

« به نام خداوند جان و خرد »  
« اللهم صل على محمد و آل محمد و عجل فرجهم »

سعی کنید در مسائل تعمق کنید؛ وقتی عمق‌یابی کردید، این ایمانِ مستقر با هیچ نیرویی از شما جدا نخواهد شد. – مشکل اینهایی که می‌بینید یک روز تندتر از همهی تندهایند و یک روز ۱۸۰ درجه به این طرف می‌غلطند، عمق نداشتن آن ایمان است. (مقام معظم رهبری، ۳/۳/۹۵)

# اصول و مبانی مدیریت و بهبود عملکرد در تشکیلات بسیج

❦ امیر قافله عشق ❦

شاید از حادثه می‌ترسیم

توبه ما جرأت طوفان دادی





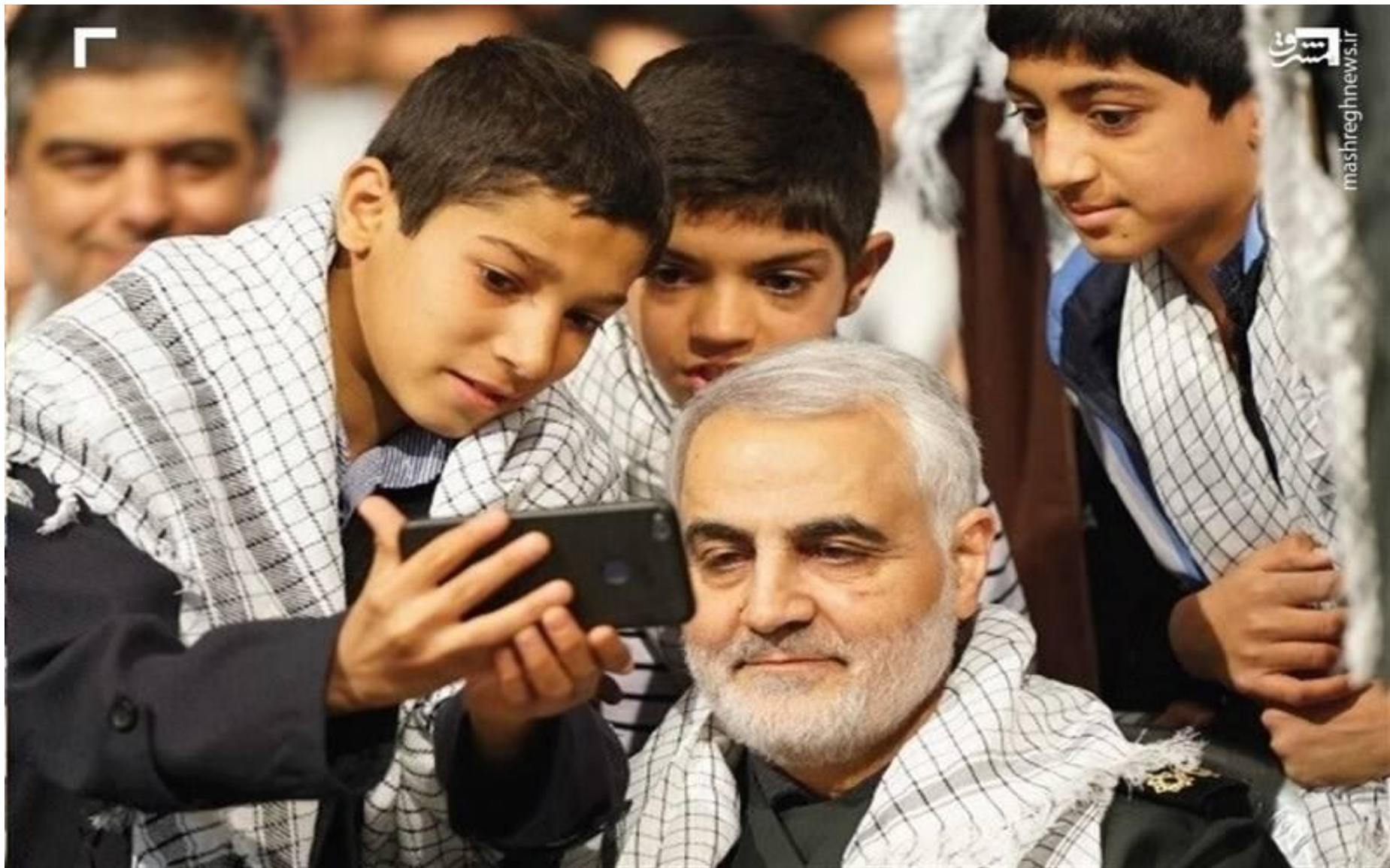
**یک جهان منتقامت خواهد بود**

**سوف ينتقم لك عالم بأكمله | AN ENTIRE WORLD WILL AVENGE YOU**

شهید سلیمانی چهره بین المللی مقاومت است و همه دل‌بستگان مقاومت، خونخواه او هستند.  
مقام معظم رهبری

**#انتقام\_سخت**

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹



۴

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹



حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹

## فهرست مطالب

موضوع (صفحه)	موضوع (صفحه)	موضوع (صفحه)
مدیریت زمان (۵۴)	تصمیم گیری و سیاستگذاری در مدیریت اسلامی (۲۴)	مقدمه (۸)
تقسیم بندی برنامه از نظر زمان (۵۵)	ساختار رفتارهای انسانی در سازمان (۲۷)	قدرت تحلیل و تشکیلات در کلام مقام معظم رهبری (۹)
مدیریت استرس (۵۶)	شاخص رفتارهای سازمانی (خطبه همام) (۲۸)	تشکیلات در اندیشه شهید دکتر بهشتی (۱۰)
انواع برنامه ریزی (۶۵)	رفتارهایی از گروه بی تفاوتها و منافقان در کلام امام علی (ع) (۳۱ و ۳۲)	وظائف مدیریت براساس نظام اسلامی (۱۲)
مدیریت تعارض (۵۷)	ویژگیهای مدیران از منظر پیامبر اعظم (ص) و امام علی (ع) (۳۳ و ۳۴)	تعریف مدیریت (۱۳)
مدیریت عملکرد (۵۸)	۱۹ فرمان امام علی (ع) به مدیران و کارگزاران (۳۵)	اهمیت تشکیلات و ضرورت مدیریت (۱۴)
کنترل سازمانی در مدیریت اسلامی (۵۹)	الگوسازی از فرهنگ عاشورایی (۳۹)	ویژگیهای سازمان (۱۵)
نمودار هرمی و سلسله مراتب برنامه ها در سازمان (۶۱)	جهان بینی اسلامی و نقش آن در فرهنگ سازمانی (۴۰)	سازمان از دیدگاه اسلام (۱۶)
شرح سلسله مراتب برنامه ها در سازمان (۶۲)	اعتمادسازی و تعهد سازمانی (۴۲)	ایجاد فرهنگ سازمانی (۱۷)
برنامه ریزی استراتژیک و کلید واژه ها (۶۶ و ۶۷)	ارتباطات سازمانی (۴۴)	برنامه ریزی (۱۸)
پروژه پیشنهادی: تدوین استراتژی در تشکیلات بسیج (۶۹)	مهارتهای ارتباطات در مدیریت اسلامی (۴۵)	آیات و روایاتی از اهمیت و ضرورت برنامه ریزی (۱۹)
برنامه ریزی اجرایی در بسیج (۷۱)	آتش به اختیار در تمامی میادین کار و فعالیت (۴۸)	سازماندهی در مدیریت اسلامی (۲۰)
رهبری سازمانی در مدیریت اسلامی (۷۲)	مدیریت جهادی (۵۰)	سازماندهی و الزامات در بسیج (۲۱)
منابع (۷۴)	مدیریت انقلابی (۵۲)	ارتباط قدرت با هدف در سازمان آخرت گرا (۲۳)

✓ بدینوسیله محتوای این فایل شامل؛ اصول و مبانی مدیریت و بهبود در تشکیلات بسیج تهیه شده است. لذا، خواهشمند است، نظرات اصلاحی و پیشنهادی خود را برای ارتقاء بعد کیفی مطالب و نیز عملیاتی نمودن در ارکان بسیج، ارائه فرمائید.

با تشکر و دعای خیر، سعید عبدالوند

سرپرست حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، آذر ۱۳۹۹





ABNA24.com  
Photo: Khamenei.ir

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹



## مقدمه

- ۱- آیات قرآن کریم، نهج البلاغه و سیره نظری و عملی اهل بیت(ع)، درسهای آموختنی فراوانی داشته که برای تدوین الگوی بومی در مدیریت ضروری می باشند.
- ۲- ما مفتخریم که کتاب نهج البلاغه که بعد از قرآن، بزرگترین دستور زندگی مادی و معنوی و بالاترین کتاب رهایی بخش بشر است و دستورات معنوی و حکومتی آن بالاترین راه نجات است، از امام معصوم ماست. (وصیت نامه الهی سیاسی، امام خمینی(ره))

۳- تبیین اساس کار ما است. ما با ذهنها مواجهیم، با دلها مواجهیم؛ باید دلها قانع بشود. اگر دلها قانع نشد، بدنها به راه نمی‌افتد، جسمها به کار نمی‌افتد؛ این فرق بین تفکر

اسلامی و تفکرات غیراسلامی است. (مقام معظم رهبری، ۹۵/۴/۱۲)





## قدرت تحلیلی و تشکیلات در کلام مقام معظم رهبری

– بدون سازماندهی، بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد و کار هم پیش نمی رود.

– یکی از عناصری که بنیه اصلی فکر اسلامی من را پایه گذاری کرده است، سخنرانیهای استاد مطهری است.

– اگر ملّتی قدرت تحلیل خودش را از دست بدهد، فریب و شکست خواهد خورد. اصحاب امام حسن(ع)، قدرت تحلیل نداشتند؛ نمی توانستند بفهمند که قضیه چیست و چه دارد می گذرد. اصحاب امیرالمؤمنین(ع)، آنهایی که دل او را خون کردند، همه مغرض نبودند، اما خیلی از آنها – مثل خوارج – قدرت تحلیل نداشتند. قدرت تحلیل خوارج ضعیف بود.

# تشکيلات در اندیشه شهيد دکتر بهشتی

✓ کار در تشکيلات بسیج باید آهنگ عبادت داشته باشد.

✓ انسان هر قدر در خودسازی جلو برود، در محیط سازی و تاریخ سازی هم جلو می رود.

✓ تشکل باید پاسدار ارزشها باشد، نه پاسدار خود. نگهبان ارزشها باشد، نه نگهبان خود. هر وقت این تشکل بجای آنکه نگهبان ارزشها باشد و تلاشگر در راه ارزشها باشد، بجای آنکه خداپرست و حق پرست و حق خواه، کمال دوست و کمال خواه باشد، خودخواه شد، آن یک طاغوت می شود و چه بهتر که چنین طاغوتی بر سر راه امت نباشد.





حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹

# وظایف مدیریت بر اساس نظام ارزشی

۱. **برنامه‌ریزی (Planning)**، شامل: جذب منابع انسانی، بسیج منابع و امکانات، گزارش دهی، بودجه بندی، تعیین اهداف سازمانی و روش‌های رسیدن به آن، و تصمیم‌گیری می‌باشد.
۲. **سازماندهی (Organizing)**، شامل: تقسیم کار، طبقه بندی امور، تعیین شرح وظایف، تعیین حوزه اختیار، مسئولیت و هماهنگی لازم می‌باشد.
۳. **رهبری یا هدایت (Leading)**، شامل: ایجاد انگیزه در کارکنان، برقراری ارتباطات و رهبری برای رسیدن به اهداف سازمانی در کارهای اساسی می‌باشد.
۴. **کنترل (Controlling)**، شامل: فرآیند نظارت برای میزان موفقیت انجام هدف و اقدامات اصلاحی در صورت انحراف می‌باشد.

# تعریف مدیریت

✓ مدیریت اسلامی، عبارت است از: تدبیر امور مربوط به تأمین نیازهای مادی و سعادت حقیقی (معاش و معاد) انسانها و هدایت جامعه از دنیا به سوی آخرت به منظور جلب رضایت الهی و تقرب به خدای متعال.

✓ مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد. (رضائیان)

✓ مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی الله را فراهم می کند و مطابق با قرآن، سنت و سیره و روش پیامبر (ص) و اهل بیت (ع) و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، عمل کند. (مصباح یزدی)

✓ هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت حصول اهداف سازمانی به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد. (مشبکی)

## اهمیت تشکیلات و ضرورت مدیریت

۱. بدون سازماندهی، بدون تشکیلات، مدیریت امکان ندارد و کار هم پیش نمی رود.

۲. مدیریت در پیشرفت و عقب ماندگی جامعه نقش کلیدی دارد.

۳. دین - اسلام ناب محمدی(ص) مدنظر حضرت امام(ره) - باید در کلیه امور جامعه جریان داشته و نسبت به سرنوشت جامعه حساس باشد.

۴. مدیریت مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان ها می باشد.

۵. مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپو می باشد.

۶. سبکی از مدیریت مورد تأیید است که قواعد و ارزشهای اسلامی همانند چتری بر آن سایه انداخته باشد.

۷. مدیران، استراتژی را برای آینده تدوین می کنند، اما از طریق گذشته به آن می رسند.

# ویژگی های سازمان

۱. سازمان ها با وجود افراد موجودیت یافته تا به اهداف مورد نظر برسند.
۲. سازمان آخرت گرا یا توحیدی، مُعرّف سازمان مطلوب و ایده آل اسلامی است.
۳. از دیدگاه اسلام، انسانها فطرتاً اجتماعی آفریده شده اند و برای بقا و تکامل خود نیازمند سازمان هستند.
۴. سازمان ها از پایه های اصلی اجتماع اند و ماهیت اجتماعی دارند.
۵. هر فعالیت گروهی که رأس آن مدیریت قرار داشته و به اهداف مورد نظر دست یافته، تحت نظام سازمان انجام می گردد.
۶. سازمان ها ساختار سازمانی دارند.
۷. فعالیت های انسانی در سازمان، مطابق ساختار سازمانی و با هماهنگی آنان، به اهداف و مقاصد نائل می شود.
۸. سازمان ها برای ادامه حیات خود با مشتریان، ذینفعان، رقبا و دیگر عناصر محیط ارتباط مؤثر دارند.

# سازمان از دیدگاه اسلام

۱. با توجه به آیات و روایات اسلامی، سازمان آخرت گرا یا سازمان توحیدی باید بدنبال تحقق حیات طیبه برای اعضای امت خود باشد.
۲. از نظر اسلام، راه آخرت از متن زندگی و مسئولیت های زندگی دنیایی می گذرد.
۳. در سازمان آخرت گرا تمامی اهداف: سازمان، مدیران و کارکنان، به سعادت اخروی می اندیشند.
۴. برای نیل به حیات طیبه، کارکنان سازمان آخرت گرا باید به دو بال «باورهای درست (اثربخشی)» و «کردار شایسته (کارآیی)» مجهز شوند.
۵. به یقین بدان که تو به همه آرزوهای خود نخواهی رسید و تا زمان مرگ بیشتر زندگی نخواهی کرد ... پس در بدست آوردن دنیا آرام باش و در مصرف آنچه به دست آوردی نیکو

عمل کن. (نامه امام علی (ع) به امام حسن (ع)، نامه ۳۱، نهج البلاغه)

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹



# شکل گیری و ایجاد فرهنگ سازمانی

۱. فرهنگ سازمانی از: تفکر، نظام ارزش ها(بایدها و نبایدها)، نگرش ها و دیدگاهها، بصیرت، اهداف، معیارها، باورها و اعتقادات مشترک، در بین اعضای یک سازمان تأثیر می پذیرد.
۲. فرهنگ ملی، محلی و بومی و عوامل تاریخی، سیاسی و اقتصادی و برنامه های آموزشی، شعائر، آداب و رسوم، عرف، سنت ها، زبان، بر ارزش های فردی و گروهی اثر گذار بوده و تعامل با محیط می توانند فرهنگ ساز باشند.
۳. فناوری بر نوع رفتار، کردار، نگرش افراد و گروهها و در نهایت بر فرهنگ سازمانی تأثیر می گذارد.
۴. تدوین استراتژی به عنوان روشی که می تواند در فرهنگ سازمانی تغییر ایجاد نماید.
۵. ارتباط ضعیف بین مدیران استراتژیک، کارکنان و فرهنگ سازمانی می تواند عملکرد و موفقیت را به خطر اندازد.

# برنامه ریزی

## تعریف برنامه ریزی:

- ✓ برنامه ریزی، عبارت است از: تعیین اهداف، مقاصد و مأموریت سازمان، شناسایی و انتخاب راه کارهای مناسب برای انجام عملیات، جهت دسترسی به اهداف مورد نظر.
- ✓ برنامه ریزی، پیش بینی فردا یا آینده در امروز، است.
- ✓ ظرافت و دقت در برنامه ریزی از امکانات بهتر است.

# آیات و روایاتی از اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

۱- عمل کننده بدون آگاهی و برنامه، چون رونده ای است که در بیراهه می رود، پس هر چه شتاب کند از هدفش دورتر می ماند و عمل کننده از روی آگاهی و برنامه، چون رونده ای بر راه راست است، پس بیننده باید به درستی بنگرد آیا رونده ای راه مستقیم است یا واپس گرا؟ (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۴)

۲- هنگامی که عزم و اراده با دوراندیشی همراه شد، سعادت و نیک بختی کامل گردد. (حضرت علی(ع))

۳- همانا پروردگار شما همان خدایی است که آسمان ها و این زمین را در شش روز بیافرید، سپس بر تخت استیلا و استقرار یافت. همواره کار را تدبیر می کند. هیچ شفاعت گری نیست مگر پس از اذن او. این است خدایی که پروردگار شماست، پس او را بپرستید آیا متذکر نمی شوید؟ (سوره یونس، آیه ۳)

# سازماندهی در مدیریت اسلامی

۱- جهان ما جهانی هدفدار است؛ یعنی در درون موجودات کاشی به سوی هدف کمالی

شان موجود است و هدف داری همان هدایت الهی است. (شهید مطهری)

۲- سلسله مراتب مدیریت در مکتب الهام بخش اسلام ناب محمدی (ص)، عبارتند از:

حاکمیت الله و مدیریت توحیدی، مدیریت نبوی (مدیریت رسول اعظم (ص) بر مبنای

قرآن و وحی)، مدیریت علوی (مدیریت امامان معصوم (ع) بر مبنای قرآن و سنت) و

مدیریت فقهی (مدیریت ولایت فقیه بر مبنای قرآن، سنت، اجماع و عقل) می باشد.

۳- کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندانی پاکیزه و با تقوی که

در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن. زیرا، اخلاق آنان گرمی تر، آبرویشان

محفوظ تر، طمع ورزی شان کمتر، و آینده نگری آنان بیشتر است. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

# سازماندهی و الزامات در بسیج

- ۱- قطعاً حرکت بسیجی در کشور ما پیروز است.
- ۲- بسیج متکی است به دانستن و فهمیدن، متکی است به بصیرت.
- ۳- در بسیج هم‌افزایی لازم است.
- ۴- ما «هیئتهای اندیشه‌ورز» لازم داریم. کجا؟ در دو نقطه: یکی در رأس، یکی در لایه‌ها. لایه‌های گوناگون بسیج فراوان است.
- ۵- اگر چنانچه ما این هیئتهای اندیشه‌ورز را داشتیم و فعال کردیم، در کنار این، هیئتهای رصدگر لازم است.
- ۶- هم در عرصه‌ی علم، هم در عرصه‌ی فرهنگ، هم در عرصه‌ی اقتصاد، هم در عرصه‌ی خدمت‌رسانی؛ در همه‌ی این عرصه‌ها بسیج می‌تواند به‌عنوان یک نیروی پُر قدرت و اثرگذار [ظاهر شود]. وقتی می‌گویند بسیج بی‌ترمز است، یعنی همین.
- ۷- بسیج وقتی که جلو افتاد، وقتی این نیروی جوان و پیش‌ران، حرکت صحیح خودش را دنبال کرد، آن آدم ناامید و افسرده هم بانشاط می‌شود و امیدوار می‌شود. (مقام معظم رهبری،

(۹۵/۳/۳)

## سازماندهی و الزامات در بسیج (ادامه)

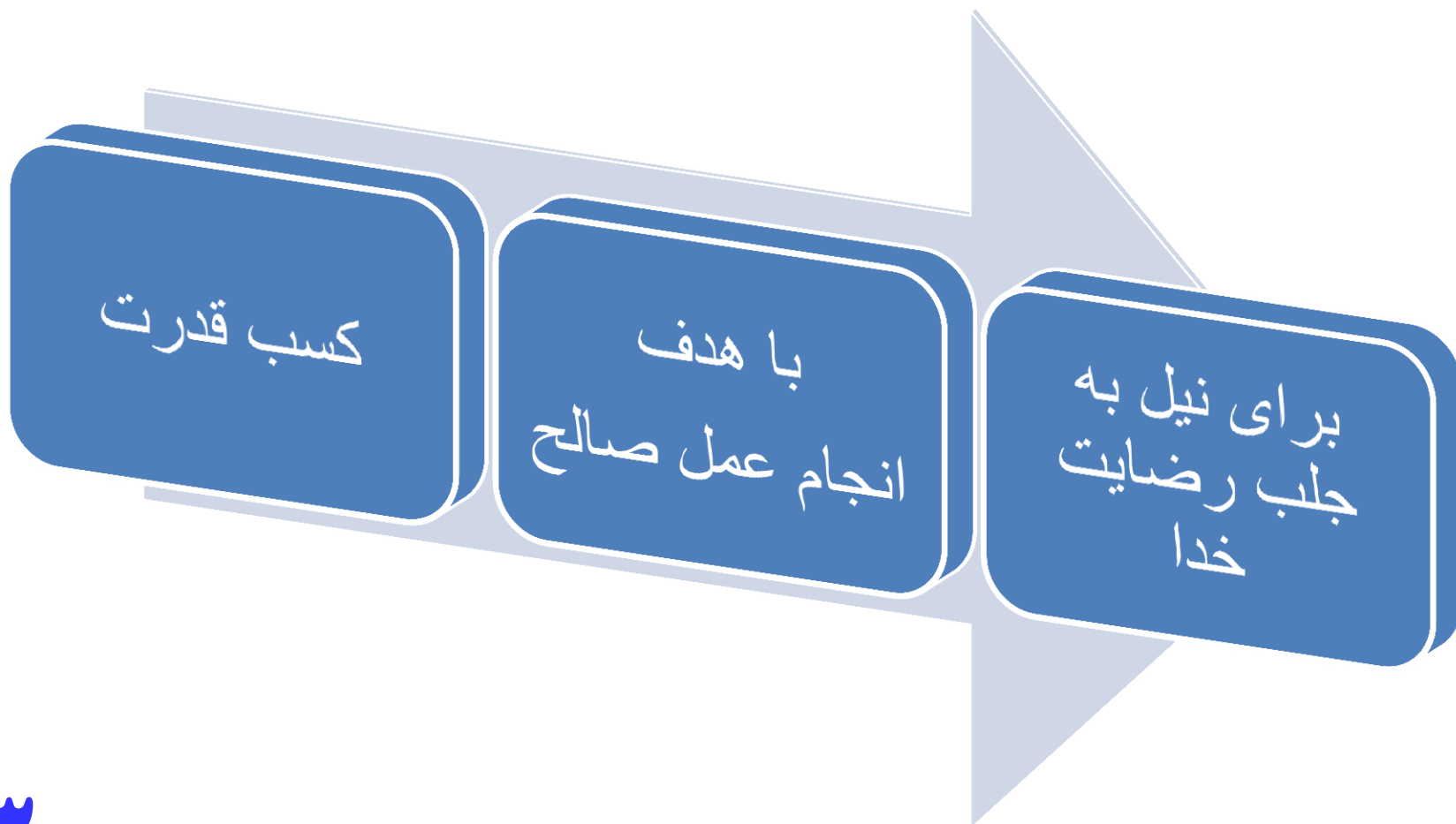
۸- البتّه من هرگز نمی خواهم مبالغه کنم، بنده نمی خواهم بگویم بسیجی یک فرشته است و از ضعفهای بشری دور است، نخیر؛ همه‌ی ماها دچار ضعفهای بشری هستیم؛ ترس داریم، تردید داریم، ملاحظات گوناگون داریم، گرفتاری‌های خانوادگی داریم، گرفتاری‌های اجتماعی داریم، اما بن بست نداریم، من این را می خواهم بگویم. برای خاطر اینکه عناصر هدایتگر و قدرت‌آفرین و راهنما در بسیج آن قدر هست که بتواند همه‌ی این نقاط ضعف را برطرف کند یا تبدیل کند به نقاط قوت.

۹- سعی کنید در مسائل تعمّق کنید؛ وقتی عمق‌یابی کردید، این ایمانِ مستقر با هیچ نیرویی از شما جدا نخواهد شد.

۱۰- مشکل اینهایی که می‌بینید یک روز تندتر از همه‌ی تندهایند و یک روز ۱۸۰ درجه به این طرف می‌غلتند، عمق نداشتن آن ایمان است.

۱۱- کادرسازی یکی دیگر از کارها است. آینده مال شما است؛ در آینده شماها می‌توانید سهم بسزایی در به وجود آوردن و اهدا کردن کادرهای شایسته و صالح به نظام عمومی کشور و نظام مدیریت کشور داشته باشید. (مقام معظم رهبری، ۹۵/۳/۳)

# ارتباط قدرت با هدف در سازمان آخرت گرا



# تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در مدیریت اسلامی

- ۱- کارها بر سه گونه اند؛ کاری که درستی آن بر تو آشکار است، پس پیرو آن باش و کاری که گمراهی آن بر تو روشن است، پس از آن دوری‌گزین و کاری که حکم آن بر تو مشکل است، پس آن را به کارشناسش بسپار. (امام علی(ع))
- ۲- با دانشمندان فراوان گفتگو کن، و با حکیمان فراوان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانونی است که در گذشته نیز وجود داشت. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)
- ۳- عِلْمِ خود را نادانی و یقین خود را شک و تردید میندازید، پس هرگاه دانستید عمل کنید، و چون به یقین رسیدید اقدام کنید. (نهج البلاغه، حکمت ۲۷۴)
- ۴- کسی که از گفتن «نمی‌دانم» روی گردان است، به هلاکت و نابودی می‌رسد. (نهج البلاغه، حکمت ۸۵)
- ۵- بخشی از بیت‌المال را در هر شهری به طبقات پائین اختصاص ده، زیرا برای دورترین مسلمانان همانند نزدیک‌ترین آنان سهمی مساوی وجود دارد و تو مسئول رعایت آنان می‌باشی. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)



## تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در مدیریت اسلامی (ادامه)

- ۶- ای مردم! در راه راست از کمی روندگان نهراسید، زیرا اکثریت مردم بر گرد سفره ای جمع شدند که سیری آن کوتاه و گرسنگی آن طولانی است. (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۱)
- ۷- آرای مردم را کنار هم قرار داده و آنها را با هم مقایسه کن. سپس آن را برگزین که به درست، نزدیک تر و از تردید دورتر است. (وسائل الشیعه، ج ۸، ص ۴۲۹)
- ۸- تو باید نظر بدهی و من درباره نظرت می اندیشم و اگر در عمل با تو مخالفت کردم، لازم است از من اطاعت کنی. (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۱)
- ۹- پشتیبانی محکم تر از مشاوره نیست. (اصول کافی، ج ۸، ص ۲۰)

# تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در مدیریت اسلامی (ادامه)

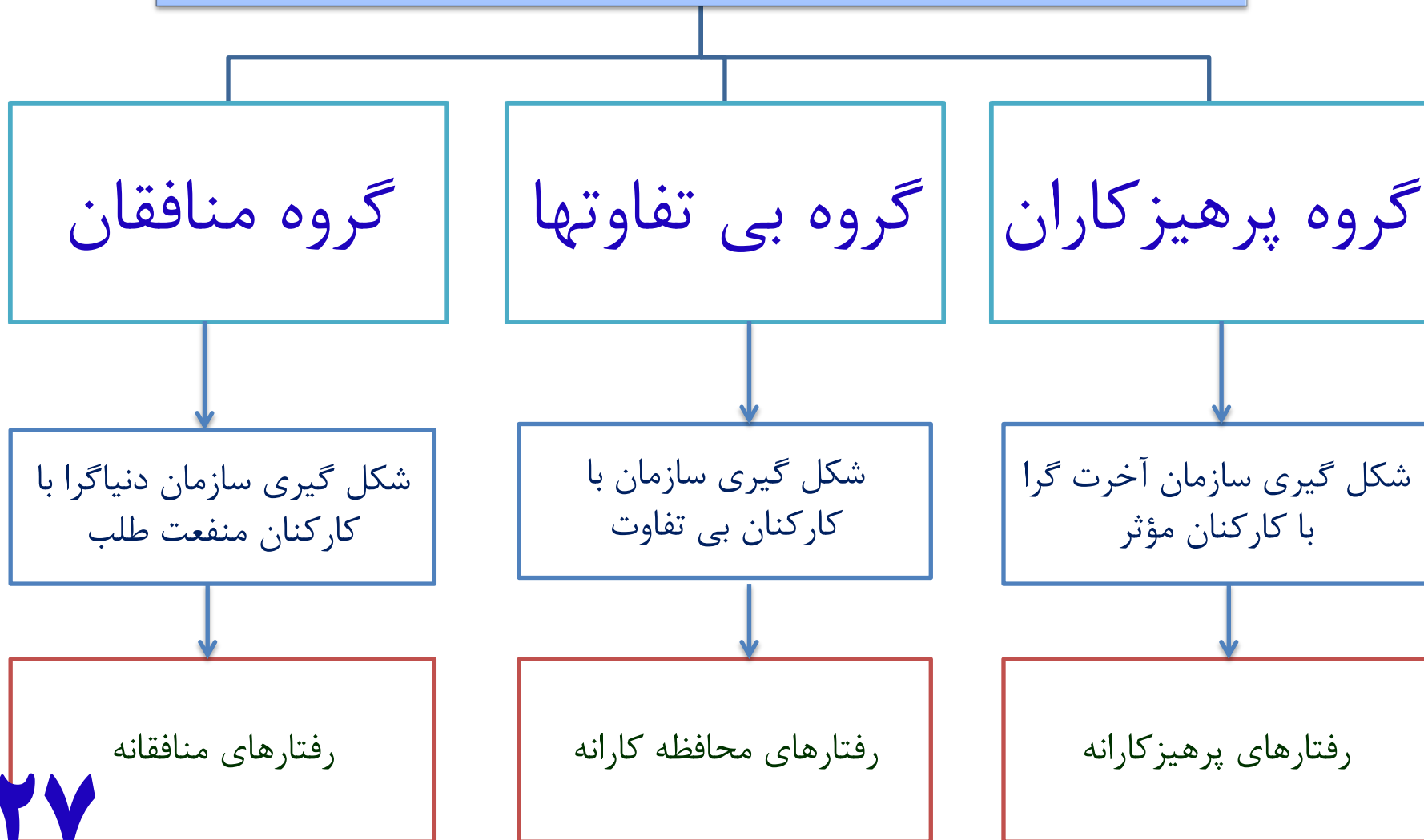
۱۰- آن کس که از اهداف و آراء گوناگون استقبال کند، صحیح را از خطا خوب شناسد. (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۳)

۱۱- هر گاه در امری که برایت پیش آمده نیازمند مشورت بودی، ابتدا با جوانان مشورت کن، زیرا آنان تیزهوش ترند و سریع تر حدس می زنند. سپس آن را به اندیشه پیران و بزرگان واگذار تا فرجام آن را شناسایی و انتخاب نیکو کنند، زیرا تجربه آنان بیشتر است. (امام علی (ع))

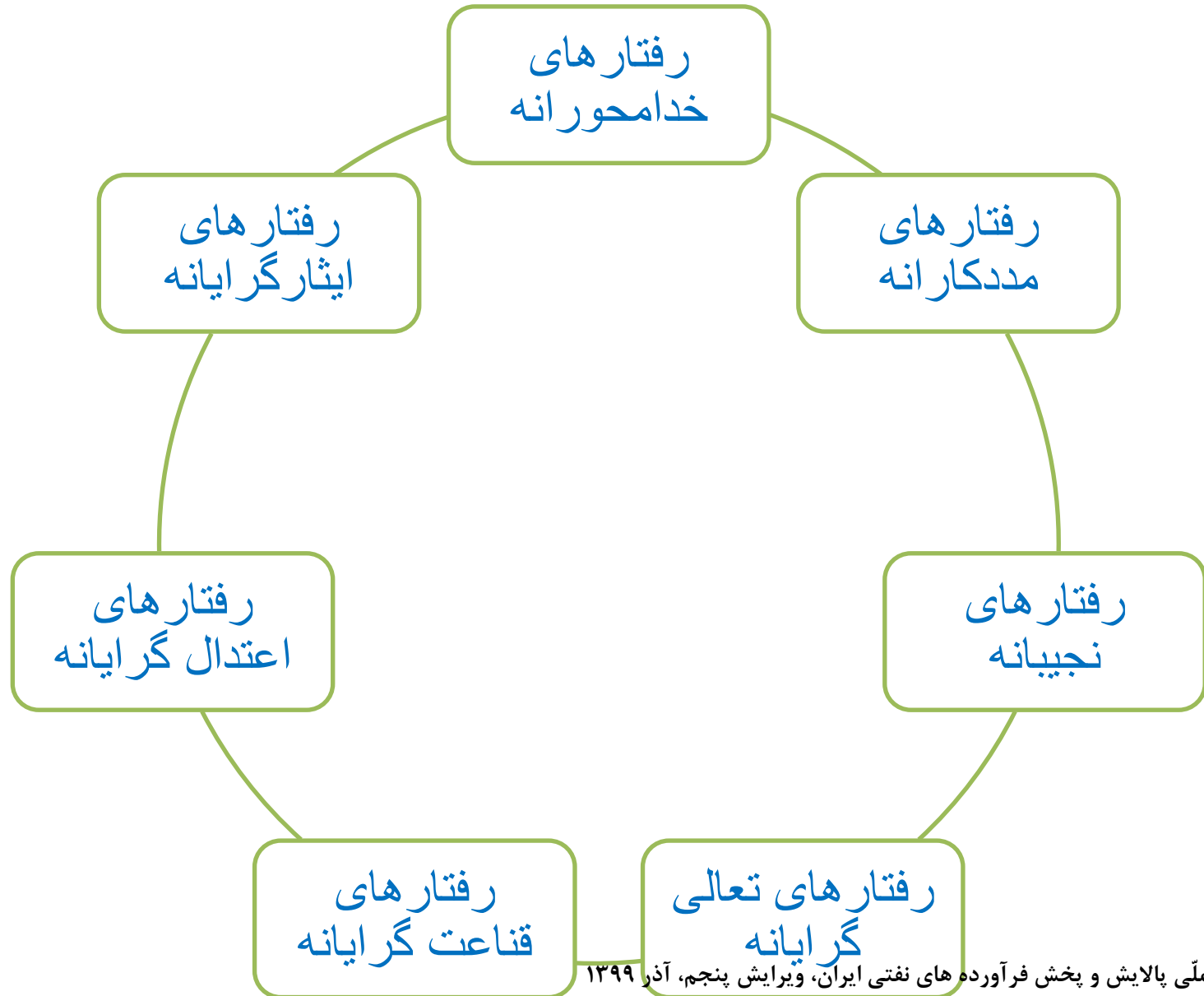
۱۲- توکل، یقین داشتن به این است که سود و زیان و بخشش و حرمان به دست مردم نیست؛ بلکه همه چیز در دست خداست. (پیامبر اسلام (ص))

۱۳- و هرکس بر خدا توکل کند، همانا خدا، توانای بی همتا و دانای استوارِ کار است، از این رو متوکلان را یاری می کند و تنها نمی گذارد. (سوره انفال، آیه ۴۹)

# ساختار رفتارهای انسانی در سازمان



# شاخص های رفتارهای سازمانی بر مبنای خطبه (متقین) همّام



## ویژگی هایی از پرهیزکاران در خطبه متقین (همام)

✓ راستگویی، میانه روی، تواضع و فروتنی، فرو بستن چشمان خود بر آنچه خدا حرام کرده، کسب دانش سودمند، ثبات رفتار، از شوق دیدار بهشت و از ترس عذاب جهنم مشتاق جدایی روح از بدن هستند، خدا در جانشان بزرگ و دیگران کوچک مقدارند، بهشت و جهنم را چنان باور دارند که گویا آن را دیده اند، دل های اندوهگین، تن هایشان لاغر، درخواست هایشان اندک، آزاری به مردم نمی رسانند، نفسشان عقیف، دامن شان پاک، صبر در دنیا برای کسب آسایش جاودانه قیامت، فریب نخوردن از دنیا، عبادت و شب زنده داری و خواندن نماز، قرآن خواندن با تفکر، دانشمندانی بردبار و نیکوکار، نیرومند در دینداری، نرمخو و دوراندیش، ایمانی

## ویژگی هایی از پرهیزکاران در خطبه متّین (همّام) (ادامه)

✓ بردباری، کسب روزی حلال، پرهیز از طمع ورزی، قانع بودن نفس، کم خوراک، خشمش فرو خورده، مردم به خیرش امیدوار و از آزارش در امان، گفتارش نرم، آزارش به کسی نمی رسد، در سختی ها آرام، در ناگواری ها بردبار، در خوشی ها سپاسگزار، در مصیبت های دیگران شاد نمی شود، برای قیامت خود را به زحمت می اندازد ولی مردم را به رفاه و آسایش می رساند. (نهج البلاغه، خطبه ۱۹۳)

✓ در بعضی از نسخه های کتاب شریف نهج البلاغه، منبع خطبه متّین یا همّام، خطبه ۱۹۱، ۱۸۶، ۱۸۴، ۱۹۲ و یا ۲۲۱ می باشد.

## رفتارهایی از گروه بی تفاوت ها

✓ دنیا بیش آخرت شما را تصاحب کرده و متاع زودرس دنیا، پیش از متاع جاویدان آخرت در شما نفوذ کرده است و دنیازدگی قیامت را از یادتان برده است. (نهج البلاغه، خطبه ۱۱۳)

✓ ای مردم کوفه! بدن های شما در کنار هم، اما افکار و خواسته های شما پراکنده است؛ سخنان ادعایی شما، سنگ های سخت را می شکنند، ولی رفتار سست شما دشمنان را امیدوار می سازد؛ در خانه هایتان که نشسته اید، ادعاها و شعارهای تند سر می دهید، اما در روز نبرد می گوئید: ای جنگ! از ما دور شو و فرار می کنی. (نهج البلاغه، خطبه ۲۹)

## رفتارهایی از گروه منافقان (خطبه ۱۹۴)

- ✓ رنگ به رنگ شدن
- ✓ اگر ملامت شوند، پرده دری می کنند.
- ✓ بنای ناسازگاری گذاشتن
- ✓ تندروی در رفتار
- ✓ پاشیدن بذر ناامیدی
- ✓ با سخنان خود افراد را به اشتباه و تردید می اندازند و به گونه ای شرایط را وصف می کنند که افراد را بفریبند.
- ✓ دام گستر

- ✓ خطاپیشه و مشوق خطاکاری
- ✓ قلب هایشان بیمار و ظاهرشان آراسته است.
- ✓ برای شکستن افراد از هر پناهگاهی استفاده می کنند.
- ✓ تعارض گفتار و کردار
- ✓ بر رفاه و آسایش مردم حسد می ورزند.
- ✓ امیدواران را ناامید می کنند.
- ✓ نخود هر آش شدن
- ✓ نان قرض دادن



## ویژگی هایی از مدیران از منظر پیامبر اعظم (ص)

۱۰. از بین بردن سنت های جاهلی و احیای ارزش های اسلامی
۱۱. ساده زیستی کارگزاران
۱۲. ادای امانات کوچک و بزرگ
۱۳. تشویق و تنبیه افراد در جایگاه خود
۱۴. خدمت به مردم
۱۵. عفو گذشت
۱۶. عذر خواستن از مردم در صورت اشتباه
۱۷. مهربانی و دلسوزی
۱۸. مشورت و رایزنی

۱. مردم گرایی کارگزاران
۲. شهامت و شجاعت
۳. رفیق و مدارا با مردم
۴. اجرای احکام الهی بدون ملاحظه کاری
۵. پاسخگویی کارگزاران
۶. اهتمام به نماز و پرهیز از گناه
۷. آینده نگری و عاقبت اندیشی
۸. حلم و بردباری
۹. آسان گیر

## ویژگی هایی از مدیران از دیدگاه امام علی(ع) به مالک اشتر

۱. خداباوری(متقی و پرهیزگار)
۲. شایستگی
۳. مسلط بر هوای نفس
۴. صاحب تجربه و حُسن سابقه
۵. امانتدار
۶. نرمخویی
۷. معتدل و میانه رو
۸. سعه صدر
۹. وفای به عهد
۱۰. بصیرت

۱۱. معرفت پذیری
۱۲. تفکر سیستمی
۱۳. منصف و عادل
۱۴. قدرشناسی
۱۵. خدمت به نیازمندان
۱۶. پاسخگویی و مسئولیت پذیری
۱۷. مدیریت زمان
۱۸. پایش خطاکاران و کارگزاران
۱۹. مثبت گرایی و حُسن ظن
۲۰. مشارکت جویی

## نوزده فرمان امام علی(ع) به مدیران و کارگزاران در نامه ۵۳ نهج البلاغه

۱. مهربان بودن نسبت به مردم، آنان را دوست داشتن و به ایشان لطف نمودن.
۲. پرهیز از آزار و اذیت مردم، زیرا آنها از دو حال خارج نیستند یا برادر دینی ما می باشند یا انسانی همانند ما هستند.
۳. گذشتن از گناهان و خطای مردم، همانگونه که مدیر انتظار دارد خداوند نسبت به او بخشش و گذشت داشته باشد.
۴. از کیفر دادن به بندگان خدا شاد نگرد و اگر از تقصیر فردی درگذشتید پشیمان نشوید.
۵. نسبت به بندگان خدا با عدالت رفتار نمایند، زیرا هیچ چیز نزد خداوند بدتر از ظلم کردن نمی باشد و خداوند در کمین ستمگران است.

## نوزده فرمان امام علی(ع) به مدیران و کارگزاران در نامه ۵۳ نهج البلاغه (ادامه)

۶. خشنودی عامه را در نظر داشته باشید، زیرا نارضایتی خواص در مقایسه با نارضایتی مردم اهمیتی ندارد، عامه مردم ستون دینند و جامعه از آنان تشکیل می گردد، بنابراین باید میل و توجه مدیران و کارگزاران به عموم مردم باشد و پیوسته در خشنودی آنان کوشش نمایند.
۷. آنچه به عهده مدیران و حاکمان می باشد برطرف نمودن عیوب علنی است و حکم عیوب نهانی با خداوند است.
۸. با خوش رفتاری، گره دشمنی ها را از دل‌های مردم باز کنید و علل کینه توزی ها را از بین ببرید.
۹. سخن سخن چینان را به زودی، باور ننمائید.

## نوزده فرمان امام علی(ع) به مدیران و کارگزاران در نامه ۵۳ نهج البلاغه (ادامه)

۱۰. انسانهای بخیل، ترسو و حریص، هیچگاه نباید مورد مشورت قرار گیرند.

۱۱. با کسانی مشورت نمائید که سخن حق را اگر چه تلخ باشد بگویند.

۱۲. هیچ چیز بهتر از نیکی به مردم و کاستن از هزینه زندگی آنها نمی باشد.

۱۳. هر کس رنجی متحمل شده به همان اندازه ارزش آن را در نظر بگیرد. رنج

کسی را به غیر او نسبت نداده و همان مقدار که زحمت کشیده قدر بدانید نه کمتر.

۱۴. هر گاه مردی عالی مقام و دارای نژادی بلند، رنج کمی متحمل شد، علو مقام او

باعث نگردد که کار کوچک وی بزرگ جلوه کند و نیز اگر مرد گمنامی کار بزرگ و

ارزنده ای انجام داد، گمنامی او سبب کوچک شمردن کار او نگردد.

## نوزده فرمان امام علی(ع) به مدیران و کارگزاران در نامه ۵۳ نهج البلاغه (ادامه)

۱۵. به درخواستهای مردم در همان روزی که درخواست را دریافت می کنید جواب دهید.

۱۶. در هر روز کار آن روز را انجام دهید، زیرا کارهای هر روز به همان روز تعلق دارد.

۱۷. مرتباً به میان مردم رفته و از مسائل ریز و درشت با خبر شوید.

۱۸. از اینکه دوستدار چاپلوسان باشید و بخواهید که مردم از شما ستایش کنند و یا به مردم منت بگذارید و کار خود را از آنچه هست بزرگتر بنمائید، بپرهیزید.

۱۹. به هنگام غضب نه تصمیم، نه دستور، نه تنبیه

# الگوسازی از فرهنگ عاشورایی

۱- استقرار فرهنگ عاشورایی، امری دشوار است؛ اما دشوارتر از آن، تداوم و استمرار آن در سازمان می باشد. تلاش مدیران سازمان ها با تدابیری در جهت پویایی نهضت عاشورا اداء وظیفه می کنند.

۲- من از روی خودخواهی، خیره سری یا به منظور آشوب و ستمگری به پا نخواستہ ام، بلکه برای اصلاح امور مسلمانان و امت جدّ بزرگوارم قیام کرده ام. قصد من امر به معروف و نهی از منکر و احیای سنت جدّم رسول خدا(ص) و پدرم علی بن ابیطالب(ع) در میان امت اسلامی است. (امام حسین(ع))

۳- احیا سنت های اصیل اسلام ناب محمدی(ص)

۴- انقلاب اسلامی ایران پرتوی از عاشوراء و انقلاب عظیم الهی آن بود. (صحیفه نور،

# جهان بینی اسلامی و نقش آن در فرهنگ سازمانی

۱. یک جهان بینی آنگاه تکیه گاه یک ایدئولوژی و پایه ایمان قرار می گیرد که رنگ مذهبی داشته باشد.
۲. یک جهان بینی خوب، باید از ناحیه عقل و منطق حمایت شود، به حیات و زندگی معنی بدهد، آرمان ساز و شوق انگیز باشد، تعهدآور و مسئولیت ساز باشد و همچنین قدرت تقدس بخشیدن به هدف های انسانی و اجتماعی داشته باشد.
۳. جهان بینی سبب شود که افراد به سهولت در راه هدف های مکتب فداکاری و از خودگذشتگی به خرج دهند، تا یک مکتب نتواند به هدف های خود تقدس بخشد و در افراد حس پرستش و فداکاری و گذشت نسبت به هدف های مکتب بوجود نیاورد، آن مکتب ضمانت اجرایی ندارد.
۴. تعهدآوری و مسئولیت سازی یک جهان بینی، فرد را در عمق وجدان، متعهد می کند و مسئول خویش و جامعه قرار می دهد.
۵. آرمان ساز بودن جهان بینی یک مکتب، جاذبه و قدرت کشش به آن می دهد و به آن حرارت و نیرو می بخشد. (شهید مطهری)



## جهان بینی اسلامی و نقش آن در فرهنگ سازمانی (ادامه)

۶. در جهان بینی اسلامی، انسان تنها یک حیوان که با دو پا راه می رود و سخن می گوید نیست. این موجود از نظر اسلام و قرآن بسیار ژرف و مرموزتر است.

۷. در قرآن عالی ترین مدح ها و بزرگترین مذمت ها درباره انسان آورده شده است. او را از آسمان و زمین و از فرشته برتر و در عین حال از دیو و چهارپایان پست تر شمرده است.

۸. از نظر قرآن انسان موجودی است که توانایی دارد جهان را مُسخر خویش سازد و فرشتگان را به خدمت خویش بگمارد و هم می تواند به اسفل سافلین سقوط کند.

۹. این خود انسان است که باید درباره خود تصمیم بگیرد و سرنوشت نهایی

خویش را تعیین کند. (شهید مطهری)

# اعتمادسازی و تعهد سازمانی

۱- در یک سازمان آخرت گرا، مؤمنان نسبت به یکدیگر حق ولایت، دوستی، یاری و نظارت دارند، و اصلاح طلبی، عبادت، اطاعت و امداد رسانی آنها نسبت به یکدیگر، زمینه ساز نزول رحمت الهی است.

۲- و مردان و زنان مؤمن دوستان و یاوران یکدیگرند به کار نیک و پسندیده فرمان می دهند و از کار زشت و ناپسند باز می دارند و نماز را به پای می دارند و زکات می دهند و خدا و پیامبرش را فرمان می برند. اینانند که خدای بزودی برایشان مهر و بخشایش آرد که خدا توانای بی همتا و دانای درستکار است. (سوره توبه، آیه ۷۱)

۳- دروغ، غیبت، تهمت، جوسازی، ترور شخصیت، بی آبرویی، بدگمانی و شایعه پراکنی، از جمله مواردی هستند که باعث بی اعتمادی و خدشه دار شدن اعتماد سازمانی می شوند.

## اعتمادسازی و تعهد سازمانی (ادامه)

۴- ای کسانی که ایمان آورده اید، از بسیاری از گمان ها دور باشید، زیرا برخی از گمانها گناه است. و کاوش مکنید، و از پس یکدیگر بدگویی مکنید. آیا یکی از شما دوست دارد که گوشت برادر مرده خود را بخورد؟ بی گمان آن را ناخوش و ناپسند می دارید. و از خدای پروا کنید، که خدا توبه پذیر و مهربان است. (سوره حجرات، آیه ۱۲)

۵- و چون با خدا پیمان بستید به پیمان خود وفا کنید و سوگند های خود را پس از محکم کردن آنها مشکنید، در حالی که خدا را بر خود کفیل قرار داده اید. (سوره نحل، آیه ۹۱)

۶- دشمنی بزرگ نزد خدا آن است که بگوئید و عمل نکنید. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

۷- پیمان شکنی عامل محرومیت از لطف الهی و زمینه پیدایش سنگ دلی است. (سوره مائده، آیه ۱۳)

## ارتباطات سازمانی

- ۱- کسی که میان خود و خدا را اصلاح کند، خداوند میان او و مردم را اصلاح خواهد کرد، و کسی که امور آخرت را اصلاح کند، خدا امور دنیای او را اصلاح خواهد کرد، و کسی که از درون جان واعظی دارد، خدا بر او حافظی است. (نهج البلاغه، حکمت ۸۹)
- ۲- گروهی خدا را به امید بخشش پرستش کردند، این پرستش بازرگانان است، و گروهی او را از روی ترس عبادت کردند که این عبادت بردگان است، و گروهی خدا را از روی سپاسگزاری پرستیدند و این پرستش آزادگان است. (نهج البلاغه، حکمت ۲۳۷)
- ۳- نیکی کن، چنان که خدا به تو نیکی کرده است. (سوره قصص، آیه ۷۷)
- ۴- گفت پروردگارا، سینه ام را برایم گشاده گردان، و کارم را برایم آسان ساز، و گره از زبانم بگشای، تا سخنم را دریابند. (سوره طه، آیات ۲۴-۲۶)
- ۵- با مردم به نیکی سخن بگوئید. (سوره بقره، آیه ۸۳)

# مهارتهای ارتباطات در مدیریت اسلامی

## ✓ مهارتهای ارتباطات، عبارتند از: گفتاری، دیداری، شنیداری و نوشتاری مؤلفه های مهارت گفتاری

۱- هماهنگی زبان با دل و تقدّم قلب بر زبان: زبان عاقل در پشت قلب اوست و قلب احمق در پشت زبانش قرار دارد. (نهج البلاغه، حکمت ۴۰)

۲- قلب احمق در دهان او و زبان عاقل در قلب او قرار دارد. (نهج البلاغه، حکمت ۴۱)

۲- انطباق کلام با عمل: هر گاه کلام گوینده مؤفق قصد او باشد، شنونده آن را خواهد پذیرفت؛ و چون مخالف نیت او بوده، جایگاه آن را از دل شنونده نیکو نخواهد بود. (امام علی(ع))

۳- پالایش شنیده ها در گفتار: ای ابوذر! برای دروغگویی انسان همین بس که هرچه را که می شنود، بازگو کند. (پیامبر خدا(ص))

## مهارت‌های ارتباطات در مدیریت اسلامی (ادامه)

**۴- زبان گفتاری مشترک:** ما هیچ پیامبری را جز به زبان قومش نفرستادیم. (بخشی از

سوره ابراهیم، آیه ۴)

**۵- صداقت گفتاری:** آفت سخن، دروغ و طول دادن آن است. (امام علی (ع))

**۶- اعتدال گفتاری:** رعایت ادب گفتاری، صوت متعادل، ملالت آور بودن گفتار

طولانی و شکیبایی گفتاری

**۷- بلاغت گفتاری:** انتخاب عبارات کوتاه و جامع در گفتار

**۸- عفت گفتاری:** در روایات آمده که خداوند با حیا سخن می گوید. بیان قرآن

ادب آموزی است.

**۹- سکوت درباره ندانسته:** آنچه را نمی دانند، به زبان نمی آورند. (سوره اعراف، آیه ۱۶۹)

**۱۰- آنچه را نمی دانند، انکار نمی کنند.** (سوره یونس، آیه ۳۹)

# مهارت‌های ارتباطات در مدیریت اسلامی (ادامه)

## مهارت دیداری

- ۱- در قرآن کریم برای برقراری ارتباط مؤثر دیداری از مفهوم «بصیرت» استفاده شده است.
- ۲- منافقان چشم و گوش و دهان دارند، اما حقایق را نمی بینند، نمی شنوند و نمی گویند.

## مهارت شنیداری

- ۱- حق گوش پاک داشتن اوست از این که راه دلت باشد. مگر برای خبر خوبی که در دلت خیر پدید آورد یا خلق کریمی نصیب تو کند، زیرا گوش «دروازه دل» است و معانی خوب یا بد و خیر یا شر را به او می رساند و قوه ای جزء از ناحیه خداوند نیست. (امام سجاده(ع)، رساله حقوق)
- ۲- ای کسانی که ایمان آورده اید، خدا و پیامبر او را فرمان برید و از او روی مگردانید در حالی که می شنوید.
- ۳- مانند کسانی مباشید که گفتند شنیدیم و حال آنکه نمی شنوند. (سوره انفال، آیات ۲۰-۲۱)

## «آتش به اختیار» در تمامی میادین کار و فعالیت

- این جمعیت صد هزار نفری این ورزشگاه، یادآور جمعیت صد هزار نفری در اواخر دهه‌ی ۶۰ در همین جا است که برایشان صحبت کردیم و حرکت کردند رفتند در جبهه‌ها حضور پیدا کردند و پیروزی‌های بزرگی را برای کشور به ارمغان آوردند و شما جوانهای عزیز هم ان شاء الله در میدان علم، در میدان فعالیت، در میدان تحرک اقتصادی، در میدان کارآفرینی، در میدان کار و تلاش فردی و جمعی، در میدان شبکه‌سازی‌های اجتماعی و فرهنگی، در میدان حرکت‌های لازم آتش به اختیار در هر جایی که احساس بشود، ان شاء الله پیروز و موفق خواهید بود. (مقام معظم رهبری، ۹۷/۷/۱۲)



## «آتش به اختیار» در تمامی میادین کار و فعالیت (ادامه)

- از جمله‌ی کارهای مهم، کارهای فرهنگی است؛ ما خلل و فُرج فرهنگی زیاد داریم؛ جاهایی که نفوذگاه دشمن است از لحاظ فرهنگی، بسیار است؛ این را، هم مجموعه‌های مسئول دولتی، هم مجموعه‌های گسترده‌ی عظیم مردمی موظفند که انجام بدهند. «[آتش به اختیار](#)» به معنی کار فرهنگی خودجوش و تمیز است؛ آنچه ما گفتیم معنایش این است که در تمام کشور، جوانها و صاحبان اندیشه و فکر، صاحبان همت، خودشان با ابتکار خودشان، کار را - کارهای فرهنگی را - پیش ببرند، منافذ فرهنگی را بشناسند و در مقابل آنها، کار انجام بدهند؛ [آتش به اختیار](#)، به معنای بی‌قانونی و فحاشی و طلبکار کردن مدعیانِ پوچ‌اندیش و مدیون کردن جریان انقلابی کشور نیست. نیروهای انقلابی بیش از همه باید مراقب نظم کشور، مراقب آرامش کشور، مراقب عدم سوءاستفاده‌ی دشمنان از وضعیّت کشور، و مراقب [حفظ قوانین](#) [باشند]؛ این مراقبت‌ها در درجه‌ی اوّل متوجه‌ی نیروهای انقلاب است که دلسوزند، علاقه‌مندند و مایلند که کشور به سمت هدفهای خود حرکت بکند. (مقام معظم رهبری، ۹۶/۴/۵)

# مدیریت جهادی

- عامل مهم مدیریت جهادی، عبارت است از: خودباوری و اعتماد به نفس و اعتماد به کمک الهی. (مقام معظم رهبری، ۹۳/۱۰/۲)

- باید مدیریت جهادی را بر دیوان سالاری‌های فرسوده ترجیح بدهیم؛ این یکی از اولویتهای ما است؛ اصرار بر مدیریت جهادی. مسئولین کشور در قوهی مجریه، در قوهی قضائیه، در بخشهای مختلف، مدیریت جهادی را دنبال نکنند. مدیریت جهادی به معنای بی‌انضباطی نیست؛ پُرکاری، با تدبیر حرکت کردن، شب‌وروز نشناختن و دنبال کار را گرفتن، این معنای مدیریت جهادی است. (مقام معظم رهبری،

۹۶/۱۱/۲۹)

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹



## مدیریت جهادی (ادامه)

- اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباث آمیزِ قدرتهای جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد. (مقام معظم رهبری، ۹۲/۱۰/۲۳)

- این هویت ما است، این حیثیت ما است، این آیندهی ما است، این ترسیم کنندهی سرنوشت ما است. اگر عزم ملی بود، اگر مدیریت جهادی بود، اقتصاد هم پیشرفت می کند، فرهنگ هم پیشرفت میکند؛ و ملتی که اقتصاد پیشرفته داشته باشد و فرهنگ پیشرفته داشته باشد، در اوج قرار می گیرد و تحقیر نمی شود. (مقام معظم رهبری، ۹۳/۲/۱۰)

- این را هم همه بدانند، خود نامزدهای محترم هم بدانند که ما جز با کار جهادی و کار انقلابی نخواهیم توانست این کشور را به سامان برسانیم. (مقام معظم رهبری، ۹۶/۲/۱۰)

# مدیریت انقلابی

- انقلابی یعنی چه؟ بعضی خیال می کنند وقتی می گوئیم انقلابی، یعنی بی نظم؛ نخیر، اتفاقاً یکی از خطوط اصلی انقلابی‌گری، نظم است؛ منتها انقلابی، یعنی اینکه خودمان را سرگرم کارهای حاشیه‌ای و تشریفاتی و زرق و برقی و مانند اینها نکنیم. (مقام معظم رهبری، ۹۶/۲/۱۰)

- کار انقلابی یعنی آن کسانی که ضوابط را تعیین می کنند، بیایند راهها را کوتاه کنند؛ راههای میان‌بر بگذارند جلوی پای مردم، جلوی پای کارآفرین، جلوی پای کسی که می خواهد خدمت بکند؛ کارهای لازم اینها است، [مسئولین] دامن همّت به کمر بزنند و واقعاً کار کنند. (مقام معظم رهبری، ۹۶/۲/۱۰)

- ما هر جا یک مدیریت انقلابی فعالِ پُر تحرک داشتیم، کار پیش رفته است؛ هر جا مدیریتهای ضعیف، بی حال، ناامید، غیرانقلابی، و بی تحرک داشتیم؛ کارها یا متوقف مانده است، یا انحراف

پیدا کرده است. (مقام معظم رهبری، ۹۶/۱/۱)

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده  
های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹

## مدیریت انقلابی (ادامه)

- هرکسی را به صرف اینکه با فکر شما به طور کامل انطباق ندارد، متهم به انقلابی نبودن نکنید. ممکن است کسی صددرصد با فکر شما منطبق نباشد، یک اختلافاتی داشته باشد، پنجاه درصد مثلاً منطبق باشد اما انقلابی باشد؛ انقلابی بودن بالاخره معیارهایی دارد، این معیارها در او ممکن است وجود داشته باشد؛ فوراً آدمها را متهم به ضدانقلاب یا غیر انقلابی نباید کرد. - انقلابیگری هم مثل ایمان است و مراتبی دارد. (مقام معظم رهبری، ۹۵/۴/۱۲)

- عده‌ای از این کارآفرینان با اخلاص و متدین، چندی پیش آمدند با ما ملاقات کردند و گفتند که برای مجوز یک چیز کوچک - که حالا اسم آوردند و بنده نمی‌خواهم جزئیات را بیان کنم - باید انسان از مثلاً ۲۰ یا ۲۵ جا مجوز بگیرد؛ اینها کار غیر انقلابی است. (مقام معظم رهبری، ۹۶/۲/۱۰)

# مدیریت زمان

✓ بامدادان به کار پرداختن، برکت آور است و همه نعمت ها، به ویژه روزی را بیفزاید. (پیامبر خدا(ص))

✓ یکی از کمیاب ترین منابع در دسترس بشر، زمان است که با از دست رفتن آن، امکان بازگشت ندارد.

✓ کسی که خویشتن را به کارهای غیرضروری سرگرم کند، با این عمل کارهای ضروری خود را تباه کرده است. (امام علی(ع))

✓ نماز را در وقت خودش به جای آر، نه اینکه در بیکاری زودتر از وقتش بخوانی و به هنگام درگیری و کار آن را تأخیر بیاندازی، و بدان که تمام کردار خوبت در گرو نماز

است. (نهج البلاغه، نامه ۲۷)

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹

## تقسیم بندی برنامه از نظر زمان

برنامه های بلند  
مدت

برنامه های میان  
مدت

برنامه های  
کوتاه مدت

# مدیریت استرس

۱- ذکر یاد خدا: آگاه باشید که دل ها تنها به یاد خدا آرام می یابد. (سوره رعد، آیه ۲۸)

۲- تهذیب نفس: بکوشید پیش از آنکه وارد جامعه گردید خود را اصلاح کنید، مهذب سازید. (جهاد اکبر، امام خمینی(ره))

۳- پرهیز از غیبت و عیب جویی: هر کس به مؤمنی فشار روانی وارد کند، تحت فشار دوزخ درهم شکسته می شود. (سوره همزه)

۴- صبر و استقامت در مقابل ناملایمات: بعد از هر سختی، آسانی است. (سوره انشراح، آیه ۵)

۵- تمرکز ذهنی بر داشته ها: سستی مکنید و اندوهگین مباشید که شما برترید، اگر مؤمن باشید. (سوره آل عمران، آیه ۱۳۹)

۶- تقویت عزت نفس و توأم با دوری از غرور: دوری از خودشیفتگی و خودپسندی

۷- تأکید بر مرکز کنترلی درونی: ما مسئول رفتارها و عملکردهای (به خصوص رفتارهای فرعون) خود هستیم.

۸- پالایش قلب از انحرافات اخلاقی و اعتقادی: پیراستگی از آفات و امراض ظاهری و باطنی



# مدیریت تعارض

۱- از آنجا که همه افراد و گروه های اجتماعی در محیطی پویا و متنوع فعالیت می کنند و همچنین دارای نگرش ها، شخصیت ها و منافع متعدد و بعضاً متقابل هستند، لذا نیازمند الگوهایی هستند تا براساس آن بتوانند این تفاوت ها و تضادها را مدیریت کنند. افراد و گروه های مختلف اجتماعی در سطوح مختلف سازمانی و ملی نیازمند الگوی مدیریت تضاد یا مدیریت تعارض هستند تا بتوانند در قالب نظام ارزشی جامعه، تفاوتها و تعارضات را مدیریت کنند. (مقیم)

۲- در حال حاضر درباره تعارض دیدگاه تعاملی حاکم بوده و تعارض باعث سرزندگی، تحرک، خلاقیت می باشد.

۳- روش نظری و سیره عملی امام خمینی(ره) که نشأت گرفته از آموزه های قرآن و سیره و روش اهل بیت(ع) است. با استخراج و تبیین آثار امام(ره) در سطوح: فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین المللی، می تواند هدایت گر تعارضات و الگودهی در سطوح مختلف جامعه باشد.

# مدیریت عملکرد

✓ مدیریت عملکرد فرآیندی است که از طریق آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی های سازمانی و کارکردی منطبق می نماید.

✓ اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می گردد که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش های سازمانی است.

✓ اهداف مهم جهت موفقیت سازمان، استراتژی ها و برنامه های لازم برای تحقق آن اهداف، سطح عملکرد لازم برای موفقیت، پاداش ها و مجازات ها، و چرخه های خور و بازخور، چهارچوب مدیریت عملکرد را تشکیل می دهند.

# کنترل سازمانی در مدیریت اسلامی

۱- آیا مردم پنداشته اند که همین که گویند ایمان آوردیم آنان را وا می گذارند و آزموده نمی شوند؟ (سوره عنکبوت، آیه ۲)

۲- رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راستگو و وفایه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان سبب امانتداری و مهربانی با رعیت خواهد بود. و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن، و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی، قناعت کرده او را با تازیانه، کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی برگردنش

بیفکن. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

## کنترل سازمانی در مدیریت اسلامی (ادامه)

۳- بندگان خدا! خود را بسنجید قبل از آنکه مورد سنجش قرار گیرید، پیش از

آنکه حسابتان را برسند، حساب خود را برسید. (نهج البلاغه، خطبه ۹۰)

۴- بهترین فرماندهان کسی است که بر نفس خویش فرمانده باشد. (امام علی (ع))

۵- تمامی افراد جامعه نسبت به هم مسئولیت و وظیفه دارند. (پیامبر اسلام (ص))

۶- آیا انسان عالم نیست به اینکه خدا همه چیز را می بیند. (سوره علق، آیه ۱۴)

۷- هر آینه شما، در مالها و جانهایتان آزموده خواهید شد. (سوره آل عمران، آیه ۱۸۶)

حوزه بسیج شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ویرایش پنجم، آذر ۱۳۹۹

# نمودار هرمی و سلسله مراتب برنامه ها در سازمان

چشم انداز یا دورنما

مقاصد یا مأموریت ها

اهداف

استراتژی یا راهبردها

خط مشی ها یا سیاست ها

روش ها و رویه ها

مقررات و آئین نامه ها یا دستورالعمل ها

برنامه ها و طرح ها

بودجه

# شرح سلسله مراتب برنامه ها در سازمان

## چشم انداز یا دور نما (Vision)

۱. چشم انداز اولین گام در برنامه ریزی استراتژیک است.
۲. چشم انداز، آنچه سازمان در آینده می خواهد باشد.
۳. چشم انداز، تصویر آینده سازمان می باشد.

**مقاصد یا رسالت ها یا مأموریت ها (Missions):** مأموریت مقصود و دلیل موجودیت هر سازمان را می گویند. مأموریت در راستای چشم انداز و متأثر از چشم انداز و بینش هر سازمان است.

**اهداف (هدف کیفی و بلند مدت (Objective)، هدف اصلی (Target)، هدف ایده آل (Iam)، هدف مشخص (Goal):** هدف بلند مدت، نتایجی است که در پی اجرای مأموریت سازمان در چارچوب زمانی بلند مدت بدست می آید.

**استراتژی یا راهبردها (Strategies):** ابزاری که سازمان بوسیله آن می تواند به مأموریت ها و اهداف بلند مدت خود، دست یابد. استراتژی ها حالت کمی ندارد.

**خط مشی ها یا سیاست ها (Policies):** سیاست به معنی تدبیر و در مدیریت استراتژیک یک سری اصول و قواعد به صورت رهنمودی گسترده و کلی است که نشان دهنده راه برای مدیران در اتخاذ تصمیم می باشد. خط مشی ها به مدیران حق انتخاب می دهند و نیز ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند.

**رویه ها (Procedure):** رویه ها، مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه ها، یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی سازمان هستند. رویه ها، تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان می باشند.

**دستور، مقررات و آئین نامه ها یا دستورالعمل ها:** ساده ترین نوع برنامه مقررات، آئین نامه و دستورالعمل می باشند و انجام و عدم انجام کاری را مشخص می کنند. مقررات باید به طور دقیق اجراء شوند و از آزادی عمل مدیر می کاهد.

**تاکتیک (Tactic):** تاکتیک، علم اداره نیروها در صحنه است.

**روش ها (Method):** روش ها، نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه ها را معین می کنند. روش ها، نحوه اجرای جدول زمانبندی شده را مشخص می کند.

**برنامه ها و طرح ها (Programmes):** طرح ها ترکیبی از اهداف، سیاست ها، روش ها، مقررات، تکالیف شغلی، با بودجه و اعتبار مالی به کارگیری برای انجام عملیات خاص می باشند. البته طرح و برنامه می تواند به چند طرح یا برنامه فرعی تقسیم شود.

**بودجه (Bodgets):** بودجه یک برنامه تعیین شده و کمی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می کنند. بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه ریزی در بسیاری از مؤسسات است.



# انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی

# برنامه ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک)

✓ برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که اهداف کلان و اصلی سازمان را تعیین و مسیر کلی حرکت سازمان و فعالیتهای آن را مشخص می کند. برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان، و خط و مشی ها و استراتژی هایی است که برای به دست آوردن آن اهداف، برگزیده شده اند.

✓ به انقلاب نگاه راهبردی داشته باشید؛ برای بیست سال، سی سال آینده فکر کنید همچنان که دشمن شما فکر می کند. (مقام

# کلید واژه های برنامه ریزی استراتژیک

۱. سیاستگذاران (استراتژیست ها)

۲. بیانیه چشم انداز ← می خواهیم چه بشویم؟

۳. بیانیه مأموریت ← فعالیت ما چیست؟

۴. فرصت ها و تهدیدهای بیرونی

۵. قوت ها و ضعف های درونی

۶. اهداف بلند مدت سازمان

۷. استراتژی ها یا راهبردها ← سازوکارها و فعالیت

های بالقوه و عینیت بخشیدن به اهداف بلند مدت

# کلید واژه های برنامه ریزی استراتژیک (ادامه)

۸. اهداف سالانه

۹. خط مشی ها

۱۰. برانگیختن کارکنان

۱۱. تخصیص منابع

۱۲. بازبینی محیط بیرونی و درونی

۱۳. اندازه گیری عملکرد

۱۴. اقدام اصلاحی

# پروژه پیشنهادی: برنامه ریزی استراتژیک یا تدوین استراتژی در تشکیلات بسیج

✓ تبیین مأموریت و بیانیه چشم انداز، تعیین ارزش ها و اهداف بلند مدت، که از منشور اندیشه های امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری قابل استفاده است.

✓ ارزیابی محیط درونی(نقاط قوت و ضعف) و نیز ارزیابی محیط بیرونی(فرصت ها و تهدیدها) و مقایسه بین آنها، تعیین اهداف بلند مدت و با انتخاب استراتژی های اولویتدار، تعیین می شوند و جهت ادامه فعالیت ها به سازمان امکان می دهد تا به شیوه ای خلاق و نوآور و با ابتکار عمل، فعالیت هایش را تنظیم نماید، تا با اعمال نفوذ، آینده سازمان تحت کنترل قرار گیرد.

تعیین مأموریت، بیانیه چشم انداز، تعیین ارزش ها و اهداف بلند مدت، که با استفاده از منشور اندیشه های امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری تهیه می گردد.

ارزیابی محیط درونی(قوت ها و ضعف ها) و نیز ارزیابی محیط بیرونی(فرصت ها و تهدیدها) که با استفاده از منشور اندیشه های امام خمینی(ره)، مقام معظم رهبری و بررسی میدانی توسط کارشناسان اهل فن تهیه می گردد.

مقایسه بین SWOT و انتخاب استراتژی های اولویتدار تعیین شده

پروژه پیشنهادی: تدوین استراتژی در  
تشکیلات بسیج  
(برنامه ریزی استراتژیک در تشکیلات  
بسیج)



# برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی در بسیج

✓ برنامه ریزی عملیاتی با توجه به برنامه ریزی استراتژیک و بر مبنای استراتژی‌هایی که در آنجا تعیین شده، انجام می‌شود. اهداف کلی سازمان که در برنامه ریزی استراتژیک مشخص شده، در برنامه ریزی عملیاتی به صورت اهداف جزئی تقسیم می‌شود. در برنامه ریزی عملیاتی، جزئیات برنامه و جزئیات دستیابی به اهداف بلند مدت را بیان می‌کند. (مانند: برنامه بودجه سالانه)

# رهبری سازمانی در مدیریت اسلامی

۱- خداوند امامت را برای سازمان یافتن امور امت و فرمانبرداری از امام را برای بزرگداشت مقام رهبری، واجب کرد. (نهج البلاغه، حکمت ۲۵۲)

۲- من از فقر بر امتم هراسان و نگران نیستم، ولی اگر دچار فقر تدبیر و فکر و عقل بشوند، آن است که امت مرا به خطر خواهد انداخت. (پیامبر اسلام(ص))

۳- آفت رعیت، فرمانِ فرمانده و زمامدار را نبردن است. (امام علی(ع))

۴- جامعه و مردم اصلاح نمی شوند، مگر آنکه حاکمان و والیان اصلاح گردند. (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۴)

۵- خدا نکند انسان پیش از آنکه خود را بسازد، جامعه به او روی آورد و در میان مردم نفوذ و شخصیتی پیدا کند که خود را می بازد. (جهاد اکبر، امام خمینی(ره))



## رهبری سازمانی در مدیریت اسلامی (ادامه)

۶- این اختلافها، نفاقها را از قلب خود دور کنید. با خلق خدا حُسن سلوک داشته، نیکو معاشرت کنید؛ و با نظر عطوفت و مهربانی به آنان بنگرید. ... خوش رفتاری کنید؛ مهربان باشید؛ صداقت و برادری داشته باشید. مهذب شوید. شما می خواهید جامعه ای را تهذیب و ارشاد کنید، کسی که نتواند خود را اصلاح و اداره کند چگونه می خواهد و می تواند دیگران را راهنمایی و اداره نماید؟ (جهاد اکبر، امام خمینی(ره))

۷- کسی که دیگر مسلمانان از دست و زبان و چشم او در امان نباشند، در حقیقت مسلمان نیست. (پیامبر اسلام(ص))

۸- انبیای خدا برای این مبعوث شدند که آدم تربیت کنند؛ انسان بسازند؛ بشر را از زشتیها، پلیدیها، فسادها و رذایل اخلاقی دور سازند و با فضایل و آداب حسنه آشنا کنند. (جهاد اکبر، امام خمینی(ره))

- ۱) جناب آقای دکتر مقیمی، سید محمد، «اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام»، ناشر: راه دان، چاپ چهارم، ۱۳۹۶
- ۲) «جهاد اکبر یا مبارزه با نفس»، خمینی، روح الله، رهبر انقلاب و بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران (۱۲۷۹ - ۱۳۶۸)، ناشر: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س)، محل نشر: تهران، ۱۳۹۴
- ۳) گزیده ای از رهنمودهای امام خمینی (ره)، مقام معظم رهبری، شهدای عقیدتی بهشتی و مطهری
- ۴) پیروز، علی آقا، خدمتی، ابوطالب، شفیعی، عباس، بهشتی نژاد، سید محمود، زیر نظر: الوانی، سید مهدی، «مدیریت در اسلام»، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ ششم، زمستان ۱۳۸۸
- ۵) دیوید، فرز آر، ترجمه و تدوین: قربانی زاده، وجه الله، «خلاصه مدیریت استراتژیک»، انتشارات بازتاب، چاپ دوم، ۱۳۸۵
- ۶) گودرزی، غلامرضا، «تصمیم گیری استراتژیک، مطالعه موردی رویکرد موعودگرایی شیعه»، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول، ۱۳۸۶
- ۷) اعرابی، سید محمد، خدادادی، عباس، «راهنمای برنامه ریزی استراتژیک»، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول، ۱۳۹۵
- ۸) یارمحمدی، احمد، زارعی، متین حسن، «مبانی مدیریت و فرهنگ سازی، الگوی رفتاری مدیریتی شهید زین الدین فرمانده لشکر ۱۷ علی بن ابیطالب (ع)»، نشر روح قم، چاپ دوم، ۱۳۹۱
- ۹) فقهی فرهمند، ناصر، «تدوین برنامه استراتژیک سازمان، علمی و عملی»، انتشارات فروزش، چاپ اول، ۱۳۸۸
- ۱۰) شعاع، احمد، «مدیریت کاربردی، تفکر دیروز، تدبر امروز»، ناشر: واگویه، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۱۱) حسینی مرام، سید محمد تقی، «۲۰۰۰ سؤال چهارگزینه ای، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، کلیه گرایش های مدیریت، کارشناسی ارشد و دکتری»، انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم، ۱۳۹۵
- ۱۲) سید نقوی، میرعلی، رفعتی آلاشتی، کبری، خانزاده، زینب، «مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته»، نشر مهکامه، چاپ دوم، ۱۳۹۱

« اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَ

آلِ مُحَمَّدٍ وَ عَجِّلْ فَرَجَهُمْ »

پایان

۱۳۹۹/۹/۲۵