

تدوین الگوی فرهنگ اسلامی سازمانی

ماشاءاله ولیخانی *

جلیل کریم پور **

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۲/۲۰

تاریخ تأیید مقاله: ۹۱/۴/۲۰

چکیده:

فرهنگ اسلامی سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات اساسی در یک سازمان است و انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ سازمان و ارزش‌های درون یک جامعه امکان‌پذیر است. هدف از تبیین فرهنگ اسلامی - سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه‌کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان و رسیدن به یک الگوی جهانی در رابطه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. در این مقاله به مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی و فرهنگ اسلامی سازمانی و ابعاد اندازه‌گیری آن که سازمان را در رسیدن به هدف غایی خود، که در کشور اسلامی براساس ارزش‌های اسلامی نهادینه شده است، پرداخته و آن مفهومی از فرهنگ اسلامی سازمانی را که از آموزه‌های دینی می‌توان کسب نمود، که سازمان‌ها در پی تثبیت آن هستند و در قالب مکتوب و نانوشته به دنبال آن هستند، سعی شده الگوی مناسب با آن ترسیم شود. محقق به منظور تدوین الگوی فرهنگ اسلامی سازمانی از طریق مطالعات توصیفی و اکتشافی خود، به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته و در نهایت با شناسایی متغیرهای مهم و اصلی، الگویی ارائه کرده که در آن چهار نوع فرهنگ اخلاق کاری، رسالت‌محور، مشارکتی و کارآفرینی دانش‌محور همراه با شاخص‌های آن نشان داده شده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ اسلامی سازمانی، فرهنگ اخلاق کاری، فرهنگ

رسالت‌محور، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور.

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان Email: valikhani_ma@yahoo.com

** کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان Email: leader.strategy@yahoo.com

از آنجایی که پویایی و سعادت هر جامعه در گرو شناخت و مطالعه فرهنگ آن جامعه است، به منظور این امر، باید به سمت الگوهای ارزشی و باورهای مشترک که پایه و اساس فرهنگ را تشکیل می‌دهند، رفت و از آنجایی که در نظام جمهوری اسلامی ایران، عقلانیت راهبردی براساس تحقق ارزش‌های مردم‌سالاری دینی میسر خواهد بود، بنابراین الگوی اسلامی - ایرانی یکی از مهمترین محورهای اساسی این راهبرد خواهد بود و تأثیرگذاری که سازمان بر سرنوشت آحاد جامعه دارد، باید مهمترین گام‌های اساسی در شکل‌گیری ارزش‌ها و باورهای سازمانی در راستای عقلانیت راهبردی دینی به عمل آید که در این راستا مقاله حاضر بر آن است که با تدوین الگوی فرهنگ اسلامی - سازمانی، با توجه به انقلاب نرم‌افزاری فرهنگی که هدف آن پاسداری از فرهنگ اسلامی خود در مقابل ناخودی است، کوشش خود را به این منظور به عمل آورد.

مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی

وقتی به فرهنگ می‌اندیشید، شاید به یاد این می‌افتید که در سازمان شما افراد چه روابطی باهم دارند، چگونه کار خود را انجام می‌دهند و «راه و رسم انجام کارها در سازمان» شما چیست؟ رایج‌ترین دید این است که فرهنگ یعنی روابط انسانی در سازمان. در نگاه رایج، کاهش لایه‌های نظارتی در سازمان، ایجاد ارتباط جانبی، ایجاد تعهد و وفاداری، توان‌افزایی کارکنان و برانگیختن به کار تیمی در برنامه تحول فرهنگی گنجانده می‌شود. درست است که باورهای فرهنگی سازمان، در زمین روابط انسانی می‌روید؛ اما این فقط گوشه‌ای از کشتزار فرهنگ است. فرهنگ مجموعه‌ای است از تمام باورهای مشترک به‌جان پذیرفته شده که گروهی در طول حیاتش می‌آموزد، فرهنگ پس ماند موفقیت است (ادگار شاین، ۲۰۱۰: ۲۳۶).

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبتش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به‌مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش داده می‌شود. جوامع به‌عنوان مجموعه‌های انسانی دارای فرهنگ‌هایی، هستند که راهنمای عمل گروهی آن‌ها می‌باشند، یکی از این مجموعه‌های انسانی، سازمان محل اجتماع مردمی است که با هم منطبق هستند

که به‌طور خلاصه این چنین تعریف می‌شود «یک سازماندهی هماهنگ و مصوب کار می‌کند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد.» (افجه، ۱۳۸۶: ۱۶).

سازمان‌ها ترتیبات اجتماعی برای کنترل عملیات رسیدن به هدف‌های جمعی و محل خلق مدیریت‌های آگاهانه و ترتیبات لازم برای تحقق بخشیدن هدف‌ها به‌وسیله ابزارهای جمعی می‌باشند. بنابراین می‌توان فرهنگ سازمانی که به‌عنوان رفتارهای غالب در سازمان شناخته می‌شود را این‌گونه تعریف کرد (مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی می‌داند که در اعضای یک سازمان مشترک است) (اسپرسیچ به نقل از مشبکی، ۱۳۸۰: ۴۳۸).

سازمان‌ها در حین رشد، برحسب شیوه کار، نوع فرآورده، بازار و جای جغرافیایی خود، شاخه شاخه می‌شوند و در آن شاخه‌ها خرده فرهنگ‌هایی پا می‌گیرند که ممکن است بسیار نافذ باشند؛ زیرا هر شاخه باید در محیطی متفاوت به کامیابی برسد. هر سازمان پیروز، برای سامان‌دهی کارها و شناسایی فرایندهای بازاریابی راه‌کاری می‌پرورد و برای این‌که بتواند به‌نحو مؤثر کار کند، سامانه‌های لازم را برای گردش اطلاعات، پاداش‌دهی و نظارت پدید می‌آورد. سازمان‌ها برای رمزگشایی از محیط بیرونی، سازوکارهای گوناگونی پدید می‌آورند که اگر به پیروزی انجامد، به‌درستی دیدگاه خود ایمان می‌آورد. در بیش‌تر سازمان‌ها، ابزار اصلی ردیابی کژی‌ها، عملکرد مالی است؛ اما پندارهای فرهنگی بر گزینش معیار عملکرد و تفسیر آن سایه می‌افکند. منظور این است که نشانه کژی، یا ضعف عملکرد، بنگاه به بنگاه فرق می‌کند و در پندارهای فرهنگی آن‌ها می‌نشیند. پیرایش کژی مانند ردیابی آن، آینه‌ای است که گذشته بنگاه و مرام پایه‌گذاران آن را بازتاب می‌دهد. بسیاری از بنگاه‌ها دچار «فرهنگ سرزنش» شده‌اند. اگر در سازمان فرهنگ سرزنش جاری شود، افراد زود از پروژه‌های رو به شکست کنار می‌کشند و به شرکت در کالبد شکافی نیز رغبتی نشان نمی‌دهند؛ زیرا ممکن است پای آنان به میان کشیده شود. تحلیل کژی‌ها و شیوه پیراستن آن‌ها تنها هنگامی پیروز و پذیرفته خواهد شد که اعتماد کافی و روحیه کار تیمی در سازمان جاری شود.

دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات پیرامون فرهنگ سازمانی

در تحقیقاتی که روی فرهنگ انجام شده است محققان کوشیده‌اند تا دریابند افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند؟ آیا سازمان به خلاقیت و نوآوری آن‌ها ارج می‌نهد و به آن‌ها پاداش می‌دهد؟ آیا پدیده تعارض را سرکوب می‌کند؟ بنابراین می‌توان انتظار داشت که افراد با زمینه‌های مختلف یا در سطوح مختلف در یک سازمان وجود داشته و فرهنگ

سازمانی را در عبارت‌های همانند یا مشابه توصیف کنند. هر زمینه زندگی سازمانی بخشی از فرهنگ سازمانی است، درحالی که دیگران سعی می‌کنند فرهنگ را به صورت ظریف‌تری معنا کنند تا از زمینه‌های دیگری مانند عادات، محیط، فضا و ارزش‌ها قابل تشخیص و تفکیک باشد، فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان چسبی که یک سازمان را به‌وسیله طرح‌های مشترک اعتقادی به هم چسبانده و نگه می‌دارد، دیده شود.

فرهنگ در نتیجه ارزش‌ها، اعتقادات و انتظاراتی که بین اعضای سازمان به‌وجود می‌آید و افراد را توجیه و به‌گونه‌ای بسیار ظریف به اعضای خود این پیام را می‌دهد که چه کارهایی قابل قبول است، هر چند این امکان وجود دارد چنین کارهایی مخالف قوانین و مقررات باشد. تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ سازمانی شده است؛ اما در این جا سعی می‌شود به برخی از تعاریف‌های رایج پرداخته شود. برخی از دانشمندان و صاحب‌نظران بر روی ارزش‌های فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند. فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند. این ارزش‌های مشترک معین می‌کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (رابینز، ۲۰۰۵: ۵۲).

دنسون^۱ (۲۰۰۶) نیز در تحقیقات خود راجع به فرهنگ سازمانی، چهار بعد اساسی برای فرهنگ معرفی کرده است که عبارتند از: مشارکت در کار (توانمندسازی کارمندان، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها)، تأکید بر سازگاری - ثبات - یکپارچگی، انطباق‌پذیری و پاسخ‌دهی به تغییرات درون نیز در تحقیق سازمانی و برون‌سازمانی و درک واضح و شفاف از رسالت سازمان اشاره داشته است.

ساترلند^۲ و وودوارد^۳ (۲۰۰۷) به معرفی سه فرهنگ کارآفرینانه (فرهنگی پویا به همراه ریسک‌پذیری)، دستیابی به هدف (تأکید بر وظایف و تکمیل موفقیت‌آمیز آنها و اقدامات رقابتی) و حرکت آرام (تأکید بر حالتی رسمی و ساختاریافته) اشاره داشته است.

استانلی دیویس^۴ فرهنگ سازمانی را الگوی ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌شمارد که به اعضای یک نهاد معنا و مفهوم می‌بخشد (طوسی، ۱۳۷۶: ۱۵۶). اینکه فرهنگ سازمانی چه نقش‌هایی را در سازمان ایفا و وظایفی را برعهده دارد، رابینز پنج نقش و وظیفه زیر

1. Denison
2. Sutherland
3. Woodward
4. Stanley Davis

را برمی‌شمارد: ۱. فرهنگ به‌عنوان تعیین‌کننده مرز سازمانی و تفکیک‌کننده آنها از هم بوده است، ۲. فرهنگ به‌عنوان تزریق‌کننده نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان می‌باشد، ۳. فرهنگ به‌عنوان ایجادکننده نوعی تعهد در افراد نسبت به چیزی که بیش از منافع شخصی، فرداست، ۴. فرهنگ به‌عنوان عامل ثبات و پایداری سیستم اجتماعی است، ۵. فرهنگ به‌عنوان عامل کنترل‌کننده که موجب شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. (رابینز، ۱۳۷۹: ۳۷۷).

جفری سانن فلد^۱ (۲۰۰۹) یکی دیگر از محققان در زمینه فرهنگ سازمانی، چهار نوع فرهنگ سازمانی ذیل را مشخص کرده است:

۱. سازمان‌های دارای فرهنگ علمی: تأکید این نوع سازمان‌ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصص آنهاست. بعضی از این سازمان‌ها فارغ‌التحصیلان دانشگاه را استخدام و سپس آنها را برای کارهای تخصصی و انجام وظایف خاص تربیت می‌کنند.

۲. سازمان‌های دارای فرهنگ باشگاهی: در این سازمان‌ها بر تناسب روحیه افراد و وفاداری و تعهد به سازمان تأکید می‌شود. در فرهنگ باشگاهی، ارشدیت، سن و سنوات خدمت، معیارهایی عمده برای اهمیت و ارزش افراد است.

۳. سازمان‌های دارای فرهنگ تیمی: در این نوع سازمان‌ها، بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل تأکید می‌شود. پاداش‌ها براساس میزان تولید، تعیین و پرداخت می‌شود. درهای این نوع سازمان‌ها به روی داوطلبان پرخاشگر و جاه‌طلب، باز است.

۴. سازمان‌های دارای فرهنگ سنگری: برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآوری و اکتشاف ارج می‌نهد، فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تأکید دارد. در فرهنگ سنگری، امنیت شغلی دارای اهمیت است. بسیاری از سازمان‌ها دارای ترکیب یا مجموعه‌ای از این فرهنگ هستند. این پژوهشگر دریافت که این چهار نوع فرهنگ سازمانی می‌توانند شخصیت‌های مختلفی را به‌خود جذب کنند. توافق بین فرهنگ سازمانی و شخصیت فرد، می‌تواند تعیین‌کننده مسیر ترقی وی در سلسله مراتب مدیریت باشد.

ویژگی‌های فرهنگ اسلامی

درخصوص خصایص فرهنگ اسلامی سخنان و یافته‌های زیادی در دست است؛ اما به

اعتقاد محقق مهمترین آنها که در خور توجه بیشتر است عبارتند از:

۱. منابع بنیادین فرهنگ اسلامی قرآن کریم و سنت معصومین(ع)، در نوع خود بی نظیر است.
۲. اصول و مبانی فرهنگ اسلامی ثابت است و با نوآوری‌ها، خلاقیت‌ها و ابتکارات مسلمین از بین نمی‌رود.
۳. احکام، قوانین و الگوهای ارائه شده در فرهنگ اسلامی، روشن و کامل است.
۴. فرهنگ اسلامی انسان را به سوی آگاهی و آزادی مسئولانه سوق می‌دهد و او را از اطاعت و تمکین کورکورانه قواعد اجتماعی و فرهنگ‌های رشد نایافته باز می‌دارد.
۵. فرهنگ اسلامی قابلیت جهانی شدن دارد.
۶. انتقال فرهنگ اسلامی سریع و نافذ است. از آنجا که فرهنگ اسلامی از سوی فطرت انسان‌ها مورد تأیید واقع می‌شود و دین اسلام، بعضی از رفتارها و رسوم را پذیرفته و تأیید می‌کند، پذیرش فرهنگ اسلامی از سوی افراد و جوامع به آسانی صورت می‌گیرد و به سرعت در اعماق قلب‌ها جای می‌گیرد.
۷. فرهنگ اسلامی در چارچوب اصول و مبانی ثابت خود، به مبادله و ارتباط با فرهنگ‌های دیگر می‌پردازد (رحمانی، جعفر، ۱۳۸۶: ۲۳).

مقایسه فرهنگ اسلامی با فرهنگ غربی

۱. در فرهنگ اسلامی علاوه بر فضیلت محوری در اندیشه، الگوهای اخلاقی - معنوی فراوانی وجود دارد که هر یک برای تحول جامعه بشری کفایت می‌کند؛ در حالی که در فرهنگ غربی، اگرچه دانشمندان بسیاری بوده‌اند، اما هیچ‌یک از آنان انسان کامل و آینه تمام نمای فضایل اخلاقی به‌شمار نمی‌آیند. *رساله جامع علوم انسانی*
۲. فرهنگ اسلامی می‌تواند به دغدغه همیشگی انسان (معنا و مفهوم زندگی)، پاسخ دهد و به روشنی آن را تبیین کند؛ در حالی که فرهنگ غربی از پاسخ دادن به این پرسش بنیادین ناتوان است.
۳. در فرهنگ اسلامی، رابطه‌ای منطقی میان دنیا و آخرت وجود دارد و بهره‌گیری مشروع از دنیا و توجه به آخرت، هر دو، توصیه شده است؛ در حالی که در فرهنگ غربی، این دو با یکدیگر در تضاد است و پیوستن به دنیا، لازمه پشت کردن به آخرت دانسته می‌شود.
۴. در فرهنگ اسلامی، بر اصل احترام به ملت‌ها و استقلال و آزادی آنان تأکید فراوان شده است؛ در حالی که در فرهنگ غربی، مفاهیمی مانند توسعه بی‌قید و شرط، قدرت‌طلبی،

استثمار ملت‌ها و تحقیر توده‌های مردمی دیگر جوامع، به چشم می‌خورد.

۵. در فرهنگ اسلامی، دین و سیاست جلوه‌هایی از یک حقیقت است؛ درحالی که در

فرهنگ غربی، با تسلط سکولاریسم، دین از سیاست جدا می‌شود.

۶. در غرب، نظریات فرهنگی معمولاً با تغییرات سریع تکنولوژی حاصل می‌شود که

عوامل فطرت انسان را نادیده می‌گیرد که در بلندمدت باعث به‌وجود آمدن خرده ارزش‌های

در جامعه می‌شود که پاسخگوی بعد معنوی انسان نمی‌باشد.

۷. فرهنگ غیر اسلامی برپایه تحریف اصولی مکتبی و نفی اعتقادات مذهبی بنیان نهاده

شده است. چنین فرهنگی برای نیل به هدف‌های مادی و انتفاعی و نادیده گرفتن ارزش‌های

والای انسانی تا کمترین مرحله انسانی نزول کرده و نتیجه ناپایدار است. در این فرهنگ

آداب و رسوم، باورهای اجتماعی، خط‌مشی‌ها، براساس تمایلات و اراده صاحبان قدرت و

زورمندان، دستخوش تغییر و تحول می‌گردد و هر از چندگاهی با جدیدترین تئوری‌ها و

مدل‌ها، افکار عموم جامعه را تحت تأثیر قرار داده و باعث تغییرات عقاید بشری و که خلاف

منطق و اصول انسانی می‌باشد، منجر می‌شود (مقیمی، سیدمحمد، ۱۳۸۴: ۳۸).

بنابراین وقتی موضوع فرهنگ اسلامی را مطرح می‌کنیم، منظور ما تمام میراث شامل

کتاب و اهل بیت به‌عنوان دو نص مقدس و اجتهادات مجتهدان و عملکرد انسان مسلمان

در همه عرصه‌های زندگی است. همین‌طور به این وسیله به روش‌های اندیشه، عادت‌ها،

سنت‌ها و هنرها نیز توجه داریم. چرا که همه اینها نشان‌دهنده فرهنگ اسلامی است که حامل

عملکرد اندیشمندان مسلمان هستند. کسانی که اصول را از کتاب خدا و سنت پیامبر گرفتند

و به گستره فعالیت خویش روی آوردند و بر این اساس کوشیدند که با بهره‌گیری از بالندگی

محتوا، بر تمام جزئیات زندگی و همه جهت‌گیری‌های موجود در آن اشراف پیدا کنند. در

چنین فضایی می‌توانیم از فرهنگ اسلامی در دنیای متغیر که بیشتر سازمان‌ها به آن مواجه

هستند و درصدد یکپارچه‌سازی سرمایه انسانی خود می‌باشند، آنها از طریق فرهنگ سازمانی

که برگرفته از ارزش‌های الهی و سنت معصومین (علیهم‌السلام) که در فطرت تمام انسان‌ها

نهاده شده است، به اهداف استراتژی شده خود برسند، حرف بزنیم. زیرا وقتی هدف تحقق

فرهنگ اسلامی در دنیای متغیر است، لازم است که به‌عنوان عامل فرهنگی کارآمدی ازجمله

عناوین فرهنگی جهانی مطرح گردد. پس باید فرهنگ اسلامی سنتی، باز و پویا را بگیریم،

سپس فرهنگ‌های دیگر را نیز فرارو آوریم و سپس به‌کار مقایسه و تصفیه بپردازیم... پس

لازم است که تمام باورهای خود را موضوع فرهنگی مطرح کنیم و چیزهایی را که حقیقت

می‌دانیم، ارائه کنیم و آنها را با این دنیای متغیر مقایسه کنیم تا امکان تغییرپذیری آن و راه‌های ورود به عرصه درگیری برای ایجاد تغییرات جدید را مورد بررسی قرار دهیم.

– فرهنگ اسلامی سازمانی و تدوین الگوی آن

محقق براساس ادبیات و مباحث نظری تحقیق، به منظور ارائه الگوی فرهنگ اسلامی سازمانی به چهار نوع فرهنگ تحت عنوان: فرهنگ اخلاق کاری، فرهنگ رسالت محور، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ کارآفرینی دانش محور پرداخته است که هر کدام به طور جداگانه همراه با شاخص‌های آن مورد بررسی قرار گرفته و در پایان الگوی فرهنگ اسلامی سازمانی تدوین شده است.

الف) فرهنگ اخلاق کاری: اخلاق کار به معنای شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است. هرچند هدف اصلی سازمان‌ها، افزایش کارایی و رضایت ارباب رجوع است؛ ولی در عصر اطلاعات و جهانی‌سازی برای دستیابی به موفقیت، باید به انتظارات اجتماعی و احکام اخلاقی، واکنش مناسب نشان دهند و به بهترین شکل این گونه انتظارات را با اهداف اقتصادی سازمان تلفیق کنند، تا دستیابی به اهداف بالاتر و والاتری را امکان‌پذیر سازند. رعایت اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی از راه افزایش مشروعیت اقدامات سازمان، استفاده از مزایای ناشی از افزایش چندگانگی و افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پایبندی رهبران و مدیران سازمان‌ها به اصول اخلاقی، توجه به میزان مشروعیت اقدامات سازمان از نظر کارکنان، توجه و تأکید بر اصول اخلاقی جهان‌شمول، تدوین منشور اخلاقی سازمان، اقدامات متناسب و سازگار با خواست و حساسیت‌های جامعه، برنامه‌های آموزش اخلاقیات برای مدیران و کارکنان، از جمله اقداماتی است که مدیران می‌توانند در این زمینه انجام دهند. بسیاری از رفتارها و تصمیم‌های کارکنان و مدیران در سازمان‌های امروزی، تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی آنهاست. از آنجا که نیروی انسانی، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی و در تعامل با دیگران، هم‌چنان مهمترین عامل مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید، قضاوت افراد در مورد درستی یا نادرستی کارها بر کمیت و کیفیت عملکرد آنان و به تبع آن، عملکرد سازمان و در نتیجه موفقیت آن به شدت تأثیر دارد. از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

اخلاق کار می‌تواند از راه تنظیم بهتر روابط، کاهش اختلاف و تعارض و افزایش جو

تفاهم و همکاری و نیز کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل، عملکرد را زیر تأثیر قرار دهد. به‌علاوه هوش اخلاقی موجب افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان شده، به بهبود کارایی فردی و گروهی می‌انجامد.

رعایت اخلاقیات در برخورد با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی، باعث افزایش مشروعیت اقدامات سازمان و استفاده از مزایای ناشی از افزایش چندگانگی شده، سرانجام موجب بهبود سودآوری و مزیت رقابتی می‌شود. از این‌رو لازم است مدیران در جهت ارتقای اخلاقی سازمان گام‌هایی را بردارند.

در فرهنگ اخلاق کاری با مؤلفه‌های از قبیل:

۱. تقواکاری: تقوا که از نظر لغوی به معنای نگهداری حفظ و مراقبت است و در اصطلاح عبارت است از: محافظت از خویش برای اینکه بتوانیم خدا را برای خود نگه داریم. «وَلَقَدْ وَصَّيْنَا الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَإِيَّاكُمْ أَنْ اتَّقُوا اللَّهَ (سوره نساء، آیه ۱۳۱). «ما هم به آنان که پیش از شما بر آنان کتاب فرستاده شد و هم به شما سفارش کردیم که تقوی الهی داشته باشید.»

قال رسول الله صلى الله عليه و آله:

مَنْ رُزِقَ تَقَى فَقَدْ رُزِقَ خَيْرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ؛ (کنز العمال، ج ۱۳: ۱۵۱)

هر کس تقوا روزی‌اش شود، خیر دنیا و آخرت روزی او شده است.

امام علی علیه‌السلام:

إِنَّ لِأَهْلِ التَّقْوَى عِلَامَاتٍ يُعْرَفُونَ بِهَا: صِدْقُ الْحَدِيثِ وَأَدَاءُ الْمَانَةِ وَالْوَفَاءُ بِالْعَهْدِ ...؛

(التوحيد: ۶۳)

تقوا پیشگان نشانه‌هایی دارند که با آنها شناخته می‌شوند: راستگویی، امانداری، وفای به عهد... چنانچه کارکنان سازمان در انجام وظایف خود تقوی الهی پیشه کنند، از هرگونه نزاع، غیبت، تهمت، رشوه، به دور هستند و درصدد به سرانجام رساندن وظایف خود می‌باشند.

۲. انجام کامل کارها: یکی از ارزش‌ها در زمینه کار، انجام کامل آن و پرهیز از نیمه‌کاره رها کردن آن است. کار را به انجام نرساندن و سراغ کاری دیگر رفتن، علاوه بر مشوش کردن ذهن شخص، در مواردی، موجب هدر رفتن منابع نیز می‌گردد. برای نمونه، از رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) روایت شده است که فرمود:

ان اءحب الاعمال الى الله اءدومها، و ان قل ؛ (سیره نبوی، دفتر سوم: ۵۱، به نقل از الترغیب

و الترهیب، ج ۵: ۱۲۹)



بی‌گمان محبوب‌ترین کارها نزد خدا پایدارترین آنهاست، هر چند اندک باشد. آری، تنها با پشتکار و پایداری، کارها به انجام می‌رسد و نتیجه حاصل می‌گردد؛ ارزش کارها نیز به خاتمه آنهاست؛ خوب آغاز کردن و بد تمام نمودن، ارزشی ندارد. رسول خدا (صلی الله علیه و اله و سلم) این حقیقت را بارها به امت خویش گوشزد کرد؛ از جمله آن هنگام که عازم غزوه تبوک بود در «ثنیة الوداع» خطبه‌ای فرمودند:

و الامر الی آخره، و ملاک العمل خواتیمه؛ (بغدادی، ابی عبدالله محمدبن محمد النعمان الکبری، مصنفات الشیخ المفید، ۱۲: ۳۴۳).

(ارزش) کار به پایان آن و ملاک عمل، خاتمه آن است.

اگر شخصی - اعم از مدیر یا کارکنان، - چنین ارزشی را باور داشت، از انجام ناقص کار و نیمه‌کاره رها کردن آن پرهیز می‌کند؛ به‌ویژه اگر کار، در قالب پروژه زمان‌بندی شده، مطرح باشد که باید در تاریخ مقرر پایان یابد؛ در این صورت، کوتاهی در اتمام کار و به تأخیر انداختن آن چه‌بسا موجب تحمل خساراتی بر سازمان شود و فردی که خودکنترلی را در درون خود نهادینه کرده است، هرگز به آن راضی نمی‌شود.

۳. نظم و انضباط: یکی از عواملی که نقش بسیار اساسی و عمده در موفقیت انسان دارد و از خصوصیات تمام انسان‌های موفق است. مسئله نظم و ترتیب در امور می‌باشد، همه پیروزی‌ها و تعالی‌ها در کنترل وقت و در سایه تنظیم عمر پرشتاب به دست می‌آید و از جمله موفقیت یک مدیر و مسئول و رهبر یک مجموعه بزرگ یا کوچک هم به شدت با منظم بودن او پیوند خورده است. نظم یک مفهوم کلی و گسترده‌ای است که اگر بخواهیم با نگاهی دقیق به آن بنگریم زیرمجموعه‌های متعددی را شامل می‌شود.

یکی از موارد رعایت نظم منضبط بودن افراد است، انضباط یعنی نظم‌پذیری، دقیق بودن در رعایت حقوق و انجام وظایف، مقید بودن به تعهدات اخلاقی، پرهیز از تأخیر و غایب بودن و کم‌کاری و ترک قبل از موعد محل خدمت، پرهیز از به‌دنبال مرخصی‌های استعلاجی بی‌مورد بودن، اجتناب از مشاجره، درگیری، شایعه‌پراکنی، ابعاد مختلف انضباط هستند.

امیرالمؤمنین در سخنی دیگر می‌فرماید:

«من طلب العقل المتعارف فلیصرف صورةً الاصول و الفضول فان كثيراً الناس یطلبون الفضول و یضعون الاصول فَمَنْ أَحْرَزَ الْأَصْلَ اِكْتَفَى» (به عن الفضل) (بحار الانوار، جلد ۷۸: ۷).

«هر کس جویای عقل متعارف و بهنجار است باید کارهای اصلی و غیراصولی را از یکدیگر باز شناسد، زیرا که بسیاری از مردم به جستجوی کارهای غیراصولی و زائد بر

می‌خیزند و از به‌دست آوردن چیزهای اصلی غافل می‌مانند. هر کس اصل را به‌دست آورد از غیر اصل بی‌نیاز می‌شود».

اساساً برنامه‌ریزی که یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است، در واقع ایجاد نوعی نظم میان فعالیت‌های سازمانی، برای دستیابی به اهداف است. اگر برنامه درستی در کار نباشد، انجام کارهای پراکنده و بی‌هدف، سازمان را به رکود می‌کشاند و موجب هدر رفتن منابع و امکانات می‌شود. نظم، محصول برنامه‌ریزی و لازمه رسیدن به اهداف است.

۴. مسئولیت‌پذیری: مسئولیت‌پذیری در اخلاق اداری، اصلی مبنایی است، به‌گونه‌ای که هر نوع بی‌مسئولیتی به مفهوم بیرون شدن از مسیر درست و گام نهادن در کجی‌ها و ناراستی‌هاست. به بیان امیرمؤمنان علی (علیه السلام): «و ان من ابغض الرجال الی الله تعالی عبدا و کله الله الی نفسه، جائرا عن قصد السبیل، سائرا بغير دلیل. ان دعی الی حرث الدنیا عمل، وان دعی الی حرث الآخره کسل! کأن ما عمل له واجب علیه، و کان ما ونی فیه ساقط عنه!» (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۷۲). دشمن‌ترین مردم در نزد خدا، بنده‌ای است که خدا او را به خود واگذارد و او پای از راه درست بیرون نهد و بی‌راهنما گام بردارد، اگر به کار دنیایی‌اش خوانند، به‌کار پردازد، و اگر به کار آخرتی‌اش خوانند، سستی و کاهلی نماید، گویی آنچه برای آن کار کند بر او بایسته است و آنچه در آن سستی و کاهلی ورزد، از او ناخواسته است. بنابراین می‌توان «مسئولیت» را این‌گونه تعریف کرد: در لغت به معنای موظف بودن و یا متعهد بودن به انجام امری می‌باشد.

کمال آدمی، به کمال مسئولیت‌پذیری اوست. هر چه کسی در مسئولیت‌پذیری سستی ورزد، تباهی در کارش بیشتر خواهد بود و هر چه کسی مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشد، به کمال بیشتری از نظر اخلاق فردی و اخلاق اداری دست می‌یابد. امام علی (علیه‌السلام) حیطه مسئولیت‌پذیری را بسیار گسترده تعیین کرده و از کارگزاران و کارکنان خود خواسته است که نسبت به کلیه کارها و اقدامات و نیز روابط و مناسبات خود مسئولیت‌پذیر باشند. «اتقوا الله فی عبادته و بلائه، فانکم مسئولون حتی عن البقاع و البهائم.» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۶۶) از خدا بترسید در حق بندگانش و شهرهایش، زیرا شما مسئولید حتی در برابر سرزمین‌ها و چارپایان.

اصل مسئولیت‌پذیری می‌آموزد که هر کس در هر مرتبه‌ای که باشد، نسبت به تمام امور و کارهای خود مسئول و پاسخگوست. هیچ کارگزاری نمی‌تواند هرگونه که خواست با مردم رفتار نماید و خود را نیز پاسخگو نداند. بر این مبنا کسی حق کمترین اهانت و

بی‌احترامی به مردم را ندارد که افراد حتی نسبت به نوع نگاه و بیان و رفتار خود مسئولند. امام علی (علیه‌السلام) یادآور شده است: «لا تفل ما لا یعلم، بل لا تفل کل ما تعلم، فان الله سبحانه قد فرض علی جوارک کلها فرائض یحتج بها علیک یوم القیامه.» (نهج البلاغه) چیزی را که نمی‌دانی نگو، حتی بسیاری از چیزهایی را که می‌دانی، بر زبان نیاور، زیرا خدا بر اعضای تو احکامی واجب کرده است که در روز رستاخیز بدان اعضا بر تو حجت خواهد آورد.

ب) فرهنگ رسالت‌محور (بر مبنای عقلانیت دینی): در سازمان‌هایی که فرهنگ نقش‌مدار غالب است، هر فرد منصوب به شغل همان قسمت است که در عمل مورد انتظار است. یک فرهنگ نقش‌مدار، فرهنگی است که بر انطباق انتظارات تأکید دارد. این در واحدهای دولتی و هم‌چنین مؤسسات بزرگ بیشتر معمول است. این چنین مؤسساتی می‌توانند ابزارهایی عقلایی محدود برای تأمین اهداف مشخص باشند (فیزی، ۱۳۸۴: ۱۷).

این نوع فرهنگ با سه شاخص باعنوان استراتژیک، چشم‌انداز، آزادی عمل بر مبنای تعهد اندازه‌گیری می‌شوند.

۱. استراتژیک: تشریح وضعیت سازمان یعنی پاسخ دادن به این سؤال که «کجا هستیم؟» از جمله وظایف مهم مدیریت در تعیین و جهت‌گیری استراتژی است و ارائه راه‌حل (طرح و برنامه) برای خروج از وضعیت و رسیدن به وضعیت مطلوب نیز از وظایف ایشان است. برنامه‌ریزی در تولید و صرفه‌جویی در مصرف برای ایجاد پشتوانه، یک ضرورت برای کشورهای در حال توسعه است. در برنامه‌ریزی و نظارت بر مصرف، سهم نسل آینده حفظ و مراعات شود. طرح‌ها باید به‌نحوی برنامه‌قابلیت عملی شدن داشته باشد. چنانچه که رفتار کارکنان و ادراک آنها از استراتژی درست باشد و هدف غایی آن را درک کرده باشند، سعی در ارائه رفتار مطلوب از خود می‌کنند و تلاش در جهت رسیدن شناخت وضعیت کنونی سازمان می‌کنند و مشارکت آنها در چگونگی تدوین آن بالاتر و متعهدتر می‌شوند.

به‌طور کلی برای اینکه سازمان به فرهنگ استراتژیک قوی برسد، دو کار انجام دهد: اول اینکه سازمان باید کارکردهای منابع انسانی خود را به دقت برنامه‌ریزی کند، به‌طوری‌که در راستای تحقق استراتژی سازمان، هنجارهای رفتاری مطلوب شکل گیرد. دوم اینکه از طریق انتخاب دقیق گزینه‌هایی که دارای ارزش‌های مطلوب هستند، ارزش‌های مدنظر سازمان و جامعه تقویت شود. انتخاب کارکنان یا جامعه‌پذیری آنها را می‌توان جزئی از کارکردهای منابع انسانی به‌شمار آوردیم؛ اما به دلیل اثری که بر ارزش‌های سازمانی دارد، از اهمیت خاصی برخوردار است.

خداوند در امر بحث استراتژیک سازمان می‌فرماید:

ال تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ
(سوره یوسف، ۴۷)

یوسف گفت: هفت سال پی در پی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید.

تشریح وضعیت سازمان و فرهنگ سازمانی، از جمله وظایف مهم مدیریت است و ارائه راه‌حل (طرح و برنامه) برای خروج از وضعیت و رسیدن به وضعیت مطلوب نیز از وظایف ایشان است. برنامه‌ریزی در تولید و صرفه‌جویی در مصرف برای ایجاد پشتوانه، ایجاد ساختاری مبتنی بر فرهنگ رسالت‌محور برپایه عقلانیت دینی یک ضرورت برای کشورهای در حال توسعه است. در برنامه‌ریزی و نظارت بر مصرف، سهم نسل آینده حفظ و مراعات شود. طرح‌ها باید به نحوی برنامه قابلیت عملی شدن داشته باشد.

۲. چشم‌انداز: در مورد اهمیت چشم‌انداز همین بس که جدیدترین تئوری‌ها در زمینه رهبری، بر نقش مهم رهبران سازمان در تدوین چشم‌انداز، انتخاب محتوای آن بر مبنای نیازهای سازمان و پیروان و هم‌چنین ضرورت الهام‌بخشی و بصیرت‌آفرینی در پیروان به جهت دنبال کردن و اجرای مؤثر این چشم‌انداز تأکید دارند، تفاوت در چشم‌انداز از ادراکات ما ناشی می‌شود. همه انسان‌ها آنچه را می‌شنوند و می‌بینند به طرق گوناگون تعبیر و تفسیر می‌کنند. تعبیر و تفسیرهای آنان تحت تأثیر تجربیات وضعیتی که در لحظه ارتباطات در آن قرار دارند و رؤیایها، امیدها و امیالشان قرار می‌گیرد. درست همان‌گونه که چشم‌اندازهای شخصی تصاویری در مغز و قلب افراد است، چشم‌اندازهای مشترک نیز تصاویری ذهنی هستند که افراد در سراسر سازمان با خود حمل می‌کنند. این تصاویر ذهنی چنان حس وحدتی را ایجاد می‌کنند که در همه ارکان سازمان نفوذ کرده و موجب یکپارچگی فعالیت‌های متنوع آن می‌گردند (سنجه، ۱۹۹۰: ۲۸۷) دو عامل مهم در اجرای چشم‌انداز رهبری و فرهنگ سازمانی در سازمان است. همان‌طور که عنوان شد نقش رهبری بصیر در انتقال چشم‌انداز به افراد، برای اجرای موفق آن بسیار مهم است. اگر چشم‌انداز سازمان به‌وسیله کارکنان به‌خوبی درک نشود، مورد پذیرش آنها قرار نگرفته و در نتیجه محقق نخواهد شد. از طرف دیگر ایجاد همگامی و انسجام بین افراد نیز تأثیر بسیار زیادی در اجرای موفق چشم‌انداز دارد، چرا که تلاش‌های تمام افراد معطوف به تحقق چشم‌انداز خواهد شد. ادراک افراد از چشم‌انداز نیز نقش مهمی در اجرای آن دارد، به این دلیل در واقع آنها هستند که مجری چشم‌انداز می‌باشند

و آن را تبدیل به عمل می‌نمایند (হারدی، جورج، ۱۹۸۸ : ۲۸۸).

در بسیاری از آیات قرآنی داشتن چشم‌انداز را در پیمودن مسیر لازم و ضروری بیان داشته است که از این‌رو خداوند در آیه زیر می‌فرماید:

قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ... (سوره ممتحنه، ۴)

ای مؤمنان! ابراهیم برای شما الگویی نیکوست.

در هدایت کارکنان به سوی اهداف، ارائه نمونه‌هایی عینی و عملی که الگوی پویایی برای رسیدن به هدف باشند، لازم است.

فَلَا تَكُ فِي مِرْيَةٍ مِّمَّا يَعْْبُدُ هُؤُلَاءِ... (سوره هود، ۱۰۹)

ای پیامبر! به خاطر کفر مردم، در شک و تردید قرار نگیر.

مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند.

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوا أَيُّكُمْ يَأْتِنِي بَعْرُشَهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (۳۸) قَالَ عَفْرُبْتُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِي أَمِينٌ (۳۹) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ... (سوره نمل، ۴۰)

سلیمان به نیروهای خود گفت: کدام یک از شما می‌تواند تخت پادشاهی ملکه سبا را قبل از آمدن او، در این مکان حاضر کند؟

یکی از جنیان پیش آمد و گفت: من این کار را انجام می‌دهم پیش از این‌که از جایت بلند شوی و من قطعاً در انجام این کار هم قدرت دارم و هم مورد اعتمادم.

اما یکی از کسانی که از علم الهی بهره‌ای داشت گفت: من آن را قبل از آن‌که پلک بر هم بزنی می‌آورم (در یک چشم بر هم زدن).

یکی از وظایف مدیران در راستای حفظ نشاط اجتماعی سازمان و زمینه‌سازی برای شکوفایی استعدادهای کارکنان، فراهم‌سازی میدان رقابت سالم بین ایشان است.

سرعت در انجام مأموریت، قدرت و توانایی بر انجام کامل مأموریت و امین بودن در بکارگیری روش صحیح و درست در انجام مأموریت، سه شرط اساسی برای واگذاری مأموریت‌هاست.

بیان توانایی‌ها، در صورتی که موجب فخرفروشی نباشد، لازم است تا بهترها از خوب‌ها بازشناخته شوند و کارها به دست اهل آن و متخصصین واگذار گردد.

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ وَلَا نَبِيٍّ إِلَّا إِذَا تَمَّتْ... (سوره حج، ۵۲)

همه پیامبران الهی، برای پیشبرد اهداف خود، آرزوهایی در ذهن داشتند.

مدیران باید برای انجام اهداف و پیاده‌سازی وظایف خود، طرح و برنامه داشته باشند.

۳. آزادی عمل بر مبنای تعهد: وقتی فعالیت‌های افراد به صورت مشترک با محدوده‌های

مشخص تعریف شود یک سازمان شکل می‌گیرد. برای تشکیل سازمان افراد ابتدا به شکل غیررسمی در یک جا جمع می‌شوند و نتیجه تصمیمات خود را برای تشکیل یک سازمان به شکل مدون و مکتوب در می‌آورند و سازمان رسمی را شکل می‌دهند. وقتی سازمان رسمی تشکیل شد افراد در داخل سازمان برای رفع نیازهای اجتماعی خود، دوباره سازمان‌های غیررسمی را به وجود می‌آورند. سازمان برای اجرای استراتژی‌ها، باید آن را در قالب برنامه‌های کوتاه‌مدت به نام سیاست یا خط‌مشی تدوین کند، که با اندیشیدن و تفکر همراه است. خط‌مشی‌ها یا سیاست‌ها حدود و قلمرو تصمیمات را مشخص می‌سازد و قابلیت اجرایی و عملیاتی داشته و بیشتر در قالب بیانیه‌ها و دستورالعمل کلی ظاهر می‌شوند. به عبارت دیگر، خط‌مشی‌ها به ما کمک می‌کند تا موضوع‌ها قبل از اینکه به مشکل تبدیل گردد درباره آنها تصمیم گرفته شود. خط‌مشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری هستند گاهی به شکل دستورات به‌مثابه اقدام طبق مقررات مطرح می‌شود که جای هیچ‌گونه آزادی عمل نمی‌گذارد و گاهی از آزادی عمل نسبی برخوردار می‌گردد، مانند اقدام به‌نحو مقتضی تا جایی که آزادی عمل وجود دارد و قانون اجازه می‌دهد برای اینکه خط‌مشی‌ها یا سیاست‌ها را در سازمان پیاده کنیم نیاز به رویه خواهیم داشت.

رویه، راهنمای عمل است نه راهنمای تفکر و اندیشیدن و روشی است که برپایه آن یک فعالیت مشخص از آغاز اجرا تا مرحله نهایی تعریف می‌شود و بیشتر در قالب آیین‌نامه‌های اجرایی ظاهر می‌شود و بالاخره روش نحوه عمل یک رویه را بیان می‌کند. روش به ما کمک می‌کند که برای انجام یک عمل چطور قدم‌ها را برداریم.

بنابراین شاید بتوان گفت: مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند مأموریت اصلی‌شان را به‌طور مداوم تغییر دهند پر دردمسرتین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز

سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند. منظور از عقلانیت دینی آن است که اهداف تعیین شده باید به گونه‌ای باشد که سازمان و رفتار کارکنان را به سعادت جمعی - که یک توحید عملی - اجتماعی قلمداد می‌شود - رهنمود کند و بتواند مداخلات فرهنگ اسلامی سازمانی را که در آینده با آن مواجه است پشت سر بگذارد و همگی را به سر منزل مقصود (سعادت) برساند.

ج) فرهنگ مشارکتی: در دین مبین اسلام، تأکید بسیار زیادی بر اهمیت و ضرورت استفاده از افکار و اندیشه‌های دیگران در انجام کارها گردیده و سفارش مؤکد شده است که با اهل خرد مشورت کنید و نیز افرادی که در اجرای کاری سهم هستند را باید در برنامه‌ریزی برای آن کار نیز شرکت داد و در تصمیم‌گیری‌ها با آنها مشورت کرد. چه زیباست که برای تحکیم سخن خود، استناد و استمداد بجوییم به آیاتی از کلام‌الله مجید و دُر و اژه‌های معصومین (س) و بدین شکل پژوهش خویش را با زیور کلامشان بیاراییم: و امرهم شوری بینهم (شورا، آیه ۳۸). و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی الله (آل عمران، آیه ۱۵۹). امام علی (ع) تبادل افکار را منشأ رشد فکری و ترقی انسان دانسته و فرموده است: «من شاور الرجال شارکها فی عقولها...» «کسی که با مردان به مشورت پردازد، در عقل آنان سهم گشته است.» (ابن ابی الحدید، شرح نهج‌البلاغه، ج ۱۶: ۳۴۰).

اگر فرد یا جامعه‌ای به چنین کاری خو بگیرد، لغزش‌ها و اشتباهاتش به حداقل می‌رسد و در مقابل، کارایی، کاردانی، رشد فکری و فرهنگی و شکوفایی علمی و اجتماعی‌اش، شتاب فراینده می‌گیرد و شاید سر اینکه پیامبر (ص) مشورت را رحمت نامیده است، همین باشد. ابن عباس گوید: وقتی آیه «و شاورهم فی الامر» نازل شد رسول خدا (ص) فرمود: «آگاه باشید، خدا و رسولش از مشورت با مردم بی‌نیازند؛ ولی خداوند، مشورت را رحمت و رحمت برای امت من، قرار داده است. پس هر کس مشورت کند، کمالی بر او افزوده می‌شود و اگر ترک کند از گمراهی مصون نیست (تفسیرالمیزان، ج ۲: ۹۰). حضرت امیر (ع) ضمن ایراد خطبه‌ای در صفین فرمود: «فلا تکفوا عن مقاله بحق، او مشوره بعدل» (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۰۷: ۶۸۷). از گفتن حق و مشورت واقع‌بینانه و عادلانه خودداری نکنید.

فرهنگ مشارکتی با چهار شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، پیوند با فناوری و خویشتن‌کاری اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را به‌عنوان پاره‌ای

از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

۱. تیم‌سازی: رقابت از یک‌سو و افزایش انتظارات مشتریان و شعور سیاسی و اجتماعی ارباب رجوع و شکل‌گیری خرده‌فرهنگ‌های خودارزشی و انتقال آن به سازمان از سوی دیگر به‌گونه‌ای افزایشده دشوار شده است. از این رو پس از سال‌ها تجربه دنیا، به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور اجرایی و اقتصادی خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه سازمان‌ها، مانند استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی است، تخت شدن سازمان‌ها و حرکت آنها به سمت ساختارهای پویایی مانند ساختارهای دایره‌ای و شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها، سازمان‌ها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند. سازمان‌ها کمتر مایل به جلب اطاعت اعضای خود از طریق اجبار هستند؛ بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی شده و افزایش اعتماد در سازمان می‌باشند. افزایش انتظارات مشتریان، رشد جهانی شدن و تکنولوژی بسیار پیشرفته از جمله عواملی هستند که باعث شده‌اند سازمان‌های سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کنند. در سازمان‌های سنتی صرفاً انرژی کارکنان مدیریت می‌شد. در حالی که در سازمان‌های سده بیست و یکم نیاز به آن خواهد بود که علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت شود. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود؛ بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند، در این راستا خداوند کریم می‌فرماید:

وَ قَالَ الْمَلِکُ اِنَّوَنی بِهٖ فَلَما جَآءَ الرَّسُولُ... (سوره یوسف، آیه ۵۰).

هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند تا در مورد خواب سؤال کند.

بنابراین از ترجمه آیه متذکر می‌شویم که سازمان برای رسیدن به موفقیت باید در هر شرایط، برای حل معضلات و مسائل از مشاوران و نخبگان بهره برد. یکی از راهکارهای عملی آن راه‌اندازی اتاق‌های فکر و تشکیل تیم‌های خودگردانی که از لحاظ ارزش‌های دینی

به یک تعهد درونی و خودآگاهی فردی در هر سازمان رسیده باشند و از این رواست که سازمان به واسطه یک فرهنگ مشارکتی خرده فرهنگ‌های کاذب شکل گرفته را حذف کند و در راستای یک خرد جمعی به تحقق نتایج و اهداف رقابتی تعیین شده، دست یابد.

۲. توانمندسازی: در جهان رقابتی امروز، مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، منابع انسانی است و از این رو مهمترین ابزار برای ایجاد تحول در هر سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی است. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوانسالاری در سازمان‌هاست. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به‌خود ببالند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که مسئولیت‌پذیری کارکنان را به‌صورت فردی و گروهی افزایش می‌دهد و کارگاه‌های آموزشی برای تقویت شایستگی و اعتماد به‌نفس در کارکنان، سبب خواهند شد که از افراد سازمانی، انسان‌های توانمندی ساخته شود که در خدمت اهداف عالی سازمان قرار دارند. در حال حاضر درگیر ساختن نیروی انسانی در فرایند مدیریت با هدف دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها الزامی شده است. از این رو توانمندسازی کارکنان امری اجتناب‌ناپذیر است.

خداوند منان و رحیم می‌فرماید:

كَذٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْاَرْضِ... (سوره یوسف، ۲۱)

و این‌گونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم.

هیچ‌گاه زیردستان را نباید دست کم گرفت، چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند.

۳. پیوند با فناوری: یکی دیگر از مهمترین متغیرهای که باعث ایجاد فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور در سازمان می‌شود پیوند با فناوری است و با توجه به اینکه در چند دهه اخیر، تکنولوژی مدرن، بر موقعیت و عملکرد بسیاری از جوامع، سازمان‌ها و افراد آثار قابل ملاحظه‌ای گذاشته و به موازات پیشرفت‌های شگرفی که در این زمینه به‌وجود آمده است، سرنوشت جوامع، سازمان‌ها و افراد هر روز بیش از گذشته به این فناوری مدرن گره می‌خورد. بدیهی است که در چنین موقعیتی، شناخت تأثیرات فناوری اطلاعات، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. با توجه به این واقعیات باید گفت که فناوری اطلاعات یکی از عوامل مهم محیطی به‌شمار می‌آید که بر موقعیت، عملکرد و سرنوشت جوامع، سازمان‌ها و افراد

آثار جدی می‌گذارد. استفاده فناوری اطلاعات و پیوند با آن می‌تواند برخی از تغییرات را در سازمان‌ها ایجاد کند و این تغییرات در حوزه‌هایی مانند ساختار، اقتدار، قدرت، محتوای شغل، سلسله‌مراتب شغلی کارکنان، نظارت و شغل مدیران دیده می‌شود.

خداوند منان در سوره فیل، آیه ۱۱ الی ۳ در این خصوص می‌فرماید:

أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِأَصْحَابِ الْفِيلِ (۱)... وَأَرْسَلَ عَلَيْهِمْ طَيْرًا أَبَابِيلَ (سوره فیل، ۳).

«هنگامی که ابرهه با سپاهی فیل سوار به مکه حمله کرد، خداوند پرندگانی را فرستاد که هر یک سنگی به منقار داشتند و آن سنگ‌ها را بر سپاه ابرهه فرو ریختند و همه آنها را هلاک کردند.»

با توجه به آیه این نکته به دست می‌آید که هنگامی که رقبا از وسایل، امکانات و تجهیزات جدید استفاده می‌کنند باید از امکانات جدید استفاده کرد (استفاده از فیل، ابتکار دشمن بود و استفاده از پرندگان، ابتکار خداوند). روش‌های صنعتی و جدید را نمی‌توان به روش‌های سنتی پاسخ داد، بلکه باید با متدها و روش‌های ابتکاری به جنگ رقبا رفت و لازمه آن شناخت فناوری جدید و پیوند با آن است.

۴. خویشتن‌کاری: این نظریه افقی جدید در آینده مدیریت است که براساس آن، الگوی کار، دگرگون می‌شود و کارها براساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرند؛ کار و سرگرمی در هم آمیخته می‌شوند و خانه و محله، مراکز کاری می‌گردند. انسان خود، کنترل کار خویش را بر عهده می‌گیرد و برای خود و رفع نیازهایش کار می‌کند؛ در روش خویشتن‌کاری، کار برای خود فرد و در راه اهداف او می‌باشد (خدمتی، ابو طالب، ۱۳۸۸: ۳۸۷).

گرچه این فرضیه می‌تواند به‌عنوان یک نظریه علمی - تخیلی، آغازگر مباحث جدیدی در مدیریت باشد؛ اما در عصر حاضر، مصادیق شایعی ندارد و بر فرض رواج خویشتن‌کاری، موضوع خودکنترلی در سازمان منتفی خواهد بود؛ ضمن آنکه تلازم خویشتن‌کاری و خودکنترلی، جای تردید دارد و نمی‌توان خودکنترلی را بر فرض خویشتن‌کاری تضمین کرد. از رفتار امامان این نکته شفاف است که آنان در شرایط گوناگون تلاش می‌کردند آنچه وظیفه دینی آنان است، انجام دهند. به پیشنهادها و جوسازی‌ها، هشدارهای بی‌جای افراد توجه نمی‌کردند. اگر ناهنجاری در جایی مشاهده می‌کردند، این‌گونه نبود که از کنار آن بی‌تفاوت بگذرند؛ بلکه تلاش می‌کردند ناهنجاری‌ها را هنجار بخشیده و نقطه ضعف‌ها و کژراهگی‌ها را اصلاح کنند. آنچه برای امامان اهمیت داشت، عمل به وظیفه بود. اگر در این راه مورد نکوهش قرار می‌گرفتند و یا افراد ناهنجار توجه به رهنمون‌ها نمی‌کردند، امام دست

از وظیفه خویش بر نمی‌داشت.

زراره می‌گوید (شیخ عباس قمی، منتهی‌الامال، ج ۲: ۱۴۷). همراه امام باقر علیه‌السلام و عطا در تشییع جنازه فردی از قریش شرکت کردیم. فردی خیلی فریاد و صیحه می‌زد. عطا به وی گفت یا فریاد نکش و یا اگر ادامه بدهی ما در تشییع شرکت نمی‌کنیم. چون آن فرد توجه نکرد، عطا از ادامه تشییع جنازه منصرف شد و رفت. من به امام باقر علیه‌السلام عرض کردم، عطا برگشت؛ امام پرسید چرا، علت آن را گفتم. امام اظهار کرد: اگر به خاطر یک باطل از اقدام حق باز بمانیم. نمی‌توانیم حق دیگران را ادا کنیم. راهت را ادامه بده. زراره می‌گوید تشییع ادامه یافت. تا این‌که بر میت نماز خوانده شد. صاحب عزا رو کرد به امام باقر علیه‌السلام که شما چون خسته شده‌اید به منزل خویش برگردید. من هم به حضرت عرض کردم چون صاحب عزا اجازه داده برگردید، من نیز سؤالی دارم، می‌خواهم مطرح سازم! ولی امام توجه نکرده و به تشییع ادامه دادند و فرمودند ما به اذن صاحب عزا نیامده‌ایم تا به اجازه ایشان تشییع را ترک کنیم. ما برای اجر و پاداش آخرتی آمده‌ایم. به مقداری که در تشییع شرکت کنیم پاداش نصیب ما می‌شود.

نکته زیبا و جالب که از رفتار حضرت به دست می‌آید این‌که در رفتار امام، عمل به انجام وظیفه شرعی مهم است. باید دید چه رفتاری را خدا از انسان می‌خواهد. به همان وظیفه عمل کرد خواسته‌های دیگران مهم نیست. دیگران را خوشایند باشد یا از رفتار به حق بیجا برنجند، اینها ملاک نیستند. ملاک این است که کدام رفتار وظیفه دینی و الهی شخص است، به همان وظیفه باید رفتار کرد.

(د) فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور: کارآفرینی؛ فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت کارآفرینان و شرکت‌های کارآفرین، همگام با تغییرات گام برمی‌دارند و می‌کوشند فرصت‌های ایجاد شده در جریان این تغییرات را کشف و از آنها بهره‌برداری کنند. همگامی با تغییرات، مستلزم بستری فرهنگی است که به تغییر بها می‌دهد و به استقبال آن می‌رود. بستری که می‌تواند در صورت لزوم، رهیافت‌ها و عملکردهای سنتی و قدیمی را کنار گذارد و رهیافت‌های نوینی را برگزیند. در عمیق‌ترین لایه‌های فرهنگ کارآفرینی یک باور اساسی نهفته است و آن اینکه «نمی‌توان در امواج سهمگین تحولات، جزیره‌ای کوچک و باثبات ساخت و با قرارداد حصارهای به‌ظاهر مستحکم، جامعه را از تبعات مثبت و منفی تحولات، مصون نگاه داشت. نکته قابل توجه در فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور مخصوص در کشور اسلامی ما ایران به دنبال خودکفایی در تمام زمینه‌هاست و در مکتب اسلام، به مسئله حفظ

هویت و استقلال اقتصادی، ارزش بسیار داده شده است. مسلمانان، از هرگونه رکون و وابستگی به ظالمین، که قطب‌های اقتصادی امروز، مصداق بارز آنند، به شدت نهی شده‌اند: «ولا ترکنوا الی الذین ظلموا فتمسکم النار» (سوره هود، آیه ۱۱۳). بدون تردید وابستگی اقتصادی، می‌تواند راهی باشد برای رکون و تکیه مالی به دشمنان اسلام، که فرجامی جز شکست و آتش در بر نخواهد داشت.

در روایات اسلامی، به کار و فعالیت، در جهت بی‌نیازی از دیگران، ارزش بسیار داده شده تحمل و زحمت و رنج برای رسیدن به غنا و بی‌نیازی عبادت به شمار آمده است.

امام باقر (علیه‌السلام) در هوای بسیار گرم نامناسب در مزرعه خویش به کار مشغول بود. در پاسخ معترض که کار کردن در سن پیری را بر آن حضرت، خرده می‌گیرد و قصد موعظه آن حضرت را دارد، می‌فرماید: [من، به قصد بی‌نیازی از تو و مردم، کار می‌کنم و این عبادت است و اگر در این حالت بمیرم در حال طاعت خداوند از دنیا رفته‌ام. (بحارالانوار، ج ۶: ۲۸۷)].

امام صادق (علیه‌السلام) در حال کشاورزی و کار، در جواب کسی که می‌گوید: این بیل را به من بدهید تا من کار را انجام دهم. می‌فرماید: [نه، من اساساً دوست دارم که مرد برای تحصیل روزی رنج بکشد و آفتاب بخورد. (بحارالانوار، ج ۱۱: ۱۳۰)]. علاوه بر روایاتی که کار را عبادت دانسته‌اند، روایاتی داریم که از تنبلی و سستی، به شدت نکوهش کرده‌اند.

امام امت از دیرباز به مسئله خودکفایی توجه داشته است و از وابستگی اقتصادی کشورهای اسلامی و ایران زمین، به دشمنان اسلام، رنج می‌برده و همواره خواستار قطع وابستگی و سلطه اقتصادی اجانب و رسیدن به خودکفایی ملت اسلام بوده است:

«...من اعتقاد این است، که انسان اگر با هر زحمت و مرارتی زندگی کند و زندگیش مال خودش باشد، مستقل باشد... و نان جو خودش را بخورد... ارزشش صدها برابر این است که انسان در آپارتمان‌های عظیم بنشیند و دستش، پیش دیگران دراز باشد.» (صحیفه نور، ج ۱۴: ۸۵) به‌طور کلی انسان در نگرش دینی آمیزه‌ای از عقیده، فکر و اندیشه، کار و تلاش است که سعادت و رستگاری خود و جامعه را در کار شایسته و بایسته می‌داند. براین اساس است که قرآن کریم ایمان به همراه عمل صالح را وسیله رستگاری می‌داند. در تعالیم علوی، چه دور دانسته شده که انسان با اراده سست و گرایش به بیکاری و خوش‌گذرانی به سعادت دست یابد. بلکه در این تعالیم سعادت‌مندی در آن دانسته شده است که انسان به انجام کارهای ارزنده نائل شود.

بنابراین به‌طور کلی فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور را با سه شاخص خلاقیت و نوآوری، نیازسنجی، انعطاف‌پذیری اندازه‌گیری می‌شود.

۱. **نیازسنجی:** بررسی و شناخت نیازهای اساسی سازمان و جامعه پیش‌نیاز یک فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور است. معمولاً این اقدام اولین گام در برنامه‌ریزی این فرهنگ و در واقع تضمین‌کننده کارایی و اثربخشی سازمان در پیوند با محیط است. حلقه مفقوده نیازسنجی در فرهنگ کارآفرینی در ایران نسبت به کشورهای دیگر (توسعه یافته)، به‌طور جدی‌تر برنامه‌های سازمانی را تهدید می‌کند. نیازها تعیین‌کننده‌ترین عامل تدوین و طراحی استراتژی سازمان و به‌طور کلی اساس استراتژیک سازمان است. اگر در سازمان بتوان نیازسنجی در چنین فرهنگی به‌طور صحیح پیاده‌سازی شود می‌تواند توازن بین عوامل اقتصادی، اجتماعی که برگرفته از ارزش‌های اسلامی است، برقرار کند و در قرآن کریم بر امر نیازسنجی تأکید فراوان شده است. خداوند رحیم می‌فرماید:

فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا... (کهف، ۹۴).

مردم به ذوالقرنین گفتند: آیا حاضری که ما هزینه‌ای (پولی) به تو بدهیم تا بین ما و یاجوج و ماجوج، سدی ایجاد کنی که در امنیت باشیم؟

۲. **خلاقیت و نوآوری:** چنانچه خلاقیت و نوآوری به‌صورت همه‌جانبه و کامل در هر سازمانی مدنظر قرار گیرد، می‌تواند موجبات رشد و شکوفایی استعداد افراد، موقعیت‌های فردی، شغلی، اجتماعی، افزایش کمیت و کیفیت در تولیدات و خدمات، کاهش هزینه‌ها و ضایعات و اتلاف منابع مادی و انسانی، افزایش انگیزش کارکنان و ارتقاء بهداشت روانی و رضایت شغلی، ارتقاء بهره‌وری و رشد و بالندگی و درنهایت منجر به خودکفایی و رضایت ارباب رجوع و مشتریان که (سعادت اخروی) را به‌دنبال می‌آورد و در آیات قرآنی چنین بیان می‌شود که:

وَقَالَ لِفِتْيَانِهِ اجْعَلُوا بِضَاعَتَهُمْ فِى رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَىٰ أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (يوسف، ۶۲)

حضرت یوسف به غلامان خود گفت: آنچه را به‌عنوان بهای گندم پرداخته‌اند در بارهایشان بگذارید تا هنگامی که به خانه خود برمی‌گردند و بارها را می‌کشایند آن را بازشناسند و (به امید تکرار دوباره این اتفاق) به مصر بازگردند.

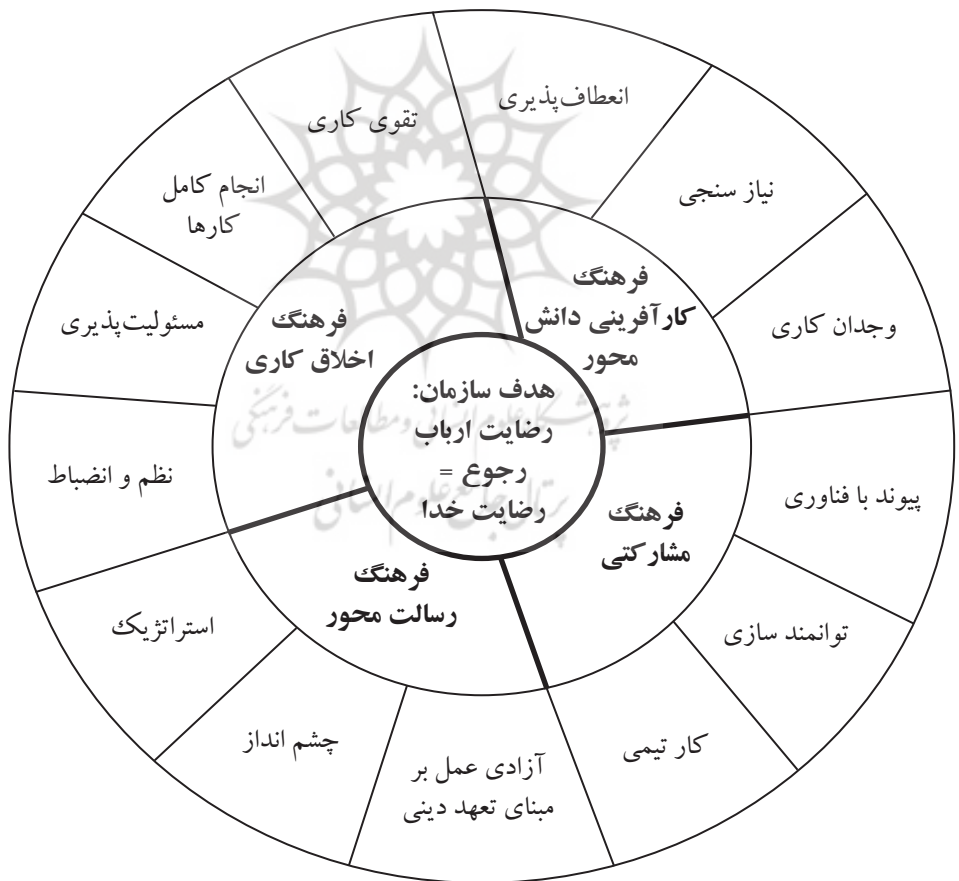
قرآن به دانش، پژوهش، تولید علم و فهم عمیق و استنباط، ارزش فوق‌العاده داده و جامعه مؤمنین را مکلف کرده است تا پیوسته نیاز علمی و فکری خود را با تفقه در دین تحصیل کنند. شایسته نیست مؤمنان همگی کوچ کنند، پس چرا از هر فرقه‌ای از آنان دسته‌ای کوچ نمی‌کنند تا دسته‌ای بمانند و در دین آگاهی پیدا کنند (توبه، آیه ۱۲۲). دعوت به فهم عمیق

و ژرف از دین در اسلام مورد تأکید است و آنان که نمی‌دانند باید از آنان که می‌دانند بپرسند و سؤال کردن یک ارزش است: فاسئلوا اهل الذکر ان کتتم لاتعلمون (نحل، آیه ۴۳). در سوره نساء آیه ۸۳ در صورت عدم توان بر حل مسئله، دستور داده مسائل خود را نزد کسانی ببرید که از توانایی استنباط (پویایی و توانایی فکری و علمی) برخوردارند. همچنین، دعوت به فکر، نقد، اندیشه و خردورزی در قرآن، دعوت به نوآوری و پویایی فکری و شکوفایی ذهنی، علمی، کشف، فهم و ادراک مجهولات و معلوم نمودن نادانسته‌هاست.

در قرآن مصادیق متعددی از نوآوری را برای شناساندن و آموزش دادن آن به مسلمانان ذکر کرده است: در سوره انبیاء آیه ۵۸ ابراهیم رشد یافته را (و لقد آتینا ابراهیم رشده من قبل) و نوآوری و ابتکار او را در بیدار کردن فطرت بت‌پرستان بیان کرده و نقشه او را مبنی بر اینکه بتها را شکسته و تبر را به دوش بت بزرگ قرار داد، به‌عنوان ابتکار بسیار مؤثر او بیان می‌کند. در سوره کهف آیه ۹۲، نوآوری ذوالقرنین در ساخت سد به‌عنوان مانع یاجوج و ماجوج را بیان کرده و از آن به‌عنوان رحمت پروردگار یاد کرده است. در پرتو همین آموزه‌های قرآنی بود که پیامبر(ص) و ائمه(ع) و مسلمانان در موارد متعدد با ابتکار عمل و خلاقیت خود، به نوآوری‌های بزرگی اقدام کرده و تمدن بزرگ اسلامی را شکل دادند. از جمله، حفر خندق در جنگ احزاب، تشکیل شورای مشورتی در جنگ احد و بسیاری از احکامی که به‌وسیله معصومین(ع) بیان شده، نوآوری‌های اثربخش و کارآمدی بود که باعث رونق و توسعه اسلام شد. همچنان‌که اصل انقلاب اسلامی به‌وسیله پیامبر(ص) در فضای سنگین جاهلیت، نوآوری و همه معارفی را که این پیامبر امی و درس ناخوانده برای بشر آورده، در جهت شکوفایی استعدادها و توسعه مادی و معنوی زندگی انسان‌ها بوده است. مدیران و رهبران باید از طرح‌های ابتکاری استفاده کنند. در هر موقعیت و شرایطی بکارگیری قوه خلاقیت باعث ایجاد نوآوری و ابتکار در روش می‌گردد. برای اجرایی کردن طرح‌ها، گمان و ظن قوی برای رسیدن به مطلوب کافی است و نباید دست روی دست گذاشت تا یقین کامل شود.

۳. انعطاف‌پذیری: سرعت بسیار زیاد تحول محیط و بازارهای رقابتی، فشار مضاعفی را به سازمان‌ها برای انطباق بسیار سریع به‌وجود آورده است و تغییرات در سطوح بالا را منجر شده است. چالش سازمان‌ها برای ایجاد ساختارهای منعطف و ایجاد قابلیت انعطاف‌پذیری در دنیای متغیر فعلی، بیش از گذشته است. شناسایی قابلیت‌های انعطاف‌پذیری در یک سازمان و تأثیر آن بر انعطاف‌پذیری سازمانی و درنهایت بر عملکرد سازمانی است. این عامل انعکاس‌دهنده فشار نهادی است که بر شرکت‌ها وارد می‌شود و همچنین نشان‌دهنده سرعت

انطباق با راهبردهای جدیدی است. بالا بودن هم‌شکلی شرکت با دیگر شرکت‌ها باعث می‌شود که شرکت‌های حاکم را بپذیرد و در صنعت بیشتر نهادینه شود. شرکت‌های منعطف از درجه نهفتگی پایینی برخوردار بودند؛ ولی شرکت‌های غیرمنعطف از میزان نهفتگی بالایی برخوردار بودند تا به‌طور فزاینده‌ای با دیگر شرکت‌ها هم‌شکل شوند، به‌نحوی که انجام اقدامات غیر از آنچه در صنعت وجود دارد، بسیار مشکل است. به علت نقش کلیدی ارزش‌های محوری در مفهوم هویت سازمانی، آنها تأثیر ارزش‌های محوری را بر انعطاف‌پذیری سازمانی بررسی کرده‌اند. هویت قوی‌تر در شرکت‌ها باعث شد تا شرکت‌ها گرفتار عدم انعطاف و خشکی‌های نیروهای بازدارنده قرار نگیرند. از سوی دیگر، شرکت‌های منعطف توانستند به سرعت و با نرمی با تکیه بر ارزش‌های محوری‌شان، تغییرات را در خود ایجاد کنند.



نمودار ۱. الگوی فرهنگ اسلامی سازمانی (تدوین شده به‌وسیله محقق)

شرکت‌های منصف ارزش‌هایشان را با نوآوری و تغییرات گره زده‌اند. در آیات قرآنی به بحث منصف بودن در جهت کارآفرینی درون سازمانی بیان می‌دارد:

فَلَا يَعْزُرَكَ تَقْلِبُهُمْ فِي الْبِلَادِ (سوره غافر، ۴).

ای پیامبر! حرکت‌های نظامی کفار در شهرهایشان تو را نفریبد.

إِنَّهُمْ أَلَفُوا آبَاءَهُمْ ضَالِّينَ (سوره صافات، ۶۹) فَهُمْ عَلَى آثَارِهِمْ يَهْرَعُونَ (سوره صافات، ۷۰).

آنان پدران خویش را گمراه یافتند؛ اما با این حال، در پی آنان شتابان می‌دوند!

از پیامد آیه مشخص است که سازمان برپایه دانش محور قرار دادن خود می‌تواند از طریق انعطاف‌پذیری به یک کارآفرینی درون سازمانی دست پیدا کند و باتوجه به اینکه خودکفایی در تمامی زمینه‌ها و فعالیت‌های سازمانی به‌عنوان یکی از ارزش‌های اصلی در کشور ما قلمداد می‌شود، می‌توان از طریق سرلوحه قرار دادن فرهنگ اسلامی - سازمانی منصف برپایه دانش به درجات بالا برسیم، مدیران و رهبران، در برابر سنت‌ها و عرف‌های نادرست سازمانی، نباید تسلیم شوند بلکه باید در جهت اصلاح آنها بکوشند.

نتیجه‌گیری

ارزش به شیوه‌ای از بودن یا عمل که یک شخص یا یک جامعه به‌عنوان آرمان می‌شناسد و افراد یا رفتارهایی را که بدان نسبت داده می‌شوند، مطلوب و مشخص می‌سازند، اطلاق می‌گردد. ارزش‌ها در نظامی اسلامی قرار داشته و به مسائل عینی و حوادث مربوط نمی‌شود و در مورد قضاوت‌های ارزشی باید گفت که قضاوت‌های ارزشی به کیفیت اشیاء با قیمتی که بدان نسبت می‌دهند، می‌پردازد. هرگاه بگوییم که حوادث خوشایندی صورت می‌گیرد چون سبب پیشرفت مذهب یا پوچ‌گرایی می‌شود، به قضاوت ارزشی دست زده‌ایم، تمایز دیگری که بین ارزش و قضاوت ارزشی می‌توان دید قضاوت ارزشی راجع به افراد یا رفتارهایی است که در پرتو بعضی ارزش‌ها صورت می‌گیرد، بنابراین قضاوت ارزشی قضاوتی است که از ارزش‌ها الهام می‌گیرد، حال که ارزش‌ها الهام‌بخش قضاوت‌ها هستند، این الهام‌بخشی از ویژگی‌های ارزش‌هاست که سبب ساخت مدل‌های اجتماعی است و این ارزش‌ها به‌وسیله افراد جامعه درک، اجرا و نهادینه شده و با ارتباط مستقیم سازمان و محیط بر عملکرد کلی، رفتار و تدبیر سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارد و الگویی نیازمند هستیم که متناسب با فطرت و ارزش و رفتار وجودی یک فرد با ارزش‌های اسلامی باشد، چرا که ایدئولوژی با ارائه کنشی جمعی از یک طرف باعث به‌وجود آوردن امنیت درحالات اضطرابی و تعارض درونی و همکارگونه

و از طرف دیگر باعث فرو نشاندن خشم و احساسات در حالات تهاجمی می‌گردد. بنابراین ایدئولوژی به وجود آورنده پدیده‌ای جمعی به نام ما در غالب یک رفتار مشترک و خرد جمعی با نگاه مستقیم سعادت‌گونه است و معمولاً ارزش‌هایی که ایدئولوژی به آنها استوار می‌گردد، در ما متبلور و متجلی است. بسیاری از جامعه‌شناسان ایدئولوژی را عامل مؤثر در دگرگونی‌های اجتماعی - که این دگرگونی بر سازمان تأثیرگذار است - می‌شناسند.

شناخت نقش ایدئولوژی در تحولات اجتماعی (سازمان) از سه جهت قابل توجه است:

۱. اگر ایدئولوژی عاملی تعیین‌کننده شناخته شود، به مادی‌گرایی که علل تحولات را در عواملی غیرذهنی مانند اقتصاد، تکنولوژی و... جستجو می‌کنند می‌توان پاسخ مناسب داد،
۲. از طریق ایدئولوژی پذیرفته شده می‌توان علل رفتار و خط‌مشی تحولات آینده را بهتر شناخت،
۳. جامعه‌شناسی معاصر ایدئولوژی را در کنار سایر عوامل در سازندگی اجتماعی مؤثر می‌داند. بنابراین با انتخاب ارزش‌ها و ایدئولوژی‌های خاصی است که فرهنگ‌های خاصی نیز در جهان به وجود آمده و می‌آید و در تمام ابعاد زندگی فردی و اجتماعی آثار خود را نمایان می‌سازد و در حال حاضر مفهوم‌شناسی فرهنگ اسلامی - سازمانی و شناسایی انواع و ابعاد، سطوح و ویژگی‌های آن لازم است. بررسی‌های صورت گرفته نشان داد که چهار نوع فرهنگ عمده وجود دارد: فرهنگ رسالت‌مدار برپایه عقلانیت دینی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ کارآفرینی دانش‌محور (برپایه خودکفایی)، فرهنگ اخلاق‌کاری است. ابعاد شناخته شده در فرهنگ اسلامی سازمانی عبارت بودند از: انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، نیازسنجی، توانمندسازی، تیم‌سازی، آزادی عمل بر مبنای تعهد، چشم‌انداز، استراتژیک، مسئولیت‌پذیری، وظایف بر محور عدالت، نظم و انضباط، انجام کامل کارها، تقوی کاری هستند.

فرهنگ اسلامی - سازمانی مقوله‌ای است که همواره و از زمان تشکیل نخستین سازمان‌ها به دست انسان‌ها، وجود داشته است. هر سازمانی به محض اینکه به وجود آمد، از مراحل آغازین فعالیت، نطفه فرهنگ اسلامی - سازمانی را درون خود بارور می‌سازد. چرا که انسان‌ها دارای یک فطرت هستند و چگونگی پرورش آن به دست خود و تأثیرپذیری از جامعه است و نکته اساسی آن در این است که بازگشت به آن فطرت اصیل هم برای همگان امکان‌پذیر است. به همین علت از فرهنگ اسلامی - سازمانی صحبت به میان می‌آید که در محیط سازمانی خود پرورش دهیم تا دنیا را معبری برای رسیدن به سعادت اخروی خود قرار دهیم، نه وسیله برای خواسته‌های نفسانی خود که این امر دیگران را خطوط اصلی اسلام

دور می‌کنیم و اسلام معتقد به توحید عملی - اجتماعی تا توحید عملی فرد. فرهنگ اسلامی سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکردی سازمانی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تدوین خط‌مشی و دستورالعمل‌ها، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، رسالت، تعهدات و اهداف، به‌روشنی قابل‌شناسایی است. الگوهای فرهنگ اسلامی - سازمانی با ارائه چارچوبی دقیق و مفید از ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی، می‌تواند کمک زیادی به موفقیت سازمان‌ها در شناسایی و تصحیح فرهنگ سازمانی خود کند و سازمان را در مسیر خود هدایت کند، آن مسیری که با رضایت ارباب رجوع، رضایت خدا را می‌تواند به همراه بیاورد.

نکته آخر بر این باور است که تنها مداخلات فرهنگی هستند که سازمان را از مسیر خود منحرف می‌کند و این مداخلات عبارتند از: ۱. تدوین چشم‌انداز براساس اهداف شخصی، ۲. قوانین و مقررات که محدودکننده خلاقیت و آزادی عمل و تفیض اختیارات است یا قوانین منسوخ شده سازمانی، ۳. انتظارات رهبری در راستای سود حداکثری به‌واسطه هر وسیله، ۴. ساختار حزب‌گرایانه و نگرش سیاسی به سازمان، ۵. استخدام نیروی جدید که براساس نیاز یا استراتژی سازمان جذب نشده باشد و در ارائه الگوی جامعه‌پذیری با محدودیت‌هایی ما را مواجه کند. ۵. ارتباط کارکنان با عوامل غیرارزشی و تأثیرپذیری که در کشور ما خلاف شرع محسوب می‌شوند، چرا که با نهادینه شدن و درک آنها باعث به‌وجود آوردن خرده فرهنگ و انتظارات متفاوت با ارزش‌های اسلامی را به‌وجود می‌آورد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع:

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه.
- علامه محمد باقر مجلسی. (۱۳۶۲ق). بحارالانوار، تحقیق و تعلیق: سیدجواد علوی، ناشر: دارالکتب اسلامیة، تهران.
- ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، ج ۱۶، ص ۱۳۸ و خوبی، منهاج البراعه، ج ۲۰، تهران، المكتبة الاسلامیة، ص ۴۹.
- احمد بن ابی یعقوب یعقوبی. (۱۳۲۱). تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۴ و ۲۰۵.
- شیخ عباس قمی، منتهی الامال، نشر موعود نور، چاپ اول ۷۹، ج ۲، ص ۱۴۷، مناقب و فضائل امام باقر - علیه السلام.
- اسپرسیچ، جان ج، نیتزگی، گری. (۱۳۸۰). سیستم‌های اطلاعاتی در تئوری و عمل، غیبی، مشبکی (مترجم).
- پتینگر. (۱۳۸۹). درآمدی بر مدیریت راهبرد سازمانی، ترجمه رحمان جلینی و رحیم جلینی.
- شیخ مفید، محمدبن محمد بن النعمان ابن المعلم ابی عبدالله العکبری البغدادی. (متوفی ۴۱۳ ه.ق). الإرشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، ج ۱، ص ۱۸۷ - مجلسی، علامه شیخ محمد باقر (متوفی ۱۱۱۱ ه.ق)، بحار الأنوار الجامعه لدرر أخبار الأئمة الأطهار، ج ۲۲، ص ۴۷۰.

- هاردی، جورج. (۱۹۸۸). بررسی مفاهیم، نظریه‌ها و الگوها برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- رکن‌الدین عبدالعظیم، عبدالقوی. (۱۳۳۸ق). الترغیب و الترهیب المنذری، داراحیاء التراث العربی، بیروت.
- دیویس، استانلی. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسیاسی.
- امام خمینی، صحیفه امام، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
- رحمانی، جعفر، علی باقر نصرآبادی. (۱۳۸۶). فرهنگ و رفتار و سازمانی، تهران: انتشارات ستاره.
- شاین، ادگار. (۱۳۸۲). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه دکتر بروز فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان.
- جفری سانن فلد. (۲۰۰۹). عملکرد برتر، ترجمه دکتر حمیدرضا فرتوک زاده.
- خدمتی ابوطالب، پیروز علی‌آقا، شفیعی عباس. (۱۳۸۷). مدیریت علوی، تهران: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۶). فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- علامه امینی، الغدیر، ج ۱۱، المکتبۃ الاسلامیة، ص ۶۷، ابن ابی الحدید، همان، ج ۶، ص ۹۳ و تاریخ طبری، ج ۴، ص ۸۲.
- رایبیز، استیفن. (۲۰۰۵). ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: موج - صفار، چاپ اول.
- کلینی، ابوجعفر محمدبن یعقوب، اصول کافی، ترجمه و شرح جواد مصطفوی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اهل بیت علیهم‌السلام.
- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۳). سازمان و فرهنگ دینی رویکرد پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه.
- فیزی، دیاناسی. (۱۳۸۴). مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ سازمانی انواع و تغییر فرهنگ، ترجمه ناصر میرسیاسی، تهران: میر.
- علاءالدین علی بن حسام، معروف به متقی هندی، کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال. (م ۹۷۵ یا ۹۷۷ هـ). ترجمه، جلال‌الدین سیوطی.
- Barbosa, I. and Cardoso, C.C. (2007). Managing diversity in academic organization: challenge to organizational culture, *Journal of Woman in management Review*, 22 (4), 474.
- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2006). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
- Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31, 77103-..
- Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (2008) Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*
- Goffee, R. and Jones, G. (2001). Organizational Culture: a sociological perspective *Handbook of organizational culture and climate*, John Wiley, First Edition.
- Schein, E, H(1997), *Organizational Culture & Leadership*, zed jossy bass, sanfransisco.