

## ۷۳ کلمه قصار از جزوه مدیریت توحیدی

<p>مدیریت در واقع اعمال اراده‌ای با تدبیر مشخص و متناسب بر اساس برنامه‌ریزی معین بر فرد یا بر جمعی است.</p>	<p>تعریف مدیریت</p>	<p>(۱)</p>
<p>بخش اول: روح مدیریت است. اراده‌ی مدیر که مربوط به روح مدیریت می‌شود به این معنا که چه اراده‌ای اعمال می‌شود که بسیار مهم است. بخش دوم: بخش فنی مدیریت است. اراده و نحوه‌ی اعمال آن در مدیریت بر اساس تدبیر مناسب با برنامه‌ریزی مشخص، این اراده مربوط به امور فنی مدیریت است.</p>	<p>ابعاد مدیریت</p>	<p>(۲)</p>
<p>قرآن محور اصلی زندگی انسان‌ها را به دو قسمت تقسیم می‌کند: ۱- انسان‌هایی که خود را تحت اراده الله می‌دانند. ۲- انسان‌هایی که خود را تحت اراده الله نمی‌دانند. یعنی انسان‌هایی که پرستش غیر الله را دارند. غیر از این دو مورد سومی نداریم و از اینجا منشأ اختلاف مدیریت‌ها و مسائل باز می‌شود.</p>	<p>محور اصلی زندگی انسان‌ها از دیدگاه قرآن</p>	<p>(۳)</p>
<p>«إلیه أَدْعُوا» همه را هم به سوی او دعوت کنم نه به طرف خودم! به طرف او ...! این یکی از معیارهای رهبر الهی در مدیریت توحیدی است که خیلی مهم است.</p>	<p>دعوت به سوی الله، معیار مدیریت توحیدی</p>	<p>(۴)</p>
<p>توجه الهی در مدیریت به این معناست که الله است و فقط او حق است و هرکسی غیر او باشد باطل است و فرقی نمی‌کند غیر را در امور شخصی وارد کند یا در مدیریت به تمام مراتب خود.</p>	<p>معنای توجه الهی در مدیریت</p>	<p>(۵)</p>
<p>یکی از ویژگی‌های این مدیر موفق باشد، علم مدیر است. اینکه امروز ما به ولایت فقیه افتخار می‌کنیم برای این است که ولی فقیه از جهت علم انسانی و انسان‌شناسی عمیق‌ترین آگاهی‌ها را دارد.</p>	<p>علم مدیر، ویژگی دیگر مدیریت توحیدی</p>	<p>(۶)</p>
<p>در این دنیای متلاطم، پرآشوب، پرفتنه، و پر زرق و برق، ایمان به معارفی که در میدان ذهن باشد و محسوس ما قرار نگیرد، به تنهایی کارساز نیست. امروز بشریت مخصوصاً قشر تحصیل کرده نیاز جدی دارد به اینکه معارف الهی و توحیدی برای او ملموس و محسوس باشند. این اصل بسیار مهمی است.</p>	<p>اهمیت حسی بودن توحید</p>	<p>(۷)</p>
<p>محسوس شدن یک شیء این است که انسان آن را با دید زندگی نگاه می‌کند و آن مطلب برای او جدی است.</p>	<p>منظور از «محسوس شدن یک شیء» چیست؟</p>	<p>(۸)</p>
<p>اینکه اختلافات سیاسی، اجتماعی، مدیریتی، سلیقه‌ای، و سایر اختلافات پیش می‌آید، ریشه در این دارد که هرکس می‌خواهد حق را فقط از راه «استدلال» حل و اثبات کند و به همدیگر منتقل کند. اما حاضر نیستیم که از مسیر اصلی وارد شویم، یعنی اینکه حق را خیلی آشکار ببینیم.</p>	<p>ریشه وجود اختلافات چیست؟</p>	<p>(۹)</p>
<p>استدلال‌ها مقدمه بود که این انسان حرکت کند و برسد به اینکه خدا مشهود است، معارف الهی مشهود است. من باید به آن برسیم. وقتی با این عقیده و عمل حرکت کرد، در این وقت خصوصیات، ویژگی‌ها، صفات و افعال حضرت ربّ شروع به محسوس شدن می‌شود.</p>	<p>استدلال، مقدمه حرکت است.</p>	<p>(۱۰)</p>

<p>براهین عقلی به عنوان مقدمه برای مشاهده حق، لازم است، نه اینکه جایگزین مشاهده‌ی حق شود. صرف اینکه به ما اثبات کنند در فلان قلّه، گیاه است و این گیاه دارای خاصیت‌هایی است، کافی نیست. زیرا نقش آن این است که به ما فقط توجه و انگیزه دهد. پشت سر این، حرکت است تا بروم و به آن برسیم. مباحث استدلالی از این باب بسیار ارزشمند هستند.</p>	<p>براهین عقلی، مقدمه برای مشاهده حق است.</p>	<p>(۱۱)</p>
<p>مشکل اینجاست که انسان گاهی جذب شیرینی‌های همان استدلال‌های نظری می‌شود و خودش را دیگر بی‌نیاز از این حرکت می‌بیند. نتیجه چه می‌شود؟ نتیجه اینکه با این نوع ایمان در زندگی پیش می‌رود، یک لحظه‌ای از زندگی، در یک برهه‌ای از زمان به یک حادثی برخورد می‌کند، به یک شبهه‌ای برخورد می‌کند؛ به یک شیاطینی برخورد می‌کند که بسیار مسلط و ماهر در انحراف این نوع از انسان‌ها هستند، آنجا دیگر کم می‌آورد و این عقیده‌ی ذهنی به دردش نمی‌خورد و نمی‌تواند کمکش کند. بلکه این مقدار عقیده هم آسیب می‌بیند و از دستش می‌دهد.</p>	<p>مشکل استدلال‌های نظری</p>	<p>(۱۲)</p>
<p>مدیریت توحیدی از همین جا (محسوس شدن اعتقادات) شروع می‌شود.</p>	<p>نقطه‌ی شروع مدیریت توحیدی</p>	<p>(۱۳)</p>
<p>مشکلات فردی و اجتماعی ما تا زمانی که معارف به صورت حسی برایمان باز نشود، شکل‌هایش فقط تغییر پیدا می‌کند، مدلش عوض می‌شود، مشکل همان است.</p>	<p>عوارض حسی نبودن معارف</p>	<p>(۱۴)</p>
<p>انسان یک جوهره‌ی توحیدی است. جوهره‌ی انسان حضرت «رب» است. حالا هر مقدار که رشد و حرکت می‌کند، به عمق جوهره‌ی خودش از وجود خودش بیشتر می‌رسد.</p>	<p>جوهره‌ی توحیدی انسان</p>	<p>(۱۵)</p>
<p>لازمه مدیریت توحیدی این است که آن مدیر، بهره‌ای از توحید داشته باشد، البته توحید از نظر معرفتی نه از بعد نظری، ذهنی، علمی و تئوری.</p>	<p>لازمه‌ی مدیریت توحیدی</p>	<p>(۱۶)</p>
<p>یکی از آن روشهای مهم، روشهای فکری است. و یکی از عواملی که در قدرت این تفکر اثر معجزه آسایی دارد ترک گناه می‌باشد.</p>	<p>جایگاه تفکر در مدیریت توحیدی</p>	<p>(۱۷)</p>
<p>اینکه چه کار کنیم فکر انسان نورانی بشود تا در حقایق، عمق مطلب را زود بگیرد و بفهمد چه کار کند که فکر انسان فعال باشد، جهتش درست تنظیم بشود، که ما بنایمان بر این شود که در حد یک ربع، اگر نشد لااقل پنج دقیقه، البته به شرط اینکه این پنج دقیقه به طور جدی با تمرکز تمام، تمرکز به یک سری واقعیت‌هایی که هرگز در آن شک نداریم داشته باشیم. هرکس به تناسب حال خودش واقعیت‌هایی را انتخاب کند و روی آنها تفکر کند.</p>	<p>راهکار نورانیت فکر</p>	<p>(۱۸)</p>
<p>یکی دیگر از واقعیت‌هایی که اگر پیرامونش تفکر بکنیم، بسیار سرنوشت ساز است و راه میانبری است که ما را به مسایل توحیدی و حقایق توحیدی و احساس توحیدی میرساند، توجه به اینکه «من نیازمندم»، می‌باشد.</p>	<p>توجه به فقر خود</p>	<p>(۱۹)</p>
<p>اگر یک مدیر سازمان هم نباشیم، لااقل خودمان را که باید مدیریت بکنیم. این در متن زندگی انسان میدان‌ش گسترده است. بالاخره با مدیران سر و کار داریم. زمانی مدیری را می‌خواهیم انتخاب کنیم، باید با ویژگی آن در نظام اسلامی آشنا شویم و جامعه خود را آشنا کنیم. پس، این سخن که «ما نیاز به این بحث نداریم ما که مدیر نیستیم و تشکیلات و ... نداریم»، وسوسه‌ای بیش نیست.</p>	<p>ضرورت آشنایی با مباحث مدیریت توحیدی</p>	<p>(۲۰)</p>

<p>تمام عالم حتی ذره ذره ی این عالم که به نظر ما روح ندارد و موجودی غیر زنده است، دارای روح است، دارای شعور است. وقتی روح برقرار شد؛ خاصیت های شگفت انگیزی دارد که ما مقدار بسیار جزئی از نقش روح را در این عالم مشاهده میکنیم. یک بذر خیلی کوچک به برکت روحی که در آن حاکم میشود، این را نمو میدهد به خاطر آن اثر روح است که کار فعلیت، خیلی شگفت انگیز در او ظهور میکند. حالا این روح های پایین است که اثر فعلیتش اینقدر نمایان است، تا چه رسد به انسان. وقتی که فعل انسان از او صادر میشود، علاوه بر روحی که دارد، جسم او و زندگی مادی او را، در این عالم مدیریت میکند.</p>	<p>توجه به روح اشیاء و افعال</p>	<p>(۲۱)</p>
<p>ما مرتباً در حال ساخته شدن هستیم برای چه؟ برای اینکه خلقت ما هنوز تمام نشده و از عمری که قرار است من زندگی بکنم هنوز به آن مرحله از زندگی نرسیده‌ام.</p>	<p>در حال ساخته شدن هستیم. برای چه؟</p>	<p>(۲۲)</p>
<p>غفلت مانع اصلی جاری شدن توحید در وجود انسان است.</p>	<p>غفلت</p>	<p>(۲۳)</p>
<p>شخص به چیزی علم دارد و باید به علم خود علم داشته باشد که اگر این علم دوم را نداشته باشد به او «غافل» گفته می‌شود.</p>	<p>غافل کیست؟</p>	<p>(۲۴)</p>
<p>اگر علم اولی از دست برود نسیان می‌شود و به ذکر نیاز دارد و اگر علم دوم از دست برود، به دنبال آن غفلت پیش می‌آید.</p>	<p>عامل به وجود آمدن نسیان و غفلت</p>	<p>(۲۵)</p>
<p>غفلت یکی از موانع بسیار بزرگ راه تربیت نفس و همچون یک صخره بسیار ضخیم و سختی است که جلوی آب حیات توحید را گرفته و با برطرف کردن آن، چشمه زلال توحید فوران می‌کند.</p>	<p>غفلت، مانع تربیت نفس</p>	<p>(۲۶)</p>
<p>یکی از مشکلات اساسی ما در بهره نبردن از تربیت قرآنی این است که وقتی با این گونه واژه‌ها [گمراهی و ضلالت و ...] روبه‌رو می‌شویم فوراً آن‌ها را مربوط به دیگران می‌دانیم! می‌گوییم این ابوجهل بوده است که در زمان حضرت گمراه بود، این ابوسفیان بود گمراه بود! برای واژه‌ها مصادیق تعریف می‌کنیم.</p>	<p>مشکل ما در بهره نبردن از تربیت قرآنی</p>	<p>(۲۷)</p>
<p>قرآن می‌فرماید: ای انسان! ما به تو یک سری تجهیزاتی دادیم که این تجهیزات باید استفاده شود. «قلب»، «عین»-«چشم»- «أذن»-«گوش»- تجهیزاتی هستند که به تو دادیم و اگر این‌ها به کار نیفتند گمراه خواهی شد، بلکه گمراه‌تر!</p>	<p>ضرورت استفاده از ابزار هدایت که خدا به ما داده است</p>	<p>(۲۸)</p>
<p>این هوا و هوسی که انسان دچار آن شد، استعداد او را از بین می‌برد و در غفلت گرفتار می‌کند. اثر حتمی هوا و هوس همین است.</p>	<p>اثر هوا و هوس</p>	<p>(۲۹)</p>
<p>یکی از آثار نبودن غفلت در توجه به خداوند این هست که انسان هر حقیقتی را که برای دیگران مبهم هست بلکه در جهل است، برای او آشکار است و حتی بدیهی است. هر حقیقتی به طور بدیهی برای او روشن می‌شود.</p>	<p>آثار عدم غفلت در توجه به خدا</p>	<p>(۳۰)</p>
<p>مدیر باید قابلیت هدایت پیدا کند، تحت هدایت الهی قرار بگیرد تا دیگران را هدایت کند. مدیریت حضرت ربّ را احساس کند تا دیگران را مدیریت بکند.</p>	<p>ضرورت هدایت یافتن مدیر</p>	<p>(۳۱)</p>
<p>انسان اگر بخواهد به اتکای دریافت‌ها، سلیقه‌ها، معلومات، استنباطات، استعدادهای شخصی خود، تخصص شخصی خود، دیگری را مدیریت بکند، هم خودش به گند کشیده می‌شود و هم دیگری را هم به گند خواهد کشید. باید متصل به مدیریت خدا و ربوبیت خدا باشد، تحت هدایت او قرار بگیرد و از هدایت او هدایت کند؛ نه از استقلال خاص خودش.</p>	<p>ضرورت اتصال مدیر به خدا در مدیریت</p>	<p>(۳۲)</p>

۳۳	لذت بردن از حقایق، اثر عدم غفلت	<p>آثار دیگر عدم غفلت این است که هر چه این حقایق برایش باز می‌شود، لذت‌های آن حقایق که قبلاً از آن اطلاع نداشته و غافل بوده این قدر شیرین و جذاب می‌شود که او را می‌کشد به بالا. او را از زمین بیرونش می‌کند. از عالم طبیعت، از عالم ماده، از عالم خلق، از عالم حیوانی، خارج می‌شود و یک کشش و اشتهاپی در او پیدا می‌شود به طوری که زندگی او در ارتباط با حقایق یک زندگی بسیار محکم و بسیار جالب و لذت بخشی است که مخصوص برای خودش است.</p> <p>این دیگر برای دیگران قابل انتقال نیست.</p>
۳۴	تأثیر باز شدن حقیقت برای انسان	<p>انسان اگر حقایق برایش باز بشود، مرتب او را جذب می‌کند، می‌کشد به طرف خودش، با لذت‌های خاص خودش.</p>
۳۵	تمرکز در واقعیات	<p>اساتید تربیت نفس، سالک را طوری تربیت می‌کنند که فکر او متمرکز در واقعیت‌ها می‌شود، واقعیات‌هایی که برای دیگران مبهم هست، مورد شک و تردید است، برای او بسیار واضح است.</p>
۳۶	تعریف مدیریت طاغوتی	<p>هر مدیریتی که توحیدی نیست و ما را به عبودیت حضرت حق وارد نمی‌کند، طاغوتی است. این مدیریت گاهی به صورت علم، گاهی در قالب امور نیکو و حسن، گاهی به صورت عوام فریبانه و خاشعانه و ... است. همه این‌ها طاغوت‌اند.</p>
۳۷	ویژگی مدیر توحیدی	<p>در مدیریت توحیدی اگر مدیر در خدمت به دیگران بالاترین خدمات را می‌کند، خدا را می‌بیند و لذا متوجه نیست که اصلاً دیگران با او چه برخوردی دارند. اصلاً از هیچ احدی توقع تشکر ندارد.</p>
۳۸	آفت توقع داشتن در مدیریت توحیدی	<p>در مدیریت توحیدی، مخصوصاً در کشور اسلامی توحیدی، هر شخص، با همه جانفشانی‌هایی هم که انجام بدهد، کوچک‌ترین توقعی اگر از زبانش دربیاید یا از رفتارش احساس بشود، این «ضرب در منها» می‌شود.</p> <p>اصلاً این خاصیت قانون الهی است.</p>
۳۹	مدیریت با حس برتری جویی	<p>استعمار است.</p> <p>یک مدیر اگر با همه ابتکاراتش یک اداره راه، یک شهر راه، یک کشور راه، یک منطقه‌ای را حتی بهشت روی زمین هم بکند، اگر همراه با خود برتری و علو طلبی و برتری جویی باشد، این همان معنای نفرت‌انگیز «استعمار» است.</p>
۴۰	لزوم دوری مدیر از برتری جویی حتی در خلوت خودش	<p>نه تنها یک مدیر نباید حس برتری جویی داشته باشد، نه تنها این حس را نباید به دیگران اظهار کند، بلکه از این هم بالاتر، حتی در خلوتگاه خود که هیچ کسی هم در آنجا نیست، خودش هست و خودش، در آنجا هم احساس این که من یک کار مثبتی کرده‌ام، اجازه ندارد چنین احساسی داشته باشد، تا چه رسد که به دیگران اظهار کند.</p>
۴۱	عجب و علو طلبی	<p>ریشه عجب از علو طلبی نشأت می‌گیرد. اگر این رذیله را انسان بتواند از بین ببرد، بقیه رذائل هم به تبع آن از بین می‌روند.</p>
۴۲	معنای علو	<p>علو یعنی انسان خودش و عمل خودش را بزرگ ببیند. انسان وقتی خود را بزرگ می‌بیند در نتیجه عمل خودش را هم بزرگ می‌بیند. و وقتی انسان کار خودش را بزرگ دید عجب برای انسان می‌آید.</p>
۴۳	آثار عجب	<p>هیچ چیزی مثل عجب نیکی‌های انسان راه، خدمات انسان راه، خوبی‌های انسان، تمام این‌ها را از بین نمی‌برد. هیچ چیزی مثل عجب ضرر زننده‌تر نیست.</p>

در پرورش یک هسته، عوامل پرورش را چون احساس می‌کنیم، در متن زندگی خیلی جدی می‌گیریم؛ ولی در مسائل تربیتی چونکه به آن اندازه محسوس ما نشده است مورد توجه قرار نمی‌دهیم.	دلیل کم‌توجهی به مسائل تربیتی	(۴۴)
از «قالوا ربنا الله»، «ثم استقاموا» معلوم می‌شود که انسان به دنبال چنین بینشی بایستی به حرکت بیفتد. توجه به زندگی او، مدیریت زندگی فردی و اجتماعی‌اش با این دید باید باشد که «استقاموا»؛ این مسیر را بایستی طی بکند. با نازپروردگی این مسیر سازگار نیست.	ضرورت استقامت در مدیریت	(۴۵)
تا شخص خودش «توحیدی» نشده باشد، نمی‌تواند ادعا کند که من می‌خواهم برای جامعه توحیدی، مدیریت توحیدی اعمال کنم.	توحیدی شدن مدیر، قبل از مدیریت توحیدی	(۴۶)
یکی از عوامل مهمی که عجب را می‌شکند همان عبودیت است، یعنی بین عبودیت و عجب یک تناقض عجیبی است، اینها نقیض هم هستند. هر مقداری که عبودیت ظهور می‌کند عجب به همان مقدار از بین می‌رود و هر مقداری که عبودیت ضعیف می‌شود جای خالی آن را عجب پر می‌کند و صفات رذیله به ترتیب از آن‌ها نشأت می‌گیرد.	تضاد عبودیت با عجب	(۴۷)
عبد یعنی «در بند شدن». در بند شدن در یک معنا مملوکیت منظور است، مالکیتی که مالک، توان و اختیار تصرف آنچه در آن بند است را دارد. این عبد ظاهری هست. «عبد» به طور کلی یعنی در بند او بودن و مالک هم قدرت تصرف در وجود او را دارد.	معنای عبد	(۴۸)
«العبودیة» اگر برای انسان باز بشود یک جوهره‌ای است که می‌رسد به ربوبیت. این هرچه هست رب است، نمود رب است.	ارتباط عبودیت و ربوبیت	(۴۹)
مسئولیت سنگینی که بر دوش ولایت است، این است که انسانها را می‌خواهد تربیت کند و به آسمانها بکشد؛ مسئولیت سنگینی دارد.	مسئولیت سنگین ولی	(۵۰)
این روزها از مسئولین سوال می‌شود که نقطه قوت‌ها و نقطه ضعف‌های‌شان را خودشان بگویند. با یک مبنای گفتن نقطه ضعف خود خیلی سخت و گران است، اما با مبنای دیگر کاملاً برعکس است. بر مبنای «عبودیت» گفتن نقطه‌های قوت شخص خیلی سخت است و گفتن نقطه ضعف آن خیلی آسان هست.	مبنای گفتن نقاط ضعف و قوت	(۵۱)
بر امت اسلامی که تحت تربیت مکتب اهل بیت علیهم‌السلام قرار گرفته است، در چنین جامعه‌ای هرکس بخواهد برتری جویی بکند، به همان مقدار از عبودیت فاصله گرفته است. فرق این مکتب با همه‌ی مکاتب در همین نکته است.	ویژگی مکتب اهل بیت علیهم‌السلام	(۵۲)
یک مدیر توحیدی، هیچ توجهی به این ندارد که من چه برکات و آثاری دارم؛ نه این که حالا به آن‌ها نمی‌بالد، اصلاً به آن‌ها توجه ندارد! تمام توجهش به سوختن خودش است.	مدیر توحیدی تمام توجهش به سوختن خودش است.	(۵۳)
آن مدیر که پا به تشکیلاتش می‌گذارد و احساس می‌کند که من بر این مجموعه مالکیت دارم، اختیار دارم دیگر ویروس کارش را شروع کرده است. این وهم خطرناک، ویروسی است که بر همه چیز اثر می‌گذارد و دیگر قابل کنترل نیست. همه عالم جمع بشود و این کار و این مدیریت و این خرابکاری‌ها را اصلاح کند، دیگر ممکن نیست. فرق اساسی این مدیر با یک مدیر موحد این است.	توهم خطرناک در مدیریت	(۵۴)
ما قبل از مدیریت دیگران، اول نیاز به مدیریت خود داریم. کسی که از مدیریت خودش عاجز است چگونه می‌خواهد دیگری را مدیریت کند؟	نیاز به مدیریت خود داریم	(۵۵)

زبان حال یک مدیر الهی این است که: از شما هیچ انتظار ندارم. انتظار احترام که اصلاً ندارم. از خدا هم تشکر می‌کنم، شکر می‌کنم که شما وسیله تکامل من می‌شوید. همگی بیایید با هم برویم به سوی آنچه که جنسمان از اوست. ما جنسمان از اوست.	ویژگی مدیر توحیدی	(۵۶)
پس یک مدیر موحد به دنبال چیست؟ به دنبال «يُؤْفُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ» تمام حواسش به این است که آن عهده‌ی را که با خدا بسته، به آن وفا کند. جنسش را مواظب باشد که مبادا تغییر پیدا کند. «لَا يَنْقُضُونَ الْمِيثَاقَ»؛ این سیستمی که برای آن آمده نقض نشود.	مدیر موحد به دنبال عهده‌ی است که با خدا بسته است.	(۵۷)
یکی از فنون بسیار موثر برای موفقیت در مدیریت، داشتن شرح صدری است که حضرت موسی، علی نبینا و آله و علیه السلام، در آن مسئولیت بسیار سنگین از خدا خواست. شرح صدر، داشتن حلم، داشتن حوصله، داشتن ظرفیت، دریادلی. این یکی از شرایط مهم و موثر در مدیریت است.	فنون مدیریت (شرح صدر)	(۵۸)
وقتی می‌خواهد زبردست خودش را مدیریت کند مثل طبیب با یک مریض باشد، نه مانند دوتا قهرمان کشتی گیر که یکی می‌خواهد حرفش را به کرسی بنشانند و دیگری هم حرف خودش را! چون من مدیر هستم حرفم باید به هر شکلی به کرسی بنشیند، او هم که زبردست من است به هر صورت بایستی اطاعت کند.	فنون مدیریت (رفتار طبیبانه)	(۵۹)
رفتار مدیر توحیدی با زیرمجموعه اش رفتار تربیتی است. کاری میکند که او رشد بکند. از فرصتها استفاده میکند، از ضعفها، از وضعیتها، از مشکلات استفاده میکند تا زیرمجموعه تربیت بشود.	فنون مدیریت (رفتار تربیتی)	(۶۰)
از دیگر فنون مدیریتی این است که تا مطلبی را توجیه نکرده است، اعمال نکند. ... آن را با خودمان مقایسه نکنیم! ... این درست نیست. انسانها یک جور نیستند! اینگونه نیست که همه، با امور آشنا باشند و بدانند.	فنون مدیریت (توجیه زیرمجموعه)	(۶۱)
ما بایستی در مدیریت زیرمجموعه برنامه و برنامه‌ریزی داشته باشیم.	فنون مدیریت (برنامه‌ریزی)	(۶۲)
برنامه اعمال یک سری اموری است با یک نظم خاص، با یک چینش متناسب، برای رسیدن به آن هدفی که ما را برساند.	تعریف برنامه	(۶۳)
تقسیم کار یکی از امور بسیار مهم فنون مدیریتی است. کار را تقسیم میکنیم، اسم کارش مشخص، شرح وظایف معلوم و هرکس در محدوده‌ی کار خودش فعالیت میکند. اگرچه بعضی از آنها تا آخرهم به وظیفه خودشان عمل نکند.	فنون مدیریت (تقسیم کار)	(۶۴)
از فنون مدیریت اشتراک نظر است. اگر بناست ما این برنامه را اعمال کنیم، طوری رفتار کنیم که شخص، کار را از خودش بداند. بنشینیم با هم مشاوره کنیم. بگوییم «آقا به نظر شما این مطلب چیست؟» این اصلاً خیال کند که نظر اوست دارد اعمال میشود.	فنون مدیریت (اشتراک نظر زیرمجموعه)	(۶۵)
رعایت بعضی نکات روانشناسی، از فنون خیلی مهم است.	فنون مدیریت (رعایت نکات روانشناسی)	(۶۶)
اگر قرار است مثلاً به این آقا بگوییم که شما فلان کار را بکن یا نکن. اول فکر کنیم که وقت گفتن این حرف رسیده است یا نه؟ هر وقت و هر طور که نمی‌شود! این الان موقعیتش است یا موقعیتش نیست؟	فنون مدیریت (موقعیت شناسی)	(۶۷)

<p>اگر بنا باشد هر کار جزئی را دائماً بگوییم، این از نظر روانی یک نوع زدگی ایجاد میکند. «آقا این کار را هم که نمیکنی، آن هم که فلان طور شد، این هم که بهمان شد!» اصلاً از نظر روانی در استعدادها پذیرش پیدا نمیکند.</p>	<p>کارهای جزئی را دائماً نگوییم.</p>	<p>(۶۸)</p>
<p>پس از ایجاد بینش، تفهیم، توجیه، رفتار به موقع و روانشناسانه و در بعضی امور به موارد بعید بردن، و ارزش گذاشتن به نظر او، همفکری کردن با او در برنامه ریزی و تصمیم گیری، بعد از این مراحل اگر دیدیم نه واقعا طرف دیگر قبول نمی کند اینجا، مرحله ی تشویق و تنبیه است.</p>	<p>فنون مدیریت (تشویق و تنبیه)</p>	<p>(۶۹)</p>
<p>«تشویق» یعنی نه اینکه طرف را لوس بار بیاوریم، هی نازش را بکشیم تا بدتر بشود، این را تشویق نمیگویند. تشویق چه جور باید باشد؟ باید طوری باشد که به شوق بیاید، به روحیه بیاید. در کار خودش اعتمادش بیشتر بشود، نقطه های مثبتش را جدی تر بکند و نقطه های منفی اش را کنار بگذارد.</p>	<p>تعریف تشویق</p>	<p>(۷۰)</p>
<p>«تنبیه» یعنی نه اینکه طرف را ایداء و اذیت بکنیم، تنبیه کنیم. این حالا چه جور با او رفتار بشود که این متنبه بشود، این بیدار بشود؟ یک خرده پوست کلفت است و در غفلت است، به خواب سنگین رفته است با اینجور صدا کردن ها بیدار نمیشود. از این به بعد چه رفتاری کنیم که یواش یواش دیگر بیدار بشود، به خودش بیاید؟</p>	<p>تعریف تنبیه</p>	<p>(۷۱)</p>
<p>اگر دیدیم نه! دیگر طرف با این همه اتمام حجت، با این همه مسائل تربیت نشد؛ دو وضعیت دارد: وضعیت اول این است که اثر سوء به محیط نمیزند آنوقت باید تحمل بکنیم. میگوییم خداوند این را دیگر به ما به خاطر گناهانمان وسیله آزمایش ما قرار داده است. یک وقت اگر دیدیم نه، دیگر اثر سوء به دیگران دارد، آنجا تکلیف «جراحی» است.</p>	<p>اوضاع مختلف فرد با توجه به اتمام حجت</p>	<p>(۷۲)</p>
<p>یعنی نه اینکه هرطور بپریم برود! یعنی جراحی طبییانه باید کرد. درست مانند یک طبیب که یک عضوی را که میخواهد جراحی کند دقیقاً مواظب است به رگ و مویرگها و به قسمتهای حساس اطراف این آسیب نخورد.</p>	<p>فنون مدیریت (جراحی)</p>	<p>(۷۳)</p>