

## شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم

محمد کریم‌زاده<sup>1</sup>

رضا ابراهیم‌زاده دستجردی<sup>2</sup>

علی نجفی‌نژاد<sup>3</sup>

### چکیده

**هدف:** مقاله حاضر، شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم برای رسیدن به شبکه مضامین بود. **روش:** به منظور پاسخ به سؤال اصلی پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد که پنج مضمون کلان با عناوین رهبری اثربخش، اقدامات مدیریت منابع انسانی مدیر اثربخش، ویژگی‌های مدیر اثربخش، وظایف مدیریتی مدیر اثربخش و توجه به یادگیری فردی، شناسایی شده است. حوزه پژوهش، کلیه آیات قرآن کریم بود. **یافته‌ها:** بر اساس رویکرد تحلیل مضمون تلاش شد مضامین مرتبط با مدیر اثربخش فرهنگی از آنها استخراج شود که پس از خوشه‌بندی، تلفیق و حذف کدهای مشترک؛ 231 مضمون کلیدی، 69 مضمون یکپارچه‌کننده سطح دو، 19 مضمون یکپارچه‌کننده سطح یک و پنج مضمون کلان به دست آمد. برای تبیین روایی تحقیق از رویکرد لیکولن و گوبا استفاده شد که نشان از روایی قابل قبول نتایج حاصل است. برای ارزیابی پایایی نیز از روش هولستی استفاده شد که بر مبنای آن، میزان پایایی محاسبه شده 0/911 و بالاتر از مقدار استاندارد 0/7 بود. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل در قالب شبکه مضامین، تحلیل و منجر به تدوین مدل نهایی پژوهش شد.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی مدیریتی، رهبری اثربخش، توجه به یادگیری فردی.

♦ دریافت مقاله: 98/04/02 ؛ تصویب نهایی: 98/08/20

1. دانشجوی دکتری مدیریت امور فرهنگی.

2. دکتری مدیریت رسانه، استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان - خوراسگان (نویسنده مسئول) / نشانی: اصفهان؛ بلوار ارغوانیه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت/ شماره: 03135002732 – 03135354060/

Email: Ebrahimzadeh2020@gmail.com

3. دکتری مدرسی معارف اسلامی (گرایش قرآن و معارف اسلامی)، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.

## الف) مقدمه

برنامه‌ریزی، اثربخشی، تحقق اهداف، کارایی و بسیاری از عبارات مشابه، چالش ذهنی بسیاری از مدیران در حوزه‌های عمومی، دولتی و خصوصی است. مدیران بخش دولتی و عمومی به این می‌اندیشند که چگونه سطح اثربخشی دستگاه اجرایی یا واحدهای تحت مدیریت خود را ارتقا دهند و اثربخشی سازمان را در قالب رضایت شهروندان و ارباب رجوع، کیفیت خدمات، سرعت، دقت، اعتماد عمومی و خدمات قابل ارائه بهبود بخشند؛ مدیران بخش خصوصی نیز در این اندیشه‌اند که چگونه اهداف مورد انتظار سهامداران و ذی‌نفعان خود را تأمین و حداکثر منافع را برای آنان حاصل کنند.

بسیاری از سازمانها در جهان و حتی سازمانهای پیشرو با چالش عدم اثربخشی یا کاهش آن روبه‌رویند. مدیران اثربخش، مدیرانی نیستند که خود را بخشی از صورت این مسئله بدانند، بلکه مدیرانی‌اند که خود را مهم‌ترین راه حل این مسئله دانسته، همه دانش و توانمندی و شایستگی خود و همکارانشان را برای شناخت و پیاده‌سازی راهکارهای حل مسئله به کار می‌گیرند (طباطبایی و همکاران، 1374: 11). در پژوهش حاضر تلاش بر این است تا مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم بررسی شود. برای رسیدن به این منظور، بعد از مفهوم‌شناسی و بررسی پیشینه، سعی می‌شود تا با تحلیل آیات مدیریتی در قرآن کریم، مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی شناسایی و استخراج شود و مدلی از روابط بین این مؤلفه‌ها ارائه شود.

## ب) مسئله پژوهش

فرهنگ مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان پدیده‌ای درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود. هدف فرهنگ آن است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزشهای باور نکردنی تعهد ایجاد کند (دفت، 1396: 394). همان‌طور که مشخص است، رهبران و مدیران سازمان‌اند که فرهنگ را در سازمان انسجام بخشیده، تثبیت می‌کنند. لذا اثربخشی مدیریتی در سازمانهای فرهنگی می‌تواند حائز اهمیت باشد. این تحقیق به دنبال آن است تا اثربخشی مدیریتی در مدیران سازمانهای فرهنگی را ارزیابی و مؤلفه‌ها و ابعاد آن را شناسایی کند. بدین منظور، ابتدا مفاهیم مرتبط با شکل‌گیری مفهوم اثربخشی مدیریتی بررسی می‌شود.

با بررسی ادبیات تحقیق می‌توان به این نتیجه رسید که نظریه نقشهای مدیریتی نقطه آغاز نظریات مرتبط با مدیر اثربخش است و شاید به همین دلیل است که مینتزبرگ<sup>2</sup> (1973) نیز اثربخشی مدیریتی را توانایی انجام نقشهای متعدد توسط مدیر می‌داند (لسلی<sup>3</sup> و همکاران، 2002). مرور ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که نمی‌توان تعریفی واحد و منحصر

---

1. Daft  
2. Mintzberg  
3. Leslie

به فرد برای این واژه ارائه کرد. برخی از نظریه‌پردازان با رویکرد ساختاری به این مفهوم توجه کرده‌اند که برگرفته از دیدگاه‌های تیلور،<sup>1</sup> فایول<sup>2</sup> و وبر<sup>3</sup> است و از جمله شروط مدیریت اثربخش را قوانین و مقررات مکتوب و روشها و ساختارهای کاری می‌دانند (فربخش، 2007). رویکرد دیگر، رویکرد رفتاری است. در این دیدگاه بر شایستگی‌های کلیدی مدیران اثربخش تأکید شده است. رویکرد سوم بر خصایص شخصی و شخصیتی مدیر تمرکز دارد که از آن جمله می‌توان به دیدگاه فوکسلی<sup>4</sup> (1980)، مایکل<sup>5</sup> و همکاران (2000)، پیچ و همکاران (2003)، جاویدان و دستمالچیان (2003) اشاره کرد. رویکرد دیگر؛ اثربخشی مدیریت را مهارتی تلقی می‌کند که مدیران در طول زمان به آن دست می‌یابند؛ از آن جمله می‌توان به تحقیقات کورمن<sup>6</sup> و همکاران (1975)، وتن و کامرون<sup>7</sup> (1993)، اتالویی و حسینی (2001) و شیپر<sup>8</sup> (2004) اشاره کرد.

با بررسی تعاریف بیان‌شده می‌توان نتیجه گرفت که اثربخشی مدیریتی دارای سطوح ساختاری، فردی، مهارتی و شایستگی است و نمی‌توان برای آن مفهومی واحد و مشخص در نظر گرفت. از سوی دیگر، اثربخشی مدیریتی برای مدیران فرهنگی در جامعه اسلامی به عنوان یک خصوصیت مهم مد نظر است؛ به طوری که بررسی این مفهوم از دیدگاه قرآن کریم، به دلیل هادی بودن آیات قرآنی، بسیار حائز اهمیت است. در آیات قرآن، رفتار و کردار و فعالیت‌های بشری و شخصیت انسان مد نظر بوده و تشریح شده است؛ حال آنکه هیچ کدام از موارد مطرح‌شده اثربخشی مدیریتی، مدیران فرهنگی را از تمامی جنبه‌ها مد نظر قرار نداده‌اند و از سوی دیگر، از دیدگاه قرآن کریم نیز به آن پرداخته نشده است.

در این تحقیق سعی شده است اثربخشی مدیریتی از منظر قرآن کریم، ارزیابی و مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط، در قالب شبکه مضامین استخراج شود. این رویکرد می‌تواند به محقق در تنظیم الگویی مقدماتی در توسعه نظری مفهوم اثربخشی مدیریتی بر مبنای آیات قرآنی کمک کرده و ادبیات نظری موجود را تکمیل کند. بر این اساس، مهم‌ترین هدف این تحقیق، شناسایی و تبیین مضامین مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم بر مبنای روش تحلیل مضمون است و سؤال اصلی تحقیق عبارت است از اینکه: مضامین و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش و فرهنگی از نظر قرآن کریم کدامند؟ و این مؤلفه‌ها و مضامین در قالب شبکه مضامین چگونه به یکدیگر مرتبط شده و معنادار می‌شوند؟

- 
1. Taylor
  2. Fayol
  3. Weber
  4. Foxley
  5. Michael
  6. Korman
  7. Watten and Cameroon
  8. Shipper

## 188 ♦ شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم

خلاصه نتایج این رویکردها در جدول 1 نشان داده شده است.

جدول 1: بررسی پیشینه تحقیق از حوزه رویکردهای مختلف به مفهوم اثربخشی مدیریتی

ردیف	رویکرد	محقق / محققان	سال	جامعه / نمونه آماری	روش تحقیق	نتیجه
1	مبتنی بر شایستگی	بویاتزیس <sup>1</sup>	1982	174 مدیر ارشد و اجرایی در بخشهای دولتی و خصوصی	پیمایشی	شناسایی 11 شایستگی اثربخش مدیریتی با عناوین مفهوم‌سازی، مدیریت فعالیتهای گروهی، توجه به فشار و تأثیرگذاری افراد، استفاده درست از مفاهیم، کارایی‌مداری، اعتماد به نفس، پیشگامی، عینیت ادراکی، استقامت، انعطاف‌پذیری، حفظ قدرت و اراده ایده.
2	مبتنی بر شایستگی	نوردگراف <sup>2</sup>	2000	12 مدیر دولتی	پیمایشی	شناسایی سه طبقه اصلی شایستگی؛ شامل شایستگی‌های تفسیری، نهادی و متنی.
3	مبتنی بر شایستگی	دریفاز <sup>3</sup>	2008	مراکز پژوهشی آمریکا	پیمایشی	شناسایی شایستگی‌های توانایی‌سازگاری با دیگران، روابط بین فردی قوی و توانایی‌های فنی.
4	رفتارهای اساسی مدیر اثربخش	گوپتا <sup>4</sup>	1996	مدیران هندی	تحلیل عاملی	شناسایی ویژگی‌های رفتاری؛ از جمله: اعتماد به زبردستان، شبکه‌سازی و نوآوری، تصویرسازی، نظم و انضباط و...
5	رفتارهای مدیر اثربخش	هاملین <sup>5</sup>	2004	بخش دولتی انگلستان	تحلیل عاملی	شناسایی رفتارهای اثربخش از جمله: توان سازماندهی، رهبری مشارکتی، تفویض اختیار، توجه به پیروان، مدیریت باز و شناخت و ارتباطات اثربخش.
6	رفتارهای مدیر اثربخش	هاملین و همکاران	2010	سازمانهای مصر و بریتانیا	پیمایش و تحلیل رویدادهای ویژه	مقایسه تطبیقی بین رفتارهای مدیریتی اثربخش در مصر و بریتانیا
7	رفتارهای مدیر اثربخش	پاتل <sup>6</sup> و همکاران	2012	سازمانهای آلمان، رومانی و بریتانیا	گونه‌شناسی و مطالعه کیفی	شناسایی 14 معیار رفتاری از جمله: کمک و حمایت، قدرتی از کارکنان، تفویض اختیار، مشارکت دادن کارکنان در امور، مشورت کردن و...
8	خصایص فردی و شخصیتی مدیر اثربخش	سیلورتنه <sup>7</sup>	2001	سازمانهای آمریکایی، تایوانی و تایلندی	پیمایشی با رویکرد تطبیقی	مشخصه‌های شخصیتی شناخته‌شده برای مدیر اثربخش: روان‌رنجوری کم، پرون‌گرایی بر اساس تجربه، سازگاری و وظیفه‌شناسی.
9	شخصی و فردی	چاودان و دستمالچیان	2003	ایران	پیمایشی	شناسایی برخی ویژگی‌های شخصیتی از جمله: بصیرت، عملگرایی، قاطعیت، از خود گذشتگی، بخشندگی، غمخواری و فروتنی.
10	ویژگی‌های فردی و شخصیتی	هاملین و سرونتی <sup>8</sup>	2008	انگلستان	تحلیل نظری و محتوایی کیفی بر مبنای مصاحبه از	شناسایی ویژگی‌های فردی از جمله: متصف بودن، ثابت قدمی، تصمیم‌گیری سریع و آگاهانه و حمایت از کارکنان.

1. Boyatzis
2. Noordegtraaf
3. Dreyfus
4. Gupta
5. Hamlin
6. Patel
7. Silverthorne
8. Serventi

	مدیران انگلیسی					
11	ویژگی‌های فردی و شخصیتی	وانگ <sup>1</sup>	2011	مدیران چینی	رویکرد کیفی مبتنی بر مصاحبه	شناسایی ویژگی‌هایی همچون: حمایت‌کنندگی، غمخواری، انصاف، تواضع، پاسخگویی و خویشتن‌داری.
12	مهارت‌های مورد نیاز اثربخشی مدیریتی	شیپر <sup>2</sup>	2004	مطالعه میان‌فرهنگی در آمریکا و عربستان	پیمایشی	شناسایی مهارت‌هایی از قبیل هدنگذاری، ارتباطات، اثربخشی، مشارکت، تخصص فنی، مدیریت، زمان، نظم در امور و کنترل جزئیات.

### ج) روش‌شناسی

روش این مقاله، روش کیفی از نوع تحلیل مضمون است. بر اساس رویکرد تحلیل مضمون، محقق ابتدا تمامی متون مناسب با تحقیق خود را جمع‌آوری می‌کند که در این تحقیق همان قرآن کریم است. در گام اول مفاهیم معنادار از متن قرآن کریم و با کمک کتاب تفسیر نور استخراج شدند. پس از استخراج و دسته‌بندی مقوله‌ها، در قالب خوشه‌های مضمونی هم‌معنا طبقه‌بندی، سپس پایایی آنها بر مبنای روش هولستی ارزیابی می‌شود. پس از خوشه‌بندی، مضامین کلیدی، یکپارچه‌کننده سطح یک و دو و مضمون کلان به دست آمد که این مضامین در قالب شبکه‌ای تصویری با نام شبکه مضامین تنظیم شدند.

#### 1. روش گردآوری اطلاعات

با توجه به آنچه در حوزه پژوهش مطرح شد، ابتدا کلیه کتب شناخته‌شده در موضوع پژوهش، بررسی و از بین آنها، سه تفسیر مهم المیزان، نمونه و نور به عنوان نمونه‌های تحلیل انتخاب شدند.

#### 2. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

ابزار اصلی و محوری تحلیل مضمون، نظام و مقوله‌های آن است. هر واحدی در تحلیل باید کدبندی شود؛ یعنی در قالب یک یا چند مقوله قرار بگیرد. مقوله به تعریف کمابیش عملیاتی شده عناصر متن گفته می‌شود. هر تعریفی از مقوله باید روشن، کامل و مناسب باشد. نظام مقوله‌ها در تحلیل مضمون، بر خلاف تحلیل‌های مردم‌نگارانه یا نظریه زمینه‌ای، قبل از کدبندی مشخص می‌شود. (محمدپور، 1390: 104)

پژوهشگر ابتدا با رجوع به تفاسیر، آیات مرتبط با اثربخشی مدیریتی را استخراج کرده (جدول 3) و مفاهیم معنادار حاصل از آن را در جدول 4 آورده است. دسته‌بندی خوشه‌های معنایی را نیز در جدول 5 آورده است. در ادامه، پس از تعدیل و تلفیق کدهای مشترک، مضامین کلیدی استخراج شده است (جدول 6). سپس با اعمال نظر گروهی از نخبگان، مضامین یکپارچه‌کننده سطح یک و دو و مضامین کلان به دست آمد که نتایج آن در جدول 7، آورده شده و در ادامه شبکه مضامین را ترسیم کرده است.

1. Wang  
2. Shipper

### د) یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، 104 آیه مرتبط با اثربخشی مدیریتی و مشتقات آن با استناد به تفاسیر المیزان، نمونه و نور، تجزیه و تحلیل شده است.

جدول 2: فهرست سوره‌ها و آیات استفاده شده در پژوهش

ردیف	سوره	آیه	ردیف	سوره	آیه
1	سبا	46، 11	16	نحل	125، 91، 90
2	اعراف	199، 93	17	کهف	84-88، 23، 7، 6
3	انعام	54، 15، 14	18	حجر	88
4	زمر	74، 18، 7	19	فاطر	24
5	غافر	29، 4	20	مائد	105، 12، 1
6	جاثیه	35	21	اسراء	36-34-29-6
7	بقره	170، 160، 159، 124، 120، 87، 44، 284، 249، 247، 233	22	آل عمران	152، 139، 136، 104، 81، 79، 61، 28، 195، 189، 164
8	انبیاء	7	23	یونس	109
9	نساء	135، 129، 84، 81، 59، 58	24	حج	47
10	انفال	66، 27	25	یوسف	67، 64، 62، 55، 54، 49، 47، 19
11	احزاب	30	26	توبه	119، 103، 83، 48، 41
12	شوری	38	27	نور	2
13	قصص	34، 26، 4	28	عنکبوت	46
14	مریم	54-56، 41	29	شعراء	215، 10، 13
15	نمل	56، 38-40، 36، 20-22، 15	30	هود	112، 54، 29

### 1. مرحله اول

پژوهشگر در مرحله نخست با توجه به تفاسیر، مضامین مرتبط با اثربخشی مدیریتی را از آیات استخراج کرده است. مضامین به طور مستقیم از جملات تفاسیر گرفته شده و پژوهشگر در محتوای آنها دخل و تصرفی نداشته است. بخشی از مضامین مرتبط با اثربخشی مدیریتی در جدول 3 آمده است.

پرتال جامع علوم انسانی

### جدول 3: جدول آیات استخراج شده و ترجمه و تفسیر آن

مفهوم معنادار	تفسیر آیه	ترجمه آیه	متن آیه	سبب: 46
فکر و برنامه جامع	تنها به حرف اکتفا نکنید، باید به پا خاست. «تَقْوُوا» آنچه مهم است قیام خالصانه برای خداست، تعداد و نفرت نقش اصلی را ندارد. قیام سه عنصر لازم دارد: خلوص، «لِلَّهِ» رهبر، «بِصَاحِبِكُمْ» فکر و برنامه «تَتَكْرَرُوا» حرکت‌ها و انقلاب‌هایی که برای خدا نباشد و برخاسته از عقده‌ها و هوس‌ها و برای کسب ثروت باشد به جایی نمی‌رسد. اگر انقلاب همراه با فکر و برنامه جامع نباشد و یا رهبر الهی همراه و مصاحب با انقلابیون نباشد به نتیجه‌ای نمی‌رسد و بقا و برکاتی نخواهد داشت. (تفسیر نور، ج 9: 459)	یا محمد (ص) بگو: من فقط شما را به یک موضوع، موعظه می‌کنم و آن اینکه: دو نفر دو نفر، یا یک نفر یک نفر برای خدا قیام کنید و سپس ببندیشید...	قُلْ إِنَّمَا أَعْطِيكُمْ بِيُوحِيٍّ أَنْ تَقْوُوا لِلَّهِ مَثْنَىٰ وَفُرَادَىٰ ثُمَّ تَتَكْرَرُوا مَا بِصَاحِبِكُمْ مِنْ جِنَّةٍ... فَالْتَقَمَهُ الْخَوْتُ وَهُوَ مُلِيمٌ (142) قَلَوْا لَا آتَاهُ مِنْ الْمُسْتَجِيبِينَ (143) لَكَيْتَ فِي بَطْنِهِ إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ (144)	صافات: 144-142
فرار از مسئولیت، راهگشا نیست. گاهی اولتیماتوم لازم است. سابقه درخشان از عوامل نجات است.	فرار از مسئولیت راهگشا نیست. (نونس از میان قومش رفت ولی وضعیت بدتر شد). «فَالْتَقَمَهُ الْخَوْتُ وَهُوَ مُلِيمٌ». برخی مشکلات ما در زندگی، ناشی از کوتاهی در انجام مسئولیت است. «تَبَيَّنَ إِلَيَّ الْفُلُوكُ... فَالْتَقَمَهُ الْخَوْتُ». گاهی اولتیماتوم لازم است. تغییر شرایط، ما را از خدا جدا نکند. «مِنَ الْمُسْتَجِيبِينَ». تسبیح خداوند، عامل نجات از گرفتاری‌هاست. حضرت یونس در شکم ماهی می‌گفت: «سُبْحَانَكَ إِنِّي كُنْتُ مِنَ الظَّالِمِينَ». سابقه درخشان، یکی از عوامل نجات است. (همان، ج 10: 62)	ماهی بلعیدش و او درخور سرزنش بود (142). پس اگر نه از تسبیح گویان می‌بود (143)، به یقین در شکمش تا روزی که [مردم] برانگیخته می‌شوند، باقی می‌ماند (144).		
بیم و امید در کنار هم؛ هشدار بیشتر؛ تمام آنها انداز کننده داشتند (نیاز همه به مدیر).	خداوند حق است و نظام تربیتی از طریق انبیا را هم بر اساس حق قرار داده است. «أُرْسَلْنَا بِحَقِّهِ». بیم و امید در کنار هم کارساز است. «بَشِيرًا وَنَذِيرًا». با اینکه وظیفه انبیا بشارت و انداز است، اما به دلیل غفلت مردم، هشدار انبیا بیشتر بوده است. «إِنْ مِنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ». هرگز زمین از حجت الهی خالی نبوده است. «إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ» (همان، ج 9: 492). این نکته نیز قابل توجه است که بر طبق آیه فوق، تمام آنها دارای انداز کننده الهی یعنی پیامبر بوده‌اند. (تفسیر نمونه، ج 18: 239)	ای پیغمبر! ما تو را به حق و راستی به رسالت برگزیدیم تا خوبان را به بهشت وعده داده و بدان را به دوزخ برسانی و هیچ قوم و ملتی نبوده مگر آنکه در میان آنها بیم‌کننده و راهنمایی مقرر داشته بودیم.	إِنَّا أُرْسَلْنَا بِحَقِّهِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَإِنْ مِنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ.	فاطر: 24
تعدیل افراد خاطی. مبارزه با زمینه فساد.	مقایسه و سؤال، راهی برای به فکر واداشتن افراد است. «فَأَسْتَفْتِهِمْ». انجام نظرسنجی یک امر معقول و منطقی و زمینه وجود اطمینان برای هر مدیر است، پیامبر صلی الله علیه و آله با اینکه نظر کافران و مشرکان را می‌دانست، دستور گرفت که از آنان نظر خواهی نماید. «فَأَسْتَفْتِهِمْ». افراد مغرور و مسخره کننده را با یادآوری منشأ آفرینش خود تعدیل کنید «طِينَ لَازِبٍ». نصیحت اشرف مریان برای افراد سنگ دل مؤثر نیست. «فَذَكَّرُوا لَا يَذَكَّرُونَ». فاسد بودن، زمینه‌ی به فساد کشاندن دیگران می‌شود. «يَسْتَسْخِرُونَ». (تفسیر نور، ج 10: 19)	پس از آنان بپرس: آیا آفرینش آنان سخت تر و دشوارتر است یا آنچه آفریده ایم؟ ما آنان را از گلی چسبیده آفریده ایم، (11) بلکه تعجب می‌کنی و آنان مسخره می‌کنند، (12) و هنگامی که به آنان تذکر، می‌دهند متذکر نمی‌شوند (13) و چون معجزه‌ای را می‌بینند به شدت مسخره می‌کنند (14)	فَأَسْتَفْتِهِمْ أَهُمْ أَشَدُّ خَلْقًا أَمْ مَنْ خَلَقْنَا إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ طِينٍ لَازِبٍ (11) بَلْ عَجِبْتَ وَيَسْخَرُونَ (12) وَإِذَا ذُكِّرُوا لَا يَذَكَّرُونَ وَإِذَا رَأَوْا آيَةً يَسْتَسْخِرُونَ	صافات: 11-14
مرور زمان مسائل را کهنه نمی‌کند. دفع بدی‌های مردم با برخورد‌های خوب. تهاجم اخلاقی به مخالفان. سعه صدر. توجه به نتیجه کار. مخالفان را به رفتار دوستانه واداشتن.	یکی از راههای دعوت الی الله آن است که تنش زدایی نماییم و بدی دیگران را با نیکی دفع کنیم. «وَ مَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ... ادْفَعْ بِالْيَقِينِ أَحْسَنُ». فکر نکنید مرور زمان مسائل را کهنه می‌کند و همه چیز فراموش می‌شود (برخورد‌های مثبت و منفی هرگز یکسان نیست، و آثار آن در عمق روح افراد باقی می‌ماند. «لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَ لَا السَّيِّئَةُ». یک نمونه‌ی عملی دعوت به سوی خدا (که در آیه قبل آمده بود) دفع بدی‌های مردم با برخورد‌های خوب است. «ادْفَعْ بِالْيَقِينِ أَحْسَنُ». در برخورد با مخالفان، اخلاق نیک کافی نیست، تهاجم اخلاقی لازم است «ادْفَعْ بِالْيَقِينِ أَحْسَنُ» (دفع بدی‌های دشمن با روش نیکو کافی نیست، بلکه به نیکوترین روش‌ها و برترین رفتارهای اخلاقی نیاز است). سعه صدر شرط توفیق در تبلیغ است. «ادْفَعْ بِالْيَقِينِ أَحْسَنُ» - ... گانۀ ولیّ حَیْمِمْ». توجه به نتیجه‌ی کار، انگیزه‌ی انسان را بالا می‌برد. (اگر بدانیم که نتیجه‌ی برخورد خوب، تبدیل دشمن به دوست است، انگیزه‌ی این کار در ما زیاد می‌شود. «ادْفَعْ بِالْيَقِينِ أَحْسَنُ» - ... گانۀ ولیّ حَیْمِمْ». در رفتارهای شایسته، اگر دشمن دوست نشود لا اقل حیا و شرمندگی در او به وجود می‌آید و او را به رفتار دوستانه وادار می‌کند. «گانۀ ولیّ حَیْمِمْ». (تفسیر نور، ج 10، ص 341)	هرگز در این جهان نیکی و بدی یکسان نبوده و نیست و تو ای رسول گرامی پیوسته بر آن باش که بدیهای مردم را به بهترین وجهی که میسر شود پاداش نیک دهی تا آنهایی که گویی با تو سر دشمنی و جدال دارند شیفته احسان و نیکی تو گشته و دوست و پیوند تو شوند	وَ لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَ لَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالْيَقِينِ أَحْسَنُ	فصلت: 34

## 192 ♦ شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم

### 2. مرحله دوم

پژوهشگر، مفاهیم معنادار را از جدول 3 استخراج کرده است. بخشی از مفاهیم معنادار استخراج شده در جدول 4 آمده است.

جدول 4: مفاهیم مستخرج مرتبط با اثربخشی مدیریتی

مفهوم معنادار استخراج شده		مفهوم معنادار استخراج شده	
برنامه‌ریزی جامع داشتن	11	در نظر گرفتن نتیجه و سرانجام کارها	1
فرار نکردن از مسئولیتها	12	توکل به خدا لازمه موفقیت در امور	2
ضرورت رفتارهای دستوری در قالب اولیما توم به صورت اقتضایی	13	عدم ملاحظات قومی و نسبی در امور و قاطعیت در آن	3
داشتن پیشینه مناسب	14	لزوم شناخت دقیق از اوضاع و امور	4
ضرورت توجه به انداز و تبشیر به صورت مناسب	15	ضرورت توجه به عملکرد افراد برای انتخاب	5
تعدیل افراد خاطی	16	تکبر و گردنکشی زمینه فساد	6
مبارزه با زمینه‌های فساد	17	تفرقه افکنی بارزترین اهرم سلطه	7
ضرورت توجه به مسائل در همه زمانها	18	مسئولیت پذیر بودن مدیر در قبال رفتارهای اشتباه زیر دستان	8
لزوم برخورد و رفتار مناسب با مخالفان	19	دلسوزی کردن	9
داشتن صبر و حوصله در امور کاری	20	ضرورت پیگیری اصلاح عقاید و اعمال مردم	10

### 3. مرحله سوم

محقق، مضامین مستخرج جدول 4 را که شبیه به هم‌اند و موضوع مشابه دارند، متناسب با موضوع مفاهیم، ذیل مضامین پایه، طبقه‌بندی و به صورت خوشه‌های معنایی تنظیم کرده و در جدول 5 آورده است.

جدول 5: جدول تنظیم خوشه‌های معنایی

مضمون پایه	مفهوم معنادار استخراج شده	
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی جامع داشتن	1
	ضرورت برنامه‌ریزی با نگاه انتقادی	2
حل مسئله و تدبیر	حل مشکلات با تدبیر و روشهای معقول	3
	لزوم چاره‌اندیشی و تدبیر	4
مدیریت بحران	ضرورت مدیریت بحران در شرایط سخت و دشوار	5
	تلاش بیشتر در مواقع بحرانی	6
مشورت	پرهیز از مشورت و نظرخواهی با افراد نا آگاه، ناتوان، دشمنان و بیگانگان	7
	لزوم مشورت کردن	8
لزوم توجه به بهره‌وری	بهره‌وری صحیح با تدبیر درست و حسن نیت	9
	لزوم توجه کیفیت کار نه کمیت آن	10



مدیریت استعداد	توجه به کم بودن نیروهای کارآمد و استفاده بهینه از آنها	11
	ضرورت تلاش برای رشد و تعالی افراد زیر دست	12
مدیریت اطلاعات	لزوم استفاده از منابع متعدد و مختلف اطلاعاتی توسط مدیران	13
	ضرورت کسب اطلاعات از بیرون از مجموعه	14

#### 4. مرحله چهارم

محقق به تلخیص داده‌ها اقدام و مضامین مشابه و تکراری را با یکدیگر تلفیق کرده و به صورت خلاصه در جدول 6 آورده است.

جدول 6: جدول خلاصه‌سازی و جمع‌بندی مقوله‌های استخراج شده

مضمون پایه	سوره و شماره آیه	مقوله خلاصه‌سازی شده	
برنامه‌ریزی	سبأ: 46	برنامه‌ریزی جامع داشتن	1
	آل عمران: 195	ضرورت برنامه‌ریزی با نگاه انتقادی	2
حل مسئله و تدبیر	اعراف: 129	حل مشکلات با تدبیر و روشهای معقول	3
	یوسف: 67	لزوم چاره‌اندیشی و تدبیر	4
مدیریت بحران	یوسف: 47-49	ضرورت مدیریت بحران در شرایط سخت و دشوار	5
	یوسف: 47-49	تلاش بیشتر در مواقع بحرانی	6
مشورت کردن	شوری: 38	پرهیز از مشورت و نظرخواهی با افراد نا آگاه، ناتوان، دشمنان و بیگانگان	7
	آل عمران: 159	لزوم مشورت کردن	8
لزوم توجه بهره وری	کهف: 84 تا 88	بهره وری صحیح با تدبیر درست و حسن نیت	9
	کهف: 7	لزوم توجه به کیفیت کار نه کمیت آن	10
مدیریت استعداد	بقره: 249	توجه به کم بودن نیروهای کارآمد و استفاده بهینه از آنها	11
	آل عمران: 79	ضرورت تلاش در جهت رشد و تعالی افراد زیر دست	12
مدیریت اطلاعات	نمل 20 تا 22	لزوم استفاده از منابع متعدد و مختلف اطلاعاتی توسط مدیران	13
	نمل 20 تا 22	توجه به خبرهای قطعی و صحیح و مدیریت اطلاعات حاصل	14
مدیریت انضباطی	صافات 142 تا 144	ضرورت رفتارهای دستوری در قالب اولیتماتوم به صورت اقتضایی	15
	صافات 11 تا 14	تعديل افراد خاطی	16

5. مرحله پنجم

مضامین یکپارچه کننده، حاصل از تلخیص و تلفیق مضامین کلیدی مشترک به دست آمده است و در پایان بر مبنای ادبیات پژوهش و اهداف تحقیق، مضامین کلان، نامگذاری و مشخص شده است. مضامین حاصل در جدول 7 آورده شده است.

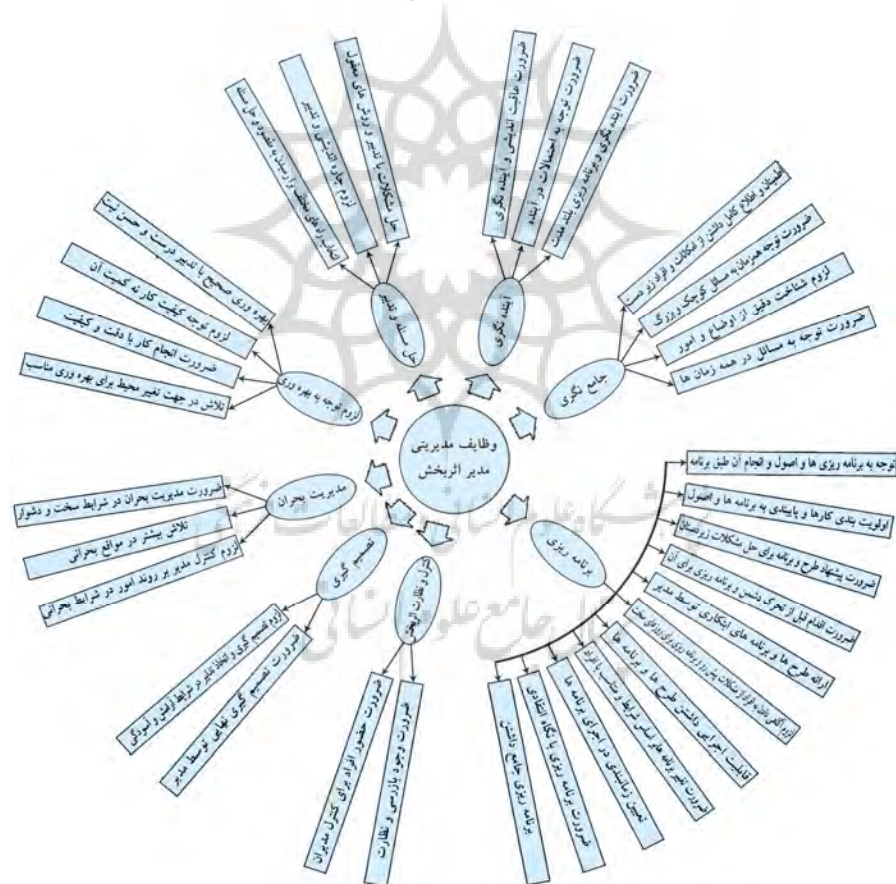
جدول 7: مضامین حوزه رهبری اثربخش

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده سطح یک	مضامین یکپارچه کننده سطح دو	مضامین کلیدی	سوره و آیه
1	رهبری اثربخش	زبان گفتگمانی	ضرورت بیان توانمندی‌ها و استعدادها خود برای افراد بی‌اطلاع	نمل: 36، 40-38
			بیان توانایی‌ها و استعدادها دیگران	قصص: 34
			افراد را از برنامه‌ها و طرحها توجه کردن	بقره: 247، یوسف: 62
			ساده گویی و بیان روان داشتن	طه: 28-25
			سخن گفتن با صلابت و شجاعت	نمل: 36
			انذار و تیشیر	زمر: 7
	حمایت کردن از مدیر	توجه به پیروان	لزوم بیم و امید	بقره: 160-159، 284
			شکست در صورت سستی، نزاع و عدم اطاعت زبردستان از مدیر	آل عمران: 152
			حمایت از مدیران در زبان و عمل	نساء: 59
			رابطه دوستانه و آس داشتن مدیر با زیر دستان	مائده: 12
			تفقد و دلجویی از زبردستان	نمل: 22-20
			لزوم توجه به قشر ضعیف	اسراء: 34
			اقدام برای دفع مشکلات افراد و زبردستان	یوسف: 49-47، مائده: 12
			حفظ احترام و شئون افراد	نمل: 15
			ضرورت بها دادن و شخصیت دادن به افراد	توبه: 103، انبیا: 7
			تقویت روحیه افراد	اعراف: 129، انفال: 66
			امیدواری دادن به آنها	یونس: 109، آل عمران: 61
			مدیریت حیطه اختیارات	تفویض اختیار کردن
تفویض مسئولیتها با اخذ پیمان و تعهد	آل عمران: 81			
واگذاری اختیارات به افراد با سرعت عمل مناسب	نمل: 40-38			
تعیین وظایف بر حسب توان افراد	اعراف: 199، بقره: 233			
به کارگیری و استفاده از همه نیروها با تشویق و روحیه دادن و تضعیف و ترساندن دشمنان	طه: 28-25، توبه: 41			

نمل 38 تا 40	استفاده از توانایی دیگران در امور	عملکرد			
شوری: 38	پرهیز از مشورت و نظر خواهی با افراد نا آگاه، ناتوان، دشمنان و بیگانگان	مشورت کردن با دیگران	مدیریت مشارکتی		
آل عمران: 159	لزوم مشورت کردن	رعایت اصول همکاری و کار تیمی			
شعرا: 10-13	ضرورت کار تیمی				
عنکبوت: 46، زمر: 18	لزوم توجه به نظرات دیگران و استفاده از آنها				
هود: 112	ضرورت همراهی کارکنان و مدیر در پایداری				
شوری: 38	لزوم توجه به نظرات دیگران و اجتناب از خودرأی بودن و خود کامنگی				

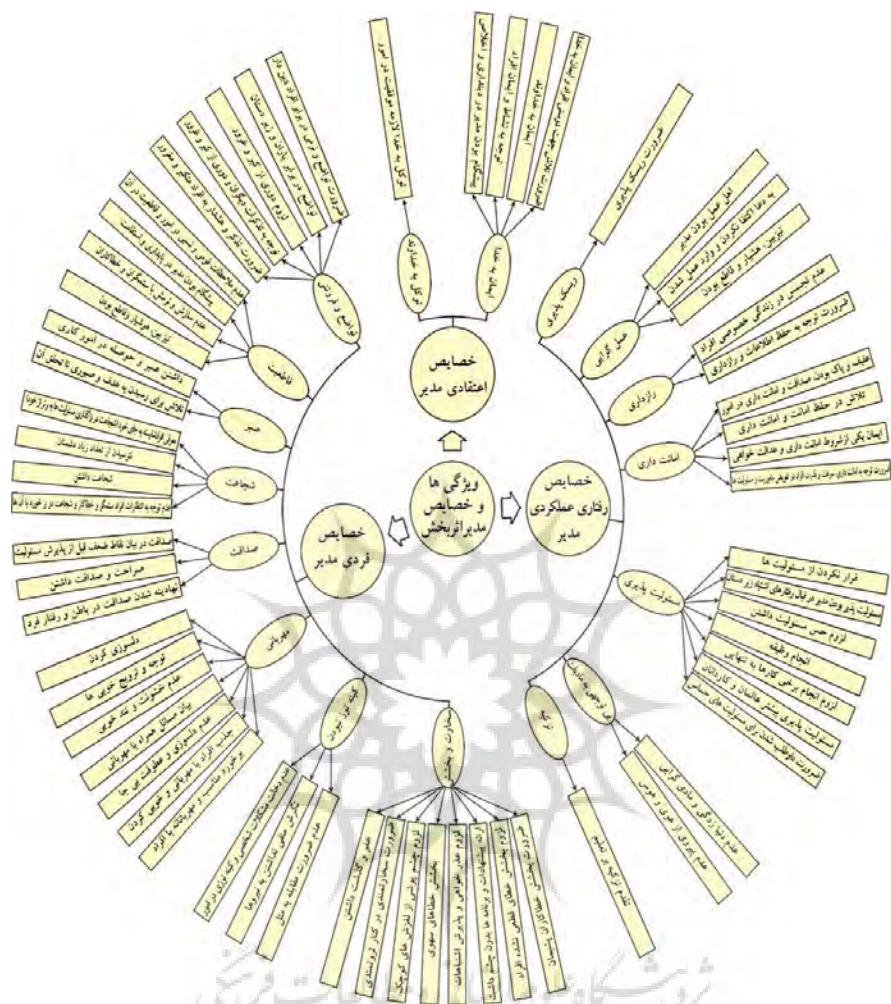
6. شبکه مضامین

با بررسی های انجام شده، پنج مضمون کلان به دست آمد که مضمون اول، وظایف مدیریتی مدیریت اثربخش است. این مضمون همراه با مضامین یکپارچه کننده و کلیدی آن در شکل 1 نشان داده شده است.



شکل 1: وظایف مدیریتی مدیریت اثربخش

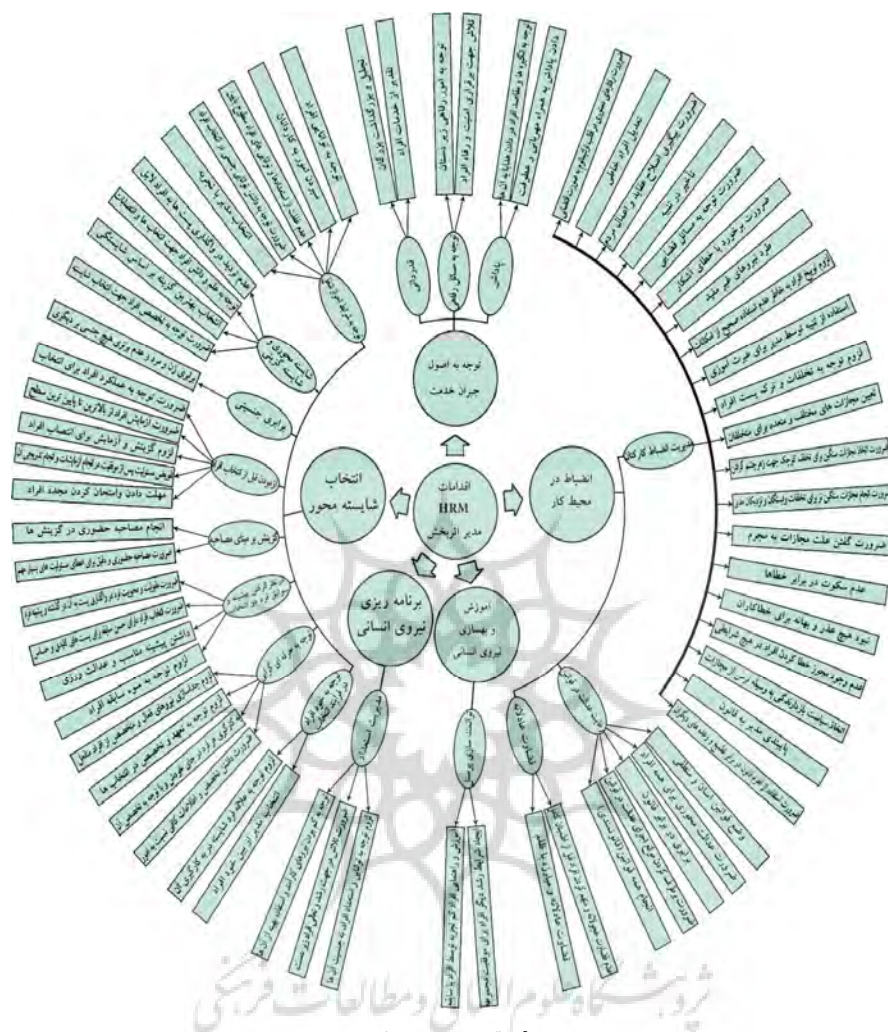




شکل 3: ویژگی‌ها و خصایص مدیر اثربخش

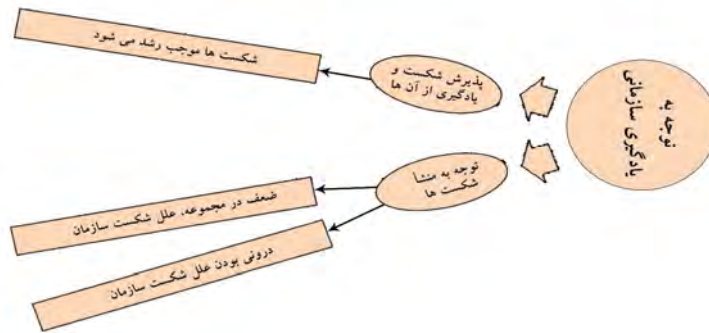
مضمون چهارم، مجموعه اقدامات مدیر است که مدیران اثربخش فرهنگی از منظر قرآن بایستی مدنظر قرار دهند و شبکه آن در شکل 4 آمده است.





شکل 4: اقدامات مدیر اثربخش

و در نهایت مضمون پنجم، توجه به یادگیری سازمانی است که همراه با مضامین کلان و یکپارچه کننده آن ارائه شده است. همان‌طور که مشخص شده، در مجموع مدیر اثربخش از منظر قرآن کریم شامل پنج مضمون کلان است که در ادامه تحلیل و بررسی می‌شوند.



شکل 5: توجه به یادگیری سازمانی

## هـ) بحث و نتیجه گیری

بر اساس اطلاعات به دست آمده تحلیل مضامین آیات مرتبط با اثربخشی مدیریتی و با توجه به سؤال پژوهش، به ذکر نتایج اقدام می‌شود. هدف این پژوهش، بررسی و شناخت مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم بود. این پژوهش به طور خاص در پی آن بود که مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم را شناسایی کند.

### 1. مؤلفه‌های مدیر اثربخش فرهنگی از منظر قرآن کریم

مؤلفه‌های اصلی مدیر اثربخش فرهنگی در پنج بخش و مضمون کلان؛ رهبری اثربخش، اقدامات مدیریت منابع انسانی مدیر اثربخش، ویژگی‌های مدیر اثربخش، وظایف مدیریتی مدیر اثربخش و توجه به یادگیری فردی، شناسایی شد که هر کدام شامل مضامین یکپارچه‌کننده و کلیدی‌اند. این مضامین طبق جدول 7 آمده است.

#### یک) رهبری اثربخش

این بعد شامل مؤلفه‌های نه‌گانه زبان گفتگویی، رابطه رهبر - پیرو، مدیریت حیطة اختیارات، مدیریت مشارکتی، ویژگی‌ها و اصول رفتار فردی رهبر، نقش اطلاعاتی رهبر، استفاده از قدرت قانونی در رهبری، مدیریت شایعات و اعتماد بین فردی است.

#### دو) اقدامات مدیریت منابع انسانی مدیر اثربخش

این بعد شامل مؤلفه‌های پنج‌گانه توجه به اصول جبران خدمت، انتخاب شایسته‌محور، انضباط در محیط کار، آموزش و بهسازی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است.

### سه) ویژگی‌های مدیر اثربخش

این بعد، مؤلفه‌های سه‌گانه خصایص فردی، خصایص رفتاری و عملکردی و خصایص اعتقادی مدیر را شامل می‌شود.

### چهار) وظایف مدیریتی مدیر اثربخش

این بعد، شامل مضامین حل مسئله و تدبیر، لزوم توجه به بهره‌وری، مدیریت بحران، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، جامع‌نگری، آینده‌نگری، کنترل و نظارت اثربخش است.

### پنج) توجه به یادگیری فردی

این بعد شامل مضامین پذیرش شکست و یادگیری از آنها و توجه به منشأ شکستهاست.

## 2. پیشنهادهای کاربردی

با توجه به مؤلفه‌های احصا شده، پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیر اثربخش، به مؤلفه‌های مطرح در قرآن کریم توجه شود که عبارتند از: سوابق گذشته و شایستگی. به نظر می‌رسد در دستورالعمل انتخاب مدیران، باید تلاش شود تا مؤلفه‌های قرآنی نیز مدنظر قرار گیرند.

از آنجا که یکی از مضامین کلیدی استخراج شده، رهبری اثربخش است؛ پیشنهاد می‌شود توصیه‌ها و آموزشهای ذیل به مدیران ارائه شود:

الف) توصیه می‌شود در انتخاب مدیران ارشد سازمانها، به مؤلفه‌های استخراج شده در این مدل توجه داشته باشند و آنها را نیز در کنار سایر مؤلفه‌ها در نظر بگیرند.

ب) به سازمانها پیشنهاد می‌شود دستورالعملهایی برای تنظیم حیطه اختیارات رهبران و زیردستان تنظیم شود و این مسئله مستلزم تنظیم رویه‌ها، خط مشی‌ها و دستورالعملهای عقلایی و منطقی است.



## منابع

- قرآن کریم. ترجمه ح. انصاریان (1383). قم: اسوه.
- دفت، ریچارد ال. (1396). مبانی تنوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- طباطبایی، م.ح. (1374). ترجمه المیزان فی تفسیر القرآن. قم: انتشارات اسلامی جامعه مدرسین قم.
- قرائتی، م. (1383). تفسیر نور. تهران: مرکز فرهنگی درسهای از قرآن.
- محمدپور، ا. (1390). روش تحقیق کیفی، ضد روش 2. تهران: جامعه شناسان.
- مکارم شیرازی، ن. (1374). تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- **The Holy- Quran.** Translation: H. Ansarian (2009). Qom: Osveh Publications.
- Analoui, F. & M.H. Hosseini (2001). "Management Education and Increased Managerial Effectiveness". *Journal Management Development*, 20(9): 785-794.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manage*. New York: Wiley.
- Daft, Richard L. (2017). **Fundamentals of Organizational Theory and Design.** Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohamad Arabi. Tehran: Office of Cultural Research Publications.
- Dreyfus. C.R. (2008). "Identifying Competencies that Predict Effectiveness of R & Dmanagers". *Journal of Management Development*, 27(1): 76-91.
- Farahbakhsh, S. (2007). "Managerial Effectiveness in Educational Administration: Concepts and Perspectives". *Management & Administration Society*, 21(2): 33-36.
- Foxley, C.H. (1980). "Determinants of Managerial Effectiveness". *New Directions for Student Services*, 1(9): 1-9.
- Gharaati, M. (2004). *Noor Interpretation*. Tehran: Cultural Center from Holy Quran.
- Gupta. S. (1996). "Managerial Effectiveness: Conceptual Framework and Scale Development". *Indian Journal of Industrial Relations*, 31(3): 392-409.
- Hamlin, R.G. & S.A. Serventi (2008). "Generic Behavioral Criteria of Managerial Effectiveness". *Journal of European Industrial Training*. 32(4): 285-302.
- Hamlin, R.G. (2004). "In Support of Universalistic Models of Managerial and Leadership Effectiveness: Implications for HRD Research and Practice". *Human Resource Development Quarterly*, 115(2): 189-215.
- Hamlin, R.G., M. Nassar & K. Wahba (2010). "Behavioral Criteria of Managerial and Leadership Effectiveness within Egyptian and British Public Sector Hospitals: An Empirical Studying and Multiple- Case/Cross- Nation Comparative Analysis". *Human Resource Development International*, 13(1): 43-64
- Javidan. M. & A. Dastmalchian (2003). "Culture and Leadership in Iran: The Land of Individual Achievers, Strong Family Ties and Powerful Elite". *Academy of Management Executive*, 17(4): 127-142.
- Korman, A.; J. Noon & S. Ryan (1975). **Career Development Programs for Management.** Paper Presented at the Convention of the New York State Psychological Association. Kiamesha Lake. New York.

- Leslie, J.B.; M. Dalton, C. Ernst & J. Deal (2002). "**Managerial Effectiveness in Global Context**". *Center for Creative Leadership*. Available at: www.cc.org.
- Makarem Shirazi, N. (1995). **Noor Commentary**. Tehran: Dar al\_Ketab al-Islamiyeh.
- Michael, S.O.; M. Schwartz & L. Cravcenco (2000). "**Evaluating Higher Education Leadership: Indicators of Trustees' Effectiveness**". *International Journal of Education Management*, 14(3): 107-119.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row.
- Mohamadpour, A. (2011). **Qualitative Research Method, Anti Method 2**. Tehran: Sociologists.
- Noordegraaf, M. (2000). "**Professional Sense-Making Managerial Competencies amidst Ambiguity**". *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4): 319-332.
- Page, C.; M. Wilson, D. Meyer & K. Inkson (2003). "**It's the Situation I'm in: the Importance of Managerial Context to Effectiveness**". *Journal Management Development*, 22(10): 41-862.
- Patel, T. & R.G. Hamelin (2012). "**Deducing a Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness: A Comparative a Study of Effective and Ineffective Managerial Behavior Across the EU Countries**". *Humorous Development International*, 15(5): 571-587
- Shipper, F. (2004). "**A Cross-Cultural, Multi-Dimensional, Nonlinear Examination of Managerial Skills and Effectiveness**". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(3): 91-103.
- Silverthorne, C. (2001). "**Leadership Effectiveness and Personality: Across Cultural Evaluation**". *Personality and Individual Differences*, 30(6): 303-309.
- Tabatabai, M.H. (1995). **Al-Mizan**. Qom: Islamic Publications of Qom Teachers Association.
- Wang, J. (2011). "**Understanding Managerial Effectiveness: Chinese Perspective**". *Journal of European Industrial Training*, 35(1): 6-23.
- Wetten, D.A. & K.S. Cameron (1993). **Developing Management Skills: Managing Conflict**. New York: Haper Collins.