



Organizational Responsibilities of Managers in Commanding and Forbidding Employees Based on the Holy Quran

Amir Hossein Shaddel * 

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Public Policy Making, University of Imam Hossein, Tehran, Iran. E-mail: a.h.shaddel@ut.ac.ir

Mohammad Saeid Taslimi 

Prof., Department of Policy and Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: taslimi@ut.ac.ir

Late Mohammad Ali Lessani Fesharaki

Assistant Prof., Department of Quran Sciences, Humanities and Cultural Studies Institute, Tehran, Iran. E-mail: lessanima@gmail.com

Abstract

Objective

This study aims to identify the organizational responsibilities of managers in providing employees with “commands” and its related derivatives by examining the verses of the Holy Quran.

Methods

The methodology used in this study to explore the role of command in organizational culture in the light of the Holy Quran is the subjective research method within the Holy Quran. Hadiths, interpretive, translation, and lexical sources were also utilized to enrich the research. Thematic axes were designed, and the extracted concepts were organized under them.

Results

Competent managers issue commands by assessing the situation and considering various conditions to ensure their successful implementation. These conditions include adherence to organizational rules and regulations, clear communication of rules and commands, continuous development and self-improvement of managers, fostering an organizational environment that resembles a family where managers pay attention to employees as if they were family members, implementing an employee meal plan, managing based on individual employee characteristics, encouraging organizational participation of employees, managing the organization with trust in God (a vital value that affects all managerial duties), and employing a system of encouragement and punishment.

Conclusion

The responsibilities of managers in commanding employees within organizations encompass three distinct phases: pre-commanding, commanding, and post-commanding, each involving various components.

Keywords: Holy Quran, Command, Organizational culture, Command, responsibilities of managers.

Citation: Shaddel, Amir Hossein; Taslimi, Mohammad Saeid & Lessani Fesharaki, Mohammadali (2023). Organizational Responsibilities of Managers in Commanding and Forbidding Employees Based on the Holy Quran. *Journal of Public Administration*, 15(2), 208-229. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 208-229

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.356107.3305>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: March 04, 2023

Received in revised form: May 11, 2023

Accepted: May 15, 2023

Published online: July 22, 2023





مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرونهی به کارکنان در پرتو قرآن کریم

امیرحسین شاددل

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه خطمشی‌گذاری عمومی، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران. رایانامه: a.h.shaddel@ut.ac.ir

محمدسعید تسلیمی

استاد، گروه خطمشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: taslimi@ut.ac.ir

محمدعلی لسانی فشارکی

استادیار، گروه علوم قرآن، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: lessanima@gmail.com

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با بررسی آیاتی از قرآن کریم که در آن‌ها کلیدواژه امرونهی یا مشتقات مرتبط با آن‌ها به کار رفته، درصدد شناسایی مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرونهی به کارکنان است.

روش: در این پژوهش، از روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم استفاده شد تا نقش امرونهی در فرهنگ سازمانی با تمرکز بر اهمیت نقش مدیران در پرتو آیات قرآن کریم تبیین شود؛ سپس به سایر منابع حدیثی، تفسیری، ترجمه‌ای و لغوی مراجعه شد. با استفاده از مفاهیم به‌دست‌آمده، محورهای موضوعی پژوهش تهیه و تدارک دیده شد و یافته‌های پژوهش ذیل آن‌ها قرار گرفت.

یافته‌ها: مطابق با مبانی نظری و یافته‌های پژوهش، مدیران شایسته در سازمان، همواره با موقعیت‌سنجی و در نظر گرفتن شرایط و مؤلفه‌های مختلف به امرونهی می‌پردازند تا احتمال اجرای آن وجود داشته باشد. برخی از اهم این شرایط و مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی، روشن‌سازی قوانین و دستورها، بهسازی و خودسازی مدیران، نگاه به سازمان به‌مثابه خانواده، توجه به برنامه غذایی کارکنان، مدیریت بر مبنای ویژگی‌های فردی کارکنان، مشارکت سازمانی کارکنان، راهبری سازمان در پرتو توکل به خداوند و استقرار نظام تشویق و تنبیه.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داده است که حوزه‌های مسئولیتی مدیران در امرونهی به کارکنان در سازمان، صرفاً به صدور امرونهی، فرمان یا دستور خلاصه نمی‌شود، بلکه ملاحظاتی نیز پیش از امرونهی، حین امرونهی و پس از امرونهی به کارکنان وجود دارد که توجه به آن‌ها برعهده مدیران است و می‌تواند در اجرای امرونهی توسط کارکنان اثرگذار باشد.

کلیدواژه‌ها: قرآن کریم، امرونهی، روش تحقیق موضوعی، مسئولیت‌های مدیران، فرهنگ سازمانی.

استناد: شاددل، امیرحسین؛ تسلیمی، محمدسعید و لسانی فشارکی، محمدعلی (۱۴۰۲). مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرونهی به کارکنان در پرتو قرآن کریم. مدیریت دولتی، ۱۵(۲)، ۲۰۸-۲۲۹.

مقدمه

انسان موجودی است با شخصیت‌های مختلف و توانایی‌های متعدد. شخصیت‌های متعدد و متنوع انسان، روی رفتار و انگیزه‌های روانی و مادی او تأثیر محیطی می‌گذارد و پیامدهای پیش‌بینی‌ناپذیری به همراه می‌آورد. به همین خاطر، با وجود و ابلاغ مستندات و نظام‌نامه‌های سازمانی، پاره‌ای بی‌توجهی یا سهل‌انگاری توسط کارکنان به آن‌ها، موجب شده است که امرونی‌ها، دستور یا فرمان از سوی مدیران و رهبران در درون سازمان‌ها جریان یابد. برای نمونه، در سال‌های اخیر، یکی از وزرای آموزش و پرورش اعلام کرد که «در طول یک سال، حدود ۸۰۰ آیین‌نامه و دستورالعمل به مدارس ابلاغ شده است». ایشان در ادامه اظهار تأسف کرد از عدم برآورده‌سازی نیازها توسط این مستندات و لزوم ورود شخص وزیر به موضوعات مهم و اولویت‌دار، علی‌رغم وجود نظام‌نامه‌های مختلف سازمانی.

صدور فرمان و امرونی‌ها مدیران در سازمان به کارکنان، یک ضرورت محسوب می‌شود و مؤلفه‌ها و شرایط آن، در اجرای امرونی‌ها توسط کارکنان و میزان فرمان‌پذیری آنان اثرگذار است. به همین خاطر گفته می‌شود که «کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه مدیران را ترک می‌کنند». این موضوع به نقش مدیران در امرونی‌ها به کارکنان در سازمان مربوط می‌شود. هر اندازه جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی اعتلا یابد، میزان اختیار او برای تصمیم‌گیری و امرونی‌ها به کارکنان افزایش خواهد یافت و البته مسئولیت او نیز سنگین‌تر می‌شود و مدیران در سطوح عالی سلسله‌مراتب سازمانی ایفای نقش می‌کنند. مدیرانی که روزانه و بابت هر مسئله‌ای به کارکنان «بکن نکن» می‌گویند، جزء مدیران شایسته محسوب نمی‌شوند و این اقدام آنان در نهایت به افزایش ناراضی‌های شغلی در کارکنان منجر شود.

میزان و چگونگی امرونی‌ها تابع احتمال اثر آن است و اوامر و نواهی، فقط زمانی باید از طرف مدیران به کارکنان صادر شود که این اطمینان وجود داشته باشد دستورها اجرا می‌شود. مدیران شایسته همواره با موقعیت‌سنجی و در نظر گرفتن شرایط و مؤلفه‌های مختلف به امرونی‌ها می‌پردازند تا احتمال انجام شدن آن وجود داشته باشد و هرگاه زمینه احتمالی برای اجرای آن ندیدند، امرونی‌ها نمی‌کنند تا جایگاه و اعتبار فرمان‌دهی و مدیریت آنان در سازمان حفظ شود. نظر به این ضرورت، در این پژوهش به بررسی مؤلفه‌ها و عواملی پرداخته شده است که توجه به آن‌ها توسط مدیران، می‌تواند احتمال اثر و اجرای دستورها را افزایش دهد.

این پژوهش بر آن است تا با بررسی دانش بشری در زمینه مدیریت در مقایسه با سامانه امرونی‌ها قرآنی، یافته‌هایی در جهت ارتقای عملکرد سازمان با تمرکز بر اهمیت نقش مدیران ارائه کند. پژوهشگر طی مسیر پژوهش، برای غنی‌سازی یافته‌های پژوهش و مطالعات قرآنی، از منابع مختلف حدیثی، تفسیری، ترجمه‌ای، لغوی و غیره نیز استفاده کرده است. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها و عواملی است که مدیران می‌توانند با توجه به آن‌ها و رعایت ملاحظات مربوط به آن‌ها، احتمال اثر و اجرای دستورها توسط کارکنان را افزایش دهند.

پیشینه نظری پژوهش

جدیدبودن موضوع پژوهش از طرفی و گستردگی و حساسیت آن از طرف دیگر، نیازمند تعمق و غور در مباحث نظری رشته‌های گوناگون مرتبط و خاستگاه‌های نظری مباحث مدنظر است. در جدول ۱، به پژوهش‌هایی که با پژوهش حاضر قرابت بیشتری دارند، اشاره شده است.

جدول ۱. نقد و بررسی منابع بررسی‌شده در حیطه پژوهش

ردیف	عنوان	نقد و بررسی
۱	اهمیت و جایگاه نیروی انسانی در اسلام	این مقاله به توصیف جایگاه نیروی انسانی در سازمان می‌پردازد و درصدد توصیه یا ارائه راه‌کار برای تنظیم سبک ارتباطی کارکنان با مدیران نیست.
۲	امر به معروف و نهی از منکر از منظر فقه و حقوق و بررسی جایگاه دولت و ملت	تمرکز این مقاله بر رابطه دولت و ملت متمرکز شده است و توجهی به رابطه مدیر و کارمند ندارد.
۳	چگونگی انتظارات در روابط مدیران و زیردستان	در این مقاله به شیوه مدیریت انتظارات کارکنان که می‌تواند نوعی سبک مدیریتی شناخته شود، اشاره‌ای نشده است.
۴	نقش فرهنگ سازمانی در تعالی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها (مطالعه موردی سازمان‌های پژوهشی استان قم)	در این مقاله به نقش مدیریت در سازندگی فرهنگ سازمانی برای اثرگذاری بر اخلاق حرفه‌ای کارکنان در یک سازمان، اشاره نشده است.
۵	ارائه الگوی سازمان متعالی با تأکید بر رویکرد اسلامی (مورد مطالعه مؤسسات آموزش عالی شهر مشهد)	در این پژوهش عناصر تعالی از منظر قرآن کریم و نهج‌البلاغه استخراج شده است؛ ولی نسبت آن‌ها با مدیر و کارمند در یک سازمان مشخص نشده است.
۶	بررسی کارکرد تربیتی امر به معروف و نهی از منکر در سازمان‌های اداری	در این پژوهش، مفهوم پردازی صحیح و متناسبی از «امر به معروف و نهی از منکر» نشده است.

رهبری و مدیریت

مفهوم رهبری مقوله‌ای است که در رشته‌های مختلف، پیوسته در کانون توجه اندیشمندان بوده و پژوهش‌های فراوانی را به‌دنبال داشته است. پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، رهبری را پدیده‌ای مهم و درخور توجه قلمداد کرده‌اند. از آغاز قرن بیستم، موضوع رهبری برای محققان علم مدیریت، به‌عنوان یک مبحث کانونی و بسیار مهم مطرح شده است (گواند لو، لیو و یانگ^۱، ۲۰۱۲).

چهار ویژگی رفتاری به‌عنوان ویژگی‌های اصلی رهبران آینده‌نگر معرفی شده است: ۱. چشم‌انداز و فن بیان؛ ۲. حساسیت محیطی؛ ۳. حساسیت به نیازهای کارکنان؛ ۴. انعطاف‌پذیری (کنگر و کانونگو^۲، ۱۹۹۸)؛ بنابراین، همکاری با

1. Guand-Lu, Liu & Yong
2. Conger & Kanungo

دیگران و نفوذ داشتن روی دیگران برای ادای مسئولیت و انجام وظایفی که به عهده مدیر و رهبر سازمان است، امری لازم و ضروری است و این موضوعی است که به اثربخشی رهبری می‌انجامد (صادقی، ۱۳۸۵).

تحول مدیریت لازمه مدیریت تحول است. سازمانی که در شرایط تحول قرار دارد، به مدیریت تحول یافته نیاز دارد و لازمه تحول مدیریت، رشد فردی و سازمانی مدیران است (تسلیمی، ۱۳۹۱). در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند و در مواقع لزوم امرونهی صحیحی به کارکنان داشته باشند و در مقابل آن پاسخگو باشند.

پیتر دراگر معتقد است که کمیاب‌ترین و در عین حال با ارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها و عوامل تعیین‌کننده در جامعه، مدیران هستند که نقش حیاتی و بنیادی در رشد و شکوفایی سازمان برعهده دارند. مدیران شایسته و آگاه توانمندی آن را دارند که با بهره‌گیری از امکانات درونی و بیرونی، دانش، تخصص و تجربه شغلی، هدف‌های سازمان را با به‌کارگیری حداقل منابع، به‌گونه برتر تحقق بخشند و اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش دهند (ناظم، ۱۳۸۸).

امر به معروف و نهی از منکر

حوزه موضوعی این پژوهش، «امرونهی» به معنای «فرمان»^۱ است؛ در واقع منظور از «امرونهی»، بکن‌ها (امر‌ها) و نکن‌های (نهی‌ها) مدیر خطاب به کارمندان است (شاددل، ۱۳۹۸). دانشنامه اسلامی، امر را بدین شکل تعریف کرده است: «کسی است که چیزی را از مأمور، به‌صورت الزامی طلب نماید»؛ به عبارت دیگر، با سفارشی اکید، از طریق استعمال ماده یا صیغه امر، او را به‌سوی انجام کاری روانه کند؛ پس ناهی نیز «کسی خواهد بود که از طریق استعمال ماده یا صیغه نهی، فردی را از انجام کاری، بازدارد» (سبحانی، ۱۳۷۷).

امر به معروف و نهی از منکر، سرفصلی از موضوعات مربوط به امرونهی در قرآن کریم است که به دلیل ماهیت مصادیق آن و جایگاه آیات مربوط به آن در قرآن، پیچیدگی و ظرافت‌های فراوانی دارد. مانند همان ظرافت‌ها و ریزبینی‌ها که اولاً در متن قرآن در ارتباط با امر به معروف و نهی از منکر آمده و ثانیاً در متون حدیثی مطرح شده است (شاددل، ۱۳۹۸).

امر به معروف و نهی از منکر شروط و مراتبی دارد. هدف شارع از جعل این مهم، تحقق معروف و زدودن منکر است. در واقع معروف مانند نوری است که وقتی به میدان بیاید، تاریکی و منکر از میان خواهد رفت. معروف در لغت، به معنای شناخته شده و منکر به معنای ناشناس است. در اصطلاح، به کارهایی معروف گفته می‌شود که به حکم شرع یا عقل، نیک شمرده می‌شود، چه واجب باشد، چه مستحب. منکر نیز به کارهای زشت و ناپسند، چه حرام و چه مکروه گفته می‌شود که نزد فطرت پاک آدمی به رسمیت شناخته نشده است (منتظری، ۱۴۲۳). همچنین، امر به معروف و نهی از منکر را واداشتن به نیکی و بازداشتن از بدی دانسته‌اند (هاشمی، ۱۴۲۶). مراد فقها از امر و نهی، مطلق برانگیختن کسی بر انجام کاری یا ترک کاری است، خواه به گفتار یا کردار.

در باب امر به معروف و نهی از منکر، اکتفا کردن به مطلق وجوب کافی نیست، بلکه باید به احکام و شروط مترتب بر آن نیز توجه کرد. در میان فقیهان و عالمان دین، معروف است که امر به معروف و نهی از منکر، مشروط به چند شرط است و بدون آن‌ها، این عمل واجب به شمار نمی‌آید؛ نیز از آنجا که این فریضه ناظر به مصالح عمومی جامعه است، اهمیت این شروط آشکارتر می‌شود. غالباً برای این واجب چهار شرط برمی‌شمارند (علامه حلی، ۱۴۱۴):

۱. شناخت معروف و منکر؛

۲. احتمال تأثیر؛

۳. اصرار بر ادامه منکر و ترک معروف؛

۴. مفسده‌انگیز نبودن اجرای آن.

الگوی اجرایی امر به معروف و نهی از منکر در سازمان اگر به شیوه صحیح انجام پذیرد، خواهد توانست سلامت سازمانی را به ارمغان آورد. تکیه قرآن و روایات بر دو واژه «معروف» و «منکر» اشاره به این است که واجبات و محرمات، اموری هستند که عقل و روح و فطرت پاک انسان به خوبی آن‌ها را می‌شناسد و به واجبات عشق می‌ورزد، در حالی که منکرات، برای عقل و روح و فطرت پاک انسان منفورند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰).

قدرت و نفوذ

تعریف‌های متعددی از قدرت ارائه شده است که هر یک بر جنبه خاصی تأکید کرده‌اند؛ ولی این تعاریف در مفهوم، شباهت‌هایی دارند که می‌توان از ترکیب آن‌ها به تعریفی قابل قبول دست یافت. به این ترتیب می‌توان قدرت را توانمندی بالقوه یک نفر یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر تعریف کرد. به بیان دیگر، ممکن است ما توانمندی نفوذ در دیگران را داشته باشیم، لیکن در عمل از این نفوذ استفاده نکنیم. در نهایت در این تعریف از کلمه نفوذ به‌عنوان سازوکاری برای اثرگذاری بر دیگران استفاده شده است. اگر شخصی بتواند دیگری را متقاعد کند که عقیده‌اش را درباره یک یا چند موضوع تغییر دهد، رفتاری را انجام دهد یا از انجام آن خودداری کند و به محیط پیرامون خود به‌شکلی خاص بنگرد، در حقیقت نفوذ تحقق یافته و «قدرت» به کار گرفته شده است (گریفین و مورهد^۱، ۱۳۸۶).

رهبران برای مؤثر و اثربخش بودن و اثربخشی به ابزارهای متفاوتی نیاز دارند و قدرت یکی از ابزارهای مؤثر بودن رهبران است. در رهبری آنچه مهم است، فرایند نفوذ و اعمال قدرت بر دیگران است. نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ، سبک رهبری نامیده می‌شود. نفوذ بر دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد و ایجاد تصور قدرت، مستلزم دسترسی به منابع قدرت است (زارع، رجایی‌پور، جمشیدیان و مولوی، ۱۳۸۷).

به‌زعم فرنچ و ریون (۲۰۰۰)، قدرت عبارت است: «از عمل و نفوذ بالقوه‌ای که دارنده آن، می‌تواند آن را بر دیگران اعمال کند». به عبارت دیگر، نفوذ عبارت است از: «تأثیر یک طرف «عامل» بر طرف دیگر «هدف» و نفوذ بر انگیزش و رفتار افراد یا نفوذ بر رخدادها و اشیا (طرقی و اسماعیلی، ۱۳۸۶).

تعالی سازمانی

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است و «تعالی سازمانی» به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت ذی‌نفعان و افزایش مستمر بهره‌وری در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (نخعی‌نژاد، ۱۳۸۶).

تعالی سازمانی، مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی، یعنی نتیجه‌محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند، توسعه مشارکت افراد، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود افزایش شرکا و پاسخ‌گویی عمومی است. در غالب متون تعالی سازمانی امروز، به این تعریف استناد می‌شود (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱، ۲۰۰۲). به همین خاطر، نقش مدیران به‌عنوان عامل ایجاد و ارتقای سطح تعالی و سلامت در سازمان حائز اهمیت است.

سازمان‌های متعالی به سطوح برتر عملکردی دست می‌یابند، به انتظارات ذی‌نفعان پاسخ می‌دهند یا از آن نیز فراتر می‌روند و در حفظ آن موفقیت می‌کوشند و به موفقیت پایدار دست می‌یابند (نجمی، ۱۳۸۹). بررسی موضوعات و مباحث اشاره شده، نشان می‌دهد که به دلیل جدیدبودن موضوع پژوهش، منابع کمی وجود دارند که به صورت مستقیم به مباحث مدنظر در این پژوهش پرداخته باشند. به همین جهت، به جست‌وجوی ادبیات مربوط به موضوع، در مساحتی وسیع‌تر و با رویکرد معرفت‌شناسانه از کل به جز و از پیرامون به مرکز، پرداخته شد. موضوعاتی مانند «رهبری و مدیریت»، «امر به معروف و نهی از منکر»، «قدرت و نفوذ» و «تعالی سازمانی»، به‌مثابه قطعه‌هایی از پازلی هستند که با قرارگیری آن‌ها در کنار یکدیگر، تصویر «سبک ارتباطی مدیران با کارکنان» نمایان می‌شود. در این تصویر، آن چیزی که بیش از بقیه به چشم می‌خورد، تأکید بر اهمیت نقش مدیران است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌ها یا بنیادی هستند یا کاربردی که نوع آن‌ها بر اساس هدف مشخص می‌شود. پژوهش حاضر را از نظر هدف می‌توان کاربردی دانست. با توجه به مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، فلسفه پژوهش خردگرایانه است که بر پایه قدرت تفکر استوار است. بر اساس فلسفه خردگرایانه، رویکرد استفاده شده، قیاسی است تا از طریق معلومات کلی، مجهولات جزئی کشف شود. راهبرد به‌کار رفته در این پژوهش، روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم است؛ زیرا پژوهش حاضر نیازمند استفاده از روشی مختص خود است تا الگوی مدنظر در قرآن کریم جست‌وجو و آیات قرآن تحلیل شود. بنابراین، نوع داده‌های پژوهش کیفی هستند.

قرآن کریم در افاده تعالیم عالیه خود، طریقه مخصوص به خود را دارد. قرآن در بیانات خود، روشی را اتخاذ کرده

است جدا از روش‌های معمول که انسان‌ها در مقام محاوره اتخاذ می‌کنند. قرآن اصطلاحات مخصوص خود را دارد که باید شناخته شود تا دستیابی به حقایق عالی‌ه آن امکان‌پذیر شود و آن، زبان ویژه خود را به کار انداخته و ضرورت دارد که آن زبان شناخته شود. راه و روشی که عقلا در مقام محاوره و تفهیم و تفهیم مقاصد خود پیش می‌گیرند، صرفاً در ترجمه الفاظ و عبارات وارده در قرآن، به کار می‌رود؛ ولی برای رسیدن به حقایق عالی‌ه، راهی دیگر، جدا از طریق معمولی باید پیمود (لسانی فشارکی، ۱۳۷۹).

روش‌ها و راهبردهای تدبّر در قرآن عبارت‌اند از: تدبیر آیه‌محور، سیاق‌محور، سوره‌محور، داستان‌محور و مسئله‌محور (لطیفی، ۱۳۹۰). روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، نوعی روش پژوهش تدبیرمحور است که از راهبرد تدبیری سیاق‌محور بهره می‌برد. این روش پژوهش، چهار مرحله اصلی را شامل می‌شود که عبارت است از: مرحله مقدماتی، مرحله مفهوم‌یابی، مرحله گسترش یا فشرده‌کردن تحقیق موضوعی و مرحله تدوین و تألیف.

در مرحله مقدماتی فعالیت‌هایی با هدف فراهم کردن مقدمات برای ورود به مرحله اصلی مفهوم‌یابی تدبیری انجام می‌شود. برخی از فعالیت‌های اجرایی این مرحله عبارت‌اند از: انتخاب عنوان تحقیق موضوعی و کلیدواژه‌های آن، تدارک فهرست آیات اصلی و تدارک فهرست سیاق‌ها. در پژوهش حاضر، در مشورت با خبرگان علوم قرآنی و مدیریت، به دلیل تمرکز موضوع پژوهش بر کاربرد فرماندهی و راهبری، واژه امرونهی و دیگر واژه‌های مشتق از آن برای جست‌وجو در قرآن کریم انتخاب شد. در ادامه، فهرست آیات اصلی با سیاق‌های شان تنظیم و محدوده آیات مرتبط با این کلیدواژه تعیین شد. کلیدواژه «امر» و کلیدواژه «نهی» که هر دو با یکدیگر نه مجزاً از هم دیده شده‌اند، در ۱۲۰ آیه اصلی قرار دارد که با احتساب آیات واقع در سیاق آن‌ها، به ۱۱۳۸ آیه افزایش می‌یابند.

مرحله مفهوم‌یابی، با تدبیر در فهرست ۱۱۳۸ آیه‌ای بدین شکل انجام شد که ذیل هر آیه مفاهیم مرتبط یا غیرمرتبط با موضوع اصلی نگارش می‌شود و نوعی فیش‌برداری اولیه از مفاهیم برداشت‌شده آیات قرآن کریم است. در فرایند مفهوم‌یابی، پس از تلاوت مکرر آیات و تدبیر در آن‌ها، به ترجمه‌های معتبر قرآن کریم (مانند مکارم شیرازی، الهی قمشه‌ای، فولادوند و آیتی)، کتب تفسیری مختلف (مانند میزان، نور و نمونه) و کتبی که به بحث پیرامون معنای لغاتی که در قرآن کریم آمده (مانند کتاب المفردات فی غریب القرآن راغب اصفهانی) می‌پردازند، به‌عنوان کار تکمیلی برای پربارتر نمودن و گسترش پژوهش، مراجعه شد.

تدوین تحقیق با برچسب‌گذاری و کدگذاری مفاهیم نگارش‌شده آغاز و سپس مفاهیمی که در دسته‌های مشابه قرار داشتند، در کنار یکدیگر جمع‌آوری، ترکیب، بازنویسی و تألیف شده و دسته‌های موضوعی مختلف شکل گرفتند که یکی از آن‌ها به «مسئولیت‌های سازمانی در امرونهی به کارکنان» اشاره داشت که مبنای تدوین مقاله حاضر قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

این بخش حاصل پیمودن گام‌های چهارگانه فرایند تحقیق موضوعی در قرآن کریم است که مفاهیم استخراج شده در مرحله دوم را در برچسب‌ها - کدهای موضوعی - ذیل دسته موضوعی بررسی نقش و مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرونهی به کارکنان در بیان قرآن کریم ترکیب و تدوین شده است. نکته قابل توجه آن است که به دلیل محدودیت در

انعکاس محتوا و ضرورت تلخیص، تلاش ویژه‌ای برای ارائه تمامی مفاهیم اصلی و کلیدی همراه با فشرده‌سازی آن‌ها، صورت گرفته است. همچنین به‌منظور اشاره، به هر یک از مفاهیم، برای نمونه، صرفاً به برخی از آیات واقع در فهرست آیات تحقیق، پرداخته شده است که برای هر یک، آیات فراوان دیگری واقع در فهرست آیات تحقیق می‌توان یافت که مؤید آن‌ها باشد. این مفاهیم، پاسخ‌هایی به سؤال اصلی پژوهش است که مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرونهی به کارکنان شامل چه مواردی می‌شود؟

قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی

مستندات درون سازمانی (مانند دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها و غیره) و برون سازمانی (مانند آیین‌نامه‌ها و غیره) از این منظر اهمیت دارند که امرونهی مدیران در ارتباط با کارکنان در سازمان، در بستر این آن‌ها صورت می‌پذیرد و به‌رغم وجود مستندات مختلف در برخی سازمان‌ها، گاهی نیاز به امرونهی کردن مدیران ضرورت می‌یابد. اگر معادل قرآنی نظام‌های سازمانی را در قرآن «کتاب‌های ادیان» در نظر بگیریم، خداوند متعال به ویژگی قیّم بودن آن اشاره کرده و می‌فرماید: «وَمَا تَفَرَّقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَةُ. وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ» (سوره بینه، آیات ۴-۵).

داشتن «کتاب یا دین» شرط لازم است؛ زیرا افراد برای آگاهی از شیوه عملکرد خود در زندگی به مجموعه‌ای از ارشادها و تعالیم نیازمندند که خداوند آن‌ها را از طریق کتب آسمانی در اختیار آنان قرار می‌دهد و «قیّم بودن» آن شرط کافی برای تحقق مأموریت‌ها و اهداف تعیین شده است (شاددل، تسلیمی و لسانی فشارکی، ۱۴۰۱). بنابراین در سازمان، «قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی» به‌مثابه «کتاب یا دین» عمل کرده که وجود آن‌ها ضروری است و هر اندازه به ویژگی «قیّم بودن» آن‌ها توجه شود، نیاز مدیران برای امرونهی به کارکنان کاهش می‌یابد.

«قیّم بودن» به معنای کارآمدبودن و کارسازبودن است. به همین خاطر، یکی از ابعاد «قیّم بودن» قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی، رعایت اختصار در کنار ذکر تمامی نکات کلیدی در این مستندات سازمانی است. برای نمونه، در کاربرد بخشنامه‌های متعدّد در سازمان را می‌توان به‌دلیل عدم پای‌بندی به ارزش‌ها و اهداف مشخص شده در آن مجموعه دانست که در بعضی موقعیت‌ها نیز با یکدیگر در تضاد و تعارض می‌باشند. برخی قرآن را «قیّم» گفته‌اند؛ چون مستقیم و معتدل است و هیچ‌گونه افراط و تفریط، اختلاف، تناقض، تفاوت و کژی در آن وجود ندارد. معمولاً هر چیزی که تعدّد پیدا کند ارزش خود را از دست خواهد داد، قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی نیز از این امر مستثنا نیستند و صدور بخشنامه‌های عدیده و مختلف، می‌تواند زمینه وقوع فساد در سازمان را فراهم کند. بنابراین، ضرورت دارد مدیران توجه ویژه‌ای برای «قیّم کردن» قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی داشته باشند.

۱. و اهل کتاب پراکنده نشدند، مگر از آن پس که برایشان برهانی روشن آمد و آنان را جز این فرمان ندادند که خدا را بپرستند، در حالی که در دین او اخلاص می‌ورزند و نماز گزارند و زکات دهند. این است دین درست و راست (آیتی).

روشن‌سازی قوانین و دستورها

روشن‌بودن قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی برای توجیه کارکنان کافی نیست بلکه مدیران باید در دستورهای خود (امرونی‌های شفاهی) در سازمان نیز کاملاً روشن و واضح عمل کنند که این امر تنها با اخلاص داشتن آنان ممکن خواهد شد. به عبارت دیگر، افرادی که در جایگاه امرونهی کردن قرار دارند (مدیران)، باید مطابق و متناسب با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان به تعامل با سایر افراد (کارکنان) بپردازند. خداوند متعال در قرآن کریم برای امردهندگان از تعبیر «حُفَّاء» استفاده کرده است. راغب اصفهانی، حنیف را به معنای گرایش از گمراهی به راستی می‌داند. حنفا از آیین‌ها و روش‌های منحرف چشم‌پوشی کرده و متوجه آیین حقیقی می‌شوند: «وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيُعْبَدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ» (سوره بینه، آیه ۵).

بنابراین، امرونهی باید کاملاً روشن و شفاف باشد و در راستای اجرای ارزش‌های سازمانی، از سوی مدیران صادر شود تا مصداق «خیرالبریه» یا شایسته‌ترین افراد در سازمان به حساب آیند که ضرورت جایگاه مدیریت نیز وجود چنین انسان‌هایی است. برای نمونه، می‌توان به این نکته اشاره کرد که مدیران شایسته در راستای فرهنگ سازمانی، «امر» به کفرورزیدن علیه طاغوت می‌کنند؛ زیرا کفرورزیدن به طاغوت یعنی اجرای احکام الهی. خداوند متعال از افرادی سخن به میان می‌آورد که مأمور شده بودند، به طاغوت کافر شوند بُت را حَکَمَ خود قرار دادند: «أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يَزْعُمُونَ أَنَّهُمْ آمَنُوا بِمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَا أُنزِلَ مِنْ قَبْلِكَ يُرِيدُونَ أَنْ يَتَحَاكَمُوا إِلَى الطَّاغُوتِ وَقَدْ أُمِرُوا أَنْ يَكْفُرُوا بِهِ وَيُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُضِلَّهُمْ ضَلَالًا بَعِيدًا» (سوره نساء، آیه ۶۰).

پس از تدوین قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی به شکل صحیح، توجیه و روشن‌سازی کارکنان درخصوص شیوه انجام آن‌ها بسیار مهم است. از طرف مسئولان برای بسیاری از کارکنان علت صدور بسیاری از قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی یا بیان نشده یا صرفاً اهداف کلی آن برشمرده شده است و چون بخشی از رابطه امرونهی مدیران با کارکنان نیز در بستر همین قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی صورت می‌گیرد تا زمانی که اهداف تهیه مستند یا صدور امرونهی برای کارکنان روشن و شفاف نشود، احتمال اجرایی شدن آن‌ها کم است. پیامبران خدا نیز برای پیاده‌سازی و اجرای دین خدا، به‌رغم وجود کتاب، باید با بیانات با مردم به تعامل می‌پرداختند: لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ^۳ (سوره حدید، آیه ۲۵).

۱. و آنان را جز این فرمان ندادند که خدا را بپرستند، در حالی که در دین او اخلاص می‌ورزند و نماز گزارند و زکات دهند. این است دین درست و راست (آیتی).
۲. آیا آنان را نمی‌بینی که می‌پندارند که به آنچه بر تو نازل شده و آنچه پیش از تو نازل شده ایمان آورده‌اند ولی می‌خواهند که بت را حَکَمَ قرار دهند، در حالی که به آنان گفته‌اند که بت را انکار کنند. شیطان می‌خواهد گمراهشان سازد و از حق دور گرداند (آیتی).
۳. ما پیامبرانمان را با دلیل‌های روشن فرستادیم و با آن‌ها کتاب و ترازو را نیز نازل کردیم تا مردم به عدالت عمل کنند و آهن را که در آن نیرویی سخت و منفی برای مردم است فروفرستادیم، تا خدا بدانند چه کسی به نادیده، او و پیامبرانش را یاری می‌کند. زیرا خدا توانا و پیروزمند است (آیتی).

مسعودی مقام؛ یکی از قضات و رئیس مجتمع قضایی اقتصادی کشور، در مصاحبه‌ای بیان کرد: «قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها معمولاً برای مردم تدوین نمی‌شوند در حالی که مخاطبان اصلی آن مردم هستند، بلکه صرفاً مدیران، مسئولان و کسانی که آن‌ها را به نگارش در آورده‌اند، قادر به درک آن‌ها هستند» (توجه شود که ایشان اصلاً حتی اشاره‌ای به کارکنان و مجریان قوانین هم نمی‌کنند). طبعاً وقتی بخشنامه‌ها روشن نباشند، امرونی‌های صادره به کارکنان نیز نمی‌تواند روشن باشد و همراهی شایسته‌ای در اجرای دستورهای مدیران از سوی کارکنان صورت نخواهد گرفت.

بهبودی و خودسازی مدیران

مدیران شایسته در منظر قرآن کریم، پیش از آن که به کارکنان امرونی کنند، خود در انجام‌دادن یا انجام‌ندادن امور پیش‌رو هستند. به عبارت دیگر، برای امرونی کردن به دیگران، ابتدا از خود شروع می‌کنند زیرا انسانی که به خود امر نکند نخواهد توانست به اطرافیان خود امر کند. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: خود و اهل خود را از آتش حفظ کنید. نکته حائز اهمیت این است که اول «أَنْفُسِكُمْ» مطرح می‌شود و بعد «أَهْلِيكُمْ»: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ» (سوره تحریم، آیه ۶).

مدیران اگر پیش از امرونی به کارکنان، خود امر به معروف و ناهی از منکر باشند، ضرورت امرونی برطرف می‌شود. زیرا کارکنان از مدیران الگو گرفته و به انجام رفتار شایسته اقدام خواهند کرد. الگوسازی رفتار، نوعی تکنیک آموزشی طراحی شده برای بهبود برقراری ارتباطات متقابل است. بنابراین اگر مدیر بتواند از «الگوسازی» به‌عنوان ابزاری اثرگذار در اجرای امرونی سازمانی استفاده کند و خود را در سازمان برای دیگر کارکنان الگو قرار دهد، می‌تواند خود را از امرونی‌های متعددی بی‌نیاز کند. خداوند متعال پیامبر اکرم را به‌عنوان اسوه حسنه برای انسان‌ها قرار داد و از آنان انتظار دارد که کارهایی را که او انجام می‌دهد، انجام دهند و کارهایی را که عمل نمی‌کند، عمل نکنند؛ بدون این که لازم باشد پیامبر خدا به آنان بگوید: «مَا قَطَعْتُمْ مِنْ لِينَةٍ أَوْ تَرَكْتُمُوهَا قَائِمَةً عَلَىٰ أُصُولِهَا فَبِإِذْنِ اللَّهِ وَلِيُخْزِيَ الْفَاسِقِينَ. وَمَا آفَاءَ اللَّهِ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْهُمْ فَمَا أُوجِفْتُمْ عَلَيْهِ مِنْ خَيْلٍ وَلَا رِكَابٍ وَلَكِنَّ اللَّهَ يُسَلِّطُ رُسُلَهُ عَلَىٰ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ. مَا آفَاءَ اللَّهِ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ» (سوره حشر، آیات ۷ - ۵). نهایت

۱. ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود و خانواده خود را از آتشی که هیزم آن مردم و سنگ‌ها هستند نگه دارید. فرشتگانی درشت‌گفتار و سختگیر بر آن آتش موکلند. هر چه خدا بگوید نافرمانی نمی‌کنند و همان می‌کنند که به آن مأمور شده‌اند (آیتی).
۲. هر درخت خرمایی را که بریدید، یا آن را بر ریشه‌اش باقی گذارید، به فرمان خدا بود تا نافرمانان خوار گردند و آنچه خدا از دارایشان به پیامبر خود غنیمت داد، آن نبود که شما با اسب یا شتری بر آن تاخته بودید؛ بلکه خدا پیامبرانش را بر هر که بخواهد مسلط می‌سازد و خدا بر هر چیزی قادر است. آن غنیمتی که خدا از مردم قریه‌ها نصیب پیامبرش کرده است از آن خداست و پیامبر و خویشاوندان و یتیمان و مسکینان و مسافران در راه مانده تا میان توانگران دست به دست نشود. هر چه پیامبر به شما داد بستانید و از هر چه شما را منع کرد اجتناب کنید و از خدا بترسید که خدا سخت عقوبت است. نیز غنایم از آن مهاجران فقیری است که از سرزمینشان رانده شده‌اند و آن‌ها در طلب فضل و خشنودی خدایند و خدا و پیامبرش را یاری می‌کنند، اینان راست‌گویانند (آیتی).

الگوسازی می‌تواند ایجاد یک تطابق شعوری بین فرد امرونهی‌کننده با مخاطبان آن باشد که مدیران را از افراط در فرمان‌دادن، بی‌نیاز و در عین حال میزان فرمان‌پذیری کارکنان را افزایش دهد.

مدیران پیش از این که از کارکنان کاری را بخواهند باید از خداوند بخواهند آنان را در زمره شایستگان قرار دهد. به عبارت دیگر در تلاش باشند تا پیش و بیش از همه در اخذ تصمیمات و انجام اقدامات شایسته عمل کنند. در این صورت، شایسته‌سالاری در سازمان محقق خواهد شد. در بیان قرآن کریم شایستگی (مقام صالحان) مقام رفیعی است که دستیابی به آن کار دشواری است. به طوری که اگر کسی به آن دست پیدا کند، به بالاترین مقام و جایگاه دست پیدا کرده است؛ لذا بسیاری از پیامبران از خدا تقاضا کرده‌اند که آنان را در زمره شایستگان قرار دهد (مکارم شیرازی و علی بابایی، ۱۳۸۲).

در قرآن کریم خداوند بیان می‌فرماید که حضرت ابراهیم (ع) هم برای خودش تقاضا کرد که در زمره شایستگان باشد: رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَالْحَقْنِي بِالصَّالِحِينَ^۱ (سوره شعراء، آیه ۸۳). مولا علی علیه‌السلام فرموده‌اند: «هر کس خود را بر مردم پیشوا قرار داد، باید پیش از تعلیم دیگران به تعلیم خود پردازد و تأدیب به وسیله رفتارش را بر تأدیب به وسیله زبانش مقدم بدارد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۷۳).

سازمان به‌مثابه خانواده

کارکنان و مدیران با یکدیگر در یک مجموعه، نهاد یا سازمان زندگی و فعالیت می‌کنند و مدیران می‌توانند با تصمیمات و امرونهی‌هایی موجبات افزایش کیفیت زندگی کارکنان را فراهم کنند. بهبود کیفیت زندگی کاری از طریق رشد کارکنان و ارتقای شأن و منزلت انسانی آنان محقق می‌شود. بنابراین، توجه به کارکنان توسط مدیران باید به مثابه اعضای خانواده خود باشد و تمام تلاش خود را برای افزایش شأن و منزلت انسانی آنان به کار گیرند و آنان را به انجام امور مختلف در این راستا تشویق یا در صورت لزوم امرونهی کنند. به عبارت دیگر مدیران باید به «سازمان به‌مثابه خانواده» بنگرند و این نگرش را مستمر سرلوحه تصمیمات و اقدامات خود قرار دهند. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «وَأْمُرْ أَهْلَكَ بِالصَّلَاةِ وَاصْطَبِرْ عَلَيْهَا لَا نَسْأَلُكَ رِزْقًا نَحْنُ نَرْزُقُكَ وَالْعَاقِبَةُ لِلتَّقْوَى^۲» (سوره طاه، آیه ۱۳۲)؛ با این نگرش زمینه‌های مختلفی برای مدیران ایجاد می‌شود، مدیران احساس می‌کنند کارکنان را باید همانند اعضای خانواده خود به اقامه نماز امر کنند. نتیجه این امر، عاقبت به خیری کارکنان، سازمان و در نهایت مدیران خواهد بود.

مدیران باید توجه داشته باشند که وقتی به کارکنان امرونهی می‌کنند، در نظر آن‌ها این افکار خواهد گذشت که انجام دادن یا ندادن این امور، چه منفعتی برای طرف مقابل خواهد داشت (شاددل و همکاران، ۱۴۰۱). به همین خاطر رمز موفقیت مدیران این است که منفعت خود را از میان بردارند و منافع حاصل از انجام آن اقدامات را برای سازمان یا خود افراد اجراکننده بیان کنند مانند دلسوزی و خیرخواهی اعضای یک خانواده نسبت به یکدیگر. در این صورت است که

۱. ای پروردگار من، مرا حکمت بخش و مرا به شایستگان ببیوند (آیتی).

۲. کسان خود را به نماز فرمان ده و خود در آن کار پای بیفش. از تو روزی نمی‌خواهیم. ما به تو روزی می‌دهیم و عاقبت خیر از آن پرهیزگاران است (آیتی).

احتمال عمل به آن امرونی‌های آنان افزایش می‌یابد. در آیات متعددی از قرآن کریم پیامبران به افراد قوم خود اعلام می‌کنند که اجر ما با شما نیست بلکه با خداست. پیامبران نیز به خوبی این نکته را دریافته بودند: «إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بَبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ» (سوره توبه، آیه ۱۱۱).

برنامه غذایی کارکنان

شرکت‌های موفق در دنیا توانسته‌اند با برنامه‌ریزی‌های صحیح در برنامه غذایی کارکنان نه تنها سرعت حرکت خود را به سمت تعالی افزایش دهند بلکه نوآوری و خلاقیت را در کارکنان خود و سازمان ایجاد کنند. آن سوی دیگر، سازمان‌هایی هستند که برنامه‌های غذایی آن‌ها (برنامه صبحانه، ناهار و غیره) به گونه‌ای است که موجب می‌شود مقدار کار مفید کارکنان نسبت به میزان استاندارد، کاهش یابد. قرآن کریم می‌فرماید: «فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ إِلَىٰ طَعَامِهِ» (سوره عبس، آیه ۲۴). کمبود یا عدم مواد غذایی مناسب در سازمان است. برخی از اندیشمندان، خوردنی‌ها و نوشیدنی‌های مناسب را مانند سوخت برای بدن دانسته‌اند که انسان‌ها برای فعالیت خود به آن‌ها احتیاج دارند.

کارکنان بسیاری از سازمان‌ها ممکن است با توجه به شرایط اقتصادی یک جامعه از امکان تأمین نیازهای اولیه خود محروم باشند. به همین دلیل، توانمندی انجام وظایف سازمانی یا اطاعت از امرونی‌های مدیران را نداشته باشند. وظیفه مدیران، توجه به این موضوع و اجرای برنامه‌های حمایتی مختلف در سازمان است. راه کارهای مختلفی می‌توان برای برنامه غذایی کارکنان ارائه داد. مانند سرو غذای مدیران و کارکنان در یک مکان مشترک و خارج از زمان کاری برای مثال صرف صبحانه پیش از ساعت هشت صبح؛ در این صورت مدیران قادر خواهند بود بر برنامه غذایی کارکنان خود نظارت صحیح داشته باشند زیرا همان مواد غذایی که برای کارکنان ارائه می‌شود، برای مدیران هم ارائه خواهد شد. نمونه دیگر، بعد از ساعت کاری (ساعت ۱۶ به بعد) عصرانه مختصری هم توزیع شود. در این صورت کارکنانی که قادر به تهیه یا فرصت صرف ناهار را نداشتند بدون احساس کمبود انرژی به فعالیت خود ادامه خواهند داد. البته این به شرطی است که مدیران به جای واریز هزینه غذا به حقوق ماهانه کارکنان، برنامه‌های مختلف غذایی را به صورت رایگان اجرا کنند. در این صورت، مدیران کریمانه به کارکنان نگرینسته و میزان فرمان‌پذیری کارکنان را نسبت به خود افزایش خواهند داد: «فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ إِلَىٰ طَعَامِهِ» (سوره عبس، آیه ۲۴).

با توجه به ارتباط مستقیم سلامت جسمی و روانی افراد با کیفیت زندگی کاری آن‌ها، می‌توان گفت که توجه به تغذیه کارکنان به افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ خروج افراد از سازمان منجر می‌شود. از منظر قرآن افراد یک

۱. خدا از مؤمنان جان‌ها و مال‌هایشان را خرید تا بهشت از آنان باشد. در راه خدا جنگ می‌کنند، چه بکشند یا کشته شوند وعده‌ای که خدا در تورات و انجیل و قرآن داده است به حق بر عهده اوست و چه کسی بهتر از خدا به عهد خود وفا خواهد کرد؟ بدین خرید و فروخت که کرده‌اید شاد باشید که کامیابی بزرگی است (آیتی).

۲. پس آدمی به طعام خود بنگرد (آیتی).

مجموعه را می‌توان در دو سر یک طیف قرار داد در یک سمت افرادی که چهره‌های غبارآلودی دارند و در سمت دیگر افرادی که دارای چهره‌های درخشان هستند که یکی از علت‌های اصلی آن، توجه کافی و اثربخش آنان به طعام‌شان است: «فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ إِلَى طَعَامِهِ. ... وَجُوهٌ يَوْمَئِذٍ مُّسْفِرَةٌ. ضَاحِكَةٌ مُّسْتَبْشِرَةٌ. وَوُجُوهٌ يَوْمَئِذٍ غَافِرَةٌ. تَرَهَقَهَا قَتْرَةٌ» (سوره عبس، آیات ۴۱-۲۴).

امروزه در سازمان‌ها دیده می‌شود که افراد سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی با چهره‌های غبارگرفته مشغول انجام وظایف سازمانی خود هستند و وقتی از آنان دلیل این شرایط پرسیده می‌شود در پاسخ می‌گویند که پس از کسر هزینه‌های مختلف (مانند اجاره منزل و غیره) از حقوق ماهانه، مدت زمانی است که حتی قادر به تهیه یک کیلو میوه برای خود و خانواده‌ام نیستیم.

مدیریت بر مبنای ویژگی‌های فردی کارکنان

منابعی چون دانش، مهارت و توانمندی کارکنان است که موفقیت سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف خود تضمین می‌کند (پرز و اوردونز، ۲۰۰۳). توجه به ویژگی‌ها، زمینه‌های شخصی و استعدادهای کارکنان در امرونی می‌تواند منجر به افزایش احتمال اجرای آن شود؛ چنان که شخصی، به دلیل داشتن ایمان و تقوا می‌تواند امرونی دیگری را اطاعت کرده ولی فردی که این صفت را نداشته باشد به اطاعت از آن نپردازد. قرآن کریم شرط اطاعت از او و رسولش را داشتن ایمان می‌داند که نتیجه این اطاعت، مورد رحمت قرار گرفتن آنان خواهد بود: «وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ» (سوره توبه، آیه ۷۱).

اهمیت ویژه مدیریت منابع انسانی حتی در بسیاری موارد چنین اقتضا می‌کند که مدیر در امرونی خود به کارکنان به شکل فردی اقدام کند. تعیین‌کنندگی موضوع امرونی به گونه‌ای است که اساساً یا باید به هر فرد یا به تعدادی از افرادی که همه دارای یک صفت مشترک هستند، صادر شود تا اطمینان حاصل شود که آن فرمان توسط آنان اجرا شود؛ همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد، قرآن کریم منحصرراً خصوصیت تسلیم و اطاعت را از آن افرادی می‌داند که به آیات او ایمان دارند: «وَمَا أَنْتَ بِهَادِي الْعُمَىٰ عَنْ ضَلَالَتِهِمْ إِنْ تُسْمِعُ إِلَّا مَنْ يُؤْمِنُ بِآيَاتِنَا فَهُمْ مُسْلِمُونَ» (سوره نمل، آیه ۸۱).

مدیریت فردی کارکنان به این علت حائز اهمیت است که هر یک از آنان باید قادر باشند در سازمان نقش‌هایی را

۱. پس آدمی به طعام خود بنگرد. ... چهره‌هایی در آن روز درخشانند. خندانند و شادانند و رخسار گروهی گرد آلود غم و اندوه است. در سیاهی فرو رفته‌اند (آیتی).

2. Perez & Ordenez

۳. مردان مؤمن و زنان مؤمن دوستان یکدیگرند. به نیکی فرمان می‌دهند و از ناشایست باز می‌دارند و نماز می‌گزاردند و زکات می‌دهند و از خدا و پیامبرش فرمانبرداری می‌کنند. خدا اینان را رحمت خواهد کرد، خدا پیروزمند و حکیم است (آیتی).

۴. تو نمی‌توانی کوران را از گمراهیشان راه نمایی. آواز خود را تنها به گوش کسانی توانی رساند که به آیات ما ایمان آورده‌اند و مسلمان هستند (آیتی).

ایفا کنند که با یکدیگر متفاوت است. هر کارمندی در سازمان در مسیر شغلی خود قرار دارد. مسیر شغلی باید توسط مدیر آن مجموعه برای کارکنان به منظور دستیابی به اهداف شغلی یا افزایش رضایت شغلی طراحی شود. در بیان قرآن کریم خداوند به عنوان والاترین مدیر این عالم یک مأموریت یکسان به پیامبران خود داده است ولی برای آنان متناسب با شرایط و مخاطبانشان تقدیرات درخور را رقم می‌زند؛ حضرت عیسی (ع)، به شیوه‌ای به دنیا آمد که سایر پیامبران این‌گونه متولد نشدند: «وَأَذْكُرُ فِي الْكِتَابِ مَرْيَمَ إِذِ اتَّخَذَتْ مِنْ أَهْلِهَا مَكَانًا شَرْقِيًّا. فَاتَّخَذَتْ مِنْ دُونِهِمْ حِجَابًا فَأَرْسَلْنَا إِلَيْهَا رُوحَنَا فَتَمَثَّلَ لَهَا بَشَرًا سَوِيًّا. قَالَتْ إِنِّي أَعُوذُ بِالرَّحْمَنِ مِنْكَ إِنْ كُنْتَ تَقِيًّا. قَالَ إِنَّمَا أَنَا رَسُولُ رَبِّكِ لِأَهَبَ لَكِ غُلَامًا زَكِيًّا. قَالَتْ أَنَّى يَكُونُ لِي غُلَامٌ وَلَمْ يَمْسَسْنِي بَشَرٌ وَلَمْ أَكُ بَغِيًّا^۱» (سوره مریم آیات ۲۰-۱۶).

مشارکت سازمانی کارکنان

مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سرتاسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان تلقی می‌شود. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق پژوهش، اعتبار خود را ثابت کرده‌اند (فرنچ و اچ، بل، ۱۳۹۴).

مشارکت و واردشدن همگان در امور، قابلیت بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات را داراست و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیشتر می‌کند. یک مدیر شایسته در امور سازمان خود قبل از امر و نهی به کارکنان سعی می‌کند نظرشان را جویا شده و بر این اساس احتمال اجرا شدن فرمان خود را بسنجد. در قرآن کریم در داستان ملکه سبا و حضرت سلیمان، ملکه سبا پس از خواندن نامه، نظر سران قومش را نسبت به آن جویا می‌شود و آنان در پاسخ، اوج مشارکت و همراهی را از خود به نمایش می‌گذارند: «قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةٍ وَأُولُوا بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ^۲» (سوره نمل، آیه ۳۳).

برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم، از طریق اختیاری به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور واگذاری مسئولیت به افراد محقق می‌شود. مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت توانمندی را افزایش می‌دهد و توانمندی نیز عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد (فرنچ و اچ، بل، ۱۳۹۴). در همین داستان ملکه سبا مشخص است که او پیش از نظرخواهی از فرماندهان خود، تصمیم لازم را اتخاذ کرده بود و با اتخاذ شیوه مدیریت مشارکتی، در عین حال که هدف سنجش همراهی آنان با ملکه بوده، احترام به جایگاه،

۱. در این کتاب مریم را یاد کن، آنگاه که از خاندان خویش به مکانی رو به سوی برآمدن آفتاب، دوری گزید. میان خود و آنان پرده‌ای کشید و ما روح خود را نزدش فرستادیم و چون انسانی تمام بر او نمودار شد. مریم گفت: از تو به خدای رحمان پناه می‌برم، که پرهیزگار باشی. گفت: من فرستاده پروردگار تو هستم، تا تو را پسری پاکیزه ببخشم. گفت: از کجا مرا فرزندی باشد، حال آن که هیچ بشری به من دست نزده است و من بدکاره هم نبوده‌ام (آیتی).

۲. گفتند: ما قدرتمندان و خداوندان نبرد سخت هستیم. کارها به دست توست. بنگر که چه فرمان می‌دهی (آیتی).

منزلت و به عبارت دیگر توانمندسازی فرماندهان خود نیز مدنظر قرار گرفته است: «قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُون» (سوره نمل، آیه ۳۲).

راهبری در پرتو توکل به خداوند

توکل یکی از عوامل ارزشیست که در همه مسائل مدیریت اثرگذار است؛ اما تأثیر آن در تصمیم‌گیری، نمود و بروز بیشتری دارد (اسماعیلی‌زاده و محدثی‌فر، ۱۳۹۲). نقش توکل در تصمیم‌گیری مصادیق متعددی می‌تواند داشته باشد؛ برای نمونه در جایی که اتخاذ یک تصمیم ممکن است مخاطراتی به دنبال داشته باشد. توکل در امرونهی از این باور نشئت می‌گیرد که اجرای هر تصمیم یا فرمان و به اتمام رسیدن موفقیت‌آمیز آن به اذن خدا و به توفیق الهی نیازمند است.

مدیر توکل‌کننده به خدای متعال همواره امیدوار است. او قادر به پیشبرد و به ثمررساندن امرونهی‌های سازمانی در حوزه‌هایی است که دیگران معتقدند انجام آن‌ها غیرممکن است. اما این مدیر با توکل به خدا و در پرتو عنایت او می‌تواند ناشدنی‌ها را شدنی کرده و توفیقات فراوانی برای سازمان خود کسب کند. علت موفقیت این افراد ایمان به نیت و اعتماد به هدفشان است. اینان معتقدند که هر زمان اراده خداوند به چیزی تعلق بگیرد به آن می‌گوید: شو و می‌شود: «إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ» (سوره یاسین، آیه ۸۲). در یک جمله می‌توان گفت که چنین فردی در پرتو ولایت الهی قرار گرفته و اراده‌اش با اراده خداوند هم‌راستا می‌شود. علامه طباطبایی، در المیزان می‌فرماید: «بین عدم توکل بر خدا و تولی شیطان هیچ واسطه‌ای نیست، یعنی کسی که بر خدا توکل نکند، از اولیای شیطان خواهد بود».

مدیریتی که تمام امور خود را در پرتو توکل به خداوند پیش می‌برد، هیچ موقع دانش، آگاهی و اطلاعاتی که در اختیار اوست او را در جایگاهی قرار نخواهد داد که خود را از توکل بی‌نیاز ببیند. او می‌داند فقط خداوند است که علمش بر همه چیز احاطه دارد و ممکن است او در محاسبات خود دچار خطا و اشتباه شده باشد. این مدیر هر اندازه علم و آگاهی‌اش بیشتر شود، توکل او بر خدای متعال نیز بیشتر خواهد شد و همواره به کارکنان خود توصیه خواهد کرد که آنان نیز در امور خود به خداوند توکل داشته باشند. حضرت یعقوب علیه‌السلام به‌رغم چاره‌اندیشی و توصیه به فرزندان خود برای ورود به شهر مصر از دروازه‌های مختلف همه امور خود را به خدا سپرد و هرچه را که خواست او باشد را خواستار شد: «وَقَالَ يَا بَنِيَّ لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أَعْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ» (سوره یوسف، آیه ۶۷).

۱. زن گفت: ای بزرگان، در کار من رأی بدهید که تا شما حاضر نباشید من هیچ کاری را فیصل نتوانم داد (آیتی).

۲. چون بخواهد چیزی را بیافریند، فرمانش این است که می‌گوید: موجود شو، پس موجود می‌شود (آیتی).

۳. گفت: ای پسران من، از یک دروازه داخل مشوید؛ از دروازه‌های مختلف داخل شوید و من قضای خدا را از سر شما دفع نتوانم کرد و هیچ فرمانی جز فرمان خدا نیست. بر او توکل کردم و توکل‌کنندگان بر او توکل کنند (آیتی).

نظام تشویق و تنبیه

عدم تبعیت کارکنان از قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی، موجب اخلال در امور می‌شود و به تبع آن باعث دورشدن سازمان از هدف‌های اصلی خود می‌شود. بنابراین، برخورد مؤثر با افرادی که رفتارهایی ناهماهنگ با هدف‌های سازمان از خود بروز می‌دهند، ضروری است. نوع برخورد با این افراد باید متناسب با شرایط سازمانی و میزان بلوغ سازمانی^۱ و به عبارت دقیق‌تر «آمدگی کاری»^۲ کارکنان طراحی و اعمال شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). از طرف دیگر، برخورد مؤثر با افرادی که رفتارهای هماهنگ با هدف‌های سازمان دارند و تشویق آنان می‌تواند از دلسردی آنان جلوگیری کند برای این که اطاعت از «امرونی» مدیران روند صعودی داشته باشد، باید نتایج اقدامات و تصمیم‌گیری‌های کارکنان توسط مدیران به آنان نشان داده شود. علاوه بر این، به طور طبیعی با افزایش بلوغ سازمانی یا آمدگی کاری کارکنان، نظام تشویق و تنبیه نیز باید تغییر کند و متناسب با این تغییر طراحی شود تا آثار منفی مانند احساس تبعیض در پی نداشته باشد و از طرف دیگر باید تشویق و تنبیه بجا و متناسب با میزان و نوع کار صورت بگیرد. نباید برای کار کوچک، پاداش‌های بزرگ یا برای خطاهای کوچک تنبیه‌های سخت را اعمال کرد. پیامبر اکرم (ص) در پاسخ فردی که از نافرمانی همسرش شکایت می‌کرد، بعد از امر به عفو و بخشش فرمود: «اگر خواستی تنبیه کنی به اندازه گناهی که کرده است، مجازات کن» (حسینی، ۱۳۸۵).

نکته مهم این است که ارتقای رتبه‌بندی کارکنان و به تبع آن اعمال مشوق‌های مختلف باید بر اساس نوع واکنش حاصل از قرارگیری آنان در موقعیت‌های مختلف صورت گیرد نه لزوماً بر اساس سنوات شغلی و غیره زیرا ممکن است فردی با پنج سال سابقه کار، در بعضی از موقعیت‌های کاری بلوغ سازمانی بیشتری نسبت به شخصی که دارای ۲۵ سال سابقه کار است، نشان دهد. خداوند متعال انسان‌ها را بر اساس اعمالشان مورد سنجش، بازخواست و پاداش قرار می‌دهد نه معیار سطح تحصیلات و غیره: «مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَىٰ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ» (سوره حشر، آیه ۷).

صحیح‌بودن معیارهای ارزشیابی عملکرد افراد و ارائه بازخوردهای عملی منصفانه موجب هماهنگی رفتارهای کارکنان با اهداف سازمانی خواهد شد. اگر معیارهای تشویق و تنبیه صحیح تنظیم نشوند، افرادی را در سازمان تربیت خواهند کرد که «بله قربان‌گو» هستند و تبعیت کورکورانه دارند، در حالی که تبعیت کورکورانه نزد خدای متعال جایگاه و ارزشی ندارد زیرا «تبعیت کورکورانه» به سبب تعقل نکردن افراد است: «وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا

1. Organizational Maturity

2. Job Readiness

۳. آن غنیمتی که خدا از مردم قریه‌ها نصیب پیامبرش کرده است، از آن خداست و پیامبر و خویشاوندان و یتیمان و مسکینان و مسافران در راه مانده، تا میان توانگران دست‌به‌دست نشود. هر چه پیامبر به شما داد، بستانید و از هر چه شما را منع کرد، اجتناب کنید و از خدا بترسید که خدا سخت عقوبت است (آیتی).

أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْلُو كَانِ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ. وَمَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا كَمَثَلِ الَّذِي يَنْعِقُ بِمَا لَا يَسْمَعُ إِلَّا دُعَاءً وَنِدَاءً صُمُّ بَكْمُ عُمَىٰ فَهُمْ لَا يَعْقِلُونَ^۱» (سوره بقره، آیه ۱۷۱-۱۷۰).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظریه‌پردازان سنتی مدیریت تلاش می‌کردند تا بهترین راه را برای فعالیت مدیران شناسایی کنند؛ اما در پژوهش‌های بعدی، پژوهشگران دریافتند که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت او ارزیابی شود. مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌ها و عواملی است که مدیران می‌توانند با توجه به آن‌ها و رعایت ملاحظات مربوط به آن‌ها، احتمال اثر و اجرای دستورها توسط کارکنان را افزایش دهند.

بنابراین، مدیران باید در هر زمان با توجه به هر موقعیت و مجموعه شرایط موجود مبادرت به «امرونی» کنند تا احتمال اثر آن وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، «امرونی» ابزاری در دست مدیران و رهبران سازمان است و چگونگی استفاده از آن، عاملی تعیین‌کننده در میزان شایستگی آنان خواهد بود.

به صورت کلی می‌توان نقش و جایگاه امرونهی در فرهنگ سازمانی را در سه دسته شرایط پیش، پس و حین امرونهی خلاصه کرد (شاددل و همکاران، ۱۴۰۱). این پژوهش به بحث پیرامون مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرونهی به کارکنان در هر یک از این سه مراحل پرداخته است. مسئولیت‌های سازمانی مدیران پیش از امرونهی به کارکنان بدین معنا است که فرد امرونهی‌کننده پیش از صدور فرمان، باید این موارد را مدنظر داشته و بررسی‌های لازم را پیرامون آن‌ها انجام داده باشد. حوزه‌های مربوط به پیش از امرونهی عبارت‌اند از:

- قوانین و نظام‌نامه‌های سازمانی؛
- روشن‌سازی قوانین و دستورها؛
- بهسازی و خودسازی مدیران.

مسئولیت‌های سازمانی مدیران حین امرونهی به کارکنان بدین معنا است که فرد امرونهی‌کننده حین صدور فرمان، باید این موارد را مدنظر داشته و بررسی‌های لازم را پیرامون آن‌ها انجام دهد. حوزه‌های مربوط به حین امرونهی عبارت‌اند از:

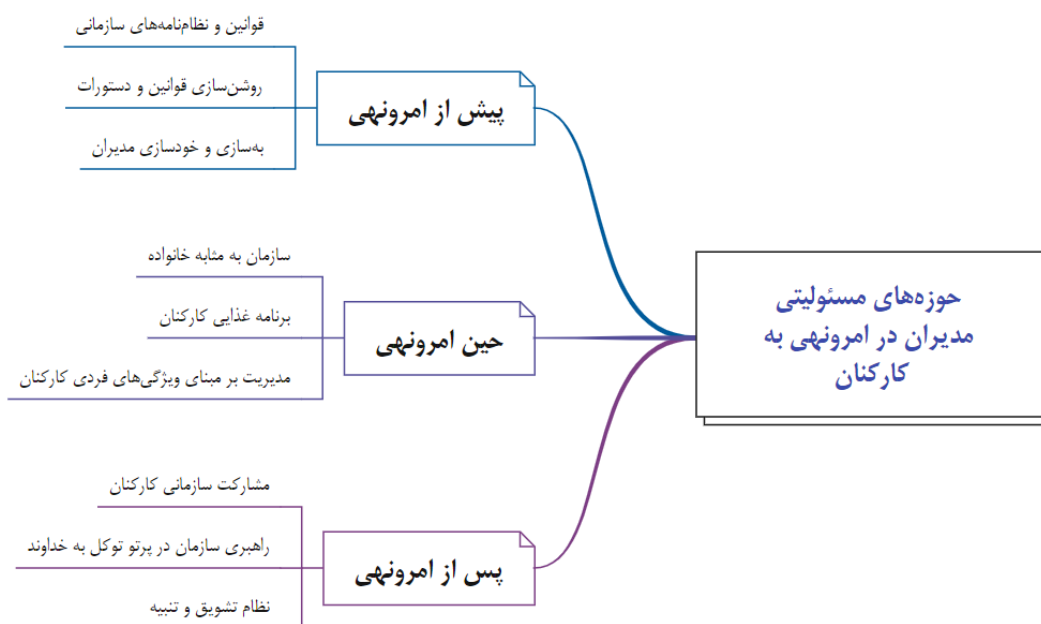
- سازمان به مثابه خانواده؛
- برنامه غذایی کارکنان؛
- مدیریت بر مبنای ویژگی‌های فردی کارکنان.

مسئولیت‌های سازمانی مدیران پس از امرونهی به کارکنان بدین معنا است که فرد امرونهی‌کننده پس از صدور

۱. چون به ایشان گفته شود که از آنچه خدا نازل کرده است پیروی کنید، گویند: نه، ما به همان راهی می‌رویم که پدرانمان می‌رفتند. حتی اگر پدرانشان بی‌خرد و گمراه بوده‌اند. مثل کافران، مثل حیوانی است که کسی در گوش او آواز کند، و او جز بانگی و آوازی نشنود. اینان کران‌اند، لالان‌اند، کوران‌اند و هیچ در نمی‌یابند (آیتی).

فرمان برای اطمینان از محقق شدن هدف و اجرای کامل تصمیمات و فرمان‌ها، باید این موارد را مدنظر داشته و بررسی‌های لازم را پیرامون آن‌ها انجام دهد. حوزه‌های مربوط به پس از امرونهی عبارت‌اند از:

- مشارکت سازمانی کارکنان؛
- راهبری سازمان در پرتو توکل به خداوند؛
- نظام تشویق و تنبیه.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

نوآوری پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، توجه به نیروی انسانی در سازمان با بهره‌گیری از مطالعات و آموزه‌های قرآنی برای فهم این مطلب است که در ارتباطات میان نیروی انسانی، اهمیت نقش مدیران در پیشبرد اهداف سازمانی بیش از کارکنان است. علاوه بر این، در پژوهش این نکته مدنظر قرار گرفته است که در چه شرایطی، ارتباط میان مدیران و کارکنان در سازمان، به شیوه کارآمد و اثربخش برقرار شده و «امرونهی» که یکی از مؤلفه‌های اصلی و مهم در این ارتباط است با چه ملاحظاتی باید توسط مدیران در سازمان جریان یابد.

محدودیت‌های مختلفی در این پژوهش مطرح است که مهم‌ترین آن‌ها، فقدان ادبیات علمی و دانشگاهی مربوط به موضوع «امرونهی» در دانش مدیریت است (با توجه به این نکته مهم که موضوع «امرونهی» در رابطه یک مدیر با کارکنانش تعریف می‌شود). ماهیت موضوع پژوهش، محدودیت‌های دیگری را نیز به همراه می‌آورد. برای نمونه، امکان بررسی میدانی پدیده «امرونهی» وجود ندارد؛ زیرا ورود هر فرد دیگری برای مطالعه این پدیده، می‌تواند به‌عنوان یک متغیر مداخله‌گر محسوب شود و پژوهش را از مسیر خود خارج کند.

پیشنهادهای مختلفی برای توسعه پژوهش‌های آتی در این حوزه و زمینه مطالعاتی وجود دارد. پژوهشگران و اندیشمندان می‌توانند با تمرکز بر مسئولیت‌های سازمانی کارکنان در موضوع امرونهی با استفاده از مطالعات قرآنی، پژوهش‌های تکمیلی مختلفی را اجرا کنند و در گام بعدی، امید است مطالعات مختلفی با موضوع «تعهدات متقابل مدیران و کارکنان، در جهت ارتقای عملکرد سازمان» تعریف شود.

منابع

قرآن کریم

- نهج‌البلاغه امام علی (مجموعه خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی علیه السلام)؛ گردآوری سید شریف رضی، ترجمه محمد دشتی، (۱۳۸۰). مؤسسه انتشارات ائمه (علیهم‌السلام).
- اسماعیلی‌زاده، عباس و محدثی‌فر، مهرناز (۱۳۹۲). توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از منظر قرآن، نشریه مشکوة، (۱۱۸)، ۲۸-۵۴.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۹۱). مدیریت تحول سازمانی (چاپ دهم)، تهران: انتشارات سمت.
- حسینی، داوود (۱۳۸۵). اصول حاکم بر روش تشویق و تنبیه در تربیت اخلاقی. نشریه راه تربیت، (۱)، ۱۳۴-۱۱۹.
- زارع، حسین؛ رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، مهدی و مولوی، حسین (۱۳۸۷). سازمان یاددهنده‌الگویی برای رهبری امروز (چاپ اول)، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- سبحانی، جعفر (۱۳۷۷). الموجز فی اصول الفقه، قم: انتشارات نصاب.
- شاددل، امیرحسین (۱۳۹۸). بررسی نقش امرونهی در فرهنگ سازمانی در پرتو آیات قرآن کریم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران.
- شاددل، امیرحسین؛ تسلیمی، محمدسعید و لسانی فشارکی، محمدعلی (۱۴۰۱). پیش‌نیازهای امرونهی در فرهنگ سازمانی در پرتو آیات قرآن کریم، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۲)، ۱۵۳-۱۴۲.
- صادقی، زهره (۱۳۸۵). چالش‌های فراروی مدیریت در نظام‌های آموزشی، مجموعه مقالات همایش سراسری مرکز تحقیقات حوزه، معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران.
- طرقی، جعفر و اسماعیلی، علی (۱۳۸۶). دانش مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت)، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.
- علامه حلی، حسن بن یوسف بن مطهر اسدی (۱۴۱۴). تذکره الفقهاء، قم: انتشارات آل‌البیت.
- فرنج، وندال و سیسیل، اچ. بل (۱۳۹۴). مدیریت تحول در سازمان (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان) (چاپ بیستم)، تهران: انتشارات صفار.
- گریفین، ریگی و مورهد، گریگوری (۱۳۸۶). رفتار سازمانی (مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مترجمان)، (چاپ دوازدهم)، تهران: انتشارات مروارید.

- لسانی فشارکی، محمدعلی و همکاران (۱۳۷۹). گزارش نهایی طرح پژوهشی آموزش زبان قرآن، تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- لطیفی، میثم (۱۳۹۰). روش شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم: استقرایی از پژوهش های میان رشته ای مدیریت اسلامی در دهه اخیر. نشریه/نمایشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۵۵-۲۵.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۰). پیام قرآن، جلد ۱۰، قم: مؤسسه مطبوعاتی هدف.
- مکارم شیرازی، ناصر و علی بابایی، احمد (۱۳۸۲). تفسیر نمونه، جلد شانزدهم، تهران: انتشارات دارالکتب الاسلامیه.
- منتظری، حسین علی و مکاریان، ناصر (۱۴۲۳). معارف و احکام جوانان، قم: انتشارات سرایی.
- ناظم، فتاح (۱۳۸۸). ادراک کارکنان اداری درباره بهره‌وری خدمات مدیران و مؤلفه‌های آن در مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه/نمایشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۳(۳)، ۱۸-۳.
- نجمی، منوچهر (۱۳۸۹). مدل جایزه EFQM. تهران: انتشارات سرآمد.
- نخعی‌نژاد، مهدی (۱۳۸۶). مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی، نشریه توسعه انسانی پلیس، ۴(۳).
- هاشمی شاهرودی، سید محمود و جمعی از پژوهشگران (۱۴۲۶). مؤسسه دائرةالمعارف فقه اسلامی بر مذهب اهل بیت (علیهم السلام)، قم: دائرةالمعارف فقه اسلامی.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی کاربرد: منابع انسانی. (قاسم کبیری، مترجم)، (چاپ سوم)، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

References

Holy Quran

- Nahj al-Balagha* Imam Ali (a collection of sermons, letters and aphorisms of Imam Ali). Compiled by Seyyed Sharif Razi, translated by Mohammad Dashti (2001). Publication Institute of aemeh. (in Persian)
- Allameh Helli, H. (1993). *Tazkera al-faqaha*, Qom: Al-Albayt publications. (in Persian)
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *Behavioral dimension of Charismatic Leadership*. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 78-97). Jossey-Bass.
- Esmailzadeh, A. & Mohaddesi, M. (2013). Dependence and its effect on the decision-making behavioral variables of managers. *Mishkat Journal*, (118), 28-54. (in Persian)
- European Foundation for Quality Management (2002). *Modelo EFQM de Excelencia*. European Foundation for Quality Management and Club Gestión de Calidad, Madrid.
- French, W. & Bell, C.H. (2015). *Organization Development*. (Seyyed Mehdi Alwani & Hassan Danaeifard, Trans.) (20th edition), Tehran: Saffar publications. (in Persian)
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2007). *Organizational Behavior*. (Seyyed Mehdi Alwani & Gholam Reza Memarzadeh, Trans.). (12th edition), Tehran: Morvarid publications. (in Persian)

- Guand-Lu, D., Liu, P., & Yong, Z. (2012). Organizational Justice as a Moderator of Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(15), 116-122.
- Hashemi Shahroudi, S.M. & a group of researchers (2005). Islamic Fiqh encyclopedia institute on the religion of Ahl al-Bayt, Qom: Islamic Fiqh encyclopedia. (in Persian)
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. translated by Ghasem Kabiri, (3th edition), Tehran: Jahad daneshgahi publications. (in Persian)
- Hosseini, D. (2006). Dominant principles on method of encouragement and punishment in moral education. *Way of Upbringing*, (1), 119-134. (in Persian)
- Latifi, M. (2004). Methodology of thinking strategies in the Holy Quran. *Strategic Management Thought Journal*, 5(2), 25-55. (in Persian)
- Lessani Fesharaki, M.A. et al (2000). *The final report of language teaching research project of Quran*. Tehran: Imam Sadiq University. (in Persian)
- Makarem Shirazi, N. & Ali Babaei, A. (2003). *Tafsir Nemooneh. Volume 16*, Tehran: Darul Kitab Al-Islamiya Publications. (in Persian)
- Makarem Shirazi, N. (1991). *The Message of the Quran, Volume 10*, Qom: Hadaf Press Institute. (in Persian)
- Montazeri, H. A. & Makarian, N. (2002). *Education and rules of youth*, Qom: Sarai publication. (in Persian)
- Najmi, M. (2010). *EFQM Award Model*. Tehran: Saramad publication. (in Persian)
- Nakhai-nejad, M. (2008). A review of the concepts and ways of organizational excellence in the police force, *Police Human Development Journal*, 4(3). (in Persian)
- Nazem, F. (2009). The perception of administrative staff about the productivity of managers' services and its components in different regions of Islamic Azad University, *New thoughts on Education Journal*, (3), 3-18. (in Persian)
- Perez, J.R. & de Pablos, P.O. (2003). Knowledge management & organizational competitiveness: a frame work for human capital analysis. *Journal of Knowledge management*, 7(3), 82 – 91.
- Sadeghi, Z. (2006). Challenges facing management in educational systems. *Proceedings of the national conference of the research center of Howze*, vice president of research, Imam Sadiq University, Tehran. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (Fifth edition). Harlow: Pearson Education.
- Shaddel, A.H. (2020). *Study of role commanding and forbidding in organizational culture based on the Holy Quran*. Master's thesis, Tehran: University of Tehran. (in Persian)

- Shaddel, A.H., Taslimi, M.S & Lessani Fesharaki, M.A. (2022). Prerequisites of commanding and forbidding in organizational culture based on the Holy Quran. *Public Organizations Management Journal*, 10(2), 142-153. (in Persian)
- Sobhani, J. (1998). *A summary of the principles of jurisprudence*. Qom: Nasayeh publications. (in Persian)
- Taslimi, M.S. (2012). *Management of organizational development* (10th edition). Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Toroghi, J. & Esmaeili, A. (2007). *Knowledge of Management*. Isfahan: Isfahan University publications. (in Persian)
- Zare, H., Rajaipour, S., Jamshidian, M. & Molavi, H. (2008). *Teaching organization as a model for today's leadership* (first edition), Isfahan: Jahad daneshgahi publications. (in Persian)