

## شناسایی عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی و اولویت‌بندی اجرای آنها در کشور ایران

hashmajid@yahoo.com

beheshtinia@semnan.ac.ir

fatimasedady@semnan.ac.ir

مجید هاشمی / کارشناسی حقوق، دانشگاه علوم اسلامی رضوی

محمدعلی بهشتینی‌نیا / دانشیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه سمنان

فاطمه سدادی / کارشناسی ارشد MBA، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه سمنان

دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۱۵ - پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۸

### چکیده

یکی از مهم‌ترین عوامل رشد کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت، اعتقادات و ارزش‌هایی است که انگیزه‌های رفتاری مردم را شکل داده است. مدیریت یک علم اجتماعی - اجرایی است که برای عملیاتی شدن، باید مقبول مردم قرار گیرد. این پژوهش پس از شناسایی عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی، به اولویت‌بندی اجرای آنها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در سطحی از فرهنگ اسلامی می‌پردازد که متأثر از ویژگی‌های ایران است. بسترسازی برای تطبیق این اصول با فرهنگ مردم، موجب افزایش ضمانت اجرایی آنها خواهد شد. نتایج اولویت‌بندی الگوهای مدیریتی در ایران این گونه به دست آمد: ۱. اگر مرتکب اشتباه شدید، در خصوص مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید و همین الان برای رفع آن اقدام کنید، ۲. نگوئید چرا این کار انجام نمی‌شود، فکر کنید چگونه می‌توانید آن را انجام دهید. ۳. محصولات یا خدمات را کاملاً با نیازهای مشتریان تطبیق دهید.

کلیدواژه‌ها، مدیریت فرهنگی، مدیریت اسلامی، تولید ناب، کایزن، تحلیل سلسله مراتبی.

## مقدمه

در گذشته، مدیران برای اداره و سرپرستی سازمان‌ها، تنها به عواملی نظیر نیروی کار، میزان سرمایه، فناوری، مواد اولیه و بازار توجه داشتند. اما امروزه صاحب‌نظران علوم مدیریت معتقدند: عوامل مهم‌تری مانند ارزش‌های فرهنگی و اعتقادی نیز وجود دارد که به شکل‌دهی، هدایت و تقویت عوامل مذکور می‌پردازد (درویش، ۱۳۸۳، ص ۴۸). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی به منزلهٔ نیروی محرکی است که افراد سازمان را برای فعالیت و عمل به حرکت وامی‌دارد و به مثابهٔ اهرم نیرومندی است که رفتار سازمانی را هدایت می‌کند (نادری، ۱۳۷۵، ص ۲۹).

در مطالعهٔ رفتار سازمانی، اهمیت ارزش‌ها در این است که آنها تشکیل‌دهندهٔ اساس درک نگرش‌ها و انگیزش افراد هستند و همچنین بر ادراک افراد اثر می‌گذارند (رایبزر، ۱۳۸۶، ص ۲۷۲). امروزه پرداختن به مطالعهٔ فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد افراد سازمان، از جمله مباحث مهمی است که بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحب‌نظران را به خود اختصاص داده است. سازمان‌ها به دنبال این هستند که بتوانند عملکرد مدیران و کارکنان را بهبود بخشند. تحقق این امر صرفاً از طریق توجه به نیازهای مادی امکان‌پذیر نیست و راه‌حل را باید در عوامل مهم‌تری جست‌وجو کرد. در هر سازمانی جهت‌یابی فرهنگی افراد متأثر از باورها، اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که توسط افراد در زندگی شخصی و جامعه بروز می‌یابد. بنابراین، بهترین، قوی‌ترین و کاراترین نوع فرهنگ سازمانی، فرهنگی است که با باورها، اعتقادات و ارزش‌های درونی افراد سازمان سازگاری و تطبیق داشته باشد. نامأنوس بودن برنامه‌ریزی‌ها، اهداف و سیاست‌های سازمانی با فرهنگ، باورها، اعتقادات و ارزش‌های دینی و مذهبی کارکنان، عدم موفقیت سازمان‌ها را به دنبال خواهد داشت (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۴-۲۹).

با توجه به اینکه دین رسمی اکثریت قریب به اتفاق ملت ایران دین مبین اسلام است و به علت نزدیکی فرهنگ اصیل ایرانی پیش از ظهور اسلام با فرامین اسلامی، احترام ایرانیان به فرهنگ و اعتقادات اسلامی در نوع زندگی آنها مشهود است، و به نوعی، فرهنگ و زندگی فردی و اجتماعی ایرانیان با اصول و مبانی اسلامی عجین شده است. آمیختگی فرهنگ اسلام و ایران به گونه‌ای است که حتی شناخت اسلام برای شناخت تاریخ ایران لازم و ضروری است (مفتخری، ۱۳۹۲، ص ۹۸). از این رو، این پژوهش تصویری از ارتباط اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی ارائه می‌دهد. در این زمینه، تلاش می‌شود ابتدا عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی شناسایی شود، سپس اولویت‌بندی اجرای اصول مدیریت با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در سطحی از فرهنگ اسلامی مطرح شود که متأثر از ویژگی‌های کشور ایران است.

## مفاهیم کاربردی

مفاهیمی نظیر «مدیریت»، «مدیریت اسلامی»، «فرهنگ» و «فرهنگ سازمانی» دارای بار معنایی گسترده‌ای است و رسیدن به تعریفی جامع از آنها بسیار دشوار می‌نماید. اگر فقط تعاریف مختلف «فرهنگ» جمع‌آوری شود، شاید در

مجال یک کتاب هم ننگ‌جد. لازم است برای تعیین چارچوب تحقیق، ابتدا چارچوب و محدوده متناسبی برای تعریف هر یک از این مفاهیم ارائه گردد.

## الف. مدیریت

اگرچه طلوع علم مدیریت نسبت به سایر دانش‌ها بسیار متأخرتر صورت گرفت و هنگامی ظهور یافت که سیطره علوم طبیعی کاملاً فراگیر شده بود و علوم انسانی پیشتاز مانند جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، اقتصاد، حقوق و سیاست مراحل قابل ملاحظه‌ای از چرخه عمر خود را طی کرده بودند، اما مدیریت به عنوان یک علم جوان، کاربردی و کارگشا، پس از انقلاب صنعتی، با پای نهادن بر شانه دیگر علوم انسانی ظاهر گشت. در آغاز قرن بیستم، هر چه بر میزان سازمانی شدن جوامع و فاصله گرفتن از زندگی فردی افزوده می‌شد، نیاز جوامع به علم مدیریت نیز افزون‌تر می‌گشت (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳۴). در فرایند رشد مدیریت، تنوع مکاتب این علم چنان گسترش یافت که به تعبیری «جنگلی از نظریه‌های مدیریتی» را پدید آورد و این واقعه در آن دوره با انتقاد صاحب‌نظران این رشته مواجه شد (کنتز، ۱۹۶۱، ص ۱۷۴-۱۸۸).

«علم مدیریت» عبارت است از: کاربرد اصول ریاضی، پژوهش عملیاتی، فناوری اطلاعات و فناوری علمی در قالب تفکر سیستمی به منظور تصمیم‌گیری صحیح، برنامه‌ریزی دقیق و حل منطقی مشکلات به گونه‌ای که از روایی و پایداری برخوردار باشد (بهارستان، ۱۳۸۳، ص ۱۵). در مفهوم «علم مدیریت»، نکته اصلی رویکرد کمی است که بیشتر در اندیشه مدیران رده بالا برای برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها کاربرد دارد (صادق‌پور و مقدس، ۱۳۶۶، ص ۵-۳۵).

فایول (Fayol) از صاحب‌نظران علم مدیریت، «مدیریت» را «پیش‌بینی فعالیت برای نیل به هدف‌های سازمان در آینده» تعریف می‌کند (رضاییان، ۱۳۶۵، ص ۲۳).

از نظر بارنارد (Barnard) از پیشگامان علم مدیریت، «همکاری دو یا چند انسان برای نیل به هدف معین و مشخص» را «مدیریت» می‌گویند (محمدی ری‌شهری، ۱۳۶۹، ص ۱۲). در واقع، «مدیریت» فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی مورد مقبول صورت می‌گیرد (رضاییان، ۱۳۶۵، ص ۲۵).

## ب. مدیریت اسلامی

اصطلاح «مدیریت اسلامی» از دو واژه «مدیریت» و «اسلام» ترکیب شده است. مدیریت اسلامی برخلاف دیگر نگرش‌های مادی، که بیشتر بهره‌وری و نتایج دنیوی را دنبال می‌کنند، علاوه بر اینکه سعادت دنیایی را محور توجه قرار داده، بالاتر از آن به دنبال سعادت اخروی انسان‌هاست. در اسلام، آخرت ادامه دنیا محسوب

می‌شود. از این رو، مهم‌تر از نتایج دنیوی باید اسباب آخرت فراهم گردد. بر این اساس، هر نوع فعالیت دنیوی با نیت اخروی دارای ارزش است.

بسیاری از دانشمندان اسلامی معتقدند: مدیریت اسلامی نوعی مدیریت منتج از جهان بینی اسلامی است و در کنار دیگر دستاوردهای علمی مدیریت قرار می‌گیرد. آنها بر این باورند که اسلام به واسطه کمال خود، برای همه شئون مدیریت رهنمودهایی دارد که می‌تواند به‌عنوان اصول مدیریت به کار گرفته شود (تقوی دامغانی، ۱۳۸۳، ص ۸۵).

برداشت‌های مختلفی از مدیریت اسلامی صورت گرفته است. «مدیریت اسلامی» عبارت است از: هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت نیل به اهداف سازمانی، به گونه‌ای که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد (نبوی، ۱۳۷۲). مدیریت در اسلام مبتنی بر طرح و برنامه‌ای سازگار با مبانی اسلامی و به سوی اهداف اسلام است که در رأس همه آنها، قرب الهی قرار دارد و در این جهت، وسیله و کیفیت برخورد با افراد نیز مطابق موازین اسلام باشد (بهارستان و سلطانی، ۱۳۶۱). «مدیریت اسلامی» به شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی به منظور نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام اطلاق می‌شود (نظامی‌وند چگینی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۳۱).

مدیریت در ترکیب با «اسلام» خصوصیتی می‌یابد که با دیگر ویژگی‌های مدیریت متفاوت است. برای بررسی انطباق‌پذیری دیدگاه‌های اسلامی بر مفاهیمی همچون «مدیریت»، باید به سیر تکوین و رشد آن توجه داشت. نمی‌توان صرفاً با انتزاع مفاهیم تجربیدی به تطبیق آنها با مفاهیم اسلامی پرداخت؛ زیرا معنایابی دقیق واژه‌ها در حوزه مدیریت اسلامی با نگاهی به پیشینه تاریخی نظریه‌پردازی در آن، الگوها و کاربرد آنها از لوازم ضروری و انکارناپذیر این‌گونه تحقیقات است (چاوشی، ۱۳۸۸، ص ۴۴).

برای رسیدن به حقیقت مدیریت اسلامی یا مدیریت در اسلام، از رویکردهای گوناگونی می‌توان بهره گرفت که از جمله می‌توان به نمونه‌های ذیل اشاره کرد: ۱. رویکرد نظری رشد در مدیریت اسلامی؛ ۲. رویکرد نظری اصول‌گرایی؛ ۳. رویکرد نظری اخلاق و ویژگی‌های مدیران اسلامی؛ ۴. رویکرد وظایف مدیران مسلمان؛ ۵. رویکرد تأثیر ارزش‌های اسلامی بر مدیریت (چاوشی، ۱۳۸۸، ص ۴۶-۵۲).

### ج. فرهنگ

«فرهنگ» به منزله یک مفهوم، سابقه مشخص و طولانی دارد. افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه‌ای برای نشان دادن فرهیختگی به کار برده‌اند اما در تعریف انتزاعی آن، نظرات کاملاً متفاوتی وجود دارد. صاحب‌نظران تعاریف متفاوتی از «فرهنگ» بیان می‌کنند. برای نمونه، ساترلند (Sutherland) و وودوارد (Woodward) اظهار می‌دارند که «فرهنگ» شامل هر چیزی است که بتواند از منبعی به منبع دیگر منتقل شود؛ یعنی همان میراث

اجتماعی و کلیت جامعی که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آنها و همچنین روش فرارساندن آنها بیان می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۸۶).

ویلی، (Willy Apollon) در این باره می‌نویسد: «فرهنگ سیستمی است از الگوهای عاداتی پاسخ‌گویی که با یکدیگر وابسته هستند» (عسگریان، ۱۳۸۸، ص ۱۰۴).

تایلر، (Edward burnett taylor) مردم‌شناس انگلیسی، «فرهنگ» و «تمدن» را به یک معنا به کار برده، و «فرهنگ» را مجموعه‌ای از معارف، عقاید، اخلاقیات، قوانین، آداب و رسوم و همه قابلیت‌ها و عاداتی دانسته است که انسان به عنوان عضوی از جامعه می‌پذیرد (زیاری، ۱۹۹۹، ص ۴۴).

«فرهنگ» الگویی از مفروضات مشترک در یک گروه است که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند، و به سبب عملکرد و تأثیر مثبتش معتبر دانسته می‌شود و از این‌رو، به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش داده می‌شود (شاین، ۱۹۹۷، ص ۳۰). همچنین «فرهنگ» را مجموعه‌ای متمایز، شامل سطوح متفاوتی مانند ارزش‌های اصلی، هنجارها، باورها، آرمان‌ها، رفتارها و دست‌ساخته‌های بشر تعریف می‌کنند (هافستد، ۱۹۸۰).

«فرهنگ» عبارت است از: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط، و شیوه‌های اندیشیدن در آنها که با یکدیگر وجه مشترک دارند، و این همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (دفت، ۱۳۷۷، ص ۶۳۱).

از آن‌رو، که سازمان‌ها به نوعی مجموعه انسانی محسوب می‌شوند، دارای رفتارهای منحصر به فردی هستند. رفتارهای غالب در سازمان به عنوان «فرهنگ سازمانی» شناخته می‌شود. در ادامه، توضیح مختصری از فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود.

## د. فرهنگ سازمانی

«فرهنگ سازمانی» سامانه‌ای از استنباط یا نظام معنایی مشترک است که افراد سازمان نسبت به آن سازمان دارند، به‌گونه‌ای که این ویژگی موجب تمایز و تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۵۵). یک نظام که اعضایش دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصیل تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قابل است (رایینز، ۱۳۸۶، ص ۱۰۵۹). در واقع، «فرهنگ سازمانی» همان شالوده درونی و ساختار غیرمشخص سازمان است که براساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد (اسدی و شیرزاد، ۱۳۹۱، ص ۱۳۷).

هر نوع فرهنگ سازمانی دارای پیامدهای مثبت یا منفی برای سازمان است (اریلی، ۱۹۸۹، ص ۹-۲۵).

پیامدهای مثبت فرهنگ سازمانی برای افراد ممکن است شامل انگیزه و رضایت شغلی، و پیامدهای منفی آن استرس و نارضایتی شغلی باشد (بیزدخواستی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۴).

برخی صاحب‌نظران «فرهنگ سازمانی» را به فرهنگ «قوی» و «ضعیف» تقسیم کرده‌اند. در فرهنگ سازمانی قوی، ضمن اینکه بین عناصر آن سازگاری وجود دارد، اعضای سازمان در خصوص اهمیت اعتقادات و ارزش‌های مشترک، اتفاق نظر دارند، و این ارزش‌ها به عنوان ابزاری قوی بر تعهد و رفتار کارکنان تأثیرگذار است (گوردن، ۱۹۹۹، ص ۷۸۳-۷۹۸).

فرهنگ سازمانی قوی، که بر ارزش‌های اصلی سازمان مبتنی است، بر رفتار افراد تأثیر بیشتری دارد و موجب می‌شود تا جابه‌جایی کارکنان به شدت کاهش یابد. سازمان‌های مذهبی، مکتب‌های اندیشه و شرکت‌های ژاپنی هر یک نمونه‌های از سازمان‌هایی هستند که فرهنگ‌های قوی دارند. آنچه امروزه برای ژاپنی‌ها در صحنه رقابت‌های فناوری به عنوان مزیت نسبی محسوب می‌شود، به طور عمده اصول و ارزش‌هایی است که ریشه در فرهنگ آنها دارد و حاصل تعالیمی است که طی قرن‌ها توسط مکاتب فکری مهمی همچون «شینتوئیسم»، «بودائیسم» و «کنفوسیوسیسیم» انجام گرفته است. این اصول و ارزش‌ها، که خصوصیات ویژه ژاپنی‌ها نامیده می‌شود، تمام ابعاد زندگی این جامعه را فراگرفته است. این عوامل، به ویژه در روابط کارگری، اقتصادی و اجتماعی آنها کاملاً مشهود است. این خصوصیات ویژه، اساس نظام ارزشی ژاپن را تشکیل داده و پیشرفت‌های چشم‌گیری را در مدیریت آن کشور موجب شده است. نگاهی قطعه‌ای از عصاره فلسفه و شالوده آیین کنفوسیوس، حکیم چینی، در کتاب *آموزش بزرگ*، مطلب را روشن می‌کند.

بنابراین، به روش تطبیقی می‌توان گفت: که بسترسازی برای تطبیق فرهنگ سازمانی با فرهنگ اسلامی در کشور ایران، موجب افزایش ضمانت اجرایی آنها در سازمان‌ها خواهد شد. بدین‌روی، در این پژوهش، تصویری از ارتباط اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی ارائه می‌شود. بدین منظور، تلاش می‌گردد پس از شناسایی عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی، به اولویت‌بندی اجرای آنها در سطحی از فرهنگ اسلامی اشاره شود که متأثر از ویژگی‌های کشور ایران است.

## روش پژوهش

هدف این پژوهش ارائه تصویری از ارتباط اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی است. بدین‌روی، ابتدا عناصر شناسایی شده قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی معرفی می‌شوند، سپس شرح مختصری از بررسی تطبیقی اصول با منابع اسلامی ذکر می‌گردد، و در نهایت، اولویت‌بندی اجرای اصول مدیریت با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در سطحی از فرهنگ اسلامی، که متأثر از ویژگی‌های کشور ایران است تبیین خواهد شد.

## شناسایی عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی

### ۱- تولید ناب

«تولید ناب» (Lean Production) نخستین بار توسط *ووماک* و همکارانش (۱۹۹۰) در قالب یک کار تحقیقی با عنوان *ماشینی که جهان را تغییر داد* منتشر گردید. «تولید ناب» به عنوان یک ابزار کاربردی به منظور بهبود سطح کیفی خدمات و محصولات در سازمان‌ها معرفی شده است. مفهوم بنیادی «تولید ناب» در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است (طلوعی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۷). «تولید ناب» ناب نگرشی است که به کارگیری مؤثر آن منجر به افزایش بهره‌وری، ارزش آفرینی مستمر، حداقل کردن اتلافات و هزینه‌ها می‌شود. این تفکر با هدف کاهش ضایعات و با آرمان حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده طراحی شده است و شرایطی را فراهم می‌کند که از طریق آن بتوان با حداقل منابع، تجهیزات و فضا، به بیشترین‌ها دست یافت و در عین حال، با تأمین درست نیاز مشتری به آنها نزدیک شد. کاهش قابل ملاحظه هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصولات، تحویل به موقع خدمات و محصولات به مشتری، افزایش ایمنی کارکنان و بهبود وضعیت نیروی انسانی از مزایای به کارگیری شیوه تولید ناب در سازمان‌هاست. در واقع، فلسفه اصلی این نظام، به کمال رساندن و بی‌نقص کردن فرآیندهای تولیدی و مدیریت است. مؤلفه‌های تولید ناب را می‌توان به صورت جدول (۱) در نظر گرفت:

جدول (۱): مؤلفه‌های تولید ناب

اختصاری معرفی مؤلفه‌ها	توضیح
C1	عیب را صفر کنید. با دورریز شدن قطعات معیوب در تولید، عملاً هم مواد اولیه مورد استفاده در آنها تلف می‌شود و هم زمانی که صرف تولید آنها شده است، در نتیجه هزینه‌های غیرضروری، به سازمان تحمیل می‌شود.
C2	زمان آماده‌سازی را صفر کنید. در زمان‌های آماده‌سازی دستگاه‌های تولیدی، نظیر تعویض قالب یا گرمای اولیه کوره‌ها، عملاً نمی‌توان کار تولیدی انجام داد. این امر منجر به اتلاف وقت تولید شده و سازمان متحمل هزینه‌های غیر ضروری می‌شود.
C3	موجودی را صفر کنید. «موجودی» به کالاهایی گفته می‌شود که در حالت راکد در سازمان قرار دارد. موجودی نه تنها ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند، بلکه هزینه‌هایی مثل انبارداری، بیمه، هزینه‌های مرتبط با سرقت، فاسد شدن و از همه مهم‌تر هزینه‌های خواب سرمایه را موجب می‌شود.
C4	جابه‌جایی قطعات را صفر کنید. جابه‌جایی‌های بهبوده ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند و فقط هزینه تولید را بالا می‌برد و علاوه بر آن، زمان تولید را نیز افزایش می‌دهد.
C5	از کارافتادگی ماشین‌آلات را خرابی ماشین‌آلات، وقت سایر ماشین‌آلات مرتبط با مراحل بعدی تولید و کارکنان را می‌گیرد و کار صفر کنید. مفید تولیدی انجام نمی‌شود. با برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه می‌توان آن را از بین برد.
C6	محصولات یا خدمات را کاملاً محصول یا خدمتی که مطابق نیاز مشتری نباشد، فروش نمی‌رود و اسراف می‌شود. با نیازهای مشتریان تطبیق دهید.

### ۲- کایزن

«کایزن» اصطلاح ژاپنی به معنای «بهبود مستمر» است (وید، ۲۰۱۰) و از دو واژه «KAI» به معنای «تغییر» و «ZEN» به معنای «خوب» تشکیل شده است. «کایزن» نخستین بار پس از جنگ جهانی دوم، در چندین

کسبوکار در ژاپن به کار گرفته شد. مدیران ژاپنی کاهش بی‌وقفه بهای تمام‌شده طی مرحله تولید و چرخه عمر محصول را به عنوان هزینه‌یابی کایزن تعریف می‌کنند (هیلتون، ۲۰۰۵). دو عامل تشکیل دهنده‌ی کایزن عبارتند از: «پیشرفت» و «تغییر به سمت بهبود مستمر» که در صورت نبودن یکی از این دو عامل، واژه یاد شده معنایی نخواهد داشت (آینه‌بند، ۱۳۸۶، ص ۷). بنابراین، «کایزن» به معنای بهبود یا تغییر دایم به منظور نیل به نتیجه‌ای مطلوب‌تر است و بر فلسفه‌ای مبتنی است که برای ایجاد بهبود در سازمان، لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری و ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود و اصلاح به شرط آنکه پیوسته، مستمر و پایدار باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان به ارمغان خواهد آورد (حسینیان، ۱۳۸۸، ص ۳۳). جوهره و درون‌مایه اصلی این الگوی مدیریتی - در حقیقت - خواستگاه ایدئولوژی تلاش و پیشرفت مداروم بشر است (کارگرشورکی و زارعی، ۱۳۸۷، ص ۱۸۸).

اصول بیست‌گانه‌ی کایزن در جدول (۲) آمده است. اجرای این الگو نتایج مثبتی، از جمله افزایش رضایت کارکنان، کاهش تلفات و ضایعات، افزایش سوده و بازده، افزایش تلاش و پی‌گیری برای یافتن راه‌حل‌های عملی کاهش مشکلات به سبب درک اثر کاهش مشکلات، افزایش توجه به جزئیات به خاطر درک اهمیت آنها، کاهش زمان تولید، کاهش فضای اشغال شده، کاهش فعالیت‌های بیجا و بدون ارزش افزوده، ارتقای کیفیت، افزایش ایمنی و توانمندی و مهارت کارکنان را به دنبال خواهد داشت (تولایی و رجب‌دری، ۱۳۹۳، ص ۹۴).

جدول (۲): اصول بیست‌گانه کایزن

اختصاری توضیح اصول	
C7	نگویید: چرا این کار انجام نمی‌شود؟ فکر کنید چگونه می‌توانید آن را انجام دهید.
C8	در باره مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام کنید.
C9	از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
C10	اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله درصد رفع اشتباه برآید.
C11	برای تحقق هدف، به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰ درصد از تحقق هدف اطمینان دارید دست به کار شوید.
C12	برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار پرسید: چرا؟
C13	سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
C14	همیشه برای حل، از داده و اطلاعات کمی و به‌روز استفاده کنید.
C15	برای حل مشکل، از خرد خود استفاده کنید، و اگر عقلمتان به جایی نمی‌رسد از خرد جمعی استفاده کنید.
C16	هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.
C17	حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
C18	برای حل مسائل، هر جا امکان دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
C19	هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ‌گاه عجلوانه قضاوت نکنید.
C20	مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
C21	ارتباط یک‌طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده‌تر می‌کند. مدیریت ارشد باید با لایه‌های پایین‌تر سازمان ارتباط دوجانبه داشته باشید.
C22	انسان‌ها توانایی‌های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی‌سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
C23	فقط فعالیت‌هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می‌کند.
C24	فراموش نکنید که 5S پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است ۱.
C25	بر اساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
C26	حذف مودا (اتلاف) فرایندی همیشگی است. هیچ‌وقت از این کار خسته نشوید.



## بررسی تطبیقی اصول مدیریت با منابع اسلامی

### ۱. مصادیق تولید ناب در منابع اسلامی

مؤلفه‌های «تولید ناب» - که در بخش قبل تعریف شد - در مقابل مؤلفه‌های همچون «اتلاف» و «اسراف» قرار می‌گیرد. اهمیت موضوع در آموزه‌های اسلامی به حدی است که خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: سرانجام اسراف و مسرفان، محرومیت از حب الهی (اعراف: ۳۱، انعام: ۱۴۱)، گمراهی به خاطر محرومیت از هدایت الهی (غافر: ۲۸ و ۳۴)، کيفر الهی (ذاریات: ۳۳-۳۴، یس: ۱۹-۲۹، انبیاء: ۹)؛ عذاب سخت‌تر و ماندگارتر (طه: ۱۲۷)؛ همدمی آتش (غافر: ۴۳)؛ هلاکت (انبیاء: ۹)؛ و برادری شیاطین و کفران نعمت (اسرا: ۲۷) است.

معصومان علیهم‌السلام نیز به پی‌روی از آموزه‌های الهی، بیان می‌دارند که سرانجام بدی در انتظار اسراف‌کاران است. معصوم علیه‌السلام بیان می‌کند که «شفاعت ما به بعضی از اسراف‌کاران نمی‌رسد» (صدوق، ۱۳۷۱). از نظر رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم، خداوند اسراف و زیاده‌روی را دوست ندارد (صدوق، ۱۳۸۲، ص ۲۲۴) و «هر کس اسراف کند، خداوند او را فقیر (عطائی، ۱۳۶۹، ص ۲۷۳، صدوق، ۱۳۶۷، ص ۷۵۵، غفاری ساروی، ۱۳۷۵، ص ۱۷۴) و ناامید می‌سازد» (رضایی، ۱۳۶۴، ص ۱۷۰). در بیان حضرت امیر علیه‌السلام نیز «اسراف منشأ فقر است» (مشکینی اردبیلی، ۱۳۸۷ق، ۳۵۱). ایشان همچنین در نامه ۴۵ می‌فرمایند: «درختان بیابانی در مقایسه با درختان باغی که در مصرف آب زیاده‌روی نمی‌کنند، چوبشان محکم‌تر و آتششان شعله‌ورتر است و دیرتر خاموش می‌شوند». امام خمینی علیه‌السلام با پی‌روی از آموزه‌های معصومان علیهم‌السلام بر این عقیده است که با زندگی اشرافی و مصرفی نمی‌توان ارزش‌های انسانی اسلامی را حفظ کرد (حسنی، ۱۳۷۸، ص ۱۷۵) و هشدار می‌دهد: «ما چه کنیم با بیت‌المال مسلمین؟ یک درهمش در آن طرف (آخرت) حساب دارد؛ زیاده‌روی شده باشد مجازات دارد!». حضرت رضا علیه‌السلام توصیه می‌فرمایند: «از لذایذ دنیوی نصیبی برای کام‌یابی خویش قرار دهید و تمیّات دل را از راه‌های مشروع برآورید. مراقبت کنید در این کار دچار اسراف نشوید» (فلسفی، ۱۳۶۸، ص ۳۷). امام موسی بن جعفر علیه‌السلام نیز در این زمینه می‌فرمایند: «برای خویش، بهره‌ای از دنیا قرار دهید، به گونه‌ای که به تمایلات نفسی حلال خویش پاسخ دهید؛ چیزهایی که موجب شکست شخصیت شما نمی‌شود و اسراف نیست» (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۱۷، ص ۲۷۷). و امام صادق علیه‌السلام اسراف نکردن را از ویژگی‌های مؤمن می‌دانند (صدوق، ۱۳۸۲).

در نظام اقتصادی اسلام، هم مالکیت خصوصی افراد جامعه محترم شمرده شده و هم نیازهای جامعه مدّ نظر قرار گرفته است. این نظام از هر امری که موجب آسیب‌رسانی به این مهم گردد جلوگیری می‌نماید؛ زیرا اقتصاد جامعه به منزله خون در پیکر و یا ستون فقرات جامعه معرفی شده است. همان‌گونه که حیات و زندگی انسان نیاز به گردش خون دارد، و هر گاه این جریان متوقف گردد و یا خون در عضوی انباشته شود و به عضوی دیگری نرسد به همان میزان در نظم زندگی انسان اختلال وارد می‌شود، اقتصاد نسبت به فرد و اجتماع نیز نقش خون در بدن را ایفا می‌کند. خدای متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «او اموال خود را، که خداوند وسیله قوام زندگی شما قرار داده است، به دست سفیهان ندهید» (نساء: ۵). بدین‌روی باید برای جریان صحیح‌مان در جامعه کوشید و از هرچه هدر رفت آن می‌شود جلوگیری کرد.

## ۲. مفهوم کایزن در منابع اسلامی

برای بررسی مفهوم «کایزن» در منابع اسلامی، می‌توان با استفاده از تلخیص اهداف مطرح شده در اصول بیست‌گانه، به بررسی موضوع پرداخت. با نگاهی به احادیث شیعی، می‌توان نمونه‌های زیادی را در زمینه تشویق به منظور تلاش برای بهبود و منع سکون یافت.

امام علی علیه السلام می‌فرمایند:

هر کس دو روزش یکسان باشد مغبون است، و هر که فردایش بدتر از دیروزش باشد محروم است، و هر که چون دنیایش تأمین شود دیگر به خیر آخرت خود اهمیتی ندهد هلاک است، و هر که در کاستی باشد مرگ برایش بهتر است (مجلسی، ۱۴۰۶ق، ص ۲۷۷).

امام صادق علیه السلام می‌فرمایند:

هر که دو روزش یکنواخت باشد مغبون است، و هر که فردایش بدتر از امروزش باشد فریب خورده است (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۹، ص ۵۰۷).

حضرت کاظم علیه السلام می‌فرمایند:

هر که دو روزش برابر باشد، مغبون است، و هر که امروزش بدتر از دیروزش باشد، ملعون است، و هر که در مسیر کاستی باشد، مرگ برایش بهتر از زندگی است (ابن بابویه، ۱۳۷۶، ص ۶۶۸).

تأکید مکرر موضوع «هر کس دو روزش یکسان باشد ضرر کرده است» در سه روایت متفاوت، نشانه اهمیت فوق‌العاده این موضوع است. در آموزه‌های اسلامی، همچنین توصیه‌های زیادی بر خلّاقیت وجود دارد، به گونه‌ای که از جمله اسامی خداوند متعال «خالق» است (حجر: ۸۶، یس: ۸۱). همچنین در روایات اسلامی، بر نظم و انضباط بسیار تأکید شده است. برای نمونه، امام علی علیه السلام در بستر شهادت و در آخرین پیامشان، که در نامه ۴۷ *نهج‌البلاغه* ذکر شده است، فرزندان خود و مسلمانان را به تقوای الهی و نظم در کارها فرا خوانده‌اند. از دیگر نکاتی که از اصول بیست‌گانه کایزن می‌توان دریافت، توجه به مداومت در کارهاست که در آموزه‌های اسلامی، مطالب زیادی در خصوص اهمیت «استقامت» مشاهده می‌شود. خداوند پیامبر بزرگ و مؤمنان را به استقامت امر می‌کند: «پایدار باش؛ چنان که فرمان یافته‌ای، و هر که با تو سوی خدا آمده است» (هود: ۱۱۲). همچنین همان‌گونه که در «کایزن» استفاده از گام‌های کوچک، اما مداوم پیشنهاد شده است، از امام علی علیه السلام نقل شده است: «کار کسی که بر آن مقاومت کند، امیدوارکننده‌تر از کار زیاد خسته‌کننده است» (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۶۸، ص ۲۱۸).

از دیگر نکات مطرح شده در «کایزن» جلوگیری از کارهای بیهوده و بدون ارزش افزوده است. در احادیث، اسلامی به این موضوع نیز اشاره شده است. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرمایند: «پُراج‌ترین مردم کسی است، که آنچه را بیهوده است، فروگذارد» (شهید اول، ۱۳۶۷، ص ۵۶). امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «هر کس از آنچه برایش مهم است دوری کند، به سوی آنچه برایش سودمند نیست رهسپار شود» (انصاری، ۱۳۸۷، ص ۷۵۳).

همچنین با توجه به اصل C14 از اصول «کایزن»، برای تصمیم‌گیری لازم است به اطلاعات به‌روز و صحیح و

دقیق دست‌رسی داشته باشیم. قرآن کریم به موضوع پخش «شایعات و اختلال در تصمیم‌گیری» به عنوان یکی از اعمال نادرست منافقان و افراد سست ایمان اشاره کرده است (نساء: ۸۳). در عنصر C15 نیز به این موضوع اشاره شده است که برای حل مشکلات، از خرد خود و خرد جمعی استفاده شود. این موضوع نیز ریشه اسلامی دارد. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «و آنان که دعوت پروردگارشان را پاسخ می‌گویند و نماز می‌گزارند و کارشان بر پایه مشورت است» (شوری: ۳۸). در حدیثی از پیامبر ﷺ نقل شده است: «هیچ کس هرگز با مشورت بدبخت و با استبداد رأی خوش بخت نشده است» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۶۸۷). همچنین در حکمت ۱۶۱ *نهج البلاغه* آمده است: «کسی که استبداد رأی داشته باشد هلاک می‌شود، و کسی که با افراد بزرگ مشورت کند در عقل آنها شریک شده است».

از دیگر اصول «کایزن»، منع پیش‌داوری و قضاوت عجولانه است که این موضوع نیز مصداق اسلامی دارد. رسول اکرم ﷺ می‌فرماید: «هرگاه دو خصم نزد تو آمدند به سود یکی حکم مده، تا سخن طرف دیگر را نیز بشنوی» (شوشتری، ۱۴۰۹ ق، ص ۵۶۷).

در اصل C21 اصول کایزن به رابطه دوجانبه رئیس و مرئوس اشاره شده است. این موضوع را به وضوح در رفتار پیامبر اکرم ﷺ و امامان معصوم ﷺ می‌توان دید. از امام رضا با تشبیه زیبایی نقل شده است: «مگر نمی‌دانی که والی مسلمانان مانند ستون است و همواره باید در وسط جمعیت باشد و هر کس بخواهد بتواند وی را ملاقات کند» (عطار دی قوچانی، ۱۳۶۸، ص ۱۳۰).

اصل دیگری که کایزن بر آن تأکید کرده، درصدد رفع اشتباه برآمدن پس از انجام اشتباه است. در این زمینه، در قرآن کریم آمده است: «خداوند سرنوشت قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر اینکه آنها خود را تغییر دهند» (رعد: ۱۱). در همین موضوع، امام هادی ﷺ نیز روایتی دارند: «افسوس کوتاهی کارهای گذشته را با احتیاط [در کارهای آینده] جبران کن» (همان، ص ۳۰۴).

همچنین در تأکید بر اصل C25، در اسلام، تک‌روی پسندیده نیست و توجه به کار گروهی و اجتماعی مشهود است. در خطبه ۱۲۷ *نهج البلاغه* آمده است: «به مراکز بزرگ ببینید؛ زیرا دست خدا همراه جمعیت است».

## اولویت‌بندی عناصر شناسایی شده در ایران

### ۱. تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

فن «تحلیل سلسله مراتبی» (AHP) اولین بار توسط *توماس ال ساعتی* (Thomas L Saaty) در دهه ۱۹۸۰ به‌کار گرفته شد (ساعتی، ۱۹۹۷، ص ۲۳۴-۲۸۱). اساس AHP بر مبنای مقایسات زوجی قرار دارد. در این پژوهش، از روش «AHP» برای اولویت‌بندی عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی - که در بخش‌های قبل بیان شدند - با در نظر گرفتن شرایط و فرهنگ کشور ایران استفاده شده است. در هر مقایسه، می‌توان برتری یک عنصر نسبت به معیار دیگر را توسط یکی از گزینه‌های نشان داده شده در جدول (۳) بیان نمود:

جدول (۳) مقدار عددی ترجیحات در مقایسهٔ دوجه دو

مقدار عددی	گزینه
۱	ترجیح خیلی کم
۳	ترجیح کم
۵	مرج
۷	ترجیح زیاد
۹	ترجیح خیلی زیاد

جدول (۳) نشان می‌دهد که امتیازدهی در جدول‌های مقایسه‌ای و یا ماتریس مقایسات زوجی در دامنهٔ ۹ تا ۱/۹ قرار دارد. هنگام مقایسهٔ دوجه دو، ابتدا معادل اهمیت، به طریق رتبه‌ای مشخص و سپس مقدار عددی متناظر با آن در جدول مقایسه‌ای ذکر می‌شود.

نتیجهٔ این کار تشکیل یک ماتریس است. اگر ماتریس  $n \times n$  میانگر مقایسات زوجی بین عناصر و  $C_{ij}^k$  امتیاز عنصر  $i$  نسبت به عنصر  $j$  توسط تصمیم‌گیرنده‌ی  $k$  ام باشند، گام‌های روش AHP استفاده شده در این پژوهش برای اولویت‌بندی عناصر، به شکل ذیل است:

گام ۱: با گرفتن میانگین هندسی از نظرات تصمیم‌گیرندگان یک ماتریس، مقایسات زوجی کلی به دست آورید. اگر  $n$  تعداد عناصر باشد و اگر  $D$  تعداد تصمیم‌گیرندگان باشد، آنگاه داریم:

$$C_{ij} = \sqrt[D]{\prod_{k=1}^D C_{ij}^k}$$

گام ۲: جمع هر ستون را حساب کنید.

گام ۳: اعداد هر ستون را به جمع ستون ذی‌ربط تقسیم کنید تا اعداد هر ستون متعادل شود.

گام ۴: میانگین هر سطر را محاسبه کنید و اعداد به دست آمده را به عنوان وزن عناصر در نظر بگیرید.

## ۲. اولویت‌بندی عناصر

در این پژوهش برای اولویت‌بندی عناصر، از پرسش‌نامه‌ای استفاده شده است که «پرسش‌نامهٔ مقایسات زوجی» نام دارد و شامل تمام عناصر شناسایی شده است. هدف از تنظیم این پرسش‌نامه، مقایسهٔ زوجی ترکیب دوتایی عناصر برتی استفاده در روش AHP است که توسط خبرگان تکمیل شده است. نتایج حاصل از اولویت‌بندی عناصر با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی کشور ایران در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴): نتایج اولویت‌بندی عناصر با استفاده از روش AHP

اولویت	عناصر	اولویت	عناصر	اولویت	عناصر
۱	C10, C8	۹	C15	۱۷	C17
۲	C7	۱۰	C25	۱۸	C18
۳	C6	۱۱	C11	۱۹	C20
۴	C1, C26	۱۲	C21	۲۰	C22
۵	C2	۱۳	C9	۲۱	C13
۶	C19	۱۴	C14	۲۲	C4
۷	C16	۱۵	C5	۲۳	C24
۸	C23	۱۶	C3	۲۴	C12

همان‌گونه که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، با توجه به شرایط فرهنگی کشور ایران، به‌کارگیری اصول ذیل - به ترتیب - اولویت اول تا سوم را دارد:

اولویت ۱: اگر مرتکب اشتباه شدید، در خصوص مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید و همین حالا برای رفع آن اقدام کنید.

اولویت ۲: نگویید: چرا این کار انجام نمی‌شود؛ فکر کنید چگونه می‌توانید آن را انجام دهید.

اولویت ۳: محصولات یا خدمات را کاملاً با نیازهای مشتریان تطبیق دهید.

و همچنین اصل «برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار بپرسید: چرا؟» کمترین اولویت اجرایی را دارد.

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش به تصویری از ارتباط اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی ارائه شد. بدین‌منظور، پس از شناسایی عناصر قابل تطبیق اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی، به اولویت‌بندی اجرای آنها با استفاده از روش AHP در سطحی از فرهنگ اسلامی اقدام شد که متأثر از ویژگی‌های کشور ایران است؛ زیرا بسترسازی برای تطبیق فرهنگ سازمانی با فرهنگ اسلامی در کشور ایران، موجب افزایش ضمانت اجرایی آنها در سازمان‌ها خواهد شد. بهترین، قوی‌ترین و کاراترین نوع فرهنگ سازمانی، فرهنگی است که با باورها، اعتقادات و ارزش‌های درونی افراد سازمان تطبیق داشته باشد.

اسلام برای مدیریت، اهمیت ویژه‌ای قایل شده است و با مرور آیات و روایات و تطبیق آنها با الگوهای مدیریتی، نمونه‌های بسیاری از توصیه‌های اسلامی را می‌توان در به‌کارگیری الگوهای مدیریتی تولید ناب و «کایزن» یافت. الگوپذیری از عوامل بسیار مهم در تربیت بشر است. انتخاب الگوهای مناسب، صحیح و کارآمد، انسان و سازمان‌های انسانی را در جهت کمال به پیش می‌برد. در دین اسلام، به اموال فردی و اقتصاد اجتماعی اهمیت زیادی داده شده، و از اموری مانند اسراف و زیاده‌روی مذمت قرار گرفته است و انسان را در مصرف اموالش آزاد نگذاشته، بلکه او را در قبال مصرف آن مسئول می‌داند. از سوی دیگر، آمارها حاکی از اسراف هولناک انرژی، آب، مواد خوراکی و کشاورزی در کشور ایران است. توسعه میادین نفت و گاز و احداث چاه‌های جدید، اتلاف بی‌رویه نفت و گاز تولیدی، سیستم حمل‌ونقل و اتومبیلی نادرست، که چند برابر حمل‌ونقل دیگر مردم جهان سوخت مصرف می‌کند، از نمونه‌های اتلاف و اسراف در کشور ایران است، تا جایی که ایران در مصرف آب، برق و گاز از متوسط جهانی نیز پیشی گرفته و هدررفت و مصرف غیراصولی را در کارنامه خود ثبت کرده است. شیوه‌های نادرست مصرف در جامعه ایرانی کار را به جایی رسانده که ایران به شاخصی برای مصرف‌گرایی و اسراف در بخش‌های گوناگون تبدیل کرده است. بدین‌روی، نهادهای سازنده فرهنگی اصول مدیریت همچون «تولید ناب» و

«کایزن» در سازمان‌های مدیریتی و صنعتی، و تطبیق آنها با فرهنگ اسلامی مدیران و کارکنان، کمک شایانی به عملی کردن این اصول می‌نماید.

توجه به سایر ابعاد مدیریت راهبردی، از جمله آینده‌نگری و برنامه‌ریزی، مشتری‌مداری و مانند آن و انطباق آنها با مفاهیم و مباحث اسلامی، برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود.

### پی‌نوشت‌ها

۱. 5S مخفف پنج واژه ژاپنی Shitsuke و Seiketsu Seiso Seiton Seiri است که در منابع فارسی، آن را به صورت پنج «ت» ترجمه کرده‌اند که عبارت است از: تشخیص، ترتیب، تنظیم، نظیف و تکلیف؛ که به نظم‌دهی و نظافت محیط کار اشاره می‌کند و در واقع، روشی است برای سازماندهی و مدیریت فضا و جریان کار (ایمایی، ۱۹۹۷).

## منابع

- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، ۱۳۷۹، قم، مشهور.
- آینه‌بند، بهرام، ۱۳۸۶، «کایزن، رمز موفقیت در رقابت ژاپنی»، *توسعه مدیریت*، ش ۵۶.
- ابن بابویه، محمدبن علی، ۱۳۷۶، *امالی شیخ صدوق*، تهران، کتابچی.
- اسدی، محسن، شیرزاد، مهران، ۱۳۹۱، «نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی»، *اسلام و مدیریت*، ش ۲.
- انصاری، مهدی، ۱۳۸۷، *سخن مولای متقیان (کلمات قصار، ترجمه غرراالحکم)*، تهران، لوح محفوظ.
- بهارستان، جلیل، ۱۳۸۳، «مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج»، *مدرس علوم انسانی*، دور ۸، پیاپی ۳۶.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۶۱، *مدیریت آموزشی (جزوه شماره ۲۵ حوزه و دانشگاه)*، قم: دفتر همکاری حوزه و دانشگاه.
- پاینده، ابوالقاسم، ۱۳۸۲، *نهج الفصاحه (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول ﷺ)*، ج چهارم، تهران، دنیای دانش.
- تقوی دامغانی، سیدرضا، ۱۳۸۳، *نگرشی بر مدیریت اسلامی*، تهران، امیرکبیر.
- تولایی، روح‌الله و همکاران، ۱۳۹۳، «بررسی تطبیقی مفهوم کایزن در منابع اسلامی»، *اسلام و مدیریت*، ش ۶.
- چلوشی، سیدکاظم، ۱۳۸۸، «بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی»، *پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآنی*، ش ۲.
- حسینی، محمدحسن، ۱۳۷۸، *نوسازی جامعه از دیدگاه امام خمینی*، تهران، عروج.
- حسینیان، کاظم، ۱۳۸۸، «روش‌های هزینه‌یابی کایزن در حسابداری و نقش آن در کاهش بهای تمام شده»، *صنعت سیمان*، ش ۱۰۲.
- درویش، حسن، ۱۳۸۳، «تأثیر نگرش‌های فرهنگی بر رفتار مدیریت (رویکردی تطبیقی)»، *بیک نور علوم انسانی*، دوره ۲، ش ۱.
- دفت، ریچارد ال، ۱۳۷۷، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی، ۱۳۸۶، *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، ویرایش دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایی، سید عبدالحسین، ۱۳۶۴، *الروضه در مبانی اخلاق*، تهران، اسلامیه.
- رضائیان، علی، ۱۳۶۵، *اصول مدیریت*، تهران، سمت.
- سلطانی، محمدرضا و همکاران، ۱۳۹۰، «بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، سال سوم، ش ۱.
- سهرابی، بابک، و همکاران، ۱۳۹۰، «آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ش ۶.
- شوشتری، نورالله بن شریف‌الدین، ۱۴۰۹ق، *احقاق الحق و ازهاق الباطل*، ج ۲۰، قم، آیت‌الله العظمی مرعشی نجفی.
- شهید اول، محمدبن مکی، ۱۳۶۷، *الاربعون حدیثا*، قم: مدرسه امام مهدی.
- صادقیور، ابوالفضل و همکاران، ۱۳۶۶، *نظریه جدید سازمان و مدیریت*، تهران، فروردین.
- صدوق، ابن بابویه، ۱۳۷۱، ۳۸۱a، *اعتقادات*، ترجمه سید محمدعلی حسینی، قم، علمیه اسلامیة.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۶۷، ۳۸۱b، *من لا یحضره الفقیه*، ترجمه علی اکبر غفاری، تهران، صدوق.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۲، ۳۸۱c، *الخصال*، ترجمه یعقوب جعفری، قم، نسیم کوثر.
- عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۱، «مدیریت اسلامی در ایران، بسترها و پیدایش»، *اسلام و مدیریت*، ش ۲.
- عسگریان، محمد، ۱۳۸۸، «مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی»، *توسعه انسانی پلیس*، سال ۶، ش ۲۴.

- عطاردی قوجانی، عزیزالله، ۱۳۶۸، *مسند الامام الهادی ابی الحسن علی بن محمد*، مشهد، المؤتمر العالمي للامام الرضا.
- عطائی، محمدرضا، ۱۳۶۹، *مجموعه ورام*، آداب و اخلاق در اسلام، مشهد، آستان قدس.
- غفاری ساروی، حسین، ۱۳۷۵، *آیین بندگی و نیایش*، قم، بنیاد معارف اسلامی.
- فلسفی، محمدتقی، ۱۳۶۸، *الحديث*، روایات تربیتی، چ سوم، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- کارگرشورکی، هدایت و همکاران، ۱۳۸۷، *آسیب‌شناسی مدیریت قیمت تمام شده در نظام بودجه‌ریزی استانی*، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.
- مجلسی، محمداقبر، ۱۱۱۰، *بحار الانوار*، تهران، کتابخانه مسجد ولیعصر.
- مجلسی، محمدتقی بن مقصود، ۱۴۰۶ق، *روضه المتقین فی شرح من لا یحضره الفقیه (طبع قدیم)*، ج ۱۳، قم، نشر بنیاد فرهنگ اسلامی حاج محمدحسین کوشان‌پور.
- محمدی ری شهری، محمد، ۱۳۶۹، *اخلاق مدیریت در اسلام*، چ چهارم، قم، هدف.
- ، ۱۳۸۹، *میزان الحکمه*، ترجمه حمیدرضا شیخی، ج ۴، قم، دارالحديث.
- مشبکی، اصغر، ۱۳۷۹، *مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی*، چ دوم، تهران، ترمه.
- مشکینی اردبیلی، علی، ۱۳۸۷ق، *نصایح*، ترجمه احمد جنتی اصفهانی، قم، مهر.
- مفتخری، حسین، ۱۳۹۲، «ایران و اسلام: هویت ایرانی، میراث اسلامی»، *جستارهای تاریخی*، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال چهارم، شماره ۲.
- نادری، محمدمهدی، ۱۳۷۵، «مدیریت فرهنگی یا فراهنگی»، *معرفت*، ش ۱۷.
- نبوی، محمدحسین، ۱۳۷۲، *مدیریت اسلامی*، قم، دفتر تبلیغات اسلامی.
- نظامی‌وند چگینی و همکاران، ۱۳۹۲، «نگرش اسلامی به مدیریت در مقابل مدیریت اسلامی»، *اسلام و مدیریت*، دوره ۲، ش ۳.
- یزدخواستی، علی، ۱۳۸۸، «رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی با رهبری»، *مطالعات روانشناسی تربیتی*، ش ۹.
- Gordon, G. 1999. "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture". *Journal of Management Studies*. Vol 26. No 6. November.
- Hilton, R. 2005. *Managerial Accounting*. McGraw-Hill. 6th Ed.
- Hofstede, Geer. 1980. *Cultures Consequences*. Sago Beverly Hills.
- Imai, M. 1997. *Gemba Kaizen. A Commonsense. Low-Cost Approach to Management*. New York. McGraw-Hill Professional.
- Koontz, Harold. 1961. "The Management Theory Jungle". *Academy of Management Journal*. Vol 4. No.3. December.
- O'Reilly, C. 1989. "Corporations, culture, and commitment. Motivation and social control in organizations". *California Management Review*. Vol 31. NO 4.
- Saaty, T.L. 1997. "A scaling method for priorities in hierarchical structures". *Journal of Mathematical Psychology*. Vol 15. No 4.
- Schein, E. H. 1997. *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco.
- Weed, Julie. 2010. "Factory Efficiency Comes to the Hospital". *The New York Times*.
- Womack JP, Jones DT, Roos D. 1990. *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.