

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

مدرس: ناهید خوشنویس

دانشگاه آزاد اسلامی ( واحد تهران غرب )

{ سال تحصیلی بهار 1404 }

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

مقدمه امام علی(ع) خطاب به مالک می فرمایند: در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمت هر یک از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته، و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی موجب شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی. هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت، و بدکاران در بدکاری تشویق می گردند، پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده.

## فصل اول:

### تعریف مدیریت:

مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد. هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم سواد که کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل. هر کسی طبق سن، جنس، برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و هر کس می تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

گاهی اوقات مدیریت می تواند ذاتی باشد که به آن کاریزماتیک گویند و گاهی نیز

مدیریت از طریق کسب علم و یادگیری علوم مرتبط صورت می گیرد صورت می گیرد

**مدیریت علم است یا هنر**

این دو لازم و ملزوم هم هستند. تجربه و علم آموزی و هنر استفاده از آن..... همگی

مورد توجه بوده و همانگونه که هنر از ذات سرچشمه میگیرد داشتن علم، آگاهی های

کافی نیز برای یک مدیر ، لازم است.

در واقع هنر، علم را از خشکی در آورده و انعطاف پذیر می کند . علم اگر آکادمیک باشد

موفقیت آن در عرصه مدیریت بیشتر است .

یک مدیر موفق هم باید علم و آگاهی های لازم را دارا باشد و هم هنر استفاده از آن را

بنابراین میتوان نتیجه گیری کرد که یک مدیر موفق با توجه به آنکه هنر ذاتی است اما

اگر مدیریتی آکادمیک و علمی را نیز مد نظر قرار دهد به تکامل در مدیریت خود نزدیک

خواهد شد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

ویژگی های رهبر در آیات و روایات

- 1\_ • سعه صدر: صبر داشتن (رهبر باید در مواقع سخت صبر و برد باری داشته باشد تا از پس مشکلات و سختی ها بر بیاید • •). حضرت علی (ع) میفرمایند: برد باری مهمترین رکن ریاست است • • . ربی اسرح لی صدی و یسرلی امری وهلول عقده من لسانی {پروردگارا سینه مرا گشاده دار و کار مرا آسان گردان و گره از زبان من باز کن • • .
- 2\_ هوش: باید رهبر انقدر هوش بالایی داشته باشد که بتواند از سازمان مدیریت کند. {آیه: خداوند طالت را بر شما برگزید و علم و جسم او را قدرت بخشی
- د\_ 3 • •). توانمندی های علمی و فنی: رهبر باید در کاری که انتخاب می کند درس آن را خوانده و فن و علم آن کار را بداند
- 4\_ • • . ابتکار و نوآوری: مدیر و رهبر باید دارای ابتکار و نوآوری و خالقیت داشته باشد تا بتواند از سازمانش محافظت کند و سازمان دچار مشکل نشود
- د\_ 5 • • 33. سعی و کوشش
- 6\_ • • پشتکار: این دو مکمل هم هستند یعنی باید در کارشان استمرار و تلاش داشته باشد • • .
- (حضرت علی (ع) فرمودند: هر کسی که تالش کرد به مراد خود رسید\_
- 7 شجاعت: باید رهبر شجاع باشد تا بتواند در سختی ها بجنگد و ریسک پذیر باشند.) حضرت علی (ع) فرمودند: آفت شجاعت ضایع نمودن ژرف نگری است

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

8\_ • شهرت: رهبر باید حسن شهرت داشته باشد یعنی وقتی اسمش بیاید همه ازش تعریف

کند. {حضرت علی (ع) می فرمایند: حسن شهرت نگه دارنده قدرت است

9\_ • فن بیان: رهبر باید با فن بیان قوی ایده خود را به بهترین شکل بیان کند.

**وجه تمایز مدیریت اسلامی از دیگر نظام ها**

1- مدیریت در اسلام وسیله است ، نه هدف

2- . فلسفه وجودی و هدف مدیریت اسلامی هدایت و رشد انسان ها در ابعاد مادی و

معنوی است نه قدرت و مقام و منافع .

3-هدف غائی مدیریت ، رضایت خداوند است و در مسیر قرب به ا... قرار دارد

4- . روش ها و ابزار مدیریت اسلامی باید بر اساس مبانی و ارزش های الهی باشد

5- در مدیریت اسلامی، بیشترین اهمیت به مهارت ارتباط با خدا و "تقوا" داده می

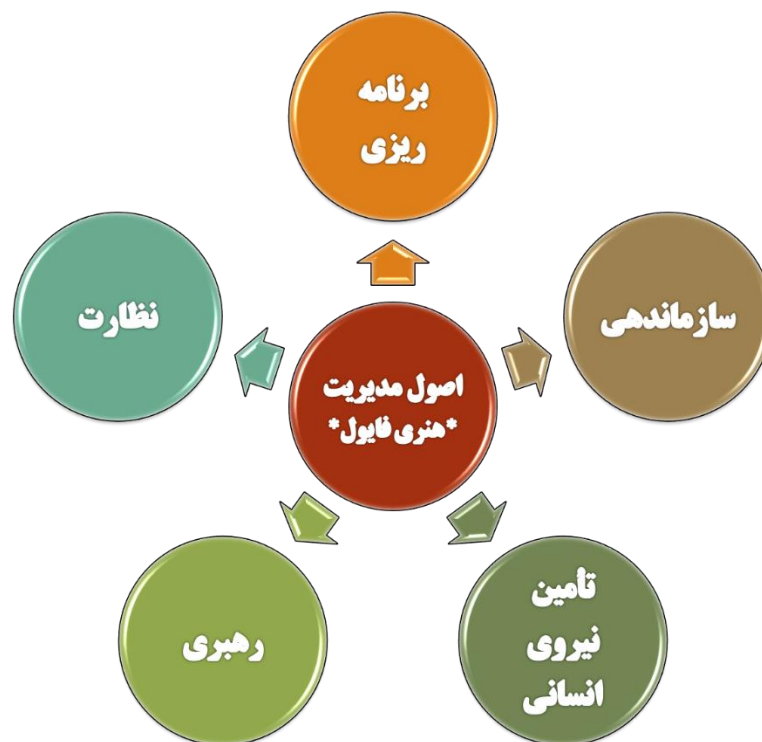
شود و ارزش و مقام هر کس با تقوا ارزیابی می گردد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

\*هنری فایول\* اصول مدیریت



1. برنامه ریزی

2. سازماندهی

3. تامین نیروی انسانی

4. رهبری

5. نظارت

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
1. برنامه ریزی:

اولین گام برای مدیریت می باشد.

برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم .

یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و

برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

مراحل برنامه ریزی:



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مرحله اول تعیین جایگاه:

شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه

کسانی هستند؟

بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار ( شناخت کلی نسبت به

محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند

مرحله دوم شناخت مسئله

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را

پیدا کنیم

مرحله سوم تعیین گزینه :

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم

مرحله چهارم انتخاب گزینه :

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم

مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مرحله ششم ارزیابی

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم واگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم ومراحل دیگر را ادامه داده

2.سازماندهی:

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

3.تامین نیروی انسانی

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگا های سازمانی

مراحل تامین نیروی انسانی

مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مرحله دوم گزینش:

در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی. در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

مرحله سوم استخدام: انواع استخدام:

الف: بالقوه موفق ها:

افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .

با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با

حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند

.این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه راداد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

ب: بالفعل موفق ها

کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام نمیشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف هستند.

افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

ج: بخت و اقبال :

افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند

نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحت می تونه به انها شکل دهد

نقاط منفی بالقوه موفق: تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن

نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر

نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مرحله چهارم ارتقاء:

از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.

در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود

و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببیند.

آموزش دو دسته است:

1. آموزش هنگام ورود به سازمان

2. آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

مرحله پنجم نگهداری:

وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از

دو بعد است:

1. بعد جسمی: وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد.

نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های لازم مانند

استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

2. بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلا از نظر مقدار حقوق موقعیت

کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل .... تا بتواند کارایی

لازم در آن شغل را دارا باشد.

ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی ( وسایل و تجهیزات کار ) و محیطی ( نور ، گرما ، سرما... ) مورد استفاده

کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد

4. رهبری: (هدایت کردن)

هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در

راس باید قرار بگیرد چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را

شفاف سازی میکند برای رسیدن به هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر

برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.

کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند .به

نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر

سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد.(معادله پایایی . ارتباط متقابل)

به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

5. نظارت:

حال پس از تامین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصدد رفع مشکل برآید . نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر. و در صورت مشکل در صدد حل آن برآید

### نظارت؛ سنت ثابت الهی

یکی از سنت های ثابت الهی، نظارت کامل، دقیق و مداوم بر اعمال و نیات انسان ها و بازرسی و ارزیابی آن هاست .

خداوند متعال در روز قیامت، همه کارهای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد و پاداش یا کیفر مناسب را برای هر یک از آن ها تعیین می کند.

(توبه:105) ای پیامبر(، بگو عمل کنید، خداوند و رسول خدا و مومنان اعمال شما را می بینند و به زودی به سوی کسی باز می گردید که پنهان و آشکار را می داند و شما را به آنچه عمل می کردید خبر می دهد

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
اهمیت، ضرورت برنامه ریزی و سازماندهی در اسلام

مقدمه

نظام هستی و قوانین حاکم بر آن، از برنامه ریزی و نظم‌ی شگفت‌انگیز حکایت می‌کند. با دقت در پدیده هستی در می‌یابیم که دست پرمهر پروردگار هر چیز را در جای خویش نهاده است. خداوند در قرآن می‌فرماید: «همان که هفت آسمان را طبقه طبقه بیافرید. در آفرینش آن بخشایشگر هیچ‌گونه اختلاف نمی‌بینی. باز بنگر آیا خلل می‌بینی؟» جهان آفرینش با همه بی‌کرانگی‌اش، بانظم، انسجام و ترکیب‌های حساب شده آمیخته است. پیدایش شب و روز، رفت و آمد فصل‌ها، خواب زمستان و بیداری در بهار، همگی نشانه‌های آشکار نظم و برنامه ریزی جهان هستی است. خداوند همواره در قرآن کریم از جلوه‌های گوناگون نظم هستی پرده برمی‌دارد و ما را با این گوهر گران‌بها آشنا می‌سازد و می‌فرماید: «همان کسی که فرمانروایی آسمان‌ها و زمین از آن اوست ... و همه چیز را آفریده و به دقت اندازه‌گیری کرده است.»

از مجموعه آیات قرآن بر می‌آید که در این جهان محدود، هر چیزی را وقتی و هر کاری را زمانی لازم است و وقت‌شناسی، برنامه ریزی و تنظیم امور در آفرینش مورد توجه آفریدگار متعالی بوده است که آیات و نشانه‌هایش را با تأمل در جهان هستی و معجزه خداوند، یعنی قرآن می‌توان دریافت.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

امام علی علیه السلام در وصف قرآن می فرماید: «بدانید که در آن علم آینده و سخن از گذشته و دواى درد شما و مایه نظم و سامان دهی میان شماست.» بنابراین قرآن که کتاب هدایت و زندگی آموز انسان هاست، بهترین راهها را فراروی ما بازمی کند و بهترین برنامه ریزی حیات انسانی به شمار می آید.

### ضرورت برنامه ریزی

در منابع اسلامی به چند جهت برنامه ریزی را ضروری و لازم دانسته است.

1- عمر و زمان به سرعت در حال گذشت است و گذشت آن محسوس نیست.

علی (ع) فرمود: «الفرصة تمرّ مرّ السحاب؛ زمان و فرصت همچون ابر در حال گذر است.»

بر لب جوی نشین و گذر عمر ببین

کاین اشارت ز جهان گذرا ما را بس

2- عمر و زمان قابل بازگشت نیست و به هیچ طریقی نمی توان آن را برگرداند.

علی (ع) فرمود: «الفرصة سريعة الفوت، و بطيئة العود؛ فرصت به سرعت می گذرد و به

کندی برمی گردد.»



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

3- زمان با هیچ چیز قابل معاوضه نیست.

علی (ع) فرمود: «الفرصة غنم؛ زمان و فرصت غنیمت و منفعتی است (که با چیزی قابل

معاوضه نیست.)»

هر سرمایه ای را انسان از دست دهد قابل جبران است جز سرمایه عمر و زمان که قابل

جبران نیست.

فخر رازی در ذیل آیه «والعصر ان الانسان لفي خسر؛ به عصر سوگند که انسان ها هم در

زیانند.» چنین می گوید: «یکی از بزرگان پیشین می گوید: معنی این سوره را من از مرد

یخ فروشی آموختم که فریاد می زد و می گفت: «ارحموا من يذوب رأس ماله ارحموا من

يذوب رأس ماله؛ رحم کنید به کسیکه سرمایه اش ذوب می شود، رحم کنید به کسی که

سرمایه اش ذوب می شود.» پیش خود گفتم: این است معنی «ان الانسان لفي خسر»

عصر و زمان بر او می گذرد و عمرش پایان می گیرد و ثوابی کسب نمی کند و در این

حال زیانکار است.»

گویند: گدائی در مغازه مردی آمد به او گفت: یک گونی از این گردوها را به من عطا کن.

صاحب مغازه گفت: گدای ناشی! کجا دیده ای یک گونی گردو را به عنوان گدایی به گدا

بدهند؟

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

گدا کنار گونی نشست گفت: اجازه میدهی دانه ای از آن ها را بردارم، صاحب مغازه

گفت: بردار، دوباره گفت: دومی را اجازه می دهی... صاحب مغازه گفت: گویا همان یک

گونی را می خواهی یکی یکی از من بگیری.

روزگار هم سرمایه ما را لحظه به لحظه از دست ما می برد بدون اینکه متوجه آن باشیم.

افسوس که ایام جوانی بگذشت

حالی نشد و جهان فانی بگذشت

مطلوب همه جهان، نهان است امروز

دیدي همه عمر در گمانی بگذشت

رسول خدا(ص) فرمود: «انّ العمر محدودٌ لن يتجاوز احدٌ ما قدر له...؛ عمر محدود است

هیچ کس از مقداری که برای او تعیین شده است رد نمی کند.»

و فرمود: «کن علی عمرک اشحّ منک علی درهمک و دینارک؛ بر عمر (و زمان) حریص تر

باش تا نسبت به درهم و دینار.»

4- مدیریت زمان نشانه رشد اجتماعی و عامل سعادت اخروی است. رسول خدا(ص)

فرمود: «انّ عمرک مهر سعادتک ان انفذته فی طاعة ربّک؛ عمر (و زمان) قیمت و بهای

سعادت تو است اگر (با برنامه ریزی) در مسیر طاعت خدا به کار گرفته شود.»

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

و در جای دیگر فرمود: «احذروا ضیاع الاعمار فیما لایبقی لکم ففائتها لایعود؛ از ضایع

کردن عمر در چیزی که ماندگار نیست پرهیز کن چرا که عمرهای از دست رفته قابل

برگشت نیست.»

## 5- لزوم انجام کارها در وقت خودش

لازم است هر کاری در زمان مقرر و مناسب خود انجام گیرد و این امر بوسیله برنامه

ریزی میسر می گردد.

رسول خدا(ص) فرمود: «الامور مرهونَةٌ باوقاتها؛ هر کاری در گرو زمان خودش است.» از

طرف دیگر اگر فرصت دادی و با برنامه ریزی در زمانش انجام ندادی دچار حزن و اندوه

می شود.

پیامبر اکرم(ص) فرمود: «اضاعةُ الفرصة غصّةٌ؛ ضایع کردن فرصت (در مسیر غیر صحیح)

غصّه می آورد.»

و فرمود: «ترک الفرص غصصٌ؛ ترک فرصت ها (و بهره برداری نکردن) غصّه ها در پی

دارد.»

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

6- راه رسیدن به موفقیت

معروف است که امام راحل (ره) آن قدر منظم بود که عرب مغازه دار بازار هویش نجف، با آمدن او ساعت خود را تنظیم می کرد. «مارون کور» با برنامه ریزی دقیق، یکی از آثارش را در ضمن رفتن از خانه بیماری به خانه بیمار دیگر نوشت. «دکتر «برزی» زبان فرانسوی و ایتالیایی را هنگام رفتن به اداره و بازگشت از آن یاد گرفت.»

شیخ انصاری با برنامه ریزی که داشت علاوه بر کارهای اصلی، هر روز یک جزء قرآن، یک نماز جعفر طیار، زیارت جامعه و زیارت عاشورا می خواند.

7- از لحظات عمرمان پرسش می شود

علی(ع) فرمود: «ان عمرک عدد انفاسک و علیها رقیب یحصیها؛ عمرت همان تعداد نفس های تو است که بر آن نگهبانی است که آن را شمارش می کند.»

رسول خدا(ص) فرمود: «لا تزول قدما عبد یوم القیامه حتی یسئل عن اربع عن عمره فیما افناه و عن شبابه فیما ابلاه...» بنده در روز قیامت، گام از گام بر نمی دارد مگر آن که از چهار چیز پرسیده شود: از عمرش که چگونه سپری ساخته، و از جوانی اش که چگونه هدر داده است...»

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
تعریف برنامه ریزی

{ ناهید خوشنویس }

1. برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن

2. برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.

3. برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.

4. برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای الگویی پیش بینی شده..

5. برنامه ریزی را می توان: پاسخ (3) ک (کی ، کجا، کی) و 3 چ (چی ، چرا ، چگونه)

دانست

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

به عبارت دیگر، برنامه ریزی،

فرد یا سازمان انجام دهنده کار (کی)،

مکان انجام کار (کجا)،

زمان انجام کار (کی)،

نوع کار (چی)،

علت انجام کار (چرا)

و شیوه‌های انجام کار (چگونه)

را مشخص می‌کند

6. برنامه ریزی فعالیتی است که جامعه کوشش می‌کند از طریق آن بر خویشتن کنترل

داشته باشد و آینده را بر پایه عقل پی ریزی نماید.

7. برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای

رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن

8. برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده یک فرد،

گروه، واحد کاری یا سازمان است

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

ضرورت برنامه ریزی

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود به تدریج بر ضرورت برنامه ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظامهای اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمانها و موسسه های اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزیهای دقیق امکان ادامه حیات ندارند.

برنامه ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظائف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می شود. بعلاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه ریزی است به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه ریزی شود. در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
تعریف برنامه

برنامه سندی است که با توجه به هدف و یا اهدافی خاص ، حاوی مجموعه ای از عملیات و

تصمیمات منظم (از نظر سلسله مراتب زمانی) و مربوط به هم (از نظر سلسله مراتب

تقدم و تأخر اجرا

جهت تحقق اهداف مورد نظر است.

به عبارت دیگر برنامه عبارتست از مجموعه حقایق و ارقام مرتبگی که مشخص کننده

مطلوب ترین راه تحقق اهداف است.

### تفاوت میان برنامه و برنامه ریزی

برنامه یک سند است (اغلب مکتوب) که نشان دهنده یک سلسله عملیات مرتبط به هم

با زمان بندی خاص.

در حالی که برنامه ریزی یک فرآیند و جریان و فعل است که در نهایت منتهی به تهیه

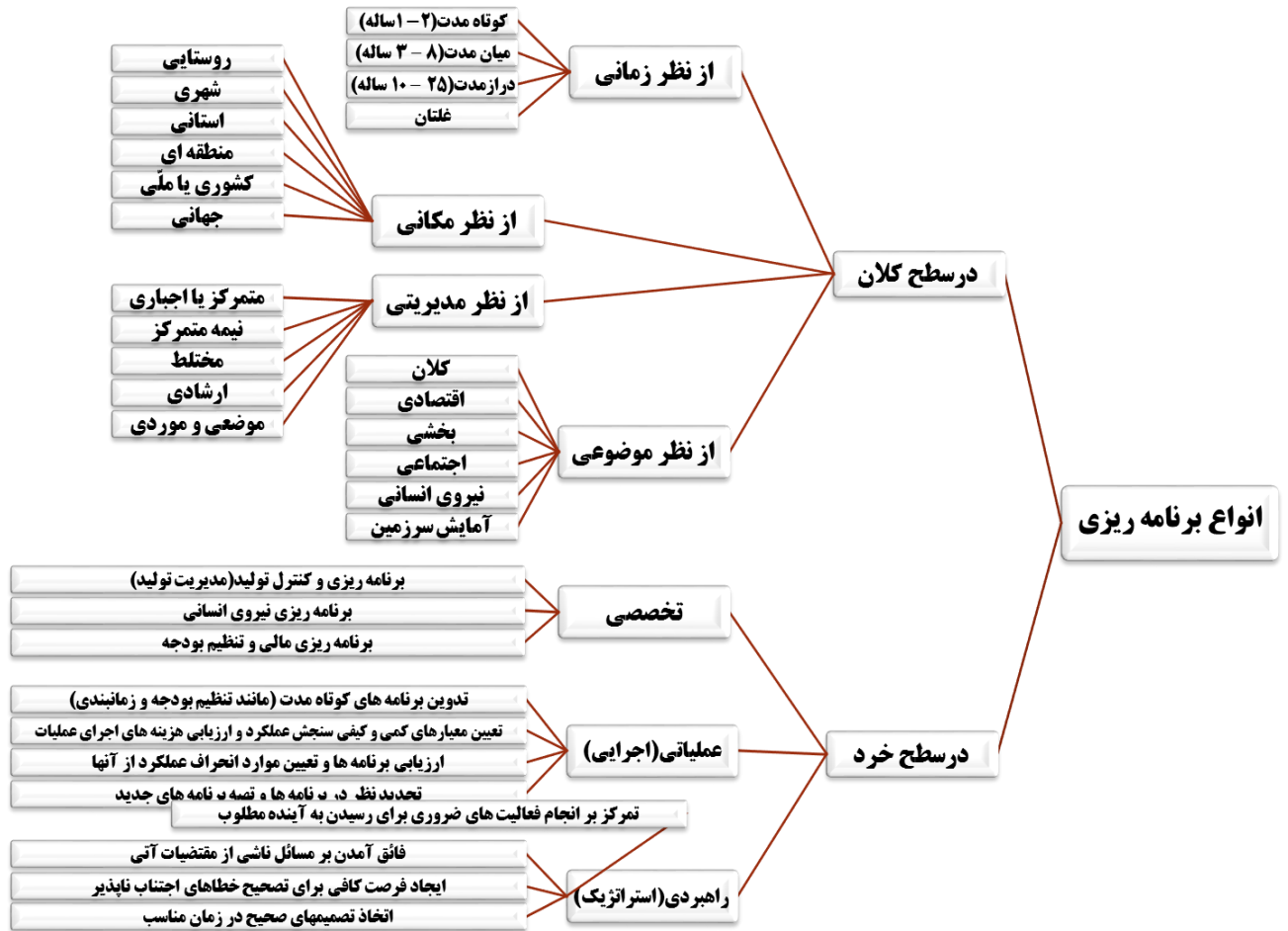
سند برنامه می شود



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

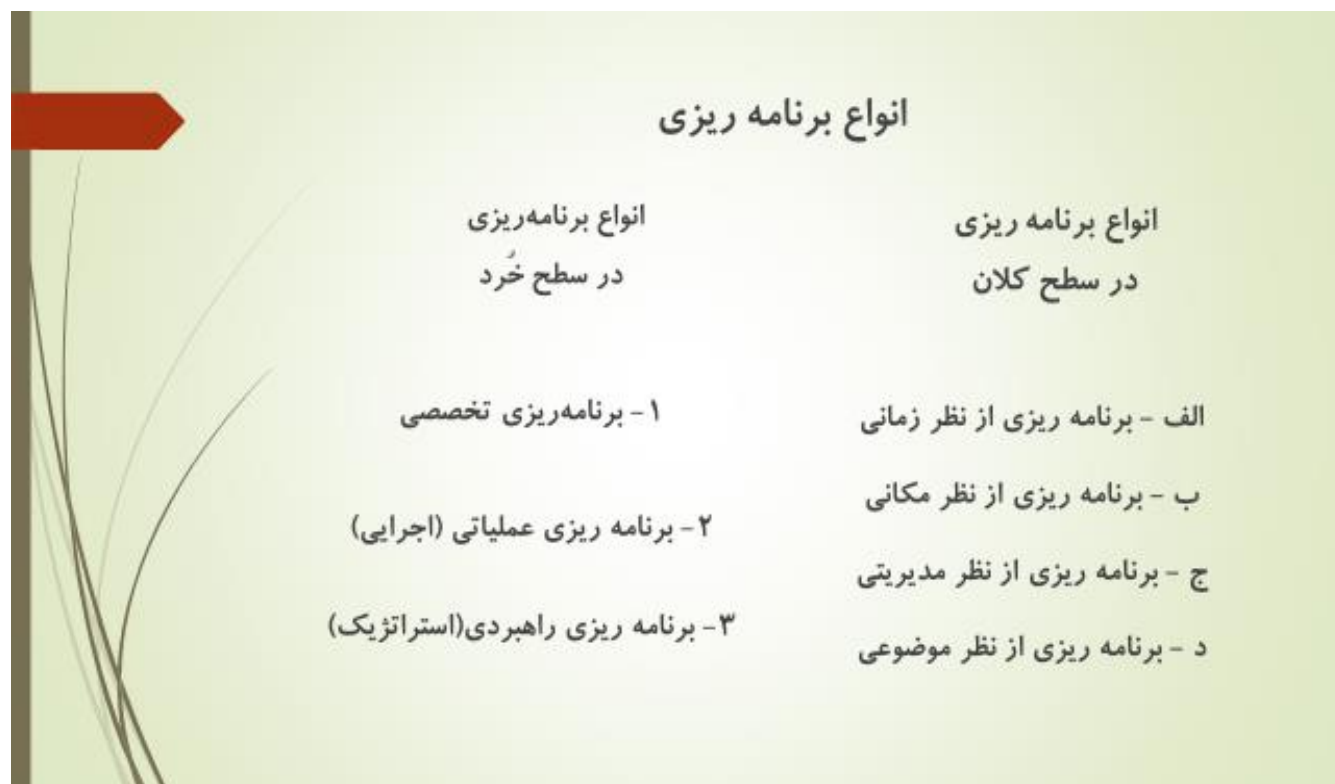


{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

## انواع برنامه ریزی



## انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم.

در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

- انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خرد) بطور کامل از هم مجزا

نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.

### الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

1- کوتاه مدت (۲- ۱ساله)

2- میان مدت (۳- ۸ ساله)

3- درازمدت (۱۰- ۲۵ ساله)

4- غلتان.

برای این که بهتر بتوانیم تصویر مناسبی از انواع برنامه ریزی داشته باشیم به تعریف و

توضیح کوتاهی از برخی آنها می پردازیم:

### **برنامه ریزی غلتان**

به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین یک افق زمانی (۵ تا ۱۰

ساله) ۲ تا ۳ سال پس از شروع، یک بازنگری در کل برنامه صورت گرفته و براساس

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

مقدار پیشرفت انجام شده و منابع مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق

همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲

تا ۳ سال یک بار صورت می گیرد.

### ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

این نوع برنامه ریزی از وسعت جغرافیایی تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

۴- منطقه ای      ۳- استانی      ۲- شهری      ۱- روستایی

۶- جهانی . ۵- کشوری یا ملی

### برنامه ریزی روستایی

به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت

خدمات اعم از آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا و بهبود

زندگی و معیشت روستائینان و ایجاد اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی

روستایی می گویند . . در ایران برنامه ریزی روستایی در قالب طرح های بخشی به

دستگاه هایی مثل بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست

جمهوری سپرده شده است.

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
برنامه ریزی شهری

به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند.

برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً در اختیار شهرداری ها بوده و آنها هستند که به عنوان نهادی مردمی برنامه های شهری آماده می کنند.

برنامه ریزی منطقه ای

مفهوم برنامه ریزی منطقه ای همان مفهوم برنامه ریزی در منطقه است.

یعنی برنامه ریزی برای انسان ها فعالیت ها و منطقه ای که این فعالیت های انسانی در آن شکل می گیرد.

در این جا منظور از منطقه عبارتست از تمام یا بخشی از یک تا چند استان در برنامه ریزی منطقه ای، سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک منطقه (جزئی از کشور)، یا چند منطقه و یا کل کشور در قالب چند منطقه، انجام می گیرد. منطقه بندی کشور ممکن است از تقسیمات کشوری (استان و شهرستان) تبعیت کند و یا اقدام به منطقه بندی دیگری (مثلاً حوزه های آبریز یا مناطق متجانس) شود.





{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

برنامه ریزی کلان (در سطح کلیات)

نوعی از برنامه ریزی که در آن اهداف، متغیرها و ابزار برنامه ریزی، همگی در برگیرنده

تمام نظام اقتصادی کشور است. اهداف این سطح برنامه ریزی توسعه اقتصادی،

اجتماعی، فرهنگی و ... کوشش هایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، مانند:

تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات، اشتغال و... تعیین سهم بخش های مختلف

اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و ... برای نیل به هدف های تعیین شده اجتماعی

صورت گیرد، برنامه ریزی کلان نامیده شود.

### برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً بخش های تولیدی مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن،

مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت

هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند

### برنامه ریزی اجتماعی

فرآیند هدایت و جهت گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه هایی که جنبه رشد و تعالی

انسان را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می آورد.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

از نظر فرهنگ برنامه‌ریزی، امروزه بخش‌هایی مانند: ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش،

بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی‌ها، اوقات فراغت و... در قلمرو مسائل

اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه‌ریزی در این عرصه برنامه‌ریزی اجتماعی خوانده می‌شود.

### آمایش سرزمین

آمایش سرزمین به معنای بهره‌برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این طرح مزیت‌های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، ساماندهی و نظام بخشی می‌شود. این کار با هدف ایجاد رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت‌ها در پهنه سرزمین با توجه به ویژگی‌های فضایی مناطق است.

بر اساس تعاریف و مفاهیم متفاوت از توسعه، برداشت‌های گوناگونی نیز از آمایش در ابعاد، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی آن ارائه شده است.

در فرهنگ لغات لاروس، آمایش چنین تعریف شده است:

بهترین نوع توزیع جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به منابع طبیعی و انسانی.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

فرهنگ اقتصاد و امور اقتصادی - اجتماعی معاصر، تعریف آمایش رابه شکل دیگری ارائه  
نموده است:

سیاستی که هر یک چارچوب جغرافیایی معین در پی بهترین توزیع ممکن جمعیت بر  
حسب منابع طبیعی و فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد.

منظور از آمایش سرزمین، رسیدن مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین  
شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین است.

### فعالیت‌های متداول

آمایش سرزمین، شامل برنامه‌ریزی و سازمان دادن تعیین محل سکناى انسان‌ها، محل  
فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی - اقتصادی است. این  
رشته برنامه‌ریزی کلان نیروهای اقتصادی، طبیعی و انسانی را مدنظر دارد.

### برنامه‌ریزی در سطح سازمانها(خرد)

### انواع برنامه‌ریزی در سطح خرد

برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای  
متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا بطور کلی دسته‌بندی ذیل برای انواع برنامه‌ریزی  
مطرح می‌باشد :

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

1- برنامه ریزی تخصصی

الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :

ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

### 1- برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه ریزی می شود.

این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می گردد.

الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها

با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و

تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می شود.

برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر

تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی

ضمن خدمت را در بر می گیرد.

(جذب ، گزینش، استخدام ، ارتقا و نگهداری) در سالهای آینده

ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف

مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

\* برنامه های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طراحی می شوند

اهداف بلند مدت سازمان

\*

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از:

تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط

اتخاذ می گردند.

**مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :**

الف - تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم

بودجه و زمانبندی

ب - تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و

ارزیابی هزینه های اجرای عملیات

ج - ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از

آنها

د - تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

### **3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)**

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی

بلند مدت سازمان میباشد. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف های

سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدف گذاری

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

می‌نامند، تجزیه می‌گردد. همچنین سیاست‌های کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می‌گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد:

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیم‌های صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

آشنایی با چند اصطلاح برنامه ریزی در مدیریت

1\* اس دبلیو او تی /سوات SWOT

2\* کیک آف Kick-Off Meeting

3\* طوفان مغزی Brainstorming

4\* مایل استون Milestone

5\* نمودار گانت Gantt chart

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

\*6 هرم مدیریتی

\*7 مدیریت خطریا مدیریت ریسک

SWOT

\*1 اس دبلیو او تی /سوات



{به نام حق}

{ناهید خوشنویس}

{اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

SWOT

از دو بخش تشکیل شده است:

نقاط قوت و ضعف، به مسائل داخلی سازمانی اشاره می کنند،

در حالی که فرصت ها و تهدیدات بیرون از شرکت و در محیط اطراف وجود دارند.

نقاط قوت یک شرکت می تواند در مدیریت سریع و جامع فرآیند برندینگ، و ضعف های

آن می تواند در توزیع محصولات و یا تاخیر پرداخت باشد. این مشکلات و مسائل،

درونی هستند و باید به طور مداوم تحلیل و برطرف شوند.

اغلب برای ارزیابی این دو جنبه از مشاوران کمک می گیرند، چرا که بسیاری باور دارند

یک "غریبه" می تواند بینش کامل تری داشته و اطلاعات بیشتری را در این موارد در

اختیار قرار دهد.

دو عامل خارجی، فرصت ها و تهدیدها، در کنترل سازمان نیست.

محیط بیرونی شامل: رویدادهای اجتماعی، اقتصادی، قانونی، نظارتی، ملی و حتی بین

المللی است، باید به طور مداوم برای ردیابی تهدیدات و فرصت ها بررسی و تحلیل شود.

چه موقع از آن استفاده کنیم؟



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

همانطور که گفتیم این تکنیک بسیار ساده است.

بنابراین می توان از آن در جلسات شروع پروژه های برنامه ریزی استراتژیک (موسوم به

جلسات کیک آف) استفاده کرد تا به قول معروف یخ شرکت کنندگان باز شود. البته

بسیاری از متخصصان از این تکنیک در تحلیل های پیشرفته هم استفاده می کنند. این

تکنیک در عین سادگی بسیار کاربردی و کارآمد است.

**نحوه استفاده (برای سازمان ها و شرکت ها)**

تعداد چهار برگه مجزا تهیه کنید.

عنوان آن ها را بگذارید قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها.

حالا برای تکمیل هر برگه به سئوالاتی که در ادامه آمده است پاسخ دهید و نتایج را

یادداشت کنید.

اگر مثلاً قرار است برای یکی از بخش های یک سازمان از این تحلیل استفاده کنید

پسندیده است از مدیران و کارشناسان آن بخش دعوت کنید تا در جلسه ای که به این

منظور هماهنگ شده حضور پیدا کنند.

بهتر است یک فرد مطلع و متخصص در زمینه استراتژی جلسه را اداره کند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

می توانید از یک وایت برد کمک بگیرید تا نظرات همه را بنویسید و در خصوص ایده های افراد با یکدیگر بحث کنید. دقت کنید که قرار نیست جلسه طوفان مغزی برگزار کنید. بنابراین در مورد ایده های گوناگون باید گفتگو و مباحثه کرد تا به یک نتیجه مطلوب رسید.

▪ برگه قوت ها:

۱- شما چه کارهایی را بهتر از رقبایتان انجام می دهید؟

۲- شما به چه منابع ارزشمندی دسترسی دارید که رقبایتان از آن ها محرومند؟

۳- چه عواملی باعث می شوند فروش خوبی داشته باشید؟

۴- شما را به داشتن چه چیزهایی و چه برتری هایی می شناسند؟

سعی کنید وقتی قوت هایتان را می نویسید دو نوع قوت را شناسایی کنید.

برخی از قوت های شما را بقیه هم دارند. بنابراین داشتن آن ها ضروری است و چیزی

فراتر از داشته های بقیه نیست بنابراین ارزش کم تری دارد.

برخی دیگر واقعاً برتری شما بر رقا هستند. این قوت ها را علامت دار کنید و از سایر

قوت ها صرف نظر کنید

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

برگه ضعف ها: ■

۱- در چه زمینه هایی نیاز دارید که بهتر شوید؟

۲- چه عواملی باعث می شوند که نتوانید آنچه را که دوست دارید محصولات/خدمات

خود را به فروش برسانید؟

۳- دیگران شما را به نداشتن چه ویژگی هایی می شناسند؟

۴- فاقد چه منابع با ارزشی هستید؟

برگه فرصت ها: ■

۱- چه شرایط مناسبی پیش روی شما وجود دارد؟

۲- چه مجال هایی برای شما وجود دارد؟

۳- چه روندهای خوبی را مشاهده می کنید؟

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

برگه تهدیدها: ▪

۱- چه موانعی در برابر شما قرار گرفته است؟

۲- رقبای شما دارند چه کارهایی می کنند؟

۳- آیا تغییرات گوناگونی که در محیط رخ می دهد شما را تحت فشار قرار خواهد داد؟

مثال:

برای اینکه مفهوم تحلیل سوات (اس دبلیو او تی) را بهتر درک کنیم این تحلیل را برای

یک بانک انجام می دهیم . فرض کنید یک بانک علاقمند است بداند که چه قوت ها و

ضعف هایی در داخل خود دارد و چه فرصت ها و تهدیدهایی در بیرون برای او وجود

دارد

نتیجه تجزیه و تحلیل سوات می تواند چنین نتیجه ای را برای این شرکت در بر داشته

باشد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها
1- کاهش نرخ سود سپرده های بانکی	1- رشد سریع استفاده از تلفن های هوشمند	1- رشد هزینه ها در سه سال اخیر	1- انگیزه و تعهد شغلی بالای کارکنان
2- پایین بودن ضریب نفوذ اینترنت در کشور	2- بهبود شرایط بانکداری در عرصه بین الملل	2- حجم بالای مطالبات معوق	2- برند شناخته شده شرکت در کشور
3- منع قانونی تأسیس شعب فیزیکی جدید		3- کیفیت پایین خدمات از دیدگاه مشتریان	3- رشد مشتریان شرکتی در سه سال اخیر

داشتن چنین تحلیلی به بانک مذکور کمک می کند تا هم درون خود را به خوبی بشناسد و هم از وضعیت بیرون خبر داشته باشد. بدیهی است یکی از نخستین گام ها برای تبدیل شدن به یک سازمان (اداره، فرد و ...) استراتژیک این است که سازمان (اداره،

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
{ ناهید خوشنویس}  
فرد و ...) تحلیل سوات خود را تهیه کرده باشد.

## 2) جلسه آغاز پروژه

### Kick-Off Meeting کیک آف

جلسه شروع پروژه فرصتی برای موارد زیر فراهم می کند:

1. معرفی حامی و مدیر پروژه بصورت رسمی
2. معرفی مشتریان و ذینفعان کلیدی
3. مرور محدوده، تعاریف و اهداف پروژه
4. مرور برنامه زمانبندی و مایلستون ها سطح بالا و نقش ها و بودجه
5. مرور اقلام قابل تحویل
6. مرور مشکلات پیش رو
7. تشریح گام های بعدی

این جلسه به حامی پروژه این امکان را می دهد تا تعهد خود را نسبت خروجی های پروژه تثبیت کند.

همچنین به مدیر پروژه این امکان را می دهد تا مجددا منشور پروژه را مرور کرده و به سوالات مهم پاسخ دهد تا اطمینان به دست بیاید که درک کافی حاصل شده است و به

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

منظور نهایی سازی برنامه نهایی، گام های بعدی را برای توسعه برنامه کاری و برنامه

کنترلی تشریح کند. وجود ذینفعان در این جلسه باعث ایجاد ارتباط و هماهنگی شده و

در نتیجه احتمال موفقیت پروژه را افزایش می دهد.

چه کسانی در این جلسه شرکت می کنند:

- مدیر پروژه
- حامیان پروژه
- ذینفعان پروژه

### 3) طوفان فکری یا بارش فکری یا اندیشه باران Brainstorming



یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که در طی آن، با

جمع آوری فهرستی از ایده ها که خودبه خود توسط اعضا تولید

می شود، برای رسیدن به یک جمع بندی در مورد یک مسئله

تلاش می شود. این اصطلاح، اولین بار در سال ۱۹۵۸ توسط

[الکس آزبورن](#) در کتابی با عنوان تخیل عملی محبوبیت پیدا کرد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

آزبورن ادعا کرد که برای تولید ایده، طوفان فکری مؤثرتر از کار کردن افراد به طور

مستقل است؛ هرچند تحقیقات اخیر، این موضوع را زیر سؤال برده‌اند. امروزه از این

اصطلاح، برای اشاره کلی به تمام انواع جلسات ایده‌پردازی استفاده می‌شود.

### Alex Osborn طوفان مغزی یا جوشش فکری ( الکس آزبورن )

گاهی اوقات در سازمان مشکلی پیش می‌آید ، مدیر میز گردی

تشکیل می دهد تا در خصوص مشکل مربوطه با کارمندان و افراد

دعوت شده مشورت کند این میز گرد به این دلیل است که همه در

یک سطح می باشند . یکی از راهکارها این است که رهبر ریاست جلسه ای را به عهده

میگیرد و تمامی کارکنان علاقمند به حضور در آن موضوع خاص ،در جلسه حاضر می

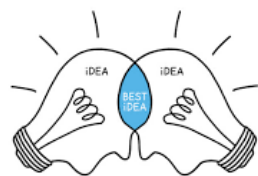
شوند، داشتن علاقه و اطلاعات در مورد موضوع جلسه برای حضور در جلسه مهم است

و اصلا پایه و رتبه کارمندان مهم نیست.جلسه در پشت میز گرد صورت می پذیرد بدون

توجه به جایگاه افراد در کنار هم قرار میگیرند ریاست نظر همگی را جویا میشود کسی

اجازه ندارد نظر کسی را انکار یا نقض کند در اینجا کمیت نظرها مهم است نه کیفیت.و

در پایان جلسه بهترین ایده ها مشخص می شود



1 تیم تحقیقاتی راز حرکت



{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
**Milestone (4)**

مایل استون چیست؟

شاید خیلی از کنترل پروژه ای ها بارها کلمه مایلستون را شنیده باشند. مایلستون کاربرد زیادی در برنامه ریزی و کنترل پروژه ها دارد... در گذشته به سنگهایی که در کنار یا Milestone جاده وجود داشتند و مسافت باقیمانده به شهرها را روی آن می نوشتند، مسافت نما می گفتند. این کلمه در برنامه ریزی و کنترل پروژه نیز تقریبا به همین مفهوم است.

بطور مثال فرض کنید تاریخ اتمام فاز طراحی در پروژه از اهمیت زیادی برخوردار است و شما می خواهید این زمان را در برنامه ریزی پروژه بطور واضح مشخص کنید و همچنین در گزارشات پروژه وضعیت آن را ارائه نمایید.

بنابراین بهتر است این تاریخ را بعنوان یک مایلستون تعریف کرده و در نمودار گانت پروژه نمایش دهید.

همچنین در گزارشات مدیریتی، استفاده از مایلستونها می تواند به مدیران در مشاهده زمان تکمیل فعالیتهای مهم پروژه کمک زیادی بنماید.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

تعریف مایلستون در مباحث تئوریک مدیریت پروژه " فعالیتی با مدت زمان صفر است

که زمان یک واقعه مهم در پروژه را نشان می دهد."

#### 4) نمودار Gantt chart

نمودار گانت در مدیریت پروژه کاربرد بسیار دارد که یکی از محبوب ترین روشهایی

است که برای نمایش فعالیت ها و اتفاقات در طول زمان از آن استفاده میگردد.

در سمت چپ این نمودار لیستی از فعالیت ها و در رو به روی آن زمان مناسب برای

انجام هر فعالیت نمایش داده میشود.

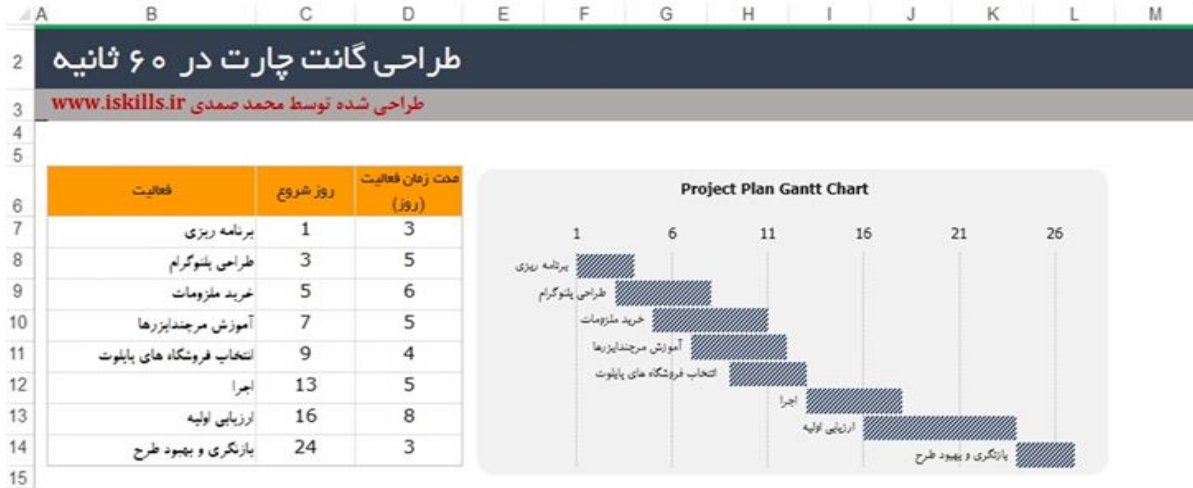
هر فعالیت با یک مستطیل نمایش داده میشود که از طول و جای قرار گرفتن این

مستطیل تاریخ شروع ، پایان و زمانی که صرف آن فعالیت میشود استناد میگردد.

{به نام حق}

{ناهدید خوشنویس}

{اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}



از این نمودار اطلاعاتی همچون:

1. انواع فعالیت ها چه هستند؟
  2. چه موقع یک فعالیت شروع و پایان پیدا میکند؟
  3. هر فعالیت تا چه زمانی ادامه دارد؟
  4. چه فعالیتی با فعالیت های دیگر همپوشانی دارد؟
  5. ابتدا و انتهای کل پروژه چه زمانی است؟
- به طور خلاصه میتوان گفت که چارت گانت به ما این امکان را نمایش داده میشود.

میدهد که بدانیم چه کارهایی در چه زمانی قرار است انجام شوند

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

6) هرم مدیریتی



**مدیران عالی:**

سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی، برنامه ریزی، تصمیم گیری، آینده نگری

و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها

**مدیران میانی:**

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

مدیران عملیاتی (سرپرستی) :

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند  
سوپروایزر یا مدیران خط مقدم نیز نام دارند .

### مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

معمولا سرپرستان یا همان مدیران عملیاتی بسیار پرکار هستند و سرشان خیلی شلوغ  
است . این گروه از مدیران معمولا درگیر فعالیت های نظارتی می باشند . آنها به صورت  
مستمر به تعریف و بازتعریف فعالیت هایی برای پرسنل زیردست خود می پردازند . این  
مدیران باید برنامه های عملیاتی را به طور دقیق اجرا نمایند تا سازمان بتواند به اهداف  
عالی خود برسد .

این مدیران معمولا دچار کمبود زمان می شوند و وقت کمی برای گزارش نویسی ، مطالعه  
، تحلیل و بازبینی برنامه های اجرایی دارند . مدیران عملیاتی معمولا بیشترین وقت  
خود را با زیر دستان خود سپری می کنند .

به طور کلی می توان گفت که مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را دارند و  
بیشترین زمان خود را صرف حل چالش ها و مشکلات فراروی سازمان شان می کنند

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
مدیریت میانی

سطح بعدی از سطوح مدیریتی ، مدیریت میانی می باشد . مدیران میانی به مدیران عالی گزارش می دهند .

همان طور که در شکل ۱ مشاهده می شود ، مدیران میانی فعالیت های عملی کمتری دارند ولی ناچار هستند ، فعالیت فکری بیشتری را انجام دهند . آنها وظیفه دارند که بر کار سرپرستان نظارت و مدیریت نمایند . مدیران میانی در حقیقت واسطه ای بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی می باشند . مدیران میانی بیشترین زمان خود را صرف آنالیز داده و آماده سازی اطلاعات برای بهبود در فرآیندهای تصمیم گیری مدیران عالی می نمایند .

آنها زمان زیادی را صرف جلسات می کنند . یک مدیر میانی باید شنونده خوبی باشد تا بتواند بهترین گزارشات را به مدیران عالی ارائه نماید . مدیران میانی وظیفه برنامه ریزی های میان مدت را برعهده دارند . این در حالی است که مدیریت عالی برنامه های جامع تر و بلند مدت تر را آماده می نماید . مدیر میانی شیوه انجام کار توسط سرپرستان و واحدهای زیردست آنها را به دقت مورد ارزیابی قرار می دهد و سعی می کند کوچکترین تغییرات در نرخ های بازدهی را مورد رصد قرار دهد و گزارشات جامعی را به مدیران عالی ارائه دهد .

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مدیریت عالی

معمولا مدیری که در سطح عملیاتی و میانی موفق بوده است ، شانس بیشتری برای موفقیت در مدیریت عالی یک سازمان را خواهد داشت . بخش گسترده ای از کار مدیران عالی مشابه مدیران میانی می باشد . با این تفاوت که مدیران عالی معمولا به برنامه ریزی های جامع تر و بلندمدت تر می پردازند و حوزه فعالیت گسترده تر و متنوع تری را دارند . مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای تابعه را زیر نظر قرار می دهند و سعی می کنند با مدیران سطوح پایین تر تعامل مناسبی را برقرار کنند .

این تعاملات و ارتباطات قوی می تواند به آنها در شناسایی مشکلات و راه حل ها کمک قابل توجهی بنماید .

از دیگر سو ، مدیران عالی وظیفه برقراری ارتباط با مدیران خارج از سازمان (نظیر شرکت های همکار ، رقبا ، مشتریان ، شرکای کلیدی و ..) را هم برعهده دارند . آنها باید توانایی های بالایی در شناخت موقعیت ها و چالش ها داشته باشند و در عمل مدیریت ریسک را در تمامی فعالیت های خود پیاده سازی نمایند .

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
7) مدیریت خطر یا مدیریت ریسک



مدیریت ریسک یکی از قسمت‌های محوری مدیریت استراتژیک هر سازمان به‌شمار می‌رود. این شیوه شامل فرایندهایی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند به صورت روشمند خطرهای مرتبط با فعالیت‌هایشان را شناسایی کنند. مدیریت ریسک به فرایند شناسایی، تحلیل و پاسخ به عوامل خطر ساز گفته می‌شود که در طول عمر یک پروژه ممکن است رخ بدهند.

اگر مدیریت ریسک به درستی انجام شود می‌تواند با کنترل وقایع آینده، از خطرات احتمالی پیش‌گیری کند.

برای روشن شدن این موضوع به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید برای انجام یک فعالیت در شبکه، به توسعه‌ی فناوری جدیدی نیاز است. مدیر پروژه یک برنامه‌ی زمان‌بندی شش‌ماهه برای آن تنظیم می‌کند، اما نظر کارکنان فنی این است که این کار حداقل به ۹ ماه زمان نیاز دارد.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

اگر مدیر پروژه فردی پیشگام باشد و به موقع دست به کار شود، تیم پروژه می تواند بلافاصله یک برنامه ی اضطراری تدوین کند . در این صورت پیش از موعد مقرر، مشکل زمان حل خواهد شد. در غیر این صورت تیم پروژه (که هیچ برنامه ی اضطراری ای تدوین نکرده است) نمی تواند کاری انجام بدهد. در حالی که بسیاری از کارها ناتمام مانده است، مهلت انجام پروژه به پایان می رسد و مدیر پروژه تازه به فکر مدیریت بحران می افتد. به این ترتیب وقت ارزشمند اعضای تیم به سادگی هدر می رود.

مدیریت صحیح ریسک نه تنها احتمال رخ دادن آن، بلکه دامنه ی تأثیرات آن را نیز کاهش خواهد داد.

### دیدگاههای متداول در برنامه ریزی

از میان دیدگاهها یا رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

1. برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل
2. برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا
3. برنامه ریزی بر مبنای هدف
4. برنامه ریزی بر مبنای استثنا

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

5. برنامه ریزی اضطراری

6. برنامه ریزی اقتضایی

### 1 - برنامه ریزی از "داخل به خارج" و برنامه ریزی از "خارج به داخل"

در برنامه ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می شود که سازمان در حال

حاضر انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد.

برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند ولی می تواند

برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد.

در برنامه ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و برای

استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد.

در اکثر سازمانها برنامه ریزی باید با اتخاذ

ترکیبی از هر دو رهیافت انجام شود

تا بیشترین نتایج حاصل شود.

به طور کلی، برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت

می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

برنامه ریزی از خارج به داخل، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کار منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست

## 2 - برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا

در برنامه ریزی از بالا به پایین سلسله مراتب سازمانی، ابتدا مدیر عالی هدفهای کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چارچوب هدفهای کلان، برنامه های خود را تدوین کنند.

در حالی که برنامه ریزی از پایین به بالا، با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند بدون آنکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه میگردد.

## 3 - برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

( management by objective )

در این زمان آنچه سازمان ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش های گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدف های فردی و سازمانی بوجود آورد . و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد.

مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکان پذیر می سازد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

در این نوع از برنامه ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل، هدف گذاری منظمی انجام می گیرد.

برنامه ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قوی تری را در کارکنان ایجاد می کند، تا اینکه سرپرست یک جانبه هدف گذاری کرده و آنها را به زیر دستان تحمیل کند.

**مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:**

مرحله اول : تعیین رسالت و ماموریتها

مرحله دوم: تعیین نتایج مورد انتظار (تعیین اهداف عملیاتی)

1- واضح و دقیق باشند 2- قابل حصول باشند 3- چالش برانگیز باشند 4- قابل اندازه گیری باشند 5- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند 6- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد.

مرحله سوم: تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مرحله چهارم: تعریف هدفهای عملیاتی

مرحله پنجم: تنظیم برنامه های عملیاتی

مرحله ششم: کنترل عملیات

**4 - برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء**

**( management by exception )**

به این معنی که تعیین هدف، تخصیص منابع و روش های انجام کار را سرپرستان واحدها

انجام می دهند و مدیران عالی، هنگامی دخالت می کنند که جریان عادی امور دچار

اختلال شده باشد.

اصل بر این است که کارکنان امور را سازماندهی کنند و روش های تعیین هدف را

مشخص کنند و هر جامشکلی ایجاد شد، مدیر مشکل را حل کند.

به عبارتی در این روش اصل بر تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به کارکنان است.

در مدیریت بر مبنای استثناء برای تصمیم گیری فقط انحرافات مهم از خط مشی ها و

روش ها باید به اطلاع و نظر مقامات بالای سازمان برسد.

ابزارهای اساسی و متداول در برنامه ریزی بر مبنای استثناء: بودجه هزینه های استاندارد و

حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه گذاری)

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

## 5 - برنامه ریزی اضطراری

### Emergency Planning

به حوادث یا و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب پیش‌بینی عبارتست از

که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد. شرایط جدیدی

## 6 - برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه‌ریزی اقتضایی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی

که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن

گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود.

برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی

نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد

اولیه، افزایش می‌یابد.

در چنین محیط‌هایی بطور مستمر مسائل و رخداد‌های غیر منتظره رخ می‌دهند و در

بنابراین بهتر است که همواره در موقع نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛

چه که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، پیش‌بینی شود برنامه‌ریزی‌ها،

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود

مشکل مواجه نشود

به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می‌آید.

بنابراین مراحل عمده برنامه ریزی به صورت زیر است:

1- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)

2- تعیین اهداف کوتاه مدت

3- کسب اطلاعات کامل دربارهٔ فعالیت‌های ضروری

4- طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات

5- ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده

6- بررسی گزینه‌ها و برنامه‌های جایگزین

7- ارزیابی گزینه‌های گوناگون

8- انتخاب گزینه مناسب

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

9 - تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی

10 - تنظیم توالی فعالیتها و جداول زمانی

11 - بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی

12 - ارزیابی میزان پیشرفت کار

بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است . از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

## فصل دوم

### ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام

مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است، زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کنند. ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که بصورت اجتماعی زندگی می کنند بر اساس فرمان غریزه، مدیری را بر می گزینند. حال انسان ها که بصورت اجتماعی زندگی می کنند، به طریق اولی نیازمند سازماندهی، برنامه ریزی و سیستمی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمود سازد.

مدیریت و راه کارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می شود. انسان نمی تواند به گونه ای ناموزن و همچون وصله ای ناهماهنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

### اهداف و مبانی اصلی در مدیریت اسلامی

از آنجایی که اهداف مدیریت در اسلام، جدا از اهداف حکومت های اسلامی که مدیریت ها جزئی از پیکره آن هستند، نیست، باید اهداف حکومت اسلامی اهداف اصلی یک مدیر در چهارچوب مدیریتش باشد، البته اهداف خرد و کلان هر سازمانی و اداره خاص آن سازمان است ولی باید در این راستای اهداف جامع نظام اسلامی باشد. در یک بررسی چهار هدف عمده بیش از همه موارد جلب توجه می کند که حکومت اسلامی و مدیریتهایی که بر مبنای این ارزش ها نشات می گیرند، در مسیر این اهداف گام بر می دارند :

1- آگاهی بخشیدن به انسانها

2- تربیت معنوی و احیای ارزش های اخلاقی

3- اقامه قسط و عدل بصورت حرکتی مردمی بر خاسته از متن جامعه

4- آزادی انسانها در حریم قانون و شریعت

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریتی

مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است، از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه‌حلهایی است که با مفهوم عدالت‌خواهی سازگار باشد. اگر علم نیز خواهان خدمت به مکتب یا تعالی انسانها باشد، باید با سیر مطالعاتی مکتبی که در یک سیر اکتشافی است بدین نتیجه رسید که جهان‌بینی حاکم بر کاربرد این «علم» در حیطه «تولید»، یک جهان‌بینی الهی و نشأت‌گرفته از وحی است. لذا سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است. و باید از «روبنا» به طرف «زیربنا» باشد که با روش مطالعه «علمی» که یک سیر تکوینی و از «زیربنا» به «روبنا» است، متفاوت است

وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جوامع سرمایه‌داری (بورژوازی) و یا سوسیالیستی، اداره امور مردم در دست عده‌ای از سردمداران حکومت است، در حالی که در نظام‌های الهی بویژه اسلامی وجه تمایز در «اسلامی» بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لا یتغیر «وحی» می‌باشد

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی، بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه‌ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود، لذا بدنبال نزول قرآن، رسول اکرم صلی الله علیه و آله و امامان معصوم علیهم السلام تبیین‌کننده این مفاهیم بوده‌اند، پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و حافظ

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

ارزشهای تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند، حکومتی که سیاست و

دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرامین الهی است

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی همانگونه که قبلاً متذکر

شدیم مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است تعالی انسان و تولید کالا . این کالا زمانی

ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و غرب اصول

مدیریت مبتنی بر محور تولید است، نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات . پس نتیجه

می گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب « الهی » یا « اسلامی » است و

قبل از آنکه « سازمان » تشکیل داده شود، مکتب پایه گذاری می شود

### مکاتب مدیریت

از زمان خلقت انسان تا به امروز هیچ فعالیت بزرگ و گسترده ای ، بدون برنامه ریزی و

هماهنگی نتوانسته است به موفقیت برسد . اکثر نهادهای مدنی و تجاری به گواهی تاریخ با

کمک سلسله مراتب مدیریتی نتوانسته اند به حیات خود ادامه دهند .

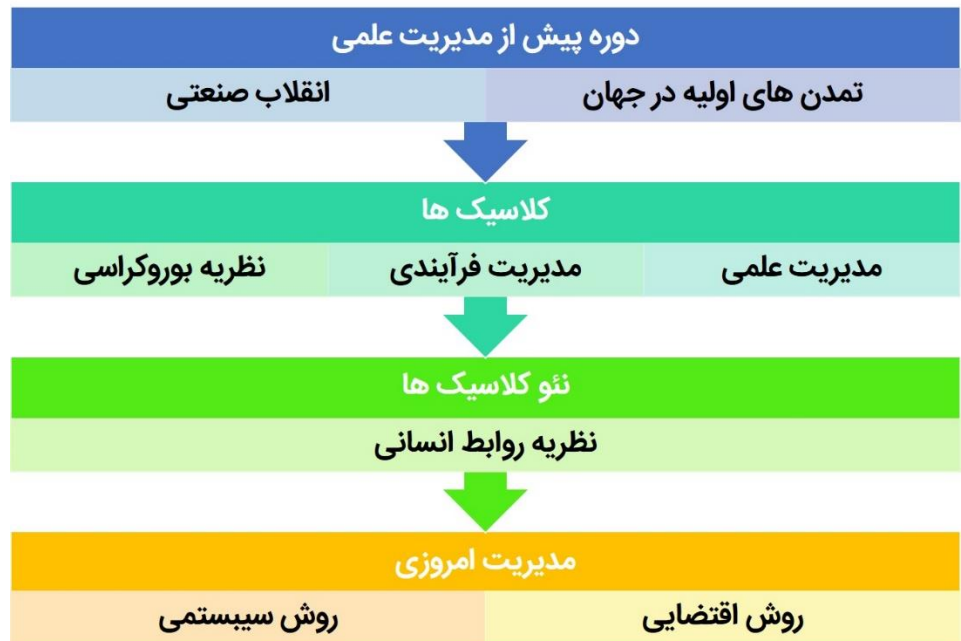
در حال حاضر تقریباً همه به این موضوع باور دارند که موفقیت و یا شکست در هر

فعالیتی به سیستم مدیریت آن فعالیت مرتبط می شود . در حقیقت یک مدیر می تواند

با عملکرد خوب خود ، باعث حیات یک کسب و کار گردد و همان مدیر می تواند با ضعف

مدیریتی یک تجارت فعال و پرسود را به بحران بکشاند .

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
**مکاتب مدیریتی**



[www.modirfarda.ir](http://www.modirfarda.ir)

تاریخچه:

مدیریت از آغاز حیات بشریت وجود داشته که تا قبل از قرن 18 مدیریت بصورت عادی روزمره در جریان بوده است . اما پس از قرن 18 و شروع انقلاب صنعتی مدیریت علمی مطرح شد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

از لحاظ تاریخی می توان علم مدیریت را به ۴ دوره زیر تقسیم کرد:

1. دوره پیش از مدیریت علمی

2. دوره کلاسیک ها

3. دوره نئو کلاسیک ها

4. مدیریت امروزی {1}سیستمی (2) اقتضایی {

**1) دوره پیش از مدیریت علمی**

در این دوره معمولا نظام های سیاسی عمده در جهان مانند ایران ، روم ، چین ، مصر و هند مدیریت مراکز سیاسی ، اقتصادی و اجتماعی را برعهده داشتند . این دوره تا اواسط قرن ۱۹ میلادی ادامه داشت . در این دوران معمولا مالکین و سرمایه داران ، مدیریت کسب و کارها را برعهده داشتند .

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

2) مدیریت کلاسیک

مدیریت علمی و سازمان گرایی است و آقای فردریک تیلور پدر علم کلاسیک و بنیان

گذار این مکتب می باشد

در قرن 18 (ماشینیسیم)، کارخانه های بسیاری ایجاد شد تا قبل از این قرن، کشاورزی

بیشترین حرفه مردم بشمار می رفته و بعد از ایجاد کارخانه ها ، مردم جهت اشتغال از

روستا ها به اطراف کارخانه ها مهاجرت کردند و شهر نشینی پدید آمد که این امر باعث

شکل گیری جدید در مدیریت شد که نهایتا سازمان گرایی شکل گرفت.

هدف اصلی این مدیریت ، کارایی است.

(کارایی: یعنی تلاش برای رسیدن به هدف اما با کمترین هزینه. زمان. انرژی نیروی

انسانی)

تیلور معتقد بود که هدف برای مدیر کارایی است یعنی استفاده از حداقل امکانات

وبیشترین بهره برداری

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
مکتب تیلوریزم :

مکتبی است که بعدها به نقد از مکتب تیلور پرداخت و معتقد بود که انسان ماشین

نیست و نباید به دید یک ابزار به انسان نگاه کرد

آدام اسمیت و چارلز بابیج ( تقسیم کار ) :

هر کسی بر اساس تخصص و دانشی که دارد، وظیفه ای بر عهده میگیرد. یعنی در یک

کار بزرگ هر کسی بخشی را به عهده میگیرد و تقسیم کار صورت می پذیرد .

آدام اسمیت و بابیج اعتقاد داشتند برای اینکه کار خوب انجام شود باید تقسیم کار

صورت پذیرد و هر کس به صورت تخصصی و براساس مهارتش در جایگاه خودش تعریف

گردد.

نهایتا تخصص گرایی و تقسیم کار باعث شد که :

افراد در کار خود حرفه ای شده و مهارت پیدا کنند.

صرف جویی در زمان شود و سرعت کار بالا رود

هر شخصی بعد از یادگیری و تخصصی کار کردن، خودش امور محوله خود را انجام می

دهد و خلاقیت و ابداع دارد



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

### لیلیان و فرانک گیلبرت ( حرکت سنجی )

در این نظریه اعتقاد بر این بود ، که وقتی کاری انجام می گردد تمام فعالیتها شماره بندی شود زیرا تمام حرکات ما برای انجام دادن یک کار ، ضروری نیست ، بنابراین میتوان از حرکات غیر ضروری صرف نظر کرد و حرکات ضروری را انجام داد و این عمل باعث میگردد در زمان کمتر کار بیشتری انجام شود

حرکات غیر ضروری باعث خستگی غیر ضروری می شود ، که حذف این حرکات باعث می گردد انرژی کمتری از بین رود

### هنری گانت: (سیستم حقوق و پاداش قرن 19)

تا حدودی به انسان گرایی شبیه است. در هر کاری برای کارگر حقوق استاندارد وجود دارد. هر کسی در ازای کاری که انجام میدهد حقوق میگیرد. اما برای دادن انگیزه بیشتر به کارکنان در قبال کار بیشتر، پاداش می‌دهیم یعنی سیستم اضافه کار به همراه پاداش بوجود آمد.

هنری گانت بر این عقیده است که نمیتوان دائم نیروی های انسانی را کنترل کرد زیرا استرس و اجبار مشکل ساز خواهد گردید و زمان نیز برای کنترل افراد توسط کارفرما صرف میگردد لذا آموزش جایگزین کنترل میگردد تا نیازی به سرپرست وجود نداشته

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }

باشد و کار بهتر فرا گرفته شود و در افزایش کارایی تاثیرگذار باشد. البته آموزش هیچ

گاه صد در صد نمیتواند جایگزین کنترل گردد.

**ماکس وبر ( انواع قدرت )**

1. سنتی: این قدرت مورثی بوده و از پدر به پسر می رسد (مانند خان ها و خان زاده ها

در زمان قدیم )

2. کاریزماتیک : این قدرت درونی است بر اساس ویژگی های فرد می باشد ( مانند

تختی، گاندی، حضرت امام خمینی و ..)

3. قانونی یا عقلایی: این قدرت با تلاش فرد بدست می آید

فرد را انتصاب میکنند و برای پست انتخاب میشود ( فرد تلاش می کند تا آن پست را

بدست آورد) اگر پست خود را ترک کند قدرتی ندارد.

**کدام از این سه قدرت بهتر می باشد و چرا ؟**

قدرت قانونی و عقلایی زیرا فرد برای داشتن این قدرت تلاش می کند و این قدرت

پایدارتر است یعنی جایگاه با بیرون رفتن شخص و جایگزینی شخص دیگر در مدیریت

سازمان حفظ میشود مانند تعویض ریاست جمهوری اما منصب و مقام و پست او باقی

است فقط شخص عوض شده)

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
بهترین سازمان از نظر آقای ماکس وبر

سازمان بروکراسی است که باید شرایط زیر را دارا باشد:

وجود سلسله مراتب : باید جایگاه ها و پست ها بصورت سلسله مراتب باشد.

آموزش و ارتقاء کارکنان

تخصص گرایی و تقسیم کار

قدرت قانونی : قدرت اعمال شده باید قدرت قانونی باشد.

وجود قوانین و مقررات مشخص

### 3-مدیریت نئو کلاسیک (رفتارگرایی یا انسان گرایی)

#### مطالعات هاثورن

در دوره کلاسیک ضعف هایی دیده شد به فکر برطرف کردن آن ضعف ها ونقص ها افتادند. شخصی به نام التون مایو شروع به تحقیقات گسترده ای کرد. تحقیقات التون مایو 13 سال طول کشید و این تحقیق جامع در کارخانه هاثورن انجام شد و به نام مطالعات هاثورن معروف شد که باعث پدید آمدن دوره نئو کلاسیک گردید

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

التون مایو روی عوامل ارگونومیکی تحقیقات کرد و متوجه تاثیرات آن در سازمان شد (

عوامل وابزارهای فیزیکی و محیطی ) ، او در تحقیقات خود ثابت کرد عوامل ارگانومیکی (

مانند چاشت روزانه ، واگذاری مسئولیت ، نظارت غیر مستقیم و کنترل نا محسوس)

باعث ایجاد کارایی بیشتر در کارکنان و سازمان می گردد و باعث بوجود آمدن دوره ای

جدید در مدیریت به نام مدیریت نئو کلاسیک گردید

پدر مدیریت نئو کلاسیک آقای التون مایو می باشد

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }



آبراهام مازلو (هرم سلسله مراتب نیاز های )

سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو، ایده سلسله مراتب نیازها را در کتاب خود به نام «انگیزه و شخصیت» در سال 1943 مطرح نمود. او هدف و آرمان اصلی انسان را و تربیت و تقلای او را دست یافتن به مرتبه والای انسانی و همانا تحقیق خویشتن یا خود شکوفایی می داند. وی

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

مراتبی را برای دسترسی به این آرمان به صورت سلسله مراتب نیازها تدوین نموده

است. سلسله مراتب نیازهای مزلو غالباً به صورت یک هرم نشان داده می شود. در سطوح

پائین تر هرم، ابتدائی ترین و پایه ای ترین نیازها و در بالاترین سطح هرم، نیازهای

پیچیده تر قرار دارند.

طبق تعریف مزلو، پنج سطح مختلف در سلسله مراتب نیازهای انسان وجود دارد:

### 1- نیازهای فیزیولوژیکی یا نیازهای جسمانی

این نیازها شامل ابتدایی ترین و اساسی ترین نیازهایی هستند که برای ادامه بقا ضرورت دارند، مثل آب، هوا، غذا و خواب مزلو عقیده داشت که اینها اساسی ترین و غریزی ترین نیازها در سلسله مراتب نیازها هستند زیرا تا اینها برآورده نشوند بقیه نیازها در اولویت قرار نمی گیرند.

### 2- نیازهای امنیتی

نیازهای امنیتی نیز برای بقا اهمیت دارند اما به اهمیت نیازهای فیزیولوژیکی نیستند. نمونه هایی از نیازهای امنیتی عبارت است از تمایل به داشتن شغل ثابت، بیمه پزشکی، همسایگان بی خطر و سرپناهی در مقابل محیط

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

3- نیازهای اجتماعی یا نیازهای تعلق پذیری و عشق

این نیازها شامل وابستگی، تعلق خاطر، عشق و عاطفه است. به عقیده مزلو این نیازها کمتر از نیازهای فیزیولوژیکی و نیازهای امنیتی، اساسی هستند. روابط دوستانه، وابستگی عاطفی و روابط خانوادگی به ارضاء این نیازها کمک می کند. عضویت در گروه‌های اجتماعی، محلی و مذهبی نیز چنین اثری دارد

4- نیازهای احترامی

پس از ارضاء نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی و اجتماعی، نیاز به مورد احترام واقع شدن، اهمیت فزاینده‌ای می یابد. این نیازها شامل نیاز به چیزهایی است که در احترام به خود، ارزش‌های شخصی، شناخت اجتماعی و پیشرفت، انعکاس می یابد. مازلو در کتاب انگیزش و شخصیت در توضیح نیاز به عزت نفس می گوید: همه افراد جامعه ما (بجز برخی بیماران) به یک ارزشیابی ثابت و استوار و معمولاً عالی از خوشان، به احترام به خود یا عزت نفس یا احترام به دیگری تمایل دارند ولی در جای دیگر می گوید: این سطح از نیازها را می توان در دو مجموعه فرعی طبقه بندی کرد اول اینکه آنها عبارت از: تمایل به قدرت، موفقیت، کفایت، سیادت، شایستگی، اعتماد در رویارویی با جهان، استقلال و آزادی. دوم اینکه در ما چیزی هست که می توانیم آن را تمایل به اعتبار و حیثیت (که آن را احترام دیگران نسبت به خودمان می توان تعریف کرد)، مقام، شهرت،

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

افتخار، برتری، معروفیت، توجه و اهمیت و حرمت یا تحسین بنامیم مازلو در مورد

پیامدهای عدم ارضای این سطح از نیازهای پنجگانه می نویسد: بی اعتنایی به این نیازها

موجب احساساتی از قبیل حقارت، ضعف و درماندگی می شود که این احساسات نیز

خود به وجود آورنده دلسردی و یاس اساسی خواهد شد و یا اینکه گرایش های روانی

نژندی یا جبرانی را به وجود خواهد آورد.

ارزشیابی ضرورت اعتماد به نفس بنیادی و درک این مطلب را که مردم بدون آن چقدر

احساس درماندگی می کنند و می توان از طریق مطالعه روان نژندی ناشی از ضربه شدید

روحي بدست آورد.

#### 5- نیازهای خودشکوفایی

این بالاترین سطح نیازها در سلسله مراتب مزلو است. انسان های خودشکופا، افرادی

هستند خودآگاه، علاقه مند به رشد شخصی، کم توجه به عقاید دیگران و علاقه مند به

ارضاء توانائی های بالقوه خود. مزلو به این نتیجه رسید که افراد خود شکوفا دارای چند

خصیصه مشترک اند. واقعیت را به خوبی درک کرده و قادرند شرایط مبهم را تحمل

کنند. خود و دیگران را آنچنان که هستند قبول می کنند. در اندیشیدن و رفتار خود

جوشند. بیشتر مسئله مدارند تا خود مدار. از بذله گویی بر خوردارند. بسیار خلاقند. به

سادگی هم رنگ جماعت نمی شوند. به شادکامی انسان ها علاقه مندند. از تجربه های



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

اساسی زندگی عمیقا لذت می برند. بیشتر با مردمان معدودی روابط عمیق و ارضا کننده

دارند تا با تعداد زیادی از مردم. قادرند به نحو عینی به زندگی بنگرند

می توان سلسله مراتب نیازهای مزلو را چون نردبانی پنداشت که باید پیش از رفتن به

پله دوم پای خود را روی پله اول و پیش از پله سوم، روی پله دوم گذاشت، الی آخر. از

این رو، پایین ترین و نیرومندترین نیاز، باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده

باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین یا نیرومندترین نیاز، یعنی

تحقق خود پدیدار شود. بدین ترتیب، شرط اولیه دست یافتن به تحقق خود، ارضای

چهار نیازی است که در سطوح پایین تر این سلسله مراتب قرار گرفته اند. به دیگر

سخن، تحقق خود (خودشکوفایی) عالی ترین سطح سلسله مراتب مزلو است، اما مرتبه

ای است که او احساس می کرد که معدودی از انسان ها، براساس شالوده ای استوار، به

آن رسیده و در آن متمکن شده اند. با توجه به اینکه در الگوی مزلو، هر مرحله به مرحله

قبلی وابسته است، هر فرد باید در هر مرحله جدید از زندگی خود، تا اندازه ای این

می توان سلسله مراتب نیازهای مزلو را چون نردبانی نیازها را از نو ارزیابی کند.

پنداشت که باید پیش از رفتن به پله دوم پای خود را روی پله اول و پیش از پله سوم،

روی پله دوم گذاشت، الی آخر.

{به نام حق}

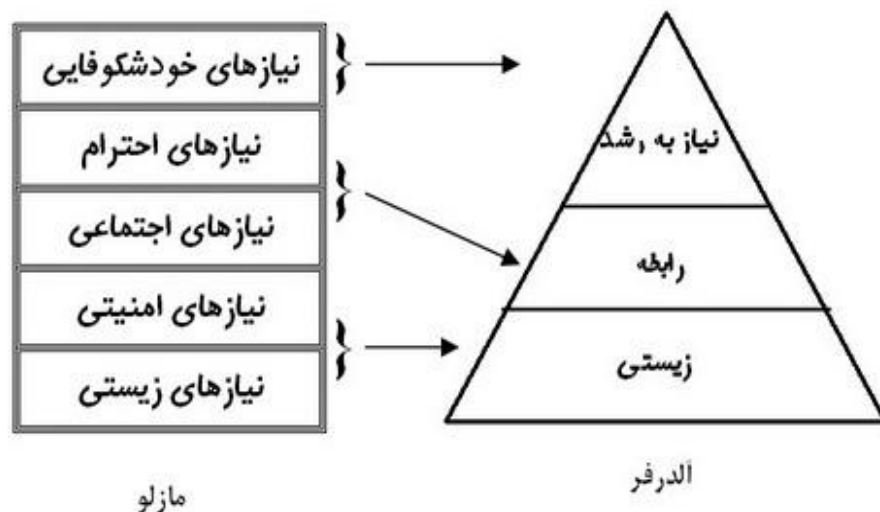
{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

از این رو، پایین ترین و نیرومندترین نیاز، باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین یا نیرومندترین نیاز، یعنی تحقق خود پدیدار شود.

بدین ترتیب، شرط اولیه دست یافتن به تحقق خود، ارضای چهار نیاز است که در سطوح پایین تر این سلسله مراتب قرار گرفته اند. به دیگر سخن، تحقق خود (خودشکوفایی) عالی ترین سطح سلسله مراتب مزلو است، اما مرتبه ای است که او احساس می کرد که معدودی از انسان ها، براساس شالوده ای استوار، به آن رسیده و در آن متمکن شده اند.

با توجه به اینکه در الگوی مزلو، هر مرحله به مرحله قبلی وابسته است، هر فرد باید در هر مرحله جدید از زندگی خود، تا اندازه ای این نیازها را از نو ارزیابی کند.



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

**تفاوت نظریه مازلو و آلدرفر :**

1 در نظریه مازلو تا یک نیاز برطرف نشود، به نیاز بعدی نمی‌رویم، اما در نظریه آلدرفر

به‌طور همزمان نیازها را برطرف می‌کنیم.

2 - در نظریه آلدرفر نیازها سلسله مراتبی نیست.

**انتقادات وارد بر نظریه مازلو :**

1 - حدود در آن مشخص نیست (نیاز افراد متفاوت است)

2 - احترام از دیدگاه دیگران دلایل مختلفی دارد. احترام در بعضی وراثتی است و

برخی دیگر آن را کسب می‌کنند (اکتسابی)

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
{ ناهید خوشنویس}  
جامع‌نگری قرآن کریم در شناسایی نیازهای بشر

{هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو}

مقدمه

نیازهای انسان بخش مهمی از طبیعت انسانی است. ارزشها، باورها و رسوم، در کشورها و گروه‌ها متفاوت هستند؛ اما همه مردم نیازهای مشابهی دارند.

آبراهام مازلو یکی از رهبران روان‌شناسی انسان‌گرا، نظریه روان‌شناسی خود در مورد نیازهای انسان را با عنوان «نظریه انگیزه‌های انسان» در سال 1943 ارائه کرد. پس از وی، دانشمندان زیادی به بررسی این موضوع پرداختند و در مورد سلسله نیازهای انسان، نظریات خود را بیان کردند که عمدتاً بر محوریت نظریه مازلو بود. در کلیه این نظرات، محور انسان بوده و ماوراء آن چیزی تصور نشده است.

در نگاه قرآن کریم، خداوند متعال خالق انسان است و او را با دو بعد روحی و جسمی آفریده است. به همین خاطر تنها از دریچه وحی می‌توان درک صحیحی از نیازهای انسان داشت، چرا که تنها صانع انسان است که می‌تواند بر او اشراف کامل داشته باشد و تعریف دقیق و صحیحی از نیازمندی‌هایش ارائه کند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

در این متن، دیدگاه قرآن کریم، به عنوان کلام الهی، در شناسایی و طبقه‌بندی

نیازهای انسان بررسی شده و ثابت شده است که قرآن کریم، در بعد شناسایی و

طبقه‌بندی نیازهای انسان، از جامعیت برخوردار است.

در بررسی‌های انجام شده، برخی اندیشمندان اسلامی مانند شهید مطهری در تعریف

نیازهای فطری و غیر فطری مطالبی را بیان نموده‌اند؛ اما به رتبه‌بندی و بیان تقدم و

تأخر آنها پرداخته‌اند. همچنین آیت الله مصباح یزدی در کتاب «آموزش عقاید» به

بحث فطرت پرداخته است. جز این، خسروپناه، پژوهشگر علوم اسلامی، تلاش نموده

تا نظریه‌ی مازلو را با نگرش قرآن کریم مطابقت دهد. مطالعات دیگری نیز در معرفی

نیازهای فطری و غیر فطری صورت گرفته است، اما با توجه به عدم رتبه‌بندی آنها، به

نظر می‌رسد...

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
مقایسه نظریه مازلو و آموزه‌های دینی

در نگاه اول نقاط اشتراکی که میان نظریه مازلو و آموزه‌های اسلامی وجود دارد، به قرار زیر است:

1- در هر دو دیدگاه «محبت» یکی از الگوهای رفتاری است و همان‌طور که مازلو محبت را به عنوان یک الگوی رفتاری در تبیین رفتار انسان مهم دانسته، اسلام نیز رکن اساسی دین را محبت معرفی کرده است: «هَلْ الدِّينُ إِلَّا الْحُبُّ» آیا دین چیزی جز محبت است..

2- در هر دو دیدگاه نوعی پویایی وجود دارد. مازلو با طرح هرم نیازها، انسان را از حالت سکون خارج کرده و او را در جهت تعالی سوق داده است. در اسلام نیز، انسان مدام در حال تکامل و پویایی است و امروزش باید از دیروزش بهتر باشد.

3- هر دو دیدگاه نیاز محور است. مازلو در تبیین انگیزش انسان، نیاز را مهمترین عامل بروز رفتار می‌داند؛ همان‌طور که قرآن کریم همه انسان‌ها را موجوداتی نیازمند معرفی کرده است، با این تفاوت که نیاز انسان به خدا را نیز مطرح نموده و می‌فرماید: «یا ایها الناس انتم الفقراء الى الله و الله هو الغنی الحمید» (فاطر: 15) ای مردم! شما همه به خدا فقیر و محتاجید و تنها خداست که بی نیاز و غنی بالذات و ستوده صفات است.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

4- مازلو و اسلام به رشد انسان در این دنیا توجه کرده‌اند و در این نگرش با یکدیگر

مشترک هستند که نیازهای دنیایی را باید ارضا نمود. تفاوت دیدگاه اسلام با نظریه مازلو

در این است که نیازهای دنیایی باید از راه حلال و انجام واجبات و ترک محرمات صورت

گیرد نه بر اساس شناخت عقلی انسان، بلکه بر اساس وحی و دستورات دین.

5- توجه به فطرت یکی دیگر از مشترکات این دیدگاه است، یعنی یکی از منابع

انگیزش، فطرت انسان است. اگرچه مفهوم فطرت در اسلام با آنچه در دیدگاه مازلو آمده

متفاوت است. مازلو فطرت را چیزی ورای جسمیت انسان نمی‌داند، در حالی که در نگاه

قرآن کریم، فطرت به بعد روحی انسان وابسته است.

**نظریه آقای مک‌گریگور (تئوری X و Y)**

افرادی که سازمانها کار میکنند دو دسته اند :

گروه X: افرادی هستند که از زیر کار درمیروند، سعی میکنند شانه خالی کنند، به زور کار

میکند و تنبل هستند. حتما باید نیروی رهبری رویشان فشار وارد کند. پول برایشان

انگیزه ایجاد میکند.

گروه Y: دقیقا بر عکس گروه اول هستند ، خیلی علاقه به کار دارند. پویا

هستند. مسئولیت پذیرند و پول برایشان انگیزه ایجاد نمیکند.

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
4. مکاتب مدیریت امروزی {1} سیستمی {2} { اقتضایی }  
{ ناهید خوشنویس }

1) نظریه مکتب سیستمی:

پدر مکتب سیستمی آقای چستر بارنارد است که ابتدا به توضیح سیستم می پردازد و می گوید: به مجموعه ای از عناصر و ابعادی که بهم پیوسته اند و در کنار هم هدفی را دنبال می کنند سیستم می گوئیم و سازمان مانند سیستم است

در هر سیستم سازمان:

1- نیروی انسانی (مدیر. کارمند)

2- ابزارالات،

3- زمان

4- بودجه (هزینه مالی و سرمایه گذاری و هر گونه مساله مالی وجود دارد)

همه این عوامل باید دست به دست هم بدهند تا در نهایت سیستم به هدف خود برسد.

سازمان به عنوان سیستم در نظر گرفته میشود.

او معتقد است در هر سیستم خرده سیستم هم وجود دارد، که آن نیز مانند سیستم

است ولی در ابعاد کوچکتر



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

تئوری عمومی سیستم ها

آقای برتالانفی سیستم را به دو دسته تقسیم میکند: 1. سیستم باز 2. سیستم بسته.

سیستم باز: این سیستم می گوید ، همه سیستم ها هم دارای نقاط ضعف و نقاط قوت هستند و برای پیدا کردن نقاط ضعف خود باید با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار کنیم تا نقاط ضعف خود را برطرف کنیم و نقاط برتر خود را بیشتر قوت ببخشیم . سیستم باز مانند دریا و اقیانوس روان و جاری است.

سیستم بسته: مجموعه ای است که اعضاء آن درون سازمانی است و با سازمان های دیگر ارتباط برقرار نمی کنند و معمولاً این سازمان ها خودشان را ایده آل می دانند و عملکرد سازمان را بهترین نوع می دانند و حاضر نیستند با سازمانهای دیگر تعامل برقرار نمایند

این سازمان خود خط و مشی می دهد و بدان عمل میکند مانند مرداب است و هیچ جریانی ندارد و بعد از مدتی نابود می گردد البته رقیب ها آن را نابود می کنند

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

(3 عامل وجه تمایز سیستم های باز و بسته)

1. بازخورد - 2. هم پایانی و چند پایانی - 3. آنتروپی

1. بازخورد:

وقتی یک سیستم با سایر سیستم ها در حال ارتباط برقرار کردن است عکس العمل آنها را گرفته و برای بروز کردن خود به بازخورد توجه می کند.

در سیستم باز این چنین است. برای فعال بودن و پیشرفت کردن با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار میکند بازخورد آنان را گرفته تجزیه و تحلیل میکند خود را با سیستم های دیگر منطبق میکند و مراحل پیشرفت را طی میکند (ولی سیستم بسته کاملاً بر عکس عمل می کند و اصلاً برایش نظرات دیگران مهم نیست).

2- هم پایانی:

سیستم باز از چند روش استفاده می کند تا به هدف خود برسد و بهترین روش را انتخاب میکند تا به یک پایان خوش برسد. تک بعدی نمیباشد. از مسیرهای مختلف به یک هدف میرسند مسیرها را بررسی میکند تا با کمترین هزینه کمترین بودجه کمترین نیروی انسانی راه و روشی بهتر برای رسیدن به هدف پیدا میکند

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
چند پایانی:

سیستم بسته چند پایانی است . یعنی افراد از یک مسیر شروع نمی کنند ، هدف یکی نیست ،هدف مشخص نشده است .ضعف مدیریت وجود دارد و در نهایت هر کس از مسیر دلخواهش حرکت می کند و هرکس مسیری را طی کرده ونهایتا آن را به پایان می رساند و چون مسیرها متعدد است پس پایان های متعددی داریم . در این سیستم هرج و مرج است

3-آنتروپی:

آنتروپی در لغت به معنای تمایل به نابودی ، بی نظمی ، و بی انگیزه و بی اراده بودن است در سیستم بسته آنتروپی مثبت + است چون با سیستم های دیگر در ارتباط نیست رو به نابودی میرود. اما در سیستم باز آنتروپی منفی \_ است وگاهی اوقات خنثی است چون مدام در حال جنب و جوش و تبادل اطلاعات است و در جا نمیزند.کسی که در حال ارتباط برقرار کردن با دیگران است آنتروپی منفی است

**{به نام حق}**  
**{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}**  
**نظریه نوربرت وینر**

**{ ناهید خوشنویس}**

مدیریت سیستمی می گوید ما یک شرایط مطلوبی را تعریف می کنیم و در هر سازمانی شرایط مطلوبی وجود دارد و این شرایط دائماً باید مورد ارزیابی قرار گیرد ( مانند ترموستات) تا همواره آن سازمان در شرایط مطلوب باشد

**2- مکتب مدیریت اقتضایی :**

در این مکتب مدیریت به سه عامل 1 شخصیت رهبر 2- ویژگی کارکنان و 3 ساختار سازمان بستگی دارد ، این سه عامل نشان دهنده نوع رهبری مجموعه می باشد ( رهبری کلاسیک یا نئو کلاسیک یا سیستمی ) ( بروکراسی یا دمو کراسی)

بروکراسی : مدیریتی است که در آن نظر مدیر مهم است ، یعنی هر آنچه که مدیر تشخیص می دهد

دموکراسی : مدیریتی است که نظرات کارمندان برای من مدیر قابل ارزش و توجه است

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
عوامل موثر بر نوع رهبری:

الف. نیروهای موجود در رهبر:

این بعد به ویژگی ها و شخصیت خود رهبر بر می گردد که شامل:

1) ارزش

رهبر چقدر برای سازمان ارزش و اهمیت قائل است یعنی سازمان برای رهبر چقدر ارزش دارد. هدف نیروی انسانی است، خود رهبر مهم است یا اهداف سازمان. کدام برای رهبر ارزشمند است، نیروهای انسانی و سازمانی یا رسیدن به اهداف خودش و فقط برای خودش ارزش قائل است.

هر چه رهبر به خودش ارزش بدهد به سمت رییس محوری حرکت میکنیم اما هر چه به نیازهای نیروی انسانی و افراد سازمان اهمیت دهد به سوی زیردست محور می رود

2. میزان ابهام:

هر چقدر رهبری به نیروی انسانی خود اعتماد دارد تحمل دارد که در عمل افراد خود دخالت نکند و محول کرد و میزان ابهامش بالا بود و خود را در نگرانی قرار می دهد و دخالت نمی کند. یعنی به توانایی های افراد خود اعتماد کرد به سمت زیر دست محور حرکت میکند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هر چه میزان ابهام کمتر و اعتماد کمتر به سمت رییس محور میرود. میزان اعتماد هم در همین فاکتور تعریف میشود. یعنی رهبری در بروکراسی اعتمادی به نیروی انسانی ندارد و در دموکراسی به افراد خود اعتماد داشته و میزان ابهامش بالاست. چون اعتماد کرده خود را در ابهام نگه میدارد اگر چه نگران است و ممکن است استرس هم داشته باشد اما اعتماد سبب شده که با ابهام کنار آمده و به نیروی انسانی خود اعتماد کند.

ب. نیروهای موجود در نیروی انسانی (نیروی انسانی کارکنان هستند

. فرد بالغ با مشخصات ذکر شده افراد به سمت زبردست محوری میروند چون فعال مستقل خودکفا هستند.

اینان نمی توانند رییس محور باشند یعنی آقا بالاسر نیاز ندارند اما در مورد شخص نابالغ، چون شخص مسیر را نمی شناسد نابالغ تر به سمت رییس محوری پیش میرود چون نیاز به حمایت و راهنمایی و اینکه کسی او را کنترل کند دارد.

آرجریس ( تئوری رشد یافتگی و رشد نیافتگی )

آرجریس نیز بر روی نیروی انسانی و کارمندان تحقیق میکند. هر کارمند زمانی که وارد سازمان میشود از لحاظ جسمانی بالغ است اما فیزیک و جسم مهم نیست بلکه اندیشه مطرح است که یکسری افراد بالغ و یکسری نابالغ هستند یعنی در همه ی سازمان ها مدیریت باید تلاش کند تا اطلاعات کارکنان را گسترده و آنان را بالغ کند

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

ویژگی های افراد بالغ و نابالغ در جدول زیر آمده است

رشد نیافتگی (نابالغ)	رشد یافتگی (بالغ)	
منفعل	فعال	1
وابسته	مستقل	2
علائق سطحی و زودگذر	علائق عمیق	3
عدم شناخت خود	شناخت کامل خود	4
اهداف کوتاه مدت	اهداف بلند مدت	5
زیر دست محور	موقعیت برابر یا برتری (بالادست محور)	6

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

به چندین	7
به 2 طریق	(3 و بیشتر) طریق
رفتار کردن	رفتار کردن

### 1. فعال / منفعل :

شخص بالغ فعال است دائما در حال تلاش است و از حالت سکون و ایستایی فرار کرده و مدام در حرکت و پویایی است و به سایر سازمانها و افراد مراجعه میکند تا بتواند باعث پیشرفت خود گردد. اما انسان نابالغ منفعل است همه چیز برای او عالی است و شرایط فعلی اش را دوست دارد و به دیگران توجه نمی کند.

### 2. مستقل / وابسته:

انسان مستقل نیازی به رهبر ندارد خط فکری و مسیر هم نیاز ندارد و خود مدیریتی و خود تنظیمی دارد. اما انسان وابسته به دنبال کمک گرفتن از دیگران است یعنی مانند کودک نابالغ که باید همواره در انجام کارها به او کمک کرد . پس انسان بالغ هم خود را هدایت میکند هم به دیگران کمک میکند



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

3.علائق عمیق /علائق سطحی:

انسان بالغ علائق عمیق خودش و ارزشها را شناخته و به علائق عمیق توجه دارد احساس تعهد بیشتر دارد و احساس مسوولیت می کند اما انسان نابالغ در علائق سطحی خود به دنبال علائق جدید میگردد. یعنی به خواسته های خود آگاه نیست.

4.شناخت خود /عدم شناخت:

انسان بالغ ارزشها و استعدادهای خود را میشناسد و سعی میکند .شناخت کامل خود شناختی کامل از خود و روحیات و باورهای خود و علائق خود و معیارهای خود داشته باشد. اما در انسان منفعل دنیا اطراف خود شخص برای خودش معنایی ندارد و چون خود را نمیشناسد به علائق خود نیز آگاه نیست پس شناخت کاملی نسبت به خود ندارد.

5. اهداف بلند /اهداف کوتاه مدت:

انسان بالغ به گذشته می اندیشد ونقاط ضعف و قوت خود را بررسی کرده و سپس راه آینده را ترسیم می کند تا با کمترین خطا به اهداف بلند مدت خود برسد. اما انسان نابالغ اهداف کوتاه مدت دارد و تنها در زمان حال است و بدون در نظر گرفتن آینده زندگی میکند. و در واقع هیچ اعتقادی به گذشته و آینده ندارد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

6. بالا دست محور / زیر دست محور:

انسانی که تمام صفات و خصوصیات یک فرد بالغ را دارد نمی تواند زیر دست کسی باشد و دوست دارد در پست و مقام بالاتر قرار گرفته و سعی می کند همواره در اوج قرار گیرد و دیگران را هدایت کند اما انسان نابالغ بی اراده و تنبل باید مسیر کاری را از دیگران دریافت کند. دوست دارد تحت سلطه قرار گیرد و کسی بر او مدیریت کند.

7. به چندین روش / به یک روش:

انسان نابالغ در هنگام انجام کار و بروز مشکلات یک روش یا دو روش را انتخاب میکند و در برابر مشکلات راههای زیادی را انتخاب نمیکند اما انسان بالغ با توجه به عوامل مختلف مسیرهای مختلفی را برای رسیدن به اهداف خود انتخاب میکند. یعنی چندین مسیر با خلاقیت و نوآوری، مدام در حال تست کردن مسیرهای جدید است. و در نهایت بهترین روش را بر اساس زمان، هزینه و... انتخاب میکند.

اگر در سازمان اکثر افراد از نوع بالغ باشند از مدیریت دموکراسی باید استفاده کرد و اگر افراد شاغل در سازمان از نوع نابالغ باشد از مدیریت بروکراسی باید استفاده کرد

{به نام حق}

{ناهید خوشنویس}

{اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

ج. نیروهای موجود در سازمان:

عناصری چون: مقدار زمان تصمیم‌گیری و وسعت سازمان و .. بر می‌گردد

وسعت سازمان بسیار مهم است یعنی بزرگی و وسعت سازمان تعداد شعبات در شهرها و

سایر کشورها اهمیت دارد و اینکه در جاهای دیگر هم هست یا نه

هر قدر سازمان وسیع تر شود به سوی رهبری بروکراسی حرکت می‌کنیم و بر عکس

### اندازه گروه

:تعداد افراد و کارکنان زیر دست رهبر چند نفر است زیاد است یا کم.

### زمان تصمیم‌گیری:

چقدر زمان برای تصمیم‌گیری وجود دارد.

اگر اندازه سازمان خیلی بزرگ، وسیع باشد و اندازه گروه بیشتر باشد ناخودآگاه رهبری

به سوی بروکراسی پیش میرود (رییس محور) چون نمیتوان نظرات نفر به نفر اشخاص را

جو یا شد بلکه نیاز به اقتدار و در راس قرار گرفتن یک نفر است.

یعنی کنترل کامل وجود داشته باشد تا هرج و مرج و آشفتگی صورت نگیرد.

و هرچه زمان تصمیم‌گیری کم باشد رهبری به سوی بروکراسی می‌رود. چون رهبر

زمانی ندارد تا از یک یک کارکنان نظر سنجی کند. مانند آشناسانی که باید در زمان

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

بسیار کم یک نفر تصمیم گیری کند . اما اگر این زمان بیشتر باشد به سمت دموکراسی

حرکت نموده و با کارکنان تصمیم گیری می نمایم

سنجاق اتصال :

بعضی از مدیران یا رهبران غیر رسمی هستند که قسمتهای مختلف یک سازمان را بهم

وصل می کند

نکته: یک ادم یا شخصیت که می تواند هر شخصیتی داشته باشد که می تواند کسی یا

کسانی را به یکدیگر متصل کند. در سازمانها این سنجاق اتصال روابط عمومی ها هستند

**تئوری بلد راه کاروان**

- شش اصلی که یک رهبر باید داشته باشد

اصل تئوری عمل : رهبر بتوان تئوری را اجرا کنند.

-اصل تسهیل : علاقه رهبر برای رسیدن تحت فرمانش به مقصد و لذا باید مسیر را برای

آنان ساده نماید .

-اصل تدریجی : گام به گام مراحل را انجام دهد .

-اصل لقمان : شایستگی ، علم و صلاحیت رهبری را داشته باشد .

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

- اصل سقراط : رهبری که توانایی دارد باید نیروهایش را بشناسد و هر کس را بر اساس شایسته سالاری در کار مربوطه قرار دهد.

- شروع از خود : در هر کاری ابتدا برای خود انجام دهد سپس برای نیروهای تحت پوشش .

نکته:

1- تئوری عمل: در دانشگاه همه چیز را تری بلدیم و حفظ میکنیم اما عملی ان را بلد نیستیم. مدیران به نوعی باید بلد باشند توری را از ذهن خارج کنند و عملی ان را پیاده کنند

2- اصل تدریجی: تسهیل به معنی ساده سازی. یعنی مسیر را برای دیگر ادم ها ساده کند تا دیگران بتوانند از ان استفاده کنند

3- اصل لقمان: لقمان رهبری بوده که در مورد این مرحله گفته است کسی که میخواهد به این مرحله برسد باید درس خوانده باشد و شایستگی مدیریت را بلد باشد

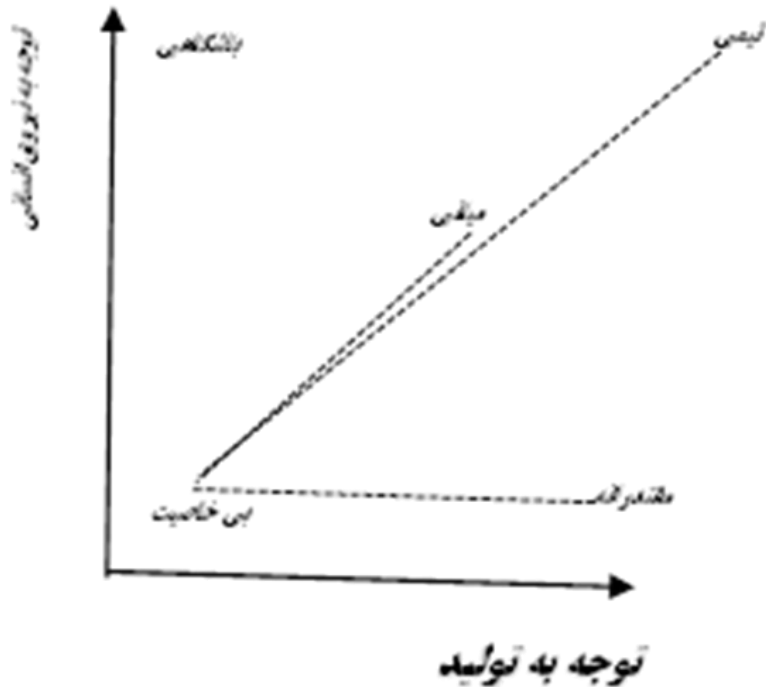
4- اصل سقراط: کسی که میخواهد رهبر شود باید تک تک کارمندان را بشناسد تا هر شخصی با توجه به چیزی که بلد است بتواند کار کند

5- شروع از خود: همه ی ادم ها ابتدا از خود شروع کنند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }



**بلیک و موتان ( شبکه مدیریت**

پنج نوع رهبری روی این نمودار مشخص شده است.

**مدیریت بی خاصیت:**

نه تولید نه کارایی نه نیروی انسانی هیچکدام مورد توجه نیست برای رهبر. انسانی بیخیال که هیچ چیزی برایش مهم نیست در رهبری افراد و تولید. رهبری با آسایش کامل خوشگذران و چیزی او را آزار نمیدهد

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مدیریت اقتداری :

رهبری که تولید برایش مهم است: اصلا به نیروی انسانی و افراد توجه نمیکند و صرفا به

کارایی بیشتر و تولید اهمیت میدهد مانند نظریه تیلور که نیروی انسانی ماشینی زنده

است بدون توجه به نیازهای فردی فقط تولید تولید

رهبر باشگاهی:

یعنی افراد از محیط خود لذت میبرند با هم خوشحالند و ریلکس و آرامش دارند. در این

سبک مدیر فقط به فکر کارکنان و نیازهایشان می باشد و تولید چندان برایش مهم

نیست

میانی:

متعادل نیست گاهی رهبری می صرفه به نیروی انسانی توجه میکند و گاهی نیز به

تولید. این نوع رهبری نشان دهنده شخصیت حزب باد شخص رهبر است یعنی امواجی

متعادل نبوده.

رهبری تیمی:

یعنی در جای خود به نیروی انسانی خواسته ها علایق و ارزش ها اهمیت میدهد و نیز به

تولید نیز توجه دارد. این همان نوع رهبری است که میگوید اگر من به نیازهای افراد

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

اهمیت بدم یعنی نیروی انسانی را تامین کنم بطور خودکار و خودبخود انه نیز به فکر

اهاف سازمان می باشند و در نتیجه تولید هم بالا می رود

**گراین و دانسرو(مبادله رهبر - عضو) ارتباط عمودی دوتایی**

در یک سازمان نگاه مدیر به همه نیروی انسانی یکسان نیست.

این مساله بستگی به توانایی افراد ، نوع ارتباط و صمیمیت با مدیر دارد(بحث هم نوایی

مدیر و افراد سازمان).

کارکنان در نگاه مدیر درون گروهی نزدیک به مدیر هستند و مدیر کارهای محرمانه

ارزشمند و مهم را به آنان محول میکند چون مدیر معتقد است که اینان از عهده این

گونه کارها بر می آیند.

در این حوزه درون گروهی مدیر به کارکنان خود اعتماد دارد و رابطه مدیر با اینان

صمیمی است

اما در برون گروهی کارهای کم ارزش تر محول شده و ناخودآگاه ارتباط غیر صمیمی و

بسیار رسمی است.

و اصولا افرادی که همنا تر و نزدیک تر به اخلاق مدیر هستند و یا وانمود به این

یکسانی فکر و اندیشه با مدیر رادارند، در گروه درون گروهی قرار دارند.



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

نکته:

ادم ههای برونگرا،مدیر از انها دل خوشی ندارد و انها طبق میل مدیر رفتار نمیکنند

**هربرت سایمون (مدل تصمیم گیری رضایت بخش)**

تصمیماتی که در زندگی هر فرد توسط خودش گرفته میشود،یا برنامه ریزی شده است یا غیر برنامه ریزی.

گاهی برای تصمیمات خود از قبل برنامه ریزی میکنیم.اما گاهی به ناچار مجبور میشویم در آن واحد تصمیم بگیریم؛یعنی مجبور میشویم از عقلانیت محدود استفاده کنیم.

بینیم، نمیتوانیم عقلانی عمل کنیم،نمیتوانیم عقلانیت محدود یعنی چون آینده را نمی تصمیم برنامه ریزی شده داشته باشیم.در واقع زمان و مکان و هزینه ی ما محدود است.در تصمیم گیری های غیر برنامه ریزی شده عقلانیت ما محدود است.اما در عین حال باید بهترین رو انتخاب کنیم.

هربرت سایمون میگوید : در مواقعی که مجبور هستیم تصمیمات غیرمنتظره بگیریم،باید با توجه به عقلانیت محدود تصمیم بگیریم.یعنی با توجه به زمان و مکان و هزینه محدود باید بهترین تصمیم رو بگیریم.

**{ به نام حق }**  
**{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }**  
**نظریه تغییر ( کورت لوین )**  
**( ذوب - حرکت - انجماد )**

آقای کورت لوین در این نظریه بیان میکند که موقعیت فعلی چیست و نقایص آن چه می باشد .

ابتداء مشکلات را ذوب کرده و اصلاحات را انجام داده تا به مرحله پیشرفت برسیم در این مرحله از روش انجماد استفاده می کنیم

از نظر ایشان ، انسان باید دائما در حال تغییر باشد مدام مشکلات را ببیند و آن ها را ذوب کند ، حرکت کند و به مرحله خوبی که رسید از روش انجماد استفاده کند و این مراحل را دائما برای تغییرات بکار برد.

**نظریه انتظار و احتمال ( وروم )**

آقای وروم معتقد است باید انگیزه ای باشد که من کاری را انجام دهم و یا وادار به انجام آن کار شوم و ایشان دو عامل را برای ایجاد انگیزه بیان می کند

عامل اول انتظار ( شخص چقدر به موضوع و هدف مورد نظر اهمیت می دهد )

و عامل دوم احتمال ( چقدر احتمال می دهد که به هدف مورد نظر برسد ) که این دو عامل باعث انگیزه بیشتر کارکنان در کار می شود .

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هر چقدر این عوامل افزایش یابد باعث افزایش انگیزه در فرد خواهد شد و برعکس .

حتی اگر یکی از عوامل پایین بیاید باعث کاهش انگیزه خواهد شد.

نظریه تالکوت پارسونز -----AGIL ----- (سهیم)

Adaptation سازش

Goal هدف

integration یکپارچگی

Legitimacy مشروعیت

( با محیط اطرافش و سازمان های دیگر (در کشور خود و سایر کشورها ) سازش 1

داشته باشد وهمینطور

آقای تالکوت مطرح میکند هر سازمان برای اینکه بتواند جایگاه خوبی داشته باشد و بین

رقیب هایش از بین نرود باید

2) سازمان باید دارای هدف مشخص شده ای باشد تا همه عناصر به یک هدف واحد

سوق داشته باشند و

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

{ ناهید خوشنویس}

3) کارکنان و عناصر آن سازمان یکپارچه و متحد باشند و در تمامی کارها یک دست عمل

کنند و

4) در مرحله آخر باید رهبری مشروع داشته باشد. یعنی کارکنان سازمان مایل و

خواهان رهبری ایشان باشند

نکته

نظریه تالکوت پارسونز

1-سازش:با محیط اطراف و سازمانهای دیگر ارتباط و سازش داشته باشیم.

2-هدف:هدف باید مشخص باشد و تمامی عناصر سازمان به سمت هدف مشخص حرکت

کنند.

3-یکپارچگی:همه کارکنان و عناصر سازمان باید باهم متحد و یکپارچه باشند.

4-مشروع:یعنی بین کارکنان سازمان اعتبار داشته باشیم

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
نظریه هافستد ( توسعه )

1) فاصله قدرت

2) اجتناب از عدم اطمینال

3) زنانگی و مردانگی

4) فردگرایی و جمع گرایی

1) فاصله قدرت

-در مرحله نخست فاصله قدرت می باشد و بدین معنا است که در یک سازمان زیر  
دستان چقدر احساس نزدیکی با رهبر و مدیرشان دارند، هر چقدر فاصله قدرت کمتر  
باشد احتمال پیشرفت سازمان بیشتر است و سازمان دموکراسی است هر چقدر فاصله  
قدرت بیشتر باشد سازمان رشدی نخواهد داشت

شود. این ی قدرت به معنای نابرابری است که نه از بالا، بلکه از پایین تعریف می فاصله  
ها و جوامع است های قدرت از سوی سازمان فاصله در واقع میزان پذیرش تفاوت

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }

### ویژگی جوامع با فاصله قدرت کم

1) سبک مدیریت مشارکتی یا مشورتی؛

2) مسئولیت تصمیم‌گیری و قدرت غیرمتمرکز؛

3) ساختار مسطح سازمان‌ها؛

4) تعداد اندک کارکنان نظارتی؛

5) بازخواست از قدرت و فقدان پذیرش؛

6) تمایل به برابری؛

7) آگاهی از حقوق

### ویژگی جوامع با فاصله قدرت زیاد

1) استبداد در رهبری؛

2) قدرت متمرکز؛

3) روش‌های پدرسالارانه در مدیریت؛

4) سطوح مختلف سلسله‌مراتب؛

5) پذیرش امتیازاتی که با قدرت همراه هستند؛

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }  
6) تعداد زیاد کارکنان نظارتی؛  
7) انتظار تفاوت‌ها و نابرابری در قدرت.

2) مرحله اجتناب از عدم اطمینان

شامل دو بعد است:

الف) عوامل:

یعنی مجموعه عناصری که در سازمان وجود دارد. که دارای دو حالت

1) ساده (عوامل کم)

2) پیچیده (عوامل زیاد)

ب) تغییر پذیری:

یعنی یک سازمان در طول زمان چه تغییراتی کرده است. که دارای دو حالت

1) ایستا (تغییر پذیری کم) 2) پویا (مدام در حال تغییر

اصولا سازمان هایی که پیچیده اند و پویا، تغییر پذیر ترند و تلاش جهت توسعه دارند و

توسعه طلب هستند

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

و سازمانهایی که ساده و ایستا هستند به دلیل اینکه می ترسند فعالیت جدیدی انجام دهند و یا به وضعیت فعلی خود قانع هستند و تغییر را نمی پسندند اصولاً به توسعه نمی

رسند

### 3- زنانگی و مردانگی

در این مرحله جرات و جسارت مورد توجه قرار دارد و آقای هافستد اعتقاد دارد، که آقایان جرات و جسارت بیشتری دارند بنابراین سازمان هایی که خصلت مردانگی بیشتری دارد، توسعه بیشتری پیدا می کنند

#### **ویژگی جوامع با خصوصیات زنانگی:**

- 1) تداخل نقش های جنسیتی اجتماعی؛
- 2) از مردان و همچنین زنان انتظار می رود مشفق، متواضع و متمرکز بر کیفیت زندگی باشند؛
- 3) تأکید بر زوایای غیرمادی موفقیت؛
- 4) صفات مورد انتظار از همسر با صفات سایر مردان یکسان هستند



{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
ویژگی جوامع با خصوصیات مردانگی

{ ناهید خوشنویس }

- 1) نقش‌هایی با تمایز واضح جنسی؛
- 2) خیرخواهی هیچ اهمیتی ندارد یا کم اهمیت است؛
- 3) از مردان انتظار می‌رود محکم، قاطع و متمرکز بر دستاوردهای مادی باشند؛
- 4) تسلط بر مردم، طبیعت، کار و مانند آن از ارزش بالایی برخوردار است؛
- 5) حس شوخ‌طبعی، هوش، محبت و شخصیت صفات مشخصه‌ی موردنظر زنان برای مردانی است که با آنها برخورد می‌کنند؛
- 6) درک، ثروت و بهداشت صفات مشخصه‌ی مطلوب زنان برای همسر است

#### 4 - فرد گرایی و جمع گرایی

در برخی از سازمانها به فرد اهمیت نمی دهند و جمع را مورد اهمیت قرار می دهند  
و برخی دیگر معتقد است اگر قرار است سازمانی به توسعه برسد باید به تک تک افراد  
اهمیت دهیم .

جهت توسعه باید به سوی فرد گرایی حرکت کنید

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
(Motivation) انگیزش

حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد.

بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد .

چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد

### عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می آید که

1. در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی،

2. مشارکت و نقش موثر در سازمان

3. محرک های مادی

4. و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می‌شود: در یک

سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان

می‌دانند.

امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی

قابل است.

در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در

محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد.

شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام

یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی

باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد.

حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل

ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به‌هنگام سازماندهی مجدد

به‌عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت

سازمانی یاری می‌رسانند

عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را بر می‌انگیزد.

هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود.

هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی

کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل

به هدف و آزادی عمل می‌دهد.

به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود

. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که

نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می‌گذارند،

عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج‌نهادن شدن و احساس وجود

عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس

مثبت در افراد کمک می‌کند

. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، موثرتر از

انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر

بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور

وشوق مثبت به کار روی می‌آورد.

طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت

افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی

ازسستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود.

. یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه

در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است.

مطالعات نشان می‌دهد ترفیعی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است،

اغلب به نتایج نادرست می‌انجامد.

برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی

خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند

**{به نام حق}**  
**{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }**  
**انگیزش از دیدگاه اسلام**

• انسان در اسلام ( 29 فاطر: 9 )؛ خداوند کسی است که بادهای را می فرستد تا ابرها را برانگیزد. پس ما آن ابرها را به سوی زمین مرده می رانیم و به وسیله آن، سرزمین مرده را زنده می کنیم. رستاخیز نیز همین گونه است .

(مریم: 15 ؛) درود بر وی، روزی که تولد یافت و روزی که می میرد و روزی که زنده برانگیخته می شود .

(فجر: 17 و 18 ؛) چنان نیست که شما تصور می کنید، بلکه شما یتیمان را گرامی نمی دارید و یکدیگر را بر اطعام مستمندان تشویق نمی کنید.

**نقش مدیران در ایجاد انگیزه**

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری و پیشرفت یاری می رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می کوشند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

سرمایه های انسانی مهم ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می روند و مهم ترین

عامل شکست سازمان ها نداشتن مهارت های لازم در زمینه روابط انسانی است.

هدف در سازمان باید پرورش انسان هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات

روبه رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند.

انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و

تفویض اختیار به افراد است

**نظریه فردریک هرزبرگ**

فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال 1975 تئوری دو عاملی بهداشتی -

انگیزی را ارائه نمود.

تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را

مشخص نموده است که این عوامل را بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می کند.

وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می

شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }



1. عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و ... این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می یابد، باعث نارضایتی کارکنان می گردد.

2 عوامل انگیزاننده عبارتند از شرایط ذاتی یک شغل که می تواند منجر به رضایت شغلی افراد گردد.

پس وجود برخی عوامل در سازمان بدیهی، لازم الاجرا، الزامی و طبیعی است و اگر نباشد کمبودش احساس می شود و نارضایتی ایجاد میکند.

مانند حقوق. برنامه ریزی، هدف و ... که برای سازمان واجب هستند. اینها عوامل بهداشتی هستند که در واقع و انگیزه حاصل نمی کند



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

اما نیازهای انگیزشی وجودش در سازمان الزامی به نظر نمی رسد اما اگر باشد رضایت

ایجاد میکند

مانند (ترفیع درجه. مرخصی. تسهیلات واجب) خیلی لازم نیست اما اگر رهبر انجام دهد

سبب رضایت کارمندان میشود.



برای کارایی بیشتر سازمان

رهبر هم باید به عوامل بهداشتی و هم نیازهای انگیزشی کارکنان توجه کند. تا سبب

تلاش بیشتر کارمندان برای رسیدن به هدف و خط مشی سازمان گردد

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
کلیات و مفاهیم سرپرست

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد.

از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و.... می باشد.

مفهوم سرپرستی

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که دیگران را هدایت و اداره میکند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره میکند.

در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده میشود.

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور تشکیل شده است.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که مسئولیت هدایت و اداره

دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله

زیردستان به انجام می رسد.

**از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:**

1- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند

2- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد

3) تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های

عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود

4- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد

**نظریات نقش سرپرست**

در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از

دیدگاه فعلی به عمل آمده، پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت اند از:

عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی

عضو موثر:

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

سرپرست را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند

از نظر کارکنان نماینده ی مستقیم مدیریت عالیست

تامین کننده ی نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد

فرد واسطه :

واسطه میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان می باشد

فرد حاشیه نشین

گاهی فقط عنوان سرپرستی را یدک می کشد

نه اختیاری به وی داده می شود

نه کارکنان از وی توقعی دارند

کارمندی دیگر:

نماینده ی کارگران محسوب می شود

سخنگوی کارگران برای مقامات بالاتر

طالب حقوق و منافع کارکنان و حمایت از آنها

کارشناس روابط انسانی

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

به عنوان کارشناس می باشد و در حل و فصل مشکلات از وی یاری می گیرد

### مهارت های مورد نیاز سرپرستی

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد

**انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از:**

مهارت های فنی

مهارت های انسانی

مهارت های ادراکی

مهارت تصمیم گیری

نکته

مهارت انسانی: باید بلد باشد با مردم چگونه رفتار کند و دارای ارتباط اجتماعی بالایی باشد.

مهارت ادراکی: به طور مثال کارمندان را همکاران درک کنند اعم از مشکلات مالی و خانوادگی و بتوانند با یکدیگر همدلی کنند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

{ ناهید خوشنویس}

مهارت تصمیم گیری: قدرت تفکر و تعقل و اندیشه بالایی داشته باشند تا بتوانند خوب

تصمیم گیری کنند.

همچنین یک سرپرست خوب باید بتواند سرپرستی کند برنامه ریزی کنند تامین انسانی

کند و همچنین رهبری کند و بر کل کار نظارت کنند.

**وظایف سرپرست**

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را بر عهده دارند که

مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که عبارت اند از

1- برنامه ریزی 2- سازمان دهی 3- تامین نیروی انسانی 4- رهبری و هدایت 5- نظارت

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

## فصل سوم: مدیریت نوین

مدیریت نوین به معنای استفاده از رویکردهای مدیریتی با توجه به شرایط فعلی دنیا از نظر اجتماعی، اقتصادی و ... می باشد.

مدیریت نوین چیزی فراتر از تعریف مدیریت که همه مدیران رده های مختلف بایستی به آن توجه کنند می باشد، در مدیریت نوین شما باید راهکارهای برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترلی که از طریق تجربه و تحصیل به دست آورده اید را با توجه به وضعیت فعلی و در نظر گرفتن فعالیت های سایر رقبا و همچنین چالش هایی که ممکن است در آینده بر سر کارتان قرار گیرد بکار بگیرید..

در عصر حاضر که هر برند یا شرکتی رقبای سخت کوش زیادی دارند راز موفقیت و برتری یک شرکت یا سازمان نسبت به بقیه رقبا مدیریت اصولی تر و توجه به سبک مدیریت نوین در جهان می باشد.

با بکارگیری این اصول مدیریت نوین رضایت شما و سایر کارکنان مجموعه از روند کار بالاتر رفته و در نتیجه مشتریان شما رضایت خاطر بیشتری خواهند داشت

**{به نام حق}**  
**{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}**  
**چهار کارکرد نوین مدیریت**

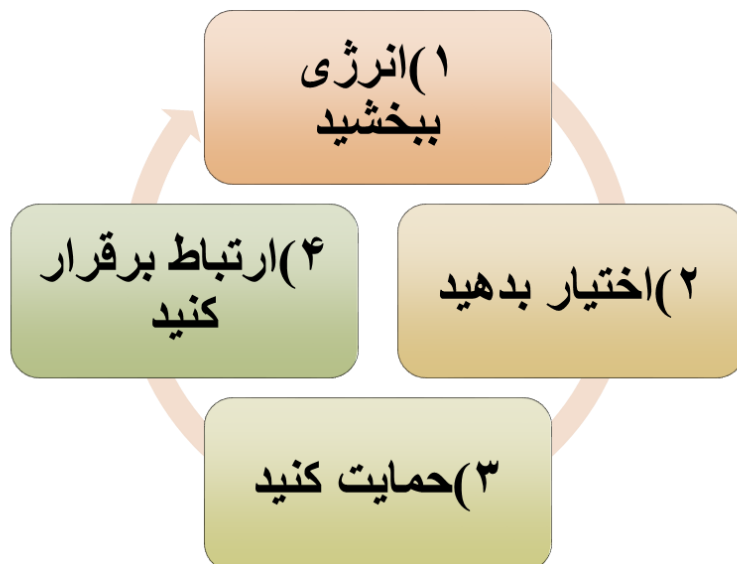
آیا پنج کارکرد کلاسیک و دانشگاهی مدیریت را به خاطر دارید؟

برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی ، رهبری و نظارت.

اینها کارکردهای مدیریتی بنیادی را تشکیل می دهند که هر مدیری باید کارش را بر آن بنا کند.

اما هرچند این کارکردهای اصلی در انجام وظایف مدیریتی بسیار مفیدند، نمی توانند واقعیت جدید محیط کار و مشارکت نوین مدیران و کارمندان را پوشش بدهند. چیزی که لازم است ، مجموعه ی جدیدی از کارکرد های مدیریتی نوین است که براین چهار کارکرد اصلی مدیریت

سوار است





{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

## 1) انرژی ببخشید

مدیران نوین استاد تحقق بخشیدن هستند و این کار را از خود آغاز می کنند. اگر قرار است اتفاق بیفتد، باید از خودم شروع شود. به بهترین مدیرانی که دارید فکر کنید؛ کدام خصوصیت آن ها را از بقیه جدا میکند؟ مهارتشان در سازماندهی؟ انصاف؟ یا مهارت های فنی؟ شاید قدرت آنها در تفویض اختیار باشد یا ساعت های طولانی کار.

تمام این خصوصیات در موفقیت مدیر موثر است. اما خصوصیت یگانه ای وجود دارد که یک مدیر خوب را به مدیر عالی مبدل می کند.

این مهمترین کارکرد مدیریت، به هیجان آوردن و برانگیختن دیگران است.

شاید بهترین تحلیلگر دنیا باشید یا منضبط ترین مدیر اجرایی دنیا و اصلا نشود سرزنشان کرد، اما اگر میزان هیجانی که در کارمندانان ایجاد میکنید، بیشتر شبیه یک کهنه پاره باشد تا یک برق گرفتگی ، همواره در خلق یک سازمان عظیم ناتوان می مانید ( رئیس فریاد زد :«همه به دنبال من!») و بعد همه کارمندان سازمان دوباره به خواب رفتند!

## 2) اختیار بدهید

تا به حال برای کسی کار کرده اید که نمی گذارد کارتان را بکنید ، مگر آنکه در مورد هر تصمیم از شما سوال کند؟

{به نام حق}

## { اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام } { ناهید خوشنویس }

مدیران بزرگ به کارمندانشان اجازه می دهند کارهای بزرگ بکنند. این حیاتی ترین کارکرد مدیریت است. چرا که که بزرگترین مدیران دنیا هم نمی توانند بدون کمک دیگران موفق شوند. برای رسیدن به اهداف سازمان، باید به مهارتهایی که کارمندان ارائه می کنند، اتکا کنید. مدیریت موثر تمرکز بخشیدن به تلاش های تمام اعضای یک واحد کاری برای رسیدن به یک هدف مشترک است. اگر عادت دارید همیشه کار کارمندان را خودتان انجام دهید، هم امتیاز و هم تمرکزی که گفتیم را از دست می دهید، و هم در معرض تنش زخم معده و بدتر از آن قرار میگیرید.

### 3) حمایت کنید

تا مدت درازی شغل مدیرها این بود که دستور بدهند، مراقب باشند که دستوراتشان انجام شود، و اگر انجام نمی شد، مجازات کنند. اما حالا دیگر وظیفه یک مدیر این نیست که جلاد باشد. مدیران نوین باید مربی، همکار و رهبری شاد و حامی کارمندان باشند. مهمترین دغدغه ی مدیران امروز باید ایجاد یک محیط کار پشتیبان باشد که هر کارورز را مفیدتر کند و به او احساس ارزشمند بودن ببخشد.

وقتی راه سخت می شود مدیران از کارمندانشان حمایت می کنند. معنی اش این نیست که همه کارهای کارمندان را برایشان انجام دهید یا به جایشان تصمیم بگیرید، بلکه به این معناست که باید آموزش، منابع و اختیارات لازم را به آن ها بدهید تا کارشان را خوب انجام دهند و بعد باید از

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

از سر راهشان کنار بروید. البته همیشه کنارشان هستید تا اگر گیر افتادند، در برخاستن کمکشان کنید. اما باید بیفتند تا برخاستن را یاد بگیرند.

#### 4) ارتباط برقرار کنید

بدون شک ارتباطات شریان حیاتی هر سازمان است و مدیران نقاطی هستند که سطوح مختلف را به هم وصل می کنند.

ما تاثیرات قوی ارتباط برقرار کردن را در میان مدیران و کارمندان دیده ایم و همچنین تاثیرات منفی عدم ارتباط را. تیم فوتبالی را فرض کنید که قرار است مهاجم آن گل بزند، اما مدافع هافبک مدیرانی که ارتباط موثر برقرار نمی کنند، نمی تواند توپ را به او برساند، این یعنی هرج و مرج. فاقد عنصر مهمی در مدیریت هستند.

برقراری ارتباط برای مدیران قرن بیست و یکم، یک کارکرد حیاتی است. اطلاعات یعنی قدرت، و هرچه سرعت کار بالاتر میرود، اطلاعات نیز باید سریعتر به کارمندان برسد. تغییر مداوم و افزایش تلاطم در محیط کار ارتباط بیشتری را می طلبد. فکر می کنید پنج سال دیگر مدیرانی به جا می مانند که استاد ارتباط هستند یا مدیرانی که نمی توانند با کارمندان ارتباط برقرار کنند؟

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
بهره وری = کارایی + اثربخشی



سازمانهای موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانهای و از حساسی برخوردار است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش های دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه ریزی می شوند.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

Efficiency کارایی

کارایی را "انجام درست کار" تعریف می‌کنند. نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارایی می‌شود. کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است کارائی، نسبت ستاده به داده را گویند که برابر با مصرف بهینه منابع میباشد.

کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد.

مثال: اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد

### اثر بخشی

اثر بخشی را "انجام کار درست" تعریف می‌کنند .

اثر بخشی : به معنای تحقق اهداف سازمان است .

اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

می‌آید. به بیان دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که تا به چه میزان از تلاش انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است. پیتر دراگر (از بزرگان علم مدیریت) معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراگر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود.

مثال: ممکن است با مصرف کمتر مواد، محصول بیشتری تولید کرد ولیکن این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مشتری را نداشته باشد. در این حالت کارائی واقع شده است. ولیکن چون محصول فاقد کیفیت لازم است از این رو اثر بخش نبوده و نمی‌تواند رضایت مصرف کننده را جلب کند. کارآیی جنبه کمی و اثربخشی جنبه کیفی دارد.

موانع بهره‌وری در نظام اداری

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

۱- ضعف مدیریت:

۲- نیروی انسانی غیرمتخصص

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان

۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان

۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی

۶- کم کاری

۷- «رانت» های مختلف

۸- مشغله زیاد کاری مدیران

۹- روش های انجام کار

**1- ضعف مدیریت:**

ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است.

عدم آشنایی مدیران باتکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف و جابجایی مکرر آنها، عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را بدنبال دارد.

**2- نیروی انسانی غیرمتخصص:**

کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد.

لازم به ذکر است جذب و بکارگیری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

### 3- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:

برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند

مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان، مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید، وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

### 4- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:

افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند.

متأسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند

#### 5- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:

اگر در سازمانی افراد بدنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیت و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

#### 6- کم کاری:

برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند.

ساعت کار مفید در هفته 6 تا 9 ساعت اعلام شده است.

«مطالعه‌ای که در در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری بعمل آمد نشان می‌دهد

در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور 52 ساعت در هفته بوده است، یعنی علاوه بر 44 ساعت

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

مقرر کارکنان 8 ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط 7/8 ساعت

در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از 8 ساعت اضافه کاری که دریافت می کنند.»

## 7- «رانت» های مختلف

رانت درآمد مازادی است که زمانی حاصل می شود که یک منبع (زمین، ماده ی اولیه خاص و غیره) یا کالا در عرضه ثابت باشد، ولی قیمت آن در بازار بیشتر از هزینه های لازم برای آوردن آن منبع یا کالا به بازار به اضافه سود نرمال تولید کننده باشد. به دلیل محدودیت ماهوی این قبیل کالاها (مانند زمین)، عرضه آنها به شدت غیر کششی بوده و با افزایش قیمت، امکان افزایش عرضه آنها در کوتاه مدت و بلند مدت وجود ندارد.

در نتیجه، افزایش تقاضا، منجر به افزایش قیمت ها و درآمد دارنده منابع یا تولید کننده کالا می شود که به آن رانت اقتصادی می گویند.

در ادبیات سیاسی، شرایطی که امتیاز یا انحصار خاصی برای تولید کننده خاصی در نظر گرفته می شود، که دیگران نمی توانند از آن بهره مند باشند، عرضه آن محصول محدود خواهد بود و در نتیجه افزایش تقاضا، قیمت ها افزایش یافته و رانت اقتصادی را نصیب آن تولید کننده می کند وجود رانت ( که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداختهای تبعیض آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می شود. رانت انگیزه های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }

رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود.

## 8- مشغله زیاد کاری مدیران:

بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند.

این امر باعث مشکلاتی به قرار زیر می‌شود:

**الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود.**

انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتهای نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، بدلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آنها به طور ناقص انجام می‌شود.

**ب) موجب نارضایتی مردم می‌شود.**

عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آنها خواهد شد.

**ج) باعث جلوگیری از مطرح‌شدن استعدادهای توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.**

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

د) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد .

کنترل های مضاعف اداری که کامل ثبت های مکرر، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات ، سیستم های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است .

### 9- روش های انجام کار:

روش های انجام کار در سازمان های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می توان نام برد

**عوامل موثر در بهره‌وری**

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }



عوامل موثر در بهره‌وری سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته: عوامل بیرون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد.

ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

الف: عوامل بیرون سازمانی

ب- عوامل درون سازمانی

الف: عوامل بیرون سازمانی:

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }



عواملی که خارج از سازمانهای دولتی می باشند و بهره‌وری آنها را تحت تاثیر قرار می دهند، عوامل برون سازمانی می باشند.

مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می باشند:

1- عوامل فرهنگی

2- عوامل اقتصادی

3- عوامل اجتماعی

1- عوامل فرهنگی:

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

{ ناهید خوشنویس }

فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر

جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد.

بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است.

چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند

چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نمائیم.

اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف

فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست

کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند.

جامعه‌ای که در آنتوفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش‌ها(سازمانی)، دوری از

اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمانه عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان

بسوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد

## 2- عوامل اقتصادی:

نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور،

شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تاثیر داشته

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

باشند در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد.

پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

### 3- عوامل اجتماعی:

وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه،

ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها

موثر می‌باشند

### ب- عوامل درون سازمانی:

۱- نیروی انسانی	۲- فضای نیروی انسانی	۳- حقوق و دستمزد
۴- آموزش کارکنان	۵- تکنولوژی	۶- تشویق و پاداش
۷- فرهنگ سازمان	۸- کیفیت زندگی کاری	۹- سبک و روش مدیریت:



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

عواملی که داخل ساختمانهای دولتی می باشند و بهره‌وری آنها را تحت تاثیر قرار می دهند، عوامل درون سازمانی می باشند.

مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می باشند:

1- نیروی انسانی

2- فضای نیروی انسانی

3- حقوق و دستمزد

4- آموزش کارکنان

5- تکنولوژی

6- تشویق و پاداش

7- فرهنگ سازمان

8- کیفیت زندگی کاری

9- سبک و روش مدیریت

**1- نیروی انسانی:**

ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند

انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان

بادانش و تخصص است

## 2- فضای نیروی انسانی:

استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان

می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تاثیرگذار باشد

## 3- حقوق و دستمزد:

حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد.

به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و

منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به

صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات

بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است.

پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در

حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب

کارکنان است.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید.

#### 4- آموزش کارکنان:

آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاه‌های دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه‌چیز به کیفیت آن گره خورده است.

بقول حکیم و دانشمند چینی کنفوسیوس « اگر برای یکسال میوه می‌خواهی گندم بکار اگر برای ده سال میوه می‌خواهی درخت بکار و اگر می‌خواهی برای صدسال زندگیت تامین باشد در فکر ساختن انسان باش »

#### 5- تکنولوژی:

انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب بعنوان ابزار و روشهایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند موثر باشند.

#### 6- تشویق و پاداش:

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند.

در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخند زدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد.

آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دل‌سرد می‌شوید؟  
کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند.

در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخند زدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد.

آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دل‌سرد می‌شوید؟

**7- فرهنگ سازمان:**

{به نام حق}

## { اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام } { ناهید خوشنویس }

فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان : می‌تواند ایفا نماید.

فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد.

فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل کننده آن در مجموعه سازمان باشد. پاسخ به سوالاتی که به صورت نمونه ذیلاً می‌آید نشان دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد

نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟ -

-اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

-آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟

آیا روش‌های سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟ -

آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟ -

آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟ -

آیا جلوگیری از اسراف در کارکنان رواج دارد؟ -

و...پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل

می‌دهند. داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود

بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

## 8- کیفیت زندگی کاری:

کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوی شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرهون زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را موردنظر قرار می‌دهد.

بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل، گسترش شغل و غنی‌سازی شغل برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد.

از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری بدور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد. بطور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.

## 9- سبک و روش مدیریت:

سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌وری ارتباطی مستقیم دارد. بطور مثال، روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و بزودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد.

در روش مدیریت ارگانیکی علی‌رغم اینکه در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره‌وری نخواهیم بود اما در بلندمدت شاهد رشد شاخص‌های بهره‌وری در سازمان خواهیم بود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره‌وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره‌وری را می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نمائیم

\*البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. بطور مثال توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تاثیرگذار باشند

**سیستم های مکانیک و ارگانیک**

**Mechanistic & Organic Systems**

« تام برنز و جی.ام. استاگر » با توجه به مطالعاتی که روی بیست شرکت انگلیسی و اسکاتلندی انجام داده اند جایگاه سازمان‌ها را از نظر نوع ساختار مدیریت به دو سازمان مکانیکی و ارگانیکی تشبیه کرده‌اند. هر دو شکل از سیستم با این هدف به وجود آمده اند که با شیوه ای بسیار کارا از منابع انسانی نهایت استفاده را ببرند. هر یک از این سیستمها ویژگیهای خاص خود را دارند.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

ویژگیهای سیستمهای مکانیکی:

یک سیستم مدیریت مکانیکی، مناسب شرایطی است که باثبات و پایدار باشد.

ساختارهای مکانیکی با ویژگیهایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایی شناخته می شوند، چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسبت داشته و بر رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نسبتاً کند عمل می کنند.

ویژگیهای سیستمهای ارگانیکی:

اگر شرایط در حال تغییر باشد و پیوسته مسئله های تازه ای به وجود آید و نیز شرایط یا موقعیتهای آینده را نتوان پیش بینی کرد، سیستم مدیریت ارگانیکی مناسب خواهد بود.

ساختارهای ارگانیکی نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده، داشتن تعهد به سازمان، بدون توجه به میزان تخصص. تأکید بر ارتباطات موازی بجای عمودی دارند، ارتباطات بین مقامهای مختلف بیشتر جنبه مشاوره دارد نه فرماندهی، نفوذ در آنها بجای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد براساس مهارت و دانش صورت می گیرد.

مسئولیتها بجای اینکه صرفاً براساس شرح شغل باشد، بصورت انعطاف پذیر، تعریف شده و تأکید بجای اینکه بر صدور دستورات باشد بر روی مبادله اطلاعات است.



{به نام حق}

## { اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام } { ناهید خوشنویس }

مدیریت مکانیکی شیوه‌ای از مدیریت است که سازمان را در حال ایستا نگه می‌دارد ساختار آن را تحکیم می‌بخشد. اما مدیریت ارگانیکی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحد زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد اعطا می‌کند و افراد

ساختار مکانیکی	ساختار ارگانیکی
شرایط نسبتاً ثابت و ایستا	شرایط کاملاً پویا
قوانین و مقررات حاکم بوده	روابط بین پرسنل از پویایی برخوردار است
اختیار کارکنان کاملاً مشخص و محدود است	کارکنان مستقل و خودکنترل می‌باشند
تکنولوژی ساده	تکنولوژی پیچیده
ارتباطات عمودی	ارتباطات افقی
مناسب برای وظایف استاندارد شده و یکنواخت	مناسب برای شرایط بازار و تکنولوژی متغیر
تعهد به سازمان، کمتر	تعهد به سازمان، بیشتر

مستقلاً روش کار را انتخاب می‌کنند.

یکی از ویژگیهای بارز سازمان‌های ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است که این امر باعث تقویت و پرورش روحیه خلاقیت و کارآفرینی کارکنان می‌شود که خود عامل مهم در بهبود و بازسازی سازمان است. برنز یکی از ضعف‌های مهم ساختار مکانیکی را این‌گونه بیان می‌کند که در

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

سازمان‌های مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می‌گیرد ارجاع آن به یک کارشناس مربوط و یا سپردن آن به یک مافوق است.

برنز و استاکر در جواب این سؤال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقدند که: ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون:

۱- هر قدر که افراد در سازمان از توانایی‌های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسب‌تر خواهد بود.

۲- هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریع‌تر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف‌پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می‌شود.

## مدیریت

مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده، مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد. هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم سواد که

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل

. هر کسی طبق سن. جنس. برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و

هرکس می تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش .گاهی اوقات مدیریت می تواند ذاتی

باشد که به آن کاریزماتیک گویند و گاهی نیز مدیریت از طریق کسب علم ویادگیری

علوم مرتبط صورت می گیرد صورت می گیرد.

**تقابل مدیریت مدرن و سنتی در هزاره سوم**

در بررسی های انجام شده و رمزگشایی در حوزه علوم مدیریت به وضوح اثبات شده که

برای اجرای زوایای مختلف رهبری مطلوب سازمانی، نه روش جادویی و افسونگرانه ای

وجود دارد و نه فرمول واحدی که بتوان با اجرای آن از تنگناهای دشوار مدیریتی رهایی

یافت، چراکه اگر چنین بود سایر مدیران عقب افتاده از این قافله رهبری نیز به آن دست

می یافتند.

در نتیجه مزیت رقابتی و عملکرد کیفی مدیران بنگاه های موفق اقتصادی در جهان

کسب و کار از میان می رفت.

اما ملاحظه می شود که در عمل چنین نبوده و این چنین نیز نخواهد ماند.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

حال این پرسش مطرح می شود که

در این رقابت نفسگیر بازار کسب و کار جهان کنونی، چگونه، چطور و با چه ترفندی

مدیران شاخص، توانمند و به تعبیری بالادست توانسته اند ضمن افزایش فروش و کسب

سهم بیشتر بازار، جایگاه برند خود را به قله های رفیع پیروزی ارتقا دهند و بر عمر

طولانی و مستمر آن در سال های متمادی بیفزایند و فاصله خود را از سایر مدیران

پایین دست بیشتر کنند؟

هنر مدیریت در ابتدا امری است کاملاً فردی و خدادادی که بعدها با ترکیب علوم مرتبط

و رعایت قوانین جدید و استاندارد پیکربندی می شود.

بنابراین با توجه به سرعت سرسام آور اطلاعات و در نهایت رشد کمی و کیفی محصولات

و خدمات در همه عرصه ها با هدف ارائه بهتر و ارزان تر به مشتریان، گویا هر لحظه

وضعیت برای مدیران سنتی سخت تر و بحرانی تر و لحظه به لحظه به تعداد برندهای مرده

در قبرستان برندها افزوده می شود و کم نیستند محصولاتی که دیگر در سبد هیچ

خریداری نام و نشانی از آنها نیست و گویا به عصر پدر بزرگ ها و مادر بزرگ ها محدود

شده اند و تنها تعداد خیلی از آنها توانستند با تمرکز، آرامش و انعطاف پذیری منطقی به

طول عمر خودشان بیفزایند و بیش از یکصد سال عمر کنند؛ شرکت هایی همچون نستله،

کوکا کولا، فولکس واگن و...

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

شتاب فزاینده بازار و رقابت تنگاتنگ علمی، سایبری و دیجیتالی، موجب جابه جایی

مدیران موسسات و شرکت های متوسط و بزرگ در سطح بین المللی شده است؛

چنین چیزی این واقعیت را به اذهان متبادر می کند که هاله امنیتی مدیران برای ابقای

مجددشان در سازمان ها روز به روز رنگ می بازد و دلیل اصلی آن تنها وجود فناوری و

تکنولوژی های جدید و کارآمد و شفافیت کامل و سریع تمام ابعاد و زوایای مدیریتی آنها

طی دوره ای است که در مسند قدرت بوده اند و در بوته نقد و بررسی قرار گرفته اند.

در نتیجه، جای هرگونه عذر، بهانه و مبالغه گری از آنها سلب می شود.

بنابراین، پس از اثبات ضعف و ناکارآمدی در شیوه مدیریتی یک فرد، او بدون هیچ

ملاحظه ای از رهبری سازمان کنار می رود و مدیر لایق و کاربلد دیگری جایگزین او

می شود.

شاید همواره باور کردن این واقعیت خیلی دور از ذهن به نظر می آمد که در زمانی

نه چندان دور اسلوب و شیوه های دوران نظریه پردازانی چون «فردریک تیلور» کهنه

وتیره و تار و دوران «هنری فورد» و خشک متصور شود. هرچند به مرور ولی به سختی

جهان کسب و کار پذیرفت که در هزاره جدید دورانی که مدیران به عنوان صاحبان مغز و

اندیشه، باهوش تر از کارکنان و کارکنان تنها به عنوان صاحبان بازو و نیروی یدی

سازمان ها محسوب می شدند، به انتهای حیات خود نزدیک شده است و اینک در شرایط

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

حاضر، تنها عامل بیدار بودن مدیران شرط کافی برای رهبری و هدایت سازمان به حساب

نمی آید

هنری فورد: آمریکایی

هنری فورد 1863 تا 1947 زندگی کرد.

کارخانه خودروسازی ایجاد کرد با هدف تولید انبوه و قیمت ارزان. وقتی کارخانه تولید بالا دارد پس ناخودآگاه کارگران زیاد دارد. کارگر زیاد بود.

البته دستمزدها هم خوب بود و به نیروی انسانی نیز توجه می کرد. یعنی هم به قیمت خودرو توجه داشت تا هر مشتری بتواند آنرا بخرد و هم توجه به کارگر را داشت.

این دوره بهترین دوره بود که کارگران می توانستند خوب خرید کنند و زندگی به نسبت خوب و مرفه داشتند. قرن 20 به دوره فوردیسم معروف شد. و از طرفی دیگر در سایر صنایع غیر از خودروسازی نیز اشاعه پیدا کرد و وارد سایر بحثهای تجاری نیز شد.

ویژگی های این دوره:

تولید انبوه سبب مصرف انبوه خواهد شد خصوصی سازی مطلق نبود و دولت دخالت می کرد و هماهنگی بین صنایع ایجاد می کرد و ... این داستان در قرن 20 بود و با آغاز

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

قرن 21، وارد عصر جهانی شدن، شدیم و باعث شد از فورديسم به پست فورديسم (

عصر اطلاعات) شويم و اين قرن همراه بود با نابودی فورد و ایجاد پست فورديسم.

**جهانی شدن :**

وقتی جهانی سازی شروع شد (با نظریه مک لوهان) اتفاقی که افتاد آن بود که همان

مردم فورديسم به یکباره وارد عصر اطلاعات شدند یعنی آن تکنولوژی و فن آوری جدید

در فورديسم سبب شد که نیروی کارگر به دلیل عدم وجود اطلاعات از کارخانجات کم

کم بیرون رانده شدند و نیاز به آموزش داشتند و در حد توانشان نیز نبود که با فن آوری

رقابت کنند پس صنعت به نیروی انسانی توجه نداشت و اکثریت کارخانجات با فن آوری

کار می کردند پس نیازی به نیروی انسانی اصلاً حس نمی شد و سبب بیکاری کارگران

شد.

اکنون همه محصولات از همه بازارهای دنیا تامین می شود یعنی همه بازارهای دنیا به هم

کانکت شدند. اکنون هر محصولی از هر جای دنیا تامین می شود. شرکتهای چند ملیتی

تشکیل شدند.

در هر کشوری خود ایجاد کارخانه می کنند تا از نیروی کار ارزان هر کشور استفاده

کنند در شرکتهای چند ملیتی یکسری نقاط قوت و یکسری نقاط ضعف وجود دارد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

محدودیت‌های قانونی هر کشور در برابر شرکتهای چند ملیتی معمولاً مشکل ساز خواهند بود که جزو ضعف شرکتهای چند ملیتی است.

شرکت چند ملیتی در کشورهای مختلف بازاری می کند تا بنا به قانون و فرهنگ و مقررات هر کشور مسائل خود را و بازار خود را تعیین کند.

کارخانه ها در پروسه جهانی شدن و روند تکنولوژی نیروی کارشان کم شدند.

به 2 مورد اصلی می رسیم:

1) تولید انبوه (سری دوزی همه مانند هم بود در دوره فوردیسم اما در پست فوردیسم مشتری مدار شد یعنی به سلیق مشتری شد و مشتری می تواند سفارشات خود را طبق نظر خود برای تولید آن محصول انجام دهد)

پس در پست مدرنیسم توجه به مشتری مداری و تولید محصولات خاص شد.

2) انعطاف پذیری در زمینه کارگر:

( استخدام به صورت رسمی نیست قراردادی براساس تخصص افراد در یک پروژه 1

خاص و مدت دار استخدام می کنند و نیز براساس پروژه و موضوع و کار انجام شده

حقوق شخص دریافت می شود.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

{ ناهید خوشنویس}

یعنی 2) حقوق نیز ثابت نیست یعنی براساس کار و فعالیت نیروی انسانی به او حقوق می

دهند و کارگر نیاز به داشتن

3) چند مهارت و علم آشنا باشد مثلاً هم حسابداری بداند هم کامپیوتر هم زبان ... چون

هر پروژه که کار می کند نیاز به تخصص خاص خود را دارد پس نیروی انسانی باید چند

مهارت را همزمان بلد باشد.

دوره فورد مردم نیاز به اطلاعات زیادی نداشتند اما در پست فوردیسم و عصر کنونی

کارگران به دو دسته تقسیم شدند.

1) طبقه اطلاعاتی: یکسری اطلاعات علمی و مورد نیاز را فرا گرفتند و استفاده می

کنند. وکلا، قاضی، پرستاران، بانکداران (داراهای اطلاعات)

2) طبقه کارگری: گروهی فرانگرفتند و استفاده نمی کنند. کارمندان با مقام پائین، کارگر

نظافتچی، شهرداری، گارسونها (بدون مدارج و مدارک علمی) کارگران خدمتی (ندارهای

اطلاعات)

گروه اول از لحاظ مالی غنی و گروه دوم فقیر هستند

جامعه فرا صنعتی

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

دانیل بل (جامعه شناس) آمریکایی بود و در سال 1919 به دنیا آمد و در سن 91 سالگی

فوت کرد.

نظریه جامعه فراصنعتی را جایگزین نظریه جامعه اطلاعاتی می کند یعنی به جای عنوان

جامعه اطلاعاتی جامعه فراصنعتی را به کار برد.

می گوید ما در حال ورود به سیستم و جریان نو می شویم که اطلاعات هم از لحاظ کمی

(فزونی) کیفی (محتوا) اطلاعات در حال تغییر است (در همه زمینه های پزشکی ، زیست

شناسی، تکنولوژی های جدید، زمین شناسی ... اطلاعات در مقدار و نوع در حال تغییر

هستند)

**ویژگی های جامعه فراصنعتی:**

1) بحث اصلی جامعه صنعتی: کار یدی در کارخانه اما در جامعه فراصنعتی حرف اول را

اطلاعات و دانش می زند.

2) در جامعه صنعتی قدرت دست دارایی و تولید کننده بیشتر، سرمایه دار و کارخانه دار

است.

اما در جامعه فراصنعتی قدرت دست دانش و تخصص جامعه اطلاعاتی است.

3) جدایی فرهنگ، سیاست، اجتماع در جوامع فراصنعتی است (و دارای 3 بخش است)

{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
{ ناهید خوشنویس}  
اما در صنعتی بحث اندام وارگی وجود دارد. (سیاست ، اجتماع، اقتصاد، فرهنگ چهار بعد داشته است و بهم مرتبط هستند)

### هوش مدیریتی

مدیران جهان کسب و کار در دنیای امروز سه بعدی اند.

آنان توامان دارای IQ-EQ-PQ هستند که مجموعه آن به MQ یا بهره هوش مدیریتی ختم می شود.

$$MQ=IQ+EQ+PQ$$

**Management Quotient = Intelligence Quotient + Emotional Quotient + Political Quotient**

### IQ (Intelligence Quantity) یعنی چه؟

معنای آن بهره هوشی است. روانشناسان برای محاسبه بهره هوشی از فرمولی ساده استفاده می کنند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

در این فرمول سن ذهنی فرد بر سن زمانی او تقسیم و سپس در عدد 100 ضرب می شود.

در واقع به صورت معمول حد فاصل نمرات 90 تا 109 را به عنوان هوش متوسط در نظر می گیرند.

**هوش هیجانی EQ چیست؟**

**Emotional intelligence** هوش عاطفی، هوش احساسی یا هوش هیجانی

شامل شناخت و کنترل عواطف و هیجان های خود است.

**PQ هوش سیاسی Political Quotient چیست؟**

معنا و مفهوم آن این است که بدانیم در مقابل هر کارمند بهترین نوع رفتار چه باید باشد.

تشخیص تفاوت کارکنان و به کارگیری بهترین شیوهی عملکرد برای نزدیک شدن به

کارمند، هوش سیاسی یا تدبیری یعنی هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد، یعنی اینکه

خودم را با سواد مخاطب هدف هماهنگ کنم و در نهایت یعنی افزایش توان درک طرف

مقابل

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

MQ این دسته از مدیران همچون DNA آنها مختص به خودشان است که قادرند با این استعداد خدادادی، فارغ از تحصیلات آکادمیک یا غیر آکادمیک به اریکه قدرت و مدیریت بزرگ ترین و ثروتمندترین موسسات و شرکت های جهان تکیه بزنند. جالب توجه اینکه تعداد کثیری از آنها یا تحصیلات عالی نداشته اند یا به دلایلی دانشگاه های خود را ترک کرده اند و همان طور که در خبرها ملاحظه می کنید، علاوه بر اینکه معتبرترین دانشگاه های جهان به آنها دکترای افتخاری اهدا می کنند، از آنها درخواست می کنند که هوش تجاری و مدیریتی خارق العاده خود را در قالب کلاس های آموزشی به دانشجویان نسل امروزشان منتقل کنند.

در بیرون از دانشگاه ها و کالج ها نیز میلیون ها نفر مشتاق از طیف های مختلف جامعه اقتصادی و مدیریتی از جمله مدرسان، مشاوران و حتی مدیران بنگاه های اقتصادی خرد و کلان با علاقه و شوق وصف ناپذیری در همایش ها و سمینارهای آنان حضور می یابند. هر چند، پذیرش این واقعیت به کام مدیران قدیمی تلخ تر از آن چیزی است که گمان می کنند، اما افسوس که نمی توان مانع سرعت و پیشرفت علم و تکنولوژی شد، چرا که در جهان پر تلاطم کنونی، اصل و بنیان مدیریت و مهارت های حیاتی، تغییر ماهوی کرده اند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

فضا و جغرافیا، مدرک تحصیلی و حتی در بعضی موارد تجربه مدیران شرکت‌ها و موسسات، دیگر یک امتیاز ویژه محسوب نمی‌شود. همچنین تجمع و تکثر نیروی انسانی به بزرگی سازمان‌ها منتج نمی‌شود و برخلاف گذشته عنصر قدمت در تولید کالا و خدمات، دیگر برتری تجاری به حساب نمی‌آید.

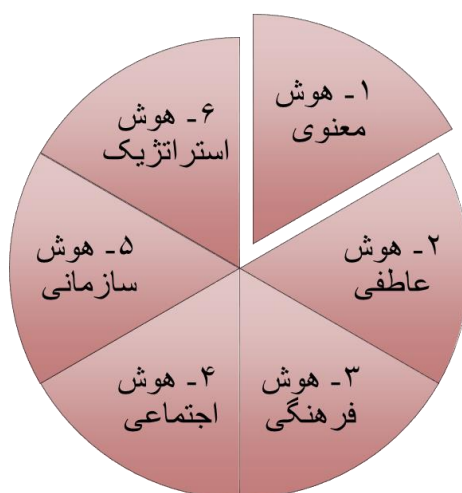
**انواع شش گانه هوش در سازمان:**

ماندگاری پویا و رو به رشد سازمان‌های امروزی، در گرو تصمیمات مناسب، بموقع و اثربخش است که این امر از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد. رهبری یکی از چالش‌های مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران، امکانپذیر است. یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوش سازمانی است. رهبران سازمانی نیازمند هوشمندی چندگانه‌ای هستند تا آنها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم دنیای کسب و کار فعلی اتخاذ کنند. هوش چندبعدی رهبران موجب می‌شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود. رهبران نیازمند پرورش هوش شش گانه خود هستند تا بتوانند وظیفه‌شان را به طور متوازن و همه‌جانبه به انجام برسانند.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }



ابعاد هوش شش گانه رهبران:

1- هوش معنوی

2- هوش عاطفی

3- هوش فرهنگی

4- هوش اجتماعی

5- هوش سازمانی

6- هوش استراتژیک

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هوش به عنوان یک توانایی شناختی در سال 1905 میلادی توسط آلفرد بینه و تئودور

سیمون مطرح شد.

با وجودی که در خصوص این پدیده بررسی های متعددی انجام گرفته و نظریه های متفاوتی ارائه شده اما هنوز صاحب نظران به همسویی کلی در مورد ابعاد گوناگون هوش دست نیافته اند.

**هوش معنوی یا Spiritual Intelligence (SQ) :**

هوش معنوی جنبه های مختلفی از آگاهی و زندگی ذهنی و روحی درونی فرد را با زندگی و کار بیرونی متصل و یکپارچه می کند و نوعی آگاهی درباره تمامیت جهان به شکلی کلی به فرد می دهد.

این هوش زمینه تمام آن چیزهایی است که ما به آنها معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش ها را در فعالیت هایی را که بر عهده می گیریم در بر می گیرد.

هوش معنوی توانایی رفتار کردن با دلسوزی و دانایی در حین آرامش درونی و بیرونی، صرف نظر از پیشامدها و رویدادهاست.

افراد با هوش معنوی در حین قضاوت، توانایی منصفانه و دلسوزانه رفتار کردن را دارند. هوش معنوی ما را قادر می سازد همه چیز را آنطور که هستند ببینیم.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

این هوش همان هوشی است که رهبران مشهور و محبوب جهان را هدایت کرده است.

رهبران معنوی با داشتن این هوش می توانند بزرگترین فشارها را تحمل کنند.

رابرت ایمونز معتقد است که هوش معنوی مجموعه ای از توانایی ها برای بهره گیری از

منابع دینی و معنوی است.

قابلیت تعالی فیزیکی و مادی:

افراد با هوش معنوی، ظرفیت تعالی داشته و تمایل بالایی نسبت به هشیاری دارند.

توانایی ورود به سطح معنوی بالاتر:

از یک حقیقت غایی که ایجاد احساس یگانگی و وحدت می کند، آگاهی دارند.

توانایی یافتن تقدس در فعالیت ها، رویدادها و روابط روزمره:

حضور الهی را در فعالیت های عادی تشخیص می دهند.

هوش عاطفی یا هیجانی EQ :

به افراد کمک می کند عواطف خود و دیگران را مدیریت کنند.

این هوش در موفقیت حرفه ای و شخصی فرد بسیار موثر است و آنها را در برقراری

ارتباط یاری می دهد و تا حدی از قابلیت پیشگویی نیز برخوردار است

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
هوش هیجانی Emotional Intelligence :

دیدگاه برخی نظریه پردازان؛ هیجان مجموع های است از هیجانات جهان شمول؛ مانند خشم، اندوه، ترس، شادمانی، عشق، شگفتی، نفرت و شرم.

هر یک از این هیجانات یک هسته واحد دارند. به عبارت دیگر، شکل اصلی هر هیجان در افراد مختلف یکسان است، اما در جوامع مختلف تحت تأثیر شرایط فرهنگی خاص آن جامعه، شکل بروز هیجان متفاوت است.

هوش هیجانی را به عنوان یک عنصر ضروری برای موفقیت فرد در زندگی و کار در محیط اجتماعی پرچالش امروز می داند.

هوش هیجانی سبب توانمند سازی افراد در مواجه شدن با استرس بالا و چالش های شدید رشد اجتماعی و ادراکی می شود.

هوش فرهنگی:

### Cultural Intelligence مفهوم هوش فرهنگی

برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ (2003) از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

آنها معتقد اند: در مواجهه با موقعیت های فرهنگی جدید، به زحمت می توان علائم و

نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست.

در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد.

تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. بر اساس این تعریف، هوش فرهنگی، هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی به شمار می رود.

**هوش اجتماعی:**

هوش اجتماعی مربوط به روابط ما می شود.

این نوع هوش به میزان توانایی ما برای ارتباط با اطرافیان و جهان اطراف ما گفته میشود.

انسان به هوش اجتماعی، صرفاً یعنی قدرت کنار آمدن و ارتباط برقرار کردن با دیگران.

هر حال یک موجود اجتماعی بوده و این امر برای این که بتوانیم زندگی کنیم و از آن

لذت ببریم، بسیار ضروری است

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

با او متولد می شود و قابل تغییر نیست اما هوش اجتماعی با آموزش و IQ هوش انسان

یادگیری تقویت می شود.

ویژگی افراد با هوش اجتماعی، بالا چیست ؟

1- این افراد برون گرا هستند.

2- در میان افراد از محبوبیت خاصی برخوردارند.

3- پر انرژی و شاد هستند.

4- به اطرافیان خود انرژی مثبت می دهند.

5- می توانند دیگران را به راحتی متقاعد کنند.

6- نیازها و خواسته های دیگران را بسیار سریع متوجه می شوند.

7- قابل اعتماد هستند.

8- به راحتی با انسان ها ارتباط برقرار می کنند.

9- مدیریت بحران آن ها عالی است

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

### ( Organizational Intelligence ) هوش سازمانی :

به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر سازمان تاثیر می گذارد منظور از همه عوامل یعنی اطلاعاتی که از مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، فرایندهای سازمانی (مالی، اداری، حفاظتی، تولیدی، منابع انسانی، بودجه و ...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد هوش سازمانی است.

هوش سازمانی شما را برای تصمیم گیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکت ها توانمند می سازد

### هوش استراتژیک Strategic Intelligence :

هوش استراتژیک، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار، رقبا، جایگزینی های جدید محصول و تازه وارد های صنعت حاصل شده است.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هوش استراتژیک توانایی سازگارپذیری با شرایط دائماً متغیر امروزی می باشد که با گام برداشتن در یک مسیر ثابت و هموار مغایرت دارد.

مدیران چه چیزهایی را باید درباره محیط اطراف هوش استراتژیک مشخص میکند که خود بدانند تا قادر باشند در مورد فرایندهای جاری سازمان به دیدگاه مناسبی دست یابند، و تغییرات آینده را مدیریت کنند

رهبری بوفالویی و رهبری غازی



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

بلاسکو از موفقترین مدیران عصر خود در کتاب " پرواز بوفالوها " سازمان ها و سبک

رهبری آنها را به دو قسمت تقسیم می کند. در این تقسیم بندی از نقطه نظر ویژگی های

ذاتی موجودات زنده الهام گرفته شده است

ویژگی بوفالوها:

آنها به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیروند و تابع.

آنها درست همان کاری را می کنند که به آنها دستور داده شده است.

آنها هرگز سوال نمی کنند و فقط پیروی می کنند.

بوفالوها منتظر دستور می شوند، و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا

نمیروند.

هیچکس جای دیگری را پر نمی کند و جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد

ویژگی غازها:

هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسئولیت می کند.

هر غاز فقط پیروی محض نمی کند و وضع خود را در راه می سنجد و به تصمیمی که باید

بگیرد، فکر می کند.

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

هر غاز مسیر پرواز گروه را می داند.

رهبری و جلو دار بودن، نوبتی است.

هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می کند.

همه ی غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلو دار بودن و رهبری دارند

غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند.

در سازمان هایی که سبک مدیریتی آنها به سبک غازی است، مدیران تلاش می کنند که اهداف استراتژیک را در سازمان نهادینه نمایند تا افراد سازمان همچون غازها، دارای روحیه تعاون و همکاری با یکدیگر بوده و تمایل زیادی به پذیرش مسئولیت و رهبری داشته باشند.

کارمندان در چنین سازمان هایی از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و برای گرفتن تصمیمات درست، ابتدا فکر و بعد عمل می کنند و برای رسیدن به هدف، دست به هر کاری می زنند.

این افراد به انجام کارهای گروهی و مشارکتی بسیار علاقمندند و موفقیت خود را در موفقیت سازمان می یابند.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

اما در شیوه مدیریت بوفالویی همه ی اعضا سازمان منتظر هستند تا دستوری از مقامات

ارشد سازمان ارائه گردد و آنها بدون هیچ مطالعه و بررسی اطاعت نمایند، به عبارت

دیگر افراد یاد گرفته اند که مطیع باشند و همین موضوع قدرت خلاقیت و نوآوری را از

آنها می گیرد.

وجود سلسله مراتب سازمانی و همچنین عدم مشارکت افراد در تصمیم گیری ها سبب

می شود تا واحدهای مختلف سازمانی به صورت کاملا جزیره ای عمل نمایند و تدوین

برنامه ریزی های مختلف در واحدهای سازمانی، اهداف استراتژیک سازمان را زیر سوال

میبرد.

امروزه با توجه به محیط رقابتی و پر از تغییر، دیگر شیوه مدیریت بوفالویی که مختص

سازمانهای سنتی و رو به زوال است، کارساز نمی باشد.

بنابراین، هدف اصلی و نهایی یک سازمان نوین و موفق در این محیط رقابتی، باید فاصله

گیری از مدیریت بوفالویی و حرکت به سمت مدیریت غازی باشد.

بر این اساس سازمان ها نیز باید به جای قیچی کردن بالهای کارکنان، اجازه پرواز کردن

را به آنها بدهند، چرا که رمز موفقیت سازمان های امروزی ایجاد و پذیرش نوآوری و

خلاقیت در سایه همفکری و مشارکت همه جانبه کارکنان با یکدیگر است، نه اطاعت

محض و بدون چون و چرای کارکنان از مافوقشان !!

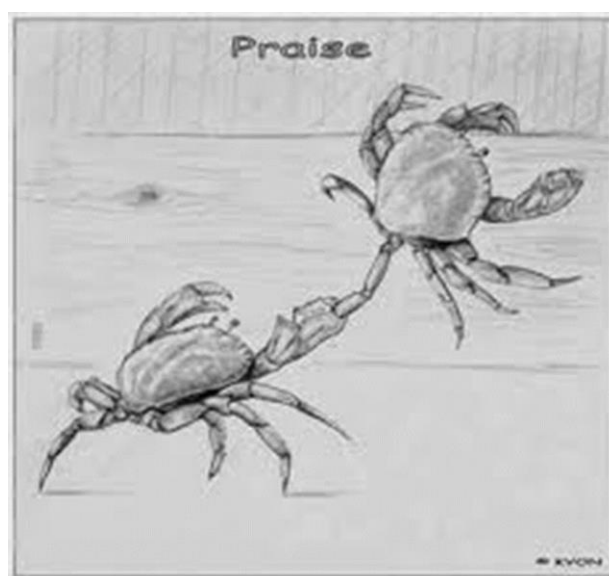
{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

!

طرز فکر خرچنگی



در اینجا می خواهیم درباره یک نوع طرز تفکر صحبت کنیم.

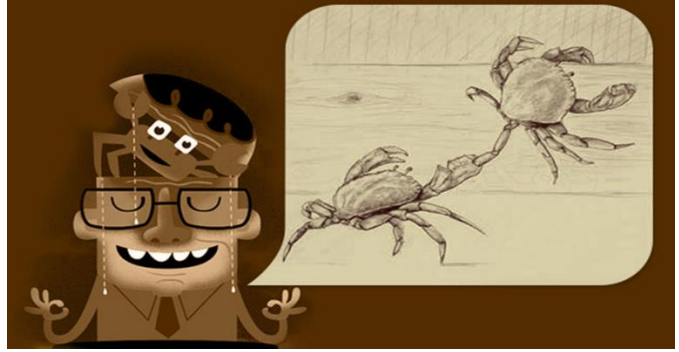
طرز تفکری که به «طرز تفکر خرچنگی» معروف است و در اصطلاح به آن خرچنگ‌ها

در جعبه گفته می شود

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }



اگر بخواهیم آن را در یک جمله تعریف کنیم این است:

«اگر من نمی توانم چیزی را داشته باشم پس تو هم حق داشتن آن را نداری.»

طرز تفکر خرچنگی در یک گروه و تیم معنا پیدا می کند و آن زمانی است که اعضای یک گروه، که هدفی تقریباً یکسان و مشابه دارند، تلاش های یک نفر یا تعداد بیشتری را به دلایل مختلف از جمله دشمنی، حسد، توطئه و... از بین برده و خنثی کرده و در مسیر حرکت او سنگ اندازی کنند. و سرانجام اینکه این طرز تفکر باعث می شود که نه تنها هیچ یک از اعضای تیم موفقیتی به دست نیاورند، بلکه همه تلاش های آنان نیز یکی پس از دیگری از بین برود.

در سیستم های مدیریتی پیشرفته، مدیران تلاش می کنند تا این طرز تفکر مختل کننده را از بین ببرند و روح همدلی و کار گروهی را با راهکارهایی خاص و ویژه در میان کارکنان خود رواج دهند.

**تفکر دلفینی**

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

{ ناهید خوشنویس}

همه ما برای برقراری ارتباط با دیگران، روش‌های منحصر به فردی داریم. بنابراین تعداد بسیار زیادی روش ارتباطی وجود دارد.

اما چگونه می‌توانیم کلیدی پیدا کنیم که روابط خانوادگی، عاطفی و حرفه‌ای ما را تسهیل کند؟

و چگونه می‌توانیم راه‌حلی بیابیم که برای همه اشخاص راضی‌کننده باشد و ما را به تفاهم برساند؟

نویسندگان کتاب راهبرد دلفینی کلید این امر را تنها در همکاری و انعطاف‌پذیری می‌دانند.

آنها معتقدند که به طور کلی، انسان‌ها را همانند موجودات دریایی می‌توان به 3 طبقه تقسیم کرد: ماهی‌های کپور، کوسه‌ها و دلفین‌ها

دسته اول:

ماهی‌های کپور هستند که همیشه ماهی‌های قربانی‌اند زیرا پیوسته توسط دیگر ماهی‌ها خورده می‌شوند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

در حیات اجتماعی بشر، برخی از انسان‌ها نیز چنین هستند؛ یعنی برخی از انسان‌ها در زندگی خود نقش ماهی کپور را بازی می‌کنند. آنها کم و بیش و برحسب مورد، قربانی این یا آن چیز، این یا آن مسئله، این یا آن شخص می‌شوند و حتی ممکن است قربانی روابط غلط و تفکرات منفی خود شوند.

دسته دوم:

کوسه ماهی‌ها هستند که روش (برنده - بازنده) را به کار می‌گیرند. برای اینکه من برنده شوم تو باید بازنده باشی و این کار باید بدون هیچ تمایز و تفاوتی انجام گیرد.

برای کوسه ماهی، هر نوع ماهی، دشمن به حساب می‌آید.

هر ماهی یک وعده غذایی بالقوه است. شاید ما نیز این نقش را بازی کرده باشیم یا

حداقل در زندگی حرفه‌ای یا شخصی خود با کوسه‌هایی برخورد کرده باشیم.

دنیای سازمان‌ها و دنیایی که ما در آن کار می‌کنیم از دیرباز دنیای کوسه‌ها تلقی می‌شود

که گاه صحبت از کارکنانی می‌شود که برای رسیدن به مقام‌های بالا یکدیگر را می‌درند.

در دنیای پرقاب‌ت امروز، حتی سازمان‌ها گاهی اوقات به طور مودیانانه به سازمان‌های

دیگر حمله می‌کنند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

به طور خلاصه انسان‌هایی را می‌توان یافت که کم و بیش در حال رقابت دائمی از نوع

برنده - بازنده هستند.

دسته سوم:

نوع دیگری از حیوانات دریایی دلفین‌ها هستند.

این پستاندار آبی بزرگ به طور طبیعی بازیگوش و دارای روحیه همکاری است و در

ارتباطات خود شیوه برنده - برنده را برگزیده است. دلفین در دنیایی از وفور نعمت

زندگی می‌کند. او هیچ کمبودی ندارد و می‌خواهد که همه چیز را با همگان تقسیم کند.

اگر یک دلفین زخمی شود، 4 دلفین دیگر او را همراهی می‌کنند تا خود را به گروه

برساند.

داستان‌های زیادی نیز وجود دارد که در آنها دلفین‌ها جان انسان‌ها را نجات داده‌اند.

پژوهش‌های انجام شده در سان‌دیه‌گو نشان داده‌است که دلفین‌ها علاوه بر داشتن

روحیه همکاری بسیار باهوش هستند. حتی برخی از پژوهشگران آنها را باهوش‌ترین

موجودات روی زمین دانسته‌اند.

تحقیق زیر روحیه همکاری و روش‌های برنده - بازنده و برنده - برنده را به خوبی آشکار

می‌سازد. در سان‌دیه‌گو پژوهشگران 95 کوسه و 5 دلفین را به مدت یک هفته در یک

استخر بزرگ رها کرده و به مطالعه حالات رفتاری آنها پرداختند. ابتدا کوسه‌ها به

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

یکدیگر حمله کردند و در این تهاجم تعداد زیادی از آنها نابود شدند، سپس به دلفین‌ها حمله‌ور شدند.

دلفین‌ها فقط می‌خواستند با آنها بازی کنند ولی کوسه‌ها بی‌وقفه به آنها حمله می‌کردند. سرانجام دلفین‌ها به آرامی کوسه‌ها را محاصره کرده و هنگامی که یکی از کوسه‌ها حمله می‌کرد آنها به ستون فقرات پشت یا دنده‌هایش می‌کوبیدند و آنها را می‌شکستند. به این ترتیب کوسه‌ها یکی بعد از دیگری کشته می‌شدند. پس از یک هفته 95 کوسه مرده و 5 دلفین زنده در حالی که با هم زندگی می‌کردند در استخر دیده شدند.

ارتباط هدایت شده در جهت راه‌حل‌ها، تمایزهای پرباری را برای روشن کردن زندگی حرفه‌ای و شخصی ارائه می‌دهد. کوسه تمایزی انجام نمی‌دهد. در دنیای او برای برنده شدن دیگران یا باید بمیرند و یا ببازند. ولی دلفین‌ها بسیار انعطاف‌پذیرند زیرا در دنیایی سرشار از تشخیص‌های پربار زندگی می‌کنند.

بیاید یکبار دیگر ماجرای استخر سان‌دیه‌گو را مرور کنیم. وقتی یک کوسه با یک دلفین روبه‌رو می‌شود چه اتفاقی می‌افتد؟ کوسه حمله می‌کند چون روش ارتباطی او برنده - بازنده است ولی دلفین با انعطاف‌پذیری خاص خود فرار می‌کند و می‌گوید من در دنیایی سرشار از ثروت و وفور نعمت زندگی می‌کنم. در دریا برای همه به اندازه کافی غذا هست پس بیا با هم بازی و همکاری کنیم. کوسه دوباره حمله می‌کند و دلفین فرار می‌کند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

کوسه توانایی درونی لازم را برای خارج شدن از تنگ نظری ندارد، بنابراین مجددا حمله می کند.

دلفین که می بیند دیگر چاره ای ندارد می گوید: من آنقدر انعطاف پذیری دارم که در موقع مناسب به یک کوسه تبدیل شوم پس حالا آماده رویارویی باش. اگر به طور تصادفی، کوسه آنقدر هوش داشته باشد که بفهمد حریف دلفین نمی شود و بخواهد در بازی و همکاری با او شرکت کند، دلفین به راحتی او را می بخشد و طوری با او رفتار می کند که انگار یک دلفین است.

تاکید کتاب راهبرد دلفینی این است که روحیه انعطاف پذیری و همکاری دلفینی می بایستی در همه ادارات، سازمان ها، موسسات، مدارس، خانواده ها و حتی زوجها تعمیم یابد زیرا همه ما در سطوح مختلف دلفین هایی بالقوه هستیم و برای پایان دادن به مسائل ناخوشایند از انعطاف پذیری لازم برای تبدیل شدن به یک کوسه برخورداریم ولی این کار باعث نمی شود که دوباره به روحیه دلفینی خود باز نگردیم

مدیریت ذره بینی

## Micro management

نمونه ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکن

ان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است



{به نام حق}  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}  
مدیران ریز بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی،

{ ناهید خوشنویس }

توانایی تحلیل کل سیستم و توجه به بهره وری کلی را ندارند.

در واقع آنها علاوه بر اینکه کلیات را فدای جزئیات می کنند،

احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می دهند

### سندرم مدیریت ذره بینی

میکرو مدیران، مدیرانی هستند که به کارکنان خود بسیار نزدیکند.

آنها دائما بر کار افراد خود نظارت کرده و مدام اظهار نظر می کنند(خواه، مثبت یا منفی)

کارکنان چنین مدیرانی از خود می پرسند :

چرا رئیس نمی گذارد من کار خود را به تنهایی انجام دهم؟ -

چرا مرا لحظه ای ترک نمی کند؟ -

مدیریت ذره بینی در واقع یک وسواس ناخواسته و یک اختلال رفتاری درست شبیه

سایر اختلالات رفتاری اعتیاد آور است.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

وسواس مدیران ریز بین، شامل حال همه کارکنان - چه آنهایی که بهره‌وری بالایی دارند و چه آنهایی که عملکرد ضعیفی دارند - می شود.

در حیطه کاری مدیران میکرو، هیچ کاری تفویض نمی شود ، نظرات کارکنان نادیده گرفته می شود و صدای آنها شنیده نمی شود.

احساس عدم اطمینان و شک و تردید مدیر نسبت به دیگران، کنترل شدید پرسنل را باعث می شود و همین امر موجب تکرار دوباره کارها، اتلاف وقت و انرژی و تحمیل هزینه های اضافی بر سازمان می شود.

چمبرز در آخرین کتاب خود " راهنمای بقای مدیریت ذره بینی " می نویسد:

بیشتر کارکنان - نزدیک به 80 درصد - در زندگی کاری خود، مدیران ذره بینی را تجربه طبق تحقیقات وی، 22 درصد از مدیران با شیوه مدیریت میکرو، کارکنان خود می کنند. را اداره می کنند.

به اعتقاد چمبرز چنین شیوه ای اعتماد به نفس کارکنان را تضعیف و آنها را متکی و وابسته بار می آورد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

برخی از مدیران میکرو، معتقدند برای انجام درست کارها باید شخصا اقدام کنند.

آنها خود را بهترین تصمیم گیرندگان می دانند، تمام کارها و وظایف را در دست می گیرند و اجازه نمی دهند که تصمیم گیری به زیر دستان توانا تفویض شود.

اینگونه افراد اصطلاحاً " همه فن حریف " هستند. برخی دیگر از مدیران ذره بین نیز کسانی هستند که کارکنان را ابزار تحقق اهداف می دانند. تا زمانی که کارکنان انتظارات آنها را برآورده سازند، این مدیران مشکلی ندارند اما چنانچه کاری اشتباه انجام گیرد، آنها مستبد و زورگو می شود و رفتارهای وسواس گونه خود را نشان می دهند با مطرح کردن سئوالات زیر می توانید نشانه های سندرم مدیریت ذره بینی را تشخیص دهید:

\* آیا مدیر زمان زیادی را صرف می کند تا به کارکنان آموزش دهد دقیقاً چه کاری و چگونه باید انجام شود؟

\* آیا مدیر زمانی زیادی را صرف بازبینی پروژه ها و کارهای انجام شده می کند؟

\* آیا مدیر از اینکه فردی بدون مشورت با وی تصمیمی بگیرد یا کاری انجام دهد عصبانی می شود؟

\* آیا مدیر به جای تاکید بر سیاستها و خط مشی ها، زمان زیادی را صرف جزئیات و مسائل کوچک میکند؟

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

\* آیا مدیر ترجیح می دهد به جای تفویض اختیار، خودش مستقیماً کارکنان را هدایت

کند؟

اگر پاسخ شما به حداقل یکی از سوالات بالا مثبت باشد، فرد مورد نظر احتمالاً به سندر م  
میکرو مدیریت مبتلا است.

یک از نشانه های بارز مدیران ریز بین، تاکید بیش از اندازه آنها بر گزارش کاری است.  
آنها می خواهند کارکنان لحظه به لحظه زمان کاری خود را گزارش دهند. علاوه بر این  
مدیران ذره بینی کارکنانی را که شبیه خودشان هستند ارتقا می دهند.

بنابراین به اعتقاد چمبرز کارکنان چنین مدیرانی یاد می گیرند برای پیشرفت و ارتقا،  
ریز بین و دقیق باشند و به این ترتیب آنها نیز تبدیل به افرادی ذره بین می شوند.  
در عین حال مدیران ریز بین از نظر کارکنان افرادی کنترل چی، دیکتاتور، موشکاف،  
نقاد، بوروکراتیک، فضول و ... تلقی می شوند.

مدیریت نوآوری

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }



### آشنایی با مدیریت نوآوری و مراحل آن:

روزی نیست که خبری در مورد نوآوری، ایده‌های خلاقانه در تجارت و کسب‌وکارهای تازه منتشر نشود.

نوآوری بیش از همیشه در مرکز توجه قرار دارد و همه جا بحث در مورد اثرات آن است. از شرکت‌های کوچک تا غول‌های صنایع مختلف، همه به دنبال نوآوری برای در اختیار گرفتن بازار و توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید هستند.

اما نوآوری چیست و سازمان‌ها چگونه چارچوب‌های مدیریت نوآوری را اجرا می‌کنند؟

تعریف نوآوری؛ ریشه‌ی کلمه‌ی نوآوری (innovation)

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

از نقطه نظر اقتصادی، نوآوری به هر پدیده‌ی تازه‌ای گفته می‌شود که سازمان یا جامعه از

آن نفع می‌برد. نوآوری اغلب با دو مفهوم ایده و اختراع مرتبط است:

ایده را می‌توان جرقه‌ی فکری خلاقانه درمورد یک موضوع دانست.

اختراع هم پدید آوردن چیزی تازه است.

اما نوآوری یعنی تمرکز برای رسیدن به راهکاری تازه برای محصول یا فرایندی که از قبل وجود دارد.

مدیریت نوآوری:

مدیریت نوآوری رویکردی نظام‌مند برای اولویت دادن به نوآوری در سازمان است و

شامل مراحل برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت و کنترل است و همه‌ی ابزارها و

روش‌های پیش‌برد و بهره‌برداری از نوآوری در سازمان است.

هدف مدیریت نوآوری می‌تواند هر یک از موارد زیر باشد:

- تولید محصولات و خدمات نوین برای حضور در بازارهای جدید؛

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

- بهبود محصولات و خدمات برای پیشی گرفتن از رقبا؛
- بهبود فرایندهای داخلی برای تقویت سازمان و کاهش هزینه‌ها؛
- توسعه‌ی روش‌های جدید کسب‌وکار به منظور درآمدزایی از مسیرهای جدید

نظریه نشر نوآوری های اورت راجرز :



آگاهی:

در مرحله آگاهی مخاطب در معرض نوآوری قرار می گیرد اما فاقد اطلاعات کامل درباره آن است .

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

\*علاقه :

مخاطب به جستجوی اطلاعات بیشتری درباره نوآوری می پردازد .

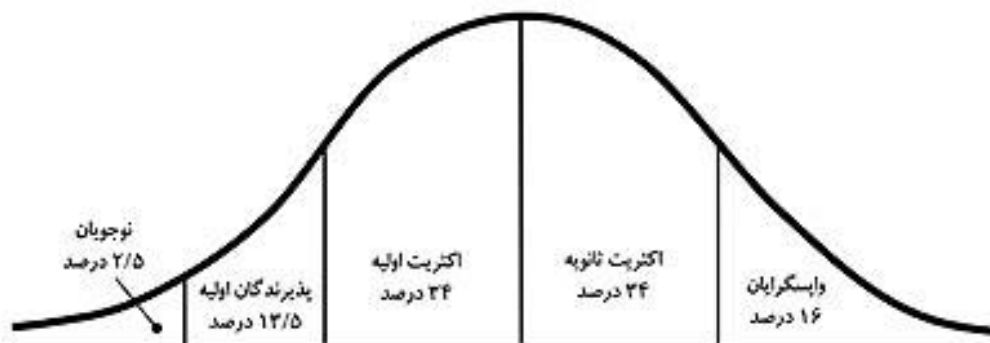
\*ارزیابی :

مخاطب در ذهن خود موضوع را سبک و سنگین می کند . و در مرحله بعد محقق آن را اجرا می کند .

\*پذیرش :

تحقیقات نشان داده است که وسایل ارتباط جمعی تنها در مرحله آگاهی ( اطلاع رسانی ) نقش اصلی دارند . در حالی که ارتباطات میان فردی ( چهره به چهره ) در مراحل ارزیابی و پذیرش نقش اصلی را بر عهده دارد

دسته بندی مخاطبان از نظر پذیرش نوآوری ( منحنی پذیرش ) :



شکل (۲)



{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

- 1. نوآوران
- 2. رهبران افکار
- 3. اکثریت مقدم
- 4. اکثریت موخر
- 5. واپس دارندگان
- 6. جان سختان

پذیرش یک پیام از مرحله‌اشنایی تا پذیرش کامل آن : ( منحنی پذیرش )

- 1- نوآوران : نخستین کسانی هستند که اندیشه یا فراورده تازه‌ای را می‌پذیرند
- 2- رهبران افکار یا نفوذمندان: دومین گروه پذیرش و مهمترین آنها به حساب می‌آیند .  
نقش نفوذمندان یا رهبران فکری در فرایند پذیرش ، بسیار حساس و خطیر است ، زیرا  
نفوذمندان ، اندیشه مورد نظر را در میان جامعه مشروعیت می‌بخشند . زمانی که  
نفوذمندان اندیشه‌ای را پذیرفتند دیگران را نیز در پذیرش پیام با خود همراه می‌کنند  
اگر پیامی مقبول نفوذمندان نباشد ، آن پیام در فرایند پذیرش عقیم می‌ماند . برلسون و

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

استاینر : هر چه پیام ها بیشتر به سوی نفوذمندان باشد به جای نفوذگیران هدایت شود ، تاثیر ان بیشتر خواهد بود پیام های شفاهی یا به قولی لفظی از منبعی معتمد و نزدیک نوعا موثر تر از پیام های رسانه هاست .

3- اکثریت مقدم : انان فرامین خود را از نفوذمندان کسب می کنند

4- اکثریت موخر : بیشتر پیام ها را از طریق اکثریت مقدم که بیشتر با ان در حشر و

نشر است ، می گیرد

5- واپس گرایان : کم تحرک ترین افرادی هستند که سرانجام لنگ لنگان به دنبال

اکثریت مقدم و دیگر افراد هر چند با تاخیر راه می افتند اما سرانجام پیام را می پذیرند .

6- جان سختان : هرگز تسلیم اندیشه نو نمی شوند و در عمل ، منطبق

کارگزار تبلیغ

در فرایند یک نو اوری با مخاطبان خود

دارای هفت نقش است:

1- بر انگیختن احساس نیاز مردم به تغییر

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

کارگزار تبلیغ باید احساس نیاز به تغییر را در میان مخاطبان خود پدید آورد . برای دستیابی به این هدف ، راه حل های گوناگونی مربوط به یک مساله را نشان دهد و اهمیت مسائل را روشن کرده و مخاطب خود را قانع کند نیاز ها را باید برای مردم مشخص کند و نشان دهد که این نیاز عاملی سازنده و ابزاری برای پیشرفت او می باشد

## 2- ایجاد ارتباط با مخاطب

هنگامی که نیاز به تغییر ایجاد شد کارگزار تبلیغ باید با مخاطب خود ارتباط برقرار کند ایجاد اعتماد و همدلی با نیاز های آنان این رابطه را تحکیم می بخشد.

## 3- تعیین نیاز مخاطب

کارگزار تبلیغ مسئول است که مسائل مخاطبان خود را واریسی کند و مشخص سازد که چرا روش های موجود نمی توانند نیاز های آنان را برآورده کنند او باید از نظر روانی خود را در موقعیت آنها قرار دهد و مسائل را ان گونه ببیند که آنان می نگرند .

## 4- ایجاد انگیزه تغییر در مخاطب

کارگزار تبلیغ باید مخاطب را به تغییر و نوآوری تشویق کند اما تغییر باید با توجه به خواست و نیاز مخاطب باشد تا تغییر برای تغییر اگر تمایلات درونی و علایق یک شخص

{به نام حق}

{ ناهید خوشنویس }

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }

یا گروه نسبت به موضوعی زیاد باشد ( نخبگان جامعه ) نمی توان به اسانی تغییر ایجاد

کرد

#### 5- تبدیل نگرش به رفتار نگرش

عبارت از نوعی آمادگی و تمایل به کنش و واکنش خاصی در مقابل محرکی خاص است .

در نتیجه نگرش های فرد غالبا حاضر اما راکد است و تنها در صورت برخورد با موضوع ف

نگرش در بیان و رفتار تجلی پیدا می کند ( نگرش ضد یهودی که از پیش ، بسیاری از

مردم المان را به سوی حزب نازی سوق داد ) از این رو کارگزار تبلیغ تلش می کنند تا با

توصیه های مبتنی بر نیاز های مخاطب در رفتار آنان تاثیر بگذارند و نگرش را مبدل به

رفتار کنند.

#### 6- پایدار ساختن تغییر

کارگزار تبلیغ می تواند به گونه ای موثر ، رفتار جدید را با فرستادن پیام های تشویقی ،

تشبیت و پایدار کند ، این روش با دادن پاداش برای بالا بردن نیروی تمایل به دادن پاسخ

دلخواهی انجام می گیرد .

#### 7- دستیابی به داوری جدید

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

هدف نهایی اغواگرایان و کارگزاران تبلیغ این است که افراد را از وابستگی به عقاید

دیگران و پیشداوری های آنان نسبت به سازمان خود برهاند و به آنها نوعی استقلال فکر

و داوری جدید دهد در این مسیر ، موفقیت کارگزار تبلیغ منوط به استفاده دقیق از

رهبران افکار عمومی می باشد .

استراتژی:

طبق تعریف لغت نامه وبستر، «استراتژی، علم برنامه ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ

در مقیاس کلان، با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت قبل از شروع درگیری واقعی

با دشمن است»

در دیدگاه جدید:

استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی و نقاط ضعف

اصلی سازمان را با فرصتها و تهدیدات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی

شده است که با اجراء صحیح آن از دست یابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل

می گردد

مدیریت چریکی

{ به نام حق }  
{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }



چریک کیست؟

چریک جنگاور چابک و دارای تن سالم و روان مسلط است.

چریک، انسانی باهوش است که مدیریت زمان را بخوبی رعایت می کند

. مهندسی فکر را به نحو شایسته به کار می گیرد.

بر خودش مسلط است و مدیریت بر خود را بخوبی می داند و عمل می کند.

استرسهایش را مدیریت می کند.

فرصت یاب است و در مواقع ضروری اقدام می کند.

چریک هیچ گاه در دشت نمی جنگد ، مگر مجبور باشد بلکه، او با شناسایی دقیق از

منطقه ی عملیاتی، در تنگه ها کمین کرده و ضربه را به دشمن وارد می کند.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

حال اگر همین مفاهیم را وارد فضای کسب و کار کنیم، بازاریابان و فعالان بازار چابک،

باهوش، سریع، تندرست و با توان مدیریت بر خود در ذهنمان نقش می بندند.

فرصتهای رهبری برای مدیران میانی فراوان است.

احتمالا وقتی در شرکت به دوروبر خود نگاه می کنید، به موارد زیادی بر می خورید که

نیاز به تغییر دارند همیشه جایی برای پیشرفت و بهبود هست.

اما فقط یک مشکل کوچک وجود دارد؛ ما آموخته ایم که تغییرات برای اینکه موثر

باشند، باید از بالا شروع شوند.

برای اجرای مؤثر برنامه ریزی، مواد مورد نیاز، و حمایت کامل مدیران ارشد ضروری

است.

همچنین آموخته ایم که مدیریت کیفیت جامع، بدون پشتیبانی کامل از سوی مدیریت

ارشد امکانپذیر نیست.

مدیر ارشد می تواند با آموزش و یا گاهی با در اختیار گذاشتن امکاناتی بسته به نیاز

سازمان در مدت زمان مشخصی سود سازمان را بالا ببرد.

و یا بسیاری کارهای دیگر را که بر عهده ی مدیر ارشد است، انجام دهد.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

اما یکی دیگر از عوامل حیاتی در پیشرفت مداوم و موفقیت سازمان، مدیریت میانی

است.\*\*\*\*\*

مدیران میانی حلقه اتصال ایده آل های مدیریت ارشد و واقعیات محیط کار اعم از کارخانه، فروشگاه، یا ... هستند.

بدون مدیریت مبانی و حتی با وجود حمایت مدیریت ارشد، امکان تغییرات مهم در سازمان عملی نیست

مشکل زمانی پدیدار می شود که مدیریت ارشد در هدایت تیم برای بهبود عملیات تولید، مؤثر عمل نمی کند.

اول اینکه ممکن است مدیریت ارشد احساس کند که کلا نیازی به تغییر در کار کارخانه وجود ندارد. حتی اگر بدانند که تغییرات مهم واجب است.

این احتمال هم وجود دارد که مدیریت ارشد نتواند به طور موثر از تلاش افراد برای پیشرفت محیط کار پشتیبانی کند.

ممکن است از قدرت ابتکار، زمان، با مهارت لازم برای هدایت مؤثر تغییرات برخوردار نباشد.



{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

در این صورت همانگونه که در شرکتهای امروزی معمول است، مدیریت میانی می تواند و باید تغییرات مهم را از رده ی پایین اجرا کند.

مدیر میانی باید نقش حلقه ی گمشده ی میان مدیریت ارشد و محیط کار را بر عهده بگیرد که به این کار مدیریت چریکی گفته می شود

. ما در زمانه ای زندگی می کنیم که جنگ اقتصادی در سطح جهانی وجود دارد و باید از هر تاکتیک و شیوه ای که در دسترس ما قرار دارد، استفاده کنیم تا بتوانیم شرکت، سازمان، کارکنان، خود و فرزندانمان را از این میدان نبرد پیروز بیوریم.

منظور از مدیریت چریکی، مسلح کردن [کارکنان](#) یا جنگیدن با مدیریت ارشد نیست

این مدیریت برابانه است، مدیریت چریکی به معنای ساده یعنی رهبری از رده ی پایین. تلاش ریشه ای در جهت بهبود.

در مدیریت چریکی ممکن است مدیر میانی ناچار باشد افراد زیر دست خود را ماهرانه آموزش دهد یا از هر ترفند دیگری استفاده کند تا افراد زیردستش در کارخانه، فروشگاه، یا.. درک کنند که می توانند تغییری به وجود آورند.

او باید به آهستگی و آرامی، ارزشها و نگرشهایی را در راستای پیروز شدن به آنها القا کند تا راه تغییرات مهم هموار شود.

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

افراد اگر جنگیدن با چالشها و پیروزیهای کوچک را درک کنند، شرکت می تواند در مسیر درست به حرکت خود ادامه دهد.

مدیران چریکی نبرد را از رده ی پایین هدایت می کنند.

هنگامی که نتایج مثبت به بار آمد، آنگاه مدیریت ارشد، امیدوارانه از آن در جهت هدایت تیم استفاده خواهد کرد.

مدیر چریکی راه پیشرفت را با مثال، و از طریق بهبود حوزه ی فعالیت خود نشان می دهد. مدیریت چریکی در زمان فقدان هدایت از رده ی بالا بروز می کند. نوعی اقدام پیشگیرانه برای حل مشکلات است که مستقل سبب پیشرفت مستمر می شود.

مدیریت چریکی با صحبت کردن رسمی یا غیر رسمی با کارکنان دوروبرتان در محیط کار آغاز می شود و هدف آن کشف مشکلات موجود و تلاش برای رفع آنها است. در ابتدا مهم است که حل مسائلی در اولویت قرار گیرد که در حیطه ی نفوذ مدیر چریکی باشد و آثار بهبود آن زود دیده شود.

با پیش رفتن جنبش، به حل مشکلات اساسی تر هم اقدام خواهد شد. به عنوان مثال ممکن است کنترل روند آماری یک بخش از دپارتمان یا برقراری یک سیستم انبارداری تحویل بهنگام (کانبان) برای پر نگهداشتن انبار یا سازمانبندی مجدد دپارتمان به صورت

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

مرکز تولید سلولی، کلید حل مسأله باشد، یا ممکن است مدیر چریکی موانع را از

دپارتمان خود جمع آوری کند- لوازم به دردخور را به انبار بازگرداند، فضای خالی میان

قفسه ها را پر کند، قفسه ها را شماره بندی کند و غیره استفاده از رنگ هم در ایجاد

تغییر کمک می کند.

می توان برای مشخص کردن خط تولید یا کدهای غیر قابل استفاده از رنگهای روشن

استفاده کرد. هزاران ایده وجود دارد که با هزینه ی اندک و یا حتی بدون هیچ قیمتی

قابل اجرا هستند. مهم این است که از جایی شروع کنیم و از آزمون تغییرات مختلف

نهراسیم.

کلید دیگر موفقیت مدیریت چریکی، پرورش چریکهای دیگر در درون سازمان است.

از مدیران خود شروع کنید. کدامیک محبوبترند؟

قوه ی ریسک پذیری کدام بیشتر است؟

کدامیک در دپارتمان خود کارهای هوشمندانه ی بیشتری انجام می دهد؟ کدام مدیر

بیشترین کوشش را برای بهبود مهیا می سازد؟

چه کسی شنواتری دارد؟

{به نام حق}

{ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام }  
{ ناهید خوشنویس }

این افراد متحدان شما هستند. با آنها کار کنید تا دستاوردهای چشمگیر آن را به چشم ببینید.

تا آنجا که ممکن است مانند یک مربی، مدیران جوان، ناظران، و رهبران را پرورش دهید. آنها را ترغیب کنید تا از فرصتهای آموزشی در هر زمان استفاده کنند و خودتان هم این کار را فراموش نکنید.

مدیران میانی با مثالهای خود می توانند مدیران ارشد را متقاعد کنند تا بر برنامه هایی که باید با مسئولیت آنها انجام شود، صحنه بگذارند.

حتی در صورت فقدان رهبری از بالا، مدیران میانی باید با ایمان به تواناییهای خود، از تکنیکهای مدیریت چریکی استفاده کنند.

درست است که مشارکت کامل مدیریت ارشد برای تولید در سطح جهانی الزامی است، اما گاهی کم داشتن بهتر از هیچ نداشتن است.

در مجموع، داشتن مدیریت کیفیت خوب بهتر از نداشتن مدیریت کیفیت جامع است.

کند و آهسته رفتن، بهتر از راکد ماندن و نرفتن است.

چه کسی می داند؟ شاید اگر مدیریت ارشد متوجه قدمهای مؤثر شما بشود، خودش نیز به شما بپیوندد.

{به نام حق}

{ناهید خوشنویس}

{اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام}

{موفق باشید}