

# اسلام و پژوهش های مدیریتی

سال چهارم، شماره دوم، پیاپی ۱۰، بهار و تابستان ۱۳۹۴



مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دوفصل نامه «اسلام و پژوهش های مدیریتی» به استناد ماده واحده مصوب ۱۳۸۷/۳/۲۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی و براساس نامه شماره ۳۷۷۸ مورخ ۱۳۹۳/۵/۵ شورای اعطای مجوزها و امتیازهای علمی وابسته به شورای عالی حوزه های علمیه، از شماره ۲ حائز رتبه «علمی - ترویجی» گردید.

## مدیر مسئول

محمدتقی نوروزی

## سر دبیر

محسن منطقی

## مدیر اجرایی

حمید خانی

## صفحه آرا

محمد ایلاقی حسینی

سامانه ارسال و پیگیری مقالات

Nashriyat.ir/SendArticle

نمایه در ISC & SID

اعضای هیئت تحریریه

علی آقاییروز

عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه

علی نقی امیری

دانشیار پردیس فارابی، دانشگاه تهران

عبدالله توکلی

استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

علی رضائیان

استاد دانشگاه شهید بهشتی

محسن منطقی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

محمدتقی نوروزی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

محمد مهدی نادری قمی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

ولی الله نقی پورفر

دانشیار دانشگاه قم

نشانی: قم، بلوار امین، بلوار جمهوری اسلامی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی قدس سره - طبقه چهارم،

اداره کل نشریات تخصصی

تحریریه ۳۲۱۱۳۴۷۱ - مشترکان ۳۲۱۱۳۴۷۴ - دورنگار

۳۲۹۳۴۴۸۳ (۰۲۵)

صندوق پستی ۱۸۶-۳۷۱۶۵

www.iki.ac.ir & www.nashriyat.ir

فروشگاه اینترنتی

http://eshop.iki.ac.ir

## راهنمای تهیه و تنظیم مقالات

### الف) شرایط عمومی

1. مقالات ارسالی باید برخوردار از صبغه تحقیقی - تحلیلی، ساختار منطقی، انسجام محتوایی، و مستند و مستدل بوده و با قلمی روان و رسا به زبان فارسی نگارش یافته باشند.
2. مقالات خود را در محیط WORD با پسوند Doc از طریق وبگاه نشریه به <http://nashriyat.ir/SendArticle> ارسال نمایید.
3. حجم مقالات حداکثر در ۲۵ صفحه (۳۰۰ کلمه‌ای) تنظیم شود. از ارسال مقالات دنباله‌دار جدا خودداری شود.
4. مشخصات کامل نویسنده شامل: نام و نام خانوادگی، مرتبه علمی / تحصیلات، نشانی کامل پستی، نشانی صندوق الکترونیکی، شماره تلفن تماس، شماره دورنگار، مؤسسه علمی وابسته، همراه مقاله ارسال شود.
5. مقالات ارسالی نباید قبلاً در نشریات داخلی و یا خارجی و یا به‌عنوان بخشی از یک کتاب چاپ شده باشند. و نیز همزمان برای چاپ به سایر مجلات علمی ارسال نشده باشند.
6. از ارسال مقالات ترجمه شده خودداری شود. نقد مقالات علمی و یا آثار و کتاب‌های منتشر شده، که حاوی موضوعات بدیع یا نکات علمی ویژه، که با مقتضیات و نیاز جامعه علمی تناسب داشته باشد، امکان چاپ دارند. البته، چاپ مقالات پژوهشی و تألیفی بر این‌گونه مقالات اولویت خواهد داشت.

### ب) نحوه تنظیم مقالات

- مقالات ارسالی باید از ساختار علمی برخوردار باشند؛ یعنی دارای عنوان مشخصات نویسنده، چکیده، کلیدواژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه و فهرست منابع باشند.
1. چکیده: چکیده فارسی مقاله (به همراه چکیده انگلیسی) حداکثر ۱۵۰ کلمه تنظیم گردد و به اختصار شامل: بیان مسئله، هدف پژوهش، روش و چگونگی پژوهش و اجمالی از یافته‌های مهم پژوهش باشد. در چکیده از طرح فهرست مباحث یا مرور بر آنها، ذکر ادله، ارجاع به مأخذ و بیان شعاری خودداری گردد.
  2. کلیدواژه‌ها: شامل حداکثر ۷ واژه کلیدی مرتبط با محتوا که ایفاکننده نقش نمایه موضوعی مقاله باشد.
  3. مقدمه: در مقدمه مقاله، مسئله تعریف، به پیشینه پژوهش اشاره، ضرورت و اهمیت پژوهش طرح، جنبه نوآوری بحث، سؤالات اصلی و فرعی، تصویر اجمالی ساختار کلی مقاله براساس سؤالات اصلی و فرعی مطرح و مفاهیم و اصطلاحات اساسی مقاله تعریف گردد.
  4. بدنه اصلی: در سامان‌دهی بدنه اصلی مقاله، یکی از شرایط زیر لازم است:
    - الف - ارائه کننده نظریه و یافته جدید علمی؛
    - ب - ارائه کننده تقریر و تبیین جدید از یک نظریه؛
    - ج - ارائه کننده استدلال جدید برای یک نظریه؛
    - د - ارائه نقد جامع علمی یک نظریه.
  5. نتیجه‌گیری: نتیجه بیانگر یافته‌های تفصیلی تحقیق است که به‌صورت گزاره‌های خبری موجز بیان می‌گردد. از ذکر بیان مسئله، جمع‌بندی، مباحث مقدماتی، بیان ساختار مباحث، ادله، مستندات، ذکر مثال یا مطالب استطرادی در این قسمت خودداری شود.
  6. فهرست منابع: اطلاعات کتاب‌شناختی کامل منابع و مأخذ تحقیق (اعم از فارسی، عربی، و لاتین) در انتهای مقاله براساس شیوه زیر آورده می‌شود:

- نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال نشر) نام کتاب، (ترجمه یا تحقیق)، نوبت چاپ، محل نشر، ناشر.  
نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال و ماه یا فصل نشر) «عنوان مقاله»، نام نشریه، شماره نشریه، صفحات ابتدا و انتهای مقاله.  
7. آدرس دهی باید بین متنی باشد: (نام نویسنده، سال نشر، صفحه)

### ج). یادآوری

1. حق رد یا قبول و نیز ویرایش مقالات برای مجله محفوظ است.
2. مجله حداکثر پس از چهار ماه از دریافت مقاله، نتیجه پذیرش یا عدم پذیرش را به نویسنده اطلاع خواهد داد.
3. حق چاپ مقاله پس از پذیرش برای مجله محفوظ و امکان نقل مطالب در جای دیگر با ذکر نشانی نشریه بلامانع است.
4. مطالب مقالات مبین آراء نویسندگان آنهاست و مسئولیت آن نیز بر عهده آنهاست.
5. مقالات دریافتی، نرم‌افزارها، و... در صورت تأیید یا عدم تأیید بازگردانده نمی‌شود.

## فهرست مطالب

---

سیاست‌گذاری در اسلام؛ متمرکز، غیر متمرکز یا راه سوم / ۵

قادر علی واثق

تبیین مبانی و مؤلفه‌های شناختی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی / ۲۵

کمال‌علی اکبر بخشی / ولی‌الله نقی پورفر

نقش تقوا در خودکنترل شدن کارکنان / ۴۹

کمال‌علی مساعد / محمدمهدی نادری قمی

مطالعهٔ برخی از تشکلهای دینی شهر اصفهان و رابطهٔ میان عوامل مدیریتی آنها ... / ۶۹

مرضیه مختاری پور

بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم / ۹۱

کمال‌ایوب پژوهان / رضا رسولی

دانشگاه اسلامی؛ دانشگاهی یادگیرنده (ضرورت‌ها و چالش‌ها) / ۱۱۱

کمال‌سیف‌اله فضل‌اللهی / مریم حیدرزاده

الملخص / ۱۳۵

Abstracts / ۱۴۶



## سیاست‌گذاری در اسلام؛ متمرکز، غیر متمرکز یا راه سوم

vasegh125@gmail.com

قادر علی وائق / استادیار جامعه‌المصطفی العالمية

دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۸ - پذیرش: ۱۳۹۴/۵/۱۲

### چکیده

اسلام راستین، دینی معتدل و میانه‌رو؛ بوده و از افراط و تفریط در تمامی عرصه‌ها، به‌ویژه در عرصه سیاست‌گذاری، به شدت متنفر است. مسئله اصلی در این نوشتار، این است که سیاست‌گذاری در اسلام چگونه انجام می‌شود؟ سه نظریه در این باره مطرح است: اولی سیاست‌گذاری را امری متمرکز و تنها حق تنها خداوند یا کتاب خدا یا پیغمبر اولی او می‌داند. دومی سیاست‌گذاری را امری غیر متمرکز می‌دانسته، معتقد است: بشر با استفاده از عقل خود، می‌تواند سیاست‌گذاری کند و نیازی به چیزی، حتی خداوند ندارد. سومی سیاست‌گذاری را هم، به خدا و هم به انسان - هر دو- منتسب می‌داند. نگارنده نظریه اول را افراطی تلقی نموده و معتقد است: تفکر گروه‌هایی مانند خوارج و اشعری‌ها - در گذشته - و گروه‌های تکفیری، به‌ویژه وهابی‌ها و کسانی که دم از سنت منهای عقلانیت می‌زنند، در دوران معاصر ریشه در این نظریه دارد. همچنین نظریه دوم هم تفریطی تلقی شده و بر این باور است که تفکر گروه‌هایی مانند معتزلی‌ها - در گذشته - و تفکر سکولارهای الحادی - در عصر جدید - ریشه در این نظریه دارد. نظریه سوم معتدل و میانه تلقی شده و دلایلی بسیاری آن را تأیید می‌کند. در این نوشتار، از روش «تحلیلی و استنباطی» استفاده شده است. هدف از این نوشتار پاسخ به دو نوع تشبیه است: اول اینکه در سیاست‌گذاری، با وجود خداوند، چه نیازی به بشر است؟ دوم اینکه با وجود عقل انسانی، چه نیازی به خدا وجود دارد؟

کلیدواژه‌ها: متمرکز، عدم تمرکز، جبر، اختیار، راه میانه، سیاست‌گذاری.

## مقدمه

اگر عالم هستی را به صورت یک سازمان فرض کنیم، سلسله مراتب این سازمان از خداوند شروع شده، به سازمان‌های اجتماعی و خانواده ختم می‌شود (واثق، ۱۳۹۳، ص ۳۸۴ - ۴۰۶) در این نوشتار، که بیشتر مبتنی بر رابطه خدا و انسان - به عنوان اعضای اصلی این سازمان - است، این سؤال‌ها مطرح می‌شود که آیا انسان در سیاست‌گذاری‌های فردی و اجتماعی‌اش استقلال دارد و نیازی به اینکه خداوند برای اداره جامعه، سیاستی وضع کند، ندارد؟ یا سیاست‌گذار اصلی این سازمان خداوند است و انسان تنها می‌تواند سیاست‌های الهی را به اجرا بگذارد؟ یا اینکه راه سومی وجود دارد؟ با پاسخ به این پرسش‌ها، تمرکز و عدم تمرکز در سیاست‌گذاری در اسلام شکل می‌گیرد؛ یعنی اگر بگوییم: انسان در این سیاست‌گذاری‌ها استقلال دارد، بر عدم تمرکز در سیاست‌گذاری در اسلام قایل شده‌ایم. اگر بگوییم: انسان در سیاست‌گذاری استقلال ندارد و باید آنچه را خداوند به عنوان سیاست تعیین می‌کند، به اجرا بگذارد، به تمرکز در سیاست‌گذاری معتقد شده‌ایم. اگر معتقد باشیم هیچ یک از سیاست‌های متمرکز یا غیرمتمرکز مقبول اسلام راستین نیست، در این صورت، باید راه دیگری برای سیاست‌گذاری در اسلام جست‌وجو نمود. این راه سوم چیست و چگونه به دست می‌آید؟

ذکر دو نکته حایز اهمیت بسیار است: اول اینکه موضوع این مقاله یک موضوع میان‌رشته‌ای است که هم به علم کلام ارتباط پیدا می‌کند و هم به فلسفه و علوم انسانی جدید، به ویژه مدیریت. دوم اینکه بحث «تمرکز و عدم تمرکز» تمام ابعاد انسانی، اعم از رفتار و کردار را شامل می‌شود؛ یعنی، هم شامل فعل‌های غیر سیاست‌گذاری انسان می‌شود و هم شامل عمل سیاست‌گذاری انسان. نگارنده در این نوشتار، از میان رفتارها و کردارهای گوناگون انسانی، تنها یکی را به سبب اهمیت آن برگزیده و آن عبارت است از: سیاست‌گذاری. با توجه به این امر هر جا در این نوشتار بحث «تمرکز و عدم تمرکز» مطرح شده، به حوزه سیاست‌گذاری محدود گردیده است. روشن است که سیاست‌گذاری کلی از افعال انسانی است. با پذیرش این فرض، این سؤال مطرح می‌شود که آیا این فعل، فعل خود انسان است یا فعل خداوند است و انسان تنها مجری آن است؟ یا اینکه راه دیگری برای سیاست‌گذاری وجود دارد؟

در این نوشتار، ابتدا مفاهیم کلیدی تعریف شده، سپس نظریات در باب سیاست‌گذاری متمرکز و عدم متمرکز گردیده و در نهایت، نظریه مختار در باب سیاست‌گذاری تحلیل شده است.

## تعریف مفاهیم

### ۱. «تمرکز» (Centralization) و «عدم تمرکز» (Discentralization)

از دیدگاه مدیریت علمی، منظور از «تمرکز» این است که تمام اختیارات در دست حکومت مرکزی است و هیچ حقی در تصمیم‌گیری به واحدهای پایین‌تر داده نمی‌شود. منظور از «عدم تمرکز» این است که حکومت مرکزی تمام یا بخشی از اختیارات را به زیرمجموعه خود واگذار می‌کند (گویا، ۱۳۸۶، ص ۱۹). از دیدگاه اسلام، منظور از تمرکز و عدم تمرکز سیاست‌گذاری، تنها معنای مزبور نیست، بلکه منظور از «تمرکز» در این نوشتار، این است که با توجه به توحید در ربوبیت تشریحی، تمام قوانین و مقررات حاکم بر جامعه به وسیله خداوند بزرگ تأسیس شده (مصباح یزدی، ص ۲۵) و به وسیله انبیا و اولیای الهی به مردم ابلاغ شده‌اند (مانده: ۹۹). بر اساس این معنا از «تمرکز»، هیچ‌کس جز خداوند حق سیاست‌گذاری و جعل قوانین و مقررات برای اداره امور جامعه را ندارد. منظور از «عدم تمرکز» هم این است که غیر از خداوند می‌تواند برای اداره امور امور جامعه، سیاست‌گذاری کند. شیخ مفید در تعریف «سیاست‌گذاری غیر متمرکز» می‌گوید: «سیاست‌گذاری غیر متمرکز» عبارت است از اینکه خدا هر نوع قید و بند (وجوب و حرمت) را از افعال انسان برداشته و به او اجازه داده است هر چه بخواهد انجام دهد و برای اداره امور جاری خود، سیاست‌گذاری کند (مفید، ۱۳۶۳، ص ۱۴). ابن‌سینا در تبیین «سیاست‌گذاری غیر متمرکز» می‌گوید: آنگاه که خداوند انسان را آفرید، نیاز او به خدا قطع می‌شود، حتی اگر فاعل از میان برود، معلول او باقی می‌ماند؛ چنان‌که اگر بنا فوت کند، آسیبی به بنا نمی‌رسد (ابن‌سینا، ۱۳۷۸، ص ۶۸) یا اگر ساعت‌ساز از دنیا برود، ساعت به کار خود ادامه می‌دهد.

### ۲. جبر و اختیار

در متون اسلامی، اصطلاحات «تمرکز» و «عدم تمرکز» به معنای مصطلح امروزی نیست. نزدیک‌ترین اصطلاحات به این دو در متون دینی، اصطلاحات «جبر» و «اختیار» است. منظور از «جبر» به معنای «تمرکز» در این نوشتار، این است که سیاست‌هایی را که خداوند وضع می‌کند، انسان لزوماً باید آنها را در رفتار و کردارش عملی سازد و منظور از «اختیار» به معنای «عدم تمرکز» این است که انسان ملزم به عمل مطابق سیاست‌های الهی نیست و می‌تواند مطابق سیاست‌هایی که خود یا افرادی دیگر وضع می‌کنند، عمل نماید.

تمرکز و عدم تمرکز نزدیک به جبر و اختیار هستند، ولی عین آن دو نیستند؛ زیرا ممکن است «تمرکز» به معنای مصطلح امروزی باشد، ولی لزوماً همراه با «جبر» به معنای مصطلح در علم کلام نباشد؛

چنان‌که نظریه پردازان کلاسیک در مدیریت معتقد به تمرکز هستند. ولی این تمرکز الزام‌آور نیست تا موجب جبر شود. همچنین ممکن است که هم تمرکز باشد و هم جبر؛ همچنان‌که اشاعره می‌گویند. اشاعره بر این باورند که انسان مجبور به سیاست‌هایی است که در ازل، خداوند آنها را تعیین کرده و نزد او معلوم است (صدرالمتألهین، ۱۳۷۵، ص ۲۲). مطابق نظریه اشاعره، تمرکز جبر‌آور نیز هست. بنابراین، تمرکز اعم از جبر است.

همچنین عدم تمرکز اعم از اختیار است؛ زیرا عدم تمرکز به این معناست که سطوح پایین سازمان اختیار داشته باشند و در عین حال، با نیروهای سطوح عالی سازمان در تعامل بوده مدیران می‌توانند در کمیت و کیفیت کارهای آنها اعمال اراده و نظر نمایند همچنین این معنای شامل می‌شود که پس از تفویض اختیار، رابطه و تعامل میان سطوح پایین و بالای سازمان قطع شود و مدیریت عالی - همان‌گونه که معتزله می‌گویند، - هیچ‌گونه اعمال و نفوذی نسبت به عملکرد سطوح پایین و افراد سازمان نداشته باشد. آنها معتقدند: خداوند جهان را روی نظام معینی آفریده و گردش و پدیده‌های آن را روی موازین طبیعی آن قرار داده است و اراده‌اش هیچ دخالتی در پیدایش حوادث بعدی و اعمال مردم ندارد (همان، ص ۴۱) به عقیده آنان، خداوند همانند ساعت‌ساز و بناست. همچنانکه ساعت‌ساز پس از ساختن ساعت رابطه‌اش با ساعت قطع می‌شود، یا بنا رابطه‌اش با بنا قطع می‌شود، همچنین خداوند هم پس از آفرینش این عالم، رابطه‌اش با آن قطع شده است و این عالم به صورت خودکار به زندگی خود ادامه می‌دهد.

### ۳. سیاست‌گذاری

منظور از «سیاست‌گذاری» مجموعه قوانین و مقرراتی است که برای اداره امور یک جامعه تدوین می‌شود. معنای «تمرکز در سیاست‌گذاری» در این نوشتار، این است که این قوانین و مقررات در رأس هرم، یعنی خداوند، وضع یا تدوین شده و برای اجرا توسط انبیا و اولیا به جامعه بشری ابلاغ می‌شود. معنای «عدم تمرکز در سیاست‌گذاری» این است که این قوانین و مقررات توسط یک مقام عالی؛ یعنی خداوند وضع نمی‌شود، بلکه خود افراد بشر با استفاده از عقل و شعور طبیعی که دارند، قوانین و مقررات را مطابق نیازهای خود وضع می‌کنند و به اجرا می‌گذارند. (نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۵۱)

### ۴. راه سوم

منظور از «راه سوم»، همان‌گونه که امام هادی علیه السلام می‌فرماید، نه تمرکز است و نه عدم تمرکز، بلکه حالتی



است میان دو حالت. از نظر *خواجه نصیرالدین طوسی*، منظور از «راه سوم» این است که افعال انسانی، از جمله سیاست‌گذاری بی‌واسطه مخلوق انسان و با واسطه مخلوق خداوند است (نیبان، ۱۳۸۸). زیرا خداوند است که توانایی این کار را به انسان داده است. از این رو، خداوند نیز در سیاست‌گذاری نقش دارد (ابن شعبه حرانی، ۱۳۶۳، ص ۶۷۰).

## هدف و روش تحقیق

هدف از تدوین این تحقیق سه امر است: اول، دیدگاه اسلام دربارهٔ سیاست‌گذاری به صورت شفاف تبیین شود تا هم نقش خداوند و هم نقش انسان در سیاست‌گذاری معلوم شود. دوم، به این شبهه پاسخ داده شود که «تنها کسی که در سیاست‌گذاری نقش دارد خداوند است و دیگران در آن نقشی ندارند». سوم، به این شبهه پاسخ داده شود که «تنها انسان در سیاست‌گذاری نقش دارد و کسانی دیگر، حتی خداوند در آن نقش ندارند».

در این تحقیق، از روش «تحلیلی و استنباطی» استفاده شده است یعنی منابع دینی، اعم از کتاب و سنت و مباحث عقلانی بررسی شده و سپس این مستندات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت، نتایج منظور از آنها استنباط شده است.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

در ابتدا، به نظر می‌رسد تحقیق حاضر یک بحث نظری است و کارایی لازم ندارد، ولی به واقع، این گونه نیست؛ زیرا بحث از «تمرکز» و «عدم تمرکز» در سیاست‌گذاری، هم از بعد نظری و هم از بعد کاربردی اهمیت بسیاری دارد. از بعد نظری، تا این مسئله حل نشود که آیا بر جامعهٔ بشری تمرکز حاکم است یا عدم تمرکز، نمی‌توان از مجموعهٔ علوم انسانی اعم از سیاست‌گذاری و امثال آن بحث کرد. علامه *جعفری* در این باره می‌فرماید:

تمام علوم مربوط به موضوع انسان، از قبیل علوم روانی با اقسام گوناگون و علوم اقتصادی و حقوقی و اخلاقی و سیاسی و دینی و غیر ذلک، موقعی می‌توانند خود را برای بهره‌برداری کامل آماده بسازند که مسئله آزادی و مجبور بودن انسان به‌طور نهایی حل و فصل شده باشد. هنگامی که ما این مسئله را تشخیص ندهیم ... هر اصل و قانونی را که در علوم مزبور برای انسان در نظر بگیریم مانند این است که معماری ... عمارت سنگین و زیبایی را روی بنیادی مجهول بناگذاری نماید ... همچنین حقوق و اقتصاد و سیاستی که روی انسان مجهول بناگذاری می‌شود از همین قرار است. (جعفری، ۱۳۵۴، ص ۷۴-۷۵) بنا بر این، اگر گفتیم که «تمرکز حاکم است» معنای آن

این خواهد بود که سرنوشت انسان در جای دیگر، (چه به وسیله خدا (آل عمران: ۲۶) و چه به وسیله جبر تاریخ که مارکسیست‌ها می‌گویند (یتر، ۱۳۵۲، ص ۲۵)، تعیین می‌شود. و اگر گفتیم که «عدم تمرکز حاکم» است، معنایش این است که سرنوشت انسان به دست خودش ساخته می‌شود و چیز دیگری در آن نقش ندارد، چنان‌که معتزله با استفاده از دلایلی نقلی (انفال: ۵۲) یا اگزستانسیالیست‌ها (سارتر، ۱۳۵۵، ص ۲۵) یا سکولاریست‌های الحادی می‌گویند (نقی پور فر، ۱۳۸۲، ص ۵۱).

این تحقیق از نظر کاربردی نیز اهمیت زیادی دارد؛ زیرا اگر ما معتقد به تمرکز شویم، ممکن است حکمرانان ستم‌پیشه با استفاده از این باور، دست به هر اقدام زده، جامعه را به رفتار ناشایستی وادار کنند و آن را به خواسته ماورای طبیعت مرتبط سازند؛ یعنی، بگویند که این وضعیت خواسته خداوند است و مردم باید آن را در هر حال، تحمل نمایند (حسینی، ۱۳۶۵، ص ۲ - ۱۵). اگر غیر متمرکز بدانیم ممکن است که این امر موجب شود انسان احساس کند برای اداره امور بشری عقل انسانی کفایت می‌کند و نیازی به خداوند و هدایت مستقیم و غیرمستقیم او وجود ندارد. اگر ما اثبات کنیم که هر دو راه، یعنی، متمرکز و غیرمتمرکز نادرست است، در این صورت، این اشکالات و چالش‌ها وارد نیست.

### پیشینه تحقیق

بحث از تمرکز و عدم تمرکز به «اندازه تاریخ فکر و اندیشه مذهبی بشر پیشینه دارد» (همان). در «عصر یونان باستان، به وفور از آن سخن گفته‌اند» (فروغی، ۱۳۱۷، ص ۲۵، دورانت، ۱۳۴۵، ص ۳۵) در دوران حکومت حضرت علی علیه السلام نیز گروهی مانند خوارج معتقد به تمرکز بودند و شعار «حکم تنها از ناحیه خداوند است» (انعام: ۵۷، مائده: ۴۴) سر می‌دادند. منظور آنان از «حکم»، این بود که «حکمرانی و فرمانروایی از آن خداوند است» (نهج البلاغه، خ ۴۰) و به تبع اینکه فرمانروایی از آن خداوند باشد، قوانین و مقررات و سیاست‌گذاری نیز از آن خداوند است؛ زیرا ممکن نیست که فرمانروایی از آن خدا باشد، ولی سیاست‌گذاری به وسیله کسانی دیگر انجام شود (همان، خ ۴۰) در قرون اولیه اسلام، اشعری‌ها معتقد به تمرکز و معتزلی‌ها معتقد به عدم تمرکز بودند. در دوران معاصر، مارکسیست‌ها معتقد به تمرکز (جبر تاریخی) و اگزستانسیالیست‌ها معتقد به عدم تمرکز هستند.

### نظریه‌هایی در باب تمرکز یا عدم تمرکز سیاست‌گذاری در اسلام

#### الف. نظریه «تمرکز در سیاست‌گذاری» از دیدگاه اسلام

پیشینه نظریه «تمرکز در سیاست‌گذاری در اسلام» به نیمه نخست قرن یکم هجری برمی‌گردد (روحانی،

۱۳۸۱، ص ۵۲). اولین کسانی که به صورت شفاف و روشن این موضع را مطرح کردند، اهل حدیث در قرن دوم بودند. آنها را «سلنیه»، «حشویه» و «خابله» می‌نامیدند (همان). آنان برای عقل هیچ ارزشی قایل نبودند (همان) و اعتقاد داشتند آنچه آیات و روایات می‌گویند، همان مطابق واقع است و عقاید بر حق را باید از این طریق به دست آورد (همان). اهل حدیث بر این باور بودند که علم پیشین خدا بر همه حوادث و کارهایی که انسان مبدأ آن است، ضرورت به فعل انسان ضرورت بخشیده، او را «مسلوب الاختیار» می‌کند (سعیدی مهر، ۱۳۷۵، ص ۷۱). آنان باور داشتند که اگر انسان کارهایش را، اعم از درست و نادرست انجام ندهد لازمه‌اش این است که علم خداوند به فعل انسان جهل باشد و نسبت دادن جهل به خداوند قبیح است؛ زیرا خداوند از هر نقصی مبرا است. به دیگر سخن، تقدیر الهی در ازل، نسبت به جهان و حوادث آن و همچنین نسبت به انسان و کارها و سیاست‌های او، نافذ و قاطع است و انسان را از هر نوع حرکت خلاف باز می‌دارد و در نتیجه، او را در انجام کارهای خود مجبور و فاقد اختیار می‌کند (ربانی گلپایگانی، ۱۳۶۸، ص ۱۵). از نظر این افراد، عامل تمرکز دو چیز است: یکی علم خدا، و دیگری تقدیر الهی؛ یعنی با وجود این دو چیز، انسان به سیاست‌هایی عمل می‌کند که توسط خداوند عالم تدوین و مقدر شده است که انسان تنها مطابق این سیاست‌ها عمل کند و او نمی‌تواند جز آن عمل نماید. این همان معنای «سیاست‌گذاری متمرکز» است.

از اهل حدیث، در قرن چهارم، *ابوالحسن اشعری* در بصره از این طرز تفکر و سیاست‌گذاری به شدت طرف‌داری می‌کرد (سعیدی مهر، ۱۳۷۵، ص ۷۱). او می‌گوید: «همان‌گونه که فاعل حرکت‌های اضطراری انسان خداست، فاعل حرکت‌های اکتسابی او نیز خداست (ربانی گلپایگانی، ۱۳۶۸، ص ۳۲). به بیان دیگر، از نظر او، همه چیز تحت پوشش اراده خدا بوده و اراده او بر همه چیز حاکم است و چیزی در جهان بدون اراده او تحقق نمی‌پذیرد و در این باره، فرقی میان انسان و غیر انسان نیست (سبحانی، ۱۳۷۱، ص ۱۲۱).

نکته‌ای که ذکر آن مهم است اینکه «سیاست‌گذاری متمرکز» تنها شامل گروه‌هایی مانند اشاعره نمی‌شود، بلکه تمامی گروه‌هایی را شامل می‌شود که توجه به خرد انسانی و اختیار بشری ندارند و همه سیاست‌ها را ناشی از یک منبع خارج از انسان می‌دانند، بنابراین، متمرکز، هم شامل گروه‌هایی مانند خوارج و اشاعره می‌شود که سیاست‌گذاری را منحصر به خداوند می‌دانند. هم شامل گروه‌هایی سیاست‌گذاری را منحصر به قرآن کریم می‌دانستند؛ مانند خلیفه دوم (مفید، ۱۳۹۰، ص ۳۷) یا سیاست‌گذاری را به «اخبار و حدیث» منقول معصومان منحصر می‌دانستند، مانند اخباری‌های شیعه؛ یا سیاست‌گذاری را به سنت رسول خدا ﷺ منحصر می‌دانند؛ مانند وهابی‌ها. این دو گروه اخیر، یعنی

اخباری‌های و وهابی‌ها معتقد به تضاد بین عقل و دین هستند (عزتی، ۱۳۷۵) از این رو، نقش عقل را در سیاست‌گذاری انکار نموده و آن را منحصر به اخبار و سنت می‌دانند. به بیان دیگر، «اخباریون مدارک احکام را منحصر در آیات و روایات می‌دانستند و عقل و اجماع را مدرک ادله نمی‌شمردند و اجماع را حجت نمی‌دانستند» (استرآبادی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۰). البته روشن است که بررسی تمام این جریانات فکری در این نوشتار امکان‌پذیر نیست و بررسی آن را مجال دیگری می‌طلبد. در این مقاله، تنها یکی از این جریانات که سیاست‌گذاری را به خدا منحصر می‌داند بررسی می‌شود.

**دلایل نظریه سیاست‌گذاری متمرکز: فخر رازی، از طرف‌داران مکتب «اشعری» برای سیاست‌گذاری متمرکز دلیل عقلی آورده، می‌گوید:**

هرگاه ملاک در هر چیزی که به‌طور مسلم مخلوق خداست، امکان باشد این امکان میان همه ممکنات مشترک است. از این جهت، باید تمام ممکنات را در این مورد، یکسان کرد و گفت: همه ممکنات - از آن جمله ذات انسان و فعل او - مخلوق و مقدر خداست. در غیر این صورت، به تبعیض بی‌جهت قایل شده‌ایم (سبحانی، ۱۳۷۱، ص ۳۳).

به عقیده فخر رازی، سیاست‌گذاری یک فعل ممکن است و فاعل هر فعل ممکن خداوند است. پس فاعل سیاست‌ها نیز خداوند است. از نظر آنان، در واقع، سیاست‌هایی که توسط خود انسان وضع می‌شود نیز مربوط به خداوند است؛ زیرا از نظر آنها فعل انسان نیز در واقع، فعل خداوند است.

اشعری‌ها برای سیاست‌گذاری متمرکز، اضافه بر دلیل عقلی، به دو گروه از آیات نیز استناد کرده‌اند که آنها عمل‌های انسان را، که از جمله آنها سیاست‌گذاری است، مخلوق خدا دانسته (صافات: ۹۶) و تنها خداوند را خالق می‌دانند (رعد: ۱۶؛ آل عمران: ۲۷) و بنابراین، از نظر ایشان، با توجه به این ادله عقلی و نقلی، در نظام اسلامی، تمرکز شدیدی در سیاست‌گذاری وجود دارد که سر از جبر در می‌آورد (ابراهیم: ۴، آل عمران: ۲۶). براساس این ادله، تمام امور تنها در دست خداوند است.

انان از آیات قرآن برای تمرکز، دو مرتبه در سلسله مراتب سازمانی الهی استفاده کردند: یکی تمرکز در مرحله خداوند؛ دیگری تمرکز در مرحله پیغمبر خدا. در قرآن کریم آمده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْدُمُوا بَيْنَ يَدَيِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» (حجرات: ۱)؛ آقای دکتر تصویب‌پورفر در ذیل آیه اول سوره حجرات، نکته جالبی دارد و آن اینکه این آیه هم تمرکز در مقام مدیریت خداوند را بیان می‌کند، یعنی اینکه می‌فرماید:

بر خدا چیزی را مقدم نکنید، پیامبر را نظر دارد؛ یعنی پیغمبر حق ندارد روی تصمیمی که خداوند می‌گیرد حرف داشته باشد، و هم تمرکز در مقام مدیریت خدا و پیغمبر با هم را بیان می‌کند؛ یعنی چیزی

را که خداوند و پیغمبر فرمودند، روی حرف آنها حرف نداشته باشید. این همان تمرکز در قرآن کریم است (نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۶۴).

یکی دیگر از آیاتی که بر تمرکز در مرحله پیغمبر ﷺ دلالت دارد آیه: «وَسَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ»؛ است، با آنان مشورت کن. اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش!) بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد. سه نکته در این آیه قابل توجه است:

خداوند به پیغمبر دستور می‌دهد: با مسلمانان مشورت کن؛ زیرا این امر نوعی شخصیت دادن به مسلمانان و احیای روحی و فکری آنهاست.

بر اساس این آیه، شورای مشورتی - یعنی «تصمیم‌سازی» - با مقام تصمیم‌گیری فرق دارد. این آیه می‌گوید: با آنها مشورت کن، اما تصمیم‌گیری در دست خود تو است، به همین علت، ضمیر «شاورهم» جمع و ضمیر «عزمت» مفرد آورده شده است. و این تمرکز سازمانی را در امر تصمیم‌گیری می‌رساند، یعنی، پیغمبر پس از مشورت، خود تصمیم می‌گیرد و آن را به دیگران ابلاغ می‌کند.

هرچند کلمه «الأمر» معنای وسیعی دارد و همه کارها را شامل می‌شود، ولی مسلم است که پیامبر ﷺ هرگز در احکام الهی با مردم مشورت نمی‌کردند، بلکه در آنها صرفاً تابع وحی بودند. به بیان دیگر، پیامبر در قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری هیچ وقت مشورت نمی‌کردند و تنها در طرز اجرای قانون و دستورات و نحوه پیاده کردن احکام الهی، نظر مسلمانان را می‌خواستند. از این رو، مسلمانان در صورتی که پیشنهاد پیامبر ﷺ مربوط به اجاریات بود، اظهار نظر می‌کردند، ولی اگر مربوط به قانون الهی بود، اظهار نظر نمی‌کردند (مکارم شیرازی، ۱۳۸۵، ج ۳، ص ۱۴۳). خلاصه آنکه برخی از این آیات بر تمرکز در مرتبه خداوند و برخی دیگر بر تمرکز در مرتبه پیامبر اکرم ﷺ دلالت دارند. در هر حال، از نظر آنان، علاوه بر دلیل عقلی، دلایل نقلی، نظیر این آیات و روایات نیز بر تمرکز سیاست‌گذاری، صراحت دارد.

علاوه بر همه دلایل عقلی و نقلی بر تمرکز در سیاست‌گذاری، دلیل سیاسی نیز وجود دارد. منظور از «دلیل سیاسی» این است که حاکمان برای اینکه به عملکردهای خود مشروعیت بخشند، عوامل رفتاری و کرداری افراد جامعه را ماورای طبیعی تلقی می‌کردند. برخی معتقدند: «به احتمال قوی، میزان تأثیر هیچ یک از علل و عوامل سیاست‌گذاری متمرکز به اندازه تأثیر حمایت صاحبان زر و زور و تزویر از آن، از یک سو، و مزوران مزدور آنان از سوی دیگر، نبوده است؛ بدین معنا که زورمداران و زرمندان با حمایت سیاسی و مالی، و مزوران آزمند از طریق توجیه‌های علمی، فلسفی و کلامی، به تقویت هر چه

بیشتر این طرز تفکر کمک کردند و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم نمودند (حسینی، ۱۳۶۵). به عبارت دیگر، خلفای ستمگر اموی و عباسی وضع اسفبار توده محروم را به تقدیر و مشیت الهی نسبت می‌دادند. در کنار آن، به نام تعداد کثیری از فقیهان زمان *القادر بالله* بر می‌خوریم که با امضای نامه‌ای مذهب اشعری را تنها اعتقاد صحیح اعلام کردند و همه اعتقادات دیگر را جز آن را با کفر و الحاد و زندق معادل دانستند (رکنی، ۱۳۶۵). منظور آن است که این‌گونه اظهار نظرها بدون تردید، بیشترین اثر را بر حاکمان جور می‌گذارد و بدان‌ها این جرئت و جسارت را می‌دهد که به تعقیب و سرکوبی مخالفان خود پردازند و صدای آنها را در گلو خفه کنند.

### ب. نظریه «عدم تمرکز سیاست‌گذاری» از دیدگاه اسلام

از نیمه دوم قرن یکم، عده‌ای در مقابل تمرکز در سیاست‌گذاری، قد برافراشته و معتقد شدند که انسان با اراده و مختار است و می‌تواند برای اداره امور جامعه خود سیاست‌گذاری کند (روحانی و حسینی، ۱۳۸۱، ص ۸۱). در اوایل قرن دوم هجری این تفکر توسط *واصل بن عطا* به صورت یک مکتب منسجم و با اقتدار مطرح شد (همان، ص ۱۸۲) و *واصل بن عطا* از پیروان *معبد بن عبدالله جهنی* و *غیلان دمشقی* بود که از جمله پایه‌گذاران اصلی مکتب «عدم تمرکز (اختیار)» به‌شمار می‌آیند (شهرستانی، ۱۳۸۴، ص ۶۱-۶۵). *واصل بن عطا* در اوایل قرن دوم، پایه‌های مکتب «معتزله» را بنا نهاد (روحانی و حسینی، ۱۳۸۱، ص ۱۸۳). او انسان را فاعل خیر و شر و ایمان و کفر و معصیت و اطاعت می‌دانست و معتقد بود: که خدا قدرتی به انسان داده که در همه امور، اختیار با اوست (همان). طرف‌داران این مکتب می‌گویند: جهان پس از آنکه از طرف ذات باری تعالی خلقت یافت و تأسیس شد، به خود واگذاشته و تفویض گردید. انسان نیز یکی از موجودات این جهان است که به خود واگذاشته و تفویض گردیده است (صدرالمآلهین، ۱۳۸۶، ص ۴۲). آنها بر این باورند که افعال انسان از دخالت اراده ذات باری آزاد است. او هر سیاست یا کاری که بخواهد طرح می‌کند یا انجام می‌دهد و هر کاری را که بخواهد ترک می‌کند و هیچ‌گونه اجباری در انجام و ترک آن ندارد (صدرالمآلهین، ۱۳۸۶، ص ۴۲). *ملاصدرا* در کتاب *خلق الأعمال*، مکتب معتزله را این‌گونه توصیف می‌کند: «از نظر این مکتب، خداوند انسان را آفرید و او را بر بعضی کارها توانا ساخت و به وی این اختیار را داد که مطابق خواست و اراده خودش، به‌طور مستقل عمل کند» (همان، ص ۱۱۶).

*ابوالحسن خلیط*، که از مشایخ کلام معتزله به حساب می‌آید، معتقد است: که اعتزال بر پنج اصل از جمله منزلتی میان «منزلت و امر به معروف و نهی از منکر»، استوار است (ابن خلیط، ۱۹۲۵، ص ۵).

## دلایل نظریه «سیاست‌گذاری غیر متمرکز»:

۱. اجتناب از نسبت دادن سیاست‌های ظالمانه به خداوند (دلیل عقلی)؛ اگر انسان در سیاست‌گذاری‌های خود مختار نباشد - بلکه منتسب به خداوند باشد - معنایش این می‌شود که تمام سیاست‌های نادرست و ظالمانه انسان - که اساساً زیاد هم هستند - به خداوند نسبت داده شوند، درحالی‌که خداوند حکیم و عادل است و نمی‌توان این نوع سیاست‌ها را به او نسبت داد. غیلان دمشقی خطاب به عمر بن عبدالعزیز می‌گوید: ای عمر! آیا هرگز حکیمی را دیده‌ای که از کاری که خود به انجام می‌رساند، عیب‌جویی کند؟ یا به انجام کاری که بر آن عیب می‌گیرد، پردازد؟ یا کسی را بر عملی کردن فعلی که خود او دستور داده است کیفر دهد؟... آیا عادل را دیده‌ای که دیگران را به بی‌عدالتی و بدکاری وادارد؟ (اوسترین، ۱۳۶۸، ص ۶۶۳). نتیجه آنکه سیاست‌ها، اعم از خوب و بد، مربوط به انسان هستند و در اسلام به صورت نامتمرکز اتخاذ می‌شوند.

۲. آیات از قرآن کریم؛ بعضی از آیاتی که بر عدم تمرکز در سیاست‌گذاری دلالت دارند عبارتند از: آیاتی که کارها را به انسان نسبت می‌دهند.

آیاتی که بر اختیار انسان دلالت دارند.

آیاتی که انسان را به انجام کارهای خیر تشویق می‌کنند.

آیاتی که انسان را به استعانت از خدا وادار می‌نمایند.

آیاتی که بر اعتراف کافران نسبت به کفرشان دلالت دارند.

آیاتی که بر پشیمانی کافران و گناه‌کاران دلالت می‌کنند (نصیرالدین طوسی، ۱۳۵۱، ص ۳۱۲).

همچنین آیاتی که شامل مدیریت فرشتگان و خلیفه بودن انسان از جانب خداوند یا انبیا هستند، بر عدم تمرکز دلالت دارند؛ زیرا مدیریت، استخلاف و قایم مقامی با نوعی اختیار همراه بوده و حاکی از نوعی قدرت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری است (یونس: ۱۰۸).

بر اساس این دو نوع نظریه، سیاست‌گذاری در اسلام یا کاملاً به صورت متمرکز یا به صورت کاملاً غیر متمرکز انجام می‌شود.

## نقد نظریه‌های متمرکز و غیر متمرکز

### اول. نقد نظریه «سیاست‌گذاری متمرکز»

طرف‌داران این نظریه علت تمام پدیده‌ها، اعم از پدیده‌ها طبیعی و سیاست‌گذاری را اراده الهی دانسته و منکر هر نوع سبب در پیدایش آنها نیستند. این نظریه از چند جهت نادرست است:

۱. وجدان: وجدان انسان حکم می‌کند که افراد در ابعاد گوناگون زندگی‌شان، از جمله سیاست‌گذاری‌ها اختیار داشته، بتوانند با تفکر آنها را انجام دهند؛ مثلاً، انسان برای عبور و مرور ترافیکی سیاستی را تحت عنوان چراغ قرمز، زرد و سبز وضع می‌کند یا برای نظم عمومی سیاستی را وضع می‌نماید. کسانی که این نظم را خدشه‌دار کرده، ناامنی ایجاد کنند مجازات می‌شوند. این نمونه‌ها و نمونه‌های مشابه آنها وجداناً حاکی از این است که سیاست‌ها برای اداره امور جامعه به صورت متمرکز وضع نمی‌شوند؛ یعنی این‌گونه نیست که خداوند برای تمام مراحل و حوزه‌های زندگی انسان قانونی وضع و ابلاغ کند، بلکه انسان با تفکر سیاست ایجابی و سلبی برای اداره امور وضع می‌کند (طباطبائی، ۱۳۶۶، ص ۱۶۰).

۲. ناسازگاری سیاست‌های متمرکز با عدالت الهی: سیاست‌های متمرکز با اصل عدالت الهی سازگاری ندارند. از نظر اشاعره، عدالت از فعل الهی انتزاع شده است بدین‌روی آنها معتقدند اگر خداوند نیکوکار را معذب و بدکار را پاداش دهد، چون خداوند آن را انجام داده، عدل است؛ زیرا او مالک ملک خویش است. در این حالی است که عقل درباره عدالت، قطع نظر از حکم خداوند، حکم مستقل داشته، و می‌تواند حکم به عدل برخی افعال و به ظلم برخی دیگر کند (مظفر، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۲۷۴). حتی اگر خداوند بزرگ کاری را انجام داده باشد. عقل می‌تواند حکم لازم را صادر و حکم به حسن یا قبح آن کار کند، خواه خداوند نیکو کار را عذاب یا بدکار را پاداش دهد.

### دوم. نقد نظریه «عدم تمرکز در سیاست‌گذاری»

۱. مخالفت با توحید افعالی: اگر کسی معتقد باشد که کارهای انسان از جمله سیاست‌گذاری او، هیچ ارتباطی با خداوند نداشته و تنها اراده انسان است که آنها را پدید آورده، در برابر خالقیت خدا، خالقیت دیگری را پذیرفته که این خود نوعی شرک و چندگانه پرستی است (مأئده: ۶۴) به بیان دیگر، این نظریه (عدم تمرکز در سیاست‌گذاری) سر از شرک در توحید افعالی درمی‌آورد؛ زیرا معتقدان به آن «برای غیر خدا نقش تأثیرگذاری در هستی قایل هستند. در نهایت، چنین نگرشی منجر به انکار یا شرک در خالقیت و ربوبیت خداوند می‌شود (رضائیان، ۱۳۹۳، ص ۶). که با نگاه به توحید در ربوبیت و خالقیت سازگاری ندارد.

۲. بی‌نیازی از خدا: بر اساس نظریه «عدم تمرکز»، جهان در پیدایش خود، تنها به آفریدگار نیاز دارد، اما در بقا، به هیچ وجه نیازمند نیست، درحالی‌که در جای خود، به اثبات رسیده که ممکن در هر دو مرحله؛ یعنی در مرحله آفرینش و مرحله بقا، به علت نیازمند است. به همین سبب است که



ممکن‌الوجود همان‌گونه که در پیدایش خود نیاز به خداوند دارد، در بقای خود نیز به خداوند محتاج است. از این رو، خداوند را «قیوم» می‌گویند (بقره: ۲۵۵). «قیوم» که صیغهٔ مبالغه است؛ یعنی کسی که قیام چیزهای دیگر به او وابسته است.

**۳. انکار عمومیت قدرت خدا:** اگر بگوییم خداوند اختیار بشر در ابعاد گوناگون، از جمله سیاست‌گذاری را به دست خود او سپرده و خود هیچ‌گونه نقشی در حوادث و پدیده‌های روزمره جهان و رفتار و کردار انسان ندارد، طبعاً قدرت الهی را محدود کرده‌ایم، درحالی‌که ادلهٔ عقلی و نقلی حکم به عمومیت قدرت الهی می‌کنند. از جمله آیاتی که بر عمومیت قدرت خداوند دلالت می‌کنند عبارت است از: ملک: ۱؛ فاطر: ۴۴؛ یس: ۸۳؛ مائده: ۱۲۰.

### سیاست‌گذاری در اسلام چگونه انجام می‌شود؟

با تفقهایی که بر دو نظریهٔ پیشین وارد شد، مشخص گردید که سیاست‌گذاری در اسلام، تنها به صورت متمرکز یا غیرمتمرکز انجام نمی‌شود. سؤال اساسی این است که در اسلام، سیاست‌گذاری چگونه انجام می‌شود؟ آیا راه دیگری برای سیاست‌گذاری در اسلام وجود دارد؟ با تحقیق در متون اسلامی، به دست می‌آید که راه دیگری برای این امر به نام «راه میانه» یا «راه سوم» یعنی، راهی میان تمرکز و عدم تمرکز، وجود دارد. با این روش، می‌توان در اسلام برای ادارهٔ امور جامعه سیاست‌گذاری نمود. برای تبیین سیاست‌گذاری از طریق «راه میانه» (نهج‌البلاغه، خ ۱۶). ابتدا «راه میانه» تعریف می‌شود، سپس اهمیت این سیاست‌گذاری از دیدگاه اسلام بررسی می‌گردد و سپس ادله‌ای که دلالت بر این نوع سیاست‌گذاری می‌کنند ذکر خواهد شد و در نهایت، از مجموع این مباحث نتیجه‌گیری به عمل می‌آید:

### معنای «راه میانه یا راه سوم» در سیاست‌گذاری از دیدگاه اسلام

منظور از «راه میانه» این است که افعال انسان‌ها از جمله سیاست‌هایی که برای ادارهٔ جامعه وضع می‌کنند، در حقیقت، هم به خدا و هم به انسان منتسب است و هر دو در تحقق آن مؤثر می‌باشند، نه انسان می‌تواند در خارج از اراده و سلطنت خدا کاری صورت دهد و نه خدا انسان را بر انجام کاری مجبور می‌سازد (ربانی گلپایگانی، ۱۳۶۸، ص ۲۷).

صدرالمآلهین می‌گوید: مراد از «امر بین امر» این است که آدمی مختار است از همان حیث که مجبور است، و مجبور است در همان حالی که مختار است. صدرالمآلهین «امر بین امرین» را از دو راه

بررسی کرده است: یکی از راه قانون علیت، و دیگری از راه ملاک احتیاج معلول به علت. ایشان درباره راه اول می‌گوید: همچنان‌که در دایره هستی هیچ وجودی نیست، مگر اینکه از شئون وجود خداوند است، همچنین در دایره هستی هیچ فعلی واقع نمی‌شود، مگر اینکه فعل اوست. البته این بدان معنا نیست که - مثلاً - فعل انسان از خودش صادر نشده، بلکه به این معناست که فعل انسان با اینکه حقیقتاً فعل اوست، فعل خداوند نیز هست؛ زیرا هیچ قدرت و حرکت و نیرویی نیست، مگر اینکه خداوند به او داده است (صدرالمآلهین، ۱۳۸۳، ص ۳۷۳-۳۷۴). مثلاً، دست فلجی را در نظر بگیرید که توسط نیروی برق کار می‌کند؛ یعنی اگر آنی برق قطع شود، این دست از کار می‌افتد. در خصوص انسان نیز این‌گونه است؛ یعنی با قدرتی که انسان به او داده، کاری را با اختیار خود انجام می‌دهد که اگر آنی این قدرت از او گرفته شود، هیچ کاری از او ساخته نیست. پس می‌توان گفت: سیاست‌گذاری انسان در عین اینکه کار خود انسان است، کار خداوند نیز هست؛ زیرا خداوند به او توانایی چنین کاری را داده است.

علامه طباطبائی نیز در این باره گفته است: در عالم ممکنات، هیچ فعلی از افعال، حتی افعال اختیاری انسان، نیست که بدون واسطه یا با واسطه فعل واجب بالذات نباشد؛ زیرا در مباحث علت و معلول ثابت شده است که وجود معلول یک وجود رابط و غیرمستقل بوده و متقوم به علت است. پس وجود امکانی به‌طور کلی، نسبت به وجود واجب بالذات، رابط و غیرمستقل از آن است. البته آدمی در افعال خود مختار است، لیکن اراده ذات واجب است که چنین تعلق گرفته که انسان با اختیار خود کار کند. پس انسان و اختیارش همه فعل اوست (طباطبائی، ۱۳۸۲، ص ۳۰۰ - ۳۵۰).

صدرالمآلهین درباره راه دوم می‌فرماید: ملاک احتیاج معلول به علت، امکان فقری معلول - نه حدوث آن - است. معلول در کنه ذات خود، عین فقر و نیازمندی است و از هیچ‌گونه استقلال در موجودیت برخوردار نیست و بدین‌سان، معلول باید به یک موجود غنی بالذات، که عین غنا و استقلال است، وابسته باشد. ایشان برای این مطلب مثالی ذکر کرده، می‌گوید: وجود عالم نسبت به خداوند مانند وجود بنا نسبت به بنا و وجود نوشتار نسبت به نویسنده نیست که پس از حدوث، بدون نیازمندی به فاعل و علت نخستین باقی بمانند، بلکه مثل وجود گفتار گوینده یا مثل وجود نور در فضای تاریک می‌ماند که به محض سکوت او، گفتار نابود می‌شود، یا به محض غیب شدن نور، روشنی از فضا برطرف شده، سیاهی و تاریکی مطلق فضا را فرا می‌گیرد (صدرالمآلهین، ۱۹۸۱، ص ۲۰۲ - ۲۱۶).

## اهمیت «راه سوم» در سیاست‌گذاری

اسلام حقیقت راه سوم را تأیید کرده است. به بیان دیگر، انسان در سیاست‌گذاری مختار است و می‌تواند مطابق شرایط زمانی، مکانی و اقتضائات محیطی خود، قوانین و مقرراتی را تدوین نموده، به اجرا بگذارد. ولی در عین حال، متأثر از خداوند نیز هست؛ زیرا اگر خداوند این سلامتی جسمانی و توانایی فکری و عقلانی و حتی نفوذ اجتماعی را به انسان نمی‌داد، او توانایی سیاست‌گذاری‌های لازم را پیدا نمی‌کرد. این امر بیانگر این واقعیت است که سیاست‌گذاری از یک سو، وابسته به خداوند و از سوی دیگر متکی به انسان است. در مجموع، می‌توان گفت: بررسی آیات نشان می‌دهد که هرگز قضا و قدر الهی با آزادی بشر منافاتی ندارد و قوانین آفرینش، که خود قضای الهی است، در اختیار بشر است و او در پیروی هر یک از آنها مختار و آزاد است، لیکن نه به آن معنا که جهان پیوسته به کام بشر برگردد و او بتواند با علم و قدرت محدود خود، زمام حوادث را به دست گیرد و به صورت فعال مایشاء نقش آفرین باشد (روحانی و حسینی، ۱۳۸۱، ص ۱۰۸).

## دلایلی بر نظریه راه سوم سیاست‌گذاری از دیدگاه اسلام

چهار دسته روایات وجود دارند که بر نظریه «راه سوم» (راه میانه) در سیاست‌گذاری، دلالت دارند. به نمونه‌هایی از هر دسته اشاره می‌شود:

۱. راوی می‌گوید به امام ششم علیه السلام عرض کردم: آیا خداوند امر بندگان را به آنها تفویض کرده است (یعنی: به هر صورتی که خودشان بخواهند می‌توانند برای اداره امور فردی، گروهی و اجتماعی‌شان سیاست‌گذاری کنند)؟ امام در پاسخ فرمودند: خداوند گرامی‌تر از آن است که کارهای‌شان را به آنها تفویض کند (یعنی: نمی‌توانند هرگونه که خودشان می‌خواهند سیاست‌گذاری کنند). راوی می‌گوید: پرسیدم: آیا خداوند آنها را بر اعمال‌شان مجبور کرده است (یعنی: وضع قوانین و مقررات و سیاست‌ها به دست خداوند است و مردم مجبورند مطابق آنها عمل کنند)؟ امام علیه السلام فرمودند: خداوند عادل‌تر از آن است که بنده را مجبور بر عمل کند و آنگاه عذابش نماید (مجلسی، ۱۳۸۰، ج ۵، ص ۵۱).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، این روایت تمرکز سیاست‌گذاری به صورت مطلق و همچنین عدم تمرکز سیاست‌گذاری به صورت مطلق را مردود می‌داند.

۲. امیرالمؤمنین علیه السلام ضمن روایت مفصلی علل نادرستی دو مکتب «تمرکز» و «عدم تمرکز» را به این صورت بیان می‌فرمایند:

اگر چنین باشد، (تمرکز در سیاست‌گذاری باشد) ثواب و عقاب، امر و نهی و منع از ناحیه خدا باطل خواهد بود و وعده و وعید معنا نخواهد داشت. برای گناه کار ملامت و برای نیکوکار ستایشی نخواهد بود. این گفته بر پستان و دشمنان خدا و حزب شیطان و «قدری‌ها» و مجوسی‌های این امت است. درحالی‌که خداوند با توجه به اختیاری که به انسان داده (راه میانه در سیاست‌گذاری)، او را مکلف کرده، و به خاطر بر حذر داشتن، نهی‌شان فرموده و در مقابل عمل کم، پاداش زیاد عنایت فرموده؛ از روی اکراه اطاعت نشده و آنچه که به بنده داده از باب واگذاری و تفویض نبوده است. او آسمان و زمین و آنچه که در میان آنها است، باطل نیافریده و پیامبران را، که بشارت دهنده و ترساننده هستند، بیهوده برنینگیخته است، و این پندار کافران است. پس وای بر کافران از آتش جهنم (کلینی، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۵۵۱).

۳. از امام پنجم و ششم علیه السلام روایت شده که فرمودند: خداوند رحیم‌تر از آن است که بندگانش را به گناه مجبور کند، آنگاه عذابشان نماید، و نیز نیرومندتر از آن است که چیزی را اراده کند و آن واقع نشود. آنگاه از امام علیه السلام سؤال شد: آیا بین تمرکز و وضع همه قوانین به سبب خداوند و عدم تمرکز اعطاء اختیار وضع قوانین به انسان راه سومی وجود دارد؟ فرمودند: آری، راهی وسیع‌تر از مابین آسمان و زمین (همان).

۴. از امام ششم علیه السلام درباره جبر و تفویض سؤال شد. فرمودند: «نه تمرکز درست است و نه عدم تمرکز، بلکه میان آنها منزلتی است که حق در آن است و جز عالم و یا کسی که عالمی به او تعلیم داده باشد از آن آگاه نیست.» (همان، ص ۱۵۹)

این روایت و چند روایت بعدی صراحت دارند در اینکه نظریه‌های سیاست‌گذاری متمرکز و غیرمتمرکز نادرست است. آنچه است سیاست‌گذاری میانه است که در آن، هم خداوند و هم انسان نقش دارند.

حسن‌بن علی بن شعبه ضمن نقل رساله امام دهم علیه السلام درباره نادرستی تمرکز و عدم تمرکز و اثبات امر بین امرین، می‌گویند: شخصی روایتی از امیرالمؤمنین علیه السلام درباره استطاعت و قدرتی که آدمی با آن به پا می‌خیزد و می‌نشیند و کار انجام می‌دهد، پرسید، حضرت در پاسخ او فرمودند: آیا تو این استطاعت را بدون خدا مالکی یا با خدا؟ راوی ساکت شد. حضرت به او فرمودند چرا پاسخ نمی‌گویی؟ عرض کرد: چه بگویم؟ حضرت فرمودند: اگر بگویی تو با خدا مالک هستی، تو را می‌کشم (چون برای خدا شریک قایل شده‌ای)، و اگر بگویی بدون خدا مالک آن هستی باز تو را خواهم کشت (چون منکر توحید و عمومیت قدرت خدا شده‌ای). راوی (عبایه) عرض کرد: پس چه بگویم، یا امیرالمؤمنین؟ حضرت فرمودند: بگو، با اعطای قدرت از طرف پروردگار، که بدون تو آن را مالک است، قادرم. پس اگر آن را به تو عنایت کرد این از اعطای اوست و اگر سلب کرد از بلای اوست. او مالک و قادر حقیقی است که به تو

استطاعت و قدرت عنایت نموده است. آیا نشنیده‌ای که مردم از خدا قدرت می‌خواهند هنگامی که می‌گویند: لا حول و لا قوه الا بالله؟ عبایه عرض کرد: معنای لا حول و لا قوه الا بالله چیست؟ فرمود: ما نمی‌توانیم از معصیت خودداری کنیم، مگر به عصمت الهی، و نیرویی برای طاعت نداریم، مگر با یاری پروردگار. آنگاه عبایه برخاست و دست و پای حضرت را بوسید (ابن شعبه، ۱۳۶۳، ص ۶۸).

## نتیجه‌گیری

از مجموع دلایل عقلی و نقلی، به دست آمد که آدمی در تمام افعال خود، از جمله سیاست‌گذاری برای اداره امور اجتماعی، نه تمرکز کامل دارد و نه غیرمتمرکز عمل می‌کند، بلکه با قدرت، اختیار و استطاعتی که خداوند در وجود انسان به ودیعه گذاشته است، هر عملی را که بخواهد می‌تواند انجام دهد و هر عملی را که بخواهد می‌تواند ترک کند. به بیان دیگر، هم خداوند در سیاست‌گذاری نقش دارد، چون اوست که به انسان توانایی و بینش سیاست‌گذاری داده، که اگر این توانایی اعطایی نبود، هرگز انسان قادر به قانون‌گذاری نبوده - و هم انسان در سیاست‌گذاری نقش دارد؛ زیرا او با توجه به قدرت و عنایت‌های مستمر و اختیار پیوسته، که خداوند به او می‌دهد، می‌تواند با اختیار خود، این سیاست‌ها را برای اداره امور فردی و اجتماعی وضع کند. این معنای از سیاست‌گذاری همان «منزلۀ بین‌المنزلتین» و یا «امر بین‌الامرین» است (صدرالمآلهین، ۱۳۸۶، ص ۱۱۲). بدین‌رو، ادعاهای سکولاریست‌های الحادی مبنی بر اینکه برای سیاست‌گذاری، عقل انسانی کفایت می‌کند و نیازی به خدا نیست، (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲، ص ۴۸) مردود می‌شود. همچنین دیدگاه گروه‌های افراطی و تکفیری مانند گروه خوارج در صدر اسلام یا مانند «القاعده» و «داعش» و نظایر آنها در حال حاضر، که سیاست‌ها را متمرکز به خدا و سنت دانسته برای عقل انسانی هیچ‌گونه ارزش قایل نیستند، ابطال می‌گردد.

## منابع

- ابن خیاط، ۱۹۲۵م، *الانتصار فی اسراء علی بن الراوندی الملقب*، باتوریه و تعلقات دکتر نینزگ سودی، طبع مصر.
- ابن سینا، حسین بن عبدالله، ۱۳۷۵، *شرح اشارات*، قم، انشر البلاغه.
- ابن شعبه، حسن بن علی، ۱۳۶۳، *تحف العقول عن آل الرسول ﷺ*، قم، جامعه مدرسین.
- استرآبادی محمدامین، ۱۳۸۲، *الفوائد للمدینه*، قم، جامعه مدرسین.
- اوسترین، ولفسن هری ۱۳۶۸، *فلسفه علم کلام*، ترجمه احمد آرام، تهران، المهدی.
- بخاری، محمد بن مسلم، ۱۳۶۰، *صحیح البخاری*، بیروت، داراحیاء التراث العربی.
- جعفری، محمد تقی، ۱۳۵۲، *جبر و اختیار*، قم، دارالتبلیغ اسلامی.
- الحرانی، ابو محمد حسن بن علی، ۱۳۶۳، *تحف العقول عن آل الرسول*، تصحیح علی اکبر غفاری، چ دوم، قم، انتشارات اسلامی.
- حسینی، علی اکبر، ۱۳۶۵، «مروری بر آثار سه تن از نویسندگان معاصر پیرامون مسئله جبر و اختیار»، *علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، ش ۲، ص ۱ - ۱۵.
- ، ۱۳۶۵، «مسئله جبر و اختیار»، *نشریه علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، ش ۲، ص ۲ - ۱۵.
- دورانت، ویل، ۱۳۴۵، *تاریخ فلسفه*، ترجمه دکتر عباس زریاب خوئی، چ دوم، تهران، فرانکلین.
- ربانی گلپایگانی، علی، ۱۳۶۸، *جبر و اختیار*، قم، مؤسسه تحقیقاتی سید الشهداء.
- رکنی، محمدهدی، ۱۳۶۵، «جبر و اختیار در آثار چند تن از شاعران»، *نشریه دانشکده الهیات و معارف اسلامی مشهد*، ش ۱۵، ص ۷۴-۴۸.
- روحانی، ظاهره، حلیمه حسینی، ۱۳۸۱، *آزادی اراده انسان در کلام اسلامی*، قم، مرکز جهانی علوم اسلامی.
- سارتر، ژان پل، ۱۳۵۵، *آگزیستانسیالیسم و اصالت بشر*، ترجمه مصطفی رحیمی، تهران، مروارید.
- سبحانی، جعفر، ۱۳۷۱، *فرهنگ و مذاهب اسلامی*، قم، توحید.
- سعیدی مهر، محمد، ۱۳۷۵، *علم پیشین الهی و اختیار انسان*، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- سید محمدحسین طباطبایی، ۱۳۸۲، *نهایت الحکمه*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ﷺ.
- شهرستانی، محمد بن عبدالکریم، ۱۳۸۴، *الملل و النحل*، تهران، المكتبه العصریه.
- صدرالمتألهین، ۱۳۸۲، *الحکمه المتعالیه*، فی الاسفار العقلیه الاربعه، قم، طلیعه النور.
- ، ۱۳۸۶، *رساله خلق الاعمال*، تهران، نشر مولی.
- ، ۱۹۸۱، *الحکمه المتعالیه*، فی الاسفار العقلیه الاربعه، دار احیاء التراث العربی.
- ، ۱۳۷۵، *جبر و اختیار به انضمام متن و ترجمه رساله خلق الاعمال صدرالمتألهین شیرازی*، ترجمه و نگارش زین العابدین قربانی لاهیجی، تهران، سایه.
- طباطبائی، سید محمدحسین، ۱۳۶۶، *اصول فلسفه و روش رئالیسم*، ج ۳، قم، جامعه مدرسین.

- طوسی، ۱۳۵۱، *کشف المراد فی شرح تجرید الاعتقاد*، تهران، کتابفروشی اسلامیه.
- عزتی، ابوالفضل، ۱۳۷۵، «بررسی نقش نقل در نظام حقوقی غرب و اسلام»، نامه مفید، ش ۶، ص ۱۲۳ - ۱۴۴.
- فروغی، محمدعلی، ۱۳۱۷، *سیر حکمت در اروپا*، تهران، کتابخانه زوار.
- قمی، شیخ عباس، ۱۳۸۳، *مفاتیح الجنان*، چ دوم، قم، نشر آرموش.
- کلینی، محمدبن یعقوب، ۱۳۷۵، *اصول کافی*، تهران، نشر فرهنگ اهل بیت علیهم‌السلام.
- مجلسی، محمدتقی، ۱۳۸۰، *بحار الانوار*، بیروت، دارالتعارف للمطبوعات.
- مظفر، محمدحسن، ۱۳۷۱، دلائل الصدق، فی الجواب عن (ابطال الباطل) الذی وضعه الفضل بن زبیهان للرد علی (نهج الحق) لایه الله العلامه الحلی قده فی المسائل الخلاقیه، ج ۱، داراحیاء التراث العربیه مؤسسه التاریخ العربی.
- مفید، محمدبن محمد، ۱۳۶۳، *تصحیح الاعتقاد بصواب الانتقاد*، او شرح عقائد الصدوق، تهران، منشورات الرضی.
- ، ۱۳۹۰، *الامالی*، قم، نوید اسلام.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۸۵، *تفسیر نمونه*، قم، دارالکتب الاسلامیه.
- نبیان، پروین، ۱۳۸۸، «تحریر نو بر مفهوم جبر و اختیار از نظر شیعه»، *شیعه شناسی*، سال هفتم، ش ۲۶، ص ۲۰۱ - ۲۳۰.
- نقی پورفر، ولی‌الله، ۱۳۸۲، *مدیریت در اسلام*، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.
- واثق، قادرعلی، ۱۳۹۳، *بررسی اصول سازماندهی از منظر قرآن کریم*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه‌السلام.
- یتر، آندره، ۱۳۵۲، *مارکس و مارکسیسم*، ترجمه شجاع‌الدین ضیائیان، تهران، دانشگاه تهران.





## تبیین مبانی و مؤلفه‌های شناختی تأثیر گذار بر تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی

a.bakhshi41@gmail.com

کلیه علی‌اکبر بخشی / دکترای مدیریت، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی

ولی‌الله نقی پورفر / دانشیار، دانشگاه قم

دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۲۳ - پذیرش: ۱۳۹۴/۴/۷

### چکیده

موضوع مدیریت، انسان به لحاظ سازمانی است و بدون شناخت صحیح او، دانش مدیریت از پایگاه علمی مستحکمی برخوردار نیست و در کاربرد نیز به مرتبه کارآمدی کامل نمی‌رسد. در این میان، «تصمیم‌گیری»، که دارای جایگاه و نقش ویژه‌ای در مدیریت است و مترادف مدیریت شمرده شده، در نظر و عمل، بیش از همه بر زیرساخت‌های انسان‌شناسانه تکیه دارد و از آنها اثر می‌پذیرد. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری و مراحل گوناگون آن درهم تنیده با سلسله‌ای از مباحث ارزشی انسان‌شناسانه است که نظریه‌پردازان و مدیران ناگزیر از توجه به آنها هستند. این تحقیق با استفاده از روش عقلی - نقلی مبتنی بر اصول اجتهاد حوزوی و با استناد به منابع اسلامی، از بین زیرساخت‌های یاد شده، مسائل زیربنایی مربوط به امکانات وجودی و مؤلفه‌های ناظر به بعد شناخت انسان (فطرت، روح، نفس، حس، عقل، قلب، احساس، تفکر، تعقل) و عامل اساسی جنسیت را بررسی، توصیف و تحلیل کرده، تأثیر فی‌الجمله - آنها بر تصمیم‌گیری را تبیین می‌کند. یافته‌های نهایی تحقیق در قالب گزاره‌هایی مشخص در رابطه با مراحل گوناگون تصمیم‌گیری ارائه می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت اسلامی، مبانی انسان‌شناختی، تصمیم‌گیری، بیش، گرایش، توانش و رفتار.

## مقدمه

بررسی‌های علمی و به‌ویژه مشاهدات عینی نشان می‌دهد یکی از علل اصلی مشکلات در سطوح خرد و کلان مدیریت، آن است که نظام‌های مدیریتی در دو حوزه نظریه‌پردازی بر اساس آگاهی از همه ابعاد وجودی انسان و با توجه به هدف آفرینش و شناخت عواملی که او را در رسیدن به هدف نهایی کمک می‌کند، تنظیم نشد؛ بلکه بر اساس مبانی انسان‌شناختی مادی یا غیر الهی شکل گرفته است. بنابراین، یکی از موضوعات اساسی - که نقش مهمی در شکل‌گیری دانش و نظریه «مدیریت اسلامی» و تحقق آن دارد - تبیین دیدگاه اسلام درباره ابعاد و مؤلفه‌های انسان‌شناسانه تأثیرگذار بر عرصه‌های مهم مدیریت است.

در این میان، از بین حوزه‌های گوناگون مدیریت، حوزه «تصمیم‌گیری» دارای اهمیت خاصی است و نقش بسزایی در تحقق مدیریت اثربخش و کارآمد دارد؛ زیرا تمام فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت، حاصل فرایند تصمیم‌گیری است و تصمیم‌گیری با تمامی وظایف مدیران درهم تنیده است.

از سوی دیگر، چون تصمیم‌گیری فرایندی در وجود انسان دارد که به وسیله امکانات و فعالیت‌های درونی شکل می‌گیرد، شناسایی و آگاهی از این امکانات درونی، برای فهم دقیق تصمیم‌ها و درک ویژگی تصمیمات و چگونگی تصمیم‌گیری و شناخت عناصر و عوامل مؤثر بر آن، ضروری است. یک دسته از این امکانات و فعالیت‌ها مربوط به بعد شناختی انسان می‌شود که شامل انواع ادراک، منابع، ابزارها، مبانی و مؤلفه‌های آن می‌شود.

تحقیق حاضر درصدد است در چارچوب یادشده، مسائل ذیل را بررسی و تبیین نماید:

۱. رابطه شناخت و علم با ابعاد تکاملی انسان از قبیل ایمان، تقوا و توکل و تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری.
۲. نقش قوای ادراکی انسان و ابزارهای معرفت (حس، خیال، وهم، عقل و قلب) در تصمیم‌گیری.
۳. راه‌های شناخت (حس، عقل، تهذیب و ترکیه و وحی) و نقش آنها در تصمیم‌گیری.
۴. مبانی و مؤلفه‌های شناختی از قبیل فطرت، روح، نفس، تفکر، تعقل، جنسیت، و نقش آنها در شکل‌دهی به شخصیت مدیر و تصمیمات وی.

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش‌های حاضر این است که بر اساس آموزه‌های اسلامی، مباحث مبنایی مربوط به بعد شناختی و مؤلفه‌های آن را که، در تصمیم‌گیری مدیریت اسلامی تأثیر دارد، تبیین نماید. نگارنده بر این باور است که «احصای نسبتاً کامل این مؤلفه‌ها و ارائه آنها به صورت متمرکز و مبسوط و در قالب مجموعه‌ای مرتبط و منسجم، در ضمن بررسی - فی‌الجمله - تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری»، از امتیازات تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین است.

## ۱. مفاهیم کلیدی

### الف. تبیین

«تبیین» به معنای توضیح و تشریح ابعاد موضوع و ادعاهای مطرح شده، و بیان مستندات آن است.

### ب. مبانی

مبادی و مقدمات اساسی و مفروضات اصولی که در بستر یک نظام فکری و جهان‌بینی معین ارائه می‌شود و به‌عنوان زیربنای سایر عناصر (اهداف و اصول) در یک زمینه خاص تلقی می‌گردد، «مبانی» خوانده می‌شود (ر.ک: هادوی تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۳۹۱، همو، ۱۳۸۷، ص ۳۱).

### ج. شناخت

آگاهی و شناخت، بعدی از ابعاد نفس است و از مفاهیم بدیهی به‌شمار می‌رود که به معنای حقیقتی، غیرقابل تعریف است. از جمله تعاریف تنبیهی لفظی که برای «شناخت» ذکر می‌شود، این است: آگاهی به واقعیت و یا راه پیدا کردن به واقعیت (جوادی آملی، ۱۳۹۰، ص ۸۷).

### د. تصمیم‌گیری

از یک‌سو، رویکرد ما در بحث تصمیم‌گیری، مدیریتی است، و از سوی دیگر، در تبیین مبانی و مؤلفه‌های بعد شناختی تصمیم‌گیرنده، رویکردی روان‌شناسانه داریم از این‌رو، دو تعریف از «تصمیم‌گیری» - که هر کدام متناسب با یکی از این دو رویکرد است - از صاحب‌نظران نقل می‌شود:

۱. «تصمیم‌گیری» فرایندی است که معمولاً با شناسایی یک مسئله یا فرصت آغاز می‌شود و سرانجام، منجر به انتخاب و اجرای یک راه حل از میان چندین راه حل می‌گردد (مورهد و گریفین، ۱۳۷۹، ص ۴۱۰). هر سازمان در هر زمان، درصدد شناسایی مسئله‌ها و ارائه راه‌حل‌هایی برمی‌آید که گاهی باید صدها تصمیم درباره‌اش گرفته شود. معمولاً مدیران و سازمان‌درگیر چنین وضعی هستند و باید پیوسته درصدد ارائه راه‌های تازه برآیند و چاره‌ای بیندیشند. در بحث «فرایند تصمیم‌گیری» - که مغز یا مرکز سلسله اعصاب سازمان به‌شمار می‌آید - هدف، تجزیه و تحلیل این فرایندهاست تا مشخص شود در بستر یا محتوای سازمانی درباره‌ی راهبرد، ساختار، نوآوری و مراحل اجرایی، چه تصمیمی و چگونه باید گرفته شود. (دفت، ۱۳۸۷، ص ۴۲۳).

۲. «تصمیم‌گیری»، یعنی: قوای عمل‌کننده بر اساس بینش‌های منتخب و تمایلات برگزیده، در عرصه پذیرش و انکار، را اراده می‌کنند و به دنبال آن، جوارح انسان به انجام آن عمل می‌پردازد. اعمال ارادی

انسان با انتخاب انجام می‌شود و «انتخاب» در بینش‌ها، به معنای گزینش علوم برای قبول یا رد است، و «اختیار» در تمایلات، به معنای پذیرش یا ردّ کشش‌ها و گریزهاست (جوادی آملی، ۱۳۹۲، ص ۳۲۶).

معنای سطور ما در این پژوهش، تصمیم‌گیری به معنای اعم آن است که هم شامل تصمیم‌گیری به معنای «انتخاب» می‌شود و هم شامل فرایند تصمیم‌گیری، که از جمله مراحل آن، اجرای راه‌حل انتخاب شده است.

## ه. مبانی و مؤلفه‌های شناختی

منظور از این مبانی و مؤلفه‌ها پیش‌نیازها و مقدمات اساسی و مفروضات بنیادین و عناصر و عوامل مربوط به بعد شناخت انسان (در برابر گرایش، توانش و رفتار) در بستر جهان‌بینی اسلامی است که شکل‌دهنده یا تأثیرگذار بر محتوا و ساختار عناصر و فرایند تصمیم‌گیری است. عناوین اصلی این مبانی و مؤلفه‌ها عبارت است از: فطرت، روح، نفس، حس، عقل، قلب، احساس، تفکر و تعقل. به عبارت دیگر، در چگونگی مواجهه با مسئله و تصمیم‌گیری مدیر و انتخاب بهترین راه حل، این عوامل در ارتباط با یکدیگر ایفای نقش می‌کنند.

## و. مدیریت اسلامی

«مدیریت اسلامی» عبارت است از: «تدبیر ولایی الهی امور و مجموعه‌های منسجم سلسله مراتبی برای تحقق اهداف مادی و معنوی در جهت نیل به قیل رشد و قرب الهی، بر اساس معرفت‌شناسی، هستی‌شناسی و الزامات اعتقادی، عرفانی، اخلاقی و فقهی - حقوقی اسلامی» (ر.ک: کارگروه بنیادین تحول نظام اداری، ۱۳۹۳).

## ز. تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی

بر اساس آنچه در تعریف «تصمیم‌گیری» و تعریف «مدیریت اسلامی» گفته شد، نتیجه می‌گیریم: فرایند تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی، همان فرایند متداول در مباحث امروزی مدیریت و سازمان است و با آن تفاوتی ندارد و تفاوت، فقط در مبانی تصمیم‌گیری و نوع نگاه و تلقی خاص از انسان به عنوان تصمیم‌گیرنده است که در مراحل گوناگون فرایند تصمیم‌گیری اثر شگرفی می‌گذارد و بخش اصلی مقاله حاضر نیز به تبیین این تشابه و تفاوت پرداخته است.

## مبانی نظری تحقیق

### ۱. تصمیم‌گیری در مدیریت و اهمیت آن

تصمیم‌گیری ماهیت و ویژگی‌هایی دارد که لحظه لحظه زندگی انسان را دربر می‌گیرد. به عبارت دیگر،

جریان حیات چیزی جز استمرار انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌های پی‌درپی نیست. از سوی دیگر، تصمیمات آدمی همیشه یکسان نیستند، بلکه برخی به سادگی و بعضی دیگر با پیچیدگی شکل می‌گیرد و به همین سان، دسته‌ای از تصمیم‌های انسان تأثیر اندکی بر زندگی او و دیگران دارد و دسته‌ای دیگر تأثیری شگرف. علاوه بر آن، اینکه قلمرو [و نیز موضوع] تصمیم‌گیری چه باشد، در تعیین اهمیت آن دخالت دارد. بدین‌روی، هر قدر قلمرو تصمیم‌گیری وسیع‌تر داشته باشد، حساس‌تر و مهم‌تر خواهد بود؛ چنانچه هر قدر موضوع تصمیم بر چالش‌تر و حیاتی‌تر باشد بر حساسیت و اهمیت تصمیم‌گیری می‌افزاید و به همین سان، اینکه مخاطبان تصمیم چه کسانی باشند و تصمیم چه تأثیری بر آنان می‌گذارد، اینها مسائلی هستند که هر یک بیانگر اهمیت و پیچیدگی تصمیم‌گیری است.

تصمیم‌ها در جهت تحقق اهداف و با توجه به منابع گرفته می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها نوع اهداف و چگونگی تحقق‌ها آنها را تعیین می‌کنند.

بنابراین، «تصمیم‌گیری»، سازوکاری است که تمام فعالیت‌های مدیر و حوزه ذیل مدیریت او را دربر می‌گیرد و در واقع، بر تمام افراد، خواه به صورت انفرادی و خواه به صورت عضوی از گروه، اثر می‌گذارد. نظام مدیریت و سازمان بدون سازوکار تصمیم‌گیری فرو می‌ریزد و به صورت مجموعه‌ای از افراد در می‌آید که هر یک هدف خاص خود را دنبال می‌کند.

تصمیم می‌تواند اقدامات افراد را یکپارچه کند و کوشش‌های آنها را به اثربخشی جمعی مبدل سازد. البته موفقیت بستگی به آموزش زیردستان، اشتیاق آنها به انجام وظایف محول شده، و انگیزش آنها برای کار بیشتر، دارد. ولی به هر حال، تصمیم سر آغاز عمل است. تصمیم به‌عنوان یک نقطه شروع، در شناخت فرایندهای مدیریتی از اهمیت حیاتی برخوردار است (ر.ک: مورهد و گریفین، ۱۳۷۹، ص ۴۰۹).

## ۲. عناصر اصلی تصمیم‌گیری

عناصر اصلی فرایند تصمیم‌گیری عبارتند از: ۱. اهداف؛ ۲. راه‌کارها؛ ۳. اقدامات؛ ۴. اطلاعات؛ ۵. بررسی احتمال تحقق دستاوردها از طریق هر اقدام؛ ۶. نتایج مترتب بر هر اقدام؛ ۷. بررسی ارزش دستاوردها در مقایسه با اهداف و سرانجام؛ ۸. انتخاب یک راه‌کار؛ ۹. اجرای تصمیم (ر.ک: همان، ص ۴۱۰).

## ۳. فرایند تصمیم‌گیری

فرایند تصمیم‌گیری (به مفهوم عام آن) شامل مراحل ذیل است:

۱. ایجاد شَمّ درک مسئله؛ ۲. نظارت یا کنترل بر محیط برای احساس مسئله؛ ۳. شناسایی اصل مسئله؛ ۴. تعریف مسئله (بیان و تحلیل ابعاد مسئله)؛ ۵. تعیین هدف کلی (وضعیت مطلوب و استاندارد)؛ ۶. تعیین منابع و محدودیت‌ها؛ ۷. تعیین شاخص‌های لازم برای حل مسئله؛ ۸. تخصیص وزن به شاخص‌ها؛ ۹. ایجاد راه‌حل‌های ممکن (ارائه گزینه‌ها)؛ ۱۰. ارزیابی و تجزیه و تحلیل راه‌حل‌ها به حسب معیارها و وزن‌ها؛ ۱۱. انتخاب بهترین راه‌حل؛ ۱۲. طرح‌ریزی و جدول‌بندی اقدام‌ها؛ ۱۳. برقرار کردن ارتباط و انگیزش؛ ۱۴. به اجرا درآوردن تصمیم و پیگیری آن؛ ۱۵. بررسی، نظارت و بازنگری (ارزیابی اثربخشی تصمیم).

فرایند یاد شده همان‌قدر برای تصمیم‌گیری دربارهٔ امور روزمرهٔ شخصی قابل استفاده است که در تصمیم‌گیری دربارهٔ امور یک سازمان بزرگ صنعتی. همچنین این فرایند را می‌توان، هم برای توصیف تصمیم‌های شخصی و هم تصمیم‌های گروهی به کار برد (ر.ک: رابینز، و دی سنزو، ۱۳۷۹، ص ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۰ و ۱۳۳؛ رابینز، ص ۱۲۱ و ۱۳۰-۱۳۱؛ رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۵۰-۱۵۵).

#### ۴. الگوهای تصمیم‌گیری سازمانی

در تحقیقاتی که در زمینهٔ تصمیم‌گیری سازمانی انجام گرفته، الگوهای متعددی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است: الگوی «عقلایی»، الگوی «رفتاری» یا «عقلایی محدود»، الگوی «عملی»، روش «علم مدیریت»، الگوی «کارنگی»، الگوی «تصمیم‌گیری مرحله‌ای»، ادغام دو الگوی «مرحله‌ای» و «کارنگی»، الگوی «تعارض»، نظریهٔ «آشوب»، الگوی «اقتضایی» تصمیم‌گیری، «تصمیم‌گیری شهودی» (ر.ک: رابینز و دی سنزو، ۱۳۷۹، ص ۱۲ و ۱۴۱؛ رابینز، ۱۳۷۹، ص ۱۲۵).

در تبیین الگوی تصمیم‌گیری «حکیمانه» - که الگوی منتخب این تحقیق نیز هست - این‌گونه اظهار شده که در بررسی اجمالی الگوهای رایج، اشکال‌های عمده‌ای مشاهده می‌شود که لزوم طرح مبانی نظری، پارادایم‌ها و الگوهای جدید را نشان می‌دهد (ر.ک: باقریان و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۱۲، ۱۳، ۱۸، ۲۲، ۲۳ و ۸۳). از جملهٔ این اشکال‌ها می‌توان به حاکمیت پارادایم کارکردگرایی در چارچوب عینیت‌گرایی محض بر الگوهای رایج و یا به نگرش ناقص این رویکردها به انسان اشاره کرد. حاصل نگرش ناقص به انسان طرح انسان عقلایی اقتصادی در یک عصر، انسان اجتماعی یا اداری‌ها و در نهایت، خودشکوفای و پیچیده در دوران‌های دیگر است. ولی هیچ‌یک از این رویکردها به ماهیت اساسی انسان و وجود چند ساحتی او نزدیک نشده و به تبیین ساحت‌های وجودی انسان بر اساس نگرش صحیح از عوامل هستی نپرداخته است.

از این رو، در نقد این الگوها، اساساً باید مبادی نظری آنها را نقد کرد؛ زیرا اساساً پارادایم رایج حاکم بر نظریه‌ها و الگوهاست که در دستگاه فکری آنها ایجاد تناقض و محدودیت کرده است (ر.ک: همان، ص ۲۲، ۲۳، ۸۷، ۹۴ و ۹۵).

### ۵. ماهیت و حقیقت انسان

ارائه یافته‌های مؤثر و معتبر در رابطه با تحقیق حاضر، تا حد زیادی در گرو تبیین دقیق مباحث بنیایی و مفاهیم مقدماتی در رابطه با «انسان» و «انسان‌شناسی» است. از جمله اموری که در ساحت حیات انسانی مهم است، لزوم توجه به صفات، آثار و نتایج حقیقی در برابر مسائل اعتباری و غیرحقیقی است؛ زیرا اگر این دو بخش درهم‌آمیزد و حقایق هستی انسان از اعتباریات آن تفکیک نشود، حیات آدمی دست‌خوش تحولاتی ناروا می‌گردد و همه فرصت‌ها و موقعیت‌ها و دارایی‌های حقیقی انسان، هزینه امور غیرحقیقی، ناپایدار و فانی می‌گردد که رهاوردی جز فقر ابدی نخواهد داشت (جوادی آملی، ۱۳۸۴، ص ۹۹). از این رو، لازم است در ابتدای مباحث انسان‌شناسی، به حقیقت انسان و ماهیت وی اشاره کنیم:

بنابر رویکرد مختار، انسان علاوه بر بعد و ساحت مادی، از ساحت مجردی به نام «روح» نیز برخوردار است. اساساً هویت واقعی انسان (آنچه انسانیت انسان به آن است) روح اوست. (ر.ک: مؤمنون: ۱۴؛ سجده: ۹).

قرآن کریم با تبیین امور واقعی انسان و جداسازی آنها از امور ظاهری، هویت حقیقی آدمی را به تصویر می‌کشد و راه حرکت انسان به سوی این هویت حقیقی را هموار می‌سازد (جوادی آملی، ۱۳۸۱، ص ۳۳۹). در این باره، از سه عنصر اساسی به نام «اعتقاد» و «اخلاق» و «اعمال» یاد می‌کند و آنها را از ارکان سازنده هویت انسان می‌شمارد. مجموع این عناصر سه‌گانه، چهره ارتباط آدمی با خدا را ترسیم می‌نماید و در فرهنگ قرآن، از آن ربط خاص وجودی به «تأله»، تعبیر می‌شود. هویتی که در دو قلمرو «عقل نظری» و «عقل عملی»، گسترده است و همه شناخت‌ها و گرایش‌های او را رو به خدا قرار می‌دهد (ر.ک: همان، ۱۳۸۴، ص ۱۵ و ۱۸).

### ۶. رابطه علم و ایمان

در چارچوب تعریف ماهوی از «انسان»، «ایمان» عبارت از گره و پیوندی است که بین نفس انسان و چیزی برقرار می‌شود که از آن به «عقد» تعبیر می‌کنند. در چنین حالتی، آن نفس را «معتقد» به آن مطلب، یا «مؤمن» به آن می‌گویند.

از قرآن مجید استفاده می‌شود که شناخت و معرفت، شرط لازم برای ایمان است و ایمان بدون معرفت متزلزل و ناپایدار خواهد بود: «ولی ظالمان بدون علم و آگاهی، از هوا و هوس‌های خود پیروی کردند. پس چه کسی می‌تواند آنان را که خدا گمراه کرده است هدایت کند؟» (روم: ۲۹) البته ممکن است کسی به چیزی علم داشته باشد، اما ایمان نداشته باشد. قرآن کریم در وصف این حالت بعضی مردم می‌فرماید: «وَجَحَدُوا بِهَا وَاسْتَيْقَنَتْهَا أَنفُسُهُمْ» (نمل: ۱۴)؛ و آنها در حالی که علم و یقین به آن داشتند ایمان نیاورده‌اند و انکار می‌ورزیدند. بنابراین، شرط کافی برای ایمان، علاوه بر تسلیم زبان و فکر و عقل، تسلیم قلب است در برابر حقیقت (ر.ک: بقره: ۲۰۸؛ مطهری، ۱۳۷۳، ص ۲۸۹-۲۹۲).

اگر چیزی را که نفس بدان اعتقاد دارد مطلبی علمی و صحیح باشد، آن ایمان را «ایمان و اعتقاد صحیح» می‌خوانند و اگر مطلبی باطل باشد، آن ایمان را «ایمان باطل» می‌نامند.

#### ۷. رابطه شناخت و تقوا

«تقوا» به معنای حفظ نفس است از آنچه بر آن ترسیده می‌شود و در اصطلاح شرعی، به معنای پوششی معنوی برای حفظ نفس از ارتکاب گناه است که با ترک محرمات حاصل و با ترک مباحات، تام و تمام می‌شود (راغب اصفهانی، ص ۵۳۰، نیز، ر.ک: اعراف: ۲۶).

یکی از مراتب تقوا، «تقوای معرفتی» است که زمینه‌ساز کسب مراتب بالاتر تقوا می‌شود. این تقوا ملازم با فعل یا ترک ذهنی و قلبی است؛ یعنی انسان عنان ذهن خود را به دست دانش‌ها و شناخت‌های صحیح داده، از ورود شناخت‌های زیان‌آور و حرام به ذهن خود جلوگیری کند.

بنابراین، با توجه به تعریف «تقوا» و «تقوای شناختی» می‌گوییم: رابطه تقوا و شناخت از نوع رابطه متعلق و متعلق به است؛ یعنی وقتی تقوا به شناخت‌های انسان تعلق می‌گیرد و این شناخت‌ها به صفت «تقوا» متصف می‌شوند، می‌گوییم: شخص دارای تقوای شناختی است. در مقابل، گاه شناخت‌های انسان به صفت بی‌تقوایی متصف می‌شود، و آن در جایی است که شخص، شناخت‌های حرام کسب کرده باشد.

#### ۸. رابطه شناخت و توکل

«توکل» به خداوند متعال یکی از مهم‌ترین عناصر دخیل در تصمیم‌گیری در چارچوب تفکر اسلامی است؛ یعنی: اعتماد به خدای تعالی و واگذار کردن کارها به او و تسلیم اراده و مشیت او بودن و نفی هرگونه اعتماد و تکیه بر غیر او و استقلال ندادن به اسباب غیر او (ر.ک: طباطبائی، ۱۳۷۴، ص ۲۳۹؛ محمدی ری‌شهری، ۱۳۹۲، ج ۱۰، ص ۶۷۶، ح ۲۲۲۲۳).



در تبیین رابطه شناخت‌های انسان با توکل، توجه به این نکته ضروری است که نخستین مرحله ظهور و بروز این اعتماد و تسلیم، آن است که متوکل، شناخت‌های خود را با این صبغه الهی رنگ‌آمیزی و مدیریت کند؛ یعنی وقتی درباره مسائل و پدیده‌های پیرامونی خود و سلسله اسباب و مسببات فکر می‌کند و به تحلیل و استنتاج می‌پردازد، حتماً خداوند متعال را در سرسلسله این اسباب، حاضر و ناظر ببیند و ذهن خود را در این چارچوب هدایت و مدیریت کند. روشن است تا زمانی که کسی این مرحله نخستین توکل را نیاماید، به دو مرحله بعد، یعنی توکل در مقام ایمان و هدایت گرایش‌های خود و سپس توکل در مقام عمل، دست نمی‌یابد.

درباره جایگاه و نقش توکل نیز باید توجه داشت که: توکل بر تمام شئون فردی و اجتماعی انسان تأثیر می‌گذارد. از جمله این آثار، قدرت، قاطعیت، شجاعت، همت عالی، ترک گناه و نفی سلطه شیطان است (ر.ک: یونس، ۸۵؛ نوری طبرسی، ۱۴۰۸ق، ج ۱۱، ص ۲۱۷). خداوند متعال نیز متوکل را با امدادهای غیبی مدد می‌رساند: (و من یتوکل علی الله فهو حسبه). (طلاق: آیه ۳)

از آن‌رو، که تصمیم‌گیری نیز امری درونی است و تحت تأثیر قوای انسانی و عوامل متعدد محیطی شکل می‌گیرد، توکل به‌عنوان عاملی فراتر از عقل و علم، در هدایت ذهن و دل انسان نقش دارد، موجب بهره‌مندی تصمیم‌گیرنده از همه آثار مثبت یاد شده و آرامش در شرایط بحرانی، مبارزه با احساس ضعف و سستی و ناامیدی و خودباختگی، و مصون ماندن از هوای نفس و تملق‌های آدمیان می‌شود و در مقابل، به مدیر کمک می‌کند با آگاهی و بصیرت و روحیه تواضع و اخلاص، همراه با رفتار محبت‌آمیز و دلسوزانه و با هدف تعالی و توسعه انسانی مجموعه زیردستان و محیط سازمان، تصمیم بگیرد.

خداوند متعال نیز خطاب به پیامبر گرامی ﷺ، از توکل به‌عنوان عنصری سرنوشت‌ساز در تصمیم‌گیری ایشان یاد می‌کند و پس از توصیه به مشاوره و بررسی همه‌جانبه و انتخاب قاطعانه بهترین گزینه، بر بالاترین مرتبه توکل (اعتماد به خدا در مرحله عمل) به‌عنوان مهم‌ترین عنصر دخیل در تصمیم‌گیری ایشان و اجرای آن تأکید کرده، می‌فرماید: «و شاورهم فی الأمرِ فإذا عزمت فتوکل علی الله إن الله یحب المتوکلین» (آل عمران: ۱۵۹).

## ۹. نتیجه مرور ادبیات تصمیم‌گیری

در تعریف مفاهیم، دو تعریف از «تصمیم‌گیری» ارائه کردیم که متناسب با رویکرد مدیریتی و رویکرد روان‌شناختی به تصمیم‌گیری بود. نقطه محوری تعریف نخست «فرایند تصمیم‌گیری»، نقطه محوری تعریف دوم «شناخت‌های منتخب» بود. مرور ادبیات یاد شده به ما کمک می‌کند بتوانیم محل تلاقی این

دو نقطه کانونی را مرکز ثقل تحقیق خود قرار داده، رابطه بین شناخت‌های مدیر- به‌عنوان مهم‌ترین عنصر ماهوی و شکل‌دهنده حقیقت انسان- با عناصر و فرایند تصمیم‌گیری را بررسی و تحلیل کرده، دیدگاه اسلامی را درباره بخشی از مسائل تأثیرگذار بر اثربخشی تصمیم‌های مدیر ارائه کنیم.

## ۱. شناخت و مؤلفه‌های تأثیرگذار آن بر تصمیم‌گیری

شناخت، نخستین و مهم‌ترین عامل شکل‌دهنده به تصمیم‌های انسان است. پیکره اصلی تحقیق حاضر نیز بررسی مباحث اساسی و پیش‌نیاز مربوط به این بعد انسانی و توصیف و تحلیل مؤلفه‌ها و عناصر شکل‌دهنده آن است که بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارند، در ادامه، به تبیین این مؤلفه‌ها می‌پردازیم:

### اول. ابزارهای شناخت

قوای ادراکی انسان و ابزارهای معرفت او در یک تقسیم کلی عبارت است از: حس، خیال، وهم، عقل، قلب. البته باید توجه داشت که وجود با تعدد ابزارهای معرفت، مدرک واقعی در همه مراحل، خود نفس است (جوادی آملی، ۱۳۹۰، ص ۲۹۷).

قرآن کریم در چند جا، به برخی از ابزارهای شناخت اشاره کرده است؛ از آن جمله آیه کریمه ۳۶ سوره اسراء که در ضمن بیان وظیفه و مسئولیت انسان درباره این ابزار می‌فرماید: «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا»؛ از آنچه بدان علم نداری پیروی نکن؛ زیرا گوش و چشم و دل که همان جان و قلب شماست - نزد خداوند مسئولند - و درباره کاربرد آنها از شما سؤال می‌شود.

### دوم. راه‌های شناخت

در قرآن کریم از راه‌های متعددی برای شناسایی حقیقت یاد شده است. از جمله، آیاتی که به راه‌های شناخت اشعار دارد آیه شریفه ۸ سوره حج است: «مَنْ يُجَادِلْ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ»؛ و گروهی از مردم، بدون هیچ دانش و هدایت و کتابی روشنی‌بخشی، درباره خدا مجادله می‌کنند! این آیه، شریفه ضمن ذمّ کسانی که بدون آگاهی درباره خداوند به جدل می‌پردازند، از راه‌های شناخت نیز پرده برمی‌دارد و می‌فرماید: این گروه نه در راه عقل گام نهاده‌اند و نه راه عرفان بر آنها گشاده است و نه از وحی - که کتاب منیر - است مدد گرفته‌اند. بنابراین، چهار راه برای شناخت وجود دارد:

۱. راه حس؛ این راه برای همگان باز است.

۲. راه عقل؛ تنها اهل تفکر توان پیمودن آن را دارند.

۳. راه تهذیب و تزکیه؛ این راه برای عارفان گشوده است.

۴. راه کتاب منیر و راه وحی؛ این راه مختص انبیای الهی است. فقط راه چهارم است که با عصمت همراه بوده و از آسیب سهو؛ نسیان و خطا مصون است از این رو، از نقص و نیز از عیب منزّه است و از طریق این راه، گذشته از معارف تکوینی غیبی، معارف تشریحی نیز اطلاع حاصل می‌شود (جوادی آملی، ۱۳۹۰).

### سوم. نقش کلی شناخت در تصمیم‌گیری

از دیدگاه اسلام، شناخت و کسب علم و آگاهی جزو التزامات دینی شمرده می‌شود و ارزش اکتسابی دارد. بدون شک، تصمیم‌های مدیری که از اطلاعات و آموزش‌های تخصصی لازم بهره‌مند است، با تصمیم‌های انسان عادی متفاوت است و این تفاوت قطعاً در رعایت اصول علمی و ارزشی و اخلاقیات مؤثر است؛ یعنی هراندازه سطح معرفتی و علم و دانش کسب شده توسط تصمیم‌گیرنده بالاتر باشد، ضریب خطا و انحراف او در تصمیم‌گیری کمتر است و اثربخشی تصمیم بیشتر می‌شود. خداوند متعال در کتاب خود، از «علم و آگاهی» به‌عنوان عامل مؤثر در گزینش و انتخاب خود یاد می‌کند و می‌فرماید: «وَلَقَدْ اخْتَرْنَا هُمْ عَلَىٰ عِلْمٍ عَلَيَّ الْعَالَمِينَ» (دخان: ۳۲)؛ ما آنها را با علم بر جهانیان برگزیدیم و برتری دادیم. حضرت علیؑ نیز می‌فرماید: «لا تفتح الخيرات الا بمفاتيح العلم» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۵، خ ۱۵۲)؛ گشایش برترین راه‌ها و بهترین گزینه‌ها جز با توسل به کلید علم و آگاهی ممکن نیست. «العامل بغير علم كالسائر على غير الطريق» (نهج‌البلاغه، خ ۱۵)؛ کسی که بدون علم اقدام می‌کند همچون کسی است که در غیر جاده و مسیر ره می‌پیماید.

### چهارم. مؤلفه‌های بعد شناختی

۱. فطرت: یکی از مفاهیم کلیدی در رشته‌های گوناگون علوم انسانی از دیدگاه اسلام، مفهوم «فطرت» است. «فطرت» در معرفت‌شناسی، یکی از منابع شناخت به‌شمار می‌رود. شناخت‌ها و ادراک‌هایی که به فطرت نسبت داده می‌شوند «شناخت‌های فطری» می‌گویند.

در قرآن کریم، فطرت فقط برای انسان به کار رفته و برای آن سه ویژگی ذکر شده است: ۱. عمومیت آن نسبت به همه انسان‌ها؛ ۲. ذاتی و خدادادی بودن آن؛ ۳. ثبات و نبود تغییر و تبدیل در آن. «فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَ لَكِنَ أَكْثَرُ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ» (روم: ۳۰)؛ پس به سوی دین حنیف رو کن؛ همان فطرت خدایی که

انسان‌ها را بر آن سرشته است. در آفرینش خدا دگرگونی نیست. این دین، استوار است، ولی بیشتر مردم نمی‌دانند.

در اصطلاح مسلمانان و بزرگان دین و معصومان علیهم‌السلام واژه «فطرت» در انسان، با ویژگی‌های یاد شده به کار می‌رود (جوادی آملی، ۱۳۸۱، ص ۱۰۰).

آگاهی‌های فطری عبارتند از: ۱. قضایای بدیهی؛ ۲. ارزش‌ها و ضدارزش‌های اخلاقی؛ ۳. خداشناسی (گرامی، ۱۳۹۲، ص ۱۱۹-۱۲۰).

۲. روح: «روح» به معنای «مبدأ حیات» است که جاندار به وسیله آن، قادر بر احساس و حرکت ارادی می‌شود. از بین استعمال‌های متعدد «روح» در قرآن، معنای منظور این تحقیق، روحی است که متعلق به انسان می‌شود و خداوند از آن به «مِنِ رُوحِی» یاد کرده است: (و نَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِی) (حجر: ۲۹). از ویژگی‌های اساسی روح، «درک و شعور»، به‌ویژه در مرتبه خودآگاهی است (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۳۴۱ و ۳۴۲).

۳. نفس: منظور از این واژه در این بحث، کاربرد آن درباره روح انسان است (انعام: ۱۹۳)؛ زیرا از جمله چیزهای مایه تشخیص انسانی «علم» است که آن هم قائم به «روح» آدمی است.

در تصویر ابعاد نفس به شکل یک هرم سه بعدی — که رأس آن نمایانگر وحدت مقام نفس و سطوح سه‌گانه آن بیانگر ابعاد سه‌گانه آن است — یکی از شئون که از نقطه واحد رأس هرم متجلی می‌شود، بعد «آگاهی و شناخت» نفس است؛ یعنی آنچه از مقوله علم و ادراک است؛ شامل علم به نفس و علم به علت و آفریدگار (مصباح یزدی، ۱۳۷۶، ص ۳۰ و ۳۱).

مراتب نفس، که در قرآن کریم نیز بدان‌ها اشاره شده، سه مرتبه است: مرتبه نخست «نفس اماره»؛ مرتبه دوم «نفس لوامه»؛ و مرتبه سوم «نفس مطمئنه». از نظر بار شناختی، نفس اماره دارای بار منفی و نفس لوامه و نفس مطمئنه دارای بار مثبت هستند.

۴. قلب: «قلب» در قرآن کریم، بیشتر درباره چیزی استعمال می‌شود که آدمی به وسیله آن درک می‌کند، و به وسیله آن احکام و عواطف باطنی اش را آشکار می‌سازد. پس در حقیقت، قلب همان جان (روح و نفس) آدمی است که با قوا و عواطف باطنی که بدان‌ها مجهز است، به‌عنوان عجیب‌ترین عضو بدن آدمی، به کارهای حیاتی خود می‌پردازد (ر.ک: نهج البلاغه، ج ۳، ص ۲۶۱ و ح ۱۰۵).

قلب نقش نشان دادن حاکمیت عقل و جهل را نیز دارد. به عبارت دیگر، آثار حاکمیت عقل و جهل نیز در سطح حالات روانی و دستگاه بازنمود قلب، و نیز در سطح عمل و رفتار ظاهر

می‌شود. در سطح حالات روانی، تعبیری که در آیات و روایات به کار رفته، «قلب سلیم» و «قلب مریض» است. در سطح رفتار و عملکرد، بیشتر از اصطلاح «تقوا» و «فجور» استفاده شده است (شجاعی، ۱۳۸۹، ص ۳۷۶).

۵. نقش حس و تجربه در تصمیم‌گیری: حس و تجربه و فکر چون قواعدی ارائه نمی‌دهند، صرفاً ابزار شناخت هستند. تجربیات مثبت و منفی و موفقیت‌ها و شکست‌های پیشین در کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیران نقش اساسی ایفا می‌کند و رعایت موازین ارزشی و اخلاقیات را تقویت و یا تضعیف می‌نماید. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «رأى الرجل على قدر تجربته» تیممی آمدی، ۱۳۸۷، ص ۳۸۸؛ «تصمیم شخص به اندازه تجربه اوست». به این معنا که هر اندازه تجربه بیشتری داشته باشد، تصمیم‌های او بهتر و اثربخش‌تر خواهد بود.

چنانچه در رابطه با سود جستن از تجربیات پیشین برای پرهیز از گرفتار شدن در دام نتایج منفی تصمیم‌های غلط گذشته نیز در حدیث آمده است: «ان المؤمن لا يلدغ من حجر مرتين» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۴، ص ۳۶۳، باب ۱۴)، فرد با ایمان دو بار از یک سوراخ گزیده نمی‌شود.

۶. نقش تفکر در تصمیم‌گیری (هوشیاری، ژرفاندیشی و عاقبت‌نگری): از جمله شرایط موفقیت تصمیم‌گیرنده آن است که طی فرایند تصمیم‌گیری و در حین اجرای آن، در کمال هوشیاری، نتایج مثبت و منفی تصمیم خود را پیش‌بینی و تحلیل نماید تا بتواند از جنبه‌های مثبت آن استفاده و از جنبه‌های منفی آن پرهیز کند.

خیال‌پردازی، توهم، پیش‌گویی‌های غیرمنطقی و خرافات هم از عواملی هستند که تأثیری مخرب بر تصمیم‌گیری دارند و رعایت اصول ارزشی و اخلاقی را دچار مشکل می‌کنند. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «اذا هممت بأمر فتدبر عاقبته فان یک خیراً و رشداً فاتبعه و ان یک غیاً فدعه» (نوری طبرسی، ۱۴۰۸، ص ۱۴۵)؛ هنگامی بر انجام کاری تصمیم گرفتی، در عاقبت آن خوب بیندیش، اگر خیر و رشد بود آن را پیگیری کن و اگر شر بود از آن بپرهیز. نیز فرمود: «وقف عند کل امر حتی تعرف مدخله من مخرجه قبل ان تقع فیه الندم» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۲۸۳، ب ۲۴) پیش از شروع هر کاری درنگ کن تا با تأمل و ژرف‌نگری راه خروج از آن را همچون راه ورودش، خوب بازشناسی قبل از آنکه به پشیمانی دچار شوی. نیز می‌فرماید: «اذا اقترن العزم بالحزم کملت السعادة» (آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۴، ح ۱۰۸۶۵) هنگامی که تصمیم با دقت و ژرفاندیشی همراه گردد، موفقیت و خوشبختی کامل می‌شود. امام باقر علیه السلام هم می‌فرماید: «صَلاحِ جميع المعایش و التعاشرِ مَلُوْهُ مکیالِ ثُلثاهُ

فَطَنَةٌ وَ ثُلُثُهُ تَعَاْفَلٌ» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۶، ص ۲۸۹)؛ اصلاح تمام کارهای زندگی بشر با پیمانۀ پری است که دو سوم آن هوشیاری و یک سوم آن بی‌اعتنایی باشد (قمی، ۱۴۱۴ق، ج ۲، ص ۳۲۳).

۷. عقل: امام موسی بن جعفر علیه السلام خطاب به هشام بن حکم می‌فرماید: «انَّ الله على النَّاسِ حَجَّتَيْنِ حِجَّةٌ ظَاهِرَةٌ وَ حِجَّةٌ بَاطِنَةٌ؛ فَأَمَّا الظَّاهِرَةُ فَالرَّسَلُ وَ الْأَنْبِيَاءُ وَ الْأَئِمَّةُ عليهم السلام وَ أَمَّا الْبَاطِنَةُ فَالْعَقُولُ» (کلینی، ۱۳۶۳، ج ۱، ص ۱۶، ح ۱۲)؛ خداوند بر مردم دو حجت دارد: یک حجت ظاهر و یک حجت باطن. حجت ظاهر، فرستادگان و پیامبران الهی و ائمه علیهم السلام هستند، و اما حجت باطن عقل‌های آنان است.

علم و دانشی که انسان به موجب وجود نیرویی درونی، از آن بهره‌مند می‌شود، «عقل» خوانده می‌شود (مکارم شیرازی، ۱۳۸۲، ج ۲، ص ۳۷۱ - ۳۷۳). در روایات نیز «عقل» به معنای «علم و دانش نافع برای رستگاری انسان» نیز به کار رفته است. حضرت علی علیه السلام نیز می‌فرماید: «اصل العقل الفکر، و ثمرته السلامه» (آمدی، ۱۳۸۷، ص ۱۹۸، ح ۶۵۶۶)؛ ریشه عقل تفکر است و ثمرۀ آن سلامت.

ادراکاتی را هم که انسان دارد و آنها را در دل پذیرفته و پیمان قلبی نسبت به آنها بسته، «عقل» نامیده‌اند. نیز مدرکات آدمی را و آن قوه‌ای که در خود سراغ دارد و به وسیله آن خیر و شر و حق و باطل را تشخیص می‌دهد، «عقل» نامیده‌اند (مکارم شیرازی، ۱۳۸۲، ص ۳۷۳ - ۳۷۶).

خدای عزّ و جل هم عقل را نیرویی دانسته که انسان در دینش از آن بهره‌مند می‌شود، و به وسیله آن، راه نیل به سوی حقایق معارف و اعمال صالحه را پیدا می‌کند. پس اگر انسان در چنین مجرای قرار نگیرد و قلمرو علمش به چهار دیواری خیر و شرهای دنیوی محدود گردد، دیگر عاقل نامیده نمی‌شود. همچنان که قرآن کریم از چنین انسان‌هایی حکایت می‌کند. در مقابل عقل، «جنون و سفاهت و حماقت و جهل» قرار دارد که مجموع آنها کمبود نیروی عقل است، و این کمبود به اعتباری جنون و به اعتباری دیگر، سفاهت و به اعتبار سوم، حماقت و به اعتبار چهارم، جهل نامیده می‌شود (مصباح، ۱۳۷۶، ص ۱۲۸).

در فرهنگ روایی نیز گاه به قوه به‌کارگیرنده فکر احسن و اعمال اراده خدادادی بشر، «عقل» گفته می‌شود. گاهی هم به «کارکرد و حاصل آن عقل» اطلاق شده است: «العقلُ عقلان عقلٌ مطبوعٌ و عقلٌ مسموعٌ» (محمدری شهری، ۱۳۹۲، ص ۴۱۳)؛ مقصود از عقل، دو قسم عقل مخلوق (فطری) و عقل حاصل از شنیدن (و دیدن و اطلاعات) است. عقل مسموع پس از عقل مطبوع است که از کارکرد عقل فطری بشر به دست می‌آید و به عبارت دیگر، همان معقولات بشری است (میردریگوندی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۵).

۸ اهمیت تعقل: تأکید و پافشاری دین اسلام بر تفکر و تعقل، مهم و عجیب است. در اصول کافی، تمثیل عجیبی در باب عقل مطرح شده است، مبنی بر اینکه خداوند سبحان به حضرت آدم علیه السلام وحی کرد:

یکی از سه نیروی «عقل»، «وحي» و «حیا» را انتخاب کن و بپذیر. حضرت آدم «عقل» را انتخاب کرد. در این تمثیل، از قول «دین و حیا» نقل شده که ما ملازم عقل هستیم و مأموریم که هر جا عقل باشد همراه او باشیم. پس «تعقل» اساس «حیا» (اخلاق و ارزش‌های انسانی) و «دین» است. از سوی دیگر، صلاح و فساد انسان و جامعه انسانی دایر مدار تعقل یا عدم تعقل است. بدین‌روی، این ویژگی در سطح مدیریت، باید برجسته‌ترین تجلی را داشته باشند و مدیران جامعه از عاقل‌ترین افراد جامعه باشند (همان).

**۹. درجات تعقل:** عالی‌ترین بهره‌مندی از عقل، اطاعت از خدای متعال که نتیجه‌اش آن کمال انسانی، رشد وجودی و افاضه صفات فضیلت از جانب خدای متعال به انسان است. از پیامبر اکرم ﷺ سؤال شد: عقل چیست؟ فرمودند: «الْعَمَلُ بِطَاعَةِ اللَّهِ وَ أَنْ الْعَمَالَ بِطَاعَةِ اللَّهِ هُمُ الْعُقَلَاءُ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۱، ص ۱۲۱، ش ۲۰)؛ عقل عمل به اطاعت خدای متعال است، و عاقلان همان عاملان به طاعت خدا هستند و بس. انسان یا باید با کمک عقل به شناخت حقیقت برسد و خواسته‌های خویش را تابع آن گرداند، و یا با شناخت تعبّدی - که از رهبران دین می‌شنود - راه حقیقت را طی کند، وگرنه در مرحله احساس‌گرایی و خیال‌گرایی خواهد ماند (امین‌زاده، ۱۳۷۸، ص ۴۵ و ۱۰۹).

**۱۰. نقش تعقل در تصمیم‌گیری:** مبنای رفتارهای انسان «تصمیم» است و اساس هر تصمیم درست مبتنی بر تفکر و تعقل سالم است. دین به ما می‌آموزد که چگونه تفکر سالم داشته باشیم و چگونه از این تفکرات، راه‌های رسیدن به هدف را ارزش‌گذاری کنیم. تشخیص حسن و قبح پدیده‌ها، تمییز مصالح از مفاسد و منافع از مضار آدمی، بررسی راه‌های مختلف ارائه شده توسط فکر، ارزش‌گذاری آن راه‌ها و گزینش بهترین راه، با تسهیل رعایت ارزش‌ها، کار عقل است. نیز عاملی که تصمیم گرفته شده را به عرصه ظهور و تحقق می‌رساند (حوزه اجرا) عقل است.

علاوه بر این، به سبب آنکه اساس «دیانت» بر «تعقل و تفکر» استوار است، سرنوشت انسان هم با «تعقل» رقم می‌خورد (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲، ص ۲۳ و ۲۴)؛ یعنی انسانی که در زندگی‌اش، تصمیم‌های خود را بر اساس تعقل می‌گیرد، سرانجامی پیروزمندانه و همراه با سعادت خواهد داشت.

بر همین اساس، با توجه به ضرورت معیار قرار دادن هدف نهایی قرب به خدا در سلسله مراتب اهداف در تصمیم‌گیری مدیریت اسلامی، می‌گوییم: تصمیم‌های مدیر نیز وقتی به صورت تمام و کامل، اثربخش خواهد بود و به هدف نهایی توسعه عبودیت و قرب الهی منجر خواهد شد که بر تفکر و تعقل استوار باشد.

۱۱. جنسیت: جنسیت از جمله امکانات وجودی انسان به‌شمار می‌رود که به حسب ویژگی‌ها و اقتضائات و استلزامات خود، لازم است در مسائل مدیریت و سازمان به‌ویژه در زمینه تصمیم‌گیری مورد توجه نظریه‌پردازان و بخصوص مدیران قرار گیرد. مهم‌ترین مسئله‌ای که از یک سو به بعد شناختی انسان و از سوی دیگر به تأثیر جنسیت بر تصمیم‌گیری مربوط می‌شود، مسئله عقلانیت در زنان و مردان است که در ذیل به آن اشاره می‌کنیم.

۱۲. میزان تأثیر بعد عقلانی شخصیت زن در تصمیم‌گیری: در بخش‌های پیشین، گذشت که چگونه مدیریت و تصمیم‌گیری مدیریتی دایر مدار عقل است. بنابراین، مدیریت مطلوب و تصمیم‌های درست از سوی، افرادی گرفته می‌شود که از توان عقلانی بیشتری برخوردارند. بررسی میزان توان عقلانی زنان برای احراز پست مدیریتی، به‌ویژه تصمیم‌گیری آنان، یکی از مباحث قابل توجه است. البته در این میان، دقت در مفهوم نقصان عقل زنان مهم است.

چنان‌که گذشت، عقل در فرهنگ روایی، گاه به «قوة به‌کارگیرنده فکر احسن و اعمال اراده خدادادی بشر» گفته می‌شود. گاهی هم به کارکرد عقل و حاصل شنیدن و دیدن و اطلاعات اطلاق شده است.

پس وقتی گفته می‌شود زنان عقلشان ناقص است، مقصود، نقصان در حاصل عقل است، نه در عقل فطری. به عبارت دیگر، این نقصان نه به این معناست که لابد عقل مردها کامل است، بلکه زنان از توان عقلانی مساوی با مردها برخوردارند، ولی معقولات ضعیف‌تری دارند. علت آن هم در عواطف قوی است که در وجود زنان نهفته است؛ زیرا معقولات هر کس، محصولات تعامل عقل او با عواطف و غرایز نفسانی اوست، و چون نوعاً زنان از عاطفه‌ای سرشار و تخیل قوی‌تر برخوردارند میزان تأثیر عقلشان از این عوامل بیش از تأثیر مردان است از این رو - عقل مردان، از جمله در مقام تصمیم‌گیری - منطقی‌تر، و عقل زنان، احساسی‌تر عمل می‌کند که نتیجه‌اش، قوت نسبی منطقی دستاورد عقلانی مردان، نسبت به دستاورد عقلانی زنان، است (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲، ص ۱۸۶؛ نیز، رک: بخشی، ۱۳۹۴، ص ۱۹۶).

۱۳. مؤلفه‌های بعد شناخت از نگاه مقایسه‌ای: بر اساس، آنچه گذشت، می‌توان به صورت مقایسه‌ای، مهم‌ترین مؤلفه‌های بعد شناختی انسان را، که دارای اثر مثبت و یا منفی بر تصمیم‌گیری هستند، به صورت جدول ذیل نشان داد. رهنمود مدیریتی حاصل این است که مدیران باید سعی کنند مؤلفه‌های دارای اثر مثبت را عملیاتی و تقویت کنند و در مقابل آن، مؤلفه‌های با اثر منفی را تعدیل، تصحیح و تکمیل و گاهی از بین ببرند.



## جدول مؤلفه‌های بعد شناخت

فطرت، روح، نفس	
حس، عقل، قلب / احساس، تفکر، تعقل	
با اثر مثبت	با اثر منفی
۱. فکر درست (انسانی - الهی)؛	۱. فکر باطل (نفسانی / شیطانی)؛
۲. تفکر؛	۲. تفکر؛
الف. حسی درست (انسانی - الهی)؛	الف. حسی نادرست (نفسانی - شیطانی)؛
ب. خیالی درست (انسانی - الهی)؛	ب. خیالی نادرست (نفسانی - شیطانی)؛
ج. عقلانی درست (انسانی - الهی).	ج. شبه عقلانی نادرست (نفسانی - شیطانی).
۳. تعلیم و تعلم صحیح؛	۳. تعلیم و تعلم نادرست؛
۴. تعقل تدبیر؛	۴. عدم تدبیر و تعقل؛
۵. بینش‌های شهودی الهام؛	۵. جهل، سفاقت، حماقت؛
۶. بصیرت و ایمان صحیح؛	۶. غفلت، شیطنت؛
۷. شناخت‌های نظری متعالی؛	۷. جمود، استبداد به رأی، ایمان نادرست؛
۸. خداشناسی؛	۸. یاد دنیا؛
۹. خودشناسی؛	۹. یاد شیطان؛
۱۰. شناخت‌های متعالی اکتسابی از طریق حس، عقل و شهود؛	۱۰. خودفراموشی؛
۱۱. شناخت ارزش‌های والای الهی - انسانی؛	۱۱. خودفراموشی؛
۱۲. تقوای ذهنی و شناختی؛	۱۲. معارضه با اندیشه‌های والای الهی - انسانی؛
	۱۳. فجور ذهنی و شناختی؛

## ۱۴. معیار کلی ارزش‌گذاری شناخت‌ها و نقش آن در تصمیم‌های درست و نادرست: اگر

انسان تصمیم بگیرد عمل مبتنی بر گزینش علوم محکم انسانی انجام دهد؛ به عبارت دیگر، اگر تعلیم و تعلم و حصول شناخت‌های لازم برای تصمیم‌گیری مبتنی به رهبری عقل عملی باشد، الهی و در راه رضای خداوند است. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «من تعلم العلم و عمل به و علم الله دعی فی ملکوت السموات عظیماً» (کلینی رازی، ۱۳۶۳، ج ۱، ص ۳۵) کلمه «الله» متعلق به هر سه فعل است؛ یعنی کسی که آموختنش برای خدا، عملش برای خدا و تعلیمش برای خدا باشد چنین انسانی در باطن عالم، عظیم شمرده می‌شود.

پس حکومت عقل عملی، تأثیرها و تأثیرهای انسان را الهی می‌کند؛ زیرا حسن فعلی و حسن فاعلی آنها را تأمین می‌نماید، از این رو، رسالت اصلی او عبودیت خدای رحمان و به دست آوردن بهشت است. بعکس، اگر انسان عمل خود را مبتنی بر گزینش علوم محکم انسانی، انجام دهد، تصمیم او متشابه است و عملی متشابه را در خارج محقق می‌کند که قوای عامل طبیعت مرکز این انتخاب و تصمیم هستند و همان‌ها مظنونات بینشی و مشتبهات طبیعی خارج از تدبیر عقل عملی

را برمی‌گزیند و بر اساس آن، دستورهای غیر انسانی را برای تأثیر بر جوارح و ایجاد عمل خارجی مبهم، صادر خواهند کرد.

پس از آنکه امام صادق علیه السلام «عقل عملی» را تعریف کردند، عده‌ای پرسیدند: که آنچه معاویه داشت چه بود؟ حضرت فرمودند: «تلك النكراء، تلك الشیطة؛ و هی شبيهة بالعقل و لیست بالعقل» (همان، ص ۱)؛ آن دسیسه است، آن شیطن است؛ آن عقل نیست، بلکه شبیه عقل است.

**۱۵. نقش بنیادین تزکیه و تهذیب در تصمیم‌گیری:** شرط بهره‌برداری صحیح از نیروهای ادراکی در مقام تصمیم‌گیری، این است که ذهن و دل از آلودگی‌های مادی و هواهای نفسانی پاک و به زیور تقوا آراسته شود. «قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَاهاً وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا» (شمس: ۹-۱۰) به راستی، رستگار شد هر که آن (نفس) را پاک گردانید و (از کفر و گناهان) پاکیزه داشت، و نومید و بی‌بهره گشت هر که آن (را به کفر و گناهان) بیالود.

**۱۶. معیار نهایی در تصمیم‌گیری:** از نظر اسلام، کمال، سعادت، قرب، اطمینان و رضایت، از اساسی‌ترین ویژگی‌های انسان شناختی به‌شمار می‌آیند که علاوه بر ارتباط با سایر ابعاد وجودی انسان، با بعد شناختی وی ارتباط عمیقی داشته، از جهات گوناگون، در مطالعات تصمیم‌گیری نیز نقش و تأثیر شگرفی دارند.

بر این اساس، اصلی‌ترین معیار گزینش راه حل و سنجش و ارزیابی در تصمیم‌های مدیریتی، این است که بینیم کدام گزینه و کدام تصمیم، در مسیر عبودیت و اطاعت خدای متعال، دارای امتیاز بیشتر است و برای روح افراد، کمال‌آفرین‌تر، موجب قرب بیشتر و تحصیل‌کننده سعادت افزون‌تر بوده و در نهایت، رضایت الهی را بیشتر تأمین می‌کند. «و رضوان من الله أكبر ذلك هو الفوز العظيم» (توبه: ۷۲)؛ و خشنودی خدا (از همه چیز) برتر است. این همان رستگاری بزرگ است.

### تأثیر شناخت و مؤلفه‌های بعد شناختی انسان بر تصمیم‌گیری (گزاره‌های حاصل)

«مؤلفه‌های بعد شناختی انسان» مجموعه عواملی است که در همه مراحل تصمیم‌گیری تأثیر دارند؛ از ایجاد شامه لازم برای شناسایی درست وضعیت موجود و درک مسئله و مواجه شدن با آن، تا انتخاب یک راه حل و اجرا. در این بخش، یافته‌های تحقیق را در قالب گزاره‌هایی مشخص درباره فرایند تصمیم‌گیری ارائه می‌کنیم. نخست، «گزاره‌های شامل» که تأثیر بعد شناختی و مؤلفه‌های آن بر کل تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. سپس برخی «گزاره‌های خاص» که به تأثیر یاد شده بر موضوعات مشخصی در مراحل تصمیم‌گیری اشاره دارد:

## یک. گزاره‌های شامل

- شناخت، به‌عنوان پیش‌نیاز و پایه اصلی تصمیم‌گیری، به‌منزله شریان حیات در همه مراحل تصمیم‌گیری، نقش اول را ایفا می‌کند و کافی بودن، صحیح بودن، دقیق بودن و عمیق بودن اندوخته‌های معرفتی مدیر، در استحکام، اعتبار و اثربخشی تصمیم، نقش درجه اول را دارد. اهمیت چنین شناختی، هنگام تصمیم گرفتن و در شرایط حاکم بر آن و نیز طراحی راه حل‌ها و انتخاب بهترین راه، دوچندان می‌شود.
- در رویکرد اسلامی، چه در مرحله نظریه‌پردازی و چه تصمیم‌گیری عملی به همه روش‌ها، ابزارها و منابع و انواع شناخت توجه می‌شود و به تناسب، از هر یک بهره‌برداری می‌شود.
- مدیر در مقام تصمیم‌گیری، اهتمام جدی دارد و در شناخت‌های حسی و خیالی توقف نکرده، به مرحله شناخت‌های عقلانی و عرفانی قدم می‌گذارد.
- مدیر بینش‌های خود را با بینش‌های حضوری و فطری هماهنگ می‌کند و در جهت شکوفایی آنها سوق می‌دهد و از نظر شناختی، به گونه‌ای رشد می‌کند که در هر موقعیت تصمیم‌گیری، خود را در تعامل جدی با نظام‌های گوناگون جهان هستی از ملک تا ملکوت می‌بیند و تأثیر و تأثرهای دوسویه را ملاحظه و بررسی می‌کند.
- مدیر همه تصمیم‌های خود را، از خردترین تا کلان‌ترین، از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین، و از پیش‌پافتاده‌ترین تا مهم‌ترین، حتی تعیین اهداف و آرمان‌های بلند سازمانی را ابزار و وسیله کمال و تقرب الهی می‌بیند و با این صبغه خدامحورانه و با نیت عبادت درباره همه امور تصمیم می‌گیرد.
- به هر میزان که معرفت مدیر از میزان و چگونگی تأثیر عوامل و عناصر شناختی، گرایش، توانشی و رفتاری بیشتر باشد، تصمیم‌های وی با نظام تکوین و نظام تشریع الهی هماهنگ‌تر و در نتیجه، از درجه کمال بالاتری برخوردار بوده و موجب رضایت و خشنودی بیشتر خداوند متعال خواهد بود، و به همان میزان، از عنایت بیشتر او و حمایت افزون‌تر نظام مخلوق و قانون‌مندی‌های حاکم بر آن بهره‌مند خواهد شد.
- تقوا، حاصل معرفت، ایمان و عمل است و با بار ارزشی بالای خود، بعد شناختی انسان را نیز دربر می‌گیرد و شامل تقوای معرفتی نیز می‌شود، و به‌عنوان یکی از سازوکارهای حل تضاد و کشاکش شناخت‌های مدیر به هنگام تصمیم‌گیری و رساندن او به نقطه تعادل، عمل می‌کند.
- مدیر برای کسب اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های علمی، اعتقادی، اخلاقی و رفتاری، فراگیری آموزه‌های لازم در این زمینه‌ها را در نظام آموزشی صلاحیت‌دار، بر خود واجب می‌داند.

- مدیر برای دست یافتن به شناخت‌های جدید و عمق بخشیدن به شناخت‌های خویش - در همه تصمیم‌های خرد و کلان و در همه مراحل تصمیم‌گیری - تحصیل دانش‌های بشری و علوم روز و بهره‌مندی از فنون جدید را بر خود واجب دانسته، و در این زمینه سعی وافر می‌کند.
- تصمیم‌گیری در چارچوب معیارهای دینی - ارزشی، دارای پیچیدگی و صعوبت شناختی بیشتری است.
- مدیر نسبت به شناخت‌ها و آگاهی‌های کسب شده، التزام عملی دارد؛ یعنی متعهدانه و با احساس تکلیف و شوق، از آن آگاهی در جهت شناسایی مسائل مدیریت و سازمان و راه‌های حل آن استفاده می‌کند.
- مدیر در برابر هر تسامحی در مرحله «شناخت پیدا کردن به تصمیم‌های وظیفه‌ای خود»، مسئول است و باید پاسخ‌گوی خدا، انسان‌ها و خود باشد و به تبعات آن تن دهد.

## دوم. گزاره‌های خاص

- هر کدام از گزاره‌های، ذیل به موارد خاصی از مراحل تصمیم‌گیری اشاره دارد و در پایان هر گزاره، با شماره مشخص کرده‌ایم که آن گزاره به کدام مرحله از فرایند تصمیم‌گیری مربوط است:
- در مقام تصمیم‌گیری، مدیر در نخستین گام، با تأمل و دقت بررسی می‌کند تا ببیند اگر شناخت او نسبت به نیروی انسانی، سازمان و محیط آن، کافی نیست و درک درستی از وضعیت موجود و مسائل حوزه مدیریت کسب نکرده است، تصمیم‌گیری نکند. چنانچه، متوجه شود بینش و اطلاع کافی دارد، به آن هم اکتفا نمی‌کند و از باب وظیفه، نسبت به ارتقای شناخت و آگاهی خود برای تقویت این بینش و اطلاع اهتمام می‌ورزد و در نتیجه، در تشخیص مسائل قوی‌تر می‌گردد و اثربخشی نظام تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. (۱ و ۲)
- نقطه کانونی مرحله ۲ و ۳ از فرایند تصمیم‌گیری، نگرش ژرف، عاقبت‌نگر، جامع و همه‌بعدی، و نظام‌مند است، تا هنگام به‌کارگیری قوه شامه خود در کشف مسائل، از مسئله اصلی غافل نشود و عکس آنچه را مسئله نیست مسئله نپندارد و به آن توجه نکند و هنگام شناسایی اصل مسئله و ابعاد آن، دچار خطا و انحراف نگردد (۲ تا ۴).
- مدیر در شناسایی مسائل، نگاهی جامع و نظام‌مند دارد؛ یعنی هر مسئله را در کنار سایر مسائل، و همه مسائل را در چارچوب نظام مدیریتی و سازمان، و کل نظام مدیریتی و سازمان را در چارچوب نظام سلسله مراتبی ولایی (مندرج در تعریف «مدیریت اسلامی») می‌بیند (۲ و ۳ و ۴).

اصالت و اعتبار هدف‌گذاری و ترسیم هرگونه وضعیت مطلوب برای تصمیم‌گیری، در گرو شناخت دقیق و هماهنگ با سلسله مراتب اهداف حیات فردی و حیات اجتماعی و هدف نهایی خلقت انسان است و در چارچوب آن ارزش می‌یابد، به عبارت دیگر، در تصمیم‌گیری مدیریت اسلامی، شناخت و توجه نسبت به اهداف خلقت انسان، در سطح محوری و زیرین سلسله مراتب هدف‌گذاری، نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند (۵).

در مسئله شمردن یا نشمردن هر پدیده‌ای که مدیر با آن مواجه می‌شود، مراجعه به معیارهای مسئله بودن، ضروری است. در چارچوب تفکر اسلامی، جوهره «مسئله بودن»، عبارت است از: جلوگیری از شتاب نیل به اهداف نظام مدیریت در جهت هدف نهایی (۴ و ۵).

ترسیم ذهنی یک وضعیت مطلوب و نیز، تشخیص نامطلوب بودن وضعیت موجود و مسئله دانستن یا ندانستن یک موضوع، و شناخت و تعریف یک مسئله - همگی، ادراک و برداشت مدیر از پدیده‌های انسانی و غیرانسانی مربوط به سازمان است. از این رو، اندوخته‌های معرفتی او، به‌ویژه در زمینه مبانی انسان‌شناختی، به میزان قابل توجهی در سرعت، صحت و دقت این برداشت و بهبود شیوه تحلیل مسئله و ترسیم وضعیت استاندارد، اثر دارد (۳ و ۴ و ۵).

اولویت‌بندی راه‌حل‌ها و به‌ویژه معیارهای آن، در نهایت، به چیزهایی برمی‌گردد که به فلسفه خلقت و حیات و «حی» بودن آدمی بیشتر مربوط است (۵).

در همین زمینه، مدیر، برای تصمیم‌گیری بهینه، امکانات بالقوه و بالفعل منابع انسانی سازمان و به‌ویژه خود را، به صورت دقیق شناسایی می‌کند (۶).

گزینه‌سبک تصمیم‌گیری و یا یک راه حل از بین راه‌ها توسط مدیر، بستگی به نوع شناخت‌ها و نگرش‌های او دارد (۱۰ و ۱۱).

تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی، بر نظریات و سازوکارهای انسان‌شناختی استوار است که معتقد است: عرصه آخرت، تجلی واقعی دنیای انسان‌هاست و از این رو، مدیر، معیارهای کارایی و اثربخشی نهایی تصمیماتش را بر مبنای این اصل اساسی بنا می‌سازد. (۸ و ۷)

حاصل آنکه مفاد گزاره‌های یاد شده هر چه بیشتر در سازمان تحقق یابد و به عبارت دیگر، تصمیم‌های مدیریتی بر آن اساس گرفته و انجام شود، آنگاه می‌گوییم: آن تصمیم‌ها و در نتیجه، آن نظام مدیریتی به همان میزان، به گونه حقیقی، قابل توصیف به وصف «اسلامی بودن» است.

## نتیجه‌گیری

انسان دارای وجودی است که از جهات گوناگون، اضداد در او جمع شده است. تصمیم‌هایش نیز در هر لحظه، تحت تأثیر جدال و کشمکش این نیروهای درونی است. بنابراین، برای فهم دقیق تصمیم‌گیری و ویژگی تصمیم‌ها و شناخت عناصر و عوامل مؤثر بر مراحل فرایند سازمانی آن و سرانجام، گرفتن تصمیم اثربخش و کارآمد، به حکم عقل، تکلیف تصمیم‌گیرنده به‌عنوان یک انسان حقیقی، این است که در سایه وحی (با کمک عقل و نقل)، اولاً، اضداد و کشمکش بین آنها و فرایند تأثیرگذاری‌شان را از همه جهت و به صورت کامل بشناسد. ثانیاً از همین طریق، کلیات چگونگی مواجهه با اضداد و اثرپذیرفتن یا نپذیرفتن از آنها و حل تراحم به‌گونه مطلوب و راه رسیدن به تعادل حقیقی را فراگیرد. ثالثاً از همه منابع استفاده کند تا فرایند عملی و جزئیات روش تحقق این هدف را تشخیص دهد. رابعاً اراده و سایر امکانات خود را بسیج کند و وارد میدان عمل شود.

از جمله گام‌های اولیه و اساسی کمک‌کننده به تصمیم‌گیرنده، این است که بر اساس مبانی، ارزش‌ها را از غیر ارزشها، و اصول را از فروع بازشناسد تا بتواند در مرحله بعد نسبت به ارزش‌ها، اهتمام ورزد و آنها را تقویت کند، و در برابر غیر ارزش‌ها، بر مدار ارزش‌ها به گونه‌ای فعال و بر اساس سیاست «تبدیل تهدید به فرصت»، عمل کند.

انسان کامل اسلام و در مرحله بعد، شخصیت رشد یافته و دارای شاکله خیر، که ارزش‌های اسلام در او تبلور یافته، الگوی موفق رهرو این مسیر است. اوست که تصمیم‌هایش تحت حاکمیت و تأثیر جنود عقل و نیروهای مثبت است و در برابر تأثیر جنود جهل و سایر نیروها، به گونه‌ای فعال نه منفعل، عمل می‌کند و از طریق این سازوکار، به دفع و رفع تراحم بین اضداد وجودی و رسیدن به تعادل دست می‌یازد.

## منابع

- امین‌زاده، محمدرضا، ۱۳۷۸، *انسان‌شناسی*، قم، در راه حق.
- آمدی، عبدالواحد، ۱۳۸۷، *غرر الحکم و دررالکلم*، مصحح، مهدی رجایی، قم، دارالکتب الاسلامیه.
- باقریان، محمد، و همکاران، ۱۳۸۰، *تصمیم‌گیری حکیمانه، رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بخشی، علی‌اکبر، ۱۳۹۴، *تبیین مبانی انسان‌شناختی تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ع.
- جعفری، محمدتقی، ۱۳۷۱، ترجمه و تفسیر نهج‌البلاغه، نشر فرهنگ اسلامی.
- جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۸۱، *صورت و سیرت انسان در قرآن*، چ دوم، قم، اسراء.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۴، *حیات حقیقی انسان در قرآن*، چ دوم، قم، اسراء.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۹۰، *تفسیر موضوعی قرآن کریم، معرفت‌شناسی در قرآن*، قم، اسراء.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۹۲، *تفسیر انسان به انسان، نظر جدید به معرفت‌شناسی انسان*، چ هفتم، قم، اسراء.
- دفت، ریچارد ال، ۱۳۷۸، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن بی، ۱۳۷۹، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن پی، و دی سنزو، ۱۳۷۹، *مبانی مدیریت*، ترجمه سید محمد اعرابی و همکاران، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راغب اصفهانی، ابی‌القاسم الحسین بن محمد، *المفردات فی قریب القرآن*، تحقیق، محمد سیدگیلانی، تهران، المکتبه المرتضوی.
- رضائیان، علی، ۱۳۷۹، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.
- سیدرضی، ۱۳۷۵، ج سوم، ترجمه و شرح زیر نظر آیت الله مکارم شیرازی، به قلم محمد جعفر امامی و محمد رضا آشتیانی، نشر مدرسه امام علی بن ابی‌طالب.
- شجاعی، محمدصادق و مجتبی حیدری، ۱۳۸۹، *نظریه‌های انسان سالم با نگرشی به منابع اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ع.
- طباطبائی، محمدحسین، ۱۳۷۴، *تفسیر المیزان*، ترجمه سید محمد باقر موسوی همدانی، قم، دفتر نشر اسلامی.

طبرسی، ابوالفضل علی بن حسن بن فضل، *مشکات الانوار فی غرر الاخبار*، النجف الاشرف، المکتبه الحیدریه. قمی، شیخ عباس، ۱۴۱۴ق، *سفینه البحار و مدینه الحکم و الآثار*، منظمه الوقاف و الشئون الخیریه، دارالاسوه. کارگروه بنیادین تحول نظام اداری ذیل شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۳، نقشه جامع مدیریت اسلامی، دانشگاه قم، پژوهش‌کده مدیریت اسلامی.

کلینی رازی، محمد بن یعقوب، ۱۳۶۳، *اصول کافی*، مصحح و علی‌اکبر غفاری، چ پنجم، تهران، دارالکتب الاسلامیه. گرامی، غلامحسین، ۱۳۹۲، *انسان در اسلام*، تدوین نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها، قم، نشر معارف. مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳ق، *بحار الانوار*، جلد‌های ۴۶ و ۶۴ و ۷۵، بیروت، مؤسسه الوفاء.

محمدی ری شهری، محمد، ۱۳۸۶، *میزان الحکمه*، جلد ۶، قم، دارالحديث

\_\_\_\_\_، ۱۳۹۲، *میزان الحکمه*، جلد ۱۰، قم، دارالحديثو

مصباح، محمدتقی، ۱۳۷۶، *اخلاق در قرآن*، تحقیق و نگارش محمدحسین اسکندری، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

\_\_\_\_\_، ۱۳۷۶، *معارف قرآن (۱-۳)*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

مطهری، مرتضی، ۱۳۷۳، *مجموعه آثار*، چ پنجم، قم، صدرا.

مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۸۲، *تفسیر نمونه*، محقق، علی بابایی، تهران، دارالکتب الاسلامیه.

مورهد و گریفین، ۱۳۷۹، *رفتار سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید.

میردیکوندی، رحیم، ۱۳۸۸، «مقیاس مقدماتی سنجش عقل»، *روانشناسی و دین*، سال دوم، ش ۵، ص ۱۲۳-۱۴۴.

نقی پورفر، ولی‌الله، ۱۳۸۲، *مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام*، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.

نوری طبرسی، میرزا حسین، ۱۴۰۸ق، *مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل*، ج ۱۱، بیروت، مؤسسه آل‌البیت لاحیاء التراث.

هادوی تهرانی، مهدی، ۱۳۶۶، *تصنیف غررالحکم و دررالکلم*، محقق، مصطفی درایتی، قم، مکتبه الاعلام الاسلامیه.

\_\_\_\_\_، ۱۳۷۷، *مبانی کلامی اجتهاد در برداشت از قرآن کریم*، قم، مؤسسه فرهنگی خانه خرد.

\_\_\_\_\_، ۱۳۸۷، *مکتب و نظام اقتصادی اسلام*، قم، مؤسسه فرهنگی خانه خرد.



## نقش تقوا در خودکنترل شدن کارکنان

mosaedali@yahoo.com

Naderi@qabs.net

کلیه علی مساعد / کارشناس ارشد مدیریت اسلامی مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی \*

محمد مهدی نادری قمی / استادیار مدیریت، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی \*

دریافت: ۱۳۹۲/۳/۲۲ - پذیرش: ۱۳۹۳/۸/۴

### چکیده

وجود «کنترل» در سازمان، تأمین‌کننده سلامت فعالیت‌های کارکنان، و در نتیجه، افزایش کارایی و بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی است. کنترل بیرونی افراد با وجود اینکه کاری لازم است، اما بدون کنترل درونی ضمانت اجرایی ندارد. «خودکنترلی» شیوه‌ای است که در آن، فرد با توجه به باورها و ارزش‌های خود، اقدام به رفتار در جهت اهداف سازمانی می‌کند. «تقوا» نیز ملکه‌ای نفسانی است که بر اثر آن، انسان از خود در برابر خداوند سبحان به شدت مراقبت می‌کند تا دچار لغزش رفتاری نشود. در این تحقیق، که داده‌های آن با روش «کتابخانه‌ای» جمع‌آوری شده، مفهوم «خودکنترلی» و «تقوا» و نیز نظریه‌های انگیزشی و ابعاد اصلی نفس انسان بررسی شده است. با توجه به ابعاد سه‌گانه نفس، یعنی «علم»، «میل» و «قدرت» یکی از راه‌های ایجاد و تثبیت خودکنترلی در افراد، تقویت تقوای الهی در آنهاست. تجربه نیز تأیید می‌کند انسانی که از تقوای الهی برخوردار است بیش از دیگران خود را مقید به انجام وظایف سازمانی می‌داند. از این‌رو، یکی از راه‌های خودکنترل کردن کارکنان برای پایبندی به انجام وظایف سازمانی، تقویت تقوای دینی در ایشان است.

کلیدواژه‌ها: کنترل، تقوا، خودکنترلی، انگیزش.

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در سازمان، نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان است. به‌طور کلی، کنترل افراد هر مجموعه از دو طریق «کنترل بیرونی» و «کنترل درونی» صورت می‌گیرد. گرچه وجود نظارت‌های بیرونی امری لازم و ضروری است، اما نظام کنترل در سازمان تا وقتی مشوق خودکنترلی نباشد یک نظام کنترل مؤثر نخواهد بود (شرمه‌هون، ۲۰۰۴، ص ۱۰۶). بلکه به اذعان عده‌ای کنترل درونی اساس کنترل بیرونی را تشکیل می‌دهد.

آنچه در اینجا حائز اهمیت است این نکته است که مدیران در سازمان‌ها، از چه راه‌هایی می‌توانند خودکنترلی را در افراد سازمان، خود ایجاد و آن را نهادینه کنند؟

در برخی از منابع مدیریتی، عواملی از جمله تلفیق هدف‌های فرد و سازمان، خویش‌کناری، انگیزه توفیق‌طلبی، ادهوکرسی، ارزش‌ها، احساسات ملی و وجدان کاری برای ایجاد خودکنترلی در افراد ذکر شده است (خدمتی و پیروز، ۱۳۸۲، ص ۱۵۰-۱۵۳) همچنین با استفاده از منابع اسلامی، عواملی نظیر تقویت ایمان، ترویج ارزش‌های اسلامی، گزینش نیروها و تأمین و توسعه رفاه کارکنان بیان شده است (پیروز، ۱۳۸۳، ص ۳۹۲-۳۹۷)

مشکلاتی همچون دشواری فهم دقیق ساختار وجودی انسان، کمتر کمی بودن کنترل درونی یا خودکنترلی، و نوپا بودن مبحث «خودکنترلی» در مقایسه با کنترل بیرونی، سبب گشته است تا این نوع کنترل کمتر مطرح‌نظر اندیشمندان حوزه مدیریت قرار گیرد. از این‌رو، به نظر می‌رسد پژوهشی در زمینه به دست آوردن راه‌کارهای عملی در جهت تقویت و تثبیت خودکنترلی در سازمان به‌ویژه از منظر اسلام به شدت نیاز است.

یکی از مفاهیم کلیدی در علم اخلاق، مفهوم «تقوا» است. «تقوا» نیرویی درونی است که فرد دارای آن، از خود در برابر مخالفت با دستورات الهی محافظت می‌کند. در نتیجه این ملکه نفسانی، انسان باتقوا خود را ملزم می‌داند طبق اوامر و نواهی الهی گام برداشته، آنچه را مخالف عبودیت حق تعالی است، انجام ندهد. تجربیات نشان می‌دهد افراد متقی از عملکرد بهتری برخوردارند نسبت به کسانی که خود را پایبند دستورات دینی نمی‌دانند (نادری قمی، ۱۳۷۵).

در «خودکنترلی» نیز سازمان‌ها به دنبال تقویت کنترل درونی در افراد هستند، به‌گونه‌ای که کارکنان بدون توجه به وجود کنترل‌های بیرونی، خود را ملزم به انجام وظایف سازمانی بدانند. از این‌رو، به نظر می‌رسد بین تقوا و خودکنترلی نوعی رابطه برقرار است، به‌گونه‌ای که افزایش تقوا در فرد موجب افزایش خودکنترلی در او می‌شود.

هدف از بررسی‌های انجام شده در این تحقیق، آن است که پس از تحلیل مفهوم تقوا و نیز مفهوم «خودکنترلی» در سازمان، به این نتیجه برسیم که آیا بین این دو مفهوم رابطه‌ای وجود دارد یا نه؟ به گونه‌ای که آیا می‌توان با افزایش تقوا در کارکنان، موجبات خودکنترل شدن ایشان در سازمان را فراهم کرد، تا از این طریق، در سازمان‌هایی که کارکنان دین‌مدار در آنها مشغول فعالیت هستند، بتوان از راه تأثیرگذاری بر مبادی تقوا، کمکی به خودکنترل شدن ایشان کرد؟

## روش تحقیق

این تحقیق، توسعه‌ای بوده و داده‌های آن با استفاده از روش «کتابخانه‌ای» جمع‌آوری شده است.

## خودکنترلی

«خودکنترلی» عبارت است از: توانایی شخص در کنترل عواطف، رفتارها و خواسته‌های خود، به منظور به دست آوردن برخی پاداش‌ها و یا اجتناب از برخی تنبیه‌ها. به احتمال، برخی از پاداش‌ها و تنبیه‌های کوچک‌تر، که در کوتاه مدت اتفاق می‌افتند، مانع پاداش‌ها یا تنبیه‌های بزرگ‌تر می‌گردد، و یا آنها را کاهش می‌دهد. گاهی «خودکنترلی» در روان‌شناسی «خودتنظیمی» نامیده می‌شود. خودکنترلی عاملی حیاتی در رفتار است تا به وسیله آن، به اهداف سازمانی دست یابد و از انگیزه‌ها یا عواطفی که می‌تواند رفتار منفی را اثبات کند اجتناب نماید (تیمپانو و اشمیت، ۲۰۱۳).

«خودکنترلی» نوعی کنترل بر رفتار است که شخص در برابر تأثیراتی که از طریق دیگران یا محیط بر او اعمال می‌شود، بر رفتار خود اعمال می‌کند (توماس، ۱۹۸۳، ص ۱۷۸-۱۹۰).

برخی معتقدند: «خودکنترلی» حالتی است در درون افراد که بدون آنکه تحت نظارت یک عامل خارجی قرار داشته باشند، وظایف سازمانی خود را به خوبی انجام می‌دهند (الوانی، ۱۳۶۷، ص ۱۰۶). در تعریفی دیگر آمده است: «خودکنترلی» مراقبتی درونی است که افراد بدون وجود مراقبت‌ها و کنترل‌های خارجی، اقدام به انجام وظایف سازمانی می‌کنند و رفتارهای غیرقانونی را در سازمان ترک می‌نمایند (خدمتی و پیروز، ۱۳۸۲، ص ۱۴۴).

بنابراین، مراد از «خودکنترلی» حالتی است در درون کارکنان که صرف‌نظر از وجود کنترل‌های خارجی در سازمان، ایشان را وادار به انجام وظایف سازمانی می‌کند.

## «خودکنترلی» در سیر نظریه‌های مدیریت

اصولاً هریک از نظریه‌های مدیریت و به‌ویژه نظریه‌های رفتاری مدیریت، در موضوع‌های رهبری،

انگیزش، فرهنگ و مسائل مطرح شده در مباحث سازمان، نگرش خاص خود را دارند. منشأ این اختلاف نگرش‌ها را می‌توان در نوع نگاه هر نظریه به هستی و به‌ویژه انسان و مسائل مربوط به آن دانست. در حقیقت، مهم‌ترین تأثیری هم که اسلام به‌عنوان یک دین بر روی دانش‌ها و نظریه‌های موجود در آن می‌تواند داشته باشد از سوی همین نظام ارزشی و مبانی فکری مطرح شده در این نظریه‌هاست (مصباح، ۱۳۸۵ الف، ص ۲۶۲). از این‌رو، بررسی نوع نگاه یک مکتب به انسان و ویژگی‌های او می‌تواند بیانگر نظام کنترل و نظارت پذیرفته شده در آن مکتب باشد.

بررسی سیر نظریه‌های مدیریت، که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است، نشان می‌دهد که با پیشرفت و اتقان این نظریه‌ها، کنترل و نظارت در سازمان از کنترل‌های بیرونی به سوی خودکنترلی تغییر یافته است. این تنها به سبب نوع نگاه، به انسان است. در ذیل، به بیان برخی از این نظریه‌ها اشاره می‌شود. در بین نظریه‌های مدیریت، نظریه‌های مربوط به مکتب کلاسیک (نظریه «مدیریت علمی»، نظریه «اداری»، نظریه «بوروکراسی») مبتنی بر مفروضاتی از قبیل سازمان رسمی، اصول عام ثابت و انسان اقتصادی است. با توجه به این اصول، کنترل مورد نظر در نظریه‌های کلاسیک عبارت است از: دیگر کنترلی، از این‌رو، در این نظریه‌ها، تأکید فراوانی بر کنترل کارکنان توسط مدیران و سازمان شده است. (سجادی، ۱۳۸۵) در واقع، طراحی نظریه‌های کلاسیک به منظور پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان در سازمان بوده است. بدین‌رو، در این نظریه‌ها، توانایی مدیریت برای نظارت و کنترل کارکنان افزایش یافته است (زیاراب و بشارت ۲۰۱۲).

از دیدگاه کلاسیک‌ها، انسان‌ها موجوداتی ذاتاً تنبل و تن‌پرورند که پاداش‌های مالی مهم‌ترین عامل در برانگیختگی آنها به‌شمار می‌رود. به همین سبب، کاری را انجام می‌دهند که بیشترین درآمد را برای آنان داشته باشد. آنها معتقدند: اصولاً احساسات فردی غیرمنطقی است، و هدف‌های طبیعی انسان با هدف‌های سازمان در تضاد است. از سوی دیگر، چون پاداش‌های مالی در اختیار سازمان است، فرد در سازمان به صورت عاملی تلقی می‌شود که هیچ اراده و اختیاری از خود ندارد (صادق‌پور و مقدس، ۱۳۷۴، ص ۳۳).

نظریه‌پردازان مکتب «روابط انسانی» بیان داشته‌اند که انسان موجودی عقلانی اقتصادی صرف نیست، بلکه موجودی اجتماعی یا خودشکوفاست. بنابراین، انگیزش افراد را می‌توان از طریق نیازهای اجتماعی و یا نیاز خودشکوفایی افزایش داد. در واقع، طرفداران روابط انسانی توجه بیشتری را به کارکنان، محیط اجتماعی کار و جنبه‌های غیررسمی کار در گروه معطوف کرده‌اند.

بنابراین، در مکتب «روابط انسانی»، مدیر به تشویق و حمایت کارکنان می‌پردازد و به جای کنترل‌های بیرونی، از طریق ارضای نیازهای اجتماعی، تعلق و خودشکوفایی، انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد (کل، ۱۳۷۴، ص ۸۱-۸۲).

در نظریه «مدیریت بر مبنای هدف»، که اولین بار توسط پیتر دراکر در سال ۱۹۵۴ مطرح شد، «کنترل» عملاً عبارت بود از: خودکنترلی. این نظریه در واقع، به دنبال آن بود که به جای کنترل افراد در سازمان، انگیزه آنان را از طریق مشارکت فعال در تعیین اهداف واحد خود و پذیرش مسئولیت لازم برای رسیدن به این اهداف تقویت کند (خانکا، ۱۳۸۹، ص ۱۹۵).

طبق نظریه «انگیزشی X و Y» داگلاس مک‌گریگور، در سبک مدیریتی، برای کنترل کارکنان از سازوکار کنترل درونی» به جای «کنترل بیرونی» استفاده می‌شود. در این نظریه، بنابر تفاوتی که بین نظریه X در انگیزش به انسان‌ها و نظریه Y در انگیزش به انسان‌ها وجود دارد سبک رهبری متفاوت می‌شود. در نظریه X، انسان‌ها مسئولیت‌ناپذیر، فراری از کار و کوشش و بیزار از تنبیه و نظارت بر آنها هستند و بیشتر با پول برانگیخته می‌شوند. در مقابل، در نظریه Y، انسان‌ها مسئولیت‌پذیر، مشتاق کار و تلاش و خلاق هستند و به جای کنترل‌های بیرونی، ترجیح می‌دهند از درون کنترل شوند. از این‌رو، مدیر در نظریه Y، از نیروی خودکنترلی و خودجهت‌دهی در افراد استفاده می‌کند و از طریق آن انگیزه‌های افراد را برمی‌انگیزاند (سرمدی و صیف، ۱۳۹۰، ص ۳۰-۳۳).

از مهم‌ترین نظریه‌های دیگر در این زمینه، می‌توان به نظریه یادگیری اجتماعی باندورا اشاره کرد. در این نظریه، که شناخت ناشی از الگو قرار دادن رفتار دیگران در اجتماع است، تأکید می‌شود که «خودکنترلی» حالتی است در افراد که پس از مواجهه با اجتماع و تأثیر و تأثر متقابل بین رفتار و فراگردهای شناختی فرد و محیط اجتماعی پدید می‌آید. بر اساس این نظریه، انسان به شرطی می‌تواند رفتارش را کنترل کند که اولاً، آن را روشمند سازد، و ثانیاً، با استفاده از ابزار تشویق و تنبیه، آن را تقویت کند. به عبارت دیگر، انسان زمانی می‌تواند خود را کنترل کند که بتواند فراگردهای شناختی و محیط خود را تحت کنترل خود درآورد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۸۱-۸۳).

بنابراین، هر قدر توجه صاحب‌نظران به انسان و پی‌بردن به حقیقت او بیشتر منعطف شده کنترل از حالت بیرونی بیشتر به حالت درونی تغییر شکل داده است. از این‌رو، به نظر می‌رسد همان‌گونه که بهترین راه برای یافتن بهترین شیوه کنترلی، کشف حقایق وجودی انسان - به‌عنوان موضوع و محل کنترل در سازمان - است، بهترین شیوه برای یافتن راه‌های نهادینه کردن نوع کنترل منتخب در سازمان نیز از راه شناخت دقیق انسان و ابعاد وجودی اوست.

## نظریه‌های انگیزشی

بحث درباره راه‌های ایجاد و تثبیت خودکنترلی در افراد، به این بحث برمی‌گردد که چگونه افراد را برانگیزانیم تا بتوانند با تکیه بر نیروهای درونی خویش، خود را کنترل کنند. از این رو، این بحث ارتباط زیادی با بحث نظریه‌های انگیزشی دارد که در مباحث رفتار سازمانی مطرح است. بنابراین، شایسته است در اینجا، انواع نظریه‌های انگیزشی و نظریه مقبول خود را مطرح کنیم.

نظریه‌های انگیزشی زیادی طی سالیان متمادی برای توجیه علل رفتار کارکنان و افزایش کارایی آنها مطرح شده است. دانشمندان علم مدیریت سعی کرده‌اند این نظریه‌ها را در دسته‌های کلی‌تری طبقه‌بندی کنند. در اینجا، به ذکر دسته‌بندی‌های متفاوتی که در این زمینه صورت گرفته است به‌طور خلاصه اشاره می‌کنیم:

- عده‌ای عقیده دارند همه نظریه‌های انگیزشی را می‌توان در سه دسته کلی به شرح زیر جای داد:
- نظریه‌های مبتنی بر نیازهای انسان؛ مانند نظریه‌های مازلو، هرزبرگ و مک‌کلند؛
  - نظریه‌های مبتنی بر ماهیت انسان؛ مانند نظریه‌های مک‌گریگور و آرگریس؛
  - نظریه‌های مبتنی بر انتظار انسان؛ مانند نظریه‌های وروم و پورتر و لاولر (خانکا، ۱۳۸۹، ص ۱۶۰).
- ریموند کنزل و دوناتا مپسون نظریه‌های انگیزشی را در دو طبقه عمده، یعنی «نظریه‌های برون‌زا» و «نظریه‌های درون‌زا» جای می‌دهند. به نظر این دو، نظریه انگیزه یا نیاز، «مشوق»، «هدف»، «تقویت»، «منابع انسانی و مادی»، «گروه و هنجار» و «سیستم اجتماعی» از جمله نظریه‌های برون‌زا هستند، و در مقابل، نظریه‌هایی نظیر نظریه «برانگیختگی»، «انتظار» و «جذابیت»، «برابری»، «نگرش»، قصد یا هدف، و نظریه «اسناد یا خودکارآمدی» از جمله نظریه‌های درون‌زا هستند (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۰-۲۳).
- طبقه‌بندی سوم طبقه‌بندی نظریه‌های انگیزشی بر اساس دیدگاه رفتاری و شناختی است.

در دیدگاه رفتاری، این فرض مطرح می‌شود که رفتار موجود زنده تابعی از پیامدهای رفتاری خود اوست، اما علت رفتار وی در محیط است و پدیده‌های ذهنی نادیده گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، دیدگاه رفتاری رفتار را آموختنی می‌داند و مبنای رفتارهای انگیزشی را به محیط نسبت می‌دهد. در این دیدگاه، رفتاری که با پاداش مواجهه شود (تقویت مثبت) تکرار می‌گردد و اگر تنبیه به دنبال داشته باشد (تقویت منفی) از میان می‌رود (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۲)

در نخستین نظرات انگیزش، الگوی منحصر به فردی از انگیزش مطرح می‌شود که آن را درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از:

الف. **الگوی سستی:** در الگوی سستی انگیزش فردریک تیلور، هنر مدیریت به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران ملاحظه می شود و عامل انگیزش صرفاً بر اساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته می شود. از سوی دیگر، بر تشویق و تنبیه نیز تأکید می شود. تیلور پاداش مادی را تنها محرک برای تولید کارایی می دانست (ایران نژاد پاریزی و سامان گهر، ۱۳۷۳، ص ۳۸۰).

ب. **الگوی روابط انسانی:** طبق این نظریه، انسان‌ها بجز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می گردند. کارهای تکراری انگیزه کارکنان را کاهش می دهد، اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی آنها می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی، در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند (مورهد و گریفن، ۱۳۷۵، ص ۹۲).

دیدگاه‌های شناختی، بر عکس دیدگاه‌های رفتاری، پدیده‌های ذهنی موجود زنده را مد نظر قرار می دهند. در این دیدگاه، نقش موجود در بروز رفتار پررنگ تر شده وی پس دریافت اطلاعات از محیط، به پردازش و تحلیل آنها می پردازد و در نهایت، تصمیم گیری کرده، رفتاری را انجام می دهد. سه نمونه از پیش فرض‌های بنیادی این دیدگاه عبارت است از:

- افراد انسانی دارای تفاوت‌های فردی زیادی هستند.

- تصمیم گیری انسان در هر رفتار، بر پایه ارزیابی نتایج احتمالی آن رفتار است

- رفتار معنادار مبتنی بر ساختار نیازی انسان است (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۳-۲۴).

نظریه‌های انگیزشی در تقسیمی دیگر، به دو دسته کلی نظریه‌های «محتوایی» و نظریه‌های «فراگرد» تقسیم می شوند.

نظریه‌های محتوایی از «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و درصدد شناخت عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. (همان، ص ۲۵) به عبارت دیگر، نظریه‌های محتوایی با بررسی نیازهای انسان و آنچه درون فرد یا محیطش می گذرد به رفتار وی نیرو داده، آن را تداوم می بخشند. در واقع، نظریه‌های محتوایی چستی رفتارهای برانگیخته شده را شرح می دهند (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳-۱۰۴).

برخی از نظریه‌های محتوایی و چگونگی ایجاد انگیزه در افراد از منظر آنها عبارتند از:

۱. نظریه «سلسله مراتب نیازها»: در این نظریه، انسان دارای نیازهایی از قبیل نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، تعلق، قدرت، منزلت و شکوفایی است. برخلاف پیروان مکتب کلاسیک، در این نظریه، بیان می شود آنچه باعث انگیزه می شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری

قرار دارد؛ یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تأمین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن که به ندرت، کاملاً ارضا می‌شوند. ارضای نیاز به قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن را در فرد به وجود می‌آورد، و حال آنکه ارضا نکردن این نیازها موجب می‌شود شخص احساس خودکم‌بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتی‌های عصبی در او ایجاد شود (شرمهورن، ۱۳۷۸، ص ۹۷-۹۸).

۲. نظریه «انگیزش و بهداشت روانی»: هدف این نظریه شناخت عوامل محیطی و انگیزشی است. این نظریه می‌گوید: انگیزه‌های را باید برای برانگیختن افراد انتخاب کرد که بیشترین اهمیت را برای افراد دارد. در نظریه «انگیزش و بهداشت روانی»، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود، دارای خصوصیتی دوگانه است:

یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم، احساس نارضایتی می‌کند، و چون شرایط و عوامل فراهم شود احساس نارضایتی کاهش یافته، به تدریج، به بی‌تفاوتی می‌انجامد. بیشتر عوامل فیزیولوژیکی دارای این نوع تأثیر هستند و این دسته عوامل را می‌توان «عوامل بهداشتی» یا «حافظ وضع موجود» نامید.

خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی است که در یک سو، برای او رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و در سوی دیگر، فقدان رضایت یا بی‌تفاوتی. به کمک ارضای این نیازها، می‌توان شاغل را راضی کرد. این نیازها، که به وسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضا می‌شوند عبارتند از: کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر، و رشد در کار. این رضایت‌ها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلوبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۶۱-۴۵۹).

۳. نظریه «دو ساحتی انسان»، نظریه X و Y: مک‌گریگور برداشت‌ها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسان‌ها به دو گروه تقسیم می‌کند و برای آنکه هیچ‌گونه پیش‌داوری در باره آنها صورت نگیرد، آنها را با حروف X و Y مشخص کرده است. بدین‌سان، مدیران بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان، به هدایت افراد سازمان می‌پردازند.

۴. نظریه «نیازهای زیستی، تعلق و رشد»: در پاسخ به انتقادات وارد شده به نظریه مازلو، شخصی به نام کلایتون آلدرفر نظریه‌ای را معرفی کرد که شباهت زیادی با نظریه «سلسله مراتب نیازها» دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها، به سلسله مراتب قایل نبوده و آنها را در یک پیوستار بررسی می‌کند (همان، ص ۱۶۶-۱۷۱).



نظریه‌های فرایندی با تحلیل فرایندهای رفتاری موجود زنده، چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را بررسی می‌کنند. به عبارت دیگر، چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی می‌گردد و علت توقف آن تبیین می‌شود (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۲۵). این نظریه‌ها درصدد افزایش آگاهی نسبت به فرایندهای ادراکی و اندیشه‌ای هستند که در ذهن انسان صورت می‌پذیرد و بر رفتار آنان اثر می‌گذارد. برای مثال، یک نظریه محتوایی بیان می‌دارد که ایمنی نیاز مهمی است؛ اما نظریه «فراگردی» از این فراتر رفته، می‌گوید: نیاز به ایمنی چرا و چگونه با پاداش خاصی ارتباط پیدا می‌کند؛ و یا اینکه کارکنان چه اعمالی را باید انجام دهند تا مستحق دریافت پاداش شوند. در واقع، نظریه‌های محتوایی و فراگردی مکمل یکدیگرند (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳-۱۰۴).

- در ذیل؛ به بررسی انگیزش در برخی از نظریه‌های فرایندی اشاره می‌کنیم:

اول. نظریه «انتظار»: این نظریه یک الگوی انگیزش پیچیده است و به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار به وسیله افراد مربوط می‌شود. این نظریه شرح می‌دهد که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند، و انگیزه انجام کار را مرتبط با نتایج مورد انتظار از کار و میزان جذابیت آن موارد می‌داند (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۷۵).

دوم. نظریه «برابری»: این نظریه مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می‌خواهند منصفانه با آنها رفتار شود. فرض کلی نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از نقطه نظر وی قابل مقایسه هستند، محاسبه کرده؛ این نسبت‌ها را با هم مقایسه می‌کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت ستاده به داده شخص با نسبت ستاده به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۸۵ - ۸۶).

سوم. نظریه «اسناد»: طبق این نظریه، رفتار انسان‌ها یا برخاسته از ویژگی‌های شخصیتی افراد است، و یا به وضعیتی که در آن قرار داشته‌اند مربوط می‌شود. بنابراین، نظریه «اسناد» مسئولیت و فرایندهای شناختی را که انسان‌ها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تفسیر می‌کنند، تحلیل می‌کند. این نظریه درصدد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می‌کند تا انجام رفتارهای مشهود فردی را براساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران توجیه کند (لوتانز، ۱۳۷۲، ص ۳۵۵-۳۵۶).

چهارم. نظریه «هدف‌گذاری»: طبق این نظریه، افراد برای نیل به اهداف تعیین شده برای آنها برانگیخته می‌شوند. در واقع، افراد هدفمند، بیشتر و دقیق‌تر از افراد بی‌هدف تلاش می‌کنند. همچنین

افراد با اهداف رقابتی، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، فعالیت بیشتری از خود نشان می‌دهند (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۱۷۸).

کوتاه سخن آنکه نظریه‌های انگیزشی متناسب با برداشت مکاتب مختلف در مباحث سازمان و مدیریت شکل گرفته‌اند. برای مثال، مکتبی که انسان را موجود عقلایی اقتصادی فرض می‌کند، متناسب با این نگاه، انگیزش او را از طریق حقوق و دستمزد بیشتر خواهان است و می‌پندارد کارکنان در سازمان از طریق تأمین نیازهای مادی، به کارایی بیشتر دست می‌یابند. با تعمیق نگاه‌ها به انسان و شناخت او یا توجه بیشتر به ابعاد وجودی وی، نظریه‌های انگیزشی نیز تکامل یافت. نظریه پردازان مکتب «روابط انسانی» انسان را چیزی فراتر از یک موجود عقلایی اقتصادی صرف یافتند از این‌رو، انگیزش او را تنها از طریق حقوق و دستمزد و افزایش یا کاهش مسائل مادی نمی‌دانستند. در نتیجه، برای رسیدن به یک نظریه انگیزشی صحیح، ابتدا باید انسان و ابعاد وجودی او - آن‌گونه که هست و نه آن‌گونه که منافع سازمان اقتضا می‌کند- شناخته شود سپس متناسب با ویژگی‌های انسان، باید به بررسی راه‌های انگیزش او پرداخت.

### نظریه انگیزشی مورد نظر

همان‌گونه که گذشت، بهترین شیوه برای دستیابی به انگیزش بیشتر در افراد، شناخت دقیق انسان و ابعاد وجودی این موجود است. به نظر می‌رسد نتایج واکاوی روان آدمی ما را به اینجا رهنمون خواهد ساخت که نفس انسان مانند یک هرم است که در رأس آن، یک حقیقت بسیط است و هر قدر به سمت قاعده هرم حرکت کنیم از ابعاد و ویژگی‌های گوناگونی برخوردار خواهد شد.

آنچه در اینجا مهم است بررسی این نکته است که ابعاد اصلی نفس کدام است؟ نفس آدمی از سه ویژگی و بعد اساسی تشکیل یافته است. از این‌رو، ابعاد سه‌گانه نفس را به هر می سه بعدی تشبیه می‌کنیم. در یک بعد آن، علم و آگاهی قرار دارد؛ در بعد دوم، محبت و میل و گرایش؛ و بعد سوم شامل قدرت می‌شود (مصباح، ۱۳۹۱ الف، ج ۲، ص ۳۲).

از آن‌رو که به دنبال بحث «انگیزش» و اینکه نظریه‌های انگیزشی مبتنی بر برداشت نظریه پرداز، درباره ماهیت و حقیقت انسان ارائه شده‌اند، به الگوی پیشنهادی از نفس و ابعاد آن رسیدیم. بدین‌روی آنچه در اینجا مهم است بررسی این مطلب است که هر بعد از ابعاد وجودی انسان به چه نحوی بر رفتار و اعمال او اثر می‌گذارد؟ به عبارت دیگر، باید بررسی کنیم تا معلوم شود هر بعد از ابعاد وجودی انسان چگونه و به چه میزان موجب حرکت و تحرک آدمی می‌گردد. از این‌رو، در ادامه محرک بودن هر کدام از ابعاد «علم»، «میل» و «قدرت» در انسان را تحلیل می‌کنیم.

پیش از ادامه بحث، توجه به این نکته ضروری است که هیچ رفتاری محصول اثرگذاری تنها یک بعد از ابعاد وجودی نفس نیست. این بدان معناست که در شکل‌گیری هر رفتاری همه ابعاد نفس نقش دارند، و در واقع، چون نفس آدمی موجود بسیط است یک رفتار را از خود بروز می‌دهد. بله، ممکن است در این راه، یکی از ابعاد نفس نقش بیشتری در تکون آن عمل داشته باشد. به عبارت دیگر، بین ابعاد سه‌گانه نفس نوعی ارتباط وثیق و عمیق برقرار است، به گونه‌ای که هر رفتار نتیجه همکاری و نقش‌آفرینی هر سه بعد از ابعاد نفس است (همان، ص ۳۷-۳۸).  
با توجه به ابعاد سه‌گانه نفس انسان، به نظر می‌رسد نظریه انگیزشی مختار کارآمدتر از دیگر نظریات انگیزشی است؛ زیرا که همزمان به سه بعد وجودی انسان توجه می‌کند.

### «تقوا» در لغت و اصطلاح

«تقوا» اسم مصدر باب افتعال از ماده «وقی» است (ابن‌منظور، ۱۴۱۴، ج ۱۵، ص ۴۰۲). ثلاثی مجرد این ماده «وقی، یقی، وقایه» است و معانی چون حفظ کردن، صیانت جلوگیری کردن از آزار و اذیت دیدن، حمایت کردن، و دفع کردن را برای آن ذکر کرده‌اند (فیومی، ۱۴۱۴ق، ج ۲، ص ۷۶؛ ۱۴۱۰ق، ص ۲۵۲۷؛ ابن‌اثیر جزری، ۱۳۶۷، ج ۱، ص ۱۹۲؛ زبیدی، بی‌تا، ج ۱۰، ص ۳۹۶).  
*ابن‌فارس* درباره اصل ماده «وقی» می‌گوید: «وقی» به معنای آن است که کسی با استفاده از چیزی خود را از آسیب و ضرر شیء سومی حفظ کند و جلوی آن را بگیرد (ابن‌فارس، ۱۴۱۱ق، ج ۶، ص ۱۳۱).  
*فیروزآبادی* «تقوا» را به معنای حذر کردن و پرهیز کردن از چیزی بیان می‌دارد (فیروزآبادی، ۱۴۰۷ق، ص ۱۷۳۱).

*زبیدی* می‌گوید: وقتی می‌گویند مردی متقی و با تقواست بدین معناست که او خود را به واسطه اعمال صالحی که انجام می‌دهد از لغزش و عذاب حفظ می‌کند (زبیدی، بی‌تا، ج ۱۰، ص ۳۹۶).  
*احمدبن فارس* می‌نویسد: «اتق الله» یعنی: بین خود و خداوند سبحان چیزی را حایل و واسط قرار بده تا محافظتی باشد برای تو در برابر او (ابن‌فارس، ۱۴۱۱، ج ۶، ص ۱۳۱).

*راغب اصفهانی* بیان داشته است: «وقایه» در لغت، به معنای حفظ کردن چیزی است از آنچه موجب اذیت و آزار می‌شود و به آن ضرر می‌رساند. «تقوا» به معنای آن است که انسان نفس خود را در حفاظی قرار دهد تا از آنچه از آن می‌ترسد آسیبی نبیند (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۸۸).  
با توجه به آنچه گذشت، می‌توان چنین نتیجه گرفت که معنای لغوی تقوا عبارت است از اینکه

انسان به وسیله یک شیء، خود را از آسیبی که از جانب شیء دیگری امکان دارد به او برسد مصون و محفوظ نگه دارد.

دقت در معنای لغوی «تقوا» نشان می‌دهد که این مفهوم دارای سه رکن اساسی است:

۱. متقی (انسان باتقوا): کسی است که لازم است از ضرر محتمل بر حذر باشد و از خود در برابر آن ضرر محافظت کند.

۲. متقی‌منه: کسی یا چیزی است که باید از آن پرهیز کرد و ممکن است آسیبی از او به انسان برسد. برای فهم بهتر «متقی» منه توجه به چند نکته مهم است: با توجه به موارد کاربرد واژه «تقوا» به نظر می‌رسد استعمال این واژه در جایی است که متقی منه ضرر محتمل قابل توجهی باشد. از این رو، برای پرهیز از ضررها و آسیب‌های مختصر، واژه تقوا به‌کار برده نمی‌شود.

متقی منه هر قدر بزرگ‌تر و قوی‌تر باشد، به‌گونه‌ای که احتمال داشته باشد ضرر بیشتر و مهم‌تری از جانب او به متقی برسد، محافظت از خود در برابر او بیشتر نمود پیدا می‌کند و متقی لازم است بیشتر از خود در برابر او محافظت کند تا آسیب کمتری ببیند.

متقی منه در کلام عرب، به دو صورت مفعول به بی‌واسطه و یا با واسطه حرف جر «من» می‌آید. برای مثال، در روایات آمده است: «اتَّقُوا مِنْ فِرَاسَةَ الْمُؤْمِنِ (صفار، ۱۴۰۴ق، ج ۱، ص ۳۵۷)؛ از خود در برابر زیرکی مؤمن حفاظت کنید.

علت حفاظت متقی از خود در برابر متقی منه، ضرر و آسیبی است که ممکن است از او به شخص باتقوا برسد؛ ضرری که اعم از ضرر دنیوی و اخروی است.

۳. متقی به: چیزی است که متقی باید به‌واسطه آن از خود در برابر متقی منه حفاظت کند و در واقع، متقی به مانع و حایلی است بین متقی و ضرر محتمل.

بیان چند نکته کمک بیشتری به درک مفهوم لغوی «تقوا» می‌کند:

در لغت عرب، برای تعبیر از «متقی به»، کلمه «الوقایه» یا «الوقاء» به‌کار برده می‌شود. مراد از «الوقایه» هر چیزی است که انسان به واسطه آن، چیز دیگری را از خود دفع می‌کند. از این رو، به روسری زن، که بر سر خود می‌اندازد و حایلی میان مو و چادر اوست «وقایه المرأة» گفته می‌شود (فیومی، ۱۴۱۴ق، ج ۲، ص ۶۶۹).

«متقی به» آن چیزی است که با حرف جرّ باء پس از ماده «تقوا» به‌کار می‌رود. البته در جاهای

متعددی این جار و مجرور با توجه به قرینه موجود در کلام حذف می‌شود. لغت‌شناسان این مطلب را در ضمن بیان چند حدیث آورده‌اند. از جمله؛ آنکه «كُنَّا إِذَا احمر البأس اتَّقِينَا به رسول الله، صلی الله علیه و آله، أی: جعلناه وقایه لنا من العدو و استقبلنا العدو به و قمنا خلفه وقایه (زیبیدی، بی‌تا، ج ۱۰، ص ۳۹۶)؛ هرگاه جنگ شدت می‌یافت و معرکه سخت می‌شد ما به رسول خدا ﷺ پناه می‌بردیم و او را بین خود و دشمن حایل می‌کردیم تا در پناه آن حضرت از آسیب دشمن مصون باشیم.

با توجه به آنچه مطرح شد، می‌توان لغت «تقوا» را چنین تبیین کرد: «تقوا» عبارت است از محافظت انسان از خود به واسطه یک چیز دیگر در برابر یک ضرر محتمل قابل توجه که ممکن است از ناحیه غیر به او برسد.

پس از تبیین لغت «تقوا»، نوبت به بررسی معنای اصطلاحی این واژه در علم اخلاق می‌رسد. برای این منظور، لازم است برخی از تعاریف علمای دینی درباره آن بیان شود:

*ملاصدرا* «اتقاء» را در اصل لغت، به معنای مانع شدن و فاصل شدن بین دو چیز می‌داند؛ مثلاً وقتی گفته می‌شود: «اتقاء بالترس»؛ یعنی کلاه‌خود را به عنوان مانعی بین سر خود و آن چیز (مثلاً شمشیر دشمن) قرار داد. از نظر او، «وقایه» عبارت است از: شدت محافظت از نفس نسبت به امور دنیوی و اخروی؛ اما مراد از «متقی» در عرف شرع، کسی است که در برابر ضررهای اخروی از خود مراقبت و محافظت می‌کند (صدرالمآلهین، ۱۳۶۶، ج ۱، ص ۲۳۵).

*امام خمینی* رحمته می‌گوید: «تقوا» از «وقایه» به معنای نگهداری است و در شرع، به معنای محافظت از نفس در برابر مخالفت با اوامر و نواهی حق تعالی است و در بسیاری از جاها، در معنای محافظت شدید از نفس از طریق ترک مشتهات برای جلوگیری از واقع شدن در منهیات الهی است (موسوی خمینی، ۱۳۷۸، ص ۲۰۶).

*راغب اصفهانی* می‌نویسد: «تقوا» در اصطلاح شرع، عبارت است از: محافظت از نفس در برابر گناه و معصیت که از طریق ترک گناهان صورت می‌گیرد و با ترک مطلق مباحات به کمال می‌رسد. وقتی گفته می‌شود: «اتَّقَى فلانُ بكذا»، معنایش این است که آن شخص آن شیء را به عنوان محافظی در برابر خود قرار داد تا آسیبی به او نرسد (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۸۱).

بررسی تعاریف مزبور نشان می‌دهد که «تقوا» در اصطلاح در علم اخلاق، یعنی: مراقبت و محافظت شدید از خود به وسیله ترک منهیات برای جلوگیری از اینکه انسان دچار عذاب اخروی شود.

تحلیل اصطلاح «تقوا» در عرف شرع، چند نکته را نیز آشکار می‌سازد که به نظر می‌رسد وضوح کامل معنای اصطلاحی «تقوا» در گرو آنهاست:

استعمال «تقوا» در جایی صحیح است که انسان اولاً، نسبت به ضرر محتمل شناخت داشته باشد، و ثانیاً، دارای اختیار و قدرت انتخاب باشد؛ یعنی هم بداند احتمال دارد آسیبی از جانب شیء دیگری به او برسد و هم توان محافظت از خود در برابر آن را داشته باشد (مصطفوی، ۱۳۳۸، ج ۱۳، ص ۱۸۴).

گرچه «تقوا» به تصریح برخی آیات و روایات، عملی جوانحی و مربوط به قلب است، اما تا ظهور و بروز در رفتار آدمی پیدا نکند، مصداق نمی‌یابد. از این رو، «تقوا» به معنای آن است که انسان در خارج و در مقام عمل و رفتار، خود را از انجام اعمال ناشایست و خلاف حفظ کند (همان، ص ۱۸۳-۱۸۴).

پس «متقی» کسی است که علاوه بر آنکه قلباً به مبدء و معاد ایمان دارد، عملاً نیز طبق ایمان قلبی خود رفتار می‌کند. به عبارت دیگر، حسن فاعلی او در رفتارش بروز کرده، دارای حسن فعلی نیز باشد. بنابراین، «متقی» همان مؤمنی است که عمل صالح انجام می‌دهد (دروزه، ۱۳۸۳ق، ج ۱، ص ۳۴۷؛ طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۹، ص ۲۸۹).

در آیات و روایات، سه چیز به عنوان «متقی‌منه» بیان شده است. در برخی جاها - که البته بیشتر استعمالات این واژه را شامل می‌شود - متقی‌منه خداوند سبحان معرفی شده است. در جای دیگر، متقی‌منه عذاب جهنم و در جایی هم روز قیامت بیان شده است. البته نمونه‌هایی هم یافت می‌شود که اصلاً ذکری از متقی‌منه در کلام به میان نیامده و واژه «تقوا» به صورت تنها به کار رفته است.

این اختلاف در متقی‌منه، اولاً موجب اختلاف در معنای اصطلاحی «تقوا» نمی‌شود؛ زیرا خودنگهداری در برابر همه آنها به نوعی، به خودنگهداری در برابر خداوند سبحان بازمی‌گردد. انسان با تقوا باید در برابر قیامت و آتش دوزخ از خود محافظت کند؛ اما تأثیرگذاری آن دو متوقف بر وجود خداوند سبحان و قدرت لایزال اوست. پس در واقع، آنچه باید در برابر او از خود محافظت کند خداوند سبحان است، نه قیامت و یا آتش جهنم (مصباح، ۱۳۹۱، ج ۱، ص ۷۵-۷۷).

نتیجه آنکه واژه «تقوا» را می‌توان چنین معنا کرد: «تقوا» یعنی: مراقبت و محافظت شدید از خود در برابر خداوند سبحان از طریق امتثال اوامر الهی، به ویژه اجتناب از آنچه شایسته نیست انسان مؤمن انجام دهد، به قصد رهایی از غضب خداوند سبحان.

در اینجا، لازم است به این مطلب اشاره شود که اصطلاح «تقوا» بر دو مفهوم اطلاق می‌شود: گاهی مراد از «تقوا» عملی است که متقی انجام می‌دهد که به واسطه آن عمل، خود را از عذاب الهی حفظ

می‌کند؛ مثلاً، نماز می‌خواند یا دروغ نمی‌گوید. به هر حال، اعمالی مثل روزه گرفتن، صدقه دادن، صلۀ رحم و به‌طور کلی، دستورات شرع مقدس مصادیقی از تقوا هستند. گاهی هم مراد از «تقوا» وجود یک ملکهٔ نفسانی است که به کمک آن، انسان به دستورات الهی گردن می‌نهد و آنها را عمل می‌کند. در این اطلاق، از کلمهٔ «تقوا» نفس عمل ملحوظ نیست، بلکه ملکهٔ پرهیز از معاصی و اجتناب از محرمات الهی مد نظر است. بنابراین، تقوا هم به عمل و اجتناب از محرمات و انجام تکالیف و واجبات گفته می‌شود و هم به ملکهٔ نفسانی که منشأ اعمال شایسته و صالح می‌شود، اطلاق می‌گردد (مصباح، ۱۳۹۱، ج ۲، ص ۲۴۲-۳۷۰). اما در این نوشته، منظور از تقوا، ملکهٔ پرهیز از محرمات الهی و مراقبت شدید از نفس است.

### رابطهٔ بین تقوا و خودکنترلی در سازمان

به اعتقاد بعضی، «خودکنترلی» با واژه‌های زیادی اشتراک معنایی و همپوشی دارد. برای مثال، با واژه‌هایی نظیر «کف نفس، تسلط بر نفس، خودنگهداری، خودگردانی، خودتربیتی، خودمهارگری، تقوا، و ورع» (قدیری، ۱۳۸۹).

عده‌ای فراتر رفته، می‌گویند: خودکنترلی در واقع، همان تقوای الهی است که در انجام دادن وظایف کاری متجلی می‌گردد؛ یعنی تقوای کاری و کنترل خویش به هنگام انجام دادن کار و پرهیز از خیانت و انحراف و کم‌کاری و تخلف شغلی و اداری (نبوی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۹؛ حبیبیان، ۱۳۹۰). به نظر این دسته، مفهوم «خودکنترلی» مساوی معنای «تقوا» است و در اصطلاح، بین آن دو رابطهٔ عموم و خصوص مطلق برقرار است؛ یعنی هر جا خودکنترلی وجود داشته باشد تقوا نیز هست؛ زیرا خودکنترلی نوعی تقوای کاری است.

به نظر می‌آید این عده دچار کمی مبالغه‌گویی در کلام شده‌اند؛ زیرا - همان‌گونه که در خلال مباحث گذشته به صورت ضمنی اشاره شد- در خودکنترلی دوری از ضررهایی که متوجه سازمان است - و عموماً ضررهای دنیوی است - مهم است، اما در تقوا همت بر دوری از ضررهای اخروی است. علاوه بر این، مقوم تقوا حفظ حریم الهی و مراقبت از خود در برابر خداوند سبحان است، برخلاف خودکنترلی که در آن اهداف و منافع سازمان مطرح است و فرد تلاش می‌کند در جهت حفظ منافع سازمان و افزایش کارایی سازمان گام بردارد. از این رو، مفهوم «تقوا» با مفهوم «خودکنترلی» یکی و مترادف نیست، بلکه رابطهٔ مفهومی بین آن دو تباین است و نه ترادف.

اما با توجه به تعریفی که در این پژوهش از «تقوا» و «خودکنترلی» ارائه شد، مبنی بر اینکه «تقوا» ملکه‌ای نفسانی است که موجب می‌شود انسان از خود در برابر خداوند سبحان به واسطهٔ رفتار

اختیاری‌اش محافظت کند، و «خودکنترلی» حالتی نفسانی است که نتیجه آن تلاش افراد برای پیشبرد اهداف سازمان و افزایش کارایی آن است، می‌توان گفت: بین «تقوا» و «خودکنترلی» رابطه عموم و خصوص مطلق برقرار است؛ زیرا گرچه تقوا نوعی حفاظت و نگهداری خاص از نفس است که از آن به «حفظ حریم الهی» تعبیر می‌شود، بدین معنا که شخص از خود در برابر غضب و عذاب الهی حفاظت می‌کند (مصطفوی، ۱۳۶۸، ج ۱۳، ص ۱۸۳) و این غیر از «خودکنترلی» است که شخص با تمرین و تحصیل حالت درونی، از خود برای حفظ منافع سازمان مراقبت می‌کند تا رفتارهای متضاد با منافع سازمان انجام ندهد. اما به هر حال، کسی که متقی است قطعاً خودکنترل نیز هست و - دست کم - می‌توان چنین گفت: کسی که با اعتقاد صحیح به خداوند و روز جزا و انجام اعمال صالح به ملکه تقوا دست می‌یابد بدون طی فرایند خودکنترلی در سازمان، خودکنترل‌تر از کسی خواهد بود که چنین نیست و ملکه تقوا را ندارد (زارعی متین، ۱۳۸۸، ص ۲۶۴).

بنابراین، هر متقی یک خودکنترل در سازمان خواهد بود. از این رو، می‌توان گفت: «تقوا» به عنوان یکی از مؤلفه‌های ایجاد و تثبیت خودکنترلی - و اگر نگوئیم مهم‌ترین مؤلفه آن - مطرح است. توجه به یک نکته ضروری است و آن اینکه، «تقوا» مانند بسیاری از صفات و ملکات نفسانی مقول به تشکیک است؟ یعنی امر آن دایر مدار نفی و اثبات نیست. به عبارت دیگر، درباره یک انسان نمی‌توان گفت: که او یا متقی است و ملکه تقوا را داراست، و یا هیچ مرتبه‌ای از مراتب تقوای الهی را واجد نیست، بلکه در تقوا به عنوان یک صفت نفسانی، باید چنین گفت: این ملکه نفسانی از شدت و ضعف برخوردار است (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۳، ص ۳۶۸-۳۶۷).

در روایات نیز برای تقوا چند مرتبه ذکر شده است. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: تقوا بر سه گونه است: یکی تقوا برای خدا که عبارت است از ترک حلال الهی. در این مرحله، حتماً مشتهات ترک می‌شود و این مرحله «تقوای خاص الخاص» است. دوم تقوای از خداوند سبحان است که عبارت است از: ترک شبهات. در این مرحله، حتماً محرمات ترک می‌شود و این مرحله «تقوای خواص» است. گونه سوم نیز تقوای از ترس آتش جهنم و عقاب الهی است و عبارت است از: ترک حرام الهی و این مرحله «تقوای عموم مردم» است (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۷، ص ۲۹۵).

بنابراین، ممکن است انسانی ملکه تقوا داشته باشد، اما در مراحل پایین آن سیر کند. از این رو، کسانی که از تقوای کمی برخوردارند به تناسب میزان تقوایی که دارند از خودکنترلی بهره می‌برند، و به هر مقدار که تقوا در افراد ریشه بدواند و رسوخ کند ایشان خودکنترل‌تر خواهند شد.



## نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان نتیجه گرفت: مدیران سازمان‌ها بر اثر مرور زمان، به این نتیجه رسیدند که انتقال شیوه‌های کنترل افراد از روش‌های کنترل بیرونی به روش‌های کنترل درونی و خودکنترلی یک ضرورت است. خودکنترل شدن افراد نیز بر اثر برانگیختگی درونی آنها ایجاد می‌شود. از این رو، است که صاحب‌نظران نظریه‌های انگیزشی را در جهت خودکنترل شدن کارکنان به خدمت گرفتند. با توجه به حقیقت انسان و ابعاد وجودی او، نظریه انگیزشی مقبول مبتنی بر آن است که انسان با وجود دارا بودن سه بعد اصلی، از یک حقیقت و وجود برخوردار است. گرچه هر یک از ابعاد وجودی انسان در تحریک و انگیزش او به نوبه خود، نقش دارد، اما بعد گرایش‌ها نیرو محرکه اصلی حرکت‌های رفتاری انسان به‌شمار می‌رود. در این میان، بعد قدرت و به عبارت دیگر، اراده و اختیار انسان نیز در ایجاد انگیزه برای انجام کار در انسان ایفای نقش می‌کند.

«خودکنترلی» نیرویی است که در درون فرد ایجاد می‌شود و موجب می‌گردد وی در جهت اهداف سازمانی گام بردارد و عملکرد او موجب افزایش کارایی و اثربخشی سازمان گردد. «تقوا» نیز عبارت است از: ملکه‌ای نفسانی که موجب می‌شود انسان از خود در برابر خداوند سبحان به شدت مراقبت کند تا دچار سرپیچی از اوامر و نواهی الهی نگردد و در نتیجه، به عذاب الهی گرفتار نیاید. تجربه به اثبات رسانیده که انسان‌های با تقوا بیش از هم‌ردیفان کم‌تقوای سازمانی خود، به انجام وظایف سازمانی پایبند هستند. این از آن روست که کارمند یا کارگر در مدت کارکردن، اجیر سازمان مربوط است و اجیر برای آنکه دستمزد دریافتی‌اش حلال و پاک باشد باید به مقتضای عقد اجاره خود عمل کند. از این رو، متقی به‌طورحتم، بیش از دیگران خود را موظف به هم‌راستایی با اهداف سازمان و عمل طبق وظایف سازمانی‌اش می‌داند.

بنابراین، به نظر می‌رسد یکی از بهترین شیوه‌های ایجاد و تقویت خودکنترلی در افراد، ایجاد و تقویت تقوا در ایشان است.

## منابع

- ابن اثیر جزری، مبارک بن محمد، ۱۳۳۷، *النهاية في غريب الحديث و الأثر*، مصحح، محمود محمد طناحی، چ چهارم، قم، مؤسسه مطبوعاتی اسماعیلیان.
- ابن فارس، احمد، ۱۴۱۱ق، *معجم مقاییس اللغة*، بتحقیق و ضبط عبد السلام، محمد هارون، بیروت، دارالجمیل.
- ابن منظور، محمد بن مکرّم، ۱۴۱۴ق، *لسان العرب*، چ سوم، بیروت، دارالفکر.
- الوانی، سیدمهدی، ۱۳۶۷، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر، ۱۳۷۳، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، چ دوم، تهران، مؤسسه بانکداری ایران.
- برک، لورا ای، ۱۳۸۶، *روان‌شناسی رشد (از لجاج تا کودکی)*، ترجمه، یحیی سیدمحمدی، چ نهم، تهران، ارسباران.
- سقایی بی‌ریا، ناصر، ۱۳۷۵، *روان‌شناسی رشد با نگرش به منابع اسلامی*، تهران، سمت.
- پیروز، علی آقا، ۱۳۸۳، *مدیریت در اسلام*، زیر نظر سید مهدی الوانی، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- جان‌بزرگی، مسعود، و همکاران، ۱۳۸۷، *آموزش اخلاق، رفتار اجتماعی، و قانون پذیری به کودکان*، تهران، ارجمند.
- جوهری، اسماعیل بن حماد، ۱۴۱۰، *الصحاح تاج العروس و صحاح العربیة*، تحقیق احمد عبدالغفور عطارالرابعه، بیروت، دارالعلم للملایین، الطبعة الرابعة.
- حبیبیان، سجاد، ۱۳۹۰، «نگاهی جامع بر اهمیت خودکنترلی در سازمان‌های امروزی و بررسی جایگاه این نوع کنترل در نهج‌البلاغه»، *مدیریت در اسلام*، ش ۱۵ - ۱۶، ص ۱۹۶-۱۷۹.
- خانکا، اس اس، ۱۳۸۹، *رفتار سازمانی*، ترجمه غلامرضا شمس مورکانی، تهران، آبیژ.
- خدمتی، ابوطالب و همکاران، ۱۳۸۲، *مدیریت علوی*، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- موسوی خمینی، سیدروح‌الله، ۱۳۷۸، *شرح چهل حدیث*، تهران، نشر آثار.
- خیری، طاهر، ۱۳۸۲، «خودکنترلی در سازمان»، *تدبیر*، ش ۱۳۷، ص ۱۰۰-۱۰۱.
- دروزه، محمدعزت، ۱۳۸۳ق، *التفسیر الحدیث*، قاهره، دار إحياء الكتب العربیة.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، ۱۴۱۲ق، *مفردات ألفاظ القرآن*، بیروت - دمشق.
- رضائیان، علی، ۱۳۸۵، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، سمت.
- روسو، ژان ژاک، بی تا، *امیل یا آموزش و پرورش*، ترجمه ع. سبحانی، تهران، مؤسسه مطبوعاتی فرخی.
- زارع، حمید، ۱۳۸۴، «الگوی از خودکنترلی در فرهنگ اسلامی»، *حوزه و دانشگاه*، ش ۴۵، ص ۴۴-۵۷.
- زارعی متین، حسن، ۱۳۸۸، *مبانی سازمان و مدیریت «رویکرد اقتضایی»*، تهران، دانشگاه تهران.
- زیبیدی، محمدمرتضی، *تاج العروس من جواهر القاموس*، بیروت، دارمکتبه‌الحیاه.

سجادی، سیدعلی، ۱۳۸۵، «خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی (با نگاهی بر جایگاه خودکنترلی در نظریه‌های مدیریت)»، اندیشهٔ صادق، ش ۲۳، ص ۱۶-۳.

سرمدی، محمدرضا، و محمدحسن صیف، ۱۳۹۰، *مدیریت فرایند آموزش*، تهران، دانشگاه پیام نور.  
سیدجوادین، سیدرضا، ۱۳۸۶، *مبانی سازمان و مدیریت*، چ دوم، تهران، نگاه دانش.  
شرمرهون، جان آر، ۱۳۷۸، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمهٔ مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، مؤسسهٔ تحقیقات و آموزش مدیریت.

صادق‌پور، ابوالفضل و جلامقدس، ۱۳۷۴، *نظریه سازمان، مدیریت و علم مدیریت*، چ هفتم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صدرالمتألهین، ۱۳۶۶، *تفسیر القرآن الکریم*، تحقیق محمد خواجهی، چ دوم، قم، بیدار.  
صفار، محمدبن حسن، ۱۴۰۴ق، *بصائر الدرجات فی فضائل آل محمد*، محقق محسن بن عباس علی کوجه‌باغی، چ دوم، قم، مکتبه آیه‌الله المرعشی النجفی.

طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۴۱۷، *المیزان فی تفسیر القرآن*، قم، جامعهٔ مدرسین.  
فیروزآبادی، محمدبن یعقوب، ۱۴۰۷ق، *القاموس المحیط*، بیروت، مؤسسه الرساله.  
فیومی، أحمدبن محمد، ۱۴۱۴ق، *المصباح المنیر فی غریب الشرح الکبیر*، چ دوم، قم، مؤسسه دارالهجره.  
قدیری، محمدحسن، ۱۳۸۹، «خودکنترلی کودک؛ خمیرمایه خویش‌داری اخلاقی (تقوا)»، راه تربیت، ش ۱۱، ص ۸۷-۱۱۶.

کل، جی. ای، ۱۳۷۴، *تئوری‌ها و فرایندها و مدیریت*، ترجمهٔ سهراب خلیلی شورینی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

لوتانز، فرد، ۱۳۷۲، *رفتار سازمانی*، ترجمهٔ غلامعلی سرمد، تهران، مؤسسه بانکداری ایران.  
لیثی واسطی، علی بن محمد، ۱۳۷۶، *عیون الحکم و المواعظ*، مصحح، حسین حسنی بیرجندی، قم، دار الحدیث.  
مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳ق، *مرآة العقول فی شرح أخبار آل الرسول*، محقق، هاشم رسولی محلاتی، چ دوم، تهران، دارالکتب الإسلامیة.

مصباح، محمدتقی، ۱۳۹۱، *اخلاق در قرآن*، تحقیق و نگارش، محمد اسکندری، چ پنجم، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ره.

مصطفوی، حسن، ۱۳۶۸، *التحقیق فی کلمات القرآن الکریم*، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.  
مورهد و گرین، ۱۳۷۵، *رفتار سازمانی*، ترجمهٔ سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چ دوم، تهران مروارید.  
موسوی‌نسب، سیدمحمدرضا، ۱۳۸۵، «ایمان و تأثیر آن بر مبادی رفتار»، معرفت، ش ۱۰۴، ص ۵۵-۶۳.

- نادری قمی، محمدمهدی، ۱۳۷۵، «درآمدی بر ارتقای وجدان کاری»، *فراآیند مدیریت و توسعه*، ش ۱، ص ۱-۷.
- نایلی، محمدعلی، ۱۳۷۳، *انگیزش در سازمان‌ها*، اهواز، دانشگاه شهید چمران.
- نبوی، محمدحسن، ۱۳۷۲، مدیریت اسلامی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی.
- عباس‌پور، عباس، ۱۳۸۰، «زکنت‌رل بیرونی تا خودکنترلی، بازان‌دیشی در مفهوم کنترل سازمانی»، پیام مدیریت، ش ۱، ص ۸۷-۱۱۲.
- مصباح یزدی، ۱۳۸۵، *پیش نیازهای مدیریت اسلامی*، تحقیق و نگارش، غلامرضا متقی‌فر، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رضی الله عنه.
- \_\_\_\_، ۱۳۹۱، *معارف قرآن ۳-۱*، خدانشناسی، کیهان‌شناسی، انسان‌شناسی، چ چهارم، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی رضی الله عنه.
- Schermerhorn, John R, *Core concepts of management*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- Timpano, K. R., Schmidt, N. B., «*The relationship between self control deficits and hoarding: A multimethod investigation acorss three samples*». *The Journal of Abnormal Psychology* 122 (1), 2013: P. 13-25.
- Ziarab, Mahmood, Basharat, Muhammad, 2012 "Review of Classical Management Theories", *International Journal of Social Sciences and Education*, V: 2, Issue: 1, P. 512-522.
- A. P. Thomas, «Self-control», in LOWE T., MACHIN J.L.J. (eds.), *New Perspectives in Management Control*, The Macmillan Press Ltd, 1983: P. 178-190.
- Schmidt, Timpano, K. R., N. B., "The relationship between self control deficits and hoarding: A multimethod investigation acorss three samples". *The Journal of Abnormal Psychology* 122 (1), 2013: P. 13-25.

## مطالعه برخی از تشکلهای دینی شهر اصفهان و رابطه میان عوامل مدیریتی آنها (با تأکید بر سلسله مراتب نیازهای مازلو و ارائه یک الگوی چند بعدی مدیریت تشکلهای دینی)

مرضیه مختاری پور / دکتری مدیریت آموزش دانشگاه اصفهان، مدرس و پژوهشگر سازمان تبلیغات اسلامی

m\_mokhtari240@yahoo.com

دریافت: ۱۳۹۴/۱/۲۶ - پذیرش: ۱۳۹۴/۶/۱۰

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی وضع موجود و رابطه بین عوامل مدیریتی (وظایف اعضای هیأت‌امنا و مدیران، دست‌اندرکاران، امام‌جماعت، سخنران یا مداح و جماعت، بررسی کارکردها و خدمات تشکلهای دینی (تنوع، کیفیت، ارزشمند ساختن مخاطب، وضعیت ظاهری و امکانات و مکان)، بررسی اثربخشی تشکلهای دینی و محیط بیرونی اثرگذار بر تشکلهاست. روش پژوهش «توصیفی پیمایشی» و «همبستگی» است. جامعه آماری پژوهش، تمام تشکلهای دینی (هیأت‌های مذهبی، کانون‌های فرهنگی - تبلیغی و انجمن‌های اسلامی) شهرستان اصفهان در سال ۱۳۹۱ است که با توجه به فهرست «سازمان تبلیغات اسلامی اصفهان»، تعداد ۵۰ تشکل دینی به صورت تصادفی ساده توسط سازمان انتخاب شد. ابزار این پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته در زمینه کاربردی کردن الگوی چند بعدی مدیریت در تشکلهای دینی است. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک متغیره، آزمون توکی، رگرسیون چند متغیره، و تحلیل مسیر بوده است. نتایج نشان داد: ۱. بین مؤلفه‌های وظایف مدیران با ویژگی‌های مدیران، امام‌جماعت، جماعت، کارکردها و خدمات، اثربخشی و محیط بیرونی، غیر از وضعیت ظاهری و امکانات، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۲. بین میانگین نمره‌های کارکردها و خدمات برحسب سن، سابقه خدمت و تجربه کاری، و تنوع کارکردها بر حسب سن و مکان تشکلهای دینی و محیط بیرونی برحسب جنس، تفاوت وجود دارد که در سطح  $p < 0.05$  معنادار است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت، تشکلهای دینی، مدیریت دینی، هیأت مذهبی.

## مقدمه

دین مقدس اسلام دین تبلیغ است و جهاد تبلیغی مسئولیت همواره حوزه‌های دینی. شاید ابتدا به نظر برسد تبلیغ دین کار ساده‌ای است و به آسانی می‌توان پس از گذراندن مقدماتی کوتاه، معارف اسلامی را برای مردم تبیین کرد، ولی با مراجعه به متون دینی، چنین برداشت می‌شود که تبلیغ دین کاری مشکل و پیچیده است. حضرت موسی بن عمران علیه السلام در وادی مقدس، با وحی الهی مواجه شد. پس از آن، از سوی خداوند، مأموریت پیدا کرد پیام الهی را به فرعون و فرعونیان ابلاغ کند. در چنین شرایطی، احساس کرد بار سنگین و رسالت فوق العاده مشکلی بر دوش او گذاشته است. از این رو، تقاضاهایی از خداوند کرد؛ از آن جمله گفت: (وَسِّرْ لِي أَمْرِي)؛ خدایا، کارم را برایم آسان کن (طه: ۲۶). با اینکه حضرت موسی علیه السلام یک انسان معمولی نبود، ولی ماهیت ابلاغ پیام الهی به گونه‌ای است که حتی موسای پیامبر علیه السلام هم احساس می‌کند پا گذاشتن در این مسیر، کار سنگینی است؛ از این رو، از پروردگار خود استمداد طلبید. می‌توان گفت: سر دشواری تبلیغ پیام الهی در مفهوم و حقیقت آن نهفته است؛ زیرا در واقع، «تبلیغ» عبارت است از: دعوت مردم به سوی حق، نجات انسان‌ها از خودخواهی و خودپرستی، و آراسته کردن آنها به حق‌خواهی و حقیقت‌پذیری. طبیعی است تحقق بخشیدن به چنین مفاهیم ارزشمندی کار ساده‌ای نیست. در حقیقت، مبلغ دین باید با ابلاغ پیام الهی در عقل‌ها، دل‌ها و احساسات مردم نفوذ کند و روشن است که اگر پیام الهی بخواهد در عقل‌ها نفوذ کرده، دل‌ها و احساسات را به تسخیر خود درآورد و جامعه را به حرکت وادار سازد و انسان‌های خطاکار را بیدار و حتی اشک انسان‌های تشنه معنویت و کمال را جاری کند، کار مشکلی است (مطهری، ۱۳۶۷).

در جهان امروز، که بحران‌های فرهنگی در صدد تهی کردن انسان از معنویت هستند، تبلیغ دین و ارزش‌های نشئت گرفته از آن به سبب مقابله این بحران‌ها، ضرورت ویژه‌ای پیدا می‌کند. تشکلهای دینی و مهم‌ترین آنها، هیات‌های مذهبی ریشه در نهضت عاشوار دارند و خود، یکی از ریشه‌های نهضت انقلاب اسلامی در دوره ما به‌شمار می‌روند. نقش بی‌بدیل هیات‌های مذهبی در بزرگداشت شعائر اسلامی، به‌ویژه محرم و صفر، برکسی پوشیده نیست، و از جمله کارکردهای آنها آموزش، امداد و تبلیغ در حوزه دین است. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، این هیات‌ها و در وسعتی بزرگ‌تر، انجمن‌های اسلامی، کانون‌ها و شوراهای گسترش فراوان داشته‌اند.

تشکلهای مذهبی و دینی گروه‌هایی هستند که افراد با علاقه خود، به آنها روی می‌آورند و گروه‌هایی مردمی هستند و بر اساس باورها و ارزش‌های مردم شکل می‌گیرند. مردم نه تنها مزدی

دریافت نمی‌کنند، بلکه جان و مال و عمر خود را نیز صرف اهداف گروه می‌کنند. گروهی از افراد مذهبی و متدین و ملتزم به اصل ولایت فقیه، با هدف ترویج فرهنگ دینی و انجام مراسم مذهبی به صورت سازمان یافته، اما غیردولتی در قالب این تشکلهای به انجام فعالیت‌های فرهنگی اقدام می‌کنند. جامعه امروز ایرانی بیش از همه زمان‌ها به این گروه‌ها و تشکلهای مذهبی نیازمند است تا با فعالیت‌های جمعی و استفاده از توانمندی‌های یکدیگر، اهداف انقلاب را پیگیری و جامعه مطلوب را به وجود آورند.

در این میان، نقش رهبران تشکلهای بسیار مهم بوده و بر مدیران است که با توجه به این رسالت‌ها، تبلیغ را سامان دهند و خود الگویی در این زمینه باشند. کارشناسان علم مدیریت، وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه‌ریزی (فراگرد تعیین و تعریف اهداف و تدارک دقیق اقدامات و وسایل تحقق اهداف)، سازمان‌دهی (نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین)، فرمان‌دهی (هدایت و سرپرستی نیروهای انسانی)، هماهنگی (هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی و ارتباط مناسب با افراد سازمان) و کنترل (فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی) می‌دانند (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۷).

اما آنچه «مدیریت دینی و اسلامی» را از تعاریف مدیریت به‌طور کلی، متمایز می‌گرداند، توجه به مدیریت در چارچوب ارزش‌هاست؛ زیرا مدیری که ارزش‌ها را به بهانه رهبری و هدایت زیر پا می‌گذارد، از دیدگاه اسلام، مدیری دانا و موفق به‌شمار نمی‌رود. برای تعریفی از مدیریت با نگرش دینی، می‌توان گفت:

مدیریت دینی و اسلامی مدیریتی است که زمینه رشد انسان به سوی الله (الی الله المصیر) را فراهم می‌نماید و مطابق کتاب و سنت، سیره و روش پیامبر ﷺ و امامان معصوم ﷺ و علوم و فنون بشری، جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و قطب عمل کند. همچنین مدیریت اسلامی عبارت است از: شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی، برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است (آقا پیروز، ۱۳۸۴، ص ۱۱).

بنابراین، وجود تشکیلاتی سازمان یافته، منسجم، پویا، کارآمد و نوآور یکی از نیازهای جامعه تبلیغی است که البته این مهم بدون وجود مدیریتی لایق و کارداران امکان‌پذیر نیست. کارگزاران حکومت و همچنین متولیان تشکلهای دینی باید به این اهمیت و دیدگاه برسند که توانمندسازی نظام مدیریت شهری و جلوگیری از گسیختگی اجتماعی، افزایش امنیت اجتماعی، تربیت شهروندان معنوی، کاستن از هزینه‌ها، افزایش مشارکت‌ها و بسیاری از این قبیل فعالیت‌ها از طریق تشکلهای دینی و به تبع آن،

مدیریت کارآمد امکان‌پذیر خواهد بود. با گذری بر کتاب‌شناسی و مقالات نوشته شده در حوزه تبلیغ دینی، به راحتی می‌توان دریافت: یکی از مسائلی که همواره از آن غفلت شده، مراحل مدیریت کلان در تبلیغ دینی است که نقش عمده و غیرقابل انکاری در سازوکار تبلیغ دارد. مدیریت و برنامه‌ریزی دینی مقوله‌ای مهم و اساسی در امر تبلیغ است که متأسفانه آنچه تاکنون به رشته تحریر درآمده به این موضوع مهم، یا نپرداخته و یا اگر پرداخته در سطحی نازل و با نگاهی گذرا از کنار آن گذشته است. این مقاله درآمده است بر این موضوع تا شاید با یاری اندیشه‌وران و پژوهشگران سخت‌کوش در این راه قدم نهد و مرزهای مبهم آن را بشناسد و به دست‌اندرکاران و به‌ویژه مدیران عالی‌بشناساند.

### سؤال‌های این تحقیق عبارت است از:

۱. وضعیت عوامل مدیریتی در تشکل‌های دینی (اعضای هیأت امنا و مدیران، دست‌اندرکاران، امام جماعت، سخنران یا مداح و جماعت چگونه است؟
  ۲. وضعیت کارکردها و خدمات تشکل‌های دینی (تنوع، کیفیت، ارزشمند ساختن مخاطب، وضعیت ظاهری و امکانات و مکان) چگونه است؟
  ۳. وضعیت اثربخشی تشکل‌های دینی، (جذب مردم از سنین گوناگون، وفاداری، کاهش تمایل برای تعویض، علاقه‌مندی به حضور در تشکل‌ها، میزان معرفی تشکل‌ها به دیگران و شهرت تشکل‌ها) چگونه است؟
  ۴. وضعیت محیط بیرونی اثرگذار بر تشکل‌ها (ارتباط دوستانه با همسایگان، اطلاع‌رسانی محیطی، مسئولیت اجتماعی، ارتباط با سازمان‌های همکار و ارتباط با دیگر تشکل‌ها) چگونه است؟
  ۵. آیا بین عوامل مدیریتی با کارکردها، اثربخشی و محیط تشکل‌های دینی رابطه‌ای وجود دارد؟
  ۶. آیا بین نگرش‌های اعضای هیأت امنا و مدیران، دست‌اندرکاران، امام جماعت، سخنران یا مداح و جماعت بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک (سن، جنس، سابقه مدیریتی، تجربه کاری، مدرک تحصیلی) در خصوص مدیریت، کارکردها، اثربخشی و محیط بیرونی تشکل‌های دینی تفاوت وجود دارد؟
- انتظار می‌رود با پاسخ‌گویی به سؤالات این تحقیق، متولیان امور فرهنگی مذهبی در جامعه، همچون مرکز رسیدگی به امور مساجد، وزارت ارشاد، سازمان اوقاف و امر خیریه در تعمیم کارکردهای مطلوب و نحوه مدیریت مطلوب تشکل‌های دینی به‌عنوان یک سازمان غیردولتی (برآمده از این تحقیق) به دیگر تشکل‌ها بکوشند.



## پیشینه تحقیق

طبق بررسی های انجام شده در باب پژوهش های مرتبط با موضوع این تحقیق، تحقیقات ذیل در جهان در رابطه با مدیریت در سازمان های مذهبی انجام شده است:

جدول (۱): پژوهش های مرتبط با موضوع تحقیق

نوع پژوهش	پژوهشگران	سال	عنوان تحقیق	نتایج
خارجی	باتادبری	۲۰۱۲	معنویت و مدیریت	تمام تاکتیک های مدیریت برای رسیدن به تعادل روانی و برای غلبه بر وضعیت بحران و به عنوان یک کاتالیزور قوی برای تحول است.
خارجی	زردا و دیگران	۲۰۱۰	مدیریت تعارض در سازمان های مذهبی	رهبران جوامع مذهبی، اعم از روحانیت یا عوام، مسئولیت ویژه ای برای رهبری دارند. برخلاف رهبران سازمان های تجاری و کسب و کار که غالباً دارای اقتدار هستند. رهبران مذهبی باید بر اساس توانایی خود برای کمک به اعضا و حل اختلافات به طور داوطلبانه، بر میانجی گری تکیه کنند.
خارجی	السون، و همکاران	۲۰۰۷	اداره امور در سازمان های مذهبی: مطالعه شیوه های فعلی در کلیسای محلی	شیوه های اداره امور در سازمان های مذهبی به دو صورت «نظارت مالی» و «شیوه های مدیریت مالی» در کلیسای محلی صورت می گیرد نظارت مالی شامل وجود یک هیأت مدیره مستقل با یک کارشناس مالی و سیاست ها و شیوه های مستند است. مدیریت مالی شامل وجود و استفاده از بودجه، کنترل وجوه دریافتی و پرداختی، گزارش مالی و گزارش مالیاتی است.
خارجی	بوما و سینگلتون	۲۰۰۶	مطالعه تطبیقی مدیریت موفق از تنوع دینی: ملیورن و هنگ کنگ	امروزه همه سازمان ها به این نتیجه رسیده اند که باید به مدیریت معنوی و روحانی متوسل شوند. آنها مراقبت بیشتری به نیازهای کارکنان دارند که ممکن است مشکلات خانوادگی را نیز شامل شود. امروزه بسیاری از شرکت ها کار خود را با ارائه دعا و درخواست از خداوند برای فضل کارمندان و شرکت به عنوان یک کل شروع می کنند و تمایل به اخلاق روحانی شامل خواندن متون معنوی و کد رفتار معنوی در فرهنگ سازمانی خود دارند. همچنین این سازمان ها به برخی از فعالیت های اجتماعی، شامل ارائه خدمات اجتماعی، ارائه اطلاعات با ارزش به مردم و کمک به بخش های اجتماعی می پردازند. بنابراین، بسیاری از شرکت ها گزارش کرده اند که آنها قادر به ایجاد محیطی مطلوب تر برای کار، از طریق مدیریت معنوی و به اشتراک گذاشتن یک رابطه نزدیک بین کارکنان و کارفرمایان هستند.
خارجی	به نقل از عباسی	۱۳۸۸	بحث تعالی سازمانی درباره مساجد سنگاپور	رهبری الهام بخش، جماعت محوری، بهبود مؤثر یادگیری و رشد، ارزشمند ساختن مردم و مشارکت کنندگان و مسئولیت اجتماعی و چشم انداز نظام ها. آنها با استفاده از این اصول، الگویی برای تعالی مسجد ارائه داده که هفت بعد را شامل می شود: رهبری که به هر حال خاص امامت مسجد است؛ برنامه ریزی؛ اطلاعات؛ منابع انسانی (منظور از «منابع انسانی» بیشتر خود دست اندرکاران مسجد است و استفاده از پتانسیل های مسجد؛ فرایندها؛ جماعت؛ و نتیجه.
داخلی	عباسی	۱۳۸۸	تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی، مطالعه موردی: مسجد	الگوی ابتدایی از روابط امامت مسجد، محیط و نتایج و باز خورد استفاده کرد. روش تحقیق با توجه به هدف، کاربردی، و از نظر گردآوری داده ها «توصیفی-تحلیلی» و از نوع «همبستگی» است. البته به منظور اشراف بیشتر بر ابعاد موضوع تحقیق، مطالعه ای اکتشافی به صورت کیفی از جامعه آماری تحقیق صورت گرفته است.

شیوه‌های مدیریت و رهبری تابعی از ارزش‌های حاکم بر بافت سازنده یک جامعه یا تمدن است. از همین‌رو، چگونگی ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده در جامعه، خود شیوه خاصی از مدیریت را اقتضا می‌کند. با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی، لازم است تا شیوه خاص مدیریت دینی نیز در آنها اجرا گردد تا به موفقیت‌های منحصر به فرد خود، که همان تعالی انسانی است، دست یابند.	ارائه الگوی جامع برای شناخت مدیریت دینی	۱۳۸۷	تولایی	داخلی
پژوهش‌گران از طریق انجام تحقیق کتابخانه‌ای و سپس توصیف مساجد موفق کنونی، با استفاده از روش «پیمایشی» پژوهشی انجام دادند. نتایج حاصل از این مطالعه در چهار مسجد شهر تهران نشان داد که: ۱. در هر دو بعد فعالیت‌های نیایشی و فعالیت‌های غیرنیایشی، امتیازات کسب شده هر مسجد کمی بیش از حد متوسط و قریب ۶۰ درصد کل امتیاز در نظر گرفته شده است. بنابراین، حس محققان مبنی بر جدی نبودن میزان موفقیت این مساجد، به حقیقت نزدیک است. از سوی دیگر، تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های دو گروه متولیان مساجد و استفاده‌کنندگان مشاهده نمی‌شود.	یافتن الگوی مطلوب رسالت و مدیریت مسجد به‌عنوان یک سازمان داوطلبانه	۱۳۸۴	عابدی جعفری و دیگران	داخلی
مسجد در اجرای عدالت اجتماعی و توزیع متناسب بیت‌المال، فقرزدایی و تبعیض‌زدایی نقش مهمی ایفا می‌کند.	نقش مسجد در مدیریت توسعه محله‌ای	۱۳۸۳	اسدی	داخلی
این پژوهشگر به نقش مسجد در انگیزه‌سازی مردم و رشد روحیه خودیاری و تعاون و انجام امور داوطلبانه جمعی در سطح محله‌ای در جهت توسعه اجتماعات محله‌ای می‌پردازد.	نقش مسجد در سازمان و اجتماع محله‌ای	۱۳۸۳	مظاهری	داخلی
این پژوهشگر نقش اسلام و مساجد در فرایند توسعه و رفاه اقتصادی را بیان می‌کند و مسجد را کانون فرهنگ‌سازی و انسان‌سازی برای ارتقای بهره‌وری اقتصادی معرفی می‌کند. همچنین این نهاد دینی نقش مبارزه با پيامدهای منفی اخلاقی در امور اقتصادی نظیر ربا را با دریافت خمس و زکات و برگزاری جلسه‌های وعظ و خطابه در خصوص رعایت اخلاق اسلامی در معاملات اقتصادی و تشکیل صندوق‌های قرض‌الحسنه به عهده می‌گیرد و در جهت توسعه اقتصادی و تأمین نیازهای مالی و اقتصادی مردم شهرها و محله‌ها و انگیزه‌سازی برای رشد و روحی خودیاری در مردم در انجام امور داوطلبانه اقتصادی در سطح محله‌ای نقش مهمی ایفا می‌کند.	«نقش مسجد در اقتصاد محله»	۱۳۸۳	احمدی	داخلی

### طرح الگوی کاربردی تحقیق (ارائه یافته جدید علمی)

طبق بررسی‌های انجام شده توسط محقق در پایگاه‌های اطلاع‌رسانی، مجلات، پایان‌نامه‌ها و کتاب‌ها، چه خارجی و داخلی، تاکنون تحقیقی میدانی در خصوص مدیریت در تشکل‌های دینی، نه تنها در ایران، بلکه در جهان نیز انجام نشده است. بنابراین، طرح حاضر جدید است. همچنین در این تحقیق، پژوهشگر الگویی چندبعدی برای مدیریت در تشکل‌های دینی طراحی کرده است، با تأکید بر نظریه مازلو، به شرح ذیل: در الگوی زیر، عامل اولیه (عوامل مدیریتی) در نظر گرفته شد که بر عامل دوم (کارکردها و خدمات تشکل‌های دینی) و در نهایت، بر عامل سوم و چهارم (اثربخشی و محیط بیرونی) و تشکل‌های دینی تأثیرگذار است. مبحث عوامل مدیریتی به صورت بحث سه‌لایه نشان داده شده است: لایه اول (هیأت‌امنا و دست‌اندرکاران تشکل‌های دینی)؛ لایه دوم رهبری معنوی تشکل‌های دینی (امام جماعت)؛ لایه سوم سرمایه انسانی (جماعت). سه لایه مدیریتی (مدیریت، امامت مسجد و جماعت) با یکدیگر در تعامل هستند.

## ۱. عوامل مدیریتی تشکل‌های دینی

الف. ابعاد مدیریت در تشکل‌های دینی (وظایف مدیران): برنامه‌ریزی؛ سازماندهی و هماهنگی؛ ارتباطات؛ هدایت و رهبری؛ نظارت و کنترل؛ مدیریت مالی، پشتیبانی؛ و تأمین منابع؛  
ب. ابعاد رهبری معنوی امام جماعت تشکل‌های دینی: رهبری معنوی امام؛ دانش دینی؛ ابلاغ چشم‌انداز تشکل‌ها؛ تصویرسازی معنوی از تشکل‌ها؛ توسعه نظام انگیزشی؛ تعامل با جماعت به تفکیک و مهارت‌های ذی ربط؛

ج. ابعاد و خصوصیات جماعت (سرمایه انسانی): وضعیت ظاهری؛ مشارکت جماعت؛  
د. کارکردها و خدمات تشکل‌های دینی: ابعاد کارکردها و خدمات تشکل‌های دینی عبارت است از: تنوع کارکردها (نیایشی و غیرنیایشی، اعم از آموزشی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی)؛ کیفیت کارکردها؛ ارزشمند ساختن مخاطب؛ وضعیت ظاهری و امکانات؛ مکان تشکل‌ها؛  
ه. اثربخشی تشکل‌های دینی: در مجموع، می‌توان گفت: اثربخشی مدیریت تشکل‌های دینی، حیطه‌های ذیل را شامل می‌شود: جذب مردم از سنین گوناگون؛ وفاداری؛ کاهش تمایل برای تعویض؛ علاقه‌مندی به حضور در تشکل‌ها؛ میزان معرفی تشکل‌ها به دیگران؛ شهرت تشکل‌ها؛  
و. عوامل محیطی: در عامل بیرونی این الگو، محیط بیرون تشکل‌ها می‌تواند از همسایه‌ها تا نهادهای دولتی و غیردولتی باشد. در بحث ارتباط تشکل‌های دینی با محیط، ابعاد ذیل مطرح است: ارتباط دوستانه با همسایگان؛ اطلاع‌رسانی محیطی؛ مسئولیت اجتماعی؛ ارتباط با سازمان‌های همکار؛ ارتباط با دیگر تشکل‌ها؛

همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده شد، این الگو با تأکید بر نظریه «سلسله‌مراتب نیازها» (ابراهام مازلو) طراحی شده است. مازلو در این الگو، انگیزه‌های انسانی و روابط میان آنها را به روش متعارف و منطقی طبقه‌بندی کرد، یعنی روشی که برای مدیران کاربردهای زیادی دارد. وی سلسله‌مراتبی از نیازها ارائه نمود که از نیازهای بنیادی (زیستی) مانند نیاز به غذا، آشامیدن، مسکن و استراحت آغاز می‌شود، و در سطوح بعدی، به نیازهای امنیتی (شامل ایمنی، ثبات، حمایت، نظم و رهایی از ترس و اضطراب)، اجتماعی (مهر و محبت، دوستی و علاقه)، احترام (احساس ارزش و عزت‌نفس، احساس موفقیت و مسئولیت) و خودشکوفایی (خویش‌شناسی واقع‌بینانه، شناخت فرد به وسیله خود) می‌رسد. نیازهای هر سطح معین باید دست‌کم تا حدی ارضا شوند که نیازهای سطح بعدی بتوانند به صورت عوامل تعیین‌کننده رفتار درآیند (اتکینسون و همکاران، ۱۳۷۱). ارتباط بین نظریه مازلو و تشکل‌های دینی به کارکردهای آنها و نیازهای مازلو برمی‌گردد.

## کارکردهای مسجد

### ۱. کارکرد نیایشی

خداوند هدف خلقت انسان را عبادت خود می‌داند و بهترین مکان برای این کارها، دعا و مناجات، نماز، خطبه‌های اخلاقی و دینی و انواع جلسات ذکر و قرائت قرآن به‌طور معمول در تشکل‌های دینی است. از آیه کریمه قرآنی «وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ مَنَعَ مَسَاجِدَ اللَّهِ أَنْ يُذَكَّرَ فِيهَا اسْمُهُ وَسَعَىٰ فِي خَرَابِهَا أُولَٰئِكَ مَا كَانَ لَهُمْ أَنْ يَدْخُلُوهَا إِلَّا خَائِفِينَ لَهُمْ فِي الدُّنْيَا خِزْيٌ وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ» (بقره: ۱۱۴)

استفاده می‌شود که مسجد محل عبادت و پرستش الهی است و نماز از جمله عباداتی است که در مسجد انجام می‌گیرد. از دیگر عباداتی که در مسجد انجام می‌شود دعا و مناجات است. مراسمی مثل سخنرانی‌های اخلاقی و دینی، عزاداری امام حسین علیه السلام، عزا برای اموات و انواع جلسات ذکر و قرائت قرآن که به‌طور معمول در مساجد انجام می‌شود، به واسطه محتوا با ماهیت نیایشی مسجد سنخیت پیدا کرده است (باقی و همکاران، ۱۳۸۱) اینها از جمله کارکردهای نیایشی تشکل‌هاست. ولی هرچند کارکرد ابتدایی و اصلی تشکل‌ها، کارکرد نیایشی آن بوده و از آنها به‌عنوان محلی برای برگزاری آیین‌ها و عبادات جمعی استفاده می‌شده، اما اینها به هیچ وجه، تنها کارکردهای این تشکل‌ها نیست.

### ۲. کارکرد آموزشی

همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، روح جمعی در بسیاری از دستوره‌های اسلام و عبادات اسلامی وجود دارد و علاوه بر آن، اسلام اهمیت زیادی برای اجتماع مؤمنان قایل است. یکی از عللی که به سبب آن، فقط امور عبادی صرف در تشکل‌ها انجام نمی‌شده، نوع تعریف اسلام از «عبادت» است. اسلام هر عملی را که به قصد قربت به خداوند متعال انجام گیرد، عبادت می‌داند. با این پیش‌زمینه و همچنین به تاسی از سیره و سنت نبوی، تشکل‌ها توانسته در زمینه‌های بسیاری در جوامع اسلامی ایفای نقش کند و خلاً وجودی بسیاری از نهادها را پر نمایند. پس از (کارکرد نیایشی)، قوی‌ترین کارکرد تشکل‌ها در طول تاریخ، کارکرد آموزشی بوده است. این کارکرد به‌ویژه در دوران پیش از شکل‌گیری نهادهای نوین بسیار پررنگ بوده، است، به‌گونه‌ای که در بیشتر جوامع مسلمان، نظام تعلیم و تربیت حول محور مساجد شکل گرفته بود. در روایتی، رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «هر نشسن در مسجد بیهوده است، مگر برای سه کار باشد: خواندن قرآن، ذکر خدا، سؤال از علم و دانش» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۷، ص ۸۶). در تاریخ نیز می‌خوانیم که پیامبر در مسجد خویش، آیه‌های قرآن، احکام و معارف دینی و حتی مسائل تاریخی را به مردم آموزش می‌دادند. بنابراین، پرسش و پاسخ دینی و مشاوره معنوی،

جلسات احکام و معارف دینی و پرورش استعدادهاى اخلاقى، دینى، عقلی، ذوقی و هنری، آموزشهای قرآنی و ورزشی در این مقوله قرار می گیرند.

### ۳. کارکرد اجتماعی

تشکل های دینی به عنوان مرکز فرهنگ سازی دینی و امکانی برای برقراری ارتباط نزدیک توده مردم، به ویژه جوانان در ابعاد خردتر جامعه مانند محله ها، پاسخ گوی نیازهای اجتماعی مردم هستند. از این رو، نقش آنها در شکل گیری، انسجام و تقویت فرهنگ و هویت اسلامی محله های شهری حائز اهمیت است.

### ۴. کارکرد فرهنگی

تشکل ها می توانند انسان های پراکنده (انبوه های تنها) را پیرامون اهداف خیرخواهانه، داوطلبانه، تکریم و حرمت انسان ها گرد هم آورند تا با امکان ابراز لیاقت، شایستگی و احترام دیگران، تکریم و احترام خود را نیز فراهم آورند. انجام کارهای خیرخواهانه و داوطلبانه خاصیتی دوسویه دارد: از یک سو، خدمت، احترام و حرمت به هم نوع، و از سوی دیگر، عزت نفس، موفقیت و ارضای معنوی در خود را در افراد ایجاد می کند.

### ۵. کارکرد اقتصادی

توجه به کار و تولید، مخالفت با احتکار، توجه به فقرا و اطعام مسکینان، توزیع عادلانه ثروت، تشکیل صندوق های خیریه های و کمک به ازدواج ها و تهیه جهیزیه و در برخی حالات، ایجاد شغل، از جمله کارکردهای اقتصادی تشکل های دینی به شمار می رود. همچنین این نهاد دینی نقش مبارزه با پیامدهای منفی اخلاقی در امور اقتصادی نظیر ربا را با دریافت خمس و زکات و برگزاری جلسه های وعظ و خطابه در خصوص رعایت اخلاق اسلامی در معاملات اقتصادی و تشکیل صندوق های قرض الحسنه به عهده می گیرد و در جهت توسعه اقتصادی و تأمین نیازهای مالی و اقتصادی مردم شهرها و انگیزه سازی برای رشد و روحیه مردم در انجام امورات اقتصادی داوطلبانه در سطح محله ای نقش مهمی ایفا می کند.

### ۶. کارکرد سیاسی

تشکل های دینی با برآوردن نیازهای امنیتی افراد، کارکرد سیاسی خود را دارند، مانند:

الف. امنیت تکوینی: (آمنهم من خوف) (قریش: ۴)، از ترس ایمنشان ساخت.

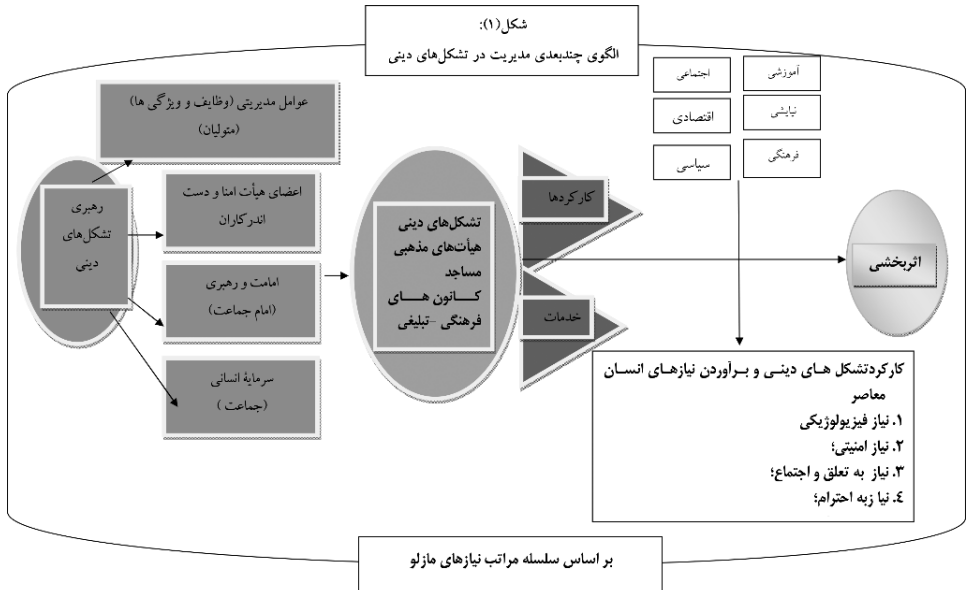
ب. امنیت تشریحی: (ومن دخله کان امنا) (آل عمران: ۹۷)، هر که بدانجا داخل شود، ایمن باشد.

ج. امنیت بخشی روحی و معنوی: امام صادق علیه السلام: «کسی داخل مسجد الحرام شود از عذاب در امان خواهد بود».

د. امنیت از جهت جنگ و خونریزی: (لا تقاتلوهم عند المسجد الحرام) (بقره: ۱۹۱)؛ و در مسجد الحرام با آنها قتال مکنید.

ه. امنیت از حیث عدم حضور مفسد: (ومن یرد فیه بالحد بظلم نذقه من عذاب الیم) (حج: ۲۵)، و هر کس در آنجا اراده الحاد و تعدی کرده، به خلق ظلم و ستم کند، همه را عذاب دردناک می‌چشانیم. بنابراین، تشکلهای دینی پایگاه تبلیغ دین اسلام به‌شمار می‌روند و افرادی که بیشتر به این تشکلهای مراجعه می‌کنند کمتر حقوق دیگران را ضایع می‌گردانند، آنها زندگی خود را با نظم بیشتری می‌سازند و آثار و رفتار دینی در زندگی اجتماعی شان نیز به چشم می‌خورد.

مازلو معتقد است: در سلسله مراتب، همیشه نیازها پس از ارضا شدن، تا حدی ناپدید شده، قدرت انگیزشی خود را از دست می‌دهند. بر همین اساس، گفته می‌شود: چون مدیران همواره می‌خواهند بر رفتار کارکنان اثر بگذارند، باید متوجه باشند که آنها چه نیازهایی دارند که هنوز به صورت نسبی ارضا نشده باقی مانده است. نظریه «سلسله مراتب نیازهای» مازلو برای تمام محیطها به کار می‌رود و مختص محیط کار نیست. این نظریه یک چارچوب انگیزشی کاربردی برای مدیران بیان می‌کند. مدیران با تجزیه و تحلیل نظریات، نگرش‌ها، کیفیت و کمیّت کارکنان و شرایط شخصیتی، می‌تواند برای شناسایی سطح نیاز کارکنان، که همواره به دنبال ارضای آنها هستند، اقدام مقتضی به عمل آورند و پس از شناسایی سطح نیاز هر فرد، مدیر می‌تواند در محیط کاری فرصتهایی را فراهم آورد تا به کارکنان اجازه دهد نیازهای خود را برآورده سازد. این الگو توسط متخصصان این امر و پژوهشگر، اعتبارسنجی شد و با پایایی کلی  $R^2 = 0/85$  تأیید گردید. پایایی ابعاد آن به ترتیب عوامل مدیریتی  $R^2 = 0/79$ ، کارکردها و خدمات  $R^2 = 0/80$ ، اثربخشی  $R^2 = 0/68$ ، و محیط بیرونی  $R^2 = 0/84$  به دست آمد.



## روش تحقیق

با توجه به ماهیت موضوع و اهداف، پژوهش حاضر «توصیفی-پیمایشی» و از نوع همبستگی است. با روش پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه، بررسی می‌گردد که تشکلهای دینی در اصفهان، با توجه به الگوی طراحی شده، در چه وضعیتی قرار دارند. همچنین با استفاده از روش «همبستگی»، پژوهشگر می‌خواهد رابطه بین عوامل مدیریتی، کارکردها، اثربخشی و محیط تشکلهای دینی را هم‌زمان بررسی کند. جامعه آماری این تحقیق، تمام تشکلهای دینی شهر اصفهان در سال ۱۳۹۱ بوده است که تعداد ۵۰ تشکل دینی به صورت تصادفی ساده توسط سازمان انتخاب شد. به عبارت دیگر، ۳۰ هیأت مذهبی، ۱۸ کانون فرهنگی - تبلیغی و ۲ انجمن اسلامی بررسی شد. در این پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته در زمینه کاربردی کردن الگوی چند بعدی مدیریت در تشکلهای دینی استفاده شد. این پرسشنامه دارای مقیاس درجه‌بندی پنج‌گانه، لیکرت (هیچ ۱؛ کم ۲؛ متوسط ۳؛ زیاد ۴؛ خیلی زیاد ۵) است. برای سنجش پایایی این پرسشنامه در ایران، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که  $r_a = 0/90$  به دست آمد و نشان‌دهنده ضریب بالای پایایی آن است. برای سنجش روایی این پرسشنامه از روایی محتوایی و صوری استفاده گردید و مشخص شد که این پرسشنامه دارای روایی محتوایی و صوری است؛ به این علت که در چند نوبت، توسط متخصصان و پژوهشگر ویرایش و بازسازی شد و از نظر انطباق سؤال‌های پرسشنامه با موضوع و اهداف پژوهش، تأیید گردید. برای پرسشنامه طرح شده، در بخش عوامل مدیریتی (۴۲۰) امتیاز، امام جماعت (۱۲۰)، جماعت (۹۵)، کارکردها و خدمات (۲۴۵)، اثربخشی (۱۰۵)، محیط (۷۵) امتیاز در نظر گرفته شده. این امتیازها به صورت مساوی بین سؤال‌های هر متغیر توزیع گردیده؛ به گونه‌ای که تشکلهای دینی، که در این ابعاد، عملکرد کاملاً مطلوبی داشته باشد، امتیاز کامل را به دست می‌آورد. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک متغیره، آزمون توکی، رگرسیون چند متغیره، تحلیل مسیر بوده است.

## یافته‌های پژوهش

برای بررسی ۴ سؤال اول تحقیق (وضعیت عوامل مدیریتی، کارکردها و خدمات، اثربخشی، و محیط بیرونی) از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، واریانس و انحراف معیار) استفاده شده و نتایج در جداول ذیل نشان داده می‌شود:

جدول (۲): میانگین نمره مؤلفه‌های وظایف مدیران تشکلهای دینی، امام جماعت و جماعت، کارکردها و خدمات، اثربخشی و محیط بیرونی در تشکلهای دینی

کارکردها	بالاترین نمره ها	پایین‌ترین نمره‌ها	نمره کل
وظایف مدیران	۴۹۵ (هیات محبین ولایت) ۴۹۴ (کانون فرهنگی - مذهبی)	۹۷ هیات عاشقان امام حسین	۳۱۵
امام جماعت	۱۱۰ هیات محبین ولایت کانون فرهنگی - مذهبی	۴۷ کانون فرهنگی - مذهبی	۱۲۰
جماعت	۸۸ (هیات مذهبی) ۸۷ (هیات ساقی کوثر) ۸۶ (هیات محبین ولایت)	۱۹ هیات یازدها	۹۵
کارکردها و خدمات	۲۳۳ (هیات ساقی کوثر) ۲۱۶ (هیات مهدیه (عج))	۱۰۷ هیات عاشقان امام حسین	۳۴۵
اثربخشی	۱۰۰ (هیات مذهبی) ۹۲ (هیات ساقی کوثر)	۴۵ (هیات حاج عباسعلی) ۴۷ (هیات عاشقان امام حسین)	۱۰۵
محیط بیرونی	۶۹ (کانون فرهنگی - مذهبی) ۶۴ (هیات حاج عباسعلی و هیات مهدیه (عج))	۲۷ (هیات عاشقان امام حسین) ۳۱ (هیات یازدها)	۷۵

جدول (۳): توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ مدیران تشکلهای دینی به پرسش‌نامه وظایف مدیران

سؤال	هیچ		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین	واریانس
	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲		

برنامه‌ریزی

۱. استفاده بهینه از ظرفیت‌های فرهنگی و اجتماعی موجود در تشکلهای دینی و ارائه راه‌کارهای مناسب برای نیل به اهداف	۳	۶٪	۰	۰٪	۶	۱۲٪	۱۰	۲۰٪	۳۱	۶۲٪	۴,۳۳	۱,۲۰۲
۲. برنامه‌ریزی جهت ارتقا سطح آگاهی‌های دینی اعضای تشکلهای دینی و تغذیه فکری - فرهنگی آنها	۲	۴٪	۲	۴٪	۴	۸٪	۲۴	۴۸٪	۱۸	۳۶٪	۴,۰۰۸	۰,۹۷۳
۳. برنامه‌ریزی برای ارتقاء هرچه بیشتر کمی و کیفی تشکلهای دینی	۲	۴٪	۴	۸٪	۵	۱۰٪	۲۸	۵۶٪	۱۱	۲۲٪	۳,۱۸۴	۰,۹۹۴
۴. تشکیل جلسات شور و به‌طور منظم و برنامه‌ریزی شده	۲	۴٪	۵	۱۰٪	۴	۸٪	۲۴	۴۸٪	۱۱	۲۲٪	۳,۵۰	۲,۱۳۳
۵. تخیل و شعیت تشکلهای دینی و تنظیم گزارش آن به ریاست سازمان و معاونت محترم امور فرهنگی و تبلیغ	۵	۱۰٪	۱۳	۲۶٪	۷	۱۴٪	۱۱	۲۲٪	۱۳	۲۶٪	۳,۳۲	۲,۱۰۹۳

سازمان دهی و هماهنگی

۱. سازماندهی کانون‌های فرهنگی، انجمن‌های اسلامی و شوراهای هیئات مذهبی	۴	۸٪	۸	۱۶٪	۷	۱۴٪	۱۲	۲۴٪	۱۸	۳۶٪	۳,۵۸	۲,۰۴۴
۲. ایجاد هماهنگی میان شوراهای تشکلهای مذهبی شهرستان در سطح استان برای رشد فرهنگی	۷	۱۴٪	۷	۱۴٪	۳	۶٪	۱۵	۳۰٪	۱۵	۳۰٪	۳,۳۰	۲,۲۰۴
۳. ایجاد انسجام و تحکیم وحدت فکری و عملی بین تشکلهای مذهبی	۳	۶٪	۹	۱۸٪	۵	۱۰٪	۱۳	۲۶٪	۱۹	۳۸٪	۳,۶۶	۱,۹۸۴
۴. اجرای برنامه‌های فرهنگی تأثیرگذار برای تشکلهای مذهبی	۳	۶٪	۹	۱۸٪	۶	۱۲٪	۱۶	۳۲٪	۱۲	۲۴٪	۳,۳۶	۲,۴۰۰
۵. معرفی کتاب و برای تغذیه فکری - فرهنگی تشکلهای مذهبی	۴	۸٪	۹	۱۸٪	۶	۱۲٪	۱۶	۳۲٪	۱۵	۳۰٪	۳,۵۸	۱,۷۱۸
۶. هماهنگی بین تشکلهای دینی شهرستان	۳	۶٪	۶	۱۲٪	۶	۱۲٪	۱۸	۳۶٪	۱۰	۲۰٪	۱,۰۳	۲,۸۱۷
۷. حسن اجرای فعالیت‌های فرهنگی شور و نظارت بر تمام امور شور و بر اساس مقررات با برنامه‌ریزی مناسب توسط برنامه‌ریزان فرهنگی	۵	۱۰٪	۵	۱۰٪	۶	۱۲٪	۲۰	۴۰٪	۱۱	۲۲٪	۳,۳۶	۲,۳۲۵



۸۱ مطالعه برخی از تشکل‌های دینی شهر اصفهان و رابطه میان عوامل مدیریتی آنها...

۱/۱۷۲۱	۳/۴۴	۲۴٪	۱۲	۳۴٪	۱۷	۱۲٪	۶	۲۴٪	۱۲	۴٪	۲	۸ استفاده از مشارکت اعضای شورا و بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های فرهنگی و اجتماعی داخلی و خارج از شورا برای تحقق اهداف مصوب اساس‌نامه تشکل‌های دینی
--------	------	-----	----	-----	----	-----	---	-----	----	----	---	--

هدایت و رهبری

۱/۸۷۶	۴/۰۴	۶۰٪	۳۰	۱۰٪	۵	۱۲٪	۶	۱۰٪	۵	۸٪	۴	۱. هدایت و جهت‌دهی محتوایی برنامه‌های تشکل‌های مذهبی در جهت اهداف، سیاست‌ها و خط‌مشی اسلام مطابق با اساس‌نامه سازمان تبلیغات اسلامی
۱/۸۸۸	۳/۷۰	۳۳٪	۱۶	۴۰٪	۲۰	۸٪	۴	۸٪	۴	۱۰٪	۵	۲. اعزام مبلغ جهت نظارت و سخنرانی در مراسم‌های مختلف تشکل‌های مذهبی در مناطق شهری و روستایی
۳/۰۸۳	۳/۷۲	۳۲٪	۱۶	۴۴٪	۲۲	۶٪	۳	۶٪	۳	۶٪	۳	۳. حضور هیأت‌امه در شورای هیأت مذهبی و بررسی فعالیت‌های آن
۳/۰۳۶	۳/۳۸	۲۲٪	۱۱	۳۸٪	۱۹	۱۴٪	۷	۱۲٪	۶	۱۰٪	۵	۴. حضور در محل فعالیت ادارات شهرستانی و بررسی فعالیت‌های این ادارات در خصوص برنامه‌های ابلاغی اداره کل تشکل‌های دینی
۳/۱۰۰	۳/۳۲	۲۶٪	۱۳	۳۰٪	۱۵	۸٪	۴	۲۴٪	۱۲	۱۰٪	۵	۵. حضور در اتاق کارشناس تشکل‌های دینی و بررسی فعالیت‌های نظیر ساماندهی و تحقیق شاخص‌های

تشکل‌ها

۱/۷۱۶	۳/۲۸	۱۶٪	۸	۴۲٪	۲۱	۸٪	۴	۲۲٪	۱۱	۱۲٪	۶	۶ تشکیل کمیته‌های تخصصی با بهره‌گیری از ظرفیت‌های در تشکل‌های مذهبی شهرستان
۳/۵۵۳	۳/۳۴	۲۸٪	۱۴	۳۰٪	۱۵	۰	۰	۲۸٪	۱۴	۸٪	۴	۷. شناسایی تشکل‌های مذهبی برتر شهرستان و برنامه‌ریزی برای الگو قرار دادن آنها مطابق کاربرد ارزیابی

ارتباطات

۱/۶۳۱	۳/۹۶	۴۴٪	۲۲	۳۰٪	۱۵	۱۲٪	۶	۱۰٪	۵	۰	۰	۱. تلاش هدفمند برای ایجاد تفاهم و هماهنگی میان نهادها بمنظور بهره‌گیری از استطاعت‌های دستگاه‌ها در طراحی، برنامه‌ریزی و پشتیبانی تشکل‌های مذهبی
۳/۵۷۰	۳/۰۴	۲۲٪	۱۱	۲۶٪	۱۳	۱۲٪	۶	۲۴٪	۱۲	۶٪	۳	۲. ایجاد تشکل‌های اجرایی در قالب کمیته‌های تخصصی لازم‌با استفاده از ظرفیت‌های تشکل‌ها و نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی و کلان‌های مؤثر مردمی
۱/۸۴۵	۳/۴۶	۲۶٪	۱۳	۳۴٪	۱۷	۱۰٪	۵	۲۲٪	۱۱	۶٪	۳	۳. تعامل بین صف و ستاد در اجرای دستورالعمل‌ها و بهره‌برداری از نقاط ضعف و قوت بدست آمده

نظارت و کنترل

۳/۶۳۲	۳/۸۴	۳۶٪	۱۸	۲۶٪	۱۳	۱۲٪	۶	۸٪	۴	۱۲٪	۶	۱. نظارت و بررسی میزان تحقق شاخص‌های کمی و کیفی تشکل‌ها در شهرستان
۳/۶۳۳	۳/۳۲	۲۰٪	۱۰	۴۲٪	۲۱	۱۰٪	۵	۱۴٪	۷	۶٪	۳	۲. نظارت مستمر بر فعالیت‌های تشکل‌های مذهبی مطابق با ضوابط
۳/۰۴۹	۳/۱۸	۲۶٪	۱۳	۳۳٪	۱۶	۱۲٪	۶	۸٪	۴	۸٪	۴	۳. نظارت کلی بر عملکرد شوراهای مذهبی و تنظیم برنامه سالانه
۳/۵۳۲	۳/۴۴	۳۸٪	۱۹	۲۰٪	۱۰	۸٪	۴	۲۰٪	۱۰	۱۰٪	۵	۴. بررسی آسیب‌ها و احوالات مراسم مذهبی شهرستان و اتخاذ تدابیر و تمهیدات لازم برای رفع آنها
۳/۰۸۴	۳/۳۴	۳۰٪	۱۵	۳۰٪	۱۵	۸٪	۴	۱۰٪	۵	۱۰٪	۵	۵. نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای مرکزی و بخش‌نامه‌های ابلاغی از سوی سازمان تبلیغات توسط کارشناس تشکل‌ها

مدیریت مالی، پشتیبانی و تامین منابع

۳/۹۸۳	۳/۴۲	۲۸٪	۱۹	۲۶٪	۱۳	۲٪	۱	۱۸٪	۹	۶٪	۳	۱. مشارکت در تأمین مالی برنامه‌ها توسط هیأت‌امه
۳/۸۵۷	۳/۶۰	۴۴٪	۲۲	۲۲٪	۱۱	۸٪	۴	۱۲٪	۶	۴٪	۲	۲. تقویت منبع اعتباری شورا با استفاده پهنه از منبع
۳/۱۹۴	۳/۳۶	۳۰٪	۱۵	۲۲٪	۱۱	۱۶٪	۸	۲۴٪	۱۲	۲٪	۱	۳. نگهداری و بهداشت محیط تشکل‌ها
۳/۰۰	۳/۷۲	۴۴٪	۲۲	۲۰٪	۱۰	۸٪	۴	۲۰٪	۱۰	۸٪	۴	۴. تبادل امکانات و تجهیزات بین تشکل‌ها

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ‌ها در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۲) برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح آگاهی‌های دینی اعضای تشکل‌ها و تغذیه فکری فرهنگی آنها با ۸۴ درصد و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۵) تحلیل وضعیت تشکل‌ها و تنظیم گزارش آن به ریاست سازمان و معاونت امور فرهنگی و تبلیغ (برنامه‌ریزی) و سؤال (۲) ایجاد تشکل‌های اجرایی در قالب کمیته‌های تخصصی لازم با استفاده از ظرفیت، امکانات و نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی و کانون‌های مؤثر مردمی (ارتباطات) با ۴۸ درصد است. متوسط نمره پاسخ‌ها از ۳/۰۴ تا ۴/۳۲ در نوسان بوده است. به‌طورکلی، نتایج این جدول نشان می‌دهد که مدیران تشکل‌های دینی در مؤلفه برنامه‌ریزی، نمره بالا و در مؤلفه ارتباطات، نمره پایینی کسب کرده‌اند.

جدول (۴): توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ امام جماعت به پرسش‌های مربوط به امام جماعت

سؤال	هیچ		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین	واریانس
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱. دیدگاه جالب توجهی از دین توسط قرآن و عترت ترسیم می‌کنم	۲٪	۲	۴٪	۷	۱۴٪	۱۳	۲۶٪	۲۷	۵۴٪	۴,۲۶	۰/۹۷۲	
۲. از ناگه‌ها تجربه کسب می‌کنم.	۲٪	۳	۶٪	۴	۸٪	۲۰	۴۰٪	۳۲	۴۴٪	۴,۱۸	۰/۹۲۶	
۳. علائق (نگرانی‌های) اخلاقی را مطرح می‌کنم.	۰	۰	۸٪	۵	۱۰٪	۲۱	۴۲٪	۱۹	۲۸٪	۴,۰۴	۱/۱۴۱	
۴. با صبر و حوصله به سخنان مخاطبان گوش می‌دهم.	۴٪	۶	۱۲٪	۱	۲٪	۲۴	۴۸٪	۱۴	۲۸٪	۳,۶۶	۲/۰۲۵	
۵. در مواقع بحرانی، آسوده و مثبت باقی می‌مانم.	۴٪	۷	۱۴٪	۲	۴٪	۲۴	۴۸٪	۱۳	۲۶٪	۳,۶۶	۱/۷۸۰	
۶ با مثال رهبری می‌کنم.	۶٪	۶	۱۲٪	۳	۶٪	۲۵	۵۰٪	۱۲	۳۴٪	۳,۶۸	۱/۵۶۹	
۷. به ارزش‌های خود، حتی وقتی که هزینه شخصی وجود دارد، عمل می‌کنم.	۰	۱۲	۲۴٪	۶	۱۲٪	۱۵	۳۰٪	۱۱	۲۲٪	۳,۱۴	۲/۵۳۱	
۸. در افراد ایجاد انگیزه فرهنگی و دینی می‌کنم.	۸٪	۷	۱۴٪	۱	۲٪	۲۱	۴۲٪	۱۲	۲۴٪	۳,۳۰	۲/۷۰۴	
۹. همکاری‌ها می‌گویند که من شخص دلسوزی هستم.	۲٪	۷	۱۴٪	۰	۰	۱۸	۳۶٪	۱۸	۳۶٪	۳,۵۴	۲/۸۶۶	
۱۰. محرم راز دیگران هستم.	۶٪	۲	۴٪	۴	۸٪	۲۰	۴۰٪	۲۰	۴۰٪	۳,۹۸	۱/۵۳۰	
۱۱. میزان زیادی از وقت خود را برای فراهم کردن منابع و برطرف کردن موانع برای مردم مصرف می‌کنم.	۸٪	۵	۱۰٪	۵	۱۰٪	۲۲	۴۴٪	۱۲	۲۴٪	۳,۵۴	۱/۹۲۷	
۱۲. به دانش ارج می‌نهم.	۶٪	۴	۸٪	۶	۱۲٪	۱۶	۳۲٪	۱۶	۲۲٪	۳,۶۶	۲/۲۲۹	
۱۳. تشکل‌های دینی از سامانه‌های مطالعاتی و تحقیقاتی در زمینه‌های جریان‌شناسی / مخاطب‌شناسی و نیاز شناسی جامعه برخوردارند.	۴٪	۱۰	۲۰٪	۶	۱۲٪	۱۶	۳۲٪	۱۳	۲۶٪	۳,۳۸	۲/۱۵۹	
۱۴. درباره آنچه که لازم است انجام شود، با شور و شوق صحبت می‌کنم.	۸٪	۱	۲٪	۱	۲٪	۲۶	۵۲٪	۱۷	۳۴٪	۳,۹۶	۱/۵۰۹	

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۱۴) درباره آنچه لازم است انجام شود، با شور و شوق صحبت می‌کنم با ۸۶ درصد، و کمترین درصد، پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۷) «به ارزش‌های خود، حتی وقتی هزینه شخصی وجود دارد، عمل می‌کنم» با ۵۲ درصد است. متوسط نمره پاسخ‌ها از ۳/۱۴ تا ۴/۲۶ در نوسان بوده است.

جدول (۵): توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ جماعت به پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های جماعت

واریانس	میانگین	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		هیچ		سؤال	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد		
													فراوانی
۲/۱۵۷	۴۰/۸	۳۲	۶۴٪	۸	۱٪	۴	۱۴٪	۷	۴٪	۲	۶٪	۳	۱. اعضای تشکل‌ها، دانش‌رالج می‌پندند
۱۲۰۰	۴۰/۶	۲۰	۴۰٪	۲۰	۴۰٪	۶	۱۲٪	۶	۴٪	۲	۲٪	۱	۲. تشکل‌ها به نحوی عمل می‌کنند که احترام را جلب می‌کنند
۰/۸۲۷	۴۰/۱	۱۶	۳۲٪	۲۸	۵۶٪	۳	۶٪	۳	۲٪	۱	۴٪	۲	۳. تشکل‌ها احساس قدرت و اعتماد از خود نشان می‌دهند
۲/۰۲۶	۴۰/۲	۱۷	۳۴٪	۱۶	۳۲٪	۵	۱۰٪	۵	۱۲٪	۶	۱۰٪	۵	۴. تشکل‌ها به من در توسعه توانمندی‌های کمک می‌کنند
۲/۰۲۶	۴۰/۸	۲۲	۴۴٪	۱۵	۳۰٪	۶	۱۲٪	۶	۲٪	۱	۸٪	۴	۵. تشکل با من به شیوه رضایت‌بخشی رفتار می‌کند
۲/۶۹۴	۴۰/۶	۱۸	۳۶٪	۱۸	۳۶٪	۳	۶٪	۳	۶٪	۳	۶٪	۳	۶. تشکل‌ها، انگیزه من برای سعی و تلاش بیشتر در امور مذهبی را افزایش می‌دهند
۲/۴۴۱	۴۰/۳۸	۱۷	۳۴٪	۱۱	۱۸٪	۹	۱۴٪	۹	۱۴٪	۷	۸٪	۴	۷. فرهنگ مشارکتی و امکان طرح هر نوع سؤال در تشکل‌های دینی وجود دارد
۲/۴۸۳	۴۰/۹۲	۷	۱۴٪	۱۷	۳۴٪	۶	۱۲٪	۶	۲۲٪	۱۱	۶٪	۳	۸. بعضی تشکل‌های دینی به خوبی، خواست‌های مردم را به مسئولین نظام انتقال می‌دهند
۱/۳۶۲	۴۰/۱۶	۲۵	۵۰٪	۱۷	۳۴٪	۳	۶٪	۳	۲٪	۱	۸٪	۴	۹. نوسانم می‌دهند که می‌تواند به صلاح من نیکه باشد
۱/۳۶۷	۴۰/۹۸	۱۶	۳۲٪	۲۷	۵۴٪	۲	۴٪	۲	۴٪	۲	۲٪	۱	۱۰. با کسبی که کارهای نادرست انجام می‌دهند، امر به معروف و بر خورد می‌کنم.

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۳) تشکل‌ها احساس قدرت و اعتماد از خود نشان می‌دهند با ۸۱ درصد، و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۸) بعضی تشکل‌های دینی به خوبی، خواست‌های مردم را به مسئولان نظام انتقال می‌دهند با ۴۸ درصد است. متوسط نمره پاسخ‌ها از ۲/۹۲ تا ۴/۱۶ در نوسان بوده است.

جدول (۶): توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ مدیران تشکل‌های دینی به قسمت پرسش‌های کارکردها و خدمات تشکل‌های دینی

واریانس	میانگین	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		هیچ		سؤال
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	

توزیع کارکردها

۲/۳۰۶	۴۰/۹۸	۳۹	۵۸٪	۶	۱۲٪	۹	۱۸٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۳	۱. بعضی تشکل‌های دینی چالش بین علم و دین را به خوبی برطرف می‌کنند
۱/۶۳۲	۴۰/۴	۲۴	۳۸٪	۱۵	۳۰٪	۵	۱۰٪	۵	۱۰٪	۳	۲٪	۱	۲. بعضی تشکل‌های دینی در حل چالش بین دین و توسعه موفق هستند
۱/۳۹۸	۴۰/۰	۱۷	۳۴٪	۲۰	۴۰٪	۹	۱۸٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۳	۳. تشکل‌های دینی راه‌کاری برای حل چالش بین دین و سیاست هستند
۱/۱۵۱	۴۰/۵۴	۷	۱۴٪	۲۶	۵۲٪	۶	۱۲٪	۶	۱۲٪	۹	۴٪	۲	۴. تشکل‌های دینی با برگزاری سخنرانی اخلاقی و دینی، نیاز به خودشکوفایی انسان را برطرف می‌کنند
۱/۲۸۵	۴۰/۹۸	۱۸	۳۶٪	۲۲	۴۴٪	۴	۸٪	۴	۸٪	۴	۲٪	۱	۵. تشکل‌ها، حس خوش‌بینی و اعتماد به دیگران را افزایش می‌دهند

۳۴۰۴	۳۶۲	٪۳۳	۱۷	٪۲۸	۱۹	٪۶	۳	٪۶	۳	٪۱۰	۵	۶ کمک به برقراری روابط اجتماعی پایدارتر
۸۹۶۹	۳۱۰	٪۲۸	۱۴	٪۲۴	۱۲	٪۱۰	۵	٪۱۶	۸	٪۱۲	۶	۷ ایجاد تلقی گروهی نسبت به تشکل‌های دینی
۸۰۱۲۲	۳۶۰	٪۲۶	۱۸	٪۲۶	۱۳	٪۱۲	۶	٪۲۰	۱۰	۰	۰	۸ برآوردن نیاز حرمت به نفس با انجام کارهای خیرخواهانه و دلوصلانه
۸۰۲۱۴	۳۵۲	٪۳۲	۱۶	٪۳۲	۱۶	٪۸	۴	٪۱۶	۸	٪۸	۴	۹ افزایش احترام شخصی و حرمت به هموع
۸۰۴۷	۳۱۲	٪۲۴	۱۲	٪۳۴	۱۷	٪۶	۳	٪۸	۹	٪۲	۱	۱۰ تأمین نیاز احترام به نفس با تشکیل گروه‌های دلوصلانه مذهبی

**کیفیت کارکردها و خدمات**

۱۸۵۵	۳۶۸	٪۲۶	۱۸	٪۲۴	۱۲	٪۲۴	۱۲	٪۸	۴	٪۴	۲	۱ انگیزه‌های کافی برای تشویق عملکرد دینی مناسب برای فعالیت تشکل‌ها
۸۰۰۶۶	۳۸۸	٪۵۲	۲۶	٪۱۴	۷	٪۱۶	۸	٪۶	۳	٪۱۲	۶	۲ اعضای تشکل‌ها به خوبی آموزش می‌بینند
۱۰۰۶۱	۴۰۰	٪۲۸	۱۹	٪۲۸	۱۹	٪۱۰	۵	٪۱۴	۷	۰	۰	۳ اعضای تشکل‌ها نسبت به وظایف تخصصی خود مقدری آگاهی دارند
۸۰۴۹	۳۵۴	٪۲۶	۱۳	٪۲۸	۱۹	٪۸	۹	٪۸	۴	٪۲	۱	۴ تشکل حقیقتاً به رفاه و نیازهای اعضا توجه می‌کند
۱۰۹۶۹	۳۶۸	٪۱۸	۹	٪۵۴	۲۷	٪۴	۲	٪۱۲	۶	٪۶	۳	۵ سامانه پاسخ‌گویی به سوالات شمیمات و ابهامات اعتقادی در تشکل‌ها فراهم است

**ارزشمند ساختن مخاطب**

۸۰۱۸۶	۳۰۶	٪۳۴	۲۲	٪۲۴	۱۲	٪۱۰	۵	٪۱۲	۶	٪۶	۳	۱ معاشرت دست‌اندرکاران تشکل‌ها با مردم خوب است
۸۰۵۳۱	۳۴۰	٪۲۰	۱۵	٪۳۲	۱۶	٪۸	۴	٪۱۶	۸	٪۶	۳	۲ ارزشمند ساختن مخاطب و همدلی با او برای تشکل یک اصل است
۸۰۴۱	۳۴۰	٪۲۸	۱۴	٪۲۰	۱۵	٪۸	۴	٪۲۴	۱۲	٪۸	۴	۳ در تشکل‌ها، زمان‌بندی و رعایت اختصاص سخنرانی منظر است
۸۰۰۲۶	۳۶۲	٪۲۶	۱۸	٪۲۶	۱۳	٪۱۴	۷	٪۱۶	۸	٪۴	۲	۴ انواع کتاب، نرم‌افزار، پایگاه اطلاع‌رسانی برجسته و معتبر اینترنتی، نشریات برتر و فعال تخصصی با هدف ارتقای دانش و آگاهی عموم مردم در ایجاد گوناگون زندگی حضرات معصوم <small>علیهم‌السلام</small> در تشکل‌های دینی صورت می‌گیرد
۸۰۰۵۶	۳۱۶	٪۲۰	۱۰	٪۲۸	۱۴	٪۲۰	۱۰	٪۱۴	۷	٪۱۶	۸	۵ امکانات نظرسنجی از مخاطبان مانند دفتر یادبود برای درج نظرات و پیشنهادات مردم در تشکل‌های دینی وجود دارد

**وضعیت ظاهری و امکانات**

۸۰۵۴۱	۳۳۰	٪۲۲	۱۱	٪۲۸	۱۹	٪۱۶	۸	٪۸	۴	٪۴	۲	۱ نظافت، بهداشت و فضای زیباشناختی در تشکل‌های دینی وجود دارد
۸۰۰۸۵	۲۵۸	٪۲۰	۱۰	٪۲۸	۱۴	٪۱۰	۵	٪۶	۳	٪۴	۲	۲ امکانات جانبی رفاهی مطلوب در تشکل‌های دینی برای همه افراد به چشم می‌خورد

**مکان تشکل‌ها**

۸۰۳۱۶	۳۳۰	٪۲۰	۱۵	٪۲۶	۱۸	٪۸	۴	٪۲	۱	٪۸	۴	۱ دسترسی به تشکل‌ها برای عموم وجود دارد
۸۰۱۴۰	۳۸۸	٪۴۶	۳۳	٪۳۲	۱۱	٪۱۴	۷	٪۱۰	۵	٪۸	۴	۲ فضاسازی تبلیغاتی قابل مشاهده در سطح شهر و استان برای تشکل‌های مذهبی وجود دارد

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد بیشترین درصد پاسخ‌م‌دیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۵) «تشکل‌ها، حس خوش‌بینی و اعتماد به دیگران را افزایش می‌دهند» (تنوع کارکردها) با ۸۰ درصد، و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۵) «امکانات نظرسنجی از مخاطبان مانند دفتر یادبود برای درج نظرات و پیشنهادات مردم در تشکل‌های دینی وجود دارد» (ارزشمند ساختن مخاطب) و سؤال (۲) امکانات جانبی رفاهی مطلوب در تشکل‌های دینی برای همه افراد به چشم می‌خورد. (وضعیت ظاهری و امکانات) با ۴۸ درصد است. متوسط نمره پاسخ‌ها از ۱۰.۳ تا ۰۴.۴ در نوسان بوده است.

جدول (۷): توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ مدیران تشکل‌های دینی به پرسش‌های اثربخشی تشکل‌های دینی

سوال	هیچ		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین	واریانس
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱. اعضای تشکل‌ها، اهداف و ارزش‌های اسلامی را به مردم انتقال می‌دهند.	۸٪	۱	۲٪	۵	۱۰٪	۱۲	۲۴٪	۲۸	۵۶٪	۴,۱۸	۱,۴۵۷	
۲. تشکل‌های دینی مردم سنین گوناگون را به خود جذب می‌کند.	۲٪	۵	۱۰٪	۵	۱۰٪	۱۸	۲۶٪	۲۱	۴۲٪	۴,۰۶	۱,۱۱۹	
۳. گروه تحقیقاتی مشترک و همکاری گسترده و منسجم با بخیگان در تشکل‌های دینی وجود دارد.	۱۰٪	۴	۸٪	۱۰	۲۰٪	۱۹	۲۸٪	۱۲	۲۴٪	۳,۵۸	۱,۵۱۴	
۴. اطلاعات درباره عملکرد تشکل‌ها به آسانی در دسترس است.	۸٪	۱۲	۲۴٪	۵	۱۰٪	۱۶	۳۲٪	۷	۱۴٪	۲,۸۴	۲,۵۴۵	
۵. من به این تشکل احساس تعلق دینی دارم.	۴٪	۸	۱۶٪	۸	۱۶٪	۱۸	۲۶٪	۱۲	۲۴٪	۳,۴۸	۱,۸۰۶	
۶. من به حضور در تشکل‌های دینی افتخار می‌کنم.	۴٪	۵	۱۰٪	۲	۴٪	۵	۱۰٪	۳۶	۷۲٪	۴,۳۶	۱,۴۱۹	
۷. در برنامه‌های نیایشی تشکل‌ها شرکت می‌کنم.	۰	۰	۱۰٪	۳	۶٪	۱۸	۲۶٪	۳۳	۴۶٪	۴,۱۲	۱,۲۵۱	
۸. در برنامه‌های غیرنیایشی تشکل‌ها شرکت می‌کنم.	۰	۰	۶٪	۵	۱۰٪	۳۰	۶۰٪	۱۰	۲۰٪	۳,۸۲	۱,۱۷۱	
۹. درباره تشکل‌های مذهبی با دیگران صحبت می‌کنم.	۲٪	۲	۴٪	۶	۱۲٪	۲۴	۴۸٪	۱۲	۲۴٪	۳,۵۸	۲,۱۶۷	

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤالات (۶) «من به حضور در تشکل‌های دینی افتخار می‌کنم» و (۷) «در برنامه‌های نیایشی تشکل‌ها شرکت می‌کنم» با ۸۲ درصد، و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۴) «اطلاعات درباره عملکرد تشکل‌ها» به آسانی در دسترس است». با ۴۶ درصد است. متوسط نمره پاسخ‌ها از ۲/۸۴ تا ۴/۳۶ در نوسان بوده است.

جدول (۸): توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ مدیران تشکل‌های دینی به قسمت پرسش‌های محیط بیرونی تشکل‌های دینی

سوال	هیچ		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین	واریانس
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱. ارتباط دوستانه با همسایگان تشکل‌های دینی وجود دارد.	۸٪	۱	۲٪	۰	۰	۱۱	۲۲٪	۳۴	۶۸٪	۴,۴۰	۱,۳۴۷	
۲. شکایات مردمی در رابطه با تشکل‌ها بررسی می‌شود.	۸٪	۲	۴٪	۲	۴٪	۱۶	۳۲٪	۲۶	۵۲٪	۱۶,۱۴	۱,۴۴۳	
۳. آگاهی دست‌اندرکاران تشکل‌ها نسبت به تغییرات محیطی	۱۰٪	۸	۱۶٪	۵	۱۰٪	۲۴	۴۸٪	۷	۱۴٪	۳,۳۴	۱,۶۹۸	
۴. تحولات محیطی با دقت منظر قرار می‌گیرد.	۶٪	۱۰	۲۰٪	۴	۸٪	۳۳	۶۶٪	۵	۱۰٪	۳,۰۴	۲,۳۴۳	
۵. نور، فضا و بهداشت محیطی کافی و مناسب در تشکل‌ها وجود دارد.	۶٪	۸	۱۶٪	۹	۱۸٪	۱۶	۳۲٪	۱۱	۲۲٪	۳,۳۰	۰,۹۲۲	
۶. کمک‌های اجتماعی برای برگزاری تشکل‌ها صورت می‌گیرد.	۴٪	۱۱	۲۲٪	۷	۱۴٪	۱۵	۳۰٪	۱۲	۲۴٪	۳,۳۰	۲,۱۳۳	
۷. خطوط ارتباطی بازمیان تشکل‌ها وجود دارد.	۸٪	۹	۱۸٪	۹	۱۸٪	۱۷	۳۴٪	۵	۱۰٪	۲,۸۴	۲,۳۴۱	
۸. تشکل‌های مذهبی با جامعه ارتباط اثربخشی دارند.	۸٪	۵	۱۰٪	۷	۱۴٪	۱۴	۲۸٪	۱۹	۳۸٪	۳,۳۳	۱,۹۲۰	

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۱) ارتباط دوستانه با همسایگان تشکل‌های دینی وجود دارد با ۹۰ درصد و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۷) خطوط ارتباطی باز میان تشکل‌ها وجود دارد» با ۴۴ درصد است. متوسط نمره پاسخ‌ها از ۲/۸۴ تا ۴/۴۰ در نوسان بوده است.

برای بررسی سؤال (۵) رابطه بین عوامل مدیریتی، کارکردها و خدمات، اثربخشی، و محیط بیرونیاز روش «ضریب همبستگی پیرسون» استفاده گردید.

جدول (۹) ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های وظایف مدیران، ویژگی‌های مدیران، امام جماعت و جماعت،

مؤلفه‌های کارکردها و خدمات، اثربخشی و محیط بیرونی

مدیریت مالی، پشتیبانی و تأمین منابع	نظارت و کنترل	ارتباطات	سازمان دهی و هماهنگی	هدایت و رهبری	برنامه‌ریزی	وظایف مدیران	
۰/۰۳۰۶ ۰/۰۰۳۱	۰/۰۲۸۲ ۰/۰۰۴۷	۰/۰۲۳۴ ۰/۰۰۱۰۲	۰/۰۲۶۳ ۰/۰۰۶۵	۰/۰۲۲۸ ۰/۰۰۲۰	۰/۰۳۴۳ ۰/۰۰۱۵	۰/۰۳۸۳ ۰/۰۰۰۶	ویژگی‌های مدیران
۰/۰۳۰۶ ۰/۰۰۳۱	۰/۰۲۵۷ ۰/۰۰۷۲	۰/۰۲۳۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۲۹۱ ۰/۰۰۰۵	۰/۰۲۳۷ ۰/۰۰۱۷	۰/۰۴۴۴ ۰/۰۰۰۱	۰/۰۴۰۳ ۰/۰۰۰۰	امام جماعت
۰/۰۵۳۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۱۳ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۴۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۳۷ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۲۶ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۷۹ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۹۶ ۰/۰۰۰۰	جماعت
۰/۰۶۲۰ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۷۰۷ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۹۷ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۶۴ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۵۳ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۸۵ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۷۱۵ ۰/۰۰۰۰	کارکردها و خدمات
۰/۰۴۸۵ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۳۵۸ ۰/۰۰۱۱	۰/۰۳۲۱ ۰/۰۰۳۷	۰/۰۳۷۸ ۰/۰۰۵۰	۰/۰۳۹۱ ۰/۰۰۰۵	۰/۰۲۹۸ ۰/۰۰۳۵	۰/۰۴۱۸ ۰/۰۰۰۲	تنوع کارکردها
۰/۰۵۹۵ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۸۴ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۳۱۳ ۰/۰۰۳۷	۰/۰۲۹۵ ۰/۰۰۰۵	۰/۰۵۲۱ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۰۵ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۶۷ ۰/۰۰۰۰	کیفیت کارکردها و خدمات
۰/۰۴۸۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۶۴ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۶۳ ۰/۰۰۰۱	۰/۰۴۴۰ ۰/۰۰۰۱	۰/۰۳۵۴ ۰/۰۰۱۲	۰/۰۳۷۲ ۰/۰۰۰۸	۰/۰۵۰۸ ۰/۰۰۰۰	ارزشمند ساختن مخاطب
۰/۰۰۰۰۷ ۰/۰۰۶۴	۰/۰۲۲۶ ۰/۰۰۱۱۵	۰/۰۲۲۹ ۰/۰۰۲۰	۰/۰۱۵۶ ۰/۰۰۲۸۰	۰/۰۱۹۶ ۰/۰۰۱۷۲	۰/۰۰۹۷ ۰/۰۵۰۱	۰/۰۲۲۳ ۰/۰۱۲۰	وضعیت ظاهری و امکانات
۰/۰۲۷۶ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۲۳۰ ۰/۰۰۱۰۸	۰/۰۳۱۰ ۰/۰۰۲۹	۰/۰۲۲۶ ۰/۰۰۱۱۵	۰/۰۳۶۲ ۰/۰۰۱۰	۰/۰۲۰۱ ۰/۰۰۱۶۱	۰/۰۳۳۲ ۰/۰۰۱۹	مکان تشکل‌ها
۰/۰۵۴۸ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۵۶ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۷۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۵۰ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۹۲ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۸۸ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۴۵ ۰/۰۰۰۰	اثربخشی
۰/۰۴۶۸ ۰/۰۰۰۱	۰/۰۷۳۱ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۰۶ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۱۱ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۰۸ ۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۷۲ ۰/۰۰۰۱	۰/۰۶۰۶ ۰/۰۰۰۰	محیط بیرونی

نتایج حاصل از جدول (۹) نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های وظایف مدیران با ویژگی‌های مدیران، امام جماعت، جماعت، کارکردها و خدمات، اثربخشی و محیط بیرونی، غیر از وضعیت ظاهری و امکانات، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین ضریب همبستگی مثبت بین وظایف مدیران با کارکردها و خدمات ( $r = 0/715$ ) و کمترین ضریب همبستگی مربوط به ارتباطات با امام جماعت ( $r = 0/232$ )

و در سطح  $p < 0/01$  معنادار است. بیشترین ضریب همبستگی منفی بین مدیریت مالی، پشتیبانی و تأمین منابع وضعیت ظاهری و امکانات ( $r = -0/007$ ) در سطح  $p < 0/05$  معنادار نیست.

برای بررسی سؤال (۶) «وجود تفاوت بین نگرش‌های اعضای هیئت امناء و مدیران، امام جماعت جماعت و براساس ویژگی‌های دموگرافیک (سن، جنس، سابقه مدیریتی، تجربه کاری، مدرک تحصیلی» از تحلیل واریانس یک متغیره استفاده شده است که با توجه به طولانی بودن جدول، تنها نتایج این جدول ارائه می‌شود. نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد که بین میانگین نمره‌های کارکردها و خدمات برحسب سن، سابقه خدمت و تجربه کاری، تنوع کارکردها بر حسب سن و مکان تشکلهای و محیط بیرونی برحسب جنس، تفاوت وجود دارد که در سطح  $p < 0/05$  معنادار است: که مدیرانی که سن پایین‌تری قریب ۳۱-۴۰ و ۴۱-۵۰ داشتند، نمره بالاتری در کارکردها و خدمات و تنوع آنها کسب کرده‌اند. مدیرانی که سابقه خدمت و تجربه کاری پایین‌تری ۱۱-۲۰ داشتند، نمره بالاتری در کارکردها و خدمات کسب کرده‌اند. مدیرانی که مرد بوده‌اند، نمره بالاتری در مکان تشکل و محیط بیرونی کسب کرده‌اند.

### نتیجه گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که در خصوص وظایف مدیران، بیشترین درصد پاسخ‌ها در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۲) برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح آگاهی‌های دینی اعضای تشکلهای و تغذیه فکری - فرهنگی آنها با ۸۴ درصد و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۵) تحلیل وضعیت تشکلهای و تنظیم گزارش آن به ریاست سازمان و معاونت امور فرهنگی و تبلیغ (برنامه‌ریزی)؛ و سؤال (۲) ایجاد تشکلهای اجرایی در قالب کمیته‌های تخصصی لازم با استفاده از ظرفیت، امکانات و نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی و کانون‌های مؤثر مردمی (ارتباطات) با ۴۸ درصد است.

این یافته با یافته تحقیقی که در کشور سنگاپور انجام شد، شامل رهبری الهام‌بخش، برنامه‌ریزی، اطلاعات، منابع انسانی، فرایندها و نتیجه و تحقیق عباسی (۱۳۸۸) که نشان داد استفاده از ظرفیت‌های بالقوه مسجد بستگی زیادی به نحوه مدیریت این مجموعه دارد، همسو بوده همخوانی دارد. در خصوص امام جماعت، بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکلهای دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۱۴) درباره آنچه لازم است انجام شود، با شور و شوق صحبت می‌کنم با ۸۶ درصد، و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۷) به ارزش‌های خود، حتی وقتی که هزینه شخصی وجود

دارد، عمل می‌کنم با ۵۲ درصد، است. در خصوص جماعت، بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۳) تشکل‌ها احساس قدرت و اعتماد از خود نشان می‌دهند. با ۸۸ درصد و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۸) «بعضی تشکل‌های دینی به خوبی، خواست‌های مردم را به مسئولان نظام انتقال می‌دهند با ۴۸ درصد است.

نتایج این تحقیق با تحقیقی که در کشور سنگاپور انجام شد، شامل جماعت‌محوری، مشارکت‌کنندگان، و مسئولیت اجتماعی و چشم‌انداز دستگاه‌ها، و تحقیق عباسی (۱۳۸۸) که بیان کرد دین اسلام با توجه به اهمیت جماعت، توجه خاصی به عبادات جمعی نموده و مسجد را به‌عنوان پایگاهی برای گردهمایی مسلمانان پیش‌بینی کرده است، همسو بوده همخوانی دارد.

تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال دوم نشان داد که در خصوص کارکردها و خدمات، بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۵) تشکل‌ها، حس خوش‌بینی و اعتماد به دیگران را افزایش می‌دهند «تنوع کارکردها» با ۸۰ درصد و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۵) امکانات نظرسنجی از مخاطبان مانند دفتر یادبود برای درج نظرات و پیشنهادات مردم در تشکل‌های دینی وجود دارد. (ارزشمند ساختن مخاطب) سؤال (۲) امکانات جانبی رفاهی مطلوب در تشکل‌های دینی برای همه افراد به چشم می‌خورد «وضعیت ظاهری و امکانات» با ۴۸ درصد است.

این تحقیق همسو و همخوان است با تحقیق **عابدی جعفری** و همکاران او (۱۳۸۴)، که نشان دادند: مساجد در هر دو بعد فعالیت‌های نیایشی و فعالیت‌های غیر نیایشی، امتیازاتی بیش از حد متوسط کسب کردند؛ و تحقیق **احمدی** (۱۳۸۳)، که نقش اسلام و مساجد در فرایند توسعه و رفاه اقتصادی را بیان می‌کند و اینکه این نهاد دینی نقش مبارزه با پیامدهای منفی اخلاقی در امور اقتصادی نظیر ربا را با دریافت خمس و زکات و برگزاری جلسه‌های وعظ و خطابه در خصوص رعایت اخلاق اسلامی در معاملات اقتصادی و تشکیل صندوق‌های قرض‌الحسنه به عهده می‌گیرد و در جهت توسعه اقتصادی و تأمین نیازهای مالی و اقتصادی مردم شهرها و محله‌ها و انگیزه‌سازی برای رشد و روحیه خودیاری در مردم در انجام امور داوطلبانه اقتصادی در سطح محله‌ای نقش مهمی ایفا می‌کند؛ و تحقیق **اسدی** (۱۳۸۳) که بیان کرد: مساجد در اجرای عدالت اجتماعی و توزیع متناسب بیت‌المال، فقرزادگی و تبعیض‌زدایی نقش مهمی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، مسجد در انعکاس نقطه‌نظرها و پیشنهادهای مردم شهرها و محله‌ها به مسئولان و تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری و مدیریت خرد کشور می‌تواند بسیار



تاثیرگذار باشد. همچنین این تحقیق همسو و همخوان است با تحقیق **مظاهری** (۱۳۸۳) که به نقش مسجد در انگیزه‌سازی مردم و رشد روحیه خودیاری و تعاون و انجام امور داوطلبانه جمعی در سطح محله‌ای در جهت توسعه اجتماعات محله‌ای پرداخته بود.

تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال سوم نشان داد که در خصوص اثربخشی، بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤالات (۶) «من به حضور در تشکل‌های دینی افتخار می‌کنم» و (۷) «در برنامه‌های نیایشی تشکل‌ها شرکت می‌کنم با ۸۲ درصد، و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۶) اطلاعات درباره عملکرد تشکل‌ها به آسانی در دسترس است، با ۶۶ درصد است.

این تحقیق با تحقیق **احمدی** (۱۳۸۳)، که مسجد را کانون فرهنگ سازی و انسان‌سازی برای ارتقای بهره‌وری اقتصادی معرفی می‌کند، همسو بوده همخوانی دارد. تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال چهارم نشان داد که در خصوص محیط بیرونی، بیشترین درصد پاسخ مدیران تشکل‌های دینی در سطح «زیاد» و «خیلی زیاد» مربوط به سؤال (۱) «ارتباط دوستانه با همسایگان تشکل‌های دینی وجود دارد» با ۹۰ درصد و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال (۷) «خطوط ارتباطی باز میان تشکل‌ها وجود دارد» است. این تحقیق با تحقیق **عباسی** (۱۳۸۸)، که روابط امامت مسجد، محیط و نتایج و بازخورد را نشان داد، همسو بوده، و همخوانی دارد. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادات ذیل توصیه می‌شود:

الف. وظایف مدیران: در زمینه تحلیل وضعیت تشکل‌ها و تنظیم گزارش آن به ریاست سازمان و معاونت امور فرهنگی و تبلیغ، بیشتر تلاش شود و تشکل‌های اجرایی در قالب کمیته‌های تخصصی لازم با استفاده از ظرفیت، امکانات و نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی و کانون‌های مؤثر مردمی ایجاد شود.

ب. امام جماعت: اعضای تشکل‌ها به ارزش‌های خود، حتی وقتی هزینه شخصی وجود دارد، عمل کنند.

ج. جماعت: تشکل‌های دینی به خوبی، خواسته‌های مردم را به مسئولان نظام انتقال دهند.

د. کارکردها و خدمات: امکانات نظرسنجی از مخاطبان مانند دفتر یادبود برای درج نظرات و پیشنهادات مردم در تشکل‌های دینی فراهم گردد و امکانات جانبی رفاهی مطلوب در تشکل‌های دینی برای همه افراد وجود داشته باشد.

ه. اثربخشی: اطلاعات درباره عملکرد تشکل‌ها به آسانی در دسترس باشد.

و. محیط بیرونی: خطوط ارتباطی باز میان تشکل‌ها برقرار گردد.

## منابع

آقا پیروز، علی، ۱۳۸۴، *مدیریت در اسلام*، تهران، سمت.

اتکینسون، ریتال و همکاران، ۱۳۷۱، *زمینه روان‌شناسی*، چ ششم، تهران، رشد.

احمدی، علی محمد، ۱۳۸۳، «نقش مسجد در اقتصاد محله‌ای»، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

اسدی، سعید، ۱۳۸۳، «نقش مسجد در مدیریت توسعه محلی»، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.

باقی، عمادالدین و دیگران، ۱۳۸۱، «پرستشگاه در عهد سنت و تجدد»، مجموعه مقالات، تهران، سرایی، ص ۱۴۶-۱۴۷. تولایی، روح الله، ۱۳۸۷، «ارائه الگویی جامع برای شناخت مدیریت اسلامی»، همایش ملی روش‌شناسی تحقیق در رهبری و مدیریت اسلامی، تهران، دانشگاه تهران.

رضائیان، علی، ۱۳۸۷، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.

نهج البلاغه، ۱۳۷۴، ترجمه سیدعلی نقی فیض‌الاسلام. ج ۱-۶، بی جا، بی نام.

عابدی جعفری، حسن و همکاران، ۱۳۸۴. «طراحی مدل مطلوب کارکرد و مدیریت مساجد به‌عنوان یک سازمان داوطلبانه مذهبی» مجله علوم انسانی (مصباح)، ش ۶۰، ص ۱۲۷-۱۳۳.

عباسی، رسول، ۱۳۸۸، «تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی، مطالعه موردی، مسجد»، سخنرانی مدیریت اسلامی، ش ۲. علاءالدین، علی بن حسام (متقی هندی)، ۱۴۰۹، *کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال*، بیروت، مؤسسه الرساله.

فلسفی، محمدتقی، ۱۳۸۷، *جوان از نظر عقل و احساسات*، ج ۱، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

مازلو، ابراهام، ۱۳۶۵، *انگیزش و شخصیت*، (ترجمه احمد رضوانی)، مشهد، آستان قدس رضوی.

مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳ق، *بحار الانوار*، چ سوم، بیروت، داراحیاء التراث العربی - مؤسسه الوفا.

مصباح شهرستانی، ابراهیم، ۱۳۹۰، «مفهوم مبانی و اصول مدیریت اسلامی». <http://dingostar.com>.

مطهری، مرتضی، ۱۳۶۷، *أسیری در سیره نبوی*، چ پنجم، تهران، صدرا.

مظاهری، مسعود، ۱۳۸۳، «نقش مسجد در سازمان و اجتماع محله‌ای»، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.

Bhattathiri, M.P., 2012, "Spirituality and Management. Retired Chief Technical", Examiner to The Govt of Kerala, Retrieved from: <http://urban.org> urban institute research of record.

Bouma, Gary, D., & Singleton, Andrew, 2006, Comparative Study of the Successful Management of Religious Diversity: Melbourne and Hong Kong, Monash University, International Sociology: SAGE Journal Online .

Elson, Raymond, J.O., Callaghan, Susanne ., & Walker, John, P., 2007, "Corporate governance in religious organizations: A study of current practices in the local church". Academy of Accounting and Financial Studies Journal . Retrieved from : <http://AllBusiness.com>

Zarda, Melissa, Soumelidis, Nick., Demers, Carla., Dhandapan, Suresh., Washington, Tara, C., & Halliwell, Jamie, (2010), "Managing Conflict in Religious Organizations", International Institute Training Mediation, Retrieved from : <http://mediationworks.com>

## بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم

Pazhouhan@pnu.ac.ir  
R.rasouli39@yahoo.com

کلیه ایوب پژوهان / کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور  
رضا رسولی / دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور  
دریافت: ۱۳۹۴/۱/۲۶ - پذیرش: ۱۳۹۴/۶/۱۰

### چکیده

دین اسلام برای همه امور زندگی انسان، از جمله مدیریت، دارای برنامه بوده و بیان‌کننده تمام نیازها برای رشد، بالندگی و تکامل انسان است. امروزه یکی از مشکلات اساسی، که مدیران کسب و کارها و نظام اداری کشور را با چالش مواجه کرده، نبود توجه کافی به اجرای دقیق اصول و موازین و ارزش‌های اقتباس شده از مبانی شرع مقدس و آیات و روایات اسلامی در مدیریت و مدیریت منابع انسانی است. براین اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم انجام شده است. این پژوهش جنبه «توصیفی-تحلیلی» دارد و به روش «مطالعه اسنادی» و «کتابخانه‌ای» صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش مؤید آن است که اگر جهان‌بینی و رویکرد ما نسبت به مدیریت و مدیریت منابع انسانی بر اساس جهان‌بینی اسلامی و قرآنی باشد، تحولی عظیم در دانش مدیریت، به‌طور اعم و مدیریت منابع انسانی، به‌طور اخص پدید خواهد آمد.

کلیدواژه‌ها: قرآن کریم، مدیریت، مدیریت منابع انسانی.

## مقدمه

در جهان معاصر، سازمان‌ها رکن اصلی جوامع بشری هستند و تقریباً در تمام شئون زندگی انسان امروزی، از تولد تا مرگ، تأثیرگذارند. وانگهی سازمان‌ها هنگامی می‌توانند در انجام مأموریت‌ها و رسیدن به اهداف مطلوب خود موفق شوند که از مدیریت توانمند و کارآمد برخوردار باشند. (نجات‌بخش اصفهانی و شهریاری، ۱۳۸۸، ص ۷۴). بدین روی، موضوع «مدیریت» همواره مطمح نظر بشر بوده است تا بتواند امکانات را بهتر بسیج کند و زودتر به اهداف خود برسد و البته در این مسیر، به توفیقاتی هم‌دست یافته است. ولی چون تدوین علوم انسانی با جهان‌بینی افراد و مکاتب ارتباط مستقیم دارد، هر گروه و مکتبی که بخشی از علم مدیریت را توسعه بخشیده، به همان اندازه، نگرش‌های خود را در آن دخالت داده است. به همین سبب، ضرورت دارد ما با جهان‌بینی قرآنی به مسئله مدیریت بنگریم و علم مدیریت را با رویکرد قرآنی تدوین کنیم (ملاکاظمی، ۱۳۸۸، ص ۳). قرآن کریم معتبرترین منبع برای مطالعه رویکردهای مدیریتی بوده و دارای مفاهیمی در زمینه شناخت انسان، شناخت اجتماع، اصول سازمان‌دهی و هدف‌گذاری برای آبادانی، آسایش و پیشرفت علمی و معنوی و نیز شبکه روابط و مناسبات مؤثر و سازنده برای انجام رفتارهای معطوف به اهداف متعالی است. امروزه نه‌تنها تفسیر مدیریتی قرآن ممکن و جایز شمرده شده، بلکه یک امر لازم و ضروری است تا بتوان از مفاهیم و دستورهای مدیریتی آن به شیوه‌ای روشمند استفاده نمود (موصلی و مستانه، ۱۳۹۳، ص ۵۰ به نقل از، مؤدب و لطفی، ۱۳۸۹).

در قرآن کریم، به سبب اهمیت موضوع «مدیریت»، از رهبر و مدیر بسیار سخن به میان آمده و در این زمینه، از دو نوع مدیریت و رهبری یاد شده است: «رهبر خیر» که به نیکی و سعادت هدایت می‌کند: (اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ) (بقره: ۲۵۷) و «رهبر شر» که پیروان خود را به گمراهی و نابودی می‌کشاند: (وَالَّذِينَ كَفَرُوا أُولَئِئَا هُمْ الطَّاغُوتُ يُخْرِجُهُم مِّنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ) (همان). از دیدگاه قرآن کریم و روایات، مدیریت نقش اول را در تغییر و تحولات اجتماعی به عهده دارد (نقی پورفر، ۱۳۷۶، ص ۲۱). بدین روی، از نظر قرآن کریم، مدیریت امانتی است که باید به اهلش واگذار شود؛ پس مدیران به‌طور مستقیم، از طرف خداوند حکیم معرفی می‌شوند یا خداوند ملاک‌های انتخاب آنها را بیان می‌نماید (ملاکاظمی، ۱۳۸۸، ص ۱).

قرآن کریم در کنار ویژگی «تخصص» و «توانایی» لازم برای انجام کار، شرط «امانت‌داری» برای تصدی مقام را لازم می‌داند (حجازی، ۱۳۹۰، ص ۱). برای مثال، در آیه ۲۶ سوره مبارکه قصص، مهم‌ترین

و اصولی‌ترین شروط مدیریت به صورت کلی آمده که عبارت است از: قدرت و امانت. روشن است که منظور از «قدرت»، تنها قدرت جسمانی نیست، بلکه مراد قدرت و قوت بر انجام مسئولیت است.

شایان ذکر است که قرآن کریم به معیارهای ارزشی - اعتقادی نیرویابی، جذب و گزینش مدیران توجه کرده است. از جمله، می‌توان به توانمندی و استطاعت (بقره: ۲۸۶)؛ علم، آگاهی و تخصص (بقره: ۲۹۷)؛ امانت‌داری (یوسف: ۵۵)؛ اهل مشورت بودن (آل‌عمران: ۱۵۹ و شوری: ۳۳۶)؛ توکل (شعراء: ۲۱۷ و ۲۲۰؛ احزاب: ۳؛ تغابن: ۱۳؛ طلاق: ۳) اشاره کرد. هرچند در قرآن کریم مستقیماً به ویژگی‌هایی از قبیل اهل ایجاد و ابداع، دوری از اسراف و تبذیر، حلیم و صبور، اهل عدل و حکم از روی انصاف، فاقد جبن، اهل ثبات و مداومت، اهل عفو و اغماض، خداترس، اهل ملایمت و ملاحظت و اهل تعاون و یاری، به‌عنوان شروط احراز شغل اشاره نشده، ولی تجربه نشان داده که به‌ویژه در مشاغل مدیریتی و سرپرستی، اگر در نیرویابی، جذب، گزینش و انتصاب منابع انسانی، به تناسب اهمیت و سطح سازمانی مشاغل، به صفات و ویژگی‌های اشاره شده که در قرآن کریم آمده است توجه شود، نتایج کار بهتر خواهد بود (ابطحی، ۱۳۷۴، ص ۷-۱۱).

از سوی دیگر، اداره نیروی انسانی از قدیمی‌ترین مباحث بشری است؛ زیرا از روزی که انسان حیات یافت و در زمین به تشکیل خانواده و اجتماعات اولیه همّت گماشت، اندیشه اداره افراد خانواده و یا جوامع اولیه در ذهن او مطرح بوده است (طباطبایی، ۱۳۵۹، ص ۸) و بشر همیشه با نوعی انتخاب، گزینش، ارزش‌یابی، و جبران خدمات مواجه بوده است. اما در حقیقت، از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم است که نخستین نشانه‌های رسمی مدیریت منابع انسانی به صورت تخصصی، در مدیریت مطرح گردید.

نکته قابل توجه این است که غرب با آن همه ادعا، فقط چند دهه است که رسیدگی به امور کارکنان را مطرح نظر قرار داده، آن هم نه به احترام انسانیت انسان، بلکه به هدف بهره‌کشی هرچه بیشتر از او. اما دین مبین اسلام بیش از چهارده قرن پیش، عالی‌ترین توجه و انسانی‌ترین عنایت را به ساحت انسان روا داشته است (مهرابی، ۱۳۹۱، ص ۱). برای مدیریت منابع انسانی تعاریف متعددی ارائه شده است، اما به طور کلی، مدیریت «منابع انسانی» را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند و منظور از «منابع انسانی» یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح سازمان مشغول به کارند (سعادت، ۱۳۸۱، ص ۱). تاکنون پژوهش‌های متعددی در باب ویژگی‌های مدیران شایسته و لایق از دیدگاه اسلام (مشتاق، ۱۳۸۵، ص ۱۶) و مدیریت اسلامی انجام شده است.

یافته‌های پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که بین ویژگی‌های مطلوب مدیریت اسلامی برگرفته از آیات قرآن با آنچه تحت عنوان «وظایف اساسی مدیریت» (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و...) بیان می‌شود، همبستگی کامل وجود دارد. طبق نظر خبرگان، در مدیریت اسلامی، برای انجام وظایف مدیریتی، از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی، کنترل، گزارش دهی و بودجه‌بندی، به ویژگی‌های ذکر شده که برگرفته از آیات قرآن است، توجه بیشتری در مقایسه با مدیریت غربی نشان داده می‌شود (نجاتبخش اصفهانی و شهریاری، ۱۳۸۸، ص ۷۳). همچنین مصادیق مدیریت اسلامی، پس از مدیریت رسول گرامی ﷺ در مدیریت علوی متجلی است که در جهت تحقق اهداف رسالت الهی، از هیچ نوع کوششی فروگذار نمود و جامعه را به سوی تقوا، عزت، کمال و سربلندی راهنمایی کرد (رجبی و رجبی، ۱۳۹۲، ص ۱). با مطالعه و بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته، به نظر می‌رسد تاکنون مطالعه‌ای که به صورت تخصصی مبحث مدیریت منابع انسانی را از منظر قرآن کریم و اکاوی و تفسیر کند، انجام نشده است. بدین روی، چون امروزه یکی از مشکلات اساسی، که مدیران کسب‌وکارها و نظام اداری کشور را با چالش مواجه کرده، نبود توجه کافی به اجرای دقیق اصول و موازین و ارزش‌های منبعث از مبانی شرع مقدّس و آیات و روایات اسلامی در مدیریت و مدیریت منابع انسانی است، بنابراین با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت و مدیریت منابع انسانی، سعی بر آن است تا از منظر قرآن کریم، به این موضوع بپردازیم، تا مدیران با الگوبرداری در عرصه عمل، در برخورد با مشکلات و چالش‌ها از آن راه جویند.

### تبیین مفاهیم نظری پژوهش

واژه «مدیریت» از نظر لغوی، یعنی «اداره کردن» و «مدیر» اسم فاعل از مصدر «اداره» به معنای «اداره کننده» است. «اداره» از ماده «دَوَّرَ» گرفته شده که مصدر آن «دَوَّران» به معنای «گردیدن» است. بنابراین، «مدیر» یعنی: «گرداننده» و «مدیریت» به معنای گرداندن یک سازمان در جهت هدف خاص آن است. واژه‌ای که مسلمانان و اعراب نیز برای «مدیریت» به کار برده اند، واژه «تدبیر» است. این واژه، هم به معنای «مدیریت» در مهم‌ترین منابع اندیشه مدیریتی و سیاسی مسلمانان مانند **احکام السلطانیة ماوردی** آمده است (نجاتبخش اصفهانی و شهریاری، ۱۳۸۴، ص ۷۴). از «مدیریت» تعاریف متعددی ارائه شده و صاحب‌نظران سعی کرده‌اند تعاریف بهتر و جامع‌تری برای آن ارائه دهند و شاید بر این تعریف اتفاق نظر داشته باشند که: «مدیریت عبارت است از: دانش و هنر به کارگیری منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان، به

شیوه مطلوب» (میرزاخان، ۱۳۸۹، ص ۱). مدیریت و رهبری، که بشر امروز می‌شناسد، از حدود رهبری در مسائل اجتماعی و مادی تجاوز نمی‌کند؛ ولی از دیدگاه قرآن کریم، در مدیریت، نه تنها مدیریت اجتماعی و مادی مدنظر است، بلکه مدیریت معنوی و راهنمایی به سوی اهداف والا نیز مطرح است (ملاکاظمی، ۱۳۸۸، ص ۱۱، به نقل از مطهری، ۱۳۷۲، ص ۱۱۰).

مدیر و رهبر از نظر قرآن کریم، باید از سوی خداوند انتخاب شود و او ملاک‌های مدیر موفق را تعیین کند. از این رو، قرآن کریم در آیه ۲ سوره مبارکه جمعه می‌فرماید: (هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ)؛ او کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده پیامبری از خودشان برانگیخت. و در آیه ۲۴۷ سوره مبارکه بقره می‌فرماید: (إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلَكًا)؛ همانا خداوند «طالوت» را برای زمام‌داری شما مبعوث (و انتخاب) کرده است (ملاکاظمی، ۱۳۸۸، ص ۱۲). شایان ذکر است که پیامبر اکرم ﷺ نیز همانند سایر پیامبران الهی، از جانب خداوند مأمور شد تا در آخرین سال عمرش، در سفر حجه‌الوداع، جانشین خویش را به مردم معرفی کند و تکلیف رهبری و مدیریت جامعه را در امور دین و دنیای امت اسلامی مشخص سازد (تقوی دامغانی، ۱۳۹۳، ص ۲۳). خداوند در آیه ۶۷ سوره مائده اینچنین فرمان می‌دهد: (يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ)؛ ای پیامبر، آنچه از جانب پروردگارت (در خصوص معرفی حضرت علی ﷺ) بر تو نازل گردیده، است، ابلاغ کن، و اگر (کار معرفی مدیریت اسلامی) را انجام ندهی رسالت خدا را انجام نداده‌ای. (دلهره نداشته باش که خداوند تو را از (شر) مردم (بدخواه) حفاظت می‌کند (نجات‌بخش اصفهانی و شهریاری، ۱۳۸۸، ص ۷۵). بنابراین، مبانی مدیریت باید بر مبنای فلسفه بعثت انبیا و دستورات الهی باشد (ملاکاظمی، ۱۳۸۸، ص ۱۲). در قرآن کریم نمونه‌هایی از مدیریت ارائه شده که در ادامه بحث ارائه خواهد شد:

**الف. مدیریت خداوندی:** مدیریت خداوندی مبتنی بر ربوبیت اوست. علامه طباطبائی (رب) را به معنای «مالک و مدبر» معنا می‌کند؛ یعنی خداوند غیر از آفرینش جهان و انسان، تدبیر و مدیریت نیز دارد و علی‌رغم نظریه «اعتزال»، عالم را به حال خود رها نکرده است. مدیریت دستگاه عظیم فرشتگان، سازمان‌دهی و تقسیم کار گسترده آنان، نظارت و پی‌گیری کار آنان، نوع‌گزینش و انگیزش آنان، از جلوه‌های مدیریت خداوندی است (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۶۱). آیات قرآن کریم نشان می‌دهد خداوند اولین کسی را که خلق کرد، به‌عنوان خلیفه خود روی زمین قرار داد (بقره: ۳۰) به عبارت دیگر، رهبری و هدایت آنقدر مهم است که هیچ‌گاه انسان در روی زمین بدون حجّت و رهبر نخواهد بود (جاسبی، ۱۳۷۸، ص ۶-۷). این نوع مدیریت باید شناسایی شود و به الگویی و حیانی برای مدیران و مردمان تبدیل گردد (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۶۱).

ب. مدیریت پیامبران و صالحان: در زمینه مدیریت پیامبران، می‌توان به دو نمونه اشاره کرد:

نخست. مدیریت پیامبران به غیر از رسول خدا ﷺ، مانند حضرت سلیمان ؑ، حضرت موسی ؑ، حضرت هارون ؑ، حضرت داوود ؑ و حضرت یوسف ؑ که در قالب داستان‌های زیبا ارائه شده و قواعد عام مدیریتی از این سیره‌های مدیریتی قابل استنباط و استفاده است.

دوم. مدیریت رسول خدا ﷺ که بخشی از آیات قرآن را در سوره‌های احزاب، انفال، حجرات و نور به خود اختصاص داده است و به بیان چگونگی مدیریت رسول خدا ﷺ در ابعاد نظامی، اجتماعی، اخلاقی و اداری می‌پردازد (غفاری، ۱۳۹۲، ص ۱). همچنین در خصوص مدیریت صالحان، خداوند در قرآن کریم به بیان ویژگی‌های شخصیت‌های صالحی مانند ذوالقرنین و مادر و خواهر حضرت موسی ؑ و نیز ملکه سبأ می‌پردازد که این تقریر قرآن بر سیره آنان، می‌تواند ما را به اصولی از مدیریت راهنمایی کند (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۶۱). برای مثال، بلقیس (ملکه سبأ) نماد مدیریت سالم است. او زنی خردمند بود که در فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی و کشورداری؛ تجربیات بالایی داشت و این موجب سلامت رأی و روشن‌بینی او شده بود. او با درایت و ذکاوت خویش، دعوت به یکتاپرستی را پذیرفت و با تمام قدرت و شوکتی که داشت، تسلیم حق شد. بلقیس امور مملکت خود را مطابق حکم عقل اداره می‌کرد. از این‌رو، با حوادث ناگهانی بزرگ در طول حکومتش، همچون مواجهه با حضرت سلیمان ؑ احساسی برخوردار نمی‌کرد. او می‌دانست که اگر برخلاف خرد حکمرانی کند سرانجام، به زیانش تمام خواهد شد. بلقیس در امور مملکتی خود، پایبند امر شورا بود و سعی می‌کرد از دیدگاه‌های مشاوران خود مطلع گردد و به نظریات آنها احترام بگذارد. بدین‌روی، در سایه مدیریت سالم است که جامعه به کمال و سعادت می‌رسد (غفاری، ۱۳۹۲، ص ۱).

### پیشینه دانش مدیریت در اسلام

با توجه به اجتماعی بودن انسان، مدیریت از مهم‌ترین پدیده‌های اجتماعی است و از دیرباز مطمح نظر بشر بوده و انسان برای بسیج امکانات و دستیابی به اهداف، به مدیریت و رهبری نیاز داشته است، ولی پیچیدگی مسائل و گسترش روزافزون سازمان‌های اجتماعی - که مدیریت با ساختارهای خاص خود را می‌طلبد - اهمیت ویژه‌ای به مسئله «مدیریت» بخشید (ملاکاطمی، ۱۳۸۸، ص ۴ به نقل از: برنجی، ۱۳۷۷، ص ۲۲۳). مدیریت اسلامی موضوعی است که سابقه آن به صدر اسلام می‌رسد و در قرآن کریم و احادیث پیامبر ﷺ و به‌ویژه کلمات نورانی حضرت علی ؑ به این موضوع توجه شده است. نامه حضرت علی ؑ به موالیان، به‌ویژه مالک اشتر، سرشار از مباحث مدیریت اسلامی است.



فارابی، ابوعلی سینا، ابن خلدون و خواجه نظام الملک مطالبی از خود در زمینه مدیریت و شیوه‌های اداره جامعه بر جای گذاشته‌اند. اولین و قدیمی‌ترین پژوهش مستقل در این زمینه، توسط علی بن محمد بن مسعود خزاعی با عنوان «تخریج الدلالات السمعیة علی ما کان فی عهد رسول الله للحرف و الضایع و العمّالات الشرعیة» نگاشته شده است. وی نظام اداری اسلام را، که در کتاب‌های سیره و مغازی پراکنده بود، به شکل پیوسته عرضه کرد. اولین آثار در دوران پیدایش مدیریت، به شکل دانش مستقل، به اواخر سال ۱۳۴۰ شمسی مربوط است. در این دوره، شهید مطهری با تنظیم دو مقاله «مدیریت و رهبری اسلام» و «رشد»، پیشتاز طرح این مباحث است.

مدیریت یکی از آموزه‌های اسلام است (الورفی، ۲۰۱۲). محور مدیریت در اسلام، انسان، و هدف اساسی نیز رشد و تعالی ارزش‌های معنوی اوست. از سوی دیگر، خصایص و ویژگی‌های مدیران در اسلام، متفاوت با سایر مکاتب است (بهشتی فر و نکویی مقدم، ۱۳۸۹، ص ۶۷). صاحب نظران مکاتب غربی دانش مدیریت بدون توجه به قرآن، مدیریت را توصیف کرده‌اند. به‌طور خلاصه، در جدول (۱) به گزیده‌هایی از نظریه‌های اندیشمندان معروف مدیریت در خصوص مفهوم مورد نظر آنها از مدیریت و نحوه پیدایش آن اشاره شده است:

جدول (۱): دیدگاه اندیشمندان مکاتب غربی درباره مدیریت و نحوه پیدایش آن (برنجی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۰)

ردیف	مکتب	نظریه پرداز	دیدگاه
۱	کلاسیک	آدام اسمیت	به بررسی تأثیر «تقسیم وظایف» در «افزایش تولید» پرداخت.
۲	مدیریت علمی	فردریک تیلور	به تقسیم وظایف، تعیین واحد کار، مطالعه زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی در انجام کار، هماهنگی میان آن‌ها، تهیه و تدوین برنامه برای چگونگی انجام کار و روش علمی در برنامه‌ریزی و اجرا تأکید داشت.
۳	نئوکلاسیک	هنری فایول	شش دسته امور را برای سازمان‌ها معرفی کرد و طرح‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل را از وظایف اصلی مدیران دانست.
۴	بوروکراسی	ماکس وبر	اصطلاح «بوروکراسی» را با معانی «نظم» و «ترتیب»، «قاعده» و «قانون»، «سیستم» و «منطق»، «ثبت» و «ضبط»، «ضابطه به‌جای رابطه» و «رعایت مقررات و روابط رسمی»، مطرح کرد.
۵	روابط انسانی	مایو، روثلیزبرگر، دیکسون	اهمیت احساس به وجود آمده در کارکنان ناشی از توجه مدیران در افزایش تولید را کشف و نقش روابط غیررسمی را در تقویت یا تضعیف مدیران ذکر کردند.
۶	سیستمی	برتالفی، کاتز و کان	نظریه «سیستم‌های باز و بسته» را مطرح و سیستم‌های سازمان اداری را به‌عنوان یک «سیستم باز» معرفی کردند. این نظریات در مجموع، بیان می‌دارند که ارتباط سازمان اداری با عوامل محیطی، مشابه ارتباط سیستم‌های بدن با محیط آن‌هاست.
۷	اقتصاد	برنز و استاکر	سیستم «مکانیکی» را برای شرایط محیطی ثابت و «ارگانیکی» را برای شرایط محیطی متغیر مطرح کردند. سیستم «ارگانیکی» دارای انعطاف‌پذیری بیشتر و ساختاری نرم‌تر از سیستم «مکانیکی» دارد و به کارکنان در اتخاذ تصمیمات، مشارکت و اعمال نظر، اجازه بیشتر می‌دهد.

با توجه به جدول (۱) و با مرور دیدگاه‌های مکاتب غرب در خصوص مدیریت، می‌توان به نکات حایز اهمیتی اشاره کرد:

۱. دانش مدیریت در گام‌های اول، برای بهره‌وری بیشتر، به مدیریت علمی و برنامه‌ریزی و تقسیم کار می‌پرداخت، اما صاحبان «مکتب روابط انسانی» (Human Relations School) به «روابط غیررسمی» و «وجود احساسات و عواطف» انسان‌ها در حین کار پی بردند؛ اینکه اگر به احساسات و عواطف آنها توجه شود، بازدهی و بهره‌وری بیشتر می‌شود. از این رو، تغییر برنامه‌ها آغاز و طوری برنامه‌ریزی شد که به عواطف و احساسات کارکنان توجه گردد و به آنها به دیده احترام نگریسته شود. ما در آموزه‌های دینی، اصل «کرامت انسانی» را داریم که بر آن تأکید شده است. اصل «تکریم انسان» در مدیریت اسلامی با مدیریت در مکتب «روابط انسانی» در غرب مشترک است، که این برای اهداف عالی انسانی الهی است و آن تنها برای بهره‌وری بیشتر؛ یعنی همان‌گونه که مکاتب قبلی، انسان و روابط انسانی را فدای بهره‌وری بیشتر می‌کردند، این مکتب نیز همه را برای بهره‌وری بیشتر به خدمت می‌گیرد که ارزش و نتیجه آن معلوم است؛ زیرا تکریم طبیعی الهی، که وظایف مدیران است، کجا و تکریم و احترام برای بهره‌وری بیشتر کجا؟! روشن است که آثار مادی آن نیز در گذر زمان از بین می‌رود. از سوی دیگر، دستورات الهی تشویق به استثمار و استعمار انسان توسط انسان را منتفی می‌داند.

۲. در مکاتب غرب، مدیریت برای رسیدن به هدف‌های «مادی» در خدمت انسان است، ولی قرآن کریم مدیریت را ابزاری برای حاکم کردن ارزش‌ها در جامعه و مجموعه تحت مدیریت خود می‌داند. «الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ» (حج: ۴۱)؛ همان کسانی که هرگاه در زمین به آنها قدرت بخشیدیم، نماز را برپا می‌دارند و زکات می‌دهند و امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند، و پایان همه کارها از آن خداست».

۳. در مکاتب غرب، رسیدن به ریاست مدیریت هدف است و افراد گاهی برای به دست آوردن این هدف، به شدت تلاش می‌کنند، ولی در اسلام، به مدیریت و رهبری به چشم امانت نگاه می‌شود و باید از این امانت به خوبی محافظت شود: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» (نساء: ۵۸)؛ خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانش بدهید.

۴. مکاتب اخیر مدیریت نسبت به مکاتب سابق، رشد چشم‌گیری داشته‌اند و صاحبان آنها سعی می‌کنند چند بُعدی به مسائل نگاه کنند و می‌گویند: در یک سازمان، فقط ابعاد داخلی و روابط بین کارکنان مطرح نیست، بلکه به جایگاه اجتماعی و وابستگی آن به نهادهای بزرگ‌تر نیز باید توجه شود. به‌رغم این رشد، باز «عامل معنویت» و «اهداف الهی» در آنها مطرح نیست و برنامه‌ریزی‌ها و منابع انسانی را برای «بهره‌وری بیشتر» می‌خواهند، نه برای اهداف عالی الهی - انسانی (ملاکاظمی، ۱۳۸۸،

ص ۱۴-۱۵، به نقل از: حسینی سیاهپوش، ۱۳۶۵، ص ۱۳۰-۱۴۰). برای مثال، ممکن است شخصی بگوید: هدف‌های جزئی و نزدیک، در تمام مدیریت‌ها و فرمان‌دهی‌ها، رسیدن به «بازدهی بیشتر» در «زمان کوتاه‌تر» است، ولی از دید قرآن کریم، این مدیریت نمی‌تواند از اهداف کلی الهی و انسانی اصل مذهب و حکومت جدا باشد، بلکه باید جهت‌گیری تمام اهداف جزئی در جهت آن اهداف کلی و الهی والا باشد، نه در جهت مخالفت یا بی‌تفاوتی نسبت به آن‌ها؛ زیرا انسان نمی‌تواند به‌گونه‌ای ناموزون و وصله‌ای ناهماهنگ در این جهان هستی، زندگی کند، و به همان اندازه که از اهداف «نظام عالم» و «مدیریت صحیح» فاصله می‌گیرد، با شکست و ناکامی مواجه خواهد شد. همین مسئله «هماهنگ شدن با اهداف والای الهی» مدیریت قرآنی را از مدیریت‌های دیگر متمایز می‌سازد، زیرا کاربرد این معیارها و رعایت این اصول مشکلات اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی را حل می‌کند و به مراتب، از معیارهای مکاتب دیگر شناخته‌تر شده است (ملاکاطمی، ۱۳۸۸، ص ۱۵، به نقل از: مکارم شیرازی، ۱۳۶۹، ص ۲۵).

۵. در ادبیات غرب، که از فلسفه اومانیستی متأثر است، کارکردهای نظام نگه‌داری منابع انسانی تا حد جبران خدمات انسان‌سازمانی و تأمین نیازهای معیشتی تنزل می‌یابد؛ اما فلسفه اسلامی نظام نگه‌داری منابع انسانی با رویکرد انسان خلیفه الهی دامنه‌ای بیش از جبران خدمات کارکنان و تأمین نیازهای معیشتی دارد و ملاحظات تعالی و تکامل دنیوی و اخروی انسان‌سازمانی باید در آن منعکس گردد (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۴۰).

### مذهب و مدیریت منابع انسانی

خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی یا با مشورت یا بدون مشورت با کارکنان و توسط مدیران ارشد سازمان‌ها ترسیم می‌شود. اما بیشتر، این خط‌مشی‌ها از طریق قوانین و مقررات حکومتی تصویب و اجرا می‌شود و متأثر از عواملی از قبیل فرهنگ ملی، ایدئولوژی سیاسی دولت، شرایط اقتصادی، اتحادیه‌های کارگری و نظام قانونی است. ادیان در بسیاری از کشورهای با قانون اساسی سکولار یا مذهبی، درجه خاصی از نفوذ در ویژگی‌های فرهنگی مردم و نهادهای اجتماعی دارند. در کشورها، پس از ارائه یک الگوی صریح ایده‌آل مذهبی، این نفوذ است که به‌طور گسترده و فراگیر تأثیرگذار است (شکل ۱). برای مثال، در جمهوری اسلامی ایران، تمام نهادهای اجتماعی، همانند مؤسسات آموزشی و اولویت‌های آن‌ها، رسانه، هنر، ساختار سیاسی، ارتش و سازمان‌های

بخش خصوصی و دولتی، همه به پی‌روی کردن از ارزش‌ها و آموزه‌های اسلامی نیاز دارند. در بسیاری از کشورها، به‌طور رسمی تأثیر بافت ملی بر مدیریت منابع انسانی از طریق اعمال قوانین و مقررات حکومتی بر روابط مدیریت-کارکنان، بیش از دیگر کشورهاست. این قوانین و مقررات می‌تواند به حقوق فردی کارکنان از قبیل فرصت‌های برابر، امنیت شغلی، سطح دست‌مزد، جدول زمان‌بندی کار، آسیب‌های ناشی از کار، و امنیت اقتصادی پس از اشتغال مرتبط باشد. آنها همچنین می‌تواند به حقوق جمعی کارکنان، از جمله تشکیل اتحادیه، چانه‌زنی، حل اختلافات قرارداد و تصمیم‌گیری مشارکتی مرتبط باشد (طیب، ۱۹۹۷، ص ۳۵۴).



شکل (۱): الگوی تأثیر مذهب بر مدیریت منابع انسانی (طیب، ۱۹۹۷، ص ۳۵۵).

### مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی نیرویابی، جذب و گزینش نیروی انسانی برای اجرای برنامه‌ها و نیل به اهداف و مأموریت‌های سازمان است. این وظیفه به دو علت مهم، در سازمان‌ها ضروری می‌گردد: یکی گسترش اهداف سازمان‌ها، و دیگری وجود ضایعات پرسنلی. گسترش اهداف سازمان‌ها بر اثر گستردگی نیاز جوامع بشری و ضایعات پرسنلی، به علل گوناگونی از قبیل بازنشستگی، ازکارافتادگی، انتقال، اخراج، استعفا و فوت پدیدار می‌گردد (ابطحی، ۱۳۶۸، ص ۴۴).

قرآن کریم بر اهمیت مدیریت منابع انسانی تأکید کرده و اصولی را در این زمینه بیان نموده است. رویکرد مدیریت اسلامی مفهوم «مدیریت منابع انسانی» را دربر می‌گیرد. اسلام تأثیر بزرگی بر روابط افراد، مدیریت منابع انسانی و مدیریت سازمانی دارد. در اسلام، مدیریت منابع انسانی، اسلامی فرایند هماهنگی فعالیت‌های افراد بر اساس قرآن و شریعت است. امروزه روند اجرای اصول اسلامی افزایش

یافته و بسیاری از سازمان‌های اسلامی در تلاش برای پیاده سازی اصول مدیریت منابع انسانی - اسلامی هستند (الورفی، ۲۰۱۲). سازمان‌های اسلامی به اجرای مدیریت منابع انسانی - اسلامی بر اساس نوع سازمان، مأموریت و چشم‌انداز سازمانی‌شان می‌پردازند (عزمی، ۲۰۱۰). درک مفاهیم مدیریت منابع انسانی - اسلامی یک نیاز ضروری است. مشخصه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی عبارت است از: ۱. نشئت گرفته از قرآن و شریعت؛ ۲. کامل بودن از جنبه نظری؛ ۳. دانشی و فنی بودن؛ ۴. راهنمای رفتار و ارزش‌های اسلامی؛ ۵. دربرگرفتن مباحث نظری و عملی.

در اسلام، راهبرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر اصولی است. این اصول عبارتند از:

۱. عدالت: تمام کارکنان سازمان حقی دارند و باید از ستم در امان باشند.
  ۲. انتخاب بر مبنای شایستگی.
  ۳. صداقت (الورفی، ۲۰۱۲). اولویت‌های مدیریت منابع انسانی - اسلامی شامل رفتار با کارکنان، عدالت، برابری استخدامی و ارتقا می‌شود. امام علی علیه السلام می‌فرماید: کارکنان برادران دینی شما هستند و با شما در آفرینش برابرند و حقوق برابری دارند (عباس، ۲۰۱۰).
- در اسلام نیز بر این نکته تأکید شده است که کارکنان با کارفرمایان برابرند و باید کارفرمایان به آنها کمک کنند (رحمان و شهید، ۲۰۰۹). در اسلام حقوق شخصی کارکنان عبارت است از فرصت‌های استخدامی برابر، امنیت شغلی، سطح حقوق، و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. همچنین کارکنان مسلمان باید وظیفه خود را بدون هیچ کاستی و با دقت تمام انجام دهند (هاشیم، ۲۰۰۹). تعهدهای کارکنان نسبت به کارفرما نیز عبارت است از: تعهد، وفاداری به سازمان، انجام دادن کار به صورت عالی، بی‌ریایی، اطاعت، و ارائه پیشنهاد به سرپرست و همکاران (عباس، ۲۰۱۰).

### زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم و اسلام کارمندیابی در اسلام

قرآن کریم نقش بسزایی برای نیروهای لایق، قابل است. برخوردار از کارکنان شایسته همواره مد نظر مدیران الهی بوده است. برای نمونه، می‌توان از اقدام حضرت موسی علیه السلام در به کارگیری حضرت هارون علیه السلام نام برد. اصل ماجرا در سوره مبارکه طه وارد شده است. هنگامی که حضرت موسی علیه السلام به پیامبری مبعوث گشت، دست دعا به درگاه الهی دراز کرد و برای تحمل سختی‌های مسئولیت خود، از

خدای بزرگ شرح صدر خواست. از خداوند درخواست کرد تا برادرش هارون را نیز وزیر او قرار دهد و به این وسیله، به او پشت‌گرمی عطا کند و وی را در کارش شریک گرداند (طه: ۲۹-۳۴). بدین سان، او پس از استعانت الهی، داشتن همکار و نیروی زبده را در انجام مأموریت‌های محول شده مد نظر قرار داد. ممکن است ابتدا این توهّم پیش آید که حضرت موسی علیه السلام روابط خانوادگی را ملاک انتخاب قرار داده است، اما بطلان این تصور غلط با عبارات خود حضرت موسی علیه السلام آشکار می‌گردد؛ آنجا که می‌فرماید: (وَ أَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلَهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِيَّيْ أُخَافُ أَنْ يَكْذِبُونِ) (قصص: ۳۴). او می‌گفت: اگر می‌گویم هارون وزیر من باشد به این سبب است که او فصیح‌تر است و از فصاحت و قدرت بیان بیشتری نسبت به من برخوردار است و در این مأموریت، که نیاز به ارائه دلایل و حقایق دارد، برخوردار بودن از فصاحت ملاک شایستگی است. خداوند هم درخواست او را اجابت کرد و فرمود: (قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَ نَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطَانًا...) (قصص: ۳۵)؛ (مدرس زاده، ۱۳۸۶، ص ۱).

همچنین در اسلام، به این موضوع اشاره شده است که تصمیم‌کارمندیابی باید منصفانه و عاقلانه گرفته شود. همچنین «منصف» بودن و «پارسا» بودن دو مشخصه کسی است که باید کارمندیابی کند. مدیر اسلامی باید به باورهای اسلامی پایبند باشد. این باور وجود دارد که افراد مؤمن صادق‌ترند و در معیارهای استخدام، این موضوعات را وارد می‌کنند. مسئول کارمندیابی باید از الزامات شغلی آگاه باشد. همچنین باید با صداقت، درباره واقعیت‌های شغلی آگاهی دهد. این حقیقت‌ها شامل معیارهای شرایط احراز شغل و جبران خدمات است. در اسلام، به این موضوع اشاره شده است که متقاضیان نباید وظیفی را که برای آنها دشوار و یا فراتر از ظرفیت آنهاست، بپذیرند. پیامبر گرامی صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هرکس به خدا و روز جزا ایمان دارد نباید کسی را استخدام کند، مگر اینکه حقوق او را مشخص کند. متقاضیان شغلی نیز باید اطلاعات درستی را درباره خودشان ارائه دهند. قرآن کریم به شدت با دروغ، ادعای بیهوده و تهمت مخالف است (هاشمی، ۲۰۰۹). همچنین مولای متقیان حضرت علی علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «افرادی باتجربه و باحیا را جست‌وجو کن که از خاندان صالح و پیش‌گام در اسلام باشند؛ زیرا ایشان از نظر اخلاقی، برجسته‌ترین و از جنبه حیثیت، قابل اعتمادترین و کمتر در فکر طمع کاری هستند و در عواقب کارها، باریک‌بین‌ترند» با توجه به این سخن از فرمایش‌های مولای متقیان، می‌توان چنین نتیجه گرفت که در نیرویابی، جذب، گزینش و انتصاب نیروهای انسانی به مشاغل گوناگون، باید به شرایط تجربه، حیا، باریک‌بینی، صدق در گزارش‌گری، دوراندیشی، پیراستگی

از طمع، اصالت خانوادگی، آگاهی به قدر و منزلت خویش، حسن شهرت، قابل اعتماد بودن، پیش‌گام بودن در اسلام، و پریشان نبودن از کار، زیاد توجه داشت (ابطحی، ۱۳۷۴، ص ۱۲).

## ۲. انتخاب در اسلام:

انتخاب، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است. معیار قرآن برای استخدام افراد شایستگی، تقوا، تخصص، مهارت، تجربه، سلامتی، هوش، روحیه خوب و صداقت است (هاشیم، ۲۰۰۹، عزمی، ۲۰۱۰). به‌طور کلی، آموزه‌های اسلام چندین اصل را برای استخدام کارکنان در نظر گرفته است (عباس، ۲۰۱۰). اولین اصل استخدام در اسلام، «عدالت» است. این واژه به‌معنای قرار دادن هر چیز در جای خویش است. اصل دوم استخدام، «شایستگی» است. اصل سوم «صداقت» و اصل چهارم «پرهیز» از تحمیل کار زیاد و فراتر از توان کارمند است (هاشیم، ۲۰۰۹). از جمله شرایط دیگر، عبارت است از: شایستگی، تجربه، مسئولیت‌پذیری، تناسب سازمانی و اعتبار. در فرایند انتخاب، تناسب سازمانی نیز باید رعایت شود. گاهی جنبه‌های موقعیتی و شغلی اولویت‌ها را مشخص می‌کند (عباس، ۲۰۱۰). همچنین متقاضیان شغلی باید برای بیان احراز لیاقت، مصاحبه شوند و در صورت رد شدن، باید از علّت آن آگاه شوند (عزمی، ۲۰۱۰). بنابراین، به‌طور خلاصه، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که توجه به اصل «انتخاب اصلاح»، یکی از اساسی‌ترین شرایط نیرویابی، جذب، گزینش و انتصاب به مشاغل حسّاس مدیریت و سرپرستی از دیدگاه شرع مقدّس اسلام است و انحراف از این خط، گناهی است بزرگ نزد خدا، رسول خدا ﷺ و همه امت اسلام که مسلماً دارای عقوبت سختی در دنیا و آخرت خواهد بود (ابطحی، ۱۳۷۴، ص ۱۳).

## ۳. جبران خدمات در اسلام:

برخلاف سایر وظایف مدیریت منابع انسانی، در اولین مراحل تشکیل جامعه اسلامی، جبران خدمات زیاد مطمح نظر قرار گرفته است (عباس، ۲۰۱۰). هدف اصلی جبران خدمات اسلامی تقویت ارزش‌های عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها برای بهتر انجام دادن کارهاست (هاشیم، ۲۰۰۹).

پنج اصل جبران خدمات در اسلام عبارت است از:

۱. قراردادی بودن استخدام: پر کردن قرارداد استخدام تعهدات اخلاقی و قانونی را به همراه دارد که طرفین باید آن را رعایت کنند.

۲. تفاوت جبران خدمات بر اساس تخصص و موقعیت‌ها: در حالی که در اسلام، برابری مهم است، اما ماهیت کار و مسئولیت‌ها تفاوت در پرداخت را مشخص می‌کند (عباس، ۲۰۱۰).

۳. فوری و بدون وقفه بودن جبران خدمات؛

۴. نقدی و یا غیر نقدی بودن جبران خدمات؛

۵. افزایش جبران خدمات بر اساس شرایط (تورم و مانند آن) و همچنین کافی بودن حقوق برای گذران زندگی (هاشیم، ۲۰۰۹). خداوند در آیه ۵۳ سوره مبارکه نساء درباره جبران خدمات کارکنان می‌فرماید: (أَمْ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّنَ الْمُلْكِ فَإِذَا لَا يُؤْتُونَ النَّاسَ نَقِيرًا) خداوند در بیان حالات یهودیان می‌فرماید: اگر حکومت در دستشان بود ذره‌ای از اموال و دارایی‌ها را به مردم نمی‌دادند و همه را برای خود برمی‌داشتند. مدیر سازمان باید به فکر رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان باشد. یکی از وظایف مدیران، توجه به مشکلات معیشتی افراد است.

#### ۴. پاداش در اسلام:

در خصوص پاسخ نیکی کارکنان را با نیکی دادن، باید متذکر شد، وقتی یک کارگر کارهای سخت و دشواری را انجام می‌دهد و در پیشرفت کار تأثیر بسزایی دارد، هرچند وظیفه‌اش است و در مقابل این کارمزد می‌گیرد، ولی از نگاه انسانی، یک کارگر هم نسبت به کارفرما و هم به دیگران احسان کرده و موجب پیشرفت شده است. اینجاست که باید نیکی او را به‌خوبی پاسخ داد. قرآن کریم در این باره در آیه ۶۰ سوره مبارکه الرحمن می‌فرماید: (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ)؛ آیا جزای نیکی جز نیکی است؟ (قوامی و قریب، ۱۳۹۲، ص ۸۳) همچنین اسلام کارفرمایان را به پاداش دادن بر اساس صلاحیت‌ها، تجارب، دانش، قابلیت‌ها و میزان کار تشویق می‌کند (عزمی، ۲۰۱۰).

پاداش اسلامی با توجه به شرایط سازمانی و به‌ویژه در دسترس بودن منابع، متفاوت است. تساوی محوری و رویکرد نخبه‌پروری دو فلسفه اصلی پاداش اسلامی هستند. اسلام خطوط راهنمایی را در زمینه پاداش در نظر گرفته است. این خطوط عبارتند از: مرتبط بودن پاداش با عملکرد، تشویق عملکرد مناسب، عامل محرک اخلاقی، و نوع پاداش که می‌تواند پولی، غیر پولی و یا ترکیبی از این دو باشد (عبّاس، ۲۰۱۰). در اسلام، هیچ‌گونه تبعیض پاداشی در خصوص جنسیت قابل قبول نیست. در اسلام، حتی سفارش شده است کارکنان متأهل و دارای فرزند باید میزان دریافتی بیشتری داشته باشند. همچنین کارکنان باید پاداش، اضافه‌کاری، افزایش سطح حقوق و مزایای درمانی داشته باشند. کارکنان اسلامی می‌توانند اگر از میزان جبران خدمات خود ناراضی هستند با کارفرمایان مذاکره کنند (عظمی، ۲۰۱۰).



## ۵. ارزیابی عملکرد در اسلام:

مسلمانان به روز جزا اعتقاد دارند و بر این باورند که در آن روز، در دادگاه عدل الهی حاضر می‌شوند، اعمالشان ارزیابی می‌گردد و پاداش یا تنبیه می‌گردند. ارزیابی عملکرد اسلامی باید عینی و ملموس باشد. دو روش «قضاوت» و «ارزیابی رفتار» دو رویکرد ارزیابی عملکرد اسلامی هستند. رویکرد مبتنی بر صداقت بر اساس مشخصه‌ها، ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی است. این مشخصه‌ها شامل شایستگی، صداقت، مهربانی، مسئولیت‌پذیری، بلوغ، قاطعیت، قابلیت اطمینان، متعهد بودن و برخی دیگر است. «شایستگی» و «صداقت» دو مشخصه کارمند عالی به حساب می‌آید. مبنای این شایستگی‌ها شرح شغل است. همچنین مدیران مسلمان باید این نکته را در نظر بگیرند که ارزیابی عملکرد اسلامی باید با توجه به مفاهیم «مسئولیت‌پذیری» و «پاسخ‌گویی» انجام شود. اساس ارزیابی عملکرد اسلامی قراردادی بودن، مسئولیت‌پذیری و کنترل است. استخدام یک قرارداد دوطرفه است که هریک از طرفین حقی را دارند که باید به خوبی ادا شود. «مسئولیت‌پذیری» یعنی: هر کس تنها مسئول عمل خویش است و نباید در برابر خطاهای دیگران پاسخ‌گو باشد (هاشیم، ۲۰۰۹). در اسلام، اقدامات به نیت‌ها بستگی دارد. اثر این اصل در منابع انسانی، این موضوع است که کارکنان نباید تنها بر اساس نتیجه کار تنبیه شوند؛ زیرا ممکن است عوامل بیرونی خارج از کنترل، نتیجه کار را تحت تأثیر قرار دهد (الورفی، ۲۰۱۲).

همچنین خداوند در آیه ۲۴۹ سوره مبارکه بقره در خصوص ارزیابی عملکرد می‌فرماید: (...قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي ...) هنگامی که لشکر بنی اسرائیل حرکت کرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه‌ای در بین راه است که هر کس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جای ندارد. مدیر باید نیروهای کارآمد را از نیروهای ناکارآمد جدا کند تا بتواند نیروهای غیرمفید را از مجموعه طرد کند، زیرا حضور آنها موجب سست شدن سایر نیروها می‌گردد.

## ۶. آموزش و توسعه منابع انسانی در اسلام:

پیامبر اکرم ﷺ می‌فرمایند، دانشی که به کار آید مبارک است (عبّاس، ۲۰۱۰). کارکنان مسلمان باید دوره‌های آموزشی را برای آشنایی با فرهنگ سازمانی بگذرانند (عزمی، ۲۰۱۰). کارکنان مسلمان باید برای رسیدن به هدف‌های سازمانی و جامعه، با تمام ظرفیت، مشتاقانه و خالصانه کار کنند. برای مسلمانان این یک تعهد است که به دنبال دانش برای بهتر انجام دادن کارها باشند (هاشیم، ۲۰۰۹). تفکر اسلامی بر آموزش را خواه به صورت نظری و خواه به صورت عملی تأکید کرده است. بر اساس آموزه‌های اسلامی، آموزش در محیط کار، باید مطابق شرایط و مسئولیت‌ها تحول پیدا کند (عبّاس، ۲۰۱۰). قرآن کریم افراد را به

کسب مهارت‌ها و فناوری‌های جدید تشویق می‌کند و این اصل مبنای برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان است (هاشیم، ۲۰۰۹). از دیدگاه اسلام، آموزش و توسعه بر پاک‌سازی نفس، تفهیم ارزش‌های اسلامی، و یکتایی خداوند در گروه‌ها متمرکز است (عزمی، ۲۰۱۰). پژوهش‌ها این موضوع را آشکار کرده است که مدیران دارای صفت اخلاقی «احسان»، آموزش و توسعه کارکنان را ارتقاء داده، کارکنان را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق می‌کنند (براین و پولارد، ۲۰۱۱).

#### ۷. توسعه کارراهه منابع انسانی در اسلام:

اسلام بین کارکنان تبعیض قایل نمی‌شود. همچنین کارکنان مسلمان به توسعه مسیر شغلی خود و برنامه‌ریزی برای آینده شغلی تشویق می‌شوند. در اسلام، بر این موضوع تأکید شده است که کارکنان باید برای توسعه مسیر شغلی خود، یاری شوند. برنامه‌های مرشدی برای کمک به توسعه کارراهه کارکنان طراحی شده است (عزمی، ۲۰۱۰). در ادامه، به برخی از اصول مدیریت منابع انسانی برگرفته از آیات قرآن کریم اشاره می‌شود:

#### ۸. لیاقت؛ ملاک ارتقاء:

«وَ إِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ» (بقره: ۳۴). به ملائکه امر کردیم بر آدم سجده کنند. لیاقت از سابقه مهم‌تر است. فرشتگان قدیمی، که سال‌ها خداوند را عبادت می‌کردند، باید برای انسان تازه به دوران رسیده، اما لایق، سجده کنند. ارتقای سازمانی نیز باید بر مبنای شایستگی و لیاقت باشد، و سابقه داشتن کافی نیست.

#### ۹. تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی:

«وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا» (بقره: ۱۲۴). خداوند، حضرت ابراهیم علیه السلام را آزمایش کرد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند. برای منصوب کردن افراد به مقامات، گزینش و آزمایش لازم است؛ چنان‌که خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم علیه السلام به امامت، او را آزمود. پست‌ها و مسئولیت‌ها باید تدریجی و پس از موفقیت در مراحل گوناگون به افراد واگذار شود. چنان‌که حضرت ابراهیم علیه السلام پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها، به مقام امامت رسید.

#### ۱۰. تشویق و تنبیه

«إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَ يَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَ أَصْلَحُوا وَ بَيَّنَّوْا فَاُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَ أَنَا التَّوَّابُ»

الرَّحِيمُ) (بقره: ۱۶۰-۱۵۹). خداوند می‌فرماید: کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت، ایشان را می‌بخشم؛ زیرا من توبه‌پذیر و مهربانم. توبیخ بدکاران و پاداش نیکوکاران، دو رکن اساسی در زمینه‌سازی رشد و اصلاح نادرستی‌ها در سازمان است.

### ۱۱. تفویض مسئولیت بر اساس توانمندی‌ها:

«...لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...» (بقره: ۲۳۳). همه به اندازه توانشان مکلف هستند. تفویض مسئولیت به زیردستان باید بر اساس توانایی‌هایشان باشد و به همان مقدار، باید از ایشان انتظار داشت. در خصوص واگذاری هر شغل به فرد مناسب آن شغل، سفارش‌های زیادی در متون اسلامی مشاهده می‌شود و آیاتی از قرآن نیز در این خصوص نازل شده است.

### ۱۲. توجه به کارکنان:

«...وَقُلْ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَكْثَبَ وَالْأَمِينِ...» (آل عمران: ۲۰). خداوند به پیامبر اکرم ﷺ می‌فرماید: به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو... مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند (مؤمنی، ۱۳۹۰، ص ۲۳).

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم و دین مبین اسلام انجام شده است. از نظر قرآن کریم، مدیر و رهبر باید بر اساس معیارها و ملاک‌های اسلامی انتخاب شود. قرآن کریم به معیارهای ارزشی و اعتقادی نیرویابی، جذب و گزینش مدیران توجه کرده است. از جمله این معیارها، می‌توان به توانمندی، علم، تخصص، امانت‌داری، اهل مشورت بودن، و توکل اشاره کرد. همچنین در قرآن کریم، اسوه‌هایی از مدیریت ارائه شده است. ضرورت دارد اسوه‌های مدیریتی مذکور شناسایی و معرفی شوند و به الگوی و حیانی برای مدیران تبدیل گردد.

از منظر دین مبین اسلام، هدف از آفرینش انسان عبارت است از: عبادت، نیل به کمالات، پی‌روی از خداوند و تقرب الی الله. از این رو، بر اساس این پژوهش، اصل «تکریم انسان»، که در آموزه‌های اسلامی بر آن تأکید فراوان شده با اصل مزبور در مکاتب غرب مشترک است، با این تفاوت که در مدیریت اسلامی، تکریم انسان علی‌رغم اینکه نتایج مادی دربر دارد، برای نیل به اهداف عالی الهی و

انسانی نیز ارزش قابل است. اما در مکاتب غرب، اصل «تکریم انسان» در روابط انسانی سازمان، تنها در جهت نیل به بهره‌وری و اهداف سازمانی است. همچنین از منظر اسلام، مدیریت وسیله‌ای برای پیاده‌سازی ارزش‌های انسانی در جامعه است و به مدیریت و رهبری به مثابه امانت نگریسته می‌شود و حال آنکه در مکاتب غرب، مدیریت برای نیل به اهداف مادی است، و رسیدن به پُست و مقام ریاست هدف است، و برای رسیدن به این هدف، از هیچ تلاشی فروگذار نیستند.

تمام الزامات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر اساس قرآن کریم و رهنمودهای پیامبر گرامی ﷺ است. از منظر قرآن کریم، به لحاظ اصل «تکریم انسان»، مدیریت منابع انسانی حایز اهمیت فراوان است. در اسلام، مدیریت منابع انسانی فرایند هماهنگی فعالیت‌های افراد بر اساس قرآن و شریعت است و در این خصوص، اصولی را بیان نموده است. از جمله می‌توان به ارتقا بر اساس لیاقت و شایستگی، تناسب شغل با شاغل، تشویق و تنبیه، تفویض مسئولیت بر اساس توانمندی‌ها، و توجه به کارکنان اشاره نمود.

هرچند به نظر می‌رسد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی - اسلامی مشابه مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مکاتب غرب است، اما در این زمینه تفاوت‌هایی وجود دارد. در مکاتب غرب، در سازوکارها و اصول مدیریت منابع انسانی و روابط انسانی، اهداف عالی الهی و انسانی مطرح نیست و نگرش به منابع انسانی ابزاری و در جهت بهره‌وری بیشتر است. به‌طورکلی، وجه تمایز مدیریت منابع انسانی بر مبنای ارزش‌های اسلامی و قرآنی با مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مکاتب غرب در «نحوه نگرش به انسان» است، به گونه‌ای که در غرب، توجه به منابع انسانی در حد تأمین نیازهای معیشتی و جبران خدمات کارکنان است، درحالی‌که در مکتب اسلام، نگرش به منابع انسانی فراتر از جبران نیازهای معیشتی کارکنان و با هدف تکامل و تعالی دنیوی و اخروی و تقرّب الی الله است.

در نتیجه بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، نظام حکومت اسلامی برای دستیابی به مدیریت مطلوب از منظر اسلام، باید به برنامه‌ریزی‌های آموزشی و انتصاب مناسب مدیران و مدیران منابع انسانی توجه بیشتری مبذول دارد تا برطرف‌کننده تمام نیازها برای رشد، بالندگی، توسعه و تکامل انسان و منابع انسانی و گره‌گشای چالش‌ها و مشکلات اساسی مدیران سازمان‌ها و نظام اداری کشور باشد.

## منابع

- قرآن کریم، ۱۳۹۰، ترجمه آیت‌الله ناصر مکارم شیرازی، چ چهارم، قم، انتشارات تابان.
- نهج البلاغه، ۱۳۸۰، ترجمه علامه جعفری. تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- ابطحی، سیدحسین، ۱۳۷۴، «دیدگاه‌های ارزشی اعتقادی گزینش»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ش ۱۴، ۱۹-۵
- \_\_\_\_\_، ۱۳۶۸، **مدیریت منابع انسانی**، چ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- الأوسی، علی رمضان، ۱۳۹۱، «نظام سیاسی قرآن، انسان را به سوی تکامل و آزادی سوق می‌دهد»، سایت بنیاد علوم و معارف اسلامی.
- برنجی، محمدرضا، ۱۳۷۷، **نگرشی بر مدیریت در اسلام**، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بهشتی فر، ملیکه و نکویی مقدم، محمود، ۱۳۸۹، «رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان»، فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، ۵(۱ و ۲)، ۷۳-۶۷.
- تقوی دامغانی، سیدرضا، ۱۳۹۳، **نگرشی بر مدیریت اسلامی**، تهران، امیرکبیر.
- جاسبی، عبدالله، ۱۳۷۸، «مباحثی از مدیریت اسلامی»، در: مجموعه مقالات، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- حجازی، سید علی‌رضا، ۱۳۹۰، «آموزه‌های مدیریتی سوره انعام»، همایش ملی مدیریت علوی، دانشگاه پیام نور.
- رجبی، سهیل و رجبی، سعید، ۱۳۹۲، «نظارت و مدیریت منابع انسانی از منظر سیره و آموزه‌های علوی در نهج البلاغه»، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۲۱-۱.
- سعادت، اسفندیار، ۱۳۸۱، **مدیریت منابع انسانی**، چ ششم، تهران: سمت.
- شمس احمر، مهران؛ فرهی بوزنجانی، برزو و سنجدی، محمدابراهیم، ۱۳۹۰، «بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان»، دو فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، ۱(۱۹)، ۱۶۹-۱۳۹.
- طباطبائی، سید محمدحسین، ۱۳۵۹، **روابط اجتماعی در اسلام**، تهران، بوستان کتاب.
- غفاری، فرزانه، ۱۳۹۲، **الگوهای مدیریت زنان در قرآن**، سایت عرفان (<http://www.erfan.ir>).
- قوامی، سیدصمصام الدین و قریب، غلامرضا، ۱۳۹۲، «بررسی نظام جبران خدمات در اسلام»، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۳(۱)، ۷۷-۹۰.
- قوامی، سید صمصام الدین، ۱۳۸۳، **مدیریت از منظر کتاب و سنت**، قم، دبیرخانه مجلس خبرگان.
- مدرس زاده، مجدالدین، ۱۳۸۶، «معیارهای گزینش در قرآن و نهج البلاغه»، فصل‌نامه معرفت، ش ۳۷.
- مشتاق، زینب، ۱۳۸۵، «خصوصیات یک مدیر لایق و شایسته از دیدگاه اسلام»، توسعه مدیریت، ش ۷۲، ۱۷-۱.
- ملاکاطمی، محسن، ۱۳۸۸، «نقش باورهای دینی در مدیریت»، دو فصلنامه تخصصی قرآن و علم، ۳(۴)، ۱۵۵-۱۳۹.

مؤمنی، مصطفی، ۱۳۹۰، *سیصد نکته در مدیریت اسلامی*، برگرفته از تفسیر نور محسن قرآنی، ویراست دوم، تهران، انتشارات درس‌هایی از قرآن.

موصلی، لطفاله و مستانه، زهرا، ۱۳۹۳، «اعجاز مدیریتی قرآن با رویکردی به نظام سلامت»، مجله پژوهش در دین و سلامت، ۱(۱)، ۴۸-۵۵.

مهرابی، امیرحمزه، ۱۳۸۱، «مدیریت منابع انسانی از دیدگاه امام علی (ع)»، ماهنامه پاسدار اسلام، ش ۲۴۳ و ۲۴۴.

میرزاخانی، رضا، ۱۳۸۹، «مدیر شایسته از منظر قرآن کریم»، در: مجموعه مقالات قرآن و حقوق، ش ۳.

نجات‌بخش اصفهانی، علی و شهریار، بهاره، ۱۳۸۸، «مقایسه ویژگی‌های مدیریت از دیدگاه قرآن کریم با مدیریت از دیدگاه تئوریهای غربی»، پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآنی، ۲(۱)، ۸۰-۷۳.

نقی پور فر، ولی ا...، ۱۳۷۶، *اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Abbas J. Ali, 2010. "Islamic challenges to HR in modern organizations", *Personnel Review*, 39(6), pp.692 – 711.

Alorfi, S. 2012. "Human Resource Management from an Islamic Perspective", *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 2(1), pp.86-92.

Azmi, A. I. G. 2010. "Islamic human resource practices and organizational performance: a preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia", *Journal of global business and economics*, 1(1), pp. 27-42.

Branine, M. & Pollard, D. 2010. "Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management", *Personnel Review*, 39(6), pp.712 – 727.

Hashim, J. 2009. "Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3), pp. 251-267.

Rahman, N. M. N. Ab. & Shahid, S. 2009. "Islamic HRM Practices and Employee Commitment? A Test among Employees of Islamic Banks in Bangladesh", *Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia*, pp. 1-20.

Tayeb, M. 1997. "Islamic revival in Asia and human resource management", *Employee Relations*, 19(4), pp. 352 – 364.

## دانشگاه اسلامی؛ دانشگاهی یادگیرنده (ضرورت‌ها و چالش‌ها)

ک سیداله فضل‌اللهی / استادیار و مدیر گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم  
 مریم حیدرزاده / کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان و دانش‌آموخته دانشگاه تهران  
 دریافت: ۱۳۹۴/۱/۱۷ - پذیرش: ۱۳۹۴/۵/۱۷  
 fazlollahigh@qom-iau.ac.ir  
 heydarzadehmaryam99@yahoo.com

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی ضرورت‌های برخورداری دانشگاه اسلامی از مؤلفه‌ها و ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده و چالش‌های پیش‌روست. روش تحقیق «توصیفی - تحلیلی» و «اسنادی» براساس دیدگاه‌ها و نقطه نظرات اندیشمندان حوزه مدیریت آموزشی و آموزش عالی است. یافته‌ها نشان داد: ۱. شعار اصلی دانشگاه یادگیرنده «یادگیری از عمل و عمل مبتنی بر یادگیری»، تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش» با مبانی دانشگاه اسلامی کاملاً تناسب دارد. ۲. دانشگاه یک نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملت و نقطه تلاقی سه قلمرو «فرهنگ»، «قدرت» و «دانش» است. بی‌تردید، نظام آموزشی و دانشگاه اسلامی در ظرف جامعه و فرهنگ عمل می‌کند و با آن داد و ستد مستمر دارد. ۳. در عصر دانایی، تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌مانند که پیوسته در حال تغییر باشند. بنابراین، حفظ فرهنگ پرورش حرفه‌ای و واکنش سریع نسبت به تغییرات، خلق فرهنگ یادگیری است. یعنی فرهنگی که برای ایجاد تغییر، به سریع‌ترین شکل ممکن ساختار یافته و به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار دانشگاه‌ها به‌شمار می‌رود. دانشگاه‌ها و به‌ویژه دانشگاه اسلامی، برای ماندن در وضعیت رقابتی، باید خود را به مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده مجهز سازند. ۴. باتوجه به تکیه دانشگاه اسلامی بر دو بنیاد فرهنگ و رهبری ارزشی و «وابستگی وجودی دانشگاه یادگیرنده به زیرساخت‌های فرهنگی الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی و تسلط فردی) و رهبری (بینش مشترک و تفکر نظام‌مند» برخورداری این دانشگاه از ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده دور از دسترس نیست. لازمه تبدیل دانشگاه اسلامی به یک دانشگاه یادگیرنده، جای‌گزینی رهبری تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای رهبری کنترل‌کننده است.

کلیدواژه‌ها: دانشگاه اسلامی، چالش، ضرورت، دانشگاه یادگیرنده.

## مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش مهمی در اشاعه فرهنگ «یاددهی - یادگیری» در جامعه دارند و نگاه‌های بسیاری معطوف به فعالیت‌ها، موفقیت‌ها و دستاوردهای آنهاست. دانشگاه به‌عنوان یک نهاد پیچیده فرهنگی و یک کانون هنجارساز، به انضمام بخشی اخلاقی و اجتماعی جامعه کمک می‌کند و در جهت بهبود کیفیت زندگی و حفظ پویایی و نشاط در جامعه، برای خود مسئولیت‌هایی قایل است. نیز به‌عنوان هسته پیش‌تاز تحولات عمل کرده، از طریق رصد کردن تغییرات اجتماعی و فرهنگی، به‌ویژه در عرصه علم و فناوری، جامعه را برای تسلط بر رویدادهای مبهم آینده توانمند سازد.

یکی دیگر از کارکردهای دانشگاه علاوه بر تولید دانش، فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات و توسعه فرهنگ عمومی جامعه است (کاشانی، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

ایکسیانمینگ (۲۰۰۶) بر این باورست که آموزش عالی طی ۲۰ سال گذشته تغییرات چشم‌گیری را تجربه کرده که به دنبال چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع رهبری و مدیریت آموزش عالی را بیش از پیش نمایان ساخته است. به اعتقاد وی هماهنگی با این تغییرات نیازمند آن است که پدیده‌های متغیر، رقابت‌پذیری، عدم ثبات و افزایش خطر افول سازمانی بررسی و در نهایت، راه‌کارهایی برای واکنش در برابر آنها در نظر گرفته شود. همچنین طی سال‌های اخیر، به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری در دانشگاه‌ها توجه زیادی شده و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تلاش کرده‌اند تا در تولید دانش، فناوری‌های جدید، بهبود کیفیت تدریس و یادگیری و پویایی فعال همسو با تحولات جهانی موفق عمل کنند. در این بین، بحث تغییر، «یادگیری و سازمان یادگیرنده» مطرح می‌شود و برای اینکه دانشگاه‌ها بتوانند به رسالت‌های خود جامعه عمل ببوشانند، باید به دانشگاه یادگیرنده تبدیل شوند، دانشگاه‌های اسلامی هم مستثنا نیستند. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که هدفش، اسلامی و دینی باشد و ارکان آن را نیروهای مؤمن و متعهد تشکیل دهند و ارزش‌ها نیز در آن در اولویت باشند (زراعت، ۱۳۷۶، ص ۵۴). از منظری دیگر، دانشگاه اسلامی همچون جامعه اسلامی، جایی است که ارزش‌های حاکم بر آن اسلامی باشد، و اگر اصول تعبدی و اعتقادی و علمی اسلام در محیط دانشگاه به صورت ارزش درآمد آن دانشگاه اسلامی است (علم‌الهدی، ۱۳۸۲، ص ۲۷). نظام اسلامی از زمان شکل‌گیری در تلاش است تا از یک سو، دانشگاه‌ها را مستقل و بومی سازد و عزت و اقتدار دانشمندان را حفظ کند و از سوی دیگر، تأثیرگذاری آن بر فرهنگ و روش‌های زندگی را بر مبنای فرهنگ واقعی و اصیل اسلامی و ایرانی، از طریق ابزارهای در اختیار خود درون‌زا نماید تا در فرایند اجتماعی شدن، در خدمت تربیت انسان‌های سالم، ماهر، متخصص، توانمند و بومی‌شده باشد و برای توسعه



پایدار و همه‌جانبه جامعه تلاش کنند (فضل‌اللهی و اسلامی فر، ۱۳۹۰، ص ۲۲). بنابراین، مطالعه حاضر برای رسیدن به این حقیقت صورت گرفته است که دانشگاه‌های اسلامی برای ماندن در عرصه رقابت‌های علمی عصر انفجار دانش و ارائه خدمات فرهنگی مناسب به جامعه، باید خود را به ویژگی‌های دانشگاه‌های نوین، از جمله دانشگاه یادگیرنده مجهز سازند که به یقین، در این فرایند، علاوه بر چالش‌های پیش روی دانشگاه‌های دیگر، با وجود داشتن پشتوانه‌های فرهنگی لازم، با چالش‌های دیگری نیز مواجه خواهند بود. در اهمیت پژوهش نیز همین بس که به اعتقاد لیاو و همکاران او (۲۰۱۰)، تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌ماند که پیوسته در حال تغییر باشند. در قرن ۲۱ که «قرن اقتصاد دانش محور» نام گرفته است، هیچ فرد و سازمانی نمی‌تواند خود را از چالش‌های دانش دور نگه دارد. بنابراین، دانشگاه‌های اسلامی نیز برای اینکه با تغییرات جهانی پیش روند و در عرصه رقابت پایدار بمانند، نیاز است که به دانشگاه یادگیرنده تبدیل شوند. برای تحقق این مهم، این مقاله کوشیده است پس از تبیین مفاهیم «دانشگاه یادگیرنده» و مؤلفه‌های دانشگاه اسلامی، چالش‌های تبدیل دانشگاه اسلامی به دانشگاه یادگیرنده را تحلیل و بررسی کند.

## بیان مسئله

از راهبردهای مهم پیشنهادی برای چالش‌های پیش روی آموزش عالی، تبدیل شدن دانشگاه‌ها به «سازمان یادگیرنده» است. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند با این ویژگی‌ها: خلق عملکرد برتر، توسعه کیفیت، ایجاد تعهد رقابتی، نیرو و تعهد بخشیدن به کارکنان، طلب زمان، اداره تغییر، اصلاح و بهبود قدرت سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی، نشان دادن واکنش سریع در مقابل پویایی و پیچیدگی محیط، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ابداع خلاقیت، ایجاد پلی بین خلایق و کار، و درک وابستگی‌های درونی (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲۲۶-۲۲۷). این سازمان‌ها می‌کوشند با سه سطح یادگیری تک‌حلقه‌ای (کشف و اصلاح خطاها در سیاست‌های جاری و اهداف)، یادگیری دو حلقه‌ای (کشف و اصلاح خطاها در هنجارها، سیاست‌های اجرایی، روش‌ها، اهداف، و ساختارهای سازمانی) و سه حلقه‌ای (یادگیری و شیوه یادگیری) (همان، ص ۲۲۸) و با ایجاد بینش سازمانی حاصل از کنش و واکنش بین مدیران و افراد سازمان، در داشتن تصویر مطلوب از آینده و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن و استفاده از تفکر نظام‌مند، یادگیری گروهی و ارتقای تسلط فردی کارکنان و ایجاد الگوی ذهنی مثبت در آنان، کمک کنند سازمانی شکل گیرد که با دو متغیر کلیدی «کیفیت و کمیت یادگیری سازمانی» و «میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل» (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۳۸-۲۳۹)

(۲۳۹)، از سایر سازمان‌های تشریفاتی، زوال یابنده و عمل‌گرا متمایزی گردند. این سازمان‌ها در طول زمان، یاد می‌گیرند که تغییر کنند و عملکردهایشان را متحول سازند و این کار را از طریق مزیت رقابتی خودشان (توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبا) به‌دست آورند. به نظر می‌رسد رسالت سنگین دانشگاه اسلامی به‌عنوان دانشگاهی برآمده از استقرار نظام اسلامی در ایران، و ضرورت برخورداری آن از ویژگی‌های متمایز و فرهنگ بنیاد و مبتنی بر رهبری هوشمند و ارزش مدار، مستلزم مسلح شدن آن به ویژگی‌های برشمرده شده در سازمان‌های یادگیرنده است تا در عرصه رقابت متأثر از پدیده‌ها و چالش‌های آموزش عالی، به‌ویژه جهانی شدن، بتواند عملکرد مناسبی نه تنها برای ماندن، بلکه برای حفظ نقش پیش‌رو خود در عرصه علمی و فرهنگی به‌عنوان نماد دانشگاه مبتنی بر مدیریت ایدئولوژیک داشته باشد در این صورت، به یقین، با برخی چالش‌های مدیریتی و فرهنگی مواجه خواهد بود؛ مانند ضرورت داشتن رهبرانی هوشمند و تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای کنترل‌کننده، و داشتن کارکنانی برخوردار از بینش و بصیرت فردی درون سازمانی و برون سازمانی. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: ضرورت‌های برخورداری از ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده در دانشگاه اسلامی در عصر امروز چیست؟ و چالش‌های اساسی پیش روی این پدیده کدام‌هاست؟ بنابراین، پژوهش جاری درصدد است تا با تبیین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده به شکل مستند و تصویری از دانشگاه اسلامی، ضرورت‌ها و چالش‌ها را برای آراستن دانشگاه اسلامی به سازمان یادگیرنده توصیف نماید.

## ادبیات تحقیق

سازمان‌ها به‌مثابه موجوداتی زنده و پویا، همزمان با رشد و تحول جوامع، تغییر و تکامل می‌یابند و از طریق فرایند جذب و انطباق با محیط و بافت اجتماعی خویش سازگار می‌شوند. سازمان‌ها نیز با کمیت و کیفیت محصولات و خدمات خود، بر محیط اجتماعی اثرات متقابلی دارند. آنها در گذشته در محیطی پایدار فعالیت می‌کردند و مدیران قادر بودند با پیش‌بینی وقایع آینده، در شرایط اطمینان‌بخش برنامه‌ریزی کنند. طی چند دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان‌ها نیز دستخوش دگرگونی‌های بنیادینی شده‌اند (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷۰). هشت نیروی عمده‌ای که دنیای کسب و کار را تغییر داده و یادگیری را در سراسر سازمان‌ها در قرن بیست و یکم ضروری ساخته، عبارت است از: ۱. جهانی شدن و اقتصاد جهانی؛ ۲. فناوری؛ ۳. دگرگونی بنیادی دنیای کار؛ ۴. تأثیر روزافزون مشتری؛ ۵. ظهور دانش و یادگیری به‌عنوان دارایی‌های اصلی سازمان؛ ۶.

تغییر نقش‌ها و انتظارات کارکنان؛ ۷. تنوع نیروی انسانی و تحرک محیط کار؛ ۸. گسترش سریع تغییر و بی‌نظمی (مارکوارت، ۱۳۸۷، ص، ۲۰-۲۱). از نظر رابینز سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها می‌آموزند (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ص، ۷۴)، به گونه‌ای که امروزه موفقیت و پایداری در محیط کار به شدت به یادگیری بستگی دارد. پیتدرراکر، اندیشمند برجسته مدیریت معاصر، معتقد است: «دانش کلید موفقیت سازمان است»، زیرا موجب نوآوری در تولید می‌شود (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷). با وجود این، سازمان یادگیرنده الگویی نوین برای سازمان‌ها در عصر دانش است. همه سازمان‌ها لزوماً برای بهبود و بهتر شدن یاد می‌گیرند. سازمان‌های یادگیرنده یادگیری را نه به عنوان اعتراف به نادانی، بلکه به عنوان تنها راه زندگی می‌دانند. گفته شده است: انسان‌هایی که یادگیری را متوقف می‌کنند زندگی را متوقف می‌سازند. این امر در سازمان‌ها نیز صادق است (هنلی، ۱۳۷۸، ص ۶۰). بنابراین، «سازمان یادگیرنده» سازمانی است آگاهانه که در آن یادگیری به عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آنها مطرح نظر است (سبحانی نژاد، و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۱). در واقع، شعار اصلی در این سازمان‌ها یادگیری از عمل و عمل مبتنی بر یادگیری است. مدیران و کارکنان سازمان‌های یادگیرنده، رشد و پیشرفت سازمان و خود را در یادگیری مستمر و انتقال و تسهیم دانش و تخصص می‌دانند. بر همین اساس، شعار همیشگی سازمان یادگیرنده را می‌توان چنین خلاصه کرد: «تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش» (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷۴).

سنگه نظریه‌پرداز بزرگ سازمان یادگیرنده، معتقد است: سازمان یادگیرنده قابل حصول است. زیرا نه تنها یادگیری در طبیعت و ذات ماست، بلکه ما نیز شیفته یادگیری هستیم (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۵). در این رابطه، آمیدن اظهار می‌دارد: سنگه سعی دارد سازمانی بسازد که به جای به بردگی گرفتن انسان‌ها، به آنها خدمت می‌کند (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۷). در این بخش، برای اینکه بتوان مفهوم «سازمان‌های یادگیرنده» را بهتر توضیح داد، به تفکیک، دو مفهوم «یادگیری سازمانی» و «سازمان‌های یادگیرنده» پرداخته می‌شود:

### الف. سازمان یادگیرنده

نظریه «سازمان یادگیرنده» با تکمیل نظرات مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است. یادگیری به طور مداوم و در طی زمان، حاصل می‌شود، هر انسانی در تمامی مراحل زندگی‌اش، در حال یادگیری است و این یادگیری رفتار او را شکل می‌دهد و او را در مواجهه با موقعیت‌های زندگی توانمند می‌سازد. بنابراین، «یادگیری» عمل یا فرایندی است که از طریق آن، تغییرات رفتاری دانش،

مهارت‌ها و نگرش‌ها اکتساب می‌شود. یادگیری دربرگیرنده تغییر است و به معنای «اکتساب عادات، دانش‌ها و نگرش‌ها» است (طالب‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۵). یادگیری مخصوص انسان‌ها نیست. سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها یاد می‌گیرند. سازمان‌ها برای اینکه در محیط رقابتی پیرامون خود پایدار باشند و بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ درست دهند نیاز به یادگیری سریع و اثربخش دارند. *داجسون* (۱۹۹۳) معتقد است سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۵).

یادگیری را برحسب بودن در سطح فردی، در سطح گروهی و در سطح سازمانی در سه رده می‌توان بررسی کرد: «یادگیری فردی» عبارت است از: تغییراتی که در مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها از طریق خودآموزی، آموزش مبتنی بر فناوری و مشاهده حاصل می‌شود (مارکوارت، ۱۳۸۷، ص ۳۳). سطح دوم یادگیری، «یادگیری در سطح گروه» است در خصوص افرادی که در سطح فردی یادگرفته‌اند، و تسهیم آموخته‌های خود در گروه، با همدیگر تفسیر کردن و رسیدن به یک پنداشت گروهی را بیان می‌کند. در اینجا، مهم آن است که اشخاص از فرایند ارتباطات استفاده می‌کنند (امیرکبیری، ۱۳۸۵، ص ۲۳-۱۷). اما «یادگیری در سطح سازمانی»، پنداشت‌ها و ارزش‌های مشترک نایل شده در سطح گروهی، نظام، روش و دستورالعمل قابل قبول برای تمامی سازمان، قالب‌های رفتاری قابل انتظار و تبدیل کردن آنها به پایگاه‌های اطلاعاتی را بیان می‌کند که هر کس بخواهد به آسانی می‌تواند بدان دست یابد. در واقع، در یک سازمان، کارکنان می‌آیند و می‌روند، اما سازمان به زندگی خود ادامه می‌دهد. در اینجا آنچه مهم است «یادگرفتن» در معنای سازمان است. تغییراتی که در سازمان‌ها تحقق بخشیده می‌شود برای به‌شمار آوردن یک نتیجه یادگیری سازمان‌ها مناسب است (امیرکبیری، ۱۳۸۵، ص ۲۴).

یادگیری سازمانی: ابتدا در سال ۱۹۶۳ توسط سائیرت و مارچ مطرح شد. در این دیدگاه، یادگیری سازمانی یک فرایند انطباقی با تأکید بر شیوه‌های عملی استاندارد در جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. با توجه به این نظریه، بخش‌های گوناگون سازمان باید با شیوه‌های خاص مسئله‌گشایی سازگاری پیدا کنند و توان شنیدن و کشف خط‌مشی‌های جدید را در خود پرورش دهند. بنابراین، بر کیفیت حل مسائل سازمانی و شیوه‌های بهبود و اصلاح فعالیت‌ها تأکید می‌شود (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۶). «یادگیری سازمانی» روشی برای تفکر درباره یادگیری در سازمان‌هاست. همچنین «یادگیری در یک سازمان» به معنای آزمودن مداوم تجربه و تبدیل آن تجربه به دانش است که در دسترس کل سازمان قرار گرفته و با هدف و

مقصود اصلی سازمان مربوط است (علاقه‌بند، ۱۳۸۸، ص ۱۷۴). در این باره هوپر (۱۹۹۱)، تحصیل علم، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه یادگیری سازمانی را به‌عنوان عوامل تشکیل دهنده نظام یادگیری سازمانی قابل توجه دانسته است (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۷). «یادگیری سازمانی» با سازمان یادگیرنده مترادف نیست. سازمانی یادگیرنده است که یادگیری سازمانی در آن اتفاق بیفتد. بنابراین، می‌توان گفت: سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است.

## ب. یادگیری سازمانی

صاحب‌نظران زیادی به بیان تفاوت «سازمان یادگیرنده» و «یادگیری سازمانی» پرداخته‌اند که در ادامه، به دو نمونه از آنها اشاره می‌کنیم. به اعتقاد اسمیت و آراجو (۱۹۹۹)، «یادگیری سازمانی» بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است، درحالی‌که «سازمان یادگیرنده» جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب‌شناسی بهره‌مندی شود که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرایندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رساند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۵)، همچنین به‌زعم علاقه‌بند (۱۳۸۸)، «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که یادگیری را تجربه و عمل می‌کند. بعکس، «یادگیری سازمانی» یک رفتار سازمانی شاخص است که در سازمان یادگیرنده عملاً بروز می‌کند. سازمان یادگیرنده یک موجودیت است، درحالی‌که یادگیری سازمانی یک فراگرد یا مجموعه‌ای از اعمال و کنش‌ها محسوب می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۸، ص ۱۷۴).

«سازمان یادگیرنده» در سال ۱۹۹۰ مطرح شد و پیتس‌سنگه اولین نظریه‌پرداز بود که به تعریف آن پرداخت. از نظر سنگه (۱۹۹۰)، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به‌طور مستمر، توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می‌دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می‌شود، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شود و افراد به‌طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های لازم برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵، ص ۱۷). در ادامه، به تعاریف منتخبی از «سازمان یادگیرنده» از دیدگاه نظریه‌پردازان اخیر این عرصه می‌پردازیم:

کریتنر (۲۰۰۰): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که در ایجاد، دستیابی و انتقال دانش، تعدیل رفتار برای انعکاس دانش جدید و شناخت و بصیرت، مهارت دارد. «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که ایده‌های جدید را به عملکردهای اصلاح شده تبدیل می‌کند (لوپس و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۹۰).  
گاه و رایان (۲۰۰۲): «سازمان یادگیرنده» سازمانی با اثربخشی بالا و رقابتی است؛ زیرا قابلیت تولید

دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه‌اندوزی می‌کند. بنابراین، خلاق است و می‌تواند برای حل سریع مسائل، دانش را منتقل کند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۲۱۲).

اسکایرم و فاراگو (۲۰۰۳): «سازمان یادگیرنده» دارای نظام‌ها و فرایندهایی است که به‌طور مداوم، ظرفیت‌های خود و افرادش را برای تحقق اهداف پایدار تقویت می‌کند (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳).

دیودی (۲۰۰۳): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که یادگیری تمام اعضای خود را تسهیل می‌کند و به‌طور مداوم تغییر می‌نماید (لويس و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۹۰).

دابینز و همکاران (۲۰۰۵): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که به‌طور منطقی، برای مقابله با تغییرات مداوم، انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر آماده است و از تمام تعهد و نیروی بالقوه اعضای خود، برای یادگیری در تمام سطوح سازمان استفاده می‌کند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۸۹).

نولز و همکاران (۲۰۰۵): «سازمان یادگیرنده» عبارت است از: تبادل اطلاعات بین بخش‌های درون سازمان با محیط بیرونی، به‌گونه‌ای که موجب رشد سازمان و کارکنان می‌گردد. سازمان یادگیرنده موجب تسریع در امر یادگیری فردی و گروهی می‌شود و به کارکنانش می‌آموزد که دارای تفکر انتقادی باشند تا تشخیص دهند که چه باید انجام دهند و چرا باید آن کار را انجام دهند. این افراد با چنین تفکری به سازمان کمک می‌کنند تا اشتباهات سازمان به فرصت تبدیل شود و موجب موفقیت فردی خود و سازمان می‌گردند. بر اثر چنین رویکردی، آنها تغییرات محیط بیرونی را تشخیص داده، به‌طور مؤثر خود را با شرایط جدید وفق می‌دهند.

لانداول و گاسپ (۲۰۰۷): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که نه تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌کند، بلکه راه‌ها و روش‌هایی را نیز برای تقویت، متناسب‌سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می‌دهد (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳).

لیائو، چنگ، وو: (Liao & Chang & Wu) «سازمان یادگیرنده» محیطی است که دانش از همه جای آن تراوش می‌کند، ظرفیت افراد گسترش می‌یابد، رفتار تغییر می‌کند و صلاحیت حرفه‌ای شکل می‌گیرد (لیائو و همکاران، ۲۰۱۰).

با بررسی تعاریف ذکر شده و جمع‌بندی آنها، می‌توان چنین تعریفی را برای «سازمان یادگیرنده» پیشنهاد کرد: «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که افراد در آن به‌طور مستمر یاد می‌گیرند؛ دایم

اطلاعات خود را به روز می‌کنند؛ دانش خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند؛ و با تفکر خلاقانه نسبت به چالش‌های درونی و بیرونی سازمان سریعاً واکنش نشان می‌دهند؛ و در جهت رشد خود و سازمان گام برمی‌دارند. بنابراین، سازمان یادگیرنده، بر فرهنگ یادگیری و تغییر رفتار براساس آن استوار است. به زعم لویس و همکاران او (۲۰۰۸)، فرهنگ یادگیری به برابری، اطلاعات خارجی سازمان‌ها که شناخت آنها را از محیط خود افزایش می‌دهد، گروه‌های مافوق که زمانی را برای تفکر درباره آینده در نظر می‌گیرند، و استفاده گسترده از منابع خارجی و مشاوران اشاره دارد. *ولسلی* (Weldy) (۲۰۰۹) معتقد است: وجه اشتراک تمام تعاریف «سازمان یادگیرنده» حول سه بعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: «یادگیری»، «تغییر و تحول»، و «بهبود». بعد «یادگیری» دربرگیرنده کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباهات و یادگیری توسط کلیه اعضای سازمان است. بعد «تغییر» شامل ایجاد تغییر و تحول در رفتار و فرایندهای کاربردی بر پایه دانش تحصیل شده است. بعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی به واسطه فعالیت‌های در دست انجام به‌عنوان نتیجه اطلاعات آموخته شده است.

### مفاهیم کلیدی سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده دارای پنج مفهوم کلیدی است که پیتر سنگه در کتاب *پنجمین فرمان* تشریح می‌کند:

۱. تسلط فردی: (personal mastery) نظامی است که طی آن، فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌کند؛ توان خود را متمرکز می‌سازد، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد؛ و سرانجام، که واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۵). سنگه این اصطلاح را برای انضباط رشد و یادگیری فردی به‌کار گرفته است. او معتقد است: سازمان‌ها تنها از طریق افراد یاد می‌گیرند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۹).

۲. الگوهای ذهنی (Mental models): انگاشت‌های عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم فرد از دنیا و نحوه عمل او در مقابل آن اثر می‌گذارند. (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۶). به عبارت دیگر، الگوهای ذهنی عبارتند از: مفروضات اساسی و حک شده در ذهن یادگیرنده. این الگوها موجب می‌گردند تا فرد پایه عمکرد خود را بر آنها قرار دهد. سنگه اعتقاد دارد: قدرت الگوهای ذهنی زیاد است و می‌تواند مانع یادگیری شود و سازمان‌ها را در اسارت روش‌های منسوخ نگه دارد. بر این اساس، چرا نتوان از این قدرت در تسریع یادگیری استفاده کرد. به نظر وی، مدیریت الگوهای ذهنی شامل دو عنصر اساسی است: نخست یادگیری مهارت‌های جدید و سپس نوآوری سازمانی برای

زمینه‌سازی به منظور استفاده مستمر از مهارت‌های کسب شده، که برای این کار باید قدرت بازنگری افکار خود و جست‌وجو و تحقیق را با هم تقویت کرد (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۹).

۳. بینش مشترک (Shared vision): عبارت است از: ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستند. تجربه به دست آوردن تصویر و آرمان گروهی عبارت است از: شفاف کردن تصویر آینده؛ یعنی تصویری که درگیر شدن و مسئولیت گروهی را می‌پروراند و تنها شامل پذیرش بدون قید و شرط نیست (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۷). در الگوی سنگه داشتن آرمان مشترک برای ساخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد، زیرا این آرمان کانون و منبع انرژی و تحرک لازم برای یادگیری مشترک است. آرمان وقتی مشترک است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک داشته باشند و تعهدی متقابل نسبت به دستیابی به آن احساس کنند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۰).

۴. یادگیری جمعی (Team learning): فرایندی است که طی آن، ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده، به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان طالب آن بوده‌اند (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۷). یادگیری جمعی بر آرمان مشترک استوار است. در عین حال، رکن اصلی دیگر آن قابلیت‌های شخصی است؛ زیرا گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند، اما آرمان مشترک و استعداد فردی به تنهایی کافی نیست.

در درون سازمان‌ها، یادگیری جمعی دارای سه بعد اساسی است: ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد؛ یعنی گروه‌ها باید یاد بگیرند که چگونه می‌توانند از این توان بالقوه بهره گیرند. دوم به اقدامی نو و هماهنگ نیاز است. سومین نکته نقش اعضای گروه در بیان سایر الگوهاست (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۱)، یعنی میان گروه‌های (تیم‌های) مختلف ارتباط سازنده برقرار شود تا بصیرت و دانش آنان افزایش یابد (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۸۲).

۵. تفکر سیستمی (Systems thinking): یک چارچوب مفهومی است؛ پیکره‌ای از دانش و ابزار که طی پنجاه سال گذشته توسعه داده شده است تا بتواند نمای کلی را شفاف‌تر نشان دهد و فرد را یاری دهد که بتواند آن را به صورت مؤثری تغییر دهد. «تفکر سیستمی» ظریف‌ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می‌سازد. شیوه جدیدی است که افراد خود و دنیای اطرافشان را درک می‌کنند (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۷). سنگه «تفکر سیستمی» را فرمان پنجم خوانده است؛ زیرا زیربنای سایر فرمان‌های یادگیری سازمانی است. یک سازمان فقط در صورتی یادگیرنده است که مدیران آن در جهت شناسایی الگوهای سیستمی شروع به تفکر کنند و این شیوه را به عنوان ابزاری کارآمد، در رفتار و



تصمیم‌های روزانه خود به کارگیرند و از طریق پرده‌برداری از رازهای پنهان، مسایل و مشکلات خود را حل کنند. غرض اصلی از آموختن الگوهای سیستمی آرایش مجدد ادراک است، به گونه‌ای که بتوان هر چه بیشتر و دقیق‌تر ساختارها و اهرم‌های ایجاد مشکلات و مسائل را درک کرد (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۲-۷۱).

## ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

پالمر و همکاران او (۱۹۹۱) ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را عبارت از رویکرد یادگیرنده به سیاست راهبردی، سیاست‌گذاری مشارکتی، آگاه‌سازی، مسئولیت‌پذیری و کنترل، تبادلات درونی، انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش، نظارت بر محیط، ساختار توانمند، یادگیری درون سازمانی، محیط یادگیری، و خود شکوفایی می‌دانند (انواری رستمی و شهائی، ۱۳۸۸، ص ۸).

ویک و لئون (۱۹۹۵) نیز پنج ویژگی برای سازمان یادگیرنده ذکر کرده‌اند که عبارتند از: رهبر فرابین (رهبر دارای دید وسیع)، برنامه/ارزیابی، اطلاعات (داخلی و خارجی)، نوآوری/ابتکار، و اجرا (ویک و لئون، ۱۳۷۶، ص ۳۷).

پورت و همکاران او (۱۹۹۹) علت پیدایش و ظهور سازمان یادگیرنده را در سه ویژگی مهم می‌بینند: ۱. توسعه و یادگیری مداوم اعضای سازمان؛ ۲. تسهیم دانش؛ و ۳. گروه‌سازی و اهداف مشترک (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۴).

از نظر جیمز (۲۰۰۳)، سازمان یادگیرنده به منزله شبکه‌ای در هم تنیده است که از اجزای ذیل تشکیل شده است: رهبری تحول‌گرا، کارکنان دانش‌گر، ساختارهای افقی، فرهنگ تساوی، سازوکارهای انسجام بخشی، و راهبرد پراکنده.

به باور فیلیس (۲۰۰۳)، عناصر کلیدی فرایند تغییر به سوی سازمان یادگیرنده عبارتند از: گفت‌وگوی صادقانه و رهبری تسهیل‌گر. پس از حصول اطمینان از اینکه عناصر کلیدی در سازمان وجود دارد، برای تحقق سازمان یادگیرنده، باید ویژگی‌های ذیل توسط رهبران عالی، مدیران منابع انسانی، مدیران صنف و کارکنان در نظر گرفته شود که عبارتند از: خواست و اراده، رهبری، تفکر و بینش استراتژیک، ارتباطات، یادگیری و بهسازی، نوآوری و خلاقیت در تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، سرمایه فکری و مدیریت دانش، سنجش و ارزیابی عملکرد، پاداش و قدردانی (نوروزی، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

در دیدگاه‌هایی که به آنها اشاره شد، ویژگی‌های متفاوتی برای سازمان یادگیرنده ذکر شده است،

لیکن می‌توان این‌گونه استنباط کرد که «یادگیری»، «رهبر یادگیرنده» و «کارکنان یادگیرنده» جزو ارکان اصلی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند که می‌توانند ویژگی‌های دیگر را ایجاد کنند.

پیتر سنگه در فرایند تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده، چگونگی رهبری مدیریت سازمان در این زمینه را عامل مؤثری در توفیق برنامه‌ها و فعالیت‌ها می‌داند و مهارت‌های گوناگونی را برای اثربخشی مدیران بیان می‌کند که برخی از مهم‌ترین این مهارت‌ها را می‌توان این‌گونه برشمرد: ایجاد دیدگاه ژرف‌نگر و مشترک در کارکنان، (توسعه بینش و بصیرت فردی کارکنان)، برقراری نظام‌های ارتباطی جامع و همه‌جانبه برای دریافت نظارت، (تلفیق بینش و بصیرت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی با یکدیگر)، فراهم آوردن موجبات طرح الگوهای ذهنی کارکنان و آزمودن آنها، تشخیص و اصلاح روش‌های یکنواخت ایجاد مانع، تأکید بر تفکر سیستمی، (توجه به روابط بین پدیده‌ها و فرایندهای اجرایی به جای تصویر و ظاهر امور).

نظارت مزبور را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: لازمه تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده آن است که رهبری تسهیل‌کننده و تحول‌گرا جایگزین رهبری کنترل‌کننده شود (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۸۵). بنابراین، با توجه به نظر سنگه، می‌توان این‌گونه برداشت کرد که یکی از عوامل مؤثر در تبدیل دانشگاه به دانشگاه یادگیرنده رهبری و مدیریت دانشگاه است که می‌تواند با بینش و درایت خود و همچنین فراهم آوردن امکانات و تجهیزات لازم، دانشگاه و کارکنان را به سمت دانشگاه یادگیرنده سوق دهد.

با توجه به مطالب ذکر شده، می‌توان اذعان داشت که مهم‌ترین مهارت در ایجاد دانشگاه یادگیرنده، ایجاد فرهنگ یادگیری است؛ فرهنگی که در آن برای افکار، ایده‌ها و توانایی‌های دیگران ارزش قایل شود؛ مشوق آنها در کسب دانش و مهارت‌های جدید باشد؛ و از تجربه‌های گذشته درس بگیرد و دانشگاه را برای آینده آماده کند. ایجاد و توسعه چنین فرهنگی نیازمند برنامه‌ریزی، امکانات گسترده، تلاش مداوم و بسترسازی وسیع است. در ادامه، به راه‌کاری که گاروین و همکاران، (۲۰۰۸) برای ایجاد سازمان یادگیرنده ارائه داده‌اند اشاره می‌کنیم. این راه‌کار درباره دانشگاه یادگیرنده نیز صادق است. آنها ابتدا فهم سه قالب ساختاری لازم برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، محیط حمایتی، فرایندهای یادگیری واقعی، و رهبری که یادگیری را تقویت می‌نماید، بیان می‌کنند. سپس به استفاده از ابزار تشخیصی نویسندگان (تحقیق و بررسی سازمان یادگیرنده) می‌پردازند؛ ارزیابی کنید که چگونه و به چه میزان گروه، بخش یا کل سازمان با هر قالب ساختاری می‌تواند به خوبی کار کند. بنابراین، با ارزیابی عملکرد هر قالب ساختاری، به مناطقی که نیازمند بهبود هستند اشاره می‌شود و همین موجب می‌گردد سازمان به آرمان سازمان یادگیرنده نزدیک‌تر شود.

## دانشگاه یادگیرنده

دانشگاه‌ها با برخورداری از محیطی مستقل، آزادی علمی و ثبات شغلی، سعی در تولید دانش، فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات دارند (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۰) و هدف اصلی‌شان توسعه اطلاعات (شخصیت‌سازی)، توسعه مهارت‌ها (ایجاد ارزش افزوده)، توسعه شخصیت (دگرگونی)، و خلاقیت و تفکر (شکوفایی استعداد) بوده و ابزار اصلی برای تأثیرگذاری بر فرهنگ و شخصیت افراد، فقط اطلاعات و الگوهای رفتاری است و به‌عنوان یک نظام نرم و فرمان‌ناپذیر اجتماعی، مدیریت پیچیده و سختی دارند. نحوه تعامل و ارتباط آنها متفاوت از دستگاه‌های دولتی و صنعتی است و در آنها انسان‌ها گنج‌های پنهان و قیمتی محسوب می‌شوند که کار اصلی، کشف این ارزش‌ها و توسعه آنهاست (فضل‌الهی و اسلامی‌فر، ۱۳۹۰، ص ۱۲۴). ریس (۲۰۰۴) بر این باور است که دانشگاه‌ها موتور مولد و مرکز پرورش ایده‌ها و خلاقیت‌ها و رشد کشورها هستند، به شرط آنکه از خصایص سازمان یادگیرنده برخوردار باشند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۲). به اعتقاد سنگه (۲۰۰۰) نیز دانشگاه‌ها خود را در موقعیتی قرار داده‌اند که به‌عنوان رهبر جامعه عمل می‌کنند؛ زیرا آنها فرض می‌کنند که یک چارچوب عقلانی و مبانی اخلاقی پدید می‌آورند که در آینده ارزشمند خواهد بود (نوروزی، ۱۳۸۹، ص ۲۱). علاوه بر این، در جهان کنونی، این دانشگاه‌ها هستند که کسب دانش، ذخیره‌سازی، حافظه سازمانی، ظرفیت و آهنگ یادگیری، سرعت و انتشار دانش را در آنها تحت تأثیر قرار می‌دهد (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۵). لیاثو و همکاران او (۲۰۱۰) معتقدند: تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌مانند که پیوسته در حال تغییر باشند. همچنین سامرویل و مک کونل (۲۰۰۴) اذعان می‌دارند: در جهان رقابتی امروز سازمان‌هایی که به‌طور مدام تغییرات محیطی را می‌پذیرند نجات خواهند یافت. تغییرات محیطی موجب می‌شود سازمان‌ها دایم به دنبال بهترین روش‌ها برای پذیرش محیط‌شان باشند و امتیازات رقابتی به‌دست آورند (یوزباشی و احمدی، ۲۰۱۲، ص ۹۰).

آموزش عالی نیز مانند هر بخش دیگری برای بهبود رقابت خود، تحت فشار رو به افزایش است. رقابت در آموزش عالی با وجود رویداد جهانی نوظهوری به نام «فرار مغزها» شدیدتر شده است (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۷، به نقل از مارگینسون، ۲۰۰۷). در نظام آموزش عالی؛ که محل تولید، انباشت و ابزار اصلی انتقال میراث فرهنگی بشر شمرده می‌شود، چگونگی کنار آمدن با تغییرات محیطی پویا دایم در حال تغییر و دگرگونی است و این به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها به‌شمار می‌آید و براین اساس، تغییر و بهبود در نظام آموزش عالی به دغدغه ذهنی همه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه تبدیل

شده است (ستاری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۶). همچنین آموزش عالی نقطه تلاقی سه قلمرو «فرهنگ»، «قدرت» و «دانش» است. بی‌تردید، نظام آموزشی در ظرف جامعه و فرهنگ عمل می‌کند و با آن داد و ستد مستمر دارد. بنابراین یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان، نیروی انسانی آن است که عوامل تشکیل دهنده‌اش، افرادی هستند با نیازهای متعدد که در صورت تأمین نیازهای‌شان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت. دانشگاه یک نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی است. نهادی که می‌تواند توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را تسهیل نماید. نقش برجسته دانشگاه در دو فعالیت عمده، یعنی «آموزش» و «پرورش» است؛ و دو ویژگی اساسی که در ماهیت دانشگاه معنا پیدا می‌کند و این بدان معناست که تأثیر متقابل دو ویژگی یاد شده ضامن پویایی و حیات دانشگاه است (یارمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲).

امروزه در دانشگاه تمرکز بر روی تحقیق، پژوهش و تدریس قرار دارد. برای محقق شدن تدریس و یادگیری، نیاز به یادگیری مستمر است (اصل اساسی فرهنگ یادگیری). حفظ فرهنگ پرورش حرفه‌ای، واکنش سریع نسبت به تغییرات، و خلق فرهنگ یادگیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، یعنی فرهنگی که برای ایجاد تغییر به سریع‌ترین شکل ممکن ساختار یافته است، به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌شمار می‌رود (نوروزی، ۱۳۸۹، ص ۳۲).

به هر حال، در دانشگاه یادگیرنده، مدیریت باید از عهده تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی سریع برآید؛ تحولاتی که تقاضای گسترده بر نظام و کارمندان آن تحمیل می‌کند. بخش آموزش عالی غرب هنوز بازار موفق و سودمندی دارد، اما وضعیت در حال تغییر است؛ زیرا بسیاری از کشورهای در حال توسعه در حال رسیدن به این سطح هستند و نظام‌های آموزش عالی با کیفیت بالای خود را تأسیس می‌کنند. در چنین شرایطی، سازمان یادگیرنده باعث اصلاحات آموزشی قابل تحل می‌شود (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۹). هادکینسون (۲۰۰۶) ادعان می‌دارد: یکی از پاسخ‌های جهان به تغییرپذیری محیطی، حرکت به سمت ایجاد دانشگاهی به‌عنوان سازمان یادگیرنده بوده است. دانشگاه‌ها مؤسساتی هستند، هم دارای فرصت‌های ویژه برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده و هم دارای مسئولیت‌های عمده‌ای در این زمینه (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۸). همچنین بیشتر پژوهش‌های انجام گرفته حوزه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌ها در پی ارائه چارچوبی برای تغییر در دانشگاه‌ها به تبع تبدیل شدن آنها به سازمان یادگیرنده بوده‌اند. ایجاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی چندان ساده نیست؛ همان‌گونه که مطالعه ریس (۲۰۰۴) تحت عنوان «دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان یادگیرنده» نشان می‌دهد

دست‌کم به ده بعد رهبری، بینش، نوآوری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، دسترسی جهانی، نقش دانش دانشگاه در جامعه و داشتن منابع، نیاز است و دانشگاه‌هایی که از این ابعاد برخوردار نباشند در تبدیل شدن به یک دانشگاه یادگیرنده محکوم به شکست خواهند بود (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۴). همچنین به زعم گاروین (۱۹۹۳)، دانشگاه‌ها عموماً در خلق یا اکتساب دانش جدید پیشنازند، اما آنها بعضاً در به‌کارگیری این دانش برای بهبود کارهای خود، کمتر توفیق می‌یابند و با ناکامی و شکست مواجه می‌شوند. از این رو، بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی سازمان یادگیرنده نیستند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۱). بنابراین، نمی‌توان دانشگاه را به‌عنوان یک متغیر مستقل به دور از تأثیر سایر متغیرها، به‌ویژه بافت فرهنگی - اجتماعی، که در آن قرار گرفته‌اند مطالعه کرد؛ زیرا چنین به نظر می‌رسد که دانشگاه به‌عنوان یک خرده نظام، زمانی به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شود که تمام خرده نظام‌های اداری کشور در چنین جهتی حرکت کنند. به عبارت دیگر، نمی‌توان در یک جامعه سازمانی غیر یادگیرنده، انتظار داشتن دانشگاهی یادگیرنده داشت. دانشگاه یادگیرنده در بطن جامعه‌ای یادگیرنده قرار دارد. از این رو، کمبودها و نارسایی‌هایی که دانشگاه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده دارد مسئله حاد و منحصر به فردی نیست؛ زیرا به نظر می‌رسد با توجه به فرهنگ و بافت نظام اداری کشور، بسیاری از دانشگاه‌ها و سازمان‌های کشور دچار چنین وضعیتی باشند. اما نکته مهم این است که مدیران دانشگاه به وضعیت کنونی قانع نیستند و خواهان حرکت به سوی برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده هستند (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ص ۹۳). علاوه بر این، با توجه به اینکه ما در کشوری اسلامی زندگی می‌کنیم، هنجارها و ارزش‌های دینی برای ما حایز اهمیت بسیار است. بنابراین، سعی شده است تا این ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ دینی در دانشگاه‌ها نیز پیاده شود و دانشگاه‌ها دارای معیارهای اسلامی باشند. با وجود این، همین دانشگاه‌های اسلامی برای پایداری در عرصه رقابت با دانشگاه‌های دیگر در جهان کنونی، باید به دانشگاه یادگیرنده تبدیل شوند تا با تغییر و تحولات جهانی همسو گردند.

## دانشگاه اسلامی

موضوع اسلامی شدن دانشگاه‌ها در ایران، در سال ۱۳۵۹ همزمان با شروع انقلاب فرهنگی آغاز شد (خان محمّدی، ۱۳۸۵، ص ۸۶). امام خمینی علیه السلام معنای اسلامی شدن را چنین بیان کردند: «معنای اسلامی شدن دانشگاه‌ها این است که استقلال پیدا کند و خودش را از وابستگی به غرب جدا کند و خود را از وابستگی شرق جدا کند و یک کشور مستقل و دانشگاه مستقل و یک فرهنگ مستقل داشته باشیم» (زراعت، ۱۳۷۶،

ص ۵۳). مراد «اسلامی» شدن این است که تمام عناصر دانشگاه هم‌سو و هم‌جهت با ارزش‌ها و ایده‌های اسلامی باشند یا دست‌کم در تعارض با الگوها، ارزش‌ها آرمان‌های والای الهی - انسانی نباشند (خادمی، ۱۳۸۱، ص ۸۰). بر این اساس، «اسلامی شدن» به معنای تحمیل یک حاکمیت، طبقه یا صنف خاص نیست، بلکه عجین ساختن دانش‌اندوزی با آداب معنوی و ارزش‌های دینی و انسانی در جامعه علمی است و به معنای مبارزه با انحرافات جامعه علمی، جلوگیری از تبدیل دانشمندان به عناصری بدون احساس عاطفی و تعهد دینی و دمیدن روح استقلال در جامعه علمی کشور است. باید روح دانشگاه‌ها اسلامی باشد و آرمان‌ها، اهداف و خلق و خوی آنها اسلامی و ظاهر آن اصلاح شود، هرچند ظاهر شرط لازم است ولی کافی نیست (عیوضی، ۱۳۸۱، ص ۲۱). دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که هدف آن، اسلامی و دینی باشد و ارکان آن را نیروهای مؤمن و متعهد تشکیل دهند و ارزش‌ها نیز در آن، دو اولویت باشند (زراعت، ۱۳۷۶، ص ۵۴). از منظر دیگر، دانشگاه اسلامی همچون جامعه اسلامی، جایی است که ارزش‌های حاکم در آن اسلامی باشند و اگر اصول تبعیدی و اعتقادی و علمی اسلام در محیط دانشگاه به صورت ارزش درآمد، آن دانشگاه اسلامی است (علم‌الهدی، ۱۳۸۲، ص ۲۷).

دانشگاه اسلامی رویکردی است که می‌تواند در ارتقای فرهنگ دینی تأثیر داشته باشد از طریق: ارائه الگویی هماهنگ از علم و دین؛ دمیدن روحیه تعهد و الزام اجتماعی در میان دانشجویان و پژوهشگران برای بهره‌مندی از معرفت و افزایش مسئولیت‌پذیری؛ جهت دهی درس‌های پنهان نظام دانشگاهی به سوی ارزش‌های متعالی دینی و ارتقای فرهنگ عمومی آنان؛ فضا سازی علمی مطلوب برای ارائه راه‌کارهای علمی برای فائق آمدن بر اختلافات؛ بازسازی تمدن اسلامی در پرتو توسعه علمی همراه با حضور نظری و فیزیکی دانشگاهیان باشد (قمی، ۱۳۸۱، ص ۲۰۱).

در دبیرخانه شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، اصول حاکم بر دانشگاه اسلامی این‌گونه ذکر شده است:

۱. **اصول عمومی:** ۱. اهتمام به علم و دانش و اعتقاد به تأثیر بنیادی و قطعی آن در اداره صحیح جامعه و تأمین رفاه و سعادت مردم و رشد و توسعه متوازن؛
۲. اهمیت داشتن فکر و اندیشه و وجود آزادی برای تحقق و نقد و بررسی آراء و نظریات گوناگون؛
۳. داشتن آگاهی از مسائل و مباحث فکری و اجتماعی در عرصه سیاسی جامعه و مشارکت در صحنه زندگی اجتماعی و ایفای نقش در آن؛
۴. شناخت سنت‌ها و مفاهیم اخلاقی، ارزشی و فرهنگی جامعه.

علاوه بر اهتمام به اصول عمومی دانشگاه‌ها، دانشگاه اسلامی به اعتبار اسلامی بودن خود، ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی دارد (اصول اختصاصی) که عبارتند از:

۱. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن، بینش توحیدی بر تمامی شئون دانشگاه و تفکر و اندیشه دانشگاهیان حاکمیت دارد و علم‌آموزی به منزله یک عبادت در جهت ایجاد و تقویت این نگرش ایفای نقش می‌کند.

۲. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن، محیطی سرشار از معنویت و مکارم اخلاقی به منظور رشد و تعالی فردی و تربیت صحیح و تزکیه و تعلیم نفوس ایجاد می‌شود و حیات و شخصیت معنوی و اخلاقی افراد اعتلا می‌یابد.

۳. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن، افراد در پرتو معارف اسلامی با احساس تعهد و مسئولیت نسبت به رشد و تعالی جامعه و تحقق اهداف و ارزش‌های اسلامی در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌جویند.

در مطالعه‌ای فضل‌اللهی و اسلامی‌فر (۱۳۹۰)، معیارها و ویژگی‌های دانشگاه اسلامی را این‌گونه بیان می‌کنند:

۱. اجرای برنامه‌های فرهنگی متناسب با فرهنگ دینی و ارزشی جامعه؛ از جمله فراهم کردن زمینه انتخاب طرح و اجرای برنامه‌های فرهنگی - مذهبی هدفمند و از پیش تعیین شده؛ و اجتناب از طرح و بررسی هر نوع مطالب مناقض با اعتقادات و باورهای دینی فراگیران؛

۲. مخاطب‌شناسی و هماهنگی با مخاطب و توجه به نیازها و علایق دریافت‌کنندگان برنامه‌های فرهنگی - دینی و اطلاع داشتن از سطح آگاهی و پیش‌یافته‌های ذهنی آنها و رعایت احترام و برخورد اصولی؛

۳. توجه به بایدهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها، از قبیل اخلاص و خدایی بودن هدف، همراهی علم و تقوا، صداقت و یگانگی گفتار و کردار؛

۴. درک اهمیت کار در دانشگاه‌ها و اهمیت امور فرهنگی و شناخت مخاطبان و نیازهای آنها و به‌کارگیری اکسیر محبت؛

۵. برخورد عالمانه و بهره‌گیری از اندیشه با دانشجویان و دانشگاهیان و اقدامات فعال و پیش‌گیرانه در برابر برنامه‌های ضددینی؛

۶. توجه به بنیادهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها؛ از جمله پرهیز از بدبینی و سوءظن نسبت به مخاطبان، رفاه‌طلبی و تجمل‌گرایی و دوری از برخورد جناحی، حزبی و تشکیلاتی با دانشجویان؛

۷. جلوگیری از پردازش ضعیف موضوعات دینی و وجود خرافات در آنها؛

۸. استفاده از منابع علوم دینی در تنظیم محتوای درسی دروس دانشگاهی؛

۹. بررسی مفهوم «علم» و توجه به ویژگی‌های آن، از قبیل دعوت به توحید، انسان‌سازی، توجه به خدا، اولویت به تزکیه به‌عنوان هدف اصلی تربیت، تکمیل مکارم اخلاق، تلفیق مفاهیم اسلامی با علم رایج، و تشویق تفکر انتقادی به‌عنوان ساختار فکری غالب در دانشگاه؛

۱۰. داشتن استادان متخصص و متعهد و آشنا به معارف اسلامی و دانشجویان ملتزم و متعهد به اصول دین برای بیان واقعیت‌ها و حفظ دین و کشور، مواجهه معقول و منطقی و متناسب با منحرفان و اخلال‌گران، نجات مغزهای شبهه زده، مؤمن ساختن دانشگاهیان، امانت‌داری برای نسل آینده، تربیت متخصص مستقل، مقابله با کارشکنی و بی‌تفاوتی، مسئولیت‌پذیری، اصلاح فرهنگ و فقط استقلال آن، دورکردن ناامیدی از دل‌های دانشجویان، آگاه ساختن جوانان، اصلاح کتاب‌های درسی، قطع امید از غرب، تربیت اخلاقی، تربیت صحیح اسلامی و پاک‌سازی محیط آموزشی؛

۱۱. تربیت و پرورش استادان و دانشجویان متعهد برای آگاه‌سازی ملت‌ها، التزام به احکام اسلامی، حفظ انسجام، تقویت ایمان خویش، پرکردن مساجد، تداوم راه انقلاب، و مقابله با منحرفان و تفرقه‌افکنان؛

۱۲. مدیریت مبتنی بر اساس اصول اسلامی و دینی، اخلاق مدیریتی و پرهیز از تبعیض مثبت و تصمیم در باب: جذب دانشجو، شهریه و کمک‌های مالی، مدیریت اسناد و مدارک، معیارهای دسترسی به محیط فیزیکی، نفی سوء استفاده از قدرت و تعارض منافع، اطلاعات محرمانه، امنیت و بزه‌کاری، تخلفات نرم‌افزاری و حق انحصاری اثر و تخلفات اینترنتی.

همچنین رهبر فرزانه انقلاب در خصوص دانشگاه اسلامی این‌گونه فرمودند: «در دانشگاه اسلامی، علم با دین، و تلاشگری با اخلاق، و تضارب افکار با سعه صدر، و تنوع رشته‌ها با وحدت هدف، و کار سیاسی با سلامت نفس، تعمق و ژرف‌نگری با سرعت عمل، و خلاصه دنیا با آخرت همراه است» (بیانات ۷۵/۷/۳).

### چالش‌های تبدیل دانشگاه اسلامی به یادگیرنده

همه دانشگاه‌ها برای ماندگاری در عرصه رقابت، با چالش‌هایی برای تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده مواجهند؛ دانشگاه اسلامی در این میان، با چند چالش مواجه است: مواجهه با پدیده‌هایی مانند جهانی شدن آموزش عالی و ضرورت همگامی با آن با حفظ ارزش‌ها، استقلال دانشگاه‌ها؛ رقابت‌پذیری در ایجاد رشته‌ها و مراکز مشترک در کشورهای گوناگون؛ تبادل استاد و دانشجو؛ تلاش برای جذب دانشجویان خارجی در عرصه‌های بین‌المللی؛ رقابت در بازار برای تأمین بودجه و نگاه تجاری به آموزش عالی؛ مدیریت دانش. در این باره اگرچه تمام مؤسسات آموزش عالی باید متناسب با تغییرات محیط پیرامون؛ چه



در داخل و چه در خارج از کشور، هماهنگ و برای تداوم حیات، از شیوه‌های نوین مدیریت و رهبری بهره جویند (زارع، و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۲). اما در دانشگاه اسلامی به سبب متعهد بودن به ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی برآمده از آموزه‌های دینی مکتب انسان‌ساز اسلام، که با توسعه فناوری و فروریختن بیش از پیش حریم اصول و ارزش‌های اخلاقی و شکل‌گیری پدیده‌هایی مانند پست مدرنیسم و رد مطلق‌ها و فرادیدگاه‌ها هر روز بیش از پیش آماج تهدید قرار می‌گیرد و آن را از سایر دانشگاه‌ها (غیراسلامی) متمایز می‌سازد بیش از بقیه باید خود را به ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده مجهز سازد. البته در این بین، این چالش‌ها در دانشگاه اسلامی - به‌عنوان یک دانشگاه ایدئولوژیک - قدری دشوارتر می‌نماید هرچند از نظر فکری و فرهنگی قرابت زیادی بین مولفه‌های دانشگاه یادگیرنده و آموزه‌های مدیریتی در فرهنگ و اندیشه اسلامی وجود دارد و به نظر می‌رسد فرایند تبدیل در دانشگاه اسلامی بسیار سریع‌تر و راحت‌تر از سایر دانشگاه‌ها قابل انجام باشد. در عین حال، یکی از این چالش‌های اساسی، ضرورت وجود رهبران شایسته، هوشمند، تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای رهبری کنترل‌کننده (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۸۵) است که بتواند دانشگاه را مجری و وحی خدا سازد. دانشگاه اسلامی در افاق‌های بلند خود، به دنبال فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ و ارزش‌های اسلامی از طریق تولید دانش و تربیت انسان‌های عالم، عمل‌گرا و پایمند به ارزش‌هاست؛ امری که همه خطوط آن به خدا و رضایت او ختم می‌شود. در این دانشگاه، بر فطرت و نهاد پاک انسان‌ها تکیه می‌شود و بر عوامل درونی بیش از عوامل بیرونی در آموختن تأکید می‌گردد. بنابراین، در این دانشگاه، آموزش پرداخت زکات علم و یادگرفتن واجب عینی قلمداد می‌شود. اگر چنین دانشگاهی شکل بگیرد باید استاد، دانشجو، محتوا، روش‌های یاددهی و یادگیری، شیوه ارزشیابی و حتی محیط، زمان و مکان یادگیری و به‌طور کلی، همه عناصر برنامه درسی وارسته از مکان و زمان و مدرس و... خواهد شد، امری در حال حاضر، حتی تصور آن نیز متمایز از دانشگاه‌های موجود دور از ذهن به نظر می‌رسد. در دانشگاه اسلامی، باید ایده‌های جدید را به عمل‌کردهای اصلاح شده تبدیل کرد (لویس و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۹۰): ایجاد دیدگاه ژرف‌نگر و مشترک در کارکنان؛ توسعه بینش و بصیرت فردی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کارکنان؛ برقراری نظام‌های ارتباطی جامع و همه‌جانبه برای دریافت نظارت، ایجاد اشتراک ذهنی بین همکاران و آموختن آنها؛ و تأکید بر تفکر سیستمی، محیط حمایتی، فرایندهای یادگیری واقعی، و رهبری که تقویت‌کننده یادگیری باشد. باید با شکل دادن زیرساخت‌های فرهنگی، فناوریانه و مدیریتی لازم برای مدیریت دانش، زمینه را برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و کار، فعالیت و یادگیری گروهی و درون‌سازمانی مهیا سازد. همچنان که «یادگیری»، «رهبر یادگیرنده» و «کارکنان یادگیرنده» جزو ارکان اصلی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹،

ص ۱۲۴)، دانشگاه اسلامی باید بتواند با مدیریت و رهبری هوشمند به زعم/اسکایرم و فزاراگو (۲۰۰۳) نظام‌ها و فرایندهایی را ایجاد کند که به صورت مداوم، ظرفیت‌های خود و افرادش را برای تحقق اهداف پایدار از طریق یادگیری مستمر تقویت می‌کند (عطاپر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳) دانشگاه اسلامی برای تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده، باید مدیرانش دارای توانایی‌هایی در زمینه‌های تفکر خلاق، تفکر انتقادی، هوش معنوی سرشار، هوش اخلاقی و توانایی نشان دادن واکنش سریع‌تر در مقابل پویایی و پیچیدگی محیط، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ایجاد پلی بین خلاقیت و کار و درک وابستگی‌های درونی (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲۲۶-۲۲۷) همچنین مهارت‌هایی در ساختن دورنمای مشترک، نمایان کردن و کارکردن با الگوهای ذهنی، درگیر شدن در فرایند تفکر سیستمی، حل مسئله به طریق نظام‌مند، آزمایش با شیوه‌های جدید، یادگیری از تجارب گذشته سازمان، یادگیری از تجارب و شیوه‌های نوین قابل استفاده دیگر سازمان‌ها و انتقال سریع و مؤثر دانش در بیکره سازمان داشته باشد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۷). به عبارت دیگر، تمامی اهداف، راهبردها، مقاصد و فعالیت‌های آن در جهت یادگیری کارکنان و سازمان باشد، به گونه‌ای که از یک سو، کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف خود برسند، و از سوی دیگر، برای سازمان نوعی مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبای به دست آید که مستلزم یادگیری به‌عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های به‌شمار می‌آید.

از نظر ساختاری نیز داشتن ساختار منعطف انسانی و مجهز به زیرساخت‌های فرهنگی، فناورانه و مدیریتی برای فضاسازی در جهت مدیریت دانش، و تسهیم و به اشتراک‌گذاری اندیشه‌ها، تجارب و توانش‌های کارکنان و اعتمادآفرینی برای تبادل، همسویی و داشتن دیدگاه مشترک بین مدیران و کارکنان، یادگیری در سازمان و اعتقاد راسخ به اینکه از همه اعضای سازمان می‌توان چیزی برای ارتقای سازمان آموخت، از دیگر چالش‌های اساسی است.

علاوه بر نکات یاد شده، در این زمینه کارکنان نیز باید بتوانند ضمن حفظ همسویی با رهبران و مدیران (دیدگاه مشترک)، با درک درست شرایط و برخوردار از جهت‌گیری‌های ارزشی مناسب و بینش روشن و احساس مسئولیت، متوجه باشند که هر روز شرایط متفاوت از روز قبل است و باید خود را به توانمندی‌های لازم مجهز سازند و بدانند اعمال، رفتار و کردارشان به‌عنوان برنامه درسی پنهان در شکل‌گیری یادگیری‌ها به صورت خودکار می‌تواند سازنده یا مخرب باشد. همچنین آنان می‌توانند با داشتن بینش روشن، خلاقیت فردی، بهره‌گیری از یادگیری گروهی، تسهیم دانش، انتقال اطلاعات، نوآوری و ابتکار، مهارت حل مسئله گروهی، عمل‌گرا باشند؛ زیرا تا برنامه‌ای به مرحله اجرا نرسد بی‌فایده

و غیرمؤثر است. به نظر می‌رسد گذر از این چالش‌ها نیازمند ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فرهنگی، فناوریانه و مدیریتی است که مهم‌ترین آن فرهنگی است که یک فرایند نسبتاً طولانی آموزشی را می‌طلبد.

## نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن تغییرات محیطی و پیشرفت‌های علمی و فناوریانه، تنها دانشگاه‌هایی در عرصه رقابت باقی می‌مانند، که «یادگیرنده» باشند. دانشگاه «یادگیرنده» دانشگاهی است که در آن، افراد دایم توانایی‌های خود را برای خلق نتایج از پیش تعیین شده افزایش می‌دهند، دانش روز را فرا می‌گیرند و به یکدیگر انتقال می‌دهند؛ و قابلیت‌های خود را افزایش می‌دهند. بنابراین، این دانشگاه‌ها بر یادگیری استوارند و تا زمانی که یادگیری در این دانشگاه‌ها جریان دارد پایدار می‌مانند. محققان بسیاری درباره دانشگاه یادگیرنده مطالعه کرده‌اند و آرمان مشترک، الگوهای ذهنی، قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی را جزو ویژگی‌های اساسی دانشگاه یادگیرنده برشمرده‌اند. بنابراین، در عصر حاضر، که عصر «دانش و اطلاعات» نامیده می‌شود. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سازمان‌هایی پیشرو در کسب دانش و اطلاعات جدید به‌شمار می‌آیند. بنابراین، یکی از پاسخ‌های جهان امروز به تغییرات محیطی ایجاد دانشگاه یادگیرنده است؛ دانشگاهی که به سمت علم، دانش، فناوری‌های جدید گام بردارد. «دانشگاه» سازمانی یاددهنده است و برای اینکه این رسالت خود را به نحو احسن انجام دهد، باید از فراگیری بالایی برخوردار باشد. در داخل و خارج کشور، مطالعاتی انجام شده و ویژگی‌هایی را برای دانشگاه یادگیرنده ذکر گردیده است:

لویس و همکاران او (۲۰۰۸) معتقدند: دانشگاه‌ها در جهت تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده باید به پنج رشته ضروری مجهز شوند: یادگیری گروهی؛ بینش همگانی؛ الگوهای ذهنی؛ مهارت شخصی و تفکر سیستمی پردازند. همچنین بیو و باروچ (۲۰۱۱) بر این باورند که کارمندان در فرهنگ اشتراکی - به احتمال زیاد - در مقایسه با کارمندان در فرهنگ فردگرایی؛ نسبت به فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده متعهدترند. بنابراین، ضرورت دانشگاه اسلامی یادگیرنده نیز همپای دانشگاه‌های دیگر به خوبی احساس می‌شود و برای ایجاد دانشگاه اسلامی یادگیرنده، چالش‌هایی وجود دارد که از جمله آنهاست: رهبران هوشمند، شایسته، تسهیل‌کننده، تحول‌گر، معتقد، توانا در مدیریت دانش، دارای تفکر سیستمی، دارای ساختار انسانی منعطف، و مجهز به زیرساخت‌های فرهنگی، فناوریانه و مدیریتی، برخوردار از فرهنگ یادگیری و نیز کارکنان یادگیرنده و یاد دهنده. با وجود این مدیران و مسئولان دانشگاه‌ها و

مؤسسات آموزش عالی اسلامی باید فرهنگ یادگیری را در بین کارمندان و دانشجویان خود نهادینه کنند و با توجه به امکانات و محدودیت‌های موجود، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدتی برای تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده انجام دهند و پیوسته در این راه گام بردارند و به برنامه‌ها و اندیشه‌های خود جامه عمل بپوشند؛ چنان‌که به زعم پالمر و همکاران او (۱۹۸۸)، «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که در آن یادگیری و عمل به آن همسنگ و برابر است (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ص ۸۰). بنابراین، دانشگاه‌های اسلامی یادگیرنده همچون دانشگاه‌های دیگر، به شدت به عمل کردن نیاز دارند و در آنها یادگیری بدون عمل بی‌معنا تلقی می‌شود. علاوه بر آن، یکی از ویژگی‌های دانشگاه اسلامی استفاده از مدیران با هوش معنوی بالا و اخلاق دینی است. ویژگی یادگیری گروهی و مهارت شخصی سازمان یادگیرنده نیز کمک می‌کند تا مدیران هوش هیجانی، خلاق و معنوی بالایی داشته باشند.

یکی دیگر از ویژگی‌های دانشگاه اسلامی توجه به بایدهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها و درک اهمیت کار در دانشگاه‌هاست که در این زمینه با برخورداری آرمان مشترک و الگوهای ذهنی سازمان یادگیرنده، می‌توان به درک عمیق و مشترکی درباره بایدها و نبایدهای اخلاقی و چشم‌انداز مشترکی درباره اهمیت کار دانشگاه‌ها رسید.

از دیگر ویژگی‌های دانشگاه اسلامی، یادگیری مستمر مفاهیم دینی و احکام اسلامی است که با به‌کارگیری ویژگی یادگیری گروهی سازمان یادگیرنده و انتقال آن به دیگران، می‌توان به این خواسته جامه عمل پوشاند: همچنین تربیت استادان، کارکنان و دانشجویان متعهد به ارزش‌های دینی و اسلامی از دیگر ویژگی‌های دانشگاه اسلامی است. در این زمینه، نیز از ویژگی‌های بارز سازمان یادگیرنده، تربیت افراد خلاق با قابلیت‌های فردی است.

## پیشنهاد

۱. داشتن دانشگاه اسلامی یادگیرنده مستلزم آموزش و تربیت مدیران و رهبران هوشمند و آشنا با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است.
۲. برای تبدیل دانشگاه‌ها به یادگیرنده، بازاندیشی در ساختارها و بازآفرینی در آنها یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.
۳. داشتن کارکنانی برخوردار از دیدگاه مشترک، خلاق و دارای روحیه کار و یادگیری گروهی نیازمند فرهنگ‌سازی در دانشگاه است.

## منابع

- اخوان، پیمان و مصطفی جعفری، ۱۳۸۵، *سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی*، تدبیر، ش ۱۶۹.
- امیرکبیری، علی‌رضا، ۱۳۸۵، *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*، تهران، نگاه دانش.
- انواری رستمی، علی اصغر و شهائی، بهنام، ۱۳۸۸، *مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده*، تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، مدیریت فناوری اطلاعات، ش ۲، ص ۳-۱۸.
- پورعزت، علی‌اصغر و همکاران، ۱۳۸۷، «الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۴۰، ص ۲۲-۳.
- حیدری تفرشی، غلامحسین و یوسفی سعید آبادی، رضا و خدیوی، اسدالله، ۱۳۸۱، *نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز*، تهران، فراشناخت اندیشه.
- خادمی، عین‌الله، ۱۳۸۱، «نقش دانشجویان در اسلامی شدن دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۵، ص ۹۳-۷۹.
- خان‌محمدی، کریم، ۱۳۸۵، «فرایند اسلامی کردن دانشگاه‌ها در ایران (با رویکرد سیاست‌گذاری فرهنگی)»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۳۲-۳۱، ص ۱۲۲-۸۱.
- رسته مقدم، آرش، ۱۳۸۴، «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده»، *دانش مدیریت*، ش ۶۹، ص ۷۳-۱۰۱.
- زارع، حسین و همکاران، ۱۳۸۷، *سازمان‌های یاددهنده الگویی برای رهبری دانشگاه امروز*، اصفهان، جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- زارعت، عباس، ۱۳۷۶، «راه‌های اسلامی کردن دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱، ص ۵۱-۶۴.
- سیحانی‌نژاد، مهدی و همکاران، ۱۳۸۵، *سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش)*، تهران، یسپرون.
- ستاری، صدرالدین و همکاران، ۱۳۹۰، «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل براساس مدل ویک و لئون»، *روانشناسی تربیتی*، ش ۲، ص ۶۵-۷۵.
- سنگه، پیتر، ۱۳۸۰، *پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده*، ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- طالب‌زاده نوبریان، محسن، ۱۳۸۸، *تدریس و یادگیری در آموزش بزرگسالان و آموزش عالی*، تهران، پیام مؤلف.
- عظافر، علی و مژگان بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، «میزان استفاده از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی شهرکرد»، *فصل‌نامه انجمن آموزش عالی ایران*، ش ۱، ص ۱۶۱-۱۷۹.
- علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۸، «مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی» چ پنجم، تهران، روان.
- علم‌الهدی، احمد، ۱۳۸۲، «اسلامی شدن دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۷، ص ۲۱-۲۹.

عیوضی، علی اشرف، ۱۳۸۱، «قطره‌ای از دریا، سیرس در اندیشه‌های امام خمینی»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۴، ص ۱۳-۲۲.

فضل‌اللهی قمشی، سیف‌اله و سوده اسلامی فر، ۱۳۹۰، «معیارهای دانشگاه اسلامی»، *طرح ولایت*، ش ۲، ص ۲۲-۲۵.  
 قربانی‌زاده، وجه‌الله، ۱۳۸۷، «ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده»، *فصل‌نامه مدرس علوم انسانی*، ش ۲، ص ۲۰۹-۲۳۸.

قمی، محسن، ۱۳۸۱، «نقش دانشگاه در ارتقای فرهنگ دینی»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۴، ص ۲۰۱-۲۱۱.  
 قهرمانی، محمد، ۱۳۸۸، مدیریت آموزش سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

کاشانی، مجید، ۱۳۸۴، «تحلیل راهکارهای مصوب آموزش عالی برای تحقق فضای اسلامی دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۲۶-۲۵، ص ۴۶-۱۳.

مارکواد، مایکل، ۱۳۸۷، مبانی سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران مدیران.  
 نادى، محمدعلی، ایلناز سجادیان، ۱۳۸۹، «بررسی یا ساختار عاملی، روایی، اعتبار و هنجاریابی مقیاس ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه، مقیاس دانشگاه یادگیرنده»، *علوم تربیتی*، ش ۱۲، ص ۱۲۱-۱۴۲.

نوروزی، علی، ۱۳۸۹، *بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی تهران، دانشگاه تهران.

ویک، کالهن و لئون، لوستتن، ۱۹۹۵، «ایجاد سازمان یادگیرنده، از فکر تا عمل»، ترجمه زالی، *تدبیر*، ش ۷۴، ص ۳۷-۴۱.

هندی، چارلز، ۱۳۷۸، «مدیریت سازمان‌های یادگیرنده»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، *مدیریت و توسعه*، ش ۲، ص ۵۰-۶۰.

- Bui, Hong T.M. Baruch, Yehuda.(2011). Learning organizations in higher education: An empiricalevaluation within an international context. *Management Learning*, 43(5), P515-544.
- Garvin, David A. Edmondson, Amy C. Gino, Francesca. (2008). *Is Yours a Learning Organization?*. Harvard Business Review School Publishing Corporation, p,1-11.
- Goh,S.C.(2003). *Improving Organizational Learning Capability, the Learning Organization*. Vol10, 4,pp 216-227.
- James, C.R. (2003). *Designing Learning Organizations, Organizational Dynamics*. 32(1), P(46-61).
- Knowles, Malcolm S. Holten III, Elwood F. Swanson, Richard (2005). *The adult learner*. (sixth edition).(1973). California 92101-4495, USA. Elsevier.
- Lewis, Ngesu. Benjamin, WambuaKyalo. Juda, Ndiku. Marcella, Mwaka. (2008). *Universities as learning organizations: Implications and challenges*. *Educational Research and Review* Vol. 3(9), p. 289-293.
- Liao, shu-Hsien. Chang, Wen-Jung. Wu, Chi-Chuan. (2010). *An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry*. Vol.37.p.3792-3798.
- Xianming, Xiang.(2006). *Academic Management and Administration System Reform in Higher Education Institutions*. *Journal of Frontiers of Education in chine*, Vol 1, No1,pp10-78.
- Yousbashi ,Alireza .Mohammadi, Ahmad. (2012). *An investigation into the realization dimension of learning organization*. Elsevier Ltd.p.90-92.

## الملخص

البرمجة السياسية في الإسلام، هل هي متمركزة أو غير متمركزة؟ أو أنها من نمطٍ آخر؟

vasegh125@gmail.com

قادر على واثق / استاذ مساعد في جامعة المصطفى العالمية

الوصول: ٢٧ جمادى الاول ١٤٣٦ - القبول: ١٦ شوال ١٤٣٦

### الملخص

الإسلام الأصيل هو دينٌ معتدلٌ ذو منهجٍ وسطيٍّ، ومنزّهٌ غاية النزاهة عن الإفراط والتفريط في جميع المجالات ولا سيّما على صعيد البرمجة السياسية. السؤال الأساسي المطروح في هذا البحث هو: كيف تتمّ عملية البرمجة السياسية في الإسلام؟ للجواب عن هذا السؤال، طرحت ثلاث نظريات، كما يلي: (١) البرمجة السياسية هي عبارةٌ عن أمرٍ متمركزٍ ولا تحقق إلا الله تعالى أو كتابه أو نبيه الأول. (٢) هي أمرٌ غير متمركز والإنسان من خلال اعتماده على عقله بإمكانه وضع برامجٍ سياسية دون الحاجة إلى أمرٍ آخر، أي أنه لا يحتاج حتى إلى الله عزّ وجلّ. (٣) هي أمرٌ يمكن أن يتمّ بواسطة الله تعالى وكذلك الإنسان.

يعتبر المؤلف أنّ النظرية الأولى مبالغٌ فيها ويعتقد أنّ الفكر الجماعي، كفكر الخوارج والأشاعرة في الزمن الماضي والزمرة التكفيرية ولا سيّما الوهابية والذين يتحدثون عن العقلانية في العصر الراهن، مرتكزٌ على هذه النظرية. كما يرى أنّ النظرية الثانية تعتبر مغاليةً أيضاً ويعتقد بأنّ بعض المناهج الفكرية، كفكر المعتزلة في الماضي والفكر العلماني الإلحادي في العصر الراهن، مرتكزةٌ عليها. لذا فهو يعتبر النظرية الثالثة بأنّها معتدلةٌ وملائمةٌ وهناك الكثير من الشواهد والأدلة التي تؤيدها.

اعتمد الباحث في هذه المقالة على منهج بحث تحليليٍّ – استنباطيٍّ، والهدف من تدوينها هو الإجابة عن الشبهتين التاليتين: ما هي الحاجة للبشر في عملية البرمجة السياسية مع وجود الله تعالى؟ ما هي الحاجة إلى الله تعالى في هذه المسألة مع وجود العقل البشري؟

كلمات مفتاحية: التمركز، عدم التمركز، الجبر، الاختيار، الطريق الوسط، البرمجة السياسية.

## بيان المباني والأسس المعرفية المؤثرة على اتخاذ القرار في الإدارة الإسلامية

كـ على أكبر بخشي / حائز على شهادة دكتوراه في الإدارة الإسلامية – مؤسّسة الإمام الخميني ﷺ للتعليم والبحوث a.bakhshti41@gmail.com

ولى الله نقى بورفر / أستاذة مشارك في جامعة قم

الوصول: ٢١ ربيع الثاني ١٤٣٦ - القبول: ١٠ رمضان ١٤٣٦

### الملخص

موضوع الإدارة هو الإنسان من الناحية الإدارية، لذا فإنّ عدم امتلاكه معرفةً صائبةً يعنى أنّ علم الإدارة يتجرّد عن قاعدته العلمية الراسخة وبالتالي فهو من الناحية التطبيقية لا يصل إلى رتبة عملية متكاملة؛ وفي هذه الأثناء فإنّ اتّخاذ القرار الذى يحظى بمنزلة ودور هامّين على صعيد الإدارة بحيث اعتبر مرادفاً لها، يستند إلى البنى التحتية للمعرفة الإنسانية أكثر من كلّ أمرٍ آخر وبالتالي يتأثر بها. وبعبارة أخرى، عملية اتّخاذ القرار مع مختلف مراحلها ممتزجةً مع سلسلة من المباحث الأصولية للنمط المعرفى المذكور، ومن ثمّ فإنّ المنظرين والمدراء لا حيلة لهم سوى الاهتمام بها. اعتمد الباحث في هذه المقالة على أسلوب بحث عقليّ – روائىّ واستند إلى أصول الاجتهاد الحوزوى والمصادر الإسلامية. من بين البنى الأساسية المشار إليها هي مسائل بنيوية متعلّقة بالإمكانات الوجودية والأسس الناظرة إلى البعد المعرفى لدى الإنسان من قبيل الفطرة والروح والنفس والحسّ والعقل والقلب والشعور والتفكّر والتعقّل. كما قام بتسليط الضوء على العامل الأساسى للجنس بشكلٍ تفصيليٍّ تحليليٍّ ووضّح تأثيرها المجمل على مسألة اتّخاذ القرار. أمّا النتائج النهائية فقد طرحت فى إطار مقولاتٍ معيّنةٍ مرتبطةٍ بمختلف مراحل اتّخاذ القرار.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإسلامية، مباني المعرفة الإنسانية، اتّخاذ القرار، الرؤية، النزعة، القابلية، السلوك



## دور التقوى فى قيام المتتسين بمراقبة أنفسهم

mosaedali@yahoo.com

كلى على مساعد / حائز على شهادة ماجستير فى الإدارة الإسلامية - مؤسسه الإمام الخميني للتعليم والبحوث

Naderi@qabs.net

محمد مهدي نادري قمى / أستاذ مساعد فى - مؤسسه الإمام الخميني للتعليم والبحوث

الوصول: ١٣ شعبان ١٤٣٥ - القبول: ١ محرم ١٤٣٦

### الملخص

إن مراقبة النفس فى الدوائر والمؤسسات هى واحدة من العوامل التى من شأنها إضفاء النزاهة على نشاطات المتتسين، ومن ثم فهى تزيد من مستوى الأداء والاستثمار وتحقق الأهداف الإدارية، وعلى الرغم من أن الإشراف الخارجى على الناس يعدّ أمراً ضرورياً، لكن لا يمكن تطبيقه دون الإشراف الداخلى. مراقبة النفس هى أسلوب يقوم الفرد من خلاله بالتصرف بشكل يخدم تحقق الأهداف الإدارية وفق معتقداته وقيمه التى يتبناها، فى حين أن التقوى هى ملكة نفسانية يقوم الإنسان من خلالها بالإشراف على نفسه بشكل دقيق قبال الله عزّ وجلّ لكى يصون نفسه من الزلل.

قام الباحثان فى هذه المقالة بتسليط الضوء على مفهومى مراقبة النفس والتقوى، كذلك تطرّقا إلى دراسة وتحليل النظريات المحرّكة والأبعاد الأساسية للنفس، وذلك وفق أسلوب بحث مكتبى. الأبعاد الثلاثة للنفس الإنسانية، أى العلم والرغبة والقدرة، تعدّ من السبل الكفيلة بتحقيق مراقبة النفس وترسيخها لدى الإنسان، كما لها دورٌ على صعيد تعزيز التقوى فى نفسه. فضلاً عن ذلك فإن التجربة أثبتت أن المتقى يلتزم أكثر من غيره بأداء وظائفه الإدارية، لذا فإن التقوى تعدّ واحدة من الطرق الكفيلة بمراقبة النفس لدى المتتسين بغية التزامهم بأداء واجباتهم الإدارية.

كلمات مفتاحية: المراقبة، التقوى، مراقبة النفس، التحفيز

## بحث حول عدد من الجمعيات الدينية في مدينة أصفهان، وبيان الصلة بين مسؤوليها

(بتسليط الضوء على الترتيب التسلسلي المطروح من قبل مازلو، وعبر طرح أنموذج متعدّد الأبعاد حول إدارة الجمعيات الدينية)

مؤضية مختارى بور / دكتوراه ادارة التعليم فى جامعة اصفهان، مدرس و باحث فى منظمة الاعلان الاسلامى m\_mokhtari240@yahoo.com

الوصول: ٢٤ جمادى الثاني ١٤٢٦ - القبول: ١٦ ذى القعدة ١٤٢٦

### الملخص

الهدف من تدوين هذه المقالة هو دراسة الأوضاع التي تكتنف المسائل الإدارية والعلاقة فيما بينها وبين الجماعة، والمقصود من المسائل الإدارية تلك الوظائف الملقاة على عاتق الهيئة الإدارية والمتصدّين للمسؤولية وأئمة الجماعة والخطباء وقرأء المنابر، كما قامت الباحثة بتسليط الضوء على أداء الجمعيات الدينية والخدمات التي تقدّمها من حيث التنوّع والكيفية واحترام المخاطب والأوضاع الظاهرية والإمكانات والمحلّ الذى تؤدّي مهامها فيه، كذلك تطرّقت إلى تحليل تأثير هذه الجمعيات والبيئة الخارجية المؤثرة عليها. أسلوب البحث المعتمد عليه فى هذه المقالة توصيفيٌّ - استقرائيٌّ مترابطٌ، ونطاقه شمل جميع الجمعيات الدينية من قبيل المواكب الدينية والمراكز الثقافية والإعلامية والاتّحادات الإسلامية فى مدينة أصفهان فى عام ١٣٩١هـ ش، وعيّنة البحث شملت ٥٠ جمعيةً إسلاميةً تمّ اختيارها بشكل عشوائيّ حسب قائمة المركز الإعلامى الإسلامى فى هذه المدينة. أمّا الوسيلة المعتمدة فى هذه الدراسة فهى استبيانٌ ثابتٌ حول تطبيق أنموذج متعدّد الأبعاد على صعيد الإدارة فى الجمعيات الدينية، كذلك استندت الباحثة إلى أساليب إحصائية لتحليل المعطيات عن طريق معدّل التلاحم لبيرسون وتحليل واريانس ذى المتغيّر الأحادى واختبار توكى وريجرسون متعدّد المتغيّرات إضافةً إلى تحليل المسير.

نتائج البحث أشارت إلى ما يلى: (١) هناك علاقةٌ إيجابيةٌ معتبرةٌ بين مهامّ المسؤولين بكافة أصنافهم من مدراء وأئمة جماعة، وبين أدائهم وخدماتهم وبيئتهم الخارجية باستثناء الوضع الظاهري والإمكانات. (٢) هناك اختلافٌ معتبرٌ بمستوى  $p < 0/05$  بين معدّل درجات الأداء والخدمات بحسب الفئة العمرية وسوابق الخدمة والتجارب الشغلية، وبين تنوّع نمط الأداء حسب العمر ومحلّ الجمعية والبيئة الخارجية وفق الجنس.

كلمات مفتاحية: الإدارة، الجمعيات الدينية، الإدارة الدينية، الموكب الدينى، المراكز الثقافية والدينية، الاتّحادات الإسلامية.

## دراسةٌ حول الإدارة وإدارة المصادر البشرية وبيان خصائصهما من زاويةٍ قرآنيةٍ

Pazhouhan@pnu.ac.ir

أَيُّوبُ بَجُوهُان / حائِزٌ على شَهادَةِ ماجستيرٍ في الإدارة الحكومية من جامعة بيام نور

R.rasouli39@yahoo.com

رضا رسولي / أستاذ مشارك في فرع الإدارة الحكومية بجامعة بيام نور

الوصول: ٢٤ جمادى الثاني ١٤٣٦ - القبول: ١٥ ذى القعدة ١٤٣٦

### الملخص

الدين الإسلامي الحنيف يتضمّن برامج لجميع شؤون الحياة وتعاليمه وضّحت جميع متطلّبات البشرية وبما في ذلك الإدارة، وذلك لأجل سير الإنسان نحو الرقيّ والرفعة والتكامل. إحدى المشاكل الأساسية التي أوجدت تحدياً للمعنيين بإدارة المشاغل والدوائر الرسمية في هذه الآونة، تتمثّل في عدم الدقّة بتطبيق الأصول والمعايير والقيم المقتبسة من الشريعة المقدّسة والآيات والروايات الإسلامية على صعيد الإدارة وإدارة شؤون المصادر البشرية وفقدان الاهتمام بها، ومن هذا المنطلق تمّ تدوين هذه المقالة، حيث يهدف الباحثان إجراء دراسة توصيفية حول النمطين المذكورين من الإدارة استناداً إلى التعاليم القرآنية. منهج البحث المتّبع هنا توصيفيٌّ - تحليليٌّ متقومٌ على الوثائق المعتبرة والمصادر المكتبية، وأمّا النتائج فقد أشارت إلى أنّ إيديولوجيتنا ووجهتنا الفكرية بالنسبة إلى الإدارة وإدارة المصادر البشرية لو تقوّمت على رؤية إسلامية قرآنية، سوف نحظى بتطورٍ عظيمٍ في مجال علم الإدارة بشكلٍ عامٍّ وفي مجال إدارة المصادر البشرية بشكلٍ خاصٍّ.

كلمات مفتاحية: القرآن الكريم، الإدارة، إدارة المصادر البشرية

## الجامعة الإسلامية، جامعة متعلّمة؛ ضرورتها وتحدياتها

fazlollahigh@qom-iau.ac.ir

سيف الله فضل اللهی / أستاذ مساعد في فرع العلوم التربوية - جامعة آزاد الإسلامية في مدينة قم

heydarzadehmaryam99@yahoo.com

مريم حيدر زاده / - حائزة على شهادة ماجستير في تعليم الكبار ومتخرجة من جامعة طهران

الوصول: ١٥ جمادى الثاني ١٤٣٦ - القبول: ٢١ شوال ١٤٣٦

### الملخص

الهدف من تدوين هذه المقالة هو دراسة وتحليل ضرورة امتلاك الجامعات الإسلامية عوامل وميزات الجامعة المتعلّمة، وبيان التحديات التي تقع في طريقها، وذلك وفق منهج بحث توصيفي - تحليلي وثائقي بالاعتماد على آراء المختصين في مجال الإدارة التعليمية والدراسات العليا. وقد أثبتت نتائج البحث ما يلي: (١) الشعار الأساسي للجامعة المتعلّمة هو: (التعلّم جزءٌ من العمل، والعمل مرتكزٌ على التعلّم، وضرورة التواضع أثناء التعلّم، والسخاء في التعلّم؛ وهذه الأمور تتناسب بالكامل مع النمط الجامعي الإسلامي). (٢) الجامعة هي عبارة عن مؤسسة حيوية لها دورٌ في تطوير كلِّ شعبٍ وهي نقطة التقاء بين ثلاثة أطرٍ أساسية وهي الثقافة والسلطة والعلم. لا ريب في أن النظام التعليمي والجامعة الإسلامية يؤدّيان مهامهما في إطار المجتمع والثقافة ويتعاملان معهما. (٣) في عصر العلم والمعرفة فإن الأشياء التي تبقى مستمرة هي التي تطرأ عليها تغييرات بشكل متواصل، لذا فإن الحفاظ على ثقافة التربية الحرفية وردة الفعل السريعة قبال التغييرات وإيجاد ثقافة تعلّم تبنتي على أساس إيجاد تغييرٍ أسرع شكلٍ ممكن، هي أمورٌ تعدّ مزايًا تنافسية ثابتة في الجامعات، وبالتالي فإن الجامعات ولا سيّما الإسلامية منها يجب عليها تزويد نفسها بعوامل تعلّمية بغية البقاء في عرصه المنافسة. (٤) نظراً لكون الجامعة الإسلامية تركز على مرتكزين أساسيين، هما الثقافة وقيادة القيم الأصولية وبما أنها من نط الجامعات المتعلّمة، فهي تمتلك القابلية على امتلاك ميزات الجامعة المتعلّمة على أساس البنى التحتية الثقافية (الأنماط الذهنية والتعلّم الجماعي والتسلّط الفردي) والقيادة (الرؤية المشتركة والفكر الممنهج). إن ما يترتب على تحويل الجامعة الإسلامية إلى جامعة متعلّمة هو استبدال القيادة المشرفة بقيادة ميسرة ومرنة على صعيد التحول.

كلمات مفتاحية: الجامعة الإسلامية، التحديات، الضرورات، الجامعة المتعلّمة.

## Islamic University, a Learning University; Needs and Challenges

Seif Allah Fazl Al-Lahi / Assistant Professor of education department, Qom Islamic Azad University

fazlollahigh@qom-iau.ac.ir

Maryam Heidar Zadeh / MA in adult and graduate education, Tehran University

Received: 2015/04/06 - Accepted: 2015/08/08

heydarzadehmaryam99@yahoo.com

### Abstract

This study aims at evaluating how an Islamic University needs to have the components and characteristics of a learning university, and detecting the challenges faced. Using a descriptive- analytical approach, this library-based study rests upon the views of educational management scholars. The results show that 1- the main slogans of a learning university are "learning from practice and learning -based practice", and "modesty in learning and generosity in teaching", which very well fit the fundamentals of the Islamic University. 2- University is a vital institution in the Process of development of any nation and is a crossroad between the three domains of culture, power and knowledge. No doubt, educational system and Islamic university operate within a society and its culture, and continuously interacts with the society. 3- In this era of knowledge, only things that are in constant change can be firmly established in life. Therefore, preservation of the culture of professional education, rapid response to changes, and creation of learning culture i.e. the culture which is organized for making changes as quickly as possible, are regarded as sustainable competitive advantages of universities. Universities, especially an Islamic university, should be equipped with the components of a learning university in order to remain in the state of competition. 4- considering the Islamic university's reliance on the two foundations of culture and value-based leadership and dependence of learning universities on cultural infrastructures (mental models, team learning, and individual skill) and leadership (shared vision and systemic thinking), to enjoy the characteristics of a learning university is not out of reach . What is needed for turning an Islamic University into a learning university is replacement of a controlling leadership with a facilitating and evolutionist leadership.

**Key words:** Islamic University, challenges, needs, learning university.

## An examination and Description of management and Human Resource Management From the Holy Qur'an Perspective

✉ **Ayyub Pazhouhan** / MA of public administration, Payam Noor University

Pazhouhan@pnu.ac.ir

**Reza Rasouli** / Associate professor of public administration, Payam Noor University R.rasouli39@yahoo.com

**Received:** 2015/04/15 - **Accepted:** 2015/09/01

### Abstract

The religion of Islam has a plan for all aspects of human life including management giving expressions to all of the needs for human development, maturity and evolution. Today, one of the basic problems which has caused the country's business managers and the Country administration System to encounter challenge is lack of sufficient attention to the precise implementation of the principles, doctrines and values derived from the Islamic law, Qur'anic verses and Islamic traditions on management as well as human resources management. Accordingly, the present research has been conducted with the aim of investigating and describing management and human resources management from the viewpoint of the Holy Qur'an. This research is of descriptive-analytical aspect, drawing upon documentary research and library-based methods. The research findings confirm that, if our world-view of and our approach to 'management' and 'human resources management' is based on the Islamic and Qur'anic world-view, there will be a great evolution in management in general and in human resources management in Particular.

**Key words:** the Holy Quran, management, human resources management.

## **The study of Some of Religious Organizations in Isfahan and the Relationship between Their Management Factors With an Emphasis on Maslow's Hierarchy of Needs and Presenting a Multidimensional Management Pattern of Religious Organizations**

✦ **Marziyeh Mokhtaripour** / Ph.D in Educational Management, University of Isfahan, lecturer and researcher at Islamic Development Organization m\_mokhtari240@yahoo.com

**Received:** 2015/04/15 - **Accepted:** 2015/09/01

### **Abstract**

This research is aimed at investigating the present situation and the relationship between management factors (the duties of the board of trustees, managers, authorities, congregation prayer leaders, (orators or eulogists) and communities. It also seeks to Investigate the functions and services of religious organizations (diversity, quality, Valuing the audience, physical appearance quality, facilities and place), and to survey the effect ivness of religious organizations and the external milieu which affect on organizations. This research has applied a descriptive-survey method and "correlational analysis". The statistical population of the research consists of all religious organizations (religious mourning groups, propagandist-cultural clubs and Islamic societies) of Isfahan in 1391 which, thinking into consideration of the list of the Islamic propaganda organization of Isfahan, 50 religious organizations were randomly selected by the organization. This research has made use of the researcher-made questionnaire in the area of making multi-dimensional management pattern applicable in religious organizations. The statistical methods of data analysis have been Pearson's coefficient, a univariable ANOVA, Toki test, multivariable regression and path analysis. The results show that 1. There is a positive and significant relationship between the elements of managers' duties and the characteristics of managers, congregation prayer leaders, functions, services, organizational effectiveness and external situation excluding apparent position and applications. 2. There is a difference between the mean scores in terms of functions and services based on age, service record and work experience and the diversity of functions based on age and place of organizations as well as external situation in terms of sex which is meaningful in the level of  $p < 0/05$ .

**Key words:** management, religious organizations, religious management, religious (mourning) groups, cultural and religious centers, Islamic societies.

## The Role of Piety in Employees' being Self-Control

✉ Ali Mosaed / MA in management, IKI

mosaedali@yahoo.com

Mohammad Mahdi Naderi Qomi / assistant professor of IKI

Naderi@qabs.net

Received: 2014/06/12 - Accepted: 2014/10/26

### Abstract

The presence of "control" in an organization ensures the improvement of staff activities, and as a result, increases efficiency and productivity helping to achieve the organizational goals. External control of people is necessary, but without internal control, no actual control can be guaranteed. "Self-control" is a method in which man, based on his beliefs and values, behaves in line with organizational goals. "Piety" is a permanent disposition of soul by which man is extremely careful not to behave wrongly in the presence of God. In this study, data has been collected through a "library-based" method, and the concepts of "self-control" and "piety", the motivational theories and the main aspects of human soul have been investigated. According to the three-fold aspects of soul, i.e. "knowledge", "desire" and "power", one way to create and establish self-control is strengthening the fear of God in people. Experience suggests that those who fear God, feel obliged to perform their organizational tasks more than the others. Therefore, one way to establish the employees' self-control in performing their organizational duties is through strengthening divine piety in them.

Key words: control, piety, self-control, motivation.



## The Explanation of the Principles and Cognitive Components Affecting on Decision Making in Islamic Management

✉ Ali Akbar Bakhshi / PhD of Islamic Management, IKI

a.bakhshi41@gmail.com

ValiAllah Naghipour / Associate Professor of Qum University

Received: 2015/02/12 - Accepted: 2015/06/28

### Abstract

The issue of management is ‘man’ in the framework of an organization and without it management as a branch of knowledge does not have a firm scientific base. Nor does it achieve the desired efficiency level unless ‘man’ is properly understood. Meanwhile, decision-making, being of a special place and role in management, and being considered as a counterpart of management in theory and practice, is mainly based on and effected by anthropological substructures. In other words, decision-making and its different steps (phases) is interwoven with a series of valuable anthropological debates to which theoreticians and managers have to direct their attention. Drawing upon the rational-traditional method based on seminary inference as well as citing Islamic resources, this research studied, described and analyzed, among the mentioned substructures, the basic issues related to existential possibilities and the constituent elements regarding those aspects of human cognition such as (disposition, spirit, soul, sensation, intellect, heart, thinking, intellection) as well as the basic factor of sexuality, seeking to explain their effect on decision-making. The final findings of research are presented in the form of clear statements regarding the different steps of decision-making.

**Key words:** Islamic management, anthropological foundations, decision-making, insight, disposition, capacity and behavior.

## Abstracts

### **Policy-Making in Islam; Centralized, Decentralized, or a Third way**

Ghader Ali Vathegh / Associate Professor I-Mustafa International University

vasegh125@gmail.com

Received: 2014/03/19 - Accepted: 2015/08/03

#### **Abstract**

Islam as the orthodox, has been a moderate and balanced religion (Sexed Razi, 16<sup>th</sup> kh) studiously avoids extremism in all areas, especially in the field of policy-making. There are three theories raised in this regard: the first theory states that policy-making is a centralized task that is only performed by God, and in accordance with the Book of Allah and the teachings of his prime Prophet. The second theory holds that policy-making is decentralized; human, using his intellect, can make policies on its own and in doing so does not need anyone, even God. The third theory argues that policy –making can be done both by God and man. The author believes that the first theory is radical; groups like the Kharijites and Ash'arites \_ in the past \_ and Takfiri groups, especially the Wahhabis and those who adhere to Sunnah minus rationality in the modern era, are rooted in this theory. The second theory is also considered extremist; the thoughts and opinions of groups like the Mu'tazilites - in the past - and the atheistic secular thoughts - in modern times -are rooted in the second theory. The third theory is considered as moderate and balanced and it is supported by ample evidence. In this paper, the "analytical and deductive" method is used. The aim of this paper is to clarify two ambiguities: First, with the existence of God, what role does human play in policy-making? Second, with human mind, what is God needed for?

**Key words:** centralization, decentralization, compulsion, volition, middle way, policy-making.

# Table of Contents

<b>Policy-Making in Islam; Centralized, Decentralized, or a Third way / Ghader Ali Vathegh .....</b>	<b>5</b>
<b>The Explanation of the Principles and Cognitive Components Affecting on Decision Making in Islamic Management / Ali Akbar Bakhshi .....</b>	<b>25</b>
<b>The Role of Piety in Employees' being Self-Control / Ali Mosaed / Mohammad Mahdi Naderi Qomi .....</b>	<b>49</b>
<b>The study of Some of Religious Organizations in Isfahan and the Relationship between Their Management Factors With an Emphasis on Maslow's Hierarchy of Needs and Presenting a Multidimensional Management Pattern of Religious Organizations / Marziyeh Mokhtaripour ..</b>	<b>69</b>
<b>An examination and Description of management and Human Resource Management From the Holy Qur'an Perspective / Ayyub Pazhuhan / Reza Rasouli .....</b>	<b>91</b>
<b>Islamic University, a Learning University; Needs and Challenges / Seif Allah fazl al-lahi / Maryam Heidar Zadeh .....</b>	<b>111</b>

*In the Name of Allah*

## **Islām va Pazhūheshhāye Modirīyati**

*A Quarterly Journal of Management*

Vol.4, No.2

Spring & Summer 2015

**Director-in-charge:** *IKI*

**Managing Director:** *Mohammad Taqi Norozi*

**Editor in Chief:** *Mohsen Manteghi*

**Translation of Abstracts:** *Language Department of IKI.*

### **Editorial Board:**

**Aligha Piroz:** *Faculty Member, The Culture and Thought research Center*

**Alinaghi Amiri:** *Associate professor, Pardis, Tehran University.*

**Abdullah Tavakoli:** *Faculty Member, The seminary and university Research center.*

**Ali Rezaian:** *Professor, Beheshti University.*

**Mohsen Manteghi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Taqi Norozi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Mahdi Naderi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Valialah Naghiporfar:** *Associate professor, Qom University.*

---

**Address:**

**IKI**

**Jomhori Eslami Blvd  
Amin Blvd., Qum, Iran**

**Tel: +9825-32113471**

**Fax: +9825-32934483**

**Box: 37185-186**

<http://nashriyat.ir/SendArticle>

[WWW.iki.ac.ir](http://WWW.iki.ac.ir) & [WWW.Nashriyat.ir](http://WWW.Nashriyat.ir)

---