

## Effective Factors on the Perception of Managers in Organizational Behavior Based on the Governing Tradition of Imam Ali (as)

Zohreh Musazadeh (Corresponding Author, Imam Sadiq University, moosazadeh@isu.ac.ir)

Fazeleh Mirghafurian (Imam Sadiq University, mirghafoorian@isu.ac.ir)

Mahsa Bokharayi (Imam Sadiq University, m.b.1371.1389@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 2020/12/21

Accepted: 2021/4/21

#### Key Words:

perception management,  
organizational behavior,  
governance tradition,  
Imam Ali (AS)

### ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the effective factors on managers' perceptions in organizational behavior based on the governance tradition of Imam Ali (AS). The research method was qualitative and the text analysis method was deductive-inductive. The research population consisted of managerial resources as well as verses and narrations related to the research topic, which were selected by purposive sampling of verses and narrations directly related to the research subject. In the research process, first, the codes related to the research topic were selected by open coding, and after screening them, basic codes including subcategories were extracted and classified. Then, in the axial coding process, theoretical codes including categories were extracted and then in the selective coding process, by obtaining concepts with a higher level of abstraction, nuclear codes were counted. Findings of the study in explaining the factors affecting the management of perception based on the governance of Imam Ali (AS) included two general areas of the manager's perception of the employees and the manager's perception of himself. In this framework of 3 concepts, 9 general categories were identified and classified by deductive-inductive method taken from Islamic texts with 57 subcategories. The enumerated concepts included spiritual growth and excellence, social performance, and the concept of managerial techniques. General categories also included spiritual orientation, moral characteristics, justice-centrism, democracy, honesty, selection, management and organization, guidance and monitoring and control were identified and extracted. The results of this study can be used in the process of management of human relationships in organizations in order to attract, preserve and promote the level of manpower's performance.

## عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت مدیران در رفتار سازمانی مبتنی بر

### سیره حکومتی امام علی (علیه السلام)

زهره موسی زاده (نویسنده مسئول، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)؛ moosazadeh@isu.ac.ir)

فاطمه میرغفوریان (دانشگاه امام صادق (علیه السلام)؛ mirghafoorian@isu.ac.ir m\_zahedi@pnu.ac.ir)

مهسا بخارایی (دانشگاه امام صادق (علیه السلام)؛ m.b.1371.1389@gmail.com)

#### اطلاعات مقاله

#### چکیده

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱

#### واژگان کلیدی:

مدیریت برداشت،

رفتار سازمانی،

سیره حکومتی،

امام علی (علیه السلام)

این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت مدیران در رفتار سازمانی مبتنی بر سیره حکومتی امام علی (علیه السلام) انجام شد. روش پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از روش تحلیل متن به شیوه قیاسی-استقرایی انجام گردید. جامعه پژوهش شامل منابع مدیریتی و آیات و روایات مرتبط با موضوع پژوهش بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند آیات و روایاتی که به‌طور مستقیم با موضوع پژوهش ارتباط داشتند، انتخاب شدند. در فرایند انجام پژوهش، ابتدا به‌وسیله کدگذاری باز، کدهای مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب و پس از غربال نمودن آنها، کدهای اساسی شامل زیر مقولات استخراج و طبقه‌بندی گردید. سپس در فرایند کدگذاری محوری، کدهای نظری شامل مقولات استخراج و در ادامه در فرایند کدگذاری انتخابی، با دستیابی به مفاهیم دارای سطح انتزاع بالاتر، کدهای هسته‌ای احصاء شدند. یافته‌های پژوهش در تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت مبتنی بر سیره حکومتی امام علی (علیه السلام)، شامل دو ساحت کلی مدیریت برداشت کارکنان توسط مدیر و مدیریت برداشت مدیر از خودش گردید. در این قالب ۳ مفهوم، ۹ مقوله کلی به روش قیاسی-استقرایی برگرفته از متون اسلامی با ۵۷ زیرمقوله، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. مفاهیم احصاء شده شامل رشد و تعالی روحی، عملکرد اجتماعی و مفهوم شگردهای مدیریتی بودند. مقولات کلی نیز شامل گرایش معنوی، ویژگی‌های اخلاقی، عدالت‌محوری، مردم‌داری، صداقت‌ورزی، انتخاب و گزینش، مدیریت و سازمان‌دهی، هدایت و راهنمایی و نظارت و کنترل شناسایی و استخراج شدند. نتایج این پژوهش می‌تواند در فرایند مدیریت روابط انسانی در سازمان‌ها به‌منظور جذب، نگهداشت و ارتقاء سطح عملکرد نیروی انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

## مقدمه

انسان‌ها به لحاظ روان‌شناختی موجوداتی هستند که دوست دارند دیگران از آنها تصویری مطلوب داشته باشند. به همین دلیل نیز اغلب به صورتی فعال برای ایجاد چنین تصویر مثبتی از خود در دیگران تلاش می‌کنند. اصطلاح مدیریت برداشت اولین بار توسط گافمن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۵۹م، مطرح گردید، وی معتقد بود که زندگی یک صحنه نمایش است و افراد حاضرند هر کاری را برای ارائه مطلوب خود در نظر دیگران در جهت منافع شخصی انجام دهند. بدین منظور افراد آگاهانه احساساتشان را مدیریت کرده و تلاش می‌کنند از طریق این نوع مدیریت، هویت‌شان را شکل دهند (گوال، ۲۰۱۵). مدیریت برداشت فرایندی است که در آن افراد می‌کوشند به واسطه نمایش رفتارهای عمدی (کلامی و غیرکلامی) با هدف کنترل برداشت‌ها، ارزیابی‌ها و واکنش‌های دیگران در قبال رفتار خود، بر قدرت نفوذ و تأثیرگذاری خود بیفزایند (ویس، ۲۰۰۶؛ لوتانز، ۱۹۹۲؛ روزنفلد و همکاران، ۲۰۰۲؛ دراری و زیدمن، ۲۰۰۷<sup>۳</sup>؛ به نقل از نصراصفهان‌ی؛ واعظ و باقری، ۱۳۹۲).

- مدیریت برداشت از نظر تاریخی ریشه در نظریات مربوط به انگیزش خودنمایشگری و نظریات نفوذ اجتماعی دارد (زیگلر هیل؛ والاس و مایرز، ۲۰۱۲). این تلاش برای نفوذ و تأثیر بر دیگران در قالب تاکتیک‌ها و راهبردهای مدیریت برداشت در پژوهش‌ها و شواهد علمی مورد بررسی قرار گرفته است. از نظر تعریف، مدیریت برداشت را می‌توان هر تلاشی توسط یک فرد یا یک بازیگر در صحنه روابط اجتماعی دانست که قصد دارد با استفاده از تاکتیک‌های مختلف خودارتقایی، خودشیرینی، تظاهر به نمونه بودن، اقدام به تهدید و ارباب دیگران و تظاهر به عجز و ناتوانی به اهداف خود دست یابد (بولینو، ۲۰۰۶؛ کوکس، ۲۰۱۰). در تکنیک ارتقای خود، فرد تلاش می‌کند تا با نشان دادن و سخن گفتن درباره تحصیلات، توانایی‌ها و نقاط قوت خود تصویری که دیگران از وی دارند را ارتقای بخشیده و نشان دهد فردی ارزشمند است. در خودشیرینی به‌عنوان دومین مؤلفه از مؤلفه‌های مدیریت

1. Goffman.
2. Weiss.
3. Drory and Zaidman.

برداشت تمرکز اصلی در تلاش‌های فرد به ارائه تصویری از خود به‌عنوان فردی مهربان، دوستدار دیگران و دوست داشتنی بودن متمرکز است (پروس؛ شرییرس، وایت و دروس، ۲۰۱۰). در مقابل در تظاهر به نمونه بودن فرد تلاش می‌کند تا نشان دهد که فردی متمایز و متفاوت از دیگران است. در تهدید و ارباب به‌عنوان چهارمین مؤلفه، فرد به رفتارهایی نظیر تهدید و زورگویی روی می‌آورد تا به اجبار به دیگران نشان دهد هر کاری اراده کند و بخواهد می‌تواند از دیگران بخواهد تا انجام دهند. بالاخره در آخرین مؤلفه یعنی در تظاهر به ناتوانی فرد با ارائه این تصویر از خود که وی فردی است که نیاز به کمک و مساعدت دیگران دارد و در صورت عدم کمک به وی با مشکلات متعددی مواجه خواهد شد، سعی می‌کند تا دیگران را با خود همراه نموده و در معرض توجه و حمایت آنها قرار گیرد (بولینو؛ کلوتز و دنیلز، ۲۰۱۴؛ جین، ۲۰۱۲؛ پروس؛ جرمیر و شرییرس، ۲۰۱۰).

- میل به مدیریت برداشت زیاده‌طلبانه چند سویه در حوزه رفتار سازمانی، مبین رفتارهای مناقه‌انه در ارتباطات بین فردی در سازمان است. براساس این پدیده، اعضای سازمان تمایل دارند در اذهان اعضای طیف‌ها و گروه‌های مختلف سازمان -با تأکید بر قدرت‌مداران بالفعل و بالقوه سازمان- چهره‌ای موجه و قابل اعتماد ایجاد کنند (هادوی‌نژاد و دانایی‌فرد، ۱۳۸۹) از این‌رو در صورت عدم شناخت کافی مدیران از کارکنان توانمند در سازمان و از سوی دیگر ضعف در ویژگی‌های شخصیتی و سطح مهارت و شایستگی مدیران، شرایط مناسبی برای فعالیت تعدادی از کارکنان که درصدد انجام رفتارهای برداشت‌گونه هستند، فراهم می‌گردد. به‌گونه‌ای که این افراد ارتباطات نزدیکی با مدیر برقرار می‌کنند که اغلب این ارتباطات جنبه‌های عاطفی داشته به‌گونه‌ای که مدیر نیز در صورت شناسایی این رفتارهای قصدمندانه، تمایلی به حذف این افراد ندارد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و تأثیر تبعات عدم شناخت کافی مدیران از فرایند مدیریت برداشت بر روابط انسانی در سازمان‌ها، این پژوهش درصدد است به روش کیفی به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت مدیران در سیره حکومتی حضرت علی (علیه السلام) بپردازد.

## پیشینه پژوهش

نظریه پردازان مطرح در حوزه مدیریت برداشت معتقدند که به کارگیری این راهبردها افزون بر داشتن زیربنای انگیزشی با هدف کنترل برداشت دیگران، نیاز به کنترل محیط پیرامون فرد دارد. به گونه‌ای که می‌توان عوامل مرتبط با مدیریت برداشت را به سه دسته عوامل شخصی (توجه کردن وسیله برای رسیدن به هدف، برون‌گرایی و خوش‌بینی)؛ موقعیتی (فرصت‌های محدود اقتصادی و سیاسی یا موقعیت‌های شغلی خاص) و سازمانی (فرهنگ سازمانی مبتنی بر روابط و متمرکز بودن قدرت در دست افرادی محدود در سازمان) تقسیم‌بندی کرد (دوبرین، ۲۰۱۱؛ نایار و رجا، ۲۰۱۲). سه تئوری مهم نفوذ اجتماعی،<sup>۱</sup> تئوری حفاظت از منابع،<sup>۲</sup> و تئوری نقش به‌عنوان مبنای نظری حوزه مدیریت برداشت و تاکتیک‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرند. نظریه نفوذ اجتماعی به اهمیت تحت تأثیر قرار دادن دیگران با استفاده از مهارت‌های کلامی و غیرکلامی اشاره می‌کند. به عبارت دیگر نفوذ اجتماعی مستلزم آن است که شخص یا گروه برای تغییر دادن نگرش‌ها یا رفتار دیگران، قدرت اجتماعی خود را اعمال کند (کریمی، ۱۳۸۱، ص ۸۵). براساس تئوری حفاظت از منابع، حمایت مدیریتی یکی از مهم‌ترین منابعی است که می‌تواند به کارکنان در رسیدن به اهداف و منابع دیگر یاری رساند و یکی از عواملی است که می‌تواند به‌عنوان ضربه‌گیر در برابر فشار شغلی عمل کند (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۷۳). براساس تئوری نقش، انسان‌ها برای نگهداشت تصویر ثابتی از خود، برای مخاطبان اجتماعی‌شان اجرای نقش می‌کنند و در نتیجه زندگی اجتماعی یک رشته اجرای نقش‌های نمایشی همانند ایفای نقش در صحنه نمایش است (ریتزر، ۱۳۸۰، ص ۲۹۱). براساس نظریه تبادل اجتماعی، یکی از پرکاربردترین راهکارها برای کسب اعتبار کارکنان در سازمان‌ها، استفاده از استراتژی‌ها و رفتارهایی است که باهدف تقویت/تضعیف روابط خود با دیگران به‌منظور ایجاد یک تصویر مطلوب و ارتقای سطح ارزشیابی سازمانی و عملکرد اجتماعی صورت می‌گیرد (کاکمار و همکاران، ۲۰۱۲).

- الیس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) نیز تاکتیک‌های مدیریت برداشت را به دو دسته تاکتیک‌های قاطعانه و تاکتیک‌های دفاعی تقسیم کرده‌اند. تاکتیک‌های قاطعانه مدیریت برداشت با هدف کسب و ترویج گرایش‌های مطلوب، دو تاکتیک کلی خودشیرینی و خودارتقایی را در برمی‌گیرند. تاکتیک‌های خودارتقایی تا حدی با تاکتیک‌های خودشیرینی تفاوت داشته و به رفتارهایی اشاره دارند که به جای ایجاد جذابیت، درصدد تقویت نگرش‌هایی ناشی از سطح کارآمدی و مهارت از طریق رفتارهایی همچون ارتقاء سطح توانمندی‌ها و شایستگی‌ها، احقاق حق و غلبه بر موانع پیشرفت هستند. تاکتیک‌های دفاعی مدیریت برداشت (تهدید و ارباب و تظاهر به ناتوانی) به‌منظور حمایت یا ننگه‌داشتن وجه شخصی در قالب رفتارهایی مانند چشم‌پوشی و نادیده گرفتن خطاها، توجیهات و عذرخواهی‌ها طراحی شده‌اند (اسنل و وانگ، ۲۰۰۷؛ کلینمن و کلیهی، ۲۰۱۱؛ گالاگر، ۲۰۰۷؛ گرت و مایر، ۲۰۰۹ به نقل از گل‌پرور و قریشی، ۱۳۹۴). در پژوهش نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۲) با موضوع بررسی رابطه هوش فرهنگی با مدیریت برداشت در کارکنان دانشگاه اصفهان، یافته‌ها حاکی از آن بود که بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی (استراتژی، دانش و رفتار) با مدیریت برداشت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش ثقفی و برومند (۱۳۹۱) با عنوان بررسی و مقایسه رفتار مدیریت برداشت در دو سیستم مکانیکی و ارگانیکی نشان داد که کارکنان در سازمان‌های مکانیک تمایل بیشتری به استفاده از رفتار مدیریت برداشت با تاکتیک خودشیرینی دارند و این رفتار را عمدتاً در ارتباط با مدیران و سرپرستان خود به‌کار می‌گیرند. در صورتی‌که در سازمان‌های ارگانیکی، مدیریت برداشت اغلب مورد استفاده کمتری داشته و غالباً با تاکتیک ابتکار عمل، در رفتار با مدیران و همکاران به‌طور یکسان استفاده می‌شود.

پژوهش دیگری با همین رویکرد توسط سابا نایار و نینتارا رجا<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) به مطالعه عملکرد ۳۰۰ کارمند بخش خبراتی پاکستان (متعلق به دو سازمان ارگانیکی و مکانیکی) پرداخته و دریافتند که در سیستم مکانیکی، کارکنان اعم از مردان و زنان تمایل بیشتری به استفاده از مدیریت برداشت نسبت به سیستم

3. Ellis.

4. Nayyar, Saba., &amp; Raja, NainTara.

1. Social influence theory.

2. Conservation of resources (COR) theory.

نظری در قالب مقولات استخراج و طبقه‌بندی شدند. در مرحله سوم شامل کدگذاری انتخابی، با دستیابی به کدهای هسته‌ای که مفاهیم انتزاعی سطح بالاتر هستند، ۳ مفهوم اصلی (رشد و تعالی روحی، عملکرد اجتماعی و مفهوم شگردهای مدیریتی) احصا گردید. لازم به ذکر است که این مفاهیم، مقولات و زیرمقولات به‌طور عمده با استفاده از روش تحلیل استقرایی-قیاسی از متون مورد مطالعه استخراج شدند.

### یافته‌ها

نظام ارزشی اسلام، مدیریت مدیران مسلمان و روش‌های عملی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (مصباح‌یزدی، ۱۳۷۶، ص ۲۸۳). الگوی مدیریت اسلامی چه در سطح کلان (امت اسلامی) و چه در سطح خرد (نظام اداری یا سازمان‌ها) منبعث از اصول و قوانین مشخصی است که مبتنی بر آموزه‌های اسلامی است (اعظمی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۵). از جمله مسائلی که در بحث مدیریت به‌ویژه حوزه رفتار سازمانی بسیار مورد تأکید اسلام است، نحوه تعاملات مدیران با کارکنان‌شان است که البته این مسئله کاملاً تابع مجموعه‌ای از اصول کلی مربوط به تعاملات بین‌فردی و اجتماعی در اسلام است. این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که مبتنی بر سیره حکومتی حضرت امیر (علیه السلام) چگونه مدیران به کنترل مدیریت برداشت خود و کارکنان در حوزه رفتار سازمانی بپردازند؟ برای پاسخ به این سؤال بخش‌های مرتبط با مسائل حکومتی و مدیریتی از کتاب نهج البلاغه به‌ویژه نامه‌های ایشان به کارگزاران‌شان از جمله نامه ۵۳ که به عهدنامه مالک شهرت یافته است، مطالعه و توصیه‌ها و دستورات ایشان که مرتبط با مفهوم مدیریت برداشت بود، استخراج گردید. براساس یافته‌ها، مدیریت برداشت از دیدگاه حضرت امیر (علیه السلام) به دو بخش مدیریت برداشت کارکنان توسط مدیر و آگاهی مدیر بر مدیریت برداشت کارکنان تقسیم گردید.

### بخش اول: مدیریت برداشت کارکنان توسط مدیر

در این روش مدیر قصد دارد تصویر مثبت و کاملی از خود به کارکنان ارائه داده و آن را مدیریت کند. عموماً توافق بر این است

ارگانیک دارند. نتایج پژوهش شیری؛ رضایی و شاه‌کرمی (۱۳۹۵) نشان داد که مدیریت تصویرسازی متمرکز بر سرپرست، متمرکز بر شغل و متمرکز بر خود تأثیر معناداری بر راهبردهای مدیریت تعارض دارند. همچنین نتایج پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲) حاکی از آن بود که شرایط علی در میل به مدیریت برداشت زیاده‌طلبانه چند سویه در اعضای سازمان با در نظر گرفتن بسترهای مورد نیاز از جمله (ویژگی‌های رفتاری خاص کنشگران اولیه، ثانویه و ویژگی‌های رفتاری مشترک) و شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی، در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان اثر مثبت دارند.

- براین اساس با توجه به اهمیت موضوع مدیریت برداشت مدیران و خلأ پژوهشی موجود به‌ویژه مبتنی بر نیازهای بومی، این پژوهش درصدد است به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت مدیران در حوزه رفتار سازمانی با تأکید بر سیره حکومتی امام علی (علیه السلام) بپردازد.

### روش

در این پژوهش، از روش تحلیل متن به شیوه قیاسی-استقرایی و روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای این منظور روایات امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در خصوص مسائل حکومتی و مدیریتی به‌ویژه نامه‌های ایشان به کارگزاران‌شان از جمله نامه‌های ۵، ۲۷، ۴۶، ۵۳، ۶۷ و ۷۶ مطالعه گردید و توصیه‌ها و دستورات ایشان که با مفهوم مدیریت برداشت ارتباط داشت، استخراج گردید. توصیف و تحلیل و تفسیر متن در این پژوهش به‌طور هم‌زمان صورت گرفته و با توجه به تکالیف چرخه تحلیل، تحلیل داده‌ها تا سطح مفهوم‌سازی پیش رفته است. از دیدگاه هنینک و همکاران تکالیف اساسی در چرخه تحلیل عبارت هستند از: الف) توصیف؛ ب) مقایسه؛ ج) مقوله‌بندی؛ د) مفهوم‌سازی؛ ه) گسترش نظریه (ابوالمعالی، ۱۳۹۱، ص ۵۴۰).

فرایند انجام کدگذاری در پژوهش حاضر در قالب سه مرحله انجام گرفت. در مرحله اول (کدگذاری باز) ۵۶ کد که دارای بار معنایی مرتبط با حوزه مدیریت برداشت بودند، با عنوان زیرمقولات استخراج گردید. در مرحله دوم، پس از غربال نمودن کدهای احصاء شده قبلی، در فرایند کدگذاری محوری، ۹ کد

را بر آن سوار می‌کند و زمام خود را به دستشان می‌سپارد و آنها را به سرمنزل مقصود و سعادت بهشت جاویدان، می‌رساند» (دشتی، ۱۳۸۵، خ ۱۶). بدین ترتیب انسان با تقوا می‌تواند روابط صحیح اجتماعی برقرار نماید و به همین دلیل امام علیه السلام همواره کارگزاران‌شان را به آن دعوت نموده‌اند. ایشان در نامه‌ای به مالک اشتر او را به تقوی امر می‌فرماید: «او را به ترس از خدا فرمان می‌دهد، و اینکه اطاعت خدا را بر دیگر کارها مقدم دارد، و آنچه که در کتاب خدا آمده، از واجبات و سنت‌ها را پیروی کند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۱-۲. آخرت‌گرایی و یاد مرگ: باور و یقین به آخرت و روز حسابرسی و پاسخگویی در برابر خداوند متعال و یاد مرگ؛ سبب می‌شود تا مدیر تمام تلاش خود را برای درست و بهتر انجام دادن وظایفش به‌کار برد. حضرت در مورد قیامت و احوال آن روز می‌فرماید: مهیا شوید - خدایتان رحمت کند - که در میان شما بانگ رحیل در داده‌اند. درنگ خویش در دنیا کمتر سازید و همراه توشه‌های نیکویی که با خود برداشته‌اید، بازگردید، زیرا رویاروی شما گردنه‌ای است که از آن به سختی توان گذشت. منزل‌هایی است وحشتناک و هول‌انگیز، که به ناچار بر آنها داخل خواهید شد و در آنجا درنگ خواهید کرد (دشتی، ۱۳۸۵، خ ۲۰۴).

ایشان در نامه‌ای خطاب به محمدبن ابی‌بکر فرمود: «از مرگ و نزدیک بودن آن بترسید و آمادگی لازم را برای مرگ فراهم کنید... شما همه شکار آماده به مرگ هستید، اگر توقف کنید شما را می‌گیرد و اگر فرار کنید به شما می‌رسد» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۲۷).

۱-۳. قرآن‌محوری و تأسی به سیره رفتاری پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم و ائمه معصومین علیهم السلام: تلاوت روزانه قرآن و انس و تدبر در آن توسط مدیرعامل بسیار مهمی در پرورش خداترسی، آخرت‌گرایی و تهذیب نفس به‌شمار می‌رود. از طرفی براساس حدیث ثقلین، قرآن و سیره معصومین علیهم السلام در کنار هم برنامه زندگی بشر را هدایت می‌کنند، توجه به سیره پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم به‌عنوان عالی‌ترین مدیر، بهترین الگو و شیوه مدیریتی است. همچنین هنگامی که مدیر در شبهات و دوراهی‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد، باید به کتاب خدا و سیره معصومین علیهم السلام مراجعه نماید: «مصیبت‌هایی که برایت پیش می‌آید و اموری که بر تو مشتبه می‌شود به خدا و پیامبرش

که حداقل سه حوزه مهارتی در اجرای فرایند مدیریت ضرورت دارد که عبارت‌اند از: فنی، ادراکی (مفهومی) و انسانی (هرسی و بلانچارد ترجمه علاقه‌بند، ۱۳۹۲). از این میان، مهارت انسانی از اولویت ویژه‌ای در تمام سطوح مدیریت برخوردار است. در واقع توانایی رفتار کردن با مردم بیشتر از هر نوع توانایی دیگر اهمیت دارد. این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد را بیابند و اثربخشی خود را از لحاظ پیش‌بینی رفتار آینده و هدایت، تغییر و کنترل رفتار افزایش دهند. بدین منظور مدیر نیازمند ایجاد وجهه و برداشت مثبت و پذیرنده در کارکنان بوده تا بتواند بر آنان تأثیر بگذارد. در این بخش مبتنی بر سیره حکومتی حضرت علی علیه السلام، به دو مفهوم رشد و تعالی روحی و عملکردهای اجتماعی به همراه مقولات و زیرمقولات آنها پرداخته می‌شود که یک مدیر می‌تواند با به‌کارگیری آنها به تقویت برداشت مثبت از خود در کارکنان اقدام نماید.

#### الف) مفهوم رشد و تعالی روحی

مفهوم رشد و تعالی روحی شامل دو مقوله گرایش‌های معنوی و ویژگی‌های اخلاقی هست. ابتدا مقوله گرایش‌های معنوی به همراه زیرمقوله‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرند.

##### ۱. مقوله گرایش‌های معنوی: مقوله گرایش‌های معنوی شامل ۳

زیر مقوله است که عبارت‌اند از:

##### ۱-۱. اصلاح رابطه خود با خدا و رعایت تقوای الهی:

مهم‌ترین بنیان در حکومت و مدیریت اصلاح رابطه خود با خدا است، بدین معنا که انسان به میزانی که رابطه میان خود و پروردگار را اصلاح نماید، خداوند او را در ایجاد یک رابطه صحیح با مردم یاری می‌فرماید. حضرت علی علیه السلام در این خصوص می‌فرماید: «هر کس [رابطه] میان خود را با خدا اصلاح کند، خدا [رابطه] میان او و مردم را اصلاح فرماید. و هر کس کار آن جهان خود را به صلاح آورد، خدا کار این جهان او را اصلاح کند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

مهم‌ترین عامل در ایجاد رابطه صحیح با خداوند متعال تقوی و خداترسی است. امیر مؤمنان علیه السلام می‌فرماید: «آگاه باشید! تقوا و پرهیزکاری مانند مرکب راهوار و رام و سریع‌السير هست که اهلش



### ۱. مقوله عدالت محوری: زیرمقوله‌های مربوط به مقوله

عدالت محوری عبارت‌اند از:

#### ۱-۱. حق مداری و رعایت حقوق مردم: در اندیشه و سیره

امام علی (علیه السلام) عدالت و برپایی آن مهم‌ترین و والاترین موضوع زندگی انسانی-ایمانی است، به گونه‌ای که جز در پرتو عدالتی فراگیر نمی‌توان از دین و ایمان، و سلامت و سعادت سخن گفت. از مفاهیم اساسی و کلیدی عدالت، رعایت حقوق و به‌جا آوردن آن است. امام علی (علیه السلام) از کارگزاران خود می‌خواهد در مناسبات خود، از روی عدالت رفتار کنند حتی اگر اجرای عدالت با منافع خود یا نزدیکان‌شان سازگار نباشد: «حق را به صاحب حق، هر کس که باشد، نزدیک یا دور، پرداز، و در این کار شکیبیا باش، و این شکیبایی را به حساب خدا بگذار، گرچه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکانت فراهم آورد، تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموار ساز» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). از دیدگاه امام علی (علیه السلام) در صورت ظلم مدیر به زیردستان اختلافات میان آنان افزایش می‌یابد و دیگران نیز بر ظلم جرأت می‌یابند (دشتی، ۱۳۸۵، خ ۲۱۶؛ مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۵، ص ۲۰۴).

۱-۲. تقویت حق‌گویان: حق‌گویی نشان از یکرنگی و ایمان دارد. مدیر باید شرایطی را برای اطرافیان خود فراهم آورد تا بدون هیچ ترسی از او حق را بگویند، صراحت لهجه داشته باشند و جایی که مدیر خلاف حق عمل کند، با او همراهی نکنند. «افراد حق‌گو را به خود نزدیک کن، از میان خواص خود کسی را به خود نزدیک‌تر کن که در حق‌گویی - گرچه گفتار حق تلخ است - صراحت لهجه داشته باشد» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

#### ۲. مقوله مردم‌داری: مقوله مردم‌داری دارای ۶ زیرمقوله است

که عبارت‌اند از:

#### ۱-۲. اهتمام به جلب رضایت عموم: اساساً از دیدگاه

امام علی (علیه السلام)، افراد صالح مهم‌ترین ابزار ارزیابی حکومت یا سازمان به‌شمار می‌روند و باید در امر زمامداری و مدیریت به نظرات آنها توجه نمود و به دنبال جلب رضایت توده مردم بود نه خواص آنان: «همان‌گونه که تو ناظر حکام قبل از خود بودی، مردم بر کار تو نظارت دارند و آنچه درباره آنها بگویی، درباره کارهایت قضاوت می‌نمایند. سند صلاح و خلوص حکام صالح، نظر و قضاوتی

هجوم آوردن به توست، و کردار نیک، نیکوکاران را نابود سازد» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). و می‌فرماید: «و اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ‌بینی شدی به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر، که تو را از آن سرکشی نجات می‌دهد، و تندروی تو را فرومی‌نشاند، و عقل و اندیشه‌ات را به جایگاه اصلی بازمی‌گرداند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲-۶. سعه صدر و پرهیز از شتاب‌زدگی: حلم و بردباری مدیر، او را راسخ و استوار جلوه می‌دهد و به‌عنوان یک رهبر، مورد اعتماد و الگوی پیروان قرار می‌گیرد. همچنین مدیر باید سختی‌ها و مشکلات انجام وظیفه سنگین مدیریتی یا نارضایتی گروهی از کارکنان را تحمل کند. از نظر امام علی (علیه السلام)، نتیجه صبوری در برابر وظایف سنگین مدیریتی، ایمان و حل مشکلات است: «و حکمران از عهده انجام آنچه خداوند بر دوش او نهاده است برنیاید، مگر با کوشش و مدد جستن از خدا و آماده ساختن خود برای پیروی از حق و تحمل آن، خواه بر او سبک آید یا سنگین» و می‌فرماید: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرانسیده شتاب کنی» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲-۷. کنترل خشم: نتیجه خشونت‌ورزی از نظر امام علی (علیه السلام) خرابی کارها، دلسرد شدن کارکنان و کاهش کارایی نیروی انسانی و فیزیکی سازمان است؛ اما با حلم و بردباری و عفو و مدارا و کظم غیظ، مفاسد و خشونت‌ها و عداوت‌ها در همان محل دفن می‌گردد و آرامش و امنیت و محبت و دوستی جای آن را می‌گیرد، مدیر بهتر می‌تواند تصمیم‌گیری کند و مصالح سازمان را بیشتر مدنظر قرار خواهد داد. مدیران نیز به هنگام خشم باید مراقب تصمیم‌گیری‌های خود باشند تا افراد چاپلوس و سیاستمدار سبب تصمیم‌گیری نادرست مدیر نشوند: «آن کس را فرمانده لشگریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرانگیرد و به زودی از جای خود بدر نرود» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

#### ب) مفهوم عملکرد اجتماعی مدیران

دومین مفهوم به‌دست آمده، مفهوم عملکردهای اجتماعی مدیران است که شامل سه مقوله عدالت محوری، مردم‌داری و صداقت‌ورزی است.



و یاران و نگهبانان و پاسبانان به یکسو شوند، تا سخنگوییشان بی‌هراس و بی‌لکنت زبان سخن خویش بگویند. که من از رسول‌الله (صلی الله علیه و آله) بارها شنیدم که می‌گفت: پاک و آراسته نیست امتی که در آن امت، زیردست نتواند بدون لکنت زبان حق خود را از قوی دست بستاند. پس تحمل نمای، درشت‌گویی یا عجز آنها را در سخن گفتن. و تنگ‌حوصلگی و خودپسندی را از خود دور ساز تا خداوند درهای رحمتش را به روی تو بگشاید و ثواب طاعتش را به تو عنایت فرماید. اگر چیزی می‌بخشی، چنان بخش که گویی تو را گوارا افتاده است و اگر منع می‌کنی، باید که منع تو با مهربانی و پوزش‌خواهی همراه بود» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۴-۲. تأمین نیازهای مادی کارکنان: یکی از راه‌های افزایش بازدهی، تمرکز افراد بر کار و رهایی از دغدغه‌های زندگی است. حقوق و مزایای مناسب، انگیزه کارگزاران را برای ارتکاب فساد و هرگونه خیانت و دستبرد در بیت‌المال کاهش می‌دهد. امام علی (علیه السلام) در نامه به مالک اشتر به او توصیه می‌کند که بذل و بخشش افسران نظامی به زیردستان، آنان را از غم خانواده و زندگی آسوده‌خاطر می‌سازد و موجب می‌شود که همی جز مبارزه با دشمن نداشته باشند. «سپس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند، و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند، و اتمام حاجتی است بر آنان اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۵-۲. تغافل و چشم‌پوشی: اگر مدیر عیب و نقاط ضعف کارکنان را ببوشاند، توجه و محبت آنان را جلب می‌نماید و از طرفی کارکنان نیز ضعف‌ها و کوتاهی‌های او را چشم‌پوشی خواهند نمود: «پس مبادا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی، و آنچه هویداست ببوشانی، که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان است، پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را ببوشان، تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند خدا بر تو ببوشاند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). همچنین امام (علیه السلام) تأکید می‌ورزد که وظیفه او تنها مبارزه با عیوب ظاهر است و باید از تجسس و پرداختن عیوب باطن و از کسانی که او را تشویق به این کار می‌کنند بپرهیزد: «از رعیت، آنان را که عیب جوتروند از خود دور

است که خدا بر زبان مردم صالح جاری می‌کند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). همچنین می‌فرماید: «دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲-۲. دوستی و مدارا با زیردستان: محبت و دوستی مدیر، ارتباط او را با زیردستان بهبود می‌بخشد. مدیر باید زیردستان خود را همچون برادران خود بداند و رابطه مهرورزانه با آنان داشته باشد. در این صورت مدیر نزد زیردستان مقبولیت می‌یابد و به او اعتماد می‌کنند و او را خیرخواه خود تلقی می‌کنند: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش. مبادا هرگز، چونان حیوان‌شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). همچنین فرمودند: «با مردم فروتن باش، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش. در نگاه‌هایت، و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۲۷).

۳-۲. ارتباط بدون واسطه با زیردستان: مدیر باید تا جایی که می‌تواند، شرایط را فراهم کند تا واسطه‌ها میان او و مردم کاهش یابد. در صورتی که خود مدیر در بین کارکنان و مردم حاضر شود، مستقیم در جریان جزئیات امور مردم و کارکنان قرار می‌گردد و برداشت و وجهه مثبت ایجاد می‌کند. کارکنان نیز به این یقین می‌رسند که مدیر در جریان مشکلات و ناراحتی‌های آنهاست. آن‌چنان که حضرت سفارش می‌فرماید: «سفیری جز زبانت و دربانی جز چهره‌ات برای مردم قرار نده و درخواست‌کننده‌ای را از ملاقات و دیدار خود منع نکن، زیرا آن درخواست اگر در ابتدای کار از طریق تو روا نشود برای روا کردن در آخر کار ستوده نمی‌شوی» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۶۷). همچنین می‌فرماید: «برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن که در آن فارغ از هر کاری به آنان پردازی. برای دیدار با ایشان به مجلس عام بنشین، مجلسی که همگان در آن بتوانند حاضر شوند، برای خدایی که آفریدگار توست، در برابرشان فروتنی نمایی و بفرمایی تا سپاهیان

که ستم کرده‌ای، عذر خود را برای ایشان به‌روشنی بیان کن، و با این بیان کردن بدگمانی آنان را از خود دور ساز» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳؛ حکیمی و همکاران، ۱۳۸۰، ترجمه احمد آرام ج ۲، ص ۶۹۷).

۳-۳. وفای به عهد و پیمان: عمل نمودن به وعده‌ها و خوش قول بودن، کارکنان را نسبت به مدیر خوش‌بین می‌کند، کارکنان مدیر را باور نموده و مدیر جایگاه مثبت و والایی نزد کارکنان می‌یابد. امام (علیه السلام) حتی نقض عهد و پیمان با دشمنان را نیز نهی می‌کند: «پس هرگز پیمان شکن مباش، و در عهد خود خیانت مکن، و دشمن را فریب مده، زیرا کسی جز نادان بدکار، بر خدا گستاخی روا نمی‌دارد، خداوند عهد و پیمانی که با نام او شکل می‌گیرد با رحمت خود مایه آسایش بندگان، و پناهگاه امنی برای پناه‌آوردندگان قرار داده است، تا همگان به حریم امن آن روی بیاورند. پس فساد، خیانت، فریب، در عهد و پیمان راه ندارد» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

### بخش دوم: آگاهی مدیر بر مدیریت برداشت کارکنان

در بخش دوم، آموزه‌ها و سیاست‌هایی ذکر خواهد شد که به مدد آنها مدیر می‌تواند رفتارهای منافقانه کارکنان خود را شناسایی و کنترل نماید. در این بخش، چهار مقوله انتخاب و گزینش، مدیریت و سازمان‌دهی، هدایت و راهنمایی و نظارت و کنترل تحت مفهوم شگردهای مدیریتی استخراج شدند که هر یک دارای زیرمقوله‌هایی هستند و در ادامه ارائه می‌گردند.

#### الف) مفهوم شگردهای مدیریتی

۱. مقوله انتخاب و گزینش: برای این مقوله، سه زیرمقوله استخراج گردید که عبارت‌اند از:

۱-۱. توجه به شایسته‌سالاری در گزینش: از دیدگاه امام (علیه السلام) یکی از مهم‌ترین مسائل برای یک سازمان و مدیران آن انتخاب افراد شایسته و دارای صلاحیت است. ایشان در نامه خود به مالک اشتر به چهار مؤلفه مهم در گزینش کارگزارانی صالح و شایسته تصریح می‌فرماید که عبارت‌اند از: تجربه و سابقه کاری، حیا، اصالت خانوادگی و خوش‌نامی در مسلمانی: «کارگزاران دولتی را از میان

کن، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است، پس مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی، و آنچه هویداست بپوشانی، که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان است، پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان، تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند خدا بر تو بپوشاند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲-۶. قدردانی از زیردستان: شکرگزاری و قدردانی مدیر از شخصی که کاری را به نیکویی انجام داده است، عامل تشویق او و سایرین به انجام کارها به‌درستی می‌شود: «ستودنش به نیکی را پیوسته‌دار، و رنج کسانی را که کوششی کرده‌اند بر زبان آور، که یاد نمودن کار نیکوی آنان، دلیر را برمی‌انگیزد و از کارمندگان را به کار ترغیب می‌کند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). شکرگزاری مدیر از کارکنانش از نظر امام (علیه السلام) چهار پیامد مهم دارد: رضایت کارکنان، وفاداری آنان، جرأت یافتن افراد شجاع و تقویت ضعیفان. در سیره عملی امام (علیه السلام) هم این ویژگی مثبت اخلاقی قابل مشاهده است؛ آنجا که از مجاهدان کوفی قدردانی می‌نماید (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۲).

۳. مقوله صداقت‌ورزی: مقوله صداقت‌ورزی شامل سه زیرمقوله است که عبارت‌اند از:

۳-۱. صداقت در گفتار و رفتار: صداقت در رفتار و گفتار مدیر و عمل به آنچه دیگران را به آن امر می‌کند، سبب می‌شود کارکنان به مدیر اعتماد کنند و کارایی آنان افزایش یافته و فساد و دورویی در چنین سازمانی رنگ ببازد. «معمدترین مردم باید نزد تو صادق‌ترین ایشان باشد» (الآمدی التمیمی، ۱۴۰۷، ص ۲۱۹). همچنین می‌فرماید: «ای مردم سوگند به خدا من شما را به هیچ طاعتی و اداری نمی‌کنم مگر آنکه پیش از آن خود، عمل کرده‌ام، و از معصیتی شما را باز نمی‌دارم جز آنکه پیش از آن، ترک گفته‌ام» (دشتی، ۱۳۸۵، خ ۱۷۵).

۳-۲. صراحت و شفافیت: مدیری که صریح سخن بگوید و از دوپهلوی صحبت کردن پرهیز کند، موجب می‌شود تا کارکنان نسبت به او حسن ظن و اعتماد داشته باشند. این صراحت سبب می‌شود تا کارکنان برداشت مثبتی نسبت به مدیر داشته باشند. حضرت می‌فرماید: «اگر کاری کنی که رعیت چنان گمان کنند

۱-۲. توزیع عادلانه قدرت در سازمان: از دیدگاه امام علی (علیه السلام) لازم است قدرت در میان کارگزاران حکومتی به صورت عادلانه‌ای توزیع شود به این معنا که اگر به کارگزاران کشوری قدرت و اختیاراتی واگذار می‌شود به تناسب آن به لشکریان نیز اختیاراتی داده شود و برعکس: «پس سپاهیان به فرمان خدا، پناهگاه استوار رعیت، و زینت و وقار زمامداران، شکوه دین، و راه‌های تحقق امنیت کشورند. امور مردم جز با سپاهیان استوار نگردد، و پایداری سپاهیان جز به خراج و مالیات رعیت انجام نمی‌شود که با آن برای جهاد با دشمن تقویت گردند، و برای اصلاح امور خویش به آن تکیه کنند، و نیازمندی‌های خود را برطرف سازند. سپس سپاهیان و مردم، جز با گروه سوم نمی‌توانند پایدار باشند، و آن قضات، و کارگزاران دولت، و نویسندگان حکومت‌اند، که قراردادهای و معاملات را استوار می‌کنند، و آنچه به سود مسلمانان است فراهم می‌آورند، و در کارهای عمومی و خصوصی مورد اعتمادند و گروه‌های یاد شده بدون بازگازانان، و صاحبان صنایع نمی‌توانند دوام بیاورند، زیرا آنان وسایل زندگی را فراهم می‌آورند، و در بازارها عرضه می‌کنند، و بسیاری از وسایل زندگی را با دست می‌سازند که از توان دیگران خارج است. قشر دیگر، طبقه پایین از نیازمندان و مستمندان‌اند که باید به آنها بخشش و یاری کرد» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲-۲. برنامه‌ریزی و انضباط کاری: با وجود برنامه‌ریزی دقیق و نظم در انجام امور، مدیر این اجازه را به افرادی که می‌خواهند منافع خود را به شیوه غیرسازمانی و غیرحرفه‌ای دنبال کنند، نخواهد داد. در واقع برنامه‌ریزی و انضباط کاری، برای سازمان ایجاد تداوم، هماهنگی و ثبات می‌کند: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرانسیده شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی، و یا در چیزی که (حقیقت آن) روشن نیست ستیزه‌جویی نمایی و یا در کارهای واضح و آشکار کوتاهی کنی تلاش کن تا هر کاری را در جای خود، و در زمان مخصوص به خود، انجام دهی» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۳-۲. پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری: امام (علیه السلام) در این هشدار حکومتی هم جایگاه «مسئولیت» را در فرهنگ دینی تبیین و هم به مهم‌ترین آثار و لوازم مسئولیت‌پذیری، یعنی پاسخگو بودن در برابر خداوند متعال، مردم و فرا‌دستان، دوری از استبداد و

مردمی با تجربه و با حیا، از خاندان‌های پاکیزه و با تقوی، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن» و بلافاصله در تعلیل توجه به مؤلفه‌های فوق می‌فرماید: «زیرا اخلاق آنان گرامی‌تر، و آبرویشان محفوظ‌تر، و طمع و روزی‌شان کمتر، و آینده‌نگری آنان بیشتر است» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). همچنین در بخشی دیگری از همین نامه به پنجمین مؤلفه یعنی خردورز بودن اشاره می‌فرماید: «برای تثبیت آنچه صلاح مملکت است و حفظ دستاوردهای مثبت گذشتگان با دانشمندان، فراوان گفتگو کن و با حکیمان فراوان مجالست نما» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). همچنین امام (علیه السلام) در بخش دیگر نامه ۵۳ به ویژگی ششم اشاره می‌فرماید که عبارت است از قدرت روحی و معنوی بالای فرد که نه با به دست آوردن مسئولیت به خود غره شود و نه بترسد: «برای سامان دادن به هر یک از کارهایت، سرپرستی از میان آنان بگمار که بزرگی کار، او را مقهور خود نسازد و بسیاری آن، آشفته‌اش نکند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۱-۲. عدم توجه به سلیق شخصی در گزینش: یکی دیگر از مهم‌ترین موضوعاتی که مدیر همواره باید در انتخاب افراد مورد توجه قرار دهد عدم دخالت دادن سلیق و علایق شخصی در انتخاب افراد و عدم جایگزین نمودن روابط بر ضوابط است. در این موضوع امام (علیه السلام) به دو روش یعنی آزمودن کارکنان قبل از به خدمت گرفتن آنها و مشورت با افراد مطلع برای انتخاب افراد اشاره می‌فرماید: «سپس در امور کارمندان بیندیش، و پس از آزمایش به کارشان بگمار، و با میل شخصی، و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۱-۳. عدم حسن ظن در گزینش: مسئله حسن ظن و سوءظن در اسلام از مسائل بسیار مهم است که در آیات و روایات بازتاب گسترده‌ای دارد. البته به صورت کلی اصل بر حسن ظن مسلمانان نسبت به یکدیگر است؛ ولی این اصل استثنائاتی نیز دارد از جمله این استثنائات در هنگام انتخاب کارگزاران است: «مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان بر تیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش‌باوری خود تکیه نمایی، زیرا افراد زیرک با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی، نظر زمامداران را به خود جلب می‌نمایند» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲. مقوله مدیریت و سازمان‌دهی: زیرمقولات مربوط به مقوله مدیریت و سازمان‌دهی عبارت‌اند از:

دارو ماند و گفتارشان شفاست ولی عملشان درد بی درمان است. بر آسایش مردم رشک می‌برند و بر گرفتاری دیگران می‌افزایند. رشته امیدها را می‌برند. در هر راهی افرادی را فدای خود می‌کنند... سخن باطل می‌گویند و حق جلوه می‌دهند، راه باطل را آسان و راه حق را تنگ و پریچ و خم نشان می‌دهند؛ اینان حزب شیطان و زبانه‌های آتش هستند و آگاه باش که حزب شیطان همان زیان‌کاران هستند» (دشتی، ۱۳۸۵، خ ۱۹۴).

۳-۳. **جلوگیری از تملق و چاپلوسی:** طبق فرمایشات امام علیه السلام، مدیران نباید میدان را برای افراد چاپلوس فراهم کنند و تحت تأثیر ستایش‌ها و مدح آنان قرار بگیرند. از نظر امام علیه السلام مهم‌ترین نتیجه و اثر ستایش شدن مدیر توسط کارکنان، این است که مدیر دچار عجب و غرور می‌گردد: «سپس آنها را طوری تربیت کن که از تو ستایش بی‌جا نکنند (و از تملق و چاپلوسی بپرهیزند. نیز) تو را نسبت به اعمال نادرستی که انجام نداده‌ای تمجید نمایند، زیرا مدح و ستایش فراوان عجب و خودپسندی به بار می‌آورد و انسان را به کبر و غرور نزدیک می‌سازد» (دشتی، ۱۳۸۵، خ ۵۳).

۴. **مقوله نظارت و کنترل:** مقوله نظارت و کنترل شامل ۳ زیرمقوله است که عبارت‌اند از:

۴-۱. **انجام بازرسی مستمر و باکیفیت:** نظارت و کنترل در امر مدیریت و اعمال آن در هر سازمان و تشکیلات و نیز در سطح گسترده‌تر، در هر حکومتی اجتناب‌ناپذیر است. امام علیه السلام نحوه بازرسی را این‌گونه بیان می‌نمایند که بازرسان به صورت مخفیانه و سری و گهگاه به صورت علنی رفتار کارکنان را زیر نظر داشته باشند و کوچک‌ترین خطا و اشتباهات آنان را ثبت کنند. در این نامه نظر امام به بازرسی سری و پنهانی معطوف است؛ زیرا بازرسی محرمانه بدون محدودیت و محذورات خواهد بود و بازرس می‌تواند تمام حقائق را به مسئول مافوق منعکس و گزارش نماید: «و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن، و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد، و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن، و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او بازپس گیر، سپس او را خوار دار، و خیانت‌کار بشمار، و طوق بدنامی به گردنش بیفکن» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳). بازرسان و ناظرانی که از طرف مدیر مأمور به بازرسی شده‌اند، باید خود، افراد موثق و دلسوزی باشند تا گزارشی

خودسرانه تصمیم گرفتن و بدون سند و حجت معتبر اقدام به کاری کردن، اشاره کرده است: «بی‌گمان کاری که به تو سپرده شده برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی است بر گردن تو که باید در برابر مافوق خود پاسخگو باشی و از او اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به ملت استبداد بورزی و خودسرانه تصمیم‌گیری یا با در دست داشتن سندی اطمینان بخش به کار مهم و خطیری دست‌یازی» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵).

۳. **مقوله هدایت و راهنمایی:** مقوله هدایت و راهنمایی نیز شامل ۴ زیرمقوله به شرح زیر می‌شود:

۳-۱. **راهنمایی و آموزش زیردستان:** از مجموع نامه‌های امام علی علیه السلام به کارگزاران خود که در جای‌جای این مقاله و تحت موضوعات متفاوت به آن پرداخته شد می‌توان توجه و اهتمام امام علیه السلام را به آموزش و راهنمایی زیردستان خود قبل از سپردن مسئولیت به آنان به‌روشنی دریافت نمود. یکی دیگر از نمونه‌های این آموزش را می‌توان در راهنمایی‌های امام علیه السلام به قیس بن سعد در سال ۳۶ که به‌عنوان استاندار مصر به آن ولایت فرستاده شد؛ مشاهده نمود امام در بخشی از این نامه چنین می‌نگارد: «... من تو را به ولایت مصر مأمور کرده‌ام. افرادی را که مورد اعتماد تو هستند از مدینه با خود ببر تا وقتی به مصر وارد می‌شوی با جمعیتی باشکوه به آنجا وارد شوی. این کار چشم دشمنان را ترسانیده، دل دوستان را شاد می‌کند و مایه عزت و افتخار آنها می‌شود. وقتی به مصر وارد شدی به نیکوکاران نیکویی کن و با تمام افراد خاص و عام ملایم و مهربان باش، زیرا مدارا و نرمی با یمن و برکت است...» (یعقوبی، ۱۳۷۳، ص ۲۳۴).

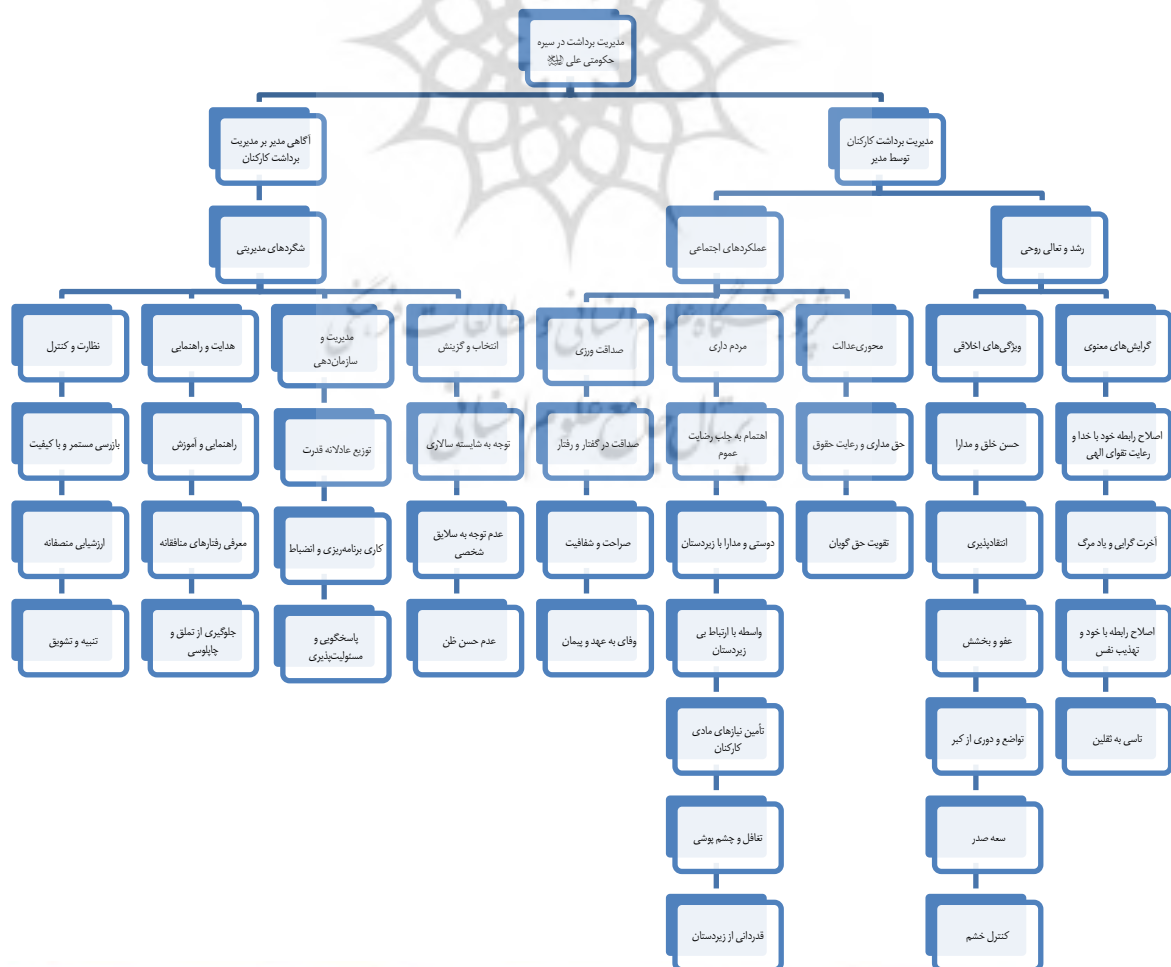
۳-۲. **معرفی رفتارهای منافقانه:** با مطالعه در سیره حکومتی امام علیه السلام می‌توان یکی از مهم‌ترین رفتارهای ایشان را معرفی و افشای رفتارهای منافقانه زیردستان برشمرد. طبق فرمایشات امام علیه السلام، مدیران باید هشیار باشند و رفتارهای منافقانه را بشناسند و آن را معرفی نمایند تا افراد منافق نتوانند با ظاهر فرییبی منافع شخصی و حزبی خود را دنبال نموده و منافع سازمان را در خطر اندازند: «شما را از منافقان برحذر می‌دارم، آنان گمراه هستند و گمراه کننده‌اند، خطاکارند و به خطا وامی‌دارند، هر بار رنگی به خود می‌گیرند و به حالات گوناگون ظاهر می‌شوند، هر بار شیوه‌ای در پیش می‌گیرند تا شما را گمراه کنند... دل‌های آنان بیمار است و ظاهرشان آراسته و پاکیزه می‌نماید... صفت‌شان به

هرگز شرف و بزرگی کسی وادارت نکند که اندک خدمتش را بزرگ شماری، و فرودستی کسی که تو را بر آن ندارد که خدمت بزرگش را ناچیز به حساب آوری» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۳-۴. **تنبیه و تشویق:** با تشویق افرادی که مسئولیت خود را به درستی انجام داده‌اند و سایر کارکنان انگیزش می‌یابند و میزان رفتار مطلوب افزایش می‌یابد. براساس توصیه امام (علیه السلام) با تشویق فرد نیکوکار، هم فرد درستکار انگیزه می‌یابد هم افرادی با عملکرد ضعیف به کار و تلاش بیشتر تشویق می‌شوند. همچنین با تنبیه یک فرد یا گروه، سایر اعضا انگیزه خود را از انجام آن عمل از دست خواهند داد: «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت، و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند، پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

خلاف واقع و مطابق با خواسته‌های خود و یا به قصد غرض‌ورزی به مدیر ارائه ندهند: «جاسوسانی راست‌گو، و وفایه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری، و مهربانی با رعیت خواهد بود» (دشتی، ۱۳۸۵، نامه ۵۳).

۲-۴. **انجام ارزشیابی منصفانه:** یکی از زیرمقولات مهم نظارت و کنترل؛ ارزشیابی مستمر و منصفانه کارکنان و زیردستان است. این ارزشیابی‌ها باید دقیق صورت گیرد. نکته مهمی که در ارزشیابی باید به آن توجه گردد این است که هر فردی بر اساس توانایی‌ها و خردورزی‌ها و استعدادهایش بر کار و مسئولیتی گماشته شود و براساس آن ارزشیابی شود. در صورتی که کار محوله از توانایی‌های فرد بیشتر بود، فشار شغلی برای او افزایش می‌یابد و احتمال انجام رفتارهای منافقانه و برداشت گونه زیاد می‌شود: «آنگاه خدمت هر یک را به حساب خود او بگذار و هرگز خدمت یکی را به حساب دیگری مگذار، و ارزش خدمت او را کمتر از آنکه هست بشمار.



## بحث و نتیجه‌گیری

در دهه اخیر ماهیت سیاسی رفتارهای سازمانی در پژوهش‌های حوزه مدیریت توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است و نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهند به کارگیری تاکتیک‌های مدیریت برداشت در سازمان‌ها زمانی شدت می‌گیرد که کارکنان در تعامل با افراد مهم و دارای مقام و شأن اجتماعی بالا قرار گیرند. این موقعیت باعث می‌شود افراد متملق و کم‌کار فرصتی بیابند تا از طریق خودنمایی و خودشیرینی نظر سرپرستان و مدیران را جلب نموده و موجب دلسردی افرادی می‌شوند که جدی، متخصص و بی‌ریا هستند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۶). تأیید رفتارهای سیاسی این افراد توسط مدیران، به تدریج منجر به تقویت فرهنگ نفاق، سیاست‌زدگی، حفظ منافع شخصی و حذف صداقت و صراحت از ارتباطات بین فردی گشته و اعتماد سازمانی روبه‌زوال می‌رود. نفاق سازمانی پدیده‌ای است که در نتیجه تشدید و گسترش بی‌چون و چرای تاکتیک‌های مدیریت برداشت و سوءاستفاده از آن ایجاد می‌شود. مدیریت برداشت به‌عنوان یکی از معضلات جوامع در حال توسعه (از جمله کشور ایران) رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار داده، به گونه‌ای که انگیزش را از افراد دلسوز و منتقد سلب و فضا را برای بروز و ظهور افراد چاپلوس و منافق فراهم نموده است. همسو با موضوع این پژوهش، پژوهشگران از جنبه‌های متنوعی به بررسی تأثیر عوامل مختلف بر مدیریت برداشت در رفتار سازمانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش‌های دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲) بررسی تأثیر شرایط مداخله‌گر مدیریتی و سازمانی در بروز رفتارهای منافقانه؛ چاندرا و شانکار (۲۰۱۷). بهره‌گیری تاکتیک‌های منافقانه مدیریت برداشت توسط کارکنان به منظور ارتقاء شغلی؛ روزنبرگ و اگرت (۲۰۱۱)، دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲)، بالوغ و همکاران (۲۰۱۱) و ریمر و شاپویت (۲۰۱۱) تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر مدیریت برداشت؛ هریس و همکاران (۲۰۰۷) تقویت مدیریت برداشت تحت تأثیر رفتار سیاسی نامطلوب، دامغانیان؛ ابراهیمی و نیکویی (۱۳۹۷) استفاده از تاکتیک‌های نامطلوب مدیریت برداشت در رفتار سازمانی؛ عباس‌پور و همکاران (۱۳۸۹) تأثیر تاکتیک‌های مدیریت برداشت بر رفتار شهروندی سازمانی، شیرینی؛ رضایی و شاکرمی (۱۳۹۵)

تأثیر تاکتیک‌های مثبت مدیریت برداشت بر راهبردهای حل تعارض اشاره نموده‌اند.

پژوهشگران در این تحقیق، با در نظر گرفتن نتایج تحقیقات داخلی و خارجی پیرامون موضوع مدیریت برداشت و خلأ پژوهشی موجود در زمینه شناسایی و معرفی دیدگاه اسلام درصدد برآمدند به منظور کنترل رفتارهای سیاسی و برداشت‌گونه به مدیران کمک کنند تا مبتنی بر سیره حکومتی حضرت علی (علیه السلام) ملاک ارتقای شغلی کارکنان و عزل و نصب‌ها را شایسته‌سالاری، ابتکار و خلاقیت، تعهد و اتقان عمل قرار داده و تحت تأثیر چاپلوسی، خودشیرینی و ظاهرسازی‌های کارکنان منافق مآب قرار نگیرند. نتایج پژوهش حاضر در تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت مبتنی بر سیره حکومتی امام علی (علیه السلام) نشان داد که مدیریت برداشت در رفتار سازمانی در دو ساحت کلی کارکنان توسط مدیر و مدیریت برداشت مدیر از خودش صورت می‌گیرد. در این قالب ۳ مفهوم، ۹ مقوله کلی باضمم ۵۷ زیرمقوله، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. مفاهیم احصاء شده شامل رشد و تعالی روحی، عملکرد اجتماعی و مفهوم شگردهای مدیریتی بودند. مقولات کلی نیز شامل گرایش معنوی، ویژگی‌های اخلاقی، عدالت‌محوری، مردم‌داری، صداقت‌ورزی، انتخاب و گزینش، مدیریت و سازمان‌دهی، هدایت و راهنمایی و نظارت و کنترل بودند. همسو با نتایج این پژوهش، در مطالعه اشگرف و امیری (۱۳۹۷) برگرفته از آموزه‌های اسلامی به عواملی همچون بهره‌گیری از سیستم گزینش و ترفیع نیروی انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، ترویج فرهنگ نقادی و نقدپذیری، پرهیز از تکلف و ثناگویی مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر؛ بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد مطلوب مبتنی بر پرهیز از پاداش و تنبیه ناروا، مبارزه با ثناگویی و برخورد قاطع و قهرآمیز با ریاکاران و چاپلوسان دست‌یافته‌اند.

از نگاه حضرت علی (علیه السلام) ساختار حکومت نه صرفاً به دلیل نقش آن در مدیریت امور اقتصادی و اجتماعی و تأمین امنیت و آبادانی و رفاه مردم، بلکه مهم‌تر از آن به دلیل نقش حکومت در شکل‌گیری رفتار و اخلاق جامعه و سرشت و سرنوشت معنوی مردم، جایگاه برجسته و مهمی پیدا می‌کند. چنان‌که حضرت

تأکید می‌کردند که با رفتاری نیک بر دل‌های مردم مدیریت کنند. ایشان در نامه ۱۸ نهج البلاغه به فرماندار بصره نوشتند: «با مردم، به نیکی رفتار کن و گره وحشت را از دل‌هایشان بگشای». آن حضرت آفت زمامداران را بدی سیرت (طریق نادرست در سلوک با مردم) می‌دانند (آمدی، ۱۴۰۷ق، ص ۳۴).

این پژوهش برگرفته از نتایج پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (علیه السلام) بوده و از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر همچون سایر پژوهش‌های کیفی، زمان بر بودن انجام این نوع پژوهش و تأثیر ذهنیت پژوهشگر در فرایند انجام پژوهش است. پیشنهاد می‌شود به منظور تکمیل یافته‌های پژوهش حاضر، در پژوهش‌های آتی به بررسی مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت برداشت در سیره دیگر معصومین (علیهم السلام) پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور کاربست یافته‌های این پژوهش، روش‌های پیاده‌سازی مؤلفه‌ها و اصول مدیریت برداشت مبتنی بر سیره حکومتی امام علی (علیه السلام) در حیطه رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای علمی به منظور انتقال یافته‌ها و بحث پیرامون شیوه‌های پیاده‌سازی یافته‌های پژوهش در روابط مدیران و کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و در تقلیل آثار منفی مدیریت برداشت در حیطه رفتار سازمانی مؤثر خواهد بود.

علی (علیه السلام) می‌فرماید: «الناس بأمرائهم أشبه بمنهم بآبائهم؛ مردم به زمامدارانشان بیش از پدرانشان شباهت دارند» (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴، ص ۱۴۴). هدف و غایت حکومت در اندیشه علوی، اعتلای کلمه حق است زیرا در این چارچوب فکری، حکومت مردم را برای همراهی و پیروی از خود و یا تأمین خواسته‌های حکام نمی‌خواهد، بلکه آنان را برای خدا می‌خواهد و هدف امام عادل از بسیج توده‌های مردم برای همراهی با حکومت، تحقق آرمان‌های الهی است؛ آرمان مقدسی که محور اصلی آن اعتلای امت است. از این رو فعالیت یک شخص در سازمان به عنوان بخشی از جامعه اسلامی، باید زمینه ارتقای شغلی و اخلاقی را برای او فراهم کند تا گرفتار ظاهرسازی‌ها و چاپلوسی مدیران ارشد نشود. امام علی (علیه السلام) در (نامه ۵۳) به اهمیت موضوع افکار عمومی پرداخته و جلب رضایت مردم را ضروری شمرده است: «مردم به کارهای تو همان‌گونه نظر می‌کنند که تو در امور زمامداران پیش از خود نظر می‌کردی و همان را درباره تو خواهند گفت که تو درباره آنها می‌گفتی و بدان افراد صالح را به آنچه خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌سازد می‌توان شناخت. همچنین در بخشی دیگر از این نامه امام به حکمران سفارش می‌کند که: «به اموری پردازد و علاقه نشان دهد که در جهت رعایت حق از همه کامل‌تر و از نظر عدالت شامل‌تر و از نظر رضایت عمومی مردم جامع‌تر باشد (آمدی، ۱۴۰۷ق، ص ۲۶۴) مدیر باید با اخلاق مناسب خود، الگویی برای زیردستان و مراجعه‌کنندگان باشد. به همین دلیل، پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) هنگام فرستادن معاذ به یمن، به او چنین سفارش نمودند: «ای معاذ، کتاب خدا را به آنان بیاموز و ایشان را براساس اخلاق پسندیده، به نیکی تربیت کن» (ابن شعبه حرانی، تحف العقول، ص ۱۹). امام علی (علیه السلام) در نامه ۲۷ نهج البلاغه، خطاب به محمد بن ابوبکر، هنگامی که او را در آغاز سال ۳۷ هجری به سوی مصر می‌فرستادند، توصیه کردند: «با مردم گشاده‌رو و خندان باش زیرا اخم کردن بر مردم موجب دشمنی می‌گردد». ایشان در وصیت به محمد بن حنفیه فرمودند: «با خوش‌رویی و دوستی، به توده مردم بذل و بخشش کن» (ابن بابویه، ۱۳۶۲، ج ۶، ص ۱۶). حضرت علی (علیه السلام) با فرماندهان و مردم به نیکی رفتار می‌کردند و به همه زمامداران نیز

## منابع

\* قرآن کریم.

۱. الآمدی التیمی، عبدالوهاب (۱۴۰۷)، غررالحکم و دررالکلم، بیروت: مؤسسه الأعلمی للمطبوعات.
۲. ابن بابویه قمی، محمد بن علی بن حسین (۱۳۶۲)، الخصال، قم: جامعه مدرسین، چاپ اول.
۳. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی بن حسین (۱۴۰۴)، تحف العقول عن آل الرسول ﷺ، قم: جامعه مدرسین. چاپ دوم.
۴. ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۱)، پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، تهران: نشر علم.
۵. اشگرف، رضا و علی نقی امیری (۱۳۹۷)، «شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، ش ۲، پیاپی ۴۸، ص ۳۰۵-۳۲۵.
۶. اعظمی، امیر (۱۳۹۲)، «جستاری در تعریفها و برداشت های صاحب نظران از مفهوم مدیریت اسلامی»، دوفصلنامه علمی-تخصصی اسلام و مدیریت، س ۲، ش ۴، ص ۱۵۵-۱۷۱.
۷. ثقفی، فاطمه و زهرا برومند (۱۳۹۱)، «بررسی و مقایسه رفتار مدیریت برداشت در دو سیستم مکانیکی و ارگانیکی»، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ش ۱۶.
۸. حکیمی، محمد؛ محمدرضا حکیمی و علی حکیمی (۱۳۹۵)، الحیاه الموسوعه الاسلامیه، ترجمه احمد آرام، ج ۲، قم: نشر دلیل ما.
۹. دامغانیان، حسین؛ سید عباس ابراهیمی و مرضیه نیکویی (۱۳۹۷)، تاکتیک های مدیریت تصویرپردازی دبیران (مطالعه موردی: دبیران مدارس متوسطه دوم شهرستان های سمنان، مهدی شهر، سرخه)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، ش ۱۳، ص ۵۹۱-۶۱۵، ISSN:2423-6934 Online.
۱۰. دانایی فرد، حسن؛ علی رجبزاده قطری و پریسا مکی نیری (۱۳۹۲)، «مدیریت برداشت در نفوذ روبه بالا»، پژوهش های مدیریت انتظامی، ش ۴، ص ۵۲۲-۵۴۰.
۱۱. دشتی، محمد (۱۳۸۵)، نهج البلاغه، تهران: انتشارات بنیاد نهج البلاغه.
۱۲. رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مدیریت فشارهای روانی، ج ۲، تهران: انتشارات سمت.
۱۳. ریتزر، جورج (۱۳۸۰)، نظریه جامعه شناسی در دوران معاصر، ترجمه محسن ثلاثی، ج ۷، تهران: انتشارات علمی.
۱۴. شیر، اردشیر؛ زهرا رضایی و مینا شاکرمی (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر مدیریت تصویرسازی مثبت بر راهبردهای مدیریت تعارض»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، س ۵، ش ۱، شماره پیاپی ۱۷، ص ۹۳-۱۱۹.
۱۵. صادقی، مهرداد؛ اکبر اعتباریان و رضا ابراهیمزاده (۱۳۹۶)، «ارائه الگوی ارزیابی مدیریت برداشت در سازمان های فرهنگی با رویکرد آمیخته اکتشافی مورد مطالعه: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اصفهان»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۶، ش ۱، ص ۳۵-۴۹.
۱۶. طباطبایی، محمدحسین (۱۳۷۷)، تفسیرالمیزان، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۱۷. عباس پور، عباس؛ امیرناصر سجادی نسب، تورج کریمی و حمیدرضا یزدانی (۱۳۸۹)، «مدیریت تصویرسازی در جهت منافع سازمان یا خود فرد: تأثیر تاکتیک های مدیریت تصویرسازی روبه بالا بر رفتار شهروندی سازمانی»، دوفصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۳، ش ۵، ص ۱۲-۱۰۹.
۱۸. عباسی، سلیم؛ محسن صمیمی، ابراهیم علیدوست قهفرخی، آرمان احمدی و زهرا حاتمی ناغانی (۱۳۹۳)، «بررسی عوامل مؤثر بر تملق کارکنان و ارتباط آن با پیشرفت شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان»، مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، شماره ۴، ص ۷۷-۸۸.
۱۹. کریمی، یوسف (۱۳۸۱)، روان شناسی اجتماعی، ج ۱۰، تهران: نشر ارسباران.



30. Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B. and Turnley, W.H. (2006), "The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 97-281.
31. Bowlino, N. A. (2010), Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25(1), 119-130.
32. Chandra Kandpal, Shanker Chaubey, Dhani & Bipin (2017). A STUDY OF IMPRESSION MANAGEMENT TECHNIQUES APPLIED BY ACADEMICIANS IN SELECT EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF DEHRADUN. *Journal of Medical Research and Innovation, UTTARANCHAL BUSINESS REVIEW, VOL7, ISSUE 1, ISSN 2277-1816*.
33. DuBrin, A. J. (2011), Impression management in the workplace: Research, theory, and practice. New York: Rout- ledge. Pp. 233.
34. Ellis A.P., West B.J., Ryan A.M, DeShon R.P (2002), The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, 1275-1288.
35. Gwal, R. (2015), Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *The International Journal of Indian Psychology*. Volume 2, Issue 2, ISSN 2349-3429. ID: B00362V2I22015.
36. Harris, K. J., Kacmar, M. Zivnuska, S. Shaw, J. D. (2007), "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
37. Jain, A. K. (2012). Moderating effect of impression management on the relationship of emotional intelligence and organizational citizenship behavior. Institute of Behavioral and Applied Management.
38. Kacmar K.M, Baron RA (2012), Organizational politics: the state of the field links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 17: 1-39.
۲۰. گل پرور، محسن و ریحانه السادات قریشی (۱۳۹۴)، پیش‌بینی رفتارهای مدنی و رفتارهای انحرافی از طریق مولفه‌های مدیریت برداشت، فصلنامه مددکاری اجتماعی، دوره ۴، ش ۱، پیاپی ۱۱، (۴)، ص ۳-۱۵.
۲۱. مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی (۱۴۰۳)، بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار، بیروت: دارالاحیاء التراث العربی.
۲۲. مصباح‌یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶)، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی (علیه السلام).
۲۳. نصر اصفهانی، علی؛ حسین واعظ‌شهرستانی و الهام باقری ایرج (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه هوش فرهنگی با مدیریت برداشت در کارکنان دانشگاه اصفهان»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ش ۴، ص ۱۲۲-۱۳۸.
۲۴. هادوی‌نژاد، مصطفی؛ حسن دانایی‌فرد، عادل آذر و احمدعلی خانف‌الهی (۱۳۹۲)، «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۱۳، ص ۱۱-۴۰.
۲۵. هرسی، پال، کنت اچ بلانچارد (۱۳۹۲)، مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر.
۲۶. یعقوبی، احمد ابن اسحاق (۱۳۷۳)، تاریخ الیعقوبی، قم: منشورات الشریف الرضی.
27. Balogh, A., Gaal, Z., Szabo, L. (2011), "Relationship between Organizational culture and cultural intelligence", *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 1, pp. 95-110.
28. Bolino, M., Klotz, A.C., & Daniels, D. (2014), The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 266-284.
29. Cox, B. D. (2010), Differential functioning by high and low impression management groups on a big five applicant screening tool. Unpublished Doctoral Dissertation, the Graduate Faculty of Auburn University.

42. Riemer, H., Shavitt, S. (2011), Impression Management in Survey Responding: Easier for Collectivists or Individualists? *J Consum Psychol*. Vol2, No 2, pp 157–168.
43. Rosenberg, J., Egbert, N. (2011), “Online Impression Management: Personality Traits and Concerns for Secondary Goals as Predictors of Self–Presentation Tactics on Facebook”, *Journal of Computer–Mediated Communication*, 17 (1), 1–18.
44. Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. and Riordan, C.A. (2002), *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*, Thomson Learning, London.
45. Zeigler–Hill, V., Wallace, M. T., & Myers, E. M. (2012), Racial differences in self–esteem revisited: The role of impression management in the Black self–esteem advantage. *Personality and Individual Difference*, 56(6), 785–789.
39. Nayyar, S., & Raja, N. (2012), The impact of impression management behavior on organizational politics among male and female employees in organic and mechanistic organizational systems of Pakistan telecommunication sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 914–924.
40. Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Derous, E. (2010), Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2155–2169.
41. Proost, K., Germeys, F., & Schreurs. (2010), When does impression management work: The influence of temporal distance on interviewer evaluations. *Hub Research Papers 2011/30, Economics & Management*. Pp. 29.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی