

اصول سرپرستی

مؤلف: بهبود بزمی

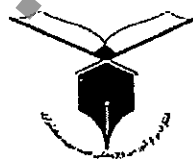
ارتش جمهوری اسلامی ایران

مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صبیاد شیرازی

تهران - پاییز ۱۳۹۲



سرشناسه	برمک، بهبود، ۱۳۳۱ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول سرپرستی/ مولف بهبود برمک.
مشخصات نشر	تهران: مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	ص ۷۶.
شابک	۲۵۰۰۰۰ ریال 9-33-6869-600-978 :
وضعیت فهرستن	فیفا
ویسی	
یادداشت	کتابنامه : ص. ۷۶ : همچنین به صورت زیرنویس.
موضوع	مدیریت
موضوع	رهبری
موضوع	برنامه ریزی سازمانی
شناسه افزوده	مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی
رده بندی کنگره	۱۳۹۳ / ف۲ ب۴ / ۶۵۸
رده بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی	۲۳۶۳۳۶۱
ملی	



نام کتاب: اصول سرپرستی

مؤلف: بهبود برمک

ویراستار: خشایار کربلای هادی، علی جعفری طورانی

ناظر ویراستار: سید ابراهیم آخوندی

نوبت چاپ: اول - پاییز ۱۳۹۲

طراح جلد: علی رویان

امور چاپ و صحافی: مهدی شهبازی

صفحه آرای: علی جعفری طورانی

تایپ: بهبود برمک

ناشر: انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۵۰۰۰ ریال

نشانی: تهران - لویزان - بزرگراه ارتش - روبروی سازمان جنگل ها و مراتع - مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد

صیاد شیرازی. صندوق پستی: ۳۶۹۴ - ۱۶۷۶۵ - تلفن مرکز عرضه محصولات فرهنگی: ۲۲۴۵۰۶۹۷

/حق چاپ برای مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی محفوظ می باشد./

عنوان	صفحه
سخن ناشر	۱
سخن مؤلف	۳
مقدمه	۵
ضرورت، ارزش و اهمیت سرپرستی و مدیریت از دیدگاه اسلام	۱۱
سرپرست و سرپرستی	۱۲
ماهیت دوگانه سرپرست	۱۴
دلایل شکست سرپرستان	۱۵
نقش سرپرست در پیگیری و حل مشکلات	۱۵
وظایف سرپرست	۱۶
تصمیم‌گیری	۱۷
برنامه‌ریزی	۱۹
نمونه‌هایی از برنامه‌ریزی در صدر اسلام	۲۰
شرایط سازماندهی	۲۱
ایجاد هماهنگی	۲۲
انگیزه	۲۳
انواع انگیزه	۲۳
نظارت	۲۶
چاره‌جویی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده	۲۷
جمع‌آوری اطلاعات	۳۰
جذب نیروهای صالح	۳۱
قدردانی، تشویق و تنبیه	۳۲
روابط عمومی و تکریم ارباب رجوع	۳۴
تبلیغات و عملیات روانی	۳۸
زبان	۳۹
فرهنگی	۴۰
بحران	۴۲

۴۴	اصول حفاظتی.....
۴۵	آموزش.....
۴۶	ریسک.....
۴۷	هوش معنوی.....
۵۰	مدیریت زمان.....
۵۵	مدیریت دانش.....
۵۹	اخلاقیت و نوآوری.....
۶۴	اصول توانگری.....
۶۷	تعریف ارتباطات.....
۷۶	صفات و شرایط عمومی مدیران و سرپرستان.....
۷۷	منابع.....

یا حی و یا قیوم

اصول سرپرستی

پروردگارا سپاس و ستایش حقیقی تو را است که با قلم قدرت خویش، جامعه بشریت را زیور علم و دانش آراستی و انسانیت را در زیر لوای فرهنگ و معارف تعالی بخشیدی. سپاس و ستایش مخصوص خدا است، خدایی که با نیروی خامه و قلم، انسان را با علم و دانش آشنا ساخت. علم و دانشی که بشر با آن، سابقه و آشنایی نداشت.

درود خداوند بر پیامبرش که سرشار از حب و عشق به او و بنده‌ای از بندگان او است، پیامبری که والاترین عالم و معلم جامعه بشریت است.

سلام و تحیات الهی بر خاندان و یاران پیامبر (ص) که خویشان را با تعالیم او سامان بخشیده و شخصیت انسانی خود را با آداب و آیین‌های او آراسته و پیراسته ساختند.

درود بی‌پایان و تحیات پیاپی و پیوسته بر رسول و فرستاده گرامی تو حضرت محمد بن عبدالله (ص) و خاندان ارجمندش که سراسر عمر و مساعی خود را در جهت تعلیم و ارشاد جوامع بشری، بی‌هیچ وقفه و فتوری، مصروف داشتند و آنی از روشن‌گری و ایجاد بینش دینی باز نماندند.

کمال و تمامیت شخصیت انسان بر اساس دانش و بینش او استوار است. زیرا در ظل این بینش می‌تواند خود را در زمره فرشتگان آسمانی قرار داده و برای وصول به مقامات رفیع اخروی کسب آمادگی کنند. عالم و دانشمند نه تنها مراتب الاهی را در آخرت احراز می‌کنند، بلکه در دنیا نیز از سپاس و ستایش افراد جامعه برخوردارند.

انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد حبیب شیرازی

ای عزیز عزت پیشه

در کنار خوان حضرت سبحان، از نعمت‌های بی‌پایان رازق رحمان و هدایت‌های گرانمای رسولان به ویژه چشم و چراغ جمع رسل و هادی سبل، خاتم پیامبران (ص) غفلت مکن که فرمان نعمت، کفری عظیم بشمار می‌آید و عذابی الیم را به دنبال دارد.

خدایا قلب ما به سوی تو روان شده و گردن‌ها به درگاه تو کشیده و دیده‌ها به آستان تو نگران و گام‌ها در راه تو در حرکت و بدن‌ها در خدمت تو لاغر شده است. خدایا دشمنی‌های پنهان و آشکار و دیگ‌های کینه در جوش است. خدایا به تو شکایت می‌کنیم از اینکه پیامبر (ص) در میان ما نیست و دشمنان ما فراوان و خواسته‌های ما پراکنده است.

خدایا تویی یکتای عالم، که جز تو خدایی نیست. تویی آنکه همه موجودات عالم را بی‌نقشه‌ی سابق ایجاد کردی و صورت‌های آنچه را در صفحه گیتی از صورت‌های گوناگون نقش کردی، همه را بی‌نمونه مثال، بلکه به علم ذاتی ازلی خود نگاشتی و به وجود آوردی.

یا رب تویی که اندیشه و اوهام از درک ذات تو قاصرند و فهم‌ها از رسیدن به کیفیت تو عاجزند و چشم‌ها نمی‌توانند موضع و جایگاه تو را دریابند.

پروردگارا از دل ما هر شک و ریب را دور گردان و به عین بندگان با اخلاص، ما را مؤید فرما و ما را به عجز از معرفت و خوار شمردن نعمت‌هایی که بر ما به تقدیر ازلی اختیار کرده‌ای نارضی مگردان، تا تقدیر تو را مکروه داشته و آنچه تو می‌پسندی بر ما، از جهل ناپسند ما باشد، تا کار ما از شقاوت به جایی برسد که به هر چه از حسن عاقبت و سعادت دورتر است و به هلاکت و عذاب دنیا و آخرت نزدیکتر، به آن مایل باشیم.

پس ای خدایی که رحمت وسیع است و غفو و بخشش بزرگ، ای خدای بزرگ، ای خدای کریم، بر محمد و آل پاکش درود فرست و بر من هم به فضل و کرامت و به رحمت و عطوفت بازگرد و به مغفرت و بخشش و سعتم عطا فرما. به درگاهت آمده‌ام، در حالی که به جرم و گناه خود اقرار و اعتراف می‌کنم، به درگاهت آمده‌ام در حالی که به غفو و بخشش بزرگ تو امیدوارم. آن عفوی که تمام خطاکاران عالم را شامل است. آن عفوی

که بی‌نهایت است و از جرم تمام خلق بیشتر است. باز با همه جرم و خطای خلق طول مدت پایداری و سماجتشان بر جرم بزرگ، هم تو را قانع از آن نشد که بر بندگان به رحمت و مغفرت بازگردی.

www.ketab.ir

آنچه در سعادت جامعه بشری و سازمان‌ها نقش اساسی و بی‌بدیل دارد شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به مدیرانی کناردان و لایق می‌باشد. بنابراین انتخاب مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. به طور حتم معیارهای سنجش در هر جامعه یا سازمان باید متناسب با ارزش‌ها و جهان بینی آن جامعه تعریف شود.

کامل‌ترین و قدیمی‌ترین محتوا و مفهومی که در این زمینه معتبر و بر گرفته از الهام الهی است جهان‌بینی الهی است. در این جهان‌بینی هم این جهان و هم آخرت مورد توجه است و هدف صرفاً تولید بیشتر نیست بلکه هدف نهایی تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه "خلیفه خدا بر روی زمین" می‌باشد. این تفاوت در جهان‌بینی از تمایزات بارز "مدیریت اسلامی" با "مدیریت غربی و شرقی" می‌باشد که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود برای گزینش مدیران و سرپرستان جامعه و سازمان دارند.

در جهان‌بینی اسلامی بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد جهت تصدی در نقش و پست مدیریتی و سرپرستی، بعد از "قرآن مجید"، سیره پیامبر اکرم (ص) و پیشوایان بزرگ اسلام و مخصوصاً بخش دوم گنجینه ارزشمند "نهج البلاغه" است که مملو از نکات برجسته پیرامون این موضوع می‌باشد. مکتبی که بشریت دربند را نجات‌بخش و انسانیت را از فرش به عرش می‌رساند و بر مسند "خلیفه الهی" می‌نشانند.

هر چند که مدیریت و سرپرستی در یکی دو قرن اخیر در غرب به گونه‌ای پر رنگ درآمده و به شدت روی آن بررسی و مانورهای مختلفی داده شده، تئوری و کتاب‌های زیادی در آن راستا به رشته تحریر درآمده و به یک رشته تحصیلی علمی تبدیل گشته و حتی مراکز فرهنگی مخصوصی در این زمینه مشغول فعالیت هستند ولی با توجه به تفاوت‌های زیادی که میان ارزش‌های حاکم بر مدیریت شرقی و غربی و "مدیریت اسلامی" وجود دارد. هرگز نمی‌توانیم تمام آنچه را که آن‌ها گفته‌اند برای خود الگو قرار داده و در مراکز فرهنگی تدریس نمود و یا در کارگاه‌ها و سازمان‌ها و... که با اجتماع سرو کار دارند به کار گرفت زیرا که الگوی الهی اسلامی به مراتب از قدمت و غنای ارزشمندتر.

والا و بیشتری برخوردار است. ولی این بدان معنا نیست که ما همه اصول و قواعد مدیریتی غربی را به طور کامل رد می‌کنیم بلکه آن دسته از موضوعات که با فرهنگ غنی اسلامی ما همخوانی و سازگاری دارد مورد استفاده قرار می‌دهیم.

یادآوری این نکته ضرورت دارد که در مدیریت مهم به کار بستن اصول و ضوابط و قواعد است که آن هم کار نسبتاً دشواری است و بدون زیربنای اعتقادی و خودسازی و تقوی و تهذیب نفس میسر نیست. گرچه این سیر آفاقی را تا آخر عمر می‌توانیم ادامه دهیم بی‌آنکه خسته شویم یا به پایان خط برسیم. ولی در اینجا به عالم صغیر که امیرالمومنین (علیه السلام) جهان بزرگ در آن خلاصه شده است یعنی انسان پرداخته خواهد شد.

انسانی که وجود آن یک نظام تشکیلاتی فوق‌العاده پیچیده و ظریف، حیرت‌انگیز، منظم و ظریف است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالی‌ترین صورت در بر گرفته است.

به طوری که گوشه‌ای از این مدیریت برای لحظه‌ای نمی‌تواند ساکت باشد و از کار بیفتد. به همین دلیل برای پی‌بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط مدیریت راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان بزرگ و کوچک الهام و الگو بگیریم و به این دستور پر معنی قرآن تحقق بخشیم.^۱

انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و به صورت وصله‌ای ناهم‌رنگ در این جهان هستی زندگی کند و به همان اندازه که از نظام و تشکیلات و مدیریت صحیح فاصله می‌گیرد با شکست و ناکامی روبه‌رو خواهد شد و محکوم به فساد است. از ویژگی‌های زندگی انسان، این است که تمام کارهای اصلی و مهم او به صورت جمعی انجام می‌شود و کارهای دسته‌جمعی از ارزش و جزای خیر بالاتری نیز برخوردار است. کارهای جمعی بدون تشکیلات و سازماندهی و مدیریت، محصولی جز هرج و مرج، به‌هم‌زدن نیروها و از بین بردن امکانات و استعدادها نخواهد داشت. اگر ابزار و وسایل لازم برای انجام یک

کار را به منزله جسم فرض کنیم، مدیریت صحیح همچون روح آن است که با جدا شدن این روح، چیزی جز لاشه گندیده‌ای باقی نخواهد ماند.

امیر مومنان علی (علیه السلام) نقش مدیر و سرپرست را در جامعه به رشته و نخ گردنبد تشبیه کرده است که دانه‌ها و مهره‌ها را بهم ارتباط داده و از مجموع آن‌ها یک واحد بهم پیوسته بوجود آمده است و اگر آن رشته از هم بگسلد مهره‌ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می‌دهد. موقعیت مدیر و قیام‌کننده به امور دین مانند کار رشته نخ است که مهره‌ها را جمع می‌کند و پیوند می‌دهد. اگر رشته بگسلد مهره‌ها از هم جدا شده و پراکنده می‌گردد و دیگر هرگز به تمامی جمع نخواهد شد.^۱

مدیریت به نیروها اصولی چون جهت، انگیزه، سازمان، کنترل و هماهنگی می‌بخشد. اصولی که هر گونه بازدهی در سایه آن صورت می‌گیرد. پیام معروف حضرت علی (علیه السلام):

"من و شما و تمام فرزندان و خاندانم و کسانی را که این وصیت نامه‌ام به آن‌ها می‌رسد به تقوا و ترس از خداوند و نظم امور خود توصیه می‌کنم." که به عنوان یک اساس نامه زندگی برای همه پیروان مکتبش از بستر شهادت فرستاد پشوانه و نص صریح اصول مدیریت و سرپرستی می‌باشد.^۲

پیامی که در قرآن مجید درباره مومنان راستین آمده "بیانگر یک دستور انضباطی تشکیلاتی است که مسئله اعمال مدیریت را حتی در نظارت بر مسئله حضور و غیاب منعکس می‌کند. این‌ها قطره‌ای از دریای بی‌کران اصول اسلامی است درباره انضباط ناشی از مدیریت و نظام تشکیلاتی.

بی‌شک فراتر از اهداف حکومت در اسلام "هدف از آفرینش بشر" از نظر جهان‌بینی کلی اسلامی باید در فهم دقیق اهداف مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گیرد که بدون آن مسئله

۱- نهج البلاغه فیض الاسلام خطبه ۱۴۶

۲- نهج البلاغه صبحی صالح بخش نامه‌ها ۴۷

۳- نور ۶۲

مدیریت شکل اسلامی خود را از دست داده و به رنگ مدیریت‌های غربی و شرقی در می‌آید.

بدون تردید اسلام به مسئله حکومت به عنوان یک هدف نمی‌نگرد بلکه آن را یک وسیله برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می‌شمرد.

هدف‌هایی که بیش از همه نه تنها در حکومت اسلامی بلکه مدیریت‌هایی که از آن نشأت می‌گیرد جلب توجه می‌کند عبارتند از:

الف- آگاهی بخشیدن به انسان‌ها

ب- تربیت معنوی و احیای ارزش‌های اخلاقی

پ- اقامه قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه

ت- آزادی انسان‌ها از زنجیرهای اسارت

اصل‌ترین و معتبرترین سند دینی ما یعنی قرآن در مورد اصل آگاهی و تربیت انسانی می‌گوید: "او کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده، رسولی از خودشان برانگیخت که آیاتش را بر آن‌ها می‌خواند و آن‌ها را تزکیه می‌کند و به آنان کتاب قرآن و حکمت می‌آموزد هر چند پیش از آن در گمراهی آشکار بوده‌اند."^۱

در اینجا هدف بعثت را نجات بشریت از "ضلال مبین" از طریق تلاوت آیات الهی و تزکیه و تعلیم کتاب و حکمت "انواع علوم" شمرده و پیامبر موظف شده است جهت‌گیری برنامه‌ای خود را بر اساس وصول به این دو هدف بزرگ تعلیم و تربیت تنظیم کند. جالب اینکه در آیات قرآن کریم گاه "تعلیم" بر "تربیت" مقدم داشته شده و گاه "تربیت" بر "تعلیم".^۲

اشاره به این که هر دو (تعلیم و تربیت) در یکدیگر تأثیر متقابل دارند یعنی پاره‌ای از مراحل، آگاهی سرچشمه پرورش‌های اخلاقی، همان‌گونه که آمادگی‌های اخلاقی سرچشمه

۱- جمعه ۲

۲- بقره ۱۲۹، آل عمران ۱۶۴، جمعه ۲

حرکت به سوی آگاهی و شناخت صحیح و بدون پرده و حجاب است. بر همین اساس است که خداوند قرآن را مایه هدایت پرهیزگاران می‌شمارد.^۱

بدیهی است برای وصول به این دو هدف بزرگ راهی جز استفاده از اهرم حکومت نیست. چگونه ممکن است که مسئله تعلیم و تربیت با یک شبکه وسیع آموزشی که برنامه‌ریزی آن از ناحیه حکومت انجام می‌شود و از طریق بیت‌المال تغذیه می‌گردد و جهت اصلی آن انسان‌سازی و تهذیب اخلاق و تزکیه نفوس و پیشرفت علم و فرهنگ است، بدون اتکا به یک حکومت نیرومند و صالح قابلیت اجرایی داشته باشد.

اقامه قسط و عدل، آن هم به صورت خودجوش و برخاسته از عمق جامعه هدف مهم دیگری است که در قرآن به عنوان هدف عمومی بعثت انبیا مطرح شده است.^۲

و این هدف تنها از طریق تشکیل حکومت میسر و ممکن خواهد بود. البته بی‌تردید، توده‌های مردم را باید از طریق آگاه‌سازی و تربیت صحیح و احیای ارزش‌های اخلاقی به این هدف دعوت نمود. ولی در برابر زورگویان چگونه باید اقامه قسط کرد؟ جز از طریق حکومت.

و بالاخره آزادی انسان‌ها نیز از زنجیرهای اسارت، صریحاً در قرآن مجید به آن تعبیر شده است.^۳

و این هدف تحقق پیدا نمی‌کند مگر در سایه دو دست داشتن زمام حکومت. درست است که هدف‌های جزئی و نزدیک، در تمام مدیریت‌ها، رسیدن به حد اعلای بازدهی بیشتر و بهتر آن تشکیلات در زمان کوتاه‌تر و با ضایعات کم‌تر است ولی با این همه از دیدگاه یک فرد مسلمان هیچ‌گاه این فرماندهی و آن مدیریت نمی‌تواند از اهداف کلی الهی و انسانی جدا باشد، بلکه باید جهت‌گیری تمام اهداف جزئی به سوی آن اهداف کلی والا باشد نه در جهت مخالف و نه بی‌تفاوت نسبت به آن‌ها و همین است که مسئله

۱- بقره ۲

۲- حدید ۲۵

۳- اعراف ۱۵۷

مدیریت را در اسلام، از مدیریت مادی شرق و غرب جدا می‌سازد و پایه‌ها و بدنه و ابزار آن را به صبغه و شکل ویژه‌ی خود در می‌آورد.^۱

مهم این است که در حکومت اسلامی، همه معیارها مخصوصاً معیار مدیریت، معیار اسلامی باشد و از کتاب و سنت مایه گیرد تا این حقیقت آشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی و سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته شده‌ی شرق و غرب برتری دارد. اگر بر اثر سهل انگاری‌ها و عدم رعایت موازین اسلامی، مدیریت‌ها به بن‌بست و ناکامی کشد این بیم می‌رود که ناآگاهان یا دشمنان قسم خورده آن را به حساب ضعف مبانی مدیریت در اسلام بگذارند و مکتب از این رهگذر سدمه بیند و این مصیبتی است بزرگ و ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر.