

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

حوزه علمی قم، قم، زلال کوثر، ۱۳۹۲، ۳۲۷ص

9.01.6495.600-ISBN: 978

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیفا

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

حوزه علمی قم. گردآورنده. ب. عنوان

۲۳۲/۷۴/۵BP

سلسله نشست‌های انجمن مدیریت اسلامی، شماره دوم

تهیه و تدوین: انجمن مدیریت اسلامی حوزه علمی قم

ویراستار: سیدعلی حسینی فاطمی

صفحه آرایی: مسعود نقی‌لو

بازبینی نهایی: مجتبی درودی

مدیر اجرایی: غلامرضا مظلوم

ناشر: زلال کوثر قم

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

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

فرعی اول سمت چپ، ساختمان انجمن‌های علمی حوزه

www.soim.ir

تلفن: ۲۹۰۶۷۰۳

سلسله نشست‌های

انجمن مدیریت اسلامی

(شماره دوم)

فهرست مطالب

مقدمه.....	۷
نشست علمی مروری بر رویکردهای موجود مدیریت اسلامی.....	۱۱
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین سیدمهدی میرباقری	
نشست علمی مدیریت در اسلام.....	۲۷
سخنران: دکتر حسن عابدی جعفری	
نشست علمی مدیریت با رویکرد اسلامی با تأکید بر مباحث روش‌شناسی.....	۳۳
سخنران: دکتر عادل آذر	
نشست علمی رویکردهای غالب در مدیریت اسلامی.....	۴۱
سخنران: دکتر علی‌نقی امیری	
نشست علمی متدولوژی در حوزه مطالعات مدیریتی.....	۶۳
سخنران: دکتر رضا نجاری	
نشست علمی مباحث متدولوژی در مطالعات سازمانی.....	۷۳
سخنران: دکتر ابراهیم میرزایی اهرنجانی	
نشست علمی روش تحقیق در مدیریت اسلامی.....	۷۹
سخنران: دکتر ابوالفضل گائینی	
نشست علمی تبیین مبانی نظری توسعه اسلامی (با رویکرد سازمانی و تأکید بر سند چشم‌انداز).....	۹۷
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین منصور اسدی	

- نشست علمی مدیریت فرهنگی..... ۱۱۷
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین محمدحسن دعایی
- نشست علمی مدیریت تبلیغ و ارتباطات..... ۱۴۳
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین مجدالدین مدرس‌زاده
- نشست علمی راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از منظر امام علی (ع)..... ۱۶۵
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین اسدالله اخلاقی
- نشست علمی تبیین مدیریت کل جامعه، حوزه سازمان‌ها و رشته مدیریت..... ۱۸۷
سخنران: دکتر لطف‌الله فروزنده
- کارگاه آموزشی مدیریت زمان..... ۱۹۹
سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر ابوطالب خدمتی
- کارگاه آموزشی مدیریت مسجد..... ۲۱۵
سخنران: دکتر رسول عباسی
- نقد کتاب مبانی مدیریت اسلامی..... ۲۵۱
مؤلف و سخنران: دکتر رضا نجاری
- ناقد: حجت‌الاسلام والمسلمین مجتبی درودی به نمایندگی از ناقدان
- نقد کتاب مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام..... ۲۸۹
مؤلف و سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر ولی‌الله نقی‌پورفر
ناقد: دکتر عبدالله توکلی به نمایندگی از ناقدان
- نقد کتاب مدیریت در اسلام (۱)..... ۲۹۷
مؤلف و سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی‌آقا پیروز
ناقد: حجت‌الاسلام دکتر محسن منطقی به نمایندگی از ناقدان
- نقد کتاب مدیریت در اسلام (۲)..... ۳۱۷
مؤلف و سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی‌آقا پیروز
ناقد: حجت‌الاسلام دکتر محسن منطقی به نمایندگی از ناقدان

مقاله

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

تشکیل گردهمایی‌ها و نشست‌های علمی و نقد تألیفات و نشر محصولات علمی در زمینه مدیریت اسلامی، از جمله وظایفی است که انجمن در راستای تحقق اهداف یادشده بر عهده دارد. آنچه پیش روی شماست، مجموعه مباحث و مطالب ارزشمندی است که در سلسله نشست‌های تخصصی برگزار شده به همت کمیته‌های پژوهش و آموزش انجمن، توسط برخی صاحب‌نظران، فرهیختگان و پژوهشگران حوزه و دانشگاه در زمینه مدیریت اسلامی ارائه شده است و می‌تواند سرفصلی جدید بر طرح و بررسی موضوعات و مسائل مهم و روزآمد مدیریتی با رویکرد اسلامی باشد.

در جلد نخست این مجموعه، محتوای یازده جلسه از سلسله نشست‌های علمی یادشده تقدیم شما گردید و اینک در جلد دوم، محتوای شانزده جلسه از نشست‌های علمی و نقد تألیفات مدیریت اسلامی تقدیم شما می‌گردد.

در اینجا لازم است به نمایندگی از هیئت‌مدیره محترم انجمن، مراتب سپاس و قدردانی خود را از همه عزیزانی که در تأسیس، پشتیبانی، رشد و بالندگی انجمن سهیم بوده‌اند، صمیمانه اعلام کنم: از مدیران و معاونان محترم پیشین و کنونی پژوهش حوزه، هیئت‌های مدیره، مسئولان و اعضای کمیته‌ها و دبیران اجرایی انجمن و مسئولان و کارکنان دبیرخانه انجمن‌های علمی، اساتید محترم و پژوهشگرانی که با قبول زحمت، سهم اصلی را در برگزاری این نشست‌ها بر عهده داشتند؛ به ویژه اعضای محترم انجمن که رونق‌بخش این مجمع علمی و مشوق واقعی خدمتگزاران خود در انجمن بودند و نیز همه بزرگوارانی که مراحل مختلف پیاده‌سازی نوار، تایپ، ویرایش، بازخوانی و چاپ این اثر را پذیرفتند؛ به ویژه جناب حجت‌الاسلام والمسلمین آقای مجتبی درودی که عهده‌دار بازبینی محتوایی و کنترل نهایی متن شدند. امید است با استعانت از الطاف خداوند متعال توانسته باشیم ذره‌ای

مقدمه © ۹

از وظایف اساسی خود را برای تعمیق، گسترش و نشر اندیشه‌های اسلامی در زمینه مدیریت اسلامی به انجام رسانده باشیم. در پایان بر این نکته تأکید می‌کنیم که برای ارتقای سطح فعالیت‌های انجمن و کیفیت بخشیدن به آن، به‌ویژه در زمینه برگزاری نشست‌های علمی، همواره منتظر دریافت پیشنهادها و انتقادهای سازنده شما هستیم.

ومن الله التوفيق وعليه التكلان

علی اکبر بخشی

نشست علمی و مروری بر رویکردهای موجود در مدیریت اسلامی

سخنران: حجت الاسلام والمسلمین سید مهدی میرباقری^۱

تاریخ برگزاری: ۹۰/۳/۵

رویکردهای موجود در تولید علم دینی

با مروری کلی به رویکردهای موجود در تولید مدیریت اسلامی، می توان سه جریان اصلی را در این زمینه نام برد.

اگر نظریه متفکرانی را که به علم دینی معتقد نیستند، نادیده بگیریم، غالب حوزه های معرفت دینی، معرفت شناسی و گرایش های مرتبط با موضوع علم دینی، هر یک به گونه ای به علم دینی معتقدند؛ هر چند در نحوه تحقق و دستیابی به علم دینی، رویکردهای متفاوت دارند. این طیف از اندیشمندان، دستیابی به علم دینی را سازوکار مناسب تحقق دولت دینی و مدیریت اسلامی می دانند و معتقدند بدون دستیابی و به کارگیری علم دینی، دولت دینی محقق نمی گردد. رویکردهای اصلی در این نگرش ها به سه دسته تقسیم پذیرند:

۱. رویکردهای تهذیبی؛
۲. رویکردهای معتقد به فلسفه های مضاف؛ که تحقق علم دینی و به دنبال آن، دولت دینی را از طریق فلسفه های مضاف دنبال می کنند؛
۳. رویکرد معتقد به روش مضاف؛ که این روش را جایگزین فلسفه مضاف می داند.

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و رئیس فرهنگستان علوم و معارف اسلامی.

۱. رویکرد تهذیبی

این رویکرد از نخستین رویکردها در رویارویی با علوم غربی است که در دنیای اسلام سابقه‌ای نزدیک به یک قرن دارد.

نگرش تهذیبی بر این باور است که باید علوم انسانی موجود را موضوع تحقیق و مطالعه قرار داد و آنها را به گونه‌ای اصلاح کرد. براساس این رویکرد، در پاره‌ای موارد، گزاره‌ها، فرضیه‌ها و نظریه‌هایی که با آموزه‌های دینی تعارض قطعی دارند، حذف می‌شوند. به همین دلیل، گاهی از این رویکرد، تنها به نام تهذیب علوم دینی یاد می‌شود. اما در پاره‌ای موارد، نیاز به تکمیل و اصلاح علوم، و در پاره‌ای موارد نیز ضرورت تقیید و اشتراط وجود دارد.

البته این شیوه ممکن است در سطوحی مختلف صورت پذیرد و طی آن به لایه‌های رویین، همچون گزاره‌ها یا فرضیه‌ها یا مبانی پرداخته شود. بدین ترتیب اصلاح علم در این نگرش ممکن است در نهایت به اصلاح لایه‌های پنهان و عمیق دانش‌ها بینجامد. در ادامه به برخی کاستی‌های این رویکرد اشاره می‌شود:

الف) برخورد تهذیبی با کل منظومه دانش و ایجاد منظومه‌ای ناموزون

یکی از ایرادهای رویکرد تهذیبی آن است که کل مجموعه و منظومه دانش سکولار را موضوع تصرف قرار نمی‌دهد. این شیوه نتیجه‌ای جز پدید آمدن مجموعه‌ای ناموزون ندارد. در اصلاح یک سیستم، ممکن است قطعاتی از آن تغییر کند یا تعویض شود. از این رو، اجزای دیگر سیستم نیز متناسب با تغییرات جدید، باید تغییر کنند؛ مگر آنکه سیستم مدنظر، یک سیستم منظم نباشد. بنابراین، اگر نظریه‌های علم مدیریت، نظریه‌هایی منسجم باشند، به راحتی قابل تغییر و اصلاح نخواهند بود. اصلاح چنین سیستم‌هایی، کارآمدی آنها را کاهش می‌دهد و گاهی از بین می‌برد. گاهی الگوهایی که

در غرب تولید شده و در آنجا کارآمدی دارند، در مدیریت ترکیبی یا التقاطی ما کارآمدی خود را از دست می‌دهند و کشور را با بحران روبه‌رو می‌کنند. دلیل ناکارآمدی و بحران‌زایی این‌گونه الگوها آن است که مدیران به‌جای تأسیس یک الگوی جدید متناسب با جامعه اسلامی، به‌دنبال استفاده از الگوهای اصلاح‌شده غربی‌اند که این امر بعضاً نتیجه‌ای جز ناکارآمدی الگوها و ایجاد بحران ندارد.

برای نمونه، اگر ربا در نظام اقتصاد سرمایه‌داری حذف شود، دیگر عناصر این سیستم نیز دچار بحران می‌شوند و کارآمدی ویژه خود را از دست می‌دهند.

ب) پرداختن به لایه‌های روبین در اصلاح علوم

اشکال دوم آن است که بدون توجه به شکل‌گیری علوم بر پایه چهارچوب‌ها و مفروضاتی اساسی، یا به عبارتی پارادایم‌ها، به‌دنبال اصلاح روبنایی علوم‌اند؛ مانند یک بیماری عفونی که علایمی نیز در ظاهر بدن به وجود می‌آورد. به‌طور قطع، درمان این علایم ظاهری، موجب درمان اصل بیماری نیست؛ چراکه آن بیماری درونی دوباره از جایی دیگر آشکار خواهد شد.

بنابراین، اصلاح دانش‌هایی که بر مفروضات و پارادایم‌ها استوارند، با تغییر یا اصلاح لایه‌های بنیادی آن علم امکان‌پذیر است. این اصلاحات تهذیبی اگر به‌شکل عمیق صورت نگیرد و به مبانی علم تسری نیابد، پیش از آنکه مشکل مدیریت اسلامی را حل کند، موجب مشروعیت مذهبی علوم سکولار می‌شود. بدین ترتیب، دانش‌های سکولار از طریق مبانی دینی حاصل از رویکرد تهذیب روبنایی، توجیه دینی می‌یابند.

ازسوی دیگر، اگر رویکرد تهذیبی به‌سمت اصلاح زیربناها رفته، تهذیب علم را از اصلاح مبانی و چهارچوب‌های نظری حاکم بر علم آغاز کند، به رویکرد فلسفه‌های مضاف نزدیک می‌شود که این، نظریه دوم و یک رویکرد مستقل است.

۲. رویکرد فلسفه‌های مضاف

مراد از فلسفه‌های مضاف، فلسفه‌های مضاف به علوم‌اند. فلسفه‌های مضاف، خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. فلسفه مضاف به واقعیات و امور؛

۲. فلسفه مضاف به علوم.

از انواع فلسفه‌های مضاف به واقعیات می‌توان از فلسفه ذهن، فلسفه نفس و فلسفه معرفت نام برد که حقیقتی خارجی یا ذهنی را موضوع تحلیل عقلانی قرار می‌دهند و از این طریق، دانشی به نام فلسفه ذهن، فلسفه نفس و فلسفه معرفت را ایجاد می‌کنند. فلسفه‌های مضاف به علوم، دانشی فرانگرانه و به تعبیر دیگر علم درجه دو هستند. موضوع فلسفه‌های مضاف، علمی است دارای نظام موضوعات، روش تحقیق و نظام غایات که مجموعه‌ای منظم از فرضیه‌ها و گزاره‌ها را در بر می‌گیرد. نگاه درجه دو و بیرونی به این علم و تحلیل عقلی و حتی مطالعات تاریخی در باب آن، فلسفه‌های مضاف به آن علم را شکل می‌دهند. برای نمونه، فلسفه فقه، نگاهی فرانگرانه به فقه دارد، تاریخ فقه را ارزیابی می‌کند و تحلیلی عقلی در باب این علم ارائه می‌دهد. این شیوه در فلسفه فیزیک، فلسفه ریاضیات، فلسفه اقتصاد، فلسفه مدیریت و... نیز وجود دارد.

از این رو، پیروان این رویکرد معتقدند اصلاح علوم از طریق به‌کارگیری فلسفه‌های مضاف امکان‌پذیر است. براساس این رویکرد، هر علمی مبانی عقلی ویژه‌ای دارد که تحلیل آن مبانی، موضوع فلسفه مضاف به آن علم است. آنها دستیابی به چهارچوب‌ها و مفروضات منظم نظری هر علم را از طریق فلسفه آن علم ممکن می‌دانند. برای نمونه، اصلاح علم اقتصاد را از زاویه فلسفه علم اقتصادی دنبال می‌کنند؛ بدین ترتیب که ابتدا فلسفه‌های مضاف را تولید می‌کنند و سپس این فلسفه‌های مضاف را به‌منزله مفروضات

اساسی علم مبنا قرار می‌دهند تا آن علم مبتنی بر آن شکل گیرد. به نظر می‌رسد صاحب این نظریه بر این باور است که مبانی فلسفی علم و آنچه در فلسفه علم، موضوع دقت و تحقیق قرار می‌گیرد، مانند خون، در رگ و اندام علم جاری است. بنابراین، علم باید تحت تأثیر فضای فلسفی جدید تولید شود.

بدیهی است رویکرد دوم از رویکرد نخست، عمیق‌تر و دورنگران‌تر است. رویکرد تهذیبی، رویکردی مناسب برای برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و رویکرد فلسفه‌های مضاف به دلیل نگاه عمیق‌تر، برای برنامه‌ریزی میان‌مدت مناسب‌تر است.

الف) بررسی نقاط ابهام رویکرد فلسفه مضاف

در اینجا به برخی نکات مهم که در بررسی رویکرد فلسفه مضاف باید بدان‌ها توجه شود، اشاره می‌کنیم:

۱. چگونگی تولید فلسفه‌های مضاف؛
 ۲. چگونگی جاری کردن فلسفه‌های مضاف در علم؛
 ۳. چگونگی هماهنگی حوزه‌های مختلف علوم از طریق فلسفه‌های مضاف؛
 ۴. چگونگی ارتباط و پیوند فلسفه‌های مضاف با یکدیگر در مرحله تولید؛
 ۵. چگونگی برقراری نسبت فلسفه‌های مضاف با دین.
- موارد بالا، پرسش‌هایی جدی است که پیش روی رویکرد فلسفه‌های مضاف قرار دارد. باورمندان به اصلاح علوم از طریق فلسفه‌های مضاف، ضامن حجیت و اعتبار فلسفه‌های مضاف را، استناد آن به فلسفه مطلق و اعلای اسلامی تعریف می‌کنند.

ب) ظرفیت فلسفه موجود اسلامی و کارآمدی نظریه فلسفه‌های مضاف

اکنون این پرسش مطرح است که آیا فلسفه موجود با ظرفیت کنونی‌اش توان

هدایت فلسفه‌های مضاف را دارد؟ اثبات این ادعا با وجود تلاش‌هایی که در این زمینه شده، بسیار دشوار است. برای نمونه، همایش حکمت متعالیه و سیاست متعالیه، نمونه‌ای است از تلاش‌هایی که برای استخراج فلسفه سیاست اسلامی از حکمت صدرایی صورت گرفت. با وجود این، پژوهش‌های انجام‌شده در این همایش، نتیجه قابل توجه و تأثیرگذاری به همراه نداشت. شاید دلیل نپرداختن صدرالمتألهین به حکمت عملی و دیگر بحث‌هایی که در گذشته به صورت مستقل مطرح می‌گردید، اما در آثار صدرالمتألهین به صورت مبسوط دیده نمی‌شود، عدم توان و ظرفیت کافی این فلسفه باشد. البته امکان دارد علت آن، احساس عدم ضرورت بوده باشد، اما به نظر می‌رسد برای نمونه، استنباط یک نظام سیاسی روشن، مبتنی بر فلسفه صدرایی، اگر امر ممتنعی نباشد، بی‌تردید کاری بسیار دشوار خواهد بود. بنابراین، پرسش نخست این است که چگونه می‌توان براساس فلسفه اعلای موجود، فلسفه‌های مضاف تولید کرد؟

نکته دوم این است که حتی اگر فلسفه‌های مضاف تولید شود و مفروضات اساسی از حوزه فلسفه متعالی به دست آید، این پرسش رخ می‌نماید که در مرحله بعد، چگونه این فلسفه و مفروضات آن، در علوم جاری می‌شود؟ به عبارت دیگر، چگونه می‌توان براساس این مفروضات، دانشی تولید کرد که افزون بر دارا بودن ویژگی‌های یک دانش تجربی، مورد تأیید عقلانیت تجربی نیز باشد؛ یعنی به گونه‌ای آزمون‌پذیر باشد که بتوان از طریق آزمون، درستی آن را اثبات کرد.

این سخن مبتنی بر نظریه پوزیتیویست‌ها نیست. دوره نظریه پوزیتیویست‌ها گذشته است، اما در هر صورت، هر نظریه‌ای در باب علوم تجربی، باید نسبتی با عینیت برقرار کند و ضمن کارآمدی در عینیت، پاسخ‌گوی مسائل عینی جامعه نیز باشد.

در مرحله بعد، این پرسش مطرح می‌شود که این مفروضات اساسی چگونه به

دانش تجربی تبدیل می‌شوند؟ یا به عبارت دیگر، چگونه می‌توان بر مبنای این مفروضات اساسی، معادله تولید کرد؟ این مرحله از تولید علم، در این نظریه تبیین نشده است که از دشواری‌ها و کاستی‌های نظریه به شمار می‌رود.

پرسش دیگر آنکه علوم مختلف چگونه براساس فلسفه‌های مضاف هماهنگ می‌شوند؟ البته تولید همه مفروضات علوم براساس یک فلسفه و یک حکمت، بی‌تردید یک هماهنگی قهری در محصولات پدید می‌آورد، اما این هماهنگی، یک هماهنگی منطقی نخواهد بود. طبیعی است تفسیر فلسفه متعالیه بر فلسفه‌های مضاف، به‌نسبتی آنها را هماهنگ می‌کند؛ اما نظام منطقی میان فلسفه‌های مضاف که آنها را به‌صورت هماهنگ در خود توجیه می‌کند، کدام است؟ بی‌پاسخ ماندن این پرسش نیز ناشی از کاستی‌های مهم این رویکرد است.

اما پرسش مهم‌تر آن است که اگر فلسفه‌های مضاف، تحت فلسفه متعالیه و هماهنگ با یکدیگر تولید، و در لایه‌های علم نیز جاری و ساری شوند، آیا دولتی که بر پایه این دانش ایجاد می‌شود، دولت انبیا خواهد بود یا دولت فیلسوفان، و نتیجه این رویکرد چه تفاوتی با حکمت قدیم یونانی خواهد داشت؟

در حکمت یونان نیز فلسفه نظر و فلسفه عمل وجود داشت و تحت فلسفه نظر، دانش‌های نظری ایجاد، و تحت فلسفه عمل نیز دانش‌های عملی تولید می‌شد و مبتنی بر آن دانش‌ها، سیاست ملّی شکل می‌گرفت. در عصر حاضر نیز یکی از نظریه‌های بسیار مهم که در آیین کشورداری و مدیریت سیاسی از آن استفاده می‌شود، نظریه‌های ارسطو و افلاطون است. آیا می‌توان این نظریه‌ها را نظریه‌های دینی قلمداد کرد؟ آیا استناد عقلی به‌تنهایی - که در حکمت ارسطویی نیز وجود دارد - برای دینی شدن علوم کافی است؟ آیا دولت مبتنی بر این علوم، دولت دینی خواهد بود؟

بررسی نظریه مهدی حائری در باب حکومت جامعه

در توضیح نکته یادشده، بررسی کتاب حکمت و حکومت دکتر مهدی حائری مفید به نظر می‌رسد. برخی اندیشمندان در باب نظریه ولایت فقیه بر این باورند که فقیه، ولایت ندارد، بلکه فقط حق نظارت دارد و برخی دیگر نظریه ولایت فقیه را به فقاهت قید می‌زنند. برخی نیز مانند دکتر مهدی حائری که با علوم حوزوی آشنا بوده، فلسفه اسلامی را به خوبی می‌شناسد، در کتاب خود با عنوان حکمت و حکومت، هردو قید یادشده را به نظریه ولایت فقیه وارد کرده و مدعی است که این جایگاه، جایگاه وکالت است که البته آن نیز حق حکما و فیلسوفان عمل است. بی‌تردید ادعای ایشان بر مفروضات حوزه فلسفه و دانش‌های غربی و مدرن استوار است. این کتاب با آیه ۸۸ سوره هود^۱ آغاز می‌شود که با توجه به محتوای کتاب، انتخاب این آیه در ابتدای آن، تعجب‌برانگیز است؛ چراکه وی در پایان کتاب اثبات می‌کند انبیا و حتی امیرالمؤمنین علیه السلام هیچ‌گونه امتیاز و بلکه حق ویژه‌ای برای مدیریت اجتماعی ندارند و کمالات انسان کامل نیز در اداره جامعه ارتباط و تأثیری ندارد. وی پس از طرح یک نظریه معرفت‌شناسی این‌گونه ادامه می‌دهد که در تمام علوم، بحث از «هستی»ها و «استی»هاست؛ بحث از هستی‌ها، موضوع فلسفه نظر، و بحث از استی‌ها، موضوع دانش‌هاست. بحث از هستی‌ها و استی‌های مقدر انسان، موضوع حکمت عملی و دانش‌های عملی است و بحث از هستی‌ها و استی‌های غیرمقدور، مربوط به حوزه نظر، فلسفه نظر و دانش‌های نظری است. وی همچنین معیار درستی دانش‌ها را ضرورت‌های منطقی، ریاضی و تجربی می‌داند؛ بدین معنا که معیار درستی برخی دانش‌ها در گرو تأیید وحی نیست؛ بلکه ضامن درستی آنها

۱. قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنْتُمْ عَلَىٰ بَيْتَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقْنِي مِّنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَنْهُ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ.

عقلانیت نظری، عملی، تجربیدی و تجربی انسان است. گفتنی است معرفت‌شناسی فلسفی حوزه نیز ادعایی جز این ندارد.

ایشان در بخشی دیگر از کتاب به موضوع حکومت می‌پردازد و درباره مفهوم لغوی و چستی حکومت توضیح می‌دهد. سپس در موضوع پیدایش جامعه این‌گونه ادعا می‌کند که بشر مدتی همراه با هم‌جنسان خود و حیوانات، در غارها و جنگل‌ها زندگی کرده است؛ تا اینکه ضرورت‌هایی او را از جامعه فراگیر جدا کرده، در کنار هم‌نوعان خود گرد هم آورده است. در این مرحله، تشکیل جامعه و حکومت ضرورت یافته است. براساس این تحلیل، پایگاه این ضرورت نیز در وجود خود انسان‌هاست. ضرورت‌هایی همچون امنیت اجتماعی، نظم اجتماعی و... به تدریج موجب شکل‌گیری نظام‌های مدیریتی در جوامع انسانی گردید. انسان در ادامه راه موفقیت به کسب تجربه روی می‌آورد که نتیجه آن تولید دانش‌های تجربی می‌شود. به عبارت دیگر، علوم اداره موجود، علمی عملی و تجربی‌اند که با آموزه‌های الهی انبیا ارتباطی ندارند. براساس نظر ایشان، انبیا در ایجاد جامعه و تولید دانش‌هایی که ابزار اداره جامعه‌اند، دخالتی ندارند، بلکه این دانش‌ها از طریق هم‌افزایی تجارب بشری تولید و اصلاح شده، به وضعیت کنونی رسیده‌اند. ایشان با نگاهی که به نگرش‌های قدیم، فلسفه‌های یونان و نگرش‌های مدرن دارد، معتقد است مبنای نگرش‌های قدیم، اصالت جامعه بوده که جامعه را به یک ارگانیزم زنده تشبیه کرده و مناصب اجتماعی را براساس مناصب طبیعی تعریف کرده است. بر مبنای این نگرش، برخی انسان‌ها سرشت فرماندهی، و برخی دیگر سرشت فرمان‌پذیری دارند. در دوره جدید، جامعه اعتباری بوده، براساس اصالت فرد تعریف می‌شود؛ حقوق را به شکل مساوی مربوط به آحاد می‌دانند و خلاصه اینکه جامعه را اعتباری می‌دانند و نه حقیقی؛ یعنی مدعی‌اند که در میان همین دانش‌ها نیز دانش‌های مدرن، پیشرفته‌ترند.

بنابراین، از منظر ایشان، پیدایش جامعه و دانش اداره آن نیز با انبیا ارتباطی ندارد. در این صورت، باید پرسید پس حق حاکمیت از آن کیست؟ نویسنده کتاب بر این باور است که حق طبیعی حاکمیت بر محیط زیست، متعلق به آحاد جامعه است. این حق مجعول شرعی نیست و اگر هم باشد جعل تکوینی خدای متعال است. انسان نسبت به مکانی که در آن زندگی می‌کند، حق طبیعی حاکمیت دارد. این احساس طبیعی در همه انسان‌ها وجود داشته است. این حق در حوزه خصوصی به صورت مستقل مطرح شده و در حوزه اجتماعی به صورت مشاع اعمال می‌شود. سپس بر این اساس عنوان می‌کند که حقانیت نظام اجتماعی نیز پیرو آرای مردم است. البته اگر مردم بخواهند نظامی حقانی و معقول داشته باشند، باید کسی را برگزینند که حکیم باشد و توان تأمین مصالح اجتماعی را نیز داشته باشد. بنابراین، نظام معقول و حق، نظامی است که از طریق وکالت حکیم حاصل می‌شود. با این اوصاف، آیا پیگیری مسیر فلسفه‌های مضاف نتیجه‌ای جز آنچه بیان شد، به دنبال خواهد داشت؟ بنابراین، پایان راه فلسفه‌های مضاف، تولید تمدن فیلسوفان خواهد بود، نه تمدن انبیا.

اگر نظام به دنبال عقلانیتی است که واسطه تحقق حکومت اسلامی و دینی باشد، این عقلانیت، عقلانیت اسلامی است، نه عقلانیت فلسفی. با آنکه فیلسوفان مسلمان در فضای جامعه اسلامی می‌اندیشیدند، اما این امر به تنهایی توحید فلسفه اسلامی توسط آنها را ضمانت نمی‌کند. این اشکال اساسی نیز متوجه نظریه دوم است.

به نظر می‌رسد نیاز اساسی به عقلانیتی است که پیرو آموزه‌های انبیا باشد، نه آموزه‌های فیلسوفان. البته ممکن است این دو عقلانیت با یکدیگر بیگانه هم نباشند، اما بی‌تردید تمدن فیلسوفان، تمدنی غیر از تمدن انبیاست. فیلسوفان هرگز نمی‌توانند انگیزه‌های ایمانی را در آحاد مردم به حرکت درآورده، حوادث تاریخی بیافرینند. اگر امام ع فقیه نبودند و تنها یک فیلسوف بودند، آرای ایشان بر مردم حجت

نمی‌بود؛ همچنان که آرای اقطاب عرفا نیز پایگاه حجیت نیست. بنابراین، به‌رغم اهمیت فلسفه و فیلسوفان، حق حاکمیتی برای این قشر وجود ندارد.

۳. رویکرد روش‌های مضاف

در این رویکرد، ابتدا یک منظومه عقلانیت اجتماعی یا یک فضای کیهانی عقلانیت اجتماعی، مفروض گرفته می‌شود که این فضا، میان روح و عمل انسان است. انسان با آرمان‌های روحی خود، در یک فضای عقلانیت اجتماعی که به‌مثابه نقشه راه حرکت ارواح است، عمل می‌کند. این عقلانیت کیهانی جامعه درحقیقت مبنای تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان است؛ یعنی تمام تصمیم‌ها، اعم از تصمیم‌های در مقیاس توسعه، تصمیم‌های کلان اجتماعی و حتی تصمیم‌های خرد یک انسان در حوزه خصوصی، به این عقلانیت اجتماعی مستند است. برای نمونه، تصمیم‌گیری درباره گسترش بهداشت در جامعه جهانی یا بهداشت عمومی جامعه و حتی بهداشت خصوصی و فردی، براساس این عقلانیت رخ می‌دهد. حال این منظومه عقلانیت می‌تواند عقلانیت سکولار یا عقلانیت الهی باشد.

غرب می‌کوشد این منظومه عقلانیت تصمیم‌ساز، سکولار باشد. به عبارت دیگر، غرب به‌دنبال عبور اراده‌ها از بستر عقلانیت سکولار است؛ عقلانیتی زمینی و عرفی شده که رابطه‌ای با آموزه‌های قدسی و تعالیم و ولایت انبیا نداشته باشد. به‌ناچار این عقلانیت سکولار باید متحول شود تا منظومه عقلانیت اجتماعی به عقلانیتی دینی تبدیل شود.

الف) هماهنگی سه حوزه معرفت‌های دینی، تجربیدی و تجربی، دومین اقدام در تولید علم دینی این عقلانیت نوین شامل معرفت‌های مستقیم دینی (که منشأ آن حوزه تفقه دینی است)،

عقلانیت نظری، عقلانیت تجریدی و عقلانیت تجربی است. نخستین اقدام برای جلوگیری از ایجاد چالش در تصمیم‌گیری‌های جامعه، برقراری انسجام میان عقلانیت‌های بالاست؛ یعنی در نخستین مرحله لازم است عقلانیت‌های حوزه معرفت دینی یا عقلانیت‌های مستند به تعقل نقلی،^۱ عقلانیت‌های مستند به تعقل نظری یا عقلانیت‌های مستند به تعقل تجریدی و عقلانیت‌های مستند به تعقل تجربی، با یکدیگر هماهنگ شوند؛ در غیر این صورت، محصول آنها ناهماهنگ خواهد شد و هر بخش از جامعه، مستقل عمل خواهد کرد. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری‌ها در عمل به دین، با تصمیم‌گیری‌ها در عمل به علم، متفاوت خواهد بود که این تفاوت‌ها منشأ تعارض و تشتت اجتماعی می‌شود. بنابراین، فضای عقلانیت باید منسجم شود.

ب) منظومه معرفت‌های دینی، محور هماهنگی سه حوزه عقلانیت

اکنون باید روشن کرد که آیا عقلانیت تجربی و تجریدی بشر، محور این انسجام‌اند؟ غرب در دوره‌های اخیر برای ایجاد انسجام علمی، در پی حاکمیت عقلانیت تجربی و تجریدی بشر بوده است. غرب معتقد است دانش‌ها باید محور ساماندهی حوزه‌های عقلانی شوند. آنها کوشیده‌اند این امر را به‌گونه‌ای منطقی‌سازی کنند. نظریه قبض و بسط را می‌توان یکی از خُرده‌نظریه‌هایی دانست که به دنبال هماهنگی منظومه عقلانیت اجتماعی در تصمیم‌گیری‌ها، بر محور دانش‌های تجربی و تجریدی بشر است. اما آنچه به نظر صحیح می‌آید، آن است که این منظومه عقلانیت باید به‌شیوه‌ای دیگر هماهنگ شود. بدین منظور، افزون بر اینکه واحد مطالعه در منظومه معرفت‌های دینی و مستند به دین، که شامل عرفان، اخلاق، حکمت، کلام و فقه است، باید از فرد

۱. نوعی تعقل که طی آن فقیه با اسناد به نقل، تعقل می‌کند.

به جامعه تغییر کند، لازم است این منظومه معرفت‌ها تحت تأثیر تفقه دینی و مستند به دین تولید شده، کمال یابند؛ سپس این منظومه متکامل، باید محور فضای تعقل کیهانی جامعه قرار گیرد تا به عبارتی، عامل و متغیر اصلی آن معرفت‌های دینی باشد و انعکاس این حوزه‌های معرفتی در یکدیگر نیز ملاحظه شود. به تعبیری دیگر، حوزه‌های معرفت‌های دینی، تجربیدی و تجربی باید در یکدیگر منعکس شده، یکدیگر را اصلاح کنند. بدین ترتیب، از طریق تعامل معرفت‌های دینی، تجربیدی و تجربی با یکدیگر، از یک سو معرفت‌های دینی به دانش‌های تجربی و تجربیدی سامان می‌دهد و از سوی دیگر، دانش‌های تجربی و تجربیدی، معرفت دینی را قید می‌زند. البته این امر به معنای قید زدن به دین نیست؛ بلکه به معنای هماهنگ‌سازی معرفت‌هاست، که خود بحث و بررسی مستقلی می‌طلبد.

برای ایجاد چنین تعامل و رفت و برگشتی میان منظومه معرفت‌های دینی و منظومه معرفت‌های تجربی و تجربیدی، زمینه‌های زیر باید فراهم گردد:

۱. سازمان‌دهی و مدیریت نوین تمام دانش‌ها و منظومه عقلانیت از طریق شبکه‌ای که خود نیز مدیریت و هدایت شود؛
۲. ایجاد یک نرم‌افزار و نظریه راهنما که بتواند مراحل و چگونگی پیشرفت علوم و تعامل آنها با یکدیگر را ارائه دهد. این نظریه راهنما باید در حوزه تفقه دینی و حوزه دانش‌های تجربی و تجربیدی، نظام روشگانی هماهنگ ارائه دهد که روش‌های حاصل از آن در حوزه‌های مختلف علوم با یکدیگر تعامل داشته باشند. در غیر این صورت، اگر فضا یا روش تفقه دینی در درون خود با روش‌ها و پژوهش‌های تجربیدی و تجربی تعامل نداشته باشد، هماهنگ‌سازی محصولات آنها دشوار خواهد بود. یعنی این روشگان باید زمینه بازتاب روش تفقه دینی در دانش‌های تجربی و تجربیدی، و نیز بازتاب دانش‌های تجربیدی و تجربی در حوزه تفقه دینی را فراهم

آورد. به عبارت دیگر، قابلیت انعکاس رو به پایین دانش‌های دینی در حوزه تجریدی و تجربی و نیز انعکاس رو به بالای دانش‌های تجربی و تجریدی در تفقه دینی را دارا باشد. بنابراین، عهده‌دار چنین تعاملی در هماهنگی حوزه‌های تفقه دینی و حوزه‌های علوم تجریدی و تجربی، نظام روشگان است. اگر روش تجربی، این قابلیت را نداشته باشد که مفروضات اساسی حوزه دین را بپذیرد و مانند روش‌های پوزیتیویستی عمل کند، هرگز امکان تولید علم دینی وجود نخواهد داشت؛ همچنان‌که علم فلسفی الهی نیز به این ترتیب تولید نخواهد شد. خلاصه اینکه روش مورد استفاده باید بازتاب تفقه دینی در عقلانیت شامل، و تفقه آن عقلانیت شامل در دانش‌های تجربی را بپذیرد. در حوزه فلسفه نیز به همین ترتیب باید بازتاب تفقه دینی در حکمت، و بازتاب حکمت در تفقه دینی ملاحظه شود.

بنابراین، سخت‌افزار مورد نیاز برای رسیدن به این هدف، همان مدیریت شبکه‌ای، و نرم‌افزار لازم نیز همان نظام روشگان است. این نظام روشگان به یک نظریه راهنما نیاز دارد تا چگونگی هماهنگی «روش‌های مضاف به تفقه»، «روش‌های مضاف به پژوهش‌های تجریدی» و «روش‌های مضاف به پژوهش‌های تجربی» با یکدیگر را مشخص کند. این نظریه راهنما را می‌توان فلسفه روش تحقیق نامید. فلسفه روش تحقیق، درحقیقت عهده‌دار هماهنگی روش تحقیق‌هاست و سپس مبتنی بر آن باید به شبکه‌سازی پرداخت. به عبارتی، این فلسفه روش تحقیق باید بتواند چگونگی شبکه‌سازی مدیریت پژوهش‌ها را ارائه دهد. بدین ترتیب از طریق این نظام روشگان هماهنگ و مبتنی بر فلسفه روش تحقیق، حوزه تفقه و حوزه دانش‌های تجریدی و تجربی بر محور تفقه هماهنگ می‌شوند و تفقه دینی، «اصلی» منظومه معرفی می‌گردد. پس از این مراحل، می‌توان از یک سو نظام پرسش‌های حوزه دانش از تفقه دینی را آورد و از سوی دیگر روش تحقیق تفقه دینی در پاسخ‌گویی به آن نظام پرسش‌ها را

مشخص کرد. به عبارت دیگر، روشن می‌شود که پس از ارائه این نظام پرسش‌ها و مفروضات به علم، چگونه باید براساس آنها نظریه‌پردازی صورت گیرد؛ چگونه نظریه‌ها به آزمون گذاشته شوند و چگونه بازتاب این نظریه‌ها در تفقه دینی ملاحظه گردد و حتی در صورت نیاز، تفقه دینی تکامل یابد؛ چراکه اگر تفقه دینی نتواند از طریق عقلانیت تجربی و تجریدی، جامعه را به شکل اسلامی اداره کند، بی‌تردید دچار ضعف و کاستی است که البته به معنای ضعف دین نیست. مراد این نیست که عدم کارآمدی تفقه دینی در جهت اهداف توسعه مدرن و جریان مدرنیزاسیون را بهانه اصلاح تفقه دینی قرار داد. این مسیری است که پیروان فقه پویا آن را دنبال می‌کنند. آنها معتقدند انسان به دلیل زندگی در عصر جدید ناچار از پذیرش مفروضات دنیای امروز است؛ مفروضاتی که فقه را بر نمی‌تابند. نظریه عرفی‌سازی فقه از این طریق پدید آمد؛ نظریه‌ای که نکته اصلی آن حاکمیت کارشناسی بر فقه است.

بنابر این دیدگاه، اگر کارآمدی در جهت توسعه مادی مدنظر باشد، این کارآمدی بر فقه حاکم می‌شود که البته به معنای تحریف فقه است؛ اما اگر مقیاسی از فقه که متولی و خواهان جامعه است، نتواند از طریق هدایت عقلانیت کاربردی بشر، جامعه را اداره کند، ناگزیر از اصلاح خواهد بود. اگر مبتنی بر مفروضات حوزه تفقه دینی نظریه‌پردازی شود، اما این نظریه‌ها در عینیت، کارآمدی نداشته باشند، همان‌گونه که نقص نظریه اثبات می‌شود، نقص تفقه دینی نیز اثبات شده، ملزم به تکامل می‌گردد. به نظر می‌رسد این بازتاب متقابل، همان مقصودی است که امام^ع از آن به ذوب شدن علوم تجریدی حوزه و علوم تجربی دانشگاه در یکدیگر تعبیر می‌فرمودند؛ وگرنه معنای دیگری مترتب نیست؛ چراکه این دو مانند آلیاژ نیستند که در یکدیگر ذوب شوند؛ بلکه مراد، ذوب شدن دو حوزه عقلانیت تفقه دینی و عقلانیت تجریدی و تجربی در یکدیگر است. این امر از طریق نرم‌افزاری به نام روش‌ها

اتفاق می‌افتد؛ روش‌هایی که خود به نظریه‌ی راهنما نیازمندند، که این نظریه‌ی راهنما نیز همان فلسفه‌ی روش تحقیق است.

بنابراین، می‌توان ادعا کرد که تولید علم دینی بر تولید فلسفه‌ی روش تحقیقی استوار است که قادر به ارائه‌ی روش‌های هماهنگ و مضاف به پژوهش‌ها باشد و بتواند روش تفقه، روش مطالعات تجربیدی و روش مطالعات تجربی را هماهنگ کند؛ سپس لازم است شبکه‌ای مدیریتی ایجاد شود که براساس این نرم‌افزار، تحقیقات اجتماعی را هماهنگ کند.

با این وصف، رویکرد سوم می‌تواند به منزله‌ی راهکار بلندمدت در تولید علم دینی به کار گرفته شود. ولی در برنامه‌های میان‌مدت، می‌توان از شیوه‌ی فلسفه‌های مضاف، و در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت نیز می‌توان از روش تهذیبی، البته با رویکرد تعمیق روش تهذیبی استفاده کرد. برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت را می‌توان به صورت متوالی دنبال کرد؛ حتی می‌توان در برنامه‌ریزی‌ها، بسیاری از این فعالیت‌ها را به صورت موازی نیز دنبال کرد. البته پاره‌ای از تدبیرهای درازمدت، متوالی و مترتب بر برنامه‌های میان‌مدت‌اند و فعالیت‌های میان‌مدت نیز مترتب بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت؛ هرچند که لزوم متوالی بدون فعالیت‌ها نیز همیشگی نیست؛ بلکه می‌توان فعالیت‌های متوازی را از ابتدای کار آغاز، و فعالیت‌های متوالی را نیز با یک برنامه‌ریزی دنبال کرد.

نشست علمی مدیریت در اسلام

سخنران: دکتر حسن عابدی جعفری^۱

تاریخ برگزاری: ۸۶/۲/۳۱

در بحث ارزشی و مدیریت اخلاقی یا اخلاق مدیریت، هم غربی‌ها بسیار تلاش کرده‌اند و هم در حوزه مدیریت اسلامی کتاب‌های زیادی نوشته شده است؛ اما کار تطبیقی جدی‌ای که رویکرد اخلاقی ما را با رویکرد اخلاقی غربی‌ها تطبیق کرده باشد، در حوزه مدیریت یا کم است یا نیست. به همین دلیل، این بُعد هنوز قابل بررسی است.

آنچه در اخلاق مدیریت نوشته شده، عمدتاً در حوزه سلوک اخلاق مدیریتی است؛ یعنی کمتر وارد مباحث نظری اخلاق شده‌اند. در مورد فلسفه اخلاق در مدیریت نیز تلاش چندانی نشده است. بنابراین، در زمینه سه لایه اخلاق در حوزه سلوک و رفتار، اخلاق در بُعد نظری و اخلاق از منظر فلسفی، مطالب فراوانی داریم؛ یعنی عمق مباحث اخلاقی در حوزه علمیه در هر سه بُعد بسیار زیاد است و کتاب‌ها و مقاله‌های متعددی در این زمینه وجود دارد؛ مانند کتاب *اخلاق کارگزاران* اثر آیت‌الله جوادی آملی.

در حوزه عرفان و بحث‌های شناخت دل، در مدیریت خیلی کم تلاش شده

۱. استاد دانشگاه تهران.

است. به هر حال، درباره عرفان و اینکه همه‌چیز تجلی الهی است و بحث اسما و صفات خداوند و ده‌ها معنای لطیف دیگر، پژوهش‌های کمی وجود دارد؛ اما در حوزه شناخت و حیانی و اینکه وحی، مبنای شناخت مدیریت در منابع مدیریت اسلامی قرار بگیرد، خوشبختانه براساس آیات و روایات و سیره، مطالب متعددی نوشته شده است. یکی از این آثار، تلاش استاد علامه مرتضی مطهری در حوزه مدیریت است که ایشان نحوه استفاده از منابع وحی در مدیریت را نشان داده‌اند. استاد مطهری در سخنرانی‌ای با عنوان رشد اسلامی یا مدیریت و رهبری در اسلام، از منابع اسلامی، دو مفهوم رشد و امامت را استنباط کرده‌اند. ایشان سپس با مراجعه به سیره و بیان مصداق‌ها، مفهوم زیبایی را با عنوان رشد مطرح کردند که در زمان خودش کاملاً در رشته مدیریت بدیع بود؛ مباحثی مانند مدیریت خویشتن که سال‌ها بعد مفهوم self management پدید آمد؛ یعنی از نظر زمانی نیز فضل تقدم با تحقیقی است که استاد شهید مرتضی مطهری در اواخر دهه چهل انجام دادند.

من تلاش کردم که مدل را خدمت عزیزان تقدیم کنم. از یک سو ما انسان‌شناسی را داریم که می‌خواهد بشناسد، و از سوی دیگر، موضوع مورد شناسایی را داریم که این دو با هم سنخیت دارند؛ یعنی این از توانایی‌های شناخت در لایه‌های گوناگون برخوردار است و این پدیده هم قابل بازشکافی و کنار زدن پرده‌ها و حجاب‌ها برای جلوه‌های گوناگون که بشود از این شناخت استفاده بهینه کرد، در میان این دو، علمی وجود دارند که کمک می‌کنند این نوع شناخت‌ها را نسبت به پدیده‌ها به دست آوریم؛ یعنی شناخت حسی، با کمک علوم حسی تجربی موجب می‌شود مدیریت تجربی را بشناسیم؛ شناخت عقلی به کمک علوم عقلی مثل فلسفه باعث آشنایی با مدیریت فلسفی یا فلسفه مدیریت، و شناخت عرفانی با استفاده از عرفان موجب آشنایی با لایه عرفان مدیریت می‌شود.

این پرسش مهم است که مدیریت زیباست یا زشت؟ چه زیبایی‌ای در مدیریت وجود دارد؟ آیا این زیبایی مربوط به حوزه نظری مدیریت است یا عرصه عملی؟ در حوزه نظری می‌توان شاخص‌هایی را برای سنجش زیبایی در نظر گرفت. ممکن است برخی از نظریه‌ها به لحاظ نظری خیلی قوی نباشند؛ اما به راحتی مورد پذیرش قرار گیرند. برای نمونه، سلسله‌مراتب نیازهای آقای مزلو از لحاظ نظری خیلی قوی نیست و نقدهای فراوانی به آن وارد شده است؛ اما به آسانی مورد پذیرش قرار می‌گیرد؛ زیرا لطافت و زیبایی آن دلنشین است؛ اما اینکه شاخص زیبا بودن یک نظریه چیست، بعدها در مورد آن سخن خواهم گفت. مدیریت نظری در حوزه عمل، به صورت رفتار بروز می‌کند. پرسش این است که شاخص رفتار زیبا در مدیریت چیست؟ به نظر می‌رسد در این مرحله پیوند وثیقی بین زیبایی‌شناسی و اخلاق ایجاد می‌شود؛ زیرا اخلاق مشخص می‌کند که کدام رفتار زیبا و کدام رفتار زشت است؛ یعنی براساس معیارهای فعل اخلاقی می‌توانیم بگوییم کدام رفتار زیبا و کدام رفتار نازیباست. بین این مراحل که بیان کردم، سلسله‌مراتبی نیز وجود دارد.

بخشی از اینها جنبه احراز شرایط اولیه را دارند؛ مانند قسمت‌هایی که درباره مطالب عقلی یا حتی مسائل حقوقی سخن می‌گوییم. این شرایط، ما را به حد تعادل می‌رساند. اما از یک‌جایی به بعد، شناخت‌های مدیریت، ما را از «هست‌ها» به «بایدها» هدایت می‌کند؛ یعنی مدیریت، تکنولوژی انتقال از هست‌ها به بایدهاست. اگر با این مفهوم به مدیریت بنگریم، آن‌گاه نقش اخلاق در این حوزه مشخص می‌شود. برای نمونه، بعد از اینکه قانون حلال و حرام رعایت شد، اخلاق وارد صحنه می‌شود و ما را به سمت کمالات سوق می‌دهد. یعنی ما را از هست‌ها به بایدها انتقال می‌دهد؛ یا در حوزه عرفان ما را از آنچه که هستیم، به مراتب بالاتری سیر می‌دهد. بنابراین، بخشی از مطالب مدیریت، مانند مطالب عقلی یا حقوقی مشخص می‌کند که حد عدالت

چیست؛ اما بخشی از شناخت‌های مدیریت به ما کمک می‌کنند تا از این حداقلی که داریم، به پله‌های بالاتر صعود کنیم؛ مانند رویکرد اخلاقی. در رویکرد اخلاقی، وقتی فعل اخلاقی تعریف می‌شود، اولین ویژگی آن مقدم داشتن منافع دیگران بر منافع خودمان است. یعنی گذشت، ایثار و از خودگذشتگی، آغاز این حرکت است. البته ویژگی‌های دیگری هم دارد؛ پس از گذر از فعل اخلاقی، وقتی به شناخت‌های عرفانی می‌رسیم، دیگر خودی باقی نمی‌ماند که منافعش مقدم یا غیرمقدم باشد. بنابراین، از یک حداقلی شروع می‌شود و به تدریج انسان را به مراتب بالاتر سوق می‌دهد. از این رو، «هست‌ها» و «بودها» که بحث‌های عقلی، علمی و حسی‌اند، ما را به سمت «شدن‌ها» و «بایدها» هدایت می‌کنند.

پس این دو مکمل هم‌اند و هیچ‌کدام قابل انکار نیست؛ یعنی باید به «هست‌ها» نیز توجه کرد تا بگوییم روابط بین پدیده‌ها چیست. این همان چیزی است که علم و تعقل کمک می‌کند تا هرچیز را سر جای خودش قرار دهیم. رعایت موازین عقلی موجب عدالت می‌شود؛ اما بالاتر از موازین عقلی و خردگرایی، برای رشد انسان فضای بسیاری وجود دارد. سؤال مهم آن است که بخش‌های تثبیت انسان‌ها در سازمان‌ها یا فراتر از سازمان‌ها در مدیریت، از نگاه اسلامی چگونه انجام می‌گیرد و رشد دادن انسان‌ها از مرحله‌ای که هستند به جایی که باید بروند، چگونه صورت می‌گیرد؟ اگر این نگرش را داشته باشیم، باید بگوییم تمام ساختارهایی که در مدیریت، سیاست و هر علم دیگری می‌شناسیم، بسترهایی برای رشد انسان هستند؛ یعنی گهواره و مهد رشد انسان‌اند. معنای مخالف آن نیز این است که اگر در این بسترها رشد انسان‌ها تحقق پیدا نکند، از اصل هدف خودشان بازمانده‌اند؛ یعنی سازمانی که در آن انسان‌ها به جای اینکه رشد کنند، رکود یا تنزل داشته باشند. بنابراین، با این تعبیر، سازمان مشکل خیلی جدی دارد و نتوانسته است رسالت

اصلی خودش را ایفا کند. پس مدیریت به این معنا به ما کمک می‌کند تا «هست‌ها» یا «بودها» را به «بایدها» تبدیل کنیم. این نتیجه‌ای است که به تازگی در مدیریت به آن رسیده‌اند. پیش از این، اگر از مدیریت سخن می‌گفتند، آن را مانند علوم دیگر، علمی برای نشان دادن روابط بین پدیده‌ها می‌دانستند. اما در حال حاضر این‌گونه نیست؛ بلکه مدیریت دو بخش دارد؛ یک بخش آن، چیستی و چگونگی روابط پدیده‌ها را نشان می‌دهد و نظریه‌هایی‌اند که هست‌ها را بیان می‌کنند؛ بخش دیگر مدیریت به‌طور کامل تجویزی است و به ما می‌گوید اگر چگونه باشد بهتر است؛ یعنی توصیه می‌کند بهترین سبک رهبری، مشارکتی است؛ بهترین روش انجام کار، روش علمی است و...؛ بدین معنا که افزون بر هست‌ها، این تجویزها را نیز دارد تا به شما کمک کند. نتیجه اینکه، در بخش دوم که دنبال حداکثرسازی هستیم، شاید با غرب مشابهتی داشته باشیم - البته در مقام انسان بودن نه به‌عنوان اندیشه خودمان - و آن اینکه ما هم در نگاه خودمان دنبال کمال می‌گردیم؛ ما معتقدیم انسان برای رسیدن به کمال آفریده شده است. بنابراین، آیا نمی‌توان بحث کمال‌گرایی و کمال‌جویی انسان را به‌شکلی در مدیریت وارد کرد و از این منظر به بحث‌های مدیریت نگریست؟ اگر از این زاویه وارد شویم، مفاهیمی مثل کمال، زیبایی و مرکب عشق، برای چگونگی حرکت بین هست‌ها و بایدهاست. اینها در مدیریت تجلی می‌یابند. در غیر این صورت، مدیریت موضوع خشکی خواهد بود که فقط به ابزار رقابت خصمانه بین سازمان‌ها و بلعیدن یکدیگر خلاصه می‌شود و در آن، مفاهیمی مثل تعاون، همکاری، ایثار و غیره دیگر جایگاهی ندارد. به عبارت دیگر، مدیریت یک چهره‌خشن و زشتی خواهد داشت، نه یک چهره‌زیبا، لطیف و جذاب. به نظر می‌رسد در حوزه اسلامی، درباره بحث‌های جذابیت مدیریت کارهای زیادی باید انجام شود.

نشست علمی مدیریت با رویکرد اسلامی با تأکید بر مباحث روش‌شناسی

سخنران: دکتر عادل آذر^۱

تاریخ برگزاری: ۸۷/۳/۳۰

با خود می‌اندیشیدم در این فرصت محدود چه بحثی را می‌توانم مطرح کنم که هم اهمیت موضوع را نشان دهد، هم اندکی وارد کارهای تکنیکال و تشریح آنها در حوزه روش تحقیق شوم و هم مقداری به خلأ کارهای تحقیقاتی مدیریتی که شما می‌توانید جبران کنید، اشاره کرده و نیز بخشی از قابلیت‌ها و امکانات نرم‌افزاری را که در حوزه متدولوژی و روش تحقیق تازه مطرح شده در دنیا می‌تواند کار شما را در تحقیقات خیلی خوب پیش ببرد به‌اجمال معرفی کنم.

نکته اول اینکه، با توجه به سابقه حدوداً بیست سال تحقیقات مدیریتی خودم و تجربه ده یا پانزده سال اخیر که دوره‌های دکتری راه‌اندازی شده است و کارهای ارزشمندی که در حوزه و دانشگاه انجام می‌شود، با تحقیقات موجود در حوزه مدیریت، تردید دارم که به یک نظریه مدیریتی خاص و بومی ایرانی رسیده باشیم. معمولاً یک یا دو مقاله از تحقیقات جدید دنیا را که در آخرین مجلات منتشر شده است، توسعه می‌دهند. من نیز که متدولوژی تدریس می‌کنم و در حوزه‌های تجزیه و تحلیل‌های آماری و روش تحقیق و پژوهش عملیات فعال هستم، عمدتاً نگاهم از

۱. استاد دانشگاه و رئیس مرکز آمار.

نوع اندازه‌گیری‌های کمی است و به کسانی که می‌خواهند تز دکتری بنویسند، توصیه می‌کنم به آخرین دستاوردها توجه کنند و با شناسایی خلأ آن، درباره آن تز بنویسند. اما این نوع تزها موجب تحول نمی‌شوند؛ زیرا معمولاً تحقیقاتی که منجر به تحول یا نظریه‌سازی می‌شوند، کار یک نفر یا یک تز دکتری نیست. البته دوست عزیز در دانشگاه تهران تلاش کرد طبقه‌بندی جدیدی از نظریه‌های مدیریت ارائه دهد؛ با این عنوان که می‌خواهیم این جنگل مدیریت را طبقه‌بندی^۱ و سازمان‌دهی کنیم؛ اما به نتیجه نرسید؛ یعنی با مطالعه تز و مقالات ایشان که شخص خیلی خوش فکر و دغدغه‌داری نیز هست، درمی‌یابید که به نتیجه نرسیده است.

به نظر من اگر حرفی برای گفتن هست، در همین حوزه علمیه است. این رویکردهای جدید حوزه به علوم انسانی که مثلاً یک عده با سابقه حوزوی نظریه‌های مدیریت را نقد می‌کنند و به یک نظریه با رویکرد مدیریت اسلامی می‌رسند، بسیار امیدوارکننده است. الآن بیشتر مجامع علمی به فعالیت‌های شما امیدوارند؛ زیرا عقبه دانشی شما ریشه در ایران و اسلام دارد؛ اما در فضای دانشگاهی مطالب عاریتی است و احتمالاً خروجی اش بیشتر همان نظریه‌ها را تأیید و کامل می‌کند.

نکته دوم اینکه، چه کنیم که چنین تلاش‌هایی به نتیجه برسد. درست این است که ابعاد مختلف مفاهیم و نظریه‌های مدیریتی را بفهمیم؛ یعنی مبتلا به این عارضه نشویم که آنها را با ویرایش یا ترجمه و یا تغییر واژگان و بررسی از دیدگاه اسلام، مجدد چاپ کنیم؛ اینها فایده‌ای ندارد؛ زیرا دوباره بعد از مدتی، این کارهای اولیه جدید به نظر می‌رسد و چون اول کار است، دوباره تکرار می‌شود.

توصیه من به چنین جمع‌های خوب، جوان و باانگیزه که در شروع کار هم

1. Categorize.

هستند، این است که تا ابعاد مختلف، پارادایم‌ها و اهداف یک نظریه را خوب نفهمیم، بعید می‌دانم بتوانیم به یک مطلب جدیدی دست پیدا کنیم. باید ابعاد این مسائل و نظریه‌ها را به‌خوبی فرا بگیریم و با تمام سازوکارهای علمی هم تحقیق کنیم؛ زیرا گاهی برخی با تعصب‌های خاص اصرار دارند که با این رویکرد خاص باید تحقیق کرد. همیشه معلم‌های روش تحقیق توصیه می‌کنند که متدولوژی هر تحقیقی را باید به اقتضای خودش انتخاب کرد. همان‌طور که می‌دانید، یک طبقه‌بندی عمومی در تحقیقات مدیریتی وجود دارد؛ تحقیقات یا کمی‌اند یا کیفی. برای نمونه در حوزه کیفی، تحقیق‌هایی مثل تحقیق در عمل^۱، موردکاوی^۲، قوم‌نگاری و... وجود دارد؛ اما اینکه یک تحقیق خاص در حوزه کیفی کدام‌یک از آنها را می‌طلبد، نباید در مورد آن تعصب داشت. برای نمونه، محققى که به یک موضوع علاقه دارد، می‌خواهد همه تحقیقات مدیریتی را با تمام ابعادش داخل آن قالبی که دوست دارد قرار دهد؛ درحالی‌که در ابتدا باید ابعاد مختلف تحقیق بررسی شود؛ مانند کمی یا کیفی بودن متغیرها، نوع فرضیه، تعداد نمونه، نوع جامعه آماری، وضعیت فاکتورها، میزان قابلیت اندازه‌گیری آشکار و پنهان، قابلیت اندازه‌گیری با روش‌های ریاضی، و موارد نیازمند مشاهده، پرسش‌نامه یا مصاحبه.

بنابراین، برای تعیین روش یک تحقیق، مؤلفه‌های مختلفی تأثیرگذارند. نباید اجازه دهیم تعصب، علاقه شخصی یا وابستگی ما باعث شود همه‌چیز را در یک قالب خاص قرار دهیم. این یک آفت است که در روش تحقیق، به آن دام^۳ گفته می‌شود؛ این دام‌ها مانند تارهای عنکبوت‌اند. برای نمونه، هنگامی که مگسی در آن گیر می‌کند، هرچه بیشتر دست‌وپا بزند، بیشتر گرفتار می‌شود و راه‌گریزی هم

1. Actionresearch.
2. Case study.
3. Pitfal.

ندارد. اگر یک محقق در تحقیقی وارد شود و در انتخاب روش، خطا کند، هرچه سطح تلاش و تحلیلش را بیشتر کند، انحراف و خطایش بیشتر خواهد شد. به همین دلیل، عمدتاً در روش‌های تحقیق گفته می‌شود انتخاب استراتژی تحقیقاتی و متدولوژی تحقیقاتی سهل‌الممتنع است؛ زیرا ابتدا خیلی آسان جلوه می‌کند؛ ولی اگر به‌دقت انتخاب، و ظرافت‌ها، پیش‌فرض‌ها،^۱ محفوظات خاص و اقتضائات آن لحاظ نشوند، این یک دام خواهد بود. البته ممکن است نتایجی نیز حاصل شود؛ اما هنگام مقایسه آنها با نتایج دیگران در همین زمینه که با متدولوژی مناسب انجام شده است، ضعیف خواهد بود.

بنابراین، لازم است برای یک کار تحقیقاتی، در مرحله انتخاب روش، حساسیت و دقت داشت و گرفتار نام زیبای تکنیک‌ها و روش‌های خیلی جذاب نشد؛ زیرا اگر درست طراحی^۲ کردید، نتایج جذاب‌تر، مقبول‌تر، مناسب‌تر و قابل دفاع‌تری به دست خواهید آورد.

نکته سوم، معرفی اجمالی بخشی از این متدهاست، تا در صورت تمایل بتوانید از آنها استفاده کنید. به نظر می‌رسد تحقیقات کیفی، مناسب رشته‌های شما باشد. امروزه بحث Grounded Theory، به‌ویژه در بحث‌های پالسی، رفتاری و تحقیقات منابع انسانی خیلی مطرح، و در ادبیات مدیریت نیز وارد شده است. از آنجاکه کار بسیار سختی است و داده‌های^۳ فراوانی را باید جمع‌آوری کنید، نرم‌افزاری را در رشته‌های مدیریت طراحی کرده‌اند که به پژوهشگر کمک می‌کند این استراتژی تحقیقاتی را به‌خوبی اجرا کند. این نرم‌افزار به نرم‌افزار اطلس معروف است که مناسب تحقیقات شما در حوزه اسلامی است.

-
1. Assumption.
 2. Design.
 3. Data.

نرم‌افزار دیگر، نرم‌افزار Matlab است که خیلی سنگین‌تر و مهندسی است؛ ولی اگر در استفاده از نرم‌افزارها حرفه‌ای باشید، به شما خیلی کمک می‌کند. همان‌طور که می‌دانید، در گرندد تئوری (نظریه داده‌بنیاد)، مفهوم‌سازی، مقوله‌سازی، کدگذاری، استخراج و نام‌گذاری مفاهیم ارتباطات، بخشی از نظریه‌سازی است و با توجه به اینکه داده‌ها زیادند و نیز بسیاری از آنها قابل اندازه‌گیری نیستند و حالت گزاره دارند، نرم‌افزارهایی طراحی کردند که بتوانند این کارها را برای پژوهشگر انجام دهند. اکنون برخی دانشجویان سطح دکتری در دانشگاه تربیت مدرس از این نرم‌افزارها استفاده می‌کنند. اگر دوستان علاقه‌مند بودند، می‌توان نشست را به‌منظور معرفی این نرم‌افزارها اختصاص داد. قابلیت‌های تحلیلی دیگری در ادبیات مدیریت و به‌ویژه روش تحقیق مطرح شده است که برخی از آنها را نام می‌برم؛ مطالبی مثل هوش مصنوعی و سازوکارهای تحلیل در این حوزه، و یا رویکردی مثل منطق فازی که می‌تواند به تحقیقات شما بسیار کمک کند.

البته برای تحقیقاتی که کاملاً کمی‌اند و دارای شاخص‌های عملیاتی و متغیرهای کاملاً سنجش‌شده هستند، از روش‌های آماری مانند نرم‌افزار spss, Minitab, Sas و به‌تازگی نرم‌افزاری مثل لیزرل استفاده می‌کنند، که در تحقیقات شما کاربرد چندانی ندارند؛ زیرا شما کمتر با این‌گونه تحقیقات سروکار دارید.

اما بخشی که به نظر من متناسب با حوزه کاری شماست و دارای چنین قابلیت‌ها و امکاناتی است، مواردی مثل هوش مصنوعی یا منطق فازی^۱ است که کمک می‌کنند مفاهیم کیفی مانند «فلانی مدیر خوبی است»، «این آدم خوش‌اخلاقی است» و... را قابل تحلیل^۲ کنیم؛ زیرا معمولاً نقدی که به کارهای شما وارد می‌کنند این است که

-
1. Fuzzy logic.
 2. Analytical.

اینها یک‌سری گفت‌وگوها و مفاهیمی براساس استنباط‌ها و ذوق و سلیقه شخصی است. بنابراین، باید به سلاح آنها مجهز و مسلح شوید و تحلیل‌هایتان را براساس آن انجام دهید و با پشتوانه منطق ریاضی یا چنین ابزارهایی بتوانید پاسخ آنها را بدهید. ابزارهایی مثل فازیسس تئوری، هوش مصنوعی، شبیه‌سازی کردن و نقشه‌برداری^۱ که در اصل از واژگان مهندسی است یا بحث‌های نقشه‌کشی و معماری در مدیریت که تکنیک‌ها و روش‌های تحلیلی‌اند و کشف شدند تا تحقیقات غیر قابل اندازه‌گیری و متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند، می‌توانند برای شما بسیار مفید باشند؛ زیرا مناسب حوزه داده‌های^۲ شما هستند.

توصیه می‌کنم که برخی از این دوره‌ها را بگذرانید تا بتوانید تحقیقاتتان را با این روش‌ها و تکنیک‌ها، تحلیل و در سطح دنیا منتشر کنید؛ زیرا نوعی بدبینی به تحقیقات ما وجود دارد. گاهی نوشته‌ای^۳ را می‌فرستیم و سردبیرها^۴ به ما جواب می‌دهند که اینها داده‌های^۵ معتبری^۶ ندارند و گفته می‌شود که اینها از ایران آمده است. متأسفانه بخشی از این بدبینی‌ها متأثر از فضاهای سیاسی است، ولی بخشی دیگر هم مربوط به داده‌های ماست. برای اینکه بتوانیم پاسخ آنها را بدهیم، باید با روش‌ها و شاخص‌های خودشان حرف بزنیم. از هنگامی که این روش‌های تحلیلی جدید را که قابلیت‌های بسیار ارزشمندی هم دارند به کار گرفته‌ایم، مقاله‌های زیادی از ما در سطح ISI چاپ شده است. امیدواریم با

-
1. Mapping.
 2. Data.
 3. Paper.
 4. Editor.
 5. Data.
 6. Valid.

استفاده از این روش‌ها، نظریه‌های اسلامی را در سطح ملی و بین‌المللی عرضه کنید و فقط در سطح ایران یا نهاد خودتان باقی نماند.

نکته آخر اینکه، همواره تلاش کنید تحقیق‌های شما دو شاخص حساس روایی^۱ و پایایی^۲ را داشته باشند؛ یعنی اگر می‌خواهید ادعا کنید که تحقیق مناسبی دارید، باید از روایی و پایایی آن دفاع کنید. بیان روش‌های سنجش روایی و پایایی نیاز به یک دوره خاص دارد.

1. Validity.

2. Reliability.

نشست علمی رویکردهای غالب در مدیریت اسلامی

سخنران: دکتر علی نقی امیری^۱

تاریخ برگزاری: ۸۷/۳/۳۰

در تبیین مفهوم مدیریت اسلامی از سوی اندیشمندان و دلسوزان نظام اسلامی و نیز نهادهای مختلف، گام‌هایی مهم برداشته شده، اما به‌رغم همه تلاش‌های صورت گرفته، تا رسیدن به جایگاهی مطلوب و شایسته، فاصله زیاد است و کاستی‌ها و خلأهای زیادی به چشم می‌خورد. به‌طور خلاصه می‌توان وضع موجود مدیریت اسلامی را با پراکندگی مطالعات، ضعف ارتباط مباحث، عدم وجود چهارچوب نظری حاکم بر مطالعات، عدم ارتباط منطقی و نسبت مباحث با اسلام و... توأم دانست.^۲

رهایی از این کاستی‌ها و پر کردن خلأها مستلزم برداشتن گام‌هایی جدی در مطالعه وضع موجود، تبیین وضع مطلوب و ارائه فرایندی برای انتقال به آن است؛ گرچه ممکن است این فرایند، طولانی و بلندمدت به نظر آید، ولی نکته مهم، رسم چشم‌انداز و تدوین گام‌هایی است که باید برداشته شود.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه پردیس قم.

۲. حسن عابدی جعفری، «کتاب‌شناسی مدیریت در اسلام»، فصلنامه مصباح، دانشگاه امام حسین علیه السلام، ش ۲۸، زمستان ۱۳۷۷، ص ۸.

۱. مفهوم رویکرد

رویکرد^۱ یعنی زاویه نگرش به موضوع. رویکرد یعنی روش، راه و طریقی برای نزدیک شدن به موضوع. رویکردی که برای تحلیل یک مبحث انتخاب می‌شود، تابع سلیقه‌ها، ذهنیت‌ها و نگرش افراد است. «[رویکرد یا] روی آورد به مثابه طریقی برای نزدیک شدن به مسئله و رهیافتی برای شکار نظریه و به دام انداختن فرضیه به کار می‌رود».^۲

عالی‌ترین وضعیت درباره هر علمی آن است که بتواند به تئوری‌پردازی اقدام کند و براساس مجموعه‌ای از تئوری‌های منسجم و هماهنگ به معرفی خود پردازد. وضعیت مدیریت اسلامی تا رسیدن به چنین وضعیتی فاصله زیادی دارد، ولی در هر حالت، نخستین گام، توجه به دیدگاه‌ها و رویکردهای مدیریت اسلامی و احصای آنهاست.

اگر مدیریت اسلامی به باغی تشبیه گردد، دریچه‌هایی به این باغ گشوده شده، هریک منظرگاهی شده که تنها افقی خاص از آن را به نمایش می‌نهد. این دریچه‌ها، در واقع، رویکردهای مختلفی است که نسبت به مدیریت اسلامی، موضوعیت یافته‌اند. زمانی می‌توان به درون این باغ قدم نهاد و از همه نعمت‌های آن بهره گرفت که بتوان این رویکردها را تبیین، و با مرتبط کردن آنها، تئوری جامعی درباره مدیریت اسلامی ارائه کرد.

۲. مدل حاکم بر بررسی رویکردها

مسئله مهم در مطالعه و بررسی رویکردهای مدیریت اسلامی، بررسی مدل‌مند و قاعده‌مدار آنهاست. مدل حاکم بر مطالعه رویکردها در مدیریت اسلامی، مدلی است که از آن به «مدل سطوح شناخت» تعبیر می‌شود. این مدل از سه بُعد تشکیل شده است:

1. Approach.

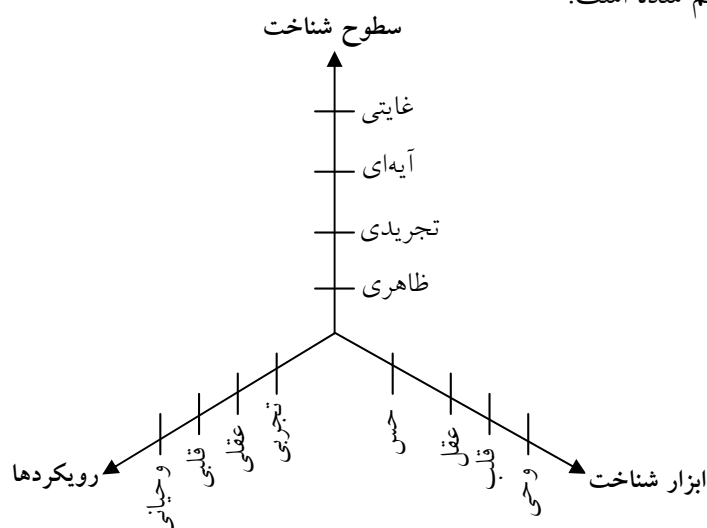
۲. احد فرامرز قراملکی، روش‌شناسی مطالعات دینی، ص ۲۲۸-۲۲۹.

بعد اول مربوط به انسان و مراتب شناخت اوست که به صورت چهار رویکرد معرفتی منعکس شده‌اند: رویکرد حسی (که متناسب با ابزار حس در ادراک، اصالت را به حس می‌دهد)؛ رویکرد عقلی (که متناسب با ابزار عقل و اصالت آن مطرح شده است)؛ رویکرد قلبی (که متناسب با ابزار قلب و تمرکز بر آن، موضوعیت یافته‌اند)؛ و رویکرد وحیانی (که با تکیه بر منبع وحی و اصالت آن مطرح شده است).

بعد دوم، مربوط به موضوع شناخت و لایه‌های وجودی آن و سطوح مختلفی است که متعلق معرفت انسان در رویکردهای معرفتی قرار می‌گیرند. این سطوح به ترتیب عبارت‌اند از: سطح ظاهری (که مربوط به ابعاد فیزیکی شیء بوده و با ابزار حسی و تجربی قابل شناسایی است)؛ سطح انتزاعی (که مربوط به شناخت مفهومی و متعلق شناخت فلسفی است)؛ سطح آیه‌ای (که اشاره به ماهیت اشیاء، از آن جهت که آیه و نشانه‌اویند، دارد و متعلق شناخت عرفانی است)؛ و سطح غایتی (که به هدف‌داری و مخلوق بودن امور اشاره دارد و متضمن رشد و کمال و درک وحیانی است).

مدل مفهومی مطالعه رویکردها در مدیریت اسلامی براساس مدل بالا در نمودار

زیر ترسیم شده است:



۳. رویکردهای غالب در مدیریت اسلامی

۳-۱. رویکرد تجربی - عینی

امروزه مجموعه رویکردها به مدیریت عمدتاً مبتنی بر شناخت حسی و تجربی است. در این روش، ابزار اصلی شناخت، حواس انسان است و آنچه در درجه اول، محور بررسی و شناخت پدیده‌ها قرار می‌گیرد، تجربه و آزمایش است. طرفداران این نظریه بیشتر، دانشمندان علوم تجربی‌اند. در روش تجربی، شناختی درست و صحیح است که واقعیت آن را تأیید کند و تحت تأثیر تمایلات و افکار ذهنی و انتزاعی قرار نگیرد.^۱ رشد معرفت در این رویکرد براساس استقرا، یعنی از جزء به کل رسیدن، صورت می‌گیرد. در رویکرد تجربی به مدیریت اسلامی، مدیریت موجود در سطوح مختلف و به صور گوناگون مبنا قرار گرفته و براساس آن مفهومی خاص از مدیریت اسلامی موضوعیت یافته است.

- عده‌ای با توجه به مفاهیم، واژه‌ها و کلمات خاصی که در مجموعه مباحث مدیریت موجود، موضوعیت یافته، به سراغ معارف اسلامی آمده و تلاش کرده‌اند تا برای آن معنایی بکنند. مثلاً مفهوم تصمیم‌گیری از میان وظایف مدیریت اخذ، و به معارف اسلامی عرضه می‌شود تا معانی هم‌تراز آن به دست آید و فرضاً با مفاهیمی چون تدبیر و تدبیر، نوعی معادل‌سازی حاصل، و به‌عنوان بخشی از مدیریت اسلامی مطرح شود.

- در تلاش دیگر ضمن توجه به ارتباط مفاهیم، نظریه‌های مدیریت، مبنای مراجعه به متون اسلامی قرار گرفته است؛ برای نمونه، برخی با ملاحظه نظریه‌های انگیزشی، مانند نظریه مازلو، کوشیده‌اند آن را بر مبنای معارف اسلامی توجیه، و ضمن جرح و تعدیل مراتب مختلف نیاز، زاویه‌ای از مدیریت اسلامی را بیان کنند.

۱. گروه مؤلفان فرهنگستان علوم اسلامی، فلسفه روش تنظیم، ص ۳۴۸.

- عده‌ای در پی آن برآمده‌اند تا با توجه به پرسش‌ها یا فرضیه‌هایی که بررسی آنها به شکل‌گیری این نظریه‌ها انجامیده است، این‌گونه پرسش‌ها و فرضیه‌ها را به معارف و فرهنگ اسلامی عرضه، و حاصل را به‌منزله مدیریت اسلامی ارائه کنند. بنابراین، مجموعه‌ای از پرسش‌ها که در متن مدیریت در دنیای غرب مطرح شده و پاسخ آنها براساس فرهنگ و معارف اسلامی، می‌تواند ماهیت مدیریت اسلامی را مشخص کند. به عبارت دیگر، مدیریت اسلامی، همان علم و مدیریت غربی است که در فرهنگ و مدیریت اسلامی ادغام شده و ماهیتی جدید می‌یابد.^۱

- در سطحی دیگر از رویکرد تجربی، ضمن توجه به مسائل و مشکلاتی که در زمینه سازمان و مدیریت مطرح شده، راه‌حل آنها در معارف و متون اسلامی به‌عنوان مدیریت اسلامی قلمداد می‌شود.

- مصداق دیگر رویکرد تجربی مبتنی بر روش حاکم بر مدیریت موجود و تعمیم آن به مدیریت اسلامی شکل گرفته است؛ بدین معنا که ضمن توجه به ماهیت اصلی مدیریت موجود و روش تجربی حاکم بر سنجش عملکردها، همین روش در مفاهیم اسلامی و مصادیق، نمونه‌ها، الگوها و عملکرد مدیران در تاریخ و جامعه اسلامی به کار گرفته شده و مجموعه نتایج و محصولات به‌عنوان مدیریت اسلامی عرضه می‌شود.

یکی از مصادیق مهم، توجه به مفاهیم ارزشی و برخاسته از معارف اسلامی و مطالعه کاربردی تأثیر آنها بر اثربخشی و کارایی سازمان‌ها و یا عملکرد مدیران و در قالب فرضیه‌های مختلف است. مثلاً تأثیر توکل بر تصمیم‌گیری مدیران، تأثیر مؤلفه‌های مختلف ارزشی بر کاهش استرس، تأثیر دعا بر افزایش کارایی، تأثیر مؤلفه‌های اخلاقی در بهبود روابط و... و وجود پایان‌نامه‌ها در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری در این زمینه، مبین نمونه‌هایی گوناگون از این رویکردند.

۱. سیدمصمصام الدین قوامی، مدیریت از منظر کتاب و سنت، ص ۵۶.

مصادیق دیگری که براساس تعمیم روش تجربی شکل گرفته، مطالعه موردی^۱ است. موضوعاتی که در این رابطه، بعضاً مطالعه شده، گاه وقایع تاریخی در بستر اسلام است؛ گاه قصص قرآن است؛ و در مواردی نیز وقایع و حوادثی است که در جامعه اسلامی و به‌ویژه پس از انقلاب اسلامی رخ داده و جنبه ارزشی آن برجسته است (مانند جنگ تحمیلی یا وقایع لبنان).

یکی دیگر از مصادیق تعمیم روش، مطالعه تجربی و عینی الگوهاست. مراد از الگو، کسانی هستند که در متن دین و به‌ویژه دین اسلام پرورش یافته‌اند و به همین دلیل، رفتار آنها و شاخص‌های حاکم بر آن، می‌تواند الگوی رفتاری دیگران واقع شده و به‌عنوان بخش‌هایی دیگر از مدیریت اسلامی ارائه گردد. بر این مبنا فرض بر آن است که مدیریت اسلامی عبارت است از انعکاس عمل مدیران و رفتار آنها.

۲-۳. رویکرد عقلی - فلسفی

افزون بر رویکرد حسی - تجربی، رویکرد دیگری که به درک لایه‌ای عمیق‌تر از مدیریت منجر گشته و محور قرار گرفتن آن در مطالعه مدیریت اسلامی، زوایای دیگری از آن را روشن کرده، رویکرد عقلی - فلسفی است.

رویکرد فلسفی مبتنی بر اصل شمردن عقل، به‌عنوان مُدرک کلیات، شکل گرفته و طرفداران آن (فلاسفه و حکما) بر این عقیده‌اند که رشد و توسعه وجودی انسان در گرو تکامل قوه عاقله و اندیشه اوست. در این رویکرد، معیار صحت، تطابق امور نظری با امور بدیهی است؛ یعنی حرف و فکری درست است که دقیقاً منطقی بوده، تطابق نظری داشته باشد. فلاسفه، ابزار کمال انسان را روی آوردن به برهان و منطق

1. Case Study.

می‌دانند و همگان را به تفکر و تعقل دعوت می‌کنند.^۱ رشد معرفت در این نظریه با به‌کارگیری قیاس، یعنی از کل به جزء رسیدن، صورت می‌پذیرد.

بر مبنای رویکرد عقلی - فلسفی، «مدیریت اسلامی»، ترکیبی است از «اسلام» و «مدیریت»؛ که مدیریت به‌منزله مصداقی از «علم»، و اسلام به‌عنوان مصداقی از «دین» و در نتیجه «مدیریت اسلامی» به‌عنوان مصداقی از «علم دینی»، و به‌صورت فلسفی، مطالعه می‌شود؛ بدین ترتیب که با استفاده از مفاهیم فلسفی و منطقی «مواد ثلاث» یعنی «وجوب، امکان و امتناع»^۲ و نیز نسب اربعه، یعنی «تساوی، تباین، عموم و خصوص مطلق، و عموم و خصوص من وجه»^۳ به یک پرسش اساسی و ریشه‌ای پرداخته می‌شود که آیا اصولاً «علم دینی» و پیرو آن «مدیریت اسلامی» مفهومی معنادار و امکان‌پذیر است یا خیر، و در هریک از این حالات، چه پیامدها و آثاری را در پی دارد؟^۴

به عبارت دیگر، آیا رابطه علم و دین و پیرو آن مدیریت و اسلام، رابطه‌ای ضروری، امتناعی یا ممکن است و براساس نسب اربعه، رابطه آنها کدام است؟ بنابراین، دست یافتن به مفهوم علم دینی و نیز «مدیریت اسلامی» مستلزم تأمل در باب علم و معرفت‌شناسی، دین و دین‌شناسی و نسبت آنهاست و در چنین صورتی است که مشخص می‌شود آیا مجالی برای تحقق علم دینی و مصادیق آن، از جمله مدیریت اسلامی، فراهم می‌شود یا خیر؟^۵

۱. مرتضی مطهری، انسان کامل، ص ۱۷۵.

۲. همو، شرح منظومه، ج ۱، ص ۲۲۳.

۳. همو، مجموعه آثار، ج ۵ «فلسفه»، بخش اول، ص ۱۸۱-۱۸۳.

۴. محمدتقی مصباح یزدی، «تبیین مفهوم مدیریت اسلامی»، مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی، ص ۱۹.

۵. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۱۲.

رویکردهایی که به نوعی می‌توان آنها را زیرمجموعه رویکرد عقلی - فلسفی به حساب آورد، عبارت‌اند از:

- رویکرد اثبات‌گرا:^۱ بر مبنای این رویکرد، دانش بشری سنخیتی واحد و یک‌دست دارد و مشخصه آن نیز تجربی بودن آن است؛ از این‌رو، دین اصولاً از حوزه دانش بیرون است و خود نیز فاقد ماهیت دانشی است و در نتیجه تعبیر «علم دینی» بی‌معنایی آشکار خواهد داشت. بنابراین، آوردن صفت «دینی» برای علم و «اسلامی» برای مدیریت، ترکیبی بی‌معنا را نتیجه می‌دهد.^۲

عمل‌گرایی^۳ نیز مانند اثبات‌گرایی، در پی آن است که هرگونه معرفت معتبر را با معیار تحویل‌پذیری به معرفت تجربی ارزیابی کند؛ یعنی معرفت معتبر، معرفت تجربی است و براساس آن، تعبیر «علم دینی» موجه و معنادار نخواهد بود. دین به‌منزله محملی از نوعی معرفت الهی نمی‌تواند صفتی برای علم تجربی قرار گیرد؛ زیرا علم یافته‌های خود را به تجربه استوار می‌کند.^۴

- رویکرد سنتی:^۵ دوره سنتی یا دوره قرون وسطا و پیش از انقلاب صنعتی، دوره حاکمیت دین کاتولیک و پیروی علم و دستاوردهای بشر از دین و دین‌داران است. در این دوران، نظریه‌های دینی و تفسیر آنها از همه پدیده‌ها باید پیاده می‌شد و هرگونه مخالفت با این نظریات کفر تلقی شده و به‌شدت با آن برخورد می‌شد. به همین دلیل، علم به‌شدت تحت تأثیر دین بود و پیش‌تازان علمی نیز باید در چهارچوب اندیشه‌های دینی و ارباب کلیسا می‌اندیشیدند.^۶

1. Positivism.

۲. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۱۸۳.

3. Pragmatism.

۴. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۱۸۵.

5. Traditional.

۶. ولی‌الله نقی‌پورفر، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، ص ۳۱-۳۲.

در هر حال مبتنی بر این رویکرد، علم یا دینی است یا علم نیست و آنچه از حقانیت برخوردار است، «علم دینی»، آن هم علمی است که با اصول و قواعد دین مسیحیت، هماهنگ و سازگار باشد. قطعاً مدیریت هم، مدیریتی دینی خواهد بود.

– رویکرد دایرةالمعارفی: در این رویکرد، «با اثبات دین به عنوان مجموعه قوانین و مقررات ثابتی که مبین انسان و جهان و پیوند میان آن دو است، نقش دین نسبت به جمیع معارف و علوم آشکار می شود».^۱

نظریه دایرةالعمارفی خود به دو صورت قابل طرح است: در صورت اول، نظر بر آن است که دین همه حقایق و امور، اعم از کلیات و جزئیات یا اصول و فروع را بیان کرده است؛ و در صورت دوم، تصور بر آن است که دین، حاوی اصول و کلیات است و تعیین جزئیات بر عهده خود بشر و تلاش عقلی اوست؛ چراکه «اگر بشر حتی این مقدار هم حق وضع قانون در مسائل جزئی را نداشته باشد، این دیگر جمود است و درست مثل حرف اخباریین است».^۲

در صورت اول، تصور بر آن است که دین همه علوم را با همه جزئیات آنها در بر دارد؛ از این رو اگر قرار باشد علمی دینی فراهم آید، باید کوشید تا با مطالعه دقیق متون دینی، مواد علم موردنظر را از آنها استنباط و استخراج کرد و سپس با تألیف و سازمان دهی آنها، پیکره علم موردنظر را سازمان بخشید. به دیگر سخن، در این حالت، «علم دینی» به طور کامل اکتشافی است، اما محل اکتشاف آن، متون دینی است.^۳

در حالت دوم، تا جایی که جنبه اکتشافی موردنظر باشد، تصور بر این است که اصول و مبانی همه علوم را می توان از متون دینی به دست آورد و همین امر،

۱. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۱۸۵.

۲. مرتضی مطهری، آشنایی با علوم اسلامی، ج ۳ (اصول فقه، فقه)، ص ۱۶۴.

۳. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۲۱۲.

نشان‌دهنده جنبه دایرةالمعارفی این دیدگاه است. دین نسبت به هیچ‌یک از علوم کلی و یا جزئی، بی نظیر یا بی تفاوت نیست، بلکه نسبت به همه آنها، کلیات و اصولی را که منشأ تفریع فروع دیگر هستند، القا می‌کند.^۱

از جنبه استنتاجی نیز نظر بر آن است که به کمک اصول و مبانی جامع علمی که از متون به دست آمده، باید فروع و موارد جزئی را مشخص کرد.^۲

- رویکرد دین علمی: در رویکردی دیگر، برخی می‌کوشند به کمک یافته‌های علمی و با بیان اینکه آنها به‌طور صریح یا ضمنی در متون دینی آمده‌اند، حقانیت دین را اثبات کنند و از نوعی «دین علمی» سخن گویند. در «دین علمی» پیوند میان یافته‌های علم رایج و دین، از نوع ارتباط «وسیله - هدف» است؛ به این معنا که علم و یافته‌های علمی به‌منزله وسیله‌ای قلمداد می‌شوند که می‌توان به کمک آنها حقانیت دین را اثبات کرد. به بیانی دیگر، اگر علم تجربی، دانشی موجه و مقبول است، در صورتی که بتوانیم نشان دهیم که در دین نیز سخنان علمی به میان آمده است، پس دینی علمی و بنابراین دینی موجه و مقبول خواهیم داشت.^۳

- رویکرد حداقلی به دین: قائلان به «دین حداقل» معتقدند که هرچند اسلام، کامل است، اما تنها متکفل حوزه سرپرستی معنوی بشر است و از این رو نباید برای آن تعهدی نسبت به دیگر عرصه‌ها قائل شد. بنابراین، دین کامل است، اما جامعیت و فراگیری ندارد و نباید محدوده علوم حسی بشر را با محدوده دین خلط کرد. به عبارت دیگر، اصولاً رسالت دین، صرفاً در حوزه سعادت و ابدیت انسان خلاصه می‌شود و نظام معیشت و دنیوی بشر را متکفل نیست؛ در نتیجه، فراتر از امر

۱. عبدالله جوادی آملی، شریعت در آینه معرفت، ص ۸۱-۸۲.

۲. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۱۸۵.

۳. همان، ص ۲۱۳.

سعادت بشر را نمی‌توان از دین انتظار داشت. با این وصف، دین یک ضرورت است، اما یک ضرورت حداقل. هرچند دین می‌تواند یک حقیقت کامل باشد، اما الزاماً جامع نیست؛ پس تفکیک میان جامعیت و کمال دین، امری پذیرفتنی است.^۱

در رویکرد احیای دین نیز که مبتنی بر اصولی همچون اصل تفکیک معرفت دینی و دین، اصل تغذیه و تلائم، اصل ارتباط حوزه‌های مختلف معرفت بشری، اصل قبض و بسط هماهنگ، اصل اصالت معرفت علمی و اصل تحول^۲ است، نتیجه گرفته می‌شود که همواره حرف اول را علم می‌زند و دین به تبع آن تبیین می‌شود. بر این مبنای علم دینی براساس انطباق با علوم بشری تعریف و تبیین می‌شود.^۳

در رویکرد هرمنوتیک نیز نتیجه‌ای که به دست می‌آید، شبیه همان است که از روش قبض و بسط شریعت حاصل می‌شود؛ به دیگر سخن، فهم متون دینی، همواره پس از دانش‌های مختلف بشری، اعم از فلسفه و علم، تحقق می‌یابد و از این رو معرفت دینی همیشه تابعی از این‌گونه دانش‌هاست.^۴

- رویکرد تهذیبی: رویکرد تهذیبی بر این مدعاست که با پذیرش کلی علوم موجود و زدودن ناخالصی‌ها و انحرافات آنها بر مبنای اندیشه اسلامی و احتمالاً افزودن بخش‌هایی به آنها، می‌توان به «علم دینی» دست یافت.

این رویکرد گاهی به صورت رویکرد اسلامی گرداندن دانش^۵ و گاهی به صورت رویکرد اسلامی کردن علوم انسانی مطرح شده است.

۱. سیدمهدی میرباقری، حکومت دینی و ولایت فقیه، ص ۷۵.

۲. عبدالکریم سروش، مدارا و مدیریت، ص ۳۴۷.

۳. سیدمحمدحسین طباطبایی، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱، ص ۸۲.

۴. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۷۵.

5. Islamization of Knowledge.

۶. محمد نقیب العطاس، درآمدی بر جهان‌شناسی اسلامی، ص ۶۳.

مبنتی بر این رویکرد، علم و دین، نه توافق کامل دارند و نه تعارض صددرصد، بلکه دو امر متمایزند که از نوعی توافق منطقی و هماهنگی نسبی برخوردارند؛ به گونه‌ای که هم نقاط مشترک و هم وجوه اختلاف مختص به خود دارند. تبیین توافق منطقی بین علم و دین در این رویکرد، بدین گونه است که با تقسیم علوم به دو دسته «علوم انسانی» و «علوم غیرانسانی» (مانند علوم پایه و طبیعیات و علوم تجربی) و با این فرض که ارزش‌ها تنها در ارتباط با انسان موضوعیت می‌یابند، در تحلیل علم دینی، آن را تنها در حوزه «علوم انسانی» قابل طرح دانسته و درباب علوم تجربی و طبیعی، بحث از دین، ارزش و به‌طور اخص، اسلامی شدن علوم، امری بی‌معنا قلمداد می‌شود.^۱ به عبارت دیگر، تنها می‌توان «علوم انسانی اسلامی» داشت و نه «علوم اسلامی».

بر این اساس در تولید علوم اسلامی باید توجه داشت که علوم تجربی ماهیتاً اسلامی و غیراسلامی بودنشان منتفی است. علوم انسانی هم در ابتدا با اسلام نسبتی ندارند، ولی در مقایسه با آموزه‌های دینی، از دو حال بیرون نیست: یا با آموزه‌های اسلامی سازگارند که به دلیل همین عدم مخالفت و سازگاری می‌توانند اسلامی قلمداد شوند (افزون بر این، علوم که خاستگاه و متولی آنها خود دین است، نیز به‌عنوان علم دینی و اسلامی خاص به شمار می‌روند، مانند فقه، اصول و...); یا به گونه‌ای هستند که در تعارض با آموزه‌های دینی قرار دارند که در این صورت، با استفاده از مکانیزم‌ها و تکنیک‌های خاصی، چون تکنیک تهذیب (حذف ناخالصی‌ها و اضافه کردن بخش‌هایی در صورت لزوم) و تکنیک بومی‌سازی (علم را با تدبیر و تغییراتی متناسب با فرهنگ و نیازها بومی کردن) می‌توان آنها را به «علم انسانی اسلامی» تبدیل کرد.^۲

۱. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۷۵.

۲. دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، روان‌شناسی رشد: با نگرش به منابع اسلامی، ص ۱۹۷.

رویکرد دیگر تأسیسی است که براساس آن، امکان سخن گفتن از شکل خاصی از علم دینی، یعنی «علوم انسانی اسلامی» وجود دارد و این هم در گرو آن است که بتوان پاره‌هایی از اندیشه اسلامی را به منزله پشتوانه متافیزیکی برای تحقیق در علوم انسانی لحاظ کرد.

فرایند تکوین «علوم انسانی اسلامی» به طور دقیق، همان فرایندی است که «علم انسانی معاصر» طی آن تکوین یافته است. تنها تفاوت در نوع پشتوانه‌های متافیزیکی است که بر محتوای این فرایند تأثیرگذار است.^۱

فائلان به «دین حداکثر» نیز بر این عقیده‌اند که دین به عنوان یک نظام کامل و با عنصری هماهنگ قلمداد می‌شود که قدرت زایش و ایجاد علوم مورد نیاز خود را دارد. بر این مبنا، علم دینی باید موافقت قطعی با این نظام داشته باشد؛ بدین معنا که یا باید از دل منابع و مبانی دینی و اسلامی استخراج شود، که در این صورت به دلیل هماهنگی و ابتنای بر دین، لزوماً سازگار و موافق با آن است؛ و یا اگر هم علمی از خارج به آن نسبت داده شود، لزوماً باید عدم مخالفت آن با مجموعه دین و موافقت آن به اثبات برسد؛ چراکه دین، هضم عناصر متعارض را بر نمی‌تابد.

۳-۳. رویکرد عرفانی - شهودی

در رویکرد عرفانی - شهودی، ابزار شناخت، دل یا قلب است که به درک لایه‌ای عمیق‌تر منجر می‌شود و محور قرار گرفتن آن در مطالعه مدیریت اسلامی، زوایای دیگری از آن را روشن می‌کند.

در مدیریت، مراتبی وجود دارد که به شناخت قلبی، هنری و شهودی مربوط است و همین امر موجب شده که با دیدی عرفانی و شهودی به آنها نگرسته شود.

۱. خسرو باقری، هویت علم دینی: نگاهی معرفت‌شناختی به نسبت دین با علوم انسانی، ص ۲۵۴.

فلسفه این امر نیز آن است که مدیریت و سازمان با انسان سروکار دارند و یکی از ابعاد وجودی انسان، قلب، دل و نظام تمایلات است که در همه افعال و عملکرد فردی و اجتماعی، آثار و نشانه‌های آن را می‌توان ملاحظه کرد.

یکی از جلوه‌های رویکرد عرفانی در مدیریت، توجه به مدیریت از درون یا مدیریت خویشتن است که مدیریت امروز، پس از یک قرن تجربه و پشت سر گذاشتن جریان‌های مدیریت بیرونی و مدیریت مشارکتی و پس از چالش‌ها و تحولات گوناگون به ضرورت آن واقف شده است؛^۱ به گونه‌ای که با نگاه به ادبیات موجود می‌توان مفاهیم گوناگونی را که به نوعی به مدیریت درونی اشاره دارند، ملاحظه کرد؛ از جمله مفاهیمی همچون مدیریت بر خود،^۲ مدیریت خویشتنی،^۳ خودکنترلی،^۴ خودگردانی،^۵ رهبری خویشتنی،^۶ طرح‌ریزی خویشتنی،^۷ خودسازمان‌دهی،^۸ خودانگیختگی،^۹ خودکنترلی،^{۱۰} پالش خویشتنی^{۱۱} و

تأکید عمده مدیریت درونی از یک سو آن است که شرط اثربخشی، قائل شدن نقش بیشتر برای کارکنان و فراهم کردن زمینه‌هایی است که بتوانند

۱. محمود رضایی زاده و علی‌اکبر مهاجری، اندیشه‌های اسلامی در مدیریت، مهارت‌های مدیریت خویشتنی، مقدمه، به قلم حسن عابدی جعفری.

2. Managing _ self.
3. Self _ Management.
4. Self _ Managing.
5. Self _ Ragulating.
6. Self _ Leadership.
7. Self _ Planning.
8. Self _ Organization.
9. Self _ Motivating.
10. Self _ Controlling.
11. Self _ Monitoring.

خود را از درون مدیریت کنند و از سوی دیگر، توجه به این واقعیت است که کسی که می‌خواهد دیگران را مدیریت کند، پیش از آن باید مدیریت بر خود را اثبات کند.

در معارف اسلامی، شواهد و موارد مختلفی وجود دارد که به صور گوناگون مؤید آن‌اند که عرفان اسلامی زیربنای مدیریت خویشتن است:

در عرفان عملی که مراحل سیر و سلوک و تحولات درونی را ترسیم می‌کند،^۱ نقطه آغاز، شروع از خود و خودسازی است. خودسازی، مستلزم توجه به خود و خودشناسی است و خودشناسی یعنی توجه به همه ابعاد وجودی و پرورش و توسعه همه آنها. برای اجرای برنامه خودسازی و پیمودن راه پریچ‌وخم و طی مقام‌های مختلف در عرفان اسلامی، سالک باید در هر آن به مدیریت وجود خود اقدام کند و ضمن برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت نفس، از نتایج به‌دست‌آمده مراقبت کند. قطعاً شرط موفقیت در خودمدیریتی، توجه به خودکنترلی و فرایند آن در خودسازی است. در عرفان اسلامی برای خودکنترلی، دستورالعمل‌هایی وجود دارد که در صورت اعمال آنها می‌تواند از عهده آن برآید؛ مانند «مشارطه»، «مراقبه»، «خودارزیابی^۲ یا محاسبه»، «خوداصلاحی»،^۳ «معاتبه» (خود را ملامت کردن) و «معاقبه» (خود را عقوبت کردن).

افزون بر این، در عرفان اسلامی، مدیریت بر خود، زمینه حضور در اجتماع و اداره دیگران است؛ یعنی این درست که مدیر در رویکرد عرفانی - شهودی باید به دنبال خودسازی و کمال خود باشد و با اراده وجود خویش به حداکثر رشد، تعالی و

۱. مرتضی مطهری، آشنایی با علوم اسلامی: کلام، عرفان، ص ۷۵.

2. Self - Evaluation.

3. Self - Modification.

توسعه وجودی در ابعاد مختلف برسد، اما هدف نهایی از این همه تلاش آن نیست که تنها گلیم خود را از آب بیرون بکشد؛ بلکه به دنبال آن است که گلیم خود را فرش و زمینه رشد و تحول دیگران قرار دهد.

در راستای ارتباط مدیر با زیردستان براساس رویکرد عرفانی - شهودی در اسلام ناب، توجه به چند نکته ضروری است:

اولاً، شرط اصلی در رفتار مافوق و مادون آن است که مدیر هرچه برای خود می‌خواهد، برای زیرمجموعه نیز بخواهد و در واقع شرط کمال خود را کمال دیگران بداند و در نتیجه همان برنامه‌ای که برای توسعه وجودی خود ضروری می‌داند، به‌نوعی و متناسب با مقتضیات، نسبت به دیگران نیز اعمال کند؛

ثانیاً، مبنای عمل در این رابطه، محبت و عشق به دیگران است؛ به‌گونه‌ای که به اقتضای حقیقت عشق، مدیریت بر مبنای گذشت و ایثار و تقدم دیگران بر خود را سرلوحه رفتار خویش قرار دهد.

ثالثاً، تلاش مدیر باید آن باشد که از طریق عمل و الگو قرار گرفتن برای دیگران، زمینه‌های تغییر رفتار و خودمدیریتی را در آنها فراهم کند. قطعاً شرط تحقق این امر، تغییر خود و مدیریت خود است؛ یعنی وقتی مدیر و زیردست، هرکدام به مدیریت خود اقدام کنند، ثمره آن تعالی روابط و رشد مجموعه خواهد بود.

۴-۳. رویکرد فقهی - اجتهادی

در این رویکرد، زاویه نگرش به مدیریت اسلامی، فقه و اجتهاد است. آشنایی با این نگرش، مستلزم تبیین فقه و اجتهاد و جایگاه آن در معارف اسلامی است.

۱-۴-۳. فقه و جایگاه آن در معارف اسلامی

۱-۴-۳-۱. فقه و فقاہت

فقه در لغت به معنای فهم است؛ اما فهم عمیق. اما در اصطلاح، در معارف اسلامی دو مفهوم برای آن مطرح شده است: یک مفهوم عام و یک مفهوم خاص. در معنای عام موضوع فقه، همه شئون اسلام است و مراد از آن، تفقه و درک عمیق به همه ابعاد اسلام بوده و در قرآن و روایات نیز بر آن تأکید شده است.^۱ اما در معنای خاص، آنچه در میان مسلمانان از قرن دوم به بعد، درباره کلمه «فقه» مصطلح شده، قسم خاصی است که موضوع آن بخشی از تعلیمات اسلامی، یعنی «احکام» است. در این مفهوم، فقه یعنی فهم عمیق در مسائل مربوط به کار و عمل انسان که از آن به «فقه الاحکام» یا «فقه الاستنباط» تعبیر شده و عبارت است از: «فهم دقیق و استنباط عمیق مقررات عملی اسلامی از منابع و مدارک مربوط».

کلمه دیگری که از صدر اسلام، کم و بیش مرادف کلمه «فقه» در میان مسلمانان به کار رفته، کلمه «اجتهاد» است. از آنجاکه فقه در معنای خاص خود، عبارت است از تلاش در دستیابی به احکام الهی از متون اسلامی؛ یک رویکرد به مدیریت اسلامی یا «مدیریت فقهی» بر همین مبنا شکل گرفته که خود به صورت مختلفی مطرح شده است:

براساس یک رویکرد، حکومت دینی در حکومت فقهی خلاصه، و مدیریت فقهی به عنوان به دست گرفتن زمام امور توسط بینش فقهی تعریف شده است. در این تعبیر، «حاکم در حکومت فقهی، فقیه است و به بیان دیگر، شرع، واجد احکامی است که مردم باید به آنها عمل کنند و حاکم دینی هم موظف است این احکام را جاری و مجری بدارد. اگر برای این کار، اجبار و الزام هم

۱. مرتضی مطهری، آشنایی با علوم اسلامی، ج ۳ (اصول فقه، فقه)، ص ۶-۱۰.

لازم آمد، از اجبار و الزام دریغ نکند و از این طریق، سعادت اخروی مردم را تأمین نماید.^۱

بر مبنای رویکرد دیگر، مدیریت فقهی، یعنی برنامه‌ریزی براساس منبع فقه و گرفتن پاسخ هر نوع پرسشی درباب اداره جامعه از فقه.^۲

رویکرد دیگر، ضمن پاسخ به کسانی که مدیریت فقهی را نامعتبر می‌دانند، با تفسیر خاصی آن را به منزله اداره جامعه براساس ضوابط فقه بیان می‌کند؛ بدین معنا که مدیریت فقهی، سامان دادن مجموع حرکت‌های جامعه براساس معیارها و ضوابط فقه است، آن‌هم فقه به معنای وسیع کلمه؛ یعنی اگر بخواهیم در مباحث اقتصاد، چه در ناحیه خرد و چه در ناحیه کلان، عملی انجام دهیم، باید مجموعه طراحی‌ها و سیاست‌های اقتصادی با آنچه فقه ارائه می‌کند، سازگار باشد. به بیان ساده‌تر، ما دستاوردهای علم را با ارزش‌ها و ملاکات احکام و معیارهایی که در فقه ارائه کرده است، می‌سنجیم. از این راه‌حل‌های علمی، راه‌حلی را که با ارزش‌های فقهی سازگار باشد، انتخاب می‌کنیم. پس مدیریت فقهی یعنی مدیریت جامعه در جهت آرمان‌های اسلامی. مجموعه فعالیت‌ها در جامعه اسلامی باید با مجموعه ارزش‌ها و مفاهیم و احکام اسلامی سازگار باشد.^۳

معنای مدیریت فقهی این نیست که فقیه در همه صحنه‌های مدیریتی با استناد به منابع اسلامی مدیریت کند، بلکه مقصود این است که فقیه آرمان‌ها، ارزش‌ها و کلیات را از اسلام می‌گیرد و سپس برای تحقق این آرمان‌ها و ارزش‌ها از

۱. عبدالکریم سروش، *مدارا و مدیریت*، ص ۳۵۶.

۲. سیدصمصام‌الدین قوامی، *مدیریت از منظر کتاب و سنت*، ص ۳۹-۴۰.

۳. ر.ک: مهدی هادوی تهرانی، *باورها و پرسش‌ها: جستارهایی در کلام جدید*، ص ۱۱۰.

صاحبان علوم و تخصص کمک می‌گیرد. بهره‌برداری از علم، هیچ منافاتی با مدیریت فقهی ندارد، بلکه بر فقیه لازم است که در زمینه‌های تخصصی از متخصصان استفاده کند.^۱

بر اساس دیدگاه دیگر، مفهوم «مدیریت فقهی» این است که در مباحث فقهی، هم‌سان و هم‌پای «کتاب الاجارة» یا «کتاب الوکالة» یا «کتاب الجعالة»، «کتاب الادارة» نیز نگاشته، تدریس و تحقیق شود.

بر این مبنا چه بسا مناسب‌تر است که آن را «فقه‌الاداره» یا «احکام اداره» یا «احکام مدیریتی» یا «فقه مدیریت» بنامیم که از خانواده فقه حکومتی است و مراد از آن، پرداختن فقیهانه به موارد اجتماعی و سیاسی است. در مقابل فقه فردی و شخصی، همچنین از این مقوله است: «فقه السياسة»، «فقه الاقتصاد»، «فقه الأسرة»، «فقه الدولة».

در این صورت، «مدیریت اسلامی» یا به بیان مسامحی آن، «مدیریت فقهی»، صرفاً یک نظام ارزشی نخواهد بود، بلکه وارد جزئیات و عرصه افتا و استفتا و عرضه راهکارهای فقهی خواهد شد و احکام مدیریتی را بیان خواهد کرد، بی‌آنکه به مصادیق موضوعات پردازد. برای نمونه، همان‌گونه که شرایط متعاقدین را معلوم می‌کند، شرایط یک مدیر نیز در یک بونه فقهی روشن شود.^۲

بر مبنای فقه عام که همه معارف اسلامی را در بر می‌گیرد، نیز مصادیق مختلفی از رویکرد فقهی - اجتهادی به مدیریت اسلامی، قابل مشاهده است:

در یک رویکرد، ضمن نگاه انتقادی به رویکردهای مبتنی بر مفهوم خاص فقه، بحث از این است که اصطلاح «مدیریت فقهی» از اصالت و جامعیت و اعتبار لازم

۱. ر.ک: همان، ص ۱۱۱.

۲. ر.ک: سیدصمصام‌الدین قوامی، مدیریت از منظر کتاب و سنت، ص ۴۱.

برخوردار نیست و یک اصطلاح ساخته و پرداخته شده توسط ذهن نقاد به نظام سیاسی اسلام مبتنی بر ولایت فقیه است.

به همین دلیل به کار بردن اصطلاح «مدیریت اسلامی» یا «مدیریت دینی» را به جای «مدیریت فقهی» معنادارتر و نزدیک‌تر به واقع می‌داند؛ چراکه مدیریت اسلامی از مجموعه معارف اسلامی (اعتقادات، اخلاق و فقه (احکام)) سرچشمه می‌گیرد. محدود کردن آن به بُعد فقهی، تنگ کردن دایره آن، بدون موجب است؛ به ویژه زمانی که بر یک نظام ارزشی، که زیربنای مکتب مدیریتی اسلام است، تأکید می‌شود.

افزون بر این، توجه به این نکته ضروری است که معارف اسلامی و مدیریت اسلامی بیشتر بر اعتقاد و اخلاق استوار است تا احکام. بنابراین تکیه بر بخشی از این معارف در واقع به منزله جزءنگری و نادیده گرفتن ابعاد دیگر آن است.^۱ در این روش، تأکید بر آن است که همان‌گونه که در دستیابی به احکام مدیریتی از منابع اسلامی، از روش استنباط استفاده می‌شود، همین شیوه برای فهم مباحث اخلاقی و ارزشی و نیز تعاریف و توصیف‌های مفاهیم مدیریتی نیز باید به کار گرفته شود.

در رویکرد دیگر، مدیریت به عنوان علمی که از سه بُعد اصلی «توصیفات، اصول، مبانی و پیش‌فرض‌ها»، «ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها» و «بایدها و نبایدها و دستورالعمل‌ها» برخوردار است، اگر بخواهد با اسلام نسبت پیدا کند، لزوماً باید در هر سه بُعد بالا، این نسبت اثبات شود. در چنین صورتی می‌توان آن را مجموعه‌ای نظام‌مند و به منزله «مدیریت اسلامی» قلمداد کرد. بدین منظور، احکام مدیریت باید مبتنی بر مفهوم خاص فقه و با همان روش و کیفیت استنباط شده، «احکام مدیریت» اسلامی را

۱. ر.ک: همان، ص ۴۲.

تشکیل دهند. ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها در مدیریت باید مبتنی بر علم اخلاق به دست آمده، مرز خوب و بد در مدیریت اسلامی را مشخص کنند و به همین ترتیب، تعاریف و توصیف‌ها درباره انسان، سازمان، کار، انگیزه و... در مدیریت، براساس هستی‌شناسی و اعتقادات اسلامی و پارادایم‌ها و مفروضات برخاسته از آنها، تبیین شوند.

تفاوت این رویکرد با رویکرد پیشین، در روش شناسایی ابعاد مدیریت است. در یکی، هر سه بُعد بر مبنای روش فقهی صورت می‌گیرد و در دیگری روش باید با ماهیت موضوع متناسب باشد.

رویکرد دیگر، مبتنی بر نوعی تقسیم کار میان «نظام کارشناسی» و «نظام دستیابی به احکام» شکل گرفته است؛ بدین ترتیب که کار فقیه، مشخص کردن حکم موضوعات مختلف است و این امر، مستلزم شناخت موضوع است. از این رو اگر موضوعی به طور کامل برای او روشن باشد، با توجه به مکانیزمی که در مراجعه به منابع اسلامی در اختیار دارد، می‌تواند حکم آن را معلوم کند. اما این امر در موضوعات مستنبطه و موضوعات عرفی با تنگنای جدی روبه‌رو نمی‌شود، ولی در موضوعات تخصصی (که معمولاً موضوعات مستحدثه، جدید، پیچیده، با ابعاد مختلف و تخصصی و کلی‌اند و شناخت آنها به تخصص نیاز دارد و از عهده هرکسی بر نمی‌آید) فقیه را در یافتن حکم با مشکل روبه‌رو خواهد کرد. برای حل این مشکل و براساس یک تحلیل، کار فقیه، حکم‌شناسی است و موضوع‌شناسی نیز کار متخصص است؛ بنابراین فقیه در مواردی که به شناخت موضوعات تخصصی نیاز باشد، باید با نظام کارشناسی مشورت کند و نظر او را جویا شود تا امکان تطبیق آن بر احکامی خاص فراهم گردد.

۵-۳. سایر رویکردها

افزون بر رویکردهای تجربی، فلسفی، عرفانی و فقهی به مدیریت اسلامی، رویکردهای دیگری نیز در این زمینه قابل احصاست که در اینجا صرفاً به برخی اشاره، و بحث پیرامون آنها به مجالس دیگر سپرده می‌شود:

رویکرد اخلاقی (که مبتنی بر پی‌گیری ارزش‌ها در مدیریت اسلامی شکل گرفته است)؛

رویکرد تطبیقی (که ضمن مقایسه مباحث مدیریتی در اسلام و دیگر مدیریت‌ها، نقاط اختلاف و اشتراک آنها را برجسته می‌سازد)؛

رویکرد اصول‌گرایی (که با مطالعه متون اسلامی و منابع مختلف، و از دل آنها اصول خاصی را به‌عنوان اصول مدیریت اسلامی نتیجه می‌گیرد)؛

رویکرد وظیفه‌گرایی (که با مطالعه معارف اسلامی، وظایف سلبی و ایجابی مدیران در جامعه اسلامی را احصا می‌کند)؛

رویکرد میدانی (که بر مبنای مطالعات میدانی و سنجش کارها، عملکرد مدیران مسلمان در جامعه را پیگیری می‌کند)؛

رویکرد رشد یا انسان‌گرایی (که محور آن بحث از انسان، مراحل رشد او و مدیریت و سرپرستی این رشد در ابعاد مختلف فردی، خانوادگی، سازمانی، جامعه و تاریخ است)؛

رویکرد ویژگی‌های مدیران (که به احصای ویژگی‌های مثبت و منفی مدیران در معارف می‌پردازد).

نشست علمی متدولوژی در حوزه مطالعات مدیریتی

سخنران: دکتر رضا نجاری^۱

تاریخ برگزاری: ۸۶/۲/۳۱

در ابتدا بحث متدولوژی را به صورت خیلی عام، و سپس مباحثی را درباره علم مدیریت امروز مطرح خواهم کرد. به علت محدودیت زمانی، در مورد موضوع متدولوژی در مدیریت اسلامی بحثی ارائه نمی‌کنم. معمولاً زمینه فکری در علوم مختلف، به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند؛ بحث‌های نظری و بحث‌های روش‌شناختی یا متدولوژی. بحث‌های مربوط به نظریه، مبانی فلسفی مانند هستی‌شناسی و معرفت‌شناختی است و بحث روش‌شناختی را معمولاً در دو شاخه منطق و متدولوژی بیان می‌کنند.

برای اینکه شناخت مناسبی از متدولوژی داشته باشیم، ابتدا باید به مفهوم و معنای متدولوژی و سپس به رابطه آن با منطق بپردازیم؛ زیرا این دو شاخه خیلی به هم نزدیک هستند. در ادامه، درباره ارتباط بین متدولوژی با علم نیز باید بحث کنیم؛ چون تعریف ما از علم، روش ما را مشخص می‌کند. موضوع روش نیز در تعریف ما از علم، تأثیرگذار است. همچنین رابطه آن با نظریه نیز بررسی خواهد شد. اگر این مباحث در ابتدا مطرح شود، شناختی به ما می‌دهد که ما بحث‌های بعدی مانند

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور.

چگونگی روش تحقیق در علوم انسانی و علوم طبیعی و مقایسه آن دو باهم را بهتر درک کنیم.

بحث متدولوژی دو سطح دارد: یکی فلسفی، یعنی روش‌شناختی و اینکه جایگاه و مفهوم آن را مشخص کنیم؛ و دیگری کارکردی، یعنی آشنایی با روش‌های تحقیق. با توجه به اینکه ابزار تحقیق معمولاً به شیوه‌های گردآوری اطلاعات مانند مصاحبه، پرسش‌نامه و مشاهده اطلاق می‌شود، بیشتر از منظر اول به این مسئله خواهیم پرداخت؛ زیرا در حال حاضر نمی‌خواهیم بگوییم این روش‌ها کدام‌اند و از این روش‌ها در کجا استفاده کنید و کاربردها چیست.

بررسی مفهوم متدولوژی

متدولوژی از دو واژه «متد (Method)» و «لوژی (Logy)» گرفته شده که انگلیسی است. ریشه آن نیز یونانی و از کلمه «متدوست (Methodos)» گرفته شده است. ریشه «متدوست» نیز «متا (Meta)» و «حدوست (hodos)» است. منظور از «متا» آن چیزی است که خیلی بزرگ و عظیم است و به آن «آبر» می‌گویند. منظور از «حدوست» راه و شیوه است؛ پس متدولوژی به معنای راه خیلی عظیم و بزرگی است که انسان را از گمراهی بازمی‌دارد. اگر بخواهیم معادلی برای آن در عربی بیابیم، شاید مفهوم الصِّرَاطِ الْمُسْتَقِيمِ باشد. شاید یکی از معانی باطنی اِهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ، همین بحث متدولوژی باشد که کمتر بدان توجه کرده‌ایم؛ زیرا ظاهر قرآن معمولاً حکم خدا، و باطنش حکمت خدا را مشخص می‌کند. در واقع الصِّرَاطِ الْمُسْتَقِيمَ، راه بزرگی است که براساس یک شیوه درست تنظیم شده است. از این رو، می‌توانیم بگوییم متدولوژی شناخت نظام‌مند راه‌ها و شیوه‌های انجام کارهای درست است.

رابطه متدولوژی با منطق

اکنون می‌توانیم ارتباط متدولوژی را با منطق نیز بیان کنیم؛ زیرا منطق نیز به ما شیوه اندیشیدن و تفکر درست را یاد می‌دهد. ارتباط منطق و متدولوژی چگونه است؟ متدولوژی، اندیشیدن درست را به ما یاد می‌دهد؛ همان چیزی که در مدیریت با عنوان اثربخشی مطرح است و منطق، درست اندیشیدن را به ما یاد می‌دهد؛ موضوعی که در مدیریت به کارایی مشهور است. در اینجا نیز تفاوت کارایی و اثربخشی مطرح می‌شود. اثربخشی، انجام کارهای درست، و کارایی درست انجام دادن کارهاست. در واقع، منطق به ساختار، قالب و صورت توجه دارد؛ درحالی‌که توجه متدولوژی بیشتر به محتوا، ماده و باطن است. این دو از هر حیث باهم تفاوت دارند که در جدول ذیل ملاحظه می‌کنید:

جدول مقایسه منطق و متدولوژی

اعتبار (بعد)	منطق	متدولوژی
ماهیت	نظری (منطق نظری)	عملی (منطق عملی)
وظیفه و کاربرد	شکل، قالب و ظاهر	محتوا، ماده و باطن
نقش	صورت (منطق صوری)	ماده (منطق مادی)
دامنه شمول	کلی و عام	جزئی و خاص
منشأ و سرچشمه	ادراکی و عقلانی (عقل و ذهن)	حسی و تجربی
ارتباط و هم‌بستگی	درونی و انفسی	بیرونی و آفاقی
حرکت	قیاسی، روش فلسفی	استقرایی، منطق علمی
زمان	سستی	نو
اسامی	منطق نظری، صوری، قیاسی، ارسطویی	منطق عملی، مادی، استقرایی، علمی

رابطه متدولوژی و نظریه در دوران کلاسیک فلسفی و رنسانس

بحث‌هایی از ابتدای دوران کلاسیک‌ها مطرح شده است. البته منظور، کلاسیک در مدیریت نیست؛ بلکه منظور، کلاسیک در فلسفه است که از دانشمندان آن می‌توان به سقراط، افلاطون و ارسطو اشاره کرد و نظر آنها را از لحاظ سیر تاریخی درباره متدولوژی خواهیم گفت و اینکه بعد از آن، در رنسانس و پس از آن در قرن بیستم چه اتفاقی رخ داد. با تعریف دقیق نظریه و روش، درمی‌یابیم که یک ارتباط ذاتی، ماهوی و لاینفکی بین آنها وجود دارد؛ زیرا نظریه یک چهارچوب فکری روشمند است؛ اگر روشمند نباشد، چهارچوب فکری ما ارزش و اعتباری نخواهد داشت. در تعریف متدولوژی نیز گفته شد که آن روش‌های بامعنا و باارزش است؛ این روش‌ها در چه صورتی تحقق پیدا می‌کند؟ زمانی که در یک چهارچوب فکری منسجم باشد. اگر فقط یک‌سری روش باشد، ارزش و اعتبار ندارد.

رابطه متدولوژی با علم

در زمان کلاسیک‌ها، کلاسیک‌های فلسفه، تعریفی از ماهیت علم و تحقیق داشتند. به باور آنها، علم چیزی جز جست‌وجوی حقیقت نیست و توجه زیادی به روش نداشتند؛ همان‌طور که به نظر و نظریه خیلی اهمیت می‌دادند و به عمل توجه کمی می‌کردند. به همین دلیل، در یونان باستان پدیده برده‌داری رواج داشت و آنها آن را توجیه می‌کردند؛ یعنی می‌گفتند کار عملی، کاری پست است و ما را به جایی نمی‌رساند؛ برای اینکه فرصت داشته باشیم تا فکر کنیم و به ذات حقیقت برسیم، باید وقت داشته باشیم و برده‌ها کارهای ما را انجام دهند. هدف علم، شناخت حقیقت، شناخت خدا و زیبایی بود. در تعریف علم، هر نوع دانستنی را علم و دانش اطلاق می‌کردند و آن را به روش خاصی محدود نمی‌کردند؛ اما بعد از رنسانس، هم

در تعریف علم و هم در هدف آن تغییر ایجاد شد. در تعریفش گفتند ما به هر دانستنی، علم اطلاق نمی‌کنیم؛ بلکه بین دانش و علم تفاوت قائل می‌شویم؛ علم، آن دانستنی‌هایی است که براساس روش تجربی حاصل شده باشد و هرچه که روش غیرتجربی دارد، بی‌ارزش و بی‌اهمیت است. به همین دلیل، اساساً علم را به یک روش محدود می‌کنند و ارزش و اعتبار را صرفاً در روش بودنش می‌بینند؛ آن هم صرفاً یک روش که به آن، انحصارگرایی روش‌شناختی گفته می‌شود؛ در تقابل با کلاسیک‌ها که کثرت‌گرایی روش‌شناختی داشتند و می‌گفتند اصالت با موضوع است، نه با روش؛ اصالت با نظریه است و یک فرد در مقام عالم، براساس آن نظریه می‌تواند به کنه حقیقت برسد، با هر روشی که متناسب با آن باشد؛ اما در این دوران گفتند اساساً روش، موضوعیت و اصالت دارد؛ آن هم روش تجربی، و روش‌های دیگر را نمی‌پذیریم. برای نمونه، روش‌های قیاسی قبلی را کنار گذاشتند و روش استقرایی را مطرح کردند؛ زیرا روش استقرایی با روش تجربی متناسب است. در واقع، در آن دوره هرآنچه که از کلیسا به ارث رسیده بود - چون آنها را عامل بدبختی خودشان می‌دیدند - محکوم می‌کردند؛ دین، الهیات و فلسفه را که با روش استقرایی به دست نمی‌آمدند و نمی‌توانستند درباره آن بحث کنند، کنار گذاشتند.

یکی از نتایج این‌نوع نگرش، جدایی علوم از یکدیگر بود. پیامد دیگر، انحصارگرایی روش‌شناختی بود که فقط بر روش تجربی تأکید داشت. همچنین نکته مهم آن، که درمورد کل دانش مطرح است، حصر شدن موضوع دانش‌های علم است؛ زیرا وقتی به‌طور کلی مانند کلاسیک‌ها سؤال مطرح کنیم، در پاسخ آن می‌توانیم از روش‌های مختلفی استفاده کنیم؛ چراکه اساساً پژوهش چیزی جز این نیست: «رسیدن از معلومات به مجهولات»؛ یعنی مجهولات را براساس معلومات مشخص می‌کنیم. اگر بخواهیم فقط روش تجربی استقرایی را معتبر بدانیم،

نمی‌توانیم هر سؤالی را مطرح کنیم؛ بلکه مجبوریم سؤالی مطرح کنیم که فقط با روش استقرایی تجربی بتوانیم بدان پاسخ دهیم. شاید منشأ مشکلی که در غرب رخ داد، همین مسئله باشد؛ زیرا در صورت استفاده از روش تجربی نمی‌توان هر سؤالی را مطرح کرد. برای نمونه، درباره عدالت می‌گفتند اینها جزو مفاهیم ذهنی است و نمی‌توانیم با روش تجربی استقرایی به آن پاسخ بگوییم. چون نمی‌توانیم پاسخ دهیم، پس، از حیطة شناخت ما خارج است. در این صورت، موضوع شناخت خیلی محدود می‌شود؛ درحالی‌که نیاز انسان به دانش و دانایی نامحدود است.

رابطه متدولوژی و روش تحقیق

از حیث مفهوم و محتوا، کلاسیک‌ها ماهیت تحقیق را جست‌وجوی حقیقت، و آن را یک امر کلی، عمقی و درونی می‌دانستند که در فارسی به آن تحقیق، و در انگلیسی Enquiry اطلاق می‌شود؛ اما در رنسانس، تأکید بر جست‌وجوی واقعیت‌هاست؛ یعنی آن چیزی که بتوانیم با حس ادراک کنیم؛ امری جزئی و سطحی بیرونی که معادل آن در فارسی، پژوهش و در انگلیسی Research به معنای جست‌وجو کردن است؛ درحالی‌که پیش‌تر می‌گفتند تحقیق، حق مطلب را به دست آوردن، و پاسخ آن سؤال را از روش‌های مختلف یافتن است.

از حیث روش، پیش از رنسانس روش قیاسی رواج داشت و مطالعات، کتابخانه‌ای بود؛ درحالی‌که بعد از رنسانس، روش استقرایی رایج شد و بیشتر مطالعات به صورت میدانی یا پیمایشی است و در این مطالعات تجربی، از ابزار یا فنون مختلفی مثل مشاهده، مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده می‌کردند.

از حیث تئوریک و متدولوژیک، پیش از رنسانس، در زمان کلاسیک‌ها بیشتر تأکید بر نظریه بود، نه روش؛ اما بعد از رنسانس، تأکید بر روش است، نه نظریه؛ روش، ارزش

و اعتبار زیادی پیدا می‌کند و نظریه را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. بنابراین، هرکس تعریف مجددی از علم ارائه می‌دهد. این تأکید در قرون ۱۷، ۱۸ و ۱۹ مشهود است.

جدول مقایسه میان ماهیت تحقیق، پیش و پس از رنسانس

پس از رنسانس	پیش از رنسانس	زمان / بُعد
جست‌وجوی واقعیت (fact)	جست‌وجوی حقیقت (truth)	هدف
- امر جزئی، سطحی و بیرونی - در فارسی «پژوهش»؛ در انگلیسی «research»	- امر کلی، عمقی و درونی - واژه اصلی: در زبان فارسی «تحقیق»؛ در انگلیسی «enquiry»	محتوا
- منطق یا روش استقرایی - مطالعات میدانی - روش‌های پیمایش و آزمایش (تحلیلی)	- منطق یا روش قیاسی - مطالعات کتابخانه‌ای و نظری - روش تألیفی (ترکیبی)	روش
- توجه و تأکید بر متدولوژی - اهمیت زیاد دادن به روش و توجه کمتر به تئوری - اصالت روش - وحدت در روش	- توجه و تأکید بر تئوری - اهمیت کم دادن به روش (روش صرفاً ابزار شناخت) - اصالت موضوع - کثرت در روش	زمینه تئوریک و متدولوژیک

پس در واقع کلاسیک‌ها اصالت ماهوی داشتند، نه اصالت روش. به باور آنها، انسان معیار حقیقت است. آنها روش را ابزار شناخت می‌دانستند، نه خود شناخت؛ اما اثبات‌گرایان و پوزیتیویست‌ها، آن را خود شناخت می‌دانند. آنها در مقالات مختلف علمی یادآور می‌شدند که ما تا به حال به ابزار شناخت پرداخته‌ایم و از خود شناخت و موضوع آن که انسان است، غافل بوده‌ایم. برای نمونه، راموس در دانشگاه کالیفرنیا مقاله‌ای ارائه می‌دهد و در آن، علم مدیریت را نقد، و همان بحث‌های

عقلانیت جوهری و ابزاری را مطرح می‌کند و اصطلاح *Paraeconomy*، یعنی اقتصاد در حاشیه را ارائه می‌دهد. از نظر وی، الآن در غرب «اقتصاد» در متن است، در صورتی که نباید متن اصلی اقتصاد باشد؛ بلکه اقتصاد باید در حاشیه باشد. نتیجه اینکه، متدولوژی شرط لازم موفقیت علمی است، نه شرط کافی؛ باید شرط‌های دیگری هم داشته باشیم. درباره موضوع خود علم نیز به همین صورت است؛ در تعریف علم، قدمای ما گفتند علم مجموعه قضایایی است که حول محور موضوع خاصی باشد، یعنی آن چیزی که به علم اصالت می‌دهد، موضوع خاص است؛ ولی بعد از رنسانس، تعریف علم را عوض کردند و گفتند علم مجموعه دانستنی‌هاست که با روش تجربی به خصوص استقرایی حاصل می‌شود، و روش را مناط علم می‌دانستند. بعدها در قرن بیستم، تعاریف دیگری ارائه شد. برخی گفته‌اند علم، مجموعه فعالیت‌های ذهنی بشر حول محور یا دانش خاص است. اگر ما سیر متدولوژی را به‌طور کلی و عام در نظر بگیریم، متدولوژی و روش‌شناسی در دوران کلاسیک‌ها فرع است، نه اصل؛ اما بعد از رنسانس به‌مثابه اصل قرار می‌گیرد و علم براساس آن تعریف می‌شود. در اواخر قرن بیستم، مکتب‌های مختلفی مانند تفسیرگرایی، پست‌مدرنیسم و نظریه انتقادی، با تغییر اصل تعریف علم، براساس تفکراتشان تعریف جدیدی از علم ارائه می‌دهند. پس برای پرداختن به بحث متدولوژی و روش‌شناختی، باید تعریف خود را از علم، روش و نظریه مشخص کنیم. اینها یک ارتباط ذاتی و ماهوی باهم دارند و نمی‌توانیم بگوییم تعریف را از آنها می‌گیریم و روش‌ها را از خودمان یا دیگران ارائه می‌دهیم.

رابطه متدولوژی با مدیریت

اگر مطالعات مدیریتی را به سه سطح کلان، سازمانی و زیرسازمانی یا کارگاهی

تقسیم کنیم و این سه سطح را با توجه به تغییر و تحولات علم مدیریت در نظر بگیریم، درمی یابیم که با پیدایش علم مدیریت، بیشترین توجه به سطح زیرسازمانی یا کارگاهی است؛ زیرا بحث‌هایی که تیلور مطرح می‌کند، با مطالعات حرکت و بحث روش علمی مرتبط است که بیشتر کارگاهی، کارسنجی و زمان‌سنجی است؛ اگرچه به باور وی، مدیریت علمی یک انقلاب ذهنی است.

همچنین درباره کارگاه و کارفرما بحث‌های زیادی وجود دارد که پرداختن بدان‌ها مجال دیگری می‌طلبد.

فایول نیز که اصول سازمان را مطرح می‌کند، در سطح کارگاهی است. ماکس وبر، یکی از دانشمندان مشهور و صاحب سبک است که بحث تفسیرگرایی را مطرح کرده است؛ ولی وقتی زمینه پذیرش و اجرای نظریه وی وجود ندارد، با توجه به همان غلبه و تسلط اثبات‌گرایی در آن زمان می‌گوید اگر شما تمدن غربی را پذیرفته‌اید، من مدل ایدئالی ارائه می‌دهم که متناسب با تمدن غربی باشد. این مدل همان بوروکراسی است؛ نه اینکه بخواهد از مدل برتر دفاع کند، بلکه می‌خواهد بگوید این مدل بوروکراسی در تمدن غربی بیشترین کارایی را دارد؛ در نظام سرمایه‌داری و تمدن غربی که افکار اثبات‌گرایی و مادی‌گرایی رواج دارد، مدل بوروکراسی بهترین مدل است.

در زمان کلاسیک‌ها، روش و حتی نظریه و یا بحث‌هایی که مربوط به اثبات‌گرایی است، خیلی مورد توجه نبوده و بدون تحقیق، آن را پذیرفتند و در امتداد آن عمل کردند؛ اما بعد از آن، فرد نئوکلاسیکی مانند «سایمون» تصدیق می‌کند که باید شیوه اثبات‌گرایی الگوی طبیعت‌گرایی را داشته باشیم و اساساً مدل ما باید عقلایی باشد. بحث تصمیم‌گیری نیز که وی مطرح می‌کند، مدل عقلایی است. سایمون درباره جدایی واقعیت از ارزش که پیش‌تر کانت مطرح کرده بود، می‌گوید مدیریت به‌عنوان علم به «هست»‌ها می‌پردازد؛ پس «هست‌ها» را از «بایدها» جدا می‌کنیم؛ علم فقط به هست‌ها

می‌پردازد، نه به بایدها و بر آن تأکید می‌کند. بعدها نظریه‌های سیستمی و اقتضایی نیز به‌نوعی - شاید ناآگاهانه - از همان مفروضات غربی اثبات‌گرایان پیروی می‌کنند؛ اما در نظریه‌های بعدی، موضوع معنویت، مدیریت بر مبنای ایمان، دین یا اخلاق مطرح شده است که از مفروضات مورد قبول اثبات‌گرایان فاصله می‌گیرد؛ اما نکته مورد توجه اینکه، بحث‌های آنها هنوز به‌صورت نظریه نیست؛ بلکه بیشتر به‌صورت صورتی است؛ معنویتی که مطرح می‌کنند، معنویت واقعی، دینی و حقیقی نیست؛ بلکه معنویات فردی است؛ می‌گویند اگر بر مبنای عقاید و باورها مدیریت کنید، مدیریت موفق خواهد داشت؛ البته نه ایمانی که براساس وحی است و ما بدان معتقدیم. شاید بتوان گفت، اگر موضوعشان بر مسائل واقعی و حقیقی متمرکز شود، چه‌بسا در این زمینه‌ها خیلی از ما جلوتر بیفتند؛ یعنی اگر آنها به آنچه ما داریم - حقیقت و خدا - برسند، چون روشمندتر هستند، سریع می‌توانند از ما جلو هم بیفتند. برای نمونه، مدیریت سازمان مجاهدین بر مبنای ایمان است؛ یعنی یک عقیده غلط را در اذهان وارد کرده‌اند و براساس آن، این کارها را انجام می‌دهند. نمونه دیگر گروه فرقان است که شهید مطهری را ترور می‌کند. وقتی با آنها مصاحبه کردند و گفتند چرا این کار را کردید، گفتند ما براساس قرآن این کار را کردیم. پرسیدند کجای قرآن گفته است شهید مطهری را ترور کنید؟ جواب دادند: فَقَاتِلُوا أُمَّةَ الْكُفْرِ. یعنی ایشان امام کفر بوده است!

باید ارتباط این مسائل را با یکدیگر بدانیم و دقیقاً آنها را تعریف کنیم تا براساس آن بتوانیم در مدیریت به‌طور عام، و در مدیریت اسلامی به‌طور خاص نظریه‌پردازی کنیم. مشکل فعلی ما نظریه‌پردازی است، نه نظریه‌آزمایی؛ زیرا اساساً نظریه‌ای وجود نداشته است که بخواهیم آن را آزمایش کنیم.

نشست علمی مباحث متدولوژی در مطالعات سازمانی

سخنران: دکتر ابراهیم میرزایی اهرنجانی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۶/۹/۲۶

دکتر میرزایی در این نشست به بررسی انگیزه‌های شناخت انسان پرداخت و این پژوهش را برای ارزیابی متدولوژی علوم انسانی ضروری دانست. وی با تعریف انسان به «موجودی که در آفرینش تحقق می‌یابد و به کمال می‌رسد»، تحقق انسان را تابع فعلی شدن نیروها و استعدادها دانست و بر اهمیت توجه به وسیله‌های شناخت انسان تأکید کرد. وی افزود: اگر وسیله کارآمد نباشد، راه شناخت بسیار دراز و ناامیدکننده خواهد شد. سرنوشت انسان، پیرو «روش‌شناسی درست» است. آموزشگاه‌ها (آکادمی‌ها) از سیصد یا چهارصد سال پیش از میلاد وجود داشتند؛ اما تا دوره نوزایی (رنسانس) اروپا، یعنی نزدیک به دو هزار سال، به دلیل تغییر نکردن روش‌ها، هیچ تغییری در چپستی و هدف علم رخ نداد. هنگامی که روش قیاسی به استقرایی یا همان روش علمی تبدیل شد، منبع شناخت عقلی نیز جای خود را به منبع شناخت تجربی و حسی داد و سرنوشت علم دگرگون شد. وی با اشاره به تاریخچه فلسفه و شناخت نظری انسان گفت: شناخت فلسفی، حقوقی و استدلالی انسان در این بحث به کار ما نمی‌آید. روش‌شناسی بر شناخت

۱. استاد دانشگاه.

علمی انسان تأکید دارد و با منطق فرق می‌کند؛ زیرا منطق درباره روش درست اندیشیدن سخن می‌گوید و روش‌شناسی، درستی یا نادرستی درون‌مایه اندیشه را بررسی می‌کند و به مطالعه بخش‌های درونی و مرموز انسان می‌پردازد. ما در روش‌شناسی به صورت علمی (آزمایشی و تجربی) به دنبال راهی برای رسیدن به حواس بشر هستیم.

دکتر میرزایی انسان را موجودی ناشناخته توصیف کرد و گفت: انسان یکی از پیچیده‌ترین جعبه‌های سیاه جهان است؛ پدیده‌ای که همه دانشمندان و فیلسوفان را گیج کرده است و به همین دلیل همه آنان با عبارات و لفظ‌های گوناگون درباره چیستی جان انسان و ارتباط آن با کالبد و دیگر عنصرهای جهان، سخن گفته‌اند.

این کارشناس مطالعات بنیادین و فلسفه مدیریت، شناخت انسان را نسبی دانست و در ادامه به بررسی علت‌های آن پرداخت: ارسطو و افلاطون با ابزارهای قیاسی و استدلالی درباره لوگوس و دیگر پدیده‌های جهان، سخنان ارزشمندی گفته‌اند؛ اما این مسائل پس از رنسانس به دلیل علمی نبودن، از گستره بررسی‌های دانشمندان خارج شد. کسانی که از دادگاه‌های تفتیش عقاید (انگیزاسیون) کلیسای قرون وسطی آسیب دیده بودند، پس از رنسانس، هرچیز نامحسوس را طرد، و علم را به «کشف روابط پدیده‌ها» تعریف کردند. آنان چیزهای نامحسوس را پدیده نمی‌دانستند. بنابراین، نفس انسانی و دیگر مسائل هم‌پیوند را به کناری افکندند و به این معنا، علوم انسانی را نادیده گرفتند. پژوهش‌های دانشمندان قرن ۱۸ درباره هرمنوتیک نیز گرهی از این مشکل باز نکرد؛ زیرا این پژوهش‌ها درباره علوم انسانی بسیار ناچیز بود.

استاد میرزایی همچنین اهمیت روش‌شناسی در جهان امروز، دستاوردهای برخی از مکتب‌ها و نظریه روش‌شناختی خود را تبیین کرد:

نبرد روش‌ها

انقلاب شورانگیزی در پایان قرن نوزدهم با عنوان «نبرد روش‌ها» در آلمان برپا شد. گول‌های روش‌شناسی مانند ماکس وبر و دلتایو هابرماس، درباره موضوع روش علوم انسانی با یکدیگر درگیر شدند. چه بخش‌هایی از این علوم را با روش‌های شناخت حسی می‌توان بررسی کرد؟ چه بخش‌هایی از آنها به منبع شناخت عقلانی پیوند خورده است؟

مکتب رفتارگرایی، در آغاز قرن بیستم، روشی علمی برای ورود به بخش ناشناخته انسان عرضه کرد. پنج عامل مهم در سامانه وجود دارد؛ ورودی، خروجی، فرایند، بازخورد و مدیریت.

فرایند، مجموعه عملیاتی است که ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کند. این فرایند در انسان قابل مشاهده نیست. از این رو به آن جعبه سیاه می‌گویند. سامانه‌هایی که فرایندی آزمون‌پذیر دارند، جعبه سفیدند و در غیر این صورت جعبه سیاه نام دارند. البته ورودی‌ها و خروجی‌های سامانه انسان را می‌توان دید و آزمود. ۹۹ درصد سامانه درمان در شاخه‌های پزشکی، بر پایه روش‌شناسی جعبه سیاه استوار است؛ زیرا پزشک به دارو (ورودی) و بهبود بیماری (خروجی) آگاهی دارد؛ اما به فرایند کاری ندارد.

رفتارگرایان، انسان را با اندازه‌گیری رفتار او تعریف می‌کردند: «انسان، رفتارها و انگیزه‌هاست».

البته با تغییر دادن ورودی‌ها، خروجی‌ها نیز تغییر می‌کند و می‌توان استنباط کرد که درون جعبه سیاه چه می‌گذرد. خداوند در قرآن کریم در بخش‌های فراوانی فرموده است: **الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ**؛ «آمنوا» درون جعبه سیاه قرار دارد؛ اما «عملوا» قابل مشاهده است.

این مکتب، بسیاری از مشکل‌ها را از میان برد؛ اما هنوز راه درازی تا شناخت کامل انسان باقی است؛ زیرا روش‌شناسی در بخش‌های ساده‌انسانی کارآمد است و پس از خداوند، انسان پیچیده‌ترین موجود هستی است.

واکنش آزمایشی و نگرش‌سنجی

رفتار انسان بخش‌های بسیار ساده‌ای دارد. روش‌شناسان روان‌شناس، با تنظیم حلقه‌های SR، توانستند بازتاب رفتار انسان‌ها را بیازمایند. تقریباً بخشی از رفتار انسان که به‌گریزه یا رفتار حیوان نزدیک است، با این روش شناختی است.

روان‌شناسی حیوانی به همین علت در پایان قرن نوزدهم شکل گرفت. این دانش با مقایسه رفتار انسان با برخی از حیوان‌ها به نتیجه‌های خوبی رسید؛ ولی هنگامی که به رفتارهای پیچیده‌انسان مانند محبت، عشق و پرستش می‌پردازیم، نخست باید صورت مسئله را تعریف کنیم. این عنصرها بسیار پیچیده‌اند. البته با قراردادهایی، امروزه به‌طور نسبی این عنصرها تعریف شده‌اند؛ اما نمی‌توانیم آنها را بدون نسبی دانستن رفتار انسان و جز در جعبه سیاه انسان با زبان خودش بسنجیم.

بخشی از رفتارشناسی انسان که به تبدیل‌انگیزه‌های او به رفتار می‌پردازد، در مطالعه سازمانی بیشتر به کار می‌آید؛ زیرا در سازمان به دنبال رفتار فردی نیستیم؛ بلکه رفتارهای جمعی و سازمانی را می‌جوئیم. پیامدهای این‌گونه رفتارها گروهی است و به همین دلیل، بخش فراوانی از پژوهش‌های علوم انسانی در قالب پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری به موضوع «نگرش‌سنجی» اختصاص یافته است.

نسبی کردن، یعنی به‌طور نسبی، کمی و ریاضی، رفتارها و مفهوم‌های رفتاری را تعریف کردن، نگرش‌سنجی است؛ که امروزه روشی علمی و پذیرفتنی است.

روش سه شاخه‌ای

این روش نظریه من است که در برخی از کتاب‌های دانشجویان دکتری مطرح شده است. در نشست سراسری «انضباط اجتماعی و وجدان کاری» نیز بدان پرداخته شد و بخشی از آن نیز منتشر گردید. در این نظریه، گفته‌ام که هر روش‌شناسی سه شاخه به هم چسبیده دارد: الف) ساختار و قالب (اطلاعات جهان بیرونی درباره انسان)؛ ب) محتوا (رفتار انسان سازمانی)؛ ج) زمینه و محیط.^۱

برای نمونه، در همان موضوع «انضباط اجتماعی»، نظم، ساعت غیبت و... در ساختار، شاخص‌های وجدان در بخش محتوا، و فرهنگ در بخش زمینه قرار می‌گیرند. زمینه، هردو شاخه دیگر را تغذیه می‌کند و آنها را در بر می‌گیرد. این نظریه در برخی از پایان‌نامه‌ها آزموده شده است و در آینده‌ای نزدیک پس از رفع نقایص منتشر خواهد شد.

1. Context.

نشست علم‌رورش تحقیق در مدیریت اسلامی

سخنران: دکتر ابوالفضل گائینی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۸/۱۱/۱۴

ابتدا مروری اجمالی به تاریخچه روش‌شناسی علوم اجتماعی خواهیم داشت و پس از تعریف علم مدیریت، به روش‌شناسی این علم به‌عنوان زیرمجموعه علوم اجتماعی خواهیم پرداخت و به این موضوع خواهیم پرداخت که آیا در این رشته تکثر روش وجود دارد یا خیر؟ برخلاف رشته‌های دیگر که به دلیل محدودیت‌هایی، شاید نتوانیم در آنها از هر روشی استفاده کنیم، موضوع مدیریت این امکان را می‌دهد که بتوان از روش‌های متنوعی به این موضوع نظر کرد و سرانجام، انواع و امکان روش‌ها برای رسیدن به مدیریت اسلامی مطرح می‌شود. درباره تاریخچه علوم اجتماعی می‌توان گفت، روش‌شناسی در این حوزه را اواخر قرن هفدهم، متفکری ایتالیایی به نام ویکو مطرح کرد. پیش از آن، مباحث مربوط به علوم انسانی تعیینی نیافته بود؛ اما وی در سال ۱۷۲۵ کتابی به نام علم‌نوین نوشت که رویکرد تازه‌ای درباره تاریخ و علوم انسانی بود. با این رویکرد، علوم انسانی از حیث روش، با علوم طبیعی موازی شد. یک‌صد سال پس از آن، آگوست کنت این پرسش را مطرح ساخت که چگونه می‌توانیم علوم اجتماعی داشته باشیم؟ وی در اواسط قرن

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

نوزدهم این دیدگاه را مطرح کرد که جامعه انسانی هم می‌تواند با استفاده از روش مطالعه پدیده‌های طبیعی، قابل بررسی باشد. اصطلاح اثبات‌گرایی از مجهولات اوست. وی معتقد بود که بین داده‌های گردآوری شده در زمینه علوم انسانی با علوم طبیعی، تفاوت وجود دارد، ولی هدف، ایجاد یک‌سری قوانین رفتاری است؛ قوانینی که بر رفتار و کنش‌های انسانی حاکم است. افراد متأثر از آگوست کنت، مانند ماکس وبر، در اوایل فعالیتش متأثر از همین نگاه بود؛ اما هم‌زمان با این رویکرد پوزیتیویستی، آیین تفسیر کتاب مقدس مطرح بود که بعد هم علم تفسیر نامیده شد و در قرن نوزدهم، این روش علمی را افراد و محققانی مانند ماخر و دیلتای، از طریق قواعدی به نام قواعد تفسیر کتاب مقدس، به مباحث تاریخ و ادبیات بسط دادند. به‌طور کلی، سه مرحله در مباحث تفسیری مطرح است که عبارت‌اند از: سستی یا کلاسیک، فلسفی و انتقادی. افرادی مانند دیلتای، با رویکرد تفسیر فلسفی، قواعد کتاب مقدس را به حوزه‌های مطالعه رفتار انسانی تعمیم دادند. اما تصلب روش اثبات‌گرایی به حدی بود که این‌نوع رویکرد روش‌شناختی تفسیری را بیشتر به رویکرد سیاسی تعبیر می‌کردند؛ یعنی هیمنه اثبات‌گرایی اجازه نمی‌داد که روش‌شناسی تفسیری در مجامع علمی نفوذ پیدا کند. به همین دلیل، نوعی رفتار سیاسی از این روش برداشت می‌شد. نفوذ فیلسوفانی مانند هایدگر و هوسرل که هر یک به شیوه خود بر طبیعت درونی تجربه انسانی تأکید می‌کردند، باعث تحول این روش‌شناسی تفسیری شد. در روش‌شناسی تفسیری، تثبیت قوانین رفتار که یکی از آموزه‌های روش‌شناسی اثبات‌گرایی بود، جای خود را به ضرورت درک معانی رفتار نزد عامل رفتار، کنش‌گر رفتاری داد. در واقع، این روش، مطالعه جوامع را از حیطه موضوع‌های سخت، مثل علم اقتصاد، دور کرد و به موضوع‌های نرم‌تری مانند حوزه مردم‌شناسی نزدیک کرد.

رویکرد دیگر، تفسیر انتقادی بود. موطن این رویکرد در نگاه‌های روشن‌فکرانه در فرانسه بود. در اواسط و نیمهٔ دوم قرن بیستم رویکردی به نام ساختارگرایی پیدا شد. این رویکردها به دنبال شناسایی ساختارهای بنیانی‌ای بودند که رویدادهای اجتماعی معنا و مفهوم خود را از آن می‌گیرند. این رویکرد باعث پیدایش اندیشه‌های ساختارگرایی، پسانوگرایی و ساخت‌شکنی شد. از منظر این اندیشه‌ها بود که رویکرد اثبات‌گرایی مورد انتقاد قرار گرفت و اثبات‌گرایی به ساده‌اندیشی متهم گردید؛ به این معنا که در اثبات‌گرایی منابع قدرت و ثروتی که در پس این مطالعات علمی است، نادیده گرفته می‌شود. همچنین رویکرد تفسیری که رویکردی کاملاً محافظه‌کارانه است، مورد انتقاد قرار گرفت. از دید اندیشه‌های انتقادی، رویکرد اثبات‌گرایی و تفسیری، منابعی از قدرت و ثروت را که باعث می‌شود این رشته‌های علمی جهت‌گیری خاصی به سوی منابع سرمایه‌داران داشته باشد، نادیده می‌گیرند. بنابراین، نویسندگانی مانند دریدا و فوکو کوشیدند تا میزان حجمه‌های وارد بر تفکر انسانی را در زمینهٔ اجتماعی، و نیز دشواری‌هایی که برای هرگونه دانشی در جهت دستیابی به انسجام در پدیده‌های اجتماعی پدید می‌آید، نشان دهند؛ یعنی در واقع، مؤلفه‌های غیرمعرفتی تأثیرگذار در روش‌شناسی‌های معرفتی را نشان دهند. برای نمونه گفتند سلسله‌مراتبی که به‌عنوان نظریهٔ علمی مطرح است، همان توجیه منافع کارفرمایان، مدیران و رؤسا برای کارگران و کارمندان است. بنابراین، نظریهٔ فایول را علمی تلقی نکنید؛ زیرا در پس این نظریه منافی وجود دارد که صاحبان قدرت و ثروت را حمایت می‌کند؛ چون می‌خواهند رابطهٔ کارفرما را با کارمند مشروع کنند. در گذشته، توجیه آنها به تعبیر مارکس، از منظر دین بیان می‌شد؛ ولی اکنون دین کنار رفته است و این بار توجیه علمی می‌شود. از این رو، علم را مهم‌ترین منبع برای توجیه چنین نظریات علمی تلقی کردند. پس با سه رویکرد

مواجهیم؛ نخست، رویکرد اثبات‌گرایی که می‌خواهد به قوانین رفتار دست پیدا کند؛ دوم، رویکرد تفسیری که به دنبال کشف معنای رفتار است؛ سوم، رویکرد انتقادی که به دنبال کشف عوامل غیرمعرفتی، با تمرکز بر منابع ثروت و قدرت است؛ یعنی تأثیر عوامل غیرمعرفتی را بر رفتارهای جمعی پیدا کنند. هابرماس این سه رویکرد را با سه هدف جداگانه مطرح می‌کند: الف) هدف رویکرد اثبات‌گرایی، تسلط و کنترل است؛ ب) هدف رویکرد تفسیری، فهم است؛ ج) رویکرد انتقادی به دنبال رهایی است. بنابراین رویکرد انتقادی باید به دنبال کشف مسائل حاکم بر رفتارها و گفت‌وگوها، از منظر ایدئولوژیکی یا از منظر قدرت، منافع و ثروت رفت و از آنها رها شد. آنچه بیان شد، گزارشی اجمالی از مباحثی بود که در رویکردهای روش‌شناسی، در حوزه عام علوم اجتماعی مطرح است.

اما این رویکردها در حوزه مطالعات مدیریت نیز تأثیرگذارند که در سه محور اثبات‌گرایی، تفسیری و انتقادی مطرح می‌شوند.

در حوزه مطالعات مدیریت، رویکرد اثبات‌گرایی سه مؤلفه اساسی دارد: الف) باور به واقعیت‌گرایی؛ یعنی در خارج از عالم ذهن، واقعیتی وجود دارد که ذهن ما درصدد کشف آن است. بنابراین، واقعیت‌گرایی مفروض اساسی در حوزه هستی‌شناسی این رویکرد است؛ ب) این باور که انسان‌ها و سازمان‌ها به‌مثابه موجودیت‌های واقعی و ملموس تلقی می‌شوند؛ یعنی سازمان یک عینیتی دارد و Objective است و Subjective نیست، بلکه تعیین وجودی خاصی در عالم خارج دارد. پس باید آن را کشف کنیم و رفتارهای انسانی نیز که در این سازمان عینی و واقعی انجام می‌شوند، تابع یک‌سری قوانین عینی هستند که باید آنها را کشف کنیم؛ ج) این باور که رفتار سازمانی، الگوها و قواعد منظمی دارد و اعتقاد به اینکه گردآوری داده‌ها می‌تواند ما را به قواعد برساند.

رویکرد روش‌شناسی تفسیری نیز بر دو مؤلفه اساسی تأکید دارد: الف) همه پدیده‌های سازمانی درک‌شده را باید همانند متون تعبیر کرد. خود سازمان نیز این‌گونه است. سازمان یک نماد و سمبل است. به‌قول کارل ویک، سازمان یک وجود واقعی و عینی ندارد؛ آنچه وجود واقعی و عینی دارد، این در و دیوار است. بنابراین، به‌رغم اینکه اثبات‌گرایی سازمان را پدیده‌ای کاملاً آبجکتیو می‌داند، رویکرد تفسیری سازمان را پدیده‌ای کاملاً سبجکتیو تعریف می‌کند و اینکه درک سازمان و پدیده‌های سازمانی همانند درک چیزی است که در یک زبان خارجی با آن روبه‌رو هستیم؛ مانند متنی با زبان دیگر، که می‌کوشیم معانی آن را بفهمیم؛ ب) درک رفتار انسان‌ها در سازمان؛ یعنی مرتبط کردن سازمان با تاریخچه درونی و برونی آن؛ ایجاد و تنظیم شرحی از معنای رویدادها برای افراد مختلف، به‌گونه‌ای که بتوانیم آن معانی را درک کنیم و اینکه نگاه کارمند به سازمان چگونه است. براساس رویکرد اثبات‌گرایی، همه یک‌سری بسته‌هایی از شرح وظایف در سازمان داریم؛ اما در این رویکرد، هرکسی سازمان را با تلقی و درک خودش می‌فهمد و این تلقی‌ها منوط به آن بسته‌های رسمی نیست؛ ابتدا باید آن معانی و درک‌ها را بفهمیم و بعد از آن، با آزمون و بازآزمایی همه اینها در پرتو رویدادها و ادراکات افزون‌تر افرادی که تحت تأثیر قرار گرفتند، به درک جامعی از ادراکات سازمان نائل آییم.

رویکرد انتقادی نیز دو مؤلفه اصلی دارد: الف) آنچه به‌صورت عمومی نزد مردم بیان می‌شود، محصول نیروهای اجتماعی است؛ یعنی یک عامل غیرمعرفتی مانند ایدئولوژی یا قدرت و یا ثروت تأثیرگذار است. در نتیجه، دیدگاهی درباره هر فن مدیریتی، به اعتبار نقشی که در یک مجموعه قدرت دارد، انتشار می‌یابد و گسترده می‌شود. در واقع، جهت‌گیری‌های علم، فرمول‌ها و نظریه‌های علمی، همه تابع یک‌سری نیروهای اجتماعی است که این نیروها مشخص می‌کنند شما چگونه بیندیشید و نظریه‌های

علمی‌تان را به چه سمت و سویی هدایت کنید؛ ج) ایده‌ها با عرصه عمل، پیوندی جدانشدنی دارند. یعنی کسی نمی‌تواند اندیشه‌ای را از پیوندی که با رویه‌های جاری و فن‌آوری دارد، به‌طور کامل جدا کند. «مفهوم» به‌مثابه بخشی از ساختار اجتماعی کلی موجودیت دارد؛ یعنی باید در آن ساختار اجتماعی به مفهوم برسیم. آنچه بیان شد، رویکردهای روش‌شناسی در حوزه مطالعات مدیریت بود.

اما بحث اصلی این است که مدیریت چیست؟ به مدیریت می‌توانیم از منظرهای گوناگونی بنگریم. به‌دلیل ویژگی‌های تاریخی آن، نمی‌توانیم این موضوع را صرفاً جامعه‌شناسی یا روان‌شناسی و یا اقتصادی بدانیم. موضوع مدیریت به‌گونه‌ای است که تمام رشته‌های علمی می‌توانند بر آن تأثیرگذار باشند؛ از روان‌شناسی و جامعه‌شناسی و حتی علوم پایه و مهندسی که خود تیلور، به‌عنوان پدر علم مدیریت، مهندس بود. همچنین امروزه به‌دلیل تأثیرپذیری و ظرفیتی که در مدیریت وجود دارد، از منظرهای جدیدی بدان توجه می‌شود. برای نمونه، رویکردهای فلسفی در آکادمی‌های بیرون از کشور به‌جد، دنبال می‌شود. چرا؟ چون می‌گویند مدیریت، رشته‌ای فراگیر و کلی است. اگر چیزی به مدیریت سازمان‌ها مربوط می‌شود، مسئله‌ای مدیریتی است؛ حتی اگر برپایه‌ی واژگان جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، اقتصاد و هر رشته دیگری صورت‌بندی شود. اگر موضوعی از حوزه روان‌شناسی و جامعه‌شناسی ناظر به مدیریت باشد، بی‌شک موضوعی مدیریتی خواهد بود. ما در مدیریت نظریه‌پرداز نداریم. برای نمونه، وبر جامعه‌شناس، و مزلو روان‌شناس است. این افراد معمولاً نظریه‌های علمی را از حوزه‌های دیگر به کار می‌گیرند. بنابراین، امروزه در کنار حوزه‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی، یکی از حوزه‌های بسیار تأثیرگذار بر مباحث مدیریت، موضوع فلسفه و اخلاق است. پس مدیریت، حوزه‌ای چندرشته‌ای است؛ بیش از یک رشته را در بر دارد؛ اما بین‌رشته‌ای نیست؛ یعنی روش نظام‌مندی که طی آن مواد باهم ترکیب شوند،

وجود ندارد؛ بلکه موادی از جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، فلسفه و اقتصاد را باهم ترکیب می‌کنیم و در عمل به کار می‌گیریم. یکی از نکته‌های مهم مطرح در حوزه مدیریت، سرشت کاربردی پژوهش‌های مدیریت است. مطالعه مدیریت باید به گونه‌ای آنچه را که مدیران و زیردستان انجام می‌دهند، در بر گیرد. در اینجا، پیوند تنگاتنگی در عرصه عمل وجود دارد. مدیریت، توده‌ای از فعالیت‌ها، نقش‌ها و وظایفی است که گستره بزرگی از رشته‌ها را شامل می‌شود. مدیریت، رشته‌ای فراموضوعی است که باید رشته‌های مختلف را با توجه به چگونگی ترکیب و تعامل آنها با اقدامات مدیریتی، و چگونگی مشارکت آنها در نظریه‌های مربوط به آنچه مدیران انجام می‌دهند، مورد تأمل، تحلیل و آزمایش قرار دهد.

پس مدیریت این قابلیت را دارد که از منظرهای گوناگونی بدان توجه شود؛ زیرا ماهیتی کاملاً کاربردی دارد. برای شخص در مقام عمل، در بستر اجتماع، مرز تئوریکی وجود ندارد؛ زیرا همه چیز می‌خواهد در سایه عمل، خود را نشان دهد. برای یک فرد در مقام عمل، مرزبندی‌های نظری که در گرایش‌های علوم دیگر وجود دارد، مطرح نیست. برای وارد شدن به رویکردهای روش‌شناختی به مدیریت اسلامی، چند موضوع را مفروض و اصل موضوع تلقی می‌کنیم؛ از جمله زبان و قلمرو دین. زبان دین، توصیفی و ناظر به پدیده‌های واقعی است. قلمرو دین را نیز فقط به ساحت‌های فردی و معنوی تقلیل نمی‌دهیم؛ بلکه آن را به ساحت‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نیز تعمیم می‌دهیم. در مورد امکان علم دینی نیز بر این باوریم که قابل تحقق است.

رویکردهای روش‌شناختی به مدیریت اسلامی

اولین رویکرد، روش تجربه‌گرایانه است. موضوع در این روش، پرداختن به جهان محسوس، فیزیکی و طبیعی است که تنها راه وصول به معرفت را تجربه حسی می‌داند.

به دو طریق می‌توانیم از این موضوع برای تدوین مدیریت اسلامی استفاده کنیم. البته چالش‌هایی نیز وجود دارد که آنها را مطرح خواهیم کرد. اولین طریق، راه حداقلی است. بدین معنا که در این زمینه می‌توانیم داده‌های کاربردی مدیریتی را که از روش تجربی به دست آمده‌اند، به‌مثابه یکی از منابع دانش مدیریت اسلامی، در خدمت اهداف اسلامی قرار دهیم. علت تأکید بر داده‌های کاربردی این است که در مباحث اصولی، آنچه تابع حجیت و دنبال احراز حجیت برای آن هستیم و باید مستند به یک منبع حجیت‌بخش باشد، عمل است. آنچه که در مقام عمل است، فعل مکلف است و باید برای چگونگی این فعل مکلف استناد حجیتی تأمین کرد؛ اما در مقام نظر این‌گونه نیست؛ برای نمونه، اینکه باور داشته باشیم هفت آسمان و زمین هست یا نیست، چون در مقام عمل نیست، به حجیت نیاز ندارد؛ البته این مورد اختلافی است. در مباحث اصولی تا چه اندازه باید به دنبال تأمین منابع حجیت‌بخش باشیم و قلمرو آن کدام است؟ قلمرو فعل است یا قلمرو نظر را هم در بر می‌گیرد؟ بنابراین، یک نگاه حداقلی این است که از داده‌های محصول روش تجربی مدیریتی در جهت اهداف اسلامی استفاده کنیم. برای نمونه، اسراف در منابع و تضييع بيت‌المال را حرام می‌دانیم؛ ما می‌توانیم از ساختارهای مدیریتی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای تحقق این اهداف و ارزش‌های اسلامی استفاده کنیم و خود را از نظر شرعی ملزم سازیم تا این تضييع‌ها و اسراف‌ها به وجود نیاید. یا مثلاً فردی که سال‌ها در یک سازمان کار می‌کند، سرمایه آن سازمان به شمار می‌رود و باید از او به‌شکلی شایسته استفاده کرد. شاید ساختارهای مدیریتی و برنامه‌ریزی‌های مدیریتی بتواند در این جهت کمک کند؛ همچنان که ما برای سلامتی خودمان از نسخه طیب استفاده می‌کنیم. جراحی پزشک برای ما حجیت و اعتبار دارد؛ زیرا ضرر جسمانی ما را برطرف می‌کند. شاید بتوان چنین تلقی‌ای از مباحث داده‌های تجربی مدیریت داشت که اگر به این آموزه‌های

مدیریتی در حوزه‌های ساختار، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عمل کنیم، بسیاری از اهداف ارزشی دین که جنبه کاربردی دارد، تأمین می‌شود.

کاربرد دوم، این است که با الهام از منابع کتاب و سنت، عناصر مفهومی را در جهت تبیین برخی از رفتارهای مدیریتی به کار گیریم؛ زیرا ساختار علم، عبارت از توصیف، تبیین، توجیه، پیش‌بینی و کنترل است. الآن توصیف می‌کنیم که اتفاقی رخ داده است؛ برای نمونه، آب در صد درجه به جوش می‌آید. باید تبیین کنیم که چرا این اتفاق رخ می‌دهد. معمولاً در تبیین، از جاهای زیادی استفاده می‌کنند. برای نمونه، فروید از عقده اُدیپ استفاده می‌کند؛ یعنی از جاهای دیگری وام گرفتند تا بتوانند بعضی از رفتارها را تبیین کنند. ما می‌توانیم در مدیریت اسلامی، در ساختار علم و حتی علم تجربی، برخی از رفتارها را با استفاده از مفاهیم دینی تبیین کنیم. برای نمونه، فطرت و روح جزو عنصرهای نظری هستند که می‌توانند بسیاری از رفتارها را تبیین کنند. پس می‌توانیم با حفظ پارادایم اثبات‌گرایی و روش تجربی، به تدوین مدیریت اسلامی کمک کنیم؛ بدین صورت که نخست از داده‌های علوم تجربی در حوزه مدیریت، در جهت اهداف اسلامی استفاده کنیم که آنها نیز موافقت و سازگاری با دین تلقی می‌شوند؛ دوم اینکه از عناصر مفهومی و تبیین‌گر دین استفاده، و بسیاری از رفتارهای ملموس و قابل مشاهده را تبیین کنیم. البته با دو چالش مواجه می‌شویم؛ نخست کش‌دار بودن برخی از این مفاهیم است. برای نمونه، اگر بخواهیم با نگاه تجربه‌گرا به موضوع «تقوا» به مثابه یک عامل تأثیرگذار بر رفتارهای انسانی بنگریم، با چه شاخص‌هایی می‌توانیم آن را بسنجیم؟ ایمان را با چه شاخص‌هایی بسنجیم؟ امروز این موضوع، یک بحث چالشی است که در مباحث روش‌شناسی، چگونه می‌توانیم مفاهیم دینی را به یک‌سری مفاهیم کمی تبدیل کنیم؟ آیا امکان کمی‌پذیر شدن این گزاره‌ها وجود دارد یا خیر؟ در دنیای غرب، برای اینکه یک‌سری از این مفاهیم را کمی‌پذیر کنند، برای نمونه گفتند میزان سنجش دین‌داری

مردم امریکا به این است که چقدر در کلیسا حضور پیدا می‌کنند؛ یعنی حضور در کلیسا معیاری برای دین‌داری افراد است؛ درحالی‌که این موضوع به‌تنهایی نمی‌تواند معیار باشد. از نگاه ما اینها یک‌سری مفاهیم درونی و انفسی هستند که به‌راحتی نمی‌توانند به مفاهیم کمی تبدیل شوند. غزالی درباره مفهوم توکل، در کتاب *احیاء علوم دین* مثالی را بیان می‌کند؛ می‌گوید: فردی صوفی در چاه افتاده بود. همه آمدند به او کمک کنند تا او را از چاه بیرون بکشند. او گفت به خدا توکل می‌کنم. تا اینکه سگی از آنجا رد می‌شد؛ دم سگ به لب چاه گیر کرد. صوفی دم سگ را گرفت و از چاه بیرون آمد و گفت خدا این سگ را برای من فرستاد تا بیرون بیایم. مشاهده می‌کنید که توصیف مفهوم توکل تا چه اندازه می‌تواند گسترده باشد. پس گزاره‌های دینی طیف وسیعی از مفاهیم را در بر می‌گیرد که کمی‌پذیر کردن آنها مشکل است.

موضوع بعدی، تعارض است. به فرض که این مفاهیم را کمی کردیم؛ اما اگر این گزاره‌ها با یافته‌های آزمودنی تطابق پیدا نکنند، آن‌گاه باید چه کاری انجام دهیم؟ باید نظریه‌پردازی کنیم که در هنگام تعارض باید چگونه علاج کرد؟

به‌هرحال، می‌توانیم با حفظ همین روش تجربی، بحث مدیریت اسلامی را دنبال کنیم؛ البته با سؤال‌ها و چالش‌هایی که در پیش روی است.

در رویکرد تفسیری، برآنیم تا با استفاده از رویکردها و روش‌شناسی‌های موجود، بحث مدیریت اسلامی را تکمیل کنیم. موضوع در روش تفسیری، فهم معانی رفتاری کنش‌گران است؛ یعنی شناخت علت رفتارها، که به روش کیفی به دست می‌آید. به دو صورت می‌توانیم از این نوع روش شناختی استفاده کنیم:

نخست، استفاده از روش تحلیل محتواست؛ یعنی بدون هیچ‌گونه پیش‌داوری و فرضیه، به متون مراجعه کنیم. برای نمونه، در مورد واژه «رهبری» بدون هیچ‌گونه نظریه و پیش‌داوری، به متون دینی و قرآن و سنت مراجعه و بررسی کنیم که این واژه در آن

اضلاع هندسه مفاهیم و معانی خودش، با چه واژه‌هایی قرابت بیشتری دارد. برای نمونه، یکی از پژوهشگران همین کار را در حوزه رهبری امام خمینی علیه السلام انجام داد و دریافتند این واژه در صحبت‌های امام، در کنار رهبری خدمتگزار آمده است. یعنی باید بتوانیم نسبت این واژه را با دیگر عناوین و مفاهیم موجود در ادبیات و متون دینی بسنجیم و بعد از این نسبت‌سنجی، یک مدل از آن استخراج کنیم.

راه دوم، استفاده از روش‌های کیفی مانند پدیدارشناسی و هرمنوتیک درباره ظرفیت‌های موجود از رفتارهای مدیران موفق اسلامی و نیز تشکلهای و هیئت‌های اسلامی است.

تشکلهای و هیئت‌های مذهبی، متأثر از دیدگاه مدیریتی نیستند؛ افراد با انگیزه‌ها و نحوه ارتباطات خاصی وارد این تشکلهای می‌شوند و بدون رعایت هیچ‌گونه سلسله‌مراتبی در کارها به هم کمک می‌کنند. ما باید کشف کنیم که این مدل، تابع چه الگویی است. بدین منظور می‌توانیم از روش‌های کیفی، پدیدارشناسی و هرمنوتیک استفاده کنیم. باید با بررسی رفتارهای مدیران مسلمان خودمان، دریابیم که آنها عالم را چگونه می‌بینند. کسی که مسئول تشکیل هیئت عزاداری شده است، با چه انگیزه‌ای کار می‌کند؛ ارتباطش با دیگران، با اهل مسجد و ریش‌سفیدان چگونه است. در نهایت، با مطالعه تفسیری این ظرفیت‌های موجود، به یک مدل برسیم و آن مدل را در سازمان‌های اسلامی به کار گیریم. این اتفاق، در مکتب روابط انسانی رخ داد؛ یعنی موضوع روابط غیررسمی و اصالت بخشیدن به آنها در نظریه‌های روابط انسانی از همین جا نشئت گرفت. برای نمونه، در یک شهر، روابط به صورت رسمی تعریف شده و شکل پیدا کرده است. برای تحقق این موضوع، از مدل روستاها استفاده کردند؛ زیرا در روستاها همچنان روابط غیررسمی حاکم است؛ افراد بعد از اینکه در مزرعه کار می‌کنند، ساعتی کنار هم می‌نشینند و باهم شوخی و صحبت

می‌کنند و از قدیم و جدید می‌گویند. باید همین مدل را در سازمان رسمی و مکانیکی نهادینه سازیم. پس باید به صورت تفسیری بررسی کنیم که این تشکله‌ها، هیئت‌ها، مدیران و فرماندهان با چه انگیزه‌هایی و به چه صورتی کار می‌کنند. اگر به شکل تفسیری کشف کنیم، دیگر مشکل موجود در رویکردهای اثبات‌گرایی نیز به وجود نمی‌آید که ما چگونه مفاهیم کیفی را به مفاهیم کمی تبدیل کنیم.

رویکرد دیگر، روش شناختی فلسفی است. در این رویکرد، به موضوع‌های متافیزیکی در قلمروهای هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی، به روش استدلالی پرداخته می‌شود. به دو صورت می‌توانیم از این رویکرد در بحث روش‌شناختی مدیریت اسلامی استفاده کنیم:

الف) مطالعه تطبیقی بین مبانی فلسفی نظریه‌های سازمان و مبانی فلسفی اسلامی: نظریه‌هایی که امروزه با عنوان نظریه‌های سازمان مطرح می‌شود، تابع یکسری مبانی فلسفی، جهان‌شناختی و هستی‌شناختی است. برای نمونه، اگر تیلور، رویکرد مکانیکی دارد، به این دلیل است که متأثر از مکتب فلسفی روزگار خویش است که از نیوتن به بعد پیدا شد و عالم را مکانیکی دید. تیلور در خلاً به وجود نیامد. او متأثر از این رویکرد فلسفی مکانیکی به عالم بود. امروزه اگر نظریه آشوب در نظریه‌های سازمان مطرح می‌شود، به دلیل نظریه کوانم است که در عالم فیزیک، و بعد به تدریج به مثابه یک جهان‌بینی مطرح شد که همه چیز درهم است و هیچ علت و قانونی نیست؛ بلکه همه چیز به هم ریخته است. بر این اساس، در حوزه مدیریت، به مدیر می‌گویند تو با این عالم مواجه هستی و چگونه در عالم آشوب مدیریت کن. اینجا تئوری نظم در بی‌نظمی مطرح می‌شود. اگر این‌گونه است، ما می‌توانیم رویکردهای جهان‌شناختی خودمان را در حوزه فلسفی بیاوریم و مباحث مدیریت اسلامی را از آنها متأثر سازیم. برای نمونه، چند لایه بودن ساحت‌های وجودی و

هستی، اینکه ما یک جهان حسی و خیالی داریم و یک جهان عقلی، و ارتباط این جهان‌ها باهم و نیز مباحث معرفت‌شناختی در این زمینه تأثیرگذارند. برای نمونه، مطالعه‌ای تطبیقی بین بحث اعتباریات بعدالاجتماع مرحوم علامه طباطبایی در اصول فلسفه و روش رئالیسم، با آنچه کارل ویک در کتاب روان‌شناسی اجتماعی سازمان‌ها می‌گوید، انجام شد؛ چون اینها معتقدند سازمان یک نماد و سمبل است؛ یعنی به همان معنای اعتباری که مرحوم علامه طباطبایی در اعتباریات بعدالاجتماع می‌گوید، می‌توان آن را تطبیق داد؛ منتها با این تفاوت که وقتی رویکرد اعتباری یا سمبلیک و نمادین به پدیده‌های واقعی دارند، به‌طور کامل آن را رها می‌کنند، ولی مرحوم علامه طباطبایی این مفاهیم اعتباری را در نهایت به نیازهای واقعی برمی‌گرداند؛ یعنی ترکیبی از رئالیسم و ایدئالیسم. پس می‌توان یک مطالعه تطبیقی بین نظریه ایشان و دیدگاه‌های دیگران در این حوزه انجام داد و مزیت‌های نظر مرحوم علامه را در مقایسه با آنها بیان کرد. به‌هرحال، بحث علم‌النفس جایگاه ویژه‌ای در مباحث رفتار سازمانی ما دارد. آنها این مراحل را گذرانده‌اند؛ از مباحث رفتارگراها عدول کردند و به مباحث انسان‌گراها و مزلو رسیدند و دچار این همه جریان‌های فکری شدند. ما نیز می‌توانیم از علم‌النفس در حوزه‌های مدیریت و رفتار سازمانی استفاده کنیم. البته این رویکرد اشکال‌هایی نیز دارد.

ب) استخراج لوازم منطقی بین از مبانی فلسفه اسلامی: این روش مسبوق به تطبیق نیست. ما می‌توانیم بگوییم علم‌النفس ما، انتولوژی ما، اپیستمولوژی ما این است. لازمه منطقی چنین باوری در حوزه معرفت‌شناسی و مدیریت این است؛ ولی حتماً باید این را در مباحث مدیریت نشان دهیم. در اینجا دو اشکال وجود دارد:

نخست اینکه، با توجه به تفاوت‌های پارادایمی در دو رویکرد فلسفه اسلامی و فلسفه معاصر، گاهی امکان مطالعه تطبیقی یا ممتنع می‌شود یا با مشکل مواجه

هستیم. به هر حال، فلسفه اسلامی و فلسفه‌های معاصر در یک پارادایم هستند. آیا امکان تطبیق‌پذیری این دو وجود دارد یا خیر؟

دومین آفتی که امروز در مباحث مدیریت اسلامی وجود دارد، این است که وقتی مباحث فلسفه اسلامی را مطرح می‌کنند، به خود مدیریت که می‌رسد متوقف می‌شود؛ یعنی از مبادی و مبانی بعیده شروع می‌شود و وقتی به کاربرد می‌رسد، گویا همه مطالبمان تمام می‌شود و این درست نیست. اگر بخواهیم در ادبیات علم مدیریت مشارکت کنیم، حتماً باید کاربرد مباحث فلسفی را در حوزه مدیریت نشان دهیم. نباید این‌گونه باشد که این موضوع‌ها مباحث بعیده‌ای برای حوزه مدیریت باشد.

اما رویکرد مهم‌تر، روش‌شناسی اجتهادی است. موضوع در این روش، کشف احکام مکلفان از منابع دینی، از طریق روش اصولی است. به دو صورت می‌توانیم بحث مدیریت اسلامی را با این روش امکان‌پذیر کنیم:

۱. موضوعی به نام حقوق اداری داریم که خارج از محیط سازمانی مطرح می‌شود، ولی در سازمان تأثیرگذار است؛ مانند حقوق پزشکی. می‌توانیم از منظر فقهی و اجتهادی حقوق اداری را بررسی، و مباحث اسلامی را در مسائل حقوق اداری مطرح کنیم.
۲. رفتار و عملکرد افراد را در درون سازمان، به مثابه فعل مکلفان، از نظر فقهی بررسی کنیم. در عمل، هر رشته، گرایش و منبع معرفتی که تأثیرگذار باشد، همان می‌تواند یک منبع معرفتی تلقی شود و تأثیر آن را در حوزه کاربرد نشان دهد. فقه نیز این‌گونه است. فرد مسلمان مؤمن وقتی در سازمان قرار می‌گیرد، در مقام یک فرد مسلمان، متدین و متشرع حاضر می‌شود. بنابراین، می‌توانیم بگوییم که رویکرد فقهی چه تأثیری می‌تواند داشته باشد. اما برای بررسی این رویکرد، از نظر منابع مورد استنباط، به بررسی منبع‌شناسی نیاز داریم. برای نمونه، نهج الفصاحه و نهج البلاغه از نظر فهرست و منبع تا چه حد برای ما معتبر هستند تا بتوانیم بدان‌ها استناد کنیم؟

چون می‌خواهیم احکام خمسه را استنتاج و استنباط کنیم، باید این نکته مشخص شود. نکته دیگر، شناخت مخاطب است. برای نمونه، می‌خواهیم از نامه امام علی علیه السلام برای کارمندان سازمان استفاده کنیم. خطاب این نامه به کیست؟ خطابش به مالک اشتر است. مالک اشتر کیست؟ حضرت می‌فرماید: نسبت مالک به من مانند نسبت من به پیامبر است؛ یعنی حضرت، مالک را در مقامی قرار داده است و به او می‌گوید این کارها را انجام بده. برای نمونه، در مقام مدیر یک شرکت تولید کفش به من بگویند تو نیز مانند مالک اشتر عمل کن. این مقام مخاطب قرینه‌ای است که شاید تا حدودی جلوی تعمیم این را می‌گیرد.

در روش اجتهادی، برخی موارد اولویت دارد که بدان‌ها اشاره می‌کنم:

نخست اینکه، عمده مباحث اسلامی در حوزه نظام اداری تعریف شده است؛ مانند نامه حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر که در حوزه نظام اداری بحث شده است. اگر بخواهیم از این حوزه وارد سازمان‌های خصوصی و کسب و کار شود، به ملاک نیاز دارد. ما با چه ملاکی مباحث مطرح شده در نظام اداری را در نظام خصوصی بیاوریم؟ آیا مؤلفه‌های یک وزیر یا حاکم و یا کسی که در شئون اداری دولتی کار می‌کند، با مؤلفه‌های کسی که مدیریت خصوصی دارد، یکسان است؟ این تعمیم و تطبیق مباحثی که در نظام اداری شده است، به مباحث در حوزه مدیریت خصوصی، نیاز به ملاک دارد؟ نیاز به مناط دارد؟ همین‌طور تسری در حوزه خصوصی به حوزه عمومی نیز ملاک و مناط دارد؟ با چه مناطی ملاک‌های فردی را به ملاک‌های اداری در سطح کلان تعمیم دهیم؟ آیا احکام ما، فردی است یا اجتماعی؟ باید بحث شود که آیا فردی بودن به معنای فردیت، ظرف احکام است؟ یا قید یا شرط و یا جزء است؟

بحث دوم، خود سازمان است. جایگاه یک سازمان از نظر حقوقی چیست؟ آیا سازمان می‌تواند به مثابه یک شخصیت حقیقی، موجر یا مالک شود؟ برخی فقیهان

معاصر، به این موضوع اعتقادی ندارند و جایگاه موجر و مالک را برای سازمان نمی‌پذیرند. پس سازمان به مثابه کارفرما نمی‌تواند با شخصی قرارداد ببندد. در اینجا فرد برایشان اهمیت دارد. دغدغه برخی از فقیهان این است که جایگاه سازمان کجاست.

موضوع دیگر، بحث تأثیر نظریه ولایت فقیه در مشروعیت بخشی به عملکردهای سازمانی و مدیریت است که باید بررسی شود.

در غرب، موضوع دموکراسی جزو موضوع‌های اساسی حوزه علوم سیاسی است. دغدغه آنها این است که دموکراسی را چگونه به حوزه عمومی و حوزه خصوصی تعمیم دهند. برای نمونه، می‌گویند آیا تصمیم‌گیری متمرکز با دموکراسی سازگاری دارد یا خیر؟ آیا می‌توانیم در نظام سیاسی مان دموکراسی را بپذیریم، ولی در نظام اجرایی و اداری مان بگوییم تصمیم‌گیری باید متمرکز باشد. ما نیز می‌توانیم این دغدغه را داشته باشیم. ما اصل ولایت فقیه را به مثابه یک اصل اساسی در حوزه نظریه سیاسی مان پذیرفتیم. حال باید این اصل را در سازمان‌هایمان تعمیم و تطبیق دهیم. در اوایل انقلاب می‌گفتند حتی واحدهای خیلی جزئی یک سازمان نیز شعبه‌ای از ولایت فقیه است. بنابراین، دستوری که مدیر می‌دهد، مانند دستور ولی فقیه است. این مسائل به مباحث اجتهادی نیاز دارد؛ یعنی باید با روش اصولی به متون دینی مراجعه، و آن را استخراج کنیم.

آخرین رویکرد، روش‌شناسی عرفانی است. موضوع این رویکرد، ذات، اسماء و صفات حق است. این روش، کشفی و شهودی است. از این رویکرد روش‌شناختی نیز می‌توانیم در حوزه مدیریت اسلامی استفاده کنیم. نخست اینکه با توجه به جایگاه مسائلی مانند زیباشناختی در نزد عرفان اهل محبت که از آن به تجلی کمال حق تعبیر می‌شود، می‌توانیم به مطالعه تطبیقی بین این دیدگاه و نگاهی که اخیراً در رویکردهای تفسیری به سازمان شده است، بپردازیم. امروزه در کنار مباحث فرهنگ

سازمانی سمبلیک، رویکردی تفسیری به نام زیباشناختی مطرح، و در نظریه‌های سازمان وارد شده است؛ یعنی همان‌طور که در نظریه‌های سازمان، انواع و اقسام رویکردها وجود دارد، یک دیدگاه نیز این است که چرا تاکنون سازمان را مکانیکی، ارگانیکی و انسان‌محور می‌دیده‌ایم. امروزه باید نگاهمان به سازمان، نگاه زیباشناختی باشد. کسانی که می‌خواهند با رویکرد روش‌شناختی عرفانی به سازمان بنگرند، می‌توانند مطالعه‌ای تطبیقی بین این دو دیدگاه داشته باشند.

دومین روش برای استفاده از این رویکرد در مدیریت اسلامی، استفاده از استعاره‌هاست که نباید از آن غفلت کنیم. مورگان در کتاب *Manage of Organizational* از این منظر به نظریه‌های سازمانی پرداخته است که هر تئوری، سازمان را چگونه دیده است؟ برای نمونه، متافرم مکانیک، ارگانیکی، انسانی یا فرهنگی دیده است؟ ما نیز می‌توانیم از منظر اسلامی، به‌ویژه از منظر عرفانی این نگاه را داشته باشیم که سازمان را چگونه ببینیم و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی رهبری و انگیزش را به آن سمت و سو سوق دهیم. اگر نگاه تیلور به سازمان مکانیکی بود، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی‌اش نیز بر همین اساس بود.

ما ملتزم هستیم فضای دانش مدیریت و سازمان، یعنی آنچه را به‌منزله نظریه‌های سازمان از غرب می‌آید، رعایت کنیم؛ چون هنوز نظریه دیگری نداریم که در کنار آن بگذاریم. این مباحث روش‌شناختی به همین دلیل مطرح می‌شود تا به موقعیت مطلوب خود برسیم. باید بررسی کنیم که آیا تلفیقی از این روش‌ها را داشته باشیم یا اینکه از روشی که آنها براساس عقلانیت بدان رسیده‌اند استفاده کنیم. منتها تا آنجا که می‌توانیم، نباید منافاتی با اصول اسلامی داشته باشد. البته این کار سخت است؛ زیرا ظاهر آن هیچ اشکالی ندارد؛ یعنی در ظاهر از نظر شرعی و دینی هیچ اشکالی ندارد، ولی محتوای کار اشکال‌های زیادی دارد.

نشست علمی تبیین مبانی فکری توسعه اسلام (با رویکرد سازمانه و تأکید بر سند چشم‌انداز)

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین منصور اسدی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۹/۱۰/۲۳

در این جلسه به دلیل نبود وقت، از میان مبانی مختلف (مبانی معرفت‌شناسی، جهان‌بینی توسعه و...) به اختصار تنها به مبانی انسان‌شناسی توسعه و ویژگی‌های آن می‌پردازیم.

رابطه دین و توسعه

شاید نخستین پرسشی که در این بخش باید بدان پاسخ داده شود آن است که اساساً چه رابطه‌ای میان دین و توسعه وجود دارد؟ آیا دین می‌تواند عامل و منشأ توسعه باشد؟ اینها و دهها پرسش دیگر نسبت به ادیان - عموماً - و دین مبین اسلام - خصوصاً - وجود دارد که هر نظریه‌پرداز توسعه دینی نخست باید بدانها پاسخ دهد تا زمینه برای طرح دیدگاه‌های توسعه دینی فراهم شود.

بحث مطرح در اروپا آن است که مذهب مانع توسعه است و همچنان که مسیحیت مانع توسعه بوده، اسلام را نیز مانع توسعه قلمداد می‌کنند. نویسندگان اروپایی با مشاهده عقب‌ماندگی امروز کشورهای اسلامی نتیجه می‌گیرند که اسلام مانعی در برابر

۱. استاد حوزه و دانشگاه.

توسعه است. برای نمونه، پارکینسون دلیل عقب‌ماندگی مناطق روستایی مالزی را پافشاری و مقاومت آنها در برابر تغییر و تحول، و پافشاری بر برخی عقاید اسلامی می‌داند. عده‌ای دیگر از نویسندگان غربی دلیل عقب‌ماندگی مسلمانان را مخالفت اسلام با دانش می‌دانند. برای نمونه، ارنست رنان^۱ در کتاب معروف خود، *اسلام و دانش نوشته است: اسلام با پیشرفت‌های علمی و ترقیات صنعتی مخالف است و با دانش و فرهنگ سرستیزه دارد.*

عده‌ای دیگر از نویسندگان بر این باورند که نوع فهم از دین می‌تواند پاسخ به این پرسش باشد که دین مانع توسعه است یا نه؟ آن‌گونه که گفته شده است، اسلام اگر خردمندانه شناخته و به آموزه‌های آن عمل شود، توسعه‌برانگیز، و در غیر این صورت توسعه‌ستیز خواهد بود.

برای پی بردن به رابطه «دین و توسعه»، مسئله را از جنبه‌های گوناگون می‌توان بررسی کرد. زمانی رابطه اعتقادات مسلمانان و توسعه را بررسی می‌کنیم؛ در این حالت به متون اصیل دینی کاری نداریم، ولی زمانی نیز به اعتقادات مرسوم میان مسلمانان کاری نداریم؛ بلکه به دنبال آنیم که آیا اصل دین و آنچه از متون اصیل، یعنی قرآن و سنت پیامبر ﷺ، قابل درک برای اسلام‌شناس است، مانع توسعه است یا خیر؟ در این بخش، ما ابتدا به جنبه دوم می‌پردازیم و سپس این جنبه را در یک مسلمان واقعی دنبال می‌کنیم.

یادآوری این نکته نیز خالی از لطف نیست که مراد ما از توسعه تنها توسعه اقتصادی نیست؛ درحالی‌که مراد نویسندگان یادشده، توسعه اقتصادی بود.

پاسخ نظری که می‌توان به پرسش رابطه دین و توسعه داد، آن است که ادیان حقیقی، از جمله دین مبین اسلام، جز تحقق عینی توسعه هدفی نداشته‌اند؛ چنان‌که

1. Ernest Renan.

خداوند متعال درباره هدف نهایی تمام انبیای الهی می‌فرماید: هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ^۱

اگر از دیدگاه معناشناختی و توسعه به آیه نگاه کنیم، واژه‌هایی کلیدی همچون بعثت، رسالت، تلاوت، تزکیه، تعلیم، کتاب و حکمت را در یک آیه کوچک می‌یابیم که در مقابل واژه کلیدی «ضلال» که یکی از بهترین تعبیرها و سبمل‌های توسعه‌نیافتگی است، تا چه اندازه حساسیت و علاقه‌آدیان را به فرایند توسعه نشان می‌دهد. یکی دیگر از آیات قرآنی که ناظر به بُعد مادی توسعه است و برای آنها که توسعه را از فرایند صرفاً مادی می‌دانند، می‌تواند جالب باشد، آیه ۶۱ سوره هود است: ...هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا... .

اگر به عالم هستی خوب بنگریم، می‌بینیم تمام آفریده‌ها، پدیده‌های طبیعی، حوادث، بلاهای زمینی و آسمانی - همچنان‌که در آموزه‌های دینی آمده - در جهت حرکت انسان به سوی توسعه‌اند. در کتاب معنویت آمده است: «زنی به بازار رفت و به اطراف خود نگاه کرده و دید یک عبارتی را که نوشته شده محل جایگاه میوه خداوند. او به داخل رفت و به خداوند گفت: من یک موز کامل، به کامل، توت‌فرنگی کامل و هلوی کامل می‌خواهم. در حالی که پشت پیشخوان ایستاده بود، خداوند گفت: من فقط هسته‌ها را می‌فروشم». نویسنده کتاب در تحلیل این مطلب می‌گوید: «خداوند به این دلیل فقط هسته می‌دهد تا پیشرفت بکنیم».

اینها و صدها آیه و روایت و سند تاریخی دیگر - که در بحث‌های بعد خواهد آمد - بیانگر موضع مثبت دین در برابر فرایند توسعه است.

مبانی انسان‌شناسی توسعه

در این بخش، بر آنیم تا ماهیت توسعه را از منظر مبانی انسان‌شناسی مورد توجه قرار دهیم. در این باره می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱. از آنجاکه میان ماهیت توسعه و ماهیت انسان ارتباط تنگاتنگی وجود دارد، با تبیین ماهیت انسان، توسعه آشکار خواهد شد. از این رو در مباحث و مطالعات توسعه باید انسان را محور و موضوع این مطالعات قرار داد.

۲. یکی از مباحث بسیار مهم در بحث انسان‌شناسی، ساختار وجودی انسان است. انسان مرکب از دو بُعد روح و جسم است و این روح مجرد، هویت واقعی انسان را تشکیل می‌دهد. در تقدم و تأخر جسم و روح باید گفت جسم به منزله ابزاری در خدمت روح قرار می‌گیرد - نه اینکه به عنوان هدف باشد؛ همچنان‌که توسعه غربی تمام ابعاد آن را در خدمت بُعد اقتصادی و آن هم در جهت تأمین اهداف مادی و دنیوی انسان به کار می‌گیرد - . از این رو، توسعه اسلامی در تمام ابعاد آن به جنبه‌های گوناگون انسان می‌پردازد و باید جنبه‌های مادی را همچون جسم به منزله ابزاری در خدمت روح قرار دهد تا زمینه رشد، تکامل و سعادت واقعی انسان را فراهم سازد و از سویی هنگامی که ثابت شد روح، مجرد و ابدی است، حیات انسان به حیات دنیوی منحصر نمی‌شود، بلکه نتیجه چنین اندیشه‌ای این خواهد بود که همه ابعاد زندگی فردی و اجتماعی انسان، نتایج و ابعادی فراتر از زندگی دنیوی داشته باشد و هر پدیده‌ای که با زندگی انسان ارتباط می‌یابد، باید در افق ابدی نگریند و باید توسعه را - که یکی از این پدیده‌هاست - افق ابدی دید و نتایج آن را در دامنه‌ای به گستردگی دنیا و آخرت ملاحظه کرد.

۳. یکی از مباحث مهم انسان‌شناختی، ماهیت انسان است. براساس اندیشه اسلامی، انسان موجودی تک‌سرشت، و مرکب از گرایش‌های گوناگون است. هسته

اصلی این گرایش‌ها فطرت الهی و خدایی انسان است؛ به گونه‌ای که بقیه گرایش‌ها و امیال با محوریت فطرت خداجویی به فعالیت می‌پردازند؛ برخلاف اندیشه غرب که انسان را همچون حیوانات دیگر، موجودی «غریزه‌محور» می‌داند و از این رو بر این باور است که سرشت آدمی را تنها امیال و غرایز حیوانی تشکیل می‌دهد. در اندیشه اسلامی با زنده کردن این فطرت، زمینه رشد و شکوفایی انسان فراهم می‌شود و در نتیجه آن انسان می‌تواند به سعادت و کمالات واقعی خود دست یابد. در بحث توسعه در اندیشه اسلامی نیز انسان با محور قرار دادن «فطرت خداجوی» و زنده کردن آن می‌تواند نقش اصلی و محوری را از طریق بهره‌مندی از آموزه‌های وحیانی و عقلانی در تنظیم ابعاد مختلف حیات انسانی ایفا کند.

۴. جایگاه آفرینش انسان در نگاه اسلامی از جایگاه ویژه و منحصر به فردی برخوردار است؛ به گونه‌ای که انسان را اشرف مخلوقات دانست و به او کرامت ذاتی بخشید و او را برتر از همه موجودات عالم قرار داد. به دلیل اعطای کرامت ذاتی، او را امانت‌دار الهی کرد و به همین دلیل شایستگی خلافت الهی را به دست آورد. به همین سبب، از یک سو با در اختیار قرار دادن همه هستی در خدمت رشد و تعالی انسان، او را هدف آفرینش هستی معرفی کرد و از سوی دیگر، هدف آفرینش انسان را قرب به خداوند که همان معنای امانت‌داری الهی است، قرار داد. پس توسعه اسلامی پدیده‌ای است که با کرامت انسانی و مقام امانت‌داری و جایگاه خلیفه‌اللهی انسان تناسب دارد؛ یعنی باید به گونه‌ای به توسعه نگریسته و طراحی شود تا ضمن دستیابی به حیات طیبه و تکریم انسان‌ها، با شأن خلیفه‌اللهی انسان نیز متناسب باشد؛ یعنی باید با توسعه اسلامی در همه ابعاد و لحاظ کرامت انسانی، شرایط لازم برای ادای تکلیف امانت‌داری، و هم زمینه به فعلیت رسیدن شأن خلیفه‌اللهی در وجود آدمی فراهم شود. ۵. یکی از مباحث دیگر در بحث انسان‌شناسی، آزادی و اختیار انسان است. از

دیدگاه اسلام، انسان آزادی اراده و اختیار دارد و آزادی اراده و اختیار انسان، اساس آفرینش انسان و دعوت همه انبیاست. قوام افعال انسان به ارادی بودن آن است و اگر انسان بخواهد زمینه کرامات اکتسابی خود را فراهم کند و گامی در جهت تکامل انسانی و سیر معنوی و حتی مادی خویش بردارد، اصولاً بدون اختیار محقق نمی‌شود. پس توسعه اسلامی به صورت جبری و بدون اراده انسان محقق نمی‌شود؛ بلکه پدیده‌ای است که از اراده و اختیار انسان ناشی می‌شود. از این رو در بررسی عوامل و موانع توسعه اسلام نظریات برخاسته از جبرگرایی را رد کرده، عوامل و موانع را در اراده و اختیار انسان جست‌وجو می‌کند.

۶. یکی دیگر از مباحث انسان‌شناسی، تعداد امیال و انگیزه‌هاست. از نظر اسلام، انسان امیال متعددی دارد که برای بقا و تکامل خویش لازم و ضروری است. اسلام به سرکوب یا نادیده گرفتن برخی تمایلات و اهمیت دادن بیش از حد به برخی دیگر اعتقادی ندارد؛ بلکه معتقد است امیال و غرایز انسان را باید تعدیل کرد و همه نظام‌های سیاسی، اقتصادی، عقیدتی، اخلاقی، تربیتی، حقوقی و... خویش را در این راستا طراحی کرد. از این رو اصل تعادل در توسعه اسلامی ایجاد می‌کند همه خواسته‌ها و نیازهای توسعه متعادل باشند. اسلام آن توسعه را نمی‌پذیرد که - برای نمونه - تنها به جنبه‌های اقتصادی اختصاص یابد یا ابعاد دیگر توسعه مانند فرهنگ و سیاست در جهت اقتصاد باشند [همچنان‌که در غرب وجود دارد] و یا بخواهد برعکس عمل کند؛ بلکه اسلام توسعه‌ای را می‌پذیرد که به تمام امیال و غرایز انسانی توجه، و آنها را در راستای سعادت و کمال بشری متعادل کند.

۷. قوام افعال انسان به ارادی بودن آنهاست. هر فعل ارادی، انگیزه دارد و انسان بدون انگیزه به هیچ فعالیت و رفتاری دست نمی‌زند. منشأ همه فعالیت‌های انسانی نیاز اوست که از حب ذات برخاسته است. از آنجاکه منتهی‌الیه حرکت تکاملی انسان،

خداوند متعال است و از سوی دیگر، چون ماهیت اصلی انسان را فطرت الهی تشکیل می‌دهد، از این رو این میل، هدایت امیال دیگر را بر عهده می‌گیرد و از آنجاکه غایت حرکت انسان، خداوند است، تمام افعال اختیاری انسان براساس میزان دخالتشان در رسیدن به این هدف تبیین می‌شود. امیال لذت‌آورتر و پایدارتر، کمال‌جوتر از ملاک‌های ترجیح امیال‌اند. سعادت و کمال حقیقی انسان در قرب به خداست و قرب به خدا از تمام لذات، قوی‌تر و پایدارتر بوده و از این رو انسان فطرتاً خواهان سعادت است. عامل اصلی و اساسی توسعه نیاز بشر است؛ بدین صورت که توسعه از افعال افراد نشئت می‌گیرد. خواه‌ناخواه کسی که می‌خواهد کاری را انجام دهد که نتیجه آن توسعه باشد، طبعاً باید انگیزه‌ای داشته باشد. انگیزه نیز انواع مختلفی دارد. ما می‌توانیم چند دسته انگیزه برای افعال انسان در نظر بگیریم که همگی به‌نوعی تفسیرپذیر است. نتیجه آنکه الگوی توسعه اسلامی به‌طور مطلق ارضای لذت‌های مادی انسان را هدف خویش قرار نمی‌دهد؛ بلکه در چهارچوب احکام و مقررات اسلامی به ارضای تمام نیازهای مادی، معنوی، دنیوی و اخروی در راستای قرب الهی می‌پردازد.

۸ انسان‌شناسی غیردینی با توجه به مفروضات خود، امیال حیوانی را ملاک سنجش قرار می‌دهد. بدین ترتیب تمام احکام و قوانین دیگر را براساس امیال مادی تعیین می‌کند، ولی انسان‌شناسی دینی معیار همه ارزش‌ها و ملاک تشریح قوانین و مقررات و حقوق و تکالیف خود را قرب به خدا می‌داند و از این رو با بهره‌گیری از آموزه‌های الهی که به نیازهای معنوی و مادی و سعادت بشر احاطه دارد، مبانی ارزشی و حقوقی و فقهی اسلام را به دست می‌آورد.

در الگوی توسعه اسلامی نیز مبانی ارزشی توسعه را، ارزش‌های اخلاقی الهی، و مبانی حقوقی و مقررات حاکم بر آن را، قواعد حقوقی و فقهی اسلام تشکیل می‌دهد.

جهت‌گیری اسلام در آفرینش انسان این است که خداگونه شود. از این رو همه زمینه‌های لازم، اعم از عقل و فطرت را در جایگاه رسول باطنی، کنار پیامبران به همراه کتاب راهنمای زندگی در اختیار او گذاشته و از جمله به او سفارش کرده است امانتی را که به صورت ابزاری در راستای تکامل او در اختیارش نهاده شده به خوبی حفظ کند. اندیشه توسعه اسلامی این است که هرگاه انسان‌ها بخواهند به مقام خلیفه‌اللهی در بستر حیات طیبه دست یابند، باید براساس رهنمودهای ارائه شده از ناحیه دین عمل کنند. یکی از این رهنمودها درباره ارتباط انسان با محیط است. برای نمونه، هرگاه انسان‌ها با رعایت حقوق یکدیگر در بهره‌برداری از مواهب طبیعت راه اعتدال را در پیش گیرند و از زیاده‌طلبی، حرص، آز و اسراف دست بردارند، در این صورت دنیای خود را برای رسیدن به هدف واقعی، که همان قرب الهی است، آماده می‌کنند.

ویژگی‌های توسعه اسلامی

با بررسی مبانی گوناگون نظری و فلسفی توسعه و براساس آموزه‌های مبانی اسلام، یعنی قرآن و سنت معصومان علیهم‌السلام و با یاری از اندیشه پاک اسلام‌شناسان واقعی، ویژگی‌های توسعه اسلامی از قرار زیر است:

۱. فراگیری

روش‌ها و برنامه‌های جدید بشری، در برقراری نظام‌هایی می‌کوشند که مشکلات موجود را با این فرض که صرفاً مشکلات مادی‌اند، حل می‌کنند. این نظام‌ها با اتکا بر توزیع درآمدهای اقتصادی میان اقشار مردم برای رفع اختلاف طبقاتی تلاش می‌کنند و در این راستا می‌کوشند با ایجاد شغل و تأمین نیازهای مادی، از جرایمی که غالباً به دلیل نبود چنین توزیعی بروز می‌کند، جلوگیری کنند.

اسلام مکتبی است که برخلاف مکتب‌های غیرتوحیدی در تمام شئون فردی، اجتماعی، مادی، معنوی، فرهنگی، سیاسی و نظام اقتصادی دخالت دارد و از هیچ نکته‌ای، هرچند ناچیز، که در تربیت انسان و جامعه و پیشرفت مادی و معنوی نقش دارد، فروگذار نکرده، و موانع و مشکلات پیش روی تکامل را به اجتماع و فرد گوشزد، و در رفع آنها کوشیده است.

اسلام بهترین نظام‌ها را برای توزیع منابع و درآمدها بدون هیچ‌گونه تبعیض نژادی یا دینی وضع کرده است. اصل فراگیری در توسعه اسلامی ایجاب می‌کند تا همه نیازهای بشری [مادی و معنوی] تأمین شود.

اسلام جدایی میان ماده و روح را نمی‌شناسد و میان آنچه که دنیوی و اخروی است فرقی نمی‌نهد؛ زیرا هر فعالیت مادی یا دنیوی انسان تا زمانی که مشروع و مقدمه فعالیت‌های معنوی برای رسیدن به قرب خداوند متعال باشد، از دیدگاه اسلام، عمل صالح است.

اسلام توسعه سرمایه‌داری را که آزادی بیان را تضمین می‌کند، اما لقمه نان را تأمین نمی‌کند، نمی‌پذیرد. همچنین توسعه سوسیالیستی را که نان را تضمین، اما آزادی اندیشه را ملغا می‌کند، قبول ندارد. اسلام با محدود ندانستن نیازهای انسان در مادیات، و حیات و زندگی بشر در حیات دنیوی، بلکه در تعامل دنیا و آخرت - با ملاحظه نیازهای مادی و معنوی - حیات انسانی را محدود به حضور او در این دنیا نمی‌داند. از این روست که دنیا نسبت به آخرت نقش ابزاری دارد؛ همچنان‌که امام خمینی علیه السلام می‌فرماید: اسلام مادیات را قبول دارد و در پناه معنویات، مادیات را تبع معنویات قرار می‌دهد. از این رو هر برنامه‌ای که انسان برای این حیات دنیوی در نظر می‌گیرد، با ملاحظه حیات اخروی است که سعادت واقعی نیز در آن شکل خواهد گرفت.

۲. انسان‌گرایی

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ^۱

تلاش سرمایه‌داری در فرایند توسعه، کسب سود بیشتر است. این امر، سرانجام روند تولید را از فراهم آوردن نیازهای ضروری جامعه به سمت تولید کالاهای تجملاتی منحرف می‌کند که درحقیقت افراد مرفه و ثروتمندان، خواهان آن‌اند. این امر نیز به حاکمیت ماده‌گرایی می‌انجامد که جوامع غربی هم‌اینک دچار آن شده‌اند.

توسعهٔ سوسیالیستی نیز بر رفع نیازهای کشور براساس سیاست‌های حکومت و زمامداران می‌کوشد؛ نه براساس خواسته‌های شهروندان. این امر، آزادی فرد را تهدید می‌کند و از فرد تنها یک ابزار می‌سازد. اما در اندیشهٔ توسعهٔ اسلامی انسان کرامت ذاتی دارد. انسان آفریده نشده است تا حیوانی باشد که تمام همت او در زندگی، خوردن، آشامیدن و بهره‌مندی جنسی باشد؛ بلکه انسان والاترین موجود هستی است و حق حیات و بهره‌مندی از زندگی و اثبات هویت خویش را دارد و هدف توسعهٔ اسلامی، انسانیت انسان است تا آزادانه و شرافتمندانه به آبادانی دنیا پردازد و با عمل صالح، زمین را احیا کند، به حق جانشین خدا در زمین شود و زمینهٔ سعادت خویش را فراهم آورد: رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ^۲

۳. تغییر دگرگونی یا اصلاح

در اندیشهٔ اسلامی، توسعه نوعی تحول و دگرگونی در سطح فرد و جامعه است.

۱. انشقاق (۸۴)، ۶.

۲. بقره (۲)، ۲۰۱.

در این اندیشه، علة العلل تمام تغییر و تحولات خواست و اراده خود انسان است: **إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ**^۱

نقش اصلی در تغییر و تحولات، مربوط به تغییری است که در محتوای فکری و باطنی انسان‌ها رخ دهد. انقلاب فکری و محتوایی موجب می‌شود تمام ارزش‌ها، شناخت‌ها، دانش‌ها، باورها، نگرش‌ها، گرایش‌ها و حتی احساسات و در مجموع فرهنگ یک جامعه تغییر کند و به دنبال آن، زمینه اقدام‌هایی دیگر، مانند مشارکت افراد در اقدام‌های نظامی و اقتصادی به‌منظور پیشرفت آرزوها و خواسته‌های دینی فراهم گردد.

شرط حضور فعال، آگاهانه و توأم با اختیار انسان در فرایند پیشرفت و تحول، وجود اندیشه و تفکر و ایمان پایدار و جدی در سطح فرد و جامعه است. نقطه آغازین توسعه اسلامی، تحول درونی انسان‌هاست. بزرگ‌ترین سرمایه تمدن اسلامی، انسان‌های تحول‌یافته بودند و جهت‌گیری توسعه باید در جهت تقویت روحیه خداجویی، نوآوری، ابتکار، اعتماد به نفس، کرامت و ثمربخشی انسان‌ها باشد. این خلاقیت و تغییر فرد، زمینه و آغازی برای تغییر اجتماعی است؛ همچنان‌که اقدام‌های پیامبر اسلام ﷺ در مبارزه با جاهلیت نیز به دو بخش تقسیم‌پذیر است: اقدام‌هایی که به تغییر در افکار، معطوف بود و اقدام‌هایی که در جهت تغییر در رفتار انجام می‌گرفت. در دوره سیزده‌ساله حضور پیامبر اسلام ﷺ در مکه، تمام اقدام‌ها متوجه مسائل فرهنگی و معنوی بود. به تعبیر دیگر، در این دوره، محور فعالیت‌ها «فردسازی» است؛ اما در دوره حضور پیامبر اسلام ﷺ در مدینه، محور فعالیت‌ها «جامعه‌سازی» است.

البته این سخن بدین معنا نیست که تا تحقق تحول درونی یکایک شهروندان، برای تحولات اجتماعی اقدامی صورت نپذیرد.

۴. واقع‌گرایی

واقع‌گرایی به معنای نگرش به مشکل از همه جوانب، و بررسی تمام ابعاد آن و ارائه راه‌حل‌های متناسب با واقعیت‌هاست. در مقابل این مقوله، آرمان‌گرایی قرار دارد که می‌کوشد مشکل را با تصوراتی حل کند که بیشتر اوقات، امکان پیاده شدن و اجرا در دنیای واقعیت را ندارد. در توسعه اسلامی واقع‌گرایی، آرمان‌گرایی نیز هست و عکس قضیه نیز درست است. یعنی آرمان‌گرایی در توسعه اسلامی همان واقع‌گرایی است؛ زیرا اسلام که وحی شده از سوی خداوند متعال و دانای آگاه است نمی‌تواند اصولی آرمانی را وضع کند که به دور از تصورات و برداشت‌های بشری در زندگی و در نتیجه اجرانشدنی باشند.

۵. عدالت‌محوری

عدالت مهم‌ترین گمشده و دیرپاترین دغدغه بشر است که در آموزه‌های دینی نیز توجهی خاص به آن شده است. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: **ثلاثة اشياء يحتاج الناس طرّاً اليها: الأمن والعدل والخصب.**^۱ بنابراین همگان به عدل نیازمندند.

شریعت اسلامی پیرو آیات **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ^۲ وَاعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى^۳** احکام خویش را بر پایه اصل عدالت‌ورزی در میان مردم بنا کرده است. در اندیشه اسلامی، خداوند عادل است و جهان هستی بر مدار عدل آفریده شده، و اساس دعوت همه پیامبران و وظیفه آنها عدل و گسترش آن معرفی شده است: **لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ.^۴**

۱. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۲۳۴.

۲. نحل (۱۶)، ۹۰.

۳. مائده (۵)، ۸.

۴. حدید (۵۷)، ۲۵.

انسان کمال یافته اسلامی، انسانی است که در درون عدل محور است و جامعه کمال یافته و توسعه یافته نیز جامعه ای عدل محور است. امام علی علیه السلام می فرماید: ما عمرت البلدان بمثل العدل.^۱

حضرت فاطمه زهرا علیها السلام نیز می فرمایند: العدل فی الاحکام ایناساً للرعیه.^۲ ضرورت عدالت در حکومت از آن روست که بین مردمان انس و الفت پدید آید. مهدی موعود علیه السلام نیز مأموریت دارد تا جهان را از عدل آکنده سازد.

برای عدالت، تعریف ها و نظریه های گوناگونی ارائه شده است، ولی ما با در نظر گرفتن همه تأملات مربوط به نظریه های مختلف، به ویژه با مبنا قرار دادن اندیشه دینی با تکیه بر قرآن و روایات، نظریه زیر را به عنوان نظریه برگزیده برای تعریف اصطلاحی عدالت ارائه می کنیم:

«عدالت عبارت است از رعایت حق هر موجود به شکل ادای حق یا استیفای حق». این تعریف شامل یک جنبه خاص مانند اقتصاد نمی شود و همه شئون فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... را در بر می گیرد.

اسلام بر تحقق عدالت در همه امور میان مردم تأکید کرده است. براساس تعریف یادشده، برای تحقق عدالت باید حق خدا، دین خدا، پیامبر خدا صلی الله علیه و آله، ائمه اطهار علیهم السلام، حق همه اشخاص، نهادها، قشرهای اجتماعی، حق پدیده های طبیعی مانند سرزمین، محیط زیست و حق همه پدیده هایی که به گونه ای در توسعه سهم و نقش دارند، رعایت شود.

۶. رسالت فراملیتی

یکی دیگر از ویژگی های توسعه اسلامی، رسالت فراملیتی است؛ بدین معنا که

۱. عبدالواحد تمیمی آمدی، غرر الحکم و درر الکلم، ص ۶۸۸.

۲. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۶، ص ۱۰۸.

توسعه و سامان زندگی‌ها در اندیشه دینی به جامعه و مرزهای خاص محدود نمی‌شود: وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ^۱ آنان که در فرهنگ ناب دینی پرورش یافته‌اند، نیک می‌دانند که در گزینش و توسعه همه‌جانبه باید جهان‌نگر بود و فرامنطقه‌ای اندیشید. چه، در نگرش کلان دین، صلاح و سعادت واقعی مردمان هنگامی است که ظلم و ستم و حق‌کشی‌ها و بیدادها در همه جهان از بین برود و همه انسان‌ها در هر کجای دنیا، آسایش و رفاه یابند و نظام واحد بر جهان حکم فرما شود: وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ فِتْنَةً وَيَكُونَ الدِّينُ لِلَّهِ^۲ و انسان‌ها را که همه به منزله اعضای یک پیکرند و به تعبیر حضرت امیرالمؤمنین علی علیه السلام، در حق، مساوی‌اند،^۳ به سوی صلاح و سعادت هدایت کند و به سرمنزل مقصود برساند: يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّ أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا * وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا^۴

گفتنی است در این زمینه باید از هرگونه رفتار و عملکرد حساب‌نشده و تنش‌زا دوری کرد؛ زیرا پیام دین، ندای صلح و همزیستی سالم و دوستانه در کنار یکدیگر است و از این‌رو مسلمانان باید در سازمان‌ها و تشکیلات جهانی حضور یابند و در مراسم استانی شرکت، و با استفاده از روابط سالم با دیگر کشورها، اهداف دین را دنبال کنند.

۷. گسترش معنویت در جامعه

گسترش معنویت در جامعه یکی دیگر از ویژگی‌های توسعه اسلامی است. از دیدگاه اسلام، هدف از آفرینش، دستیابی به مقام والای عبودیت خداست و پیامبران

۱. سبأ (۳۴)، ۲۸.

۲. بقره (۲)، ۱۹۳.

۳. الناس فی الحق سواء (محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۳۲، ص ۳۹۸).

۴. احزاب (۳۳)، ۴۶-۴۵.

نیز برای تزکیه و تهذیب بشر برانگیخته شده‌اند. یعنی هدف نهایی، ساخته شدن انسان به معنای انسان الهی است؛ انسانی که در اوج تعالی معنوی قرار دارد. بر این اساس، همه اهداف به توحید و الهی شدن انسان بازمی‌گردد. امام خمینی علیه السلام در این زمینه می‌فرماید: «اسلام در همه چیزش آن مقصد اعلی را خواسته... اگر نظر به انسان بکند به عنوان این است که یک موجودی است که از او می‌شود یک موجود الهی درست کرد».

۸. بهره‌گیری از منابع غنی دین و جدیدترین یافته‌های بشری

توسعه در نگرش اسلامی افزون بر اینکه به بهره‌گیری از آموزه‌ها و منابع دینی سفارش می‌کند، با این حال، تنها به این آموزه‌ها محدود نمی‌کند؛ بلکه بر دستیابی به همه یافته‌های بشری، حتی در دیگر تمدن‌ها، تأکید می‌کند. پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله با اینکه پیام‌آور دین جدید بود، از تجربیات سلمان فارسی در حفر خندق به عنوان مانع دفاعی، و از تجربیات صهیب رومی برای پرتاب منجنیق بهره گرفت و مسلمانان را به فراگیری دانش، حتی در چین، فرا خواند. علمی که امکان فراگیری آن در چین وجود داشته باشد، علم توحید و دین نیست؛ بلکه دانش بشری است.

۹. وحدت و وفاق آفرینی

از آنجاکه منشأ توسعه اسلامی محور توحید است، نتیجه آن در سطح جامعه باید وحدت‌آفرین باشد. هر کار و برنامه‌ای که وفاق اجتماعی را کم‌رنگ کند، دینی نیست و باید از هرگونه تصمیم و اقدامی که چنین پیامدی را به دنبال داشته باشد، پرهیز کرد.

۱۰. نامحدود بودن توسعه

از آنجاکه در برنامه توسعه دین محور، غایت خداست و خداوند لایتناهی است، انسان و جامعه به هر اندازه هم که به کمال برسند، نمی‌توانند ادعا کنند که به نقطه کمال توسعه رسیده‌اند. جامعه جهانی و غایی توسعه یافته نیز به دست منجی موعود محقق خواهد شد و هر جامعه‌ای به هر اندازه هم که در مسیر توسعه حرکت کند، دست کم به دلیل محدود بودن به مرزهای جغرافیایی خود قهراً با جامعه موعود فاصله خواهد داشت.

توسعه به مثابه امانت‌داری

جایگاه انسان در آفرینش

در قرآن مجید آیاتی داریم که از یک سو بر شرافت انسان در هستی دلالت دارند و محور آنها دو واژه کلیدی «خلافت» و «کرامت» است و از سوی دیگر خبر می‌دهند که خداوند همه هستی را برای انسان آفریده و تمام جهان را به تسخیر وی درآورده است.

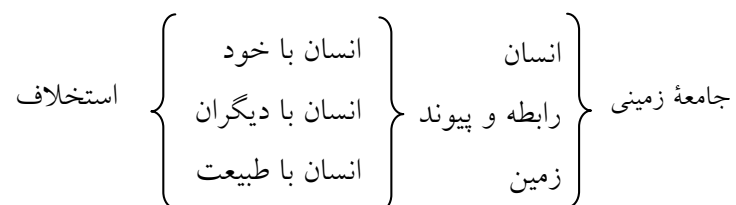
خلافت

جریان خلافت مربوط به داستان آفرینش حضرت آدم علیه السلام است. خداوند متعال در سوره بقره می‌فرماید: **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً^۱**. بیان آیه این‌گونه است: هنگامی که خدا می‌خواست حضرت آدم علیه السلام را بیافریند، به فرشتگان فرمود: من بر روی زمین خلیفه‌ای قرار خواهم داد. از شیوه بیان روشن است که معنایش آن است که برای خودم جانشینی قرار می‌دهم.

۱. بقره (۲)، ۳۰.

شهید صدر^ع در تحلیل آیه یادشده می‌گوید: از این آیه می‌توان سه عنصر اصلی جامعه را استخراج کرد. این عناصر عبارت‌اند از: ۱. انسان؛ ۲. طبیعت (به حکم *إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً*)؛ ۳. پیوند معنوی انسان با طبیعت از یک سو و انسان با انسان‌های دیگر به‌عنوان برادر از سوی دیگر. قرآن کریم این پیوند را «استخلاف» نام نهاده است.

وقتی جامعه‌های بشری را بررسی می‌کنیم، می‌بینیم همه در عنصر اول و دوم با یکدیگر مشترک‌اند. جامعه‌ای که در آن انسان وجود داشته باشد ولی با انسان‌های دیگر زندگی نکند، یا روی زمین، طبیعت نباشد و یا برای ایفای نقش خود با طبیعت تماس نداشته باشد، پیدا نمی‌کنیم. اما در عنصر سوم هر جامعه‌ای برای خود پیوندی دارد. عنصر سوم عنصر متحول و تغییرپذیر است. این رابطه بیانگر آن است که انسان در برابر سه سرنوشت، مسئول و امانت‌دار است: سرنوشت خویش، سرنوشت اجتماع و سرنوشت طبیعت.

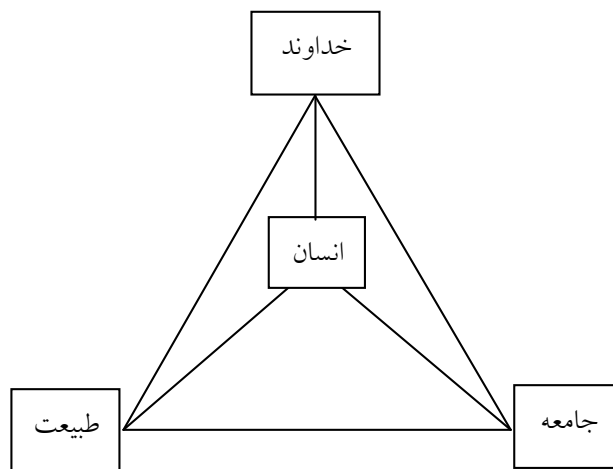


استخلاف از زاویه دید قرآن چهار جنبه یا عنصر دارد: ۱. مستخلف به کسر لام (خدا)؛ ۲. مستخلف علیه (طبیعت و انسان)؛ ۳. مستخلف به فتح لام (انسان)؛ ۴. رابطه با پیوند اجتماعی.

از دید اسلام هیچ خدا و آقایی برای جهان و زندگی، جز خداوند سبحان نیست و نقش انسان در برخورد با زندگی‌اش نقش استخلاف است؛ یعنی خداوند انسان را جانشین خود روی زمین ساخته و به او مقام امامت بخشیده است. رابطه انسان با

طبیعت در این صورت رابطه مالک و مملوک نیست؛ بلکه درحقیقت رابطه امین با مورد امانت است و نیز رابطه انسان با برادرش و انسان دیگر در هر پایگاه اجتماعی که این دو باشند، رابطه دو همکار در انجام وظیفه خلافت الهی است و هیچ‌گونه رابطه آقا و برده، مالک و مملوک یا خدایی و بندگی در میان نیست.

به نمودار زیر توجه کنید:



در این مثلث، رابطه خداوند با جامعه انسانی و طبیعت، رابطه خالقیت و قیومیت است و رابطه انسان‌ها با خداوند، رابطه عبودیت و مخلوقیت، و رابطه جامعه انسانی و طبیعت، رابطه تسخیر است. سوی دیگر این رابطه دوطرفه، مسئولیت و امانت است؛ یعنی جامعه انسانی نیز وظایف و مسئولیت‌هایی در برابر طبیعت دارد و به آن به منزله امانت الهی می‌نگرد و رابطه انسان در مرکز این مثلث، در جایگاه عضوی از جامعه انسانی با خداوند و طبیعت، رابطه بندگی و مسئولیت، و با دیگر افراد جامعه، رابطه تعاون، احسان و عدالت‌خواهی است.

به نظر شهید صدر، اگر بعد چهارم این پیوند اجتماعی استخلاف، یعنی الله را برداریم، تمام پیوند دگرگون می‌گردد و ساختمان حیات اجتماعی به صورت‌ها و

رنگ‌های گوناگونی پدید می‌آید. جانشینی از خداوند به‌طور مطلق، یک جانشینی اعتباری نیست؛ بلکه جانشینی تکوینی است؛ چنان‌که از ادامه آیه شریفه که می‌فرماید: **وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا**؛ «خداوند به آدم همه اسمها را آموخت»، نیز این نکته استفاده می‌شود که این خلافت، خلافت تکوینی را در بر دارد و مرتبه عالی خلافت تکوینی، خلیفه خدا را قادر می‌سازد تا کارهای خدایی کند.

نکته دیگر اینکه مراد از امانت، رسیدن به قرب الهی است. علامه طباطبایی رحمته‌الله در این باره می‌فرماید: مراد از این امانت، ولایت الهیه است؛ یعنی انسان به مرحله‌ای از تکامل برسد که خداوند عهده‌دار امور او شود؛ یعنی رسیدن به قرب الهی.

نکته سوم اینکه همه انسان‌ها به‌صورت تکوینی این امانت را پذیرفته‌اند؛ ولی گروهی امانت‌دار بوده و براساس آن عمل کرده‌اند و گروهی نیز عمل نکرده‌اند.

توسعه هر کشور را باید براساس این الگو ارزیابی کرد. هر کشوری که در آن روح امانت‌داری در تمام ابعاد آن زنده باشد، توسعه یافته است. اگر زندگی امام رحمته‌الله را (پیش و پس از انقلاب) به‌عنوان یک مسلمان بررسی کنیم، کدهایی را خواهیم یافت که کاملاً بر این الگو منطبق‌اند.

نشست علمی مدیریت فرهنگ

سخنران: حجت الاسلام والمسلمین محمدحسن دعایی^۱

تاریخ برگزاری: ۹۱/۳/۲۵

عنوان بحث، «مدیریت فرهنگی» است. این بحث را با حدیثی نورانی از امیر مؤمنان^ع شروع می‌کنیم؛ حضرت می‌فرماید: مَنْ نَامَ لَمْ يُنَمَّ عَنْهُ.^۲ این روایت، بسیار زیبا و راهبردی است. اگر از نسبت خودمان با دیگران غافل باشیم و صحنه عظیم تنازع اندیشه و قدرت را نادیده بگیریم، بدین معنا نیست که دیگران نیز با ما این چنین رفتار کنند. هرکس نسبت به موقعیت خود در برابر دیگران بی‌اعتنا باشد، باید بداند که دیگران با دقت و پیوسته وضعیت او را بررسی می‌کنند و به دنبال راه نفوذ و برتری بر او هستند. ما در زمانی زندگی می‌کنیم که تمام دستگاه‌های رقیب چه در درون امت اسلامی و چه در بیرون مرزهای اسلام، فعالیت‌های ما را رصد می‌کنند. دفتر تبلیغات اسلامی مجموعه‌ای به نام «مرزنامه» تولید می‌کند؛ گزارش‌هایی که در این مجموعه آمده است، انسان را متحیر می‌سازد که مسیحی‌ها و فرقه‌های خارج از اسلام از یک سو، و مجموعه‌هایی که به نام اسلام و داخل دایره اسلام است از سوی

۱. مدیر موسسه مطالعات راهبردی علوم و معارف اسلامی.

۲. مردان سلحشور همواره بیدارند. هرکه خود به خواب رود، دشمنش به خواب نرفته است (نهج البلاغه، نامه ۶۲).

دیگر، چه سطح عظیمی از تحرکات تولیدی، تبیینی و تهاجمی را علیه مکتب نورانی تشیع و اهل بیت انجام می‌دهند. ما در چنین فضایی زندگی می‌کنیم. از این رو، موظفیم ضریب بیداری خود را افزایش دهیم و برای اثربخشی برنامه‌مان نگاه جدیدی داشته باشیم.

به هر حال، همه تلاش‌ها برای تأثیرگذاری فرهنگی و یک نوع تحول فرهنگی است. اساساً انقلاب اسلامی برای ایجاد یک تحول بنیادین فرهنگی آغاز شده است. اگر بخواهیم به این هدف دست یابیم، چه سازوکاری و چه نگاهی باید به مدیریت فرهنگی داشته باشیم؟

در هر فضایی که می‌خواهیم یک تحول فرهنگی را مدیریت کنیم، چگونگی انجام این مدیریت، انگیزه اساسی بحث است. ضرورت آن نیز بدین دلیل است که فعالیت‌های فرهنگی زیادی انجام می‌شود، ولی اثربخشی لازم را ندارند. برای نمونه، به کاروان‌های حج عمره و دیگر کاروان‌های زیارتی توجه کنید. دستگاه‌های اجرایی و بعثه مقام معظم رهبری هزینه‌های زیادی خرج می‌کنند؛ اما وقتی افراد از زیارت بازمی‌گردند، یک تحول ماندگار و پایدار در نگرش‌ها، احساس‌ها و رفتارهای آنها به وجود نیامده است. چرا این چنین است؟ کجای مسئله مشکل دارد؟ اثربخشی آموزش‌ها ضعیف است و اگر بخواهیم این اثربخشی را به حداکثر برسانیم، باید بسترسازی فرهنگی کنیم. هدف از این بحث نیز آشنایی با برنامه‌ریزی و مدیریت فرهنگی است.

اولین مبنایی که باید بدان توجه کنیم این است که رفتارهای انسان، ناشی از تصمیم‌گیری‌های اوست. انسان موجودی مختار است و تولید رفتار در مکانیزم وجودی او باید با عنصر اختیار و تصمیم انجام شود. عمده رفتارهای انسان، رفتارهای اختیاری اوست. انسان همیشه سر دوراهی‌ها باید به شکل آزاد تصمیم

بگیرد: *إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا*^۱. انسان باید تصمیم بگیرد تا رفتاری را انجام دهد. اما علت این تصمیم چیست؟ این موضوع، بسیار مهم و تأثیرگذار در تمام مباحث تحول و مدیریت فرهنگی است. خاستگاه تصمیم‌ها دو چیز است: نخست افکار و احساس‌های انسان، که این خود یک فرمول است. افکار به‌علاوه احساس، مساوی با تصمیم است که به رفتار منجر خواهد شد. هر کاری که انسان انجام می‌دهد، ریشه‌ای مستحکم در باورها، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و احساس‌های او دارد. هدف مدیریت فرهنگی تغییر رفتار است. تغییر رفتار از کجا باید مدیریت شود؟ برای مدیریت تغییر رفتار، باید تغییر فکر و احساس را مدیریت کنیم. دوم اینکه تصمیم‌گیری‌ها تابعی از محاسبات نفع و ضرر است. چرا انسان کاری را انجام می‌دهد؟ زیرا انسان یک موجود محاسبه‌گر در دو محور نفع و ضرر است. البته منطق این محاسبه‌گری و کیفیت موازنه‌ای که انسان بین نفع و ضرر در ذهن خود طراحی می‌کند، موضوع دیگری است؛ وگرنه انسان بما هو انسان موجودی نیست که آگاهانه تصمیمی بگیرد که برای او مضر باشد. پس علت این تصمیم‌های اشتباه انسان چیست؟ در ذهن او موازنه‌ای بین نفع خیالی و یک ضرر واقعی برقرار شده، که در این موازنه، ارزش داشته است که این ضرر را به‌خاطر آن نفع متحمل شود. برای نمونه، از فردی علت کشیدن سیگار را جويا می‌شویم؛ وقتی علت این تصمیم را بررسی می‌کنیم، درمی‌یابیم که هم‌گرایی با دوستانش آن‌قدر ارزش دارد که حاضر است ضرر کشیدن سیگار را متحمل شود. بنابراین، رفتار در هویت آدمی، ناشی از افکار او از یک سو، و محاسبه نفع و ضرر موردی درمورد آن فعل از سوی دیگر است. مبنای جامعه‌شناسانه این بحث چیست؟ عمده بحث‌های مدیریت فرهنگی در بستر رفتارهای جمعی تحلیل می‌شود. رفتارهای اجتماعی بشر، تنها ناشی از

۱. انسان (۷۶)، ۳.

تمایلات فردی نیست؛ بلکه عناصری بیرونی بر آن تأثیر می‌گذارد. انسان وقتی در یک محیط یا گروه خاص قرار می‌گیرد، اثرپذیری بسیار بالایی نسبت به خواسته‌های آن جمع از خود نشان می‌دهد. در بحث‌های علوم انسانی، اولین موضوع، داشتن یک نگاه دقیق و شفاف به خود هویت انسان است که در سخنان آیت‌الله مصباح نیز همین موضوع مورد تأکید قرار گرفته است. این محاسبات، نفع و ضرر افراد را شکل می‌دهد؛ یعنی این‌گونه نیست که انسان تنها برای کار محاسبات نفع و ضرر فردی داشته باشد؛ بلکه محاسبات نفع و ضرر جمعی و جایگاه و ارتباطات اجتماعی آن نیز به شدت در تولید یک تصمیم و به تبع آن یک رفتار، مؤثر است.

یکی دیگر از مبانی این بحث، آن است که فعالیت‌ها را در جامعه به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌کنند. این بدان معنا نیست که این تقسیم کامل و نهایی باشد؛ بلکه چه بسا نواقصی داشته باشد. فعالیت‌هایی که با هدف تولید، توزیع و مصرف کالا باشد، سیستم اقتصادی را شکل می‌دهد؛ فعالیت‌هایی که با هدف سامان‌دهی به قدرت باشد، سیستم سیاسی را شکل می‌دهد، فعالیت‌هایی که با هدف سامان‌دهی امور اجتماعی است، سیستم اجتماعی، و فعالیت‌هایی که هدف آن معنابخشی به زندگی است، سیستم فرهنگی را تشکیل می‌دهند. مسئله معنادار شدن زندگی، بسیار مهم است. تجربه نیز نشان می‌دهد که اگر این پرسش را که معنای زندگی چیست، به مثابه نقطه شروع قرار دهیم، برای ادامه کار موفق‌تر خواهیم بود. اگر در جمعی که می‌خواهیم با آنها کار فرهنگی انجام بدهیم - به‌ویژه اگر قرار است حضورمان در آن جمع طولانی باشد و بخواهیم مبنایی‌تر با آنها تعامل کنیم - از آنها می‌پرسیم که به نظر شما معنای زندگی چیست، افراد باید فکر کنند؛ این مسائل، ناخودآگاه برای همه مطرح است؛ ولی باید از این ناخودآگاه به خودآگاه منتقل شویم. شاید برخی نتوانند آن را بیان کنند. برای نمونه، برخی موقعیت اقتصادی و عده‌ای موقعیت سیاسی دارند.

افرادی کارخانه دارند و اگر آن را از آنها بگیرند، به طور کلی از تحرک باز می‌ایستند؛ یعنی آن عنصری که اگر از فرد گرفته شود، دیگر نمی‌خواهد زنده باشد، به زندگی او معنا می‌بخشد. برای بعضی پول و برای گروهی دیگر زن و فرزند چنین حالتی را دارد؛ یعنی تمام وجودشان به پول یا خانواده‌شان پیوند خورده است و اگر آن را از دست بدهند، آرزوی مرگ می‌کنند. چه چیزی به زندگی این افراد معنا می‌دهد؟ انسان که نمی‌تواند زندگی بی‌معنا و پوچی داشته باشد؛ گرچه به دلیل یکسری آسیب‌ها افراد به خودکشی روی می‌آورند. تحلیل روان‌شناسانه اقدام به خودکشی چیست؟ این است که او دیگر برای خود و زندگی‌اش معنایی قائل نیست تا بخواهد زنده باقی بماند. از این رو، به حیات خود خاتمه می‌دهد. پرسش این است که چه چیزی باید به زندگی معنا ببخشد؟ چه چیزی به زندگی ما انسان‌ها معنا می‌بخشد؟ وضع مطلوب چیست؟ وضع فعلی‌اش چیست؟ بسیاری نسبت به معنابخشی به زندگی اصلاً ناخودآگاه هستند، ولی وقتی با آنها صحبت، و این موضوع را کمی خودآگاه کنیم، زمینه سایر بحث‌ها را فراهم می‌سازد. باید برای بحثمان فرضیه‌ای داشته باشیم که به اثبات برسد. مدیریت فرهنگی به معنای برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر به شکل مطلوب است. در رفتارهای جمعی، جامعه مخاطب است. برای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی باید چگونگی انجام دادن کار خود را بدانیم. هدف ما در مدیریت فرهنگی، تغییر معنادار رفتاری در جامعه مخاطب است؛ یعنی اصلاح یا تغییر و یا ارتقای رفتارهای جامعه مخاطب. اگر رفتارها نادرست است، تغییر کند؛ اگر برخی رفتارها خوب و بعضی دیگر اشتباه است، اصلاح شود و اگر رفتارهای درستی است، ارتقا یابد. پس مدیریت فرهنگی عبارت است از برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر مطلوب در رفتارهای جمعی مردم. اینجا نباید این شبهه به وجود آید که اصالت را به رفتار داده‌ایم و مکتب رفتارگرایان را پذیرفته‌ایم. نه مکتب

ساخت‌گرایان به شکل کامل مورد نظر است، و نه مکتب رفتارگرایان. بلکه براساس تحقیقی که وجود دارد، «ساخت رفتارگرایی» را مورد توجه قرار می‌دهیم. بدین معنا که برنامه‌ای به جامعه عرضه کنیم که به تولید رفتار در ساخت‌های مورد نظر تکوینی خدای متعال منجر شود. فرایندهای متعددی برای تولید این‌گونه رفتارها قابل شناسایی است. هنر این است که کم‌هزینه‌ترین، مؤثرترین و کوتاه‌ترین مسیر برای تعالی در آن ساخت، از طریق رفتار، شناسایی و عمل شود؛ زیرا تردیدی در این نیست که آنچه انسان را به هدف می‌رساند، رفتار است: **الْعِلْمُ يُرْشِدُكَ وَالْعَمَلُ يُبْلِغُ بِكَ الْغَايَةَ**.^۱ علم چراغ راه است؛ اما چه چیزی انسان را به هدف می‌رساند؟ رفتار انسان: **وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى**؛^۲ اما این رفتار در ساحتی تولید می‌شود که خدای متعال آن را وضع کرده که همان سامانه‌های تکوینی است. بنابراین، انسان در بستر اجتماع خلق شده و هویتی دوساحتی مرکب از جسم و روح دارد. این ساحت‌ها آن ساختاری است که باید رفتار را بروز دهیم؛ منتها برای تولید رفتار، ده‌ها ارتباط در درون همین ساختارها قابل تصور است. البته بهترین و عالی‌ترین آن را شرع مقدس بیان کرده است: **إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ**؛^۳ ولی انحصار ندارد. به همین دلیل این‌همه نظریه‌ها، مکتب‌ها و بسته‌های مدیریتی و تربیتی پیدا شده است. بنابراین، مدیریت فرهنگی، برنامه‌ریزی برای تغییر به شکل مطلوب در رفتارهای جمعی جامعه مخاطب است. این فرضیه مورد بحث است. حال بینیم چقدر می‌توانیم این فرضیه را اثبات کنیم. پیش از این، نگاهی گذرا به مبانی داشتیم و فرضیه را نیز توضیح دادیم. در ادامه، اصل بحث را بیان می‌کنیم؛ محور اول،

۱. عبدالواحد تمیمی آمدی، *غرر الحکم و درر الکلم*، ص ۱۱۵.

۲. نجم (۵۳)، ۳۹.

۳. اسراء (۱۷)، ۹.

هویت فرهنگ و فرهنگ‌سازی است. برای اینکه بتوانیم از این نشست نتیجه‌ای به دست آوریم، یک برنامه فرهنگی را روی کاغذ بنویسید. برای نمونه، فرض کنید یک جمع دانشجویی را به اردو برده‌اید و یا در مقام روحانی یک کاروان به یک سفر زیارتی رفته‌اید. برنامه فرهنگی شما چگونه خواهد بود؟ بسیاری از ما می‌پنداریم وقتی برای جمعی سخنرانی می‌کنیم، این کار فرهنگی است؛ درحالی‌که سخنرانی زمینه‌ای از برنامه‌های آموزشی است.

برای نمونه، در مقام روحانی کاروان به مکه یا مدینه رفته‌ایم و همه امکانات را فراهم کرده‌اند تا ما کار فرهنگی انجام دهیم؛ یا اینکه در مدرسه‌ای از ما خواسته‌اند تا برای نمازخوان کردن دانش‌آموزان طرحی فرهنگی اجرا کنیم. در سفر زیارتی، آموزش مناسک، معارف حج و تاریخ اماکن، کار فرهنگی به شمار نمی‌آید؛ اینها آموزش است. گاهی به ذهن می‌آید که مسابقه تاریخ اسلام برگزار کنیم یا اینکه چند حدیث را بر دیوارهای هتل نصب کنیم. در مدرسه می‌خواهیم با استفاده از وسایل کمک‌آموزشی فرهنگ وضو گرفتن یا نماز را در بین دانش‌آموزان اشاعه دهیم تا به تغییر رفتار منجر شویم. چه برنامه فرهنگی‌ای باید داشته باشیم؟ فرض کنید می‌خواهیم سفری به غزه داشته باشیم؛ چه برنامه فرهنگی‌ای طراحی کنیم؟ آیا صرف چند بازدید و ملاقات باعث ایجاد یک حس جدید در من می‌شود تا براساس آن رفتارم را تغییر دهم یا خیر؟ تا زمانی که مخاطب حسی نوین پیدا نکند، با ما همراه نمی‌شود و مبنای او نیز همان سود و ضرر خواهد بود. به نظر شما چگونه باید برنامه‌ریزی فرهنگی انجام دهیم؟ برنامه‌ریزی آموزشی و درس دادن و درس خواندن، سرفصل خاص خود را دارد. همه بحث درباره چگونگی طی این فرایند است. چه کاری باید انجام دهیم که فرایند آموزش، تأثیرگذاری باور و احساس، و به دنبال آن یک رفتار مطلوب را به همراه داشته باشد؟ چگونگی انجام دادن این کار،

مرکز ثقل مدیریت فرهنگی است. ما باید مهارت این طراحی و روش را فرا گیریم؛ زیرا این بحث، بسیار نافع و ضروری است. چرا ضروری است؟ زیرا انتظاری که از روحانیان می‌رود، کار فرهنگی است. *إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ*^۱ کار روحانیان، کار فرهنگی است؛ یعنی ضرورت دارد که ما یک مدیر فرهنگی باشیم. هر طلبه‌ای باید ابتدا یک مدیر فرهنگی برای کشور باشد؛ زیرا چه بخواهیم یا نخواهیم، متصدی مدیریت فرهنگی، روحانیان هستند. چرا؟ چون وقتی می‌خواهیم در مقام یک روحانی در جامعه نقشی را عهده‌دار شویم، آن نقش با کار فرهنگی پیوند خورده است. بنابراین، اگر بتوانیم یک مدل و شیوه‌ای عملیاتی برای مدیریت فرهنگی پیدا کنیم - هم به منزله یک کار بسیار بااهمیت و هم به مثابه یک کار نافع که انسان را از حالت تردید و تسامح نجات بدهد - بسیار کارساز خواهد بود.

پس در هدف‌گذاری، مشترک هستیم. هدف شما از این تغییر نگرش، ایجاد یک رفتار جدید است. برای نمونه، بعد از اردو، توقع دارید که وقتی افراد بازی فوتبال می‌کنند، آن را با نگاهی نو انجام دهند؛ یعنی در اردوی یک‌روزه، هدف‌گذاری اولیه شما تغییر نگرش است؛ اما بی‌تردید این تغییر نگرش را برای تغییر رفتار مدیریت می‌کنید. یعنی وقتی افراد به فوتبال می‌روند، حرف‌های نامربوط و رکیک به هم نزنند. بنابراین، هدف نهایی در مدیریت فرهنگی، تغییر رفتار به رفتار مطلوب است. مقدمات این موضوع چیست؟ الزامات برنامه فرهنگی چیست؟ از کجا باید شروع کرد؟ چه مؤلفه‌هایی را باید در نظر گرفت؟ به عبارت دیگر، همه می‌خواهند به یک فرمول تطبیقی دست یابند و بدانند فرد در موقعیت x از خودش چه نوع رفتاری نشان می‌دهد. می‌خواهند به یک نگاه جامع در مقیاس‌های کوتاه‌مدت، جامعه‌های محدود یا مقیاس‌های میان‌مدت و جامعه‌های گسترده، به‌منظور ایجاد تحول مطلوب در

۱. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۱، ص ۱۶۴.

سطح رفتارها دست یابند. چه کاری باید انجام داد؟ اصطلاح مدیریت فرهنگی دو بخش دارد؛ یعنی باید فرهنگ را شناخت و سپس آن را مدیریت کرد؛ منتها متأسفانه تمام جزوه‌هایی که به این موضوع‌ها پرداخته‌اند، بحث را با مدیریت آغاز کرده‌اند. اگر بخواهیم ساختارشکنی شود، باید ابتدا فرهنگ و شیوه فرهنگی را فرا گرفت. سپس هنگامی که بنا شد اجرا شود، باید آن فرهنگ مدیریت شود. از این‌رو، محور نخست، هویت فرهنگ و فرهنگ‌سازی است. هویت فرهنگی یکی از مقولات پرچالش علمی است؛ زیرا بیش از صد تعریف درباره فرهنگ در کتاب‌های گوناگون بیان شده است. علامه محمدتقی جعفری کتابی به نام فرهنگ پیرو و فرهنگ پیشرو دارد. همان‌گونه که دو نفر پیدا نمی‌شوند که تمدن را به یک صورت معنا کنند، دو صاحب‌نظر نیز پیدا نمی‌شوند که فرهنگ را به یک شکل معنا کنند. بحث ما در این باره نیست که بخواهیم همه این تعاریف را در قالب یک کار کارگاهی، مقایسه‌ای و تطبیقی بررسی کنیم. جناب حجت‌الاسلام آقای عبدالحمید واسطی مدعی است همه این مطالب را دیده و به تعریف جدیدی دست یافته است که می‌تواند همه این تعاریف را پوشش دهد. معمولاً در مورد فرهنگ، آداب و رسوم و عادت‌ها به ذهن متبادر می‌شود. اما وی معتقد است فرهنگ به معنای نوع رفتار و نیز نوع زندگی جمعی است. سپس ایشان مثالی بیان می‌کند و آن اینکه اگر به یک محقق مردم‌شناس ژاپنی فرصت مطالعاتی بدهند تا شش ماه به ایران بیاید و فرهنگ مردم ایران را بررسی کند، یا به ما یک فرصت مطالعاتی بدهند تا به ژاپن برویم و فرهنگ مردم آنجا را مطالعه کنیم، در گزارشی که می‌دهیم، چه خواهیم گفت؟ برای نمونه، می‌گوییم ژاپنی‌ها وقتی به هم می‌رسند، این‌گونه به هم سلام می‌کنند یا در محیط خانوادگی و یا محیط کار چنین کارهایی را انجام می‌دهند. وقتی می‌خواهید از فرهنگ گزارش دهید، در واقع چگونگی سبک زندگی را بیان می‌کنید؛ منتها

فرهنگ در بستر جمع معنا می‌یابد. حال اگر محقق ژاپنی بخواهد در کشور خودش گزارشی از سبک زندگی ما ارائه دهد، گزارش خوبی نخواهد بود؛ درحالی‌که فرهنگ تشیع بسیار برجسته، نورانی و متعالی است. خلأها و انحراف‌های فرهنگی موجود در جامعه، با توجه به آن مبدأ فرهنگی، بسیار زیاد شده است. پرسش این است که آن بستر فرهنگ‌ساز چیست؟ در دین مبین اسلام، منشأ فرهنگ دینی را چگونه باید پیگیری کنیم؟ به عبارت دیگر، عمل کردن به کدام بخش از دستورهای دین، فرهنگ درستی را در جامعه به وجود می‌آورد؟ این دستورهای اجتماعی با چه عنوانی بیان شده‌اند؟ باید‌ها و نبایدها در دین مبین اسلام در چه قالبی ذکر می‌شود؟ قالب فقهی آن چیست؟ تکالیف ما در پنج عنوان واجبات، محرمات، مستحبات، مکروهات و مباحات بیان شده است؛ کدام‌یک از اینها فرهنگ‌سازند؟ یکی از دستاوردهای نشست ما باید این باشد که نگاهمان را به مستحبات و مکروهات عوض کنیم. برای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، به‌ویژه برای کودکان، غنی‌ترین منبع، مستحبات و مکروهات است. چرا؟ زیرا مستحبات و مکروهات طرز زندگی ما را شکل می‌دهند. برای نمونه، نوع لباس پوشیدن، آداب غذا خوردن، خوابیدن و معامله در قالب مستحبات بیان شده است. نگاه ما به مستحبات و مکروهات چگونه است؟ وقتی یک فرد ژاپنی می‌خواهد ما را به تصویر بکشد، هرچیزی را به تصویر می‌کشد؟ برای نمونه می‌گوید اینها انسان‌هایی هستند که این‌گونه غذا می‌خورند، این‌طوری باهم قرار و تعامل دارند. پس واجبات و محرمات چه نقشی دارند؟ آیا آنها فرهنگ‌ساز نیستند؟ اینها قانون‌ساز هستند و حیطة آنها قانون است. حیطة فرهنگ، حداقل‌های لازم و حداکثرهای تعالی‌بخش است. واجبات و محرمات، حد قرمزها را مشخص می‌کنند. برای نمونه، می‌گویند خوردن این غذا حرام است؛ اما نمی‌گویند غذای حلال را چگونه بخورید. درحالی‌که مستحبات چگونگی آن را بیان

می‌کند. اما رویکرد ما به مستحبات و مکروهات این است که می‌گوییم اینها الزام‌آور نیستند. احکام بسیاری در محدوده فقه وجود دارد که اگر به اینها به منزله مجموعه‌ای فرهنگ‌ساز نگریسته و عملیاتی شود، فرهنگ اسلامی و قرآنی در جامعه ما شکل پیدا خواهد کرد.

اولین بحث در مدیریت فرهنگی، شناسایی هویت فرهنگ، تعریف فرهنگ و سبک زندگی جمعی است. آداب و رسوم، ارزش‌گذاری‌ها، نمادسازی‌ها و انتخاب‌ها و... در درون این فرهنگ وجود دارد. جناب حجت‌الاسلام آقای عبدالحمید واسطی مدعی است با یک تحقیق و فشرده‌سازی و مشترک‌گیری بین همه تعریف‌های انجام‌شده درباره فرهنگ، این تعریف را به دست آورده است. بنابراین، جوهره فرهنگ، «چگونگی رفتار»، و فرهنگ‌سازی به معنای رفتارسازی اجتماعی است. پس باید رفتارسازی را مدیریت کنیم. گفتنی است اصالت رفتار به معنای پیروی از مکتب رفتارگرایان نیست. نتیجه محور اول این است که اگر بخواهیم فرهنگ‌سازی کنیم، باید نحوه شکل‌گیری رفتارهای اجتماعی و چگونگی تغییر آن را بدانیم؛ یعنی برای فرهنگ‌سازی باید رفتارسازی کنیم. رفتارسازی در دو سرفصل مطرح است: چگونگی شکل‌گیری رفتار و چگونگی تغییر آن.

محور دوم، عناصر مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ است. برای نمونه، عناصری مانند باورها، رسانه‌ها، خانواده، آموزش و پرورش و نهادهای اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ مؤثرند؛ اما ارتباط بین این عوامل چگونه تعریف می‌شود؟ بی‌شک، باورها در نوع رفتار ما تأثیر دارد. آیا کسی که معتقد به معاد است، با کسی که هیچ اعتقادی به معاد ندارد، به یک شکل رفتار می‌کنند؟ آیا نوع رفتار کسی که معاد را نزدیک می‌داند، با فردی که آن را دور می‌بیند، یکسان است؟ برای نمونه، هنگامی که پیامبر اکرم ﷺ از جوانی پرسید **كَيْفَ أَصْبَحْتَ يَا فُلَانُ؟** جوان انصاری پاسخ داد:

أَصْبَحْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مُوقِنًا^۱ این ادعای بسیار بزرگی است. علامت یقینی بودن چیست؟ جوان گفت الآن صدای زبانه‌های آتش را به گوش می‌شنوم. این یک نوع تأثیرگذاری در رفتار است؛ عده‌ای نیز معاد را جزو اصول دین می‌دانند؛ اما در رفتار اجتماعی خود معاد را به رسمیت نمی‌شناسند. پس باورها در رفتارهای اجتماعی و شکل‌گیری آن مؤثرند؛ ارزش‌ها، یعنی خوب و بد‌های مبنایی، نظام ارزشی فرد در رفتارهای او به شدت تأثیر می‌گذارند. اینکه یک فردی قائل به این باشد که عدل خوب است، آن هم رده‌بندی دارد. عدل خوب است، یعنی عدل فردی برای من یا عدل جمعی یا عدل شبکه‌ای که اینها سه مرحله گوناگون از عدل‌اند، با آن کسی که اصلاً نظریه فلسفی‌اش این است که عدل خوب نیست (اگر چنین فردی را پیدا کنیم) تفاوت بسیار دارد.

ارزش‌ها نیز مطلوب‌هایی هستند که در نوع رفتار تأثیرگذارند. هنجارها به معنای آداب و رسوم و عادات اجتماعی است. تفاوت هنجارها با ارزش‌ها چیست؟ تفاوت آنها در این است که ممکن است هر هنجاری دارای ارزش مثبت نباشد یا هر ارزشی هنجار نشده باشد. در واقع هنجار آن کارهایی است که جامعه آن را معروف

۱. احمد بن محمد بن خالد برقی، المحاسن، ج ۱، ص ۲۵۰. متن روایت بدین شرح است:

إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ صَلَّى النَّاسَ الصُّبْحَ فَنظَرَ إِلَى شَابٍّ مِنَ الْأَنْصَارِ وَهُوَ فِي الْمَسْجِدِ يَخْفِقُ وَيَهْوِي بِرَأْسِهِ مُصْفَرُّ لَوْنُهُ نَحِيفٌ جِسْمُهُ وَغَارَتْ عَيْنَاهُ فِي رَأْسِهِ. فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: كَيْفَ أَصْبَحْتَ يَا فُلَانُ؟ فَقَالَ: أَصْبَحْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مُوقِنًا. فَقَالَ: فَعَجِبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مِنْ قَوْلِهِ وَقَالَ لَهُ: إِنَّ لِكُلِّ شَيْءٍ حَقِيقَةً فَمَا حَقِيقَةُ يَقِينِكَ؟ قَالَ: إِنَّ يَقِينِي يَا رَسُولَ اللَّهِ ﷺ هُوَ أَحْزَنُنِي وَأَسْهَرُ لَيْلِي وَأَظْمَأُ هَوَا جَرِي. فَعَزَزْتُ نَفْسِي عَنِ الدُّنْيَا وَمَا فِيهَا حَتَّى كَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى عَرْشِ رَبِّي وَقَدْ نُصِبَ لِلْحِسَابِ وَحُشِرَ الْخَلَائِقُ لِذَلِكَ وَأَنَا فِيهِمْ وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى أَهْلِ الْجَنَّةِ يَتَنَعَّمُونَ فِيهَا وَيَتَعَارَفُونَ عَلَى الْأَرَائِكِ مُتَكَبِّينَ وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى أَهْلِ النَّارِ فِيهَا مُعَذِّبِينَ يَصْطَرَّخُونَ وَكَأَنِّي أَسْمَعُ الْآنَ زَفِيرَ النَّارِ يَنْقُرُونَ فِي مَسَامِعِي. قَالَ: فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ لِأَصْحَابِهِ: هَذَا عَبْدٌ نَوَّرَ اللَّهُ قَلْبَهُ لِلْإِيمَانِ. ثُمَّ قَالَ: الزَّمْ مَا أَنْتَ عَلَيْهِ. قَالَ: فَقَالَ لَهُ الشَّابُّ: يَا رَسُولَ اللَّهِ ادْعُ اللَّهَ لِي أَنْ أَرْزُقَ الشَّهَادَةَ مَعَكَ. فَدَعَا لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بِذَلِكَ. فَلَمْ يَلْبَثْ أَنْ خَرَجَ فِي بَعْضِ عَزَوَاتِ النَّبِيِّ ﷺ فَاسْتَشْهَدَ بَعْدَ تِسْعَةِ نَفَرٍ وَكَانَ هُوَ الْعَاشِرَ.

می‌انگارد. برای نمونه، آیا در جامعه ما سیگار کشیدن هنجار است یا نیست؟ ولی اگر کودکی سیگار بکشد، می‌گوییم ناهنجار است و همه او را توبیخ می‌کنند؛ اما وقتی بزرگسال می‌شود، هنجار می‌شود و به‌عکس. رفتارهای نخبگان و قوانین به‌شدت در نوع رفتار تأثیرگذارند؛ منتها تنها با قانون نمی‌توان رفتارها را درست کرد؛ هرچند قوانین، بستری را برای فرهنگ فراهم می‌سازند.

نهادهای و سازمان‌ها می‌توانند تأثیر مثبت یا منفی بر فرهنگ داشته باشند. برخی موقعیت‌های زمانی هم تأثیرگذارند؛ برای نمونه، در ماه مبارک رمضان مردم آمادگی بیشتری برای رفتارهای مثبت دارند.

نقش ابزارها، محصولات فرهنگی و نمادها بسیار مهم است. برای نمونه، در تهاجم فرهنگی، نمادهای شیطان‌پرستی وارد جامعه می‌شود و تأثیر می‌گذارد. حال اگر بخواهیم ارتباط این عناصر را در قالب یک هرم نشان دهیم، چگونه باید این کار را انجام دهیم؟ در یک نظام هرمی، این عوامل باهم ارتباط و تعامل دارند. اینها به‌صورت گام‌به‌گام در کنار هم قرار می‌گیرند تا هندسه‌ای صورت گیرد. ارتباط بین آنها ارتباطی دوسویه است. مبنای تمام اینها باورها و پذیرش‌های قلبی ماست. در رده بعد، ارزش‌ها، سپس رفتار نخبگان، سپس هنجارها و سپس قوانین قرار می‌گیرد تا سرانجام به تمایلات می‌رسد؛ یعنی برای برقراری ارتباط با مخاطب خود در کاروان، مدرسه و در اردو باید در او حس مثبت ایجاد کنیم؛ منتها ما می‌پنداریم این حس مثبت فقط از این طریق است که با او صحبت کنیم و این نگرش اشتباه است. باید تمایلات، احساسات و گرایش‌های قلبی فرد برای پذیرش این نگرش آمادگی داشته باشد؛ اما چگونه این تمایلات را در مخاطب ایجاد کنیم؛ آیا روش ارائه آموزش مستقیم درست است؟ این روش، تک‌بعدی نگاه کردن به مقوله کیفیت تولید رفتار، فرهنگ‌سازی و رفتارسازی است. اینکه روحانیان فقط سخنرانی کنند، اشتباه

است. لایه‌های فرهنگ فقط بحث نگرش‌ها نیست که باید تصدیق شود؛ نگرش‌ها باید به باور تبدیل شود، ولی فقط این یک لایه نیست، بلکه ده لایه دارد. اگر می‌خواهیم یک برنامه فرهنگی موفق اجرا کنیم، باید هر ده لایه را فعال کنیم.

محور سوم، فعالیت فرهنگی است. موضوع بحث، ایجاد یک دید جامع نسبت به مقوله مدیریت فرهنگی است؛ اما اینکه در عرصه عمل، چقدر امکانات، فضا و فرصت و سایر الزامات برایمان فراهم می‌شود، بحث دیگری است. در حال حاضر می‌خواهیم نظریه مدیریت فرهنگی را طراحی کنیم. برای یک تأثیرگذاری جامع بر مخاطب، به منظور تغییر یا اصلاح و یا ارتقای رفتار، صرف صحبت کردن با مخاطب کافی نیست. برای نمونه، دختر مدرسه‌ای من نسبت به رعایت حجابش کوتاهی می‌کند. با او صحبت می‌کنم، اما اثر نمی‌کند. چرا؟ چون هم‌کلاسی‌هایی در مدرسه پیدا کرده است که آنها به گونه‌ای دیگر بر او اثر می‌گذارند. در این صورت، آیا درست است که فقط حجاب را به او توضیح بدهم؟ یا اینکه باید آن فضایی را که در مدرسه بر او تأثیر منفی گذاشته است، اصلاح کنم. تا زمانی که آن را اصلاح نکنم، کارهای من ناقص خواهد بود. نمونه دیگر اینکه در سفرهای زیارتی، مردم زیاد خرید می‌کنند. برای تغییر این رفتار ناسالم باید چه کنیم؟ آیا با سخنرانی کار درست می‌شود؟ باید نگاه را جامع تعریف کنیم؛ اما اینکه این نگاه جامع چقدر عملیاتی می‌شود، موضوع دیگری است.

تعریف فعالیت فرهنگی چیست؟ با افکار و سخنان کلی هیچ مشکلی حل نمی‌شود. باید دقیق محاسبه کنیم که کدام‌یک از این لایه‌ها، از نظر کمی، کیفی و جهتی چه میزان باید فعال شود که بر ایند این فعال‌سازی‌ها، رفتار مطلوب ما باشد. البته این کار سخت و سنگین، ولی شدنی است.

فعالیت فرهنگی، تلاش برای ایجاد تغییر در عناصر فرهنگی است؛ به گونه‌ای که

برایند تغییرات، به تحقق اهداف فرهنگی بینجامد. عناصر فرهنگ را بیان کردیم. نگاه‌ها از یک نگرش یک‌سویه به فرهنگ نزدیک شد. در ادامه برای تغییر فرهنگ، عناصر فرهنگی باید تغییر کند. برای نمونه، در یک سفر اردویی یا زیارتی، وقتی افراد را در هتلی ساکن می‌کنیم، اگر تلویزیون مستقر در این هتل کانال‌های مستهجن داشته باشد، منهدم‌کننده روح زیارت است. اگر هم کانال‌های تلویزیون جمهوری اسلامی فعال باشد و فرد بخواهد همه فیلم‌ها و سریال‌ها را تماشا کند، دیگر فرصتی برای تقویت روح او نیست. در این حالت، تغییر در رفتار از طریق حرف زدن محال است. پس باید عناصر فرهنگی شناسایی، و در آنها تغییر ایجاد شود. البته این تغییر به مدل و برنامه نیاز دارد. وقتی عناصر فرهنگ شناسایی شدند، برای آنها باید در هم ضرب شود. پس مدیر فرهنگی باید اشراف اطلاعاتی کامل و نگاهی جامع داشته باشد تا همه این عوامل را باهم در نظر بگیرد. به تدریج، فرمول تغییر نیز مطرح می‌شود. فرمول تغییر چیست؟ این فرمول، بسیار زیبا و مؤثر است و هرگونه تغییری را بخواهید در مدیریت ایجاد کنید، اگر از این فرمول استفاده نکنید، موفق نخواهید شد. برای نمونه، به پسر می‌گویم تو باید منظم باشی. آیا به نظر شما او با همین سخن تغییر می‌کند و منظم می‌شود؟ تغییر در موضوع تغییر باید تعریف شود و شاخصه‌های آن از وضع موجود به وضع مطلوب تغییر یابد. با کدام شاخصه و ابزار باید از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم و با چه هدفی؟ برای تحقق این موضوع باید لایه‌های ده‌گانه شناسایی شوند. در محیط مدرسه و دیگر محیط‌هایی که جمعیت هدف ما در آن قرار دارد، عوامل فعال تأثیر خود را بر رفتار نهایی نشان می‌دهند. باید از مسئول فرهنگی پرسید که در هتل محل استقرار زائران چه کارهای فرهنگی‌ای انجام دادید؟ برای نمونه می‌گوید چند مسابقه احکام، دعای کمیل برگزار کردم؛ یعنی یک برنامه فرهنگی پراکنده. اینها ابزارهایی هستند که در فرمول تغییر باید

تعریف شوند؛ نه اینکه به‌طور مستقل به هریک از آنها نگاه کنیم. باید تغییر را هدف‌گذاری، و براساس آن اقدام کنیم. البته به‌اندازه‌ای که تکلیف انسان است: لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا^۱. برای نمونه، می‌خواهم در نوع نگاه جامعه به حجاب تغییر ایجاد کنم. در کاروان‌ها برخی زنان، آبروی شیعه را در مکه و مدینه می‌برند. این یک آفت است. چرا نظام در مسئله کنترل حجاب و فرهنگ‌سازی درباره آن موفق نیست. آیا قانون ندارد؟ آیا تکالیف دستگاه‌ها مشخص نشده است؟ آیا پول و نیرو ندارد؟ علت این است که نوع نگاه به مدیریت فرهنگی، ناسالم، ضعیف و ناکارآمد است. برای نمونه، در شهرستان‌ها می‌خواهند با یک کمیسیون حجاب و عفاف یا یک نمایشگاه، مشکل را حل کنند؛ درحالی‌که باید این ده لایه را نسبت به موضوع حجاب رصد کنند و سپس برای هرکدام از آنها یک بسته جدید طراحی کنند. پس موضوع من این است که در دید جامعه به موضوع حجاب، تغییر ایجاد کنم؛ یعنی برای افراد بی‌حجابی که می‌گویند: این حجاب اجباری است، روشن شود وضع مطلوب چیست؟ من می‌خواهم او را به این باور برسانم که حجاب ابزاری برای ارتقای کیفیت زندگی است؛ یعنی حتی اگر دین هم نداشته باشید، با حجاب موفق‌تر خواهید بود. آنها این شبهه را مطرح می‌کنند که غربی‌ها و جوامع هتاک، حجاب را رعایت نکردند، اما موفق بودند. ما اثبات می‌کنیم که اگر آنها هم این مسئله را رعایت می‌کردند، موفقیتشان افزایش می‌یافت. فرمول این موضوع بسیار واضح و روشن است. باید رابطه حجاب با مدیریت عفاف را فعال کنیم؛ هویت زن یک هویت احساسی است. اگر احساس در زن کنترل نشود، او را به نابودی می‌کشاند. خارج از فضای ادیان توحیدی و الهی، عقلانیت نهفته در حجاب این است که به انسان می‌گوید احساسات را کنترل کن و اگر به مدیریت

احساس نائل شوی، مهم‌ترین وسیله و ابزار برای ارتقای کیفیت زندگی را در اختیار داری. هدف‌گذاری آن نیز این است که امنیت را در اجتماع تأمین کنیم. نتیجه محور دوم و سوم این است که فرهنگ‌سازی یعنی تغییر عناصر ده‌گانه، به‌گونه‌ای که رفتار مطلوب اجتماعی ایجاد کند.

بنابراین، باید عناصر ده‌گانه را براساس فرمول، تغییر داد. براینکه این تغییر، رفتار مطلوب موردنظر است. همه آنچه بیان شد، تنها بعد نظری کار بود؛ اما برای اجرای آن از چه قالبی باید استفاده کرد؟ فعالیت فرهنگی بدون قالب امکان ندارد. قالب و الگوی کار باید چگونه باشد؟ تعیین عناصر دخیل در تحقق هدف و تعیین روابط این عناصر - چه روابط درونی و چه بیرونی - دو عامل تأثیرگذار در این بخش است. پس برای هر نوع فعالیت فرهنگی باید قالب آن مشخص شود. برای نمونه، به‌منظور علاقه‌مند کردن فرزندان به دین، یاد دادن احترام به والدین، اعتماد به قانون، یادگیری نظم و... چه کارهایی باید انجام داد؟ نمادسازی، گروه‌های مرجع، باورها و آموزش در این فرایند نقش دارند؛ ولی هنر، قوانین و دیگر عوامل مؤثر نیز باید در نظر گرفته شود؛ یعنی به یک بسته جامع نیاز دارد. برای نمونه، این درست نیست که مقام معظم رهبری هر سال را با یک عنوان نام‌گذاری کنند و ما فقط به‌صورت شعاری عمل کنیم. پس عناصر دخیل در تحقق هدف، و نوع و چگونگی روابط باید مشخص شود؛ شبیه آنچه در مباحث فیزیکی و شیمیایی مطرح می‌شود. برای نمونه، میزان ترکیب مواد شیمیایی در داروها باید به‌گونه‌ای باشد که روی ویروس یا میکروب تأثیر داشته باشد و نیز به ارگان‌های بدن آسیب نرساند. (البته طب جدید تک‌بعدی است و ساختار بدن و مزاج را ملاحظه نمی‌کند؛ ولی طب دینی و قدیمی مزاج را در نظر می‌گیرد؛ طب جدید فقط مسکن است؛ اما طب قدیم ریشه را درمان می‌کند) پس نوع نگاه‌ها بسیار متفاوت است. حال که به قالب یا برنامه

فرهنگی نیاز است، برنامه‌ریزی فرهنگی به چه معناست؟ تلاش برای اجرا کردن یک یا چند فعالیت فرهنگی، با مدل‌ها و قالب‌های مناسب با اهداف مورد نظر امکان‌پذیر می‌شود. در بحث اجرا، هنر مدیریت بیشتر جلوه پیدا می‌کند؛ نه اینکه وقتی بناست مدیریت فرهنگی تدریس شود، نظریه‌های مدیریتی مختلف مطرح گردد و سرانجام نیز هیچ نتیجه‌ای ندهد. در واقع، سه مقطع طی گردید؛ یعنی برای تحقق اهداف فرهنگی باید کار فرهنگی انجام شود؛ برای تحقق فعالیت فرهنگی باید برنامه فرهنگی تدوین شود، و اجرای برنامه فرهنگی نیز به مدیریت نیاز دارد. محور چهارم، هویت و مدل‌های مدیریت است.

برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل گروه‌های انسانی و منابع برای دستیابی به اهداف، از جمله عواملی است که باید بدان‌ها توجه کرد. عنصر اول، برنامه‌ریزی است. تعریف برنامه‌ریزی چیست؟ فعالیت دارای برنامه مشخص و به هم پیوسته برای دستیابی به یک هدف. در این بخش یازده مرحله را تعیین می‌کنند. یک فرد در مقام مدیر فرهنگی در تک‌تک این عناصر باید مدیریت فرهنگی را اجرا کند: مسئله‌یابی، هدف‌گذاری، تعیین وضع موجود و مطلوب، ضعف‌ها و قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها، و فرصت‌های قابل خلق در مخاطب و امکانات. تعیین جهت حرکت به سوی هدف، با محاسبه اولویت‌ها، تعیین نقطه آغاز برای این حرکت است. نخستین اقدامی که باید انجام داد، چیست؟ کاری که باید مثلاً در مرحله پنجم یا ششم انجام شود، در مرحله اول صورت می‌گیرد. پس تعیین نقطه مرکزی، انحرافات نقاط بحران، پیش‌گیری‌ها، شاخص سنجش و روند اصلاح از جمله نکاتی است که در برنامه‌ریزی و اجرا باید بدان‌ها توجه شود. در سازمان‌دهی، هدایت و کنترل نیز همین نکات باید مورد توجه قرار گیرد. برای نمونه، اگر بخواهیم عشق اهل بیت علیهم‌السلام را در دل مخاطب ایجاد کنیم، باید به وعظ،

خطابه و روضه‌خوانی به مثابه یک برنامه فرهنگی نگاه شود؛ در حالی که چنین نگاهی نمی‌شود. اگر مهارت مدیریت فرهنگی به منزله یک مهارت اصلی در حوزه‌های علمیه تعریف، و ضرورت فراگیری این مهارت برای روحانیان تبیین شود، بسیار موفق‌تر انجام خواهد شد. این موضوع یک بحث کلان ملی است. در واقع، شأن حاکمیت، مدیریت فرهنگی است. مقام معظم رهبری در لایحه پنجم الزام کردند تمام طرح‌های اقتصادی باید پیوست فرهنگی داشته باشد. معنای الزام ایشان چه بود؟ یعنی اگر می‌خواهیم پل، کارخانه و بزرگراه هم بسازیم، باید با دید فرهنگی این پروژه اقتصادی را مدیریت کنیم. تحقق این هدف، نیازمند یک مدل است. مدیریت، نیازمند ایجاد انگیزه در نیروی انسانی است. موضوع انگیزه از مهم‌ترین مسائل مدیریتی است. اگر فرد از درون، انگیزه همکاری با شما را نداشته باشد، دسترسی به اهداف امکان‌پذیر نمی‌شود؛ حتی اگر پیچیده‌ترین سیستم‌های مدیریتی وجود داشته باشد. هنگامی نیروی انسانی مخاطب ما با ما همراه می‌شود که کار، طوری تعریف شود که نیازی را از او برطرف کند (نظریه نیاز) و موجب رضایت او شود، احساس خوب به آن داشته باشد، موجب برآوردن انتظارات او از کار شود. اینها نظریه‌هایی است که شما با آن آشنا باشید. آیا ما به تنهایی می‌توانیم اینها را اجرا کنیم. به باور ما، مدیریت فرهنگی یک کار جمعی است و بی‌تردید به یک اتاق فکر برای چگونه انجام دادن کار فرهنگی نیاز دارد؛ یعنی باید براساس تخصص‌های مختلف، از زوایای گوناگون، موضوع را بررسی کنند. ذهن انسان چقدر توانایی دارد تا همه اینها را محاسبه کند. پس باید نگاه جامع‌تری به مقوله محیط فرهنگی برای ما تعریف شود و از کار جزیره‌ای پرهیز شود. فرهنگ‌سازی به‌علاوه مدیریت، به معنای برنامه‌ریزی است؛ هدایت و کنترل فعالیت‌ها بر عناصر فرهنگ به یک رفتار اجتماعی منجر می‌شود. هر برنامه فرهنگی نیازمند تعیین این

ده مورد^۱ است. برای هر برنامه فرهنگی در هر مقطعی، باید درباره این سیزده مورد فکر کنیم و از درون آن یک برنامه جامع به دست آوریم و یک کار جمعی انجام دهیم. نخست باید عنوان، مخاطبان و هدف برنامه با شاخص‌های آن تعیین شود و برنامه به صورت کلی فایده ندارد؛ یعنی باید چیزی باشد که بتوان آن را ارزیابی کرد. پس باید برای آن سنجه در نظر بگیریم. این کارها انجام نشده است؛ یعنی انتظار می‌رود انجمن مدیریت اسلامی حوزه این کار را انجام دهد؛ همان‌گونه که امید به زندگی، یک مقوله کیفی است، ولی برای آن سنجه‌های کمی قابل ارزیابی گذاشته‌اند؛ زیرا شاخص‌های کیفی را می‌توانیم به کمی تبدیل کنیم. پس ضرورت برنامه، چرایی آن، قالب برنامه و تمایزش با موارد مشابه باید روشن شود و فعالیت‌ها مرحله به مرحله برای تحقق برنامه باید تحت قالب الگوریتم درآید. این کار اول است که تحقق هدف مترتب بر آن است. روش اجرای هر یک از فعالیت‌های مزبور باید مشخص شود. یکی از افراد این پرسش را مطرح می‌کرد که چگونه از روزه گرفتن انتظار دارید که عامل تغییر رفتار شود؟ یا از مناسک حج در طی سی روز، چگونه انتظار دارید تغییری در فرد ایجاد کند؟ این سی روز حج

۱. عناصر مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای اجتماعی عبارت‌اند از:

- (۱) باورها (هست‌ها و نیست‌ها)؛
- (۲) ارزش‌ها (خوب و بد‌های مبنایی)؛
- (۳) رفتارهای نخبگان و گروه‌های مرجع؛
- (۴) هنجارها (آداب و رسوم و عادات اجتماعی)؛
- (۵) قوانین؛
- (۶) ساختارها (نهادهای سازمان‌ها، سلسله‌مراتب‌ها)؛
- (۷) فضاها (موقعیت‌های فیزیکی، روانی برای فعالیت‌ها)؛
- (۸) ابزارها و محصولات مصرفی؛
- (۹) نمادها (آرم‌ها، علامت‌ها، رنگ‌ها، مدل‌ها، دکورها)؛
- (۱۰) تمایلات شخصی (دوست دارم، خوشم می‌آید).

به اندازه‌ای قدرتمند است که براساس نص صریح روایات می‌تواند گذشته ما را به‌طور کامل پاک، و آینده ما را تأمین کند. حج یک تولد نوین است. خداوند ظرفیت این تشریح حکیمانه الهی را به‌گونه‌ای قرار داده است که واقعاً باید از نو متولد شویم. مهم‌تر اینکه، تک‌تک آیات قرآن به‌اندازه‌ای ظرفیت دارد که هرکدام می‌تواند جنایت‌کارترین انسان‌ها را تائب، و از نو متولد کند. برای نمونه، به سرنوشت فضیل توجه کنید. او تنها آیه‌ی اَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ^۱ را شنید. فضیل خطرناک‌ترین دزد بود؛ اما یک آیه شنید. قرائت یک آیه چقدر طول می‌کشد؟ برخی می‌گویند چگونه در یک روز اردو، می‌توان روی بچه‌ها تأثیر گذاشت؟ درحالی‌که در یک ثانیه می‌توانیم تأثیر بگذاریم.

اینکه فعالیت‌هایمان تأثیر ندارد، از آن‌روست که نگاهمان جامع نیست. برای نمونه، جناب حجت‌الاسلام آقای واسطی در یکی از بحث‌هایش می‌گفت مرا به هیئتی دعوت کردند. فردی همیشه جلو می‌نشست و مطالب را یادداشت و پیگیری می‌کرد؛ اما ایشان محاسنش را می‌تراشید. من در سه جلسه، به‌صورت خیلی لطیف و نرم سعی کردم این بحث را مطرح کنم و او را از این کار بازدارم. وقتی جلسه تمام شد، نزد من آمد و گفت آقای واسطی سه جلسه است که به من می‌گویید محاسنت را نتراش؛ ولی من خواهم تراشید. برخی این‌گونه هستند. انسان موجودی مختار است؛ ولی این اختیار قابل مدیریت است. پس باید تغییر نگرش از خُرد به کلان اتفاق بیفتد. ما باید فعالیت‌هایمان را این‌گونه هدف‌گذاری کنیم. برای نمونه، یک دوره حجاب‌شناسی برای زنان پلیس امنیت اخلاقی در مشهد برگزار شد. پرسش اینها آن بود که وقتی به افراد بدحجاب و بی‌حجاب تذکر می‌دهیم، آنها می‌گویند دوست دارم این‌گونه بیرون بیایم، به تو چه ربطی دارد، چرا می‌خواهی آزادی مرا بگیری،

جواب آنها را چه بدهیم؟ جواب‌های متعددی داده می‌شود. یک پاسخ این بود که خانم مگر فقط تو در این اجتماع زندگی می‌کنی؟ چرا اثر این گونه آمدن در خیابان را روی هم‌نوعان خودت که آنها نیز حق حیات دارند، محاسبه نمی‌کنی؟ تو محاسبه نمی‌کنی که با چنین آرایشی چگونه قلب یک جوان را ویران می‌کنی؟ این شبیه آن است که فرد دیگری اسپری فلفل بزند و بگوید از بوی فلفل خوشم می‌آید. معنایش این است که چشم‌ها و پوست من مجروح شود تا خوشایند تو باشد. درحالی‌که اثر آن آرایش غلیظ به مراتب بدتر از این است. درمان این آسیب آن است که دید فردی به دید جمعی ارتقا یابد. ما مجموعه‌ای هستیم که باید باهم زندگی کنیم. باید نگاه ما از سطحی به عمقی، از حسی به عقلانی، و از موقت به پایدار تغییر یابد. این یک معادله مطلوبی است که دید شبکه‌ای به انسان می‌دهد. باید اصلی‌ترین هدف برنامه‌ریزی و مدیریت فرهنگی، ایجاد دید شبکه‌ای در مخاطب باشد. باید چه کنم تا جوانی که با من مرتبط شده است، نگاهش از خرد به تمام هستی تغییر یابد. یعنی نوع نگاهش از فردی به جمعی تبدیل شود یا اینکه به جای لذت احساسی لحظه‌ای، دید وسیع‌تری پیدا کند. برای نمونه، شما گلودرد دارید و الآن هم تشنه هستید، احساساتان به شما چه می‌گوید؟ اینکه آب خنک بنوشید. ولی عقلتان به شما چه می‌گوید؟ اگر این آب را بنوشید، ممکن است گلوی شما عفونی، و منجر به مرگ شود. شما احساساتان را لیبک می‌گویید یا عقلتان را لیبک می‌گویید؟ چه چیز و چگونه باید تغییر کند؟ نوع دید باید ارتقا یابد. چند کلیدواژه زیبا وجود دارد؛ یکی از آنها معنای زندگی است. از طریق بحث معنای زندگی می‌توانیم مخاطب را صید کنیم. دیگری افق دید است. قیمت انسان به اندازه قیمت افق دید اوست. ارزش انسان به نوع هدف‌گذاری اوست. اگر هدف‌گذاری شما این است که بخورید و بچرید و لذت ببرید، قیمت شما به اندازه حیوان است. اگر هم هدف‌گذاری شما

کمال، قرب و لقای خدا باشد، قیمت شما نیز به همین اندازه است. اینها نقاط عطفی است که اگر بدانها توجه کنیم، نوع نگاهمان در برنامه‌ریزی‌ها متفاوت خواهد شد. یعنی تفکر محوری - البته نه این‌گونه که الآن استکبار مدیریت می‌کند و در محیط خودشان در عرصه بین‌المللی، در ذهن انسان تهاجم اطلاعات می‌کند و سپس قدرت اندیشه را از مخاطب می‌گیرد - به‌گونه‌ای که ابزار تغییر، مرکز تحول، همان مهارت تفکر شبکه‌ای است که به تصمیم‌گیری شبکه‌ای منجر می‌شود. این تصمیم شبکه‌ای مبتنی بر دین‌شناسی، مهارتی است که باید در مخاطب ایجاد شود. باید به مبانی انسان‌شناسانه، جامعه‌شناسانه و روان‌شناسانه توجه کنیم. از مهم‌ترین مبانی مدیریت فرهنگی، مبانی هستی‌شناسانه آن است. انسان در شبکه هستی موجود است و باید با نشان دادن شبکه هستی به جوان، افق دیدش را ارتقا دهیم. برای نمونه، به او بگوییم شکل هستی را بکشد. او فکر می‌کند و چه بسا دایره یا کجکشان بکشد. البته منظور این است که نمادی از لایه‌های عالم هستی رسم کند. بعد می‌گوییم براساس نظام حکمت صدرایی که مؤید به آیات و روایات است، ما چهار لایه در عالم داریم و آن عالم هستی مطلق الهی است که نماد آن، یک نقطه است؛ زیرا تنها شکلی است که بی‌نهایت را گزارش می‌کند. مثلاً مثلث یا لوزی حد دارند؛ اما نقطه نماد راحت‌طلبی و هستی است؛ یعنی فیض از اینجا آغاز، و در این عالم پخش می‌شود، در قاعده عالم می‌چرخد و به سوی خدا برمی‌گردد. نیروهای مثبت و منفی، و مقام خلافت الهی، تبلور انسان در اراده اوست. به عبارت دیگر، شخصیت انسان‌ها در لحظه تصمیم‌گیری بروز می‌یابد. اگر از شما پرسند فلانی چقدر شجاع، عالم و عاقل است، چه جوابی می‌دهید؟ می‌گویید باید بینم چقدر شجاعانه یا عاقلانه یا عالمانه تصمیم می‌گیرد. یعنی نقطه بروز شخصیت انسان، نقطه تصمیم اوست و اراده انسان با تمام اینها ارتباط دارد. برای تصمیم‌گیری چگونه باید فرمول ارتباطی را در این

خطوط لحاظ کرد؟ تا چه اندازه باید به بدن، محیط و هم‌نوع خود نگاه کرد تا برآیند این فضا تعالی باشد. فرمول لازم برای استانداردسازی این حرکت چیست؟ به نظر ما عقل بشر توانایی این کار را ندارد. تنها علمی که می‌تواند فرمول انسان را در این شبکه پیچیده ارتباطات در اختیار انسان قرار دهد، علم برتر، یعنی وحی است؛ یعنی کسی که به همه آن شبکه اشراف دارد می‌تواند کم و کیف حرکت در این شبکه ارتباطات را تنظیم کند. نهایت بُرد عقل انسان تا این لایه است و فراتر از آن را نمی‌تواند روشن سازد. فقط علم برتر الهی است که به کل این شبکه احاطه دارد. در این قالب، شکل و شبکه هستی، ضرورت دین را برای یک جوان تبیین می‌کنیم. برای نمونه، از او می‌پرسیم در این عالم هستی در کجا قرار داری؟ آیا می‌خواهی به تعالی برسی یا سقوط کنی؟ می‌گویی می‌خواهم به تعالی برسم. فرمول تعالی تو چیست؟ آیا از عقل خودت استفاده می‌کنی؟ توانایی عقل تو چقدر است؟ می‌گویی از عقل جمعی استفاده می‌کنم. عقل آنها چقدر توانایی دارد؟ پارلمان‌ها نماد عقل جمعی بشر هستند. امروز قانون جعل می‌کنند، فردا تبصره می‌زنند و دو روز دیگر آن را باطل می‌کنند. پس ناچارم علم برتر را بپذیرم؛ علمی که خداوند آن را ضمانت کرده است که اگر بدان عمل کنم، به تعالی مطلق می‌رسم. ابتدا براساس نظریه ساخت رفتارگرایی می‌پنداشتیم ما در این ساختار خلق شده‌ایم و در این شرایط باید رفتاری را انجام دهیم. پس ساختارگرایی و رفتارگرایی هیچ‌کدام کامل نیست. فیلسوفان معاصر نیز از این نگرش فاصله می‌گیرند؛ زیرا یک نقطه مثبت، و یک نقطه منفی دارد. از این‌رو، الآن بیشتر نظریه‌های مختلف را باهم جمع می‌کنند. نگرش شبکه‌ای یعنی اینکه مطلوبیت جسمی را با مطلوبیت فکری، محیطی، و جمعی در مقیاس خانواده، کشور و بین‌المللی، همراه با نقد و انتقادهای باهم جمع کنیم. یعنی باید ثابت شود اکنون تصمیم‌گیری و رفتار انسان دارای چه وضعیتی است و چه

حسی به موضوع دارد که براساس آن تصمیم می‌گیرد؟ الآن از چه خوشش می‌آید؟ سه کلیدواژه است که واقعاً شیطانی است: در پاسخ به این پرسش که «چرا این کارها را می‌کنی؟» می‌گوید: «دوست دارم»، «خوشم می‌آید»، «دلم می‌خواهد». ما نوعاً این‌گونه هستیم؟ دوست دارم و خوشم می‌آید و دلم می‌خواهد، وضعیت فعلی است. از این‌رو، احساس، راحتی و لذت فردی لحظه‌ای، عامل فعلی نظام تصمیم‌گیری ماست. وضع مطلوب آن چیست؟ وضع مطلوب این است که نگرش شبکه‌ای داشته باشیم و همه عوامل را باهم لحاظ کنیم. راهکار اصلی برای حرکت از وضع مطلوب، آموزش مهارت تفکر شبکه‌ای است. از بحث تفکر به دلیل آشنایی شما با آن عبور می‌کنم.

برای مدیریت فرهنگی، قرآن با استفاده از سه ابزار نفوذ به سوی حقیقت دعوت می‌کند:

نخستین ابزار برای کار فرهنگی، «حکمت» است: اذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ.^۱ حکمت به چه معناست؟ یعنی قوانین و معادلات موجود در موضوع را به‌گونه‌ای نشان بدهد که منطقی بودن مطلب احساس شود؛ یعنی نماز، روزه، امر به معروف و نهی از منکر و حجاب را به‌گونه‌ای تبیین کند که بداند موضوعی منطقی است؛ ولی اینها کافی نیست.

ابزار دوم، «محاسبه نفع و ضرر» است: وَالْمَوْعِظَةُ الْحَسَنَةُ؛ یعنی نفع مطلب و بی‌ضرر بودن آن را به‌گونه‌ای نشان دهد تا علاقه‌مند شود آن را دنبال کند. برای نمونه، فرزند من مریض است و می‌خواهد آب سرد بخورد. چگونه او را منع کنم؟ یک روش این است که با دعوا و قلدری، او را منع کنم. روش دوم این است که معادله نفع و ضرر او را به هم بریزم تا خودش احساس کند که اگر الآن آب بخورد، به ضرر اوست.

۱. نحل (۱۶)، ۱۲۵.

راه سوم اینکه، او را در فضای رقابت قرار دهم؛ یعنی مطالب و نظریه‌های مشابه را به گونه‌ای نقد کنم که قضاوت کند آن مطلبی که می‌خواهم به او بگویم، برتر است: *وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ*. این روش‌ها باید غیرمستقیم باشد؛ زیرا روش مستقیم جواب نمی‌دهد یا اینکه دیرتر به نتیجه می‌رسد. این روش نظریه سه‌بعدی قرآنی است. در همه این عناصر باید این روش اجرا شود. اگر یک رسانه دینی می‌خواهیم، این مدل رسانه دینی است. این مدل ترکیبی از حکمت، موعظه و جدال احسن است؛ یعنی مدل پیام‌رسانی سه‌بعدی، منطقی، پیگیری و برتری.

نشست علمی مدیریت تبلیغ و ارتباطات

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین مجدالدین مدرس‌زاده^۱

تاریخ برگزاری: ۹۰/۱۰/۲۸

جایگاه مدیریت، از دیرباز و به‌ویژه در عصر کنونی که در معرض ظهور و بروز بیشتری قرار گرفته است، ایجاب می‌کند این نکته را یادآور شویم که اصولاً مدیریت در همه عرصه‌ها و زوایای پنهان و آشکار زندگی فردی و اجتماعی مطرح است. برای نمونه، مدیریت خانواده، مدیریت جاده، مدیریت پرواز، مدیریت قضایی، مدیریت امنیت، مدیریت دولتی، مدیریت ارتباطات، مدیریت حل مسئله و بحران، از عرصه‌های مختلف برای مدیریت کردن است. بی‌شک، نیازمندترین رشته برای مبلغان و روحانیان، رشته مدیریت است. اگر از علوم مختلف مانند تفسیر، فقه، اصول و... آگاه باشیم، ولی نتوانیم به‌شیوه علمی و آن‌گونه که در سیره و سنت معصومان^{علیهم‌السلام} و تجربیات دانشمندان عرصه مدیریت و ارتباطات آمده است، از آنها استفاده کنیم، از علم خود بهره‌ای نخواهیم برد. ازاین‌رو، موضوعی را با عنوان «مدیریت تبلیغ و ارتباطات» مطرح می‌سازم.

بحث را از تعریف مدیریت آغاز می‌کنم. برای مدیریت تعاریف مختلف و متنوعی مطرح شده است؛ تعریف اول مدیریت، هنر کار کردن با دیگران است. در

۱. استاد حوزه و دانشگاه.

این تعریف، مدیریت علم نیست؛ بلکه به تنهایی یک هنر است. البته شاید هنر به تنهایی کافی نباشد. از این رو، دانستن و به کار بستن آموخته‌ها و آموزه‌ها در این عرصه، مکمل یکدیگر خواهند بود. پس اگر بخواهیم در عرصه فعالیت‌ها و تبلیغ دین موفق باشیم، باید با هنر کار کردن با دیگران نیز آشنا باشیم.

تعریف دوم مدیریت، عبارت است از: فرایند به‌کارگیری کارآ و اثربخش منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، سازمان‌دهی، بسیج نیرو و امکانات و کنترل و نظارت برای رسیدن به اهداف سازمان. این تعریف، تفصیل همان تعریف نخست است؛ منتها با یک رویکرد فرایندی و هدفمند نسبت به وظایف و اصول مهمی که یک مدیر و مبلغ در عرصه تبلیغ و ارتباطات باید آنها را به کار گیرد. از این تعریف نکاتی قابل استفاده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

الف) مدیریت یک فرایند است. به تعبیر دیگر، یک پروسه و روند است؛ مدیریت موضوعی بسیط نیست؛ برای نمونه، در جورجین یا پازلی که کودکان با آن بازی می‌کنند، هیچ قطعه‌ای به تنهایی مفهومی ندارد؛ اما وقتی این قطعات در کنار هم چیده می‌شوند، یک تصویر به وجود می‌آید. مدیریت نیز این چنین است. همین الآن نیز که مطالبی را بیان می‌کنم، باید آنها را در قالب یک پروسه تعریف کنم؛ یعنی از ابتدا مشخص سازم که هدف نهایی من چیست و از چه تاکتیک و چه منابع مادی و انسانی باید استفاده کنم. بنابراین، مدیریت یک فرایند است.

ب) هر نوع فرایند از به‌کارگیری منابع مادی یا انسانی مدنظر نیست. مدیریت باید کارآ و نیز اثربخش باشد.

ج) کارایی با اثربخشی تفاوت دارد. بی‌شک، وقتی در عرصه مدیریت، کارایی را مطرح می‌سازند، منظور توانمندی و تخصص یک مبلغ و مدیر است. به تعبیر دیگر، معنای این دو واژه، «کار را درست انجام دادن» و «کار درست انجام دادن»

است. در عرصه تبلیغ دین، به طور ویژه باید در کنار کارایی، به موضوع اثربخشی نیز توجه کنیم.

د) مدیریت و رهبری مترادف یکدیگرند. پیش از این، مدیریت را برای سازمان‌های رسمی، و رهبری را برای سازمان‌های غیررسمی مطرح می‌کردند. از این منظر، مدیر به دنبال کسب اهداف سازمانی، و رهبر در پی دستیابی به اهداف شخصی است. به هر حال، مدیر و رهبر کسی است که نفوذی تأثیرگذار داشته باشد. با این رویکرد، مدیریت تبلیغ و ارتباطات را با رهبری آن یکسان در نظر می‌گیریم.

ه) مدیریت، بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد. در نکته اول گفتیم که مدیریت یک فرایند هدفمند است؛ اما در این قسمت به طور ویژه تأکید می‌کنیم که مدیریت به دنبال کسب اهداف است. از این رو، باید همه تعاملات، ارتباطات و فعالیت‌ها پیرامون هدف باشد؛ یعنی چه‌بسا در تبلیغ در حال سکوت باشید؛ ولی از همین طریق با انتقال پیام در حال تبلیغ هستید؛ همان‌طور که در حدیث امام صادق علیه السلام آمده است: **كُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِغَيْرِ أُلْسِنَتِكُمْ**^۱.

در تعریف دوم مدیریت، به پنج نکته اشاره کردیم؛ اما چه‌بسا این پرسش مطرح شود که مدیریت تبلیغی چیست تا بتوانیم براساس آن، در عرصه تبلیغ و ارتباطات، مدیریتی کارا و اثربخش داشته باشیم؟ ممکن است برای تبلیغ تعاریف مختلفی ارائه دهند؛ اما ما تبلیغ را به معنای ابلاغ در نظر گرفتیم؛ یعنی ارسال پیام، تا با رویکرد ارتباطی بتوانیم مدیریت تبلیغ و ارتباط را مطرح سازیم. بنابراین، مدیریت تبلیغی عبارت است از فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد امکانات مادی و انسانی، به‌همراه برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، سازمان‌دهی، بسیج نیرو و امکانات، و نظارت و کنترل به‌منظور فعالیت در عرصه‌های تبلیغی و ارتباطی. اگر به این پنج وظیفه، که

۱. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۶۷، ص ۳۰۹.

وظیفه هر مدیری در عرصه سازمان است، به شکل مؤثر و کارآمد عمل کنیم، می‌توانیم بگوییم در فرایند تبلیغ به اهداف خود رسیده‌ایم. مدیر در عرصه تبلیغ و ارتباطات، نیازمند مهارت‌هایی است. البته این مختص مدیر مبلغ یا مدیر ارتباطی نیست؛ بلکه مدیر در هر سطحی از سازمان، اعم از مدیر پایه یا عملیاتی، مدیر میانی یا مدیر عالی، به سه مهارت نیاز دارد که عبارت‌اند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی. البته میزان نیاز هر یک از مدیران به این مهارت‌ها با یکدیگر فرق دارد؛ اما در یک نقطه مشترک هستند و آن اینکه، مهارت انسانی در هر سطحی از سطوح مدیریت یکسان است.

نوع اول، مهارت ادراکی؛ نوع دوم، مهارت انسانی؛ و نوع سوم، مهارت فنی است. میزان مهارت ادراکی مدیر عالی و مدیر پایه تفاوت دارد؛ همان‌طور که میزان بهره‌مندی مهارت فنی یک مدیر پایه با یک مدیر عالی یکسان نیست؛ اما می‌توان گفت میزان بهره‌مندی همه مدیران از نظر مهارت انسانی باید یکسان باشد؛ زیرا پایین‌ترین سطح مدیریت و عالی‌ترین سطح آن، با انسان‌ها سروکار دارد. بنابراین، مهارت انسانی نیازی است که همه مدیران در هر سطحی که باشند، بدان احتیاج دارند.

حال برای بیان اهمیت مهارت انسانی، فرض کنید برای تبلیغ به مکانی رفته‌اید و از این تبلیغ هدفی دارید. براساس فرایندی که پیش از این طرح کردید، شب اول چه بگویید؟ شب دوم چه بگویید؟ همه اینها صحیح است؛ اما برخی آمارها پیام خاص خود را دارد و به این نکته اشاره می‌کند که شما بخشی از مسئولیت تبلیغی و ارسال پیام را بر عهده دارید. در یک تحقیق میدانی، به این نتیجه رسیده‌اند که ۷٪ انتقال معانی، از طریق کلمات به مخاطب القا می‌شود و ۳۸٪ این فرایند، به چگونگی بیان مطالب، یعنی لحن کلام بستگی دارد. برای نمونه، هر یک از واژه‌های «طهارت» و

«نظافت» پیام خاص خود را دارد؛ یا واژه‌های «ارزش‌یابی» و «ارزیابی» به همین صورت است. ۵۵٪ انتقال معانی نیز از طریق رفتارهای غیرکلامی است که در اصطلاح به آن زبان بدن می‌گویند؛ مانند نوع نشست و برخاست بر سر سفره و یا حرکات دست روی منبر. از این رو، مدیر و مبلغ باید با گرفتن بازخورد از کارکنان و شنوندگان و زیرمجموعه خود، پیام‌های سه‌گانه مزبور را به‌طور مستمر هدایت کند. دنیا، دنیای ارتباطات است و ابزارهای ارتباطی در اختیار همه است؛ اما ارتباطات، سختی‌های خاص خود را دارد. نوع کلمات، چگونگی ادای آن و نوع حرکت دست، به تناسب افعال و کلمات، روی ادراکات شنونده تأثیری مستقیم خواهد گذاشت.

با توجه به این نکته، ممکن است گاهی یک گفت‌وگوی چهره‌به‌چهره تأثیری بسیار مثبت یا منفی بر مخاطب داشته باشد. چه‌بسا اگر با فردی ارتباط برقرار نمی‌کردیم، شاید برای او بهتر می‌بود. چرا؟ چون نوع ارتباطاتمان ضعیف است؛ کلماتی را به کار برده‌ایم که برای خودمان مأنوس بوده است؛ درحالی‌که آن کلمات برای مخاطب، معنایی کاملاً متفاوت داشته است. بنابراین، باید در ارتباط خود با دیگران به نوع استخدام کلمات و نحوه ادای آنها، و حرکات ضمیمه ادای کلمات به‌طور ویژه توجه کنیم. بارها دیده‌اید که فردی با چند کلمه به مسیر درست هدایت شده است. اگر کسی مهارت انسانی داشته باشد و بتواند دقیق و شایسته ارتباط برقرار کند، به نتیجه خواهد رسید. چنان‌که گاهی یک گفت‌وگو، یا نامه یا حدیث و یا یک تبلیغ نوشتاری، گفتاری و کرداری می‌تواند در حد معجزه در متقاعد ساختن مخاطب مؤثر باشد؛ اما اگر ارتباط ضعیف باشد، یا نوع کلماتی که به کار گرفته می‌شود، پایین‌تر یا بالاتر از سطح مخاطب باشد، پیام منتقل نخواهد شد و چه‌بسا به تضاد و تعارض بینجامد و ابهام‌های زیادی را به وجود آورد. چه‌بسا فردی شب اول محرم به مسجد بیاید، اما من به دلیل ارتباطات ضعیفم او را از دین بیزار کنم. چرا ما

به تبلیغ می‌رویم؟ در پاسخ گفته می‌شود وظیفه دینی ماست و برای خود، نقش‌هایی قائل هستیم. من قصد دارم دیگران را هدایت کنم. چگونه این کار را انجام دهیم؟ باید با برقراری ارتباط، این انگیزه را در فرد به وجود آورم یا در تداوم انگیزه‌هایی که دارند و یا در اصلاح آنها کمکشان کنم. پس باید با تبلیغ و از طریق ارتباطات، علوم و معارف و حیانی را به آنها منتقل کنیم و نتیجه‌اش را در کنترل رفتار آنها ببینیم. وقتی فردی مدتی با یک روحانی همراه باشد، تا مدتی شارژ است و تخلف نخواهد کرد. بنابراین، باید به نقش‌های چهارگانه و بی‌نظیری که در ارتباطات به مثابه شئون تبلیغی و ارتباطی هستند، قائل و پای‌بند شویم. البته هرکدام از اینها مسائل خاص خود را دارد که آنها را در مدل خطی بیان می‌کنم و وارد زیرشاخه‌هایش نمی‌شوم؛ اما باید این واقعیت را بپذیریم که رشد تحولات در دنیای معاصر بسیار سریع است. این منحنی، دگرگونی‌های سیاسی، علمی، فرهنگی، اجتماعی را تا سال ۲۰۰۰ نشان می‌دهد. آیا رشد روزافزون تحولات، بر مخاطب اثر نمی‌گذارد؟ من می‌خواهم در این دنیای متلاطم تبلیغ کنم. چه بسا مخاطب من در یک روستای دوردست باشد، ولی از نظر تحولات و ارتباطات، آنجا شبیه تهران است. پس این تحولات، اثر خود را در مجموعه نهادها و آیین‌های مربوط به مخاطب نشان می‌دهد. برای نمونه، به سریال‌هایی که تلویزیون نشان می‌دهد، توجه کنید؛ خانواده‌ای مذهبی گرفتار ربا می‌شود. البته چه بسا کارگردان از روی عمد فیلم را این‌گونه سامان داده باشد؛ ولی اینها بخشی از واقعیات جامعه ماست. بنابراین، تحولاتی که امروزه در عرصه زندگی پیش آمده است، خواسته یا ناخواسته در وظایف ما نیز تأثیر می‌گذارد. باید از این مسائل آگاه باشیم و اگر می‌خواهیم ارتباطاتی کارآمد و اثربخش داشته باشیم، از دانستن این تحولات بی‌نیاز نخواهیم بود. این تحولات، قواعد تازه‌ای می‌طلبد. یک زمانی می‌توانستم کلاس بروم و از روی متن بخوانم و جزوه را تکثیر

کنم؛ ولی الآن در این کارگاه اگر لپ‌تاپ نباشد و یک لحظه دستگاه خاموش شود، فرایند آموزش ممکن است دچار مشکل شود. پس قواعد تازه‌ای در سیستم تبلیغی و ارتباطی ما پیش آمده است که ناگزیریم با آنها آشنا باشیم. در یک روستای خیلی دورافتاده و کوچک، افراد زیادی با مدارک تحصیلی عالی از سخنرانی شما استفاده می‌کنند که امکانات تبلیغی و ارتباطی وسیعی نیز دارند. من می‌خواهم با این افراد ارتباط داشته باشم. اینها افرادی متشرع و اهل نماز یومیه و نماز شب هستند؛ ولی در خانه‌شان وسایل ارتباطی‌ای مانند کامپیوتر وجود دارد. فردی می‌گفت فرزندم هنوز به مدرسه نمی‌رود، ولی برای مادرش خرید اینترنتی انجام می‌دهد. این فرزند در اینترنت با تصاویر و مواردی مواجه می‌شود که او را وسوسه می‌کند و با همین ذهنیت در مجلس من حضور می‌یابد و از من مسئله شرعی می‌پرسد. یک دانشمند و مبلغ دینی چقدر از این فضا آگاهی دارد؟ بنابراین، توجه به این استانداردها و قواعد تازه موجب شده است که در عرصه ارتباطات و تبلیغ با چالش‌های جدیدی روبه‌رو باشیم؛ چالش‌هایی که به تدبیر و تمشیت دین قابل حل هستند. نباید در مواجهه با این ناتوی فرهنگی کوتاهی کنیم؛ همان‌گونه که سفارش رهبر معظم انقلاب است، اگر کوتاهی کنیم، تبلیغ ما نه‌تنها روزآمد و کارآمد نخواهد بود، چه‌بسا به آثار سوئی نیز منجر شود. بنابراین، در فضای ارتباطی فعلی، خواسته یا ناخواسته با زیرساخت‌های این‌چنینی مواجهیم. الآن برخی خانواده‌ها دستخوش تغییراتی شده‌اند؛ خانواده‌های تک‌زوجی در دنیا وجود دارد و به ما نیز همین مدل را القا می‌کنند. وقتی از خارج کشور و نیز عده‌ای در داخل چنین تهاجمی را انجام می‌دهند، وظیفه ما ایجاب می‌کند که به یک‌سری متدها، روش‌ها، و ابزارها مجهز شویم. یک زمانی من هرطور جواب سلام را می‌دادم، ممکن بود شنونده باز هم آن‌قدر گیرایی و پذیرایی داشت که دفعه بعد هم سلامم کند. اما الآن سلامش هم

می‌کنید، نمی‌توانید از او جواب سلام بگیرید؛ باید با افراد این‌چنینی، بسان یک مریض، بیشتر ارتباط برقرار سازیم و به آنها کمک کنیم.

مدیریت ارتباطات یا مدیریت تبلیغ در عصر کنونی خیلی با گذشته فرق می‌کند. مدیریت در عرصه تبلیغ و ارتباطات، مبتنی بر یک‌سری پارامترها و متغیرهاست که برخی از آنها عبارت‌اند از:

۱. **اتکا به اطلاعات و نقش کلیدی آن:** بی‌شک، امروزه تبلیغ و ارتباطات بدون اطلاعات، عقیم است. در عصر کنونی، اطلاعات در چند حوزه یا محور تخصصی منحصر نمی‌شود؛ بلکه اطلاع از آخرین تغییر و تحولات سیاسی کشور، منطقه و جهان، در عرصه تبلیغ و ارتباطات تأثیرگذار است.

۲. **استفاده از تکنولوژی:** با توجه به پیشرفت تکنولوژی، استفاده از آن در تبلیغ، موضوعی اجتناب‌ناپذیر است.

۳. **کیفیت بهتر زندگی:** به‌رغم همه فشارهای اقتصادی و شاتناژها و تبلیغات سوئی که وجود دارد، آمارهای رسمی نشان می‌دهد کیفیت زندگی مردم بهتر شده است. این موضوع یک فرصت است یا تهدید؟ برای نمونه، هنگامی که نظافتچی محله ما به محل کارش می‌آمد و از صندوق عقب ماشین، جارویش را برمی‌داشت و کارش را انجام می‌داد، برای من پیام داشت. آیا الآن می‌توانید خانه‌ای پیدا کنید که در آن کسی تلفن همراه نداشته باشد؟ حتی کودکان نیز تلفن همراه دارند. چه بسا پول آن را قرض گرفته‌اند تا کیفیت بهتر زندگی را تجربه کنند. وضعیت زندگی در مورد استفاده از رایانه و لپ‌تاپ نیز به همین صورت است. پس، از نظر موقعیت ارتباطاتی، زندگی مردم کیفیت بهتری پیدا کرده است. به دلیل وجود این کیفیت بهتر زندگی، اگر نتوانیم مدیریت متناسبی داشته باشیم، تهدید خواهد بود؛ یعنی شمشیر دو لبه است. اگر نتوانیم در ایام شهادت ائمه علیهم‌السلام بلوتوث، کلیپ یا پیامکی متناسب با

شئون تبلیغی و فضای فرهنگی دینی ارسال کنیم، فضا برای استفاده‌های نادرست از این دستگاہ فراهم خواهد شد.

۴. جهانی شدن در ابعاد گوناگون: بی‌شک برای تبلیغ، باید به موضوع جهانی شدن در ابعاد گوناگون فرهنگی، علمی، اقتصادی و رسانه‌ای آن توجه کنیم.

۵. حرکت در جهت نوآوری: مطالبه‌ی مقام معظم رهبری از ما حوزویان، تحول و حرکت در جهت نوآوری است. با توجه به چهار پارامتر پیشین، ایجاب می‌کند که در روش‌های تبلیغی و ارتباطات، تحول و نوآوری داشته باشیم.

۶. توجه به ارزش‌ها و اصول اخلاقی: براساس برخی آمارها می‌گویند بی‌حجابی و دین‌گریزی زیاد شده، ولی این واقعیت انکارناپذیر است که امروزه توجه به ارزش‌ها بیش از هر زمان دیگر است؛ نه در داخل ایران و منطقه، بلکه در همه‌ی جهان این‌چنین است. رشد روزافزون معنویت‌های نوگرا یا عرفان‌های نوظهور کاذب برای چیست؟ این شاخص نشان می‌دهد که توجه به معنویت و ارزش‌ها زیاد شده است. عده‌ای آب پیدا نکردند، به دنبال سراب رفتند و خود را با سراب سیراب می‌کنند؛ ولی امروزه توجه به ارزش‌ها و اصول اخلاقی به‌گونه‌ای است که اگر در موضوع تبلیغ از آن استفاده نکنیم، دیگران از آن سراب‌گونه استفاده خواهند کرد. اگر نتوانیم با آب زلال روایات و آیات، افراد را سیراب کنیم، دیگران به‌گونه‌ای دیگر این کار را خواهند کرد.

۷. ارتباطات گسترده و همه‌جانبه: زمانی مک لوهان درباره‌ی دهکده جهانی سخن می‌گفت؛ اما امروز وضعیت جهان چگونه است؟ آنها بر این باور بودند که جهان به دهکده تبدیل شده است؛ اما چه بسا یک طرف این دهکده اتفاقی رخ می‌داد که طرف دیگر از آن مطلع نمی‌شدند؛ ولی در عصر کنونی با یک لب‌تاب یا گوشی همراه از آن طرف جهان مطلع می‌شوند. بنابراین، باید در این عرصه از ارتباطات گسترده و همه‌جانبه استفاده کنیم.

۸. بهبود نظام اداری و حرکت به سوی خصوصی سازی و عدم تمرکز: با توجه به زیرساخت‌های فرهنگی و شکل‌گیری سازمان‌های مجازی و NGOها و سازمان‌های غیردولتی در عرصه تبلیغ، ممکن است این مسئله یک تهدید باشد. اگر از این فضا استفاده نکنیم، دیگران از سازمان‌های مجازی برای اهداف غیردینی استفاده خواهند کرد؛ مانند شرکت‌های هر می که ایجاد شد. پس این موضوع نیز یک فرصت است و اگر از آن غفلت کنیم، یک تهدید خواهد بود.

۹. توجه ویژه به نیروی انسانی و استفاده به موقع و درست از آن: امروزه باید از سرمایه‌های انسانی ارزشی در عرصه تبلیغ و فرهنگ به درستی استفاده کرد.

۱۰. ضرورت افزایش دانش مبلغان: در ویژگی اول بیان کردیم که اتکا به اطلاعات در مدیریت تبلیغی و ارتباطی هزاره سوم، نیاز جدی ماست. در این بخش، دوباره تأکید می‌کنیم که ضرورتی بایسته و شایسته است که دانش و آگاهی خود را در ابعاد مختلف افزایش دهیم. آقای قرائتی می‌گفتند یک زمانی بود هرچه نامه به فردی می‌رسید، حتی از بستگانش، آنها را زیر تشکش می‌گذاشت و ارزش محسوب می‌شد، ولی امروزه آیا می‌شود ندانیم بیرون از چارودیواری و خانواده و شهر و ملیت و حتی منطقه‌مان چه خبر است؟ یا امروزه که در حیات خلوت امریکا وارد شده‌ایم، آیا روشی برای آن طراحی کرده‌ایم؟ ممکن است بگویید مخاطب این بحث، الآن در آن عرصه فعالیت ندارد. ایراد ندارد، کارگاه اجرا می‌کنم و بایسته و ضرورتی را مطلع می‌سازم: «ضرورت افزایش دانش مبلغان در ابعاد مختلف».

۱۱. افزایش و تنوع نیروی کار: برای انجام کار تبلیغی می‌توانیم از فرزندان نیز بهره بگیریم. فرزندان ما بهتر از خودمان می‌توانند با استفاده از سایت و... در فضای مجازی تلاش کنند. مدیریت، هنر کار کردن با دیگران است. پس می‌توان امروزه از تنوع نیروی کار تبلیغی به شایستگی استفاده کرد.

۱۲. مسن شدن نیروی کار: این یک واقعیت است که مبلغان معروف و کارآمد، مسن شده‌اند. آقای قرائتی می‌گفت مقام معظم رهبری فرمودند: «آقای قرائتی چند نفر مثل خودت تربیت کردی؟» ایشان مدت‌هاست که پنجشنبه‌ها و جمعه‌ها به قم می‌آیند و مشغول تربیت نیروهای جوان هستند. وقتی فیلم خطبه‌های نماز جمعه در بعضی از استان‌ها را می‌بینید، درمی‌یابید که مخاطب، مسن شده است. چه بسا از یک جهت فرصت باشد؛ ولی یک تهدید هم هست. شاید ما از جوان‌ها غافل شدیم.

۱۳. ظهور نیروی کار پویا و غیرثابت: حضرت آیت‌الله مکارم شیرازی در آخرین روز درس خارجشان، پیش از تعطیلات محرم فرمودند: چرا در هیئت‌ها از مبلغان و گویندگان غیرروحانی استفاده می‌شود؟ این سخن پیام‌های زیادی دارد. چه بسا وجود این افراد یک تهدید و یا فرصت باشد.

با توجه به این سیزده ویژگی، باید با برقراری ارتباط مناسب، به گونه‌ای با این چالش‌ها روبه‌رو شویم و آنها را مدیریت کنیم تا بتوانیم تأثیرگذاری و اثربخشی لازم و شایسته را داشته باشیم.

ما قصد داریم از طریق ارتباطات، دین را تبلیغ، و دیگران را هدایت کنیم. حال سؤال این است که ارتباطات چیست؟

ارتباطات، عبارت است از همهٔ فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری، کرداری و حرکتی. چه بسا من ساکت باشم؛ منتها با حرکت، پیام و معنا و مفهومی را با هدف اثرگذاری، به دیگری القا کنم. ممکن است این پیام از طریق یک نماد منتقل شود. بنابراین، ارتباطات اعم از فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی است که برای انتقال معنا و با هدف تأثیر و نفوذ بر دیگران به کار گرفته می‌شود. مؤلفه‌ها و عناصر تشکیل‌دهندهٔ یک فعل ارتباطی به دو بخش تقسیم می‌شوند: بخشی مربوط به فرستندهٔ پیام، و قسمتی مربوط به گیرندهٔ پیام. ممکن است دغدغهٔ ذهنی من این

باشد که فردی را که نماز نمی‌خواند، به این عمل ترغیب کنم. چگونه باید این کار را انجام دهم؟ این دغدغه ذهنی‌ام را به صورت رمز درمی‌آورم. این شخص متشرع است و دست‌کم التزامی به دین دارد. به همین دلیل، چه‌بسا برای او حدیثی بخوانم یا مثالی بیان کنم. برای نمونه، بگویم وقتی استخوانی جلوی گربه‌ای می‌اندازیم، با زبان بی‌زبانی‌اش از ما تشکر می‌کند؛ آیا وقتی خداوند این همه نعمت به ما داده است، نباید از او تشکر کنیم؟ یعنی دغدغه و مفهوم ذهنی‌ام را به صورت رمز منتقل کردم. ممکن است این رمز به صورت حرکت باشد و پیام را به این شکل ارسال کنم. مخاطب، کشف رمز می‌کند و به تعبیری برای او به یک مفهوم ذهنی تبدیل می‌شود. برای نمونه، این پرسش در ذهن او شکل می‌گیرد که مراد گوینده از این حرکت چه بود؟ درک پیام باید به تغییر رفتار منجر شود. در واقع، برای اینکه دریابیم به هدف رسیده‌ایم، باید ببینیم در رفتار مخاطب تغییری پیدا شده است یا خیر.

ارتباطات و انتقال پیام به دیگری کاری آسان تلقی می‌شود، ولی متأسفانه ارتباطات موانعی دارد؛ به‌ویژه در عرصه تبلیغات، که اگر به این موانع توجه نشود، نه تنها آثار ارتباطات و تبلیغات ما را خنثا خواهد کرد، گاهی به نتایج نامطلوبی منجر خواهد شد. برخی از این موانع عبارت‌اند از:

۱. موانع ادراکی

همان‌گونه که مستمع گوینده را سر ذوق می‌آورد، گوینده نیز باید مستمع را هدایت کند تا مبادا چهارچوب فکری و ذهنی‌اش روی برداشتش از کلمات و پیام‌های انتقال داده شده تأثیر بگذارد. افراد واقعیت را آن‌گونه که هست نمی‌بینند؛ بلکه آن‌طور که می‌خواهند تفسیر و برداشت می‌کنند. برای نمونه، من روی منبر با نیت صادقانه و صفا و صمیمیت طلبگی مطلبی را بیان می‌کنم؛ ولی مخاطب چیز دیگری برداشت

می‌کند. فردی از من می‌پرسد حکم دوران نامزدی از نظر شرعی چیست؟ نامزدی در عرف ما مشروع است و در شهرها و روستاها خطبه عقد می‌خوانند؛ ولی آیا کلیشه ذهنی همه‌کس این‌چنین است. به او می‌گویم از کدام شهر هستید؟ می‌گوید تهران. می‌گویم آیا قصد ازدواج دارید؟ می‌گوید نه، در حال حاضر نامزد شده‌ایم و وقتی چند سال دیگر درسمان تمام شد، ازدواج می‌کنیم؛ یعنی با کلیشه فکری و شناخت ذهنی خودش نامزد شده است. حال اگر من موانع ارتباطات را بلد نباشم، او ممکن است پاسخ را به گونه‌ای دیگر تفسیر کند. به این مثال توجه کنید: در ساعت ۲۰/۳۰ مورخ ۲۸ آبان ۱۳۸۴، یک اتومبیل سمند سفید مدل ۸۴ با یک دوچرخه‌سوار دانشجو در کوی دانشگاه برخورد کرد. به کسی آسیب جانی نرسید؛ ولی دوچرخه کاملاً آسیب دید. این یک برداشت است. برداشت دوم که یکی از دانشجویان مطرح می‌کند: می‌دانید دیشب چه اتفاقی افتاده؟ نه، چه شده است؟ می‌گویند استاد با ماشین با یک دانشجو تصادف کرده است. دانشجو در حال حاضر زنده است؛ ولی بعید است زنده بماند؛ نمی‌دانم چه زمانی اینها دست از سر ما برمی‌دارند. این نیز برداشت دوم است. برداشت سوم که نگهبان گزارش می‌دهد: بسیار متأسفم اطلاع دهم به علت کم بودن نور خیابان اصلی کوی، دیشب تصادفی بین یکی از والدین دانشجویان که از شهرستان برای دیدن فرزند خود به کوی آمده بود، با دانشجوی بی‌مبالاتی که سوار بر دوچرخه بوده، رخ داده است. خوشبختانه به دانشجو آسیبی نرسیده است؛ ولی گویا حال راننده اتومبیل بر اثر شوک وارده به او وخیم، و در حال حاضر در بیمارستان است. چندین مرتبه کم بودن نور گزارش شده است؛ اما متأسفانه به آن ترتیب اثر نداده‌اند. خدا عاقبت ما را با این دانشجویان سربه‌هوا و این ازدحام و ترافیک به خیر کند. واقعه‌ای رخ داده است و هرکس براساس برداشت خود مطالبی بیان می‌کند.

نمونه دیگر اینکه، یکی از واجبات الهی خمس است که در آیه ۴۱ سوره مبارکه انفال بدان اشاره شده است. وقتی این موضوع را مطرح می‌کنیم، می‌گویند پول کم آورده‌اند و موضوع خمس را مطرح می‌کنند. فرد دیگری به گونه‌ای دیگر مطلبی را می‌گوید و... پس عوامل مؤثری بر موانع ادراکی و شناختی افراد، مؤثر است که پرداختن بدان‌ها پژوهشی جداگانه نیاز دارد؛ ولی در مجموع، برداشت افراد از کلمات و حرکات ما یکسان نیست. چقدر باید در عرصه تبلیغ تلاش کنیم تا در مقام مبلغ بتوانیم برداشت‌ها را به سمت هدف مورد نظر هدایت کنیم. بنابراین، برداشت‌های ما در ارتباطاتمان بسیار تأثیرگذار است و به منزله یکی از مهم‌ترین موانع ادراکی و شناختی در ارتباطات باید مورد توجه قرار گیرد.

۳ و ۲. موانع فرهنگی و اجتماعی

برخی از واژه‌ها در بعضی از شهرها معنای خوبی دارد؛ ولی همان حرف در شهری دیگر، مفهوم بدی دارد. اگر به این نکته توجه نشود، ارتباطات مختل می‌شود. برای نمونه، در استان ایلام فردی مرده بود؛ با تعدادی از دوستان به خانه آنها رفتیم. وقتی فاتحه را خواندیم، همه یک‌دفعه بلند شدند. من نیز برخاستم و بیرون آمدم. تعجب کردم که چرا زود بلند شدند. یکی از دوستان گفت اینجا رسم است که وقتی خانه تازه گذشته‌ای می‌روند و فاتحه می‌خوانند، بعد از ختم فاتحه به احترام او بلند می‌شوند و دوباره می‌نشینند و مجلس ادامه می‌یابد. گاهی انسان می‌پندارد برخی از کارها خوب است؛ ولی در واقع معنای دیگری دارد؛ یعنی موانع فرهنگی و اجتماعی وجود دارد. برای نمونه، نشان دادن انگشت شصت، یک حرکت رفتاری است که در فرهنگ‌های مختلف معانی گوناگونی دارد؛ در برخی جوامع تا انگشت را نشان ندهند، کارتان انجام نمی‌شود؛ اگر آن را بلند نکنید، هواپیما از باند فرودگاه بلند نمی‌شود؛ در

برخی مکان‌ها معنای رکیکی می‌دهد. در سفری به تاجیکستان میهمان یکی از حوزه‌های علمیه بودم. پسر رئیس این مدرسه در قم درس خوانده بود و ما را همراهی می‌کرد. در آنجا با هیئت علمی و استادان آنها دیدار کردیم. همین‌طور که جلو می‌رفتیم، یکی از آنها گفت مردک که باشد؟ پسر میزبان گفت استاد ببخشید، مردک در اینجا به معنای عالی جناب است؛ یا اینکه به جای واژه «مستقیم»، واژه «سیخکی» را به کار می‌بردند. یک روز میهمان یکی از نمایندگان مجلسشان بودیم؛ آنجا سر سفره آفتابه و لگن می‌آوردند و دست‌ها را می‌شستند و با همان دست شسته غذا می‌خوردند و نان هم نداشتند. چون من نمی‌توانستم با انگشت غذا بخورم، میزبان متوجه شد و گفت برای میهمان قاشق بیاورید. همین‌که قاشق را برداشتم، گفتند آقا نمی‌تواند با دست‌هایش غذا بخورد. اینها موانع فرهنگی و اجتماعی ارتباطات است که اگر با معنای آنها آشنا نباشیم، دچار مشکل خواهیم شد.

۴. موانع انگیزه‌ای

با توجه به اینکه اجتماع، فرهنگ را می‌سازد، و فرهنگ، هنجارهای اجتماعی را، به هردو در کنار یکدیگر توجه کردم؛ ولی بی‌شک این دو باهم تفاوت دارند. برای نمونه، اگر در دههٔ محرم، در پایان شب بخوایم به منبر بروم، بی‌شک مستمع به سخنان من گوش نمی‌کند؛ زیرا در تمام روز مشغول کار بوده است. بعد از آن هم چند ساعت سینه‌زنی کرده و الآن هم گرسنه است و بوی غذا او را متوجه خود می‌کند. بنابراین، باید به موانع انگیزه‌ای توجه کنم و بی‌موقع سخنرانی نکنم. حتی توصیه شده است قاضی نباید در هنگام صدور حکم، هیجان داشته باشد؛ یا اینکه در هنگام خواندن نماز، انسان نباید گرسنه یا تشنه باشد. پس نقش موانع انگیزه‌ای بسیار مهم است.

۵. موانع معانی بیانی

نقش موانع بیانی، به ویژه در ارتباطات نوشتاری، بسیار مهم است. چه بسا با نوشتن جمله‌ای، ارتباطات مختل شود. به این جمله معروف توجه کنید: «بخشش لازم نیست، اعدامش کنید». اگر قاضی این حکم را به دایره اجرائیات بدهد، فرد را اعدام خواهند کرد. اما اگر جای ویرگول در این جمله عوض شود: «بخشش، لازم نیست اعدامش کنید»، معنای جمله کاملاً عوض خواهد شد. به این کار مغالطه سجاوندی می‌گویند. از این رو، می‌توان به نمونه روشنی از موانع معانی بیان این چنین اشاره کرد: بنده را در بحرین گرفتند و پرسیدند که خلیفه اول کیست؟ گفتم: «من بنته فی بینه». از نظر ارتباطات، این جمله دوگانه است؛ فکر کردند من ابوبکر را می‌گویم که عایشه، دختر ابوبکر، در خانه پیغمبر است؛ در حالی که من حضرت صدیقه طاهره علیها السلام را می‌گفتم که دختر پیغمبر است و در خانه خلیفه، امیرالمؤمنین علیه السلام است. حضرت امیر علیه السلام در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرماید در تنظیم قراردادها و معاهدات، شفاف و صریح باش. نمونه دیگر اینکه، در تفاهم نامه هسته‌ای ایران با غرب در زمان البرادعی، یک واژه در معاهده آمده بود که از نظر انگلیسی دو معنا داشت. مدت‌ها در میز مذاکره در این باره بحث شد تا بالاخره تمکین کردند و نظر ایران را پذیرفتند. بنابراین، اگر با این موانع آشنا نباشیم، ارتباطات دچار اختلال می‌شود.

۶. ارزیابی منابع

منابع را به دو گونه تفسیر می‌کنم:

الف) منابع پیام: وقتی مستمع بداند مبلغ، مطالب را از منبع موثقی می‌خواند، آن را بیشتر می‌پذیرد؛ اما اگر مطالب آدرس نداشته باشد، برای آن اهمیت چندانی

قائل نمی‌شود. برای نمونه، آقای قرائتی آیه **يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ**^۱ را از حفظ می‌خواند؛ ولی قرآن را هم باز می‌کند؛ یعنی این‌چنین به مخاطب القا می‌کند که من قرآن می‌خوانم؛ هرچند نورانیت قرآن به‌گونه‌ای است که با شنیدن، انسان پی می‌برد که قرآن است. در روستایی، پیرمرد ساده‌ای می‌گفت: حاج آقا منبر دیشب فلان شخص خیلی خوب بود. گفتم: چطور؟ گفت: دیشب هرچه قرآن خواند، از روی قرآن خواند. نمونه دیگر اینکه، اگر حدیث **النظافة من الايمان** را به همین صورت بخوانم، چقدر تأثیرگذار است؟ اما اگر بگویم: می‌خواهم حدیثی از پیغمبر ﷺ بخوانم که آن را در جوامع روایی قم پیدا نکردم، به مکتبه قاهره رفتم، آنجا نیز آن را پیدا نکردم؛ گفتند نسخه خطی و سنگی آن در کتابخانه دهلی است؛ رفتم کتابخانه دهلی؛ نسخه سنگی کتاب را پیدا کردم؛ در صفحه ۲۲، حدیث ۱۷ این‌طور نوشته بود که پیغمبر ﷺ فرمودند: **النظافة من الايمان**. بیان مطلب به این صورت بسیار تأثیرگذار خواهد بود. پس هرچه ارجاعات دقیق‌تر و کامل‌تر باشد، مطالب متقن‌تر می‌شود.

ب) ارزیابی منابع مادی فرستنده پیام: استادی می‌گفت هرگاه به مأموریت‌های خارجی می‌روید، دست‌کم سه چیز گران‌قیمت همراه خود داشته باشید: انگشتر، ساعت و خودکار. ایشان می‌گفت همین که پشت میز مذاکره می‌نشینید، از لحاظ ظاهری، شما را ارزیابی می‌کنند که چقدر قیمت دارید. به این مسئله توجهی ندارند که جایگاه علمی شما چیست و یا از کدام مجتمع علمی آمده‌اید.

مرسوم است که از هنرپیشه‌ها و فوتبالیست‌ها امضای یادگاری می‌گیرند. فردی آمده است از من روحانی امضای یادگاری بگیرد. من دست در جیب می‌کنم؛ ولی می‌بینم اصلاً خودکار ندارم؛ یا اینکه خودکاری دارم که سر ندارد. آیا دیگر می‌آید از

من امضا بگیرد؟ ولی اگر یک خودنویس و روان‌نویس زیبا داشته باشم، آن فرد لذت می‌برد و به افراد دیگر هم توصیه می‌کند که از من امضا بگیرند. نمونه دیگر اینکه، فردی می‌گفت کفش روحانیان باید به گونه‌ای باشد که رغبت داشته باشیم آنها را جفت کنیم. آقای لاریجانی، داماد شهید مطهری نقل می‌کرد در مراسمی که روحانیان زمان انقلاب در مسجد دانشگاه تحصن کردند، قرار بود سخنران روز اول، آیت‌الله شهید مطهری باشد. ایشان یک بنز داشت و گاهی نیز با وسایل دیگر به جاهای مختلف می‌رفت. به شهید مطهری گفتند امروز که می‌خواهید به دانشگاه بروید، ماشین بنز را سوار نشوید. شهید مطهری فرمودند اگر هیچ روزی بنز را سوار نمی‌شدم، امروز که دانشگاه می‌روم، باید با بنزم بروم؛ چرا؟ زیرا عده‌ای ظاهربین هستند و نگاهشان به پایگاه اجتماعی است. بنابراین، منابع را باید با دو رویکرد مزبور ارزیابی کنیم.

۷. علایم غیر کلامی متناقض

وقتی برای مخاطب توضیح می‌دهیم *النظافة من الایمان*، نباید لباس خودمان بوی عرق دهد. سال گذشته، رئیس صندوق بین‌المللی پول به استانبول آمده بود. وقتی قصد داشت وارد مسجد بزرگ اسلامی آنجا شود، اصرار داشت با کفش داخل برود؛ ولی مانع او شدند و مجبور شد کفش را از پایش درآورد. ناگهان همه دیدند که جوراب‌هایش سوراخ است. دوربین‌ها از این وضعیت عکس گرفتند و در اینترنت هم پخش کردند. پس وقتی از ارتباط بین نظافت و ایمان سخن می‌گوییم، باید خودمان اولین فردی باشیم که بدان عمل می‌کنیم. در مورد آداب غذا خوردن هم وضعیت به همین شکل است. بنابراین، باید به علایم کلامی متناقض توجه ویژه‌ای داشته باشیم.

۸. پارازیت

هر چیزی را که مانع رسیدن پیام به گیرنده و شنونده می‌شود، پارازیت می‌گویند که مانع بسیار مهمی است.

برای اینکه ارتباطات اثربخش باشد، دست‌کم باید چند نکته را مدنظر قرار دهیم:

الف) همدلی: روان‌شناسان می‌گویند همدلی موجب همراهی می‌شود. اگر می‌خواهیم فردی را نمازخوان و اهل مسجد کنیم، ابتدا باید همدلی ایجاد کنیم. اگر برخی از نظر ظاهر، وضعیتی خوشایند ندارند، ما نیز به‌گونه‌ای دیگر نقص داریم. بعضی بیشتر و برخی نیز کمتر عیب دارند. پس باید همدلی ایجاد کنیم. در دوران دفاع مقدس، یک مربی تاکتیک داشتیم که می‌گفت اگر دیدید یک بسیجی زخمی شده است، فوری به او بگویید بچه کجایی؟ برای نمونه می‌گوید بچه سمنان. بگویید آیا میدان امام را می‌شناسی؟ هر شهری یک میدان یا خیابان امام دارد. این جملات یک همدلی ایجاد می‌کند. پس باید از یک نقطه مشترک شروع، و با مخاطب همدلی کنیم.

ب) مثبت‌گرایی: اینکه در دورانی که عده‌ای با دین و روحانی ضدیت دارند، فردی آمده است مسئله دوران نامزدی‌اش را می‌پرسد، خیلی ارزش دارد و باید نگرشی مثبت به او داشته باشیم؛ هرچند ممکن است برداشتی اشتباه از موضوع داشته باشد. وظیفه ما این است که نگرش او را تصحیح کنیم و مثبت‌گرا باشیم. برای نمونه، پیرمردی اشتباه وضو می‌گرفت، امام حسن علیه السلام و امام حسین علیه السلام برای اینکه او را متوجه اشتباهش کنند، به او گفتند ما در گرفتن وضو باهم مسابقه می‌دهیم و تو بین ما داوری کن. یعنی با حفظ کرامت، او را حمایت و هدایت کردند. نمونه دیگر اینکه، حضرت عیسی علیه السلام و اطرافیان او از کنار لاشه سگی گذر کردند، همه گفتند عجب بوی بدی می‌دهد؛ اما حضرت عیسی علیه السلام فرمود چه دندان‌های سفیدی دارد.

ج) **تساوی**: ممکن است مخاطبان از نظر سن با یکدیگر متفاوت باشند؛ اما در ارتباط برقرار کردن با آنها باید تساوی را رعایت کرد. برای نمونه، باید با کودکان با ادبیات کودکانه صحبت کرد؛ در این صورت، ارتباطات اثربخش خواهد بود. ارتباطات رابطه دوسویه است. نمونه دیگر اینکه، وقتی دیپلمات‌ها در جلوی دوربین باهم دست می‌دهند، دست‌ها را تکان می‌دهند تا اثبات کنند رابطه مساوی است. پس باید بین مخاطب و فرستنده پیام، ارتباط به صورت مساوی برقرار شود.

د) **گشودگی**: برای گشودگی، دو بُعد مطرح می‌کنم که هر دو در ارتباطات و تبلیغ بسیار مهم است:

۱. **گشودگی اخلاقی**: مبلغ باید گشودگی اخلاقی داشته باشد. خداوند در قرآن می‌فرماید: **وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَاقَلْبًا لَّانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ**.^۱ امام علی علیه السلام نیز به یکی از کارگزارانش می‌فرماید: **وَأَبْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ**؛^۲ یعنی نسبت به مخاطب یا مشتری و یا مستمع خود، با انبساط وجه برخورد کن؛ مبادا ابرو درهم بکشی؛

۲. **گشودگی مدیریتی**: تعبیر دیگر این عنوان «خودافشایی» است که در تبلیغ بسیار تأثیرگذار است. اگر فردی دچار انحطاط یا اشتباه شده باشد، برای راهنمایی او باید تا حدودی خودافشایی کرد. خودافشایی هیچ منافاتی با تواضع ندارد؛ باید برخی از مسائل شخصی و شخصیتی خودتان را مطرح کنید. همین که بگویید من دانش‌آموخته حوزه علمیه هستم و در فلان رشته تخصص دارم و برخی از مطالعات و مقالات خود را نام ببرید، مخاطب قانع می‌شود. در یکی از دانشگاه‌ها، در زمان استراحت بین کلاس‌ها، با یکی از استادان دانشگاه در کنار هم می‌نشستیم و همدیگر را هم نمی‌شناختیم. این استاد همین‌طور که چایی می‌خورد، گفت حاج آقا چقدر

۱. آل عمران (۳)، ۱۵۹.

۲. نهج البلاغه، نامه ۴۶.

خوب بود طلبه‌ها نیز روان‌شناسی می‌خواندند. گفتم می‌خوانند. گفت منظورم روان‌شناسی دانشگاهی است. گفتم همین را می‌خوانند. گفتم رشته شما چیست؟ گفت من دکتری روان‌شناسی خواب و رؤیا از یکی از دانشگاه‌های امریکا دارم. گفتم دوستان روان‌شناس زیادی دارم. در هتل، مجله معرفت، ویژه‌نامه روان‌شناسی، مربوط به مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی^ع را به او دادم. این موضوع مربوط به زمانی بود که در سطح مطبوعات به حضرت استاد مصباح اهانت می‌کردند. وقتی آن را باز کرد، دید صفحه اول آن نوشته است حوزه علمیه قم. بعد گفت محمدتقی مصباح؟! گفتم آری. عجیب بود که در همین شماره مقاله‌ای با عنوان «خواب و رؤیا از دیدگاه روان‌شناسی و قرآن» چاپ شده بود. برخی می‌پندارند خودافشایی ریا و تظاهر است. اگر نیت ما رضای خداوند باشد، چه اشکالی دارد که بگویید من دانش‌آموخته حوزه علمیه قم هستم. فردی می‌پرسد آیا در مدرسه فیضیه درس می‌خوانید؟ می‌گویم نه، در مسجد اعظم درس می‌خوانم. چون می‌خواهم دروغ نگفته باشم؛ ولی در این صورت ارتباطات مختل می‌شود؛ زیرا تلقی او از درس مدرسه فیضیه، همان درس خواندن شما در مسجد اعظم است؛ یا اینکه می‌پرسد چه درسی می‌خوانید؟ می‌گویم درس خارج. این فرد چقدر از درس خارج اطلاع دارد؟ رسولان الهی می‌گفتند انی رسول الله. آیا این تظاهر است؟ نه، این خودافشایی است؛ یعنی ما با مبدأ غیب ارتباط داریم؛ وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ^۱. باید تحدیث نعمت‌های الهی مدنظرمان باشد. کلید ارتباطات مؤثر، خودافشایی است و باید بکوشیم با شناساندن خود به دیگران، دیگران را نیز بشناسیم و موانع ارتباط را برطرف سازیم. جوزف لاف و هری این، دو روان‌شناسی هستند که بر این باورند انسان از نظر ابعاد شخصیتی چهار منطقه شناختی دارد.

روان‌شناسان معتقدند شخصیت انسان‌ها مانند کوه یخی است؛ یعنی بخش اندکی از شخصیت ما برای مخاطب معلوم است. مخاطبان، بسیاری از مسائل شخصی مبلغ را که در عرصه تبلیغ و ارتباطات به فهم پیام‌ها و جملات کمک می‌کند، نمی‌دانند. یا به تعبیری این‌طور بگوییم که برای اینکه بخش پنهان یا منطقه کور شخصیتی ما کمتر بشود از این چهار منطقه شناختی، منطقه گشوده یا عمومی، هم برای خودمان شناخته شده است و هم برای دیگران. برای نمونه، من هم روحانی‌ام و هم متخصص مدیریت. این مسئله، هم برای خودم شناخته شده است و هم برای دیگران. یک منطقه کور وجود دارد که برای خودم ناشناخته است؛ ولی برای دیگران شناخته شده است. برای نمونه، من نمی‌دانم اعتماد به نفس ندارم؛ ولی شما می‌گویید این فرد اعتماد به نفس ندارد. چرا؟ چون وقتی از او سؤال می‌پرسند، سخن خود را نمی‌گوید. از طریق این بازخورد می‌فهمم که این منطقه برای خودم ناشناخته، و برای دیگران شناخته شده است. مخاطب نمی‌داند فرزند من در کجا تحصیل می‌کند. چه بسا دانستنش از نظر تبلیغی خیلی خوب باشد. برای نمونه، پسر من امسال موفق شد با مدرک سیکل وارد حوزه علمیه قم شود. این پیام برای خودم شناخته شده بود؛ ولی برای دیگران ناشناخته بود. البته یک منطقه ناشناخته نیز داریم که نه برای خودم، و نه برای دیگران شناخته شده نیست و شاید تا آخر عمر شناخته نشود. پس باید تا آنجا که امکان دارد، منطقه عمومی و گشوده خود را توسعه دهیم. به تعبیر دیگر، این مرزها را از دو طرف بسط دهیم. باید با خودافشایی برخی از مسائل را بیان کنیم. برای نمونه، در جلسه‌ای از مسافرت خارجی خود مثالی آوردم. این بخشی از زندگی شخصیتی من است که تأثیر خود را نیز روی مخاطب می‌گذارد. از طرف دیگر، باید از مخاطب بازخورد بگیریم. بنابراین، هرچه منطقه گشوده یا عمومی وسیع‌تر و گسترده‌تر باشد، برقراری ارتباطات آسان‌تر خواهد بود و در نتیجه پیشرفت تعاملی و ارتباطی، و تأثیر تبلیغی ما بیشتر خواهد بود.

نشست علمی راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از منظر امام علی (ع)

سخنران: حجت الاسلام والمسلمین اسدالله اخلاقی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۹/۱۱/۲۰

در آغاز بحث به پیشینه موضوع تغییر و تحول می پردازیم. بحث تغییر و تحول همواره با زندگی انسان‌ها، به ویژه در تمدن‌های بزرگ و تشکیلات اجتماعی همراه بوده است. این تغییر و تحول‌ها برای داشتن زندگی مناسب‌تر رخ داده است. انسان‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها مجبور بوده‌اند خود را تغییر دهند تا با شرایط جدید سازگار شوند و هم از لحاظ زیستی و هم از نظر اجتماعی و سیاسی، بتوانند ادامه حیات دهند؛ اما تغییر و تحول به مثابه یک رشته علمی، از حدود سال ۱۹۴۵ با تلاش یکی از اندیشمندان روان‌شناسی به نام کرت لوین^۲ مطرح شد؛ زیرا نزدیک به دو دهه سال است که غربی‌ها پس از انقلاب صنعتی تلاش کردند جامعه خود را متناسب با وضعیت روز اداره کنند. از این رو، باید به دستاوردهای آنها توجه، و پس از مطالعه دقیق، آنها را با وضعیت دینی مان مقایسه کنیم؛ زیرا آنها نیز انسان‌هایی عاقل بودند و با پیش‌فرض‌های انسان‌شناسی، اجتماعی و فلسفی‌شان به نظریه‌هایی رسیدند.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت.

2. Kurt Lewin.

نتایج این تحقیق، بررسی سه دسته نظریه در این باره است:
دسته نخست، نظریه‌های سازگار: یعنی نظریه‌هایی که استفاده کردن از آنها اشکالی ندارد.

دسته دوم، نظریه‌های ناسازگار: یعنی نظریه‌هایی که با وضعیت دینی و بومی کشور ما سازگار نیستند. برای نمونه، یکی از دیدگاه‌های آنها سوءاستفاده از کارکنان است؛ درحالی‌که اسلام چنین رویکردی را نمی‌پذیرد که مثلاً به دروغ اطلاعاتی را به کارمند بدهند، برای اینکه در مقابل تغییر، مقاومت نکند یا اینکه بگویند اگر این برنامه را نپذیرید، ما فلان کار را خواهیم کرد. اسلام هیچ‌گونه سوءاستفاده کردن را نمی‌پذیرد. اسلام، اساساً بر بصیرت و بی‌شش دادن به کارکنان قرار داده است. نمونه دیگر، سرکوب مستقیم و غیرمستقیم کارکنان و گروه‌ها برای پذیرش امور محوله است؛ درحالی‌که اسلام با روش تحمیل و تلقین در مدیریت منابع انسانی مخالف است.

دسته سوم، نظریه‌های تولیدی: غربی‌ها برخی نظریه‌ها را قبول ندارند، یا به آن نرسیده‌اند، یا ابهام‌هایی درباره آن دارند. برای نمونه، در خط‌مشی‌گذاری می‌گویند گاهی نه مدیران از خط‌مشی‌گذاری عقلایی استفاده می‌کنند و نه عقلای تعدیل‌شده از کشف و شهود و الهام. مدیران باتجربه و کسانی که از لحاظ علمی و تجربه توانمندند، راه‌حلی را انتخاب می‌کنند که در هیچ‌کجا مرسوم نبوده است و اتفاقاً آن راه‌حل به نتیجه می‌رسد. بنابراین، آنها می‌گویند ما نمی‌دانیم مبانی علمی این روش چیست؟ اسلام برخی از این راه‌حل‌ها را تبیین کرده و وظیفه محققان اسلامی این است که آنها را بیشتر تبیین کنند. پس در این زمینه می‌توانیم به نظریه‌هایی جدید برسیم که بدان‌ها نظریه‌های تولیدی می‌گویند.

این مقدمات را بیان کردم تا اولاً، حق اندیشمندان این رشته حفظ شود؛ ثانیاً، برخی

محققان اسلامی، مطلبی را از غربی‌ها می‌گیرند و سپس یک آیه یا روایت نیز بدان می‌افزایند و می‌گویند این دیدگاه اسلام است. اگر کسی این کار را انجام دهد، تحقیق ضعیفی خواهد بود؛ یعنی هم اهمیت آن علم کم می‌شود و هم اهانت به مقام قرآن و روایات معصومان علیهم السلام است. اگر محقق و اندیشمند اسلامی خوب کار کرده باشد، دوبرابر یک دانشمند معمولی کار کرده است؛ چون هم مطالب علمی جدید را خوب فرا گرفته و هم دیدگاه اسلام را در این زمینه بیان کرده است. به هر حال، ما نباید خود را از نتایج علمی دیگران محروم سازیم. شهید مطهری بر این باور است که بهترین راه رسیدن به مدیریت و رهبری اسلامی، در پیش گرفتن دو روش است: نخست اینکه سیره رهبری پیامبران و امامان را مطالعه کنیم؛ برای نمونه ایشان چگونه با مردم و نیروهای داخل یا خارج سازمان رفتار می‌کردند. در اینجا مراد از سازمان، همان جامعه است. البته تفاوت‌هایی نیز باهم دارند؛ زیرا بحث غلبه کردن بر مقاومت یک تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری را هم رهبران انجام می‌دهند و هم انسان‌های معمولی و هم مدیران. برخی معتقدند مدیریت با تصمیم‌گیری مساوی است و جامعه نیز ساختاری مشابه سازمان دارد. در این تحقیق، مراد ما نوع تصمیم‌گیری‌هاست. روش دوم نیز مطالعه دستورهای شرعی درباره چگونگی اداره مردم و نیز چگونگی امر به معروف و نهی از منکر و تعامل با مردم است. شهید مطهری در ادامه داستانی نقل می‌کند و می‌گوید: ابوسفیان دوستانش را جمع کرده بود و درباره پیامبر صلی الله علیه و آله می‌گفت: من تعجب می‌کنم از اینکه انسانی که یتیم و فقیر بوده است، این‌گونه بر مردم حکومت می‌کند و همه از او پیروی می‌کنند. من پادشاهان و رهبران بزرگی را دیده‌ام، ولی هیچ‌کدام به اندازه ایشان درایت، سیاست و مدیریت نداشته‌اند. این آموزه‌ها را پیامبر از کجا فرا گرفته است؟ آیا جز این است که همان دستورهای خداوند متعال را انجام داده و خدا نیز محبتش را در دل‌ها انداخته است و دیگران از او حرف‌شنوی می‌کنند.

تغییر و تحول از جمله موضوع‌هایی است که اندیشمندان مختلف از ابعاد روان‌شناسی، سیاسی و جامعه‌شناسی بدان پرداخته‌اند و در سطح فردی، گروهی و سازمانی مطرح است. از این رو، رهبران و مدیران «تغییر و تحول»، نیز باید هر سه سطح مقاومت ذیل را به خوبی بشناسند:

۱. **سطح فردی:** مقاومتی است که منشأ فردی دارد. برای نمونه، تغییری رخ داده است و شخص می‌ترسد حقوقش کم، یا مکانش عوض شود و یا اینکه علم آن را ندارد؛ چنان‌که به کارمندی می‌گویند: از این پس باید با رایانه کار کنید. وقتی او با نحوه کار کردن با آن آشنا نیست، از تغییر هراس دارد و در برابر این تغییر، مخالفت یا مقاومت می‌کند.

۲. **سطح گروهی:** مقاومتی است که منشأ گروهی دارد؛ یعنی افراد به دلیل اینکه به گروهی وابسته‌اند و دوستانی دارند و این تغییر به ضرر آن گروه است، مقاومت می‌کنند. برای نمونه، چه‌بسا تغییر ساعت کاری برای فرد هیچ ضرری نداشته باشد؛ اما چون برای دوستانش ضرر دارد، با آن مخالفت می‌کند.

۳. **سطح سازمانی:** مقاومتی است که منشأ سازمانی دارد؛ یعنی سازوکار سازمان به گونه‌ای است که این تغییر را بر نمی‌تابد. برای نمونه، فرایند کاری سازمان مانع می‌شود؛ یعنی مدیر سازمان با شما قرارداد می‌بندد تا سازمان را متحول کنید، اما متوجه می‌شوید این سازمان مشکلاتی دارد که تغییر را به راحتی نمی‌پذیرد؛ زیرا حدود ده سال است که به این قوانین و مقررات عادت کرده و تغییر دادن آن سخت است.

نمونه دیگر اینکه، در یک سازمان، گروه‌هایی وجود دارند که منابع مالی زیادی در انحصارشان است و اگر بخواهید تغییر و تحول مالی اندکی انجام دهید، مشکل ایجاد می‌کنند. چگونه می‌توان افراد، گروه‌ها و سازمان را با خود هماهنگ کرد تا

تغییر و تحول مطلوب رخ دهد؟ در آغاز به بیان انواع تحول و سپس به بررسی این راهکارها خواهیم پرداخت.

انواع تحول

تحول عادی، بهبود، نوآوری، تدریجی، بنیادی، آهسته، سریع، مشارکتی و آمرانه از انواع تحول به شمار می‌آیند. هر یک از اندیشمندان برخی از انواع تحول را مطرح کرده‌اند؛ ولی ما در این تحقیق همه آنها را بیان کرده‌ایم. عده‌ای نیز سه نوع تحول ابتدایی را بیان کرده‌اند. تحول عادی، معمولاً بخشی از کار است؛ تحول بهبود برای بازسازی سازمان است؛ تحول نوآوری نیز معمولاً با خلاقیت و ابداع همراه است و سازمان را از این طریق متحول می‌کند؛ تحول بنیادی تغییری مهم است. سازمان نیز چهار تا پنج مؤلفه مهم دارد. اگر همه این پنج مؤلفه تغییر کند، این تغییر، بنیادین می‌شود.

مؤلفه‌های عمده سازمان عبارت‌اند از: افراد، تکنولوژی، اهداف، ساختار و روابط اجتماعی، خط‌مشی‌ها و مقررات، که اینها باهم سازمان را تشکیل می‌دهند. مهم‌ترین تغییر، تغییر در افراد است؛ یعنی تکنولوژی و سیستم را به راحتی می‌توان تغییر داد؛ برای نمونه، سیستم دستی را به سیستم رایانه‌ای تبدیل کرد؛ اما درمورد انسان‌ها، چون انسان موجود پیچیده‌ای است، به راحتی این تغییر ایجاد نمی‌شود.

در بحث تغییر رفتار فردی، در اسلام دیدگاهی جامع وجود دارد؛ اما از نظر بلانچارد^۱ تغییر فردی گاهی به صورت اجباری، یعنی دستوری از بالاست؛ بدین معنا که سازمانی بخش‌نامه‌ای صادر می‌کند که باید تغییرهایی رخ دهد و فرد مجبور است آنها را بپذیرد. وقتی این تغییرها را قبول کرد، گرایش‌هایش نیز عوض می‌شود. البته معرفت،

1. Ken Blanchard.

دانش و گرایش به راحتی عوض نمی‌شود؛ ولی بعد از مدتی که قوانین و مقررات را اعمال می‌کند، گرایش‌ها نیز تغییر می‌یابد و شناخت هم پیدا می‌کند. این چرخه، چرخه تغییر اجباری است؛ درحالی‌که تغییر اختیاری آن است که انسان خودش معرفت و دانشی پیدا کند؛ وقتی دانش پیدا کرد، تغییر براساس دانش بسیار آسان است. برای نمونه، انسان با مطالعه کتابی مطلبی را می‌فهمد و تغییر در دانش اتفاق می‌افتد. اما تغییر در گرایش، تا حدودی سخت‌تر و طولانی‌تر است؛ چون مسائلی مثل عواطف، تجربه‌های دوران کودکی و شخصیت مطرح است. تغییر در رفتار از دو مورد قبلی سخت‌تر است؛ یعنی زمان بیشتری نیاز است تا رفتار شخص عوض شود. تغییر در رفتار گروهی خیلی سخت‌تر است؛ زیرا رفتار گروه‌ها به راحتی تغییر نمی‌یابد؛ مگر اینکه افرادی که در گروه تغییر پیدا کرده‌اند، افرادی بانفوذ، خاص، نخبه و تأثیرگذار بر گروه باشند تا همه افراد گروه هم تغییر کنند.

چیستی مقاومت در برابر تغییر

مقاومت، هر رفتار یا واکنشی در برابر تغییر است که نشان‌دهنده تمایل نداشتن به حمایت از تغییر موردنظر باشد. معمولاً در تغییر عامل مقاومت، همه عوامل باهم نیست. چه‌بسا در سازمان دو یا سه دلیل برای مخالفت با تغییر وجود داشته باشد. یک تغییر، زمانی ویران‌کننده است که چند عامل باهم باشند؛ یعنی هم دلایل فردی و هم دلایل گروهی وجود داشته باشد و هم فرهنگ سازمانی نامناسب باشد، و سپس رهبر تغییر بخواهد همه اینها را به تدریج تغییر دهد. گاهی مقاومت‌ها آشکار است؛ مانند اعتصاب، کم‌کار کردن و کار نامرغوب انجام دادن. ولی گاهی اوقات مقاومت پنهان است، مانند تأخیر، غیبت، درخواست انتقال، استعفا و... که معمولاً این مقاومت خطرناک‌تر از مقاومت آشکار است.

در زمان امام علی علیه السلام نیز بیشترین ضربه را منافقان به ایشان زدند. منافقان، پدیده و تشکیلاتی بودند که در زمان پیامبر جرئت نمی‌کردند خود را نشان دهند. پیامبر با کفار - دشمن آشکار - سروکار داشت و عده‌ای مسلمان جان‌برکف وجود داشتند که آمادهٔ ایثار و شهادت بودند؛ اما رویارویی با مقاومت پنهان مشکل‌تر است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ۲۴ دلیل برای مقاومت فردی داریم که برخی از آنها عبارت‌اند از: فقدان اطلاعات، تجربه، منافع شخصی، تهدید برای مقام، هراس از تغییر، عدم اطمینان، ترس از ناشناخته‌ها، گذشته‌گرایی و امنیت‌طلبی. انسان‌ها دوست دارند با همان روند فعلی کار کنند و امنیت‌طلبی و گذشته‌گرایی خودشان را حفظ کنند. گاهی نیز می‌پندارند این تغییر موجب کم و زیاد شدن حقوق آنها می‌شود و یا اینکه استقلالشان به خطر می‌افتد.

بیشتر کتاب‌های رفتار سازمانی، معمولاً مقاومت‌های فردی را بیان کرده‌اند و در این باره هشت تا ده دلیل را بیشتر برنمی‌شمارند. ولی دلایل مقاومت گروهی و سازمانی را نیز بیان نمی‌کنند و بیشتر به چهار یا پنج مورد از دیدگاه‌های آقای رابینز^۱ و امثال او اشاره کرده‌اند. دلایل گروهی در کتاب‌های ترجمه‌شده وجود نداشت. حدود پنجاه تا شصت کتاب لاتین را هم بررسی کردم که یکی از آنها مربوط به آقای جان مارتین^۲ است که چند صفحهٔ آن را ترجمه کردم و از آن کد گرفتم و از آنجاکه پایان‌نامهٔ بنده نیز در این زمینه بود، کدها را در آن مشخص کردم. برای نمونه، یک نوع از دلایل مقاومت در برابر تغییر، مقاومت گروهی است. مدیری که به دنبال موفقیت است، باید این موارد را بشناسد. در مورد فشار همکاران، مطالب کمی را بیان کردیم؛ ولی همین مقدار هم زمینه‌ای است تا پژوهشگران به بررسی

1. Stephen P. Robbins.

2. John Marthin.

فشار همکاران، انسجام گروهی، گسیختگی فرهنگی و گروه فکری بپردازند. اما دلایل مقاومت سازمانی، مانند عرف و ساختار سازمانی است. برای نمونه، قدرت و نفوذ برخی افراد مانند کسی که بیست سال در سازمانی نفوذ داشته، مقاومتش فردی است؛ ولی چون سازمان او را به جایی رسانده است که در مقابل هر تغییری می‌تواند مقاومت کند، پس منشأ سازمانی دارد. یا سرمایه‌گذاری ثابتی که سازمان انجام داده، بسیار مهم است؛ چراکه احتمال دارد در آینده دچار مشکل شود. از این رو، در این موارد نباید سرمایه‌گذاری کند. برای نمونه، در اقتصاد کشورمان، در صنعت خودرو سرمایه‌گذاری خیلی زیادی شده است. اگر بخواهند آن را تعطیل کنند، شاید حدود صدها هزار نفر بیکار شوند؛ ولی اگر از ابتدا این سرمایه‌گذاری را در بخش کشاورزی می‌کردند، می‌توانستیم در بخش کشاورزی بیش از صدها هزار نفر و چه بسا میلیون‌ها انسان را به کار مشغول کنیم، که با فرهنگ کار اسلامی هم سازگارتر است. امروزه در ژاپن برای اینکه یک وجب خاک به دست آورند، دریا را خشک می‌کنند تا به آن برسند.

راهکارهای تغییر

راهکارهای رایج تغییر عبارت‌اند از: آموزش، مشاوره، مشارکت، ارتباطات. مشارکت بدین معناست که افراد در تغییر مشارکت داشته باشند؛ زیرا مدیران تغییر می‌گویند اگر می‌خواهید کارکنان با شما به خوبی همکاری کنند، نباید صرفاً از تغییر باخبر باشند، بلکه باید در ایجاد تغییر نیز مشارکت داشته باشند. برخی دیگر می‌گویند نه تنها باید مشارکت داشته باشند، باید در تغییر هم درگیر باشند. بعضی نیز مشارکت و درگیر کردن را باهم به کار برده‌اند. در اینجا دو مرحله مطرح کردیم: نخست درگیر کردن، که باید به صورت فعال درگیر باشند و بپندارند جزئی از برنامه تغییر هستند؛

دوم، مشارکت است که باید بدانند در این تغییر سهمی دارند، و تسهیل، حمایت، مذاکره و توافق در کار است. چه‌بسا گاهی کارمندی از انتقال به جایی دیگر هراسان باشد؛ در این صورت می‌توان با او صحبت، و از او دلجویی کرد و برای او مزایایی در نظر گرفت. برای نمونه، گفتند در تهران جمعیت در حال انفجار است و برای کارمندانی که به شهرستان بروند، امکاناتی در نظر گرفته می‌شود.

می‌توان با گروه‌ها و افرادی که مخالف تغییرند، مذاکره و توافق کرد و امتیازهایی به آنها داد. البته این شیوه تا حدودی خطرناک است؛ زیرا اگر گروه‌ها و افراد دیگر متوجه شوند فرد یا گروهی امتیازی گرفته است، آنها نیز به دنبال امتیاز گرفتن خواهند بود. همچنین اگر به کسی که شأن بالاتری دارد، پیشنهادی بدهید که ناراحت شود، راهکار خوبی نیست و در مقدمه نیز بیان کردیم که سوءاستفاده و به همکاری گرفتن از طریق وعده است. اینکه وعده یا اطلاعات نادرستی به گروه و کارمند بدهند تا مقاومت را کنار بگذارد و همکاری کند، اگر چند سال بعد متوجه شوند که مورد سوءاستفاده قرار گرفته‌اند، مقاومتشان شدیدتر خواهد شد. سرکوب صریح مانند تهدید به اخراج و تغییر پست و تنزل مقام، و نمونه سرکوب غیرصریح این است که با کارمند مخالف‌اند و وقتی می‌خواهد به سازمان دیگری برود، او را ضعیف معرفی می‌کنند. این مورد نیز نوعی در فشار قرار دادن کارمند است و چون با روح آموزه‌های اسلام سازگار نیست، آن را از قسمت تحقیقات اسلامی کنار می‌گذاریم.

رویکردها و راهکارهای جدیدی نیز مطرح است؛ مانند توانمندسازی نیروهای انسانی، ترسیم چشم‌انداز، ایجاد گروه راهنما یا تیم‌سازی و اعتمادسازی از طریق عدالت سازمانی. وقتی کارکنان احساس کنند در این سازمان اعتماد هست، با جان و دل همکاری می‌کنند.

راهکار دیگر، ایجاد یک گروه قوی در سازمان است تا دیگران از آن الگو بگیرند. همچنین اگر چشم‌انداز و اهداف سازمان از تغییر بیان شود، از مقاومت افراد کاسته می‌شود یا آن را کنار می‌گذارند.

راهکار دیگر، توانمندسازی و تقویت نیروهاست. وقتی افراد تقویت شوند، نه تنها با تغییر مخالفت نمی‌کنند، بلکه از آن استقبال هم می‌کنند. برای نمونه، ما باید چگونگی استفاده از تکنولوژی و سیستم‌های جدید را به آنها آموزش دهیم. نمونه دیگر اینکه، ممکن است برخی عالمان با آموزش اینترنت و رایانه مخالفت کنند؛ ولی وقتی تبیین شود تحقیقی را که به هزار ساعت وقت نیاز دارد، با استفاده از این ابزار می‌توان در ده ساعت انجام داد، از این تغییر استقبال می‌کنند.

روش انجام این تحقیق، روش تحلیل محتوا و روش اجتهادی با استفاده از منابع اسلامی، مانند قرآن و روایات است. در روش جمع‌آوری اطلاعات، واژه‌های متداول را به سه زبان عربی، انگلیسی و فارسی بیان کردیم تا به یک معنا و فهم مشترک برسیم. اگر به این فهم مشترک نرسیم، چه بسا پس از مدتی متوجه شویم این راه اشتباه بوده است. ما برای این تحقیقات حدود پنجاه واژه را معادل‌یابی کردیم تا به معنای مشترکی برسیم و نتایج درستی به دست آوریم.

تغییر را در زمینه‌های مختلف مانند فلسفه، قرآن و روایات نیز بیان کردیم. در مدلی که در پایان‌نامه ارائه دادیم، در روش تغییر رفتار سازمانی، در مرحله اول، تغییر در دانش است که بر همه انسان‌ها عرضه می‌شود. برخلاف تغییر در همه انسان‌ها که بر فطرت توحید و پاک متولد می‌شوند؛ ولی چون در خانواده‌ها و محیط‌های مختلف قرار می‌گیرند، شاکله‌های متفاوتی پیدا می‌کنند؛ یکی مالک اشتر و دیگری معاویه می‌شود؛ فردی عمروعاص و یکی میثم تمار می‌شود؛ ولی در بدو تولد همه با فطرت توحیدی به دنیا می‌آیند. بنابراین، مسلم است که انسان‌ها

نشست علمی راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از منظر امام علیؑ © ۱۷۵

شخصیت مثبت و منفی دارند؛ اما درباره دانش فرق نمی‌کند. وقتی این افراد دانش را می‌گیرند، یک چیز می‌فهمند. برای نمونه، معاویه می‌گفت من بهتر از همه شما علیؑ را می‌شناسم؛ ولی این مرحله اول تغییر، یعنی تغییر در دانش بود؛ بی‌آنکه در نگرش و رفتار وی تغییری به وجود آید. از این رو تغییر مثبتی نکرد و در مسیر مثبتی قرار نگرفت.

بنابراین، مراحل تغییر عبارت‌اند از: مرحله اول: تغییر در دانش؛ مرحله دوم: تغییر در نگرش؛ و مرحله سوم: تغییر در رفتار فردی، گروهی و سازمانی. با مشورتی که با استادان داشتیم، در تحقیق به این مدل دست یافتیم که چهار عامل بر انسان اثر می‌گذارند که دو عامل بیرونی، و دو عامل دیگر درونی است.

عوامل بیرونی

هدایت الهی و دستورهای شرعی، دو عامل بیرونی‌اند که همواره بر همه انسان‌ها تأثیر می‌گذارند؛ اما برخی انسان‌ها آمادگی بیشتری برای هدایت دارند. ما در زندگی مان همواره با این الهام‌ها و هدایت‌ها و از آن سو، با وسوسه‌ها روبه‌رویم. القائات و وسوسه‌های شیطانی در قسمت پایین، و آن هم برای همه انسان‌هاست. اگر کسی زمینه و وجودش مستعدتر باشد، وسوسه‌ها را بیشتر جذب می‌کند؛ اما اگر برای مسائل رحمانی و الهی بیشتر کار کرده باشد، دستورهای الهی را بیشتر درک می‌کند. یکی از نتایج تحقیق این بود که وقتی می‌گویند مستحبات و مکروهات را انجام دهید، هدف این نیست که فقط انسان ذکری گفته باشد؛ بلکه برای آن است که به تدریج روح انسان استعداد و ظرفیت وجودی وسیعی یابد که خودبه‌خود کشش و میل به عبادت و ذکر پیدا کند؛ مانند کسی که تنقلات نخورده است و وقتی ناهار آماده می‌شود، غذایش را میل می‌کند؛ ولی کسی که شیرینی خامه‌ای خورده است،

بهترین غذا را نیز میل نمی‌کند. به همین دلیل، قرآن می‌فرماید وقتی آیات الهی بر کفار نازل می‌شود، روی برمی‌گردانند، گویا بیمار می‌شوند؛ اما برای مؤمنان شفاست: **وَنَزَّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ**^۱ تغییری که برای انسان‌ها هست، در فرهنگ اسلام، هم چرخه دستوری، و هم چرخه مشارکتی و اختیاری دارد؛ یعنی حکمت دستورهای شرعی را چه بدانیم و چه ندانیم، انجام آنها برای ما واجب است؛ مثلاً باید دو رکعت نماز صبح بخوانیم؛ اما اراده نیز هیچ‌گاه سلب نمی‌شود. قرآن می‌گوید با اراده و به تدریج بخوان: **وَأَعْبُدْ رَبَّكَ حَتَّىٰ يَأْتِيَكَ الْيَقِينُ**^۲. برخی معتقدند منظور از یقین، معرفت است که به تدریج حاصل می‌شود.

عوامل درونی

دو عامل درونی عبارت‌اند از: قدرت شخصی و اراده انسانی. انسانی که شخصیت مثبت دارد، قدرت شخصی و اراده‌اش بر هوای نفس غلبه، و حالات نفسانی خاصی پیدا می‌کند. وقتی زیارتی می‌کند یا دعایی می‌خواند، تغییر حالت پیدا می‌کند؛ اما شخصیت منفی، وقتی آگاهی یافت که نماز، دعا و قرآن خواندن خوب است، با توجهات، هوای نفس بر قدرت و اراده‌اش غلبه می‌کند و در حالات نفسانی‌اش تغییر منفی ایجاد می‌شود؛ یعنی توجه می‌کند که دعای کامل و نماز جماعت چه فایده‌ای دارد. برخی استادان می‌گفتند اگر عده‌ای را در حال خواندن قرآن یا دعای کامل یا راهپیمایی برای انقلاب دیدید، ولی شما نتوانستید در این‌گونه فعالیت‌ها شرکت کنید، بگویید خوش به حالشان؛ تا هم ثواب شرکت برای شما نوشته شود و هم به مرور زمان حالات منفی پیدا نکنید.

۱. اسراء (۱۷)، ۸۲.

۲. حجر (۱۸)، ۹۹.

نکته دیگر، مسئله تغییر مثبت در نگرش است. وقتی انسان‌ها نگرش مثبت پیدا می‌کنند، رفتارشان نیز مثبت می‌شود و همیشه دنبال صلح و خیر می‌روند. سپس به تدریج به گروه‌های صالح می‌پیوندند؛ یعنی دوستان و هم‌نشینان اینها صالح هستند. اینها همدیگر را به حق و صبر سفارش، و روزبه‌روز پیشرفت می‌کنند، تا اینکه به سازمان مصلح می‌پیوندند. سازمان مصلح، سازمانی جهانی است که رهبری آن با امام زمان علیه السلام و در زمان غیبت با مرجع تقلید جامع‌الشرایط است. سازمان مصلح، سازمانی است که حد و مرز جغرافیایی ندارد. چه‌بسا کسی در درون پایتخت کشور اسلامی باشد و نام و نشان اسلامی داشته باشد، اما رفتار، گرایش و دل‌بستگی روحی و قلبی‌اش با کفار باشد. چنین فردی شخصیت منفی دارد که در ادامه فعالیت‌ها با دیگران به‌طور گروهی کار می‌کند و در نهان حدود الهی را زیر پا نهاده، گناه و فساد می‌کند. اینها گروهی فاسدند که در ادامه به سازمان مفسد تبدیل می‌شوند؛ برای نمونه، خوارج و ناکثین، گروه‌هایی در مدینه و کوفه بودند که پیش از تعیین رهبری و قیام مسلحانه، فاسد بودند؛ اما ساختار پیدا کردند و سازمان مفسد شدند. مفسدان کسانی هستند که می‌خواهند افساد و گناه را در زمین ترویج کنند. سازمان مفسدان و مصلحان همیشه با همدیگر در تعارض هستند.

مدل باید ساده و قابل تبیین باشد. چه‌بسا عوامل زیادی در این بخش دخیل باشند، ولی مدل را باید ساده بیان کرد. باید ۳-۵ عامل اثرگذار را بیان کرد. البته چه‌بسا عوامل دیگری نیز اثرگذار باشند. برای نمونه، مفسدان، سازمان‌های مفسد دارند؛ ولی مصلحان، سازمان مصلح دارند و در مسیر خودشان متحدند. همان‌گونه که امام راحل می‌فرمود، اگر ۱۲۴ هزار پیغمبر جمع شوند، همه‌شان متحدند و اختلافی ندارند. سازمان مصلحان همیشه متحد و واحد است؛ ولی مفسدان چون همیشه به دنبال منافع خودشان‌اند، اگر روزی به پیروزی مادی برسند، در اولین روز، اختلافاتشان

آغاز می‌شود. این افراد همیشه در تضاد و تعارض‌اند؛ زیرا از لحاظ ماهیتی و ذاتی، همواره به دنبال توسعه فساد و گناه در زمین‌اند؛ اما مصلحان می‌خواهند در جامعه صلح، هدایت و خوبی‌ها را ترویج کنند و براساس وعده خداوند متعال که فرموده است: **إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ^۱ و أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ^۲** پیروزی نهایی با حزب‌الله و نیکان است.

درباره هدف از تحول علوی نیز تنها به یک مورد اشاره می‌کنم: هدف امام علی علیه السلام از کمک به انسان‌ها این بود که از غل و زنجیر خودخواهی درون و بیرون آزاد شوند تا به دین و هدایت برسند. یکی از مسیرهایی نیز که اهل بیت علیهم السلام انتخاب می‌کنند، شام است. شام جایی بود که معاویه و عثمانی‌ها خیلی محکم آنجا را نگه داشته بودند. در بحث سازمانی می‌گویند یکی از دلایل مقاومت در برابر تغییر، اطلاعات انحرافی است. در این بحث‌ها بعضی‌ها فکر می‌کنند که حضرت علی علیه السلام بهتر بود این کار را انجام می‌داد؛ به دو دلیل این‌طور نظرها را می‌دهند: نخست اینکه ایمان و شناخت ضعیفی به امام دارند؛ چون امام کسی است که علمش کامل‌ترین علم است و اگر تمام علوم بشر جمع شوند، به اندازه قطره‌ای از علم امام نیست؛ دوم اینکه، در منابع تاریخی نیز مطالعات کمی داشتند. با نگاهی به منابع تاریخی معمولی نیز انسان درمی‌یابد که معاویه از قبل یک نفر را مأمور کرده بود - چه بسا خودش هم در قتل عثمان نقش داشت؛ ولی این برای من ثابت نشد - که هر وقت عثمان کشته شد، پیرانش را برای او ببرد. وقتی عثمان کشته شد، نعمان بن بشیر پیران عثمان را برای معاویه برد و تا یک سال عزای عمومی اعلام کردند.

این‌طور محکم نگه داشته بودند تا اطلاعات و دستوره‌های هدایت‌بخش و

۱. محمد (۴۷)، ۷.

۲. مجادله (۵۸)، ۲۲.

سعادت بخش اسلام ناب محمدی صلی الله علیه و آله به آنها نرسد. ابوسفیان نیز به فرزندانش گفته بود دیگر نمی توانیم کاری کنیم؛ زیرا اسلام حاکم شده است. فقط بعد از این بکوشید در قدرت، نفوذ پیدا کنید و قدرت را همچون گویی به یکدیگر پاس دهید. به همین دلیل، حتی در بیت حضرت رسول نیز دشمنانی بودند که با دشمنان خارجی در ارتباط بودند و خلافت را به همدیگر منتقل می کردند.

حضرت علی علیه السلام افزون بر انتساب به امامت و رهبری، مسئولیتی بر عهده داشت که آن را عاشقانه انجام می داد، نه از روی اجبار. رساندن جامعه از تاریکی ها به نور، کمک به انسان ها برای هدایت، رشد و تعالی، از جمله اهدافی است که وقتی همه آنها را باهم در نظر می گیریم، درمی یابیم که امام علی علیه السلام پیروز شده است و اگر مصالحه، و با منافقان و دشمنان تعامل می کرد و مدت زیادی به حکومت ظاهری ادامه می داد، برای اسلام شکست به شمار می آمد.

از دیدگاه مدیریت تحول، زندگی امام علی علیه السلام سه مرحله دارد: مرحله اول، مدیریت تحول در دوران یاری رسانی به رهبر بزرگ تحول، حضرت رسول صلی الله علیه و آله است. با نگاهی به تاریخ صدر اسلام درمی یابید که پیامبر صلی الله علیه و آله چگونه جامعه جاهلی را به جامعه عقلانی، اسلامی و نورانی تبدیل کرد. حضرت علی علیه السلام حتی در دوران کودکی یکی از مهم ترین یاران حضرت رسول بود. نقل کرده اند که به امیرالمؤمنین علیه السلام قُضِمَ، یعنی درهم کوبنده می گفتند. از امام صادق علیه السلام پرسیدند چرا به ایشان درهم کوبنده می گفتند؛ حضرت فرمود: چون کفار قریش بچه های کوچک را تحریک می کردند که به پیامبر سنگ بزنند؛ هنگامی که حضرت علی علیه السلام مطلع می شد، این بچه ها را بلند می کرد و بر زمین می کوبید و آنها را می زد. اینها که از همسالان حضرت علی علیه السلام بودند، از ایشان می ترسیدند. بنابراین، امیرالمؤمنین علیه السلام از همان دوران کودکی دنبال محافظه کاری و سازش نبود؛ بلکه دنبال حق گرایی و

تحول نبوی بود و برای او فرقی نداشت که رهبر باشد یا سرباز. در مرحله دوم، یکی از مهم‌ترین کارهای مدیران تغییر و تحول این است که مواظب باشند کار به نتیجه برسد؛ حتی اگر یک یا دو نتیجه داشته باشد. نتیجه کوچک هم داشته باشد، بهتر از نداشتن نتیجه است؛ زیرا یکی از دلایل مقاومت این است که فرد تجربه شکست از گذشته داشته باشد. برای نمونه، می‌گویند چند مرتبه برای تحول اقدام کردیم، ولی به نتیجه نرسیدیم. حضرت علی علیه السلام کوشید با حفظ دستاوردهای نبوی این نور را روشن نگه دارد. در ۲۵ سال دوران انزوا و محروم شدن از حکومت ظاهری، تمام تلاش ایشان برای حفظ اسلام ناب بود تا دستاوردهای پیامبر از بین نرود؛ هرچند تلاش داشت به حقیقت نیز برسد. اما جریان‌هایی نیز وجود داشتند که حضرت رسول صلی الله علیه و آله آنها را پیش‌بینی کرده بود. یکی از راهکارهای حضرت رسول صلی الله علیه و آله یا حضرت علی علیه السلام برای غلبه بر مقاومت، ترسیم چشم‌انداز افراد و جامعه بود. پیامبر به حضرت علی علیه السلام فرموده بود، علی جان، روزی می‌رسد که حق تو را غصب می‌کنند، خانواده تو را آزار می‌دهند؛ تو اقدام کن، اما اگر به نتیجه نرسید، خانه بنشین و جانت را به خطر نینداز؛ یعنی همه چیز برای ایشان روشن بود و تمام تلاششان را هم انجام دادند. این‌گونه نبود که چون پیش‌بینی شده است، پس اقدامی نکنند؛ بلکه اقدام‌های کامل را انجام می‌دهند و دستاوردهای حضرت رسول صلی الله علیه و آله را نیز برای جامعه حفظ می‌کنند و به همین دلیل نیز افراد خاص، عام، عادی و نیز نخبه، همه به خانه حضرت علی علیه السلام هجوم آوردند تا ایشان را خلیفه کنند. حتی حضرت علی علیه السلام چند مرتبه می‌فرمایند آیا یادتان رفته است شما آن‌گونه به خانه من هجوم آوردید که نزدیک بود حسن و حسین زیر دست‌وپای شما بمانند؛ شما این‌گونه اصرار می‌کردید که من خلافت و حکومت را قبول کنم؛ اما حالا با من مخالفت می‌کنید. حضرت علی علیه السلام یک چهره معنوی، عادل و کامل

است که ذهن مردم بعد از ناچاری و اضطراب به سمت ایشان متوجه شد. بشریت باید به اضطراب و ناچاری برسد تا دریابد چاره‌ای جز این ندارد که از خدا بخواهد تا امام معصوم را بفرستد و جهان را نجات دهد. این اضطراب برای مردم دست داده بود که به انسان کامل (علی علیه السلام) روی آوردند. پس از این، امام علی علیه السلام مرحله سوم رهبری تحول بنیادین را آغاز کردند. ایشان برای این تغییر بنیادین، در آغاز، حرکت مردم را کاملاً با خودش همراه می‌کند و تعهد می‌گیرد. اتفاقاً در بعضی از ابعاد، مدیریت رایج امروز تأییدکننده رفتار امامان است؛ نه اینکه بگوییم رفتار امامان آنها را تأیید می‌کند. ما می‌بینیم که امامان ما هم در آن زمان باینکه این بحث‌ها نبوده، این گونه موارد را داشتند. آنها باینکه معصوم بودند و علم لدنی داشتند، این موارد را اعمال می‌کردند. مثلاً در بحث‌های مدیریتی می‌گویند که در مدیریت رهبری، مجرد تغییر کافی نیست که با ساختن یک کشتی بگوید ما برنامه تغییر را ارائه دادیم، حالا بفرمایید سوار شوید؛ بلکه رهبر تغییر، باید هنر سوار کردن مردم بر کشتی تغییر را هم داشته باشد. امیرالمؤمنین علی علیه السلام نیز این کار را به خوبی انجام می‌دهد و تعداد افرادی که از این کشتی بیرون می‌مانند، بسیار اندک‌اند؛ یعنی همه مردم، به‌ویژه در روز اول - حتی آن کسانی که برای رسیدن به قدرت طمع داشتند - بر کشتی تغییر سوار می‌شوند و همراهی می‌کنند. حتی امام علیه السلام تعهد می‌گیرد که می‌خواهم این کارها را انجام دهم و برنامه تغییرش را مطرح می‌کند و می‌گوید اگر اهلش نیستید، همین الان مرا رها کنید و به دنبال فرد دیگری بروید. پس از این، مردم با اصرار می‌گویند ما می‌پذیریم رهبر ما باشید؛ اما به تدریج در راه حکومت امیرالمؤمنین علیه السلام مشکل ایجاد می‌کنند؛ ولی حضرت با راهکارهای بسیار جالب و عالی، بر همه این موانع غالب می‌شود.

عوامل مقاومت (موانع) در برابر تغییرات عمومی

بعضی از عوامل مقاومت در برابر تغییرهای حضرت امیر[ؓ] به شرح ذیل است:

الف) جهل و نادانی: این عامل برای مخالفت با برنامه تغییر امیرالمؤمنین[ؓ] بسیار جدی بود و همواره یکی از بزرگ‌ترین مشکلات در مسیر رهبران الهی و پاک و عادل بوده است. یکی از بدترین خطرهای جهل و نادانی این است که به مثابه ابزاری در دست منافقان قرار می‌گیرد؛ برای نمونه، در اوایل انقلاب اسلامی، کسانی که شهیدان بهشتی و رجایی را ترور کردند، جوانانی بودند که از روش و هدف این دو شهید خبر نداشتند؛ بلکه براساس اطلاعاتی سانسور شده ایشان را به شهادت رساندند. بنابراین، جاهل و نادان به راحتی ابزار و شمشیری در دست منافقان می‌شود؛ منافقان نیز ابزاری برای دشمنان سازمان‌یافته خارجی یا داخلی می‌شوند. این مثلث، مثلثی شوم است که بدترین ضلع آن جهل و نادانی است. یکی از اندیشمندان می‌گوید: من نمی‌گویم که علی[ؓ] را ابن ملجم یا معاویه کشت، علی[ؓ] را نادانی و جهل مردم کشت. شهید مطهری می‌گوید در سیزده سال رسالت پیامبر[ؐ] در مدینه، ایشان فرموده بود حتی اگر شما را ززند، شما هیچ اقدامی نکنید. تمام تلاش پیامبر اکرم[ؐ] بر آموزش و دانایی و آگاهی پیروان و یارانش بود؛ اما بعد از رحلت حضرت رسول[ؐ] این اتفاق نیفتاد؛ بلکه ۲۵ سال مردم را در جهل و نادانی نگه داشتند.

ب) رخوت گروهی: رخوت گروهی آن است که گاهی انسان یا عضوی از اعضای گروه می‌فهمد که این تغییر خوب است و باید آن را بپذیرد؛ ولی گروه که باید با او همکاری کند و زمینه پیشرفتش را فراهم سازد، او را در رفتارهای تکمیلی همراهی نمی‌کند و این شخص، موفق به تغییر نمی‌شود. این مسئله مانند یک ترمز برای شخص است که نمی‌تواند به تغییر دست یابد.

ج) تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع: گروه‌ها وقتی متوجه می‌شوند منابع و امکاناتشان به خطر می‌افتد، شدیداً با تغییر مخالفت، و در برابر آن مقاومت می‌کنند.

د) ساختار یا سازوکار سازمانی: از جمله عواملی است که منشأ سازمانی دارد؛ مانند جذب و انتصاب کارگزاران. برای نمونه، عثمان بنا به دلایلی از جمله خویشاوندی، برخی افراد را که پیامبر صلی الله علیه و آله در زمان خود تبعید کرده بودند و حتی خلفای اول و دوم نیز نتوانسته بودند آنها را از تبعید برگردانند، آزاد کرد. لباس‌های آنها هنگام ورود به شهر، پاره و بسیار کثیف بود؛ اما هنگام بازگشت از نزد عثمان، با لباس‌های فاخر و پادشاهی بیرون آمدند. مردم عادی با دیدن این وضعیت می‌گفتند این چه روشی است؛ روشی که حتی در زمان خلفای اول و دوم هم رایج نبود.

ه) ایجاد فرهنگ رعب و تهدید: رهبر تغییر باید فضایی ایجاد کند که کارکنان به راحتی بتوانند حرف‌هایشان را به او بگویند، نه اینکه یک فضای تهدید و رعب ایجاد کند که کسی جرئت بیان نظرهایش را نداشته باشد.

وقتی عبدالله بن مسعود، قاری و مفسر بزرگ قرآن وارد مسجد شد، عثمان بدون هیچ دلیلی به او گفت: تو مثل حیوان راه می‌روی. عبدالله بن مسعود گفت: نه، من حیوان نیستم، من عبدالله بن مسعود، یکی از صحابه پیامبر هستم. در این حال، عایشه از پشت پرده فریاد می‌زند: ای عثمان! با او چه کار داری؟ او صحابی پیامبر است. این گونه، سازمان و ساختار جامعه در هم ریخته شد، قوانین و مقررات تغییر کرد و امامت را به خلافت انتخابی تبدیل کردند؛ به گونه‌ای که فرد عرب معمولی به راحتی در مقابل حضرت علی علیه السلام می‌ایستاد و می‌گفت به نظر شما باید جنگ کرد، اما نظر من این است که جنگ نکنیم؛ زیرا می‌پنداشتند او نیز یک انسان معمولی است؛ در حالی که ما می‌گوییم اگر امام معصوم علیه السلام فرمود «داخل آتش شو»، باید داخل شد. یا می‌گوییم براساس عقاید شیعه واجب است که از امام معصوم علیه السلام پیروی کنیم. افزون

بر این گونه رفتارها، نقل روایت را ممنوع کردند؛ قوانین و احکام اسلامی را تغییر دادند؛ شیوه‌های کنترل بر کارگزاران را عوض کردند؛ در نتیجه فرهنگ سازمانی تغییر یافت و سستی در حرکت‌های جمعی و دشمنی سازمان‌یافته نیز از دیگر عوامل زمینه‌سازی بود که موجب شد سه جنگ را بر امام علیه السلام تحمیل کنند.

راهکارهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

الف) تبیین اهداف و ترسیم چشم‌انداز: یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که معمولاً از سوی پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله برای افراد جامعه ارائه می‌شد، تبیین اهداف و ترسیم چشم‌انداز بود. برای نمونه، هنگامی که عایشه به سرزمینی رسید که تعدادی سگ آنجا سروصدا می‌کردند، نگران شد و گفت: اینجا کجاست؟ گفتند: اینجا هوعب است. ناگهان حالش خراب شد. عبدالله بن زبیر از او پرسید: چه شده است؟ گفت: روزی پیامبر فرمود: ای عایشه! بترس از روزی که در سرزمین هوعب باشی و صدای عوعوی سگ‌های آن منطقه را بشنوی، آن روز در مسیر غلط هستی و از همان مسیر برگرد. در این حال عبدالله بن زبیر خیلی نگران می‌شود؛ زیرا در صورتی که لشکریان این سخن را می‌شنیدند، از هم می‌پاشیدند. از این رو، به عده‌ای پول داد تا قسم بخورند اینجا سرزمین هوعب نیست؛ یعنی به گونه‌ای عایشه را پشیمان می‌کنند. نمونه دیگر اینکه، حضرت علی علیه السلام برای جامعه مهدوی چشم‌انداز ترسیم می‌کند. ایشان در خطبه ۱۵۰ نهج البلاغه می‌فرماید: «روزی مهدی ما ظهور می‌کند؛ در آن روز، عده‌ای دنبال اثرش هستند تا او را نابود کنند، ولی نمی‌توانند؛ اما عده‌ای که جان خودشان را با شمشیر جلا داده‌اند و جام‌های حکمت را صبحگاهان و شامگاهان سر می‌کشند، مهدی ما را یاری خواهند کرد».

ب) جاذبه معنوی اخلاقی و قدرت روحانی امام علی علیه السلام: یکی از راهکارهای

غلبه، جذبۀ معنوی و اخلاقی حضرت علی علیه السلام بود که بسیاری از موانع را برطرف می‌کرد. برای نمونه، در جنگ جمل، از هشت هزار نفر، چهار هزار نفر بر اثر صحبت‌های توأم با حکمت و شجاعت حضرت پشیمان شدند و به ایشان روی آوردند و نیز آن حضرت در همه جنگ‌ها می‌کوشید تا جنگی اتفاق نیفتد. برای نمونه، ابن‌عباس را به سوی دشمن فرستاد تا از جنگ پیشگیری کند. هنگامی که بازگشت، عرض کرد: یا امیرالمؤمنین گمان نمی‌کنم اینها به صلح راضی شوند؛ اینها مصمم‌اند تا جنگ کنند. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: از خدا برای غلبه بر آنها کمک می‌گیریم. امام علی علیه السلام برای کمک گرفتن از خدا، پیش از حرکت برای جنگ، دعا می‌کردند. این مسئله بسیار مهم است که یک مدیر و رهبر تغییر، به خداوند متعال متصل باشد؛ یعنی افزون بر اینکه از تمام ابزار و اطلاعات علمی و تجربه‌های گذشتگان استفاده می‌کند، ارتباط روحی قوی‌ای با خداوند متعال نیز داشته باشد. به همین دلیل، چون در مذاکره و گفت‌وگوها روح قوی، مطمئن و بزرگی داشت، به‌جای اینکه امتیاز بدهد، کاملاً طرف مقابل را تسلیم می‌کرد.

البته راهکارها بدین صورت نیست که بتوان به‌طور دقیق مشخص کرد کدام یک سازمانی است. راهکارها معمولاً باید براساس تجربه و اطلاعات و هوشیاری و زیرکی مدیر انتخاب شود؛ یعنی علت مقاومت را تشخیص دهد و راهکار متناسب با آن را انتخاب کند. از این رو، حضرت علی علیه السلام از برخی راهکارهای نامناسب، مانند معامله‌های سیاسی، تطمیع و تهدید مخالفان، مکر و حیل‌های سیاسی، تهدید و ترساندن، دروغ، تضعیف دیگران، نقض قوانین، نقض یک‌طرفه پیمان‌ها، به‌کارگیری کارگزاران فاسد یا گمراه، عوام‌فریبی و سوءاستفاده از جهالت پیروان استفاده نکرد. از نظر سیاست‌مداران، در بسیاری از موارد، اگر حضرت علی علیه السلام یک جمله می‌فرمودند، مسائل حل می‌شد؛ درحالی‌که آن حضرت به استفاده از این روش‌ها نیاز

نداشت. ایشان در نصف روز در جنگ جمل پیروز شد. جنگ با ناکثین نیز به همین شکل بود. جنگ با قاسطین حدود یک سال طول کشید؛ آن هم به دلیل مانع تراشی عده‌ای جاهل و منافق. یعنی از این نظر، حضرت علی علیه السلام هیچ ضعف و ترسی نداشت و نیاز نداشت با آنها سازش، یا از تهدید و تطمیع استفاده کند.

برخی از نتایج اقدام‌های حضرت علی علیه السلام عبارت‌اند از: ارائه تصویر و الگوی مطلوب رهبری و مدیریت اسلامی، پرورش گروه انبوهی از یاران و نخبگان علمی و اجرایی، به یادگار گذاشتن ذخایر گران‌بهایی از معارف و علوم غنی اسلامی، آشکار کردن روش‌های حق و باطل برای هر موقعیت در زندگی فردی و اجتماعی، حفظ دین خدا و تحکیم مذهب شیعه.

از این رو، مدیران اسلامی باید از راهکارهای مناسب و مطلوب در برابر مقاومت دیگران استفاده کنند و از راهکارهای نامناسب با فرهنگ و ارزش‌های اسلامی بپرهیزند.

نشست علمی تبیین مدیریت کل جامعه، حوزه سازمان ها و رشته مدیریت

سخنران: دکتر لطف الله فروزنده^۱

تاریخ برگزاری: ۹۱/۷/۱۸

موضوع اصلی بحث، پرداختن به برخی مسائل مربوط به رشته مدیریت است. اگر انجمن بخواهد شکل مناسبی پیدا کند، ابتدا باید نیازسنجی کند؛ بدین معنا که در حوزه مدیریت به چه چیزی نیاز داریم و می‌خواهیم چه کاری انجام دهیم. در حوزه مدیریت چهار بخش وجود دارد که قابل مطالعه و پیگیری است:

بخش نخست، مدیریت کل جامعه است؛ یعنی مدیریت در نظام اسلامی، چه سازمان‌های دولتی و چه غیردولتی، باید چگونه باشد. به‌هرحال، معتقدیم دین اسلام کامل است و برای اداره زندگی برنامه دارد. سبک مدیریت اسلام چیست؟ برای نمونه، نظریه ولایت فقیه را براساس اندیشه اسلامی مطرح کردند که ابعاد مختلفی دارد که باید بررسی شود. مقام معظم رهبری سیر حرکت انقلاب را به ترتیب این‌گونه تبیین کردند: انقلاب اسلامی، تشکیل نظام اسلامی، دولت اسلامی، جامعه اسلامی، و سرانجام تمدن اسلامی. ایشان فرمودند: ما اکنون نظام اسلامی را تشکیل داده‌ایم؛ اما تا دولت اسلامی فاصله داریم. پرسش این است که دولت اسلامی باید چگونه باشد؟

۱. معاون پارلمانی رئیس‌جمهور.

بخش دوم، حوزه سازمان‌هاست. مدل مدیریت سازمان‌های دولتی و خصوصی باید چگونه باشد؟ متخصصان مدیریت می‌دانند که حدود هشتاد سال است که مباحث مدیریت در نظام اداری براساس مدل بوروکراسی مارکس وبر است. پس از برنامه دوم تصمیم گرفتند این مدل را تغییر دهند. سازمان برنامه و بودجه مطالعاتی را در ده کشور انجام داد و سرانجام به این جمع‌بندی رسید که مدل دولت نوین^۱ را اجرا کنیم و پیش‌نویس لایحه قانون مدیریت بر این اساس تنظیم شد و هم‌اکنون نیز سیستم براساس این مدل حرکت می‌کند. طبیعی است اگر بخواهیم نگاهی اسلامی داشته باشیم، باید مدل اسلامی اداره سازمان را طراحی کنیم.

بخش سوم، مربوط به رشته مدیریت است. در دانشگاه‌ها در رشته‌های علوم انسانی، بیشترین دانشجو در رشته مدیریت پذیرش می‌شود؛ در سطوح لیسانس، فوق لیسانس و دکتری. ما همین نظریه‌ها، مبانی و روش‌های غرب را آموزش می‌دهیم. این افراد بر این اساس تربیت، و وارد سازمان می‌شوند و نقش ایفا می‌کنند. برای تحول در این متون چه باید کنیم؟

بخش چهارم، وضع موجود ماست. برای حل مشکلات سازمان‌ها چه راه‌حلی باید ارائه دهیم. با توجه به فرصت موجود، در ادامه درباره بخش‌های سوم و چهارم مطالبی را بیان می‌کنم.

در کارگروه تحول مدیریت به این جمع‌بندی رسیدیم که برای رشته مدیریت باید دو کارگروه تشکیل دهیم: یک کارگروه بنیادی و یک کارگروه کاربردی. در کارگروه بنیادی باید مدل مدیریت اسلامی در سازمان‌ها را طراحی کنیم. در این زمینه تاکنون یازده مدل ارائه کرده‌اند. جناب حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر ولی‌الله

1. Good Governess.

نقی پورفر مسئول این کار شد. در دانشگاه قم نیز پژوهشگاهی برای انجام این کار تأسیس کردیم و با نمایندگانی از دوازده یا سیزده مؤسسه که در قم درباره مطالعات مدیریت فعالیت می‌کردند، جلساتی را برگزار کردیم. بنا شد هرکس درباره مدیریت اسلامی مطالبی دارد، ارائه دهد تا در نهایت به یک نقشه راه برسیم و مدل مدیریت اسلامی در سازمان را طراحی کنیم. دیدگاه‌های مختلفی ارائه شد. برای نمونه، یک نگرش این بود که اصول عام و خاص مسائل مدیریت را استخراج کنیم. امیدواریم هرچه زودتر این کار به نتیجه برسد و اصرار هم داریم که هرچه زودتر به نتیجه برسد تا براساس آن، رشته مدیریت را طراحی و جای‌گزین رشته فعلی کنیم؛ زیرا مبانی دروس رشته فعلی، غربی است و باید جای‌گزین شود. امکان دارد رشته جدید، وضع موجود را به‌طور کامل رد، یا آن را پالایش کند. در این‌باره قضاوتی نداریم. کار کوتاه‌مدت و کاربردی، این است که سرفصل‌های دروس موجود را بررسی کنیم. به‌هرحال، در مقطع لیسانس ۱۴۰ واحد، در فوق لیسانس ۳۴ واحد و در دکتری ۱۸ واحد داریم. برای نمونه، درس مدیریت منابع انسانی که در هر سه مقطع تدریس می‌شود. آیا از نظر ارزشی قوی هست یا نیست؟ آیا درس رفتار سازمانی از نظر ارزشی قوی هست یا نیست. در این بخش به این نتیجه رسیدیم که سیزده سرفصل را با چهار رویکرد طراحی کنیم که عبارت‌اند از: الف) رویکرد اسلامی؛ ب) روزآمد کردن مباحث مدیریت؛ ج) ناظر بودن بر نیازهای کشور؛ د) قابل اجرا و کاربردی بودن؛ زیرا تنها اشکال رشته مدیریت این نیست که در آن مبانی اسلامی وجود ندارد؛ بلکه اشکال آن این است که اولاً روزآمد نیست و بسیاری از سرفصل‌ها مربوط به بیست یا سی سال پیش است؛ ثانیاً معلوم نیست استادان حتی همین سرفصل‌ها را تدریس کنند. شاید ده سال دیگر یک استاد همان منابع گذشته را بیان کند؛ ثالثاً بسیاری از نیازهای کشور را حل نمی‌کند؛ درحالی‌که به تعبیر استاد رحیم‌پور ازغدی، فلسفه

علوم انسانی این است که بتواند مشکلات یک جامعه را حل کند و جامعه بتواند براساس آن اداره شود. بدین منظور دوازده یا سیزده درس را مشخص کردیم؛ آن‌هم درس‌هایی که جنبه ارزشی داشتند؛ و درس‌هایی مانند حسابداری و ریاضی را وارد بحث نکردیم. اما مدیریت منابع انسانی را باید از چهار منظر فقه‌الاداره، فلسفه مدیریت، نظریه‌های مدیریت و تولید دانش، بررسی، و روشن کنیم یک دانشجوی درباره رفتار سازمانی، در مقاطع لیسانس، فوق لیسانس و دکتری چه درس‌هایی را باید بخواند. در این زمینه نیز انجمن خیلی می‌تواند به ما کمک کند.

موضوع دیگر، مربوط به پایان‌نامه‌هاست. ما اعلام کرده‌ایم گروه‌هایی که پایان‌نامه‌های آنها جنبه ارزشی اسلامی و کاربردی داشته باشند، به‌طور ویژه به آنها توجه می‌کنیم. مشخص هم کرده‌ایم که برای هر پایان‌نامه، سه نفر استاد راهنما در نظر بگیرند؛ یک نفر دارای تحصیلات حوزوی، نفر دیگر دارای تحصیلات دانشگاهی و یک نفر نیز مسئول اجرایی باشد. نگاه نیز به سمت مباحث کاربردی و حل مسائل مدیریتی باشد؛ زیرا از پایان‌نامه‌ها انتظار تولید دانش نداریم. تولید دانش همان کاری است که جناب حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر ولی‌الله نقی‌پورفر و همکارانشان باید انجام دهند. اما از طریق این پایان‌نامه‌ها می‌توانیم بسیاری از مسائل مدیریت را بررسی، و با استفاده از مبانی‌ای که در اختیار داریم، مشکلات را حل کنیم.

موضوع دیگر، استادان رشته مدیریت است. در کشور سی‌هزار استاد داریم. به‌گونه‌ای می‌توانیم ارتباط این استادان را با حوزه علمی برقرار سازیم و برای این کار فرصت مطالعاتی تعریف کنیم. بدین منظور، دستورالعمل فرصت‌های مطالعاتی برای پایان‌نامه‌ها، مقالات، تدریس و همایش‌های مشترک تدوین کرده‌ایم.

موضوع دیگر، تربیت استاد برای آینده است. همان‌گونه که حضرت آیت‌الله مصباح یزدی نیز بیان کرده‌اند، اگر بتوانیم استادانی را برای مدیریت تربیت کنیم که

هم مبانی دینی قوی‌ای داشته باشند و هم آگاه به علم مدیریت روز باشند و این افراد را وارد دانشگاه کنیم، خودبه‌خود فضای دانشگاه تا ده سال دیگر به‌گونه‌ای می‌شود که خود استادان دغدغه این مسائل را خواهند داشت. در این صورت، دیگر لازم نیست کار را در جای دیگر طراحی و دنبال کنیم. من زمانی که در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری بودم، چهارده‌هزار مجوز برای پذیرش هیئت علمی دادم. اگر این افراد، هم بُعد علمی و هم مبانی دینی قوی‌ای داشته باشند، می‌توان کار را دنبال کرد.

نکته دیگر این است که رشته‌هایی را براساس مبانی اسلامی طراحی کنیم. برای نمونه، ما اصطلاح «مدیریت اسلامی» را به کار نبردیم؛ زیرا اعضای شورا می‌گفتند معلوم نیست مدیریت اسلامی وجود داشته باشد. از این رو، آن را مدیریت دولتی در سازمان‌های ایران نام‌گذاری کردیم. دست‌کم مبانی هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و معرفت‌شناسی آن را می‌توانیم در این رشته بیان کنیم. باید این رشته‌ها را ترویج کنیم. وقتی این رشته‌ها در کنار رشته‌های قدیمی قرار گیرند، به تدریج رشته‌های قدیمی را استحاله می‌کنند و این رشته جدید باعث می‌شود محتوا تولید کنیم و نسبت به این مسائل دغدغه داشته باشیم. به نظر می‌رسد این باعث می‌شود در فعالیت‌های پژوهشی نیز تحولی ایجاد شود. علت اینکه مباحث پژوهشی رسوب می‌کند، این است که به مسائل جاری وصل نیست. برای نمونه، برای یک مدیر، مهم‌ترین موضوع، حل مسائل سیستم و نظام است. اگر چیزی آماده باشد، آن را به کار می‌برم؛ اما اگر مطلبی آماده نباشد، توجهی نمی‌کنم و به نظام تصمیم‌گیری خود اتکا می‌کنم و کار را پیش می‌برم. اما در نظام اداری، اتفاق‌هایی در حال رخ دادن است که شما می‌توانید در آنها نقش کلیدی داشته باشید. سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری درباره نظام اداری چند ویژگی دارد: اولاً، آسیب‌شناسی بیست‌ساله

نظام اداری کشور را مطرح می‌سازد و اینکه چه مشکلاتی دارد و چگونه باید آنها را حل کرد؛ ثانیاً، یک نگاه تطبیقی به این مسئله داشته است و اینکه در دنیا برای حل این مشکلات چه روش‌هایی به کار برده‌اند؛ ثالثاً، مبتنی بر نگرش مجتهدی مانند مقام معظم رهبری است که هم بر مبانی دینی تسلط دارد و هم سی سال کار اجرایی کرده است. این نگرش با نگاه فردی که کار اجرایی نکرده است، بسیار تفاوت دارد؛ همان‌گونه که نوع نگاه امام خمینی علیه السلام با بسیاری از فقیهان دیگر تفاوت داشت؛ رابعاً، این سیاست‌ها قانون است. در قانون اساسی آمده است که تعیین سیاست‌ها با نظر رهبری است؛ یعنی هر فردی با هر نوع نگرش سیاسی وارد شود، سیاست‌های نظام اداری ثابت است. باید بتوانیم بر این اساس نظام مدیریت را طراحی کنیم. از سوی دیگر، هشتاد سال تجربه نظام اداری، قانون مدیریت که دست‌کم بیست سال روی آن کار شده است و قانون اصل ۴۴ را داریم که اینها را می‌توانیم به مثابه مجموعه‌ای برای طراحی نظام اداری در نظر بگیریم. به نظر من این انجمن می‌تواند از این منظر به موضوع ورود پیدا کند. اگر بتوانید براساس سیاست‌های مقام معظم رهبری قوانین موجود را آسیب‌شناسی، اصلاح و دنبال کنید و پیشنهاد بدهید، متقاضی فراوانی در کشور خواهد داشت. همچنین معلوم خواهد شد مجموعه‌ای وجود دارد که می‌تواند برای حل مشکلات کشور راه‌حل ارائه دهد. این موضوع، بسیار مهم است که سیاست‌های مقام معظم رهبری را در حوزه قانون‌گذاری وارد کنیم؛ زیرا برنامه‌ریزی‌ها براساس قانون انجام می‌شود. برای نمونه، درباره سیاست‌های اصل ۴۴ چنین کاری را انجام دادیم؛ یعنی سیاست‌های مقام معظم رهبری را به قانون تبدیل کردیم. قانون وارد مرحله اجرا، و گام‌هایی مهم نیز برداشته شد. درباره سیاست‌های ابلاغی در نظام اداری نیز باید چنین کاری را انجام دهیم. اخیراً قانون مدیریت در مجلس مطرح است. مجلس یک سال فرصت داده است تا این قانون براساس

سیاست‌های مقام معظم رهبری بازنگری و مصوب شود. بنابراین، انجمن می‌تواند روی این موضوع کار انجام دهد. وقتی این موضوع در حوزه قانون‌گذاری حل شد، به تدریج وارد مرحله اجرا خواهد شد؛ زیرا اجرا در نظام اداری بر مبنای قانون است. همان‌گونه که مقام معظم رهبری فرمودند، قانون ریل است و براساس این قانون است که آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها شکل می‌گیرد.

در ادامه نکاتی را درباره نظام اداری بیان می‌کنم. نخستین مسئله‌ای که در نظام اداری وجود دارد، نقش دولت است. دولت در جامعه چه نقشی دارد؟ کلاسیک‌ها، نئوکلاسیک‌ها و ملکان تیلیسک‌ها هرکدام نقش حداقلی و حداکثری برای دولت قائل‌اند. دولت در نظام اسلامی چه نقشی دارد؟ در قانون اساسی چند نقش برای دولت تعریف شده است. برای نمونه، دولت می‌تواند نقش هدایت، نظارت، سیاست‌گذاری تقنینی و قضایی داشته باشد. بحث خوبی در کتاب مالی عمومی آقای توکلی در این باره وجود دارد. ما در قانون مدیریت، برگرفته از ادبیات غرب، گفتیم دولت دو نوع وظیفه دارد: نخست وظایف حاکمیتی؛ و دوم وظایف تصدی‌گری. بعد بحث حاکمیتی را در ماده هشت قانون مدیریت گنجانیدیم و گفتیم که هدایت، نظارت، سیاست‌گذاری در همه بخش‌ها، بحث تقنینی بخش محیط زیست، تحقیقات بنیادی، مسائل ترویج فرهنگ و... باید روشن شود. برای نمونه، در بخش اقتصادی، ملاک اصل ۴۴ است. این اصل، سیاست‌های مقام معظم رهبری است و باید در کشور اجرا شود و مسائل مدیریت پیرامون آنها شکل گیرد. در این اصل، دو رویکرد مهم وجود دارد که در هیچ مدل اقتصادی‌ای نیست و آن قرار گرفتن موضوع کارایی و عدالت در کنار یکدیگر است. در همه نظام‌های اقتصادی، عدالت و کارایی را ناسازگار می‌دانند؛ یعنی یا باید دنبال کارایی بروند یا دنبال عدالت. کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها کارایی، و ساختارگراها عدالت را دنبال می‌کنند؛ اما در

مدل ما کارایی و عدالت هیچ‌گونه تعارضی ندارند و اقتصاد می‌تواند براساس این، مدل شکل بگیرد. این موضوع بسیار مهمی در حوزه اقتصادی است. موضوع دیگر، درباره تصدی‌گری‌هاست. نقش دولت در آموزش و پرورش و مسائل اقتصادی چیست؟ آیا معنای تصدی این است که دولت سیاست‌گذاری کند، و دیگران آن را اجرا کنند؟ آیا می‌توانیم با آموزش و پرورش این‌گونه برخورد کنیم؟ پنجاه درصد نظام اداری، آموزش و پرورش است؛ آیا می‌توانیم نظام آموزش و پرورش را به بخش خصوصی واگذار کنیم؟ در انگلیس که مهد لیبرالیسم است، آموزش و پرورش دولتی است. یکی از فلسفه‌های حکومت ما تربیت و پرورش نیروی انسانی است. آیا می‌توان این را به بخش خصوصی داد؟ این موضوع باید در قانون مشخص شود.

موضوع دیگر، بحث بهداشت، درمان و سلامت است. در قانون اساسی این موضوع از وظایف حکومت است. آیا می‌توان این حوزه را به بخش خصوصی واگذار کرد؟ اگر امکان دارد، چگونه می‌توان این کار را انجام داد؟ اینها ابهام‌ها و مسائلی است که ما با آنها روبه‌رویم و دیدگاه‌های مختلفی درباره آن مطرح است. مقام معظم رهبری فرمودند این مسائل به سیاست نیاز دارد. افرادی که شعار کوچک‌سازی دولت را مطرح می‌کردند، نگاهشان به این مسائل بود؛ می‌گفتند آموزش و پرورش را رها کنید. اگر به مبانی قانون چهارم توجه کنید، درمی‌یابید که با رویکرد لیبرالیستی نوشته شده است. ما هنوز مبانی روشنی نداریم. از سوی دیگر هزینه‌های فراوانی داریم. امسال از ۱۵۰ میلیارد بخش عمومی، نودمیلیارد آن جاری است. از ۲۶۰۰۰۰۰ کارمند دولت، نزدیک ۱۱۰۰۰۰۰ نفر آن معلم‌اند؛ تعداد زیادی، نیروهای دفاعی هستند؛ دولت چه نقشی در این زمینه دارد؟ وقتی نقش تعریف شد، گام بعدی، مشخص کردن ساختارها و فرایندها براساس این نقش است. در این

صورت می‌توانیم بگوییم دولت کوچک یا بزرگ باشد. در جلسات مختلفی با حضور کارشناسان حوزه و دانشگاه، سیاست‌های مقام معظم رهبری را به شش دسته تقسیم کردیم:

الف) فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های اسلامی: نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه انسانی و اجتماعی، موضوع بسیار مهمی است. در مقام یک فرد مطلع از قوانین نظام اداری به شما می‌گویم که هیچ‌کجا فرهنگ سازمانی ما تعریف نشده است. فرهنگ سازمانی و نظام اداری موجود این است که شما تکنوکرات باشید. بسیاری از انسان‌های حزب‌اللهی و نماز شب‌خوان وقتی وارد سیستم می‌شوند، روابط تکنوکراتی بر آنها غلبه می‌کند و تکنوکرات می‌شوند.

ب) مدیریت منابع انسانی: در جذب، توانمندسازی، به‌کارگیری، حفظ و نگهداری نظام آموزش و نظام پرداخت، یک واژه کلیدی به نام عدالت نهفته است؛ واژه‌ای که از ارزش‌های اسلامی گرفته شده است.

ج) تعادل بین کار و خانواده: یکی از وظایف نظام اداری خدمت به استحکام خانواده است. در غرب چنین موضوعی وجود ندارد. این سخن جدیدی است که بتوانیم بین زندگی خانوادگی و کار تعادل ایجاد کنیم؛ زیرا لازمه نظامی که در غرب طراحی کردند، این است که خانواده و زندگی باید فدای کار شود. آثار اجتماعی این موضوع را در جامعه خودمان نیز مشاهده می‌کنیم.

د) چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی تشکیلات نظام اداری: ایشان هیچ‌گاه واژه کوچک‌سازی را به کار نبردند و آن را قبول هم ندارند و به من نیز فرمودند که این واژه را به کار نبرید؛ زیرا این واژه وارداتی است. مصلحت و افق دید ارزشی ما در آموزش و پرورش چیست؟ مهم این است که باید منطق اثربخشی

و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری حاکم باشد؛ زیرا برخی از سیاست‌ها حکم است و در حکم، اهدافی دنبال می‌شود. برای نمونه، برخی از اهداف عبارت‌اند از: اثربخشی سرعت کیفیت در خدمات، تصریح و تحصیل در ارائه خدمات، کل‌نگری، همسوسازی، هماهنگی، تعامل اثربخش در دستگاه‌های اداری، ارائه مکتوب خدمات عمومی و سلامت اداری.

ه) مدیریت دانش و یک‌پارچه‌سازی اطلاعات براساس ارزش‌های اسلامی: ابتدا به ذهن می‌آید که در مدیریت دانش و یک‌پارچه‌سازی اطلاعات، نگاه ارزشی و غیرارزشی مطرح نیست؛ اما مقام معظم رهبری تأکید دارند که شایستگی و ارتقای مدیران باید براساس اخلاق اسلامی باشد.

و) توجه به فرهنگ فردی افراد: نهادینه‌سازی، وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی، تکریم ارباب رجوع، اجتناب از برخوردهای سلیقه‌ای و فردی، ارتقای سلامت اداری، رشد ارزش‌های اخلاقی، حفظ حقوق مردم و جبران خسارت‌های وارده، روحیه نوآوری و خلاقیت، مسائلی است که با قوانین موجود، بدان‌ها دست نمی‌یابیم. مسئولان سه قوه، نیروهای مسلح و نهادهای غیردولتی و مخاطبان این سیاست‌ها باید این سیاست‌ها را عملیاتی کنند و گزارش بدهند. بعضی از این سیاست‌ها جنبه عملیاتی و اجرایی دارند که باید آنها را دنبال کنیم. برخی از اینها نیاز به نظریه علمی دارند. شما بکوشید چهارچوب مبانی مدیریت اسلامی را تدوین کنید. به‌هرحال، این سیاست‌ها به تأیید مجتهدی رسیده است که هم مسائل اسلامی و هم مسائل اجرایی را خوب می‌داند. اگر بتوانیم مسائل مدیریت را با اتکا به این مبنا حل کنیم، کار بزرگی کرده‌ایم. چگونه؟ باید برای این مسائل احکام قانونی بنویسیم؛ یعنی احکامی بنویسیم که مطمئن باشیم کرامت

انسانی را به دنبال دارد. این کار بسیار دشواری است. اگر می‌خواهیم مشکلات حل شود، باید ابتدا روش تعریف کنیم و سپس بر این اساس آنها را به قانون تبدیل کنیم؛ وگرنه اگر هزار نوع مطالعه هم انجام دهیم، ولی نتوانیم هیچ کاری با آن انجام دهیم، مشکلات همچنان باقی خواهد ماند. برای نمونه، در نظام بانکی کشور چنین مشکلی وجود دارد. چه مدل اسلامی‌ای داریم؟ بدیهی است که وقتی مدل نباشد، از مدل‌های غرب استفاده می‌کنیم؛ زیرا چاره‌ای نداریم. به تعبیر یکی از دوستان، نظام اداری مانند یک هواپیمای در حال حرکت است که باید آن را در حال پرواز تعمیر کنیم؛ به گونه‌ای که سقوط نکند. امروز مسائل بسیار اساسی در مباحث مدیریت داریم که بی‌تردید راه‌حل آنها اتکا به اسلام است. به هر حال، باید تلاش کنیم. بسیاری از افراد از نظر فکری به این موضوع اعتقاد دارند؛ اما از نظر اجرایی اگر انجمن بتواند این کار را انجام دهد، ما نیز از نظر مالی و معنوی حمایت می‌کنیم؛ آن را هم در قانون‌گذاری به کار می‌بریم و هم اجرا می‌کنیم. ما بر این باوریم که اگر واقعاً بخواهیم این مسئله را به صورت بنیانی حل کنیم، باید به خودمان بازگردیم؛ منتها اگر مبانی به نظریه و احکام تبدیل نشود، کار به نتیجه نمی‌رسد. برای نمونه، فرق قرآن با رساله در این است که رساله، قرآن را ترجمه کرده است؛ یعنی همه بر این اساس می‌دانند که تکلیفشان چیست. رساله مدیریت نیز باید بدین صورت تدوین شود تا قابلیت اجرایی پیدا کند. مسائل مربوط به مدیریت نیز فراوان است؛ اما به نظر من مهم‌ترین مسئله مدیریت این است که نقش دولت را تعریف کنیم. تا زمانی که نقش دولت را به درستی تعریف نکنیم، نمی‌دانیم قرار است چه کاری انجام دهیم؛ زیرا بزرگ یا کوچک شدن ساختار به نقشه راه بستگی دارد. نمی‌توانیم به دولت مأموریت بدهیم؛ اما برای آن ساختاری درست نکنیم. مأموریتی که به دولت داده می‌شود، الزام‌هایی را به همراه دارد. تا زمانی که نقشه را تعریف نکنیم،

نمی‌دانیم به چه نوع نیرویی نیاز داریم و یا نظام اداری مان چه ویژگی‌ها و چه نوع مدیرانی باید داشته باشد. در غیر این صورت به امور جاری مشغول خواهیم شد. از زمان رضاخان سیستمی را برای ما ایجاد کردند که هنوز ادامه دارد؛ زیرا این سیستم به جای‌گزین نیاز دارد. حتی بسیاری از نهادهای ما مانند جهاد و سپاه مجبور شدند تا مدتی از همین نظریه‌ها استفاده کنند. این نظام‌های اداری، ساختار، الزام‌ها و بایدها و نبایدهایی دارد که اگر آن را در جایی به کار ببریم که بایدها و نبایدهای آن چیز دیگری است، گرفتاری جدیدتری پیدا می‌کنیم و بی‌تردید بهره‌وری کم می‌شود. ما یک گروه تحول مدیریت در بخش بنیادی داریم و در بخش کاربردی نیز آماده همکاری با شما هستیم. در موضوع‌های قانون‌گذاری، قانون مدیریت و تبدیل سیاست‌های مقام معظم رهبری به قانون، بهبود اصلاح نظام اداری، چه در بخش‌های آموزشی و چه در بخش‌های اصلاح روش‌های تربیت نیروی انسانی می‌توانیم از ظرفیت شما استفاده کنیم.

کارگاه آموزشی مدیریت زمان

سخنران: حجت الاسلام والمسلمین دکتر ابوطالب خدمتی^۱

تاریخ برگزاری: ۹۱/۳/۱۸

همه ما با قطار یا اتوبوس به مسافرت رفته ایم. قطار یا اتوبوس معمولاً به منظور غذا خوردن و دیگر کارهای ضروری مدت کوتاهی در مسیر توقف می کنند. همه از قطار یا اتوبوس پیاده می شوند. برخی، از این وقت اندک به درستی استفاده می کنند و همه کارهایشان را انجام می دهند؛ اما عده ای نیز بدون برنامه پیاده می شوند و برخی از کارهایشان را انجام می دهند. وقت تمام می شود و بانگ رحیل به صدا درمی آید تا همه سوار شوند. در این لحظه فردی به خود می آید که وقت تمام شده و برخی از کارهای خود را انجام نداده است. زندگی ما در دنیا، بی شباهت به این فرایند نیست؛ زیرا مقدار فرصتی که به ما داده اند محدود و مشخص است و براساس روند عادی، کم و زیاد نیز نمی شود. امروزه متوسط عمر یک انسان حدود ۷۰ تا ۷۵ و حداکثر ۸۰ سال است. برخی پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که از این ۷۰ تا ۸۰ سالی که در اختیار یک انسان است، ۲۵ سال آن را خواب است که تقریباً ۱/۴ عمر انسان می شود. البته میزان وقت صرف شده برای فعالیت های دیگر را نیز محاسبه کرده اند. در نهایت، عمر مفید یک انسان را که می تواند برای استفاده بهینه از آن تصمیم

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

بگیرد، ۱۱/۵ تا ۱۲ سال محاسبه کرده‌اند. چه‌بسا افرادی بهره بیشتری از عمر خود ببرند. برای نمونه، میزان عمر مفید آنها ۱۵ سال باشد. ولی درباره متوسط و عموم مردم، این محاسبه درست است. البته ۷۰ تا ۸۰ سال زمان عمر به صورت روال طبیعی است؛ اما معمولاً بر اثر انواع بیماری‌ها مانند سرطان و نیز حوادث غیرمترقبه طبیعی مانند سیل، زلزله، سونامی و... این میزان کمتر می‌شود. پس به‌طور متوسط، انسانی با عمر ۷۰ تا ۸۰ سال، می‌تواند برای ۱۲ سال عمر مفید برنامه‌ریزی کند. آموزه‌های دینی نیز برای استفاده بهینه از عمر و توجه دادن انسان‌ها برای استفاده درست از این زمان، تأکید بسیاری کرده‌اند. یکی از آموزه‌های دینی، تأکید بر استفاده از فرصت‌های زودگذر است. روایت‌های بسیار متعددی بیان می‌کنند این فرصتی که در اختیار انسان قرار گرفته، زودگذر است و کسی هم نمی‌تواند جلوی آن را بگیرد و انسان تنها می‌تواند از این زمان استفاده بهتری کند. نبی مکرم اسلام ﷺ می‌فرماید: **إِنَّ لِرَبِّكُمْ فِي أَيَّامِ دَهْرِكُمْ نَفَحَاتٍ أَلَا فَتَعَرَّضُوا لَهَا**^۱ «در زندگی شما نسیم‌ها و فرصت‌هایی است، پس بکوشید از این فرصت‌ها به بهترین شکل استفاده کنید». در روایت مشهوری امیر مؤمنان، علی علیه السلام می‌فرماید: **الْفُرْصَةُ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ فَانْتَهِزُوا فُرْصَ الْخَيْرِ**^۲ «فرصت‌ها با سرعت ابرها می‌گذرد؛ پس، از آنها به‌خوبی استفاده کنید». درباره چگونگی استفاده از این فرصت‌ها در قیامت نیز از ما سؤال خواهد شد. در روایات متعددی آمده است یکی از مواردی که در قیامت درباره آن از ما سؤال می‌پرسند، عمر و ساعت‌های زندگی ماست. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: یکی از موعظه‌های لقمان به فرزندش این است که **واعلم أنك ستسأل غدا إذا وقفت بين يدي الله ﷻ عن أربع: شبابك فيما أبلت، وعمرک فيما أفنيت، ومالك مما اكتسبت،**

۱. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۲۲۱.

۲. همان، ص ۳۳۷.

وفیما أنفقته، فتأهب لذلك وأعد له جواباً؛^۱ «بدان که فردای قیامت، هنگامی که مقابل خدای ﷻ می ایستی، چهار چیز از تو پرسیده می شود: جوانی ات را کجا خرج کردی؛ عمرت را در کجا هدر دادی؛ مالت را از کجا به دست آوردی و در کجا انفاق کردی. پس آماده آن روز باش و پاسخی برای آن آماده کن». همچنین نبی مکرم اسلام ﷺ می فرماید: اغْتَنِمُ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ: شَبَابَكَ قَبْلَ هَرَمِكَ وَصِحَّتَكَ قَبْلَ سُقْمِكَ وَغِنَاكَ قَبْلَ فَقْرِكَ وَفَرَاغَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ وَحَيَاتَكَ قَبْلَ مَوْتِكَ.^۲ اینها اموری است که در قیامت درباره آنها از ما سؤال خواهد شد.

مفهوم وقت و عمر چیست؟ همان اعداد انفاس، سالها، ماهها و ساعت‌هایی است که در اختیار ما قرار گرفته است. امیرالمؤمنین علی ؑ فرمود: *إِنَّ أَوْقَاتَكَ أَجْزَاءُ عُمْرِكَ فَلَا تُنْفِدْ لَكَ وَقْتًا إِلَّا فِيمَا يُنْجِيكَ*؛^۳ «لحظات، اجزای عمر توآند، پس آن را خرج مکن مگر آنجا که موجب نجات تو شود». همچنین آن حضرت در حدیثی دیگر می فرماید: *إِنَّ عُمْرَكَ مَهْرٌ سَعَادَتِكَ إِنْ أَنْفَذْتَهُ فِي طَاعَةِ رَبِّكَ*؛^۴ «همانا عمر تو مهریه سعادت و خوشبختی توست؛ مشروط به اینکه آن را در راه اطاعت از خداوند به کار گیری». یکی از مثال‌های معروف بین مردم ایران این است که وقت طلاست. این تشبیه، از آن نظر که وقت انسان را به یک چیز بسیار باارزش تشبیه می کند، درست است؛ اما بی شک این تمثیل درست نیست. این تمثیل ظلمی به عمر انسان است؛ زیرا ارزش این سرمایه‌ای که در اختیار انسان قرار گرفته، بسیار باارزش تر از طلاست؛ اما آیا واقعاً ارزش عمر همه انسان‌ها بیشتر از طلاست؟ اگر از همه این فرصت‌ها در مسیر درستی استفاده شود، می توان گفت ارزشش بیشتر از طلاست. اما

۱. محمدتقی مجلسی، *روضه المتقین فی شرح من لا یحضره الفقیه*، ج ۱۲، ص ۱۸۲.

۲. محمدباقر مجلسی، *بحار الانوار*، ج ۷۸، ص ۱۷۳.

۳. عبدالواحد تمیمی آمدی، *غرر الحکم و درر الکلم*، ص ۲۴۳.

۴. همان، ص ۱۴۹.

براساس روایت معروف امام سجاده^ع که فرمود: «اگر عمر من مرتع و چراگاه شیطان شود، دیگر هیچ ارزشی ندارد»، باید بگوییم این تشبیه ظلم به طلاست. در این میان، در روایت به استفاده از دوران جوانی تأکید شده است. اگر می‌خواهید از این دوران مصرف بهینه کنید، براساس آموزه‌های دینی، باید در چهار مورد از آن استفاده کنید: الف) تحصیل علم؛ البته نه هر علمی؛ بلکه مراد علم الهی، علم دینی و معارف اهل بیت^ع است؛ ب) عبادت و بندگی؛ ج) کسب فضایل اخلاقی؛ د) توبه. یکی از مسائلی که در آموزه‌های دینی بر آن تأکید شده، موضوع تسویف است. حضرت علی^ع در یکی از نامه‌های خود به یکی از اصحاب می‌فرماید: فَتَدَارِكُ مَا بَقِيَ مِنْ عُمْرِكَ وَلَا تَقْلُ غَدًا وَبَعْدَ غَدٍ فَإِنَّمَا هَلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكَ بِإِقَامَتِهِمْ عَلَى الْأَمَانِيِّ وَالتَّسْوِيفِ؛^۱ «مراقب باقی‌مانده عمرت باش [و از آن استفاده بهینه کن] و امروز و فردا نکن؛ به‌راستی که پیش از شما انسان‌های بسیاری هلاک شدند و نتوانستند از این فرصت به‌درستی استفاده کنند؛ زیرا آرزوهای طولانی داشتند و برای رسیدن به این آرزوها نیز تلاش نمی‌کردند». دست‌کم اگر برای رسیدن به آرزوهای بلند قدمی برمی‌داشتند، وضعیتی بهتر داشتند. امام باقر^ع فرمود: إِيَّاكَ وَالتَّسْوِيفَ فَإِنَّهُ بَحْرٌ يَغْرُقُ فِيهِ الْهَلَكِيُّ؛^۲ «از به تأخیر انداختن کارها و امروز و فردا کردن پرهیزید؛ زیرا تسویف، دریایی است که هلاک‌شدگان بسیاری در آن غرق شده‌اند». فخر رازی، از عالمان اهل سنت، می‌گوید یکی از بزرگان نقل می‌کرد که از بازاری رد می‌شدم، دیدم یخ‌فروشی به‌طور مکرر فریاد می‌زد: ارحم من يذوب رأس ماله؛ «ترحم کنید و به داد کسی برسید که سرمایه‌اش در حال آب شدن است». این یخ سرمایه یخ‌فروش است. وقتی آن را نخرند، از بین می‌رود. جنس این سرمایه به‌گونه‌ای است که اگر استفاده هم

۱. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۰، ص ۷۵.

۲. همان، ج ۷۵، ص ۱۶۴.

نکنیم، تمام می‌شود. فخر رازی می‌گوید وقتی این صحنه را دیدم، معنای آیهٔ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ^۱ را فهمیدم. یکی از اسامی روز قیامت، یوم‌التغابن است تغابن به معنای افسوس و حسرت است. زیانکاری و از دست دادن فرصت در این دنیا، حسرت آخرت را به دنبال دارد.

در این بخش، برخی از آموزه‌های دینی و معارف اهل بیت علیهم‌السلام دربارهٔ استفادهٔ بهینه از عمر، و سپس دیدگاه برخی از بزرگان و دانشمندان را دربارهٔ مدیریت زمان بیان خواهم کرد.

یکی از دعاهای اهل بیت علیهم‌السلام دعا برای طول عمر است؛ اما برای طول عمر شروطی نیز بیان کرده‌اند. امام سجاده علیه‌السلام در مناجات خود می‌گوید: وَعَمَّرْنِي مَا كَانَ عُمْرِي بِذَلَّةٍ فِي طَاعَتِكَ، فَإِذَا كَانَ عُمْرِي مَرْتَعًا لِلشَّيْطَانِ فَأَقْبِضْنِي إِلَيْكَ؛^۲ «خدایا! به من عمر طولانی بده، مادامی که عمر من در مسیر اطاعت توست؛ اما آن لحظه که احساس کردی عمر من چراگاه شیطان شد، عمر من را به پایان برسان و مرا نزد خود ببر». معمولاً بیشتر انسان‌ها گرفتار فرصت‌سوزی‌اند. دلایل مختلفی برای استفاده نکردن بهینه از فرصت‌های عمر انسان وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌کنم: یک علت کسالت و تنبلی است. امام باقر علیه‌السلام در این باره می‌فرماید: الْكَسَلُ يُضِرُّ بِالْدِّينِ وَالْدُّنْيَا.^۳ ضرر کسالت هم به دین انسان‌ها می‌رسد و هم به دنیای آنها. عامل دیگر بی‌هدفی است. چه بسا این آفت در میان ما طلبه‌ها نیز رواج داشته باشد؛ یعنی واقعاً نمی‌دانیم هدف و مسیرمان چیست؛ نمی‌دانیم در آینده قرار است چه کاری انجام دهیم. آقای قرائتی در ابتدای زندگی کاری انجام دادند که ای کاش ما هم آن را انجام می‌دادیم.

۱. عصر (۱۰۳)، ۲.

۲. صحیفهٔ سجادیه، ص ۹۴.

۳. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۸۰.

ایشان می‌گویند وقتی دروس سطح تمام شد، با خود اندیشیدم که می‌خواهم در آینده چه کاری انجام دهم. اکنون که رسائل، مکاسب، کفایه و اصول را خوانده‌ام و حدود دو سال است که درس خارج می‌خوانم، این پرسش‌ها را از خودم پرسیدم که آیا انگیزه و توان مجتهد شدن را دارم که ده سال درس خارج بخوانم؟ آیا واقعاً می‌خواهم مجتهد شوم؟ آیا نیازی هست که مجتهد شوم؟ در چه زمینه‌ای باید اجتهاد بگیرم؟ آیا استعداد و توان من در زمینه دیگری است؟ آیا باید در عرصه دیگری از من استفاده شود؟ نیاز جامعه امروز من چیست؟ ایشان می‌گویند با خود اندیشیدم که قرار است در آینده چه کاری انجام دهم. با خود گفتم من نمی‌خواهم مجتهد شوم و استعدادش را هم ندارم. پس ادامه مسیر من در این جهت نیست. درحالی‌که عده‌ای فقط در کلاس درس حاضر می‌شوند تا شهریه‌ای که می‌گیرند، حلال باشند. خداوند متعال توانمندی‌ها، استعدادها و فرصت‌هایی را در اختیار ما قرار داده است که باید از آنها استفاده کنیم. ما باید براساس استعدادها، توانمندی‌ها و نیازهای جامعه، مسیر خود را انتخاب کنیم و برای جامعه فردی مفید باشیم. اگر هدف خود را مشخص کنیم، مسیرمان را بهتر تشخیص خواهیم داد و از فرصت‌ها بهترین استفاده را خواهیم کرد. آقای قرائتی انسان بسیار موفقی است و خداوند متعال نیز به او لطف کرده است. ایشان کارهایی انجام دادند که افراد بسیاری نتوانستند آنها را انجام دهند؛ درحالی‌که از نظر علمی و استعداد از او قوی‌تر بودند؛ ولی او به‌خوبی توانسته است مسیر خود را انتخاب کند؛ زیرا هدفش را درست انتخاب کرده و از فرصت‌هایش نیز به‌خوبی استفاده کرده است. از این رو، فرد موفقی است.

یکی دیگر از عوامل فرصت‌سوزی، نداشتن هدف و برنامه است. عامل دیگر، آن چیزی است که در آموزه‌های دینی از آن با عنوان لهو، لغو و بیهودگی یاد شده است. بیکاری نیز یکی از علت‌های فرصت‌سوزی در زندگی ماست.

برای استفاده بهتر از عمر نیز راهکارهایی ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنم. براساس آموزه‌های دینی، توان انسان بعد از مدتی سیر نزولی پیدا خواهد کرد. یعنی آن استعدادها و توانمندی‌های انسان کاهش می‌یابد. برای نمونه، من اوایل جوانی‌ام در یکی از حوزه‌های شهرستانی، حدود هفت تا هشت درس تدریس می‌کردم. افزون بر این، هم درس می‌خواندم و هم مدیریت اجرایی آن مدرسه را بر عهده داشتم؛ هیچ‌وقت هم احساس خستگی نمی‌کردم. در آن ایام حدود بیست سال داشتم؛ اما الآن بیش از سه یا چهار ساعت نمی‌توانم مطالعه کنم، یعنی دیگر آن استعداد و توان وجود ندارد. به تعبیر قرآن کریم، وَمَنْ نُعْمِرْهُ نُكْسِهُ فِي الْخُلُقِ^۱ انسان به تدریج به جایی می‌رسد که حتی برای انجام کارهای فردی خود نیز مشکل خواهد داشت.

نکته دیگر، نامعلومی میزان سرمایه عمر است. هیچ‌کس نمی‌داند چقدر عمر دارد. میزان متوسط عمر یک انسان ۷۰ تا ۸۰ سال است؛ ولی انسان نمی‌داند آیا تا یک ساعت دیگر زنده است یا خیر. یعنی هیچ‌چیز مشخص نیست و به تعبیر یکی از شاعران یک‌دفعه می‌فهمیم که چه زود دیر شد. نکته بعدی آن است که اگر این سرمایه از بین برود، مانند سرمایه دنیوی نیست که قابل جبران باشد. فردی که سرمایه دنیوی‌اش را از دست می‌دهد - پولی را گم می‌کند یا ورشکست می‌شود و یا سرمایه‌اش را از دست می‌دهد - این ضرر قابل جبران است. ولی عمر انسان قابل جبران نیست.

نکته دیگر اینکه، در روز قیامت عده‌ای خواهند گفت: أَوْ نُرَدُّ فَنَعْمَلْ غَيْرَ الَّذِي كُنَّا نَعْمَلُ؟^۲ «ای کاش برمی‌گشتیم و غیر از آنچه که انجام دادیم، انجام می‌دادیم».

۱. یس (۳۶)، ۶۸.

۲. اعراف (۷)، ۵۳.

خداوند متعال نیز در پاسخ آنها می‌فرماید: *قَدْ خَسِرُوا أَنْفُسَهُمْ*^۱. مسئله دیگر آن است که استفاده بهینه و بهره‌وری از عمر، در اختیار خود ماست. امام علی علیه السلام می‌فرماید: *إِنَّ عُمْرَكَ عَدَدُ أَنْفَاسِكَ وَعَلَيْهَا رَقِيبٌ يُحْصِيهَا*^۲. عمر تو به اندازه نفس‌هایی است که می‌کشی؛ تعداد این نفس‌ها معلوم نیست؛ اما دقیق است و تک‌تک آنها شمرده می‌شود و هرگاه به آخرین نفس رسید، پرونده آن بسته می‌شود. برای استفاده بهینه از فرصت‌ها، اصول و تکنیک‌هایی وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌کنم. اولین اصل در مدیریت زمان، برنامه‌ریزی جامع و راهبردی است. همه سازمان‌ها و کشورها باید یک برنامه جامع داشته باشند؛ حتی باید یک سند چشم‌انداز داشته باشند. برای نمونه، مقام معظم رهبری برای نظام مقدس جمهوری اسلامی چشم‌انداز بیست ساله مشخص کرده‌اند. آغاز این سند، سال ۱۳۸۴ و انتهای آن سال ۱۴۰۴ است؛ یعنی جمهوری اسلامی ایران در حوزه‌های مختلف، مانند عرصه‌های اقتصادی، علمی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، قرار است در بیست سال آینده در چه جایگاهی قرار گیرد. افزون بر سازمان، در زندگی فردی نیز باید چنین برنامه‌ریزی‌ای داشته باشیم. برای نمونه، در ده یا بیست سال آینده، از نظر علمی، اجتماعی، اخلاقی و معنوی به چه جایگاهی خواهیم رسید؛ یعنی در این زمینه‌ها ارزیابی‌ای از وضعیت فعلی داشته باشم و برای بیست سال آینده برنامه‌ریزی کنم. افراد موفق از قبل چشم‌اندازی را برای خود ترسیم کرده‌اند و برای رسیدن به آن کوشیده‌اند. بعد از اینکه کشور چشم‌اندازی را برای خود مشخص کرد، سازمان‌ها، وزارت‌خانه‌ها و نهادها براساس این چشم‌انداز برنامه خود را تنظیم می‌کنند. برای نمونه، نظام برای رسیدن به این چشم‌انداز بیست ساله، چهار برنامه پنج ساله تعریف

۱. اعراف (۷)، ۵۳.

۲. عبدالواحد تمیمی آمدی، *غرر الحکم و درر الکلم*، ص ۲۲۲.

کارگاه آموزشی مدیریت زمان © ۲۰۷

کرده است؛ یعنی برای رسیدن به هدف اصلی، هدف‌های جزئی‌تر در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر مشخص کرده است. شبیه چنین کاری را ما نیز باید انجام دهیم؛ اگر می‌خواهیم زمان اندک خود را مدیریت کنیم، نخست باید یک چشم‌انداز بیست ساله را برای خودمان تهیه کنیم؛ یعنی بدانیم که بیست سال دیگر می‌خواهیم به کجا برسیم. در ادامه مشخص کنیم که در پنج سال اول، باید به چند درصد از این برنامه دست یابیم؛ حتی می‌توان برای اجرایی کردن این برنامه پنج ساله، برنامه‌های یک ساله طراحی کرد؛ مانند برنامه بودجه یک ساله کشور. همچنین می‌توان برای رسیدن به برنامه یک ساله، ۱۲ برنامه یک ماهه، ۵۲ برنامه هفتگی و ۳۶۵ برنامه روزانه تعریف کرد. پس اولین اصل برای مدیریت زمان، داشتن برنامه است؛ یعنی مشخص باشد که چگونه می‌خواهیم از این فرصت در اختیار استفاده کنیم.

اصل دوم، برنامه‌ریزی روزانه است. ما باید برای استفاده از ساعت‌های روزمان برنامه داشته باشیم؛ یعنی مشخص باشد که چگونه باید از این ۲۴ ساعت استفاده کنیم. انجام دادن برنامه‌ریزی ساعتی شاید در ابتدا سخت باشد. ولی می‌توانیم هر شب پیش از خواب برنامه روز بعد را براساس اولویت‌های انتخابی بنویسیم؛ یعنی مشخص کنیم که در ۲۴ ساعت آینده چه کارهایی باید انجام دهیم.

اصل سوم در مدیریت زمان، اولویت‌بندی کارهاست. برای استفاده بهتر از فرصت‌ها، باید کارهایمان را اولویت‌بندی کنیم. چه‌بسا در برنامه سالانه یا ماهانه و یا روزانه، چندین هدف برای خودمان انتخاب کنیم، ولی در عمل به همه آنها دست نیابیم؛ زیرا دانشمندان مدیریت می‌گویند در برنامه‌ریزی فقط یک چیز قطعی وجود دارد و آن هم احتمال خطاست. شما از آینده خبر ندارید و پیش‌بینی هم نمی‌کنید. برای نمونه، پیش‌بینی می‌کنیم نوشتن یک مقاله ۵۰ ساعت وقت نیاز دارد؛ اما ۷۵ ساعت زمان صرف آن می‌شود؛ یعنی پیش‌بینی ما دقیق نخواهد بود؛ زیرا عوامل

مختلفی مانع از اجرای دقیق کارها می‌شود. در این صورت، موضوع اولویت‌بندی برنامه‌ها مطرح می‌شود. اگر بدون اولویت‌بندی، برنامه‌ها را اجرا کنیم، برای نمونه برنامه اول و دوم را انجام می‌دهیم و فرصت برای اجرای برنامه سوم باقی نمی‌ماند؛ پس از تمام شدن وقت متوجه می‌شویم که مهم‌ترین و اصلی‌ترین برنامه، همان برنامه سوم بوده است. در این شرایط، با حسرت می‌گوییم که ای کاش ابتدا این برنامه را انجام داده بودیم. بنابراین، برای جلوگیری از این وضعیت باید برنامه‌های روزانه، ماهانه و... خود را اولویت‌بندی کنیم. فایده این کار آن است که برنامه‌های مهم‌تر را زودتر انجام می‌دهیم و اگر برای برنامه‌های کم‌اهمیت‌تر فرصت باقی نماند، حسرت زیادی به دنبال نخواهد داشت.

اصل چهارم، افزایش تمرکز است. معمولاً وقتی کاری را شروع می‌کنیم، هم‌زمان با آن، موانعی پیش می‌آید که نمی‌گذارند طبق برنامه و پیش‌بینی خودمان برنامه را انجام دهیم. برای نمونه، شما تصمیم می‌گیرید مقاله‌ای برای مجله‌ای تدوین کنید. هنگام آغاز این کار، به خودتان تلقین می‌کنید که زمان انجام دادن این برنامه، از کارهای غیرضروری اجتناب کنید. مانند اینکه به تلفن‌های غیرضروری جواب ندهید، تلویزیون را به اندازه ضرورت تماشا کنید، مجله و روزنامه نخوانید.

اصل پنجم، توجه به شرایط روحی و جسمی است. هر فرد یک ساعت زیستی دارد؛ یعنی در طول شبانه‌روز، در ساعت خاصی، شرایط روحی و جسمی بهتری دارد. بیشتر انسان‌ها در ساعت‌های اولیه روز این‌گونه هستند؛ یعنی هوشیارترند و آمادگی ذهنی و روحی و جسمی بهتری دارند. البته چه بسا برخی افراد در پایان روز چنین حالتی را داشته باشند. باید کارهایی را که نیاز به توجه، تمرکز و شرایط روحی و جسمی خاصی دارد، در این ساعت‌ها انجام دهیم. برای نمونه، در هنگام مطالعه باید آمادگی ذهنی و شرایط روحی و جسمی خوبی داشته باشیم؛ اما آیا

تلفن زدن و تلویزیون نگاه کردن هم این گونه است؟ بی شک این چنین نیست. پس باید کارهای اصلی و مهم را در بهترین فرصت‌ها انجام دهیم و فعالیت‌های غیرمهم را در ساعت‌هایی انجام دهیم که شرایط جسمی و روحی مان ایدئال نیست. برای نمونه، خواندن مجله، تماشای تلویزیون و شنیدن اخبار را می‌توانیم در این فرصت‌ها انجام دهیم.

اصل هشتم، مشارکت با دیگران است. این موضوع بیشتر در سازمان‌ها و مدیریت‌ها معنا می‌یابد تا کارهای فردی؛ اما می‌توان برخی از کارهای فردی را نیز به دیگران واگذار کرد. به‌رحال، کار جمعی بیشتر در مدیریت و سازمان‌ها معنا پیدا می‌کند. چرا؟ زیرا ضرورت ندارد که مدیر، همه کارها را خودش انجام دهد. مدیر می‌تواند بخشی از کارها را به دیگران واگذار کند.

اصل نهم، داشتن زندگی سالم است؛ زندگی سالم یعنی خوردن خوراک خوب و مفید، ورزش کردن و استراحت کافی.

اصل دهم، یادداشت کردن فعالیت‌های روزانه است. می‌توانیم این کار را در پایان شب و حتی در هنگام تماشای تلویزیون انجام دهیم. البته باید ریز فعالیت‌هایمان را بنویسیم، نه اینکه فقط کارهای کلی را یادداشت کنیم. ثبت فعالیت‌های یک روز، مقیاسی برای برنامه‌ریزی فردا می‌شود. همچنین با انجام دادن این کار می‌توانیم مدیریت زمان خود را آسیب‌شناسی کنیم و دریابیم که در چه مواردی از وقت استفاده بهینه کرده‌ایم و در چه مواقعی اتلاف وقت داشته‌ایم؛ چه کارهایی انجام داده‌ایم که اگر انجام نمی‌دادیم، مشکلی ایجاد نمی‌شد؛ برای نمونه، شب در مدرسه فیضیه با یکی از دوستانم یک ساعت صحبت می‌کنم. آیا لازم است که یک ساعت با دوستم باشم. اگر ضروری باشد، اشکالی ندارد؛ ولی چه بسا اگر به‌جای یک ساعت به ده دقیقه اکتفا می‌کردم، همه کارهایم انجام می‌شد. پس

یادداشت فعالیت‌های روزانه به آسیب‌شناسی زمان ما کمک می‌کند. نمونه دیگر اینکه، نیم‌ساعت وقت من در ایستگاه اتوبوس هدر می‌رود. چرا؟ چون زمانی به ایستگاه آمده‌ام که اتوبوس‌ها در آن ساعت حرکت نمی‌کنند. می‌توانم برای فردا به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنم که آن نیم‌ساعت را در حرم یا مدرسه فیضیه مطالعه کنم و در ساعتی به ایستگاه بیایم که اتوبوس حرکت می‌کند.

اصل نهم، تعیین مهلت پایانی است. ما باید برای کارهایی که انجام می‌دهیم، زمان آغاز و پایان مشخص کنیم. برای نمونه، تصمیم می‌گیریم مقاله‌ای بنویسیم. پیش‌بینی ما این است که پس از یک ماه، نوشتن تمام می‌شود؛ ولی چندین ماه طول می‌کشد. چرا؟ زیرا مشخص نکرده‌ایم در چه بازه زمانی می‌خواهیم این مقاله را بنویسیم. این کار برای خود فرد تأثیر روانی نیز دارد و می‌کوشد در این زمان مشخص مقاله را به پایان برساند. پس برای انجام دادن کاری، افزون بر آغاز، باید پایان آن را نیز مشخص کنیم. در این صورت چه‌بسا زمان یک ماهه برای تدوین مقاله، به چهل روز افزایش یابد، اما بی‌شک به مدت پنج ماه طول نمی‌کشد.

اصل دهم، انعطاف‌پذیری است. فرض کنید یک سرمایه‌گذار خصوصی قصد دارد خط تولید ایجاد کند. برای نمونه، کارخانه ایران‌خودرو می‌خواهد خط تولید پیکان راه‌اندازی کند. متخصصان و تکنسین‌ها هزینه آن را یک میلیارد برآورد می‌کنند. کارفرما می‌گوید به جای یک میلیارد، ۱ میلیارد و ۲۰۰ هزار تومان پول به شما می‌دهم که شما خط تولید را به گونه‌ای طراحی کنید که اگر به هر دلیلی دولت گفت که دیگر پیکان نباید تولید شود، سرمایه من از بین نرود و به راحتی بتوانم خط تولید پیکان را به خط تولید ماشینی دیگر تبدیل کنم. به این نوع عمل انعطاف‌پذیری می‌گویند. یعنی باید درصدی از خطا را نیز پیش‌بینی، و برای جبران حوادث غیرمترقبه برنامه‌ریزی کرد. مثالی دیگر بیان می‌کنم. فرض کنید در برنامه روزانه از

ساعت ۷ تا ۱۲ هر یک ساعت یک کلاس درس دارم. یک ساعت نیز برای انجام دادن امور اداری وقت گذاشته‌ام. انعطاف این است که اگر به هر دلیلی این برنامه دچار تغییر شد، بتوانم برنامه‌ام را جابه‌جا کنم.

اصل یازدهم، مدیریت فردی است؛ یعنی فرد باید بتواند یک‌سری ویژگی‌ها را در خود ایجاد، و خود را مدیریت کند. برای نمونه، اگر می‌خواهد از وقت خودش به‌درستی استفاده کند، باید با اعتماد به نفس، اراده، پشتکار و نظم، خود را مدیریت کند. پس باید این ویژگی‌ها را در خود ایجاد کند.

اصل دوازدهم، شناسایی دزدان زمان است. همه انسان‌ها در طول زندگی روزمره خود با اتفاق‌ها و کارهایی روبه‌رو می‌شوند که بخشی از وقت انسان را تلف می‌کنند. اینها دزدان زمان هستند. باید اینها را شناسایی کنیم تا برای پرهیز از آنها برنامه داشته باشیم. در ادامه به برخی از دزدان زمان اشاره می‌کنیم؛ الف) پرداختن به صحبت‌های بی‌اهمیت یا کم‌اهمیت که هیچ ضرورتی هم ندارد و چه بسا ما را به گناه مبتلا کند؛ ب) مطالعه مطالب کم‌اهمیت و غیرضروری مانند برخی از روزنامه‌ها و مجله‌ها که امروزه تعداد آنها نیز زیاد شده است و مطالعه آنها نه برای دنیای ما مفید است و نه برای آخرت ما؛ ج) تلفن‌های غیرضروری؛ د) ناتوانی در نه گفتن به خواسته‌های نابجای دوستان؛ برای نمونه، دوستم مرا می‌بیند و می‌گوید بیا باهم یک ساعت صحبت کنیم و من نیز می‌پذیرم؛ درحالی‌که خودم مطالعه و تدریس دارم؛ ه) به تعویق انداختن کارها و امروز و فردا کردن؛ و) تماشای بی‌رویه و بدون برنامه تلویزیون؛ ز) معطلی در صف بانک و نانوائی و... باید این دزدان زمان را شناسایی، و برای استفاده بهینه از زمان برنامه‌ریزی کنیم.

برخی از راه‌های استفاده بهینه از وقت، عبارت‌اند از:

الف) زنده کردن وقت‌های مرده: وقت‌های مرده زمان‌هایی است که از آنها

استفاده نمی‌کنیم؛ مانند زمان‌هایی که در صف شهریه، اتوبوس، نانوایی، و بانک هستیم. ما معمولاً ده یا بیست دقیقه و یا نیم‌ساعت در صف می‌ایستیم و هیچ کاری هم انجام نمی‌دهیم؛ درحالی‌که می‌توانیم از این زمان‌ها استفاده بهینه بکنیم. برخی از عالمان و بزرگان از این وقت‌های مرده استفاده بهینه کرده‌اند. برای نمونه، عده‌ای از عالمان با استفاده از همین وقت‌های مرده قرآن یا نهج البلاغه حفظ کرده‌اند و یا یک زبان دیگر را فرا گرفته‌اند. نمونه دیگر اینکه پیش از ناهار و یا شام تا زمانی که سفره آماده می‌شود، دقایقی وقت دارید و می‌توانید برای آن برنامه‌ریزی کنید.

ب) انجام دادن برخی از کارها به‌طور هم‌زمان: معمولاً ما هنگام غذا خوردن تلویزیون نیز تماشا می‌کنیم. البته پزشکان این کار را مضر می‌دانند. اما برخی کارها را می‌توان به‌صورت هم‌زمان انجام داد. برای نمونه، هم‌زمان با تماشای تلویزیون می‌توان روزنامه و مجله نیز خواند و هیچ منافاتی باهم ندارند. در ادامه، خاطره‌ای در این باره بیان می‌کنم. یکی از مسئولان نقل می‌کند زمانی نزد امام خمینی علیه السلام رفتم. وقتی ایشان را دیدم، هم‌زمان شش کار را باهم انجام می‌داد؛ امام تلویزیون را روشن کرده و صدای آن را بسته بودند. هم‌زمان رادیو روشن بود و اخبار گوش می‌کردند؛ زیرا ایشان تلویزیون را بررسی می‌کردند تا صحنه‌های غیرارزشی نداشته باشد. در همین حال، نرمش می‌کردند، با تسبیح ذکر می‌گفتند، بچه‌ای در بغل داشتند و جواب پرسش مرا هم می‌دادند. پس می‌توان برخی از کارها را هم‌زمان انجام داد. البته برخی از کارها مانند مطالعه کردن به تمرکز نیاز دارد؛ اما برخی از کارهای معمولی به تمرکز نیاز ندارد و می‌توان آنها را هم‌زمان انجام داد.

ج) تنظیم وقت خواب: چه‌بسا اگر وقت خوابمان را درست تنظیم کنیم، هم بدنمان بهتر استراحت می‌کند و هم از وقت‌هایمان بهتر استفاده می‌کنیم. بی‌نظمی در ساعت خوابیدن و بیدار شدن، هم سیستم بدن را به هم می‌ریزد و هم نمی‌توان از

وقت به درستی استفاده کرد. گاهی ساعت چهار از خواب برمی خیزیم و تا ساعت هفت هیچ کاری نداریم؛ در مواردی ساعت دوازده یا یک می خوابیم. چون برنامه مشخصی نداریم، فرصت‌های زیادی را از دست می دهیم.

د) به تأخیر انداختن کارهای غیرمهم: در این باره مثالی بیان می کنم. خانه ما با مرکز شهر فاصله زیادی دارد. اگر امروز کاری در مرکز شهر داشته باشیم، سریع نمی روم آن را انجام دهم؛ بلکه منتظر می مانم تا چند کار دیگر نیز پیش بیاید، و بعد هم زمان به مرکز شهر می روم و کارهایم را انجام می دهم؛ یعنی دیگر لازم نیست برای انجام دادن کاری کوچک، مسیری طولانی را چندین مرتبه طی کنم. البته مسیر را نیز باید به گونه ای انتخاب کنم که مجبور نباشم مسیری را دو مرتبه بپیمایم.

ه) نه گفتن به درخواست‌های غیرضروری: این موضوع، یک بحث روان‌شناختی است. انسان باید بتواند به درخواست‌های غیرضروری نه بگوید. این کار به تمرین نیاز دارد.

فصل بعدی، ارزیابی و کنترل برنامه است. لازمه درست انجام دادن برنامه‌های روزانه، ماهانه و سالانه، آغاز درست است. باید کار را با قاطعیت و درست شروع کنیم. بعد از انجام دادن برنامه، باید ارزیابی کنیم که آیا درست انجام داده‌ایم یا خیر. براساس آموزه‌های دینی نیز ما می توانیم هم برای مسائل معنوی و اخلاقی و هم برای موضوع‌های دنیوی، محاسبه و ارزیابی داشته باشیم. پیش از اینکه از ما درباره برخی مسائل سؤال شود، باید خودمان این کار را درباره فعالیت‌های روزانه یا ماهانه و یا سالانه انجام دهیم. این ارزیابی، در واقع مقایسه بین بایدها و هست‌ها یا مقایسه میان وضعیت مطلوب با وضعیت موجود است؛ یعنی باید بررسی کنیم که آیا به نتیجه دلخواه دست یافته‌ایم یا خیر. اگر به هدف نرسیده‌ایم، باید آسیب‌شناسی، و اشکال کار را برطرف کنیم تا در آینده نیز بهتر بتوانیم از زمان استفاده کنیم.

کارگاه آموزشی مدیریت مسجد

سخنران: دکتر رسول عباسی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۹/۲/۳۰

عنوان طرح، تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد است. البته در عنوانی که در پرسش‌نامه‌ها ذکر کردم، بحث نهادهای دینی اضافه شده است که این امر، نظر شورای دانشکده بود. منتها بر این باورم که این عنوان از عنوان «مدیریت اثربخشی نهادهای دینی، مطالعه موردی مسجد» بهتر است. ضرورت انجام دادن تحقیق کاملاً مشخص است؛ زیرا کار علمی در این سطح در حوزه مدیریت مسجد انجام نشده است.

در طرح تهیه شناسنامه اماکن مذهبی کشور که در سال ۱۳۸۴ منتشر شد، سه نتیجه‌گیری عمده را بیان کردند که واقعاً جای تأسف دارد: مساجدی که سه نوبت نماز را اقامه می‌کنند، حدود ۶٪ کل مساجد کشور را شامل می‌شوند؛ بسیاری از مساجد از جنبه بهداشتی و نظافت ظاهری برای جوانان و حتی عموم مردم جاذبه‌ای ندارند؛ دست‌اندرکاران یا خادمان مسجد به‌جای اینکه وسیله جذب مردم به مسجد باشند، خود مانع حضور آنها هستند. برای نمونه، در حرم امام رضا^{علیه السلام} خادمان به‌معنای واقعی همچون یک خادم با مردم برخورد می‌کنند؛ اما آیا ما واقعاً در مسجد

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه.

با مردم این‌گونه رفتار می‌کنیم. امام خمینی علیه السلام می‌گوید: «شمایی که این معجزه را از مسجد دیدید، حالا باید بروید دنبال این مرکز معجزه، نه رها کنید او را».

در این تحقیق، سؤال مبنایی این است که کارکردهای مسجد کدام‌اند؟ بین دیدگاه عالمان شیعه و اهل سنت در بحث کارکردهای مسجد، اختلاف وجود دارد؛ ما معتقدیم براساس سنت نبوی، مسجد کارکردهای مختلفی دارد که باید بکوشیم آنها را تحقق بخشیم. از منظر علم مدیریت نیز چند سؤال را مطرح کردم؛ پرسش اول این است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت اثربخش مسجد چیست؟ دوم اینکه، رابطه منطقی بین این ابعاد چیست؟ و پرسش سوم اینکه، اهمیت هریک از این عوامل به چه میزان است؟

با انتخاب این موضوع، هدف‌هایی را دنبال می‌کردم؛ اما هدف اصلی این است که الگویی ارائه دهم که بتوان از آن در آموزش و ارزیابی مساجد استفاده کرد. شاید الگویی که خاص مدیریت این سازمان دینی مطرح باشد، وجود نداشته باشد. در موضوع مدیریت کلیسا تحقیقات گسترده‌ای داریم؛ ولی نگاه به کلیسا، صرفاً نگاه به یک سازمان عادی است؛ یعنی همین مباحث عادی مدیریت را برای کلیسا نیز به کار می‌برند؛ اما ما می‌توانیم با تکیه بر آموزه‌های اسلامی، الگویی مخصوص مدیریت مسجد تدوین کنیم.

درمورد پیشینه این موضوع بهترین کار مربوط به کشور سنگاپور بود؛ شورای دینی اسلامی سنگاپور، که اقلیت این کشور هم مسلمان هستند، حدود هفتاد مسجد دارند. اینها الگوی تعالی را برای این مساجد طراحی، و پرسش‌نامه‌ای با صد سؤال آماده کردند؛ همانند الگوی تعالی سازمانی عادی که برای سازمان‌های انتفاعی به کار می‌رود. آنها براساس این پرسش‌نامه مساجد را ارزیابی می‌کنند و از بین آنها مساجد نمونه انتخاب می‌شوند و به آنها جایزه‌ای می‌دهند. همچنین برترین مسجد نمونه را

به‌منزله یک سازمان خدماتی، برای دریافت جایزه ملی کیفیت سنگاپور معرفی می‌کنند. تحقیق دیگر در این زمینه، مربوط به خانم ثریا امیری، با راهنمایی آقای مهدی مهریزی است که موضوع مسجد را با تکیه بر آیات و روایات بررسی کرده است. این تحقیق نتایج یک نظرسنجی از نمازگزاران تهران در مورد ویژگی‌های امام جماعت و مسجد مطلوب است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که از نظر نمازگزاران، حسن خلق و تقوا، مهم‌ترین ویژگی امام جماعت است. همچنین بی‌توجهی و بدرفتاری از عوامل دافعه حضور افراد، به‌ویژه جوانان در مسجد عنوان شده است. شخصیت فردی امام جماعت، داشتن وضع ظاهری مرتب، داشتن امام جماعت متعدد و متدین و عالم نیز از دیگر ویژگی‌های مسجد مطلوب بیان شده است.

در مورد تقسیم‌بندی سازمان‌ها، آقای اتزیونی^۱ می‌گوید، براساس سیستم اطاعت و کنترل در سازمان‌ها، سه نوع سازمان را می‌توانیم معرفی کنیم: الف) سازمان اجباری که مبنای اطاعت افراد، زور و اجبار است؛ مثل سازمان‌های نظامی؛ ب) سازمان‌های مادی و انتفاعی که مبنای اطاعت افراد از دستورها، دستیابی به منافع اقتصادی است؛ ج) سازمان‌های هنجاری که مبنای اطاعت افراد از دستور، رعایت ارزش‌هاست؛ یعنی پایبندی به ارزش‌ها باعث اطاعت افراد از دستورها می‌شود؛ سازمان‌های دینی جزو این سازمان‌های هنجاری قرار می‌گیرند. از طرفی، سازمان‌های دینی، به‌ویژه مسجد، یک سازمان داوطلبانه است؛ یعنی مسجد یک سازمان مردمی است. بحث مردمی بودن مسجد در اسلام، بسیار قوی‌تر از نهاد کلیسا در غرب است. جنبه مردمی بودن کلیسا تا حدی کم‌رنگ شده است و آنها ساختارهای خاص خودشان را دارند؛ به‌ویژه در سیستم کاتولیک که یک سیستم کاملاً سلسله‌مراتبی است؛ اما در مسجد چنین سلسله‌مراتبی را نداریم؛ یعنی یک روابط افقی حاکم است؛ ولی در کلیسای کاتولیک و

1. Etzioni.

ارتدکس یک سلسله مراتب سازمانی حاکم است؛ د) سازمان داوطلبانه نیز به معنای کوشش‌های سازمان‌یافته داوطلبان اطلاق می‌شود که سازمان‌های دینی و ایمان‌محور جزو این سازمان‌ها قرار می‌گیرد. در تعریف سازمان دینی، بعضی از نویسندگان معتقدند سازمانی است که هدف اصلی آن دین است. منتها یادآوری کرده‌اند که با توجه به تداخل بحث سازمان‌های دینی و سازمان‌های ایمان‌محور، مانند سازمان‌های خیریه، بهترین تعریف برای سازمان‌های دینی این است که ما چند سازمان دینی در دنیا را نام ببریم؛ یعنی مسجد در اسلام، کلیسا در مسیحیت، کنیسه در یهود. بعضی از نویسندگان می‌گویند بهتر است برای تعریف سازمان دینی، اسامی آنها را لیست کنیم؛ چون ویژگی‌های متفاوتی با سازمان‌های ایمان‌محور دارند و به همین دلیل، تعریفشان تداخل پیدا می‌کند. سازمان‌های داوطلبانه خصوصیتی دارند؛ مانند اینکه ساختار داشته باشند، غیررسمی نباشند، از دولت باید جدا باشند، به وسیله هیئت امناء اداره شوند و انگیزه آنها نیز مبتنی بر ارزش‌های داوطلبانه هنجاری باشد. برای تقسیم‌بندی کارهای داوطلبانه، تقسیم‌بندی متفاوتی صورت گرفته است که در اکثرشان سازمان‌های دینی یک مؤلفه جداگانه بود. در این تقسیم‌بندی که من ارائه کردم، بحث نمایندگی آموزش، خدمات انسانی توسعه و سازمان‌های دین هم به‌عنوان یک تقسیم‌بندی جداگانه مطرح شده‌اند.

موضوع اصلی ما اثربخشی است؛ یعنی هدف ما شناسایی اقدامات و راهکارهایی است که به اثربخشی سازمانی ختم شود. حال باید بررسی کنیم که رویکردها به اثربخشی سازمانی چیست. در نگاه اول، تعریفی که آقای پیتر دراگر از اثربخشی ارائه کرد، این بود که بهره‌وری مساوی با اثربخشی به‌همراه کارایی است؛ یعنی اثربخشی را صرفاً دستیابی به هدف می‌دانند. این تعریف در سازمان‌های داوطلبانه پذیرفته نشد. نویسندگانی که در حوزه سازمان‌های داوطلبانه کار کرده‌اند، معتقدند

که اثربخشی معادل عملکرد، و اعم از بهره‌وری و کارایی است. این افراد در یک مقاله، ۲۳ شاخص را برای اثربخشی طرح کرده بودند؛ یعنی معتقدند واژه عامی را که می‌توان برای معرفی عملکرد یک سازمان موفق به کار برد، بحث اثربخشی است. رویکردهای مختلفی به اثربخشی داریم؛ اولین رویکرد که در ذهن همه ماست، دستیابی به هدف است. در سازمان‌های انتفاعی، میزان کسب سود یک شاخص بسیار واضح است؛ یعنی هدف سودآوری سازمان است؛ منتها در بحث دستیابی به هدف، به‌ویژه در زمینه سازمان‌های داوطلبانه، هدف گاهی خیلی روشن نیست. گاهی اهداف با همدیگر متضاد هستند. برای نمونه، سازمانی می‌گوید برای توسعه صداقت کار می‌کند؛ میزان این توسعه صداقت در تجارت باید چگونه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد؟ از این رو، بحث رویکرد دستیابی به هدف، جزو اولین رویکردها به اثربخشی بوده است. این رویکردها دقیقاً در الگویی که برای بحث مسجد ارائه شده، به کار رفته است. دومین رویکرد، منابع سیستم است. این رویکرد معتقد است سازمانی اثربخش است که بتواند منابع لازم و داده‌های ورودی سازمان را تأمین کند؛ به‌ویژه در سازمان‌های خیریه، سازمان خیریه‌ای موفق است که بتواند پول بیشتری از مردم به‌عنوان اعانه و کمک جمع‌آوری، و آن را بین فقیران توزیع کند. پس در این سازمان‌های خیریه، سازمانی موفق است که بتواند منابع ورودی بیشتری داشته باشد.

رویکرد سوم، رویکرد فرایند داخلی است که در آن، بر دستیابی به هدف و منابع سیستم اشکال‌های زیادی را وارد می‌کنند. براساس این رویکرد، سازمانی اثربخش است که از نظر فرایندهای داخلی به‌خوبی کار کند. برای نمونه، ماشینی که موتور آن به‌خوبی کار کند، اثربخش است. البته چه‌بسا به‌دلیل وجود موانع به مقصد نرسد، ولی حداقل از نظر فرایندهای داخلی، اثربخش باشد. کنترل، تمرکز، رسمی‌سازی،

ثبات، استمرار و نظم، نمونه‌ای از شاخص‌های این رویکرد در سازمان است. رویکرد چهارم هر سه رویکرد پیشین را دارای اشکال می‌داند. مهم‌ترین رویکرد، رضایت ذی‌نفعان است؛ یعنی سازمانی اثربخش است که بتواند ذی‌نفعانش را راضی کند. برای نمونه، مسجدی اثربخش است که بتواند مخاطبان خود و افراد مرتبط با مسجد را راضی نگه دارد. منتها ذی‌نفع، صرفاً مخاطب و مشتری یک سازمان نیست؛ بلکه هرکسی است که به نحوی با سازمان ارتباط داشته باشد. برای نمونه، همسایگان و دست‌اندرکاران مسجد ذی‌نفع به شمار می‌آیند. پس باید گروه‌های اصلی را شناسایی کنیم و به دنبال ایجاد رضایت در این افراد باشیم.

سنجش اثربخشی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی با یکدیگر فرق دارند؛ چه چیزی را می‌خواهیم بسنجیم؟ در بحث تجاری سود را می‌سنجیم و در بخش غیرانتفاعی معیارهای زیادی داریم که گاهی متناقض یکدیگرند. چرا می‌خواهیم اثربخشی را بسنجیم؟ در بخش تجاری، بهبود سودآوری و در بخش غیرانتفاعی، افزایش رضایت ذی‌نفعان مورد نظر است. چگونه آنها را می‌سنجیم؟

در سازمان‌های انتفاعی شاخص‌های سودآوری مدنظر است، ولی در بخش غیرانتفاعی شاخص‌های ذهنی است که نه کاملاً قابل درک‌اند و نه کاملاً قابل توافق. در بخش تجاری سنجش‌های منظمی به صورت سالانه وجود دارد؛ ولی در بخش غیرانتفاعی، در دوره‌های متغیری اینها مورد سنجش قرار می‌گیرند.

درباره سنجش اثربخشی، در حوزه سازمان‌های داوطلبانه تحقیقات متعددی انجام شده است؛ زیرا مهم‌ترین موضوع در سازمان‌های داوطلبانه، که سازمان‌های دینی، خیریه و ایمان‌محور زیرمجموعه آن قرار می‌گیرند، موضوع اثربخشی است. از این رو، برای نویسندگان این پرسش مطرح است که چه اقداماتی اتخاذ کنیم که به اثربخشی سازمان بینجامد.

آقای مل گیل^۱ و همکارانشان از سال ۲۰۰۵ فهرستی آماده کردند که بزرگ‌ترین کار در سنجش اثربخشی این سازمان‌هاست. برخی از این موارد عبارت‌اند از: ساختار، فرهنگ هیئت امناء، مأموریت و برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، نظارت بر عملکرد، نمایندگی جامعه محلی، مدیریت ریسک، توسعه هیئت امناء، مدیریت هیئت امناء و شیوه تصمیم‌گیری، که این پرسش‌نامه حدود ۱۴۰ سؤال دارد. پژوهش دیگری هم انجام شده که همین ابعاد را به صورت ویژگی‌های فرایندی هیئت امناء و ساختار هیئت امناء تقسیم‌بندی، و اثربخشی را با عنوان عملکرد امناء و عملکرد سازمان مطرح کرده است؛ منتها سازمان‌های دینی با سازمان‌های داوطلبانه یک تفاوت دارند و آن اینکه در سازمان‌های داوطلبانه مثل خیریه، هیئت امناء مسئول تصمیم‌گیری آن سازمان است؛ ولی در سازمان‌های دینی مثل مسجد، هیئت امناء به‌مثابه بازو، مشاور و معاون امام مسجد یا مدیر اصلی مسجد فعالیت می‌کنند. مباحث مختلفی در این زمینه وجود دارد. از این رو، الگوهای متفاوتی را طراحی کردم؛ به‌ویژه اینکه، آقای دکتر عابدی جعفری اصرار داشتند که مسجد تفاوت‌های جدی با سازمان‌های انتفاعی دارد و موضوع لایه‌ای بودن مدیریت مسجد باید رعایت شود. پس از بررسی الگوهای متفاوت دریافتم که رویکرد سیستمی، بهترین الگو برای مدیریت اثربخش مسجد است. رویکرد سیستمی، بخش‌های مختلفی مثل داده، فرایند، ستانده و محیط دارد. در مدیریت مسجد باید بحث لایه‌ای بودن مسجد را در نظر بگیریم. بنیان‌گذاران مسجد نیز از عوامل تأثیرگذار بر مسجد هستند. براساس آیه ۱۰۸ سوره توبه، مسجد باید براساس تقوا بنا شود، نه اختلافات قومی. گاهی در بعضی از مناطق براساس اختلافات قومی مسجد بنا کرده‌اند و هدفشان براساس تقوا و اخلاص نبوده است؛ یعنی اختلافات قومی را در قالب مسجد نشان

1. Mel Gill.

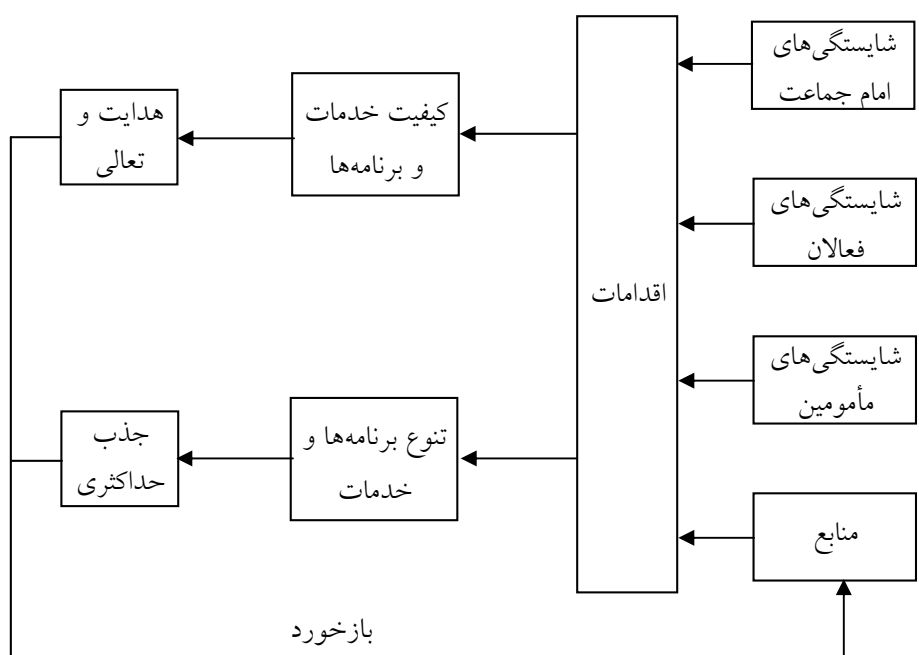
داده‌اند. از این رو، با این پیش فرض که الآن مساجد بر اساس تقوا بنا نهاده می‌شوند، بنیان‌گذاران را وارد بحث الگوی مسجد نمی‌کنیم.

شکل ساده الگوی مدیریت اثربخش مسجد را من به این صورت طرح کردم: ورودی، شامل شایستگی‌های امام مسجد، شایستگی‌های دست‌اندرکاران، جماعت و منابع و فرایند؛ خروجی، پیامد و هدف و عناصر محیطی‌اش (سازمان‌های بالادستی و همکار می‌شود واحدهای محلی) و بافت محلی. پس شکل اولیه بدین صورت است که عناصر ورودی را لیست کردم؛ یعنی عوامل انسانی مانند امام مسجد، دست‌اندرکاران و مأمومین که با همدیگر ارتباط دارند. ارتباط شایستگی‌های مأمومین با موضوع اقدامات را به صورت نقطه‌چین نشان دادم. یکی از تفاوت‌های اساسی سازمان مسجد با سازمان‌های انتفاعی این است که در سازمان‌های انتفاعی یا غیرانتفاعی که رویکرد مذهبی ندارند، مشتری سازمان هیچ وقت منابع انسانی قرار نمی‌گیرد. برای نمونه، در بانک، گیشه‌ای قرار دارد که مشتری در پشت آن می‌ایستد و کارمند بانک در طرف دیگر آن. پس در مباحث مدیریت، مشتری را در کنار عناصر مدیریتی قرار نمی‌دهیم؛ مشتری به مثابه عنصر محیطی از بیرون می‌آید؛ ولی در کنار عوامل مدیریتی جایگاهی ندارد؛ اما در مسجد خود مأمومین در کنار عناصر مدیریتی قرار دارند و اظهار نظر و حتی دخالت و اعمال قدرت می‌کنند؛ منتها اعمال قدرتشان غیررسمی است. از این رو، آن را به صورت نقطه‌چین نشان داده‌ایم.

پس از طرح بحث منابع و اقدامات، اکنون باید به متغیرهای کیفیت خدمات و برنامه‌ها اشاره بکنم. خروجی فرایند و اقدامات مدیریت مسجد، برنامه‌ها و خدمات یک مسجد است که می‌توانستیم آن را در یک قسمت نشان دهیم؛ اما به دلیل اهمیت بحث تنوع کارکردها و برنامه‌های مسجد از نظر عالمان شیعه، این بحث را جدا کردم؛ زیرا اهل سنت، به ویژه وهابیان کارکرد مسجد را در حد یک نمازخانه تقلیل

دادند؛ به گونه‌ای که فرد حق دارد وارد مسجد شود، قرآن و نماز بخواند و از آن خارج شود و دیگر هیچ کارکردی ندارد. به همین دلیل، با توجه به اینکه ما براساس سنت نبوی چنین رویکردی را نمی‌پذیریم، این بحث را برجسته، و از بحث کیفیت و برنامه‌ها جدا کردم.

خدمات مسجد آثاری دارد که آن را جذب حداکثری نامیدم و در بیانات رهبری نیز به این موضوع اشاره شده است. جذب حداکثری، خروجی تنوع برنامه‌ها و خدمات مسجد است. هدف اصلی و اثربخشی مسجد در بحث تحول و تعالی وجود دارد. این الگو با حلقه بازخورد تکمیل می‌شود؛ یعنی اگر مسجدی خوب کار کند و موجب جذب حداکثری و تحول و تعالی شود، از طریق حلقه بازخورد، یعنی یادگیری و رشد، هم باعث افزایش توان و معنویت منابع انسانی، و هم موجب افزایش منابع مالی و مادی خواهد شد.



شایستگی‌های امام جماعت

چه عناصری را باید برای شایستگی‌های امام جماعت در نظر بگیریم؟ شایستگی مدیران را چنین تعریف کرده‌اند: خصوصیت و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی‌شان می‌شود. برای نمونه، دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش، اعتبار حرفه‌ای و عمومی را از جمله ویژگی‌های مدیران دانسته‌اند. در الگوی دیگری در رفتار سازمانی، معتقدند عملکرد، تابعی از توانایی و تمایل است. آقای دکتر رضائیان در کتاب مدیریت رفتار سازمانی اشاره می‌کند که موفقیت مدیر به توانایی، نگرش و انگیزش او بستگی دارد. این مباحث را به‌منزله مباحث مبنایی شایستگی‌های امام مسجد از نگاه مدیریت قرار دادم. سپس ویژگی‌هایی از منظر اسلام، مانند ایمان، تقوا و عدالت برای مدیر بیان کردم که در منابع مدیریت اسلامی قابل دستیابی است. این الگو را برای شایستگی‌های امام مسجد ارائه دادم. اولین بُعد، بحث مهارت‌ها و توانایی‌های امام مسجد است که تقسیم‌بندی آن در علم مدیریت وجود دارد و آن، مهارت ادراکی است؛ یعنی امام جماعت تا چه حد توانایی تحلیلی دارد؟ تا چه حد تفکر خلاق دارد؟ امام جماعت باید توانایی درک رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد را داشته باشد. مهارت‌های انسانی بسیار مهم است. توانایی برقراری ارتباط و مدیریت عوامل انسانی، مخاطب‌شناسی، مدیریت مناقشات، مهارت‌های ارتباطی شنود مؤثر، فن خطابه و ایجاد گروه‌ها از جمله مواردی است که در بحث عوامل انسانی قرار می‌گیرند. برای نمونه، در بعضی از مساجد موفق تهران، امام جماعت وظایف مسجد را تقسیم‌بندی، و هر وظیفه را به یک گروه محول کرده بود. هر گروه براساس ضرورت، با امام جماعت جلسه تشکیل می‌داد؛ یعنی امام جماعت در مقام رهبر جلسه، نه مدیر، مباحث را هدایت می‌کرد؛ ولی اجرا و تصمیم‌گیری مشارکتی را نیز رعایت می‌کرد تا خود اعضا

مباحث را جلو ببرند. یکی از ویژگی‌های ایمانی که در دین اسلام بر آن تأکید شده، عدالت فقهی امام جماعت است - ویژگی تقوا را با عدالت فقهی باهم در نظر گرفته‌ایم - . پس، از نظر ایمانی، امام جماعت باید حداقل ویژگی‌های لازم را داشته باشد. برخی دیگر از ویژگی‌های امام جماعت عبارت‌اند از: امانت‌داری، صداقت، نظم، وفای به عهد و پیمان، خلق نیکو، سعه صدر، تواضع و شجاعت. در قرآن کریم می‌خوانیم: **إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَكَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ.**^۱ یعنی افرادی در آن مسجد هستند که از کسی جز خدا نمی‌ترسند. آقای قرائتی در تفسیر نور معتقد است براساس این آیه، می‌توان گفت شجاعت، یکی از ویژگی‌های دست‌اندرکاران مسجد است. ویژگی بعدی، تمایل و انگیزش امام جماعت است. درباره حضور منظم امام در مسجد اختلاف‌نظری وجود دارد و آن اینکه، من حضور منظم را جزو تمایل و انگیزش آوردم؛ اما برخی معتقدند که این‌گونه نیست. مراد از نظم، نظم در انجام دادن امور است. برای نمونه، امام مسجد پیش از اذان در مسجد حضور داشته باشد. رفت و آمدش واقعاً مانند حرکت امام خمینی علیه السلام باشد که می‌گویند برخی، ساعت خودشان را با حرکت ایشان تنظیم می‌کردند. امام مسجد باید این‌گونه باشد، نه اینکه بعد از تمام شدن اذان منتظر او باشیم. این مسائل تأثیر بسیار منفی بر روحیه مخاطب می‌گذارد.

موضوع بعدی، تلاش و پشتکار امام جماعت است. مردم باید در مسجد واقعاً احساس کنند امام خدمتگزار آنهاست و برای امور مردم از جان و دل مایه می‌گذارد. برای نمونه، در مسجدی در تهران، مردم می‌گفتند وقتی امام به مسجد می‌آید، رو به مردم می‌نشیند و اگر کسی را هم در آن روز نبیند، سراغ ایشان را می‌گیرد. شبیه همین مطلب را در صحبت‌های مقام معظم رهبری خواندم. ایشان می‌فرمود: وقتی

۱. توبه (۹)، ۱۸.

من امامت مسجد را بر عهده گرفتم، در محراب می‌رفتم و رو به مردم می‌نشستم و هرکسی که وارد مسجد می‌شد، به احترامش نیم‌خیز بلند می‌شدم و احوالپرسی می‌کردم. بنابراین، اینها مسائلی است که می‌توانیم در بحث رهبری خدمتگزار بیان کنیم؛ یعنی اقدام‌هایی که یک امام می‌تواند به کار برد و سطح اثربخشی مسجد را افزایش دهد.

موضوع بعدی، انگیزه خودسازی و هدایت نفس و دگرسازی و هدایت دیگران است. براساس آیه *فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا*^۱ قصد امام و افراد از ورود به مسجد باید خودسازی باشد. ویژگی‌های دست‌اندرکاران مسجد که شامل هیئت امناء، بسیج، کانون‌های فرهنگی و هنری، داوطلبان فعالیت و خادمان هستند، شباهت زیادی با ویژگی‌های امام مسجد دارد. منتها این را به دو دسته ویژگی‌های بین‌فردی و فردی تقسیم کردم. ویژگی‌های بین‌فردی شامل هم‌بستگی، برادری، یک‌پارچگی و سعه صدری است که در رفتار با یکدیگر دارند؛ *أَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ*^۲ یعنی باید بین قلوب مؤمنان الفت باشد، که در منابع مدیریت اسلامی نیز بدان توجه شده است. از جمله ویژگی‌های فردی، نیت خدمتگزاری است. یعنی حضور در مسجد برای ریاست نباشد؛ زیرا زیاد مشاهده می‌شود که ریش سفید محله قصد دارد ریاست کند. پس باید با اخلاص و برای کمک به دیگران در مسجد خدمت کرد. امانت‌داری، صداقت، تلاش و پشتکار، وفای به عهد و مهارت و دانش دست‌اندرکاران، از دیگر ویژگی‌های فردی است. همچنین بهتر است هیئت امناء از افرادی باشند که در محله جایگاه و نفوذی داشته باشند.

درباره شایستگی‌های جماعت، این مباحث را جزو مباحث نظری قرار دادم؛ یعنی

۱. توبه (۹)، ۱۰۸.

۲. انفال (۸)، ۶۳.

شرایطی است که باید برای حضور در مسجد، آنها را رعایت کنیم؛ ولی متأسفانه نمازگزاران بسیاری این آداب را رعایت نمی‌کنند. این افراد به‌مثابه منابع انسانی مسجد به شمار می‌روند، سرمایه اجتماعی نیز جزو فرایندهای بین‌فردی است. از شاخص‌های مهم سرمایه اجتماعی، موضوع اعتماد است که باید بررسی کنیم آیا بین این جمع اعتماد به همدیگر وجود دارد یا خیر. یکی از ویژگی‌های مأمومین، رعایت آداب حضور است؛ اما آیا این افراد زینت و آراستگی حضور را رعایت می‌کنند؟ یکی از مدیران فرهنگی می‌گفت، اگر در مسجدی مأمومین از نظر ظاهری، زیباتر از مردم محل بودند، آن مسجد از نظر فرهنگی خوب کار کرده است. جالب این است که در *تحریر الوسيلة* آمده است مأمومین با لباس پاکیزه و قیمتی در مسجد حضور پیدا کنند؛ یعنی مستحب است که لباس، پاکیزه و قیمتی باشد. بنابراین، اگر مأمومین مسجدی زیباپوش‌تر از افراد محل بودند، می‌توان گفت آن مسجد یکی از شاخص‌های اثربخشی را داراست.

نکته دیگر، موضوع محرمات و مکروهات مربوط به مسجد است. رعایت مستحبات، سرمایه ایمانی و اخلاقی که جماعت دارد، قصد خودسازی که در بین همه این عناصر انسانی وجود دارد، قصد کسب ثواب، خلق نیکو و الفت بین قلوب، سطح تحصیلات و مهارت، بخشندگی مالی، مشارکت‌پذیری، نفوذ اجتماعی و اعتماد به یکدیگر، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مسجد است. منابع را نیز تقسیم‌بندی کردیم؛ منابع مالی شامل درآمدها، کمک‌های مردمی و سازمانی است و منابع مادی، فیزیکی و کالبدی که ساختمان و فضاهای اصلی مسجد را در بر می‌گیرد؛ مانند شبستان، حسینیه، وضوخانه، فضاهای جنبی مسجد، صحن مسجد، سالن مراسم، پایگاه بسیج، فضاهای ورزشی و فرهنگی، پارکینگ و تجهیزات مسجد. اطلاعات هم شامل اطلاعات درونی مسجد، مانند اطلاعات عملکرد مسجد و

اطلاعات پیرامونی، مثل اطلاعات محیطی مسجد است. در الگوی سیستمی معتقدند فرایند، همان وظایف مدیریت است؛ یعنی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی که در الگوی تعالی سازمانی، برای سنجش عملکرد سازمان‌های انتفاعی به کار می‌رود. فرایند را بحث زنجیره تولید می‌دانند؛ به‌عنوان فرایند اصلی، بحث رهبری و برنامه‌ریزی و شراکت و کارکنان مدیریت منابع انسانی را به‌منزله فرایندهای پشتیبان فرایندهای مدیریتی می‌دانند. این بحث را با الگوی سیستمی، و فرایند مدیریتی را با فرایند عملیات سازمان ترکیب، و به‌عنوان اقدامات نام‌گذاری کردم که تقسیم‌بندی آن بدین صورت ارائه شده است:

یکی بحث تبیین جهت‌گیری‌های ارزشی مسجد، وظایف عمومی مدیریت و مدیریت عملیات یا فرایند که در صفحات بعد شرح می‌دهم. آقای دکتر امیری معتقدند برای اثربخشی سازمان‌های خدامحور، باید ارزش‌ها و اصولی بر آنها حاکم باشد؛ یعنی مسجد یک مکان مقدس و ارزشی است و برای مدیریت آن باید اصولی رعایت شود؛ مانند سازمان‌های نظامی که در بحث رعایت اصولشان بسیار جدی هستند، مسجد هم با شیوه ارزشی باید این‌گونه باشد؛ یعنی باید به‌صورت غیرمستقیم به مخاطب القا کنیم که این مکان با یک سازمان عادی فرق می‌کند. البته بحث رعایت ارزش‌ها را حتی در سازمان‌های انتفاعی نیز مطرح می‌کنند؛ اما مکان اصلی، سازمان‌های دینی است. مورد دیگر، موضوع شفاف‌سازی رسالت، اهداف و ارزش‌های مسجد است که از وظایف خاص امام مسجد است؛ اینکه واقعاً تقدس‌های خاص مسجد را برای مردم تشریح و شفاف‌سازی کند. بعد این بحث اهداف و ارزش‌هایی که امام ابلاغ می‌کند، باید همگانی و فراگیر شود؛ یعنی این ارزش‌ها را برای دست‌اندرکاران و جماعت مسجد تبیین کند. برای نمونه، فردی در یکی از مساجد می‌گفت، امام مسجد همیشه به ما تذکر می‌دهد که چگونه باید با

شیوخ و بزرگان مسجد رفتار کنیم؛ یعنی پیش از اینکه جوانان بخواهند با افراد مسن ارتباط برقرار کنند، امام مسجد آموزش‌های لازم را به آنان داده است تا کرامت بزرگان مسجد، به‌منزله یک ارزش، رعایت شود.

موضوع بعدی، همسو کردن اقدامات با ارزش‌های مسجد است؛ یعنی برای انجام دادن هرگونه اقدامی در مسجد، رعایت ارزش‌ها در آن لحاظ شود. گام بعدی، وظایف عمومی مدیریت است. برای وظایف مدیریت، تقسیم‌بندی‌های مختلفی بیان شده است که برخی از آنها همان برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و کنترل است. افرادی مانند میتزبرگ^۱ و لوتانز^۲ موضوع‌های دیگری بدان افزودند و وظایف و نقش‌های مدیر را به‌صورت جامع‌تر مطرح کردند. اولین گام از وظایف عمومی برای مدیریت مسجد، رهبری معنوی است. نظریه رهبری امام در مسجد، یکی از پرسش‌های اساسی این تحقیق است؛ یعنی یکی از کارهایی که باید انجام شود، شناسایی الگوی رهبری امامان موفق در مساجد است.

موضوع بعدی، برنامه‌ریزی است. به‌هرحال، مدیریت در برنامه‌ریزی نقش دارد. مدیر باید آینده‌نگری داشته باشد و مباحثی را که برای برنامه‌ها و مناسبت‌های مختلف نیاز است، از قبل پیش‌بینی کند، نه اینکه تا زمان فرا رسیدن آن مراسم هیچ اقدامی نکند. باید متناسب با اهداف، برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت انجام داد.

موضوع دیگر، توسعه منابع انسانی است. باید یکی از دغدغه‌های مدیریت مسجد، افزایش منابع انسانی آن باشد. در این قسمت نیز باید یک‌سری اصول رعایت شود؛ به‌ویژه بحث جوان‌گرایی که یکی از الزام‌های دنیای امروز است. باید سعی کنیم اقدامات مسجد - حتی کارهای اجرایی - در حد امکان به‌وسیله جوانان صورت

1. Mintzberg.

2. Luthans.

گیرد؛ اما متأسفانه برخی افراد وقتی بعضی از امور را به دست می‌گیرند، جوانان را به شدت از کارها منع می‌کنند و رفتار آنان در مسجد به گونه‌ای است که جوانان نمی‌توانند جایی برای خودشان باز کنند. در توسعه منابع انسانی باید شایسته‌سالاری رعایت شود. اگر کسی توانایی خاصی دارد، باید او را دعوت کرد؛ یعنی باید به صورت فعال عمل کنیم، نه به صورت منفعل. از دیگر وظایف رهبری و امام مسجد، ایجاد انگیزه است. برای تحقق این منظور، باید بحث تشویق و آموزش مورد توجه قرار گیرد. موضوع بعدی، ثبات امام مسجد است. مسجدی که امامش ثابت باشد، عملکردش بسیار موفق‌تر است تا مسجدی که هر سال یا دو سال یک‌بار امامش عوض می‌شود. بحث بعدی، تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت جلسات است. تصمیم‌گیری تا حد امکان باید به صورت مشارکتی انجام شود. برای نمونه، اگر مسجدی واحدها و کمیته‌های مختلفی را توسعه داده است، خیلی زیباست که در جلسات تصمیم‌گیری، نمایندگان این کمیته‌ها حضور داشته باشند. برای نمونه، گاهی در بعضی مساجد، بین بسیج و هیئت امنای مسجد اختلاف وجود دارد. یکی از راهکارهای اصلی حل این اختلاف این است که نماینده‌ای از بسیج در جلسات تصمیم‌گیری مسجد حضور داشته باشد. این یک عامل بسیار مهم در بحث ایجاد هماهنگی بین مجموعه مدیریتی مسجد و بسیج است.

موضوع دیگر، تقسیم کار و شرح نقش‌ها و مقررات است. اگر قرار است وظایفی انجام گیرد، باید تقسیم کار شود؛ یعنی این‌طور نباشد که یک نفر همه‌کاره مسجد باشد و همه کارها را خودش انجام دهد و دیگران نظاره‌گر باشند. باید توجه داشت که نفس حضور در مسجد انسان‌ساز است. از این‌رو، اگر بتوانیم فعالیت‌ها را به جای یک نفر، بین دو نفر تقسیم کنیم، مطلوب‌تر است. منظور از هماهنگی، هماهنگی درون‌واحدی و بین‌واحدی در بحث مدیریت و توسعه ارتباطات است؛

یعنی ارتباطات مؤثری بین افراد ایجاد شود. همچنین بهتر است مسائل مربوط به مسجد، به وسیله سخنگو به اطلاع دیگران برسد. موضوع بعدی، توسعه منابع و مدیریت مالی است. یکی از وظایف مدیریت این است که منابع مالی را گسترش دهد و پیش‌بینی منابع مالی لازم را برای فعالیت‌ها داشته باشد. بدین منظور، شاخص‌هایی را مانند ثبات مالی، اولویت‌بندی در هزینه‌های مسجد، شفافیت و رسمیت مطرح کردم. یکی از مباحثی که باید در حد امکان درمورد آن دقت شود، شفافیت است. برخی مسلمانان ترکیه قرار بود در هلند کلیسایی را بخرند و از آن به‌عنوان مسجد استفاده کنند. برگه‌هایی را روی دیوار نصب کرده بودند که حدود هزار سطر برای این برگه در نظر گرفته بودند. هرکس کمکی می‌کرد، اسمش به لیست اضافه می‌شد و جمع مبالغ دریافتی در ستون آخر اضافه می‌شد؛ یعنی مبلغ خرید مسجد را در ابتدای لیست نوشته بودند و همین‌طور که افراد کمک می‌کردند، میزان بدهکاری باقی‌مانده مشخص می‌شد؛ اما یکی از دست‌اندرکاران امور مساجد تهران می‌گفت: برخی از مساجد تهران ماهانه چند میلیون تومان درآمد دارند، ولی معلوم نیست این درآمدها چگونه هزینه می‌شود.

موضوع دیگر، مدیریت عملیات یا فرایند است. درمورد عملیات یا فرایندی که قرار است در مسجد رخ دهد، گام اول این است که مدیریت مسجد، محتوای برنامه‌های خود را متناسب با مخاطبان طراحی کند. برای نمونه، اگر مخاطب، گروه نوجوان باشد، چه برنامه‌ای می‌توان برای حضور آنها در مسجد در نظر گرفت. برای نمونه، آقای حاتم‌پوری، امام جماعت یکی از مساجد تهران، طرحی به نام طرح چله کودکان ارائه دادند که براساس آن، کودکانی که چهل روز در مسجد حضور پیدا کنند، در مراسمی جایزه‌ای به آنها داده می‌شود. پس باید برنامه‌ها براساس نوع مخاطب طراحی شود و یا حتی محتوای برنامه‌های قبلی مورد بازبینی قرار گیرد.

نکته بعدی، نحوه ارائه برنامه و خدمات است. برای نمونه، زمان‌بندی برنامه‌ها، بهبود نحوه ارائه، تعیین مجری جلسه و سخنگو باید مدیریت شود. موضوع بعدی، الگوبرداری از مساجد موفق است. یکی از کارهایی که متأسفانه در بحث مدیریت مساجد مان بدن توجه نمی‌کنیم، مستندسازی تجربیات موفق مساجد کل کشور است؛ باید این تجربیات موفق را جمع‌آوری کنیم و به مدیران مساجد انتقال دهیم. نکته دیگر، مدیریت ارتباط با مخاطب است. اطلاع‌رسانی و دعوت از مخاطبان، تبلیغات، آگهی، نصب تابلو، استفاده از فضای مجازی و ارتباط چهره به چهره از جمله راه‌های دعوت افراد برای حضور در مساجد است. خروجی‌های این مدل را کارکردها و خدمات مسجد نام‌گذاری کردم. دوستان می‌توانند پیشنهاد دهند که برای خروجی‌های مسجد چه واژه‌ای به کار بریم که با مسجد نیز سازگاری داشته باشد. برخی واژه «کارکرد» را به کار می‌برند؛ درحالی‌که معنای «کارکرد» در جامعه‌شناسی و مدیریت باهم فرق دارد. کارکرد در جامعه‌شناسی به معنای رسالت و مأموریت سازمان در مدیریت است؛ یعنی مراد از کارکردهای مسجد از منظر علم مدیریت، رسالت‌های مختلف مسجد است؛ ولی موضوع بحث ما برنامه‌ها و خدمات است. برنامه و خدمات مسجد را به دو دسته نیایشی و غیرنیایشی تقسیم‌بندی کردم. نیایشی شامل آن دسته از خدماتی است که از طریق آن در مسجد، با خداوند ارتباط برقرار می‌کنیم؛ مانند نمازهای جماعت، ادعیه هفتگی، قرائت قرآن، مراسم شب‌های قدر و اعتکاف. خدمات غیرنیایشی، برنامه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد که می‌توانند مذهبی یا غیرمذهبی باشند؛ مانند برنامه‌های تبلیغی، مراسم‌های مربوط به اعیاد مذهبی یا رحلت و شهادت ائمه علیهم‌السلام، کلاس‌های آموزش احکام، اعتقادات، جلسات تفسیر، جلسات پرسش و پاسخ، حلقه‌های معرفت، آموزش رفتارهای شهروندی، کارهای فرهنگی، برگزاری نمایشگاه و کنگره شهدا، مسابقات کتاب‌خوانی و تشویق نخبگان و دانش‌آموزان نمونه در محله. از دیگر

فعالیت‌های غیرنمایشی، کارکرد سیاسی مسجد است. آگاه‌سازی سیاسی، یکی از وظایف امام جماعت است. با توجه به تبلیغات گسترده‌ای که کشورهای بیگانه علیه کشور ما دارند، اگر فردی این تبلیغات را پیگیری کند و اطلاعی نداشته باشد، دیدگاه کاملاً معکوسی به کشور پیدا می‌کند. اعزام افراد به نماز جمعه و راهپیمایی از دیگر فعالیت‌های غیرنمایشی است. یکی از کارکردهای نماز جمعه، کارکرد سیاسی است و مسجد باید در این زمینه فعال باشد. برای نمونه، یکی از مساجد تهران، دوازده اتوبوس جمعیت برای حضور در راهپیمایی نهم دی آماده کرده بود. اینها مسائلی است که مدیران مسجد باید در نظر بگیرند. برگزاری انتخابات و مناسبت‌های ملی یا دعوت از مسئولان دولتی، یکی دیگر از کارهای زیبایی است که امامان مساجد می‌توانند انجام دهند. امر به معروف و نهی از منکر، عیادت از بیماران، حضور مسجدیان در جمع خانواده‌ها و حل مشکلات آنها، رفع اختلافات و نظارت بر سازمان‌های محلی، تأسیس مراکز خیریه و دادن قرض‌الحسنه و حتی کارهایی، نمونه‌ای دیگر از کارکردهای مساجد است. برای نمونه، در یکی از مساجد تهران، خود مردم برای فارغ‌التحصیلان مسجدی، دنبال کار می‌گردند و آنها را به ادارات دولتی معرفی می‌کنند. به باور آنها، افراد مسجدی باید از لحاظ کاری نیز در همه‌ی مناصب نفوذ کنند. خدمات سلامت در حوزه‌ی جسم و روان را می‌توان در بحث فعالیت‌های ورزشی و تفریحی مطرح کرد. تأسیس درمانگاه یا مشاوره‌ی پزشکی و روان‌شناسی را شهرداری تهران در بسیاری از مساجد تهران تحت پوشش قرار داده است. برنامه‌ی آخر، اطعام و پذیرایی در مسجد است.

موضوع خدمات با محصولات فرق دارد؛ یعنی خروجی آن، کالا یا سازه‌ی فیزیکی نیست، بلکه ویژگی‌های خاصی دارد. در زمینه‌ی بازاریابی خدمات، واژه «تبلیغات» را به کار می‌بریم؛ یعنی مادی‌ترین عنصر بازاریابی، تبلیغات است. اما روشن نساختیم بازاریابی اسلامی چگونه است. بازاریابی مکانیسم‌هایی دارد که براساس آن باید

بتواند جایگاه رقابتی سازمان را حفظ کند و محصول خود را بفروشد. برای نمونه، بحث قیمت در مسجد خیلی جای طرح ندارد؛ باید طوری با مخاطب در مسجد رفتار کنیم که احساس کند در مقابل از دست دادن این زمان، چیز بهتری را به دست آورده است. در چنین شرایطی باید بحث مکان سازمان، ترویج و اطلاع‌رسانی، جوایز و هدایا و امکانات و دارایی‌های سازمان لحاظ شود.

ده بُعد برای کیفیت در عرصه خدمات بیان شده است که براساس تجزیه و تحلیل این ابعاد، یک مدل کیفیت خدماتی را طرح، و به نام سروکوال^۱ نام‌گذاری کردند. یکی بحث محسوسات است؛ یعنی عوامل ظاهری؛ بحث قابلیت اطمینان، یعنی خدماتی که ارائه می‌شود به شکل صحیح و قابل اطمینانی ارائه شود؛ بحث پاسخ‌گویی است؛ بحث ایجاد اعتماد و بحث همدلی، یعنی توجه به تک‌تک مشتریان. براساس این مباحث و کارکردها و برنامه‌هایی که مسجد دارد، کیفیت برنامه و خدمات را به پنج بُعد تقسیم‌بندی کردم: نخست کیفیت تعامل است؛ یعنی مسجد باید تعاملی نیکو با مخاطبان داشته باشد. هرچه شهرت معنوی امام مسجد و دست‌اندرکاران آن بیشتر باشد، این کیفیت افزایش می‌یابد. نکته دیگر رعایت ارزش‌محوری است. باید در رفتار دست‌اندرکاران با مردم ارزش‌های دینی رعایت شود. همچنین باید به همه مخاطبان و حتی نیازهای آنها توجه شود. ویژگی بعدی پاسخ‌گویی است. اگر کسی انتقادی را مطرح می‌کند، سیستم باید پاسخ‌گو باشد. در مساجد باید به مسئولیت محلی و اجتماعی توجه داشت و حقوق همسایگان را رعایت کرد. در اوایل انقلاب، امام خمینی^ع گفته بودند: «بلندگوها را بیرون نگذارید که فریادش همه مردم را منزجر کند. بلندگوها را در داخل مسجد بگذارید».^۲

1. Servqual.

۲. صحیفه امام، ج ۱۷، ص ۴۹۸.

موضوع بعدی رفتار فعال و بی طرفانه سیاسی است. برنامه‌های سیاسی نباید با سیاسی‌بازی تداخل یابد. امام جماعت به هیچ روی نباید از شخصی خاص در انتخابات طرف‌داری کند؛ به‌ویژه در مناطقی که انتخابات شورا و مجلس هست و افراد به‌صورت محلی انتخاب می‌شوند. از این‌رو، امام جماعت باید به آگاه‌سازی و دعوت از مردم برای شرکت در انتخابات بپردازد و وقت خودش را صرف بازی‌های سیاسی نکند؛ مانند جایگاه رهبری در نظام جمهوری اسلامی.

کیفیت مجریان، سخنران، مداح، مؤذن و مکبر بسیار تأثیرگذار است. در برخی از مساجد، امام جماعت هم مؤذن است و هم دعا و قرآن می‌خواند و هم مداحی می‌کند. این، یکی از نقاط ضعف مدیریت به شمار می‌آید. توانایی امام جماعت و شهرت علمی و اخلاقی نیز یکی از ابعاد کیفیت مجریان است. اطمینان در برگزاری نماز، یعنی خواندن نماز بلافاصله بعد از اذان و سرعت و اختصار نماز، از دیگر ویژگی‌های مورد توجه است. نظم و آداب ظاهری، یکی از عناصری است که متأسفانه در برخی مساجد رعایت نمی‌شود. برگزاری همیشگی نماز جماعت، مراسم قرائت قرآن و ادعیه، فعالیت‌های فرهنگی، استفاده از خدمات اینترنتی و داشتن سایت، ساعت‌های باز بودن در مسجد، مکان و موقعیت مسجد، فضای ساختمانی مسجد، تجهیزات، جذابیت و سادگی معماری و رعایت بهداشت و خوش‌بو بودن، از جمله ویژگی‌هایی است که توجه بدان باعث افزایش کارآمدی مسجد می‌شود.

در موضوع جذب حداکثری، وفاداری را تعریف کردم که براساس آن، تعهد قوی در مشتری ایجاد می‌شود تا دوباره محصول یا خدمتی را در آینده خریداری کنند. وفاداری دو نوع است: نخست وفاداری رفتاری که میزان خرید فرد است. برای نمونه، در موضوع مسجد، میزان خرید، یعنی فردی که وارد مسجد می‌شود، چه مدت زمانی در آنجا می‌ماند. این بازه زمانی، میزان خرید آن فرد از مسجد است.

دفعات خرید یک فرد، میزان وفاداری رفتاری است. نوع دوم وفاداری نگرشی است که احساس تعهد مشتری به آن کالا یا نشان تجاری است. برای جذب حداکثری، دو شاخص را در نظر گرفتیم: نخست رشد حضور، و دوم وفاداری. رشد حضور همان وفاداری رفتاری می‌شود و وفاداری بعدی، وفاداری نگرشی است. رشد حضور، رشد تعداد حضور مردم، اعم از مأمومین و دست‌اندرکاران در مسجد است. رشد زمان حضور، به معنای مدت زمان حضور در هر مراجعه است. مؤلفه وفاداری هم به معنای میزان معرفی و توصیه یک مسجد به دیگران است. در مصاحبه‌هایی که در مساجد انجام می‌دادم، اگر مسجدی موفق بود، اشخاص اعلام می‌کردند مسجد ما در این محله نمونه است؛ یعنی زمانی که مسجدی خوب کار می‌کند، شهرت آن در محله منتشر می‌شود و افراد را جذب می‌کند. برای نمونه، در مسجد آقای حاتم‌پوری، افرادی از محله‌های دیگر تهران حضور پیدا می‌کردند؛ در حالی که منزلشان نزدیک مساجد دیگر بود.

از منظر جامعه‌شناسی نیز درباره هدف اصلی مسجد مطالبی را نوشتیم؛ مانند متغیرهای دین‌داری، مشارکت در فعالیت‌های دینی، نفوذ عملی دین در زندگی، آثار اجتماعی دین‌داری، کنترل اجتماعی، هم‌بستگی و انسجام اجتماعی. در حوزه جامعه‌شناسی و روان‌شناسی، بهترین کتاب‌ها مربوط به پژوهشگاه حوزه و دانشگاه است. درباره آثار دین‌داری از نگاه روان‌شناسی، آقای دکتر آذربایجانی تقسیم‌بندی‌ای را ارائه دادند که عبارت است از: آثار شناختی، عاطفی، لذات معنوی، اخلاقی، سلامت بهداشت روانی و انسجام شخصیت. برای اینکه بتوانم آثار جامعه‌شناسی و روان‌شناختی را با یکدیگر ترکیب کنم، الگو را بدین صورت ارائه دادم که تحول و تعالی، بُعد اصلی است که طی سه مؤلفه شناختی - معرفتی، احساسی و رفتاری بدان پرداختیم: الف) بُعد احساسی - عاطفی، مانند احساسات مثبت، صبر، امید به زندگی، نشاط، آرامش و لذات

معنوی؛ ب) بُعد برقراری روابط عاطفی پایدار بین افراد، مانند روحیه اخوت و وحدتی که بین افراد ایجاد می‌شود؛ ج) بُعد انس با مسجد؛ مسجد به مثابه یک فضای کالبدی، باید به گونه‌ای باشد که شخص با همان فضای کالبدی‌اش نیز انس بگیرد؛ یعنی اگر فرد داخل مسجد نشست، از همان سکوتش در مسجد باید دانست که می‌خواهد ارتباطی با کسی برقرار کند؛ یعنی با خدای خودش راز و نیاز کند و درحقیقت به مسجد دل‌بستگی پیدا می‌کند. بُعد رفتاری در حوزه‌های فردی و اجتماعی مطرح است. در حوزه فردی، ظاهر دینی فرد، موردنظر است؛ یعنی فرد تا چه اندازه ظاهر دینی از خودش نشان می‌دهد، چقدر به دستوره‌های دین پایبند است و در نتیجه رفتارهای منفی‌اش کاهش، و رفتارهای مثبتش افزایش می‌یابد. رفتار اجتماعی نیز مربوط به تأثیرهای مسجد در حوزه اجتماع و محله است؛ مانند معاشرت و مشارکت در فعالیت‌های دینی، کنترل اجتماعی که امر به معروف و نهی از منکر در محله است و انسجام اجتماعی. برای نمونه، یکی از آثار خیریه یا همان خدمات اجتماعی، ارتقای فرهنگ خیررسانی و فرهنگ ایثار یا پرورش روحیه دفاع از مظلوم در محله است. نتیجه کارکرد سیاسی مسجد نیز تقویت هویت انقلابی و استقلال فرهنگی افراد است.

موضوع بعدی، رابطه حکومت با سازمان‌های غیردولتی است. یکی از استراتژی‌هایی که در این باره بیان کردند، نظارت دولت بر سازمان‌های غیردولتی است. نکته دیگر، بحث ایجاد هماهنگی بین این سازمان‌ها، انحلال و در صورت لزوم، ایجاد سازمان‌های شبه غیردولتی است. درباره استقلال آنها نیز یک سری استراتژی‌هایی بیان شده است؛ این سازمان‌ها می‌توانند مکمل یا مقابل یا متضاد یکدیگر باشند یا با همدیگر همکاری کنند و یا اینکه دولت از طریق مکانیسم سازمان‌های شبه غیردولتی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم این سازمان‌ها را کنترل کند.

رابطه بین کلیسا و دولت را نیز بررسی کردم. بیشتر مباحث مربوط به رابطه کلیسا و دولت، تقریباً حالت مستقلی دارد. مورد بعدی، رابطه دین و دولت است؛ اینکه می‌گویند رابطه کلیسا با دولت خوب بوده است، یعنی تا چه حد توانسته است آموزه‌های دینی را در مباحث کشوری، مانند نظام آموزشی بگنجانند. منتها در مقاله‌ای آمده بود پشتیبانی از کلیسا وظیفه دولت است؛ یعنی یک حالت استقلالی بین کلیسا و دولت قائل هستند. در همین نظام‌های لائیک می‌گویند اگر دولت منحرف شود، کلیسا باید جلوی دولت بایستد. متأسفانه یکی از نقاط مبهم، ارتباط سازمان‌های بالادستی مسجد با مسجد است. این موضوع واقعاً از نظر علمی مبهم است. برای نمونه، در سازمان‌ها در مورد اینکه چه کسی متولی اصلی مسجد باشد، اختلاف وجود دارد. من با توجه به آیین‌نامه اجرایی فعالیت این سازمان‌های غیردولتی و متن حکم مقام معظم رهبری به آیت‌الله مهدوی کنی در مورد مرکز رسیدگی به امور مساجد، این فعالیت‌ها را برای روابط بین سازمان‌های بالادستی، سازمان‌های همکار و واحدهای محلی با مسجد بیان کردم؛ در درجه اول یک روابط حمایتی، و در درجه دوم یک روابط نظارتی داریم.

روابط حمایتی می‌کوشند به حمایت و پشتیبانی از مساجد بپردازند؛ مانند: تبادل آمار و اطلاعات بین مساجد و سازمان‌ها، اطلاع‌رسانی آنها به مساجد، ارزیابی و تشویق، مشاوره و آموزش، هدایت و جهت‌دهی راهبردی و عملیاتی، میانجیگری و رفع مناقشات داخلی مسجد - در حکم مقام معظم رهبری، یکی از مواردی که اشاره شد همین موضوع بود - و روابط نظارتی، که در گام اول، ثبت رسمی و قانونی تأسیس یک مسجد انجام می‌شود و بعد احکام فعالیت امام مسجد و هیئت امناء، و مهر مسجد به آنها داده می‌شود و سپس بر فعالیت‌های مساجد نظارت صورت می‌گیرد. در صورتی که یک‌سری اقدامات خلاف شرع و قانون صورت گیرد، این

سازمان‌ها در مساجد می‌توانند مداخله مؤثر کنند. آخرین نکته، مربوط به بافت محلی است. بافت اجتماعی، مذهبی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژی محل، بر فعالیت‌های مسجد مؤثرند.

پرسش: عنوان پژوهش «تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد» است و هدف آن نیز ارائه الگویی به‌منظور آموزش و ارزیابی است. با توجه به توضیحات اولیه، به نظر می‌رسد شما روش رضایت ذی‌نفع‌ها را با یک نگاه سیستمی دنبال می‌کنید. از نظر روش تحقیق، در روش Suction of stakeholders چهار مرحله را باید دنبال کنیم. ویژگی مثبت تحقیق شما این است که یک Scientific method دنبال شده است. در این تحقیق باید به چند نکته توجه شود: الف) ذی‌نفع‌هایمان را شناسایی کنیم. ذی‌نفع‌های مسجد چه کسانی هستند؟ همان‌طور که اشاره کردید، جدیدترین و کامل‌ترین روش برای اندازه‌گیری اثربخشی این‌گونه نهادها و سازمان‌ها همین است؛ ب) ذی‌نفع‌ها را اولویت‌بندی کنیم؛ به‌ویژه اینکه، نقش امام جماعت مسجد خیلی بیشتر و قوی‌تر از نقش سایر برنامه‌هاست؛ ج) شاخص‌های موردنظر هر گروه از ذی‌نفع‌ها باید شناسایی شود؛ ذی‌نفع‌های ما چه کسانی هستند؟ د) شاخص‌ها باید اولویت‌بندی شود. این شاخص‌ها دارای اولویت‌بندی‌ها و درجات متفاوت هستند که باید از نظر علمی شناسایی شوند. از این منظر، جدولی دویچه‌ای به دست می‌آید که یک طرف آن اهمیت و قدرت ذی‌نفع، و طرف دیگر آن اهمیت شاخص است. برای نمونه، اگر ده ذی‌نفع داشته باشید، در برابر، ده شاخص هم دارید. شما برای شناسایی شاخص‌ها مطالعه کردید و با برخی افراد مصاحبه داشتید، اما جامعه آماری‌تان را مشخص نکردید.

وقتی این مباحث را مطرح کردید، به یاد مسجد حضرت امیرؓ در خیابان کارگر شمالی تهران افتادم، در قم نیز مسجد فاطمیه باجک می‌تواند از شاخص ارزشیابی

شما نمراتی کسب کند؛ آن هم چون امام جماعتش آیت‌الله صافی است. اما در شهرهای کوچک یا روستاها، فضای دیگری وجود دارد و چه بسا در طول سال، مسجدی ده شب امام جماعت داشته باشد و تعداد زیادی از مساجد ما این‌گونه هستند. مدل پیشنهادی شما باید با وضع موجود تطبیق بیشتری داشته باشد. جامعه آماری شما نباید فقط تهران و آن هم مساجدی خاص باشد. بنابراین، در شناسایی شایستگی‌ها و اولویت‌ها نیز باید از همین روش استفاده کنید.

بحث متغیرها مشخص نبود. فرمودید روش دلفی؛ روش دلفی این نیست که پرسش‌نامه را توزیع کنیم و بخواهیم جواب دهند. روش دلفی، پرسش‌نامه باز دارد. با پرسش‌نامه هم به هدف نمی‌رسید. پرسش‌نامه‌ای را که ۲۷ صفحه دارد اگر به من، در مقام یک مشتری مسجد بدهید، همه آن را پر می‌کنم؛ اما اگر از همان تکنیک دلفی که فرمودید، از طریق شناسایی ذی‌نفعان و مصاحبه با اینها، بهتر به نتیجه می‌رسید. روش پرسش‌نامه در کشور ما نتیجه‌بخش نیست. برای پر کردن ۲۵ صفحه، دست‌کم باید نصف روز وقت بگذارم. نکته دیگر اینکه، مدلتان را چگونه می‌توانید تست کنید؟ تست مدل با این روش کافی نیست که دیگران جواب دهند. کار شما بسیار بزرگ و حساس است. گاهی کسی می‌خواهد رابطه دو متغیر را بررسی کند؛ بدین منظور یک مدل طراحی می‌کند و یک نمره...؛ اما در اینجا شما احساس تکلیف کردید که این موضوع را برگزیدید. از این‌رو، باید این کار را به پایان برسانید و دیگران هم به شما کمک کنند. اگر بتوانید برای تست مدل، دو گروه را انتخاب و با امتیازدهی به شاخص‌ها آنها را مقایسه کنید و تفاوت نشانگرهای اثربخش را معنادار بدانید، کارتان ارزشمند خواهد بود.

پرسش: درباره مدیریت اسلامی کتاب‌های متعددی نوشته شده است. ظاهراً بعضی از منابع دینی ما با چهارچوب مدیریت علمی وارد بحث شده‌اند که همان

بحث Post Group است که گیولیک^۱ و اورویک^۲ مطرح کردند و شما نیز آن را پذیرفتید. اگر محتوا و پوشش آن را هم از دین بگیریم، نوعی رویکرد است که بعضی از منابع ما می‌خواهند وارد این رویکرد شوند. اینکه متدولوژی آن قوی یا ضعیف است، مورد بحث ما نیست. می‌توانستید با اقتباس از مسجدالنبی و کارکردهایی که داشت، و نیز مسجد ضرار که در مقابل آن بود، الگویی ارائه دهید و برای آن منابع دینی نیز ذکر کنید. برای نمونه، در کنار مسجدالنبی بازار وجود دارد و پیغمبر اکرم ﷺ تعاملات اقتصادی داشت؛ یا اینکه بسیاری از مباحث حکومتی در مسجد انجام می‌شد. بنابراین، می‌توانستید الگویی از مسجد اسلامی ارائه دهید. به نظر می‌رسد این یک اشکال اساسی باشد که معمولاً در تمام مباحث دینی ما وجود دارد.

در این پژوهش، تبیین مسئله و پرسش‌های تحقیق موجود بود، اما فرضیه‌ای وجود نداشت. شاید به این دلیل بوده است که مطالعه اکتشافی است. مدل‌های اثربخشی را از کتاب تئوری سازمان آقای رابینز^۳ گرفته‌اید؛ ولی به هر حال، عموم این بحث در آنجا هم هست. در نهایت هم این مدل را در قالب سیستم آوردید. به نظر می‌رسد چون موضوع ارزیابی و آموزش را هدف قرار دادید، می‌توانستید از مدل‌های دیگری نیز استفاده کنید. برای نمونه، آقایان کاپلان^۴ و نورتن^۵ مدل متوازن را براساس همین نگرش مطرح کردند که در ارزیابی می‌توانیم این چهار بُعد را مطرح کنیم. حتی مدل سیستمی را نیز می‌توانستید در قالب آن مطرح سازید.

-
1. Gulick.
 2. Urwick.
 3. Robbins.
 4. Kaplan.
 5. Norton.

در موضوع وظایف مدیران می‌توانستید از مدل ارزیابی عملکرد پایپ نیز استفاده کنید.

پرسش: بیشتر پرسش‌ها جنبه نقد اثر ندارند؛ زیرا گزارشی که ارائه شد، گزارش کامل از تحقیق نبود؛ بلکه گزارش مدلی برآمده از پژوهش بود.

پرسش اول اینکه، مسجد تا چه اندازه سازمان است؟ اگر این تأمل را داشته باشید، همه کار را زیر سؤال نخواهد برد. فقط یک سری ملاحظات برای ما خواهد داشت و آن اینکه ما این پیش‌فرض را داریم که مسجد سازمان است و بر آنیم تا الگوها، نظریات و مدل‌های مدیریت سازمان را به مسجد تعمیم دهیم؛ ولی باید توجه داشته باشیم که مسجد از چه ابعادی سازمان نیست و چه عدم تطابق‌هایی وجود دارد؟ آیا عدم تطابقی وجود دارد یا خیر؟ اگر سازمان است، آیا امام جماعت، مدیر یا رهبر است و یا شأن دیگری دارد؟ مأمومین، سرمایه انسانی هستند یا مشتری و یا کارکنان و یا هیچ‌کدام؟ اگر چنین تأملی داشته باشید، چه بسا زمینه‌ای برای استفاده از الگوها و نظریات مدیریتی در سازمان داشته باشید.

پرسش دوم این است که بر چه اساسی به این جدول‌ها و مدل‌ها رسیدید؟ روش شما چه بوده است؟ چه چیزی باعث شده است یک مؤلفه را در این جدول‌ها بیاورید و مؤلفه‌های دیگر را نیاورید. برای نمونه، چرا سروکوال^۱ را استفاده کردید، ولی سی.ار.ام.^۲ را استفاده نکردید؟

پرسش سوم اینکه، در نهایت، این اثربخشی به چه نتیجه‌ای انجامید؟ شما چهار رویکرد از اثربخشی را بیان کردید. از این رو، باید آن را جمع‌بندی، و تعریف خودتان را از آن بیان می‌کردید. برای نمونه، می‌گفتید رویکرد من تلفیقی یا جامع است؛ زیرا

1. Servqual.

2. CRM.

اثربخشی مانند همه مقولات اعتباری دیگر، یک واقعیت عینی بیرونی نیست که آنها چهار تعریف مختلف از آن ارائه کرده باشند؛ بلکه هرکس به گونه‌ای آن را اعتبار کرده و درحقیقت اثربخشی مدنظر خودش را در نظر گرفته است. پس چهار واقعیت است، نه یک واقعیت. اگر تعریف خودتان را ارائه ندهید، همه کار با تردید مواجه می‌شود. برای نمونه، این اثربخشی ناظر به کدام یک از آن واقعیت‌هاست. تعریف شما تعیین‌کننده نوع مؤلفه‌ها و ابعاد است. افزون بر این، از اثربخشی فراتر رفته‌اید و به جای اثربخشی مدیریت، موضوع مسجد مطلوب را دنبال کرده‌اید. اگر مسجد سازمان باشد، مدیریت، یکی از ابعاد سازمان است و ابعاد دیگری هم دارد. شما به ابعاد دیگر هم توجه کرده‌اید؛ یعنی الگویی که طراحی کردید، الگوی مسجد مطلوب است.

پرسش: در این مدل، خصوصیت‌های ذاتی و اهداف مسجد، ناشناخته مانده است؛ یعنی مسجد چه ویژگی‌های ذاتی‌ای دارد و چه اهدافی از آن مورد انتظار است؟ شهید مطهری رحمته‌الله مسجد را در قالب شعائر دین مطرح می‌کند و سپس برای شعائر دین آثاری برمی‌شمارد. یکی از آثار شعائر دین، تحریک احساسات مذهبی است. بنابراین، یکی از کارهای مسجد، تحریک احساسات مذهبی و دینی است. دومین اثر شعائر دین، وحدت دادن و جهت دادن به افکار، رفتار و گفتار است؛ یعنی اگر شعائر دین زنده باشد، مسلمان‌ها به یک صورت فکر، و احساسات خود را ابراز می‌کنند. برای نمونه، عاشورا از شعائر دین است. در عاشورا همه شیعیان گریه می‌کنند، نه اینکه برخی بخندند و برخی گریه کنند. پس یکی از ویژگی‌های مسجد باید جهت دادن به افکار، رفتار و عقاید مردم باشد؛ یعنی همه توحیدی فکر کنند. پس اگر بخواهیم الگویی جامع ارائه دهیم، باید خصوصیات ذاتی مسجد و اهداف و کارکردهای آن را بشناسیم و با توجه به آنها استراتژی‌هایمان را تعیین کنیم. سپس مدیریت و سازمان را طراحی کنیم و بعد به آن اثربخشی پی ببریم.

پرسش: نکته‌ای که معمولاً همه بدان اشاره می‌کنند، نقش محوری امام جماعت در مسجد است؛ اما پرسش این است با توجه به اینکه امام جماعت در حوزه‌های علمیه پرورش می‌یابد، حوزه‌های علمیه چقدر در این بحث محوریت دارند؟ چه بسا یک روحانی ده یا پانزده سال در حوزه‌های علمیه آموزش ببیند و فقط فقه و اصول بخواند؛ اما با موضوع‌هایی مانند مخاطب‌شناسی، هنر و دانش‌های موردنظر مدیریت مسجد آشنا نباشد. در این صورت اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

نکته دیگر، واقعیت‌های مساجد فعلی کشور است. فقط مساجد تهران و برخی از مساجد دیگر موردنظر نیست. چگونه باید با آفات این مساجد مواجه شویم؟ برای نمونه، صدای نامناسب برخی قاریان یا اهمیت دادن بیش از حد به آشپزخانه مساجد، یکی از واقعیت‌های مساجد است. نکته بعدی اینکه اگر از مساجد کشورهای اروپایی یا کشورهای دیگر تجاربی وجود دارد، بیان شود.

پرسش: امروز در کشور تعداد زیادی نمازخانه وجود دارد. برای نمونه، همه وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌های دولتی، ادارات کل، مؤسسات خصوصی، دولتی، آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، کارخانجات و حسینیه‌ها نمازخانه دارند. آیا پایان‌نامه شما برای بهره‌برداری امامان جماعت این نمازخانه‌ها نیز هست یا خیر؟ دغدغه مسئولان و چهره‌های فرهنگی کشور نیز این است که اینها نیز به‌گونه‌ای سامان‌دهی شوند. اگر به‌گونه‌ای این رساله را سامان‌دهی کنید که بتوان در این بخش هم از آن استفاده کرد، مفید خواهد بود. معمولاً در هر رساله و پایان‌نامه، در پایان پیشنهادهایی نیز مطرح می‌شود. یکی از پیشنهادهایی که شما می‌توانید مطرح کنید این است که برای امامان جماعت، که مدیران این مساجد و نمازخانه‌ها هستند، دوره‌های مدیریتی برگزار شود.

پرسش: عنوان تحقیق، تدوین الگوی مدیریت اثربخش نهادهای دینی یا مساجد است؛ اما مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که مطرح کردید، به دنبال سنجش مدیریت اثربخش نیستند؛ بلکه الگوی یک مسجد خوب را ترسیم کرده‌اید.

بنابراین، می‌توان سه عنوان را به این مؤلفه‌ها افزود: ۱. الگوی مدیریت اثربخش مساجد؛ ۲. الگوی ارزیابی مساجد اثربخش؛ ۳. تعیین شاخص‌های مساجد اثربخش. اگر عنوان فعلی، الگوی مدیریت اثربخش مساجد است، برای اینکه مدیریت اثربخش باشد، آیا مدیران یا سیاست‌گذاران باید این فاکتورها را بشناسند و آن را اندازه‌گیری کنند و تغییر دهند؟ زیرا بعضی از این مؤلفه‌ها تغییرناپذیر، و برخی غیر قابل شناخت‌اند؛ مانند مؤلفه‌هایی در بافت محلی یا ارتباطات با سازمان‌ها. اگر مساجد خیلی بزرگ تهران را فاکتور بگیریم، در مساجدی که در شهرستان‌ها هستند، توانمندی‌های هیئت امنای امام جماعت تا چه حدی است؟ آیا همه متغیرها می‌توانند مدنظر قرار بگیرند و شناسایی و اندازه‌گیری شوند و یا تغییر یابند؟ زیرا برخی از این مؤلفه‌ها، هم غیر قابل شناخت و هم تغییرناپذیرند. برای داشتن مدیریت اثربخش، تکلیف در برابر این مؤلفه‌ها چیست؟ بیشتر مؤلفه‌هایی که در بافت محلی یا رابطه با سایر سازمان‌ها یا تعالی سازمان هستند، برای نمونه قابل اندازه‌گیری هستند و باید دنبال شوند. مثلاً رشد حضور باید دنبال بشود؛ یک هدف است و در پیامدها هست.

در الگویی که ارائه کردید، برای داده‌ها، ستاده‌ها و فرایندها شاخص‌هایی در نظر گرفتید؛ اما برای ارزیابی بازخورد، هیچ مؤلفه‌ای را بیان نکردید.

پرسش: من دو اشکال را مطرح می‌کنم. ابتدا اشکال دوم را می‌گویم؛ هرچند اشکال اول مبنایی‌تر است، ولی دومی ملموس‌تر است.

در فرهنگ دینی ما مقوله‌ای به نام مسجد وجود دارد. موضوعی نیز به نام علم

مدیریت مطرح است که خاستگاه آن، فرهنگ و تمدن مغرب‌زمین است؛ یعنی علمی که از متن دین ما استخراج نشده است. ما می‌خواهیم ارتباطی بین این دو برقرار سازیم؛ یعنی برای اداره مسجد از این علم استفاده کنیم؛ اما این نکته خیلی مهم است که با چه روشی این کار را انجام می‌دهیم. به نظر می‌رسد در این تحقیق، مواردی از علم مدیریت به مسجد تحمیل شده است. یعنی باید از سوی دیگر وارد مطالعه شویم. جدای از اینکه در علم مدیریت چه مدل‌ها و روش‌هایی وجود دارد، ما بر آنیم تا بگوییم در مسجد مدیریتی صورت می‌گیرد؛ یعنی معتقدیم که مسجد بدون مدیریت نیست؛ زیرا کارکرد و اثربخشی دارد. نمی‌شود گفت که اثربخشی بدون مدیریت حاصل می‌شود. پس مدیریتی صورت می‌گیرد؛ اما روش آن چیست؟ آیا همان چیزی است که در مغرب‌زمین در کتاب‌های اصول و مبانی مدیریت آمده است؟ به نظر می‌رسد حاصل این تحقیق آن شد که در مساجد، از برخی یافته‌های علم مدیریت، به‌ویژه یافته‌های جدید آن، مانند بحث‌هایی که در نهادهای غیرانتفاعی، نهادهای دینی، Faith based organization، بحث‌های اخلاق، و نهادهای ایمان‌محور استفاده کنیم. آیا برای اینکه مسجد به کارکردهای ایمانی، دینی، اعتقادی و ارزشی خود برسد، باید همین بحث‌ها را تطبیق دهیم؟ به نظر می‌رسد پاسخ به این سؤال ساده نیست. یعنی به راحتی نمی‌توانیم بگوییم از اصول متعارف در علم مدیریت برای اداره مسجد استفاده کنیم. این پژوهش باید یک پژوهش بنیادی باشد؛ ولی به این شکل، یک پژوهش کاربردی است. در پژوهش بنیادی از مبانی آغاز، و یافته‌های علمی را تئوریزه می‌کنیم؛ اما در پژوهش کاربردی مدلی را مطرح، و یا برخی از مدل‌ها را باهم ترکیب می‌کنیم و الگوی مفهومی را از آن استخراج می‌سازیم، سپس آن را در سازمان‌ها به کار می‌بریم. این پژوهش چنین حالتی دارد؛ یعنی مطالبی از مدیریت استخراج، و در مسجد تطبیق داده شد؛ یعنی از

مدیریت به سمت مسجد حرکت کردید؛ درحالی که باید از مسجد به طرف مدیریت حرکت کنیم. با توجه به اینکه رشته ما مدیریت است، باید حاصل پژوهشمان رشد علم مدیریت باشد. یعنی اگر پژوهش بنیادی است، باید یافته‌هایی داشته باشد که اکنون در علم مدیریت نیست. بدین معنا که نکاتی در مدیریت مسجد رعایت می‌شود که در علم مدیریت نداریم؛ نکاتی که چه بسا امام جماعت و مأمومین بدون علم به آن، آن را انجام می‌دهند. سپس می‌توانیم الگوگیری کنیم و بگوییم مسجد به این دلیل، کاراست که اصولی در آن رعایت می‌شود که در متون مربوط به مدیریت نیست. در ادامه می‌توانیم این اصل را به سازمان‌های دولتی، انتفاعی و... تعمیم دهیم. من در رساله فوق لیسانس، مشابه همین بحث را در مورد هیئت‌های مذهبی انجام دادم. ما از نهادی به نام هیئت‌های مذهبی، اصولی را استخراج کردیم که در علم مدیریت وجود نداشت. این اصول، مربوط به فرهنگ و دین ماست؛ اصول مدیریتی که در فرهنگ مغرب‌زمین و کتب مدیریت نیست، ولی اگر بخواهیم یک الگوی اسلامی ایرانی برای رشد، پیشرفت و توسعه کشور داشته باشیم، باید از نهادهای دینی خودمان مثل مساجد، هیئت‌های مذهبی و غیره این اصول را استخراج کنیم و حتی آنها را به سازمان‌های غیردینی تعمیم دهیم.

اشکال دوم نیز روشی است؛ یعنی نمی‌توانیم با روش تحقیق رایج در علم مدیریت، در نهادهای دین‌محور، آن هم نهادهای دین‌محوری که با Faith based organization متفاوت است، کار علمی انجام دهیم. آنچه در متون مدیریت در مورد سازمان ایمان‌محور می‌گویند، با ایمان موردنظر ما اشتراک لفظی دارد. ایمان موردنظر ما تفاوت‌های فراوانی با ایمان مطرح در علم مدیریت غربی دارد؛ هرچند در برخی موارد اشتراکاتی هم دارد. بنابراین، نمی‌توانیم با همان روش کار علمی انجام دهیم؛ بلکه به روش متفاوتی نیاز داریم؛ زیرا اگر همان الگو و روش‌ها را استفاده کنیم، به نظر می‌رسد ما را از هدف دور

می‌کند. در برخی از مساجد و نهادهای دینی، از الگوهای رایج علوم انسانی برای رشد خودشان استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که آن الگوها مربوط به فرهنگ و نظام مفهومی و ارزشی ما نیست. به همین دلیل، نتیجه‌ای معکوس می‌گیرند. یعنی در مواردی، استفاده از مفاهیم، الگوها و مدل‌هایی مدیریتی، باعث ضعیف شدن کارکرد مسجد می‌شود. البته همیشه این چنین نیست و به راحتی نمی‌توان آن را تعمیم داد. تبیین این مسئله به پژوهشی دقیق و مطالعه‌ای جدی‌تری نیاز دارد.

پاسخ: از اینکه استادان به این زیبایی کار را نقد کردند، بسیار خوش حال هستم. ولی باید یادآور شوم اگر بخواهیم با این محدودیت‌ها به کار بنگریم، با توجه به بضاعت یک دانشجو از نظر زمانی و امکانات مالی، همین کار را نیز باید رها کنیم. نقدهایی که بیان شد، بسیار زیبا بود؛ حتی در مورد بحث اصولی که اشاره کردند، ابتدا قصد داشتم اصول مدیریت مسجد را بررسی کنم، ولی دریافتم در این زمینه ضعف اولیه نداریم. یافتن ارزش‌های حاکم بر مساجد، خود عنوان یک رساله دکتری است و یا موضوع مؤلفه رهبری نیز به همین صورت است؛ یعنی این پژوهش فقط ارائه یک ظرف است. در روش تحقیق بر آن بودم که صرفاً با مصاحبه یا مطالعه مبانی قرآن یا همان احادیث و روایات این کار را انجام دهم؛ اما به این نتیجه رسیدم که چنین کار گسترده‌ای با هیچ مصاحبه و تحلیل محتوایی جمع نمی‌شود. در این پژوهش، الگوی کلانی را ارائه داده‌ام که مقدمه، ورودی‌ها و خروجی‌ها و اثربخشی آن لحاظ شده است؛ درحالی‌که می‌شد برخی از این قسمت‌ها را حذف کرد و صرفاً یک سری اقدامات مدیر اثربخش را فهرست‌وار، و در صورت لزوم، خروجی آن را بیان کرد. از این رو، هدف این بود که سیستم را به طور کامل لحاظ کنم تا بتوانم جریان عملکرد اثربخش یک مسجد مطلوب را به دست آورم. به هر حال، بسیاری از انتقادات بجاست؛ ولی اعمال همه آنها اولاً، در بضاعت یک دانشجو نمی‌گنجد؛ ثانیاً،

استادان در پژوهشگاه حوزه و دانشگاه هم مایل بودند که همین مباحث مطرح شود و در کارهای بعدی موضوع ادامه یابد. با این حال، علاقه‌مند منتقدان نظر بدهند که آیا همین ظرف ابتدایی که آماده کردیم، قابل قبول است یا خیر. روش مورد استفاده نیز روش دلفی کمی و کیفی، به صورت هم‌زمان است. یعنی ۱۷۰ پرسش کمی داریم که تک تک ابعاد و مؤلفه‌های الگو را تأیید می‌کند؛ ولی در کنار هرکدام از این پرسش‌های کمی، پرسش‌های کیفی قرار دارد که هرکدام از دوستان می‌توانند در مورد نحوه طراحی الگو در مدل، ابعاد، مؤلفه‌ها، تغییر واژه، مفهوم‌سازی، اضافه کردن ابعاد و مؤلفه‌ها نظر بدهند.

نقد کتاب مبانی مدیریت اسلامی

مؤلف و سخنران: دکتر رضا نجاری^۱

ناقد: حجت الاسلام والمسلمین مجتبی درودی^۲ به نمایندگی از ناقدان^۳

تاریخ برگزاری: ۸۷/۹/۲۶

مجری: با نقد کتاب مبانی مدیریت اسلامی نوشته دکتر رضا نجاری در خدمتتان هستیم. این کتاب یکی از کتاب‌هایی است که اخیراً نوشته شده است. چنان‌که مستحضرید، انجمن مدیریت اسلامی براساس رسالت‌هایی که برای آن تعریف شده، یکی از اولویت‌هایش را در حوزه فعالیت‌های پژوهشی و نظریه‌پردازی، این قرار داده که کتاب‌هایی را که در حوزه مدیریت اسلامی نوشته می‌شود به بحث و نقد و نظر بگذارد. یکی از این کتاب‌ها این کتاب است که اعضای کمیته پژوهش و یک نفر از دوستان کمیته آموزش، تهیه محتوای نقد را بر عهده گرفتند و در نهایت جمع‌آوری‌کننده، ارزیاب و تحلیل‌گر نهایی، جناب حجت الاسلام آقای درودی هستند که ایشان نیز از اعضای کمیته آموزش انجمن‌اند.

بنده در این فرصت، توضیحاتی کلی درباره کتاب آقای دکتر نجاری خدمتتان ارائه

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور.

۲. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).

۳. ناقدان: حجج اسلام آقایان مجتهدالدین مدرس‌زاده، دکتر علی‌اکبر بخشی، دکتر محمدحسن جعفری، قادرعلی واثق و سیدمسعود قانع.

می‌کنم. نام کتاب *مبانی مدیریت اسلامی* است. کتاب مزبور پنج فصل دارد. در فصل نخست، ایشان به کلیات می‌پردازند. عناوین سرفصل‌های این فصل، طرح یک‌سری از شبهات پیرامون مدیریت اسلامی، تفاوت مدیریت اسلامی و مبانی مدیریت اسلامی و سیستم تدوین مدیریت اسلامی و سرانجام، مفهوم مدیریت اسلامی است که ذیل آن، هفت بحث را مطرح می‌کنند که بحث‌هایی همچون رابطه علم و دین، رابطه مدیریت و اسلام، معانی مدیریت اسلامی، ویژگی‌های علم و مدیریت اسلامی و پاسخ به شبهات در این فصل واقع شده‌اند. لازم است در اینجا اشاره‌ای کلی داشته باشم. این کتاب برای دانشگاه پیام نور نگاشته شده و بدین دلیل در ابتدای عنوانش، عبارت «درس‌نامه» آمده است. از این رو، در ابتدای هر فصل، اهداف رفتاری، و در پایان فصل نیز پرسش‌هایی در ارتباط با مطالب آن فصل مطرح شده است. من به همین مقدار بسنده می‌کنم و ان‌شاءالله از خود ایشان بیشتر استفاده خواهیم کرد.

مؤلف: بسم الله الرحمن الرحيم. با عرض سلام خدمت شما بزرگواران که در جلسه نقد کتاب این جانب شرکت فرمودید. ابتدا به اختصار درباره شکل‌گیری این کتاب نکاتی را عرض می‌کنم. حدود ۶۵ ترم بود که بنده درس «مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن» را در دانشگاه‌های گوناگون تدریس می‌کردم و مخاطبان و دانشجویانی که در کلاس من شرکت می‌کردند، از سنین مختلف، زن و مرد، و از ملیت‌ها و ادیان گوناگون بودند؛ یعنی مسیحیان و اهل تسنن نیز در کلاس من حاضر بودند. این افراد، ایرادها و اشکال‌هایی را مطرح می‌کردند و برخی مسائل و مشکلات نیز ایجاد می‌شد که من این موارد را در پیشگفتار کتاب، در قالب پنج مشکل طرح کردم. این پنج مشکل عبارت بودند از: مشکل در عنوان؛ مشکل در سرفصل‌ها؛ مشکل در منابع؛ مشکل مفهومی؛ و مشکل در ارائه درس توسط مدرسان. در گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور مطرح شد که ما می‌خواهیم

درباره این درس کتابی نوشته شود؛ چه کسی اعلام آمادگی می‌کند که ما اعلام آمادگی کردیم و تصویب شد که ما این کتاب را بنویسیم. سپس نوشتن کتاب را آغاز کردیم و من شب نیمه شعبان یا روز نیمه شعبان نگارش این کتاب را آغاز کردم و پس از سه سال آن را به پایان رساندم و جالب اینکه پایان آن با روز سیزدهم رجب؛ یعنی روز تولد امام علی علیه السلام مصادف شد. یعنی روز تولد امام دوازدهم تألیف آن آغاز شد و به صورت تصادفی، سه سال بعد، در روز تولد امام اول که یکی از ایشان حکومت تشکیل داده بودند و دیگری نیز ان شاء الله حکومت جهانی را تشکیل خواهند داد، به پایان رسید. و اکنون که در راه رسیدن به این جلسه بودم، متوجه شدم که نقد کتاب نیز در شب عید غدیر خم صورت می‌گیرد. با خود گفتم الحمدلله عنایتی به ما شده است که این کتاب را نوشتیم. البته این مطلب را نمی‌گویم تا دور این کتاب، هاله‌ای از تقدس بکشم؛ بلکه محتوای آن باید در بوتۀ نقد قرار گیرد. در نگارش این کتاب گاهی اتفاق می‌افتاد که من بدون اختیار و اراده به کتابخانه می‌رفتم. برای نمونه، به یاد دارم کتاب روش تحقیق آقای محمد محمدازمیان را - که من در روش تحقیق از آن بهره فراوان بردم - به صورت کاملاً تصادفی پیدا کردم یعنی انگار کسی مرا هدایت کرد تا در غرفه پژوهشگاه حوزه و دانشگاه آن را برداشتم؛ اما سال بعد هرچه تلاش کردم، نتوانستم غرفه را بیابم؛ درحالی‌که اولین کتابی که بدان دست زدم، همان بود و تنها کتابی را نیز که خریدم همان کتاب بود. احساس می‌کنم در تمام این سه سال، به نوعی عنایت ائمه علیهم السلام پشت سر این قضیه بود. اما نمی‌خواهم بگویم محتوایش به طور کامل مورد تأیید است؛ بلکه محتوای آن در واقع از ذهن خود بنده است و حتماً ایراد و نقص دارد و قابل نقد است. شاید برخی مطالبش را اکنون خودم نیز قبول نداشته باشم؛ زیرا این کتاب حدود ۶۵ سال پیش نوشته شده و نظرم درباره برخی مطالبش تغییر کرده است. این خلاصه‌ای از شکل‌گیری این

کتاب بود. در نگارش کتاب، محدودیت‌هایی نیز وجود داشت. یکی از آنها موضوع سرفصل بود؛ زیرا باید سرفصل‌ها را رعایت می‌کردیم. به این دلیل عمده مطالبی که در این کتاب وجود دارد، در راستای سرفصل‌های وزارت علوم نگاشته شده است. حتی بنده می‌خواستم بخشی را در کتاب اضافه کنم، دیدم در سرفصل‌ها موجود نیست و از سویی تعداد صفحات کتاب نیز بیش از سیصد صفحه شده است، بنابراین منصرف شدم.

در فصل اول، ما کلیات و نیز منشأ شبهات را مطرح کردیم که حدود ده شبهه وجود داشت که آن زمان، هم خودم شنیده بودم و هم در کتاب‌ها خوانده بودم. با خود فکر کردم که می‌توان با دو قضیه این شبهات را در کتاب پیش رو برطرف کرد. بحث بعد، مفروضات بنیادین و روش‌شناسی بود که من در هیچ کتابی در بحث مدیریت اسلامی یا مبانی مدیریت اسلامی آن را ندیده بودم و تنها در کتاب آقای محمد محمدازمیان که به دستم رسید و از آن استفاده کردم، این مطلب، یعنی روش‌شناسی، وجود داشت. مبحث بعد، مدخلی بر مدیریت اسلامی بود و سرانجام، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن مطرح شده است. البته با توجه به سرفصل‌ها که باید اصول مدیریت اسلامی مطرح می‌شد، در این درس ما این بحث را مطرح کردیم و البته به آن احساس نیاز می‌شد. یعنی زمانی که این مطالب نوشته می‌شد، واقعاً نیاز جامعه دانشگاهی بود و پس از آن نیز مدرسان مختلفی از جاهای مختلف با من تماس می‌گرفتند و می‌گفتند: کتابتان را تدریس می‌کنیم و این ایرادها را دارد یا فلان نقاط قوت را دارد.

بیش از این صحبت نمی‌کنم و منتظرم نقدها را بشنوم و برای چاپ‌های بعد که ان شاء الله در پیش خواهیم داشت، نظرات منطقی دوستان و کارشناسان مختلف را لحاظ خواهیم کرد.

ناقد: بسم الله الرحمن الرحيم. ادب نقد اقتضا می کند که در آغاز بحث، به نقاط قوت کتاب اشاره ای داشته باشم. گرچه همه کتاب ارزشمند است؛ اما برخی ویژگی ها و برجستگی هایی که در کتاب به چشم می خورد، خدمتتان عرض می کنم:

۱. عمق و ارزش علمی محتوای کتاب؛ ۲. رسا و روان بودن قالب متن؛ و ۳. استفاده هنرمندانه از تکنولوژی آموزشی در بیان اهداف و پرسش های هر فصل که فضای خوبی را به منظور انتقال مفاهیم آموزشی برای مخاطب، دانشجو و فراگیر ایجاد می کند و مهم تر از همه، جرئت پرداختن به این موضوع مهم و ضرور و قطعاً پشتوانه همه اینها زحمات فراوان و نیت خیرخواهانه ایشان بوده است. اما با همکاری و همیاری دوستان نکاتی نیز به ذهن ما رسید که تا جایی که فرصت باشد، بیان خواهیم کرد:

نخستین پرسشی که به ذهن ما رسید، آن است که شما چه رابطه ای میان مبانی و اصول می بینید؟ آیا مبانی شامل اصول نیز می شود؟ مطلبی که جا دارد در عرض این پرسش مطرح شود این است که اگر مبانی را شامل اصول کلی بدانید؛ چنان که در صفحه چهار کتاب نیز این گونه فرموده اید، آیا هرآنچه در ذیل اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن در فصل پنجم آمده، جزو مبانی به شمار می رود؟ اگر توضیح دهید، ممنون می شویم.

مؤلف: البته بستگی دارد که ما اصل را در اینجا چه معنا کنیم. به نوعی در واقع، اصول، جزء مبانی خواهد شد؛ زیرا همان گونه که در صفحه شش کتاب آمده است، آنچه در مبانی می شود گفت که اصالتاً و بالذات مطرح می شود، مفروضات بنیادین و روش تحقیق است که بحث شناخت شناسی، هستی شناسی، انسان شناسی، ارزش شناسی و روش شناسی است. این یک گونه مبانی است که بیشتر می توان گفت مبانی فلسفی است. اما می توان گفت که این اصول، که ما در اینجا مطرح کردیم،

یک پل یا یک واسطه است؛ یعنی از یک نظر می‌شود گفت جزء مدیریت اسلامی است نه جزء مبانی، و از یک نظر نیز می‌توان گفت جزء مبانی است. ما در اینجا نقطه ورود به این بحث را اصول قرار دادیم؛ یعنی مفروضات بنیادین و روش تحقیق. یعنی به نوعی می‌توان گفت حلقه واسطه بین مبانی و بحث‌های مدیریت اسلامی، ورود اصول است. اگرچه به نظر من آن مبانی، ۵ تا است؛ یعنی شناخت‌شناسی، هستی‌شناسی، انسان‌شناسی، ارزش‌شناسی و روش‌شناسی. البته اگر ما محدودیت سرفصل نداشتیم، شاید این اصول را اصلاً مطرح نمی‌کردیم. بنده هنگامی که کتاب‌های اصول را بررسی کردم، دیدم همه آنها مشکل دارند؛ از این رو در بخش اول نیز بیان کردم حال که ما مجبوریم اصول را نیز مطرح کنیم، آن را علمی‌تر بحث کنیم و مطلب جدیدی گفته باشیم؛ اگرچه از دو کتاب این مباحث الهام گرفتیم و بسیار کوشیدم امانت در ارجاع‌دهی را رعایت کنم. حتی در جاهایی که مستقیماً از آن مطلب استفاده نکردم، به آنجا ارجاع دادم و مطلب را داخل پرانتز آوردم و مفصل هم بیان کردم. ارجاعات مفصل، یکی از نقاط منفی کتاب است. درباره ارتباط بین مبانی و اصول باید بگویم اگر محدودیت پیش‌گفته را نداشتیم و خودم می‌خواستم کتابی بنویسم، تا فصل چهارم، جزو مبانی می‌شد. به نظر من فصل پنجم نقطه ورود به مدیریت اسلامی است. رویکردهای مختلفی درباره محتوا وجود دارد که من در روش تحقیق نیز بدان‌ها اشاره کرده‌ام. یکی از رویکردها اصول‌گرایی از حیث محتواست. یعنی من باید از سویی به این شکل می‌نوشتیم و از سوی دیگر کتاب‌های اصولی، کاستی‌های بسیاری داشت. بنابراین اصول مدیریت اسلامی را به تفصیل مطرح کردم و هدفم آن بود که به گونه‌ای این اصول نقد، و رویکرد اصول‌گرایی محکم‌تر مطرح شود.

ناقد: من فکر می‌کنم اگر در مقدمه یا پیشگفتار، همین نکات را مطرح می‌کردید،

بسیار راهگشا بود. آنچه به ذهن متبادر می‌شود آن است که شما فصل پنجم را در نیمه اول قرار دادید.

پرسش دیگر اینکه آیا سیستم تدوین مدیریت اسلامی، مفهوم مدیریت اسلامی و ویژگی‌های علم مدیریت اسلامی از مبانی به‌شمار می‌آیند؟ اگر شما از مبانی به‌شمار می‌آورید، با چه ملاکی این کار را انجام می‌دهید؟

مؤلف: به‌دلیل اینکه بحث مفهوم در مبانی، مهم است و کسی که می‌خواهد مدیریت اسلامی بخواند، باید مفهومی را بداند، و برای دانستن مفهوم، برخی اشکالات نیز وجود دارد، از دو جهت این بحث مطرح شد: نخست اینکه باید اساساً این مفهوم تبیین و روشن می‌شد، و دوم به‌دلیل شبهات و اشکال‌هایی که به مدیریت اسلامی وارد شده بود. بدین منظور، پاسخ را در دو بخش بیان کردم. یکی از آنها تفاوت اساسی میان مدیریت اسلامی با مبانی مدیریت اسلامی بود. برای توضیح این تفاوت، مجبور بودم بحث چگونگی تدوین مدیریت اسلامی، فرایند، مبانی و مفهوم مدیریت را توضیح دهم. اگر نمی‌خواستم وارد این مباحث شوم، نمی‌توانستم مفهوم مدیریت اسلامی و مبانی را مطرح کنم؛ زیرا بسیاری از اشکال‌های مطرح‌شده، به‌دلیل عدم تفکیک میان مفهوم مدیریت اسلامی و مبانی آن است. در هر علمی این‌گونه است که شما هنگامی که می‌خواهید وارد علمی شوید، اگر مفهوم، تعریف و مبانی‌اش را نگویید، پس مبانی چه چیزی را می‌خواهید بگویید؟

ناقد: یعنی اگر بنا باشد علم مدیریت اسلامی توسط شما نوشته شود، باز این مفاهیم تکرار خواهد شد؟

مؤلف: خیر، در آن صورت، ما به این کتاب ارجاع خواهیم داد و خواهیم گفت که در کتاب مبانی مدیریت اسلامی آن مفاهیم را مطرح کرده‌ایم و صرفاً در کتاب جدید، تعریفمان را از مدیریت اسلامی مطرح خواهیم کرد؛ زیرا

خودمان گفتیم که ما باید میان مفهوم و مبانی تفکیک کنیم و اگر بخواهیم دوباره و در کتاب جدید مدیریت اسلامی همین مبانی را بگوییم که دیگر مبانی نخواهد بود.

ناقد: نکته دیگری که به ذهن بنده خطور کرده، آن است که شما در صفحه نوزده، ذیل عنوان معانی مدیریت اسلامی یا بهتر بگوییم همان برداشت‌هایی که اشاره کردید، نزدیک به هشت برداشت را مطرح می‌کنید و سپس به‌عنوان صحیح‌ترین معانی مدیریت اسلامی، مدیریت اسلامی را تعریف می‌کنید. به نظر رسید که این تعریف، برداشت نیست؛ مگر اینکه شما بگویید آن برداشت‌های هشت‌گانه که ما مطرح کردیم، آنها نیز نوعی تعریف است.

مؤلف: ما برداشت‌ها را پیش‌تر مطرح کردیم؛ زیرا بسیاری از اینها واقعاً تعریف نیست.

ناقد: یعنی من می‌خواهم بگویم برداشت، تعریف نیست؛ بلکه می‌خواهد بگوید مدیریت اسلامی امکان دارد یا ندارد.

مؤلف: نه، من از زاویه‌ای دیگر مطرح می‌کنم و آن اینکه این برداشت‌ها خود به تعریف انجامیده است. یعنی افرادی براساس یک‌سری برداشت‌هایی که داشتند، مدیریت اسلامی را تعریف کردند. برای نمونه، یکی از آن معانی صحیحی که در برداشت‌های هشت‌گانه وجود دارد، این است که مدیریت اسلام از طریق ارزش‌های اسلامی تحقق می‌یابد. ولی این معیار آن استاد است که این تعریف را مطرح کرده است؛ درحالی‌که معیار من کلی‌تر از این است.

ناقد: یعنی شما اکنون برداشت و تعریف را یکی می‌گیرید؟

مؤلف: نه، می‌خواهم بگویم برداشت‌هایی وجود داشته که منجر به این تعاریف شده است. نمی‌خواهم بگویم برداشت با تعریف یکی است. یکی نیست؛ زیرا تا آن

زمان، افراد برداشت‌هایی مختلف از مدیریت اسلامی داشتند و حتی از برداشت‌ها منجر به تعریف نشده است.

ناقد: اتفاقاً دغدغه ذهنی ما نیز همین بود که از این برداشت‌ها اصلاً تعریفی به ذهن نمی‌رسد.

مؤلف: بله. یعنی در واقع ما معانی را می‌خواستیم. ببینید ما اینجا گفتیم معانی مدیریت، و نگفتیم تعاریف. معنا چیزی است که در ذهن وجود دارد و هنوز در تعریف وارد نشده است. به همین دلیل، آن برداشت‌های ذهنی افراد، معنایی را در ذهنشان ایجاد کرده که تعریف نکردند؛ بلکه برداشتی کردند. اگر عنوانش را ببینید خواهید دید که من عنوان «تعاریف» را به کار نبردم؛ بلکه عنوان «معانی» را به کار بردم؛ زیرا معنا با تعریف تفاوت دارد و به این دلیل نیز در پراتز، تعبیر «برداشت‌ها» را درج کردم و در ذیل آن نیز یکسری تعاریف دیگر مطرح شد.

ناقد: من می‌خواهم بگویم شما برداشتی از برداشت‌های هشت‌گانه را پذیرفتید و سپس آن تعریف را ارائه دادید، یا برداشت و تعریف شما یکی است؟

مؤلف: نه ما برداشت‌ها را گفتیم و از روی برداشت‌های خودمان، تعریفی را که فکر می‌کردیم صحیح‌تر است، در فصل چهارم ارائه دادیم و چندین تعریف از مدیریت اسلامی را ذکر کردیم.

ناقد: نکته دیگر اینکه در صفحه ۴۹-۵۰ که وارد مبحث ارزش‌شناسی می‌شوید، جا داشت با توجه به تأکیدی که در لابه‌لای کتاب مطرح کردید، هم بحث اثرگذاری نظام ارزشی و مدیریت اسلامی را قدری عمیق‌تر مطرح می‌کردید و هم برخی زوایای بحث ارزش‌شناسی، مانند تبیین تاریخچه‌ای از ارزش‌شناسی، معنای لغوی ارزش، وجه جامع بین ارزش‌ها در کاربردهای مختلف آن یا منشأ پیدایش ارزش‌ها را مطرح می‌کردید و حتی اشاره‌ای می‌شد به مفاهیم اخلاقی هفت‌گانه‌ای که در

فلسفه اخلاق نیز بدان اشاره می‌شود؛ به‌ویژه با توجه به اینکه مخاطب، یک دانشجو یا طلبه حوزوی است و در آنجا انسان احساس می‌کند اگر فرد با مفاهیم آشنا نباشد، کلاف سردرگمی خواهد بود. برای نمونه، حضرت‌عالی فرمودید که ارزش به‌معنای بایدها و نبایدها نیست و نیز مطلوبیت و مقبولیت به خوبی یا بدی برمی‌گردد. ارزش، خوبی و ضد ارزش، بدی است و... اما کسی که اصلاً با مفاهیم ارزشی آشنا نیست و مفاهیمی همچون وظیفه، بایدها، خوب، درست، نادرست و... را نمی‌داند و سپس وارد این فضا که می‌شود، احساس می‌کند در هاله‌ای از ابهام است. یعنی اگر عناوینی همچون رابطه ارزش‌ها با واقع طرح می‌شد یا نظریه سه‌گانه‌ای که وجود دارد در رابطه با اینکه آیا ارزش‌ها با واقع ارتباط دارند یا ندارند، و در نتیجه برخی ذهنی‌گرا می‌شوند، برخی عینیت‌گرا می‌شوند و برخی می‌گویند منشأ ارزش‌ها در خارج است، به نظر می‌رسد در قوام بحث، مداخلت بسیار داشت. البته این یک نگاه تکمیلی است.

مؤلف: این مطالبی که شما ملاحظه می‌کنید، این مقدار نبوده است؛ یعنی من بسیار بیشتر از این (نزدیک به پانصد صفحه) نوشته بودم. مطلبی که می‌فرمایید، درست است و ما باید آنها را نیز می‌آوردیم؛ ولی چون مطالب زیاد بود و برحسب واحدهای درسی باید حجم کتاب سیصد صفحه می‌شد، باید مطالب را خلاصه یا حذف می‌کردم. نکته دیگر اینکه آقای دکتر عابدی جعفری به‌عنوان ارزیاب کتاب، مطالب کتاب را در حد مقطع دکتری دانستند و تأکید کردند سطح کتاب می‌بایست پایین بیاید. بنابراین سطحش را پایین آوردیم. البته اگر خداوند توفیق داد و فرصت شد تا برای مقطع دکتری، کتابی جداگانه بنویسم، این مباحث عمیق را در آنجا مطرح خواهم کرد. با اینکه ارزیابان و دست‌اندرکاران مکرر می‌گفتند برخی مطالب را حذف کن و من نیز حذف کرده بودم، باز عنوان شد که سطح برخی مطالب

مقداری فراتر از مقطع لیسانس است و حتی فصل‌های اول و دوم کتاب را در دوره دکتری دانشگاه پیام نور به‌عنوان منبع معرفی کرده بودند. از این رو ما مجبور شدیم هم از کمیت و هم از سطح بکاهیم. با گذشت چند سال از تألیف این کتاب، اکنون که نگاه می‌کنم، این انتقاد را به خودم وارد می‌کنم که باید مباحثی را از ارزش می‌گفتم که کاربردی‌تر است؛ زیرا در سطح لیسانس است. اگرچه تلاش کردیم این‌گونه باشد، ولی می‌توانستیم کاربردی‌تر بحث کنیم؛ چون مثلاً در بحث رابطه ارزش با واقعیت، از پوزیتیویست‌ها آغاز کردند. یا مثلاً سایمون در رابطه با این مسئله، بحث کرده است و ما می‌توانستیم این‌گونه بحث کنیم. در سطح لیسانس مقداری کاربردی‌تر باید بحث کرد و در سطح‌های بالاتر (فوق لیسانس و دکتری) باید مطالب را عمیق‌تر و فلسفی‌تر مطرح کرد.

ناقد: پرسش دیگری که مطرح است، آن است که در بحث انواع ارزش‌ها (صفحه ۵۲) شما دو نوع تقسیم‌بندی را مطرح کردید که در آن ارزش‌ها به ارزش‌های جوهری و کارکردی تقسیم می‌شوند و دیگر اینکه ارزش‌ها به ارزش‌های ذاتی و غیرتی تقسیم می‌شوند. در اینجا این پرسش رخ می‌نماید که گویا شما بین ارزش‌های جوهری و ذاتی تفاوتی قائلید که در این صورت، این تقسیم‌بندی به این شکل، وجه خاصی پیدا می‌کند. ولی اگر فرقی قائل نیستید، این دو نوع تقسیم‌بندی چگونه توجیه می‌شود؟ مثلاً کارکردی را ناظر به ارزش‌های ابزاری گرفتند؛ با آن تعریفی که مطرح فرمودید. در بحث انواع ارزش‌ها، اصطلاحاً در آثار فلاسفه اخلاق، انواع مختلفی مانند بحث ارزش ذاتی و ارزش غیرتی را مطرح می‌کنند. احیاناً بعضی‌ها ارزش‌های ابزاری را نمی‌آورند و ارزش غیرتی را مطرح می‌کنند. بعضی‌ها نیز ارزش جای‌گزین را مطرح می‌کنند. می‌خواستیم ببینیم نظر شما چه بوده که این دو گونه تقسیم‌بندی را مطرح کردید؟

مؤلف: من با مراجعه به کتب مختلف، متوجه شدم که علمای مدیریت ارزش را چگونه تقسیم‌بندی می‌کنند و در حوزه‌های علمیه چه کار می‌کنند. برای نمونه، بحث ارزش ذاتی و غیره از آیت‌الله مصباح یزدی اقتباس کردیم. اگرچه تشابه‌هایی وجود دارد، ولی می‌توان گفت تفاوت‌هایی نیز بین جوهری و ذاتی وجود دارد. بحث ارزش جوهری و ذاتی را نیز به نقل از آقای دکتر الوانی در اینجا آوردیم و ارجاع دادیم. اینجا هم تقسیم‌بندی دیگری از ارزش را از آیت‌الله مصباح یزدی نقل کردیم.

ناقد: یعنی شاید بشود به یک تقسیم‌بندی جدیدی دست یافت.

مؤلف: می‌شود، ولی من فکر می‌کنم اینها تفاوت‌هایی با هم دارند.

ناقد: قطعاً همین‌گونه است. اما در بحث روش‌شناسی در صفحه ۷۴، حضرت عالی عنوان جایگاه پژوهش در آفرینش و خلقت از دیدگاه اسلام را مطرح می‌کنید و سپس در صفحه ۷۵ می‌فرمایید با توجه به آیه ۳۳ سوره رحمان^۱ می‌توان جایگاه پژوهش را در آفرینش نشان داد. سپس اشاره فرمودید که این نفوذ (فَانْفُذُوا) در واقع همان نفوذ و پژوهش و مسئله‌یابی است و در مرحله بعد به آیاتی که بحث نظر کردن در آفرینش و مخلوقات الهی را مطرح می‌کنند، عنایت کردید. آیاتی همچون: قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ^۲ که در واقع نگرستن به پدیده‌ها و آفریده‌های الهی را نوعی تحقیق قلمداد کردید. می‌خواستم ببینم این مطلب را چگونه از آیات برداشت کردید؟ آیا به ترجمه‌ای خاص در این زمینه نگاه کردید یا نظر اهل فن و مفسران را در این زمینه دیدید؟ اگر راهنمایی بفرمایید، ممنون می‌شویم.

۱. يَا مَعْشَرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ.

۲. عنکبوت (۲۹)، ۲۰.

مؤلف: البته بنده این مطلب را در صفحه بعد به کتاب آقای حسام‌الدین بیان ارجاع داده‌ام. من درباره این ایده، تأمل کردم و این برداشت و استدلال را، که نفوذ در واقع از طریق داشتن علم است، پسندیدم. شما ببینید الآن کسانی که علم دارند، نفوذ هم دارند. دست‌کم در زمان ما روشن است که چه کسانی نفوذ دارند. کسانی که علم دارند یا علمشان بیشتر است، نفوذ نیز دارند و علم و دانش نیز از راه پژوهش به دست می‌آید. این مطلب را نیز گفتم که چون آیه امر به نفوذ کرده، لازمه‌اش نیز پژوهش است؛ یعنی جایگاه پژوهش اینجا مشخص می‌شود. اگرچه من مطلب را از کتاب آقای حسام‌الدین بیان برداشت کردم، ولی چون پذیرفته بودم، آن را نقل کردم و اگر نمی‌پذیرفتم، این برداشت را نمی‌آوردم.

ناقد: اما باید یک وجه تحلیلی و تعلیلی نیز داشته باشد.

مؤلف: وجه آن را گفتم. تحلیلش آن بود که اگر مثلاً ۲۰۰-۳۰۰ سال پیش بود، حرف شما درست بود، اما اکنون ما داریم می‌بینیم...

آقای دوردی: نه، حرف من این نیست، بلکه می‌خواهم بگویم استفاده کردن از آیات باید وجه تحلیلی و تعلیلی نیز داشته باشد.

مؤلف: البته شما بهتر می‌دانید که یک آیه، یک ظاهر دارد و هزاران باطن. برخی از باطن را ما می‌فهمیم و برخی دیگر را نمی‌فهمیم. ما فکر کردیم که این برداشت را نیز می‌توان کرد. البته نمی‌خواهم بگویم که حتماً این است و جز این نیست. اصلاً در تفسیر کسی نیست که بگوید این است و جز این نیست. ما فکر کردیم یکی از باطن‌ها را می‌توان به پژوهش ربط داد. ممکن است شما بگویید این‌گونه نیست؛ ولی ما استدلال کردیم که نفوذ از طریق داشتن دانش است و این نفوذ که از طریق دانش است، از راه پژوهش به دست می‌آید. آموزش برای انتقال دانش است؛ ولی راه تولید دانش، پژوهش است.

ناقد: استدلال شما متین. ولی چگونه می‌شود این استدلال را از آیه متوجه شد؟ زمانی من استدلال را با آیه مطابقت می‌دهم و زمانی نیز از ظاهر آیه استدلال را استخراج می‌کنم. بحث تفسیر نیز مطرح نیست؛ بلکه در واقع بحث ترجمه است. یعنی شما در مقام ترجمه قرار گرفتید و آیه را بدین شکل ترجمه کردید. می‌خواستم بدانم آیا ترجمه مستندی نیز دارید یا نه؟

مؤلف: من چون ترجمه آیه را دیدم و معنای عربی آیه را نیز می‌دانستم، این برداشت را پسندیدم و از آنجاکه این برداشت با موضوع پژوهش من ارتباط داشت، از آن بهره بردم. البته شما هم می‌توانید بسیاری از این آیات و روایاتی را که اینجا وجود دارد، بحث و بررسی کنید و ببینید ما درست برداشت کردیم یا نه. یا اینکه حتی در اختیار یک یا چند مجتهد و صاحب نظر قرار دهید. من هم به دنبال چنین هدفی بودم. یکی از دلایلی هم که در این جلسه شرکت کردم، این بود که دوست داشتم افرادی از حوزه و دانشگاه درباره این کتاب که چند سالی از نگارش آن می‌گذرد، نظر دهند. دست کم می‌خواستم بینم استنباطها و برداشت‌های ما از این آیات درست است یا نه.

ناقد: آدرس‌های آیات که شما در صفحه ۷۶ آورده‌اید؛ مانند سوره عصر، نبأ، نازعات، به چه صورت بوده است؟ برای نمونه، سوره عصر سه آیه دارد. نمی‌دانم شما بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ را نیز به عنوان یک آیه مجزا در نظر گرفته‌اید یا نه؛ چراکه در این سوره‌ها یک آیه بیشتر محاسبه شده است. می‌خواستم بدانم چرا این‌گونه است؟

مؤلف: قرآنی که در اختیار بنده بود، این‌گونه بود. البته به خاطر ندارم کدام قرآن بود.

ناقد: اگر در منابع پایان کتاب، آن قرآن را می‌آورید، این اشکال مطرح نمی‌شد.

مؤلف: بله، درست می‌فرمایید. باید قرآن و نهج البلاغه استفاده شده را در منابع می‌آوردم که متأسفانه این کار را نکردم.

ناقد: در صفحه ۷۹ انواع روش تحقیق در مدیریت اسلامی مطرح می‌شود. از این صفحه تا صفحه ۸۷ عناوینی که ذیل این عنوان می‌آید، نمی‌شود متصف به مدیریت اسلامی کرد. نمی‌دانم شما چگونه وصف مدیریت اسلامی را برای آنها آورده‌اید. به نظر من امر روش تحقیق مشترک است؛ یعنی همین روش‌ها در دیگر شاخه‌های علوم انسانی نیز می‌تواند مطرح شود؛ برای نمونه آیا نمی‌توانیم این روش‌ها را در روان‌شناسی و جامعه‌شناسی مطرح کنیم؟

مؤلف: ما روش را از یک زاویه به دو دسته عمده تقسیم کردیم. همان‌گونه که در منابع تحقیق گفتیم، عقل یکی از منابع تحقیق است. هرچه عقل گفت، شرع نیز آن را می‌پذیرد. ما در آنجا بیان می‌کنیم که یک روش عقلی و یک روش تعبدی داریم. در روش عقلی، همین عقلی که امروز می‌گویند، همین است... .

ناقد: به‌ویژه در مدیریت اسلامی. من می‌گویم عنوان شما تخصیص خورده است.

مؤلف: می‌دانم که عنوان تخصیص خورده است، اما اگر دقت کنید، تا یک زمانی در رشته مدیریت، کتاب روش تحقیق نگارش نشده بود و تا ۱۰-۱۵ سال پیش، در دنیا در رشته مدیریت، کتاب روش تحقیق نداشتیم و هرچه داشتیم یا علوم اجتماعی بود، یا رشته‌های دیگر؛ ولی مدیریت کتاب روش تحقیق نداشت؛ بلکه می‌گفتند مدیریت جزئی از علوم اجتماعی و علوم انسانی است؛ بنابراین از روش‌های آن استفاده می‌کنیم. اخیراً می‌بینیم در مدیریت کتاب روش تحقیق می‌نویسند. اما بیشتر کتاب‌هایی که در این زمینه نوشته شده، مطالب خود را از کتاب‌هایی گرفته‌اند که پیش‌تر وجود داشته و با یک مثال مدیریتی، گفته‌اند این کتاب، روش تحقیق در مدیریت است. ضمن اینکه اساساً در تمام رشته‌ها حدود ۹۰ درصد روش تحقیق مشترک است.

ناقد: شما میان روش‌شناسی و روش تحقیق چه تفاوتی قائلید؟

مؤلف: تفاوت بسیار است. روش تحقیق، جنبه کارکردی دارد؛ برای نمونه، اگر من بخواهم تحقیق کنم، می‌گویم این روش وجود دارد و این روش نیست و این روش به درد اینجا می‌خورد و... .

ناقد: شما در این مباحث، چقدر به بحث روش‌شناسی پرداخته‌اید؛ با توجه به اینکه عنوان مباحث نیز روش‌شناسی است.

مؤلف: بسیار اندک؛ زیرا گفتند روش‌شناسی در دوره دکتری بحث می‌شود؛ از این رو روش‌شناسی را کم، و روش تحقیق را اضافه کن.

ناقد: البته من نمی‌خواهم بگویم این مباحث خوب نیست، بلکه مفید هم هست؛ ولی قطعاً یک دانشجوی و فراگیر مقطع کارشناسی، بحث روش تحقیق را دست‌کم به میزان دو واحد می‌گذراند و همین مباحث را به‌گونه‌ای دیگر در کتاب شما دوباره مرور می‌کند.

مؤلف: مباحث بسیار خلاصه است و ما وارد بحث نشده‌ایم؛ بلکه اشاره‌ای به روش‌های موجود است.

ناقد: شما در صفحه ۸۳، بحث انواع روش تحقیق را بر مبنای استراتژی پژوهش مطرح می‌کنید. به نظر می‌رسد بهتر بود به جای انواع روش تحقیق، انواع پژوهش را مطرح می‌کردید؛ یعنی تحقیق بنیادی یا نظری یا کاربردی یا عملی، از انواع پژوهش حکایت می‌کنند تا انواع روش تحقیق. اگرچه شاید بفرمایید که استراتژی پژوهش بنده، این را می‌رساند؛ اما خود آن استراتژی پژوهش نیز در هاله‌ای از ابهام قرار دارد؛ یعنی من به‌منزله مخاطب کتاب، نمی‌دانم مراد شما از استراتژی پژوهشی چیست که در این مبنا انواع روش تحقیق بخواهد بر انواع پژوهش صدق کند.

مؤلف: البته اگر بنده امروز این کتاب را می‌نوشتیم، این‌گونه نمی‌نوشتیم. عرض کردم که در بسیاری از مطالب، نظرم تغییر کرده است و در بحث انواع روش تحقیق با گذشت ۶۵ سال، معتقدم که باید مباحث تغییر کند. البته مباحث مطرح‌شده نیز قابل دفاع است؛ یعنی مبنایی داشته که ما براساس آن، این مباحث را نوشته‌ایم.

ناقد: در پاورقی صفحه ۹۱، نظرتان را درباره روش‌های تحقیق مطرح می‌کنید که در اینجا روش تعقلی را بر مبنای عام گرفتیم که شامل روش تجربی نیز می‌شود. البته برخی، روش تعقلی را به معنای برهان و استدلال بدون تجربه در نظر می‌گیرند که بر مبنای نظر آنها، روش تجربی جزو روش‌های تعقلی نیست؛ درحالی‌که در روش تجربی از عقل و منطق نیز استفاده می‌شود. به‌هرحال این هم نظری است و این نظر نیز محترم است. اما شما پیش از بیان این نظر و در صفحه ۸۹ که نظر مرحوم ملاصدرا را مطرح می‌کنید، می‌فرمایید: «برخلاف متعصبان و قشری‌مسلمانان، روش تحقیق ملاصدرا بر نقادی متکی است. این فیلسوف ایرانی طرف‌دار و مبتکر دو روش است: یک. استدلال عقلی؛ دو. روش حسی - تجربی». اکنون پرسش اینجاست که شما با توجه به مبنایی که اختیار کردید، چگونه آن روش را تحلیل می‌کنید و قبول دارید؟

مؤلف: ما که تمام این روش‌ها را قبول داریم. من در ابتدا نیز اشاره کردم که ما روش تحقیق را به دو روش تقسیم کردیم: تعقلی و تعبدی. تعبدی که در واقع منشأ آن وحی است و تعقلی که منشأ آن عقل است. در روش حسی - تجربی نیز به معنای عام آن می‌گوییم. آنچه من در پاورقی صفحه ۹۱ گفتم، همان است. ما در ابتدا گفتیم که دو روش عمده داریم: تعبدی و تعقلی.

ناقد: یعنی شما هر دو روش را قبول دارید؟

مؤلف: من دو روش تعبدی و تعقلی را قبول دارم. در روش تعقلی، بحث این است که در علوم جدید، عقل و حس را در مقابل هم قرار می‌دهند.

ناقد: همین‌گونه است. برخی، روش تعقلی را قسیم روش تعبدی می‌دانند.

مؤلف: درست است. اما در این تقسیم‌بندی، که تعبدی را در مقابل تعقلی گذاشتم، این روش تعقلی خیلی عام است. یعنی هم شامل عقلی می‌شود، هم حس و هم تجربه.

ناقد: حتی در صفحه ۹۱ می‌فرمایید: «دانشمندان مسلمان، الگوهای معقول و معتدل و واقع‌گرایانه‌ای در بهره‌گیری از حجت ظاهری و باطنی داده‌اند. این الگوها نه تنها روش و معارف و حیانی را معارض روش و داده‌های عقلی و تجربی، و واقع‌گرایی را ناسازگار با ارزش‌گرایی نمی‌دانند، بلکه بر این باورند که تنها با بهره‌گیری درست از این سه روش و دستاوردهای آن و ارج نهادن به منزلت ارزشمند وحی الهی در کنار موهبت عقل و تجربه بشری، می‌توان به توصیف و تصویر کامل، درست و ثمربخشی از واقعیت زندگی دست یافت».

مؤلف: این در واقع تأیید همان سخن من است. مبنای شما در روش تعبدی، به این شکل است که عقل، عقل اجمالی است. رجوع جاهل به عالم، از باب عقل اجمالی است. برای نمونه، می‌گوید دانش این پزشک بیشتر است و من هرچه او بگوید، انجام می‌دهم. حتی شما هنگامی که به وحی و قرآن مراجعه می‌کنید، عقل را به‌طور کامل کنار نمی‌گذارید؛ بلکه آنجا نیز می‌گویید چون حقیقت است و از جانب خدا نازل شده، عقل کل است؛ پس هرچه گفته، درست است. یعنی عقل خود را کنار نمی‌گذارید و عقل اجمالی را دارید. اساساً خداوند به انسان عقل داده تا با عقل به وحی برسد. اما وقتی روش تعبدی شد، مبنای بهره‌گیری و استدلال وحی است. در روش تعقلی، مبنا و سرچشمه عقل است. ما معتقدیم آنچه در وحی است، بر مبنای واقعیت و حقایق هستی است. ممکن است عقل ما به آن برسد و ممکن است نرسد؛ یعنی چیزی فراتر از عقل ماست. اما ما عقلمان را کنار نمی‌گذاریم.

ناقد: شما در صفحه ۹۱ فرموده‌اید: «داده‌های عقلی و تجربی»؛ در صورتی که گفته‌اید تجربی جزء تعقلی است، ولی خودتان آنها را از هم جدا کرده‌اید؟

مؤلف: برای اینکه این ابهام ایجاد نشود، به‌عمد واژه «تجربی» را افزودیم که بدانیم تجربی نیز جزء تعقلی است. اساساً روش تعقلی برای بشر است. آنجا نیز که می‌گوییم حس جزء تعقلی است، به همین دلیل است. منشأ وحی خداست، ولی منشأ روش تعقلی انسان است. ما چون این تعقلی را که گفتیم، عام گرفتیم یعنی صرفاً عقل نیست؛ بلکه عام است و حس و تجربه همه‌چیز انسان را نیز شامل می‌شود. یعنی ما می‌خواهیم بگوییم زمانی خود انسان در کشف معارف و معرفت‌ها و شناخت محور است و زمانی نیز محور خدا و وحی است. اکنون که خدا به ما عقل و تجربه داده، می‌توانیم رویکردهای مختلف را اینجا مطرح کنیم؛ ولی این را در قالب تعقلی گرفتیم؛ یعنی اگر آن حسی - تجربی نیز عقل پشتوانه‌اش نباشد، بی‌معناست و می‌شود ظاهر، که معنا ندارد.

ناقد: در صفحه ۸۹ شما به این صورت شماره‌بندی کرده‌اید: ۱. استدلال عقلی؛ ۲. روش حسی - تجربی.

مؤلف: این را به نقل از فیلسوف ایرانی گفتیم؛ نه از جانب خودمان. این فیلسوف ایرانی این دسته‌بندی را درست مطرح کرده؛ زیرا ایشان در ارتباط با بحث انسان گفته است ما یک استدلال عقلی و یک روش حسی - تجربی داریم. ولی ما تمام ابزارهایی که انسان دارد، در روش تعقلی آوردیم.

ناقد: در صفحه ۱۰۰، بحث «اصول تحقیق در مدیریت اسلامی» را مطرح کرده و سپس فرموده‌اید: به‌طور کلی بر پژوهش‌های اسلامی، اصولی حاکم است که در دو بخش اصول عام و خاص تحقیق بحث می‌شود. بهتر نبود به‌جای عنوان «اصول تحقیق در مدیریت اسلامی» از عنوان «اصول تحقیق در پژوهش‌های اسلامی»

استفاده می‌کردید؟ شما آنجا فرمودید به‌طور کلی بر پژوهش‌های اسلامی اصولی حاکم است یعنی خود آن شمول دارد و هم پژوهش مدیریت اسلامی را می‌گیرد و هم پژوهش روان‌شناسی اسلامی را می‌تواند بگیرد، و هم پژوهش جامعه‌شناسی اسلامی را می‌تواند بگیرد.

مؤلف: در تمام کتاب‌های روش تحقیق که نام آن روش تحقیق در مدیریت است، عملاً هنگامی که بدان‌ها بنگرید، آنجا نیز عام است؛ یعنی اصلاً روش تحقیق مدیریتی نیست؛ بلکه روش تحقیق علوم انسانی است.

ناقد: ولی اینها دلیل آن است که ما آنجا بنویسیم: «اصول تحقیق در پژوهش‌های اسلامی». یعنی آن را ویژه مدیریت اسلامی نکنیم.

مؤلف: درست است. ولی ما به دلیل اینکه موضوع بحث ما «مدیریت اسلامی» بود، این عنوان را آوردیم.

ناقد: اگر فردی از رشته‌ای دیگر این کتاب را بخواند، این پرسش برای او مطرح می‌شود که وجه انحصاری کردن این پژوهش‌ها برای مدیریت اسلامی چیست؟

مؤلف: به‌همین دلیل، آن را انحصاری نکردیم و گفتیم: پژوهش‌های اسلامی. اتفاقاً اگر این‌گونه نمی‌گفتیم، انحصاری می‌شد. اگر شما به‌عنوان کتاب‌های روش تحقیقی که در مدیریت اسلامی نوشته شده، بنگرید، از آنجاکه برای رشته مدیریت نوشته شده، عنوانش مدیریت است. اما هنگامی که به محتوایش نگاه می‌کنیم، می‌بینیم محتوای آن علوم انسانی است. به نظر من، بیشتر کتاب‌های روش تحقیقی که نوشته شده، از شاخه‌های مختلف نیست؛ بلکه علوم انسانی و اجتماعی است. ممکن است عنوان یا حتی مثال‌های یک کتاب - برای نمونه - مدیریتی باشد، ولی محتوای اصلی آن عام، و شامل همه رشته‌های علوم انسانی است.

ناقد: در صفحه ۱۰۸ می‌فرمایید: اصل یا ضابطه دوم، گنجاندن وحی در منابع

معرفتی است. سپس در همین پاراگراف می‌فرمایید: امکانی که وحی درباره معرفت و علم به ما می‌دهد، در سه قسمت خلاصه می‌شود.

مؤلف: چهار قسمت است و اشتباه تایپی رخ داده است. البته من متن اصلاح شده را تحویل داده بودم، ولی متأسفانه اعمال نکردند. البته شاید فرصتی برای اصلاح نداشتند. استدلالشان نیز این بود که دانشجویان کتاب درسی ندارند و باید این کتاب هرچه زودتر منتشر شود. از این دست اشکالات بسیار است.

ناقد: در صفحه ۱۱۱ فرموده‌اید که در برداشت از وحی می‌توان از دو شیوه مستقیم و غیرمستقیم استفاده کرد. در روش مستقیم، قوانین رفتار فردی و اجتماعی به وسیله استقرای احوال امت‌های گذشته به طور مستقیم از وحی کشف می‌شود. سپس در ذیل این مطلب عنوان «الف) قوانین رفتار فردی» را می‌آوردید و در اینجا به ارتباط علی میان دو متغیر اشاره می‌کنید که بحث تلازم بین طلب ریاست و هلاکت است و به این روایت از امام صادق علیه السلام تمسک می‌کنید که می‌فرماید: *من طلب الرئاسة هلك*.^۱ شما در اینجا بحث استقرای احوال امت‌های گذشته را مطرح کرده‌اید؛ اما در این موارد که در قوانین رفتار فردی مطرح می‌کنید، استقرایی وجود ندارد؛ بلکه تمسک به روایتی از *میزان الحکمه* شده است. یا در مثال دوم (قانون تلازم بین تقوا و قوه تشخیص حق از باطل) به آیه نورانی *إِنَّ تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا* تمسک کرده‌اید که اینجا نیز بحث احوال امت‌های گذشته نیست. البته ما می‌پذیریم که در عنوان «ب) قوانین رفتار اجتماعی» این گونه باشد، ولی نسبت به مثال‌های اول، دوم و سوم این مطالب جاری نیست.

مؤلف: درست است. در قوانین رفتار فردی باید مثالی می‌آوردیم که از استقرا باشد. من می‌پذیرم که مثال‌های گفته شده در قوانین رفتار فردی از استقرا نیست.

۱. محمدبن یعقوب کلینی، *الکافی*، ج ۲، ص ۲۹۷.

۲. انفال (۸)، ۲۹.

ناقد: در صفحه ۱۰۵ که بحث حوزه نظری مطرح می‌شود، در بحث مفهوم تئوری یا نظریه علمی، فرمودید از آنجا که تئوری مفهوم کلی یا کلیت دارد، بنابراین قابل تعمیم است. تئوری در راستای فرضیه ایجاد می‌شود؛ یعنی هرگاه فرضیه در محک آزمون قرار گرفت و تأیید شد، آن‌گاه زمینه ایجاد تئوری فراهم شده است. اینجا پرسشی رخ می‌نماید و آن اینکه آیا زمینه ایجاد نظریه تنها از راه قرار گرفتن فرضیه در محک آزمون فراهم می‌شود یا یک دانشمند در جست‌وجوی پاسخ به یک پرسش نیز می‌تواند به یک نظریه دست یابد؟

مؤلف: ما گفته‌ایم که هر گردویی گرد است، ولی نگفته‌ایم که هر گردی گرد و نیست. برخی می‌پندارند تا یک فرضیه تأیید شد، نظریه ایجاد می‌شود؛ درحالی‌که این‌گونه نیست. بلکه باید فرضیه‌های متعدد متناسب با هم ایجاد شوند تا آنها را روی هم قرار داده، تنظیم کنیم.

ناقد: یعنی شما نظرتان این است که احتمال دارد در تحقیق خود فرضیه نداشته باشید؛ ولی سؤال داشته باشید و از این‌رو به تئوری نیازی ندارید.

مؤلف: بله، ما آنجا اشاره کردیم که نقطه اصلی پژوهش، سؤال است نه فرضیه؛ زیرا شما همیشه نمی‌توانید فرضیه داشته باشید.

ناقد: مراحل تحقیق از دیدگاه قرآن را بررسی کردید که از بحث‌های مهم فصل روش‌شناسی است. با تمسک به سوره روم فرمودید که سیر رسیدن از مجهول به معلوم شامل مراحل زیر است که البته این مطلب را نیز همان‌گونه که فرمودید از جناب آقای حافظ‌نیا نقل کرده‌اید. بنابراین حتماً این مراحل را پذیرفته‌اید.

مؤلف: نه، این مراحل را آقای حافظ‌نیا نگفته است.

ناقد: بنابراین، شما بسیاری از آن مراحل را به‌منزله فرایند قبول دارید. حضرت‌عالی فرموده‌اید: سیر رسیدن از مجهول به معلوم شامل مراحل زیر است: ۱. تفکر اولیه: به

استناد آیه **أُولَئِكَ يَتَفَكَّرُوا**؛ ۲. سیر از زمین: به استناد آیه **أُولَئِكَ يَسِيرُوا**؛ ۳. مشاهده و دقت نظر: به استناد آیه **فَيَنْظُرُوا**؛ ۴. تفکر ثانویه: به استناد آیه **لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ**؛ ۵. نشانه‌یابی و شناخت: به استناد آیه **لِلْعَالَمِينَ**؛ ۶. استفاده از حواس و تجربه: به استناد آیه **لِقَوْمٍ يَسْمَعُونَ**؛ ۷. تعقل: به استناد آیه **لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ**. نکته‌ای که اینجا به ذهن می‌رسد آن است که آیا این مراحل یک فرایند را تشکیل می‌دهند؟ حضرت عالی و دیگر عزیزان می‌دانند که فرایند یا فراگرد هم هدفمند است و هم ساختارمند و باید نتیجه نیز داشته باشد. همچنین باید ارتباط، انسجام و هماهنگی‌شان را نیز در نظر گرفت. برای نمونه، آیه **أُولَئِكَ يَتَفَكَّرُوا** آیه هشتم سوره روم است. **أُولَئِكَ يَسِيرُوا** آیه نهم همین سوره است. **فَيَنْظُرُوا** نیز آیه نهم است. سپس از آیه نهم به آیات ۲۱، ۲۲، ۲۳ و ۲۴ رفته و فرموده‌اید: این مراحل هفت‌گانه توضیحاتی دارد. اگر توضیح دهید، ممنون می‌شویم.

مؤلف: ما در واقع این هفت مرحله را ادعا کردیم. اتفاقاً من در این پنج سال منتظر بودم که به من بگویند شما اشتباه کرده‌اید. اما هیچ‌کس نقدی نکرد و هیچ بازخواستی نیز صورت نگرفت. با خود گفتیم که حتماً این مراحل درست است و مشکلی ندارد. از این رو به انجمن مدیریت حوزه پیشنهاد دادم تا برای این کتاب، جلسه نقد برگزار کند. ولی به نظر من می‌شود این مراحل را از فرایندهای تحقیق دانست؛ بدین معنا که ما در این آیه می‌توانیم یکی از فرایندهای تحقیق را به دست آوریم، ولی از آن انحصار به دست نمی‌آید؛ یعنی قرآن نگفته است که فقط باید این‌گونه تحقیق کنیم. تقریباً می‌شود گفت این با همان روش استقرایی منطبق است؛ یعنی با وصل کردن این آیات به یکدیگر، می‌توان روش استقرایی به دست آورد.

ناقد: پرسش من به‌طور مشخص این است که چگونه از این آیات بهره برده‌اید؟

مؤلف: این آیات را به هم وصل کردیم و سپس این استدلال را مطرح کردیم و

دیدیم با این روش استقرایی سازگار است. اما به دنبال این نیز بودیم که بگویند شما اشتباه کرده‌اید.

ناقد: در صفحه ۱۹۱ ذیل بحث سازمان در اسلام فرموده‌اید: «حال در اسلام برای سازمان به تعریف جامع‌تری برخورد خواهیم کرد». سپس به این تعریف اشاره کرده‌اید که سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از انسان‌ها و ماشین‌ها که فعالیت و کوشش می‌کنند برای رفع نیازهای مادی و معنوی انسان که همانا هدف هر سازمان تولید اسلامی است. پرسش اینجاست که این ادعا چه مستندی دارد که سازمان در اسلام این‌گونه است؟

مؤلف: زمانی که بنده این کتاب را می‌نوشتیم، جست‌وجو کردم و متوجه شدم که هیچ‌کس در ارتباط با سازمان به این صورت که سازمان چیست، بحث نکرده بود. گفتیم مستندی از آقای دکتر افجه‌ای بیاوریم. اگر ما می‌خواستیم وارد بحث شویم، به گونه‌ای دیگر باید بحث می‌کردیم. البته محدودیت‌های زمانی نیز موجب شد تا ما نتوانیم وارد این مباحث شویم. ضمن اینکه تصمیم گرفتیم تنها بحث مدیریت و سازمان در مدیریت اسلامی مطرح شود. در اینجا نیز تنها اشاره‌ای به بحث سازمان در اسلام شد که آن هم تا آن زمان که ما جست‌وجو کردیم، تنها در آن کتاب بود که صرفاً اشاره‌ای به این موضوع کرده بود.

ناقد: وارد فصل بعد می‌شویم. در این فصل که بحث اصول مدیریت اسلامی مطرح می‌شود و در واقع فصل پایانی کتاب نیز است، ساختاری را در اصول مدیریت اسلامی با توجه به این عناصر (انسان، دین، اصول دین، مفاهیم میانجی، اصول مدیریت اسلامی، فروع یا اصول سازمانی و کاربردی) طراحی کرده‌اید. می‌خواستم بپرسم که مبنای طراحی شما بر چه اساسی بوده و چگونه طراحی کرده‌اید که یک فرد با توجه به معرفت و عملش به دین به آن می‌رسد؟

مؤلف: همان‌گونه است که می‌فرمایید. از آنجاکه ما اصول مدیریت اسلامی را مطرح می‌کنیم، فردی که اساساً هیچ دینی ندارد، نمی‌تواند وارد این حوزه شود. نکته دیگر اینکه ما دین‌های گوناگونی داریم و گفتیم که از بین این ادیان مثلاً یک نفر به اسلام، هم ایمان آورده و هم بدان عمل می‌کند. سه اصل نیز وجود دارد که همه مسلمانان آنها را قبول دارند: توحید، نبوت و معاد. با توجه به آن مفاهیم میانجی که مثلاً در بحث توحید گفتیم، خدامحوری و عدم تقدم بر خداست، در آن، دو اصل مدیریت اسلامی یعنی ارزش‌مداری و وحدت و هماهنگی را شناسایی کردیم و یکی از مواردی بود که ما در معرض قضاوت دیگران قرار دادیم و بسیار نیز مایل بودم ببینم که آیا ما می‌توانیم چنین چیزی داشته باشیم یا نه. البته بسیاری از کسانی که اصل این روش‌بندی و قالب‌بندی را تعریف کردند و گفتند که درست است؛ ولی من در محتوا و ساختار و... مشکل دارم. اساتید بزرگی در دانشگاه‌ها همه این مسئله را تأیید کردند و گفتند که شما روش‌مند کرده‌اید؛ ولی آیا اصلی که از توحید گرفته می‌شود، ارزش‌مداری و وحدت و هماهنگی است؟

ناقد: بنده نسبت به خود ساختار نیز نکته‌ای به ذهنم رسیده است. شما در صفحه ۶ با توجه به مباحثی که در مبانی مطرح فرمودید، در واقع ارتباطی میان دین و علم از طریق نظام ارزشی برقرار کردید. پس بحث مبانی به کجا و چه جایگاهی می‌رسد؟

مؤلف: نظر من نبود؛ بلکه نظر من، دانشمند مسلمان بود.

ناقد: سؤالم را این‌گونه مطرح می‌کنم: جدا از مباحث محتوایی، رابطه جایگاه نظام ارزشی شما در این میان کجاست و چگونه این اصول را از نظام ارزشی گرفتید؟

مؤلف: من اصول را از نظام ارزشی نگرفتم؛ بلکه این اصول دین است. مگر شما نمی‌گویید مبانی مدیریت اسلامی باید دین باشد. اینکه باید مدیریت اسلامی را از

اصول دین به نوعی اقتباس کنیم، نظر خودم نبود؛ بلکه آن را از آقای انصاری و دیگران اقتباس کردم و الهام گرفتم. البته ایشان نیز دقیقاً بدین شکل نگفتند؛ بلکه در همان قالب آن را مطرح کردند.

ناقد: شما در صفحه ۲۳۵ کتاب می‌فرمایید اگر وجه تمایز بین مدیریت‌ها در نظام ارزشی آن است، چگونه یک اصل تأثیر می‌گذارد؟

مؤلف: ارزش‌مداری را می‌فرمایید؟ در مدیریت اسلامی به دنبال احاطه تفکر و روش توحیدی، همه چیز با معیار خدا و رضایت او سنجیده می‌شود. در این راستا، ارزش‌های انسانی و اجتماعی نیز براساس حسن و قبح ذاتی سنجیده می‌شوند.

ناقد: شما می‌فرمایید همه افکار و رفتار در مدیریت را تحت پوشش قرار می‌دهد.

مؤلف: من نیز همین را می‌گویم. در ادامه می‌گویم براساس حسن و قبح ذاتی و به صورت واقعیت است، نه قراردادی، و همه رفتار مدیریت را تحت پوشش خود قرار می‌دهد.

ناقد: درست است. من می‌خواهم بگویم جایگاه این نظام ارزشی در طراحی ساختار چگونه دیده می‌شود؟ آیا شما به یک اصل ارزش‌مداری در این ساختار رسیده‌اید؟

مؤلف: این اصل مدیریت اسلامی است.

ناقد: این گونه نیست. یک زمانی از اصل ارزشمندی صحبت می‌کنیم و زمانی دیگر از نظام ارزشی سخن به میان می‌آوریم. این دو با هم فرق دارند.

مؤلف: اسلام که نظام ارزشی دارد؛ ولی بحث ما مدیریت اسلامی است. ما که گفتیم صحیح‌تر از این معیار نیز داریم. آنچه ما گفتیم این نبود؛ بلکه گفتیم آیت‌الله مصباح به مدیریت از راه ارزش‌ها، مدیریت اسلامی می‌گویند، ولی ما این را نگفتیم.

ناقد: آیت الله مصباح فرایندی را طی می کند. ایشان می گوید ما ابتدا مبانی هستی شناختی، معرفت شناختی، انسان شناختی و ارزش شناختی داریم که اینها منجر به نظام ارزشی می شوند.

مؤلف: ما فقط گفتیم که این اصول مدیریت اسلامی باید از اصول دین نشئت بگیرد. اصول مدیریت اسلامی، دست کم باید از یک اصل دینی ناشی شده باشند و این اصول مدیریتی که ما مطرح کردیم بر اصول دین بنا شده اند؛ یعنی سه اصل دینی که ما داریم و مورد پذیرش همگان نیز است.

ناقد: پس لطفاً توضیحی درباره این فروع بدید.

مؤلف: اصول مدیریت اسلامی از اصول دین، و اصول سازمانی و کاربردی از اصول مدیریت اسلامی ناشی شده است؛ یعنی چیزی شبیه به همان اصول و فروع دین که ما مطرح می کنیم، اینجا آوردیم. بدین معنا که اصول مدیریت اسلامی را مطرح کردیم تا شش اصل باشد.

این شش اصل را می توان با عناوینی همچون اصول سازمانی یا فروع مدیریت اسلامی یا اصول کاربردی نام گذاری کرد. اینها اصولی هستند که منشأ آنها اصول دین است و سپس در علم مدیریت، اصول مدیریت اسلامی می شود. در داخل سازمان کاربردی، و فروع مدیریت اسلامی و اصول سازمانی و کاربردی می شود. یعنی ما به صورت سلسله مراتبی لحاظ کردیم. اشاره شد که ما در بحث مدیریت اسلامی مبنای خود را نظام ارزشی قرار ندادیم؛ بلکه مبنای خود را تلاش و فعالیت ذهنی دانشمندان مسلمان قرار دادیم که از ارزشها نیز استفاده می کنند.

ناقد: در صفحه ۲۳۴ فرمودید که دو اصل عام از توحید ناشی می شود: ارزش مداری، و وحدت و هماهنگی. پرسش اینجاست که اصل ارزش مداری اعم از

اصول توحید است یا نه؟ یعنی منحصر در اصول توحید است یا اینکه کسی که موحد نیست و به توحید نیز قائل نیست، آیا می‌تواند یک اصل توحید داشته باشد؟
مؤلف: اگر ارزش به آن معنا باشد، هرکسی می‌تواند ارزش داشته باشد. هرکس می‌تواند نظام ارزشی در خودش داشته باشد. اصلاً ارزش‌ها را نیز می‌تواند به آن سلیق تعبیر کند. چیزهای بسیاری را می‌توان در ارتباط با ارزش‌ها گفت؛ اما اینکه می‌گویید شما می‌خواهید اصل مدیریت اسلامی داشته باشید، باید بر اصل دینی مبتنی باشد. این ایده ماست.

ناقد: اما سؤال این است که این ارزش‌مداری که حضرت‌عالی فرمودید، آیا نمی‌تواند متأثر از نبوت و معاد نیز باشد؟ پس چرا آن را در توحید منحصر کردید؟
مؤلف: استدلالی که اینجا ارائه کردیم، آن است که از آنجا که معیار، الله است و حسن و قبح ذاتی نیز در واقع براساس مسائل واقعه است و ارزش‌های انسانی نیز با معیار خداوند سنجیده می‌شود، ارزش‌ها را با خداوند و معیار الهی می‌سنجیم. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله، رسول خداست؛ اما خدا نیست. ایشان فرموده‌اند روز معاد وجود دارد و شما در آن روز زنده می‌شوید. اما همه اینها اطراف خداست و اصل و همه چیز، خداست. معیار، معیار خدامحوری و ارزش‌ها، ارزش‌های الهی است. مگر پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله از جانب خودشان ارزش اختراع یا جعل می‌کردند که ما بیاییم و بگوییم ایشان منشأ ارزش‌هاست. ما منشأ ارزش‌ها را خدا می‌دانیم. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نیز به‌عنوان یک انسان کامل، این ارزش‌ها را از سوی خدا ارائه می‌کردند. ممکن است ما متوجه نشویم که یک ارزش، حقیقی است. پس مبنای تشخیص چیست؟ از جنبه تعبدی این بود که چون خدا می‌گوید، این ارزش، حقیقی است. هم‌اکنون بسیاری از ارزش‌هایی که در دنیا وجود دارد، بسیاری از مردم آن را ارزش نمی‌دانند. پس معیار چیست؟ معیار خداست.

ناقد: شما با این مطلب، حسن و قبح ذاتی را از بین می‌برید.

مؤلف: حسن و قبح ذاتی را از بین نمی‌بریم. آن بحث دیگری است. ما اینجا بحث ارزشمندی را به گونه‌ای در نظر گرفتیم که حسن و قبح ذاتی دارد و خود انسان می‌فهمد. ولی یکسری ارزش‌ها وجود دارد که ما آنها را تشخیص نمی‌دهیم؛ زیرا عقل ما تا اندازه‌ای می‌تواند تشخیص دهد. درست است که حسن و قبح ذاتی را می‌فهمیم؛ برای نمونه، می‌فهمیم که ظلم بد است و عدالت خوب است؛ ولی عقل ما تشخیص نمی‌دهد که آیا فلان رفتار اصلاً ارزش دارد یا نه؟ مثلاً اگر پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نمی‌فرمود که نماز ارزش دارد، آیا ما می‌فهمیدیم که نماز خواندن ارزش دارد؟ پیامبر اکرم این مطلب را از کجا آورده‌اند؟ از جانب خدا. نه اینکه ما هیچ چیز نمی‌فهمیم و فقط باید نگاه کنیم که هرچه خدا گفت ارزش است، بلکه ما نیز تا حدودی می‌فهمیم. حسن و قبح ذاتی سطحی دارد. آنچه انسان می‌فهمد، این است که ظلم بد است و عدالت خوب است. سنگ‌بنای ارزش‌ها نیز همین است که ظلم بد است و عدالت خوب است. حتی راستگویی را با این محک می‌سنجید. اما آیا راستگویی فردی که موجب کشته شدن هزار نفر شده، خوب است یا بد؟ در اینجا با ملاک ظلم و عدل می‌سنجیم و می‌گوییم اینجا راستگویی، ظلم است. معیار اصلی اولیه‌ای که خداوند متعال و عقل به ما داده همین است که بفهمیم این ظلم، ضد ارزش و بد است و در واقع قبح ذاتی دارد، ولی عدالت خوب است. در واقع معیار خداست؛ یعنی کاشف از حقیقت و نفس الامر است؛ به‌ویژه در جایی که عقل ما آن را درک نمی‌کند.

ناقد: البته از راه عترت نیز مطرح می‌شود. ما که نمی‌خواهیم بگوییم واضح ارزش‌ها به جز خدا، فرد دیگری است. شما فرمودید که اگر پیامبر نمی‌فرمود، ما نمی‌فهمیدیم. خود این بیانگر آن است که ارزش‌ها را نبوت تبیین می‌کند.

مؤلف: ما از چه طریقی به خدا می‌رسیم؟ از طریقِ طریقی. خود پیامبر اکرم ﷺ یا دیگر پیامبران از چه طریقی به خدا می‌رسیدند؟

ناقد: از فرعی که ذیل اصلِ ارزشمندی که از توحید استنباط کرده‌اید. آیا ما می‌توانیم اصول را هرگز به نبوت و معاد ربط ندهیم. اصولی همچون انصاف، شایسته‌سالاری، جبران خدمات و تحول سازمانی را تنها از توحید استنباط می‌کنید و از نبوت و معاد در این زمینه‌ها هیچ مطلبی نداریم؟

مؤلف: نبوت، یعنی فردی به شما بشارت و انذار می‌دهد که چنین چیزی وجود دارد. هر سه اصل نبوت، توحید و معاد، اصول دین‌اند و با هم ارتباط دارند و گرنه اصول دین نمی‌شدند.

ناقد: حضرت‌عالی در صفحه ۲۳۱ فرمودید: اگرچه این اصول مدیریت اسلامی از نظر مفهومی از هم جدا شده‌اند، ولی به‌طور سیستمی با یکدیگر در ارتباط بوده و در عمل تفکیک آنها مشکل است. من سؤال کردم که این تأثیر را چگونه در نمودار ظاهر کردید؟

مؤلف: به‌صورت مفهومی اینها را تفکیک کردیم. رابطه ما با خدا که مستقیم نیست.

ناقد: بالاخره در نمودار باید تبیین بشود یا نه؟

مؤلف: ما که خودمان این را نیاوردیم. گفتیم که سه اصل است. این سه اصل را از هم جدا کردیم. از توحید گفتیم که براساس خدامحوری است و اینکه نباید بر خدا مقدم شویم و این ارزش‌مداری و وحدت و هماهنگی را استنباط کردیم. از نبوت، هدایت رشدمحور و اعتدال و میانه‌روی از طریق بشارت و انذار، و از معاد مفاهیم میانجی عمل‌گرایی، عمل و عکس‌العمل است و دو اصل آخرت‌گرایی و اختیار و مسئولیت را استنباط کردیم. نمی‌خواهیم بگوییم که پیامبر نگفته است، ولی از ذات نبوت، هدایت رشدمحور را استنباط می‌کنیم، نه آخرت‌گرایی را. آخرت‌گرایی و اختیار

و مسئولیت را از معاد می‌گیریم. در خدامحوری، وحدت و هماهنگی را می‌گیریم؛ زیرا خداوند یگانه است. اصلاً وحدت و هماهنگی را از توحید می‌گیریم. وحدت و هماهنگی مثال‌های مختلفی دارد، ولی مفهوم اصلی که نشئت می‌گیرد، از توحید، نبوت و معاد است. ما نگفتیم نبی؛ بلکه گفتیم نبوت.

ناقد: در صفحه ۲۳۸ حضرت‌عالی در مقام تعریف انصاف فرمودید: انصاف ناظر به مجموعه‌ای از رفتار و گفتار و کردار است. این تعریف، در واقع تعریف به جنس است و فصلش را نیاورده‌اید. اگر تعریف بخواهد جامعیت داشته باشد، به نظر می‌رسد باید هم جنس و هم فصلش موجود باشد تا بتوانیم با سایر مفاهیم، برای آن تمیز قائل شویم.

در صفحه ۲۴۱، بحث تحول سازمانی را مطرح کرده و فرموده‌اید: یکی از کاربردی‌ترین و مؤثرترین راه‌های تحول سازمانی، تغییر در ارزش‌هاست که خود یکی از مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی است. تحول پایدار با توجه به تحول ارزش‌ها ایجاد می‌شود. در غیر این صورت، هرگونه تغییر، سطحی و زودگذر خواهد بود. اگر مراد از تحول، تحول در ارزش‌ها باشد، بهتر نبود ما به جای تحول سازمانی در همان ساختاری که شما طراحی کردید، بگوییم ارزش‌مداری به تحول فرهنگی منجر می‌شود و تحول در فرهنگ سازمانی به عنوان تحول سازمانی نیاید؛ زیرا ارزش‌ها از عناصر اساسی فرهنگ‌اند. اگر شما می‌فرمایید که تحول به تحول در ارزش منجر می‌شود، در همین ساختار ارزش‌مداری که به انصاف و شایسته‌سالاری و جبران خدمات منجر شد مطرح بفرمایید که تحول به اصطلاح، تحول در ارزش‌هاست.

مؤلف: ما داریم اثبات شیء می‌کنیم و نفی ماعدا نمی‌کنیم. ما می‌گوییم گردو گرد است؛ ولی شما از آن زاویه که همیشه می‌گویید هر گردی گردو نیست، بحث می‌کنید. آنچه ما ادعا کردیم این بود که شما از این طریق می‌توانید به تحول

سازمانی برسید. حال که شما می‌گویید آیا تحول فرهنگی نیز می‌توانیم داشته باشیم، می‌گوییم: بله، می‌توانیم داشته باشیم.

ناقد: آنچه دوستان به ذهنشان رسید، دغدغه خودتان نیز است و آن چگونگی بهره‌گیری از آیات و سیره معصومان علیهم‌السلام است.

برای نمونه، شما در صفحه ۲۷۱، بحث مدیریت مشورتی و سپس بحث مدیریت شورایی را مطرح می‌کنید و می‌فرمایید که مدیر در کارها از مشورت دیگران بهره می‌گیرد، ولی در پایان خود تصمیم نهایی را می‌گیرد که این درباره نیروهایی است که بلوغ سازمانی بالایی ندارند. سپس اشاره می‌فرمایید که قرآن کریم می‌فرماید: **وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ**^۱. بحث و سؤال ما بر سر این است که ظاهر آیه این مطلب را نمی‌رساند که نیروهایی که پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم با آنها مشورت کرده‌اند، بلوغ سازمانی بالایی ندارند. از این رو شما به شأن نزول آیه متوسل شده‌اید. می‌خواهم بپرسم که آیا این نوع برداشت شما با توجه به ذوق و استنباط شما، تنها از شأن نزول بوده یا قرائن دیگری را نیز در این زمینه لحاظ کرده‌اید؟

مؤلف: قرائنش همان بود. اگر شما به شأن نزول آیه نگاه کنید، افرادی را می‌بینید که بلوغ سازمانی نداشتند و به حرف پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم توجه نکردند و به دلیل رها کردن تنگه، موجب شکست مسلمانان شدند.

ناقد: این دلیل نمی‌شود که ما بگوییم اینها بلوغ سازمانی نداشتند. بسیاری کسانی که بلوغ سازمانی هم دارند، اما از روی شهوت، طمع یا غضب، مرتکب خطایی می‌شوند. ما به لحاظ اینکه آنها تنگه را رها کردند و حرف حضرت رسول را گوش نکردند، نمی‌توانیم ادعا کنیم که اینها بلوغ سازمانی ندارند.

۱. آل عمران (۳)، ۱۵۹.

مؤلف: اگر بلوغ سازمانی داشتند، می فهمیدند که این تنگه از نظر مدیریتی، سوق الجیشی و حساس است.

ناقد: پس خود بلوغ سازمانی تعریف ویژه‌ای دارد.

مؤلف: همین گونه است. در بحث بلوغ سازمانی، دو ملاک وجود دارد: توان و تمایل. توان به دانش و تحصیلات برمی گردد و چون این دسته از اصحاب پیامبر، این دانش را نداشتند، متوجه حساسیت موضوع نشده بودند.

ناقد: اما توان و تمایل با هم بلوغ سازمانی را تشکیل می دهند. شما می توانید بحث هرسی و بلانچارد را در معرفی معیار برای بلوغ سازمانی ملاحظه کنید. یعنی تمایل افراد، منحرف نمی شود و اگر تمایل فردی، منحرف شد، باز بر بلوغ سازمانی خود باقی است.

مؤلف: این گونه نیست؛ بلکه اگر افراد هم از توان بالا و هم از تمایل بالا برخوردار باشند، بلوغ سازمانی شان بالاست.

ناقد: یعنی شما می خواهید بفرمایید شخصی که تمایلش منحرف شد، به همین دلایلی که عرض کردم، بلوغ سازمانی اش را از دست می دهد؟

مؤلف: نه، ما می گوئیم معیار بلوغ سازمانی، توان و تمایل است. اگر هردو بالا باشد، بلوغ سازمانی بالاست؛ مانند امام علی علیه السلام. اما اگر هردو پایین باشد، حداقل بلوغ سازمانی است. گاهی فردی توان دارد و تمایل ندارد و گاهی تمایل دارد، ولی توان ندارد. اگر فردی تمایل داشت و توان نداشت، می گویند به سبک توجیهی با وی رفتار شود؛ ولی اگر توانش بالاست و تمایلش پایین است، با او سبک مشارکتی داشته باشید تا در او انگیزه ایجاد شود. اما هنگامی که هردو پایین باشد، بلوغ سازمانی اش پایین است.

ناقد: درباره استفاده از آیات، در ارتباط با تفسیر، قواعدی را گفتید. شأن نزول،

معنای عام آیه را خاص نمی‌داند؛ یعنی تخصیص نمی‌دهد. از این رو بزرگانی همچون علامه طباطبایی نیز از شأن نزول به منزله شاهد مثال استفاده می‌کنند؛ زیرا سند ندارد. از این رو ما در اینجا نمی‌توانیم از شأن نزول استفاده کنیم.

مؤلف: ولی این نص آیه است. آیه شریفه می‌گوید: **وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ**^۱ یعنی مدیریت مشورتی. یعنی نظر نهایی را خودش اتخاذ کند، نه در بلوغ سازمانی. آنچه آقای درودی می‌گوید، بحث دیگری است.

ناقد: نه، این گونه نیست؛ بلکه جمع مشورت می‌کنند و مدیر تصمیم می‌گیرد.

مؤلف: اما در این آیه این گونه است. اصلاً مدیریت مشورتی که ما اینجا گفتیم به چه معناست؟ یعنی مدیر با زیردستانش مشورت می‌کند، ولی تصمیم نهایی را خودش می‌گیرد؟ این کجا به درد می‌خورد؟ اینجا بیشتر به جایی برمی‌گردد که بلوغ سازمانی ندارند.

ناقد: ولی اینکه شما می‌گویید آنها بلوغ سازمانی ندارند، برداشت شخصی شماست.

مؤلف: من نمی‌گویم که آیه می‌گوید؛ بلکه می‌گویم که مدیریت مشورتی برای آنها مناسب است.

ناقد: در مدیریت، مدیر مشورت می‌کند و در پایان خود تصمیم می‌گیرد.

مؤلف: ولی قرآن این گونه نگفته است. در جایی دیگر نیز می‌فرماید: **وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ**^۲ شما باید آیات را کنار هم بگذارید. شما یک آیه را گرفته‌اید و آن را در کل مدیریت تعمیم می‌دهید. ما نمی‌توانیم به استناد این آیه بگوییم کلاً مدیریت این گونه است.

ناقد: اگر بخواهیم عدم سازمان را مطرح کنیم، باید یک آیه دیگر مطرح کنیم؟

۱. آل عمران (۳)، ۱۵۹.

۲. شوری (۴۲)، ۳۸.

مؤلف: من می گویم نص آیه این را می گوید. نگفتم که خود آیه عدم بلوغ را می گوید. می گویم این در جایی بوده که آن افراد یا بلوغ سازمانی نداشتند یا بلوغ سازمانی شان کم بوده است.

ناقد: شما فرمودید این آیه دو دلالت مدیریتی دارد: نخست، وجود مدیریت مشورتی درباره زیردستانی که بلوغ سازمانی بالایی ندارند؛ و دوم اینکه در مدیریت اسلامی مدیر مأمور به تکلیف است، نه نتیجه. پرسش اینجاست که شما از کجای آیه این گونه استنباط کرده اید؟

مؤلف: ما این گونه استفاده کردیم؛ زیرا در جایی بوده که اینها بلوغ سازمانی نداشتند.

ناقد: اگر اینها بلوغ سازمانی داشتند، پس پیامبر حق اعمال نظر نهایی را نداشتند.

مؤلف: خیر، پیامبر حق دارند. در مدیریت نیز همین گونه است. اتفاقاً من به این دلیل این مطلب را آوردم؛ زیرا در کتابی که این ماجرا را نقل کرده، ادعا شده بود که ما در اسلام تنها مدیریت مشورتی داریم. ما می گویم مدیریت مشورتی، ولی در دنیا می گویند مدیریت مشارکتی. اما ما مدیریت تفویضی نداریم. این گونه نیست که شما یک آیه را بگیرید و بگویید در تمام اسلام، فقط ما مدیریت مشورتی داریم؛ بلکه ما هم مدیریت مشورتی داریم و هم مدیریت شورایی. در مدیریت مشورتی مدیر تصمیم می گیرد؛ ولی در مدیریت شورایی، همه تصمیم گیرنده اند. اکنون شما قضاوت کنید. غیر از اینکه شأن نزول آیه این گونه، است، آیا مدیریت مشورتی در کسانی که بلوغ سازمانی شان پایین است به درد می خورد یا در کسانی که بلوغ سازمانی شان بالاست؟

ناقد: آیه وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ نیز اصل مشورت را مطرح کرده است.

مؤلف: یعنی اینکه فرد تصمیم گیرنده نیست.

ناقد: من فکر می کنم شما از این آیه دلالت گرفتید و در واقع آیه به عدم بلوغ

سازمانی اشاره دارد. دوستان می‌گویند نمی‌شود، ولی شما می‌گویید می‌شود. ایشان می‌گویند براساس ادله نمی‌شود از شأن نزول، دلالت آیه را روشن کرد.

مؤلف: ما این را اصلاح می‌کنیم. آیه دلالت مستقیم ندارد، ولی از آنجاکه شأن نزول آیه این‌گونه بوده، ما بدین شکل استنباط می‌کنیم.

ناقد: چنین چیزی امکان ندارد؛ زیرا این ادله نادرست است.

مؤلف: نه، ما اصلاح می‌کنیم. آنجا را که می‌گوییم مدلولش به‌طور نص این‌گونه نیست، باید آنجا را اصلاح کنیم.

ناقد: نکته دیگر اینکه درباره مدیریت شورایی فرموده‌اید که وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ بدین معناست که مدیر افزون بر مشورت، تصمیم‌گیری نهایی را به جمع واگذار می‌کند که درباره نیروهایی است که بلوغ سازمانی بالایی دارند. سپس به نمونه‌هایی از مدیریت مشورتی پیامبر اکرم ﷺ اشاره کرده‌اید که در تمام این موارد تصمیم‌گیرنده نهایی به نظر ما پیامبر اکرم ﷺ بوده و دیگران نبوده‌اند. لطفاً در این زمینه نیز توضیح فرمایید.

مؤلف: ما این نمونه‌ها را از تفسیر نمونه آیت‌الله مکارم شیرازی گرفتیم و تصور می‌کنیم ایشان در زمینه تفسیر صاحب‌نظر است.

ناقد: ایشان صاحب‌نظرند و در صاحب‌نظری ایشان تردیدی نیست.

مؤلف: نظر ایشان این بود که پیامبر اکرم ﷺ نظری را به اکثریت واگذار کرده و خودشان تصمیم نگرفته‌اند. ما نیز از ایشان نقل کرده‌ایم. بنا به نظر ایشان، پیامبر اکرم ﷺ تصمیم را به رأی اکثریت گذاشتند و خود تصمیم نهایی را نگرفتند.

ناقد: در واقع آیت‌الله مکارم شیرازی می‌خواهند میان «امرهم» و «امرنا» تفاوتی قائل شوند. در اینجا بحث «امرنا» مطرح است. برای نمونه، در آیه وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً

يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا^۱ بحث قواعد شرعی و احکام شرعی مطرح می‌شود که از جانب خداست، ولی هنگامی که بحث «امرهم» در میان باشد؛ یعنی مسائل مربوط به مردم باشد، آن را به شور و مشورت می‌گذارند. ولی اگر پس از مشورت، در آن جمع، فردی مانند حضرت سلمان پیشنهاد داد که چنین کاری را انجام دهید و پیامبر نیز پذیرفت، درحقیقت تصمیم‌گیری پیامبر بر یکی از افراد سازمان منطبق شده است. اما تصمیم نهایی را مدیر گرفته است. یا ممکن است در یک سازمان، سلمان مدیر باشد و تصمیم نهایی را گرفته باشد.

مؤلف: آنچه بنده گفتم، منافاتی با مطلبی که شما می‌فرمایید، ندارد. اصلاً این بحث دیگری است. ما ادعا می‌کنیم که در اسلام، هم مدیریت مشورتی داریم و هم مدیریت شورایی. برخی معتقدند ما تنها مدیریت مشورتی داریم. دلیل ما نیز این است که آیه این را می‌گوید و از تفسیر نمونه آیت‌الله مکارم شیرازی نیز استفاده کردیم. ما نیز فهم و سخن ایشان را مستند کردیم و گفتیم که این قول را قبول داریم. اگر از کسی نقل می‌کردیم که مفسر نبود، حرف شما درست بود، ولی ما از فردی نقل کردیم که ایشان در کتابشان فرموده است که در این قضیه، رأی، رأی اکثریت بود و خود پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به تنهایی تصمیم نگرفت. ما می‌خواهیم بگوییم صرفاً نباید مدیریت مشورتی داشته باشیم که همیشه مدیر تصمیم نهایی را خود بگیرد. بنده در بحث دنیوی این مطلب را می‌گویم، نه در بحث اخروی. برخی ادعا کرده‌اند که ما تنها مدیریت مشورتی داریم و مدیریت شورایی نداریم، ولی ما ادعا کرده‌ایم که مدیریت شورایی نیز داریم. این آیه نیز همین مطلب را می‌فرماید. آیت‌الله مکارم نیز همین برداشت را دارد. ما این مطلب را به نقل از ایشان آوردیم و به کتاب ایشان نیز ارجاع دادیم.

ناقد: سپاسگزاریم از عزیزان و به‌ویژه آقای دکتر نجاری که با سعه صدرشان، حوصله به خرج دادند و بر ما منت نهادند. ان شاء الله خداوند به همه ما توفیق دهد تا بتوانیم در پیشبرد علوم اسلامی با همیاری و همدلی همدیگر به اهداف بلند و آرمانی‌مان دست یابیم با توجه به محتوای گسترده کتاب، به نظر من حتی شاید یک جلسه دیگر نیز برای نقد بطلبد؛ به‌ویژه فصل پنجم، یعنی بحث اصول، از مباحث داغ و جانانه است و شما نیز زحمت فراوانی کشیده‌اید. اما اگر فرصتی فراهم نشد یا شما صلاح ندانستید، می‌توانیم مطالب را به‌صورت مکتوب خدمتتان ارائه کنیم.

مؤلف: بنده بر روی تمام نظرات شما تأمل می‌کنم و این نظرات برای من بسیار مهم است؛ به‌ویژه بحث استنادها و ما از شما انتظار داریم در بحث استنادها نظر بدهید که فلان آیه یا روایت، این مطلب را نمی‌رساند. بسیار ممنون می‌شویم اگر این نظرات، جامع باشد تا ما بررسی کنیم و در اختیار افرادی که قرآن‌شناس و اسلام‌شناس‌اند قرار دهیم و تطابقی انجام شود تا اگر به نظر رسید که فلان آیه یا روایت، این مطلب را نمی‌رساند، ما آن مطلب را حذف کنیم. در واقع ما به دنبال آنیم که متن را قوی‌تر کنیم؛ زیرا اگر همه افراد اهل فن بگویند که فلان آیه یا روایت، فلان مطلب را نمی‌رساند، ما آن را اصلاح کرده، توضیح خواهیم داد.

نقد کتاب مجموعه مباحث از مدیریت در اسلام

مؤلف و سخنران: حجت الاسلام والمسلمین دکتر ولی الله نقی پورفر^۱

ناقد: دکتر عبدالله توکلی^۲ به نمایندگی از ناقدان^۳

تاریخ برگزاری: ۸۷/۲/۲۶

حجت الاسلام دکتر ولی الله نقی پورفر با بیان اینکه کتاب مجموعه مباحث از مدیریت در اسلام، یک سوم از مباحث مطرح شده در سخنرانی برای مدیران بنیاد شهید در سال‌های ۸۰-۸۱ بوده است، عناوین کلی ده گانه کتاب را این چنین برشمرد:

۱. ارزش عقل و اهمیت مدیریت در اسلام؛ ۲. رابطه عقل و وحی؛ ۳. تأثیر اسلام بر حوزه‌های سه گانه پژوهشگر، مبانی و مسائل مدیریت؛ ۴. مدیریت اسلامی در قرآن و سیره معصومان (علیهم السلام)؛ ۵. شرایط ارزشی عام مدیریت اسلامی؛ ۶. ضرورت جایگاه شغلی و مدیریت زنان در جامعه؛ ۷. تأثیر عوامل غیرمادی در اندیشه و تصمیم‌های انسان؛ ۸. قرآن و نگرش سیستمی؛ ۹. قرآن و اقتضائات؛ ۱۰. کمال قرآن و سطوح ادراکی رفتاری مدیران و جامعه.

ناقد: ابتدا نقد در دو حوزه محتوایی و روشی و سپس به صورت مصداقی طرح

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه قم.

۲. عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

۳. ناقدان: حجج اسلام آقایان مجدالدین مدرس زاده، دکتر علی اکبر بخشی، قادر علی واثق، سیدمسعود قانع و دکتر ابوالفضل گائینی.

می‌شود که در هریک از این حوزه‌ها به نکات کامل و موفق در اثر اشاره، و با پرسیدن برخی پرسش‌ها، سرانجام، پیشنهاد اصلاحی و توسعه‌ای ارائه می‌شود. برخی نکات مثبت این اثر از لحاظ محتوایی عبارت‌اند از: ۱. استنباط خوب، استنبادهای بسیار مطلوب و استخراج لطایف مدیریتی از قرآن مجید؛ ۲. شجاعت در خوب بیان کردن مطالب و القای آن بدون هراس از فضای عمومی در رشته یا جامعه؛ مانند پرداختن به موضوع اشتغال یا مدیریت زنان؛ ۳. داشتن نگرش جامع از قرآن در استنباط نکات، مسائل و مبانی مدیریتی؛ ۴. ارائه راهکارهای کاربردی؛ درحالی‌که در بسیاری از آثار مدیریت اسلامی، مسائل به‌صورت کلی بیان شده است؛ ۵. با توجه به سخنرانی بودن این اثر، مجموعه عناوینی که آقای دکتر نقی‌پورفر بدان توجه داشته و ارائه کرده‌اند، در مجموع مناسب است؛ زیرا هم‌زمان هم به مبانی، هم به مسائل مدیریتی و تا حدودی به نکات مورد تقاضای جامعه پرداخته‌اند؛ ۶. در آثار ایشان، به‌ویژه در مطالعات بخش اسلامی و دینی، منابع داده‌شده دست‌اول به شمار می‌رود و در این اثر، چون سخنرانی است، کمتر چنین چیزی دیده می‌شود؛ ۷. بر این اثر و آثار قبلی ایشان، رویکرد تأسیسی غالب است. نکته مثبت این اثر از لحاظ روشی، شیوه ورود به مدیریت اسلامی از منظر قرآن، آن هم تفسیر قرآن به قرآن و تمرکز بر متن قرآن است که شیوه بدیعی است. برخی اشکال‌های مهم که در این اثر وجود دارد، عبارت‌اند از: ۱. واژگان عملیاتی و برخی واژه‌های غیرعملیاتی تعریف نشده است؛ ۲. نپرداختن به ابعاد رابطه عقل و دین که از بحث‌های روز است و در دو فصل ابتدایی کتاب بدان اشاره شده است؛ هرچند تا حدودی در خلاصه فصل دوم آمده است؛ ۳. در چند جای کتاب به‌گونه‌ای از فقه و فقهات بحث شده است که خواننده استنباط می‌کند شاید فقیهان به برخی مسائل کم‌توجه بوده‌اند؛ ۴. دو یا سه مورد از مثال‌ها، نقل قول یا خواب دیدن است که

این موضوع تا حدودی از سطح علمی بحث می‌کاهد؛ ۵. بیان نکردن استدلال برای انتخاب ده موضوع و عنوان در کتاب؛ ۶. این اثر به لحاظ شکلی و ویرایشی به بازنگری نیاز دارد؛ ۷. در برخی فصول، سلسله‌مراتبی که موجب هدایت بحث از کل به جزء یا بالعکس شود، وجود ندارد؛ ۸. به موضوع زنان، مدیریت و اشتغال آنها توجه زیادی شده است. اگر این بحث بخواهد جامع باشد، باید دیدگاه دیگران نیز بیان شود. همچنین اختصاص دادن این مقدار از کتاب به این موضوع، به استدلال نیاز دارد؛ ۹. در اثر، گاهی اضطراب دیده می‌شود و سطح مدیریت با سطح حاکمیت یکسان دیده شده است؛ یعنی گاهی در سطح کلان جامعه که حوزه علم مدیریت نیست و گاهی نیز در درون دانش مدیریت، رفت و برگشت دارد.

مؤلف: ۱. علت تعریف نکردن واژگان این بوده است که با توجه به مخاطبان، آنها را جزء بدیهیات اجتماعی در نظر گرفتم و براساس منطق آخوند خراسانی، مثل بحث موضوع استنباط در کتاب *کفایة الاصول* عمل کردم، وگرنه براساس روش کلاسیک باید این واژگان را تعریف می‌کردم.

۲. استادان مدیریت بدون حضور من، نام واحد درسی مبانی مدیریت اسلامی را در شورای عالی برنامه‌ریزی انتخاب کردند. همچنین به دلیل تعجیل در چاپ کتاب، مشکلات شکلی ایجاد شده است.

۳. در بحث عقل و دین، بحث‌ها را بیشتر بر نکات و گره‌های ویژه مخاطب متمرکز کردم و با این پیش‌فرض که مخاطب با آن آشنایی دارد، بحث‌ها را ارائه ندادم؛ اما برای ایجاد نشدن خلط مبحث، این امور باید درست تبیین شود و جای آن خالی است.

۴. درباره فقه و فقیهان، مقاله‌ای با عنوان «مقایسه‌ای بین فقه سنتی و فقه قرآن جامعه‌نگر» ارائه داده‌ام و در آنجا گفته‌ام که فقه سنتی از جنبه‌های مختلفی دچار کمبود است؛ یعنی جامع‌محور و حکومت‌محور نیست؛ برخلاف فقه امام خمینی علیه السلام.

که حکومت‌محور است و هشتاد تا نود درصد مسائل درباره احکام اجتماعی است. نگاه سنتی به فقه، آسیب‌های زیادی به نظام وارد می‌سازد. نگرش ولایت فقه، یعنی نگرش جامع‌محور و حکومت‌محور که این مسئله وضعیت مستحبات و واجبات را دگرگون می‌سازد. همچنین در فقه سنتی، نگاه بخشی‌نگر به قرآن وجود دارد؛ یعنی تعداد خاصی از آیات را به احکام اختصاص داده‌اند^۱ و قصص قرآن از حیز انتفاع فقهی خارج است. آیات اعتقادی نیز جزو مباحث فقهی قرار نگرفته است. در مقاله مذکور نشان داده‌ام که معصومان علیهم‌السلام از آیات اعتقادی و قصص قرآن استنباط فقهی کرده‌اند و این تزییق، سنت جاریه‌ای شده که بر این حصر دلیلی از منظر فقها نیافتم و عجیب است که حوزه بدون استدلال، آیات احکام را تحدید کرده و این نیز آسیب زیادی بر فقه وارد ساخته است. امیدوارم اینها زمینه‌ای باشد تا مباحث علمی جدی درباره موضوع‌ها داشته باشیم.

۵. پرداختن به موضوع زنان، به دلیل توجه خود من بوده است. در جامعه، از نظر منابع انسانی سه گروه تولیدکننده (جوانان، زنان و مدیران) و یک گروه مصرف‌کننده (فقیران و مساکین) داریم. گروه آخر، پشتوانه معنوی جامعه است و با توجه به عنایت خداوند به آنها با دست‌غیب یا با الهام، گره و مشکلات فکری و اجرایی را می‌گشاید. با این نگاه، سرنوشت سلامت جامعه را در درجه اول به سلامت زنان وابسته می‌دانم؛ زیرا اسلام جامعه سالم را مساوی با خانواده سالم می‌داند؛ برخلاف فرهنگ غرب که جامعه سالم را به انسان سالم می‌داند؛ حتی اگر بدون خانواده باشد.

مبنای نگرش اسلامی چهار مقوله است: ۱. خانواده؛ ۲. انسان؛ ۳. نگرش جامعه به مقوله حکومت اسلامی؛ ۴. مدیریت. از منظر اسلام، شایسته‌سالاری مدیران به چهار مقوله تعهد، تخصص، تجربه و توان مدیریتی بستگی دارد.

۱. در کتب فقهی چهارصد یا پانصد آیه مبنای فقه قرار گرفته‌اند.

۶. بیان بحث خواب‌ها برای تقریب به ذهن است، نه استناد. تأکید نیز کرده‌ام که بروز رفتارها مناط و اتکا به خواب‌ها، موجب ایجاد مشکلاتی می‌شود. مدیریت اسلامی به‌زعم مدیریت علمی که عناصر اندیشه و تصمیم‌ساز مدیران را به عوامل مادی می‌شناسد، تأثیر ملک و جن را در مدیریت، اساسی می‌داند. به نظر من، براساس قرآن^۱ اعتقاد به ملک جزو اصول دین، و بسیار کاربردی و مهم است.

۷. علت انتخاب موضوعات ده‌گانه در کتاب، آن است که اولاً، این یک‌سوم از بحث‌های سخنرانی است؛ ثانیاً، کتاب با شتابزدگی تهیه شده است؛ ثالثاً، با توجه به سؤال‌های مخاطبان و طرح در کلاس‌ها، اولویت را با این موارد دانستم.

۸. درباره رعایت سلسله‌مراتب منطقی هر فصل، در اینجا هدفم انتقال آن نکته‌سنجی‌هاست، وگرنه اگر متن در قالب نوشتاری درآید، رعایت آن لازم است.

۹. در بحث سطح مدیریت و حکومت، بیشتر تلاش کردم بر وجوه مشترک قابل توجه در سازمان و حکومت تأکید کنم. البته در این حوزه بحث‌ها و دیدگاه‌های خاصی دارم.

ناقد: بهتر است در مقوله زنان دیدگاه‌های دیگران نیز دیده شود.

مؤلف: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی^ع و مرکز مطالعات زنان، همایشی درباره موضوع اشتغال زنان برگزار کردند. درحالی‌که مقاله‌ای با عنوان «چشم‌انداز و نهاد خانواده» به مرکز مطالعات زنان داده بودم، اما به آن جلسه دعوت نشدم.

ناقد: پیشنهاد انجمن مدیریت اسلامی این است که محققانی که با آنها در ارتباط هستید، مطالبی را که در کتاب *اصول و الگوها* آمده است، به‌عنوان موضوع تحقیق برگزینند (البته اگر تاکنون این کار انجام نشده است)، تا با انجام مطالعات میدانی، نواقص آنها برطرف شود. یکی از مباحثی که من درباره آن فهم درستی ندارم، موضوع قائم‌مقام در مبحث زنان است.

مؤلف: ۱. موضوع فقیهان: من با اشاره به آیه ۳۲ سوره احزاب به بحث فقه مدیران پرداخته‌ام و از لحاظ روان‌شناسی اجتماعی نیز دید مردم این‌گونه است. فقیهان به فقه مدیران نپرداخته‌اند. برای نمونه، شرط شکستن حرز برای سارق مدیر لازم نیست؛ اما در فقه سنتی این منظر وجود ندارد. اگر منظر فقه مدیران و فقه حکومتی را نپذیریم، بسیاری از سیره‌های انبیا و اولیای الهی در قرآن و سنت را نمی‌توان تفسیر کرد. از این رو، سیره‌های قرآنی نوعاً مسکوت گذاشته شده و سیره اهل بیت علیهم‌السلام نیز با تعبیر «قضیه فی واقعه» به کناری نهاده شده است.

۲. موضوع خواب‌ها: در برخی روایات آمده است که شیاطین نمی‌توانند در سیمای اهل بیت علیهم‌السلام ظاهر شوند؛ بلکه شیاطین برای برخی افراد مستعد، خواب‌سازی و تخیل‌سازی یا دروغ‌پردازی می‌کنند و از این راه، گاه القای رؤیت معصوم علیه‌السلام در خواب ادعا می‌شود.

۳. موضوع زنان: آیه ۲۸۱ سوره بقره، به دلیل ویژگی‌های خاص زنان می‌فرماید شاهد زن باید دو نفر باشد. این مسئله به دلیل کمک کردن هنگام شهادت دادن است تا اینکه فردی که می‌خواهند علیه او شهادت دهند، با جوسازی، از احساس و عواطف زن در رأی‌دهی سوءاستفاده نکند. از این آیه برای نیاز به قائم‌مقام مدیر برای مدیر زن در محیط زنان استفاده کرده‌ام. خداوند برای اینکه در تحلیل حوادث، احساسات زن تحت تأثیر قرار نگیرد، فردی را به منزله قائم‌مقام برای بررسی حادثه و موضوع و سپس اعمال مدیریت در نظر گرفته و این قائم‌مقامی واجب است.

وجه تمایز زنان با مردان در سه ویژگی است: ۱. ویژگی جسمی (ظرافت جسمی و زیبایی)؛ ۲. روانی (بیشتر بودن تخیل، عاطفه و حساسیت روحی)؛ ۳. ویژگی جسمی - روانی (دارای بلوغ جسمی و روانی زودتر، امکانات مادری، ایام خاص آنها در هر ماه، سن یائسگی)؛ این ویژگی‌ها در جایگاه شغلی آنها اثرگذار است. براساس این

ویژگی‌های سه‌گانه، معتقدم قضاوت، فرماندهی کل قوا و مرجعیت (محل رجوع بودن) زنان در ارتباط با مردان حرام است.

من آمادگی دارم تا در نشستی دیگر با حضور صاحب‌نظران دیدگاه‌های متفاوت، درباره این موضوع گفت‌وگو کنیم. بی‌شک، وضعیت زنان سرنوشت جامعه را تعیین می‌کند. به اعتقاد من، حوزه علمیه در حال حاضر در روند حوادث اجتماعی بیشتر ناظر بی‌طرف است تا فعال تأثیرگذار. ما در جامعه دو چیز کم داریم: الف) دانشگاه قرآنی با تعریف عملیاتی روشن از آن؛ ب) دانشگاه مدیریت اسلامی که این موضوع را از مفاد یک حدیث نبوی به دست آورده‌ام: *صِنْفَانِ مِنْ أُمَّتِي إِذَا صَلَحَا صَلَحَتِ الْأُمَّةُ وَإِذَا فَسَدَا فَسَدَتِ الْأُمَّةُ: الْأَمْرَاءُ وَالْفُقَهَاءُ*.^۱ علما، مدیران فرهنگی و امرا مدیران اجرایی نظام‌اند و سرنوشت جامعه در دستان این دو گروه است. انجمن مدیریت اسلامی باید از ارائه‌دهندگان بینش و معیارهای کاربردی به مسئولان، و مجموعه‌ای تأثیرگذار در تحولات اجتماعی باشد.

پیشنهاد می‌کنم در صورت به چالش کشاندن موضوع‌های کاربردی، مسئولان و برنامه‌ریزان حکومت را نیز برای بیان نظرهایشان دعوت کنید. برای نمونه، این سبک و سیاق همکاری خانم‌ها در نیروی انتظامی را برای نظام فاجعه می‌دانم. چرا در استخدام، اولویت به آقایان داده نمی‌شود؟ در صورتی که تأمین معاش خانواده با مرد خانه است. به نظر من، خانم‌ها دو حق همسری و مادری دارند که قرآن و روایات آنها را تعریف کرده، اما فقه تعریف نکرده است. خانم‌ها به غیر از نفقه حق همسری و مادری دارند. در آینده اگر خانواده شکل نگیرد، فاجعه‌های بزرگ ناموسی و اخلاقی خواهیم داشت. اگر این امور را اصلاح نکنیم، افق تاریکی پیش روی ما خواهد بود. با این نگاه، اولویت اشتغال با آقایان است.

۱. ورام‌بن‌ابی‌فراس، مجموعه ورام، ج ۲، ص ۲۲۸.

ناقد: تا اینجا مباحث بسیار کافی و مفید بود؛ اما حدود بیست تا سی درصد از مطالب ارائه شد. پرسش دیگری که در اینجا مطرح می‌شود آن است که مثال‌های فصل هفتم، با عنوان آن در کتاب که «نگرش جامع قرآنی و امدادهای غیبی» است، همخوانی ندارد. همچنین بحث جن به صورت جامع بیان نشده است؛ بلکه فقط به اجنه تخریب‌گر و شیطانی پرداخته‌اید.

مؤلف: تذکر خوبی بود و باید درباره اجنه مسلمان دو مثال می‌آوردیم. بحث جن مسلمان عطف به جایگاه و تأثیر ملک است و از نظر کاربردی و تأثیر، فرقی بین نقش اندیشه‌سازی ملک و جن مسلمان وجود ندارد؛ مگر اینکه جن مسلمان برخلاف ملک می‌تواند به صورت فیزیکی حاضر شود. جنیان می‌توانند در امدادهای غیبی نقش‌آفرین باشند. اگر در فیلم‌هایی مانند «اغما» همین سبک ادامه یابد، موجب اهانت به دین می‌شود. این تعریف از جن چه مستند دینی دارد که هر زمان جن بخواهد آشکار و پنهان شود و هر کاری بکند؟ کمترین مفسده این تعریف، نفی نظام تکلیف و نظام اختیار و مسئولیت انسانی است.

ناقد: ظاهراً مراد از نگرش سیستمی در کتاب، بحث جامعیت و نظام در متون فارسی است، نه دیدگاه سیستمی مطرح در مباحث مدیریتی.

نقد کتاب مدیریت در اسلام (۱)

مؤلف و سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر علی آقا پیروز^۱

ناقد: حجت‌الاسلام دکتر محسن منطقی^۲ به نمایندگی از ناقدان^۳

تاریخ برگزاری: ۸۴/۴/۳۰

مجری: یکی از مباحثی که بعد از انقلاب مطرح شد، مسئله اسلامی کردن جامعه به معنای عام، و حالت خاص تر آن اسلامی کردن دانشگاه‌هاست. بخشی از این مسئله، اسلامی کردن علوم و تولید علوم اسلامی است که درباره آن مباحث مختلفی مطرح است.

به منظور تولید علوم اسلامی، در رشته مدیریت نیز تلاش‌های بسیاری شده است. این تلاش‌ها در قالب‌های مختلفی مانند مقاله، کتاب، همایش، میزگرد و... ارائه شده است. برخی به وضعیت امروزی علم مدیریت توجه دارند و عده‌ای نیز از منظرهای دیگری به این مسئله پرداخته‌اند. یکی از این آثار، کتاب مدیریت در اسلام، نوشته جمعی از محققان حوزه علمیه است که به نقد و بررسی آن می‌پردازیم.

ابتدا مؤلف محترم کتاب مدیریت در اسلام درباره انگیزه تألیف، روند انجام دادن

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

۲. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).

۳. ناقدان: حجج اسلام آقایان علی‌یاور فصیحی، مجدالدین مدرس‌زاده، سیدابوالفضل حسینی، دکتر امیرعلی لطفی، دکتر محمدحسن جعفری و سیدمسعود قانع.

کار و مطالب مطرح در آن توضیحاتی می‌دهد و سپس ناقد محترم، در مقام نقد، به بررسی و نقد آن می‌پردازد.

مؤلف: این کتاب را چهار نفر از محققان گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه تدوین کرده‌اند و دو ناظر داشته است: ناظران حوزوی، حجج اسلام والمسلمین آقایان محمود رجبی و محمدحسن نبوی، و ناظر دانشگاهی آن، دکتر سیدمهدی الوانی بوده‌اند.

این کتاب هشت بخش دارد:

بخش اول: برنامه‌ریزی (دو فصل اول توسط آقایان شفیعی و خدمتی و فصل سوم توسط خودم انجام شده است)؛

بخش دوم: تصمیم‌گیری (این بخش توسط آقای شفیعی تألیف شده است)؛

بخش سوم: سازمان‌دهی (فصل اول توسط آقای شفیعی و فصل دوم توسط آقای بهشتی نژاد انجام شده است)؛

بخش چهارم: انگیزش (این بخش توسط خودم انجام گرفته است)؛

بخش پنجم: رهبری (آقای خدمتی تألیف این بخش را بر عهده داشتند)؛

بخش ششم: ارتباطات (این بخش نیز توسط آقای بهشتی نژاد تدوین شده است)؛

بخش هفتم: کنترل و نظارت (این بخش توسط آقای خدمتی تألیف شده است)؛

بخش هشتم: خودکنترلی (این بخش توسط خودم انجام گرفته است).

محور مباحثی که در این کتاب مطرح شده است، اصول مدیریت و یا به تعبیر صحیح‌تر، وظایف مدیریت براساس دیدگاه‌های اسلامی است.

گفتنی است ویژگی مهم این کتاب، تلفیقی بودن مباحث مطرح در آن است. در واقع، تلفیقی بین مباحث مدیریت و مباحث دینی در این کتاب رخ داده است. البته این‌طور نبوده است که ابتدا بحث مدیریتی را مطرح، و بعد در تأیید آن از

دیدگاه‌های اسلامی استفاده کرده باشیم؛ غالباً عکس این بوده است؛ یعنی یک بحث اسلامی را مطرح، و در بعضی موارد، در ذیل آن از یک نظریه علمی استفاده کرده‌ایم؛ حتی در دانش مدیریت، به برخی از مطالب مطرح شده در این کتاب پرداخته نشده است. برای نمونه، عوامل معنوی در برنامه‌ریزی، و تصمیم‌گیری به‌شکلی که در این کتاب مطرح کرده‌ایم، در کتاب‌های مدیریتی نیامده است. نمونه دیگر، موضوع خودکنترلی است که در این کتاب به صورت یک بخش بیان شده است؛ زیرا آموزه‌های اسلامی فراوانی درباره این موضوع داریم.

ناقد: در صفحه ۱۱ کتاب، تعریفی از مدیریت در اسلام ارائه شده است که در واقع مبنای این کتاب را باید این تعریف قرار دهیم و اگر بخواهیم نقدی داشته باشیم، باید با توجه به این تعریف باشد. در این تعریف آمده است: «مدیریت اسلامی یعنی شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی برگرفته از آموزه‌های اسلامی، برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است». در صفحه ۱۳، وقتی رابطه بین دانش مدیریت رایج در غرب و مدیریت در اسلام، مطرح می‌شود، چهار رابطه را بیان کرده‌اند: الف) یافته‌های غربی را نه کاملاً تأیید - البته آنجا اصطلاح مطلق دارد - و نه کاملاً رد می‌کنیم، بلکه راه میانه را می‌پذیریم؛ ب) دیدگاه محدود مادی در مورد انسان را رد می‌کنیم و انسان دوساحتی را مدنظر قرار می‌دهیم؛ ج) بر دیدگاه الهی و نقش عوامل معنوی در سیر بحث تأکید می‌کنیم؛ د) عمل به توصیه‌های مدیریتی با انگیزه دینی، مشمول اجر الهی است، که این به‌منزله یکی از امتیازهای مدیریت اسلامی قلمداد شده است.

در طراحی مدیریت اسلامی دو نگرش بنیادین وجود دارد؛ یک نگرش این است که ما برای شکل دادن مدیریت اسلامی باید روش تأسیسی را به کار گیریم؛ دیدگاه دیگر نیز می‌گوید باید از روش تطبیقی و امضایی استفاده کنیم. در دیدگاه اول،

اعتقاد بر این است که نباید به یافته‌های غربی در مورد مدیریت توجه کنیم؛ بلکه باید سازوکار جدیدی طراحی کنیم. برخی از کتاب‌های مدیریتی چاپ شده در کشور که عمدتاً در حوزه و به وسیله حوزویان تألیف شده است، دیدگاه روش تأسیسی، و بعضی دیگر روش امضایی را تأیید می‌کند. این یک بحث مبنایی است که ما باید به کدام یک از این دو دیدگاه پردازیم؛ اما شیوه مورد نظر مؤلفان در این کتاب، روش امضایی بوده است؛ یعنی قصد داشته‌اند همان روش‌های متداول را با محک‌های اسلامی ارزیابی کنند.

برخی از دانش‌های رایج در علوم اسلامی، بستر جولان شریعت مقدس است؛ مانند فلسفه، کلام و حقوق؛ اما در برخی از دانش‌ها، به دلیل ویژگی چندگانه و بین‌رشته‌ای که دارند، گستره فعالیت دین در آن دانش تا اندازه‌ای محدود است. مانند دانش مدیریت، که در همه موضوع‌های مدیریتی، بحث‌های اسلامی جایگاهی ندارد؛ بلکه در سه حوزه می‌توانیم در دانش مدیریت به بیان مطالب اسلامی پردازیم؛ اول، در بحث نگرش به انسان که در نظریه‌پردازی تأثیرگذار است؛ برای نمونه، دیدگاه اومانستی اقتضائاتی دارد که این اقتضائات در نگرش انسان آخرت‌گرا وجود ندارد. از این رو، هر جا در دانش مدیریت که از ماهیت انسان سخن به میان می‌آید، اسلام حق دارد اظهار نظر کند؛ دوم، در بحث نظام‌ها؛ مدیریت در سازمان ارائه می‌شود و سازمان جزئی از نظام اجتماعی است و اسلام برای نظام اجتماعی الگو دارد. همان‌طور که در رأس نظام اجتماعی الگوی حکومت اسلامی و اصل ولایت فقیه را داریم، در زیرمجموعه اصل ولایت فقیه نیز سازمان‌های متعددی هستند. به اقتضای اصل اول حاکمیت اسلامی، هرگاه از نظام و سازمان سخن به میان می‌آید، اسلام نیز برای اداره جامعه، نظر و راه‌حل دارد؛ حوزه سومی که هم در اسلام و هم در دانش مدیریت هست، موضوع رفتار است. در همین اصول و مباحث سازمانی مدیریت نیز مباحث

رفتاری متعددی را می‌بینید (البته نه با تعریف رفتار سازمانی). برای نمونه، در همین کتاب، وقتی بحث رهبری و سبک‌های رهبری را مطرح می‌کنیم، رفتار مدیر یا اطاعت‌پذیری کارکنان، بحث رفتاری است. در واقع می‌توانیم بگوییم دانش مدیریت و شریعت مقدس در مواردی با هم هم‌پوشانی دارند و در مواردی نیز این‌گونه نیست. پس باید این موضوع را بشناسیم تا سطح توقع‌مان را مشخص کنیم؛ یعنی برخی مباحث هست که در دانش مدیریت مطرح می‌شود و در اسلام نیست و در برابر، یک‌سری از مباحث در شریعت مقدس هست، ولی در دانش مدیریت نیست. برای نمونه، جدول برنامه‌ریزی پرت یا فرم شرح وظایف در دانش مدیریت هست، ولی چه‌بسا شریعت مقدس درباره آن سخنی نداشته باشد و هیچ عیبی هم ندارد؛ چنان‌که در مبانی دینی موضوع‌هایی وجود دارد که دانش مدیریت بدان پرداخته است. آنچه مورد بحث ماست، حوزه مشترک بین دانش مدیریت و شریعت اسلام است. با بیان این کلیات، کتاب مدیریت در اسلام را نقد و ارزیابی می‌کنیم. این کلیات در واقع کمک می‌کند تا سطح انتظاراتمان را مشخص کنیم.

برای نقد و ارزیابی، باید معیارهایی داشته باشیم تا براساس آنها نقد و ارزیابی صورت گیرد. ما با چهار معیار، این کتاب را نقد کرده‌ایم. یکی اینکه آیا این مباحث، ساختار منطقی و اتقان علمی دارند یا خیر؟ معیار دوم، ابتکار و نوآوری بود؛ زیرا اقتضای بحث مدیریت اسلامی ابتکار است. معیار سوم، بهره‌گیری از منابع دینی، و شاخص چهارم، مباحث شکلی، یعنی شیوایی و روانی متن است. البته در بحث شیوایی و رسایی، تنها به مسائل شکلی توجه نکرده‌ایم؛ بلکه بحث‌های محتوایی نیز در آن مورد نظر است.

براساس معیار اول، باید بررسی کنیم که این مباحث تا چه میزان ساختار مناسب دارند و از اتقان علمی برخوردارند. هر بحثی را که مؤلفان وارد شده‌اند، ابتدا مفاهیم را

توضیح داده‌اند و اینکه منظورشان از این بحث چیست. برای نمونه، در بحث برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش، موضع خودشان را مشخص کرده‌اند و این نکته مثبتی است. اشکال اول این است که بخش‌های کتاب، با وظایف سنتی مدیریت تنظیم نشده است. به‌رحال، سیر مباحث براساس پنج وظیفه در مدیریت مورد پذیرش قرار گرفته است. از این‌رو، بهتر بود همان پنج وظیفه عنوان‌های اصلی بخش‌ها، و فصول در زیرمجموعه آنها قرار می‌گرفت. این پنج وظیفه اصلی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، بسیج منابع و امکانات، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل. البته بعضی از کتاب‌هایی که صاحب‌نظران مدیریت در کشور ما نوشته‌اند، همین وضعیت را دارند.

اشکال دیگر این است که به برخی از مباحث اساسی در مدیریت که مرتبط هم هست، مانند بحث نوآوری، اشاره‌ای نشده است. وقتی درباره برنامه‌ریزی سخن می‌گوییم، یکی از کارهایی که در برنامه‌ریزی انجام می‌شود، بحث تصمیم‌گیری است که براساس آن باید از بین چند گزینه، یکی را انتخاب کرد. پس اول باید «گزینه» تولید کنیم؛ اما در هیچ بخشی به موضوع نوآوری پرداخته نشده است. در بحث نظارت، به روش‌های متداول نظارت توجه نشده است. بحث بسیج منابع و امکانات، که یکی از پنج وظیفه اساسی سنتی مدیریت است، مغفول واقع شده است؛ درحالی‌که بحث‌های زیادی در حوزه بسیج امکانات و منابع در قلمرو دین وجود دارد؛ مانند منابع حقوقی، منابع انسانی، منابع مادی و صرفه‌جویی. موضوع صرفه‌جویی، یکی از چیزهایی است که می‌تواند در همین بحث، خیلی مستند مطرح شود. مسئله پرورش رهبران و مدیران که معمولاً در کتاب‌های مدیریتی در ذیل بحث هدایت به آن می‌پردازند، مورد توجه قرار نگرفته است.

لازم است تأکید و یادآوری شود که خواننده با خواندن این کتاب توقع دارد به دانش مدیریت از دیدگاه اسلام دست یابد و ساختار هم تا حدودی این را نشان

می‌دهد؛ اما مشکل این است که این کتاب در بسیاری از دانشگاه‌ها با عنوان کتاب درسی استفاده می‌شود و متولیان گروه مدیریت دانشگاه، این کتاب را پیش از کتاب مبانی سازمان ارائه می‌دهند. وقتی دانشجوی مدیریت، این کتاب را قبل از اصول و مبانی بخواند، استاد این کلاس باید برای تفهیم مطالب، ابتدا مبانی سازمان را توضیح دهد که وقت زیادی نیاز دارد.

از این رو، باید تدبیری اندیشیده شود که مباحث علمی مدیریت همان‌طور که به‌تازگی در مبحث دوم کم شد، باز هم به‌نوعی کاهش پیدا کند تا دانشجوی ناچار نشود برای پیش‌نیاز این کتاب حتماً اصول و مبانی را بخواند.

اشکال دیگر، روشن نبودن ارتباط برخی از موضوع‌ها با مباحث قبل، مانند انگیزش و رهبری است. مؤلفان، این نکته را در مقدمه بیان می‌کنند که انگیزش، یکی از مباحث اساسی است که موجب حرکت و ایجاد رفتار در انسان‌ها می‌شود؛ اما جایگاه آن در بحث مدیریت تبیین نشده است. در مورد موضوع رهبری نیز همین‌طور است؛ یعنی بحث رهبری و اهمیت آن را بیان می‌کنند؛ ولی جایگاه در بحث مدیریت روشن نیست. اگر آن ساختار سنتی را حفظ می‌کردند که مثلاً در بحث هدایت، هدایت به شیوه‌های مختلفی انجام می‌شود، مانند هدایت از طریق انگیزش، هدایت از طریق رهبری و هدایت از طریق ارتباطات، شاید این شیوه بهتر می‌بود؛ ولی به این بحث نپرداخته‌اند.

نکته دیگر، غیرعلمی بودن برخی از مباحث است. البته شاید هم برخی عبارت‌ها خیلی کوتاه بیان شده باشد و فهم آن را دچار مشکل کرده باشد. همچنین بعضی از تعریف‌ها خیلی جامع نیستند؛ برای نمونه، در تعریف مدیریت اسلامی گفته‌اند: «شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است». در این تعریف، هیچ صحبتی

دربارهٔ واژه «سازمان» نشده است؛ در حالی که مدیریت فقط در سازمان تحقق پیدا می‌کند. به هر حال، باید به موضوع، اهداف و امکانات سازمان به نوعی در این تعریف اشاره می‌شد. وقتی ما وارد بحث علمی می‌شویم، باید تعریف، کمترین ایرادها را داشته باشد. برای نمونه، صفحه ۹۸، بیان‌کنندهٔ نمودار وظیفه است. در نیمهٔ اول نمودار اول، بحث دربارهٔ این است که سازمان‌دهی مبانی مختلفی دارد؛ مانند زمان، وظیفه، ارباب‌رجوع و مشتری. وقتی وارد مبنای ارباب‌رجوع می‌شوند، چنین شکلی را ترسیم کردند: زیرمجموعهٔ رئیس دانشگاه را گزینه‌های حسابداری، کارگزینی، آموزش، و سپس زیرمجموعهٔ آموزش، دانشجویان سطح اول، سطح دوم و سطح سوم را انتخاب کردند؛ ولی هیچ توضیحی ندارد. این نمودار بیان‌کنندهٔ سازمان‌دهی بر مبنای ارباب‌رجوع است. منظور کدام‌یک از این سطوح است؟ سطح اول (حسابداری، کارگزینی، آموزش و پژوهش) یا سطح دوم؟ شاید اگر به این شکل طراحی می‌شد، واضح‌تر می‌بود؛ یعنی زیرمجموعهٔ مدیرعامل را گزینه‌های تولید کفش‌های زنانه، کفش‌های مردانه و کفش‌های بچه‌گانه انتخاب می‌کرد که هر کدام از اینها بر مبنای نیاز ارباب‌رجوع است. شکل بالا، به‌ویژه سطح اول نمودار، نمودار سازمانی بر مبنای وظیفه است. در این بخش، وظیفهٔ حسابداری از کارگزینی، و وظیفهٔ پژوهش از آموزش تفکیک شده است. اگر منظور سطح دوم باشد، چرا سطح اول ترسیم شده است؟ به نظر می‌رسد ایرادی وجود دارد که بدان توجه نشده است.

مجری: در شکل یادشده، در واقع از زیرمجموعهٔ رئیس دانشگاه، سطح یک، دو و سه ترسیم شده است.

ناقد: من اینجا بدین صورت کشیده بودم، ولی به هر حال فرقی نمی‌کند؛ چون اعتراض بیشتر به کلمهٔ آموزش و پژوهش این سطح از سازمان بود.

نکتهٔ دیگر اینکه، برخی از مفاهیم را در مباحث، محدود کرده‌اند یا اینکه توسعه

داده‌اند؛ مانند انحصار مفهوم «ارتباطات» به افراد درون سازمان که در صفحه ۱۷۲ بدان اشاره شده است. مؤلفان در تعریف آورده‌اند: «ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یک‌پارچگی و وحدت سازمان می‌شود»؛ اما در ادامه بحث، همه تأکید بر ارتباط درون‌سازمانی است؛ در حالی که «ارتباطات» در مدیریت، تنها متوجه ارتباط درون‌سازمانی نیست؛ بلکه به ارتباط با رقیبان، ارتباط با محیط، ارتباط با ارباب‌رجوع و ارتباطات دیگر نیز باید توجه شود. برای هرکدام از این موارد، به‌ویژه بحث ارباب‌رجوع و حتی محیط و رقیبان، در منابع دینی مطالب فراوانی داریم که باید بدان‌ها توجه شود.

نکته بعدی اینکه، در بحث عوامل خودکنترلی در صفحه ۳۲۱، یکی از عوامل خودکنترلی را «انگیزه توفیق‌طلبی» بیان کرده‌اند. یعنی اینکه انسان دنبال آن است که تلاشش به موفقیتی بینجامد و این خود زمینه‌ای است برای اینکه فرد به کنترل روی آورد؛ اما این گونه نیست و حتی گاهی به‌عکس هم می‌تواند عمل کند؛ یعنی انگیزه توفیق‌طلبی یک امر دوسویه است؛ هم می‌تواند موجب خودکنترلی و هم ناخودکنترلی شود. بنابراین، تبیینی که ذیل بحث سه شده است، خیلی کامل نیست. نکته دیگر در بحث خودکنترلی اینکه، در صفحه ۳۵۰ بین اهمیت کنترل و فرایند کنترل، خلطی صورت گرفته است؛ بدین معنا که در بحث آثار و فواید کنترل، فرایند را بیان کرده‌اند.

اشکال دیگر، خلط بین مفهوم رهبری و مدیریت در بحث «ویژگی‌های رهبران موفق» است. در بحث ویژگی‌های رهبران موفق، در موارد متعددی بین مفهوم مدیر در سازمان و رهبری خلط شده است. در این بحث، رهبری را مصادف با «نفوذ» گرفته‌اند؛ در این صورت، چه بسا نفوذ در همه کارکنان باشد؛ زیرا - در تعریف رهبری هم این را ذکر می‌کنند - ضرورت ندارد رهبر الزاماً در رأس سازمان باشد؛ ممکن است

زیرمجموعه یک سازمان باشد، ولی نقش رهبری ایفا کند. هنگامی که چنین جایگاهی دارد، بدیهی است یک‌سری از اختیارات را ندارد؛ زیرا اختیارات سازمانی در اختیار مدیر است. چه بسا رهبری و مدیریت هر دو در یک شخص تجلی پیدا کند؛ ولی رهبری عمدتاً به صورت غیررسمی است و مدیر در سازمان جایگاه رسمی دارد. ممکن است رهبری در برخی از موارد، جایگاه سازمانی و رسمی هم داشته باشد؛ ولی در بسیاری از موارد این‌گونه نیست و در سازمان‌های مختلف، رهبرهای متعددی وجود دارند. بنابراین، در بحث ویژگی‌های رهبران موفق، اگر واژه مدیر را جای‌گزین واژه رهبر کنید، همه بحث تطبیق می‌کند؛ در حالی که رهبر با مدیر فرق می‌کند.

نکته بعدی این است که رابطه «ضرورت رهبری» با «طراحی سازمان» در صفحه ۲۱۲ خیلی آشکار نیست. در این بخش وقتی مؤلفان از اهمیت رهبری سخن به میان آورده‌اند، گفته‌اند: «رهبری مهم است به این دلایل»، و بعد چند بند ذکر کرده‌اند: اول، ضعف و نارسایی در طراحی سازمان، که این خیلی روشن نیست اگر رهبری نباشد، سازمان طراحی نمی‌شود؟ ارتباط بین ضرورت وجود یک رهبر با طراحی سازمانی یا ضعف در نارسایی رهبری، موضوعی است که جایی بدان توجه نشده است. اصلاً جای این بحث اینجا نیست؛ چون وظیفه رهبری طراحی سازمانی نیست. خود بزرگان، رهبری را به نفوذ تعبیر کرده‌اند؛ چگونه رهبری که نفوذ دارد، طراح سازمان باشد و حال آنکه رهبر در دل سازمان به وجود می‌آید؟ یعنی در مرحله اول، سازمان طراحی می‌شود و سپس رهبری در آن نفوذ می‌کند.

مجری: به نظر می‌رسد منظور نویسندگان این بوده است که چون در طراحی ضعف وجود دارد، ما به یک رهبر نیاز داریم، نه اینکه رهبری می‌خواهد طراحی را ایجاد کند.

ناقد: جایگاه رهبر یک جایگاه غیررسمی است و چه بسا در مواردی هم رسمی

باشد؛ ولی وظیفه رهبری طراحی نیست. در ذیل بحث اهمیت رهبری در کتاب، چند زیرمجموعه وجود دارد که یکی از آنها بدین صورت است:

ضعف و نارسایی در طراحی سازمان. اولین دلیل ضرورت رهبری در سازمان این است که در طراحی سازمان، ضعف‌ها و نارسایی‌های بسیاری وجود دارد، و به‌علت اینکه طرحی کامل و مناسب که کلیه فعالیت‌های اعضای آن را در تمامی لحظات و موقعیت‌ها در بر بگیرد، امکان‌پذیر نیست، به یک عامل قوی و اطمینان‌بخش برای هدایت و ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌های آنها نیاز مبرم وجود دارد. این عامل قوی برای هدایت و هماهنگی همان رهبری است.

درحالی‌که وظیفه رهبر این نیست، بحث ما در سازمان است. به‌هرحال، لازم

است مؤلفان محترم بیان کنند مبنایشان در بحث رهبری و مدیریت چیست؟

مؤلف: بحثی که آقای جعفری مطرح کردند و در سخنان شما هم بود این است که رهبری جزو وظایف یک مدیر، شناخته شده است. هدف از ارائه این بحث این بود که مدیر باید کاری کند که در سازمان رهبر هم باشد؛ یعنی بتواند در سازمان اعمال نفوذ کند. پس منظور این است که مدیر باید در سازمان نقش رهبری را نیز ایفا کند. با توجه به این نکته، به نظر می‌رسد اشکال اولی شما وارد نباشد.

ناقد: ولی در موارد متعددی این‌گونه نیست؛ دست‌کم برداشت من این است که شما در بحث بین مدیریت و رهبری تفاوت قائل شده‌اید. درست است که می‌گویید وظیفه مدیر این است که رهبری کند، ولی در این کتاب صرفاً به مباحث مدیر نپرداخته‌اید؛ بلکه به کارکنان و مباحث مختلف دیگری هم توجه داشته‌اید. از کجا معلوم است که رهبری را برای شخص مدیر مطرح می‌کنید؟

در بحث «ابتکار و نوآوری»، نویسندگان، در منابع دینی جست‌وجوی گسترده‌ای انجام داده‌اند و مسائل مختلف کاربردی مدیریت را از سیره معصومان علیهم‌السلام استخراج کرده‌اند. در بعضی از موضوع‌ها، مانند برنامه‌ریزی، نوآوری‌های خوبی ارائه داده‌اند. البته شاید بتوان نام آن را به گونه‌ای دیگر بیان کرد یا آنها را بین بعضی از مباحث به کار برد تا فردی که با مباحث اسلامی آشنا نیست، وقتی وارد این بحث‌ها می‌شود، نپندارد که این بحث، ارتباطی با مباحث مدیریت ندارد. من به بعضی از کلیات این مباحث ویژه در برنامه‌ریزی اشاره می‌کنم؛ در این بخش به بحث‌های هدف‌گذاری، سرنوشت، برنامه‌ریزی، عوامل معنوی برنامه‌ریزی و عوامل معنوی و شکست برنامه پرداخته شده است. اینها موضوع‌های جالبی است که در کتاب‌های دیگر نیست. همچنین در بحث مؤلفه‌های اساسی تصمیم‌گیری در صفحه ۶۶ که به بحث مشورت پرداخته‌اند، موضوع‌های حق‌محوری و توکل، ابتکاری است. در بحث خودکنترلی، تا حدودی موفق شده‌اند سازوکار مناسبی برای آن ارائه دهند که کار ارزنده‌ای است.

برخی دیگر از اشکال‌های این کتاب عبارت‌اند از: برای تصمیم‌گیری گروهی و تصمیم‌گیری مشورتی مرز مشخصی را بیان نکرده‌اند. چه تفاوتی بین تصمیم‌گیری گروهی و تصمیم‌گیری مشورتی است؟ تصمیم‌گیری گروهی در مباحث غربی مطرح است و تصمیم‌گیری مشورتی را از مبانی دینی استفاده کرده‌اند. اگر این دو را تلفیق می‌کردند، بهتر بود. نکته دیگر اینکه، کوشیده‌اند تقسیم‌بندی خوبی از مباحث ارائه دهند؛ ولی این تقسیم‌بندی خیلی مناسب نیست. برای نمونه، در صفحه ۱۸۳ در مورد روش‌های ارسال پیام، کانال‌های ارتباطی و ارسال پیام سه روش آورده‌اند: روش استفاده از هنر، روش غیرمستقیم و روش‌های استدلالی، موعظه‌ای و مجادله‌ای. حال سؤال این است که تفاوت بین روش غیرمستقیم و استفاده از هنر چیست؟ هر دو

روش غیرمستقیم هستند. بهتر بود استفاده از هنر زیرمجموعه روش غیرمستقیم قرار می‌گرفت، نه جدای از آن. پس این تقسیم‌بندی، چندان مناسب به نظر نمی‌آید. در ادامه برای بهره‌گیری از منابع دینی، توجه به چند نکته ضروری است. وقتی از منابع دینی استفاده می‌کنیم، باید مجموعه روایات و آیاتی را که درباره موضوع هست دسته‌بندی، و نتیجه آن را وارد بحث کنیم، نه اینکه وقتی وارد بحث تصمیم‌گیری می‌شویم، با مراجعه به *غرر الحکم* تنها روایات دارای واژه «تدبیر» را به کار بریم. خود آقای پیروز نیز اشاره کردند که اگر کسی می‌خواهد به بحث مدیریت در اسلام بپردازد، ضمن تسلط بر مباحث نظری مدیریت، باید از مباحث دینی مرتبط هم آگاهی کامل، و به‌نوعی قدرت استنباط فقهی و اصولی داشته باشد؛ ولی اینکه بخواهیم فقط با تکیه بر یک روایت، دیدگاه اسلامی را استخراج کنیم، نادرست است؛ به‌ویژه با نگرش مدیریتی که نگرش سیستمی است و در این‌نوع مباحث باید به همه ابعاد قضیه توجه شود.

اشکال بعدی، ارائه نکردن تعریف مفاهیم اساسی و تأثیرگذار مدیریت از دیدگاه اسلام است؛ مانند برنامه‌ریزی، هدف، سازمان و کنترل. یعنی همان‌طور که مؤلفان در ابتدای کتاب، مدیریت اسلامی را تعریف کرده‌اند، اینجا نیز باید «برنامه‌ریزی اسلامی» و «هدف» را از دیدگاه اسلام تبیین می‌کردند؛ زیرا تبیین هدف در دیدگاه اسلام برای برنامه‌ریزی نقش مهمی دارد. همچنین تعریف واژه‌های سازمان و کنترل ضروری است؛ معنای متداول در دانش مدیریت از کنترل این است؛ اما «کنترل» در دیدگاه اسلامی با استفاده از روایات، به تعریف دیگری نیاز دارد.

پرسش: برای روشن شدن مباحث، این اشکالی که گفتید، با آن تقسیم‌بندی اولیه درباره حوزه‌هایی از مدیریت که اسلام درباره آنها مطلب دارد، در کدام حوزه می‌گنجد؟

ناقد: وقتی در سه حوزه «انگیزش»، «رهبری» و «کنترل» وارد می‌شویم، نگرش به انسان خیلی نقش دارد؛ یعنی اگر دیدگاه اومانیستی به انسان داشته باشید، در بحث انگیزش، رهبری و کنترل به یک شکل عمل می‌کنید و اگر نگرش دینی داشته باشید و انسان را موجودی با دو ساحت مادی و معنوی ببینید، در بحث انگیزش، رهبری و کنترل، طرح دیگری خواهید داشت. در مباحث نظام‌های اجتماعی، سازمان‌دهی، رهبری و برنامه‌ریزی، این دو دیدگاه الهی و غیرالهی باهم تفاوت دارند. فرد دارای نگرش دینی در بحث رفتارهای مدیر و کارکنان، تصمیم‌گیری، ارتباطات و کنترل، دیدگاهی متفاوت با یک فرد اومانیست خواهد داشت.

پس در بحث بهره‌گیری از منابع دینی، لازم بود بعضی از مفاهیم اساسی و بنیادی تأثیرگذار در علم مدیریت، با نگرش دینی تعریف می‌شد.

ایراد دیگر، برداشت سطحی از متون دینی است. اینکه ما یک روایت را درباره موضوع مورد بحث پیدا کنیم و آن را دیدگاه اسلام بدانیم، خیلی مناسب نیست. برای نمونه، در صفحه ۹۶ بین مباحث فردی و سازمانی خلط صورت گرفته است. در موضوع سازمان‌دهی، یکی از بحث‌هایی که مؤلفان بدان اشاره کرده‌اند، سازمان‌دهی بر مبنای زمان است. برای نمونه، بیمارستان را بر مبنای زمان سازمان‌دهی می‌کنند: شیفت شب، شیفت روز، شیفت عمل، شیفت اورژانس، شیفت نگهبان‌ها و... مؤلفان برای استناد دینی این بحث، روایتی از امام موسی بن جعفر علیه السلام بیان کرده‌اند: اجْتَهِدُوا فِي أَنْ يَكُونَ زَمَانُكُمْ أَرْبَعَ سَاعَاتٍ: سَاعَةٌ لِمُنَاجَاةِ اللَّهِ، وَسَاعَةٌ لِأَمْرِ الْمَعَاشِ، وَسَاعَةٌ لِمُعَاشَرَةِ الْإِخْوَانِ وَالثَّقَاتِ الَّذِينَ يَعْرِفُونَكُمْ عِيُوبَكُمْ وَيُخْلِصُونَ لَكُمْ فِي الْبَاطِنِ، وَسَاعَةٌ تَخْلُونَ فِيهَا لِلذَّاتِكُمْ فِي غَيْرِ مُحَرَّمٍ^۱ «تلاش کنید که وقت‌های شما به چهار زمان تقسیم شود: زمانی را برای مناجات الهی، زمانی را برای امر معاش،

۱. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۳۲۱.

زمانی را برای معاشرت با برادران و دوستانی که عیوب شما را می‌شناسند و خالصانه به شما می‌گویند، بگذارید و زمانی را نیز برای استفاده از لذایذ مشروع قرار دهید». براساس این حدیث گفته‌اند شریعت مقدس نیز قائل به این است که باید زمان‌ها را به چهار دسته تقسیم‌بندی کرد؛ پس سازمان‌دهی بر مبنای زمان وجود دارد؛ درحالی‌که این بحث فردی است و ما در قلمرو سازمان بحث می‌کنیم.

نکته دیگر در صفحه ۹۳ موضوع سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه است. مؤلفان برای این مورد به ماجرای جنگ خندق استناد کرده‌اند. سازمان‌دهی در سازمان‌های اسلامی، با توجه به شرایط محیطی می‌تواند بر مبنای وظیفه یا هدف صورت گیرد. برای نمونه، به نظر می‌رسد روش پیامبر اسلام در جنگ خندق این بود که کندن هر بخشی از خندق را به افرادی واگذار کردند. از این نتیجه گرفته‌اند که این کار بر مبنای وظیفه است؛ درحالی‌که همه اینها یک وظیفه داشتند و آن کندن زمین بود. پس این استناد درست نیست.

اشکال بعدی اینکه، در صفحه ۱۴۲ واژه‌های «نیت» و «انگیزه» مترادف دانسته شده‌اند. در سیر بحث انگیزش، این نکته خیلی مورد توجه بوده است که از روایاتی عمدتاً بحث «نیت» را استفاده کرده‌اند، که به نظر می‌رسد یک برداشت سطحی است. نیت همیشه گویای انگیزش نیست؛ گاهی نیت بیان‌کننده جهت‌گیری، و گاهی بیان‌کننده هدف است. برای نمونه، می‌گوییم من این کار را به نیت قرب الی الله انجام می‌دهم تا به آن نقطه برسم. ممکن است در برخی از موارد محرک هم باشد؛ اما اینکه همیشه محرک باشد، این‌گونه نیست. پس این دو واژه باهم تطبیق نمی‌کنند؛ هرچند ممکن است در مواردی بتوان از نیت، درمورد بحث انگیزه استفاده کرد؛ ولی همیشه این‌گونه نیست.

نکته دیگر اینکه، در صفحات ۱۷۷ و ۱۸۱ از یک استناد دینی در دو جا استفاده

شده و تفاوت هر دو هم ذکر نشده است. در بحث ویژگی‌های فرستنده پیام، به قدرت بیان اشاره شده است و بعد به آیات *وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي*^۱ استناد کرده‌اند و اینکه اساساً مغلق، پیچیده، در لفافه سخن گفتن و اصطلاحات زیاد به کار بردن، در تبلیغ پیامبران الهی وجود نداشت. همین مطلب را دوباره در صفحه ۱۸۱ در بخش ویژگی‌های پیام آورده‌اند و اینکه پیام باید روشن باشد. پیام نباید مغلق باشد، یعنی گوینده پیام نباید مغلق سخن بگوید. اینجا باید تعبیر دیگری به کار می‌رفت؛ مانند هم سطح بودن با مخاطبان. در روایات آمده است مطلب به گونه‌ای ارائه شود که مطابق با فهم مخاطبان باشد. استنادی که اینجا آورده‌اند، آیه *وَمَا عَلَي الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ*^۲ است. در ذیل این آیه اظهار کرده‌اند که در آن، احتمالات مختلفی قابل بیان است و بعد با مطرح کردن بحث «مبین»، گفته‌اند پیامبران نه تنها مغلق و پیچیده سخن نمی‌گفتند؛ بلکه با مردم بی‌پرده سخن می‌گفتند. اینجا نیز به موضوع گوینده پرداخته‌اند، نه پیام؛ درحالی که باید بحث گوینده و پیام را جداگانه مورد توجه قرار می‌دادند.

نکته بعدی این است که موضوع برنامه‌ریزی جامع را به ماجرای حضرت یوسف علیه السلام نسبت داده‌اند. این هم به تبیین بیشتری نیاز دارد؛ به ویژه وقتی درباره برنامه‌ریزی جامع بحث می‌کنیم. برنامه‌ریزی جامع موضوع بسیار گسترده‌ای است و در آن باید به نکات متعددی توجه کرد. اقدام حضرت یوسف علیه السلام در مورد کاشتن گندم و انبار کردن آن، نشان‌دهنده یک برنامه‌ریزی بلندمدت است؛ اما اینکه بخواهیم از آن، برنامه‌ریزی جامع را به دست آوریم، به توضیحات بیشتری نیاز دارد. به نظر می‌رسد این برداشت دقیق نیست.

۱. طه (۲۰)، ۲۸-۲۷.

۲. نور (۲۴)، ۵۴.

نکته بعدی، تبیین نکردن رابطه بین مفاهیم مدیریتی و دینی است. برای برخی از موضوعها که بر آنها خیلی تأکید شده است، هیچ استناد دینی بیان نکرده‌اند؛ مانند مراحل سه‌گانه سازمان‌دهی در صفحه ۹۰ که به‌رغم تأکید بر مهم بودنش، هیچ مبنای دینی برای آن ذکر نشده است. یا مانند بحث تمرکز و عدم تمرکز. صفحات متعددی (برای نمونه، صفحه ۱۰۹) به تمرکز و عدم تمرکز پرداخته‌اند؛ ولی هیچ بحث دینی‌ای راجع به آن نکرده‌اند. یا بحث جایگاه ارتباطات که در صفحه ۱۷۳ آمده است با وجود اینکه بحث ارتباطات بسیار مهم است، ولی جایگاهش مورد تأکید دینی قرار نگرفته است.

در واقع این مطالبی را عرض کردم، شبیه همین بحثی است که درصدد مطرح کردن آن هستم و آن اینکه به بعضی از مباحث علم مدیریت که در آنها مباحث دینی متعددی است، توجه نشده است؛ مانند بحث گیرنده پیام در صفحه ۱۸۷ در بحث اهمیت ارتباطات که در بالا نیز به آن اشاره کردیم و در صفحه ۱۷۳ کتاب نیز آمده است و نیز بحث از قدرت و نفوذ که در صفحه ۲۲۱ و بحث تهدیدات که در صفحه ۲۸ آمده است و در منابع دینی‌مان درباره آن مطالب خوبی داریم، تعریف نشده است.

معیار چهارمی که مورد توجه است، شیوایی و رسایی یا روانی عبارات است. تیترها و عناوین کتاب تا حدودی همراه با تسامح است که در ضمن بحث عرض می‌کنم. بعضی از تعاریفی که مؤلفان در کتاب بیان کرده‌اند، پیچیدگی دارد. برای رفع این پیچیدگی، کتاب باید به‌گونه‌ای طراحی شود که دانشجوی آن ناگزیر باشد حتماً اصول و مبانی مدیریت را پیش از آن بخواند. برای نمونه، در تعریف سازمان‌دهی در صفحه ۹۰ تعریف ارائه‌شده خیلی پیچیده است. بعضی از مباحث نیاز به تفصیل دارد. عبارت‌هایی که در بحث سازمان‌دهی به کار رفته، پیچیده است؛ ضمن اینکه،

بحث سیستم با ساختار آگاهانه آن هم ضعیف است؛ یعنی به بعضی از پارامترهای مهم سیستم توجه نشده است.

در تعریف سازمان گفته‌اند: «سازمان نهادی اجتماعی است که از دو یا چند نفر تشکیل می‌شود که آگاهانه برای نیل به اهداف مشترکی با یکدیگر همکاری دارند». در این تعریف، درباره موضوع‌هایی مانند هماهنگی، ساختار، رهبری و منابع مطلبی بیان نشده است؛ درحالی‌که این موضوع‌ها در تعریف سازمان می‌گنجد. در تعریف سازمان‌دهی گفته‌اند: «سازمان‌دهی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای رسیدن به هدف‌هایی است که وظایف هریک از مدیران و محدوده اختیاراتی را که برای سرپرستی نیاز دارند، مشخص می‌کند». در اینجا عبارت پیچیده شده است؛ درحالی‌که درباره مدیر بحث می‌کند، از سرپرستی نیز سخن به میان می‌آید.

همچنین در صفحه ۸۹ که بحث سیستم است، با این توضیح کاملاً روشن می‌شود که سازمان‌ها دارای ساختار آگاهانه با دو فرایند تفکیک و ادغام می‌باشند. چه بسا دانشجو سؤال کند که تفکیک چه چیزهایی از یکدیگر و یا ادغام چه چیزهایی باهم؛ یعنی تعریف سیستم را خیلی مجمل بیان کرده‌اند. این عبارت «فرایند تفکیک و ادغام» است؛ زیرا در بحث مدیریت، وقتی از فرایند صحبت می‌کنیم، برای برنامه‌ریزی پنج یا شش مربع و برای فرایند تصمیم‌گیری سه یا چهار مربع ترسیم می‌کنیم. برای فرایند کنترل نیز همین‌طور است؛ یعنی برای همه مراحل فرایند نمودار و طراحی داریم. ولی در این کتاب وقتی می‌گوییم فرایند، هیچ چیز دیگری را بیان نمی‌کنیم و خواننده دچار مشکل می‌شود. کلمه ساختار و مبانی سازمان نیز همین وضع را دارند.

نکته بعدی، ضرورت اصلاح بعضی از واژه‌هاست. برای نمونه، در صفحه ۱۸۲،

عنوان «متانت پیام» ذکر شده است؛ درحالی که متانت، صفت گوینده است، نه صفت پیام.

برخی از ارجاعات در کتاب وجود ندارد؛ مانند صفحه ۲۲۰ که احتمالاً در ویرایش دوم حذف شده است. در صفحه ۲۱۲، در موضوع رهبری، ابتدا اهمیت رهبری و سپس تعریف آن بیان شده است؛ درحالی که بهتر بود ابتدا تعریف بیان می شد. نکته دیگر اینکه، برخی از عبارات و پاراگراف ها از منابع دیگری نقل شده، ولی به منابع آن اشاره ای نشده است.

نقد کتاب مدیریت در اسلام (۲)

مؤلف و سخنران: حجت الاسلام والمسلمین دکتر علی آقا پیروز^۱

ناقد: حجت الاسلام دکتر محسن منطقی^۲ به نمایندگی از ناقدان^۳

تاریخ برگزاری: ۸۴/۵/۷

مؤلف: در ابتدا نکات مورد نظر در این پژوهش را بیان می‌کنم. به نظر می‌رسد با ارائه این نکات، پاسخ بعضی از اشکال‌ها نیز داده خواهد شد.

نکته اول اینکه، ما معتقدیم مدیریت از دیرباز به منزله ضرورت برای اجتماع، در مورد افراد جامعه مطرح بوده است. مدیریت، قدمتی به اندازه تاریخ زندگی اجتماعی بشر دارد؛ این طور نیست که مدیریت از صد سال پیش متولد شده باشد. آنچه در قرون اخیر در مورد سازمان و مدیریت اتفاق افتاده است، در واقع یک نوع نظام یافتگی در رشته فکری منظم است؛ یعنی تجربیات پراکنده بشری در زمینه مدیریت، به صورت منظم و در قالب یک نظام تدوین شد و با عنوان رشته مدیریت ظهور پیدا کرد. بنابراین، نباید تصور کرد که مدیریت به صد سال پیش بازمی‌گردد. موضوع‌هایی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری که ذیل رشته مدیریت

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

۲. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).

۳. ناقدان: حجج اسلام آقایان علی‌یاور فصیحی، مجدالدین مدرس‌زاده، سیدابوالفضل حسینی، دکتر امیرعلی لطفی، دکتر محمدحسن جعفری و سیدمسعود قانع.

در غرب مطرح شده است، چیزی نیست که از غرب گرفته شده باشد؛ بلکه اینها به شکل منظم و سیستماتیک در قرون اخیر اتفاق افتاده است.

نکته دوم این است که ما همین موضوع‌ها، یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری و... را به منابع اسلامی عرضه کردیم و دنبال پاسخ دین بودیم. گاهی برای یافتن پاسخ از دیدگاه دینی، دوستان ما تلاش بسیاری کردند؛ اما هیچ گزاره دینی پیدا نکردند. پس اینکه اشکال می‌کنند چرا درباره برخی موضوع‌ها دیدگاه دینی را مطرح نکرده‌اید، برای این بوده است که به رغم کوشش فراوان، مطلبی پیدا نکردیم.

نکته بعدی اینکه گستره پژوهش در مواردی از بخش‌های کتاب مدیریت در اسلام بسیار وسیع بود. می‌توانم ادعا کنم در نوشتن برخی از بخش‌ها، همه قرآن کریم مورد مطالعه قرار گرفت. در میان همین پژوهش، افق‌های جدید هم پیش روی محققان گشوده شد و مطالب تازه‌ای به دست آمد. از منابع روایی مانند بحار الانوار، غرر الحکم، نهج البلاغه و... نیز بسیار استفاده کردیم.

مطلب بعدی این است که برای یافتن گزاره‌های دینی یا دیدگاه دین درباره بعضی موضوع‌ها، موارد بسیاری را کشف کردیم. برای نمونه، در مورد برنامه‌ریزی روایات زیادی پیدا کردیم؛ ولی از میان آنها بهترین روایات را که از نظر دلالت و سند مناسب‌تر بودند، برگزیدیم و در کتاب آوردیم؛ یعنی گزینش بعدی نیز صورت گرفته است و این‌گونه نبود که تنها با یک روایت، دیدگاه اسلامی استنباط شود.

نکته بعدی اینکه، در تبیین موضوع‌هایی مثل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و رهبری، تمرکز بر تعاریفی بوده است که دیگران مطرح کرده‌اند. برای نمونه، تعریف رهبری را از خودمان بیان نکردیم و مبنای کار نیز این نبوده است که تعریف را براساس دیدگاه اسلامی مطرح کنیم. مبنای این بوده است که موضوع از جای دیگری اقتباس

شود؛ منتها پاسخ را از دین می‌گیریم؛ یعنی دیدگاه دینی در مورد موضوع مطرح می‌شود؛ ولی تعریف آن از دانش مدیریت اقتباس شده است.

گفتنی است که دیدگاه‌های اسلامی درباره موضوع‌های مدیریتی، در واقع به چهار نوع محدود می‌شود:

الف) دیدگاه اسلامی در زمینه موضوعات مدیریتی این‌گونه است که آن موضوع و آنچه را که در مورد آن مطرح شده است، تأیید می‌کند؛ برای نمونه، دین، «برنامه‌ریزی» را تأیید می‌کند؛ مانند روایت *التَّوْبَةُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ*^۱ و روایاتی از این دست که بسیار است.

ب) اسلام فراتر از آنچه که در دانش مدیریت مطرح شده است، در این باره سخن دارد. برای نمونه، در زمینه برنامه‌ریزی، اگر به کتاب‌ها مراجعه کنید، اثری از عوامل معنوی در برنامه‌ریزی نمی‌یابید؛ اما ما موضوع نقش عوامل معنوی را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مطرح کردیم. برای نمونه، گفتیم «توکل» در تصمیم‌گیری باعث کاهش استرس و موجب امداد الهی می‌شود و به روایات استناد کردیم. اینها مباحثی است که در دانش مدیریت مطرح نشده و مختص مدیریت اسلامی است. پس مدیریت اسلامی فراتر از آنچه در دانش مدیریت موجود است، در این باره مطلب دارد.

ج) دیدگاه اسلامی، دیدگاه‌های غربی را نمی‌پذیرد. پس ما همیشه تأیید نمی‌کنیم؛ گاهی تأیید، در مواردی نقد و گاهی هم چیزی را اضافه‌تر بیان کردیم. برای نمونه، در بحث انگیزش، انسان را فقط در انگیزه‌های مادی خلاصه می‌کنند و تنها نیازها و انگیزه‌های مادی را برای او در نظر می‌گیرند؛ اما اسلام فراتر از آن نظر می‌دهد و انگیزه‌ها را مجموع انگیزه‌های معنوی و مادی در نظر می‌گیرد.

۱. محمدبن‌علی بن بابویه قمی (شیخ صدوق)، *عیون اخبار الرضا*، ج ۲، ص ۵۴.

د) اسلام درباره برخی موضوع‌ها اظهار نظر نکرده است. در بعضی از مسائل فنی، دیدگاه اسلامی مطرح نیست. برای نمونه، به ما اشکال شده بود که چرا درباره جایگاه و اهمیت ارتباطات، دیدگاه اسلامی را مطرح نکرده‌اید؛ ما جست‌وجو کردیم، اما مطلبی پیدا نکردیم. شاید ما این توان را نداشتیم و چه بسا مطالبی در این زمینه موجود باشد.

با این مقدمه، برخی از نقدها را می‌پذیرم و به بعضی دیگر نیز پاسخ می‌گویم. نقدها در چهار محور بیان شد؛ محور اول ساختار منطقی مباحث و اتقان علمی بود. ناقدان محترم به تناسب نداشتن بخش‌های کتاب با وظایف سنتی مدیریت اشاره کردند. در مورد این اشکال، ما چنین تناسبی را لازم، و خود را ملزم به رعایت آن ساختار نمی‌دانیم. در واقع، نظرمان این نیست که ساختارهای آنها را بیان، و دیدگاه‌های اسلام را در زمینه آن مطرح کنیم. از این رو، در کتاب حتی ساختار شکنی هم رخ داده و به جای پنج وظیفه سنتی مطرح، هشت وظیفه و هشت بخش آورده شده است. بنابراین، قصد نداریم آنچه را در مدیریت غرب مطرح شده است، تأیید کنیم.

به هر حال، این موارد به منزله وظایف مدیریت برای ما مطرح بوده است؛ اگر غیر از اینها وظایف دیگری هم باشد، می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. نکته مهم آنکه رویکرد ما در این پژوهش ترکیبی از امضا، تأسیس و پیرایش است و نمی‌توان پژوهش را یک‌طرفه امضایی دانست.

محور دوم اشکال‌ها پرداختن به برخی مباحث اساسی و مرتبط مانند نوآوری، روش‌های نظارت، بسیج منابع و امکانات، پرورش رهبران، مدیران و... بود. پاسخ ما به این اشکال آن است که به نظر می‌رسد پرداختن به بعضی از این مباحث ضروری نیست. برای نمونه، موضوع بسیج منابع و امکانات، و نوآوری در بسیاری از کتاب‌ها

مطرح نشده است، اما یکی از صاحب نظران^۱ این موضوعها را مطرح کرده، ولی دیگران چنین کاری انجام نداده‌اند. مبنای پژوهش ما نیز کتاب آقای دکتر رضائیان نبوده است. این موضوعها می‌تواند بعدها مورد پژوهش قرار بگیرد. ما در حد مقدر و با توجه به محدودیت‌های زمانی که داشتیم، یک سری مباحث اولویت‌دار را مطرح ساختیم. اشکال بعدی، روشن نبودن رابطه برخی مباحث با مباحث پیش از آن است؛ مانند انگیزش و رهبری. وقتی به کتاب‌ها مراجعه می‌کنید، درمی‌یابید که همه موارد مطرح شده از وظایف مدیریت است؛ رابطه تعریف نمی‌شود. برای نمونه، بعد از بحث تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی می‌آید؛ رابطه آن را بیان نمی‌کنند؛ چون هر دو وظیفه مدیریت است. موضوع انگیزش و رهبری را که مطرح کرده‌اند، منظورشان این بوده است که هدایت می‌توانست از طریق انگیزش و رهبری باشد؛ ولی اساساً من فکر می‌کنم ارتباط روشن است و همه اینها وظیفه مدیریت است.

ناقد: به هر حال، کسی که می‌خواهد با یک دانشی آشنا شود، ابتدا باید تصویری از آن نظام در ذهنش داشته باشد تا بتواند آن را ارائه دهد. وقتی برای مدیریت پنج وظیفه مطرح می‌کنند، برای آن توجیه دارند و براساس این توجیه نظام مدیریتی را طراحی می‌کنند. بنابراین، برای ساختار شکنی و شکل دادن یک نظام جدید نیز باید توجیه داشته باشید. برای نمونه، وقتی یک حلقه را به دو حلقه تقسیم کردید، باید علت و ارتباط آن را با حلقه قبلی مشخص کنید. برای نمونه، بحث انگیزش را که مطرح کردید، چه ارتباطی با مدیریت دارد؟ ما می‌گوییم اصول دینمان پنج مورد، و اولین آن توحید است. برای این استدلال داریم. جابه‌جا کردن آن، نظامش را به هم می‌ریزد.

مؤلف: در کتاب‌هایی مانند کتاب آقای جیمز استونر، همین وظایف پنج‌گانه به شکل دیگری آمده است و در آنها هم ارتباط هر وظیفه‌ای با وظیفه دیگر مشخص

۱. آقای دکتر علی رضائیان در کتاب اصول مدیریت.

نیست؛ به نظر می‌رسد چنین چیزی مرسوم نیست و کتاب‌های مدیریتی با ساختارهای متفاوت، ارتباط میان وظایف را بیان نمی‌کنند. ما نیز خود را نه ملزم به رعایت ساختار ارائه شده توسط دکتر رضائیان می‌دانیم و نه بیان ارتباط وظایف را لازم می‌دانیم.

اشکال دیگر، غیرعلمی بودن و نداشتن ساختار منطقی است که نمونه آن را جامع نبودن تعریف مدیریت اسلامی در صفحه ۱۱ بیان کردند؛ چون کلمه سازمان در آن به کار نرفته است. اگر به دلیل بیان نکردن واژه سازمان، تعریف از علمی بودن ساقط می‌شود، آن را قبول می‌کنیم؛ ولی به نظر می‌رسد بستر مدیریت، سازمان است؛ یعنی در واقع سازمان در تعریف مدیریت مفروض است. شما فکر می‌کنید سازمان تازه به وجود آمده و تنها علم مدیریت آن را اختراع کرده است؟

ناقد: در بخش مبانی گفتید که نگاهتان به مدیریت، به مثابه یک علم جدید نیست، بلکه یک ضرورت اجتماعی است که از اول هم مطرح بوده است؛ یعنی پیش از اینکه سازمانی وجود داشته باشد. آیا این نگاه در تعریف مدیریت اسلامی هم تأثیر داشته است یا خیر؟ با این نگرش اصلاً ضرورت ندارد که سازمان را لحاظ کنید؛ یعنی سازمان بستر مدیریت هم نیست؛ چون اجتماع بستر مدیریت است.

مؤلف: اجتماع مشخص می‌کند که تعریف سازمان چیست. اجتماعی که هدف مشترکی را دنبال می‌کند و وقتی چند نفر با همدیگر هدف مشترکی را دنبال کنند، سازمان را تشکیل می‌دهند. مشخصه سازمان، وجود سلسله مراتب در آن است و این منحصر به دانش مدیریت نیست.

اشکال بعدی این است که نمودار صفحه ۹۸، نمودار وظیفه‌ای است، نه براساس مشتری. درست است که دانشجویان سطح اول و سطح دوم، مراجعه‌کننده و ارباب رجوع هستند؛ اما آنچه باعث شده است ناقدان فکر کنند این نمودار وظیفه‌ای

است، بیان باکس‌های اول به صورت وظیفه‌ای می‌باشد. البته می‌توانستیم نمودار بهتری بیاوریم که فقط نمودار ارباب‌رجوع و مشتری باشد؛ یعنی مبنای تقسیم کار بر اساس ارباب‌رجوع باشد. بنابراین، اشکال مطرح شده وارد نیست.

اشکال بعدی این بود که مفهوم ارتباطات، منحصر به افراد درون سازمان است. فرایند ارتباطات یک بحث عام است و در همه جا مصداق دارد؛ یعنی هم ارتباط افراد درون‌سازمانی و هم ارتباط با بیرون سازمان را در بر می‌گیرد. اگر چنانچه جمله‌ای گفته شده است که تصور درون‌سازمانی بودن را القا کرده باشد، لازم است اصلاح شود؛ زیرا نویسنده در مقام انحصار ارتباطات به درون‌سازمانی نبوده است.

اشکال بعدی این بود که از عوامل خودکنترلی، انگیزه توفیق‌طلبی است که می‌تواند به عکس نیز عمل کند. ما بیان کردیم که یکی از عوامل خودکنترلی، انگیزه توفیق‌طلبی است؛ اگر کسی دارای انگیزه توفیق‌طلبی باشد، می‌خواهد در کار خودش موفقیت کسب کند. از این رو، می‌کوشد کارش را درست انجام دهد؛ زیرا طالب موفقیت است. بنابراین، به صورت طبیعی می‌تواند عاملی برای خودکنترلی باشد؛ اما ناقدان معتقدند می‌تواند به عکس عمل کند؛ اگر واقعاً این‌گونه هم باشد، به مدعای ما خدشه‌ای وارد نمی‌سازد؛ عوامل خودکنترلی را که مطرح کردیم، این عوامل را از منابع مدیریت جمع‌آوری کردیم؛ این سخن را دیگران گفته‌اند که انگیزه توفیق‌طلبی، عامل خودکنترلی است. اتفاقاً ما هم آن را تا حدودی ارزیابی کردیم و گفتیم که خیلی نمی‌توان بر آن تکیه کرد.

اشکال بعدی این بود که بین فرایند و اهمیت در بحث خودکنترلی خلط صورت گرفته است. به نظر من این‌گونه نیست. فرایند خودکنترلی که در ابتدای بخش خودکنترلی آمده، از چهار مرحله مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاقبه تشکیل شده است. این چهار مرحله، مراحل فرایند خودکنترلی است. ما برای هر یک از این مراحل،

دیدگاه‌های دینی را مطرح کردیم. به همین دلیل، ناقد محترم تصور کرده است که بین اهمیت خودکنترلی و فرایند خلط کرده‌ایم. آنچه مطرح شده فرایند است؛ منتها برای اهمیت هر کدام از آن مراحل، مطالبی دینی بیان کرده‌ایم؛ ولی اهمیت هر کدام از این مراحل غیر از اهمیت خودکنترلی است که در ابتدای بخش خودکنترلی مورد توجه قرار گرفته، و غیر از فواید کنترلی است که در انتهای این بخش بدان توجه شده است.

اشکال دیگر این بود که بین مفهوم رهبری و مدیریت خلط شده است. رهبری عبارت است از نفوذ بر دیگران، برای دستیابی به اهداف. خیلی خلاصه بیان کردیم که رهبری هم یکی از وظایف مدیریت است؛ مدیریت با رهبری تفاوت می‌کند. یکی از وظایف مدیریت این است که در کنار برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و... در دیگران نفوذ کند.

اشکال بعدی تفاوت تصمیم مشورتی با تصمیم گروهی بود. حضرت علی علیه السلام به ابن عباس فرمود تو نظر مشورتی خودت را به من بده، من ملاحظه می‌کنم. اگر مخالف نظر تو تصمیم گرفتم، وظیفه تو این است که از من اطاعت کنی؛ یعنی من در مشورت با تو، ملزم نیستم نظر تو را بپذیرم. تصمیم‌گیرنده هم یک نفر است؛ اما در تصمیم‌گیری گروهی، تصمیم‌گیرندگان نقش دارند. در تصمیم‌گیری گروهی چند نفر تصمیم می‌گیرند و اراده جمعی حاکم است؛ شوراها نمونه تصمیم‌گیری گروهی هستند. پس بین تصمیم‌گیری گروهی با مشورتی تفاوت وجود دارد.

اشکال دیگر، تقسیم‌بندی نادرست از روش‌های ارسال پیام بود که استفاده از هنر را در کنار روش غیرمستقیم آورده‌ایم. من این اشکال را می‌پذیرم. ما باید مقسم را روش غیرمستقیم قرار می‌دادیم که یکی از اقسام آن هنر باشد؛ اما دوست داشتم آقای بهشتی نژاد که این بخش را تدوین کرده‌اند، خودشان حضور داشتند و مطالبی را ارائه می‌کردند.

اشکال بعدی این است که مفاهیم اساسی و تأثیرگذار مدیریت را براساس دیدگاه اسلام ارائه نکرده‌ایم. برای نمونه، نگفته‌ایم تعریف برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سازمان از دیدگاه اسلام چیست.

مبنای ما در این پژوهش چنین بوده است که موضوع‌ها، تعریف‌ها و مفاهیم را از جای دیگری اقتباس کنیم. بنابراین، این جزو برنامه نبوده است که خود تعریف را هم از دیدگاه اسلامی ارائه دهیم. اگر امکان چنین کاری وجود دارد، آقای منطقی بیان کنند تا در پژوهش‌های بعدی آن را دنبال کنیم.

ناقد: براساس آنچه خودتان پیش از این بیان داشتید، در این قسمت باید ساختارشکنی کنید.

مؤلف: ما ساختارشکنی کردیم؛ اما موضوع را خودمان نساخته‌ایم که بخواهیم خودمان هم تعریفش کنیم. ما گفتیم که مدیریت از دیرباز مورد توجه بشر بوده است؛ ولی مدیریت را ما تعریف نمی‌کنیم. اصلاً ساختارشکنی درباره موضوع درست نیست.

ناقد: وقتی برای تدوین طراحی مدیریت اسلامی تلاش می‌کنیم، طبعاً هدف‌گذاری ما با هدف‌گذاری مدیریت غربی تفاوت می‌کند. در بحث رهبری، یکی از عوامل نفوذ، تقواست. شما هم بیان کردید که یکی از عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی، مسائل معنوی است. از این رو، شایسته است این نکته را در تعریف بگنجانید. بنابراین با مراجعه به آیات و روایات می‌توانیم از موضوع‌های جدیدی استفاده کنیم و آنها را در تعریف بگنجانیم؛ چون تعریف را بر مبنای مفاهیم اسلامی بیان کرده‌ایم.

در بیان مفاهیم بنیادی مدیریت، وقتی همان اصطلاحات رایج غربی را در همان چهارچوب‌ها تعریف می‌کنید و وارد بحث اسلامی می‌شوید، دست خودتان بسته می‌شود یا اگر هم طرح کنید، می‌تواند اشکال کنند که این با تعریف شما سازگار نیست.

مؤلف: به نظر من لازم نیست از برخی مفاهیم مانند برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی تعریف اسلامی ارائه دهیم؛ اما وقتی برنامه‌ریزی را تعریف کردیم و گفتیم برنامه‌ریزی عبارت است از هدف‌گذاری و پیش‌بینی راه‌های رسیدن به هدف، یعنی برای برنامه‌ریزی دو رکن مشخص کرده‌ایم: هدف‌گذاری و پیش‌بینی راه و امکانات. در این دو رکن می‌توانیم از دیدگاه اسلامی بهره ببریم و این کار را هم انجام داده‌ایم. درباره هدف، مطالبی بیان کرده‌ایم. یک بحثی را هم مطرح کرده‌اند و آن اینکه اگر به قضا و قدر قائل هستیم و معتقدیم همه‌چیز به خواست خداست، پس چگونه می‌توانیم هدف‌گذاری کنیم؛ یعنی اصل هدف‌گذاری زیر سؤال می‌رود. این مطالب مطرح شده است، اما ضروری ندانستیم در تعریف مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مفاهیمی مجزا از دانش مدیریت مطرح کنیم.

ناقد: منظور این است که در بحث برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در مدیریت اسلامی، در واقع هدفی متعالی داریم که همه سازمان‌ها باید در آن جهت حرکت کنند. آخرت‌گرایی یا حرکت به سوی انتظار، باید به نحوی در تعاریف ذکر شود تا بدانند هدف‌گذاری در مدیریت اسلامی با هدف‌گذاری در مدیریت‌های دیگر تفاوت می‌کند.

مؤلف: این مطالب را بیان کرده‌ایم، اما نه در قالب تعریف؛ بلکه در این قالب که دیدگاه اسلامی درباره موضوع هدف چیست. پس از مشخص شدن تعریف، می‌گوییم دیدگاه اسلامی درباره آن چیست. بر این اساس، باید هدفی را انتخاب کرد که مشروع و دست‌یافتنی باشد. در روایت آمده است، خودتان را برای رسیدن به هدفی که بدان نمی‌رسید، به زحمت نیندازید. براساس نگرش اسلامی، استفاده از ابزارهای مادی و معنوی در برنامه‌ریزی لازم است. برنامه‌ریزی به معنای هدف‌گذاری و پیش‌بینی راه و امکانات است. اسلام می‌گوید برای رسیدن به هدف از ابزار و راه‌های مشروع استفاده کنید.

اشکال دیگر این بود که برداشت‌ها سطحی است. شاید در مواردی برداشت سطحی بوده باشد، که ما این مقدار را می‌پذیریم؛ اما نکاتی را درباره چگونگی تدوین این کتاب بیان می‌کنم که تا حدودی این تصور را منتفی می‌سازد؛ کتاب را افرادی نوشته‌اند که هم با رشته مدیریت به‌طور کامل آشنا بوده‌اند و هم در استفاده از منابع اسلامی مهارت لازم را داشته‌اند و مدت‌ها درباره مباحثی مانند برنامه‌ریزی تلاش کرده‌اند؛ روایاتی را استخراج، و درباره آنها بحث و گفت‌وگو کرده‌اند. گاهی در این مباحث، فردی چیزی را قبول می‌کند و دیگری نمی‌پذیرد. ما همه این مراحل را طی کرده‌ایم و در نهایت، داوری نهایی با ناظر حوزوی، جناب حجت‌الاسلام والمسلمین آقای محمود رجبی بوده است. ایشان بر آیات و روایات نظارت داشته‌اند و اگر آیه و روایتی را نمی‌پذیرفت، ملزم بودیم آن را حذف کنیم، حتی گاهی با ایشان گفت‌وگو، و نحوه استنباط از آیه یا روایت را مطرح می‌کردیم و در نهایت می‌پذیرفتند. بنابراین، اتهام برداشت سطحی دشوار می‌نماید؛ هرچند ممکن است در مواردی نیز خطا کرده باشیم.

اشکال مطرح‌شده دیگر، مترادف دانستن واژه «انگیزه» با واژه «نیت» است؛ درحالی‌که به نظر می‌رسد این دو واژه مترادف نیستند. در پاسخ می‌گوییم ما وارد بحث انگیزه شده‌ایم و برای بیان اهمیت انگیزه‌ها از دیدگاه اسلام، گفته‌ایم: **النِّيَّةُ أَسَاسُ الْعَمَلِ**^۱. یک‌دفعه خواننده با واژه نیت مواجه می‌شود که تا به حال آن را ندیده است. نظر من این است که واژه انگیزه با نیت مترادف است.

۱. عبدالواحد تمیمی آمدی، غرر الحکم و درر الکلم، ص ۵۶.