

شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو



دریادار دکتر حبیب‌الله سیاری

ناخدایکم هوشنگ حسن‌پور



www.ketab.ir

سرشناسه: سیاری، حبیب الله، ۱۳۳۴-

عنوان و نام پدیدآور: شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو/حبیب الله سیاری، هوشنگ حسن پور.
مشخصات نشر: تهران: مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۳۹۵ ص.: جدول.

شابک: 3-41-978-600-8846-600-978 :ریال

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان دیگر: شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو در نیروی دریایی راهبردی ارتش
جمهوری اسلامی ایران.

موضوع: مدیریت، Management

موضوع: فرماندهی، Command Of Troops

موضوع: مدیریت (اسلام)

موضوع: فرماندهی، جنبه های مذهبی - اسلام

موضوع: اسلام - Religious aspects - Management

موضوع: سازمان، Organization

شناسه افزوده: حسن پور، هوشنگ، ۱۳۵۰-

رد بندی کنگره: HD ۳۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۸۹۲۱۱۰



نام کتاب: شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو

تألیف و تدوین: سیاری، حبیب‌الله - حسن پور، هوشنگ

خوشنویسی: سید نیکزاد موسوی

طراح جلد: مهدی نامداری، هوشنگ حسن پور

تایپ: سامان علی پور، شهاب پورنبی، احد خاکزاد، مرتضی فرجی، مصیب صهبائی

صفحه‌آرایی: محمد احمدیان، سید نصرالدین میرمحمدی

بازخوانی مطالب: محمد احمدیان، داوود کمال پور

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ریال

ناشر: انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی

نشانی: تهران - لویزان - بزرگراه ارتش - روبروی سازمان جنگل‌ها و مراتع - مرکز آموزشی و پژوهشی شهید

سپهبد صیاد شیرازی - صندوق پستی: ۱۶۷۶۵-۳۶۹۴ - تلفن مرکز عرصه محصولات فرهنگی: ۲۲۴۵۰۷۲۸

حق چاپ برای مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی محفوظ است.



ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ ارتش انقلابی

کشور ایران در طول تاریخ همواره دارای ارتش بوده و اعتقادات بدنه این نهاد کهن همواره مبانی اعتقادی مردم منطبق بر اسلام است. در دوره حکومت پهلوی دوم، مبانی اعتقادی و مذهبی مردم ایران به رغم همه تلاش‌های صورت گرفته برای مقابله با آن، در اکثریت کارکنان ارتش که برخاسته از ملت بودند، ریشه دوانده و به همراه خود اعتقادات دیگری هم می‌آورد. اعتقاد به استقلال کشور، اعتقاد به اسلام وائمه معصومین^(ع)، اعتقاد به همراهی با مردم و عدم پذیرش سلطه بیگانگان، اصولی بود که قاطبه کارکنان ارتش با آن ایمان داشتند و این موضوع را حامیان حکومت شاهنشاهی و دشمنان انقلاب اسلامی متوجه شده بودند که مصادیق آن را می‌توان در گزارشی که حدود یک سال قبل از پیروزی انقلاب توسط سفارت آمریکا به کاخ سفید مخابره کرده بود، یافت: «این ارتش با این اعتقادات نمی‌تواند جلوی مردم را بگیرد و انقلاب بایستد و عکس‌العمل نشان دهد». مخالفان انقلاب اسلامی در ایران به خوبی تشخیص داده بودند که بدنه ارتش در مسیر انقلاب از فرماندهان خود اطاعت نمی‌کند و این ارتش فرمانده دیگری به نام امام خمینی^(ره) دارد که از ایشان دستور می‌گیرد.

بنیانگذار کبیر نظام جمهوری اسلامی ایران از همان روزهای آغازین نهضت اسلامی همواره جایگاه ویژه‌ای را برای ارتش در نظر گرفته بودند و مورد خطاب قرار می‌دادند. امام^(ره) در سخنرانی‌ها و یا اعلامیه‌هایی که از ایشان به دست مردم می‌رسید، اگر نامی از ارتش آمده بود، همه‌جا با احترام همراه کرده بودند. این نوع نگرش درباره ارتش، حکایت از دقت و ظرافت طبع شخص امام^(ره) دارد. ایشان از همان روزهای آغازین نهضت اسلامی، حساب افراد ارتش و

ارتشی‌ها را از شاه و نظام شاهنشاهی جدا کرده بود. گویا به خوبی دانسته بود که «ارتش» متعلق به شاه نیست که «ارتش شاهنشاهی» خوانده شود، بلکه ارتش پاسدار حدود و ثغور کشور و تأمین‌کننده امنیت مرزهای میهن است، برای حضرت امام نکته‌ای مهم این بود که کارکنان ارتش، خود هم به این نکته واقف شوند و خود را پاسبان خاندان سلطنت ندانند که این موضوع را می‌توان با مذاقه در مفاد صحیفه‌ی نور، با جرأت و بدون هیچ تردیدی اثبات کرد.

با پیروزی انقلاب اسلامی و نقش کلیدی و راهبردی ارتش در به ثمر رسیدن آن، منافقان و مخالفان داخلی و معاندان خارجی بر آن شدند تا به بهانه‌های مختلف سعی در انحلال ارتش نمایند که در این شرایط رهبر کبیر انقلاب حضرت امام خمینی^(ره) ۲۹ فروردین ماه سال ۱۳۵۸ را روز ارتش اعلام کردند که در این باره فرماندهی معظم کل قوا^(مد ظله العالی) می‌فرمایند:

بدون شک یکی از برجسته‌ترین و مفیدترین اقدامات و ابتکارات امام بزرگوار، اعلام «روز ارتش» بود. اگر یک نگاهی بکنیم به انگیزه‌هایی که آن روز در سطح کشور و نسبت به همه‌ی زوایای کشور در ذهن دشمنان این و انقلاب وجود داشت، می‌فهمیم که اعلان یک روز به عنوان روز ارتش، کار بزرگی بود، کار فیلد بود، کار ضروری و لازمی بود. بعضی از شما جوان‌ها یادتان نیست آن روزها را، بعضی هم اصلاً در آن ایام در دنیا نبودید؛ انگیزه‌ی بسیار قوی و خطرناکی وجود داشت حتی از درون خود ارتش برای نابود کردن ارتش ایران؛ تلاش می‌کردند؛ برای این کار، منطق و فلسفه ارائه می‌کردند. در داخل خود ارتش عناصری وجود داشتند که به‌عنوان ارتش مکتبی و ارتش توحیدی، می‌خواستند ارتش را در بین ببرند و نابود کنند؛ چنین انگیزه‌هایی وجود داشت. امام در مقابل این انگیزه‌ها ایستاد؛ امام تسخیر کرد که ارتش باید با قوت و قدرت بماند و نقش ایفا کند و عوارضی را که توانسته بود در دوران طاغوت، ارتش را از مردم جدا بکند، بایستی زائل کرد؛ و زائل کردند. ارتش به‌عنوان یک مجموعه‌ی انقلابی و نه فقط انقلابی به زبان و ادعا، بلکه انقلابی در عمل، در عرصه‌ها باقی ماند، در وسط میدان باقی ماند و نقش ایفا کرد.

در ادامه این بحث باید گفت که نامگذاری ۲۹ فروردین ۱۳۵۸ به عنوان روز ارتش، بیش از هر چیز بیانگر هوشمندی و آگاهی حضرت امام^(ره) است. این هوشمندی هم آینده‌نگری امام^(ره) درباره لزوم حفظ ارتش، هم قدردانی از ارتشانی که در مراحل انقلاب با مردم همراهی کردند را نشان می‌دهد. این قدرشناسی موجب تقویت روحیه، وفاداری و دلگرمی ارتشیان به مسیر یابی

ارتش و تنظیم رابطه آن با مردم شد و به عنوان چراغ هدایتی نصب العین ارتشیان و مردم گردید. در حقیقت این پیام همه آنچه را که از یک ارتش انقلابی و اسلامی انتظار می‌رود و جایگاه متقابل ارتش نزد ملت را تبیین می‌کند، در خود دارد. سایر پیام‌های امام خمینی^(ره) در دیدار با ارتشیان در سال‌های پس از آن و نیز سخنان و منویات فرمانده معظم کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) درباره ارتش نیز می‌تواند تکمله‌ای بر این دستورالعمل و تطبیق دهنده آن با شرایط روز باشد. چه هنگامی که رهبر معظم انقلاب ارتش را به «کلمه طیبه» تعبیر می‌کنند و چه هنگامی که از ارتش با عناوین «انقلابی» و «حزب الهی» نام می‌برند، راه، روش و هدف ارتش تبیین می‌شود.

ارتش جمهوری اسلامی ایران در این دوره ۴۰ ساله و از ابتدای مبارزات انقلابی تاکنون، در استمرار پایبندی خود به ارزش‌ها، میهن، مردم و آرمان‌های اسلامی با اخلاص عمل کرده است. همراهی ارتش با مردم به ار دستان مبارزات انقلابی آغاز شد و در اعلام بی طرفی ارتش و سپس بیعت نیروی هوایی با امام امت تلور یافت. با اعلام ۲۹ فروردین به عنوان روز ارتش پیوند ارتشیان با ملت و انقلاب مستحکم تر شد و حاصل آن حضور تا پای جان ارتش در دفاع از میهن و نظام اسلامی در هشت سال دفاع مقدس بود. دلاوری‌های نیروی زمینی قهرمان، شجاعت‌های عقابان تیزپرواز نیروی هوایی، اقتدار نیروی دریایی راهبردی و چشمان همیشه بیدار و مراقب پدافند هوایی بر هیچ کس پوشیده نیست. دسترس سپید گلگون کفن ارتش و هزاران جانباز و آزاده ارتشی نمود بارز دلاوری‌ها و فداکاری‌های ارتش و فرزندان ارتشی ملت در راه دفاع از دین و میهن است. در دوران پس از جنگ نیز ارتش به تنه بر معنویت به ایفای نقش حیاتی و حساس خود پرداخت. قدرت نیروهای مسلح و به طور خاص ارتش جمهوری اسلامی ایران، علاوه بر ایجاد امکان حفاظت از مرزهای زمینی، هوایی و دریایی که بر ویژگی بازدارندگی برخوردار است، این ویژگی به عنوان یک اهرم راهبردی در دیپلماسی منطقه‌ای و جهانی ایران ایفای نقش می‌کند. حضور موفق نیروی دریایی راهبردی ایران در دریاهای آزاد، عماد اقتدار ارتش ایران است. حفظ امنیت مرزها در دوران حضور نیابتی دشمنان در مرزهای کشور و نقش ارتش در دفاع از حریم حرم‌های مقدس الهی نیز روایتی حماسی از عشق و قدرت و اعتقاد است. با این همه، ارتش در قدرت نظامی خلاصه نمی‌شود، بلکه ایستادن کنار مردم در سختی‌ها و حوادثی همچون سیل، زلزله و... و همچنین خدمات رسانی در حوزه بهداشت، درمان و سازندگی در مناطق محروم از دیگر اهتمام‌های ارتش در صحنه انجام وظایف اجتماعی به شمار می‌رود. تربیت جوانان کشور برای آینده روشن این مرز و بوم، در قالب آموزش سربازان وظیفه و ایفای

نقش ارزنده آن عزیزان برای ارتقای امنیت و سازندگی میهن اسلامی نیز فرصت مغتنمی برای کسب تجارب ارزشمند توسط امیدهای آینده کشور است.

در شرایطی که امروز جهان و منطقه آبستن حوادث بزرگی است و به تعبیر مقام معظم رهبری، جهان در یک پیچ تاریخی به سر می‌برد، نظام جمهوری اسلامی ایران، قدم به دهه پنجم حیات خود نهاده است و اگرچه دشمنانش گمان‌های باطلی در سر دارند اما دوستانش در سراسر جهان، امیدوارانه آن را در گذر از چالش‌ها و بدست آوردن پیشرفت‌های خیره‌کننده، همواره سربلند دیده‌اند و در چنین شرایطی رهبر حکیم انقلاب اسلامی ایران با صدور «بیانیه‌ی گام دوم انقلاب» ضمن تبیین دستاوردهای شگرف چهار دهه گذشته، توصیه‌هایی اساسی به منظور «جهاد بزرگ برای ساختن ایران اسلامی» ارائه فرموده‌اند که مطلعی است برای خطاب به ملت ایران و به ویژه جوانان که به مثابه منشوری برای «دومین مرحله خودسازی، جامعه پردازی و تمدن سازی» خواهد بود و فصل جدیدی از زندگی جمهوری اسلامی ایران را رقم خواهد زد و انشاءالله انقلاب اسلامی ایران را «به زمان زرگش» که ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواحنا فدای) است، نزدیک خواهد کرد.

ارتش جمهوری اسلامی ایران به سوانح انقلابی با ویژگی‌هایی همچون معنویت محور، ولایت محور، امنیت‌آفرین، امیدآفرین، بصیرت‌مدار، اخلاق‌مدار، تحول‌گرا، مردم‌یار، توانمند در رزم، مقتدر، هم‌افزا، خودکفا، دشمن ستیز و بی‌باور؛ با سرلوحه قرارداد «بیانیه گام دوم انقلاب» و با افتخار به گذشته و امید به آینده؛ گوش به فرمان فرمانده معظم کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) عزیز در مسیر ترسیم شده حرکت خواهد کرد و جان بر کف، آماده جانبازی در راه دین، میهن و نظام اسلامی است. انشاءالله

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۷	فصل اول: شناخت مفاهیم سازمان، مدیریت و فرماندهی مزین به کلام ولایت
۸	سازمان
۸	تعریف سازمان و انواع سازمان
۱۲	اجزای تشکیل دهنده سازمان
۱۴	نقش نیروی انسانی در سازمان
۲۰	مدیریت
۲۰	مدیریت چیست و مدیر کیست؟
۲۱	نقش‌های مدیریت
۲۴	سطوح و مهارت‌های مدیریت
۲۶	سیر تحول اندیشه‌ها در مدیریت
۳۱	ارکان اصلی وظایف و فعالیت‌های مدیران
۶۴	الگوهای مدیریت اسلامی و تمایز آن با مدیریت غیر اسلامی
۷۵	تمرکزی بر مدیریت جهادی در مدیریت اسلامی
۷۸	فرماندهی
۷۸	فرماندهی چیست و فرمانده کیست؟
۷۹	سرباز به چه کسی می‌گویند؟
۷۹	تعریف فرمان و دستور
۷۹	ماهیت فرماندهی در نظام جمهوری اسلامی ایران
۸۶	نظام فرماندهی
۸۸	سلسه مراتب فرماندهی
۸۹	اطاعت‌پذیری، لازمه فرماندهی
۹۰	رهبری، جوهر فرماندهی
۹۲	نهادهای سازمانی در امتداد فرماندهی
۹۳	نقش‌های اساسی و مسئولیت‌های ذاتی فرماندهان
۹۳	اصول شرافت سربازی

۹۵	اصول فرماندهی و سلسله مراتب در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران
۹۸	وظایف عمومی فرماندهان، رؤسا و مدیران
۱۰۰	وظایف فرماندهان و کارکنان در شرایط رزم
۱۰۱	فصل دوم: چکیده‌ای از شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو از دیدگاه پیامبر اکرم (ص)
۱۰۳	مدیریت بر خود قبل از مدیریت بر دیگران در سایه اصلاح رابطه میان خود و خدا
۱۰۴	شرح صدر
۱۰۵	مهربانی و رحمت
۱۰۶	شایسته‌سالاری
۱۰۷	نظام تبعیض به محوریت رهبر
۱۰۹	تفویض اختیار بر اساس قواعد مشخص
۱۱۰	انضباط کار
۱۱۱	توجه به باورهای شخصی، حقی و مشورت در تصمیم‌گیری
۱۱۴	توجه به کیفیت بیش از کمیت
۱۱۴	وفای به عهد و پایبندی به پیمان
۱۱۵	عدم احتجاج از مردم
۱۱۵	توجه و تبیین امور و اهداف و برنامه‌ها برای فرماندهان
۱۱۶	انتقادپذیری و تن دادن به اصل نظارت همگانی
۱۱۷	عدالت و انصاف با تکیه بر قانونگرایی و قانونمندی
۱۲۱	فصل سوم: چکیده‌ای از شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو از دیدگاه حضرت علی (ع)
۱۲۲	عدم برقراری روابط شخصی
۱۲۲	رعایت عدالت و عدم تبعیض
۱۲۲	حفظ اسرار دیگران
۱۲۳	پرهیزگاری و تقوا
۱۲۳	دلسوزی و آگاهی
۱۲۳	شجاعت
۱۲۳	بردباری و غلبه بر خشم
۱۲۳	اقتدار توأم با ملایمت و مهربانی
۱۲۳	نجابت و خوش سابقه بودن

وفای به عهد.....	۱۲۳
احترام به زیردستان.....	۱۲۴
بازرسی و آگاهی دقیق از وضعیت کارکنان.....	۱۲۴
جلوگیری از اعمال زننده.....	۱۲۴
به وجود آوردن آرامش روحی.....	۱۲۴
دلجویی و کمک به افراد دلشکسته و گرفتار.....	۱۲۴
فصل چهارم: نمونه‌های برجسته از فرماندهان نامی و الگوی اسلام.....	۱۲۵
امیر المومنین: حضرت امام علی (ع).....	۱۲۷
حضرت حمزه.....	۱۳۱
جعفر طیار.....	۱۳۵
سلمان محمدی (ارسی).....	۱۳۹
مقداد بن اسود.....	۱۴۴
مالک اشتر نخعی.....	۱۴۸
ابودر غفاری.....	۱۵۵
عبدالله بن رواحه.....	۱۶۰
اويس قرنی.....	۱۶۳
عمار بن یاسر.....	۱۶۶
فصل پنجم: گزیده ای از اصول مدیریت و فرماندهی از حضرت امام خمینی (ره).....	۱۷۱
اصل مدیریت بر قلب.....	۱۷۷
اصل اصلاح رابطه بین خود و خدا.....	۱۷۸
اصل رحمت و محبت در اداره امور.....	۱۸۰
اصل شرح صدر.....	۱۸۰
اصل تبعیت و اطاعت.....	۱۸۱
اصل تصمیم‌گیری در مدیریت.....	۱۸۳
اصل تفویض اختیار و مسئولیت خواهی.....	۱۸۴
اصل نصیحت و انتقاد متقابل.....	۱۸۶
اصل توجیه امور.....	۱۸۸
اصل ضرورت انضباط و جدیت در اداره امور.....	۱۸۹

۱۹۰	اصل عدم احتجاب
۱۹۱	اصل جلوگیری از سوءاستفاده اطرافیان و وابستگان
۱۹۳	فصل ششم: گزیده‌ای از شاخص‌های فرماندهی و مدیریت از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی)
۱۹۵	مدیریت اثرگذار: «مدیریت یکی از اثرگذارترین مسائل جامعه»
۱۹۵	قدرت فرماندهی و قدرت مدیریت: «عامل پیروزی»
۱۹۵	قدرت مدیریت برطرف‌کننده کمبود منابع و بودجه
۱۹۶	ظرفیتهای مدیریت: «جبران کمبودها؛ از جمله کمبود اعتبارات»
۱۹۶	حل مشکلات با مدیریت و قاطعیت
۱۹۶	دست بی: نتیجه و پیشرفت: «محصول تدبیر، تلاش و مجاهدت»
۱۹۶	محصول مدیریت خوب: «همه‌چیز با مدیریت خوب امکان‌پذیر است»
۱۹۷	گشودن بن‌بست‌ها: «اصول دلسوزی، کارآمدی، تعهد و ابتکار»
۱۹۷	تصمیم‌گیری: «تصمیم‌گیری درست»
۱۹۷	صبر، بصیرت، بیداری و بیدارتی
۱۹۸	برخوردار از خصائل والای انسانی
۱۹۹	دین‌داری و تسلیم در برابر خدا
۱۹۹	روح ایمانی و خلوص نیت
۱۹۹	تدارک معنوی نیروی انسانی
۲۰۰	سلحشوری نظامی و خلوص معنوی
۲۰۰	مراقبت درنیفتادن در لغزشگاهها باتقوا
۲۰۰	نگاه بودجه‌ای، مزاحم مدیریت
۲۰۰	پرهیز از انفعال مدیریتی
۲۰۰	خودداری از موازی کاری
۲۰۱	دوری از چالشهای درونی: (بی‌صبری، شتاب‌زدگی، تنبلی، یأس و...)
۲۰۱	مراقبت در عدم محاسبه غلط
۲۰۱	جلوگیری از ریخت‌وپاش و ولنگاری
۲۰۱	قصور در فرماندهی و مدیریت: «یک عذر ناموجه»
۲۰۱	عدم غفلت از یاری و هدایت الهی

فصل هفتم: مهم‌ترین شاخص‌های فرماندهان و مدیران الگو مستند به آیات و روایات و کلام ولایت..... ۲۰۳

ایمان به خدا و تقوا..... ۲۰۵

ولایت مداری..... ۲۰۸

پیرو مکتب عاشورا..... ۲۱۴

پیرو مکتب انتظار..... ۲۱۷

تعهد و مسئولیت‌پذیری..... ۲۲۱

صداقت..... ۲۲۳

شجاعت، شادمانی و آگاهی..... ۲۲۴

صبر و معجزه در..... ۲۲۷

بصیرت، بیداری و ایمان..... ۲۲۹

عدالت، انصاف و محبت..... ۲۳۱

ساده زیستی، قناعت و پرهیز از اسراف و تجملگرایی..... ۲۳۳

دلسوزی و محبت..... ۲۳۵

سیاستمداری..... ۲۳۷

تواضع و فروتنی..... ۲۳۸

برنامه‌ریزی، دوراندیشی و تدبیر..... ۲۳۹

نظم و انضباط با تأکید بر آئین‌نامه انضباطی..... ۲۴۴

مشورت در تصمیم‌گیری..... ۲۴۸

صراحت بیان، نفوذ کلام و عفت در گفتار..... ۲۴۹

قدرت علم، دانش و دانایی متکی بر ایمان..... ۲۵۰

اشراف اطلاعاتی و عملیاتی و شب حمله‌ای فکر کردن..... ۲۵۲

دشمن‌شناسی و دشمن‌ستیزی..... ۲۵۵

خودباوری و اعتماد به نفس..... ۲۵۹

خلاقیت و ابتکار..... ۲۶۰

توجه به جنگ نرم و عملیات روانی..... ۲۶۴

توجه به بیت المال..... ۲۶۶

توجه به کار گروهی..... ۲۶۸

تفاهیم، تعامل و تعاون..... ۲۷۱

۲۷۲	توجه به تربیت و آموزش
۲۷۶	سازماندهی
۲۷۷	ایثارگری و شهادت طلبی
۲۷۹	توجه به پژوهش
۲۸۰	ایجاد انگیزه در خود و کارکنان
۲۸۳	انتقادپذیری و انعطاف پذیری
۲۸۴	امانت داری و رازداری
۲۸۷	اقتدار و قاطعیت
۲۸۹	اطاعت پذیری
۲۹۰	چاره چوین و پیشگیری
۲۹۱	اهتمام به بهداشت و سلامت کارکنان و خانواده‌ها
۲۹۴	فصل هشتم: گزیده‌ای از صفات مدیر در فرماندهی و مدیریت، مستند به آیات، روایات و کلام ولایت.
۲۹۶	حسادت
۲۹۸	تکبر و غرور، حرص و آز
۳۰۶	جاه طلبی، ریاست طلبی و حب مقام
۳۱۲	بدگمانی
۳۱۴	ستایش پذیری
۳۱۷	ترس و اضطراب
۳۱۹	انحصار طلبی
۳۲۲	عدم دسترسی کارکنان به مسئولان
۳۲۴	قشر گرایی
۳۲۵	همکاری با صاحبان قدرت و ثروت
۳۲۶	جزئی نگری و عدم اولویت بندی
۳۲۷	سهل انگاری و ناهماهنگی
۳۲۸	نبود نظارت و کنترل
۳۲۹	غفلت و شتاب زدگی در برنامه ریزی
۳۳۰	اعتماد به سست عنصرها و افراد نالایق
۳۳۳	نداشتن سعه صدر

۳۳۳	تندخویی
۳۳۴	استفاده نادرست از تشویق و تنبیه
۳۴۲	خود گرایی، اصالت دادن به من تا حق مداری و خودرأیی
۳۴۶	دروغ
۳۵۲	رشوہ خواری
۳۶۱	روزمرگی، آفت بوروکراسی
۳۶۵	ریا
۳۶۶	ظلم
۳۷۰	تحقیر و مسخر
۳۷۲	کینه توزی
۳۷۹	جمع بندی و نتیجه گیری
۳۸۵	منابع و مراجع