

مدیریت در اسلام

مدیریت در اسلام

دکتر سید مهدی الوانی - علی پیروز

تلخیص: میرنجاتی- مولوی نیا- مرتضوی

این کتاب ۸ بخشی می باشد که به ترتیب عبارتند از (۱) برنامه ریزی (۲) تصمیم گیری (۳) سازماندهی (۴) انگیزش (۵) ارتباطات (۶) رهبری (۷) کنترل و نظارت (۸) خود کنترلی و اما بخش اول که برنامه ریزی می باشد که خودش دارای ۲ فصل است و فصل اول مفاهیم و کلیات: اول از همه به تعریف برنامه ریزی می پردازیم برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف ها و پیش بینی راهها و امکانات لازم برای دست یابی به آن اهداف.

اهداف برنامه ریزی چیست؟

برای ارزیابی میزان موفقیت مدیر در سازمان باید عملکرد مدیر را با دو معیار اثر بخشی یعنی توانایی انجام دادن کارهای درست و کارآیی یعنی توانایی انجام دادن کارها به صورت درست و مناسب که دو رکن اصلی برنامه ریزی هستند.

پس اهمیت برنامه ریزی در این است که اگر سازمانی برنامه نداشته باشد انسجام سازمان از بین می رود و ناهماهنگی رواج پیدا می کند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند هر کسی دست از برنامه ریزی بردارد گرفتار مشکلات خواهد شد.

و فواید برنامه ریزی این است که (۱) کاستن از میزان خطا پذیری (۲) استفاده بهینه از منابع و امکانات (۳) ایمنی از ندامت و پشیمانی

فصل دوم: انواع برنامه ریزی

۱ - انواع برنامه ریزی دو نوع می باشد : (۱) برنامه ریزی جامع (۲) عملیاتی یا اجرایی تفاوت برنامه ریزی جامع و عملیاتی در این است که برنامه ریزی جامع در سطوح عالی سازمان انجام می شود در حالی که برنامه ریزی عملیاتی که در سطوح میانی و پایین سازمان انجام می گیرد. فرآیند های برنامه ریزی جامع عبارتند از : (۱) تعیین اهداف و اصلی سازمان (۲) تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان (۳) شناسایی فرصتها (۴) شناسایی و تعیین گزینه ها (۵) ارزیابی گزینه ها و انتخاب گزینه مناسب (۶) اجرای برنامه (۷) کنترل برنامه

برنامه ریزی عملیاتی و اجرایی:

برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه های جامع تعریف کرد.

ویژگی های برنامه ریزی عملیاتی: (۱) بیشتر به جزئیات پرداخته می شود. (۲) مدت زمان کمتری نیاز

مدیریت در اسلام

دارد. ۲) در سطوح پایین و اجرایی سازمان انجام می شود. ۴) بر صرفه جویی اقتصاد تأکید فراوانی شده. ۵) دست یابی به منابع فعلی سازمان مورد توجه قرار گرفته. ۷) تعیین بودجه سازمان بندی ۷) روش های ار متکی بر تجربه ها است. ۸) ریسک و مخاطره ی کمتری را در بر دارد. اهمیت زمان و زمان بندی در برنامه یکی از عوامل مهم و مؤثر در برنامه عنصر زمان است که اهمیت فوق العاده ای دارد که در عهدنامه معروف حضرت علی (ع) به مالک اشتر آمده است: هر روز، کار همان روز را انجام بده ، زیرا هر روز کار مخصوص خود را دارد.

فصل سوم : مباحث ویژه در برنامه ریزی

۱) هدف گذاری

اولین مسئله مهم در برنامه ریزی تعیین هدف است که رکن اصلی برنامه ریزی است اهداف دقیقاً مشخص می کنند که سازمان به کجا می خواهد برود و چه چیزی را باید به دست آورد. ویژگی های هدف : ۱) عالی بودن هدف ۲) واقع بینانه و قابل حصول بودن ۳) صراحت و روشنی می باشد.

از دیگر مباحث ویژه در برنامه ریزی سرنوشت برنامه ریزی است و ۳ عوامل معنوی و برنامه ریزی. عوامل معنوی خلاف عوامل مادی عواملی هستند که رابطه ای نامحسوس و غیرعادی با حوادث و پدیده ها دارند و تنها این می تواند بیانگر این نوع روابط باشد. همچنین می توان بسیاری از عوامل معنوی را عواملی دانست که نمود ظاهری ندارند گرچه ممکن است آثار خارجی و مادی داشته باشند و این عوامل : ۱) توکل و ۲) دعا هستند.

توکل یکی از عوامل مهم معنوی می باشد که اعتماد بر خداوند در تمام کارها و تکیه نمودن بر اراده ی او می باشد. خداوند برای متوکل هم راه را نشان می دهد و هم در اجرای برنامه شخص را به نتیجه مطلوب می رساند.

دعا یکی دیگر از عوامل معنوی است که نقش مهمی را در جلوگیری از بحرانی شدن برنامه و نیز خلاصی از بن بست ایفا می کند.

۴) عوامل معنوی شکست برنامه

عوامل معنوی همان گونه که در برخی از موارد و باعث موفقیت برنامه و نتیجه رسیدن آن می شدند و در برخی از موارد باعث شکست برنامه می شود. مانند جریان اصحاب فیل و ماجرای محله ی آمریکا به ایران و یا طوفان شن نام برد.

بخش دوم « تصمیم گیری »

«فصل اول» تعریف تصمیم گیری ، تصمیم گیری فرآیندی است که طی آن گزینش بهترین راه حل صورت می گیرد.

اهمیت تصمیم گیری: کانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می دهد و برخی از صاحب نظران کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم گیری می دانند و آن ها معتقدند که تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه ی مدیر است.

مدیریت در اسلام

فرآیند تصمیم گیری

اگرچه درباره فرآیند تصمیم گیری نظرات متعددی وجود دارد ولی به طور کلی می تواند دارای مراحل زیر است:

(۱) بررسی و درک مسئله (۲) بافتن و ارائه راه حل ها (۳) ارزیابی راه حل ها و انتخاب گزینه ی اصلح (۴) اجرا و بازنگری

فصل سوم : مؤلفه های اساسی در تصمیم گیری

مؤلفه ها و عوامل متعددی در تصمیم گیری اثر گذار هستند که توجه به آن ها می تواند در فرآیند تصمیم گیری تأثیر داشته باشد عبارتند از :

(۱) مشورت با صاحب نظران (۲) حق محوری (۳) توکل به خداوند

مشورت و نظرخواهی از عوامل مهم در تصمیم گیری است که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: هیچ حامی و پشتیبانی استوارتر و محکم تر از مشورت کردن نیست. از آن جا که به وسیله ی مشورت و نظرخواهی آگاه های انسان بیشتر بیشتر می شود و مسئله برای او روشن می شود.

آثار و فواید مشورت

مشورت کردن و استفاده از نظرها و دیدگاه ها پیامدهای مثبت زیادی دارد که عبارتند از:

(۱) بهره برداری از درخشش افکار دیگران (۲) جلوگیری از هلاکت (۳) شناسایی خطاها (۴) دست یابی به راه کار مناسب (۵) پیش گیری از پشیمانی.

حضرت علی درباره ی بهره برداری از درخشش افکار دیگران می فرمایند: هر کس با صاحبان عقل و خرد مشورت کند از درخشش افکار بهره مند می شود.

صفات و ویژگی های مشاوران

یکی از مسایل مهم و قابل توجه در مشورت این است که طرف مشورت چه کسی باشد؟ آیا با هر کسی می توان مشورت کرد؟ که در پاسخ به این سؤال به اختصار تنها به ویژگی هایی که حضرت علی (ع) برای مشاوران مطرح کرده اند اشاره می کنیم.

(۱) خدا ترس بودن (۲) با تجربه بودن (۳) خردمند بودن (۴) بخیل نبودن (۵) ترسو نبودن (۶) حریص نبودن (۷) دروغ گو نبودن

(۲) حق محوری: حضرت علی (ع) در این باره می فرمایند:

همانا برترین مردمان در نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب تر از باطل باشد گرچه از نفع و قدر او بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد.

(۳) توکل :

یکی از مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی است.

فصل چهارم : ویژگی های تصمیم گیری مؤثر

(۱) دارا بودن اطلاعات کافی: اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم گیری خوب و مؤثر است. زیرا همه ی مدیران هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات دارند تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره ی رویدادهای آتی به عمل آورند.

مدیریت در اسلام

۲) آینده نگری و عاقبت اندیشی: از دیگر ویژگی های تصمیم گیری مؤثر این است که تصمیم با تدبیر و عاقبت اندیشی توأم باشد بدین معنا که اخذ تصمیم بدون اندیشه در سرانجام آن نمی تواند به صورت یک تصمیم خوب و مؤثر باشد.

۳) استفاده از تجربه: بهره گیری مناسب از تجارب گذشته می تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد. میزان خطا و اشتباه در تصمیم ها کاهش می یابد و تصمیمات از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهند شد.

۴) بهره گیری از مزایای تصمیم گیری فردی - گروهی

۵) قاطعیت در تصمیم گیری

تصمیم گیری آن گاه مؤثر و کارا خواهد بود که از درجه ی قاطعیت و ثبات برخوردار باشد. اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر وجود داشته باشد کارها در زمان مناسب خود انجام نمی گیرد و سازمانی به اهداف خود نمی رسد و صدمات جبران ناپذیری بر سازمان وارد می شود.

بخش سوم : سازماندهی

۱) تعریف سازمان : سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه ، فعالیت های خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده است.

۲) تعریف سازماندهی: مجموعه ای از فعالیت ها برای رسیدن به هدف هایی است که وظایف هر یک از مدیران که برای سرپرستی نیاز دارند مشخص می کند.

فصل دوم : مبانی و عناصر سازماندهی

۱) مبانی سازماندهی : آگاهی مدیران از نحوه ی ایجاد سازماندهی و اصلاح و تغییر آن ها در زمان مورد نیاز از مهم ترین مسائل مدیران شمرده می شود. یکی از رایج ترین مبانی سازمانی سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می باشد که در انواع دیگر مبانی سازمانی عبارتند از سازماندهی بر مبنای زمان، محصول ، ناحیه جغرافیایی و ارباب رجوع.

۲) عناصر سازماندهی : ۱) تقسیم وظایف و کارها ۲) تقسیم وظایف و کارها یکی از عناصر مهم در سازماندهی است تقسیم کار همانگونه که تیلور در نظر داشت یکی از اصول مهم مدیریت علمی است. این اصل ایجاب می کند که کار به اجزای نوعی تقسیم شدند. هماهنگی : فراگردی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده ی یک کل، برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند.

« نفر سوم »

فصل سوم « تمرکز و عدم تمرکز سازمانی »

تعاریف کلی

۱) تمرکز و عدم تمرکز ساسی: در عدم تمرکز سیاسی ، واحدهای مستقل محلی به عنوان واحدهای حکومتی ، در کلیه ی امور محلی از قبیل : وضع قوانین ، حفظ انتظامات و ... جز آن چه به

مدیریت در اسلام

موجب قوانین اساسی حکومت محلی یا منع شده ، دخالت می کنند ، اختیار کامل دارند. از بهترین نمونه های عدم تمرکز سیاسی سیستم حکومتی ایالات متحده ی آمریکای شمالی است. که به حکومت فدرال موسوم است.

(۲) تمرکز و عدم تمرکز اداری: در سیستم تمرکز اداری ، مقررات همه ی امور به صورت هماهنگ در مرکز تنظیم می شود و حق تصمیم گیری در امور داخلی محلی نیز در اختیار حکومت مرکزی است.

(۳) تمرکز و عدم تمرکز سازمانی: مبنای عدم تمرکز سازمانی ، تفویض اختیار است به عبارت دیگر عبارت است از تفویض اختیار از رأس هرم به سراسر سازمان تا پایین ترین سطح.

تمرکز و عدم تمرکز از تئوری تا عمل : برای تبیین این مطلب چند نمونه ذکر می شود :

(۱) عدم تمرکز به دلیل اطلاعات غیر واقعی مدیر: فرض کنید که مدیران سازمانی بر کنترل سازمان از راه تمرکز سخت تأکید می کنند ولی همین مدیران برای کسب اطلاعات به افراد سطوح پایین تر متوسل می شوند در نتیجه آنان اطلاعات را به گونه ای تنظیم خواهند کرد که تصمیمات مدیران در راستای خواسته های آن ها قرار گیرد.

(۲) عدم تمرکز به دلیل عدم اجرای تصمیمات مدیر: نمونه ی عینی این حقیقتی در نظام مدیریتی حضرت علی (ع) مشاهده می شود: در جنگ صفین حضرت تصمیم داشت که با شکست معاویه و سپاهیان او ، ریشه فتنه را بکشد ، ولی بر اثر چهل و نافرمانی اصحابش مجبور شد چرخشی در تصمیم خود داشته باشد و نظر جاهلانه ی اطرافیان خود را بپذیرد.

(۳) تمرکز به دلیل کمی دانش و اطلاعات زبردستان: با توجه به اینکه کیفیت تصمیمات ، بستگی به کمیت و کیفیت اطلاعاتی دارند که در دست تصمیم گیرنده است اگر اطلاعات ناقص باشد نمی تواند تصمیم درست را بگیرد.

(۴) علل گرایش مدیران به تمرکز: یکی از این دلایل این است که اگر اساساً بعضی از مدیران تصمیمات خود را بهترین و جامع ترین تصمیم می دانند و طبیعی است چنین طرز تفکری انسان را دچار خودپسندی می کند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: هیچ تنهایی ای وحشتناک تر از خودبینی و خودپسندی نیست.

(۵) نقشی انتقادپذیری مدیران در تحقیق عدم تمرکز: اگر مدیران به ضرورت عدم تمرکز در تصمیم گیری اعتقاد داشته باشد اختیار تصمیم گیری را به مدیران سطوح پایین واگذار خواهد کرد و ایجاد فضایی می کند که در آن زبردستان بتوانند به راحتی از وی انتقاد کنند و عیوب او را گوشزد کنند.

(۶) ضرورت عدم اتکالی سازمان به مدیر عالی : مدیر ارشد هر سازمانی باید با برنامه ریزی دقیق و شفاف کردن اهداف سازمان و میدان دادن به زیر دستان فضایی را ایجاد کند که اساساً سازمانی ف متکی به شخص مدیر عالی نباشد تا در صورت به وجود آمدن مشکل برای او، سازمان دچار بحران و نابسامانی نشود.

(۷) علل عدم گرایش زبردستان به پذیرش مسئولیت: عدهای از زبردستان به دلایلی از قبیل موارد زیر از پذیرش مسئولیت فرار می کنند.

مدیریت در اسلام

(۱) هراس از این که در صورت بروز اشتباه، در معرض انتقاد قرار گیرند. (۲) فقدان انگیزه و عامل مشوق کافی (۳) عدم برخورداری برخی از زیردستان از اعتماد به نفس کافی و تردید در توانایی پذیرش مسئولیت.

(۸) راه های چیره شدن بر موانع تفویض اختیار:

(۱) ایجاد اعتماد به نفس (۲) اعتماد به زیر دستان (۳) فراهم کردن عوامل تشویقی (۴) گذشت از خطای زیردستان و ملامت نکردن آن ها .

(۹) اصول تفویض اختیار: تفویض اختیار اصولی دارد که اگر به دقت به کار بسته نشود ممکن است نابسامانی هایی در سازمان به وجود آید و چه بسا موجب متلاشی شدن آن شود. برخی از این اصول به شرح زیر است : (۱) هماهنگی مسئولیت با توانایی های فرد (۲) تفویض اختیار پس از امتحان فرد. (۳) تفویض اختیار همراه با نظارت و کنترل (۴) تفویض اختیار همراه با مسئولیت خواهی (۵) تفویض اختیار با حسابرسی (۶) عدم سلب مسئولیت از واگذارنده ی اختیار.

(۱۰) شایسته سالاری: اختیار تصمیم گیری باید به زیردستانی تفویض شود که صلاحیت و شایستگی های لازم را داشته باشند در چنین شرایطی است که می توان امید به کارایی بیشتر سازمان داشت. که حضرت علی (ع) در این مورد می فرمایند: زوال و سقوط دولت ها به واسطه ی به کار گرفتن افراد پست است.

(۱۱) محاسن و معایب عدم تمرکز: نخستین و آشکارترین آن ها این است که با توجه به این که مدیران می توانند مقدار بیشتری از کارها و وظایف خود را به دیگران محول کنند و فرصت های بیشتری برای آن ها به وجود می آید در نتیجه می توانند مسئولیت های بیشتری از مقامات بالاتر بپذیرند و مزیت دیگر آن این است که غالباً به تصمیمات بهتری منجر می شود. و از معایب آن (۱) ایجاد هماهنگی در سازمان غیر متمرکز بسیار پیچیده و دشوار می شود. (۲) ممکن است تسلط و کنترل مدیران رده بالا را بکاهد. (۳) ممکن است در اثر نداشتن مدیران قابل در سطوح پایین بی خاصیت گردد.

(۱۲) تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه اسلام: بررسی سیره ی حکومت داری پیامبر نشان می دهد که پیامبر در موارد مختلفی اختیاراتی را به دیگران تفویض می کردند. به طور مثال حضرت علی (ع) همیشه پرچمدار پیامبر بودند و در همه ی نبردها با ایشان بودند جز غزوه ی « تبوک » که به دستور پیامبر، حضرت علی (ع) در مدینه ماندند زیرا پیامبر به خوبی می دانست که منافقان فرصتی می گردند تا در غیاب پیامبر وضع را دگرگون سازند.

بخش چهارم : انگیزش

فصل اول :

تعریف انگیزش: اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه ی لاتین «move، موو» که به معنای حرکت است گرفته شده ، برای انگیزش تعاریف بسیاری وجود دارد که در میان آن ها تعریف جامعی که اتفاق نظر را دارا باشد وجود ندارد.

ولی در یک جمع بندی کلی انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام و تداوم

مدیریت در اسلام

رفتار خاصی متمایل می کند و علت و چرایی فعالیت ها را مشخص می کند. اهمیت و جایگاه انگیزه: یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که عملکرد آن ها به بالاترین سطوح ممکن برسد. بدین معنی که سخت تر تلاش کنند و به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدف های سازمان تلاش کنند. که در این مورد حضرت علی (ع) می فرمایند: انگیزه اساسی عمل است.

فصل دوم : نیازها و انگیزه ها

تئوری های نیاز در انگیزش: قضیه ی اصلی در تئوری های نیاز آن است که انگیزش ناشی از وجود کمبود در یک یا مجموعه ای از نیازهای انسان است. تئوری های نیاز در انگیزش عبارتند از: (۱) نظریه ی سلسله مراتب نیازها (۲) فهرست نیازهای ماری (۳) تئوری ERG آلدرفر (۴) نظریه ی نیازهای سه گانه (۱) نظریه ی سلسله مراتب نیازها: که یکی از مشهورترین نظریه های انگیزشی است که به وسیله ی آبراهام مازلو ارائه شد و اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان ۵ طبقه نیاز وجود دارد که عبارتند از: (۱) فیزیولوژیکی: شامل گرسنگی (۲) ایمنی: شامل امنیت (۳) اجتماعی: شامل عاطفه (۴) احترام (۵) خودشکوفایی.

(۲) فهرست نیازهای ماری: به عقیده ی ماری گروه ای متعددی از نیازها برای بیشتر انسان ها مهم هستند و ممکن است در هر زمان تعدادی از این نیازها فعال شده و به اصطلاح پدیدار شوند. قوی ترین نیازها به عقیده ی ماری عبارتند از: کسب موفقیت، تعلق، تهاجم، استقلال، ارائه خود نمایی، هیجان، پرستاری و نظم و قدرت.

(۳) تئوری ERG آلدرفر: آلدرفر نیازهای اصلی را به سه دسته تقسیم کرد: (۱) هستی یا وجود (۲) داشتن ارتباط (۳) رشد. که نیازهای هستی همان نیاز فیزیولوژیکی و ایمنی و نیازهای داشتن ارتباط همان نیاز اجتماعی و احترام و نیاز رشد همان نیاز به خود شکوفایی است. (۴) نظریه ی نیازهای سه گانه عبارتند از: (۱) نیاز به کسب موفقیت (۲) نیاز به کسب قدرت (۳) نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران.

(۲) ارزیابی تئوری های نیاز: شاید در ابتدا چنین به نظر آید که ایجاد انگیزه از طریق شناسایی نیازها بسیار ساده است در حالی که باید به کارمند پی برد و آنگاه می توان نوع کاری را که او می تواند انجام دهد و زمینه و محیطی که می تواند به بهترین نحو موجبات انگیزه ی او را فراهم آورد مشخص نمود.

(۳) مراتب و درجات انگیزه ها: به طور کلی سه سطح انگیزشی را در انسان ها می توان تصور کرد: (۱) انگیزه های مادی (۲) تلفیقی (۳) معنوی و الهی.

(۱) انگیزه های مادی: این نوع انگیزه ها معمولاً خواست هایی را شامل می شود که با ارضای آن ها نیاز فرد تأمین می شود.

(۲) انگیزه های تلفیقی: این انگیزه ها همان گونه که از نامش پیداست تلفیقی از انگیزه های مادی و معنوی است که در مجموع علت و چرایی رفتار خاصی را نیز مشخص می کند.

(۳) انگیزه های معنوی: انگیزه های معنوی انگیزه هایی نشأت گرفته از ایمان به مبدأ و معاد است که

مدیریت در اسلام

محور آن ها را وجود مقدس پروردگار تشکیل می دهد.

فصل سوم : متغیرهای اساسی در انگیزش

- (۱) باورهای دینی: از مهم ترین متغیرهای مؤثر بر انگیزش باورهای دینی است این باورها نه تنها انگیزشی افراد را شکل دینی می دهند که حتی در قوت و تداوم بخشیدن به آن نیز نقش بالایی را ایفا می کنند.
- (۲) برخورد عادلانه : ظلم و اجحاف به اشکال مختلف آن از قبیل بی عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا، ارتقا و انتصاب و تحفیض امکانات سازمانی عامل مؤثری در کاهش انگیزش کارکنان است. به همین دلیل عدالت باعث ایجاد انگیزش می شود.
- (۳) تأمین مطلوب نیازهای مادی: در اهمیت این نوع نیازها همین بس که ارضای آن ها موجب آسودگی خاطر و دور ماندن از پریشان حالی می گردد. که در این باره پیامبر(ص) می فرماید: آدمی زمانی قرار و آرام دارد که قوت خود را ذخیره کرده باشد.
- (۴) جذابیت اهداف
- (۵) توجه ، تمجید و تشویق
- (۶) طراحی مناسب شغل: هر اندازه شغل متناسب با روحیات و نیازهای کارکنان طراحی شده باشد اثر مهمی در ایجاد انگیزش آن ها خواهد داشت.

بخش پنجم : ارتباطات

تعریف ارتباطات: اغلب افراد برداشت روشن و واضحی از ارتباطات ندارند به همین اساس برخی از دانشمندان درتعریف می گویند: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از طریق فرستنده به گیرنده به شرط اینکه گیرنده همان معنایی را که فرستنده قصد کرده است درک کند و بعضی دیگر گفته اند ارتباطات فرایند ارسال و دریافت نمادهایی است که دارای معانی به هم پیوسته می باشند.

اهمیت ارتباطات: موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان گفت: اولین وظیفه ی مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد.

فصل دوم : فرایند ارتباطات

- (۱) فرستنده پیام: که به صورت شفاهی یا کتبی پیام خود را ارسال می کند. ویژگی های فرستنده پیام : (۱) مهارت های علمی (۲) قدرت بیان (۳) نرم خویی
- (۲) پیام: پیام عبارت است از شکل عینی شده ی مفهوم ذهنی فرستنده پیام که دارای ویژگی های زیر است: (۱) مفید بودن پیام (۲) روشن بودن پیام (۳) متانت پیام
- (۳) کانال های ارتباطی : ارسال پیام نیز اسلوب و روش صحیحی می طلبد و تنها با روش صحیح و مناسب است که می توان پیام را با موفقیت به مخاطبان رساند به همین دلیل روش های ارسال پیام به صورت زیر است: (۱) استفاده از هنر (۲) روش غیرمستقیم (۳) روش های استدلالی
- (۴) گیرنده ی پیام: گیرنده پیام فردی است که پیام را دریافت می کند و از آن استنباطی می کند.
- (۵) بازخور: پس از اینکه پیام دریافت شده معنا یافت، دریافت کننده در موقعیت پاسخ گویی قرار می

مدیریت در اسلام

گیرد، این پاسخ که بازخور نام دارد می تواند یک واکنش کلامی یا غیر کلامی یا مجموعه ای از هر دو باشد.

فصل سوم: موانع ارتباطات

(۱) اختلال محیطی: به آن دسته از عوامل مزاحم بیرونی می گویند که مانع دریافت پیام توسط دریافت کننده می شود.

(۲) اختلال معنایی: گاهی معانی کلمات باعث اختلال در فرایند ارتباط می گردد.

(۳) اختلال ادراکی: هرگاه در ادراک پیام، اختلالی ایجاد شود پیام به درستی دریافت و درک نمی شود و مانع ارتباط به وجود می آید.

(۴) خشم: حالت خشم و غضب ممکن است قدر اختلال در ذهن و حواس ما ایجاد کند که نتوانیم پیام را به صورت صحیح دریافت یا ارسال کنیم.

(۵) ترس: گاهی زبردستان به دلیل ترس از مجازات یا اخراج اطلاعاتی را به مدیران می دهند که تصور می کنند مدیر دوست دارد به همین دلیل اطلاعات غلط در اختیار مدیر قرار می گیرد.

(۶) تملق و چاپلوسی: در صورتی که زبردستان با انگیزه خوش خدمتی اطلاعات را خوب جلوه می دهند به همین دلیل اطلاعات غلط در اختیار مدیر قرار می دهند.

(۷) ارتباط با واسطه: واسطه بین فرستنده ی پیام و گیرنده است به عبارت دیگر هرچه مدت ارتباطات طولانی تر باشد، امکان تحریف افزایش می یابد.

فصل چهارم: ارتباطات اثربخش

(۱) هماهنگی میان گفتار و عمل (مدیر ۲) خیرخواهی مدیران نسبت به کارکنان (۳) موقعیت سنجی (۴) عوامل فیزیکی و ظاهری

نفر سوم

بخش ششم: رهبری

فصل اول

(۱) اهمیت رهبری: دلایل زیادی برای اثبات اهمیت و ضرورت بحث رهبری وجود دارد که برخی از آن ها عبارتند از: (۱) ضعف و نارسایی در طراحی سازمان: سازمان به یک عامل قوی و اطمینان بخش برای هدایت و ایجاد هماهنگی های لازم در میان اعضا و فعالیت های آنها نیاز مبرم دارد، این عامل قوی برای هدایت و هماهنگی همان رهبری است.

(۲) تغییر در شرایط و پویایی محیط: رهبری می تواند به عنوان یک عامل اطمینان بخش در مقابل تغییرات سریع محیطی عمل کند و در حفظ ثبات سازمان در شرایط متلاطم نقش اساسی را ایفا کند.

(۳) پویایی در درون سازمان: پویایی در درون سازمان یکی از ضرورت های اصلی رشد و بالندگی سازمان است و رهبری می تواند در ایجاد پویایی در درون سازمان نقش مهمی داشته باشد.

(۴) تلفیق نیازها و اهداف کارکنان با اهداف سازمان.

(۲) تعریف رهبری: تعریف های متعددی از رهبری ارائه شده است اما هیچ کدام مورد پذیرش عام قرار نگرفته است ولی نقطه ی مشترک در آن ها این است که رهبری فرایند نفوذ و تأثیر گذاری بر افراد

مدیریت در اسلام

است اما در این نفوذ و تأثیرگذاری حتماً باید بدون اعمال زور به صورت مشتاقانه باشد و نه اختلاف نظر وجود دارد.

۱ - ۲- رابطه رهبری و مدیریت: بعضی ها فکر می کنند که مدیریت و رهبری دو مفهوم مترادف است در حالی که این طور نیست. زیرا مدیران اغلب بر وظایفی مثل برنامه ریزی ، سازماندهی و نظارت و کنترل تأکید می کنند در حالی که رهبران بر نفوذ و تأثیر گذاری بر دیگران و روند تغییرات اصرار می ورزند.

۳) نظریه های رهبری: تمام نظریه های رهبری را می توان به طور کلی در سه گروه خلاصه کرد: (۱) نظریه های خصوصیات فردی (رهبری ۲) نظریه های رفتاری (رهبری ۳) نظریه های اقتضایی رهبری (۱) نظریه های خصوصیات فردی رهبری: برخی از صفات و خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر کرده اند عبارتند از: (۱) هوش (۲) بلوغ اجتماعی (۳) انگیزه ی طلبی (۴) داشتن بیان زیبا (۵) خصوصیات ظاهری و فیزیکی (۶) ویژگی های فرهنگی (۷) برون گرایی (۸) ابتکار و نوآوری

فصل دوم : قدرت و رهبری

(۱) تعریف قدرت : قدرت در سازمان به معنای نیرویی است که مدیران و رهبران سازمان نیاز دارند تا به وسیله ی آن امکانات و نیروهای سازمان را برای انجام وظایف و مأموریت های آن بسیج کنند و بدین وسیله سازمان را به سمت دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش حرکت دهند. بنابراین قدرت در سازمان به معنای زور و خشونت نیست.

(۲) رابطه ی قدرت با رهبری: قدرت لازمه ی یک رهبری اثربخش است چرا که رهبر اثر بخش کسی است که بتواند در زیردستان خود نفوذ کند و رفتار آن ها را تحت تأثیر خود قرار دهد. و در کل رهبری و قدرت ارتباط تنگاتنگ و نقاط مشترک زیادی با هم دارند.

(۳) تصور قدرت : آیا ضرورت دارد که حتماً قدرت اعمال شود ؟ در جواب باید گفت که رفتار و عملکرد ما بر اساس برداشت ها و تصورات ذهنی ما است نه بر اساس واقعیت ها.

(۴) انواع قدرت: در یک تقسیم بندی کلی می توان قدرت در سازمان را به ۲ نوع عمده یعنی: (۱) قدرت پست و مقام (۲) قدرت شخصی که قدرت مقام به پست و مقام سازمانی تعلق دارد. ولی قدرت شخصی قدرتی است که هیچ ارتباطی به پست و مقام ندارد و به فرد و شخصیت و ویژگی های شخصی او بستگی دارد.

فصل سوم : ویژگی رهبران موفق و اثر بخش

(۱) تقوا: تقوا و پرهیزکاری یکی از عوامل اصلی و مهم است که در نفوذ و تأثیر گذاری رهبر نقش اساسی دارد. تقوا و پرهیزکاری باعث می شود که انسان در میان مردم از عزت و احترام بیشتری برخوردار باشد و محبوب دل های آنان گردد و هر کسی از عزت و احترام بیشتری در میان مردم برخوردار باشد و مردم او را دوست داشته باشند نفوذ بیشتری برآنان خواهد داشت و بهتر از دیگران می تواند بر مردم تأثیر گذار باشد.

(۲) رفق و مدارا: یکی از اصول مهم و حیاتی اخلاق اجتماعی است چرا که رفق و مدارا باعث می

مدیریت در اسلام

شود ککه دل افراد نرم شود و تمایل قلبی در آنان به وجود بیاید به عبارت دیگر نفوذی که از طریق رفق و مدارا حاصل می شود نفوذ در دل هاست و نفوذ در دل ها قوی ترین و مؤثرترین نفوذ می باشد.

۱-۲- آثار و پیامدهای رفق و مدارا: رفق و مدارا با مردم آثار مثبت و برکات فراوانی دارد و برخی از آثار آن عبارتند از: دست یابی به خواسته های فرد از دیگران ، فایده آمدن بر مشکلات و تسهیل روابط اجتماعی و حضرت علی(ع) در این مورد می فرمایند: موفق ترین مردم در رسیدن به خواسته هایشان ، انسان خردمند و مدارا کننده است.

۲-۲- رفق و مدارا یا شدت و تندی: حضرت علی(ع) در این مورد می فرمایند در آن جا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن. اما آن جایی که جز با شدت عمل کار از پیش نمی رود ، شدت عمل را به کار بند.

۳) الفت و محبت: این یک قاعده ی کلی است که لطف و محبت به افراد باعث می شوند که انسان در نزد آن ها محبوب شود و آن گاه که فردی در چشم دیگران محبوب شده نفوذ و تأثیر گذاری بیشتری خواهد داشت.

۴) رفع بدی با خوبی

۵) سعه ی صدر: سعه ی صدر و داشتن ظرفیت گسترده فکری و روحی ، یکی دیگر از ویژگی هایی است که رهبران با داشتن آن می توانند در دیگران نفوذ کنند.

فصل چهارم : نقش اطرافیان در موفقیت رهبر

۱) اطرافیان رهبر: حضرت علی(ع) همواره توصیه می کردند که مواظب اطرافیان خود باشند و به گونه ای با آن ها برخورد کنند که توقعات بی مورد در آن ها شکل نگیرد.

۱-۱- ویژگی های اطرافیان : اطرافیان رهبر اغلب به دلیل نزدیکی با رهبر تلاش می کنند از این نزدیکی منافع مادی و معنوی زیادی را برای خود طلب کنند و با استفاده از موقعیت خود امکانات سازمان را به نفع خویش بهره برداری کنند این همان چیزی است که امروزه به رانت خواری مشهور شده است.

۱-۲- رانت خواری: مسئله ی رانت خواری و استفاده ی مادی و معنوی از ارتباطات ویژه و موقعیت خاص افراد نسبت به رهبر است.

۱-۳- سیره ی عملی معصومان (ع) در برخورد با اطرافیان: رهبران دینی به ویژه امیرمؤمنان همواره تأکید می کردند که مواظب نزدیکان و اطرافیان خود باشند و به زیاده خواهی و امتیاز طلبی های بی مورد آنان توجه نکنند.

بخش هفتم : کنترل و نظارت

فصل اول

۱) تعریف کنترل : فرایندی است که باید با هست ها ، مطلوب ها را با موجودها و پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه می کند و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این گروه در اختیار مدیران و مسئولان مربوطه قرار می دهد.

۲) ضرورت کنترل و آثار آن: دلایل متعددی نیز وجود دارد که وجود یک نظام دقیق و مناسب کنترل و

مدیریت در اسلام

نظارت را ضرورت می سازد این دلایل عبارتند از : (۱) اشراف بر اثر بخشی سایر وظایف مدیریت (۲) پیش بینی عکس العمل مناسب در برابر تغییرات محیطی (۳) اطمینان از روند صحیح پیشرفت کارها (۴) تشویق به امانت داری (۵) ترغیب به مدارا با مردم

(۳) ارتباط کنترل با برنامه ریزی: کنترل با برنامه ریزی رابطه تنگاتنگی دارد زیرا مدیران برنامه ریزی را مورد استفاده قرار می دهند تا مسیر فعالیت برای دست یابی به اهداف سازمانی را هموار کنند و کنترل فرایندی است که مورد استفاده قرار می گیرد تا مشخص شود که آیا سازمان به اهداف خود رسیده است؟

فصل دوم : فرایند نظارت و کنترل

(۱) تعیین استانداردها و معیارها: مرحله ی اول فرایند نظارت و کنترل این است که استانداردها و معیارهایی برای اندازه گیری تعیین شوند ، استانداردها باید با توجه به برنامه های پیش بینی شده و در راستای اهداف سازمان و متناسب با آن ها باشند.

(۲) جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری عملکرد: هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن اطلاعات و آمار درست و به موقع ، نمی تواند نقش خود را به نحو مؤثر در سازمان ایفا کند.

(۳) مقایسه ی اطلاعات به دست آمده از عملکرد با استانداردها: در این مرحله اطلاعات به دست آمده از عملکرد با آنچه که در صورت استاندارد پیش بینی شده مقایسه می شود. اگر نتیجه ی مقایسه این باشد که عملکرد واقعی با استانداردها مطابق است برنامه ادامه می یابد و اگر نباشد باید اقدامات اصلاحی لازم را انجام داد.

(۴) پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی : مراحل سه گانه قبل مقدمه ای برای مرحله ی نهایی کنترل که همان مرحله ی پیگیری است می باشد. اگر این مرحله نباشد تمام مراحل قبلی کنترل بی نتیجه خواهد بود و هیچ اثر بخشی مثبتی برای سازمان نخواهد داشت.

فصل سوم : انواع نظارت و کنترل

(۱) نظارت و کنترل آشکار و علنی : این نوع نظارت و کنترل را می توان به ۲ شیوه ی مختلف انجام داد. (۱) این که نظارت و کنترل به وسیله ی شخص مدیر انجام شود که می توانیم آن را کنترل مستقیم و بدون واسطه بنامیم.

(۲) این که نظارت و کنترل به وسیله ی عوامل مختلف انجام شود و مدیر خود، مستقیماً وارد این کار نشود، بلکه نتیجه ی کار آن ها را بررسی نماید که کنترل غیر مستقیم نام دارد.

(۲) کنترل و نظارت مخفی و پنهان

فصل چهارم : نظارت همگانی

(۱) نظارت کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر: در این نوع نظارت همه ی اعضا و کارکنان سازمان بر عملکرد یکدیگر نظارت می کنند و در صورت مشاهده ی هر گونه کم کاری و کوتاهی به یکدیگر تذکر می دهند.

(۲) نظارت کارکنان بر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان : همه ی اعضای سازمان باید در برابر عملکرد مدیران و مسئولان سازمان احساس مسئولیت کنند و خود را موظف بدانند تا عملکرد آنان نظارت

مدیریت در اسلام

داشته باشند.

(۳) زمینه سازی برای گسترش نظارت همگانی

فصل پنجم : سیره ی رهبران دین در نظارت

(۱) سیره ی پیامبر(ص) : پیامبر (ص) هیچ گاه از نظارت بر عملکرد کارگزاران خود غافل نبودند و اغلب به منظور نظارت بر عملکرد آنان بازرسان و ناظرانی مشخص می کردند و وظیفه ی آنان نظارت بر اعمال و رفتار کارگزاران بود.

(۲) سیره ی علی(ع) : آن حضرت تلاش می کردند که همواره مسئولان مختلف حکومتی و مأموران خود را زیر نظر و تحت مراقبت دقیق داشته باشد و عملکرد و نحوه ی رفتار آنان را مورد بررسی قرار دهد و به دقت حساب رسی کند.

فصل ششم : مباحث ویژه

(۱) ویژگی های ناظران و بازرسان : (۱) خدا ترس(۲) دینداری(۳) حق گوئی(۴) صداقت و راستگوئی(۵) امانت داری(۶) وفاداری(۷) تواضع و فروتنی

(۲) ویژگی های نظارت و کنترل مؤثر : (۱) دقت (۲) مبتنی بر اهداف سازمان بودن(۳) تأکید بر نقاط استراتژیک و راهبردی(۴) به موقع بودن(۵) انعطاف پذیری(۶) مقرون به صرفه بودن(۷) تناسب(۸) مقبولیت داشتن.

(۳) نظارت غیر مشروع(تجسس)

فصل اول

مفاهیم و کلیات

بی تردید مدیران سازمانها دارای وظایف و نقشهایی هستند که انجام و ایفای آنها ، زمینه موفقیتشان را در دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می سازد . یکی از این وظایف ، کنترل و نظارت است که در مواردی ، بخش عمده ای از وقت مدیران را به خود مشغول می کند ؛ زیرا برخی کارکنان ، مادامی که نظارتی دقیق بر روی آنها اعمال نشود ، از زیر بار وظایف و مسئولیتهای خود ، شانه خالی می کنند ؛ از این رو مدیران می بایست همواره آنان را مورد نظارت جدی قرار دهند و پیگیر امور باشند ، تا سازمان از چرخه حیات خود باز نماند . همین امر موجب می گردد تا مدیران ، از وظایف مهم دیگری همچون برنامه ریزی ، انگیزش و... باز مانند و در نتیجه ، لزومات جدی بر کارکنان ، به شکل معضل مدیریتی مطرح شود .

از سویی دیگر ، چنین نظارت جدی و مستمری ، به ویژه در مورد کارکنان متخصص و نیروی انسانی سطح بالا ، نه تنها باعث افزایش بهره وری نخواهد شد ، بلکه تا حد بسیار زیادی ، با ایجاد احساس عدم وابستگی به سازمانی ، که به او عدم اعتماد نشان می دهد ، موجب کاهش بهره وری نیز می شود .

برای رهایی از این بلیه که از سویی بیشترین وقت مدیران را به خود اختصاص می هد و از سویی دیگر

مدیریت در اسلام

موجب احساس عدم وابستگی و اعتماد کارکنان به سازمان می گردد ، می بایست به دنبال شیوه دیگری از نظارت بود که آفت دیگر کنترل را نداشته و در عین حال ، مکمل نظارت نیز باشد ؛ و این در صورتی است که علاوه بر نظارت معمول و متعارف از سوی مدیر ، فرد نیز از درون ، ناظر و کنترل کننده رفتار و عملکرد خویش باشد ؛ و این همان « خود کنترلی » است که با تعریف و بیان نقش و اهمیت آن و سپس بررسی عوامل خود کنترلی ، به آن پرداخته خواهد شد .

۱. تعریف خود کنترلی

درباره خود کنترلی تاکنون تعریف خاصی ارائه نشده است ؛ ولی می توان چنین استنباط کرد که خود کنترلی يك نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن ، وظایف محوله انجام و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترك می شود ، بي آنکه نظارت یا کنترل خارجی در بین باشد ؛ بدین معنی که فرد ، بدون توجه به کنترل خارجی ، تلاش خود را مصرف انجام کاری نماید که بر عهده او گذاشته شده و مرتکب موارد نادرستی از قبیل کم کاری ، سهل انگاری و... نگردد .

تاکید بر این نکته ضروری است که نظارت خارجی در تحقیق چنین مراقبتی که متضمن انجام وظیفه و ترك خلاف است ، نقش ندارد و تنها علت درونی موجب رفتار مزور می گردد .

۲. نقش و ضرورت خود کنترلی

شاید بهترین شیوه برای بیان ضرورت خود کنترلی ، مقایسه آن با نظارت بیرونی باشد . می توان ادعا کرد که اگر خود کنترلی ایجاد و تقویت گردد ، کارکردی به مراتب کارآمدتر از نظارتهای خارجی دارد ؛ زیرا در پاره ای از نظارتهای بیرونی ، همواره این دغدغه وجود دارد که آیا از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آنکه شایبه ها و غرضهای دیگری در کار بوده و زد و بند های رفاقتی یا کینه توزانه در آن نقش داشته است . از این رو پیوسته می بایست بر ناظران و بازران نیز ناظران دیگری گماشت تا مراقبت صحت نظارت آنان باشند ؛ و به این ترتیب ناظران در مرحله بالاتر نیز محتاج ناظر دیگری هستند و همینطور و... در صورتی که اگر ناظران ، خود دارای عامل کنترل بیرونی باشند ، این دغدغه و نگرانی تا میزان قابل توجهی کاهش می یابد و صحت گزارشهای آنان از ضریب اطمینان بالاتری برخوردار خواهد بود .

همچنین در ضرورت خود کنترلی ، کافی است نظری به منابع اسلامی بیفکنیم و روایاتی را که توصیه به مراقبت از خویش می کنند و خود کنترلی را بیان رسا ابراز می دارند ، مورد توجه قرار دهیم و با استناد به کلام نورانی حضرت علی (ع) آن را همچون تابلوی زیبایی د معرض دید همگان به نمایش گذاریم ؛ آنجا که می فرماید : از خودت مراقبتی بر خویشتن قرار ده .

اساساً یکی از ارزشهای اسلامی که در سراسر قرآن کریم به سفارش شده و همه به رعایت آن دعوت شده اند ، « تقوا » است . این واژه در اصل از ماده « وقایه » به معنای نگه داری یا خویشتن داری است و به تعبیر دیگر ، يك نیروی کنترل درونی است که انسان را در برابر طغیان شهوات حفظ می کند . این کنترل نیرومند درونی ، روشن ترین آثار ایمان به مبدأ و معاد ، یعنی خدا و رستاخیز است ، و معیار فضیلت و افتخار انسان و مقیاس سنجش شخصیت او در اسلام ، محسوب می شود . باید توجه داشت که تقوا دارای شاخه ها و شعبی است ؛ تقوای مالی و اقتصادی ، تقوای جنسی ،

مدیریت در اسلام

تقوای اجتماعی ، تقوای سیاسی و مانند اینها . آنچه در این مجمکوعه بیشتر مد نظر می باشد تقوای کاری است که معادل خویشتن داری و خود کنترلی در کار است ؛ یعنی کنترل خویش به هنگام کار ، و پرهیز از خیانت و کم کاری و...

البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که خود کنترلی در سازمان ، تنها محدود به انجام وظایف سازمانی نیست و فراتر از آن نیز شامل می گردد ؛ به این معنی که خویشتن داری اخلاقی و پرهیز روابط سوء اجتماعی با دیگران نیز در حیطه خود کنترلی قرار می گیرد و افراد در فضای سازمان ، موظفند از غیبت ، تهمت ، تعارض و نزاع ، دروغ و... اجتناب کنند و اخلاق اسلامی را در روابط میان خود رعایت آن می باشد .

وظیفه خود کنترلی در سازمان ، تنها اختصاص به کارکنان ندارد و مدیران را نیز در بر می گیرد ؛ آنان نیز می بایست در حوزه مدیریت خویش ، با تقوا باشند و از هر گونه خلافی همچون اعمال تبعیض ، اختلاس ، اخذ رشوه ، حیف و میل منابع و امکانات و... خودداری کنند .

آنچه که وظیفه خود کنترلی را در مدیران اهمیتی دو چندان می بخشد ، نقش مدیران در الگو سازی و همچنین تاثیر پذیری کارکنان از آنها است . خود کنترلی در مدیران به قدری اهمیت و ضرورت دارد که امیر المومنین (ع) در زمان خلافت خویش ، کارگزاران خود را همواره توصیه به تقوا و خود کنترلی می فرمود و توسط نامه هایی که برای والیان خود می نوشت ، این وظیفه را به آنها گوشزد می کرد .

حضرت در فرمان خویش به مالک اشتر ، وی را چنین فرمان می دهد :

(نخست) او را به تقوای الهی ، ایثار و فداکاری در راه اطلاعاتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا (قرآن) به آنامر شده است ، فرمان می دهد ... و نیز به او فرمان می دهد که خواسته های نابجای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه های نفس ، خویشتن داری را پیشه خود سازد .

در عهد محمد بن ابی اکبر نیز ، حضرت سفارش به تقوا و خود کنترلی می نماید و می فرماید :

حضرت ، او را امر به رعایت تقوای الهی و اطاعت او در نهان و آشکار می نماید .

در بالا ، به دلیل آنکه حضرت علی (ع) به کارگزاران خود ، سفارش به تقوا و خود کنترلی می کند ، می توان استنباط کرد که نظر حضرت ، بیشتر ناظر به خود کنترلی در عرصه کار و کارگزاری است ، و کارگزار موظف به خود کنترلی در همه کارها ، به ویژه در مدیریت است . این همه سفارش از سوی حضرت علی (ع) بیانگر اهمیت خود کنترلی در کارگزاران و مدیران است و آنان می بایست پیش از بیش از کارکنان ، خویشتن دار باشند . ضرورت خود کنترلی در مدیران هنگامی آشکار تر می شود که بدانیم آنها با راههای قانونی برای انجام خلاف آشنا هستند و به راحتی می توانند از طریق گریزهای قانونی ، کارهای خلاف خود را توجیه و خود را تبرئه سازند؛ همچنین اگر بدانیم هیچ گونه نظارت جدی ای نسبت به آنها صورت نمی پذیرد و مورد ارزیابی قرار نمی گیرند.

فصل دوم

عوامل خود کنترلی

درباره عوامل خود کنترلی ، تا کنون بحث مستقلی از وی صاحب نظران مدیریت ، مطرح نگردیده است ؛ از این رو آنچه که به نظر می رسد قابلیت طرح به عنوان عوامل خود کنترلی را دارد ، در ذیل مورد

مدیریت در اسلام

توجه و تحلیل قرار می دهیم.

۱. تلفیق هدفهای فرد و سازمان

هنگامی که فرد با انجام کار، نیهایش ارضا شود، طبعاً کار که هدف سازمان است، هدف او نیز می گردد؛ و در این صورت میان هدف فرد و سازمان، آشتی حاصل می شود، تا هم فرد نتیجه مود نظر خود برسد، و هم هدفهای سازمان تحقق یابد. و زمانی که کار، هدف فرد را تشکیل داد، طبعاً تمایل به انجام آن را نیز در پی خواهد داشت؛ و گرایش به انجام کار و وظایف، حکایت از خود کنترلی فرد دارد.

یکی از ابزارهایی که به این تلفیق کم کمی کند، طرحهای تکه کاری و کارانه است. در این نوع طرحها، پرداخت به کارگران بر اساس استانداردهای مشخص و با توجه به میزان کارایی آنان صورت می گیرد. در این روش، علاوه بر حقوق ثابتی که برای یک میزان کارکرد معین در نظر گرفته شده است، در ازای هر واحد تولید یا خدمت اضافی، مبلغی نیز پرداخت می گردد. در واقع فرد برای رسیدن به سود بیشتر که هدف مورد نظر او است، می کوشد تا کار بیشتری را به دلخواه خود انجام دهد؛ از این رو تمایل به کسب درآمد بیشتر، او را به انجام کار بیشتر سوق می دهد، بی آنکه کنترل خارجی وجود داشته باشد. و از سویی سازمان نیز به هدف مورد نظر خود، که تولید یا خدمات بیشتر، و به دنبال آن، افزایش سود و یا اعتبار است، نایل می گردد.

در تحلیل این عامل خود کنترلی، می بایست به این حقیقت اعتراف کرد که هدف فرد و سازمان هیچ گاه با هم یکی نمی شوند؛ اما می توان آنها را به هم نزدیک کرد و از شدت تضاد میان آنها کاست. در طرحهای تکه کاری و کارانه نیز افزایش بهره وری سازمان، تا آنجا کارگر را از سود منتفع می سازد که به سود سازمان لطمه ای وارد نیاید.

۲. خویشتن کاری

نظریه خویشتن داری افقی جدید در آینده مدیریت که بر اساس آن، الگوی کار، دگرگون می شود و کارها بر اساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می گیرند، کار و سرگرمی د هم آمیخته می شوند و خانه و محله، مراکز کاری می گردند. انسان خود، کنترل کار خویش را بر عهده می گیرد و برای رفع نیازهایش کار می کند؛ در روش خویشتن کاری، کار برای خود فرد و در راه اهداف او می باشد.

این فرضیه گرچه می تواند به عنوان یک نظریه علمی و تخیلی، آغاز گر مباحث جدیدی در مدیریت باشد، اما در عصر حاضر، مصادیق شایعی ندارد و بر فرض رواج خویشتن کاری، موضوع خودکنترلی در سازمان منتفی خواهد بود؛ ضمن آنکه تلازم خویشتن کار با خود کنترلی، جای تردید دارد و نمی توان خود کنترلی را بر فرض خویشتن کاری تضمین کرد.

۳. انگیزه توفیق طلبی

این انگیزه و یا نیاز به کسب موفقیت، یکی از عمده ترین ابزاری است که انگیزش را از برون به درون انسان می کشاند و کنترل را به خود فرد می رساند. نیاز به موفقیت چنین تعریف شده است: کوشش و پویایی برای درخشیدن، با رعایت معیارها و استانداردهای تعیین شده برای کسب موفقیت

مدیریت در اسلام

افراد موفقیت طلب ، نیروهای خودکار و خود کنترل هستند که موفقیتشان ، پاداششان نیز هست و مدیریت ، نیازی به ایجاد انگیزش در آنها ندارد . به دیگر سخن ، این افراد از انگیزشهای برونی بی نیاز هستند ، و یا دست کم ، نیاز کمتری به انگیزش های برونی دارند .

انگیزه توفیق طلبی می تواند در صاحب خود ایجاد حرکت و تلاش برای انجام وظایف کند ، به گونه ای که او با کنترل و نظارت بر خویش ، وظایف خود را انجام دهد و موفقیت را کسب نماید . اما معمولاً چنین افراد توفیق طلبی در سازمان اندک می باشند و با آموزش نیز نمی توان توفیق طلبی را در افراد خلق کرد ؛ زیرا این انگیزه ، اگر چه تا حدودی ممکن است اکتسابی باشد و با آموزش ، تحصیل گردد ، اما بیش از آنکه اکتسابی باشد ، ذاتی است ؛ از این رو این عامل نمی تواند به طور عام و گسترده مورد توجه قرار گیرد .

۴. ارزشها و احساسات ملی

از دیگر عوامل خود کنترلی ، ارزشها و احساسات ملی است . ارزشها همچون تعهد به یکدیگر ، کشور و تقدیر به پیشرفت مداوم ، رابطه ای نزدیک با خود کنترلی دارند ؛ همچنین احساساتی مانند ملیت خواهی ، میهن دوستی و احساس عمیق وظیفه ، در ایجاد خود کنترلی نقش به سزایی دارند ، « از این رو برخی می کوشند تا از طریق تقویت احساس ملیت خواهی و میهن دوستی ، افراد را خود کنترل سازند»

البته اینکه ارزشها و احساسات ، عامل خود کنترلی هستند ، مطلب قابل قبولی است ؛ امام بایستی اذعان کرد که عامل بود آنها بستگی به میزان پابندی افراد و نیز پشتوانه و ریشه ارزشها و احساسات آنها دارد .

۵. وجدان کاری

از وجدان کاری تعاریف و برداشت های متعددی شده است ؛ تعریف زیر شاید مناسب ترین آنها باشد :

گرایش درونی انسان نسبت به انجام کار با کیفیت و کمیت مناسب و بالا ، و بدون اسراف منابع .

ولی آنچه که در همه برداشت ها از وجدان کاری مفروض گرفته شده ، ریشه دار بودن این حالت (گرایش درونی) د وجدان است ؛ یعنی وجدان ، سرچشمه و منشاء چنین احساسی در انسان ها است .

در بررسی این عامل خود کنترلی ، توجه به نکات ذیل ضروری است :

۱. وجدان چیزی جز عقل نیست .
۲. ارزشهای پذیرفته شده از سوی فرد ، پشتوانه عقل یا وجدان او است ؛ که در اثر از دست دادن آنها ، تأثر و اندوه درونی پدید می آید . بر این اساس نباید از نقش مهم و کلیدی ارزشها در جهت دهی به عقل یا وجدان غافل گشت ؛ زیرا هنگامی که ارزشهای پذیرفته شده از سوی افراد ، متفاوت و یا متعارض باشند ، وجدانها نیز به همان نسبت ، دارای تعارض و تغایر خواهند بود ، و چه بسا فردی از انجام عملی جزئی دچار وجدان و تنش گردد ، و فرد دیگری با انجام عملی بزرگ تر ، هیچ گونه دغدغه خاطری به خود راه ندهد .

مدیریت در اسلام

۳. گرایش درونی نسبت به کار با کمیت و کیفیت مناسب و بالا و بدون اسراف منابع ، چیزی جز خود کنترلی نیست ؛ یعنی می توان با کمی مسامحه ، وجدان کاری را خود کنترلی و نه علت و ریشه آن دانست ؛ زیرا همان گونه که گذشت ، خود کنترلی يك نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن ، وظایف محوله انجام و رفتارهای غیر قانونی و ناهنجار ترك می شود ، بی آنکه مستند به نظارت دیگران باشد .

۶. باورها و ارزشهای اسلامی

در میان عوامل خود کنترلی ، قوی ترین عامل ، باورها و ارزشهای اسلامی است . با اندك تاملی در این عامل می توان دریافت که خود کنترلی ، برخاسته و غیر قابل انفكاك از آ» است . باورها در واقع پشتوانه و ریشه پایبندی به يك سری ارزشها هستند که در محیط کار ، ظهور می یابند ؛ و نتیجه آن چیزی جز خود کنترلی نمی باشد ؛ به هر میزان که باور افراد ، یا به تعبیری ، ایمان آنها به يك سری حقایق دینی قوی باشد ، پایبندی و اهتمام به ارزشها نیز بیشتر می شود و در نهایت ، خود کنترلی نیز شدید تر می گردد . این مطلب با توضیحات بعدی کاملاً آشکار می گردد . اکنون برای اثبات این مدعا ، ناگزیر از تبیین هر يك از باورها و ارزشهای اسلامی و رابطه آن با خودکنترلی هستیم .

۶-۱ تبیین باورهای اسلامی

باورها چیزی بیش از علم و آگاهی هستند ؛ در باور ، تنها علم و آگاهی مطرح نیست ، بلکه مرحله ای است که در جان آدمی رسوخ می کند و اعتقاد قلبی او را شکل می دهد . باورها در واقع همان ایمان افراد هستند : « ایمان حالتی است قلبی و روانی که در اثر دانستن يك مفهوم و گرایش به آن حاصل می شود ، و با شدت و ضعف هر يك از این دو عامل ، کمال و نقص می پذیرد . » بنابراین از انضمام دانش با گرایش ، ایمان و باور حاصل می شود ، و قوام ایمان نیز به همین گرایش قلبی است . اما از نقش علم و معرفت ، اگر هم امکان داشته باشد ناپایدار خواهد بود و از آنجا که ایمان ، عنصر گرایش را در درون خود دارد ، همین امر موجب می شود تا ارتباط تنگاتنگی با مقوله عمل برقرار سازد و ایمان بدون عمل را غیر ممکن سازد . « لازمه ایمان آن است که شخص با ایمان ، تصمیم اجمالی بر عمل کردن به لوازم چیزی که به آن ایمان دارد بگیرد . » و هر قدر ایمان ، قوی تر و کامل تر باشد ، تاثیر بیشتری در انجام اعمال مناسب با آن بر جای خواهد گذاشت . برای مثال ، ایمان به خدا که دو عنصر معرفت و گرایش را در خود دارد ، مستلزم عمل به فرامین او است ؛ کسی که خداوند را یگانه خالق هستی و سزاوار پرستش بداند و تدبیر عالم هستی را در دست او ببیند ، و با چنین معرفتی ، خضوع قلبی را نسبت به او در خود احساس کند ف بی شك چنین معرفت و گرایشی ، عمل ، خود را نشان می دهد و شخص مومن را به عبودیت او و عمل به فرمانهایش فرا می خواند . از این جهت ایمان ، شور انگیز و حرکت آفرین است .

به این ترتیب ، ارتباط میان ایمان و عمل ، آشکار می گردد و فهم رابطه میان باورهای اسلامی و رفتار ها ، تسهیل می شود ؛ همان رفتارهای مطلوبی که از افراد خود کنترل انتظار می رود . در مباحث آتی ، این رفتار ها مشخص خواهد شد .

پس از روشن شدن ارتباط میان باورها و رفتارها و اینکه باورها می توانند مولد و منشا يك سری رفتارها گردند ، اکنون می بایست توجه خود را از تعریف ایمان ، به انواع باورهای اسلامی معطوف

مدیریت در اسلام

کنیم و با بیان آنها ، تاثیرشان را ه عنوان عاملي قوي بای خود کنترلي جویا شویم . به بیان دیگر ، متعلق ایمان بایستی تبیین گردد و مشخص شود که باور به چه چیزهایی موجب خود کنترلي می شود .

الف) ایمان به خدا

پیش از این گفتیم که اسا ایمان [، آگاهی است که با خضوع و تسلیم همراه باشد ؛ کسی که به خداوند مومن باشد و نسبت به او معرفت توأم با خضوع و تسلیم دارد ، او را خالق هستي و جهان را يك پارچه مخلوق او می داند ؛ چنین کسی خدا را عالم به همه چیز و ناظر بر همه کارهای بندگان می داند و عالم را محضر خدا و او را محیط بر کل عالم هستي می بیند ؛ با چنین معرفتي نسبت به خداوند ، اگر عنصر خضوع و تسلیم نیز موجود باشد ، هرگز معصیت و خلافي رخ نخواهد داد ؛ شخص با ایمان ، از خالق هستي شرم می کند و دست به گناه نمی آید . البته اینکه تخلف در کار و انجام نادرست آ« ، معصیت و یا مستلزم معصیت باشد ، مطلبي است که بایستی در اینجا به عنوان اصل موضوعي پذیرفت و دلیل آن را در مبحث ارزشها جویا شد . در هر حال ، ایمان به خدا و اینکه او آگاه به همه اعمال و رفتار بندگان است و هیچ چیز از دید او پنهان نیست ، موجب می گردد تا شخص ، مراقب کردار خویش باشد و خود را کنترل نماید تا مبدا گناهي از او سر بزند .

ب) ایمان به معاد

یکی دیگر از باورهای دینی که می تواند عاملي قوي در جهت خود کنترلي افراد به شمار آید ، ایمان به معاد است ؛ باور به اینکه فرداي قیامت از همه اعمال سوال خواهد شد و انسان ، مسئول اعمال و رفتارهای خویش است ، باور به حساب رسي و پاداش و کیفر الهي ، تاثیر شگرفي بر روی انسان می گذارد و وی را خود کنترل می سازد . اعتقاد به معاد ، یاد قیامت و رستاخیز عظیم ، پشتوانه نیرومندی باری احساس مسئولیت و پذیرفتن محدودیتهای رفتاري و خودداري از ظلم می باشد . کسی که ایمان به معاد دارد و معتقد است تمام اعمال او در روز قیامت ، محاسبه خواهد شد و به حساب ریز و درشت اعمال او رسیدگی خواهد شد ، و آنگاه جزای هر يك از رفتارها را خواهد دید ، در این دنیا مراقبت رفتار و کردار خود خواهد بود و از کم کاری و سهل انگاري در کار پرهیز می کند ، و نیز خود را در محضر خداوند به معصیت آلوده نمی سازد زیرا از مجازات الهي در قیامت هراسناك است و از عذاب دردناك پروردگار ، بیمناك .

۶-۳ ارزشها

ارزشها در اسلام – که مبتنی بر جهان بینی اسلامي و نگرش توحیدی به عالم هستي است – در واقع ، حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارد که ریشه آن را اصول دین تشکیل می دهد و مجموعه این ارزشها که نظام ارزشي اسلام را شکل می دهد ، در قالب «باید ها» و «نباید ها» و یا دستور های اسلامي مطرح می شوند . آن دسته از ارزشها که رابطة مستقیمی با سازمان دارند و به نحوی با مقوله خود کنترلي در سازمان مرتبط می شوند ، باور و پایبندی به آنها ، افراد را به طو طبیعی به سوی خود کنترلي سوق می دهند .

دلیل این مدعا هنگامی آشکار می شود که شاخص های خود کنترلي را مورد توجه قرار دهیم و غالب انتظاراتی که از افراد خو کنترل می رود ، موارد زیر بدانیم .

مدیریت در اسلام

۱. افراد خود کنترل ، راغب به انجام کار هستند از سستی و کاهلی می پرهیزند ؛
 ۲. این افراد ، همواره مراقب هستند تا هنگام کار ، خلافي از آنان سر نزنند ؛
 ۳. از گرفتن رشوه و اعمال تبعیض خودداری می کنند ؛
 ۴. کار را با اتقان انجام می دهند و از سهل انگاری و ناقص انجام دادن آن پرهیز می کنند ؛
 ۵. خیانت در کار را روا نمی دارند کم کاری نمی کنند ؛
 ۶. انضباط در کار را رعایت می نمایند و سر وقت حاضر می شوند ؛
 ۷. در مصرف منابع و امکانات ، اسراف نمی کنند و از هدر رفتن آن جلوگیری می کنند ؛
 ۸. به حقوق دیگران تعدی نمی کنند و حق آنها را محترم می شمارند .
- در صورتی که ارزشهای اسلامی مورد پذیرش واقع شود و افراد به آنها پایبند باشند ، تمام انتظارات فوق برآورده خواهد شد ؛ در نتیجه خود کنترلی نیز تحقق خواهد یافت .
- ارزشهایی که در این قسمت مورد بحث قرار می گیرند عبارتند از :
۱. ارزش و قداست کار ؛
 ۲. اتقان در کار ؛
 ۳. نظم و انضباط کار ؛
 ۴. انجام کامل کار ؛
 ۵. صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات ؛
 ۶. عدالت و دوری از ظلم و تبعیض ؛
 ۷. کسب حلال .
 ۸. اکنون هر يك از این ارزشها را جداگانه مورد بحث قرار می دهیم و رابطه آ» را با خود کنترلی بیان می کنیم :

الف) ارزش و قداست کار

با نگاهی کوتاه به فرهنگ اسلامی می توان دریافت که کار ، جان مایه حیات آدمی ، بزرگ ترین سرمایه سازندگی و اساس سعادت دنیا و آخرت است . اسلام بر کار و عمل ، به ویژه عمل شایسته ، تاکید بلیغی می کند و شخصیت انسانها را با عمل صالح ، عجین می داند . اسلام ، کار امری مقدس و در مقابل ، بیکاری مردود و مطرود شناخته شده است . در زبان دین ، هنگامی که بخواهند قداست چیزی را بیان کنند ، می گویند که خداوند فلان چیز را دوست دارد . این دوستی در حدیثی از امیر المومنین(ع) چنین ابراز شده است : خداوند ، انسانی را که دارای حرفه (شغل) و امانت دار باشد ، دوست می دارد .

در روایت دیگری امام صادق(ع)، کسی را که برای امرار معاش افراد تحت تکلف خود ، تلاش می کند همتای مجاهد در راه خدا می داند و می فرماید : انسانی که برای (گذراندن زندگی) افراد تحت تکلف خود ، سخت تلاش می کند ، مانند آن رزمنده ای است که در راه خدا جهاد می کند .

ب) اتقان کار

یکی از ارزشهای اسلامی در زمینه کار ، دقت در انجام آن و اتقان در عمل است. انجام درست و متقن

مدیریت در اسلام

عملی که بر عهده فرد گذاشته می شود ، خود ارزشی است که در روایات بدان توصیه شده و سیه عملی معصومان (ع) نیز بیانگر آن است .

شاید اتقان در عمل ، اشاره ب کیفیت مطلوب نیز باشد ؛ در این صورت بر مدیران و همه کسانی که مسئولیت طراحی و تولید رادارند ، لازم است تا با دقت در کیفیت و ارتقای سطح آن ، خدمات یا کالاهایی عرضه کننده که مورد پسند ارباب رجوع یا مشتریان واقع شود .

در فرهنگ مدیریتی اسلام ، به همان اندازه که از بی دقتی و سرسری گرفتن کارها ابراز تنفر می شود، از اتقان و استحکام کار – که محبوب خداوند است – جانب داری می گردد ؛ پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود :

خداوند متعال دوست می دارد هنگامی که یکی از شما مسلمان کاری را انجام می دهد ، با دقت و اتقان لازم ، محصول کارش را ارائه نهد .

پیامبر گرامی اسلام (ص) هر گونه کاری که انجام را برای فرد و جامعه لازم و ضروری تشخیص می داد – کوچک یا بزرگ – در دقت و صحت کار ، توجه کافی را مبذول می فرمود و هرگز کاری را با کیفیتی نا مطلوب انجام نمی داد .

اگر چنین ارزشی در میان کارکنان و حتی مدیران نهادینه شد ، آنها بدون آنکه نظارتی در کار باشد ، خود به دلیل ارزش بودن اتقان کار و توصیه های دینی به آن تلاش می کنند کاری بی عیب و نقص ارائه نمایند .

ج) نظم و انضباط در کار

بی نظمی در عالمی که بر پایه نظم استوار است ، چونان وصله ای ناجور ، چهره ای کریه خواهد داشت . اشاعه برنامه ریزی که یکی از مهم ترین وظایف مدیران است ، در واقع ایجاد نوعی نظم میان فعالیتهای سازمانی ، برای دست یابی به اهداف است . اگر برنامه درستی در کار نباشد ، انجام کارهای پراکنده و بی هده ، سازمان را به رکود می کشاند و موجب هدر رفتن منابع و امکانات می گردد . نظم ، محصول برنامه ریزی و لازمه نیل به اهداف است . فرد خود کنترل در محیط کاری ، اهتمام جدی به انجام کارهای روزانه دارد و کارها را به آینده حواله نمی کند و به توصیه امیر المومنین (ع) عمل می کند که فرمود: در هر روز ، کار همان روز را انجام بده ؛ زیرا هر روز ، کار مخصوص خود را دارد.

د) انجام کامل کار

یکی از ارزشها در زمینه کار ، انجام کامل آن و پرهیز از نیمه کاره رها کردن است . کار را به انجام نرساندن و سراغ کاری دیگر رفتن ، علاوه بر مشوش کردن ذهن شخص ، در مواردی ، موجب هدر رفتن منابع نیز می گردد. انجام کامل کار و پرهیز از ناتمام گذاشتن آن ، مستلزم داشتن پشتکار است ؛ بدون مداومت و پایداری در کارها ، به نتیجه ای نمی توان رسید . روایات متعددی از معصومان (ع) وارد شده که بیانگر اهمیت ، جایگاه و اعتبار پشتکار است ؛ برای نمونه ، از رسول خدا(ص) روایت شده است که فرمود:

بی گمان محبوب ترین کارها نزد خدا پایدارترین آنهاست ، هر چند اندک باشد .

مدیریت در اسلام

ه) صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات

در نظام ارزشی اسلام، توصیه های زیادی نسبت به صرفه جویی و پرهیز از اسراف و تبذیر شده است و آیات و روایات فراوانی در این زمینه وجود دارد؛ که برای نمونه برخی از آنها را ذکر میکنیم؛ از جمله اینکه خداوند در قرآن کریم می فرماید: و اسراف نکنید؛ همانا خداوند اسراف کننده گان را دوست ندارد. همچنین امام صادق (ع) در مذمت اسراف می فرماید: بی تردید میانه روی، کاری است محبوب نزد خدای بزرگ و اسرافکاری مبعوض الهی است.

گرچه وظیفه صرفه جویی در مصرف منابع و امکانات در درجه اول، متوجه مدیران است؛ زیرا آنان با در اختیار داشتن منابع و امکانات، قدرت تصرف در آن را دارند؛ ولی در هر صورت، مدیران و کارکنانی که صرفه جویی را به عنوان یک ارزش اسلامی پذیرفته اند و اسراف و تبذیر را ضد ارزش می دانند، در محیط کار، از ریخت و پاشهای اداری و زیاده روی در مصرف اموال اداری پرهیز می کنند و بی آنکه نظارت و یا منبعی از سوی کسی متوجه آنها باشد، خود به کنترل خویش اهتمام می ورزند؛ زیرا می دانند که اسراف، امری حرام و مبعوض پروردگار است و انجام حرام، عقاب اخروی را به دنبال دارد.

و) عدالت و دوری از ظلم و تبعیض

در اندیشه دینی، مقصد حکومت و تصدی امور، بر پای حق و عدل در میان مردمان است؛ مدیریت رسول خدا(ص) نیز بر همین اصل استوار بود. دستور العملها و فرمانهای حکومتی آن حضرت گویای آن است که برپایی حق و عدل و لوازم آن باید به عنوان بنیادی ترین اصل، پیوسته مراعات شود. همین اصل در سخنان امیر المومنین (ع) نیز به همین روشنی آمده است؛ ابن عباس مس گوید: در "ذی قار" بر امیر المومنین (ع) وارد شدم. آن حضرت مشغول پینه زدن کفش خود بود؛ چون مرا دید فرمود: قیمت این کفش چند است؟ گفتم: بهایی ندارد. فرمود: به خدا سوگند! این کفش نزد من محبوب تر از حکومت بر شما؛ مگر آنکه حقی را بر پا دارم یا باطلی را دفع کنم.

نقطه مقابل عدل، ظلم و تبعیض است و این هر دو، ضد ارزش بوده و در آیات و روایات بسیاری از آنها نهی شده است.

نگاهی به سیره معصومان (ع) نشان می دهد که آنها اهتمام زیادی به اجرای عدالت داشتند، و از هر گونه تبعیض و نابرابری در اجرای حق، خودداری می یورزیدند. رسول خدا(ص) در اجرای حق (ص) در اجرای حق، همگان را یکسان می دید و به مساوات عمل می کرد.

ز) کسب حلال

انسانها برای ادامه حیات خود نیازمند روزی پروردگار هستند؛ اگر این روزی از طریق حلال و مشروع به دست آید، اصطلاحاً «روزی حلال» نامیده می شود؛ ولی اگر از راه حرام تحصیل شود «روزی حرام» محسوب می شود. در اسلام، کسب روزی حلال، مورد تاکید و سفارش زیادی قرار گرفته، تا آنجا که طلب حلال، برترین و با فضیلت ترین عبادت شمرده شده و رسول گرامی اسلام درباره آن فرموده است: عبادت هفتاد جزء دارد که برترین آن، طلب (روزی) حلال است.

روایاتی از این قبیل فراوان است و همه بیانگر اهمیت بسیار زیاد کسی حلال در میان واجبات الهی می باشند. البته به همین میزان که روی کسب حلال تاکید شده، ارتزاق از راه حرام نیز مورد

مدیریت در اسلام

سرزنش قرار گرفته و احادیث بسیاری ، در مذمت آن وارد شده است . حقوق و دستمزدی که افراد دریافت می کنند از دو حال خارج نیست : یا حلال است ، یا حرام . اگر حقوق ، در مقابل کار انجام شده ، کم کاری ، سهل انگاری ، خیانت در کار ، گرفته شود ، اخذ آن ، مجو شرعی ندارد و در حقیقت ، مال حرام ، یا آمیخته به حرام محسوب می شود و از این جهت که مصداق مال حرام است ، مصرف آن اصطلاحاً «حرام خواری» نام دارد ، از گناهان بزرگ و سنگینی است که با گوشت و خون انسانها عجين می گردد . در این باره امام باقر (ع) فرمود : همه گناهان ، سنگین و بزرگ هستند و سنگین ترین آنها ، گناهی است که گوشت و خون بر اثر آن بروید و ایجاد شود . اکنون با جمع بندی مختصری از مطالب گذشته ، بحث را دنبال می کنیم :

باورها و ارزشهای اسلامی عاملی قوی برای خود کنترلی افراد در محیط کار است . برای اثبات این مدعا ، پس از تبیین باورها ، رابطه آنها با خود کنترلی در سیره امیر المومنین (ع) ترسیم شد ؛ آنگاه با بیان ارزشها ، چنین ادعا گردید که فرد معتقد و پایبند به ارزشها ، خود را در عمل ، ملتزم به آنها می داند و در نتیجه ، غالب انتظاراتی که از فرد خود کنترل می رود را برآورده می سازد ؛ مگر نه آن است که از فرد خود کنترل ، توقع است که کار را به صورتی متقن و بی عیب و نقص انجام دهد ، کم کاری و سهل انگاری ننماید ، دارای انضباط کاری باشد ، در مصرف منابع و امکانات صرفه جویی کند ، به دیگران ستم روا ندارد ، ضرر نرساند ، دستمزد خود را با خیانت در کار و کم کاری به حرام نیامیزد ، هم این انتظارات از فردی که معتقد به ارزشهای اسلامی است ، عملی می باشد و بدون توجه به نظارت خارجی ، قابل تحقق است .

البته همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد ، میزان خود کنترلی و یا برآورده شدن است انتظارات ، بستگی به درجه ایمان به خدا و معاد و همچنین پایبندی به ارزشها دارد ؛ به هر مقدار که ایمان به ارزشها و پشتوانه آن ، یعنی ایمان به خدا و معاد بیشتر باشد ، میزان عملی شدن انتظارات مزبور نیز افزایش خواهد یافت . از این رو می توان گفت ، باورها و ارزشهای اسلامی ، در تحقق خود کنترلی ، عاملی قوی شمرده می شوند .

فصل سوم مکانیزمهای خود کنترلی

پیش از این ، عوامل خودکنترلی ، تا حد امکان مطرح شد و باورها و ارزشهای اسلامی به عنوان قوی ترین عامل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند . اکنون ببینیم در منابع اسلامی ، با استفاده از چه شیوه ها و ابزارهایی می توان به خود کنترلی دست یافت .

۱. تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی

با روشن شدن نقش باورها و ارزشهای اسلامی به عنوان عاملی قوی در خود کنترلی سازمانی ، ساز و کار و ایجاد خود کنترلی نیز خود به خود آشکار می گردد ؛ و آن عبارت است از تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی .

ارزشهای اسلامی که خود کنترلی یا تقوای کاری یکی از آنها است . در واقع حکم شاخ و برگ های درخت تنومند اسلام را دارند که ریشه آنها ، اصول دین یا همان باورهای اساسی که پشتوانه عملی نظام ارزشی اسلام (باید ها و نباید ها) نیز می باشد . به هر میزان که باورها (ایمان به خدا ، قیامت ، حساب رسی ، بهشت دوزخ) در افراد قوی تر باشند ، ارزشها نیز از قوت و ضمانت بالاتری برای

مدیریت در اسلام

عمل برخوردار خواهند بود. بر این اساس، اصلی ترین گام، تقویت ایمان و یا باورها است و می بایست در درجه اول، آن را در افراد پرورش داد. اما نکته شیوه های تقویت و پرورش ایمان چیست، خود نیاز به تحقیق جداگانه ای دارد، ولی به طور اجمال می توان به دو روش عمده اشاره کرد:

۱. بالا بردن سطح معرفت دینی

۲. افزایش عبادت و معنویت

قبلاً در تعریف ایمان، دو عنصر معرفت و خضوع را ذکر کردیم و گفتیم که شدت و ضعف ایمان، بستگی به همین دو عنصر دارد. بالا بودن سطح معارف دینی و میزان عبادت که نوعی خضوع و کرنش در مقابل پروردگار است. علاوه بر افزایش درجه ایمان، رابطه مستقیمی نیز با خود کنترلی و تقوا دارد. این ارتباط در منابع اسلامی ذکر شده است؛ قرآن کریم پس از آنکه مردم را به عبادت فرا می خواند، نتیجه آن را خود کنترلی و تقوا معرفی می کند و چنین می فرماید: ای مردم، پروردگارتان را که شما و کسانی را که پیش از شما بوده اند آفریده است، پرستش کنید؛ باشد که به تقوا گراید. همچنین امیر المومنین (ع) می فرماید:

هر که معرفت یافت، خود نگه دار (خود کنترل شد).

بنا براین با افزایش سطح معرفت دینی و میزان عبادت و بندگی، علاوه بر تقویت ایمان، خود کنترلی نیز حاصل می شود. اما ایمان نیز همانگونه که گفته شد، ریشه و پشتوانه ارزشها است. زمانی پایبندی افراد به ارزشها و یا نظام ارزشی اسلام که شامل یک سری باید ها و نباید است. ثابت می شود و ارزشها عملی می شوند که معلوم و مشخص باشند؛ یعنی افراد می بایست نسبت به نظام ارزشی اسلام آگاهی داشته، باید ها و نباید ها، یا ارزشها و ضد ارزشها را بسناسند؛ و این مستلزم تعلیم و ترویج نظام ارزشی اسلام است؛ به ویژه بخشهایی که به کار مربوط می شوند. البته ترویج این ارزشها در محیط کار، محتاج راهکارهایی است که می بایست با تحقیق بیشتری در این زمینه، آنها را شناسایی کرد.

نتیجه آنکه برای تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی در زمینه کار، بایستی تدابیری اندیشید و با درونی کردن ارزشها در کارکنان و مدیران، به هدف خود کنترلی دست یافت. از این رو نیل به هدف خود کنترلی، نیازمند کار عظیم فرهنگی است و یکی از ویژگی های مدیریت اسلامی، آن است که بخش عظیمی از هزینه ها و نیروهایی که در نظامهای دیگر، صرف کنترلهای شدید خارجی، بازرسی، اطلاعات و ضد اطلاعات می شود در راه ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان به کار گرفته می شود تا با تقویت روحیه دینی، تقوا و خدا ترسی، عامل کنترل کننده درونی در افراد به وجود آید و ضمن تامین اهداف سازمان، رشد و ترقی و تعالی معنوی انسانها نیز حاصل گردد. بر این اساس، در سایه مدیریت اسلامی، از یک سو هزینه های نظامهای اطلاعاتی کاهش می یابد، و از سوی دیگر سطح فرهنگ و معنویت کارکنان بالا می رود.

۲. اصلاح گزینش

امروزه نگرش سیستمی به سازمان، نگاهی نو منطقی است. آنچه در سازمان یا کارخانه رخ می دهد، بی ارتباط با محیط خارج از سازمان نیست، بلکه می توان گفت که سازمانها همواره از محیط

مدیریت در اسلام

پیرامونی خود تأثیر می پذیرند ؛ هر چند خود نیز بر محیط خارجی تأثیر گذارند ؛ زیرا معمولاً سازمانها به صورت سیستمهای با اجتماعی می باشند و بیشتر آنها با صدها عامل خارجی سر و کار دارند . یکی از عوامل محیطی ، منابع انسانی است که یکی از ورودی های سیستم سازمانی را تشکیل می دهد . افراد معمولاً با یک سری باورها و نگرشهای قبلی ، وارد سازمان می شوند ؛ زیرا شخصیت آنها در خارج از سازمان شکل گرفته است . این افراد ، رفتار خود را که بر اساس باورها و نگرشهای آنها است عیناً به سازمان منتقل می کنند .

برای گزینش و جذب داوطلبان ورود به سیستم سازمانی ، عوامل و پارامترهای متعددی را می بایست مد نظر قرار داد ؛ یکی از این عوامل ، سیستم ارزشی فرد داوطلب ، با باورها و ارزشهای اسلامی ، همخوانی و سنخیت دارد ؛ هر قدر که این همخوانی بیشتر باشد ، امید بیشتری به خود کنترلی می توان داشت . بر این اساس ، می توان یکی از سیاستهای کلی در گزینش داوطلبان را باورها و ارزشهای اسلامی آنان دانست .

از این رو پیامبر گرامی اسلام (ص) خطاب به امیر المومنین علی (ع) دین داری و پرهیزکاری را از شرایط لازم برای گزینش متصدیان امور بر می شمرد و می فرماید: «از میان صاحبان تجربه و عقل و حیا و از خانواده های صالح و متدین و پرهیزکار ، آنان (کارمندان) را برگزین ؛ زیرا آنها دارای اخلاقی کریم می باشند و به لحاظ خویشتن داری (خود کنترلی) و اصلاح خویش ، شدید ترند و (همچنین) کم طمع تر و در سنجش عواقب کارها ، بینا ترند ؛ پس اینها باید کارگزاران و یاوران باشند » از همین جا می توان این نکته را نیز استفاده کرد که هرگز نباید افراد بی ایمان را در مدیریتها به کار گرفت . اما در بین مسلمانها هم باید افرادی را انتخاب نمود که سابقه دین داری آنان زیاد و پرهیزکار باشند ؛ زیرا اینان به خود کنترلی در سازمان نزدیک تر هستند و در انجام کارها خیانت نمی کنند .

۳. تامین و توسعه رفاه کارکنان

یکی از عوامل مهمی که موجب انگیزش و ترغیب کارکنان به انجام صحیح کارها می شود ، توجه به نیازهای زیستی و تامین احتیاجات مادی آنها از سوی مدیریت است . اگر از کارکنان ، انتظار انجام وظایف ، آن هم به شکل مطلوب و دور از هر گونه کم کاری و خیانت وجود دارد ، می بایست آنها را به لحاظ زندگی مادی تامین کرد ، تا با فراغت و دلگرمی بیشتر کار کنند ؛ زیرا کارکنان هنگامی با علاقه و پشتکار خواهند بود که حقوق مکفی و متناسب با شرایط زندگی دریافت کنند ؛ حقوقی که با آن بتوانند زندگی معقول و نسبتاً مرفهی را اداره نمایند .

اگر میزان دریافتی کارکنان با مخارج زندگی متوسط آ ، باربری نداشته و پایین تر از آن باشد ، این زنگ خطری برای مدیران خواهد بود که کارکنان ، با دلسردي کار را انجام دهند و آن را با اتقان و استحکام به انجام نرسانند ، یا آنکه کم کاری کنند و چنین استدلال کنند که ما به اندازه حقوقی که دریافت می کنیم ، کار می کنیم و بیش از آن ، حاضر به انجام آن نیستیم .

در واقع ، پرداختی های کم و ناکافی کارکنان ، موجب کاهش انگیزه ، و در نهایت عدم رضایت شغلی آنان می شود . در صورتی که اگر زندگی آنان تامین شود ، این امر تا حدود زیادی موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم می سازد و باعث دوری آنان از هر گونه کم کاری ، خیانت ، سهل انگاری در کار و تعدی به اموال عمومی می شود ؛ و در نتیجه روح خودکنترلی را در آنها پرورش می دهد و

مدیریت در اسلام

امیر المومنین (ع) پس از گزینش درست کارکنان در يك نظام اداري ، مسئله تامین زندگی وک بهبود وضعیت معیشتی آنان را وظیفه مدیران می داند و به آنها گوشزد می کند که به طور جدی ، امور معیشتی و رفاهی کارکنان را مورد توجه قرار دهند و وسعت روزی را برای آنان فراهم سازند ؛ از این رو خطاب به مالک اشتر می فرماید : « سپس روزی کارکنانت را فراخ دار ؛ که فراخی روزی ، نیرویشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند ، و بی نیازشان سازد تا به مالی که در اختیار دارند دست نکشایند ، و حتی بود بر آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند یا در امانت خیانت ورزیدند »

امیر المومنین علی (ع) به مالک اشتر فرمان می دهد که رزق و روزی را بر کارکنان و کارمندان خود « اسبغ » نماید ، یعنی کامل ، وافر و فراخ سازد . ایشان دو دلیل برای این فرمان خود ذکر می کنند :

۱. این کار ، آنها را در اصلاح خویش تقویت می کند ؛

۲. از خیانت در اموالی که زیر دست آنها است بی نیازشان می سازد .

۳. حضرت ، در اولین دلیل فرمان خود ، به حقیقتی تربیتی اشاره می کند و می فرماید ، پرداخت کامل حقوق و گشایش در روزی کارکنان ، به آنان کم کمی کند تا در جهت اصلاح خود گام بر می دارند و از فقری که مایه زیان دین و اسباب آشفتگی خاطر و پریشان حالی است ، نجات یابند ؛ زیرا تنگناهای زندگی ، هر انسانی را وسوسه می کند و ممکن است زیر فشارهای سخت معیشتی ، دست به کارهای نادرست و دوری از امانت داری بیالاید .

پس نظام اداری باید به گونه ای باشد که کارکنان آن ، از نظر زندگی و معیشت ، تامین باشند و امنیت لازم را از این نظر برایشان فراهم گردد و زمینه خیانت و ستمگری مسدود و راه اصلاح و خدمت گذاری گشوده گردد .

از این رو حضرت در تعلیل دوم خود ، خطر در تنگنا قرار گرفتن کارکنان را چنین گوشزد می کند که اگر «آ» از حقوق حقه خویش ، که زندگیشان را به طور کامل تامین می کند ، محروم باشند ، ممکن است بعضی از آنها نتوانند تحمل کنند و خواسته یا ناخواسته ، به کجی گرایش یابند و اموال و امکاناتی را که در اختیار شان است ، مورد تعدی قرار دهند و از آن به نفع خویش بهره ببرند . اما اگر کارکنان به طور کامل و کافی تامین شوند ، دیگر چنین تنگنایی بروز نخواهد کرد . و اگر کسی با وجود آنکه به اندازه کافی تامین شد ، دست به خیانت و تجاوز دراز کند و در امانت داری و خدمت گزاری کوتاهی ورد ، دیگر هیچ حجتی برای او نیست .

هنگامی که زندگی افراد به خوبی تامین شد ، تعداد کسانی که خلافاکاری می نمایند ، یا وظیفه ای را که بر عهده دارند ، خوب ادا نمی نمایند و در انجام آن سهل انگاری می کنند ، اندک خواهد بود ، برای اینان حجت تمام است و توجیهی از آنها پذیرفته نمی شود .

فصل چهارم خودکنترلی

۱. فرآیند خود کنترلی

صاحبنظران رشته مدیریت برای نظارت ، فرآیند چهار مرحله ای را به ترتیب زیر ذکر کرده اند :

۱. تعیین استانداردها و معیارها با توجه به هدفهای از پیش تعیین شده .

۲. جمع آوری و تنظیم اطلاعات ، اندازه گیری عملکرد و عملیات انجام یافته و در حال انجام ؛

مدیریت در اسلام

۳. مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده ؛

۴. پیگیری و انجام اقدامات اصلاحی

اما آیا می توان خود کنترلی را نیز فرآیندی چند مرحله دانست ؟

به نظر می رسد که خود کنترلی نیز می تواند به صورت فرآیندی مطرح شود و مشابه همان مراحل را که برای نظارت ذکر شد، برای آن نیز در نظر گرفت ؛ زیرا خود کنترلی و یا مراقبت از خویشتن در مقابل هر گونه خطا و لغزش کاری ، نیازمند لوازم و مقدماتی است که در مجموع می تواند آن را به شکل فرایند چهار مرحله ای در آورد . این مراحل ، از تعیین استانداردها آغاز و به انجام اقدامات اصلاحی ختم می گردد . بنابراین می توان همان مراحل را که در فرآیند نظارت بیرونی وجود دارد ، با کمی تفاوت ، در کنترل درونی نیز مطرح ساخت ؛ این مراحل عبارتند از :

۱. مشارطه؛

۲. مراقبه ؛

۳. محاسبه ؛

۴. معاتبه ؛

ذکر این نکته در اینجا ضروری است که این مراحل ، در واقع گامهای تهذیب نفس و پاک سازی اخلاق می باشند و بیشتر به آنان که خواهان قرب الهی هستند توصیه می شود ، تا با انجام آن ، خود را از رذایل اخلاقی دور سازند و مزین به کرامات اخلاقی و مقامات معنوی گردانند . این مراحل در منابع اسلامی ، به ویژه کتب اخلاقی ، وارد شده و همگان به آن سفارش شده اند . مراحل فوق اگر چه بیشتر ناظر به اخلاقیات هستند ، اما دلیلی بر انحصار آن به اخلاق نیست و می توان آن را در کلیه شئون زندگی و از جمله محیط کار جاری ساخت . اکنون به توضیح این فرآیند می پردازیم و هر يك از مراحل جداگانه مورد بحث قرار می دهیم .

۱-۱. مشارطه

مشارطه شباهت زیادی به تعیین استانداردها و معیارها در فرآیند نظارت خارجی دارد . در این گام «چه را می بایست در محیط کار ، به عنان وظیفه انجام داد ، مشخص می شود و شخص ، با شفاف نمودن وظایف و یادآوری آنها ، با خود عهد می بندد که بی هیچ کم و کاستی آنها را انجام دهد . این مرحله در واقع نوعی شرط و عهد با خویشتن است . در این مرحله لازم است فرد ، نسبت به وظایف خود ، آگاهی کامل داشته و با مقررات آیین نامه ها و دستورالعمل های اداری آشنا باشد ، حتی بهتر است دلایل کار مورد نظر و همچنین ضرورت آن را بداند . دلیل این امر آن است که تا این موارد روشن نباشد ، زمینه ای برای تعهد با خویش یا مشارطه به وجود نمی آید و مرحله بعدی این فرآیند ، یعنی مراقبت انجام نمی شود .

نکته بعدی آنکه وظایف ، قوانین و آیین نامه ها ، نباید هیچ گونه ضدیتی با نظام ارزشی اسلام داشته و با آنها در تعارض باشند ؛ بلکه بالعکس ، بایستی در راستای نظام ارزشی اسلام و هماهنگ با آن نیز باشند .

۱-۲. مراقبه

مدیریت در اسلام

در این مرحله ، شخص با مراقبت از خویش می کوشد تا خطا و لغزشی در کار او سر نزند و وظایف ، به شکل مطلوب انجام شود . درباره مراقبت از خویشتن در مقابل هرگونه خطا و لغزشی ، روایات بسیاری وجود دارد ؛ حتی می توان تمام مواردی که زیر عنوان تقوا وارد شده ، ناظر به همین مرحله دانست؛ زیرا تقوا همان گونه که قبلاً نیز گفته شد صیانت از خود است ؛ منتهی این خود نگه داری ، مقتضی انجام وظایف و ترك لغزشها است وجود این حالت ، شخص را نسبت به واجبات ، تحریک می کند و از محرمات باز می دارد . امیر المومنین (ع) درباره مراقبت از خویش هنگام لغزش می فرماید :
تو (خود) مانع و بازدارنده خویش باش .

آنچه که افراد بر این مراقبت تحریک و ترغیب می کند ، توجه به مراقبت خداوند و فرشتگان ، نسبت به اعمال و کارهای بندگان است . این حقیقت که خداوند در همه جا و در هر حال و در همه زمانها ، ناظر و مراقب اعمال است ، روح مراقبت را در افراد زنده می کند . خداوند در قرآن کریم ، خود را مراقب هر چیزی مداند و چنین می فرماید : و خداوند ناظر و مراقب هر چیزی است .

۱-۳ . محاسبه

این مرحله شباهت زیادی با « مقایسه و تطبیق اطلاعات به دست آمده با استانداردهای از پیش تعیین شده » در فرآیند نظارت خارجی دارد . در این گام ، شخص خود کنترل ، عملکرد خود را دقیقاً مورد محاسبه قرار می دهد و با مقایسه آن با وظیفه واقعی و عملکرد معهود ، پی به درستی یا نادرستی آن می برد .

اکنون برای اهمیت محاسبه عملکرد ، محتوای برخی روایات را ذکر می کنیم :

۱ . هر که با خود عهد کند که به حساب خویش رسیدگی کند ، از مسامحه و سهل انگاری ایمن می گردد .

۲ . دور اندیش کسی است که خود را مقید به محاسبه خویش نماید؛

۳ . کسی که در هر به حساب خویش رسیدگی نکند ا ما نیست ؛

۴ . پیش از آنکه به حساب شما برسند ، خود به حساب خویش رسیدگی کنید ؛

۵ . ثمره « محاسبه » اصلاح خویش است ؛

۶ . کسی که محاسبه خویشتن کند ، بر عیوب خود واقف می شود و از گناهانش با خبر می گردد ؛
(به دنبال آن) از گناه توبه می کند و عیوب را اصلاح می نماید .

۱-۴ . در این مرحله ، شخص در برابر خطاها و لغزشهای کاری که از وی سرزده ، خویش را مورد سرزنش قرار می دهد و به اصلاح آن می پردازد . شاید تعبیر به «نفس ملامتگر» در آیه (وَلَا أُقْسِمُ بِنَفْسِ الْوَاوَمَةِ) اشاره به همین

مرحله از فرایند خودکنترلی باشد. «نفس لَوَامَه»، یکی از شئون نفس آدمی است که به هنگام انجام گناهان ، به ملامت و سرزنش صاحب خویش می پردازد .

۲. آثار و فواید خود کنترلی

برخی از فواید خود کنترلی را چنین می توان شمرد ؛

۱ . ارزان بودن هزینه خودکنترلی ؛

۲ . اصلاح سریع اشتباهات و جبران آن ؛

مدیریت در اسلام

۳. افزایش بهره وری ؛

۴. گسترش قسط و عدالت اجتماعی .

خود کنترلی در مقایسه با نظارتهای بیرونی ، بسیار کم هزینه است . شاید بیشترین هزینه آن مربوط به انجام کار فرهنگی در سازمان برای تقویت ایمان و ترویج ارزشهای اسلامی باشد ؛ و این به مراتب ، از انجام نظارتهای مستمر خارجی کم هزینه تر است .

همچنین کارکنان خود کنترل به محض رخ دادن اشتباهی و یا نمایان شدن انحرافی در کار ، بی درنگ در مقام اصلاح آن بر می آیند و تلاش می کنند تا خطای موجود را بر طرف و جبران سازند . از طرفی ، گسترش فرهنگ خود کنترلی در سازمان و جامعه ، موجب می شود که از تمامی امکانات و ابزارهای کار و از لحظه لحظه زمان کار ، بیشترین و بالاترین بهره برداری به عمل آید ، بی آنکه کمترین اسراف ، حیف و میل ، ریخت و پاش و به هدر دادن منابع و امکانات صورت گیرد ؛ زیرا این موارد در اسلام ، ضد ارزش می باشند و افراد خود کنترل ، در برابر آنها از خود مراقبت می کنند .

از سویی دیگر ، در محیطی که فرهنگ خود کنترلی در آن نهادینه شده و در جای آن حاکم است ، معمولاً افراد ، بدون انجام کار مفید ، توقع چشم داشتی ندارند و حاضر نیستند حقوق دیگران را پایمال کنند ؛ آنها به خود اجازه نمی دهند که به امکانات و منافع جمعی صدمه ای وارد کنند ، یا در انجام وظایف خود قصور و کوتاهی نشان دهند؛ نتیجه چنین حالتی ایجاد و گسترش « قسط و عدالت اجتماعی » است .

اگر خود کنترلی با قصد و انگیزه الهی همراه باشد ، تمام آثار و برکاتی که برای تقوا شمره شده را خواهد داشت. چنین تقوا و یا خود کنترلی دارای آثار فراتر از سازمان می باشد که با مراجعه به منابع اسلامی ، می توان آنها را جمع آوری کرد .

پایان