذکور فقط برای بیان غفلت تاریخی و بی‌توجهی نسبت به این نامه شریف است.

ورا زمانی

آنچه امام علی^{علیه السلام} در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند، اگرچه به ظاهر برای مالک و به

عنوان والی مصر ارائه شده است؛ ولی معنا و مفهوم نهفته در کلمات امام علیه السلام، به گونه‌ای است که علاوه بر شأن صدور خاص آن برای مالک و مسائل اداره مصر، در واقع می‌تواند برای هر سطحی از مدیریت اعم از حکومت، سازمان، خانواده و فرد کاربرد داشته باشد؛ یعنی حاکم در حکومت خویش و در ارتباط با مردم و عامه، مدیر در مدیریت خویش بر سازمان و در ارتباط با کارکنان، پدر در ولایت خویش و در ارتباط با اهل خانه و فرد در اداره خود و در ارتباط با قوا و ابعاد وجودی خویش می‌توانند مصداق کلام امام قرار گیرند. این امر بدان معناست که ماهیت پیام امام علیه السلام، عام می‌باشد و برای هر زمان و مکان قابلیت به‌کارگیری دارد؛ زیرا:

موضوع مدیریت در این فرمان، انسان با تمامی استعدادها، امکانات و ابعادی است که در هر دو حوزه فردی و جمعی و در هر دو منطقه «آن‌چنان که هست» و «آن‌چنان که باید» مطرح است؛ لذا در مجموع می‌توان گفت: این فرمان مبارک، طرق مدیریت همه انسان‌ها را در همه شرایط و موقعیت‌ها و همه دوران‌ها ارائه می‌نماید (جعفری، ۱۳۷۶، ص ۱۶۵).

آن حضرت در این نامه خطاب به مالک *اشتر* و در واقع خطاب به انسان و تاریخ بشریت بیان فرموده است: هرگاه به درستی و به طور کامل اجرا شود، نه تنها ضامن ایجاد و حفظ عدالت اجتماعی، امنیت زندگی، آرامش خاطر و آسایش مردم جامعه است، بلکه بالاتر از آن عامل مهمی است که در جامعه انسانی، زمینه‌های برابر را ایجاد می‌کند تا همه افراد اجتماع با علم و آگاهی و درک ایمان، به خودسازی اسلامی بپردازند و چنان خود را از رذایل و مفسد پیراسته گردانند که همگی به صورت بندگانی مؤمن و صالح برای خدا درآیند و راه نجات و رستگاری را طی کنند (فاضل لنگرانی، ۱۳۷۶، ص ۲۸).

خصوصیات تحقیق

این تحقیق بر مبنای پژوهشی علمی شکل گرفته است که در ذیل به طور مختصر به فرایند بحث اشاره می‌گردد.

انعکاس تجارب

آنچه در طولانی‌ترین و مهم‌ترین نامه امام و در خطاب به مالک اشتر آمده است، در واقع دکترین زندگی زمامداران و توجه به ابعاد گوناگون روحی، فکری و رفتاری آنهاست. به عبارت دیگر، کلام امام علیه السلام «گفته‌های حکیمی نیست که دور از غوغای زندگی و فارغ از واقعیت‌ها و مسائل گوناگونی که در یک جامعه ممکن است، مطرح باشد، می‌نشیند و معارف اسلامی را بیان می‌کند، بلکه سخنان انسانی است که بار مسئولیت اداره یک جامعه عظیم را بر دوش خود احساس می‌کند و دانای دین و بصیر به همه معارف اسلامی و قرآنی است و با دلی مالا مال از معرفت و روحی بزرگ و در مقامی پُرمسئولیت، با مردم روبه‌رو می‌شود، با آنها حرف می‌زند و به پرسش‌ها و استفهام‌های آنها پاسخ می‌دهد. او با گوشت و پوست خود، مشکلات مردم را درک کرده و از موضع زمامداری دلسوز و مهربان شهر، مالک را به شیوه‌های هدایت و رهبری امت آگاه می‌سازد. امیرالمؤمنین علیه السلام به عنوان یک حاکم اسلامی حرف می‌زند و با جامعه‌ای که تحت اشراف و حکومت خود اوست، سخن می‌گوید» (خامنه‌ای، ۱۳۶۳)، بلکه سخن او «مطابق با نیازهاست و چیزی را که نیاز قطعی آن مرحله از تاریخ اسلام طلب می‌کند، می‌گوید» (خامنه‌ای، ۱۳۶۴) و «حضرت علی علیه السلام با امر حکومت درگیر بوده و در این کتاب شریف به عنوان یک حاکم و کسی که با اداره کشور اسلامی - به همه مشکلات و مصیبت‌ها و دردهایش - روبه‌رو بوده و به جوانب گوناگون این مسئله رسیدگی کرده، سخن گفته است. توجه به این امر برای ما که در شرایطی مشابه شرایط امیرالمؤمنین علی علیه السلام قرار داریم، بسی آموزنده است» (خامنه‌ای، ۱۳۶۰).

رویکرد مدیریتی

درباره نهج البلاغه و به خصوص نامه ۵۳ امام علی علیه السلام، خوشبختانه پیشینه نسبتاً قوی از تحقیقات وجود دارد که شامل کتب گوناگون، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های متعددی است؛ به ویژه در جهت رویکرد مدیریتی به این نامه، کتب ارزشمندی به چاپ رسیده است که به طور مستقیم به نکات مدیریتی نامه اشاره دارند و به طور غیرمستقیم نیز به جرأت

می‌توان گفت اکثر کتبی که به مدیریت اسلامی پرداخته‌اند، به نوعی در مباحث خود، از محتوای این نامه شریف بهره گرفته‌اند.

هرکس اندک توجهی به نامه ۵۳ داشته باشد و در آن تأمل نماید - از جمله کلیه شارحان آن - در یک چیز متفق‌القول‌اند و آن اینکه روح حاکم بر نامه، مدیریت عمومی و راهگشا برای حکام و مدیران جامعه در سطوح عالی است و در عین حال، برای همه سطوح دیگر مدیریتی نیز مبانی، اصول، روش‌ها، سیاست‌ها و اخلاق حکومتی و مدیریتی را فروگذار نکرده است (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰، ص ۱۳)

استراتژی تحقیق

استراتژی این تحقیق در کشف الگوی مدیریت دینی حاکم بر نامه ۵۳ امام علی^ع در نهج‌البلاغه، بر تحلیل محتوا مبتنی می‌باشد. این امر مستلزم مفهوم‌سازی و ساماندهی آنها و به ویژه ورود به بحث با کمترین ایده‌های مشخص و از پیش تعیین شده و کشف و استخراج مفاهیم و دسته‌بندی آنها از متن مورد مطالعه است.

منابع تحقیق

در این تحقیق به دلیل عربی بودن متن و در عین حال اسلامی و تخصصی بودن آن، هرگونه استنباط و اکتشاف از آن مستلزم توجه به این مهم است؛ به همین دلیل، متن اولیه، ترجمه و تفسیر آن، بر مبنای نظر کارشناسان اسلامی انتخاب شده است. در این جهت، متن نامه ۵۳ و فرازهای مربوط به آن، از نهج‌البلاغه فیض‌الاسلام (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۶) گرفته شده است که از معتبرترین نسخه‌هاست و در ترجمه و تفسیر فرازها، جلد دهم و یازدهم از مجموعه پانزده‌جلدی «پیام امام: شرح تازه و جامعی بر نهج‌البلاغه» (مکارم شیرازی و دیگران، ۱۳۷۵)^۱ استفاده شده است. علاوه بر این، از

۱. این مجموعه از جمله معتبرترین و جامع‌ترین شرح‌هایی است که جمعی از اندیشمندان به سرپرستی آیت‌الله مکارم شیرازی طی بیست سال تدوین کرده‌اند و جلد دهم و یازدهم این مجموعه محتوای نامه ۵۳ را به ۳۰ بخش تقسیم کرده، هر بخش از لحاظ موضوعی تشریح شده است و در آن، ضمن

دیگر تفسیرها و به ویژه «آیین کشورداری از دیدگاه امام علی» (فاضل لنکرانی، ۱۳۷۶) نیز بهره گرفته شده است. همچنین در مواقع لزوم و با رویکردی تطبیقی به دیگر شرح‌های مدیریتی از نامه مراجعه شده است.

متن محوری

در تحقیق حاضر، تلاش شده است ضمن پرهیز از دریافت مباحث موجود مدیریت و جست‌وجوی تأییداتی برای آنها از نامه یا نهج البلاغه، فقط دیدگاه امام با بررسی گردد و مفاهیم به طور مستقل و از بطن داده‌ها استخراج شود. این امر باعث شده است با تبیین محتوای نامه، ادبیات خاصی موضوعیت یابد که کاملاً با مبانی اسلام سازگار بوده، شاید بتوان آن را نوعی از مدل‌های بومی‌سازی تلقی کرد.

فرایند تحقیق

فرازبندی

نامه امام علی به مالک اشتر، براساس قواعد مفهومی یا ادبی از سوی مؤلفان و شارحان به بخش‌های گوناگونی تقسیم شده است که هر بخش ذیل عنوان یک «فراز» معروف است و در مواردی این فرازها براساس موضوع شکل گرفته‌اند؛ به عنوان مثال، در نهج البلاغه مرحوم دشتی، متن نامه در یک دسته‌بندی موضوعی به دوازده فراز اصلی و با احتساب ابعاد فرعی، در مجموع به بیست فراز تقسیم شده است (دشتی، ۳۷۸، ص ۴۲۱). آیت‌الله مکارم شیرازی در ترجمه و تفسیر پیام امام با متن نامه را به سی بخش یا فراز گوناگون دسته‌بندی موضوعی کرده است (مکارم شیرازی و دیگران، ۱۳۷۵، ج ۱۰ و ۱۱) و در نهج البلاغه فیض الاسلام، تعداد فرازها نود می‌باشد (فیض الاسلام، ۱۳۷۶، ص ۹۹۱-۱۰۳۵).

بررسی معانی لغوی، واژه‌های اصلی و ارتباط آنها با معانی اصطلاحی بحث شده است و از این لحاظ کم‌نظیر می‌باشد و به فراخور حال، نکات دقیقی مرتبط با محتوای هر بخش ارائه شده است.

آنچه در این پژوهش ملاک دسته‌بندی فرازاها قرار گرفته، همان است که در ترجمه و شرح نهج‌البلاغه فیض‌الاسلام آمده است. در نهج‌البلاغه فیض‌الاسلام، متن نامه به نود فراز تقسیم شده، شرحی مختصر نیز درباره فرازاها صورت گرفته است (فیض‌الاسلام، ۱۳۷۶، ص ۹۹۱-۱۰۳۵).

نکته قابل توجه در بیان فرازاها اینکه بخش‌های گوناگون هر فراز و نیز فرازهای متعدد، براساس محتوا ارتباط منطقی یا علت و معلولی و نیز ارتباط طولی و عرضی میان آنها به صورت تقطیع شده مطرح گردیده‌اند و این خود به درک بهتر هر فراز کمک می‌نماید. واژه‌های مهم و کلیدی هر فراز و معنا و مفهوم آنها با استفاده از جلد ۱۰ و ۱۱ کتاب «پیام امام» ارائه شده، در این میان، بر معنای متناسب با مفاهیم مدیریتی تأکید گردیده است.

تقطیع فرازاها

از آنجا که هر فراز از نامه امام علی علیه السلام، به گونه‌ایست که از لحاظ محتوا، موضوع خاصی را منعکس می‌سازد، برای تحلیل دقیق‌تر و سهل‌تر آن، قسمت‌های گوناگون هر فراز به صورت تقطیع شده مطرح می‌گردد و با کدگذاری آنها زمینه مطالعه بهتر آنها فراهم شده است.

بر این اساس، هر فراز با نماد F و فرازهای ۱ تا ۹۰ به ترتیب با F1 تا F90 نامگذاری شده‌اند. هر فراز بسته به حجم خود، به قسمت‌هایی تقسیم شده است و این قسمت‌ها دست‌کم به دو و حداکثر به هجده قسمت فرعی تقسیم شده‌اند. در مجموع، نامه به ۶۹۲ قسمت فرعی تبدیل شده، هریک به صورت Fij نمایش داده شده است که در آن i شماره فراز (از ۱ تا ۹۰) و j قسمت‌های گوناگون یک فراز است که در هر فراز، عدد خاصی را به خود اختصاص داده، متغیری است که به تناسب، اعداد یک تا هجده را شامل می‌شود.

تعیین مفاهیم

پس از تبدیل متن نامه به ۶۹۲ قسمت، با در نظر گرفتن رویکرد مدیریتی و استفاده از دو روش لغت‌کاوی و معناکاوی به صورت ترکیبی، هر قسمت به طور دقیق مطالعه شده، مفاهیم مدیریتی نهفته در آنها استخراج شده است و برای افزایش روایی انجام تحقیق، ده درصد فرازها و کدهای استخراج شده به صورت تصادفی انتخاب و در پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان حوزوی و آشنایان با نهج البلاغه قرار گرفته است و ضمن مراجعه مکرر به فرازهای نامه و توجه به پیشنهاد خبرگان در بازنگری نهایی و بررسی دقیق تر نکات کلیدی مربوط به فرازها، تعداد کدها به ۱۲۰۰ مورد رسید.

تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها

پس از شناسایی مفاهیم، «شاخص‌های مدیریتی منبعث از نامه امام علی (ع)» مورد توجه قرار گرفت. در این مرحله، کدها با یکدیگر مقایسه شده، کدهای مشابه براساس روش مقایسه مداوم، دسته‌بندی و در نهایت به احصای پانصد شاخص منجر گردید. با مقایسه مداوم شاخص‌ها در مرحله قبل، مؤلفه‌های ۹۸ گانه مدل استخراج گردیدند. جدول شماره ۱ منعکس‌کننده این مؤلفه‌هاست.

جدول ۱: مؤلفه‌های مدیریتی

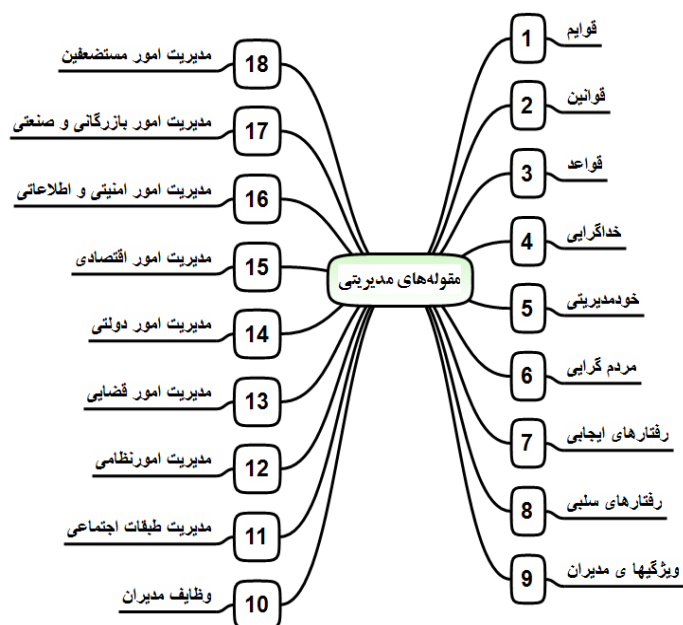
ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	جهت‌گیری‌ها	۵۰	ارزشیابی عملکرد
۲	اهداف	۵۱	شاخص‌های ارزیابی کارکنان
۳	تقدم اطاعت الهی	۵۲	شاخص‌های ارزیابی مدیران
۴	تقید به احکام الهی	۵۳	روش‌های ارزیابی افراد
۵	انصاف و عدالت	۵۴	جبران خدمات
۶	رضایتمندی مردم (عوام)	۵۵	انگیزش
۷	اعتماد و اعتمادسازی	۵۶	بازنشستگی
۸	وفای به عهد	۵۷	کنترل و نظارت

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۹	یاری خدا	۵۸	فلسفه وجودی طبقات اجتماعی
۱۰	تکافل الهی	۵۹	وظایف دولت در قبال طبقات اجتماعی
۱۱	خودشناسی	۶۰	جایگاه و فلسفه وجودی نظامیان
۱۲	خودکنترلی	۶۱	رابطه تقومی نظامیان با دیگر اقشار
۱۳	خودسازی	۶۲	ویژگی‌ها و خصوصیات فرماندهان نظامی
۱۴	موقعیت‌شناسی	۶۳	معیارها و شاخص‌های گزینش فرماندهان نظامی
۱۵	مردم‌شناسی	۶۴	وظایف زمامدار در قبال فرماندهان نظامی
۱۶	مردم داری	۶۵	شاخص‌ها و اصول ارزیابی فرماندهان نظامی
۱۷	اعتدال در رفتار	۶۶	شاخص‌ها و عوامل انگیزشی فرماندهان نظامی
۱۸	برخورد مناسب با عیوب مردم	۶۷	فلسفه وجودی قضات
۱۹	برخورد مناسب با ستمهای مردم	۶۸	ویژگی‌ها و خصوصیات عام قضات
۲۰	صلح مداری و دشمن‌شناسی	۶۹	ویژگی‌ها و خصوصیات خاص قضات
۲۱	مباشرت در کارها	۷۰	وظایف زمامدار در قبال قضات
۲۲	محکم‌کاری در کارها	۷۱	جایگاه و فلسفه وجودی کارگزاران
۲۳	بهره‌گیری از تجارب دیگران	۷۲	وظایف زمامدار در قبال کارگزاران
۲۴	بهره‌گیری از تجارب دیگران	۷۳	شاخص‌های گزینش کارگزاران
۲۵	رفتار آمرانه	۷۴	توجه به عوامل انگیزشی کارگزاران
۲۶	رفتار متکبرانه	۷۵	نظارت بر عملکرد کارگزاران
۲۷	رانت‌خواری	۷۶	جایگاه و فلسفه وجودی خراج‌گزاران
۲۸	پرهیز از مردم‌گریزی	۷۷	آثار مالیات و خراج‌گزاران
۲۹	پرهیز از منت‌گذاری	۷۸	آثار غفلت از آبادانی
۳۰	پرهیز از تملق و مبالغه در کار	۷۹	مصادیق تخفیف مالیاتی
۳۱	خصوصیات عام و پسینی مدیران	۸۰	آثار تخفیف مالیاتی
۳۲	خصوصیات خاص و کلی مدیران	۸۱	جایگاه و فلسفه وجودی دبیران
۳۳	خصوصیات خاص (مصدقی - نظامیان)	۸۲	شاخص‌های گزینش دبیران
۳۴	خصوصیات خاص (مصدقی - قضات)	۸۳	روش‌های گزینش دبیران

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۳۵	خصوصیات خاص (مصدقی - کارگزاران)	۸۴	سازماندهی امور دبیران
۳۶	خصوصیات خاص (مصدقی - خراج‌گزاران)	۸۵	جایگاه و فلسفه وجودی تجار و اهل فن
۳۷	خصوصیات خاص (مصدقی - دبیران)	۸۶	مصادیق تجار و اهل فن
۳۸	خصوصیات خاص (مصدقی - تجار و اهل فن)	۸۷	خصوصیات و ویژگی‌های تجار و اهل فن
۳۹	ابعاد نظارت بر عملکرد تجار و اهل فن	۸۸	ضرورت نظارت بر عملکرد تجار و اهل فن
۴۰	خصوصیات خاص (مصدقی - مستضعفان)	۸۹	ابعاد نظارت بر عملکرد تجار و اهل فن
۴۱	برنامه‌ریزی	۹۰	ابعاد نظارت بر عملکرد تجار و اهل فن
۴۲	تنظیم وقت و مدیریت زمان	۹۱	آثار غفلت از نظارت بر عملکرد تجار و اهل فن
۴۳	مشورت و تصمیم‌گیری	۹۲	روش‌های مقابله با عملکرد سوء تجار و اهل فن
۴۴	سازماندهی	۹۳	جایگاه و فلسفه وجودی مستضعفان
۴۵	رهبری	۹۴	مصادیق طبقه مستضعف
۴۶	تجزیه و تحلیل شغل	۹۵	ویژگی‌های بیچارگان
۴۷	کارمندیابی و گزینش	۹۶	وظایف زمامدار در قبال طبقه مستضعف
۴۸	معیارهای گزینش کارکنان	۹۷	ویژگی‌های متصدیان امور مستضعفان
۴۹	آموزش و بهبود نیروی انسانی	۹۸	آثار نظارت

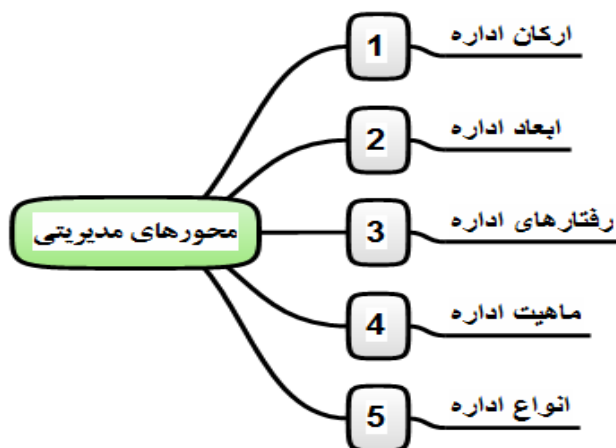
تعیین مقوله‌ها

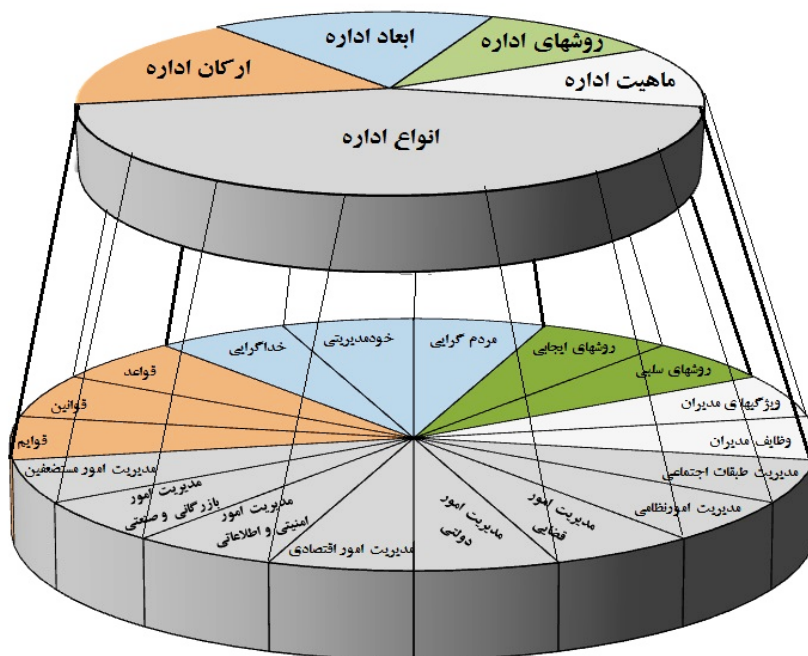
پس از مقایسه مداوم مؤلفه‌ها در مرحله پیش، مقوله‌های هجده‌گانه مدل، ظاهر و استخراج گردیدند. نمودار ذیل منعکس‌کننده این مقوله‌هاست.



تعیین محورها

در نهایت و پس از مقایسه مداوم مقوله‌ها در مرحله پیش، محورهای‌های پنج‌گانه مدل، ظاهر و استخراج گردیدند که نمودارهای ذیل، منعکس‌کننده این محورهاست.





در پایان و در یک جمع‌بندی، می‌توان مجموعه مطالب را جلوه‌ای از «مدیریت دینی» تلقی کرد. عنوان کلی مذکور، شامل چند مبحث مجزا و در عین حال، مرتبط با عناوین «الگوی اداره»، «ویژگی‌ها و وظایف مدیران»، «رفتارشناسی مدیران» و «نوع‌شناسی و مصادیق مدیریت» می‌باشد که به دلیل گستردگی و تنوع و نیز استقلال موضوعی، قابلیت ارائه به صورت بحثی مستقل را دارد.

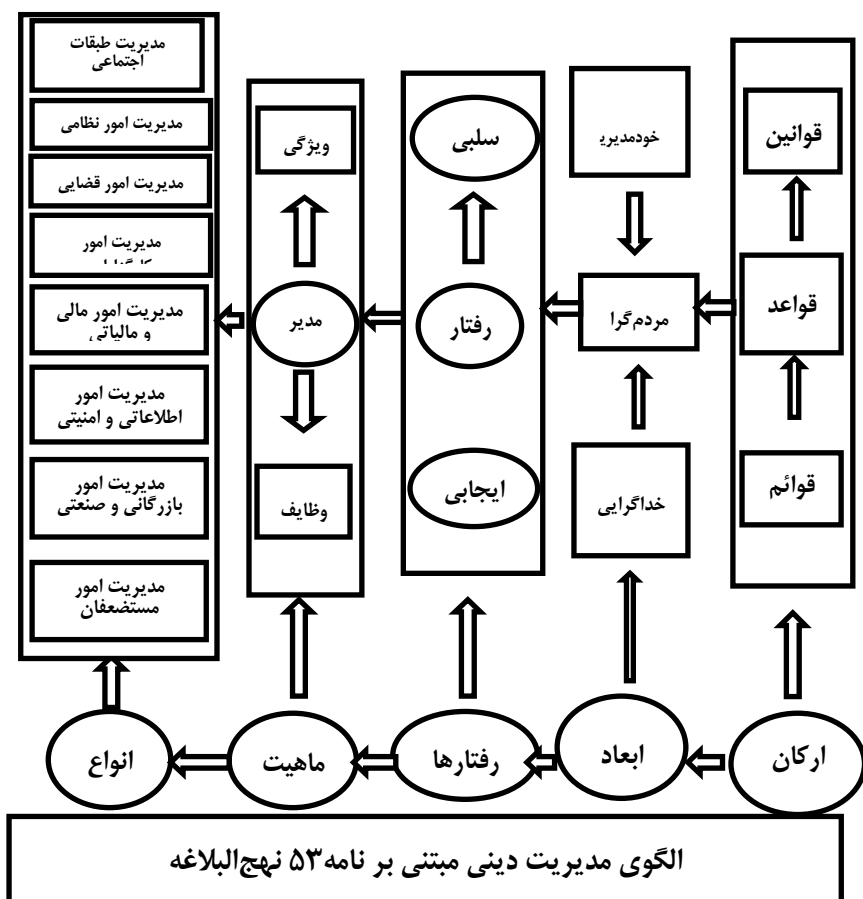
ساختار مباحث

با توجه به مطالب پیش‌گفته، می‌توان ساختار مباحث را به صورت ذیل ترسیم کرد:

ساختار مباحث	
<p>الگوی اداره</p> <p>کیفیت تحقیق چشم‌انداز نامه</p>	مبحث اول
<p>ارکان مدیریت</p> <p>قوانین قواعد قوائم</p>	مبحث دوم
<p>ابعاد مدیریت</p> <p>مردم‌گرایی خودمدیریتی خداگرایی</p>	مبحث سوم
<p>ماهیت اداره</p> <p>وظایف ویژگی‌ها</p>	مبحث چهارم
<p>رفتارشناسی</p> <p>سلبی ایجابی</p>	مبحث پنجم
<p>نوع‌شناسی</p> <p>طبقات اجتماعی مصادیق</p> <p>نمایی از مدیریت اسلامی</p> <p>اهداف نهایی ساختار حکومت</p>	مبحث ششم

الگوی مدیریت دینی

در یک جمع‌بندی، می‌توان مجموعه مطالب را به صورت الگوی مدیریت دینی ترسیم کرد:



ساختار کتب

الگوی نهایی، برای تدوین این مطالب مبنا قرار گرفت و به مجموعه‌ای با عنوان کلی «مدیریت دینی در نهج البلاغه» منجر شد که در قالب چهار کتاب مجزا ارائه شده است. کتاب اول، با عنوان «الگوی اداره در نهج البلاغه» ارائه شده است. این کتاب مباحث مربوط به الگوی اداره با محوریت نامه ۵۳ را بررسی می‌کند. کتاب مذکور در چهار

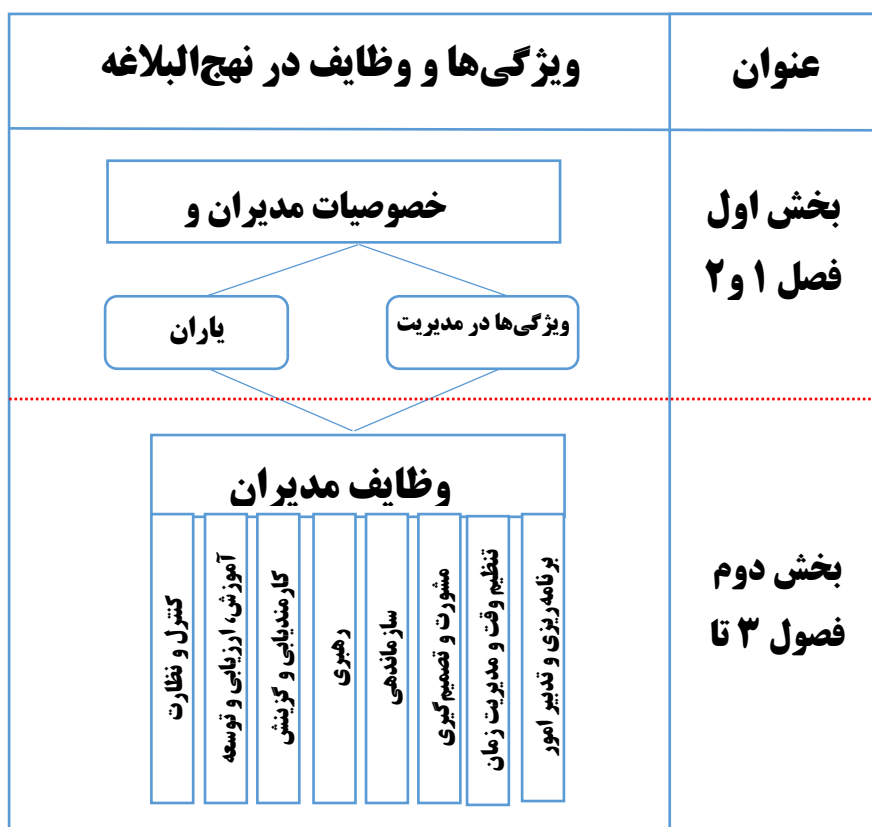
بخش تدوین گردیده است و شامل دوازده فصل می‌باشد:
در بخش اول، الگوی اداره در فرمان امام علی^{علیه السلام} به مالک اشتر بررسی شده است. این مبحث بر دو فصل اول و دوم، با عناوین «چشم‌انداز نامه» و «ساختار مباحث» مشتمل می‌باشد.

بخش دوم و سوم، مبحث «ارکان مدیریت» را تشریح می‌کنند. بخش دوم، دو رکن «قوانین» و «قوانین» را طی فصل‌های سوم و چهارم و بخش سوم، رکن «قواعد» را طی فصل‌های پنجم تا نهم و به ترتیب با عناوین «هماهنگی و انسجام»، «انصاف و عدالت»، «رضایتمندی عوام»، «اعتماد و اعتمادسازی» و «وفای به عهد» بررسی می‌کنند.
بخش چهارم، متکفل بیان ابعاد مدیریت - یعنی «خداگرایی»، «مردم‌گرایی» و «خودمدیریتی» - است که به ترتیب، موضوع فصل‌های دهم تا دوازدهم‌اند. بدین ترتیب ساختار مباحث کتاب اول به صورت ذیل می‌باشد:

عنوان	الگوی اداره در نهج البلاغه
بخش اول فصل ۱ و ۲	الگوی مدیریت چشم‌انداز نامه ساختار مباحث
بخش دوم فصل ۳ و ۴	ارکان مدیریت قوانین قوانین
بخش سوم فصل ۵ تا ۹	ارکان مدیریت وفای به عهد اعتماد و اعتماد سازی رضایتمندی عوام عدالت و انصاف هماهنگی و انسجام
بخش چهارم فصل ۱۰ تا ۱۲	ابعاد مدیریت خداگرایی خودمدیریتی مردم‌گرایی

کتاب دوم، مبحث چهارم از این مجموعه را با عنوان «ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج البلاغه» ارائه کرده است. این کتاب در دو بخش تدوین شده است و شامل ده فصل می‌باشد.

در بخش اول، «خصوصیات مدیران و کارکنان» بررسی شده، شامل دو فصل است. در فصل اول، مهم‌ترین ویژگی‌های نیروی انسانی در سطوح گوناگون با عنوان «ویژگی‌ها در مدیریت» و در فصل دوم، بهترین همکاران با عنوان «یاران اثربخش» بررسی گردیده است. در بخش دوم، به «وظایف مدیران» پرداخته شده است که فصل‌های سوم تا دهم را به خود اختصاص می‌دهد. این وظایف به ترتیب با عناوین: «برنامه‌ریزی و تدبیر امور»، «مشورت و تصمیم‌گیری»، «سازماندهی»، «رهبری»، «کارمندیابی و گزینش نیروی انسانی»، «آموزش، ارزیابی و توسعه نیروی انسانی» و «کنترل و نظارت» در فصل‌های سه تا ده توضیح داده شده‌اند. بدین ترتیب ساختار مباحث کتاب دوم به صورت ذیل می‌باشد:



کتاب سوم، مبحث پنجم از این مجموعه را با عنوان «رفتارشناسی مدیران در نهج‌البلاغه» ارائه کرده است که دارای دو بخش شامل پانزده فصل می‌باشد.

در بخش اول، رفتارهای ایجابی بررسی شده، مباحثی چون «ماهیت و چگونگی رفتارها»، «برخورد با عیوب»، «برخورد مناسب با سنت‌ها»، «صلح‌مداری و هوشیاری»، «محکم‌کاری و موضع‌گیری فعال»، «مباشرت و ارتباطات مردمی»، «مدیریت مبتنی بر ایثار»، «اعتدال در رفتار» و «تجربه‌آموزی»، به ترتیب موضوع فصل‌های اول تا نهم را به خود اختصاص داده‌اند.

رفتارهای سلبی نیز در بخش دوم و فصل‌های ده تا پانزده و با عناوین «رفتار آمرانه»، «منت‌گذاری»، «مبالغه و تملق در کار»، «رفتار متکبرانه»، «مردم‌گریزی» و

«ویژه‌خوانی» بررسی گردیده‌اند. بدین ترتیب ساختار مباحث کتاب سوم به صورت ذیل می‌باشد:

عنوان	مدیریت دینی در نهج البلاغه: رفتارشناسی
بخش اول	رفتارهای ای‌جابی
فصول ۹ تا ۱	تجربه آموزی اعتدال در رفتار مدیریت مبتنی بر نیاز ارتباط برهمنی و مبلّث در کار بحکم کاری و بوعن گیری حال صلح‌مداری و هوشیاری برخورد مناسب با سنت‌ها برخورد مناسب با عیوب ماهیت و چگونگی رفتارها
بخش دوم	رفتارهای سلبی
فصول ۱۵ تا ۱۰	ارتباط برهمنی و مبلّث در بحکم کاری و بوعن گیری حال صلح‌مداری و هوشیاری برخورد مناسب با سنت‌ها برخورد مناسب با عیوب ماهیت و چگونگی رفتارها

کتاب چهارم، مبحث ششم از این مجموعه را با عنوان «نوع‌شناسی و مصادیق مدیریت در نهج البلاغه» ارائه می‌کند که در سه بخش شامل یازده فصل تدوین شده است.

در بخش اول «اقشار اجتماعی و مصادیق مدیریت» در دو فصل اول و دوم و به ترتیب با عناوین «مدیریت تنوع فرهنگی» و «مصادیق مدیریت» بررسی می‌گردد.

در بخش دوم، «مدیریت طبقات اجتماعی» از دیدگاه امام^ع، بررسی شده، شامل موضوعاتی چون: «مدیریت امور نظامی»، «مدیریت امور قضایی»، «مدیریت امور کارگزاران»، «مدیریت امور اقتصادی»، «مدیریت امور امنیتی و اطلاعاتی»، «مدیریت امور بازرگانی و صنعتی» و «مدیریت امور مستضعفان» می‌باشد که به ترتیب در فصل‌های سوم تا نهم بررسی گردیده‌اند.

و در نهایت در بخش سوم، «نمایی از مدیریت اسلامی» براساس نامه ۵۳ ترسیم

گردیده، شامل دو فصل دهم و یازدهم است. فصل دهم «اهداف غایی» و فصل یازدهم «چهارچوب کلی» در مدیریت اسلامی را تبیین نموده است. بدین ترتیب ساختار مباحث کتاب چهارم به صورت زیر می‌باشد:

عنوان	نوع‌شناسی و مصادیق مدیریت در نهج البلاغه
بخش اول فصل ۱-۲	<p>اقتضا، اجتماع، مصادیق، مدد بت</p> <p>مدد بت تنوع مصادیق، مدد بت</p>
بخش دوم فصل ۳-۹	<p>مدد بت طبقات اجتماع</p> <p>مدیریت امور نظامی مدیریت امور قضایی مدیریت امور اقتصادی اطلاعاتی مدیریت امور امنیتی و صنعتی مدیریت امور بازرگانی و مدیریت امور</p>
بخش سوم فصل ۱۰-۱۱	<p>نماد، از مدد بت اسلام</p> <p>ساختا، حکمت اهداف نهایی</p>

بحث

ناقد (دکتر پیروز): عنوان تحقیق، «مدیریت دینی در نهج البلاغه» است، در حالی که فقط نامه ۵۳ امیر مؤمنان علیه السلام به مالک اشتر مبنا قرار داده شده و تمام محور کار، نامه ۵۳ می‌باشد. به نظر می‌رسد نامه‌های دیگری نیز وجود دارد؛ از جمله نامه ۴۶ امیر مؤمنان علیه السلام که فرازهای بسیار زیبایی را درباره مدیریت ارائه می‌کند؛ همچون: فرازی که حضرت

به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید: «أخلط الشدة بضغث من اللين و أرفق ما كان الرفق أرفق». این فراز در موضوع رهبری، بسیار جای بحث دارد و قابل استفاده می‌باشد؛ بنابراین یا باید عنوان کتاب را «مدیریت دینی در نهج البلاغه در نامه ۵۳» بگذارید، یا به طور کلی گفته شود «مدیریت دینی در نهج البلاغه»؛ ولی به نامه ۵۳ محدود نشود و از نامه‌های دیگر و کلمات قصار نیز استفاده گردد. این نکته نیز مهم است و می‌تواند به جای اصطلاح مدیریت دینی، مدیریت اسلامی ذکر شود.

در اینجا چند نکته دیگر نیز ذکر می‌شود:

۱. در کتاب قید شده است که این نامه حضرت امیر^{علیه السلام}، فرازمانی و فرامکانی بوده، به مکان خاصی اختصاص ندارد و برای هر سطحی از مدیریت نیز قابل استفاده می‌باشد و حتی فردی، خانوادگی، اجتماعی و حکومت نیز ذکر شده است؛ بر این اساس، به نظر می‌رسد اثبات این امر بسیار مشکل است.

۲. نویسنده درباره خصوصیت تحقیق خود مواردی را ذکر کردند؛ از جمله «انعکاس تجارب». به نظر می‌رسد انعکاس تجارب به نامه حضرت اختصاص دارد؛ یعنی حضرت با توجه به تجاربی که دارند، این توصیه‌ها را به مالک اشتر می‌کنند. این انعکاس تجارب نمی‌تواند خصوصیت تحقیق باشد.

همچنین مواردی چون: رویکرد مدیریتی، بحث استراتژی تحقیق، منابع تحقیق و متن محوری؛ برخی از آنها واقعاً درست است؛ مانند متن محوری. نگارنده واقعاً متن محور عمل کرده‌اند؛ یعنی توجهی به خارج نداشته‌اند و براساس محتوای نامه، مفاهیمی را استخراج کرده‌اند و براساس روش تحلیل محتوا عمل کرده‌اند که کار خوب و بسیار ارزشمندی است؛ ولی موارد دیگر در واقع جزء خصوصیات تحقیق تلقی نمی‌شود.

۳. نویسنده، از میان ترجمه‌هایی که برای نهج البلاغه وجود دارد؛ همچون ترجمه مرحوم دشتی، ترجمه مرحوم فیض الاسلام و ترجمه آیت الله مکارم شیرازی، مبنا را ترجمه مرحوم فیض الاسلام قرار داده‌اند که در واقع در آن ترجمه این نامه به نود فراز تقسیم شده است. نویسنده، نود فراز را به ۶۹۲ فراز فرعی تبدیل و تقسیم

کرده‌اند و سپس مفاهیمی را استخراج کرده‌اند. در اینجا مقداری ابهام وجود دارد. مفاهیمی که از این فرازاها استنباط می‌شود، به نظر می‌رسد کاری تخصصی است. البته این امر بدین معنا نیست که نگارنده، تخصصی در این موضوع و این عرصه ندارد؛ ولی ایشان فرمودند ده درصد از این مفاهیم احصاشده را به متخصصان و خبرگان داده‌اند و پس از این تبادلات، به ۱۲۰۰ مفهوم رسید. ده درصد این تعداد - ده درصد ۹۰ فراز اصلی - یعنی در واقع فقط ۹ مفهوم به متخصصان و خبرگان ارائه شده است تا نظر بدهند. اکنون این پرسش مطرح می‌شود که بقیه مفاهیم چطور؛ این دقت بر مابقی مفاهیم صورت نگرفته است؟

به نظر می‌رسد در مورد مفاهیمی که استنباط شده‌اند، باید کار دقیق‌تری صورت می‌گرفت؛ اگرچه بنده این دقت را ندیدم.

یکی از حاضران: میان مدیریت و اسلام، یا می‌گوییم اسلام در مدیریت محاط است یا محیط است یا برعکس، این احاطه‌ای که دارند، این بخش جزئی از این است یا تقاطع دارد. در علم کلام می‌گویند اینها جامع آن یکی بوده، یا اصلاً ارتباطی با یکدیگر ندارند. در کتاب اشاره شده است که در رنسانس چنین بحثی بود؛ ولی جدا شدند؛ اما در کتابی که آقای خسروپناه آن را به طور گسترده نقد کرده‌اند، ابعاد گوناگون این جدایی و با یکدیگر بودن نقد شده است. اکنون اگر بخواهیم مدیریت را از دیدگاه حضرت علی^ع بررسی کنیم، بهتر است مضاف و مضاف‌الیه آن را به اسلام بچسبانیم؛ زیرا بسیار گسترده‌تر است.

یکی از حاضران: این پرسش مطرح می‌باشد که آیا مدیریت مطرح در تحقیق، واقعاً مدیریت است یا حکومت‌داری؟ از مطالعه مطالب کتاب، بحث حکومت‌داری بیشتر از مدیریت - به گونه تخصصی که در مباحث مدیریت وجود دارد - به ذهن متبادر می‌شود.

یکی از حاضران: اینکه ترجمه فیض‌الاسلام مبنا قرار گرفته، در سطوح بعدی در بسط مطالب به چه صورتی بوده است؟ بعضی از موارد را نوع‌شناسی و برخی را مصادیق مدیریت ذکر کردید. سپس مدیریت را در حوزه نظامی، حوزه اطلاعاتی و

حوزه‌های گوناگون آن بسط دادید. طبیعتاً در درجه دوم باید نتایج اجتهاد دیگران را بتوانیم استفاده کنیم.

یکی از حاضران: نامه ۵۳ در سازمان ملل نیز به عنوان یک سند منتشر شده است. علاوه بر آن، یک سند نیز از امام سجاده^{علیه السلام} وجود دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در مورد کارهایی که تاکنون در بحث نامه ۵۳ انجام شده است، فراتحلیلی انجام گیرد. در مدلی که ارائه شد، به نظر می‌رسد بحث رفتار از نظر شکلی جای تعمق دارد. پس از ملاحظه مدل، به نظر می‌رسد در دسته‌بندی که وجود دارد، آن رفتار که در وسط قرار گرفته، از نظر معنا و مفهوم و معنا با چیزی که در پایین به عنوان رفتارها ذکر شده است، در جای مناسبی قرار نگرفته است یا شاید نیاز به توجیه بیشتر دارد.

نکته دیگر در بحث تجربه است؛ همانند نگاهی که آیت‌الله جوادی آملی نیز به مباحث مدیریتی در مورد معصومان^{علیهم السلام} دارد و آن را حالت علم‌الوراثه‌ای می‌دانند، نه علم‌الدراسه‌ای؛ در واقع این گونه نیست که تجربه شده باشد، یعنی درس را به عنوان تجربه بخواهیم فرض کنیم. اگر تجربه ذکر شده باشد، به نظر می‌رسد کمی جای تأمل دارد و لازم است به عنوان تجربه نپذیریم و باید قدری از تجربه در اینجا عدول کرد یا از آن گذشت.

یکی از حاضران: با توجه به اهمیت عنوان تحقیق، لازم در عنوان تعدیل شود. در ابتدا این ادعا شد که قرار است به شکل خالی‌الذهن به سراغ مطالب رفت، در حالی که وقتی مدیریت بازرگانی که مفهوم خاص خود را دارد، مطرح می‌کنیم، معنای خاصی به ذهن متبادر می‌شود؛ چگونه خالی‌الذهن مطالب را آغاز کردیم که به این مفاهیم رسیدیم؟ بیشتر این مفاهیم، مدیریتی و مدیریت روز هستند. البته بنده موافق نیستم به شکل خالی‌الذهن مطالب را بیان کنیم؛ دست کم می‌توان موضوعات را گرفت. ولی وقتی این ادعا را کردیم که ما فقط صرفاً از متن استفاده کردیم، نتیجه‌گیری هم باید از متن باشد. حالا که منتج به اینها شده، باید توضیح داده شود که آیا این عناوین مفاهیم خاص جدیدی هستند یا همان مفاهیم مدیریتی هستند و همان بار معانی را با خودشان دارند.

یکی از حاضران: اگر کار شما جلد پنجم خواهد داشت، آنجا این موضوع را در

قالب یک نظریه جدید سامان بدهید. اکنون شما براساس آنچه در متن هست، کوشیدید هر آنچه هست را منعکس کنید؛ ولی اگر یک نظریه برخاسته از این متن را مدل‌بندی کنید و ارائه دهید، آنگاه جای کارهای فراتحلیل و مقایسه‌ای میان تئوری‌ها و پارادایم‌هایی که در این حوزه مطرح هست، وجود دارد و نقد و بررسی آنها در پرتو فرمایشات امام علی^{علیه السلام} پُر خواهد شد. علاوه بر این، تحقیق حاضر به نوعی به اینکه به صحنه عمل درآید و ملاک عمل قرار گیرد نیز نزدیک‌تر خواهد شد؛ یعنی یک گام این تحقیق را می‌توان به عمل نزدیک‌تر کرد.

دکتر امیری

در ابتدا عنوان به شکل دیگری بود؛ ولی به این دلیل که چهار بحث مستقل شد، عنوان تغییر یابد. بنده نخست عنوان «مدیریت اسلامی» را انتخاب کرد؛ ولی ناظر محترم ابراز داشتند که چون مدیریت دینی کمتر داشته‌ایم، بهتر است عنوان تغییر یابد؛ هرچند مدیریت اسلامی و مدیریت دینی بسیار به یکدیگر نزدیک‌اند،

مطالبی که امام^{علیه السلام} در نامه ۵۳ دارند، با موارد مشابه دیگر، اشتراکات بسیاری دارد. در واقع مورد مطالعه نامه ۵۳ بوده؛ ولی مطالعه در نهج‌البلاغه است.

در مورد ده درصد که پیش‌تر ذکر شد، در واقع ده درصد از ۱۲۰۰ بوده، نه ده درصد از ۹۰؛ یعنی ۱۲۰ مفهوم بود که آنها این مفاهیم را جرح و تعدیل کردند. همچنین ۹۰ فراز پیش‌گفته، فقط بحث اولیه بود که مبنا قرار گرفت تا مطالب را ریزتر کنیم؛ مثلاً فرض کنید مرحوم دشتی ۳۰ فراز عنوان کردند و با مشورت‌هایی که صورت گرفت، گفتند نهج‌البلاغه فیض‌الاسلام از جمله نهج‌البلاغه‌های معتبر است.

درباره بحث علم و دین که مطرح شد، فرضاً پیش از رنسانس در قرون وسطی آیا مثلاً ابوعلی سینا هنگامی که مسئله علم و دین را آن زمان مطرح می‌کردند، واقعاً دین و علم را جدا از یکدیگر می‌دانستند؟ این دو از یکدیگر جدا نیستند و یک مفهوم‌اند. دین از یک زاویه، علم است؛ حال اینکه در فضایی جدا طرح شود و سپس دوباره آنها را به یکدیگر بچسبانیم یا لینک کنیم، به عنوان یک چالش قابل بحث است. همچنین در

مسائل دینی نسبت به علم دینی، آیا واقعاً می‌توان گفت کدام بخش آن علم و کدام بخش آن دین است؟ در صورتی که این دو به گونه‌ای به یکدیگر تنیده‌اند که از یک زاویه دین و از زاویه دیگر، علم است. به عبارت دیگر، همانند بحث لاجبر و لاتفویض بل امر بین الامرین که از همان زاویه‌ای که شما می‌گویید جبر است، از همان زاویه اختیار است؛ اینجا نیز به عبارتی می‌شود گفت از همان زاویه‌ای که دین است، از همان زاویه علم می‌باشد.

در مورد بحث مدیریت یا حکومت و اینکه همه سطوح را دربرمی‌گیرد، اعتقاد بر این است که نامه امام علی^{علیه السلام} این ظرفیت را دارد. در واقع همزمان که با مالک بحث می‌کند، برای پدر نیز پیام دارد؛ به عنوان مثال: «و تفقدهم کما تفقدوالوالدان لولدهما»؛ اینکه پدر نسبت به فرزندانش چگونه باید رفتار کند.

بنده در جدول اول، شرح‌های مهم را توضیح داده‌ام. علاوه بر این، شرح‌ها را در حد امکان دسته‌بندی کرده‌ام و حتی در مواردی توضیح داده‌ام؛ مثلاً شرح مرحوم آیت‌الله فاضل لنکرانی که یک کتاب نیز در این باره دارند یا مثلاً علامه جعفری که ظاهراً به نامه ۵۳ نرسیده و ۲۵ جلد می‌باشد که در خطبه‌ها محدود شده است؛ بنابراین تا آنجا که ممکن بود شرح‌ها و کتاب‌ها را دیده‌ام؛ ولی واقعیت اینکه شرح آیت‌الله مکارم شیرازی به نوعی از جامع‌ترین و بهترین تفسیرهاست. افزون بر این، بنده به خودم اجازه اجتهاد ندادم و از تفاسیر موجود استفاده کردم.

مقصود از خالی‌الذهن بودن این است که تلاش کنیم کمتر مباحث را تحلیل کنیم؛ ولی در دسته‌بندی‌ها اگر بنده دیدگاه مدیریتی دارم، قطعاً مفاهیم مدیریتی کمک می‌کند این دسته‌بندی‌ها را با مفاهیمی که آشنا هستم، انجام دهم.

منابع

۱. جعفری، محمدتقی (۱۳۷۶)؛ ترجمه و تفسیر نهج البلاغه؛ تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۲. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۰)؛ سخنرانی در کنگره هزاره نهج البلاغه (کنگه اول).
۳. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۳)؛ سخنرانی در کنگره هزاره نهج البلاغه (کنگه چهارم).
۴. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۴)؛ سخنرانی در کنگره هزاره نهج البلاغه (کنگه پنجم).
۵. دشتی، محمد (۱۳۸۳)؛ ترجمه نهج البلاغه؛ قم: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین.
۶. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۰)؛ رایت درایت: اخلاق مدیریتی در عهدنامه مالک اشتر؛ تهران: نشر دریا.
۷. فاضل لنکرانی، محمد (۱۳۷۶)؛ آیین کشورداری از دیدگاه امام علیؑ؛ تقریر و تنظیم حسین کریمی؛ قم: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۸. فیض‌الاسلام، سیدعلی‌نقی (۱۳۷۶)؛ ترجمه و شرح نهج البلاغه (خطبه‌ها، نامه‌ها، سخنان کوتاه)؛ چ ۶.
۹. قوچانی، محمود (۱۳۷۶)؛ فرمان حکومتی پیرامون مدیریت (شرح عهدنامه امیرالمؤمنین به مالک اشتر)؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. مطهری، مرتضی (۱۳۵۴)؛ سیری در نهج البلاغه؛ قم: انتشارات صدرا.
۱۱. مکارم شیرازی، ناصر و دیگران (۱۳۷۵)؛ پیام امام: شرح تازه و جامعی بر نهج البلاغه؛ قم: انتشارات هدف.

نشست ارائه الگوی برای برنامه‌استراتژیک

در سازمان‌های حوزوی

سخنران: حسین پرکان^۱

ناقد: دکتر محمدرضا احمدی^۲

دبیر علمی: دکتر مهدی محمدی‌نسب^۳

زمان: ۹۴/۱۰/۲۸

آقای حسین پرکان؛

در جلسه پیشین، بحث‌های آسیب‌شناسی برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های حوزوی مطرح گردید و اشاره کوتاهی نیز به الگوی پیشنهادی شد. در بحث آسیب‌شناسی، اختلاف نظر چندانی وجود نداشت و تقریباً بیشتر دوستان موافق بودند؛ ولی بخش ارائه مدل، قابل نقد است و خود بنده نیز مشتاقم نقدها را بشنوم و استفاده کنم.

این الگو سه بخش دارد^۴ که دفتر تبلیغات اسلامی، در یک بخش توانسته است به میزان قابل توجهی پیشرفت کند و نتایج آن نیز در قالب کتابی با عنوان «طراحی مفهومی نظام جامع بودجه‌ریزی عملیاتی» تدوین شده است. در این کتاب، علاوه بر ارائه مباحث علمی، کوشیده شده است تجربیاتی که در عمل به دست آمده، ارائه گردد. دو بخش دیگر مدل نیز در حال اجراست که در حین ارائه، بدان پرداخته خواهد شد.

پرسش اینکه چرا به سمت این مدل رفتیم؟ نظام مفهومی بودجه‌ریزی

۱. مدیرکل برنامه‌ریزی، بودجه و ارزیابی دفتر تبلیغات اسلامی.

۲. عضو هیئت علمی پژوهشکده امام صادق (ع).

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه قم.

۴. ر.ک: پرکان، حسین و علی اسکندری، ۱۳۹۴؛ طراحی مفهومی نظام جامع بودجه‌ریزی عملیاتی.

عملیاتی، نظامی است که در دنیا به دنبال اجرای آنند و در برنامه‌های چهارم^۱ و پنجم^۲ توسعه کشور نیز به صراحت بر اجرای آن تأکید شده است. همچنین در سال ۱۳۹۴، دولت اصرار داشت سازمان‌ها و دستگاه‌ها به سمت بودجه‌ریزی عملیاتی بروند. از سویی در آسیب‌شناسی برنامه استراتژیک اول دفتر تبلیغات اسلامی،^۳ آسیب‌های زیادی شناسایی شد که این تحلیل‌ها به بررسی و پژوهش در مورد مدل‌های مناسب منجر شد و در نهایت این مدل انتخاب شد.

یکی از مزایای الگوی ارائه‌شده این است که صرف‌فهم منطق این الگو به وسیله مدیران و سیاست‌گذاران، میزان قابل توجهی از افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد؛ یعنی نوع تفکر مدیران و اینکه به کجای سازمان توجه کنند، افزایش بهره‌وری را به همراه دارد.

آیا مدیر به ۷ صبح سر کار آمدن تا ۲ بعدازظهر توجه کند؟ یا باید به مسائل توجه کند؟ یا به ساختارها توجه کند؟ به فرایندها توجه کند؟ در واقع باید به چه چیزی توجه کند؟ این مدل، نقاط توجه را مشخص می‌کند.

نکته دیگر اینکه این مدل، امکان برنامه‌ریزی مسئله‌محور را برای سازمان فراهم می‌سازد که در ادامه توضیح داده خواهد شد.^۴

نکته مهم دیگر که جزء مزایاست اینکه این مدل، سازمان را قادر می‌سازد به رغم

۱. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۸۳): مجموعه قانون برنامه چهارم توسعه: اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

Available online at: <http://www.istt.ir/dorsapax/userfiles/file/Tarho%20Barname-Ghavanin/Asnade%20Kalan/ISTT-Barname%20Chaharom%20Tose-e%20Keshvar.pdf>, checked on 3/10/2016.

۲. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۸۹): متن کامل قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰-۱۳۹۴).

Available online at: www.msrt.ir/fa/Laws/پنجساله%20پنجم.pdf, checked on 2016/10/3.

۳. برنامه سه‌ساله که سال ۸۸ سال پایانی آن بود.

4. See: Funnell, S. C.; Rogers, P. J. (2011): Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models.

پراکندگی جغرافیایی یا ساختاری بتواند وحدت و یکپارچگی در اهداف و پرداختن به مسائل و مأموریت‌هایش را برایش فراهم کند. این مدل، سامانه اطلاعاتی نظام‌مندی است که می‌تواند این یکپارچگی را برای سازمان ایجاد کند.

نکته دیگر اینکه با برخورداری از دو مسیر رفت و برگشت، هم امکان به‌کارگیری رویکرد کلینیکال و هم رویکرد تحلیلی برای ما فراهم می‌شود.

همچنین با نظام ارتباطی خاص و پیچیده‌ای که این سیستم در درون خود ایجاد می‌کند، امکان اینکه به راحتی علایم مسئله را از خود مسئله تفکیک کنیم، برای ما فراهم می‌سازد.

این مدل با شفاف‌سازی که در گام اول اجرایی‌سازی این مدل حاصل می‌شود، پذیرش منطق بوروکراسی یا ویژگی‌های مدرنیته را در سازمان‌های حوزوی فراهم می‌آورد. البته این اصطلاحات را با احتیاط باید به کار برد؛ چون در سازمان حوزوی مد نظر، سیستم‌ها کاملاً مبتنی بر اعتماد است. در بُعد بوروکراسی منظور ما چیست؟ این مدل با همان توضیحات پیش‌گفته و این شفاف‌سازی که اتفاق می‌افتد، پذیرش بوروکراسی را ایجاد می‌کند.

این الگو، یک زمینه و بستر است؛ مثلاً وقتی رایانه ساخته شد، چه اتفاقی افتاد؟ چه تحولی ایجاد شد؟ آن زمان هیچ‌کس گمان نمی‌کرد رایانه همه ابعاد زندگی بشر را فرا بگیرد؛ همه زمینه‌ها اعم از کشاورزی، تحقیق، آموزش و پژوهش، تولید، هوا و فضا و حتی مباحث جنگ و نظامی، همگی با رایانه عجین شده‌اند.

این الگو وقتی مستقر شود، تبعات عجیبی در نگاه به سازمان دارد. چه میزان فاصله میان وضع موجود با آن چیزی که می‌تواند اتفاق بیفتد، وجود دارد؛ هم از لحاظ اطلاعاتی، هم سطح و هم نوع تصمیم‌گیری.

یکی دیگر از مزایای الگوی مذکور این است که طراحی و استقرار آن، تدریجی و گام به گام می‌باشد و این‌گونه نیست که صفر تا صد این الگو به یکباره یا ظرف یک سال بخواهد اتفاق بیفتد، بلکه گام به گام با سازمان و با سطح فرهنگی سازمان پیش می‌رود و وقتی آن مفهوم در ذهن مدیران شکل گرفت، خودشان مطالبه‌گر می‌شوند.

این الگو سه رکن دارد: رکن مدیریت هزینه، رکن برنامه‌ریزی مسئله‌محور، رکن مدیریت عملکرد. در رکن مدیریت هزینه که فاز شفاف‌سازی را شکل می‌دهد، از پیشرفته‌ترین تکنیک هزینه‌یابی با نام ABC یا هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۱ استفاده می‌شود. در این مرحله باید سامانه بودجه‌ریزی عملیاتی و سامانه تخصیص عملیاتی را طراحی کنیم.

ABC چه می‌گوید؟ در قانون بودجه سنتی یک شرکت تولیدی یا یک سازمان دارای بودجه دولتی، شاید هزینه تولید یک محصول، پنج میلیون تومان در سال تصویب شده باشد، در حالی که در تولید آن محصول فرهنگی، سی نفر هیئت علمی و کارمند مشغول کار باشند. حال اگر به طور متوسط هر یک از این نیروها، سی میلیون تومان در سال حقوق بگیرند، این پرسش مطرح می‌شود که محصول ما پنج میلیون تومان می‌ارزد یا (۳۰×۳۰ میلیون تومان)؟ سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، به دنبال محاسبه دقیق این هزینه‌هاست که در نظام هزینه‌یابی و بودجه‌ریزی سنتی دیده نمی‌شود. در واقع در اینجا شفاف‌سازی اتفاق می‌افتد.

در این مرحله، همین امر به معنای کیفیت می‌باشد. ممکن است گفته شود اینها که همه کمی است؛ پس چگونه صحبت از کیفیت می‌کنید؟ وقتی هزینه‌های پنهان را با هزینه‌های آشکار محاسبه کنیم و هزینه واقعی محصولات مشخص شود، تصمیم‌گیری‌ها بر اساس واقعیات خواهد بود و اولویت‌بندی‌ها به میزان قابل توجهی کیفی‌تر و استراتژیک‌تر خواهد شد.

رکن دوم «برنامه‌ریزی مسئله محور» است. در اینجا سه مفهوم داریم که بدان خواهیم پرداخت.

پیشنهاد این است که در اینجا برنامه‌ریزی‌ها بر اساس مدل BSC (کارت امتیازی متوازن)^۲ انجام شود. قابلیت سنجشی را که در این مدل وجود دارد، تقریباً در هیچ‌یک

1. See: Leitner, A. (2007): Activity Based Costing.

2. See: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.

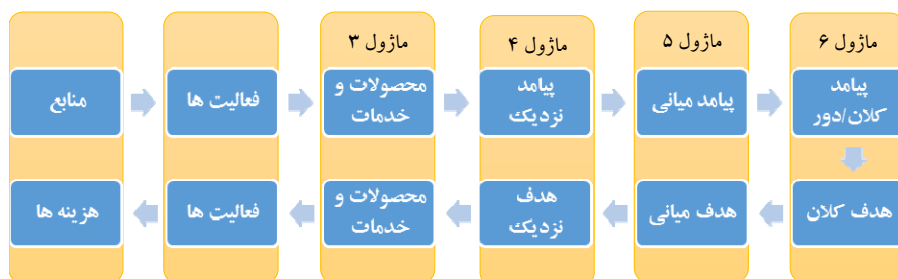
از مدل‌های دیگر نیافتیم. مدل‌های دیگر یا بسیار پیچیده‌اند یا کلی‌گویی کرده‌اند یا آنقدر ساده‌اند که اصلاً قابلیت سنجش را برای ما فراهم نمی‌کنند.

رکن سوم «مدیریت عملکرد» یا نظام ارزیابی است که بر اساس همان مدل BSC طراحی شده است.^۱ برای برنامه‌ریزی و ارزیابی سازمان‌ها، مدل‌های متعددی وجود دارد که یکی از آنها مدل BSC یا همان کارت امتیازی متوازن است. مدل‌های دیگری مانند مدل EFQM^۲ نیز وجود دارند که این مقال جای پرداختن به آنها نیست.

طراحی و استقرار الگوی پیشنهادی، سه فاز دارد؛ فاز اول: «شفاف‌سازی»؛ فاز دوم و سوم - که می‌تواند همزمان انجام شود - فاز بهبود یا افزایش کارایی و فاز افزایش اثربخشی است. فاز شفاف‌سازی همان نظام مدیریت هزینه‌هاست. در فاز افزایش کارایی، علاوه بر مدیریت هزینه که اطلاعات را شفاف می‌سازد، به نظام ارزیابی نیز می‌پردازیم تا بتوانیم به ارزیابی‌هایی که منوط به سازمان یا مرتبط با سازمان است، بپردازیم. در فاز اثربخشی، مباحث مسئله‌محوری و نظام ارزیابی را داریم که در آن بحث‌های محیطی نیز مطرح می‌شود.

در این الگوی شش مرحله‌ای که در شکل ذیل نشاده داده شده است، تلاش بر ساده‌سازی بوده است.^۳

-
1. See: Kaplan, R.; Norton, D. P. (2013): The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.
 2. See: Hakes, C. (2007): The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance.
 3. See: Funnell, S. C.; Rogers, P. J. (2011): Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models.



مهم در اینجا مفاهیم داخل مدل و نظام ارتباطی آن است. اصل مدل، به اندازه‌ای پیچیده است که چندین جلسه برای توضیح آن لازم است. در این مدل، شش مازول ملاحظه می‌شود که بر اساس این شش مازول، برنامه‌ریزی، هزینه‌یابی و ارزیابی انجام می‌گیرد. هر سه رکن، بر این شش مازول سوار می‌شود. تعاریفی که در اینجا لازم داریم شامل موارد ذیل است:

ماژول: مازول، محلی است که می‌خواهیم برنامه‌ریزی، افق‌نگاری، بودجه‌ریزی و ارزیابی کنیم.

پیامد دور: این پیامد، دورترین حوزه تأثیرگذاری یک سازمان در یک حوزه مفهومی یا یک مسئله فرهنگی است. معمولاً سهم تأثیرگذاری سازمان در پیامد دور، سهم ناچیزی است و کنترل عوامل تأثیرگذار دیگر بسیار سخت است.

پیامد میانی: این پیامد، حوزه‌ای است که تأثیرگذاری سازمان، نه خیلی دور و کلان و نه نزدیک است. معمولاً سهم تأثیرگذاری سازمان در پیامد نزدیک، نسبت به عوامل دیگر، کمتر از نصف است. هر مسئله یا هر حوزه مفهومی، از سلسله عللی سرچشمه می‌گیرد که خود از علل دیگری ناشی می‌شود که در رویکرد کلینیکال تشریح شده است؛ به عنوان مثال: فرضاً شما تب دارید، این تب علامت مسئله است. علت آن چیست؟ علت آن ممکن است عفونت کلیه یا گلودرد باشد که عامل آن تب شده است. خود آن عفونت نیز ممکن است از علت‌های دیگری سرچشمه گرفته باشد. اکنون با چنین تقسیم‌بندی، این پیامد را پیامد میانی می‌نامیم.

ممکن است این کار به لحاظ جغرافیایی انجام گیرد؛ مثلاً پیامدها در سطح استان

قم، پیامدها در سطح ملی، پیامدها در سطح جهانی و... .
به لحاظ «زمانی» نیز می‌توان تقسیم‌بندی کرد؛ مثلاً بگوییم پیامدهای یک‌ساله، پیامدهای پنج‌ساله و پیامدهای بیست‌ساله که در این تقسیم‌بندی نیز به پیامدهای نزدیک، میانی و دور تقسیم می‌شود.

پیامد نزدیک: این پیامد، پیامدهای مستقیم ناشی از عرضه محصولات و خدمات یک سازمان است که سهم آن سازمان و اشراف آن نسبت به دیگر عوامل تأثیرگذار، بالاتر از پنجاه درصد باشد؛ مثلاً اگر کتابی را تولید کردیم، می‌توانیم با تکنیک‌های بازاریابی در میزان فروش آن کتاب تا پنجاه درصد یا بیشتر از آن مؤثر باشیم.

پیامد نزدیک، پیامد میانی و پیامد دور، هر سه به محیط مربوط می‌شوند و صددرصد نمی‌توانیم به آن مشرف و تأثیرگذار باشیم. تصمیم مخاطب نیز در بهره‌برداری از محصولات و خدمات، مؤثر و مهم است. از ماژول ۳ به پایین (ماژول ۳، ۲ و ۱)، ماژول‌هایی‌اند که کاملاً در اختیار سازمان‌اند و می‌توانیم تا آنجا که برنامه‌ها اجازه می‌دهند، بدان پردازیم و آنها را مدیریت کنیم.

ماژول خروجی‌ها: این ماژول شامل محصولات و خدماتی است که یک سازمان حوزوی تحویل مخاطب یا مشتری خود می‌دهد.

ماژول دوم یا ماژول فعالیت‌ها: ماژول فعالیت‌ها شامل همه اقدامات درون‌سازمانی است که به منظور تولید محصولات و ارائه خدمات انجام می‌شود.

ماژول اول: ماژولی است که دو بخش دارد؛ یکی «منابع» که شامل همه منابع اعم از مالی و غیرمالی است و سازمان برای تولید محصولات یا ارائه خدمات از آنها بهره می‌برد و دیگری «اقلام هزینه» که شامل همه سرفصل‌های حسابداری می‌شود و طبق استانداردهای ملی و بین‌المللی ثبت و نگهداری می‌شود.

نکته مهم اینکه هر ماژولی نسبت به ماژول پیش از خود، علامت مسئله محسوب می‌شود و ماژول پیشین علل ایجاد آن مسئله می‌شود؛ مثلاً اگر تزلزل نظام خانواده، ماژول شش باشد، علت آن ممکن است ماهواره، طلاق یا بی‌حجابی باشد. همچنین خود بی‌حجابی، طلاق و ماهواره، عللی دارند. در ماژول چهار می‌بینید که علت گرایش

به ماهواره، سیاست‌گذاری نامناسب در امور جنسی بوده است. علت سیاست‌گذاری نامناسب ممکن است به خروجی‌های حوزه و دانشگاه مرتبط باشد که در نتیجه آن، مشاوره کارآمد خانواده نداریم، سیاست‌گذار فرهنگی نداریم یا تولیدات حوزوی - هم پژوهشی، هم آموزشی و هم نیروی انسانی ستادی که بتواند در این امر سواد و تخصص کافی داشته باشد و در این امر سیاست‌گذاری مناسبی بکند - به اندازه کافی در کشور نداریم.

اکنون پرسش مهمی که در اینجا مطرح می‌شود اینک از این شش ماژول، کدام ماژول بهترین محل برای برنامه‌ریزی است؟

پاسخ، ماژول شماره شش است. ما هر اندازه به سمت راست - یعنی ماژول شش - بتوانیم حرکت کنیم و بر آن منطقه برنامه‌ریزی داشته باشیم و مدیریت کنیم، بهترین منطقه را برای برنامه‌ریزی انتخاب کرده‌ایم؛ ولی برای انتخاب هر ماژول به عنوان محل برنامه‌ریزی، دو شرط باید رعایت شود: شرط اول اینکه نسبت به ماژول‌های پیش‌تر، اشراف اطلاعاتی داشته باشیم و شرط دوم اینکه بتوانیم آن را مدیریت کنیم. در غیر این صورت، انتخاب آن ماژول به عنوان محل برنامه‌ریزی، عملاً کار بیهوده‌ای است؛ زیرا وقتی اطلاعات نداریم یا اشراف اطلاعاتی نداشته باشیم، به طور طبیعی مدیریت کردن نیز کار بیهوده‌ای است.

پیشنهاد بنده متناسب با وضعیت فعلی سازمان‌های حوزوی، برای انتخاب بهترین محل برنامه‌ریزی - به عنوان پیشنهادی دست‌یافتنی - ماژول شماره چهار است. به نظر می‌رسد برای بیست سال آینده، سازمان‌های حوزوی می‌توانند با یک برنامه‌ریزی مناسب، ماژول شماره چهار یا همان ماژول پیامدهای نزدیک را در امر برنامه‌ریزی فتح نمایند. این سازمان‌ها نخست می‌توانند زیرساخت‌های سه ماژول پیشین را ظرف پنج سال آینده فراهم کنند. سپس عزم خود را جزم نمایند تا بتوانند ظرف پانزده سال، ماژول پیامدهای نزدیک را در امر برنامه‌ریزی فتح نمایند؛ به گونه‌ای که هم اشراف اطلاعاتی داشته باشند و هم بتوانند مدیریت کنند.

طرح قطب‌های فکری فرهنگی در سال ۱۳۸۸ در دفتر تبلیغات اسلامی مطرح شد.

با توجه به اینکه برنامه استراتژیک اول دفتر تبلیغات، اتمام یافته بود، آسیب‌شناسی جدی و تحلیل‌های متعدد انجام شد. نتیجه بررسی‌ها این بود که نقطه ضعف جدی برنامه استراتژیک دفتر تبلیغات، تمرکز بر «کارایی» به تنهایی بوده است؛ یعنی گفته می‌شد در جایی فرایندها اصلاح شود. جای دیگر آی‌تی محور شویم. در جایی نیروی انسانی اصلاح شود و... در این برنامه، توجهی به اثربخشی و بهره‌وری نشده بود. به محیط توجه جدی نشده بود. این گونه بود که پروژه بزرگی تعریف شد و مسائل اولویت‌دار عرصه فرهنگ، متناسب با مأموریت‌های دفتر تبلیغات استخراج شد. در این جهت، حدود چهارصد پروژه مطالعه شده قبلی که برای شورای عالی فرهنگی انجام شده بود، بررسی شد. اطلاعات دریافتی از معاونت فرهنگی اجتماعی ناجا درباره جرایم همراه با طبقه‌بندی، بررسی شد. در مجموع از ده منبع اطلاعاتی — که دو مورد از آن مثال زده شد — توانستیم ۱۵۰ مسئله را شناسایی کنیم. این ۱۵۰ مسئله، در گام نخست پالایش شد و به ۱۲۰ مسئله کاهش یافت. سپس بسیاری از مسائل به دلیل قرابت‌هایی که با یکدیگر داشتند، در هم ادغام شدند و در نهایت به چهارده مسئله رسیدیم. یک مسئله نیز بعداً در بررسی‌ها که دغدغه هیئت امنای دفتر تبلیغات بود، اضافه شد. در پایان، دفتر تبلیغات اسلامی پانزده مسئله را در دستور کار خود قرار داد. این بار رویکرد دفتر تبلیغات اسلامی کاملاً ناظر به محیط و مبتنی بر ظرفیت‌های داخلی بود.

چنین اقدام انقلابی در امر برنامه‌ریزی، دو بار شکست را در مراحل تدوین برنامه‌های عملیاتی برای دفتر به همراه داشت؛ چون موارد مشابه برای الگوبرداری وجود نداشت و نیز نگرانی‌ها نسبت به عدم موفقیت این برنامه زیاد بود. ما دو مرحله دو سناریو را برای تصویب به صحن هیئت امنای بردیم. هر دو سناریو شکست خورد و نتوانست نظر هیئت امنای دفتر تبلیغات را جلب نماید. در نهایت دفتر تبلیغات به سناریوی قطب‌های فکری فرهنگی رسید که توضیحات آن ارائه خواهد شد.

پانزده مسئله پیش‌گفته، متناسب با قرابت‌هایی که با یکدیگر داشتند، در چهار بخش طبقه‌بندی شدند و متناسب با هر بخش، یک قطب شکل گرفت. منظور از مفهوم قطب، همان مفهوم «قرارگاه» بود؛ ولی به این دلیل که اصطلاح قرارگاه، نگاه نظامی را بیشتر به

ذهن متبادر می‌ساخت، از واژه «قطب» استفاده شد.

بر این اساس، بنا شد قطب‌ها بر این مسائل متمرکز شوند و از همه ابزارهایی که خود دفتر تبلیغات در اختیار داشت و نیز در بیرون از دفتر تبلیغات در سطح ملی وجود داشت، برای حل مسائل استفاده شود.

با رفع آسیب‌ها و کاستی‌هایی که در دو سناریوی شکست‌خورده و نیز برنامه استراتژیک پیشین وجود داشت، دفتر تبلیغات توانست طرح قطب‌های فکری و فرهنگی را تصویب کند و به مرحله اجرا برساند. برخی از ویژگی‌های مهم قطب‌ها شامل موارد ذیل است:^۱

۱. قطب، نقش حاکمیتی دارد؛ یعنی هیچ فعالیت جدیدی در دفتر تبلیغات انجام نمی‌شود، مگر اینکه قطب، یا خودش پیشنهاد داده باشد یا اگر مراکز هزینه پیشنهاد داده‌اند، باید به تأیید قطب برسد؛ بدین معنا که باید متناسب با مأموریت‌های قطب باشد. این نقش حاکمیتی است؛ بنابراین تصمیم‌گیرنده در دفتر تبلیغات به لحاظ راهبردی، قطب می‌شود. قطب در اینجا صرفاً یک مشاور نیست و نقش حاکم دارد.

۲. قطب، در رابطه با مراکز زیرمجموعه دفتر، ساختار ماتریسی دارد. اگرچه حالت ایده‌آل این بود که دفتر تبلیغات متناسب با این چهار بخش مفهومی که گفته شد، دارای چهار معاونت باشد و کل ظرفیت دفتر در داخل این چهار معاونت قرار گیرد؛ ولی احتمال داشت دفتر تبلیغات مزایای نسبی خود را که بعضاً منحصر به فرد نیز هست، از دست بدهد؛ مثلاً مرکز ملی پاسخگویی، یک مزیت است. مرکز احیای آثار، یک مزیت است. اگر این موارد از میان برود، جبران آن بسیار مشکل خواهد بود. در نهایت جمع‌بندی و انتخاب دوستان، همین ساختار ماتریسی بود و بنا شد ساختارهای موجود، به وسیله قطب‌ها به سمت حل مسائل جهت‌دهی شود.

۳. قطب‌ها و زیرمجموعه‌های آنها، متکثرالاضلاع‌اند. متکثرالاضلاع بدین معنا که ما نباید در حل مسائل صرفاً نگاه پژوهشی، آموزشی یا تبلیغی داشته باشیم. باید به هنر، ابعاد مدیریتی، ابعاد حقوقی و... نیز توجه شود؛ مثلاً برای حل مسئله طلاق یا مهریه

۱. ر.ک: دستورالعمل راه‌اندازی قطب‌های فکری فرهنگی دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۹۳.

بالا، حوزویان و دیگران سال‌ها صحبت کردند، چه اتفاقی افتاد؟ هیچ اتفاقی نیفتاد. همه کار خودشان را انجام دادند تا اینکه رئیس قوه قضائیه اعلام کرد مهریه بیشتر از ۱۱۰ سکه، تبعات کیفی و حقوقی ندارد. شاید راهکار بهتر این باشد که مهریه را تا اطلاع ثانوی نقداً حساب کنند. داماد، فی‌المجلس مهریه را پرداخت کند و از این به بعد، مهریه دین محسوب نشود. این امر نیز می‌تواند یک راهکار باشد. هدف از طرح مثال پیش‌گفته، این است که چنین راهکاری، پژوهشی، آموزشی، تبلیغی و هنری نیست، بلکه فقط یک تاکتیک مدیریتی برای حل یک مسئله است؛ بنابراین باید قطب و زیرمجموعه‌های آن متکثرالاضلاع باشد تا بتواند به این جنبه‌های حل مسئله نیز پردازد. البته این مثال، مثالی بود که بدون توجه به ابعاد حقوقی و فقهی آن مطرح شد.

۴. شاکله اصلی قطب باید نخبگانی باشد. قطب در عرصه‌ای که فعالیت می‌کند، باید پذیرش سازمانی و پذیرش ملی از او وجود داشته باشد که این مهم با ترکیب نخبگانی حاصل می‌شود؛ مثلاً اگر قطب خانواده دفتر تبلیغات، در موضوعی تمرکز می‌کند و نظری می‌دهد، ما در کشور نخبه‌ای بالاتر از اینها نداشته باشیم که بخواهد خلاف این حرف را بزند؛ یعنی بهترین‌ها و بالاترین‌ها و خیرالموجودین جذب قطب شوند که حرفشان پذیرش داشته باشد. البته در حال حاضر، شاکله قطب‌ها نسبتاً از این ویژگی برخوردار است. در حال حاضر با چنین شاکله‌ای، پذیرش درون‌سازمانی ما عالی است؛ یعنی وقتی در یک قطب، نظری ارائه می‌شود، در درون سازمان مشکلی نداریم. به لحاظ محتوایی مخالفت چندانی نمی‌شود و به دلیل سطح علمی بالا و تیم‌های نخبگانی موجود در قطب‌ها، درصد پذیرش بالاست؛ ولی در سطح ملی و فراملی، هنوز جای کار دارد و در برنامه‌های آتی می‌توان به دنبال جذب دیگر بزرگان نیز بود.

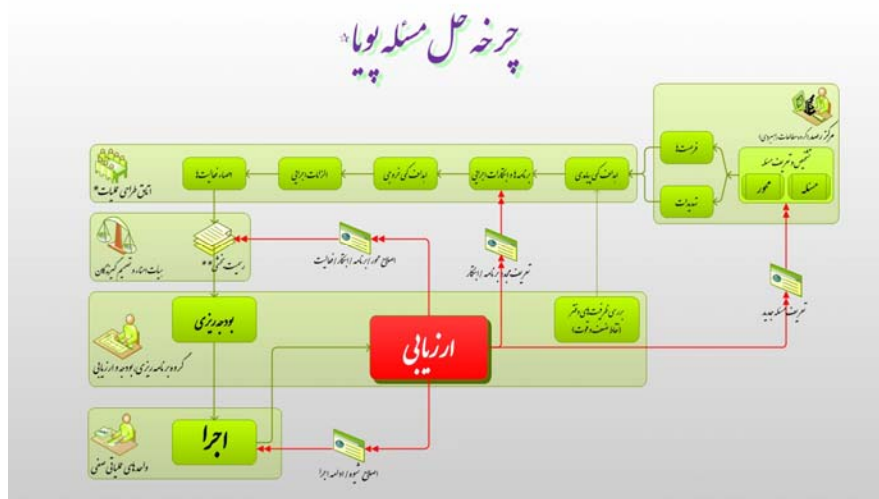
۵. ذیل قطب‌ها میزهای تخصصی وجود دارد. بعضی از حوزه‌های تخصصی که قطب‌ها بدان می‌پردازند، مستمر است. برای چنین اموری، میزهای تخصصی با اعضای ثابتی از نخبگان تشکیل شده است و ایشان به طور مستمر نسبت به مسائل، ابعاد و راه حل آن، نظریه‌پردازی، فکر، تأمل و برنامه‌ریزی می‌کنند. برای کارهای غیرمستمر نیز کارویژه‌های تخصصی طراحی شده است که به صورت موقت و

پروژه‌ای فعالیت می‌کنند.

بر این اساس، چهار قطب داریم که ذیل آن یک یا چند میز وجود دارد و یک سری کارویژه‌هایی که می‌تواند تعریف شود و همه اینها نیز ذیل شورای راهبردی اند. شورای راهبردی نیز متشکل از معاونان دفتر، رئیس دفتر، تعدادی از اعضای هیئت امنای دفتر و رؤسای قطب‌هاست و نقش حاکمیتی دارد.

۶. برای قطب‌ها، هم در بودجه و هم در جذب نخبگان، بسیاری از محدودیت‌ها برداشته شده است و به منظور جذب منابع و جذب نخبگان، پشتیبانی حداکثری به عمل می‌آید و در این باره آیین‌نامه‌هایی تصویب شده است. البته این امر به معنای موفقیت صددرصد در این بخش نیست و ممکن است گاهی با برخی کندی‌ها و تنگ‌نظری‌ها مواجه باشیم که چنین اتفاقاتی طبیعی بوده؛ ولی رویکرد کلی دفتر، پشتیبانی حداکثری است.

نکته پایانی، ارائه توضیحی اجمالی درباره چرخه حل مسائل می‌باشد که در شکل ذیل نشان داده شده است.



در بخش رصدی که بخش بسیار مهمی است، باید نسبت به مسائلی که در عرصه فرهنگ و متناسب با مأموریت‌های آن سازمان وجود دارد، رصد محیطی انجام شود. در بخش بعدی که اتاق طراحی عملیات یا همان قطب‌های فکری فرهنگی‌اند، باید

برنامه‌ریزی عملیاتی صورت گیرد. پس از برنامه‌ریزی عملیاتی، رسمیت‌بخشی و تصویب این برنامه‌ها صورت می‌گیرد. سپس نوبت به نظام ترجمه برنامه‌ها به زبان قابل فهم اجرایی می‌رسد که این کار به وسیله نظام بودجه‌ریزی انجام می‌شود. پس از اجرا نیز نوبت نظام ارزیابی است که نقش محوری در کارآمدی و تضمین برنامه‌های سازمان دارد. نظام ارزیابی، در هریک از این لایه‌ها، بازخور مربوط به آن را ارائه می‌دهد.

دکتر احمدی

اگر بخواهیم یک نگاه کلی به این بحث داشته باشیم، در واقع شش محور کلی را می‌توان در نظر گرفت:

۱. در بحث نقد و آسیب‌شناسی مراکز حوزوی، نباید همه مراکز حوزوی را یکسان پنداشت؛ زیرا با یکدیگر متفاوت‌اند. گاهی برنامه‌ریزی‌های بسیار خوب و موفق دارند و عملکردهای خوب و موفق نیز دارند. گاهی نیز ممکن است به آنها نقدهایی وارد باشد که در جلسه پیشین بدان اشاره شد؛ بنابراین نمی‌توانیم همه مراکز حوزوی را با یک الگو و شابلون ارزیابی کنیم؛ چون بعضاً حتی مأموریت، وضعیت و نوع تأمین مالی آنها متفاوت است؛ پس باید آن تفاوت‌ها را بتوانیم در نقدها بینیم که نقد، هم منصفانه و هم کارگشا باشد.

۲. محور دیگری که در این طرح وجود دارد، تبدیل سازمانی به نام دفتر تبلیغات اسلامی از آن وضعیت سنتی و کارکردمحوری به مسئله‌محوری بود؛ از این جهت که فرمودند: «و لا تبخس الناس أشیائهم». به نظر بنده این کار یک کار مفید و ضروری بود و تشخیص خوبی دادند و از این جهت واقعاً کار ارزشمندی است که به درستی تشخیص دادند این سازمان باید مسئله‌محور کار کند. با توجه به رسالت و مأموریتی که برای آن تعریف شده است که در واقع به نوعی مشکل‌گشایی برای نظام مقدس جمهوری اسلامی در حوزه فرهنگ دینی کند و در واقع کارگشایی برای پیشبرد اهداف نظام کند، از این جهت تغییر وضعیتی که اتفاق افتاده است، به نظر می‌رسد اقدام مبارکی باشد و حتماً باید به نوعی حمایت، پشتیبانی و تشویق شوند و این کار زمینه این امر را فراهم

کرده است که سازمان از حالت ارگانیزم به حالت اینترپرایز درآید و همان‌گونه که در یکی از نمودارها نشان داده شده است، جهت فعالیت‌ها به سمت حل مسئله پیش برود و دیگر پژوهش برای پژوهش نباشد، آموزش برای آموزش نباشد و تبلیغ نیز برای تبلیغ نباشد. همه این موارد به نوعی حالت همپوشانی، سینرژیک و هم‌افزا با یکدیگر کار کنند که طبق قاعده، اثربخشی و بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد. احیاناً کارهای تکراری، موازی و بی‌هدف حذف می‌شود که بسیار کار خوبی است.

بحث دیگر، بحث مسئله‌یابی، رصد محیطی و ترجمه این مسئله‌ها به فعالیت سازمان است؛ صرف نظر از اینکه تا چه میزان می‌توان بر صحت و سقم مسائل شناسایی شده دقت داشت؛ ولی اصل اینکه از رصد محیطی شروع کنیم، بعد مسئله شناسایی شود و به فعالیت‌های سازمان ترجمه شود، به نظر می‌رسد کار بسیار خوبی است که در حال انجام می‌باشد.

۳. محور بعدی، قطب‌هایی است که با توضیحاتی که برای حل این مسئله‌ها ارائه شد، طراحی شده‌اند و به نظر می‌رسد در اینجا با یک سری چالش‌هایی مواجه‌اند و باید به آن توجه شود، یا اگر به بعضی از مراکز حوزوی توصیه می‌شود از این مدل استقبال کنند، آنها نیز حتماً باید به این موضوع توجه داشته باشند. فرایند حل مسئله در حوزه فرهنگ، مباحث اعتقادی، مباحث دینی، مباحث مذهبی، مسائل سیاسی و بحث‌هایی این‌گونه است. در سایر زمینه‌هایی که دیگران کار کردند، روش‌های تجربه‌شده و آزموده‌ای برای حل مسئله پیشنهاد داده‌اند؛ مثل سیکس سیگما یا مدل‌هایی از این دست. به نظر می‌رسد در اینجا پیش‌نیازهایی را برای کار قطب‌ها نیاز داریم؛ مثلاً در این حوزه، حل مسئله یعنی چه؟ مثلاً فرض کنید تعمیق ایمان دینی را به عنوان یک مسئله شناسایی کنیم که الآن ایمان دینی مردم عمیق نیست. فرضاً می‌خواهیم این مسئله را حل کنیم؛ اولاً، بسیاری از این مسائل که به عنوان مسائل حوزه دین برای ما مطرح می‌شود، کیفی‌سازی و ترجمه دقیق اینها به فعالیت، کار بسیار دشواری است که پیش‌تر نیز اشاره شده است. مسئله مهم‌تر، پیام‌سنجی اینهاست. ما چگونه و با چه شاخص‌ها، سنجه‌ها و روش‌هایی می‌خواهیم اندازه‌گیری کنیم؟ آیا ایمان دینی مردم به آن میزانی که ما برای

خودمان سهم در نظر گرفته بودیم، تعمیق شد یا خیر؛ به خصوص یک سری زیرساخت‌هایی که ما اکنون در سطح ملی نیاز داریم و واقعاً وجود ندارد.

یکی از خلأهای بسیار بزرگی که در بحث چشم‌انداز حوزه نیز مد نظر بوده است و به نظر می‌رسد حتماً باید نهادهای حوزوی همه دست به دست یکدیگر بدهند و آن را حل کنند، اینکه هیچ نهادی نیست که آمار، اطلاعات و داده‌های قابل اتکا در حوزه فعالیت‌های دینی، فرهنگ دینی و مذهبی مردم، گرایش‌های دینی و... تولید کند. مرکز آمار هر پنج یا ده سال، آتم‌هایی را آمارگیری می‌کند که مشخص است؛ ولی نسبت به مباحث فرهنگ دینی اصلاً جایی نیست که اطلاعات تولید کند. این امر، کار دوستان و این مدل را با مانع و مشکل مواجه می‌سازد.

بحث دیگر اینکه این‌گونه فعالیت‌ها بعضاً سنجش‌پذیر نیستند و چالش بعدی که با آن مواجه می‌باشد، اینکه مسائل اجتماعی عموماً و به خصوص مسائل فرهنگی، چندمتغیره‌اند. تعداد متغیرهایی که در آن دخیل است، گاهی بسیار زیاد است.

مسئله دیگری که با آن مواجه‌ایم اینکه بسیاری از متغیرها اصلاً قابل کنترل نیستند و این امکان وجود ندارد که مثلاً ببینیم آیا تأثیر مد نظر گذاشته شده است یا خیر؟ پیامدهایی که می‌خواهیم بسنجیم - اعم از پیامدهای نزدیک، پیامدهای میانی و پیامدهای دور - سنجش‌پذیری این پیامدها را مقداری دشوار می‌کند؛ بنابراین تولید روش‌های علمی معتبر برای حل مسئله و تعیین دقیق سهم فعالیت‌هایی که در حل آن مسئله تعریف کردیم، چالشی جدی است که فکر می‌کنیم باید بدان توجه شود.

۴. چالش مهم یا محور دیگری که در این الگو پیش‌بینی شده است، ترجمه فعالیت‌ها به بودجه عملیاتی است. این مرحله نیز به نظر می‌رسد با چالش‌هایی مواجه باشد.

۵. توصیه به تعمیم این الگو به دیگر مراکز. همان‌گونه که در نقد و آسیب‌شناسی مراکز حوزوی باید تیپ‌بندی و گونه‌شناسی خاصی از مراکز حوزوی داشته باشیم و همه را یکسان نقد نکنیم و همه آسیب‌هایی را که تشخیص دادیم، به همه تسری و تعمیم ندهیم، این الگو نیز به نظر می‌رسد به همه مراکز حوزوی با ماهیت‌های

گوناگونی که دارند، تعمیم‌پذیر نباشد یا ممکن است تعمیم آن با دشواری‌هایی بیشتر از آنچه دفتر تبلیغات با آن مواجه بود، مواجه شود؛ یعنی اینجا نیز نباید همسان‌پنداری و همسان‌انگاری داشته باشیم.

در بحث ورود به مباحث دینی، دو رویکرد می‌توان داشت یا هم‌اکنون وجود دارد: یک رویکرد اینکه مستقیماً با دین مواجه شویم؛ دین را به صورت اجتهادی با جامعیت و کاملیت در آن تفقه کنیم، دین را بفهمیم، عرضه کنیم و واقعیت‌های بیرونی را متناسب با مطالبات دین و مطلوبیت‌های دینی تغییر دهیم.

رویکرد دیگر اینکه معبر ورود به مباحث دینی، مسائل باشد؛ یعنی ما از معبر مسائل به دین و مسائل دینی مراجعه کنیم. این امر یک حُسن و یک چالش ایجاد می‌کند؛ حُسن آن اینکه ما بر اساس دین، مسائلی را که برای آن اولویت و اهمیت قائلیم، با درصدی بالا و پایین موفق می‌شویم حل کنیم؛ ولی خطری که پیش روی ماست و فرهنگ دینی را تهدید می‌کند اینکه مصداقی از مصداقی این آیه شریفه باشیم: «الذین جعل القرآن عِزین». یکی از نقدهایی که به حوزه وارد است اینکه بخش‌هایی از معارف دینی در واقع از آن غفلت شده است. حتی در فقه - آن‌گونه که به احکام فردی پرداختیم - به اهداف حکومتی و اهداف اجتماعی پرداختیم و بسیاری از حوزه‌ها را حتی در فقه و اصول آن‌گونه که باید، ورود نیافتیم.

در دیداری با حضرت آیت‌الله جوادی آملی، ایشان از زمان حضورشان در شورای نگهبان نقل می‌فرمود که آن زمان در بسیاری از مسائل مطرح، اصلاً الگوی بررسی وجود نداشت؛ چرا؟ چون شیعه در طول تاریخ در اقلیت و حاشیه بوده و حکومت نداشته است و اصلاً با بسیاری از این مسائل مواجه نبوده تا در دین غور و بررسی کند؛ بنابراین به سراغ فقهای عامه می‌رفتند و از تجربیات آنها استفاده می‌کردند. سپس بر اساس مبانی خود در شورای نگهبان بحث می‌کردند و وظیفه‌ای را که باید انجام دهند، انجام می‌دادند. در اینجا نیز اگر قرار باشد به همه حوزه‌ها و نهادهای حوزوی توصیه کنیم که بیایند، به نظر می‌رسد ممکن است حادثه‌ای را که تاکنون با آن مواجه بودیم، احیاناً تشدید کنیم؛ یعنی به بعضی از مسائل که چشم‌پُرکن‌اند، برجسته می‌شوند و در

دید قرار می‌گیرند، می‌پردازیم و بسیاری از مسائل مهم که از نظر دین مهم‌اند؛ ولی اکنون برای ما مسئله نیستند یا فکر می‌کنیم الآن مسئله نیستند یا احتمال می‌دهیم برای ما اولویت ندارد که بدان بپردازیم، نخواهیم پرداخت و این امر نیز مسئله‌ای جدی است و باید مد نظر قرار گیرد.

درباره بودجه‌ریزی عملیاتی و ترجمه فعالیت‌ها به بودجه عملیاتی نیز به نظر می‌رسد چالش‌های جدی وجود دارد:

۱. هزینه‌یابی دقیق هر مسئله و در واقع حل هر مسئله یعنی تحقق آن هدفی که ما برای خودمان تعریف کردیم و هزینه‌یابی آن در حوزه مسائل فرهنگی و معنوی کار بسیار دشواری است.

۲. چالش دیگری که پیش روی آنهاست، دشواری پیامدسنجی است؛ به دلیل تنوع و تکثر متغیرهای دخیل که عمدتاً یا تحت کنترل نیستند یا کنترل آنها بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر است؛ مثلاً فرض کنید مسئله‌ای را قرار بوده است حل کنیم. احیاناً ممکن است ما وظیفه خود را درست انجام دهیم. در این باره قوه قضائیه، نیروی انتظامی و... نیز نقش داشته‌اند. اکنون از کجا و چگونه ثابت کنیم که ما وظیفه خود را درست انجام داده‌ایم؟ چون قرار است در بودجه‌ریزی عملیاتی، مدیران پاسخگو باشند و اگر پاسخگو نباشند، از ریال و حتی در موارد ارزی، از دلار خبری نیست؛ بنابراین مدیر چگونه ثابت کند که وظیفه‌اش را درست انجام داده است؟ همانند بحث مشکل آلودگی هوای تهران که ۲۴ نهاد در آن دخیل‌اند و ملاحظه می‌شود تنها کاری که در زمان افزایش آلودگی هوا انجام می‌دهند، تعطیلی مدارس، توصیه به شهروندان جهت عدم حضور در سطح شهر، جلوگیری از حضور خودروها در سطح شهر و... است. در واقع زندگی را تعطیل می‌کنند و زمانی که قرار است مشخص کنند چه کسی نقش خود را انجام نداده است، هیچ کس گردن نمی‌گیرد و فرافکنی می‌کنند.

۳. چالش دیگری که در بودجه‌ریزی عملیاتی وجود دارد، متقاعد کردن کارکنان شاغل در نهادها و مراکز حوزوی برای پاسخگویی با این دقت است؛ مثلاً هنگامی که به یک مبلغ گفته می‌شود در حوزه مأموریت خود، تأثیرگذاری لازم را باید داشته باشد،

فرد در اثبات اینکه آیا وظیفه خود را به درستی انجام داده و تأثیرگذاری لازم را داشته است یا خیر، چگونه باید عمل کند؟ اصلاً چگونه می‌خواهیم آن را اندازه بگیریم؟ این مسئله نیز بحث دشواری است. در واقع اگر پاسخگویی با اخلاص، کار را برای خدا انجام‌دادن، با روحیه جهادی کارکردن، و... را به ریال، فاکتور و اسناد مثبت و وصل کنیم، مشخص نیست تا چه اندازه می‌توان موفق بود.

۴. چالش دیگر اینکه این کار، زیرساخت‌های خاصی را می‌طلبد؛ مانند سیستم‌های پیشرفته مالی و اطلاعات مالی و مدیریتی که اکثر نهادهای حوزوی، زیرساخت‌هایی با این کیفیت را در اختیار ندارند؛ بنابراین باز هم محدود می‌شود.

شاید کمی‌سازی بسیاری از اهداف معنوی، فرهنگی و اعتقادی، نه مقدور و نه شاید مصلحت باشد؛ چون یکی از نقدهایی که به نظام دینی و نظام سیاسی دینی وارد می‌سازند و بر آن نیز بسیار تأکید می‌کنند این است که می‌گویند وقتی به این سمت می‌روید، مدیران و حتی مردم به سمت تظاهر می‌روند. یکی از منسوبان در یکی از این کارخانجات پیش از انقلاب، رئیس قسمت بود. وی در آن زمان سبیل کمونستی می‌گذاشت. پس از انقلاب نیز ریش ابوشریفی می‌گذاشت. بنده از او پرسیدم که نسبت آن سبیل با این ریش چیست؟ می‌گفت من حق سرپرستی می‌خواهم؛ پیش از انقلاب به سبیل می‌دادند، اکنون به ریش می‌دهند. سال گذشته در یکی از مراسمات ترحیم، ریش و سبیل را به طور کامل زده بود. گفتیم چی شد؟ گفت: من دیگر بازنشست شدم؛ نه به سبیل نیاز دارم، نه به ریش. در چنین شرایطی حتی ممکن است فعالان فرهنگی نیز به سمت نوعی تظاهر سوق یابند.

مقررات و ضوابط حاکم بر بسیاری از مؤسسات حوزوی شاید تناسبی با بودجه‌ریزی عملیاتی نداشته باشد. محیط نهادی حوزه برای حمایت کامل از بودجه‌ریزی عملیاتی نیز به نظر می‌رسد مساعد نیست و چشم‌انداز روشنی برای آن وجود ندارد. حتی محیط‌های نهادی کاملاً منضبط بسته و سلسله‌مراتبی همچون مراکز نظامی، با این نوع به خصوص در حوزه فعالیت‌های فرهنگی و معنوی با مشکل مواجه‌اند.

نشست ارائه الگویی برای برنامه استراتژیک در سازمان‌های حوزوی ۱۵۵

همچنین تلفیق بودجه‌ریزی عملیاتی با فرهنگ جهادی و فعالیت‌های جهادی که روح حاکم بر فعالیت‌های حوزوی باشد، مقداری دشوار به نظر می‌رسد؛ ولی بنده آن را برای دفتر تبلیغات با توجه به مأموریتی که دارند، اقدام مناسبی می‌دانم و برای سازمان‌های همسان و مشابه دفتر تبلیغات نیز قابل توسعه است.

دبیر جلسه

بیشتر نکات درباره قابلیت تعمیم‌پذیری این الگو برای ارگان‌ها و مؤسسات دیگر بود؛ هرچند چالش‌های خود را دارد.

دکتر احمدی

نکته بسیار مهم دیگر، بحث مقاومت در مقابل تغییر بوده که در بسیاری موارد دیده می‌شود.

دبیر جلسه

این امر در همه موضوعات وجود دارد و هرچه پیچیده‌تر باشد، طبیعتاً خاصیت آن بیشتر است.

یکی از حضار

جایگاه این الگو نسبت به اسناد بالادستی کجا می‌تواند قرار گیرد؟

یکی از حضار

دفتر تبلیغات واقعاً حوزه وسیعی دارد؛ یعنی نهادی است که در جای جای روستاها نیز مبلغ می‌فرستد؛ بنابراین اگر قرار است این قطب‌ها در جای جایی که امکان حضور هست، برنامه‌ریزی داشته باشند، خوب بود چنین قطب‌هایی را نیز تبیین می‌کردید.

یکی از حضار

نخست اینکه اعتبار مدل با روش آن را بفرمایید. دوم اینکه مدل آن‌گونه که باید، گویا نبود. مسئله دیگر اینکه اگر ما این‌گونه بخواهیم کار انجام دهیم - یعنی موازی‌کاری خیلی زیاد می‌شود - همین کارها را ممکن است صداوسیما یا سازمان تبلیغات هم انجام دهد و ما از مأموریت اصلی یعنی از مأموریت و هدف، چرا سراغ مسئله رفتیم؟ یکی از مهم‌ترین وظایف دفتر تبلیغات، شناسایی و تربیت مبلغان برای تبلیغ احکام دین است. سازمان تبلیغات نیز برای آنها جا و مکان می‌یابد. در حال حاضر، چند گروه در دفتر تبلیغات ایجاد شده است که همچون دانشگاه‌ها، کارهای پژوهشی انجام می‌دهند، چند نخبه نیز جذب کرده‌اند که ممکن است همین نخبه‌ها را صداوسیما برای کارهای پژوهشی خود جذب کند. برای حضانت کار خود، سازمان تبلیغات نیز همین کار را ممکن است انجام دهد. عمده امکانات و بودجه به این قسمت سرازیر می‌شود، در حالی که مبلغان که اصل کار به عهده آنهاست، هنوز هم با همان روش‌های بیست سال پیش سر می‌کنند؛ یعنی هنوز تبلیغ می‌روند و می‌نویسند که چند نفر در نماز جماعت شرکت می‌کنند. این موارد باید ناظر به واقعیت‌ها باشد.

حسین پرکان:

الگوی بودجه‌ریزی عملیاتی در واقع یک الگوی جهانی است. این مدل در ۳۴ کشور پیشرفته دنیا در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و فرهنگی استفاده می‌شود و ما نیز از چهارچوب علمی آن استفاده کردیم. این مدل بیشتر آسیب‌هایی را که پیش‌تر عنوان شد، پوشش می‌دهد و برطرف می‌کند.

نکته دیگر اینکه یکی از برجستگی‌های این الگو، توجه به آمارها و اشراف اطلاعاتی است. اینکه چرا ما در ۳۵ سال گذشته، به آمارهای فرهنگی فکر نکردیم و حتی برای ما مهم نبوده است که چند مسجد داریم، مسئله‌ای است که در این الگو بدان توجه می‌شود و برای آن راهکار ارائه می‌گردد. امام موسی صدر در سخنرانی سال ۱۳۴۲ در دارالتبلیغ تشریح می‌کند که در آن زمان، مسیحی‌ها چه نظام اطلاعاتی داشتند و چگونه

مدیریت می‌کردند. وی توصیه می‌کند ما نیز باید دست کم خود حوزه را مدیریت کنیم و ببینیم چند نفریم؟ چه کار می‌کنیم؟ و... اکنون نیز به رغم وجود سیستم‌ها و ابزارهای روزآمد، به لحاظ اطلاعاتی وضعیت مناسبی نداریم؛ بنابراین در فاز شفاف‌سازی، همین مقدار نیز درست شود، تحول خوبی رخ خواهد داد. در گام بعدی می‌توان بحث کیفی انجام داد.

دکتر توکلی

جایگاه پرداختن به رویکرد توصیفی، کجای این مدل قرار می‌گیرد؟ در رویکردهای کلانی که شما تقسیم‌بندی می‌کنید، نگرانی‌هایی برای بنده ایجاد شد. وقتی شما یک سهم خاصی از فرهنگ در کل کشور دارید، بعد می‌خواهید بر پیامدهای بسیار طولانی مدت و کلان تمرکز کنید، واقعاً پایش آن بسیار دشوار و سخت است. در رساله یکی از دانشجویان که الگوی حل مسائل فرهنگی را ارائه می‌دهد، درصد زیادی به الگوی منحل کردن مسائل فرهنگی تبدیل می‌شود؛ یعنی اگر بر بعضی از بخش‌ها پافشاری کنیم، بسیاری از مسائل که مشکل می‌نماید، از سر راه برداشته می‌شوند؛ این مسیر، مسیری است که بزرگان ما در صدر اسلام رفتند و الگویی است که می‌شود آنها را پیگیری کرد.

در بحث سنجش فرهنگ نیز به نظر می‌رسد دستاوردهای کشور بد نیست و ما داشته‌های خود را نباید دست کم بگیریم. به نظر می‌آید شاید بحث توصیف و تجویز، تا اندازه‌ای در کلان طراحی الگوی شما کمک‌کننده باشد.

منابع

۱. پرکان، حسین و علی اسکندری (۱۳۹۴)؛ طراحی مفهومی نظام جامع بودجه‌ریزی عملیاتی؛ قم: پژوهشگاه فرهنگ و علوم اسلامی.
۲. دستورالعمل راه‌اندازی قطب‌های فکری فرهنگی دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۹۳.
۳. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۸۳): مجموعه قانون برنامه چهارم توسعه: اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
۴. نهاد ریاست جمهوری (۱۳۸۹): متن کامل قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰-۱۳۹۴).
5. Funnell, S. C.; Rogers, P. J. (2011): Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models: Wiley.
6. Funnell, S. C.; Rogers, P. J. (2011): Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models: Wiley.
7. Hakes, C. (2007): The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance: van Haren Publishing.
8. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action: Harvard Business School Press.
9. Kaplan, R.; Norton, D. P. (2013): The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment: Harvard Business Review Press.
10. Leitner, A. (2007): Activity Based Costing: GRIN Verlag.

نشست راهکارهای اصلاح فرهنگ سازمانی

بارویکرد اسلامی

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین مهدی عابدی^۱

ناقد: دکتر محمدتقی نوروزی^۲

دبیر علمی: وحید عوقی^۳

زمان: ۹۴/۱۲/۳

دبیر علمی

نخستین سیاستی که مقام معظم رهبری در سیاست‌های کلی نظام اداری در اردیبهشت ۱۳۸۹ ابلاغ فرمودند، بحث نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی بود که به طور مستقیم، خط مشی ادارات و نهادها را در جهت نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مشخص کرد و لازمه تحقق چنین سیاستی این است که در سازمان‌ها و ارگان‌ها، قدم‌های لازم در این باره برداشته شود. اخیراً تحقیقات و پایان‌نامه‌های گوناگونی درباره فرهنگ سازمانی از پژوهشگران ارائه شده است که رساله علمی حجت‌الاسلام والمسلمین مهدی عابدی نیز نمونه‌ای از آنهاست و اتفاقاً بحث ایشان از این جهت که در موضوع راهکارهای اصلاح فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی است، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

آقای مهدی عابدی

اهمیت بحث فرهنگ بر همگان روشن است و یکی از بحث‌های مورد تأکید بزرگان

۱. محقق حوزوی.

۲. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

۳. همکار علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

مخصوصاً مقام معظم رهبری است. تحقیقات و فعالیت‌هایی که در این باره انجام گرفته است، با توجه به نیازهای کشور و سازمان‌های گوناگون، کافی و وافیه نیست؛ هرچند در سال‌های اخیر، تحقیقات زیادی به وسیله اندیشمندان مدیریت، نسبت به فرهنگ سازمان‌ها و چگونگی تغییر و تحول آن صورت گرفته است؛ ولی با توجه به اهمیت مقوله فرهنگ در مشرق‌زمین خصوصاً در جوامع اسلامی، این مسئله هنوز در کشور ما جایگاه خود را نیافته است. افزون بر اینکه مباحث نظری آن نیز کاملاً بومی‌سازی نشده و دیدگاه‌های اسلام در این باره به خوبی استخراج نگردیده است. از این رو، این دغدغه برای بنده ایجاد شد تا در این موضوع وارد شوم و قدمی هرچند کوچک در این جهت بردارم.

پیش از اینکه وارد بحث شوم، نخست جایگاه آن را مشخص می‌کنم. بحث ما در راهکارهای اصلاح (تغییر و تعالی) فرهنگ سازمانی است؛ ولی چون مسئله تغییر فرهنگ سازمانی معمولاً در اثنای فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی بحث می‌شود، نخست فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی فهرست‌وار اشاره می‌شود تا در محل خود به بحث تغییر فرهنگ سازمانی و روش‌های ارائه‌شده برای آن پردازیم.

فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ سازمان، فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی می‌پردازد و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش‌ها و الگوهای مطلوب اقدام می‌کند. این فرایند تحت تأثیر فرهنگ محیط بیرونی نیز می‌باشد و مراحل آن به شرح ذیل است:

- شناسایی فرهنگ سازمانی موجود؛
- شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب؛
- مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی؛
- تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی؛
- روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی؛

- ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی؛

- حفظ و حمایت از فرهنگ سازمانی.^۱

در برخی کتب مدیریتی، قسمت پنجم این فرایند - یعنی روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی - معمولاً در چند روش محدود خلاصه شده است که عبارت‌اند از: آموزش، تغییر افراد کلیدی، توسعه نظام مشارکتی، نظام ارزشیابی عملکرد، تغییر ساختار و دیگر نظام‌های سازمانی، توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف.

به نظر می‌رسد در این قسمت می‌توان راهکارها و روش‌های بسیار خوب و متقنی را از قرآن و سیره پیامبر اکرم ﷺ استخراج کرد؛ زیرا بیشتر برنامه‌های آن حضرت در جهت اصلاح فرهنگ جاهلیت بود. بدین منظور برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد و با توجه به بکربودن موضوع، به کتب و مقالات بسیار زیادی در این باره مراجعه گردید. منابع اصلی مورد استفاده در این تحقیق، کتب، مدارک، اسناد نوشتاری و مواد مکتوبی بود، متشکل از:

- منابع وحیانی (قرآن کریم) و کتب تفسیری؛

- منابع روایی که شامل فرمایشات و مکتوبات حضرات معصومین ﷺ می‌باشد؛

- منابع تاریخی (سیره) که شامل گزارشات از فعل و تقریر معصومان ﷺ در نوع رهبری، زمامداری و مدیریت جامعه اسلامی می‌باشد.

در روش تحقیق، داده‌پردازی به شکل توصیفی و تحلیلی انجام گرفت و تمرکز اصلی بر درک و تجزیه و تحلیل اسناد موجود در منابع اسلامی بود و گاهی از درک و تحلیل نوشته‌های محققان - اسلامی و مدیریتی - نیز استفاده شد.

پس از کنکاش و تحقیقات زیاد، به نتایج خوب و قابل توجهی رسیدیم که به اقتضای زمان، قسمتی از آنها در این نشست محضر اساتید و محققان محترم ارائه می‌گردد.

با توجه به اینکه عنوان بحث، راهکارهای اصلاح فرهنگ سازمانی با رویکرد

۱. زارعی متین، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، ص ۳۱۶.

اسلامی است؛ نخست توضیحی درباره واژه اصلاح ارائه می‌گردد، سپس سطوح فرهنگ و راهکارهای اصلاحی آنها به صورت فشرده بیان می‌شود.

واژه اصلاح در فرهنگ دینی و ملی ما اعم از تغییر، تحول، انقلاب و رفرم بوده، به طور کلی به هر حرکت مفیدی که باعث سروسامان‌دادن و بهبودبخشیدن به اوضاع غیرمطلوب باشد، اطلاق می‌گردد؛^۱ بنابراین به جای واژه‌های تغییر و تحول و تعالی، از واژه اصلاح که اعم از اینهاست استفاده گردید.

در تعریفی که ادگار شاین از فرهنگ دارد، سه سطح برای فرهنگ در نظر گرفته است:^۲ سطح اول، شامل رفتارها، هنجارها و نمادها (الگوهای رفتاری)؛ سطح زیرین، احساس از آنچه باید باشد (ارزش‌ها)؛ در پایین‌ترین سطح، فرضیات اساسی (عقاید و باورها) را قرار داده است.

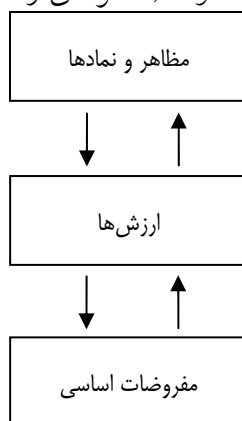
با قبول این حقیقت که ارزش‌ها از اعتقادات و باورهای اساسی ریشه می‌گیرد و بر الگوهای رفتاری در سازمان تأثیر می‌گذارد، زمانی که دگرگونی و تغییر در اعتقاد و جهان‌بینی (بینش) انسان رخ دهد، در نتیجه رفتار و اعمالش نیز اصلاح خواهد شد؛ زیرا اعمال و رفتار انسان، زاده اندیشه اوست و از آنجا که عمق تغییر فرهنگ با لایه‌های گوناگون آن وابسته به این امر خواهد بود که اصلاحات در چه لایه‌ای انجام گیرد، هرچه این اصلاحات در لایه‌های زیرین باشد، اساسی‌تر، محکم‌تر و با ماندگاری بیشتری خواهد بود و برعکس، هرچه اصلاحات در لایه‌های سطحی‌تر باشد، نتایج آن نیز سطحی و زودگذر خواهد بود؛ بنابراین در مدل اصلاحی که ارائه می‌شود، راهکارهای اصلاح را در هر سه سطح بررسی و تبیین کرده‌ایم و اصلاح را به طور ریشه‌ای و از پایین‌ترین سطح - یعنی اعتقادات

۱. برگرفته از: ویکی فقه (دانشنامه حوزوی)، لغتنامه دهخدا، مصباح یزدی، مجله دیدار آشنا، ش ۲۲.

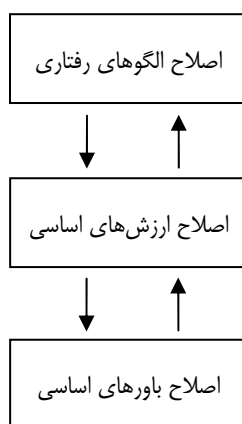
۲. ادگار شاین، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ص ۳۷.

نشست راهکارهای اصلاح فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی ۱۶۳

و باورهای اساسی - شروع می‌کنیم. سپس در سطح ارزش‌ها و آنگاه در سطح رفتارها، هنجارها، آیین‌ها، نمادها و... (الگوهای رفتاری).



سطوح فرهنگ (Schein, 1992)



مدل اصلاح فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی

در ادبیات رایج مدیریتی، بر اصلاح باورها مانوری داده نشده است، بلکه معمولاً به عنوان مفروضات و ثابت در نظر گرفته شده است؛ ولی ما با دقت در سیره پیامبر اکرم ﷺ و روش اصلاحی قرآن به این برداشت رسیده‌ایم که اتفاقاً اسلام از اصلاح باورها و اعتقادات آغاز می‌کند. اگر آن حضرت می‌خواهد فرهنگ منحط جاهلی را

اصلاح کند، مستقیماً به سراغ اصلاح رفتار و حتی ارزش‌های حاکم بر آن نرفته‌اند، بلکه نخست بر روی باورهای غلط کار کرده‌اند؛ شاهد مطلب اینک:

اولاً، مضمون آیات مکی بیشتر در مورد اعتقادات و مسائل مربوط به مبدأ و معاد است؛ بر خلاف آیات مدنی که بیشتر درباره احکام و فروع دین سخن می‌گویند.^۱ ثانیاً، تأکید و سفارشی که قرآن بر مرجعیت و زیربنابودن باورها و بینش‌ها در نظام فرهنگی دارد، نمایانگر این موضوع است و کمتر آیه‌ای مربوط به ارزش‌های اخلاقی یا سنت‌های اجتماعی یا مناسک دینی است که به باورها ارجاع و اسناد داده نشود؛ به عنوان مثال، به آیات ۱۷۲-۱۹۷ سوره بقره و نیز آیات ۲۲۲-۲۴۰ همین سوره که بیانگر احکام و تشریحات و گاهی ارزش‌های اخلاقی است، نگاه کنید. تقریباً در همه موارد، پشتوانه دستورها و سفارش‌ها، علم الهی، رحمت الهی، عقاب الهی و صفاتی از این دست قرار گرفته است که آشکارترین معنای آن اینکه باور به چنین صفاتی می‌تواند تضمین‌کننده اجرای دستورها، فرامین و ارزش‌های بیان‌شده باشد. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که روش اصلاح‌گرانه قرآن مبتنی بر حرکت از عمق به سطح و ایجاد تغییر از بنیادها و زیربنایها به سمت روبنا و لایه‌های رویین است.^۲

ثالثاً، برخی از مفسران همچون سید قطب در تفسیر فی ظلال القرآن، آشکارا به این موضوع پرداخته‌اند و می‌گویند:

اسلام در درمان سنت‌های غلط جاهلی، از اصلاح خود سنت‌ها آغاز نکرد؛ زیرا آنها بر مبانی و ریشه‌های فاسد عقیدتی استوار بودند و تلاش برای درمان آنها از بالا قبل از درمان ریشه‌های عمیق آنها تلاش بیهوده بود و از روش الهی به دور است که چنین کار عبثی انجام دهد. اسلام از گره نفس بشر؛ یعنی گره عقیده شروع کرد و با کندن ریشه بینش و باور جاهلی، بینش صحیح اسلامی را جایگزین ساخت. کاری از ژرفا، ... و تا زمانی که این گره گشوده نشود، هیچ خلق نیک و تهذیب نفس و اصلاح اجتماعی رخ نخواهد داد.^۳

۱. محمدهادی معرفت، التمهید فی علوم القرآن.

۲. صدر، قرآن و شیوه اصلاح فرهنگی، فصلنامه پژوهش‌های قرآنی، ش ۵۴.

۳. سید قطب، تفسیر فی ظلال القرآن، ج ۲، ص ۹۷۳.

بر این اساس، روش ما نیز در مدل اصلاحی که ارائه می‌شود، به تأسی از روش قرآن و سیره، تبیین راهکارهای اسلام، ابتدا در اصلاح اعتقادیات، سپس در لایه‌های بالاتر (ارزش‌ها و رفتارها) می‌باشد.

برای روشن شدن بهتر بحث، نخست مثالی را می‌آوریم و مقداری با بحث تطبیق می‌دهیم.^۱ یکی از معضلاتی که به شکل فرهنگ، در اکثر مجامع و مؤسسات بروز کرده و جو غالب گردیده است، مسئله پوشش نامناسب بانوان یا پدیده بدحجابی می‌باشد. معضلی که در اجتماع به طور عام و در برخی مؤسسات، سازمان‌های آموزشی و... به طور خاص، مسئولان و مدیران مربوطه را درگیر کرده و کارکرد و اثربخشی بسیاری از برنامه‌های تربیتی را کمرنگ نموده است و تاکنون راه حل مؤثری در این باره ارائه نشده است؛ زیرا روش‌های اصلاحی به کار گرفته شده، اکثراً سطحی و مقطعی بوده‌اند، در صورتی که اگر از این مدل استفاده شود و پیش از تذکرات و اقدامات مستقیم، نخست سراغ باورهای این افراد برویم و مسئله را ریشه‌یابی کنیم که با چه بینشی این رفتارها بروز داده می‌شود و چه علل و نیازهایی زمینه‌ساز این رفتارها می‌شود، آنگاه آنها را به کرامت و عزت ذاتی که خداوند برای انسان‌ها قرار داده است، توجه دهیم، ابدیت و جاودانگی اعمال و رفتار انسان را گوشزد کرده، تأکید اسلام بر قانون‌مداری و... را یادآور شویم تا شخصیت افراد با بینش صحیح شکل گیرد و ارزش‌های کاذبی که انگیزه این رفتارها می‌شود، پس از شناسایی و معرفی، با ارزش‌های واقعی و مطلوب جایگزین گردد، نتیجه‌ای ماندگار حاصل خواهد شد. فقط با چنین روش‌های اصلاحی بنیادین می‌توان رفتارهای غلط را اصلاح کرد، وگرنه صرف یک بخشنامه، دستورالعمل، سخنرانی، کارگاه و... جز تسکین دو سه روزه و

۱. مثال‌های زیادی از فرهنگ‌ها، خرده‌فرهنگ‌ها و جو حاکم بر برخی سازمان‌ها وجود دارد؛ مانند: کم‌کاری، بی‌انضباطی، عدم وجدان کاری، وبگردی، بداخلاقی، بدحجابی، پارتی‌بازی، خشونت، بی‌حوصلگی و....

پنهان کردن مشکلات، اتفاق دیگری نخواهد افتاد. حال با توجه به فرصت محدودی که داریم، به اجمال برخی از راهکارهای اصلاحی برگرفته از منابع اسلامی را ارائه می‌کنیم.

راهکارهای اصلاح اعتقادات و باورهای اساسی تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی

۱. شناسایی، ریشه‌یابی و معرفی باورهای غلط

ریشه‌یابی و بررسی علل بیرونی و درونی پیدایش یک بینش و تفکر، در تغییر و اصلاح آن بسیار راهگشا خواهد بود. با دقت در روش اصلاحی قرآن و پیام‌آور بزرگ آن - حضرت محمد ﷺ - می‌بینیم که پیامبر ﷺ پیش از شروع مبارزه با مفسد و اصلاح فرهنگ منحط موجود در جامعه، نخست به سراغ ریشه‌ها و عوامل اصلی می‌روند، نه معلول‌ها. این رویکرد را می‌توان کلید تحول فرهنگی در بخش اعتقادات و باورهای اساسی به حساب آورد.

در حقیقت شیوه اصلی پیامبر اکرم ﷺ در مبارزه با مفسد اجتماعی در مکه، روشی فکری و فرهنگی به صورت تهاجم علیه بنیادهای تباهی و فساد آن عصر بود و سلاح و سرمایه این جهاد، قرآن کریم با محوریت توحید و معاد و آنچه در این مقطع مورد تهاجم آن حضرت قرار گرفت، ریشه‌های مفسد اجتماعی بوده است.^۱

بر این اساس، نخستین قدم در تغییر و اصلاح اعتقادات حاکم بر یک مجموعه سازمانی نیز می‌تواند این‌گونه باشد که پیش از هرگونه اقدام عملی، ابتدا باید ریشه‌ها و علل اصلی پیدایش و حاکمیت آن اعتقادات و باورها به خوبی شناسایی شوند و سپس درصد معرفی آن برآمده و آثار مخرب و نتایج سوء آن برای تک‌تک اعضا و با استفاده از روش‌های گوناگون و جذاب، به خوبی تبیین گردد و برای این کار باید از طرح واضح مطلب، استدلال، بیان منطقی، برگزاری مناظرات و مباحثات آزاد بهره‌مند شد تا مشکل و مسئله به روشنی معلوم گردد.

۱. سبحانی، فروغ ابدیت، ج ۱، ص ۲۱۳.

۲. تکیه بر علم و عقل

اسلام نفیاً با جهل و خرافه مبارزه می‌کند و اثباتاً علم و عقل را ترویج می‌نماید؛ بنابراین یکی از راهکارهای مهم دین مبین اسلام در اصلاح اعتقادات و باورها، تأکید فراوان بر تعلم و تعقل است؛ زیرا با توجه به آموزه‌های اسلام، اصلاحات زمانی ثمربخش خواهد بود که بر اساس اندیشه و تعقل بوده باشد و تفکر و تعقل، میوه و نتیجه بالارفتن آگاهی، شعور و معرفت است.

بر این اساس، برای اصلاحات مؤثر در فرهنگ سازمان‌های هدف؛ اولاً، شالوده آن سازمان‌ها و مجموعه‌ها باید بر اساس علم، شعور و معرفت بنا شوند تا سطح آگاهی‌های فردی و اجتماعی بالا رود و افراد بدانند در چه موقعیتی‌اند و می‌خواهند به کجا برسند؛ ثانیاً، روش‌های اصلاحی باید معقول، مستدل و همراه با آگاهی‌بخشی باشند. به عبارت دیگر، باید فرد را به اندیشه و تفکر واداشت و وجدان او را بیدار کرد. با چنین رویکردی به یقین می‌توان در تغییر اعتقادات و باورهای ریشه‌دار یک فرهنگ موفق‌تر عمل کرد.

۳. توجه‌دادن انسان به عزت و کرامت ذاتی او

انسان به رغم تمایلات حیوانی به شرّ و شهوت، جوهر پاکی است که بالذات با بدی، پستی، حقارت و فساد ناسازگار است؛ یعنی دارای کرامتی ذاتی است و این برترین سرمایه وجودی انسان می‌باشد.

با پژوهش در آیات الهی، وقتی کرامت انسانی و حفظ حرمت انسان به عنوان یک اصل اساسی و حاکم در قرآن مطرح گردید، لازم است در مهندسی فرهنگ، این اصل حاکم حفظ شود و همه سیاست‌ها، تعمیم‌ها و رفتارها در لایه‌های گوناگون فرهنگی منتهی به حفظ حرمت انسان باشد.^۱

بر این اساس، آموزه‌های اسلامی از یک سو به انسان متذکر می‌شود که مورد تکریم خداوند و خلیفه‌الله است؛ بنابراین باید گوهر خویش را بشناسد و ارزان نفروشد و از

۱. خدیوی، مهندسی فرهنگی از نگاه قرآن و حدیث، ص ۱۳۰.

سوی دیگر، در تعاملات اجتماعی یاد می‌دهد که روش برخورد با انسان باید کریمانه، عزتمندانه و در نهایت دقت باشد و در روش‌های به کار گرفته شده برای اصلاح آنها نیز باید این اصل حاکم باشد و ساختار و محتوای مواد اصلاحی مطابق شأن و عزت او باشد و کتاب اصلاح او بر پایه کرامت باشد؛ همچنان‌که قرآن کریم - کتاب اصلاح انسان‌ها - کتابی سراپا کرامت است.

۴. توجه‌دادن انسان به جاودانگی او و همه اعمال و رفتارش

آموزه‌های وحیانی اسلام، انسان و زندگی او را تک‌بُعدی و تک‌ساحتی نمی‌نگرد، بلکه در کنار حیات دنیوی او حیات دیگری که البته بسیار بالاتر و بلندتر از حیات دنیوی است، برایش در نظر گرفته و ترسیم می‌نماید. اعتقاد به ملکوت و تجسم اعمال، می‌تواند به عنوان محرکی قوی وارد عمل شود و رفتار انسان را اصلاح نماید. این دیدگاه با دید مادی نسبت به زندگی انسان تفاوت اساسی دارد؛ بنابراین ایجاد دیدگاه آخرت‌گرا و ابدیت‌گرا، می‌تواند منشأ تحول بزرگی در تمایلات، افکار و عقاید انسان و بالتبع در اعمال و رفتار او باشد.

بر این اساس، زمانی که انسان به این دیدگاه رسید که هرچه انجام می‌دهد، ماندنی است و از میان‌رفتنی نیست، در اعمال و رفتار خود دقت لازم را خواهد کرد و در انجام آنچه از او خواسته شده است، سعی و تلاش می‌کند و به راحتی به انجام اعمال غیرمطلوب و غیرمعقول که گاهی به خطاهای سنگین نیز منجر می‌شود، تن در نخواهد داد. این رویه در جامعه و سازمانی که درصدد اصلاح خطاهای خود می‌باشد، بسیار راهگشا و کارآمد خواهد بود و اعضا در صورت آگاهی و شناخت نسبت به مطلوبیت برنامه‌های اصلاحی و مبعوضیت وضعیت موجود، همکاری لازم و مؤثر در انجام وظایف محوله را خواهند کرد.

۵. توصیه اکید بر حق‌گرایی و قانون‌مداری

اسلام و منادیان آن سعی داشتند چهره حق را آن‌گونه که هست، به مردم نشان دهند، مردم را حق‌گرا و قانون‌مدار بار بیاورند و با سراب‌ها، دغل‌ها، حق‌نماها و قانون‌گریزها

به شدت مبارزه کنند.

حال زمانی که اسلام بر شناخت حق و مراعات قانون تأکید ویژه دارد و در مقابل، افراد را از فرار در مقابل حقوق و قوانین موضوعه برحذر می‌دارد و حاکمان و مدیران آن نیز پیش از همه، خود عامل قانون‌اند، در واقع آن مجموعه را حق‌گرا و قانون‌مدار بار می‌آورد و جوّ قانون‌مندی و حق‌محوری را حاکم می‌نماید. در چنین فضایی هیچ فردی هرگز به خود اجازه نمی‌دهد در مقابل دستورات و مقررات اصلاحی ایستادگی نماید یا در روند کار خللی ایجاد کند. ایجاد چنین روحیه‌ای، اعضای آن مجموعه را با رویه‌های به کار گرفته شده در سازمان هم‌دل و هماهنگ می‌نماید و از اما و اگرها، مخالفت‌ها و لجاجت‌های جاهلانه و عامدانه جلوگیری می‌کند و زمینه اجرای اصلاحات سازمانی را به خوبی فراهم می‌آورد. در چنین مجموعه‌ای، زمانی که اعضا پی بردند انجام اصلاحات، حق است و موجبات تحقق اهداف سازمانی را فراهم خواهد ساخت، آن را به عنوان قانون و مقررات، با جان و دل می‌پذیرند و نه تنها در مقابل آن موضع نخواهند گرفت، بلکه در مقام اجرا نیز نهایت همکاری را خواهند کرد.

تا اینجا به تعدادی از راهکارهای اصلاح باورها اشاره شد. پس از اصلاح باورها نوبت به اصلاح ارزش‌های اساسی فرهنگ سازمانی می‌رسد. جایگاه ارزش‌ها در فرهنگ هر سازمان یا جامعه بدین شکل است: از اعتقادات و باورهای اساسی ریشه می‌گیرد و بر الگوهای رفتاری در سازمان تأثیر می‌گذارد؛^۱ بنابراین ارزش‌ها، سازمان‌دهنده رفتار، گفتار و کردار هر فرد به حساب می‌آیند و مسیر تصمیم‌گیری را مشخص می‌کنند.^۲ بر این اساس، تغییر و اصلاح ارزش‌ها نیز نقش مهمی در تغییر و تحول فرهنگ سازمانی ایفا خواهد کرد و به گفته وارن بنیس: «ارزش‌ها همیشه جزء لاینفک تحول سازمان بوده‌اند».

۱. زارعی متین، فرهنگ سازمانی و نقش جهان‌بینی و ارزش‌ها در این فرهنگ، مجله مکتب اسلام، ش ۳، ۱۳۸۲.

۲. اسحاقی، اهمیت ارزش‌ها در زندگی، هفته‌نامه اصلاح، ش ۱۸۱.

راهکارهای مستخرج از قرآن و سیره معصومان علیهم‌السلام در تغییر و اصلاح ارزش‌ها

حال پس از بیان جایگاه و نقش ارزش‌های اساسی تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی، به بررسی چند نمونه از راهکارهای استخراج‌شده از قرآن و سیره معصومان علیهم‌السلام در تغییر و اصلاح ارزش‌ها می‌پردازیم:

۱. تبیین نیازهای واقعی از نیازهای کاذب (تغییر نیازها زمینه‌ساز تغییر ارزش‌ها)

نیاز و ارزش با یکدیگر رابطه‌ای دوسویه دارند؛ همچنان که نیازها، ارزش‌ها را شکل می‌دهند، ارزش‌ها نیز در به وجود آمدن نیازها مؤثرند؛^۱ بنابراین - با توجه به ارتباط تنگاتنگ میان ارزش‌ها و نیازها - به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین راهکارهای تغییر ارزش‌ها در سازمان‌ها و جوامع این است که نیازهای افراد، سمت و سو داده شوند و نیازهایی که زمینه‌ساز ارزش‌های مطلوب‌اند، جایگزین نیازهای زمینه‌ساز ضدارزش‌ها شوند. به عبارت دیگر، نیازهایی که باعث به وجود آمدن ضدارزش‌ها شده‌اند، تغییر یافته، سمت و سوی آنها به طرف نیازهای زمینه‌ساز ارزش‌ها جهت‌دهی می‌گردد؛ مثلاً در مجامع علمی که مدرک تحصیلی نوعی ارزش تلقی می‌شود، اگر بخواهیم درصد تغییر این ارزش برآییم، نخست باید بررسی کرد چه نیازهایی باعث میل و رغبت دانشجویان و متعلمان نسبت به مدرک‌گرایی شده است. پس از نیازسنجی و پس از اینکه مشخص شد نیازهای بازار کار، شخصیت اجتماعی، امنیت شغلی و... سبب مدرک‌گرایی شده است، باید نیازهای کاذب تغییر یابد و این امر مستلزم این است که به گونه‌ای عمل گردد تا شخصیت اجتماعی، در علم و دانش و تخصص دیده شود، نه در مدرک؛ یعنی بازار کار، امنیت شغلی و... برای صاحبان علم و تخصص فراهم شود، نه صاحبان مدرک. در چنین شرایطی فرد به جای احساس نیاز به مدرک، به علم و تخصص احساس نیاز خواهد کرد. آنگاه علم و تخصص، ارزش محسوب خواهد شد و مدرک، ارزش بودن خود را از دست خواهد داد. با چنین رویکردی می‌توان یک ارزش غیرواقعی و غیرمطلوب را به ضدارزش تبدیل کرد و ارزش واقعی

۱. رفیع‌پور، توسعه و تضاد، ص ۱۳۰.

و مطلوب مورد نظر را جایگزین کرد.

اسلام نیز چنین راهکاری را ارائه کرد؛ مثلاً یکی از معیارهای ارزشی در میان عرب جاهلیت، حسب و نسب بود.^۱ قومیت‌ها و تعلقات قبیله‌ای به عنوان یک ارزش محسوب می‌شد و به همین دلیل، مردم به تعلقات قومی و قبیله‌ای احساس نیاز شدید داشتند و کسانی که نام، نشان، قبیله و نژاد معروف نداشتند، سعی می‌کردند با خویشاوندی و یا با مولی‌شدن (ولای عقد) خود را به قبیله‌ای یا شخص مهمی نسبت دهند تا امنیت جانی، مالی و عرضی آنها تأمین شود؛^۲ ولی اسلام، ارزش بودن قومیت‌ها و... را زیرسؤال برد و در واقع مشخص کرد نیاز اصلی انسان به رشد و ترقی روحی خودش است، نه به قرابت و منسوب‌شدن به بزرگی دیگر و ارزش‌گذاری را بر خودسازی به واسطه پرهیزگاری و تقوا متمرکز کرد: «إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ: گرامی‌ترین شما نزد خداوند، باتقواترین شماست».^۳

بر این اساس، در سازمان‌ها نیز باید نخست نیازهای مرتبط با ارزش‌ها شناسایی شوند، آنگاه برنامه‌ای مشخص برای تغییر و جهت‌دهی آنها شکل گیرد تا در نهایت بتوان ارزش‌هایی را که مطلوب سازمان است و در نیازهای مشخص ریشه دارد، جایگزین ارزش‌های نامطلوب کرد.

۲. نفی ضدارزش‌ها و ایجاد محبت نسبت به ارزش‌ها

پس از تبیین و روشن‌شدن ارزش‌ها و نیز شناخت کافی نسبت به ضدارزش‌ها، یکی از مهم‌ترین کارها در تغییر و جایگزینی ضدارزش‌ها، تخطئه و ایجاد نفرت و براءت نسبت به ضدارزش‌هاست؛ به گونه‌ای که در مواجهه با ضدارزش‌ها خود به خود نوعی ایستادگی، جبهه‌گیری و در اصل حالت تنفر ایجاد شود؛ همان کاری که پیامبر اکرم ﷺ

۱. رسول جعفریان، تاریخ سیاسی اسلام، ج ۱، ص ۱۵۹.

۲. به افرادی که با قبیله‌ای پیمان می‌بستند، مخصوصاً افراد غیرعرب که با اعراب پیمان می‌بستند که از حمایت آنها برخوردار باشند نیز مولى می‌گفتند (مجموعه آثار شهید مطهری، ج ۱۴، خدمات متقابل اسلام و ایران، ص ۳۱۵).

۳. حجرات: ۱۳.

نسبت به ضدارزش‌های زمان خود ایجاد کرد. پیامبر ﷺ نسبت به شرک به خدا، کاری کردند که مردم، مشرکان را نجس می‌دانستند و البته فرمایش قرآن نیز هست: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ عَامِهِمْ هَذَا...» ای کسانی که ایمان آورده‌اید! مشرکان ناپاک‌اند؛ پس نباید بعد از امسال، نزدیک مسجدالحرام شوند.^۱

این امر، بالاترین نوع مبارزه و برترین روش تغییر بود که ضدارزشی همچون شرک، مایه پلیدی شمرده شود و مشرکان مردمانی پلید معرفی شوند و از آلوده کردن مکان مقدسی مانند مسجدالحرام لازم است دور شوند!

این نوع تبرّی و تولّی نسبت به دیگر ضدارزش‌ها و ارزش‌ها نیز اعمال می‌شد و اصلاً اینکه تبرّی و تولّی یکی از فروع مهم دین است را می‌توان یکی از راهبردهای مهم اسلام در تغییر و تثبیت ارزش‌ها تلقی کرد.

در سازمان‌های گوناگون نیز برای تغییر ارزش‌هایی که نامطلوب تلقی می‌شوند و مدیران و دست‌اندرکاران درصدد جایگزینی و تغییر آنها هستند، باید این ارزش‌های نامطلوب، در میان افراد سازمان تخطئه شده، به گونه‌ای بد تلقی شوند که اعضا نسبت به آنها احساس براءت نمایند و برعکس، نسبت به ارزش‌های مطلوب که قرار است جایگزین شوند، به گونه‌ای تبلیغ مفید صورت گیرد که اعضا نسبت به آن نوعی محبت و تولّی در خود احساس کنند و ناگفته پیداست که در صورت تحقق این مسئله، برنامه‌های اصلاحی بسیار باشتاب و پُر قدرت پیش خواهند رفت.

۳. معروف کردن ارزش‌ها و منکر نمودن ضدارزش‌ها

در ادامه ارائه راهکارهای اصلاحی برای ارزش‌ها، به این ضرورت می‌رسیم که نخست باید ارزش‌ها یا رویکردهای مطلوب ارزشی را - که در سازمان‌ها درصدد ایجاد آنیم - معروف نمود، آنگاه به انجام و تحقق آنها امر کرد؛ همچنان‌که اسلام عزیز که دین عقل، تدبیر و موافق فطرت بشر است، چنین کرد؛ یعنی ابتدا ارزش‌های نامطلوب موجود در جامعه را زشت و منکر معرفی نموده، ارزش‌های مطلوب خود را به عنوان معروف قرار

نشست راهکارهای اصلاح فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی ﴿۱۷۳﴾

داد، آنگاه امر به انجام معروف نمود و از منکر به شدت نهی کرد. البته این امر و نهی را یکی از فرایض مهم و اساسی مردم و وظیفه همگانی نیز قرار داد. قرآن می‌فرماید:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ: مردان و زنان مؤمن، ولی یکدیگرند به معروف امر و از منکر نهی می‌کنند.^۱

گفتنی است طی قرون اخیر، جنبه مخالف نیز این راهکار را به خوبی دریافته، از این روش برای مقاصد پلید خود بهره برده است. آیت‌الله حائری شیرازی در این باره می‌فرماید:

شما ببینید حجاب در اسلام معروف است. چگونه آمدند حجاب را منکر کردند، به خانمی که محجبه بود، عقب مانده و به زنی که بی حجاب بود، آزاده و شیرزن گفتند ...^۲

بر این اساس، در سازمان‌ها نیز مدیران و رهبران با توجه به راهکاری که اسلام در پیش گرفت، نخست باید ضدارزش‌ها (ارزش‌های نامطلوب سازمان) را شناساند و زشت و منکر بودن آن را به خوبی روشن ساخت و سپس ارزش‌ها (سیاست‌های مطلوب) را به خوبی معرفی نمود و محاسن، امتیازات و فواید آن را بیان کرد و آن را میان افراد سازمان، معروف و پسندیده نمود. آنگاه نسبت به انجام و تحقق آن معروف (ارزش)، امر کرد و نسبت به نفی و نهی از ضدارزش موجود که اکنون افراد سازمان آن را منکر و زشت می‌شناسند، اقدام نمود. در چنین صورتی است که اصلاحات ارزشی می‌تواند به خوبی جواب دهد و جامه عمل بپوشد.

۴. ایجاد دغدغه مسئولیت

یکی دیگر از مسائل مهم و اساسی در دین اسلام، مسئول بودن هر فرد نسبت به عملکرد خود و اجتماع است. به تعبیر استاد مطهری^۳: جهان‌بینی‌ها با یکدیگر تفاوت دارند؛ یکی تعهدآور است و دیگری نیست؛ یعنی یک جهان‌بینی برای انسان مسئولیت ایجاد می‌کند و دیگری خیر. جهان‌بینی توحیدی، تعهدآور است.

۱. توبه: ۷۱.

۲. کافی، فرهنگ دینی مفاهیم، نظریه‌ها و راهکارها، ص ۱۴۸.

اسلام و منادیان بزرگ آن در روش اصلاحی خود، ایجاد دغدغه مسئولیت را به عنوان راهکاری مهم گنجانده‌اند و کوشیده‌اند به هر عضو که در هر مجموعه‌ای - اعم از خانواده، قوم و عشیره، جامعه، سازمان و... - حضور دارد، بفهماند که او آزاد، رها و بی‌مسئولیت نیست. اصلاً نفس مسئله واجب کفایی که گستره وسیعی از مسائل اجتماعی مسلمانان را دربرمی‌گیرد، حکایت از اراده شارع مقدس برای ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری در میان افراد جامعه دارد.

بر این اساس، ایجاد بینش مسئولیت‌پذیری و در مقابل، تخطئه نگرش بی‌تفاوتی نسبت به مسائل خُرد و کلان اجتماعی و سازمانی، می‌تواند راهکار مناسبی برای اصلاح و تغییر تدریجی فرهنگ و یا خرده‌فرهنگ‌های حاکم بر جوامع و سازمان‌ها باشد. اینکه هر عضوی خود را نسبت به همه مسائل سازمانی، اعم از مسائل کلی و روزمره، مسئول بداند، امری مطلوب و بااهمیت است؛ زیرا با ایجاد چنین دغدغه‌ای در میان اعضا، انجام فعالیت‌های اصلاحی بسیار موجه و مقبول خواهد شد و هریک از اعضا به عنوان یک مصلح عمل نموده، در حفظ و حراست از مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب نیز مسئولانه عمل خواهند کرد.

راهکارهای اصلاح الگوها و نمادهای رفتاری

اکنون راهکارهای اصلاح الگوها و نمادهای رفتاری مطرح می‌شود که در اینجا به عنوان نمونه به سه مورد از آنها اشاره می‌شود:

۱. آموزش تربیت‌محور

آموزش یکی از روش‌های شناخته‌شده و اساسی در تغییر الگوهای رفتاری است و در راهکارهای اصلاحی اندیشمندان مدیریت بدان اشاره گردید؛ ولی در فرهنگ اسلامی، به صرف برنامه‌های آموزشی اکتفا نشده است، بلکه اسلام پیوسته آموزش را در کنار تربیت قرار داده است و آموزش بدون تربیت را ناکافی و بسیار ناچیز می‌انگارد؛ بنابراین به مقوله تربیت، با دیدی وسیع می‌پردازد و اصلاح واقعی را در گرو آموزش

همراه با تربیت می‌داند؛ بنابراین تحول و تغییر فرهنگی همه‌جانبه زمانی اتفاق می‌افتد که آموزه‌های یک مکتب یا برنامه فرهنگی، بخشی از هویت و شخصیت فرد و مجموعه گردد و این مهم در پرتو تربیت حاصل می‌گردد.

آموزش تربیت‌محور، مراحل گوناگونی دارد و پیش از شروع آن، نخست باید ایجاد نیاز شود و مخاطبان به شکل تدریجی و گام به گام آموزش ببینند. البته پیش از زيردستان و افراد عادی، مسئولان، مدیران و رهبران باید آموزش داده شوند که این مسئله بسیار مهمی است که در سیره تربیتی معصومان علیهم‌السلام کاملاً مشهود است. امام صادق علیه‌السلام در حدیث مهمی - که درباره مسائل حکومت و سیاست است - فرموده‌اند:

إنَّ اللهَ عزَّوجلَّ أدَّبَ نبيَّه فأحسن أدبه، فلما أكمل له الأدب قال: و إنَّك لعلی خُلُقٍ عظیم، ثم فوَّضَ إليه أمرَ الدِّینِ و الأُمَّه لیسوسَ عباده فقال عزَّوجلَّ: ما أتاکم الرِّسولُ فخذوه و ما نهاکم عنه فانتهوا. و ان رسول الله صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم کان مسدداً موفقاً مؤیداً بروح القدس، لایزال و لایخطیء فی شیءٍ مما لیسوس به الخلق: ^۱ به راستی خداوند عزوجل، پیامبر خود را تربیت نمود و به وجهی نیکو پرورید؛ پس هنگامی که تربیت و ادب او به حد کمال رسید، فرمود: «به راستی تو بر خلقی بزرگ آراسته‌ای». ^۲ آنگاه امر دین و امت [حکومت] را به او واگذار کرد تا سیاست بندگانش را عهده‌دار گردد؛ پس خدای عزوجل فرمود: «آنچه پیامبر به شما داد، بگیرید و از آنچه نهی کرد و بازداشت، بازایستید». ^۳ و به راستی که رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم مسدّد [بااستقامت و راست و درست] و موفّق و مؤید از ناحیه روح القدس بوده و در سیاست و تدبیر خلق هرگز لغزش و خطایی نداشت.

همچنین حضرت علی علیه‌السلام تربیت‌شده پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم بود و دیگر معصومان علیهم‌السلام به همین شکل و اصحابشان تربیت‌شده ایشان بودند.

آموزش تربیت‌محور در بسیاری از موارد به شکل غیرمستقیم است و از این جهت دارای اثرات و نتایج قابل توجهی می‌باشد. تعلیمات امام سجاده علیه‌السلام نمونه روشن این نوع

۱. کلینی، کافی، ج ۱، ص ۲۶۶.

۲. قلم: ۴۲.

۳. حشر: ۷.

آموزش است که از راه دعا و مناجات به تربیت مردم (به شکل عام) و به تربیت شاگردان (به طور خاص) می‌پرداخت.

حال پس از بیان نمونه‌هایی از سیره تربیتی معصومان علیهم‌السلام، می‌توان از این روش‌ها در سازمان‌ها و جوامع گوناگون استفاده کرد؛ یعنی زمانی که یک فرهنگ غیرمطلوب امکان برخورد مستقیم را دارا نبود و یا شرایط درون و بیرون سازمانی - همچون رقبا و... - اجازه اقدامات مستقیم را نمی‌داد، می‌توان از راه آموزش غیرمستقیم و بدون ایجاد حساسیت، معلومات و روشنگری‌های لازم را ارائه داد و ضمائر و باطن‌ها را نسبت به مسائل غلط و منفی، بیدار و روشن کرد و دل‌های هدایت‌خواه را به مسیر درست رهنمون گردید.

یکی دیگر از وجوه امتیاز برنامه‌های اصلاحی اسلام این است که هم دارای محتوای غنی است و هم در قالب بسیار زیبا و هنرمندانه و - در نتیجه - مؤثر ریخته شده است. سرعت تحول‌آفرینی اسلام در پرتو محتوا و روش آن بود. با اندک توجهی در قرآن، می‌توان به آمیختگی انگیزش و هنر در آن پی برد. قرآن در رساندن پیام و ایده‌های اصلاحی خویش، از انواع فنون و شیوه‌های هنری کلام و زیباسازی سخن بهره گرفته است. استعاره، کنایه، تشبیه، تصویرسازی (تمثیل)، داستان و... از فنونی است که در سراسر آیات وحی به چشم می‌خورد.

موارد مذکور، نمونه‌هایی از رویکردهای اسلام در امر آموزش و تربیت است که می‌تواند الگوی مناسبی برای برنامه‌های پرورشی و اصلاحی سازمان‌ها در تغییر رفتارهای نامطلوب قرار گیرد و جذابیت و انگیزش لازم را برای مخاطبان خود ایجاد نماید.

۲. انگیزش درونی مخاطب بر اساس آگاهی و انتخاب

فرهنگ‌های الهی و به خصوص فرهنگ اسلامی، قصد تحمیل اهداف نظام ارزش‌ها و نظام دینی خود را ندارند؛ زیرا اگر مفاهیم ارزشمند این نظام‌های فرهنگی به گونه شایسته به مردم منتقل شود، ارزش‌ها از ضدارزش‌ها شناسایی می‌شود و

خرده فرهنگ‌های التقاطی جای خود را به نظام‌های برتر فرهنگی خواهند داد.^۱ قرآن نیز فقط به انگیزش درونی از راه آگاهی‌بخشی و اعتماد بر اختیار انسان تأکید می‌ورزد.^۲ بر این اساس، مدیران و دست‌اندرکاران امور اصلاح، باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که مخاطب، به اصلاح دعوت شود، نه اینکه بدان مجبور گردد؛ زیرا اسلام به شدت با اغفال و اکراه مخالف بوده، در قرآن کریم نیز بدان تصریح شده است: «لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ: در قبول دین، اکراهی نیست؛ [زیرا] راه درست از راه انحرافی، روشن شده است».^۳

پس باید به گونه‌ای عمل شود که افراد و اعضای سازمان‌ها خودشان آگاهانه به تحول و اصلاحات تن دهند و حتی این کار از روی تحریک احساسات نیز نباشد و باید کوشید انگیزه انتخاب آگاهانه و همراه با اختیار و اعتماد به برنامه‌های اصلاحی، در سازمان‌ها و میان اعضا نهادینه شود تا نتیجه مطلوب حاصل گردد.

۳. الگوسازی

الگو و اسوه به معنای مقتدا و سرمشق است؛^۴ یعنی انسان در زندگانی خود کسی را به به عنوان راهنما، هادی و مظهر خوبی‌ها و کمالات انتخاب کند.^۵ سید قطب در این باره می‌گوید:

عملی‌ترین و پیروزمندانه‌ترین تربیت، تربیت با یک نمونه عملی و سرمشق زنده است. سرمشق و الگو به مردم عرضه می‌شود تا مردم همانند صفاتش را در خود تحقق بخشند و به رنگ آن نمونه واقعی درآیند ... اینها از این جهت است که اسلام سرمشق‌دادن را بزرگ‌ترین وسیله تربیت می‌داند و پایه روش تربیتی خود را بیش از هرچیز بر این سنگ استوار می‌سازد.^۶

۱. تبیان، برگرفته از مصاحبه ای با علامه سیدجعفر مرتضی عاملی توسط پایگاه خبری - تحلیلی قدس.

۲. سیدموسی صدر، قرآن و شیوه اصلاح فرهنگ، فصلنامه پژوهش‌های قرآنی، ش ۵۴-۵۵.

۳. بقره: ۲۵۶.

۴. طبرسی، مجمع‌البیان، ج ۸، ص ۵۶۹.

۵. سیدمحمدی، روش‌های مبارزه قرآن با فرهنگ جاهلی، ص ۱۴۴.

۶. سید قطب، روش تربیتی اسلام، ص ۲۵۱.

بر این اساس، قرآن کریم، پیامبر اکرم ﷺ و پیامبران دیگر را به عنوان کامل‌ترین الگوهای رفتاری معرفی می‌نماید: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ: مسلماً برای شما در زندگی، رسول خدا سرمشق نیکویی بود».^۱ قرآن این مسئله را بر همگان آشکار می‌سازد که رهبران و مدیران ارشد جوامع و سازمان‌ها، باید به اندازه‌ای از کمالات و ویژگی‌ها رسیده باشند که رفتار، گفتار و همه حرکات و سکنات‌شان به عنوان نماد و الگویی مناسب برای مخاطبان و زیردستان‌شان باشد؛ بنابراین از دیدگاه اسلام، مسئول و دست‌اندرکاری که می‌خواهد الگوهای رفتاری یک مجموعه را تغییر دهد، باید خود الگوی مناسبی در رفتار، اخلاق و... باشد تا بتواند تأثیرگذار باشد و فلاسفه اسلامی در جای خود ثابت کرده‌اند: «فاقد شیء نمی‌تواند معطی شیء باشد». همچنین از آنجا که طبق فرمایش بزرگان: «الناس علی دین ملوکهم: مردم از رفتار و کردار رهبران و مسئولان خود تبعیت می‌کنند»، اگر خود مدیر یا مسئول، دارای ویژگی‌های اخلاقی و نمادهای رفتاری مطلوبی نباشد، خودبه‌خود مجموعه متبوع او، به رفتارهای نامطلوب او گرایش خواهند یافت؛ زیرا رفتار مسئولان، تأثیری قهری در رفتار مردم دارد.

پس طبق آنچه از روش اسلام بیان شد، برای اصلاح الگوها، سنت‌ها، هنجارها و... نخست خود مدیران، دست‌اندرکاران و مصلحان باید لوازم و ویژگی‌های لازم برای اصلاح و تحول را تحصیل نمایند، آنگاه با داراشدن این خصوصیات و ویژگی‌ها، به الگویی برای زیردستان و مخاطبان خود تبدیل شوند. طبیعتاً در چنین صورتی است که اثرپذیری لازم و بلکه مضاعف، در برنامه‌های اصلاحی ایجاد خواهد شد.

ناقد (آقای دکتر نوروزی)

۱. در روش تحقیق، گفته‌اید روش شما کتابخانه‌ای بوده است. روش کتابخانه‌ای انواعی دارد؛ آیا با کلیدواژه وارد مطالعات شده‌اید یا به همین صورت بدون کلیدواژه؟ قهراً اگر بدون کلیدواژه وارد شوید، باید بحر عمیق و دایره گسترده‌ای را مد نظر قرار دهید تا بتوانید داده‌هایتان را استخراج نمایید. حوزه مطالعاتی که فرموده‌اید شامل سیره

پیامبر ﷺ و معصومان ﷺ یا منابع اسلامی است، به خاطر گستردگی، کار را بسیار مشکل می‌کند. شما باید منابع را محدود می‌کردید؛ مثلاً به کتاب نهج البلاغه یا تفسیر المیزان یا ...؛ بنابراین در روش تحقیق باید بیشتر کار شود و تحلیل داده‌ها از لحاظ کیفی و کمی مشخص شود.

۲. اصل رساله درباره فرهنگ سازمانی است؛ ولی مطالبی که ذکر کرده‌اید، عام است و زیاد نمی‌توان به فرهنگ سازمانی تسری داد یا تسری‌دادنش بسیار مشکل است.
۳. وقتی جامعه آماری محدود نباشد، وجه حصر به چند مورد، زیاد قابل دفاع نیست.
۴. نمود سازمانی عنوانین، تأکید بر تکلیف‌گرایی به جای نتیجه‌گرایی و ایجاد دغدغه مسئولیت، به طور کامل روشن نیست چه کار بکنیم که اینها در سازمان تحقق یابد؟ چگونه می‌توان ارزش‌ها را در سازمان معروف و ضدارزش‌ها را منکر کرد؟
۵. مراحل آموزش تربیت‌محور تا اندازه‌ای خارج از بحث است و به نظر می‌رسد بحث ویژگی‌های رهبر الگو و نقش ایشان با بحث ارتباطی نداشته باشد.

یکی از حضار

۱. در الگوی ارائه‌شده، نوع ارتباط میان باورها، ارزش‌ها و رفتارها چگونه است؟
۲. فرهنگ عمومی با فرهنگ سازمانی یکی گرفته شده است؛ هر سازمانی اقتضائات خاص خود را دارد.
۳. درباره نمادها، هنجارها و آداب و رسوم که نقش مهمی در سازمان دارند، چه می‌گویید؟

یکی از حضار

این بحث نسبت به بعضی از مباحثی که بُعد نظری‌شان پُررنگ‌تر است، امتیازاتی دارد. تغییر و تحول و تبدیل وضعیت، از محاسن کار است و طبیعتاً می‌تواند در کارهای بعدی تقویت و دنبال شود.

در طرح، فرهنگ را عام دیده بودید، در صورتی که فرهنگ سازمانی شاید اقتضائات

خاص‌تری داشته باشد. شاید بهتر بود در گروه‌های خاص‌تری اینها را ببینند؛ در سیره‌ای که خاص‌تر باشد؛ مثلاً در بنی‌هاشم، در عشیره‌ای، در قومی که شاید مناسب‌تر از سازمان یا جامعه باشد.

اما نکته‌ای که محل تأمل دارد اینکه تأکید بر سیره پیامبر ﷺ، خوب است؛ ولی اگر بخواهیم فرهنگی را از صفر بنیان بنهیم، شاید بتوانیم بپذیریم؛ اما در زمان حاکمیت امیر مؤمنان علیه السلام، فرمایشات ایشان بیشتر ناظر به عمل است و ظاهراً از رفتار شروع می‌کند. به نظر می‌رسد این چرخه بنیادین است و نمی‌توان آن را عمومیت بخشید. شاید موضوع محور باشد و بنا به بلوغ، انواعش تغییر کند. ممکن است در مواردی از رفتارها شروع شود و اعتقادات از رفتار ایجاد شود؛ یعنی روابط رفت و برگشتی است و خطی دیدن، آن را دچار مشکل می‌کند.

یکی از حضار

ملاک و معیار اینکه پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله از باورها شروع کرد، بعد به ارزش‌ها و رفتارها رسید، چیست؟ این موارد تقریباً همزمان بوده‌اند.

یکی از حضار

به نظر می‌رسد تمرکز این کار چون اصلاح بوده، علی‌القاعده بر پاسخ به پرسش چگونگی باید اتفاق می‌افتاده، در عین حال تمرکز فعلی بر سؤال از چیستی است و طبق قاعده، این چیستی که به سه جزء تقسیم شده است، بر اساس این مدل منطقاً روابطشان نیز بیان شده است، در حالی که اگر مدل مفهومی کار شما بر چگونگی قرار می‌گرفت، شاید چهارچوب مفهومی دیگری می‌طلبید؛ یعنی برای کارهای بعدی و نسخه‌های بعدی و ارتقای کار، به نظر می‌رسد لازم است این بُعد نیز مد نظر قرار گیرد.

دبیر علمی

نقدها و پرسش‌ها در سه بخش ذیل جمع‌بندی می‌شود و لازم است محقق محترم

پاسخ‌های خود را در این سه موضوع خلاصه کنند:

- بحث روش تحقیق؛
- عام‌بودن بحث؛
- تقدم و تأخر اصلاحات در سه سطح «باورها»، «ارزش‌ها» و «رفتار».

سخنران (مهدی عابدی)

در گردآوری داده‌ها در ابتدای کار از روش کلیدواژه استفاده شد که در کتب مدیریتی قابل استفاده بود؛ ولی در سیره زیاد جوابگو نبود؛ چون موضوع بکر بود و رجوع به یک یا دو منبع خاص، مواد خام را تأمین نمی‌کرد؛ بنابراین ناچار شدیم به شکل گسترده و از ابعاد گوناگون وارد بحث شویم و از اساتید علوم دیگر همچون تاریخ، تفسیر و... مشورت گرفته شد و به منابع گوناگون و متعدد مراجعه گردید و به ناچار محدوده تحقیق بسیار وسیع شد و کار را دشوار کرد و زمان و انرژی بسیاری برد.

در همه عناوین مستخرجه، به خاطر ایتقان و مستدل‌شدن بحث‌ها به منابع اسلامی، نخست آنها را بررسی کرده و مستنداتشان را از قرآن، حدیث و... آورده‌ایم. سپس آنها را با مباحث مدیریتی تطبیق نمودیم و چگونگی کاربرد آن را در اصلاح فرهنگ یا خرده‌فرهنگ‌های سازمان‌ها و مجموعه‌ها به طور خلاصه - و با توجه به گنجایش این رساله - بیان نموده‌ایم. البته تفصیل و تکمیل آن به مراحل و فرصت‌های آتی واگذار شده است؛ بنابراین این بحث‌ها کاربردی است و به راحتی می‌توان آنها را در سازمان‌ها، نهادها و مجموعه‌های گوناگون به کار گرفت و به نتایج مطلوب رسید.

همان‌گونه که اشاره شد، به دلیل گستردگی منابع، این راهکارها محدود و محصور به موارد مذکور نمی‌تواند باشد، بلکه در جای خود آورده‌ایم که این موارد در حد بضاعت یک رساله و نویسنده آن استخراج شده است و در ادامه کار باید تکمیل گردد. در واقع اینجا یک ارائه مدل جدید نیز صورت گرفته است که خود دارای اهمیت می‌باشد.

درباره مدل اصلاحی، برداشت ما از سیره نبی اکرم ﷺ این است که ایشان معمولاً

معضلات فرهنگی را که ریشه‌دار بودند، با اصلاح بینش مردم و تصحیح باورهای آنها شروع می‌کردند و ابتدا به ساکن به معالجه رفتارها، الگوها و آیین‌های غلط آنها نمی‌پرداختند. سیر تدریجی نزول قرآن کریم نیز مؤید این مطلب می‌تواند باشد؛ زیرا مضمون آیات مکی بیشتر درباره اعتقادات و مسائل مربوط به مبدأ و معاد است، بر خلاف آیات مدنی که بیشتر درباره احکام و فروع دین سخن می‌گویند. علاوه بر این، برخی از مفسران همچون سید قطب در تفسیر فی ظلال القرآن، آشکارا به این موضوع پرداخته، می‌گویند:

اسلام در درمان سنت‌های غلط جاهلی، از اصلاح خود سنت‌ها آغاز نکرد؛ زیرا آنها بر مبانی و ریشه‌های فاسد عقیدتی استوار بودند و تلاش برای درمان آنها از بالا، قبل از درمان ریشه‌های عمیق آنها تلاش بیهوده بود و از روش الهی به دور است که چنین کار عبثی انجام دهد. اسلام از گره نفس بشر؛ یعنی گره عقیده شروع کرد و با کندن ریشه بینش و باور جاهلی، بینش صحیح اسلامی را جایگزین ساخت. کاری از ژرفا، ... و تا زمانی که این گره گشوده نشود، هیچ خلق نیک و تهذیب نفس و اصلاح اجتماعی رخ نخواهد داد.

از سویی عقل انسان نیز این را حکم می‌کند که مشکلات تا جایی که امکان دارد، ریشه‌ای حل شوند و این رویه در حالت ایده‌آل موافق عقل و وجدان انسان است؛ ولی زمانی که ممکن نشد و ضرب‌الأجل و... به وجود آمد، سراغ مراحل سطحی و مقطعی می‌رویم: «ما لایدرك كَلَه لا یترك كَلَه»؛ بنابراین بسته به شرایط گوناگون، می‌تواند متغیر باشد. البته زمانی که اصلاح از رفتار شروع شود و نهادینه گردد، به طور مسلم ارزش‌ساز هم خواهد بود و در شکل‌گیری باورهای زمینه‌ای، مؤثر خواهد بود؛ بنابراین ارتباط میان اینها دوطرفه است و تأثیرات متقابل نسبت به یکدیگر دارند؛ یعنی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری، متقابلاً موجود است؛ ولی تأثیرگذاری بیشتر از ریشه‌ها به سمت سطوح بالاست.

نشست ماهیت و ویژگی‌های اساسی مدیریت از دیدگاه اسلام

(وجوه تمایز با سایر دیدگاه‌ها)

همراه با تکمیل سخنران بر نشست

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی‌اکبر بخشی^۱

دبیر علمی: حجت‌الاسلام والمسلمین علی دهقان^۲

زمان: ۹۴/۱۱/۵

مقدمه

در عصری که نظریه‌پردازی در حوزه‌های مختلف علوم انسانی، از نظر کمی و کیفی به گونه شتاب‌آمیز رو به گسترش است، یکی از مؤثرترین راه‌های افزایش اثربخشی جریان تحقیق و تولید علم و نیز پیشرفت و ترویج آن، روشن کردن مرزها و خطوط تشابه و تمایز موجود در نظریه‌ها است. این روش، گذشته از آن‌که نقاط ابهام و چالش خیز موجود در نظریات را نشان می‌دهد تا گام‌های نخستین را برای خود پژوهشگر استحکام و عمق بخشد، کیفیت و سرعت مطالعات و مباحثات را نیز افزایش می‌دهد و به فرایندهای مؤثر گفتمان‌سازی در ادبیات علمی حوزه‌های مختلف دانش کمک شایانی می‌کند. به نظر می‌رسد این مزیت به‌خاطر اطلاق و رها بودن نسبی این روش، از محدودیت‌های ساختاری و محتوایی سایر روشهایی است که برای اثبات یک نظریه به کار گرفته می‌شود. روشن است که این ویژگی، نیل به هدف اساسی گفتمان‌سازی را

۱. استاد حوزه و دانشگاه.

۲. استاد حوزه و دانشگاه.

نیز آسان کرده و به آن شتاب می‌بخشد.

بر این اساس، هدف پژوهشگر در این ارائه، نشان دادن تصویری کلان و کلی از ماهیت و ویژگیهای اساسی مدیریت از دیدگاه اسلامی با بیان خطوط اصلی تمایز با دیدگاه‌های غیر اسلامی و نشان دادن نقاط چالش خیز و کلیدی مورد بحث است که در بعضی موارد، محل منازعه حتی طرفداران مدیریت اسلامی نیز واقع می‌گردد. به عبارت دیگر هدف اصلی ما در اینجا حل و فصل نهایی مسائلی ده گانه‌ای که بدان اشاره خواهد شد، نیست - که این نیازمند به صرف وقت فراوان با به‌کارگیری روش متناسب با آن می‌باشد - بلکه این ارائه همین اندازه که بتواند به ایجاد جرقه‌های ذهنی و کشاندن افکار و درگیر کردن آن‌ها با ابعاد مختلف موضوع و شناسایی دقیق‌تر برخی خلأهای مطالعاتی و مباحثاتی در زمینه مدیریت اسلامی، کمک نماید و در این میان خود پژوهشگر نیز از افکار و نظرات و نقدهای فرهیختگان حاضر، استفاده کرده و بر اطلاعات خود بیافزاید، به هدف خود رسیده است.

اهمیت موضوع از زبان رهبران انقلاب اسلامی

در این مختصر برای روشن شدن هر چه بیشتر ضرورت، اهمیت و ارزش پرداختن به موضوع، به چند گزیده از بیانات رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی رضوان الله علیه و مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای دام ظلله العالی، اشاره می‌کنیم. این بزرگواران با مضامینی از قبیل: «لزوم رفع ابهام به وجود آمده در اذهان نسبت به اسلام و نظامات اسلام»، «توجه به خطر دانش‌های ذاتاً مسموم متکی بر جهان بینی‌های غیر اسلامی در حوزه علوم انسانی در دانشگاه‌ها» و «تولید دانش با شناسایی مرزهای دانش، شکستن آن مرزها و عبور از آنها» و «امکان مرجع شدن ما در دنیا از نظر علمی و فناوری»، به این موضوع اشاره و بر آن تأکید کرده‌اند:

«ما موظفیم ابهامی را که نسبت به اسلام به وجود آورده‌اند برطرف سازیم. تا این ابهام را از اذهان نزداییم، هیچ کاری نمی‌توانیم انجام بدهیم. ما باید خود و نسل آینده را وادار کنیم و به آنها سفارش کنیم که نسل آینده خویش را نیز مأمور کنند این ابهامی را

که بر اثر تبلیغات سوء چند صد ساله نسبت به اسلام در اذهان حتی بسیاری از تحصیل کرده‌های ما پیدا شده رفع کنند. «جهان‌بینی» و «نظامات اجتماعی» اسلام را معرفی کنند. حکومت اسلامی را معرفی نمایند، تا مردم بدانند اسلام چیست و قوانین آن چگونه است. امروز حوزه قم، حوزه مشهد و حوزه‌های دیگر، موظفانند که اسلام را ارائه بدهند و این مکتب را عرضه کنند. مردم اسلام را نمی‌شناسند. شما باید خودتان را، اسلامتان را، «نمونه‌های رهبری و حکومت اسلامی» را، به مردم دنیا معرفی کنید. مخصوصاً به گروه دانشگاهی و طبقه تحصیل کرده»^۱.

«اینکه بنده در باره علوم انسانی در دانشگاه‌ها و خطر دانش‌های ذاتاً مسموم هشدار داده‌ام به خاطر همین است. این علوم انسانی که امروز رایج است محتواهایی دارد که ماهیتاً معارض و مخالف با حرکت اسلامی و نظام اسلامی است، متکی بر جهان‌بینی دیگری است، حرف دیگری دارد، هدف دیگری دارد، وقتی اینها رایج شد، مدیران براساس اینها تربیت می‌شوند، همین مدیران می‌آیند در رأس دانشگاه، در رأس اقتصاد کشور، در رأس مسایل سیاست داخلی، خارجی و امنیت و ... قرار می‌گیرند»^۲.

«مرزهای دانش را بشکنید... تولید علم کنید. به سراغ مرزهای دانش بروید؛ فکر کنید؛ کار کنید؛ با کار و تلاش می‌شود از مرزهایی که امروز دانش دارد، عبور کرد؛ در بعضی رشته‌ها زودتر و در برخی رشته‌ها دیرتر». «شما هدف را این قرار بدهید که ملت و کشور شما در یک دوره‌ای، بتواند مرجع علمی و فناوری در همه دنیا باشد»^۳.

وجوه تمایز

۱- در معنا و تعریف برخی واژگان تخصصی مدیریت

- در چارچوب دانش مدیریت با رویکرد غربی، تمامی واژگان تخصصی، معنای خاص و تعریف شده خود را دارد و کاربرد آنها در غیر آن معانی صحیح نیست.

۱- حضرت امام خمینی رضوان الله علیه، ولایت فقیه، ص ۱۱۸

۲- مقام معظم رهبری مد ظله العالی سخنرانی ۱۳۸۹/۷/۲۸

۳- مقام معظم رهبری مد ظله العالی ۱۳۸۳/۴/۱۷

- اما در چارچوب نظام‌های علمی و نظام مدیریتی از منظر اسلام، امکان تغییر و توسعه فی الجمله در آن معانی و تعاریف وجود دارد و تقید به تبعیت محض از آن معانی و تعاریف و ممنوعیت ایجاد تغییر و توسعه ضروری در آنها، پذیرفتنی نیست. به عنوان نمونه می‌گوییم: در نگاه اسلامی با رویکرد مختار، نسبت به کلمه «سازمان» از معنای خاص آن - که همان معنای مورد نظر دانشمندان غربی از واژه «organization» است - فراتر رفته و برای آن، معنای عامی در نظر می‌گیریم که هم شامل «organization» می‌شود و هم شامل «فرد»، «خانواده»، «گروه»، «جامعه»، «جامعه جهانی» و حتی «جهان هستی»^۱.

۲- در رویکرد اصلی و محور و مدار حرکت

- رویکرد مدیریت غربی؛ غیر دینی است و مبتنی بر فرضیه جدایی دین از عرصه‌های مختلف حیات اجتماعی بشر از جمله مدیریت و بر همین اساس، روبناها و زیربناها کلاً انسان مدارانه طراحی می‌شود.

- رویکرد مدیریت اسلامی، دینی است و مبتنی بر نظریه وحدت دیانت با سایر عرصه‌های حیات اجتماعی از جمله مدیریت و بر همین اساس پیکره اصلی و زیربناها و اصول و مبانی ثابت، از وحی اخذ می‌شود و متغیرات نیز بر اساس ثابتات تنظیم و تعدیل می‌شود و حرکت خدامحورانه است و بر مدار توحید می‌گردد؛ به عبارت دیگر هر گونه نظریه پردازی در مدیریت اسلامی مبتنی بر نظریه وحدت دیانت با همه عرصه های حیات اجتماعی انسان از جمله مدیریت انجام می‌پذیرد.

۳- نوع شناخت و نگرش و شناخت نسبت به موضوع محوری مدیریت

- موضوع محوری مدیریت غربی، انسان است اما انسان به عنوان ابزاری در خدمت

۱- با این تفاوت که مدیریت منسوب به سازمان «جهان هستی»، اصالتاً «مدیریت الهی» است و مدیریت منسوب به سایر موارد «مدیریت انسانی».

۲- در پایان جلسه، از سوی یکی از حضار محترم نسبت به این وجه تمایز اشکال مفصلی بیان شد که به مبسوط آن و پاسخ مربوطه در پایان وجوه ده‌گانه خواهیم پرداخت.

سازمان و اهداف آن. این نوع مدیریت به شناخت واقعی ابعاد وجودی و نیازهای انسان به عنوان موضوع اساسی مدیریت توجه اصولی و همه‌جانبه ندارد بلکه بر اساس اصول تفکر ماتریالیستی از پرداختن و ورود به آن حوزه پرهیز کرده و گریزان است.

- موضوع محوری مدیریت اسلامی، انسان است اما انسانی که سازمان و اهداف آن به عنوان ابزار در خدمت تعالی و رشد و سعادت او هستند. این نوع مدیریت بر شناخت همه‌جانبه انسان و ابعاد مادی و روحی نیازها و انگیزه‌ها و رفتارهای او و هدف و سرانجام او به عنوان موضوع اساسی مدیریت توجه و تأکید دارد و بر اساس اصول تفکر و جهان‌بینی الهی به ابعاد روحی انسان به عنوان بعد اصلی او می‌نگرد.

۴- نگرش نسبت به دنیا و آخرت

- مدیریت غربی دانشی است برای اداره دنیای انسانی که بریده از آخرت فرض شده است.

- مدیریت اسلامی بر نظریات و مکانیسم‌های انسان‌شناختی استوار است که عرصه آخرت را تجلی واقعی دنیای انسان‌ها می‌شمرد و مدیریت موفق و اثربخش را در گرو توجه به این اصل اساسی می‌داند.

۵- هدف

- در مدیریت غربی هدف، رشد سازمان و توسعه مادی و رفاه دائم‌التزاید مادی و دنیوی زندگی انسانها است.

- در مدیریت اسلامی، اهداف نظام آفرینش، در سطح محوری و زیرین سلسله مراتب هدفگذاری، نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند و هدف نهایی مدیریت اسلامی رشد انسانها و توسعه عبودیت الهی و تکامل و رستگاری بشریت است و توجه به ابعاد و نیازهای دنیوی انسان و رشد سازمان در این چارچوب و جهت‌گیری می‌شود.

۶- فضا و انسجام مباحث

- در مدیریت غربی - با توجه به غلبه چشمگیر روش استقرایی نسبت به روش

قیاسی در کشف و بررسی مسائل مدیریتی مسائل - صبغه کاربردی بر فضای غالب مباحث حاکم است و به مباحث نظری بالاصاله توجه نمی‌شود بلکه تا جایی اهمیت داده می‌شود که در عرصه تجربه و عینیت خارجی و کاربرد عملی در راستای تحقق اهداف سازمان مؤثر باشد. که این خود نیز در نظریه‌های مختلف متفاوت و گاه متعارض می‌باشد.

- در نظریه مدیریت از منظر اسلام - به‌خاطر توجه چشمگیر به روش قیاسی در کشف و بررسی مسائل مدیریتی در کنار روش استقرایی - در عین تصریح به کاربردی بودن آن، به مبانی و مباحث سطح فراتئوریک و تئوریک مدیریت، بالاصاله توجه می‌شود و در سطح وسیع و عمیق مورد بحث و استفاده و استناد قرار می‌گیرد. علاوه بر این، نظریه‌های اصیل در حوزه مدیریت اسلامی از این نظر با یکدیگر تفات معناداری ندارند چه رسد به داشتن تعارض.

۷- منابع

- مدیریت غربی متکی به منابع نشأت گرفته از اندیشه و تجربه بشری است.
- مدیریت اسلامی در وهله نخست بویژه برای شکل دهی مبانی ثابت خود از قرآن و سنت و سیره معصومین کمک می‌گیرد و در مراحل مختلف از اندیشه و تجربه بشری نیز استفاده می‌کند.

۸- الگوها

- مدیریت غربی با تکیه بر دیدگاه اومانستی، با مدیریت الهی و الگوهای مکتبی بیگانه است و خود برای خود الگوساز می‌باشد.
- مدیریت اسلامی بر اساس محوریت مدیریت الهی و در مدار مدیریت تکوینی و تشریحی اعمال شده بوسیله خداوند شکل می‌گیرد و در کنار بهره‌مندی از الگوهای انسانی معرفی شده از سوی او و تربیت شده در دامن شرایع او، به الگوهای تکوینی نظام خلقت نیز توجه و از آنها برای استخراج اصول مدیریت اسلامی از اصول مدیریت الهی استفاده می‌کند.

۹- سهولت و صعوبت

- شناخت و تحقق مدیریت غربی از این جهت که حد و مرزهای دینی / ارزشی و چهارچوب‌های مکتبی را ندارد ساده‌تر است.
- مدیریت اسلامی از این جهت، از عمق و صعوبت شناختی و تحقق پذیری بیشتری برخوردار است.

۱۰- تحقق خارجی

- مدیریت غربی در حد ایده‌آل مورد نظر جهان غرب، هم‌اکنون به طور نسبی جاری و ساری و پیاده شده است.
- مدیریت اسلامی در حد ایده‌آل مورد نظر قرآن هم‌اکنون پیاده شده نیست و انقلاب اسلامی نیز مدعی حرکت به سمت تحقق آن است.

خلاصه‌ی وجوه تمایز (نظام ارزشی حاکم / مبانی، اصول و اهداف)

- اساس افتراق بین مدیریت اسلامی با مدیریت رایج در غرب، موضوع «ارزش‌ها و نظام ارزشی حاکم» بر مدیریت است. به عبارت دیگر نظام‌های ارزشی متفاوت در این دو نوع مدیریت به گونه متفاوت در مبانی، اصول و اهداف مدیریت تأثیر می‌گذارند.
- ۱- مدیریت غربی از نظر فلسفه و مبانی بر اساس فلسفه نیازسازی با هدف لذت‌جویی و تسهیل و تزاید سود مادی و دوری از باصطلاح درد و رنج بنا نهاده شده است.
 - ۲- این نوع مدیریت از نظر روش غالب، به روش تحقیق علمی (به معنای اخص) معتقد است که بعد از رنسانس مورد پذیرش و تقید غرب قرار گرفته است یعنی به دانش بشری که از طریق تجربه و ابزارهای ادراکی عموم انسانها حاصل می‌شود، اعتبار می‌بخشد و از نظر روش مطالعه غالباً حالت استقرایی دارد یعنی در مطالعاتی که انجام داده‌اند از صحنه عمل بر اساس واقعیت‌هایی که موجود است، اصول و نتایجی را استنباط و استخراج می‌کنند.

۳- اصول مدیریت نیز متأثر از چنان مبانی و روشی می‌باشد.

در مقابل آن:

- ۱- مدیریت اسلامی از نظر فلسفه و مبانی مبتنی بر وحی و بر اساس فلسفه الهی و تلاش برای کسب کمالات انسانی و تسهیل نیل به هدف نهایی است.
 - ۲- از نظر روش، در عین واقع‌نگری، برای مباحث نظری به عنوان زیربنا، ارزش‌اصالی قائل است و بویژه در فلسفه و مبانی مدیریت، به روش نقلی و حیانی و اجتهادی (به شیوه خاص) تکیه می‌کند و در عین حال هم در مباحث نظری و هم کاربردی از تجربه، عقل و استدلال و کشف و شهود نیز بهره می‌جوید و در چهارچوب نگرش توحیدی به آنها نیز اعتبار می‌بخشد. و از نظر روش مطالعه، در حرکت قیاسی خود، از مبانی یا مسائل آغاز می‌کند و به قوانین و مقررات و احکام و بایدنبايدها و سازو کارها و الگوها در صحنه عمل مدیران منتهی می‌گردد؛ چنانچه در حرکت استقرایی خود نیز از الگوهای عملی و تجربیات عینی برای کشف مسائل و اصول و مبانی بهره می‌برد.
 - ۳- اصول مدیریت اسلامی بر اساس تشریح الهی و هماهنگ با اصول مدیریت الهی بوده و در این چارچوب معنا و مفهوم می‌یابد.
- چنانکه مشاهده می‌شود هم در مبانی و هم در روش و اصول اختلاف وجود دارد و در واقع منشأ اختلاف همان «مبانی ارزش‌شناسی» متفاوتی است که بر آن استوار است.

تکمله سخنران بعد از جلسه^۱

در پایان جلسه نشست توسط شرکت کنندگان محترم حدود ده مورد نقد، سوال و پیشنهاد مطرح شد. ضمن تقدیر و تشکر از کسانی که با ارائه نقدها و پیشنهادهای خود به اصلاح و تکمیل مطالب کمک کردند، ولی چون در فرصت چند دقیقه پایانی جلسه، ارائه پاسخهای ممکن به نقدها و سؤالات اصلاً امکان نداشت و از سوی دیگر در این مجال نیز پرداختن مناسب به تمامی آنها به همراه پاسخ، ممکن نیست، فقط

۱. تذکر این مطلب ضروری است که با توجه به نبودن وقت کافی در جلسه برای پاسخگویی به سؤالات حاضرین، سخنران محترم بیشتر مطالب ذیل این عنوان را خارج از جلسه تنظیم نموده‌اند.

یکی از اشکالات مهمی که در رابطه با نخستین وجه تمایز- از میان وجوه یازده گانه- توسط یکی از حاضرین محترم مطرح گردید را ذکر کرده و به پاسخ آن به دو گونه کلی و تفصیلی می پردازیم و طرح سایر اشکالات و پاسخ آنها را به فرصتهای بعد موکول می کنیم.

اشکال و پاسخ آن به صورت کلی و اجمالی

متن کامل اشکال

«اگر ما سازمان را به گونه ای که شما اشاره کردید که از «خود» بگیرد تا «جهان هستی»، اگر همه اینها موضوع علم مدیریت باشد، دیگر موضوعی برای علوم دیگر باقی نمی ماند. پس جامعه شناسان چه کارکنند؟ هستی شناسان چه کار کنند؟ کیهان شناسان چه کار کنند؟ آدمها یک زمانی زیر یک سقف نبودند نیازهای نهادی پنجگانه- شان از طریق اولیه برآورده می شد، عقد نکاح با دست گذاشتن دختر و پسر روی تنه درخت صورت می گرفت. نیاز به ایجاد سازمان نداشتند ولی از زمانی که آمدند زیر سقفها و درختی نبود، احتیاج پیدا کردند به نهادهای ثانوی که نیاز نهادهای اولیه شان را برطرف کند حالا اسم این اختراعاتشان را گذاشتند سازمان. بعد رفتند برای این تئوری پردازی کردند گام به گام جلو آمدند. حالا اگر ما بگوییم اصلاً ما موضوع علم مدیریت را کنار می گذاریم و خودمان یک موضوع جدید تعریف می کنیم، اصلاً شما امکان مباحثه با افراد و اصحاب آن علم را پیدا نمی کنید؛ یعنی او دارد در رابطه با یک موجودیت صحبت می کند و شما آن را توسعه اش می دهید. ممکن است یک جاهایی قدر اشتراک پیدا کنید و حرف همدیگر را بفهمید، ولی اگر از این عدول کردید... بله آنها هم این کار را می کنند. از فیزیولوژی انسان، از روان انسان، از معنویت انسان، از کنترل انسان بر خودش، همه اینها را بحث می کنند، اما انسان در درون سازمان است. از گروه بحث می کنند، از نهاد بحث می کنند، متنها گروه در درون سازمان. بله از یافته های مدیریت در علوم سیاسی برای اداره جامعه هم استفاده می شود، متنها

متدولوژی خودش را طی می‌کند. از یافته‌های علم سیاست برای اداره سازمانها استفاده می‌شود، اما از متدولوژی خودش، از مسیر خودش. خلط بین موضوع علم سیاست که اداره جامعه است با موضوع مدیریت که اداره سازمان است، اتفاق نمی‌افتد. هر کس از دریچه خودش به این موضوع نگاه می‌کند. انسان درون سازمان را مدیریتی‌ها بحث می‌کنند. در انگیزش، در رفتار سازمانی و ... انسان بیرون سازمان می‌شود موضوع مطالعه روانشناس‌ها. اما اگر شما قید سازمانش را برداشتید دیگر مرزی بین مدیریت و روانشناسی باقی نمی‌ماند. بنابراین به نظر من باید برگردیم... اگر واقعاً یک تعریف جدیدی از سازمان داریم، این را مستند سازیش کنیم. البته گام-های اولیه است، در این مسیر حتماً مناقشاتی هست، حتماً بحث‌هایی هست، حتماً در مسیر پویایی مدیریت اسلامی نیاز به این مباحثات و گفت‌وگوها هست».

پاسخ کلی

با بیان یک مقدمه به پاسخ این اشکال می‌پردازیم. به هنگام مقایسه و یا بررسی چگونگی رابطه و یا تقابل نظرات یا نظریه‌های مختلف در زمینه موضوعات علمی، ضرورت دارد برای اثربخشی مباحث، به نقش کلیدی مفاهیم توجه فراوان نمود. در همین راستا لازم است از لایه نخست و سطحی مباحث، عبور نمود و به لایه زیرین مباحث مفهومی رسید که در این لایه وقتی صحبت از ارائه دیدگاه‌های متفاوت در زمینه مفهوم و تعریف اصطلاحی واژگان تخصصی به میان می‌آید، لازم است معنای مورد نظر از واژگان به کار گرفته شده در هر دو دیدگاه متقابل را در درون چارچوب‌های کلان مفهومی اختصاصی‌شان، در نظر گرفت و با ملاحظه دو پیش فرض وارد بحث شد و به تعریف و تحلیل دقیق چگونگی رابطه و یا تقابل آن دو پرداخت: ۱- هر دو دیدگاه را قابل شنیدن بدانیم ۲- قبل از بحث و بررسی، قضاوت قطعی جانب‌دارانه نسبت به هیچکدام نداشته باشیم. بر این اساس وقتی صحبت از تمایزات دیدگاه اسلامی از غیر اسلامی به میان می‌آوریم، به این معنا توجه می‌دهیم که نه تنها در مبانی و ارزشهای حاکم، بلکه حتی در معانی مورد نظر از

کاربرد برخی واژگان کلیدی نیز برای دیدگاه اسلامی می‌توانیم تمایزاتی قائل باشیم. یکی از این واژه‌ها واژه سازمان است که در سطور بالا نخست، ما نظر خود را در باره آن گفتیم و ناقد محترم هم نقد خود را بیان فرمودند و اینک ما پس از بیان مقدمه بالا، پاسخ خود را به این نقد ارائه می‌دهیم:

ما معتقدیم وقتی در بیان دیدگاه غرب در باره مثلاً مفهوم لاتین «organization» سخن می‌گوییم، باید خود را مقید بدانیم دقیقاً به آن معنایی که آنان از این واژه اراده کرده‌اند - با فرض وجود معنای مورد وفاق بین خودشان پای‌بند باشیم و چیزی نه به آن بیافزاییم و نه چیزی از آن بکاهیم، چرا که وقتی در درون پارادایم غربی و نظامات علمی ویژه آنان به بحث و گفت و گو و تحقیق می‌پردازیم، از لوازم منطقی و اولیه آن، به عنوان شرط نخست تحقق فهم و مفاهمه، رعایت قواعد ادبیات اختصاصی آنان از جمله انتساب معانی مورد نظر آنان به واژگان تخصصی است. اما وقتی از آن پارادایم علمی خارج شده ایم و در درون پارادایم بومی اسلامی خود و نظام علمی مدیریتی مخصوص به آن، بحث و گفت و گو می‌کنیم، هیچ منطقی نمی‌تواند به ما اجبار نماید که از واژه فارسی «سازمان» باز هم باید دقیقاً همان معنایی را اراده کنیم که غربیان در درون پارادایم خود از «organization» اراده کرده‌اند. بلکه چنین اراده‌ای نوعی تخطی از قواعد منطقی است، به خاطر تهافتی که بدون ضرورت خود را به آن دچار ساخته‌ایم؛ یعنی در درون پارادایم اسلامی حرکت می‌کنیم و با زبان و ادبیات فارسی / اسلامی بحث می‌کنیم اما معنای واژه فارسی «سازمان» را از خارج از این پارادایم و ادبیات عاریه می‌گیریم. توجه به این نکته ضروری است که ممکن است در نگاه غیر تأسیسی به علم اسلامی ما این عاریه گرفتن را قبول نماییم اما در فرض نگاه تأسیسی به علم اسلامی آن را نمی‌پذیریم و در این نگاه همچنان که در بخش‌های مبانی و اصول و اهداف مدیریت از منظر اسلام، تفاوت‌هایی آشکار قائلیم، در بخش واژگان کلیدی و اصطلاحات تخصصی آن نیز وجود تفاوت‌هایی را نه تنها جایز که - به حسب لزوم تطابق و هماهنگی مفاهیم کلیدی با مبانی، اصول و اهداف و ادبیات خاص خود- لازم می‌دانیم. برای روشن شدن تفاوت یاد شده در دو فرض رویکرد تأسیسی و غیر

تأسیسی (از قبیل تهذیبی) می‌گوییم:

رویکرد تهذیبی می‌تواند در ادبیات واژگان تخصصی مدیریت و سازمان با دانش متداول سازمان و مدیریت هماهنگ باشد و از همان واژگان و با همان معانی هم در لفظ و معنا تبعیت کند؛ ولی رویکرد تأسیسی این‌گونه نیست، بلکه گاه ناگزیر است حداقل نسبت به برخی از واژگان، یا هم در لفظ و هم در معنا و یا در معنا با ادبیات واژگانی یاد شده متفاوت باشد که این تفاوت ریشه در ماهیت استقلالی این رویکرد دارد که حداقل نسبت به برخی اصطلاحات و مفاهیم هم خود را نشان می‌دهد، استقلالی که در جوهره‌اش، شریان منطق و مبانی و روش مشخص و قابل دفاع وجود دارد.

بین دیدگاه اسلامی مختار - که هماهنگ با رویکرد تأسیسی است - با دیدگاه کاملاً منطبق با ادبیات دانش مدیریت - که هماهنگ با رویکرد تهذیبی است، در باره قلمرو معنایی و مصداقی سازمان تفاوت وجود دارد. در دانش غربی به سازمان به معنای خاص نگریسته شده و در نگرش اسلامی مورد ادعا به معنی عام. این دیدگاه به خاطر تکیه بر مبانی فلسفی اسلامی و متأثر بودن از مفهوم توحید و وحدت در همه ابهاد آن، به نظر می‌رسد دارای اصالت، استقلال و جامعیت نسبی می‌باشد. از اینرو می‌گوییم اینکه معنای خاص سازمان، بیشتر مورد کاربرد در جوامع علمی بوده است، منافاتی ندارد با اینکه ما در یافته‌های اسلامی خود، معنای عام آن را اراده کرد و سازمان را شامل مصادیق مختلفی از «فرد» تا «جهان هستی» بدانیم.

چنانچه گفته شود واضح لغت فارسی، واژه «سازمان» را برای همان معنای خاص مورد نظر دانشمندان مدیریت در غرب وضع کرده است، ما می‌گوییم بله نسبت به زمان گذشته که مباحث و پژوهش‌های مدیریت و سازمان از منظر اسلامی، دوران نخستین تکون خود را طی می‌کرده و گسترش کمی و کیفی زمان حال را نداشته، قابل پذیرش است که واضح لغت فارسی، واژه «سازمان» را به عنوان مرادف فارسی واژه «organization» اعلام کرده باشد، اما بخصوص با توجه به مبانی منطقی و فلسفی و زبان‌شناختی، این مطلب هرگز به این معنا نیست که در دوران پیشرفت کمی

و کیفی مباحث و پژوهش‌های یاد شده و آشکار شدن ضرورت تحول و تکامل ادبیات دانش مدیریت اسلامی نیز این الزام وجود داشته باشد که همچنان به آن وضع اولیه مقید باشیم؛ به عبارت دیگر ما بر این ادعا هستیم که آن مبانی منطقی و فلسفی و این پیشرفت‌ها و ضرورت‌ها بر ما الزام می‌کند بخصوص بر اساس رویکرد تأسیسی به دانش مدیریت از منظر اسلام، به فکر در انداختن طرحی جامع و مانع برای تدوین مجموعه واژگان و معانی خاصی باشیم که برای پوشش دادن مبانی و اصول و اهداف مدیریت از منظر اسلام و هماهنگی با آنها به عنوان اجزای مرتبط یک نظام فکری و علمی، عمل نماید.

برای رسیدن به هدف مذکور دور راه داریم: یکی آن‌که در وضع اولیه لغت تصرف کنیم و به نوعی نقل قائل شویم به این ترتیب که بگوییم کلمه سازمان را از معنای خاص آن - که همان معنای مورد نظر دانشمندان غربی از واژه «organization» است - به معنای عام آن - که هم شامل «organization» می‌شود و هم شامل «فرد»، «خانواده»، «گروه»، «جامعه»، «جامعه بین‌الملل» و حتی «جهان هستی» - نقل دهیم. نقلی که برای آن ادله خاص خود را داریم و به آنها اشاره کردیم. راه دوم این است که در آن وضع اولیه تصرفی ننماییم و به دنبال توسعه دامنه فرهنگ واژگانی در درون ادبیات فارسی/ اسلامی خود و در پی وضعی جدید با واژه‌ای جدید باشیم و آن را برای معنی عامی وضع کنیم که شامل هم «organization» بشود و هم موارد یادشده در چند سطر پیش را نیز در برگیرد.

اشکال و پاسخ آن به صورت تفصیلی و جزئی (عبارت به عبارت)

از آنجا که این یک اشکال که به اندازه یک صفحه مطلب توسط ناقد محترم مطرح گردید، شامل موضوعات مختلفی است که بحث‌های جداگانه را می‌طلبد، مناسب دیدیم که به صورت تفصیلی و جداگانه، آن مطالب را یک به یک مطرح کرده و به پاسخ هر کدام پردازیم:

عبارتهای نخست اشکال (مضمون اول)

«اگرما سازمان را به گونه‌ای که شما اشاره کردید که از خود بگیرد تا جهان هستی، اگر همه اینها موضوع علم مدیریت باشد، دیگر موضوعی برای علوم دیگر باقی نمی‌ماند پس جامعه شناسان چه کارکنند؟ هستی شناسان چه کار کنند؟ کیهان شناسان چه کار کنند؟»

پاسخ

۱- آیا از قول به توسعه در مفهوم سازمان به صورت منطقی، آنچه شما می‌گویید نتیجه می‌شود؟ یعنی اینکه آیا اگر گفتیم: «وقتی با نگرش مدیریتی به یک خانواده می‌نگریم آن را یک مجموعه منسجم سلسله مراتبی هدفمند تلقی می‌کنیم»، نتیجه‌ی آن این می‌شود که ما کار صاحب نظران و تحلیل‌گران خانواده و امور مربوط به آن را تعطیل کرده‌ایم؟ آیا اگر گفتیم: «وقتی با نگرش مدیریتی به یک جامعه می‌نگریم آن را یک مجموعه منسجم سلسله مراتبی هدفمند تلقی می‌کنیم»، نتیجه‌ی آن این می‌شود که ما در کار مخصوص به جامعه شناسان دخالت کرده‌ایم و آنان را از کار بیکار کرده‌ایم به این دلیل که آنان در علم جامعه‌شناسی خود، کاری جز این انجام نمی‌دهند؟! و آیا اگر گفتیم: «وقتی با نگرش مدیریتی به نظام هستی می‌نگریم، آن را یک مجموعه منسجم سلسله مراتبی هدفمند می‌بینیم»، نتیجه‌ی آن این می‌شود که ما در کار خداوند متعال دخالت کرده‌ایم و او و هستی شناسان را از کار بیکار کرده‌ایم؟!»

روشن است که هیچ نوع دلالت و رابطه منطقی بین آن جمله‌ها و این نتیجه‌گیریها نه بالمطابقه و نه بالتزام و نه بالتضمن وجود ندارد. بلکه برعکس ادعای یادشده، ما می‌گوییم: «وقتی از جایگاه یک تحلیل‌گر مسائل خانواده خارج می‌شویم و با عینک مدیریت و تشکیلات به خانواده نگاه می‌کنیم، یا وقتی نگاه جامعه شناختی را به کنار نهاده و با نگاه مدیریت و تشکیلات به یک جامعه می‌نگریم، یا وقتی، بدون ذره‌ای ورود به جایگاه خداوند متعال و بلکه به فرمان خود او در آفاق و انفس تدبر می‌کنیم و با نگاه مدیریت و تشکیلات به هستی و انسان می‌نگریم، اینها را نیز مجموعه‌های

منسجم سلسله مراتبی می‌بینیم و از این زاویه به توصیف و تبیین و چگونگی اداره آنها می‌پردازیم. چنانچه مشاهده می‌کنیم وقتی از این زاویه به توصیف و تبیین هستی و انسان می‌پردازیم، تفاوت فاحشی بین این یافته‌ها با آنچه دانشمندان هستی‌شناس و انسان‌شناس در تحقیقات و تألیفات خود به آن پرداخته‌اند می‌بینیم. به عنوان نمونه به کتابهای معتبر هستی‌شناسی و انسان‌شناسی که دانشمندان مسلمان تألیف کرده‌اند و هم اکنون در حوزه‌های علمیه و دانشگاههای ما نیز به وفور یافت می‌شود و مرجع و منبع پژوهشی و آموزشی به‌شمار می‌رود، نگاهی بیافکنیم و با تورق حتی سطحی ببینیم آیا در هر صد صفحه از این کتابها چند صفحه بلکه چند پاراگراف یا حتی سطر، به صورت هدفمند و تخصصی از زاویه نگرش مدیریت و تشکیلات، به توصیف و تحلیل و تجویزات مربوط به انسان، اختصاص پیدا کرده است؟ با فرض محال چنانچه پنجاه صفحه از هر صد صفحه این کتابها اینگونه باشد آیا همین نیز شاهدی آشکار بر مسامحه‌آمیز بودن ادعای «تعطیل شدن کار هستس‌شناسان و انسان‌شناسان» یا «دخالته کردن در حوزه تخصصی آنان» در صورت توسعه قائل شدن برای مفهوم سازمان» نیست؟

۲- معنی تمایز چند علم با یکدیگر این نیست که الزاماً هرگز موضوعشان مشترک نباشد - چنانچه همه علوم انسانی از انسان بحث می‌کنند - بلکه مرز بین علوم گاه به تفاوت در موضوع و گاه تفاوت در امور دیگر از جمله جهات موضوع و هدف یا روش است. بنابراین صرف این که موضوع علم مدیریت را شامل فرد و جامعه نیز بدانیم به معنای برچیدن مرز بین مدیریت با انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی نیست، بلکه می‌گوییم وقتی به فرد و جامعه از جهت ملاحظه و تحلیل عناصر اصلی تشکیل دهنده حقیقت مدیریت در آنها و درستی اطلاق مجموعه منسجم سلسله مراتبی هدف‌مند^۱ می‌نگریم، آنها را با این قیود، موضوع علم مدیریت می‌شماریم.^۲

۳- برای اینکه روشن‌تر شود که چگونه می‌شود موضوع علم مدیریت به مثل جامعه

۱- این عبارت بخشی از تعریف «مدیریت اسلامی» برگرفته از نقشه جامع مدیریت اسلامی تدوین کارگروه بنیادین مدیریت اسلامی است.

۲- برای تکمیل این استدلال مراجعه شود به مطالب ذیل بند ۵- و بند ۶- و نتیجه ۴- ذیل بند ۶.

هم توسعه یابد، به تعریف و توصیفی که یکی از صاحب‌نظران جامعه‌شناسی بیان کرده است اشاره می‌کنیم. بروس کوئن در ادامه تعریف جامعه‌شناسی می‌گوید: «جامعه‌شناسی به عنوان یک رشته‌ی علمی، فلسفه اجتماعی نیست و نیز نظامی از ارزشها نیست که به مردم بگوید چگونه باید خودشان را سازمان دهند و چه رفتاری باید داشته باشند. جامعه‌شناسان در واقع می‌کوشند تا آنجا که ممکن است این نکته را به دقت و به گونه‌ای عینی توصیف و تبیین کنند که انسان‌ها چرا و چگونه در گروه‌ها با یکدیگر رابطه دارند».

چنانکه در عبارات بالا تصریح شد، جامعه‌شناسی به عنوان یک علم توصیفی، موضوعش جامعه است اما به جهت توصیف چگونگی زندگی گروهی انسان‌ها و مدیریت نیز موضوعش شامل جامعه است اما به عنوان یک علم تجویزی برای چگونگی اعمال اصول مدیریت در اداره جامعه.

عبارتهای بعدی ناقد (مضمون دوم):

«آدمها یک زمانی زیر یک سقف نبودند نیازهای نهادی پنجگانه‌شان از طریق اولیه برآورده می‌شد، عقد نکاح با دست گذاشتن دختر و پسر روی تنه درخت صورت می‌گرفت. نیاز به ایجاد سازمان نداشتند ولی از زمانی که آمدند زیر سقفها و درختی نبود، احتیاج پیدا کردند به نهادهای ثانوی که نیاز نهادهای اولیه‌شان را برطرف کند حالا اسم این اختراعاتشان را گذاشتند سازمان. بعد رفتند برای این تئوری پردازی کردند گام به گام جلو آمدند. اظهار نظر: این مطلب، روشن و مورد قبول ما است و منافاتی هم با نظر محوری ما در این بحث ندارد».

عبارتهای بعدی اشکال (مضمون سوم)

حالا اگر ما بگوییم اصلاً ما موضوع علم مدیریت را کنار می‌گذاریم و خودمان یک موضوع جدید تعریف می‌کنیم، اصلاً شما امکان مباحثه با افراد و اصحاب آن علم را پیدا نمی‌کنید؛ یعنی او دارد در رابطه با یک موجودیت صحبت می‌کند و شما آن را توسعه‌اش می‌دهید. ممکن است یک جاهایی قدر اشتراک پیدا کنید و حرف همدیگر را

بفهمید ولی اگر از این عدول کردید...

پاسخ

برای دقیق سازی پاسخ، نخست عین عبارتی که ما در ارائه خود در این رابطه آورده‌ایم را یادآور می‌شویم:

« نکته دوم (تفاوت دیدگاه مورد نظر ما با دیدگاه متداول، در باره قلمرو معنایی و مصداقی سازمان): در دانش غربی، به سازمان، به معنای خاص نگریسته شده و در نگرش اسلامی مورد ادعا، به معنی عام».

۱- آیا برداشت کردن آنچه ناقد محترم می‌فرماید از این دو جمله‌ی ما صحیح است؟ آیا ما به تصریح یا حتی اشاره جمله‌ای دال بر کنار گذاشتن سازمان از موضوع بودن گفته‌ایم؟ بلکه ما گفتیم: آنچه شما آن را موضوع علم مدیریت می‌دانید- یعنی سازمان به معنی خاص آن- از نظر ما هم موضوع است، ولی بخشی از موضوع و به عبارت دقیق‌تر مصداقی از مصداقی موضوع کلان مدیریت است و در کنار آن، چیزهای دیگری هم هستند که مصداقی دیگر موضوع شمرده می‌شوند.

بنابراین می‌بینیم هیچ مشکلی هم با افراد و اصحاب مورد نظر ناقد، در علم مدیریت پیدا نمی‌کنیم؛ یعنی دایره موضوع از نظر دو طرف به گونه‌ای است که به نوعی رابطه عموم و خصوص مطلق بین آنها برقرار است. روشن است که رابطه عموم و خصوص مطلق غیر از رابطه من وجه و تباین است که در برداشت شما از کلام ما به چشم می‌خورد. چون در بخشی از موضوع - که به نظر شما کل علم مدیریت و سازمان است- اشتراک نظر وجود دارد و نباید تفاوت در فرض رابطه «مطلق» را با دو فرض «من وجه» و «تباین» نادیده گرفت و مطلب را خلط نمود.

۲- اگر دقت نماییم تازه همین اختلاف جزئی غیر منحل به مباحثه کامل و جامع را فقط با بخشی از اصحاب علم مدیریت یعنی دانشمندان مغرب زمین و کسانی که تبعیت محض از آن ادبیات را در تعریف سازمان پذیرفته اند، داریم و روشن است که سزاوار نیست که اصحاب علم مدیریت را فقط کسانی بدانیم که نعلاً بالنعل ادبیات غربی را در حوزه مفهوم شناسی مدیریت و سازمان پذیرفته اند. به عبارت دیگر آنگاه که ما با نگاه درون فرهنگی و اصالی و تأسیسی به علم سازمان و مدیریت و مبانی عام

و خاص آن در چارچوب نظام ارزشی اسلام می‌نگریم و در این فضا به تحلیل موضوع خود می‌پردازیم، نتیجه می‌گیریم نه تنها این نظر را مردود نمی‌شماریم بلکه با رویکرد الزام‌شناختی در راستای شکستن مرزهای دانش و تولید علم، بر آن تأکید می‌ورزیم.

۳- تمامی آنچه ذکر شد با این فرض است که قبول داشته باشیم رویکرد مضیق شما به تعریف سازمان، رویکردی است که مورد اجماع صاحب نظران غربی علم مدیریت و سازمان است. وگرنه با فرض عدم اجماع و وجود اقوال متفاوت در بین آنان و ملاحظه تحولات صورت گرفته در تعریف سازمان در طی ادوار گذشته بر نظریات سازمان و مدیریت و از طرف دیگر طرح مباحث جدی ناظر به نظر ما از قبیل «مدیریت بر خویشتن» با اطلاق حقیقی نه مجازی آن در بین صاحب نظران علم مدیریت رایج، طرح دیدگاه ما نیز بیشتر توجیه پیدا می‌کند. روشن است ادامه بحث از این جهت نیز مجال خاص خود را می‌طلبد.

عبارتهای بعدی اشکال (مضمون چهارم)

«او [اصحاب علم مدیریت] دارد در رابطه با یک موجودیت صحبت می‌کند و شما آن را توسعه‌اش می‌دهید ممکن است یک جاهایی قدر اشتراک پیدا کنید و حرف همدیگر را بفهمید ولی اگر از این عدول کردید...»

پاسخ

۱- از این عبارت ناقد محترم که به ما می‌گوید: «شما موجودیت مورد نظر اصحاب علم مدیریت (سازمان) را توسعه داده‌اید»، روشن می‌شود که وی نیز معترف است موجودیتی که ما از آن صحبت کرده‌ایم نیز تفاوت جدی با موجودیت مورد نظر اصحاب علم مدیریت ندارد بلکه همان است ولی گونه توسعه یافته آن. و روشن است که موجودیت توسعه یافته با موجودیت قبلی خود اشتراک جدی دارد نه تفاوت جدی آنهم در حد تباین مورد ادعای ناقد که در بند شماره ۴ به آن تصریح شده و در بند شماره ۱ به آن اشاره شده است. با این توضیح، تهافت موجود در نظرات ناقد محترم در

آنجا و اینجا نیز آشکار می‌شود.

۲- جمله ناتمام «ولی اگر عدول کردید...» نشان می‌دهد ناقد محترم معتقد است در جاهای غیر مشترک، طرفین حرف همدیگر را نمی‌فهمند، که این خود یک پیش‌داوری و قضاوتی ناتمام بلکه ناصواب است چون به این معنا است که صاحب نظران علوم در هر جا که با هم اختلاف نظر دارند، پس حرف همدیگر را نمی‌فهمند. که این نسبت قابل دفاع نیست و نتیجه آنکه در فرض فهمیدن حرف مقابل و قبول نکردن آن باز نتیجه گرفته نمی‌شود که مباحثه بی‌نتیجه است و گرنه چنین حکمی منجر به لزوم تعطیلی بسیاری از مباحثات و بخصوص مناظره‌های علمی می‌شود. آری در موارد نادری ممکن است حرف یکدیگر را نفهمند که در آن موارد نیز نمی‌توان گفت: «چون در انتها معلوم شد که حرف یکدیگر را نفهمیده‌اند پس معلوم می‌شود مباحثه یا مناظره-شان از اول نادرست بوده است».

عبارتهای بعدی اشکال (مضمون پنجم)

«بله آنها هم این کار را می‌کنند. از فیزیولوژی انسان، از روان انسان، از معنویت انسان، از کنترل انسان بر خودش، همه اینها را بحث می‌کنند، اما انسان در درون سازمان است. از گروه بحث می‌کنند، از نهاد بحث می‌کنند، متها گروه در درون سازمان.»

پاسخ

با کمی مسامحه مطلب یاد شده را می‌پذیریم، ولی اینکه نتیجه‌ای در راستای رد نظر ما داشته باشد در آن مشاهده نمی‌کنیم، چون مطلب را هم ما قبول داریم و هم طرف مقابل، یعنی هردوی ما از این امور در درون سازمان بحث می‌کنیم؛ اما این چه ارتباطی دارد به حل مسأله تفاوت در تعریف سازمان از منظر ما و آنها؟ به عبارت دیگر هر دو طرف این مناقشه، در درون سازمان به تصویر کشیده شده‌ی خود به این امور می‌پردازند نه در خارج از آن.

چنانچه ناقد محترم می‌خواهد بگوید اگر چنانچه ما در مصادیق موضوع مدیریت، قائل به توسعه شویم و مثلاً یک فرد را هم مجموعه منسجم سلسله مراتبی

هدفمند با مدیریت خاص آن تلقی کنیم، آنگاه مجبور خواهیم بود از فیزیولوژی بدن انسان و از روح و روان و معنویت انسان نیز با نگاه استقلالی همان‌طور که متخصصان فیزیولوژی و صاحب نظران روح و روان شناسان به ابعاد مختلف جسم و روح انسان پرداخته‌اند- بحث کنیم! روشن است باز تلازمی حتی اجمالی و مبهم هم بین این دو مطلب وجود ندارد.

عبارتهای بعدی اشکال (مضمون ششم)

«بله از یافته‌های مدیریت در علوم سیاسی برای اداره جامعه هم استفاده می‌شود منتها متدولوژی خودش را طی می‌کند. از یافته‌های علم سیاست برای اداره سازمانها استفاده می‌شود اما از متدولوژی خودش از مسیر خودش. خلط بین موضوع علم سیاست که اداره جامعه است با موضوع مدیریت که اداره سازمان است اتفاق نمی‌افتد. هر کس از دریچه خودش به این موضوع نگاه می‌کند. انسان درون سازمان را مدیریتی‌ها بحث می‌کنند در انگیزش در رفتار سازمانی و ... انسان بیرون سازمان می‌شود موضوع مطالعه روانشناس‌ها».

پاسخ

۱- اینکه می‌گویید: «از یافته‌های علم مدیریت در سیاست استفاده می‌شود و از یافته‌های علم سیاست در مدیریت» مطلبی روشن و صحیح است، ولی معلوم نیست از این جمله چگونه بر مردود بودن توسعه در مفهوم سازمان استدلال شده است! به عبارت دیگر ما نیز به مطلب یاد شده معتقدیم و شرحی دقیق از آن نیز خواهیم داد، ولی از طرف دیگر هم مفهوم سازمان را توسعه می‌دهیم و هیچ استلزام خلی در آن اعتقاد خود نمی‌یابیم.

توضیح اینکه ما در این بحث اطلاعات مختلف با معانی مختلف داریم و بنابر اصلی که در مقدمه بر آن تأکید کردیم که برای اثربخشی این بحث، ضرورت توجه به نقش کلیدی مفاهیم را دوچندان می‌دانیم، توجه به تفاوت دقیق اطلاعات ذیل را برای اثربخشی بحث ضروری می‌شماریم:

«مدیریت محض»، «سیاست محض»، «مدیریت سیاست» و «سیاست مدیریت». اطلاق نخست برای جایی است که بحث ما صرفاً مدیریتی است و به عالم سیاست

هیچ ارتباطی ندارد. اطلاق دوم برای جایی است که بحث ما صرفاً سیاسی است و به مدیریت ارتباطی ندارد. اما در اطلاق سوم و چهارم بین مدیریت و سیاست، ارتباط وجود دارد ولیکن به دو گونه و با دو وزن مختلف: در اطلاق سوم مسأله و شاکله بحث، «مدیریتی» است با موضوعی «سیاسی»، ولی در اطلاق چهارم، مسأله و شاکله بحث، «سیاسی» است با موضوعی «مدیریتی».

نتایج

۱- چنانکه اظهار نظر در احکام و مباحث مربوط به اطلاق نخست، در حوزه مسائل مدیریت و شأن صاحب نظر مدیریت است، اظهار نظر در احکام و مباحث مربوط به اطلاق سوم نیز همان‌گونه است. و چنانکه اظهار نظر در احکام و مباحث مربوط به اطلاق دوم، در حوزه مسائل علم سیاست و شأن صاحب نظر سیاست است، اظهار نظر در احکام و مباحث مربوط به اطلاق چهارم نیز آن‌گونه است.

۲- یک صاحب نظر علم مدیریت مثلاً وقتی از زاویه نگرش مدیریتی به شناسایی مسأله و فرایندهای حل مسأله نسبت به موضوعی سیاسی می‌پردازد، کاری مدیریتی انجام می‌دهد و دخالت در آن شأن صاحب نظر علم سیاست نیست.

۳- یک صاحب نظر علم سیاست مثلاً وقتی از زاویه نگرش سیاسی به تجزیه و تحلیل موضوعی مدیریتی می‌پردازد، کاری سیاستی انجام می‌دهد و دخالت در آن شأن صاحب نظر علم مدیریت نیست.

۴- مطلب پیچیده و چالش برانگیز اینجاست که بر اساس استدلال نهفته در نتیجه ۲- می‌گوییم: وقتی از زاویه نگرش مدیریتی و مسأله‌ای به موضوع علم سیاست نیز می‌پردازیم، کاری مدیریتی انجام می‌دهیم و دخالت در آن شأن صاحب نظر علم مدیریت است نه سیاست. چنانچه بر اساس استدلال نهفته در نتیجه ۳- می‌گوییم: وقتی از زاویه نگرش سیاسی به تجزیه و تحلیل موضوع علم مدیریت نیز می‌پردازیم، کاری سیاستی انجام می‌دهیم و دخالت در آن شأن صاحب نظر علم سیاست است نه مدیریت.

۵- اگر آنچه در بالا در رابطه با مدیریت و سیاست گفتیم در رابطه با «مدیریت و

انسان شناسی» و «مدیریت و جامعه شناسی» نیز در نظر بگیریم و به تحلیل اطلاقات چهار گانه ذیل با نگاه تبیینی یاد شده پردازیم، به خوبی روشن خواهد شد که بر اساس چه استدلالی معتقدیم «فرد» و «جامعه» را نیز مصداقی از مصادیق موضوع علم مدیریت می‌دانیم. آن اطلاقات چهارگانه در سه حوزه از حوزه‌های مورد بحث عبارت است از:

«مدیریت محض»، «انسان شناسی محض»، «مدیریت انسان» و «انسان شناسی مدیریت».

«مدیریت محض»، «روان شناسی محض»، «مدیریت روان» و «روان شناسی مدیریت».

«مدیریت محض»، «جامعه شناسی محض»، «مدیریت جامعه» و «جامعه شناسی مدیریت».

۲- عبارت نخست ناقد را می‌توان با این جمله نیز بیان کرد: «که از یافته‌های مدیریت در علوم سیاسی برای مدیریت استفاده می‌شود». آیا این عبارت که یادآور «دور» نیز می‌باشد، چیزی جز تأکید بر مدیریتی بودن مباحث مربوط به اداره جامعه و جزء موضوع بودن جامعه برای علم مدیریت است؟

۳- ما از این جملات نقد به عنوان مؤیدی بر نظر خود نیز استفاده می‌کنیم. آیا اطلاق عبارت «برای اداره‌ی جامعه» بماهوهو، چه افاده‌ای دارد؟ پرواضح است که ناقد محترم به نحو ارتكازی مخالف آنچه در مقام مباحثه ابراز می‌کند، در مقام واقعیت و عینیت، جامعه را نیز عین سازمان، موضوع مدیریت شمرده و همچنان که می‌گوید: «اداره‌ی سازمان»، می‌گوید: «اداره‌ی جامعه».

۴- ناقد می‌گوید: «خلط بین موضوع علم سیاست که اداره جامعه است با موضوع مدیریت که اداره سازمان است اتفاق نمی‌افتد».

پاسخ

بلی اگر موضوع علم سیاست را دقیقاً «اداره جامعه» بدانیم، آنگاه بین موضوع علم مدیریت و علم سیاست، عموم و خصوص مطلق برقرار خواهد شد و اشکال خود را نشان خواهد داد؛ ولی اصل بحث در همینجا است که اگر این مطلب، مورد اجماع صاحب نظران علم سیاست نباشد، استناد به این خلط برای ابطال توسعه در مفهوم سازمان نیز لرزان خواهد گردید، چنانکه همین اتفاق افتاده است. به عنوان مثال «برخی

سیاست را علم قدرت به طور کلی تعریف می‌کنند^۱ و برخی علم قدرت سازمان یافته در چهارچوب اجتماع ملی و برخی دیگر نیز علم قدرت سازمان یافته در کلیه جماعات^۲. چنانچه در باب موضوع علم سیاست نیز فرهنگ لیتره و فرهنگ روبر، حکومت را موضوع سیاست قرار داده‌اند.^۳ بنابراین اینکه از موضوع علم سیاست با عنوان «اداره جامعه» یاد کنیم محل بحث و مناقشه است.

عبارتهای بعدی اشکال (مضمون هفتم):

«هر کس از دریچه خودش به این موضوع نگاه می‌کند. انسان درون سازمان را مدیریتی‌ها بحث می‌کنند در انگیزش در رفتار سازمانی و ... انسان بیرون سازمان می‌شود موضوع مطالعه روانشناس‌ها. اما اگر شما قید سازمانش را برداشتید دیگر مرزی بین مدیریت و روانشناسی باقی نمی‌ماند».

پاسخ

جدای از آنچه به‌طور مبسوط و مستدل در ذیل مضمون ششم در چگونگی تفاوت، ترابط و تداخل موضوعات و مسائل «مدیریت» با «علم سیاست»، «انسان‌شناسی»، «جامعه‌شناسی» و «روان‌شناسی» گفتیم، این نکته را نیز یادآور می‌شویم که ما نیز در نگاه توسعه‌ای به مفهوم موضوع مدیریت، دقیقاً همین حرف را در فارق بین درون و بیرون سازمان می‌زنیم منتها تفاوت در صغرای قضیه است که ناقد، سازمان را به معنای خاص آن می‌گیرد ولی ما، سازمان را به معنای عام آن می‌گیریم و قید سازمانش را ملحوظ داشته‌ایم و مرز بین مدیریت را با علوم یاد شده رعایت کرده‌ایم.

۱- موریس دوورژه این تعریف را ترجیح می‌دهد. رک: اصول علم سیاست، موریس دوورژه، ترجمه ابوالفضل قاضی، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، تهران ۱۳۶۹، ص ۱۸.

۲- رک: همان، ص ۱۷.

۳- همان.

عبارت‌های بعدی اشکال (مضمون هشتم):

«بنابراین به نظر من باید برگردیم... اگر واقعاً یک تعریف جدیدی از سازمان داریم این را مستند سازیش کنیم.»

پاسخ

۱- آیا این جملات پایانی به معنای متزلزل کردن همه نقدهای پیشین نیست؟ چرا که در واقع با این جملات دارید می‌گویید اشکالات و نقدهای ما به شما در صورتی وارد است که شما تعریف جدیدی از سازمان نداشته باشید و یا استنادی برای آن ارائه ندهید. روشن است که کل بحث ما چیزی نبود جز تأکید بر تعریف جدید از سازمان و استنادات مربوط به آن، و بر همین اساس نیز سعی کرده‌ایم پاسخ نقدها را ارائه نماییم.

۲- در آنچه گذشت در واقع ما به مستند سازی قول خود پرداخته‌ایم و راه‌های حلی و نقضی را آشکار ساخته‌ایم و در اینجا به استناد اصلی خود که با روشی منطقی و عقلانی در تحقیقی با عنوان آنالیز مفهوم مدیریت با ملاحظه سه رویکرد سیستمی و اقتضایی و اصول گرایانه بر اساس مبانی اسلامی، به آن پرداخته‌ایم اشاره می‌کنیم: موضوع مدیریت هر آن چیزی است که نه به گونه قراردادی و گزینشی و سلیقه‌ای بلکه در کالبدشکافی از ماهیت اساسی مفهوم مدیریت در ادبیات فارسی اسلامی خود به آن می‌رسیم که نسبتش با سازمان به اصطلاح خاص آن عموم و خصوص مطلق است؛ یعنی آن پدیده‌ای که عناصر پنج گانه «اداره کننده»، «اداره شونده»، «رابط آن دو»، «بستر اداره» و «محیط اداره» را به گونه منسجم و هدفمند در خود داشته باشد، حال چه سازمان به اصطلاح متداول در دانش امروزین مدیریت باشد، و چه غیر آن از قبیل فرد انسانی یا خانواده یا جامعه یا جامعه بین الملل و حتی جهان هستی.

عبارت‌های بعدی اشکال (مضمون نهم):

«البته گام‌های اولیه است، در این مسیر حتماً مناقشاتی هست، حتماً بحث‌هایی هست، حتماً در مسیر پویایی مدیریت اسلامی نیاز به این مباحثات و گفت‌وگوها هست.»

اظهار نظر و پاسخ

۱- چنانچه به عنوان یکی از این مناقشات بگویید: «درست است که در هر دو اطلاق، از مدیریت کردن یک پدیده صحبت می‌شود، اما ما مدیریت کردن سازمان را موضوع یک علم قرار می‌دهیم و مدیریت کردن جامعه را موضوع علم دیگر»، ما در مقام پاسخ خواهیم گفت: آیا واقعاً می‌توان غیر از شاهد مثال آوردن از کسانی که فقط این جمله را به عنوان یک انتخاب یا قرار داد بر زبان جاری می‌کنند، دلیل و استنادی منطقی و علمی بر این قرارداد و انتخاب اقامه کرد؟ در حالی که به دلیل منطقی با پشتوانه فلسفی و علمی و ارتکازات بشری می‌گوییم عبارت «اداره کردن جامعه» اطلاقی حقیقی در موضوع له خود بوده و از مدیریت کردن جامعه به عنوان موضوع خود حکایت می‌کند. بنابراین اصرار بر تضییق دایره موضوع مدیریت بر صرف دایره سازمان به اصطلاح خاص آن بیشتر ادعایی غیر اقتناعی و شبه نقلی و تبعیتی است که از پایه استدلالی قوی برخوردار نیست.

۲- چنانچه مناقشه شود و گفته شود: «با توسعه دایره سازمان به فرد و جامعه و... به مشکلات و پیچیدگیهای علمی و حتی ابهامات جدید در طبقه‌بندی علوم دچار می‌شویم»، ما در مقام پاسخ می‌گوییم: با فرض اثبات این ادعا، راه منطقی حل این مسأله، پاک کردن صورت مسأله و انکار موضوع بودن فرد و جامعه برای مدیریت نیست، بلکه هنر دانشمند مسلمان مدیریت - که خود حداقل بخشی از مدیریت را هنر می‌داند - به این است که دنبال راه حل اساسی مسأله بگردد، راه حلی که هم با اصول و قواعد و مبانی علمی اسلامی موافقت داشته باشد و هم مسیر رشد و پویایی نظریات اسلامی را روشنی بخشد.

نتایج

۱- چنانچه از چشم اندازی وسیع‌تر به موضوع نگاه کنیم، توجیهی اساسی‌تر برای نه تنها صحت طرح دیدگاه خود بلکه لزوم آن می‌یابیم و آن زاویه دید، نگاه تکاملی به علم و تولیدات علمی بشر است، که این خود در دو حوزه قابل پی‌گیری است: الف- در حوزه روند تکاملی دانش غربی مدیریت و سازمان و تهذیب شده آن با رویکرد اسلامی

ب- در حوز علم مدیریت با رویکرد تأسیسی در نگاه اسلامی. در حوزه نخست به حکم عقل سلیم بشری و به تبعیت از خود دانشمندان مغرب زمین و هماهنگ با احکام پارادایم‌های رایج در علوم از منظر ایشان، از جمله ابطال گرایی، باید این اجازه را به خود بدهیم که در راستای پژوهشهای بنیادین و تولید و توسعه علم مدیریت به کند و کاو در قلمروهای جدید پردازیم و با نگاهی ایده‌آل‌گرایانه از نوع حقیقی خود به چشم اندازهای جدید در عرصه نظریه‌پردازی مدیریت و سازمان فکر کنیم و حتی به خود جرأت دهیم به حوزه شناسایی پارادایم جدید در چارچوب خود دانش مدیریت غربی وارد شویم، تا چه رسد به ورود در حوزه نظریه‌پردازی‌های جدید با نگاه اسلامی و شناسایی پارادایم مدیریت منطبق بر جهان بینی و ارزشهای اسلامی.

۲- به نظر می‌رسد یک علت اصلی اینکه در ابتدای ورود به این مباحث برخی اذهان با حالتی غریب و بعید و بدون کشش و تمایل و بلکه با حالتی تدافعی، با آنها مواجه می‌شوند، نو و جدید بودن این نگاهها و نظرات و از طرفی آشنا بودن شدید و عمیق و احساس ناخودآگاه انس با تفکرات آموخته شده و فراگرفته شده از صاحب نظران پیشین مدیریت و سازمان می‌باشد. بر این اساس سزاوار است همه پژوهش‌گران به‌ویژه محققان مدیریت از منظر اسلام، با نگاهی خوشبینانه و نشان دادن رغبتی گرچه محتاطانه از طرح این مباحث استقبال کنند که البته گام نخست در مسیر استقبال واقعی، سعی و تلاش برای مفاهیم کامل با ارائه دهندگان نظرات جدید در این عرصه، در کنار نقد آنها است.

مؤید بر این مطلب، آخرین جملات خود ناقد محترم در پایان عرایضشان در این بخش (یعنی نقد ایشان به تعریف ما از سازمان) است که فرمودند: «البته گام‌های اولیه است، در این مسیر حتماً مناقشاتی هست، حتماً بحث‌هایی هست، حتماً در مسیر پویایی مدیریت اسلامی نیاز به این مباحثات و گفت‌وگوها هست».

اصولاً چرا برای هر اندیشه و اظهار نظر علمی و فرضیه‌سازیهایی سایر دانشمندان به دنبال توجیهات علمی باشیم و مثلاً با عبارت «آنان با مکانیزمهای خاصی به آن بحث پرداخته‌اند»، به تأیید حداقل ضمنی آنها کمک کنیم اما برای اظهارنظرهای محققان مسلمان که با نگرش اسلامی و نگاه تخصصی به موضوعات و تحلیل مسائل مربوط می‌پردازند از ابتدا با نگاه تقابلی و غیر قابل پذیرش به آنها بنگریم؟