

## فرهنگ سازمانی مدیران از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه

مصطفی امامی<sup>۱</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.

عبدالغنی رستگار

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.

### چکیده

هنگام بررسی نظرات و نوشته های پژوهشگرانی که ویژگی های سازمان های موفق را بیان می کنند، به طور مکرر بر مفهوم فرهنگ سازمانی و قدرت و سرایت ارزش های معنوی آن بر عملکرد سازمان تأکید می کنند. دگرگونی های اجتماعی و فن آوری پرشتاب و چالش زا، ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی را امری اجتناب ناپذیر ساخته است. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی ها را در فرهنگ سازمانی می دانند که مبتنی بر مبانی مذهبی برگرفته از مذهب شینتو و کنفیوس می دانند، در این پژوهش سعی شده به بررسی ویژگی های رهبران و مدیران به عنوان پایه گذاران فرهنگ سازمان، با استفاده از آموزه ها و کتب دینی (قرآن و نهج البلاغه) پرداخته شود.

### واژگان کلیدی

فرهنگ، فرهنگ سازمانی، کارکردهای فرهنگ سازمانی، فرهنگ قرآنی.

## مقدمه

فرهنگ از کلماتی است که در طول تاریخ دارای بار ارزشی مثبت بوده و هر کسی سعی می‌کند خود را واجد آن و مطلع از آن بداند لذا افراد بسیاری با تفکرات و دیدگاه‌های مختلف سعی کرده‌اند نسبت به آن اظهار نظر نمایند و ضمن ارایه تعریفی از آن، نقش و محدوده آن را مشخص نمایند. فرهنگ، واژه‌ای پارسی و از دو جزء «فر» به معنی بالا و پیش و «هنگ» به معنی کشیدن، وزن و سنگینی می‌باشد. اصطلاح فرهنگ در ادبیات کهن، «پندنامه آتورپات اسپتتامن» به معنی دانش و حرفه و علم آمده است، فردوسی واژه فرهنگ را، در اندرزنامه انوشیروان به معنی و مترادف با دانش و هنر آورده است. تعریف جامع و معروف فرهنگ از تایلر<sup>۱</sup> دانشمند انگلیسی گرفته شده که در سال ۱۸۷۱ در کتاب معروف فرهنگ ابتدایی آورده عبارتند از «فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنت‌ها و بالاخره تمام عادت‌ها، رفتارها و ضابطه‌ها که فرد به‌عنوان عضو جامعه از جامعه خود فرامی‌گیرد و در برابر جامعه وظیفه‌ها و تعهدهایی را بر عهده دارد (نوروزی، ۱۳۸۷: ۲۳).

اتوکلاین برگ<sup>۲</sup> در تعریف و تبیین فرهنگ می‌نویسد فرهنگ از نظر عامه مردم به معنی موفقیت هنری و فکری و متعالی است ولی از نظر جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان، فرهنگ افزون بر همه این‌ها شامل تمام چیزهایی است که فرد از جامعه خود کسب می‌کند، یعنی همه عادات و اعمالی که فرد از راه تجربه و سنت آموخته است. و نیز تمام اشیاء مادی که به‌وسیله گروه تولید می‌شود. به‌علاوه آن‌چه که می‌خوریم، می‌آشامیم و می‌پوشیم و در انواع خانه‌هایی که بنا می‌کنیم و در روابطمان با اعضای خانواده خود و با سایر افراد جامعه، در آن‌چه می‌آموزیم، و تصورمان از خوب و بد، در آرزوهایمان، در نظرمات نسبت به سایر جامعه‌ها و ... تجلیات فرهنگ مشهود است، به این ترتیب فرهنگ دو جنبه متمایز مادی و معنوی دارد یکی به‌دست اعضای جامعه و در طول تاریخ ساخته می‌شود و برای انسان‌های

1 . E.Tylor.

2 . O.Klineberg.

موجود به ارث رسیده و دیگر فرهنگ معنوی که خلیقات، روحیات، معتقدات و علوم و هنرهاست (استانلی، ۱۳۷۶: ۴۱).

«فرهنگ عصاره زندگی اجتماعی است و در تمامی افکار، اهداف، معیارها، ارزش‌ها، و فعالیت‌های فردی و اجتماعی انسان منعکس می‌شود». تعریف دیگری است که براساس اصل اجتماعی بودن انسان و تحقق اهداف خلقتش همراه دیگر انسان‌ها، ارائه شده است. براساس این تعریف بشر به اتکای فرهنگ خود با جهان و جامعه برخورد می‌کند. بنابراین چگونگی تفسیر قضایای جهان و مقابله با تحریکات محیط طبیعی و راه‌های تغییر شرایط در جهت اهداف و امیال بستگی به دیدگاه‌های فرهنگی دارد. یکی از الزامات جهان کنونی ظهور و حضور سازمان‌ها در زندگی انسان‌ها است به طوری که زندگی امروز انسان‌ها بدون وجود سازمان‌ها تقریباً امر غیرممکن و بدیهی به نظر می‌رسد، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عناصر فرهنگ نقطه عطفی است که در آن نقطه، فلسفه سازمان بر مسایل سازمان تأثیر می‌گذارد، و محل تلاقی اخلاق با سازمان می‌شود زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان باورها و ارزش‌ها را می‌یابد (نوروزی، ۱۳۸۷: ۲۴). در دهه‌های گذشته، تأکید بیش از حد بر ساختار پیچیده سیستم‌های سازمانی و طرح‌ریزی شرکت‌ها، نشان داده است که روش‌های ثابت، پاسخگوی زمان تغییر و تحول نیست. «فرهنگ سازمانی» یکی از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. پیدایش و رشد فن‌آوری‌های نوین و دگرگونی‌های حاصل از آن و مطرح شدن پارادایم‌ها و دیدگاه‌های جدید در دنیای فراصنعتی سازمان‌ها را به تکاپوی جدی واداشته است تا عوامل کارآمدی و اثربخشی را در جهان فرایچیده امروز شناسایی نماید و تغییرات متناسب با آن‌را در خود به‌وجود آورند. ضرورت این اقدام متأثر از این موضوع است که سازمان‌ها می‌بایست خود را برای پاسخگویی به نیازهای متغیر و شرایط متحول کنونی آماده کنند، تا بتوانند مأموریت‌ها و رسالت‌های نوین خویش را به انجام برسانند. مقوله‌هایی مانند فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، دگرگونی انتظارات اجتماعی و پیدایش

رقیبان، تغییرات بنیادی در بازار کار و مواردی از این نوع، ضرورت بهبود و بازسازی سازمان‌ها را آشکار می‌کند و بر همین اساس آن‌ها باید به خلق محیط‌های جدید بپردازند و بیش از هر چیز بسترسازی کنند تا هم‌چنان در متن تحولات بمانند. برای تحقق این موضوع، توجه به فرهنگ سازمانی به‌عنوان چسب سازمانی که تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و از اهمیت کلی برخوردار است. در نتیجه، شناسایی ابعاد مولفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش یعنی فرهنگی که بتواند زمینه‌ساز تحقق رسالت‌های جدید سازمان‌ها باشد ضرورت می‌یابد. به‌عبارت دیگر می‌بایست مشخص گردد که فرهنگ سازمانی از چه اجزا و عناصری برخوردار باشد تا آن‌ها بتوانند رسالت‌های خود را به انجام رسانند (زارعی‌متین، ۱۳۸۳: ۴۶ - ۴۵).

اوچی، پیترز و واترمن در پرفروش‌ترین کتاب‌هایشان بر اهمیت فرهنگ سازمان به‌عنوان شرط موفقیت سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد. و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. با توجه به تعاریف متعددی که در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، می‌توان گفت؛ فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان اشاره می‌کند (الوانی، ۱۳۸۳: ۲۱۸). مدیران عالی، شیوه‌گزینش و جامعه‌پذیری، فاکتورهایی است که فرهنگ سازمانی را می‌سازد و عموماً فرایند ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی از فلسفه بنیان‌گذاران سازمان نشأت می‌گیرد. به‌گونه‌ای که این فلسفه بر شاخص‌های گزینش کارکنان اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی به‌دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد و نقش مهمی را در کنترل درونی رفتارهای کارکنان و پیشگیری از بروز فساد اداری دارد. فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود و از نقش مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر سازمان

برخوردار است (استانلی، ۱۳۷۶: ۴۲). فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتارهای اعضا و سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند به‌عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج‌کننده فساد اداری است به‌شمار می‌آید (زارعی‌متین، ۱۳۸۳: ۴۹). فرهنگ را به‌عنوان یک خرده‌نظام در درون نظام بزرگتری مانند جامعه متولد، رشد و بلوغ می‌یابد و از فرهنگ هر جامعه‌ای به‌وسیله ارزش‌ها و هنجارهای آن جامعه شکل می‌گیرد و یکی از آن ارزش‌ها مبانی و آموزه‌های دینی جامعه می‌باشد به‌طوری که بسیاری از محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند که مبتنی بر مبانی مذهبی برگرفته از مذهب شینتو و کنفوسیوس می‌دانند (کاظمی، ۱۳۷۵: ۱۱۲ - ۸۹) و از آن‌جایی که رهبران و مدیران هر سازمانی به‌عنوان بنیان فرهنگ آن سازمان شناخته می‌شوند و خود آن‌ها از ارزش‌های جامعه متأثر می‌شوند، در جامعه ایرانی که ارزش‌های آن‌ها منبعث از دین اسلام و سیره پیامبر و معصومین است، بالطبع این ارزش‌ها تعیین‌کننده فرهنگ غالب جامعه خواهد بود لذا مطالعه و بررسی ویژگی‌های یک رهبر و مدیر از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه که به‌عنوان دو منبع اصلی ارزش‌های اسلامی مورد استفاده می‌شود لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد که در این پژوهش ضمن تعاریف مختلف از فرهنگ و فرهنگ سازمانی این ویژگی‌ها و خصایص بررسی و تشریح خواهد شد.

### تعاریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت :

فرهنگ سازمانی، انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد (شاین، ۱۹۹۷: ۳۹). فرهنگ سازمانی شامل پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و علایم ملموس اعضای سازمان و رفتارهای آن‌ها می‌باشد (کارتر و مک نامارا، ۱۹۹۳: ۷).

نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند و باعث می‌شود که در بین افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بیش از منابع شخصی فرد است (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱: ۳۷۹).

برای درک درست فرهنگ سازمانی، باید آن قدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به درستی دریابیم و آن قدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه‌ی جوانب آن را هم چون نظاره‌گری خارجی حس و درک کنیم (زارعی‌متین، ۱۳۸۳: ۵۰).

بسیاری از علمای مدیریت فرهنگ را عبارت از آداب، رسوم، عقاید و باورهای مشترک یک جامعه تعریف کرده‌اند. و دارای ویژگی‌های زیر است:

۱. فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست.  
 ۲. فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عادت‌های آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.

۳. فرهنگ اجتماعی است عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند.

۴. فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است.

۵. فرهنگ خشنودی بخش است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.

۶. فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

۷. فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند.

سازمان‌ها هم مانند افراد دارای شخصیت‌اند و می‌توان با صفات ویژه‌ای چون: خشکی، مهربانی، گرمی، نوآوری یا محتاط بودن مشخص کرد (شاین، ۱۹۹۷: ۲۱).  
 فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای ملموس نیست و به راحتی قابل شناسایی نمی‌شود، کوه یخی است که تنها قله‌ی آن آشکار است و بخش عمده‌ی آن ناپیدا و پنهان است، ولی در حقیقت، نمایان‌گر شیوه زندگی واقعی اعضای آن سازمان است.

1 . Robins.

همه توافق دارند که فرهنگ؛

۱. کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
  ۲. تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
  ۳. به مطالعه‌ی انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
  ۴. توسط افرادی که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل می‌گیرد.
  ۵. حرکت آن کند و سخت است.
  ۶. تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.
- تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند (نوروزی، ۱۳۸۷: ۹۶).
- در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی دارای کارکردهای زیراست:

۱. فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویت سازمانی می‌بخشد.
۲. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد.
۳. فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند.
۴. فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند.
۵. فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه‌ی عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد (زارعی‌متین، ۱۳۸۱: ۵۱).

### عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: **تأثیر جامع علوم انسانی**

اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند. عامل

تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می باشد، عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می آورد که با فرهنگ دیگر سازمانها تفاوت‌هایی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می شود. اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرآیندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانها تأثیر می گذارد و فرهنگ‌های سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند (کاظمی، ۱۳۷۵: ۱۱۲ - ۸۹).

فرهنگ جامعه ↔ فرهنگ سازمان (ارتباط بین فرهنگ جامعه و سازمان)

### رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد

آیا همیشه نوع فرهنگ در رضایت کارکنان و عملکرد آنها اثری یکسان دارد؟ نتایج تحقیقات به پرسش فوق پاسخ منفی می دهد. به استناد پاره‌ای از تحقیقات، بین نوع فرهنگ و رضایت افراد همبستگی وجود دارد ولی این همبستگی تابع تفاوت‌های فردی است. به طور اجمال می توان گفت هنگامی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان همخوانی وجود داشته باشد، رضایت بالاست. مثلاً در سازمانی که فرهنگ آن بر وظایف فردی تأکید دارد، میزان سرپرستی و کنترل، شدید نیست و به افراد بنابر موفقیت در کارشان امتیاز داده می شود که این برای افرادی که در آنها درجه‌ی نیاز به موفقیت بیشتر است، دارای استقلال بیشتری می باشند. گرچه سازمانها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال این که آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می یابد. این نوع فرهنگ ثبات رفتاری را افزایش می دهد و راهنمایی می شود برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی سازی سازمان و جانشینی است برای قوانین و مقررات به طوری که حتی می تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند. زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می کند و باعث می شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت



به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به‌گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیشتر می‌شود. در صورتی که فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ قوی و مثبت است، فرهنگ قوی از آن سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های حاکم زیاد و میزان تعهد آن‌ها قوی باشد. هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان به طور روشن و واضح بیان شوند و حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به سرعت گسترش پیدا می‌کند، چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است و مشخص‌کننده‌ی توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت به باورها و ارزش‌های فرهنگ است. بنابراین سازمان‌هایی که در آن‌ها ارزش‌های کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و باعث شود کارکنان تعهدشان به آن ارزش‌ها بیشتر شود، آن فرهنگ قوی‌تر است (داولاتران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۸).

استیفن رابینز در مورد تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌گردد تا تداوم رویه در رفتار تشدید شود و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. اما فرهنگ‌های ضعیف از آن سازمان‌هایی است که در آن‌ها افراد سازمان تعهد اندک و وضعی نسبت به ارزش‌های سازمان خواهند داشت. مدیریت بر مبنای ارزش‌ها، شیوه‌ای برای اجرای تحول سازمانی است. بدین ترتیب که تصمیمات استراتژیک و اقدامات روزانه با ارزش‌های راهنما هم‌راستا خواهد شد. مدیر باید فرهنگ‌های مختلف را به تفاهم دوجانبه ترغیب کند و طرح‌های متنوع سطوح مختلف فرهنگی را برای ورود به سطوح دیگر با اعمال تغییرات مقتضی آماده کنند. در دهه گذشته شاهد تغییرات اساسی در شرکت‌های مختلف بوده‌ایم که این تغییرات روزه‌روز افزایش می‌یابد. این تغییرات و تحولات اساسی با کمک نیروی قوی فرهنگ انجام می‌شود. بدون تغییر فرهنگ هرگز شاهد تحولات همراه با موفقیت نخواهیم بود. لذا توجه کلیه مدیران در تمام سطوح

---

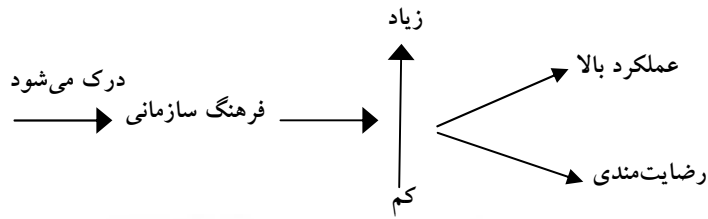
1 . Daulatran.

سازمانی به ابعاد مختلف ریشه‌های فرهنگ سازمانی جلب ضروری است چون در محیط‌های کاری امروزی با پیچیدگی‌ها، ادغام سازمانی، افزایش انتظارات شریانی، جهانی شدن اقتصاد، افزایش رقابت در محیط جهانی و رشد سریع تکنولوژی‌ها در شرکت‌ها چاره‌ای جز تغییر و تطبیق خود با محیط ندارند (رابینز، ۱۹۸۹: ۲۸۲).

شکل زیر نحوه تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی را بر رضایت شغلی نشان می‌دهد.

#### عوامل برونی سازمانی

- نوآوری و ریسک‌پذیری؛
- توجه به جزئیات؛
- توجه به نتایج؛
- مردم‌گرا؛
- گرایش به تیم؛
- ثبات.



(رابینز، رفتار سازمانی، ۱۹۸۹: ۲۸۲)

اندیشمندان زیادی از جمله کوئین، استانلی و دیویس، هرسی و بلانچارد، چارلز هندی، جردن، شاین در مورد فرهنگ سازمانی مطالعات و تألیفاتی داشته‌اند که در این پژوهش به معرفی مفروضات و شاخص‌های که رابینز معرفی می‌کند، می‌پردازیم. رابینز مدل فرهنگ سازمانی خود را بر مبنای مفروضات هفت‌گانه زیر پایه‌گذاری کرده است:

#### ۱. توجه به نوآوری و خلاقیت

میزان تشویق کارکنان به نوآوری و خطرپذیری.

#### ۲. توجه به جزئی‌نگری

میزان دقتی که کارکنان باید در کار داشته باشند و بتوانند مسایل را تجزیه و تحلیل کنند.

### ۳. توجه به ره‌آوردها

میزان توجه مدیریت به نتایج کار، در مقابل روش‌ها و فرآیند.

### ۴. توجه به اعضای سازمان

میزان توجه به مشارکت کارکنان از سوی مدیران و این که مدیریت اجازه بدهد، کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند.

### ۵. توجه به سیستم

میزان توجه به کارهای گروهی و تیمی.

### ۶. جاه‌طلبی

میزان بلند پروازی کارکنان و جسارتی که در تحول‌آفرینی دارند.

### ۷. پایداری

میزان تأکید سازمان بر حفظ وضع موجود (نوروزی، ۱۳۸۷: ۴۳ - ۳۰).

رایینز در کتاب تئوری سازمان وجوه ممیزه فرهنگ‌های سازمانی را ده مورد می‌شمارد که در مواردی با مفروضات فرهنگ سازمانی پیش بیان شده یکی است. این وجوه تمایز فرهنگی عبارتند از:

۱. نوآوری فردی؛

۲. تحمل مخاطره؛

۳. جهت‌دهی؛

۴. یک‌پارچگی و وحدت؛

۵. روابط مدیر با زیردستان؛

۶. کنترل؛

۷. هدف؛

۸. سیستم پاداش؛

۹. تحمل تعارض؛

۱۰. الگوهای ارتباطات (رایینز، ۱۳۷۹: ۳۸۲).

## ویژگی‌های رهبران و مدیران از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه

از آنجایی که رهبران و مدیران هر سازمانی به‌عنوان بنیان فرهنگ آن سازمان شناخته می‌شوند و خود آن‌ها از ارزش‌های جامعه متأثر می‌شوند و در جامعه ایرانی که ارزش‌های آن‌ها منبعث از دین اسلام و سیره پیامبر و معصومین است، در ادامه به ویژگی‌های یک رهبر و مدیر از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه که به‌عنوان دو منبع اصلی ارزش‌های اسلامی مورد استفاده می‌شود، مورد بررسی قرار خواهد گرفت که اهم آن ویژگی‌ها به‌شرح زیر است:

### • اهمیت دادن به مشورت

برای بیان اهمیت مشورت همین بس که خداوند در قرآن خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «و شاورهم فی الامر»<sup>۱</sup> (آل عمران، آیه ۱۵۹) و یا فرموده‌اند: «و امرهم شوری بینهم»<sup>۲</sup> (شوری، آیه ۳۶). بنابراین هنگامی که پیامبر (ص) با وجود بی‌نیازی به امت خود مشورت می‌کند و به طریق اولی پیروان او ملزم به مشورت هستند و امام علی (ع) هم در اهمیت مشورت می‌فرماید: «لاظہیرکالمشاورہ»<sup>۳</sup> (شهیدی، حکمت ۵۴)، پس یکی دیگر از اصول مدیریت در اسلام مشاوره در مسایل مهم و استفاده از فکر دیگران است. اتخاذ رأی صحیح و قوی با پشتوانه محکم از فواید مشورت و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری است (طبرسی، ۱۳۶۶: ۶۹).

### • حفظ سنت‌ها و ارزش‌های خوب گذشته

مدیر در هر رده‌ای موظف است افکار و سنن و روش‌های خوب گذشته را حفظ نماید و به آن احترام بگذارد. اصولاً گذشته بر حال سایه افکنده و حال نیز بر آینده. مدیر موظف است که روش‌های ناپسند را تدریجاً، نه یک‌باره، تغییر دهد و سنن خوب را حفظ و تقویت نماید. گذشته را نباید به‌طور کلی کنار گذاشت، گذشته جزئی از حال است،

1. با مردم در امور مشورت کن.

2. کار مومنین پیوسته، شور و مشورت است.

3. هیچ پشتیبانی هم‌چون مشورت نیست.

یعنی سنن و افکار و آداب گذشته، در زمان حال هم جریان دارد. شکستن معیارها و ارزش‌های گذشته و قطع کردن رابطه مردم با گذشته، موجب به هم ریختگی جامعه و سرخوردگی و بی تفاوتی مردم می‌شود (خنیفر، ۱۳۸۰: ۷۶ - ۷۵).

حضرت علی (ع) وقتی مالک اشتر را به فرمان‌روایی مصر برگزید در مورد حفظ سنت‌ها و رسوم خوب گذشته مردم مصر، طی دستور صریحی فرمودند: آیین پسندیده‌ای را برهم مریز که بزرگان این امت بدان رفتار نموده‌اند، و مردم بدان وسیلت به هم پیوسته‌اند و رعیت با یکدیگر سازش کرده‌اند و آیینی را منه که چیزی از سنت‌های نیک گذشته را زیان رساند تا پاداش از آن نهد، سنت باشد و گناه شکستن آن بر تو ماند» (مجلسی، ۱۴۰۳ ه.ق، جلد ۷: ۱۲۶).

### • خوش پیمانی

وعده و پیمان بستن اجباری نیست ولی عمل به آن واجب است یعنی اگر عهد و پیمانی بسته شد باید بدان عمل گردد هر چند برای مدیر سخت باشد. اسلام برای عهد و پیمان و عمل به آن ارزش و احترام فراوانی قایل است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۲: ۸۴ - ۶۷). تأکید و اشارات زیر از آن جمله است «یا ایها الذین آمنوا اوفوا بالعقود<sup>۱</sup> (مائده، آیه ۱). «و اوفوا بالعهد ان العهد کان مسؤولاً»<sup>۲</sup> (اسراء، آیه ۳۴).

### • ایجاد امید و اطمینان

امید و اطمینان یکی از مهم‌ترین عوامل حرکت و بقا در زندگی انسان است. ناامیدی مرگ است انسان هنگامی که همه درها را به روی خود بسته می‌بیند و در آرزوی مرگ می‌نشیند امید به آینده بهترین عاملی است که انسان را به حرکت و تلاش وامی‌دارد. امید دادن به انسان‌ها و ایجاد اطمینان نسبت به آینده از وظایف مهم مدیر است (علی‌آبادی، ۱۳۷۶: ۲۵۸ - ۲۵۷). حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید: «کسی که همه توانش را به کار گیرد به

1. ای کسانی که به خدا ایمان آورده‌اید، به عهد و پیمان‌های خود عمل کنید.

2. به میثاق و پیمان خود عمل کنید که از عهد و پیمان بازخواست می‌گردد و مورد سؤال قرار می‌گیرد.

حقیقت خواسته‌اش قطعاً خواهد رسید» (آمدی، ۱۳۶۸، جلد ۲: ۱۲۳). انسان ناامید فقط آیه یاس می‌خواند و امید و اطمینان را از بین می‌برد.

### • حفظ تعادل در همه‌ی امور

یکی از ویژگی‌های مدیر حفظ تعادل در امور مختلف است. مدیر باید اعتدال را در همه مسایل و شرایط مراعات کند. اعتدال و میانه‌روی (خیرالامور اوسطها) در گام‌های اولیه، کار نه چندان ساده‌ای نیست. از افراط و تفریط جدا باید پرهیز کرد و مدیر باید دقت نماید، به افراط و تفریط کشیده نشود. حضرت علی (ع) در این زمینه می‌فرماید: «نه هنگام نعمت سخت شادمان باش و نه در دشواری سست رأی و ترسان» (دشتی، ۱۳۸۲، نامه ۴۲). مدیر موظف است در همه مسایل تعادل را حفظ کند هر جا که تعادل از بین رفته است، انسان‌ها، سازمان‌ها و جوامع دچار پیچیدگی و مشکل شده‌اند.

### • پرهیز از ظلم

وقتی جاه‌طلبی و فزون‌طلبی و حرص و طمع بر انسان مسلط می‌گردد، انسان ظلم می‌کند و چون از راه‌های مشروع و منطقی قادر به تأمین این خواهش‌های بی‌پایان نیست و ضعف دارد ظلم و ستم می‌کند تا به خواهش‌های خود دست یابد. مدیر نباید برای رسیدن به خواسته‌ها و اهداف و برنامه‌های خود از ظلم و ستم استفاده کند حتی اگر اهداف و برنامه‌های خوبی داشته باشد (نبوی، ۱۳۷۲: ۱۰۱). خداوند در قرآن مکرر به ظالمین وعده عذاب سخت داده است؛ «فویل للذین ظلموا من عذاب یوم الیم»<sup>۱</sup>. هر قدر سطح ظلم بالاتر می‌رود میزان همکاری و انگیزه و عشق به کار افراد پایین‌تر می‌آید و متقابلاً عکس‌العمل‌های منفی و واکنش‌های خشونت‌بار آن‌ها بالاتر می‌رود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۲: ۸۴ - ۶۷).

### • رفق و مدارا

مدیر باید بتواند با افراد مدارا کرده، آن‌ها را تحمل کرده تا جذب شوند. نرمش مدیر با مردم سبب نفوذ در افکار و قلوب شده، سخنش نافذ می‌گردد. حضرت علی (ع)

1. پس وای بر آنان که ستم کردند، از عذاب روزی دردناک.

می‌فرمایند: «رأس السياسة استعمال الرفق»<sup>۱</sup> (شهیدی، حدیث ۵۰۹۱). مدیر باید از خطاهای افراد، در صورتی که خطری متوجه سازمان نمی‌کند، درگذرد. گاهی گذشت باعث تشویق و اصلاح افراد می‌گردد (خویی، ۱۳۸۶: ۵۳).

#### • پذیرش اشتباه

پذیرش اشتباه از ویژگی‌های خوب هر مدیر است. مدیر باید تلاش نماید تا این صفت را در خود پرورش و تقویت نماید. مدیر برای اصلاح خود و سازمان موظف است در هر جایی که احتمال اشتباه است فوراً آنرا بپذیرد و از سماجت دست بردارد تا راه برای حل مشکلات فراهم شود و نیز موظف است این ویژگی را در افراد سازمان نیز پرورش دهد. «یکی از بزرگ‌ترین تجلی گام‌های انسانیت آنجایی است که انسان حاضر باشد بعد از ثبوت غلط بودن نظرش، از آن دست بردارد و تسلیم شود» (باهنر، ۱۳۶۸: ۱۰۰). مؤمن موظف است حق را بگوید و بپذیرد اگرچه علیه خودش باشد.

#### • احترام گذاشتن به افراد

هر جا که به شخصیت انسان احترام گذاشته، و به او اعتبار بخشیده‌اند، استعدادها و توانایی‌های انسان پرورش یافته است. باید از تحقیر افراد در هر حد، به شدت خودداری کرد. تحقیر و بی‌عرضه خواندن انسان، اعتماد به نفسش را ضعیف کرده، توانایی‌های او را خفه می‌کند. انسان جانشین و خلیفه خداوند در زمین است به حکم نص قرآن، خداوند انسان را جانشین خودش در زمین قرار داده است «و اذ قال ربک للملائکه انی جاعل فی الارض خلیفه...»<sup>۲</sup>، پس انسان قابل احترام است (نبوی، ۱۳۷۲: ۱۰۶).

#### • عیب پوشی

یکی از وظایف مدیر پوشاندن معایب افراد است. مدیر حتی المقدور باید معایب کارکنانش را پوشیده نگه دارد. این حقی است که افراد بر گردن مدیر دارند. آشکار شدن معایب افراد سبب شکستن شخصیت و روحیه آنان می‌گردد. حضرت علی (ع) به مالک

۱. سر سیاست به کار گرفتن رفق است.

۲. و هنگامی که پروردگار تو به فرشتگان گفت که همانا جانشینی بر روی زمین قرار خواهم داد ...

اشتر دستور می‌فرمایند: «و از رعیت آنرا از خود دورتر دار و با او دشمن باش که عیب مردم را بیشتر جوید، که همه مردم را عیب‌هاست و مرامی از هر کس سزاوارتر به پوشیدن آن‌هاست. پس مبادا آنچه را که بر تو نهان است آشکار گردانی و باید آنرا که برایت پیداست بپوشانی، و داوری در آنچه از تو نهان است با خدای جهان است. پس چندان که توانی زشتی را بپوشان، تا آنرا که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، بر تو بپوشاند (محمودی، ۱۳۵۸ ه.ق: ۱۳۲).

#### • استفاده از انتقادات و پیشنهادات

ایجاد محیط انتقادگری و انتقادپذیری از ضروریات مدیریت است نه تنها نباید جلو هر انتقاد گرفته شود، بلکه باید افراد را تشویق کرد تا بدون پنهان کاری و ترس، انتقادات و نظریات خویش را ابراز نمایند. بدون وجود انتقاد اصلاحات کمی صورت می‌گیرد و اشتباهات تکرار می‌شود. انتقاد در سازمان عاملی است که جلو هرگونه اشتباه یا ادامه آنرا می‌گیرد. حضرت علی (ع) با آن همه شایستگی و مقام عصمت، باز یاران و افراد تحت فرمان خود را دستور می‌دهد که بدون واهمه از او انتقاد بکنند. «در دیده مردم پارسا، زشت‌ترین خوی والیان آن است که می‌خواهند مردم آنان را دوست‌دار بزرگ‌منشی شمارند و کارشان را به حساب کبر و خودخواهی بگذارند، و خوش ندارم که در خاطر شما بگذرد که من دوستدار ستودنم، و خواهان ستایش شنودن. سپاس خدا که چنین صفت نزادم و به مردم که ستایش را دوست دارند، از آن پس که در کاری کوشش آرند لیکن مرا به نیکی ستایند تا از عهده حقوقی که مانده است، برآیم و واجب‌ها که برگردنم باقی است ادا نمایم» (دستی، ۱۳۸۲، خطبه ۱۱۹). در داخل سازمان‌ها برای این که افراد اصلاح‌گرددند باید زمینه انتقاد از هم‌دیگر بدون غرض‌ورزی فراهم گردد.

#### • مدیریت بر مبنای اصل خوش‌بینی

به‌طور طبیعی وجود بدبینی و کینه‌توزی، نه تنها راه‌حل غیبت، بلکه باعث مشکلات ناخواسته نیز می‌شود. براساس این اصل مدیران به‌دنبال عیب‌جویی و سرزنش و کینه‌توزی نبوده بلکه افعال و حرکات کارکنان را حمل بر صحت و نیت اصلاح نموده و سعی در اصلاح رفتارهای کج آن‌ها خواهند نمود. با چنین دیدگاهی جو سازمان مطلوب، اطمینان



بخش و آرامش یافته خواهد بود و بدبینی‌ها و خورده‌گیری‌ها جای خود را به صمیمیت و وفاداری و امنیت خاطر می‌دهد. البته اصل خوش‌بینی را تا جایی باید مراعات کرد که جنبه‌های سازنده آن چشم‌گیر باشد و به چارچوب‌ها و اصول ارزشمند دیگر، در مدیریت خدشه وارد نسازد. یعنی چشم‌پوشی از انحرافات و خطاها که سبب اصلاح افراد می‌باشد و موجب نشود از دشمنان غافل شویم و نیز چشم‌پوشی و تغافل «ومنهم الذین یوذون النبی و یقولون هواذن قل اذن خیر لکم»<sup>۱</sup> (سوره توبه، آیه ۶۷). ای پیامبر بگو شنوایی و حسن تلقی (حمل بر صحت) من به خیر و صلاح شماست. مزایای استفاده از این اصل را می‌توان کاهش تنش و جو بدبینی، اصلاح افراد و ایجاد جو آرامش و اعتماد به نفس، ایجاد صمیمیت بین مدیریت و کارکنان، باعث تداوم حرکت پویای سازمان، توجه به فعالیت‌های مهم و اهداف عالی سازمان دانست (مکارم شیرازی، ۱۳۷۲: ۸۴ - ۶۷).

### • امنیت شغلی

در دنیای پر از تغییر و تحول امروزی امنیت شغلی یکی از دغدغه‌های افراد در جوامع می‌باشد. امام علی (ع) در ۱۴۰۰ سال قبل در فرمان تاریخی خود به مالک اشتر درباره ی بازرگانان، صاحبان صنایع و کشاورزان، دستوراتی می‌دهد که از آن می‌توان به تأمین امنیت شغلی آن‌ها می‌باشد:

ایشان می‌فرمایند: سفارش مرا به بازرگانان و صاحبان صنایع بپذیر و آن‌ها را به نیکوکاری سفارش کن، بازرگانانی که در شهر تجارت می‌کنند یا آنان که همواره در سیر و کوچ کردن می‌باشند و بازرگانانی که با نیروی جسمانی کار می‌کنند، چرا که آنان منابع اصلی منفعت و پدید آورندگان وسایل زندگی و آسایش و آورندگان وسایل زندگی از نقاط دوردست و دشوار می‌باشند، از بیابان‌ها و دریاها و دشت‌ها و کوهستان‌ها، جاهای سخت که مردم در آن اجتماع نمی‌کنند یا برای رفتن به آنجاها شجاعت ندارند، بازرگانان

1. بعضی از منافقین کسانی هستند که پیامبر (ص) را می‌آزارند و چون از کار ناروای آنان تغافل می‌کند و با حلم و بردباری اعتذار دروغشان را می‌پذیرد، می‌گویند: او گوشی است شنوا (سخن شنو) و مردی زودباور است.

مردمی آرامند. مردمی آشتی طلبند که فتنه انگیزی ندارند، در کار آنان بیندیش، چه در شهری باشند که تو به سر می‌بری، یا در شهرهای دیگر (محمودی، ۱۳۵۸ ه.ق: ۹۶).

درباره کشاورزان که خراج دهندگانند، می‌فرماید: «خراج را به‌گونه‌ای واریسی کن که صلاح اهل آن باشد، زیرا بهبودی خراج و خراج دهندگان، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می‌باشد و تا امور خراج دهندگان اصلاح نشود کار دیگران سامان نخواهد گرفت، زیرا همه نان خور خراج و خراج دهندگانند. باید تلاش نو در آبادانی زمین پیش از جمع‌آوری خراج باشد که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌گردد. و آن‌که بخواهد خراج را بدون آبادانی مزارع به‌دست آورد شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود و حکومتش جز اندک مدتی دوام نمی‌آورد (مجلسی، ۱۴۰۳ ه.ق: ۷۰).

### • تأکید بر کار و وجدان کاری

تاریخ اسلام گویای اهمیت و ارج‌گذاری پیامبر و امامان بر کار، کارگر و وجدان کاری می‌باشد به‌طوری که کار را معادل جهاد دانسته و آن را ستوده می‌دانند. انس بن مالک می‌گوید موقعی که رسول اکرم از جنگ تبوک مراجعت می‌کرد سعد انصاری به استقبال آن حضرت آمد در مصاحفه با او دست او را زبر و خشن دید فرمود چه صدمه و آسیبی به دستت رسیده است؟ عرض کرد یا رسول‌الله من کار می‌کنم و در آمدم را خرج معاش خانواده‌ام می‌نمایم، پیامبر اکرم کف دست او را بوسید و فرمود: «هذه يده لا تمسها النهار» (ابن اثیر، ۱۴۰۷ ه.ق، جلد ۲: ۸۴). پیامبر اکرم نه تنها کار و تلاش کارگران را می‌ستود و آنان را تشویق می‌نمود بلکه در مقام رسالت و سرپرستی حکومت اسلامی علی‌رغم وظایف سنگین نبوت در عمل توجه و اهتمام ویژه‌ای را به ارزش و فضیلت کار نشان می‌داد و هیچ‌گونه امتیازی را برای خود قایل نبود. در انجام کارها عملاً پرهیز از سست کاری و توجه به وجدان کاری را به اصحاب می‌آموخت تا آن‌جا که در جریان دفن سعد معاذ همین مسأله باعث تعجب اصحاب شده که چنین اهمیتی در دقت و محکم کاری ساخت یک قبر چه لزومی دارد و پیامبر اکرم در پاسخ آنان می‌فرماید:

«انی اعلم انه سیبلی و یصل الی البلاء و لکن الله عزوجل یجب عبدا اذا عمل عملا فاحکمه»<sup>۱</sup> (مجلسی، ۱۴۰۳ ه.ق، جلد ۷۰: ۲۸۹). یعنی وجدان کاری به‌عنوان یک اصل ضروری در انجام هر امری هر چند به نظر کوچک و ناچیز آید؛ یکی از ویژگی‌های مدیر باایمان بوده و سست کاری و مسامحه، در استحکام، اتقان و ظرافت کار از فرهنگ اسلامی به‌دور است.

### • استفاده از روش زمینه‌سازی

روش زمینه‌سازی یعنی ایجاد شرایط و اوضاع مناسب به منظور ایجاد، حفظ، تسهیل و گاه جلوگیری از تأثیرات بعضی امور. «از آن جایی که اعمال و رفتارهای انسانی تحت تأثیر شرایط محیطی و اجتماعی شکل می‌پذیرد، لذا انتخاب و تنظیم مناسب زمینه‌ها و شرایط، در حکم عامل تسهیل‌کننده رفتار مطلوب یا نامطلوب هستند» (باقری، ۱۳۷۴: ۱۰).

امام علی (ع) در این زمینه توصیه‌ای خطاب به کارگزاران حکومتی می‌فرماید:

«کارگزاران دولتی را از میان مردمانی باتجربه و باحیا، از خاندانی پاکیزه و باتقوی، که در مسلمانی سابقه درخشان دارند انتخاب کن، زیرا که اخلاق آنان گرمی‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر و طمع‌ورزی آنان کمتر و آینده‌نگری آن‌ها بیشتر است» (دشتی، ۱۳۸۲، نامه ۵۳). این سخن و توصیه روشنگر این است که برای سازمان دادن هر چه بهتر امور حکومتی و امور مردم جامعه، بایستی افرادی متصدی امور اجرایی شوند که زمینه‌های مناسبی چون تقوا، تجربه و حیا داشته باشند تا بدین واسطه به‌خوبی به وظایف خود عمل نموده و تأثیرات و اصلاحات مناسبی در امور به‌جای گذارند.

امیرالمومنین طی نامه‌ای به مالک اشتر، عوامل زمینه‌ساز تشکیل حکومت الهی، صالح و طرفدار احقاق حقوق انسان‌ها را چنین بیان می‌فرماید:

«در آن‌جا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن و در جایی که جز با درشتی کار انجام نمی‌شود، درشتی کن، پر و بالت را بگستران، با مردم مدارا کن، با مردم گشاده‌رو و فروتن باش، و در نگاه و اشاره چشم در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش، تا

1. می‌دانم که به‌زودی ویران خواهد شد، اما خداوند دوست دارد هنگامی که بنده‌ای کاری انجام می‌دهد در استحکام آن کوشش نماید.

زورمندان در ستمک تو طوع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نشوند (دشتی، ۱۳۸۲، نامه ۴۲).

این نامه حضرت، بیانگر رابطه صحیح اجتماعی - سیاسی حاکم با مردم و نشانگر آن است که ملایمت و خشونت با مردم در جایگاه مناسب، مردم را به خیر آن حکومت امیدوار و دشمنان و مخاطبان را ناامید می‌کند. پس مدیران با استفاده از این روش، بسیاری از رفتارهای کارکنان خود را جهت مناسب داده و از رفتارهای نادرست بازدارند و با شناسایی زمینه‌های ناسالم، پیشاپیش آن‌ها را از سر راه کارکنان برداشته و به آن‌ها یادآوری کنند.

### • به کارگیری فرهنگ تغافل

تغافل یعنی این‌که خود را بی‌اطلاع نشان دادن و برخی دانسته‌ها و امور را نادیده گرفتن.

«تغافل یعنی این‌که شخص چیزی را راجع به کسی یا شیئی می‌داند، اما خود را بی‌خبر نشان می‌دهد و به گونه‌ای برخورد می‌کند که بی‌خبر است» (عبدوس، ۱۳۷۵: ۸۱).  
تغافل در جایگاه مناسب خود خصوصاً در امور اجتماعی دارای ارزش و اثر زیادی است و عاملی در حفظ و کرامت انسان و بزرگواری شخص تغافل‌کننده به حساب می‌آید. امام علی (ع) در نامه‌ای به مالک اشتر راجع به تغافل حاکمان نسبت به مردم، برای تربیت آن‌ها رهنمودهایی ارائه می‌فرماید که بخش‌هایی از آن اشاره به روش تغافل دارد. ایشان می‌فرمایند:

«مهربانی با مرده را پوشش دل خود قرار ده، زیرا مردم دو دسته‌اند: دسته برادر دینی تواند و دسته دیگر همانند تو در آفرین می‌باشند. اگر گناهی از آن‌ها سر می‌زند یا علتی بر آن‌ها عارض می‌شود، خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌گردند، آن‌ها را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید. بر بخشش دیگران پیشیمان مباش، و از کیفر کردن شادی مکن و از خشمی که توانی از آن رها گردی شتاب نداشته باش (دشتی، ۱۳۸۲، نامه ۳۵).

حضرت در این نامه خود، بعد از سفارش به عفو و بخشش خطای مردم توصیه می‌کند که تا می‌توانی تغافل کن و از خشم و غضب خود بر علیه مردم جلوگیری نما، تا بدین واسطه مورد لطف و عنایت الهی و حمایت مردم قرار بگیری. حضرت در خطبه ای پس از اعلام نارضایتی خود از قضیه حکمیت و تذکر این نکته که می‌توانستم بدی‌ها و اشتباهات شما را با بدترین شکل پاسخ دهم خطاب به مردم می‌فرماید:

«وظیفه من، کاری جز تلاش برای اصلاح امور شما نیست، اگر می‌خواستم بی‌مهری‌های شما را بازگو می‌کردم» (دشتی، ۱۳۸۲، خطبه ۱۷۸).

این سخن نشان می‌دهد که حضرت علی به‌عنوان رهبر و ولی مردم، نامردی‌ها و خطاهای اطرافیانش را نادیده می‌گرفت و عفو می‌نمود و تغافل را سرلوحه امر حکومت و تربیت و تبلیغ دین الهی قرا داه بود.



## نتیجه گیری

با توجه به ویژگی‌های مدیران در نهج البلاغه و سیره آن حضرت آیات نورانی قرآن که عبارتست از: وقار و هیبت، توانایی جسمی و روحی، خلوص نیت، دید جمعی، دقت و امعان نظر، بلوغ فکری، ستاد مشورتی، قدرت شکیبایی، حل مشکلات، سعه صدر، شناخت فرمان، تشویق و تنبیه، گشاده‌رویی، دوراندیشی، تواضع، روحیه اعتماد بخشی، نظارت و کنترل، هدایت و هماهنگی، سازماندهی و برنامه‌ریزی، قدرشناسی و ارج‌گذاری، گذشت، قاطعیت، تقوی و درستکاری، استقامت و علاقه به کار، پیش‌بینی و آینده فکری، مطالعه و به‌روزرسانی، تنظیم وقت و تقسیم کار، ابهام‌زدایی، پوشش عیب‌ها، وفای عهد، احترام به سنت‌ها، وحدت و هماهنگی، خوش‌بینی، پایبندی، پایبندی به ضوابط، اعتدال و میانه‌روی، امانت‌داری، آمیزه‌ای از نرمی و درشتی (خوف و رجاء)، احترام به افکار دیگران، توکل در تمام امور، تصمیم‌گیری گروهی، استفاده از تجارب گذشته، تشویق و تنبیه، پرداخت حقوق، صداقت و راست‌گویی، تخصص و مهارت، حسن سابقه، انتقادپذیری، درک شرایط زمان و مکان، تفویض اختیار، پاک‌سازی محیط از چاپلوسان و تملق‌گویان، هوشیاری نسبت به پیرامون (محیط اجتماعی)، توانایی شناخت صحیح از خویشان، تعهد نسبت به هدف، مصمم در اجرا، توجه به رفع معیشتی کارکنان، برخورد منصفانه با فرودستان، سبک و سنگین کردن و ترجیح دادن اهم بر مهم، تحمل بالا در سخت‌گیری‌ها، واگذار نمودن امور جزئی، همیشه در تفکر نه در خودباختگی و نه در غرور، اصلاح خطاها و اشتباهات، پرهیز از انحطاط پایین‌تر، سرعت در کارها، عدم اعتراض بیهوده، جلب اعتماد مردم، رسیدگی مداوم، عدم اعمال خشونت، ترجیح رضایت الهی، عدم توقع بیش از حد، ترفیع زیردستان، وقتی برای تفریحات سالم، انگیزه پیشرفت، احتراز از خودفریبی، تأکید بر کار و وجدان کاری همه و همه از صفات و معانی مدیر واقعی از دیدگاه نهج البلاغه و قرآن می‌باشد. با بررسی مدل‌های فرهنگ سازمانی چون مدل رابینز، کوئین، استانلی و دیویس، جردن و سایر مدل‌ها و خصوصیات و ویژگی‌های که برای فرهنگ سازمانی مطرح نموده‌اند و نقش مدیر در ایجاد چنین فرهنگ‌هایی، به نظر می‌رسد ویژگی‌ها و

خصیصه‌های که مدیر و رهبر باید داشته باشد تا چنین فرهنگی را ایجاد کند، ۱۴۰۰ سال پیش در سیره پیامبر و امامان و معصومین (ع) کاملاً مشهود و بارز است. لذا باید در این راستا مدیران جامعه تلاش بی‌وقفه‌ای در جهت اخذ این ویژگی‌ها جهت رسیدن به سازمانی مطلوب و بهره‌ور که هدف سازمان‌های امروزی است، آغاز کنند. بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد، بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرش‌ها، طرز تلقی و نظام ارزش‌ها را در شکل‌گیری آن مؤثر دانست. مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است (کاملی، ۱۳۷۵: ۱۱۲ - ۸۹).

به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود. اهمیت یافتن بیش از پیش فرهنگ سازمانی به این معنی است که می‌بایست چنان فرهنگ سازمانی ایجاد شود که بستری مناسب برای پاسخ‌گویی نیازهای جدید سازمان‌ها را فراهم نماید زیرا فرهنگ سازمانی سازمان‌های عصر صنعتی فاقد برخی مؤلفه‌هایی است که در عصر اطلاعات و دانش می‌بایست شخصیت سازمان‌های جدید را تشکیل دهند. بر همین اساس می‌توان اذعان کرد که مؤلفه‌ها و ابعاد مطرح شده به‌عنوان فرهنگ سازمانی اثربخش می‌توانند آن‌گونه که نلسون و ترل می‌گویند به اثربخشی فعالیت‌های سازمانی کمک کند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که لازم است مشارکت و همکاری در سازمان‌ها به یک فرهنگ تبدیل شود. فرهنگ یادگیری مادام‌العمر مصداق فرمایش پیامبر گرامی اسلام حضرت محمد (ص) است که می‌فرمایند: «اطلب العلم من المهد الی اللحد». در این فرهنگ سازمانی افراد به فراگیران مادام‌العمر تبدیل می‌شوند (گیورگیو، ۱۳۷۹: ۲۹۴). و مواردی مثل خودآموزی، خودارزشیابی و توانایی چگونه آموختن، و به‌عبارت دیگر یادگیری برای یادگیری است. به‌نظر می‌رسد این فرهنگ در جهان امروز باید با فرهنگ دیجیتال همراه باشد و ایجاد سواد اطلاعاتی برای کسب دانش از مهم‌ترین موارد برای کسب موفقیت در این راه است.

## منابع و مأخذ

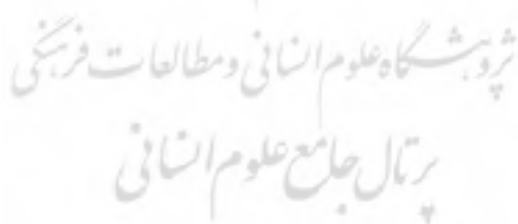
۱. استانلی، دیویس، ۱۳۷۶، «مدیریت فرهنگ سازان»، مترجم «ناصر میر سپاسی و پری چهر معتمد گرجی، چاپ دوم، انتشارات: مروارید.
۲. آمدی، عبدالواحد، ۱۳۶۸، «غررالحکم و دررالحکم»، مترجم: محمد علی انصاری، انتشارات: دفتر تبلیغات اسلامی قم.
۳. الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۳، «مدیریت عمومی»، انتشارات: نشر نی.
۴. باهنر، محمدجواد، ۱۳۶۸، «انسان و خودسازی»، انتشارات: دفتر تبلیغات اسلامی، چاپ سوم.
۵. باقری، جعفر، ۱۳۷۴، «الگوهای تربیتی برای فرزندان»، انتشارات: چاوشی، چاپ چهارم.
۶. خنیفر، حسین، ۱۳۸۰، «پیش درآمدی بر اصول و مبانی مدیریت (دیدگاه امام علی (ع))»، انتشارات: پیک دیران.
۷. خویی، حبیب‌الله، ۱۳۸۶ ه.ق، «محتاج البراعه فی شرح نهج البلاغه»، انتشارات: مؤسسه دارالعلم قم.
۸. دشتی، محمد، ۱۳۸۲، «ترجمه‌ی نهج البلاغه»، چاپ شانزدهم، قم، مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمومنین (ع).
۹. زارعی متین، حسن، ۱۳۸۳، «مبانی مدیریت و فرهنگ سازی»، انتشارات: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۰. طبرسی، فضل بن حسن، «تفسیر مجمع‌البیان»، مترجم: محمد رازی، انتشارات: فراهانی.
۱۱. کاظمی، عباس، ۱۳۷۵، «طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی»، فصلنامه تدبیر، دوره چهارم، شماره ۱۳۳، صص ۱۱۲ - ۸۹.



۱۲. گیورگیو، کونستان ویزریل، «محمد پیامبری که از نو باید شناخت»، مترجم: ذبیح الله منصور، انتشارات: امیرکبیر.
۱۳. مجلسی، محمد باقر، ۱۴۰۳ ه.ق، «بحارالانوار»، انتشارات: مؤسسه الوفاء بیروت، لبنان.
۱۴. محمودی، محمد باقر، ۱۳۵۸ ه.ق، «نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه»، مطبعه النعمان، نجف.
۱۵. مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۲، «ویژگی های مدیریت اسلامی»، سمینار بین المللی مدیریت اسلامی، انتشارات: مرکز آموزش مدیریت دولتی، صص ۸۴ - ۶۷.
۱۶. نبوی، محمد حسن، ۱۳۷۲، «مدیریت اسلامی»، انتشارات: دفتر مرکز تبلیغات اسلامی.
۱۷. نورزی، نوشین، ۱۳۸۲، «تبیین فرهنگ سازمانی در هزاره سوم»، رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.

18. Daulatran .B.lund (2003) organizational culture and job satisfaction , journal of business & industrial marketing ,Vol , 18 No .3.

19. Robins, Stephen, "Organizational behavior management" (1989).





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی