



## طراحی مدل غلبه بر حصار شیشه‌ای مدیریت از دیدگاه امام علی(ع) با استفاده از تحلیل مضمون نهج البلاغه و کتاب غررالحکم و دررالکلم

علی قربانی<sup>۱\*</sup>، بهمن اشرف سمنانی<sup>۲</sup>، میرزا حسن حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۶  
(از ص ۷۷ تا ۹۷)

### چکیده

بسیاری از مدیران جوان و کم‌تجربه و همچنین برخی از مدیران باتجربه، اندکی پس از انتصاب و یا انتخاب در پست و مسئولیتی جدید در مدتی کوتاه با تشکیل دایره‌ای از اطرافیان مورد وثوق و اطمینان و غالباً چاپلوس خود را محصور به حصارهای اطلاعاتی می‌کنند که تحت عنوان حصار شیشه‌ای مدیریت از آن یاد شده است؛ این حصار است که مدیران را از دستیابی به داده‌ها و اطلاعات مناسب و لازم برای استفاده در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باز داشته و تصمیمات آنان را منحصراً تحت تأثیر این دایره محدود و بسته از اطرافیان چاپلوس در می‌آورد تا جایی که مدیر پس از مدتی چشم بر روی واقعیات درونی و بیرونی سازمان بسته و هرگونه داده و یا اطلاعات متناقض با خواسته‌ها و القائات اعضای این حصار اطلاعاتی را خواسته و یا ناخواسته پالایش کرده و از نظر دور می‌دارد و چه بسا دلسوزان و متخصصانی را که سعی در انتقال داده‌های صحیح به وی دارند مورد بازخواست و حتی تنبیه قرار می‌دهد. این پژوهش با تحلیل مضمون گفتمان امیرالمومنین علی(ع) مدلی را ارائه می‌دهد که با ایجاد زیرساخت‌های مناسب فرهنگی و اطلاعاتی در سازمان و ارائه مشخصه‌های شخصیتی، رفتاری و حرفه‌ای موردنیاز مدیران از ایجاد چنین حصارهای پیرامون مدیران سازمان جلوگیری کرده و بستری مناسب را برای اتخاذ تصمیمات روزمره مدیریتی در تمامی سطوح سازمان فراهم می‌آورد.

**کلید واژه‌ها:** امام علی(ع)، مدل مفهومی تصمیم‌گیری، حصار شیشه‌ای مدیریت، نهج البلاغه، سیستم اطلاعات مدیریت.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکترا گروه مدیریت بازرگانی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

## ۱. مقدمه

به‌طور خلاصه، مدیریت اسلامی امروزه به جستجوی پاسخی درخور و شایسته به سؤالات امروزین و مشکلات پیچیده جوامع اسلامی در میان حقایق ارزشمندی است که از بزرگان دین برای ما به یادگار مانده است. یکی از این مشکلات و مسائل که از دیرباز گریبان‌گیر جوامع بشری بوده است، باید‌ها و نبایدهایی است که مدیران اسلامی باید در جمع‌آوری، تحلیل و استفاده از داده‌ها به‌منظور دستیابی به تصمیماتی مناسب و کارگشا در امور مسلمین به‌کار گیرند.

از سوی دیگر، دستیابی به مدلی منسجم و یکپارچه از نحوه تفکر و عمل بزرگان دینی و ملی و ارائه نتایج در غالب شناخته‌شده امروزین آن نه‌تنها ما را در آشنایی هر چه‌بہتر و عمیق‌تر این بزرگان آشنا می‌سازد بلکه با تبدیل این تفکرات و اعمال به ابزارهایی جامع و کاربردی ما را در به‌کارگیری آن یاری خواهد رساند.

پژوهش حاضر با جستجو در میان گنجی از خرد که از مولای متقیان علی ابن ابی‌طالب(ع) برای بشریت به یادگار مانده است به این پرسش پاسخ می‌گوید که چه روش‌ها و ملاحظاتی باید موردنظر مدیران مسلمان قرار گیرد تا ضمن حفظ ارزش‌های اسلامی، از دستیابی به بهترین نتایج تصمیمات مدیران نیز اطمینان حاصل شود. از سوی دیگر این پژوهش در تلاش خواهد بود تا پاسخ به‌دست‌آمده را در غالب مدلی منسجم و یکپارچه ارائه کند تا به‌صورت ابزاری کارا مورد استفاده مدیران سازمان‌ها در جوامع اسلامی قرار گیرد.

## ۱-۱. بیان مسئله

هربرت سایمون معتقد است که مدیریت معادل تصمیم‌گیری است و تمامی اقدامات مدیریتی در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شوند (مقیمی، ۱۳۹۳: ۲۰۳). بدین حرف باور داشته باشیم یا خیر، مواجهه با فرآیندهای چالش‌برانگیز مسئله‌یابی، تصمیم‌گیری و حل مسئله چه آن‌ها را در قالب یک کلان فرآیند ببینیم و چه مانند هوبر آن‌ها را فرآیندهای مجزا در نظر بگیریم یکی از وظایف روزمره مدیران در سطوح مختلف سازمان است (رضائیان، ۱۳۹۳: ۱۵۱). بر این مبنا مدیران دانسته یا نادانسته از مدل‌های متنوع و متفاوتی چون مدل رضایت‌بخش، مدل مطلوب تلویحی، مدل شهودی، مدل منطقی یا بخردانه و یا مدل‌های دیگری برای تصمیم‌گیری بهینه خود استفاده می‌کنند (سیدجوادین، ۱۳۹۵: ۲۵۰).

به نظر می‌رسد که توفیق مدیران در اتخاذ تصمیم‌های مؤثر و کارا در گروهی هر چه‌بہتر سود بردن آنان از مدل یا مدل‌های تصمیم‌گیری مناسب و استفاده از اطلاعات صحیح و مناسب در این مدل‌ها خواهد بود. مطالعات پیشین نشان داده است که مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری عبارتند از درجه اطمینان از شرایط موجود، ناکافی بودن منابع و محیط‌های درونی و بیرونی سازمان (مقیمی، ۱۳۹۳: ۲۰۵). سایمون معتقد است که فرآیند تصمیم‌گیری شامل سه مرحله جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، فعالیت طراحی راه‌حل‌های ممکن و فعالیت انتخاب راه‌حل مناسب از میان راه‌حل‌های طراحی شده است (همان: ۲۰۵). در اینجا نیز چنین رویکردی به روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، اهمیت صحت و درستی

داده‌ها و اطلاعاتی را که تصمیمات بر مبنای آن‌ها اخذ می‌شوند به درستی نشان می‌دهد، به طوری که از فرآیند جمع‌آوری این اطلاعات به‌عنوان نخستین مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله یاد شده است به‌گونه‌ای که از این دیدگاه دستیابی به نتایج مطلوب از فرآیند(های) تصمیم‌گیری و حل مسئله به‌روشنی در گروی آن خواهد بود.

امروزه مدیران سازمانی چه در رأس هرم مدیریت و چه در لایه‌های پایین‌تر به‌طور روزانه با انبوهی از اطلاعات درون و برون‌سازمانی روبه‌رو هستند تا جایی که در بسیاری از موارد به‌طور خودآگاه و یا ناخودآگاه در دریافت این اطلاعات به‌صورت انتخابی عمل کرده و مسیرهای اطلاعاتی را که به نظرشان نامناسب می‌آید پالایش کرده و یا به‌طور کامل مسدود می‌کنند. هرچند چنین گزینشی در ظاهر می‌تواند منجر به توفیق بیشتر در دستیابی به اطلاعات صحیح و کافی برای استفاده در فرآیندهای مسئله‌یابی، تصمیم‌گیری و حل مسئله شود ولی در عمل مشاهده می‌شود که مدیران سازمانی، بخصوص مدیران جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر در این رابطه دچار اشتباهی مخرب شده و خود را در حصار اطلاعاتی که حصار شیشه‌ای مدیریت نام نهاده شده محصور می‌کنند. حصار شیشه‌ای مدیران مفهومی است که به‌تازگی در حوزه مدیریت در ایران مطرح شده و مورد تأیید نخبگان مدیریت در ایران قرار گرفته است.<sup>۱</sup> حصار شیشه‌ای به موانع شناختی اطلاق می‌شود که همچون دیواری حائل از تبادل اطلاعات واقع بینانه بین زیردستان و مدیر جلوگیری می‌کند. طرفین گرچه ارتباطات دیداری و حتی کلامی با همدیگر دارند، ولی واقعیت‌های سازمانی در این ارتباطات به مدیر منتقل نمی‌شود (قربانی، ۲۵ شهریور ۱۳۹۷).

با ظهور حصار شیشه‌ای، مدیر در زندان اطلاعاتی و نگرشی که نزدیکان متملق و مشاوران ظاهراً دلسوز برای وی ترسیم کرده‌اند محصور شده و همچون کودک در شکم مادر شناختش از سیستم تحت مدیریتش محدود به حصار اطلاعاتی اطرافیان می‌شود. قابل تأمل است که مدیر به‌دلیل اعتقاد عمیق به نگرش‌های نزدیکان، محدود شناخت‌های واقع‌بینانه‌ای که از سطح عملیاتی سیستم دریافت می‌کند را انکار می‌کند و چه بسا با پرخاش و حتی تنبیه بدان واکنش نشان می‌دهد. در باور چنین مدیرانی، مشاوران و نزدیکان منتخب دارای بهترین و جامع‌ترین اطلاعات و تحلیل از سیستم هستند.

از سوی دیگر و با نگاهی به تاریخ اسلام به نظر می‌رسد که دست مدیران مسلمان در مبارزه با چنین پدیده‌ای خالی نیست و حضرت علی(ع) به‌عنوان یکی از نخستین رهبران و مدیران مسلمان که مورد وثوق هر دو بخش سنی و شیعه مسلمانان است راه‌حلی‌هایی ارزشمند برای مبارزه با این پدیده مخرب ارائه کرده است. هرچند کتب تاریخی و همچنین کتاب‌های امروزی مدیریتی سراسر سرشار از روش‌ها و توصیه‌های علمی و غیرعلمی درباره نحوه جمع‌آوری اطلاعات صحیح و موردنیاز حاکمان و مدیران و همچنین به‌کارگیری این اطلاعات است ولی در این میان جای تحقیقی جامع که راه‌حل‌های دین پایه و

۱. با عنایت به اینکه مطلب مورد بحث در شبکه دانش‌افزایی مدام و زیر نظر شورای راهبردی این شبکه که متشکل از نخبگان به نام و شناخته شده دانش مدیریت در ایران منتشر گردیده است مفهوم مورد استفاده را می‌توان مفهومی علمی و موردقبول نخبگان و مرجعی علمی به‌منظور ارجاع دانست هرچند این مفهوم تا زمان انتشار نتایج پژوهش حاضر در حد یک مفهوم‌پردازی بوده و در غالب نظریه مطرح نگردیده است.

اخلاق محور مناسبی را به صورت یکپارچه ارائه کند خالی به نظر می‌رسد. چه بهتر که این مدل از دیدگاه‌های شخصی استخراج شود که به اعتقاد بسیاری مظهر عملی خردورزی ربانی در اسلام است.

### ۱-۲. پیشینه پژوهش

مشکل مورد بحث در این مقاله تنها مسئله امروز مدیران نیست و به نظر می‌رسد که در طول تاریخ و در جوامع مختلف روش‌ها، توصیه‌ها، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های فراوانی در این باره طرح شده‌اند که بسیاری از این دست را می‌توان در متون تاریخی، ادبی و حتی مذهبی ملل مختلف جستجو کرد. در سال‌های اخیر بازگشتی علمی به این متون به منظور بهره‌گیری از خرد گذشتگان برای حل مسائل امروزی صورت پذیرفته است (صحرائی و میرزایی مقدم، ۱۳۹۰: ۱۱۳-۱۳۰؛ کاظمی اطهر، ۱۳۸۸: ۷-۱۰). همچنین تاکنون مدل‌های مدیریتی زیادی بر مبنای اندیشه‌ها و رهنمودهای بزرگان اسلام و علی‌الخصوص امام علی(ع) به دست آمده‌اند که نه تنها باب تعمق در سلوک ایشان را به روی دانشمندان گشوده‌اند بلکه رهنمودها و مدل‌های کاربردی را بر مبنای اندیشه‌ها و رفتارهای عملی ایشان در برابر مدیران مسلمان قرار داده‌اند (دانایی فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷: ۷۵-۱۱۰؛ خلعتبری و صدارت، ۱۳۹۳: ۸۷-۱۰۸؛ محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۱-۲۱۱؛ خسروآبادی و رضایی منش، ۱۳۹۴: ۶۷-۹۴؛ علانی، ۱۳۹۵: ۷۳-۱۰۲). در کنار چنین مطالعاتی، همچنین تلاش فراوانی نیز به ارائه مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران پرداخته (سیدجوادین، ۱۳۹۵: ۲۵۰)؛ و یا در مسیر طراحی، پیاده‌سازی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت صرف شده است (اسکندری و باقری، ۱۳۹۰: ۱-۲۷؛ فرقانی و خوبشانی، ۱۳۹۱: الوانی و خسروی، ۱۳۸۴: ۸۱-۹۸؛ حاجی محمدعلیها، ۱۳۸۶: ۱۵۷-۱۷۶).

چنانکه مشهود است، در ادبیات علمی، مدلی جامع که تمامی این موارد را در کنار یکدیگر و با در نظر گرفتن ارزش‌ها و آرمان‌های جامعه اسلامی به دست دهد، مشاهده نگردیده است که در پژوهش حاضر پژوهشگران به تلاش برای پر کردن این خلاء علمی پرداخته‌اند.

### ۱-۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

چنانکه مشهود است، در تمامی این مطالعات مدل‌های تصمیم‌گیری و یا سیستم‌های اطلاعاتی به تنهایی و به صورت مستقل مورد مطالعه قرار گرفته است و به نظر می‌رسد هیچ‌گاه این مدل‌ها و ابزارها به عنوان جزئی از یک سیستم کلان مدیریتی مورد مطالعه نبوده‌اند. اکنون زمان آن فرا رسیده است که چنین مطالعاتی در راستای ارائه یک مدل کلان جمع‌آوری اطلاعات و تصمیم‌گیری مناسب برای مدیران مسلمان و به فراخور ضروریات فرهنگ اسلامی حاکم بر جامعه ما صورت پذیرد، چراکه به نظر می‌رسد توانمندی یک سیستم اطلاعاتی مدیریت و یا مدل تصمیم‌گیری به تنهایی و بدون وجود بستر مناسب در جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات مورد نیاز متضمن توفیق مدیران در استفاده از آن نخواهد بود.

هدف از این پژوهش ارائه مدلی عملی و جامع مبتنی بر تفکرات و توصیه‌های امیرالمومنین علی(ع) به منظور ایجاد ارتباط مؤثر و کارا در سازمان برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از این داده‌ها در

تصمیم‌گیری توسط مدیران سازمان در سطوح مختلف ساختار سازمانی است تا جایی که مدیران را قادر سازد تا از به وجود آمدن حصار شیشه‌ای مدیریت پیش‌گیری کرده و یا بر حصار شیشه‌ای به وجود آمده فائق گشته و آن را از سر راه بردارند. مدل حاصل از این پژوهش دارای دو بُعد زیرساخت‌های سازمانی و مدیریت حرفه‌ای است که در آن، بُعد زیرساخت‌های سازمانی خود شامل دو زیر بُعد ایجاد و تقویت فرهنگ مناسب سازمانی و ایجاد و تقویت سیستم اطلاعات مدیریت و بُعد مدیریت حرفه‌ای شامل دو زیر بُعد شخصیت و رفتارهای فردی مدیر و رفتارهای حرفه‌ای مدیر است.

به پیروی از آنچه آمد، در این مقاله بر آنیم تا مدلی علمی، یکپارچه و کلان حاوی توانمندی‌ها و مشخصه‌های مناسب مدیریت و همچنین ضروریات، لوازم و ابزارهای گردآوری و پالایش اطلاعات و به‌کارگیری آن در تصمیمات روزمره مدیریتی را به نحوی ارائه نماییم که نه‌تنها برای استفاده مدیران به کار آید بلکه معیارهای پایه‌ای را جهت حصول اطمینان از انتخاب و تربیت صحیح مدیران و همچنین حصول اطمینان از وجود سیستم و ابزارهای مناسب در سازمان به‌منظور پیش‌گیری از به وجود آمدن حصار شیشه‌ای مدیریت در اختیار مراجع بالادستی و ذی‌نفعان سازمان قرار دهد.

## ۲. بحث

### ۲-۱. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف و استراتژی، پژوهشی است اکتشافی، از دیدگاه ماهیت پژوهشی است نظریه‌ساز، از دیدگاه جنس نظری و از دیدگاه غایت پژوهشی کاربردی است. همچنین این پژوهش از دیدگاه روش‌شناسی و رویکرد پژوهشی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون به انجام رسیده است.

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (کلارک و براون، ۲۰۰۶). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به‌طورکلی، تحلیل مضمون، روشی است برای: دیدن متن؛ برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب؛ تحلیل اطلاعات کیفی؛ مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ و در صورت لزوم تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (بویتریس، ۱۹۹۸: ۴).

منابع مورد استفاده در پژوهش حاضر، متن نهج البلاغه و احادیث غُرِّ الْجَمِّ و دُرِّ الْكَلِمِ بوده‌اند. در این پژوهش، پژوهشگران در ابتدا با مراجعه به منابع اقدام به شناسایی عبارات مرتبط با هدف پژوهش کرده و آن‌ها را کدگذاری کرده‌اند، واحد این کدگذاری جمله یا روایت انتخاب شده است. جدول ۱ بیانگر استاندارد کدگذاری مورد استفاده در این پژوهش است. در مرحله بُعد پژوهش‌گران اقدام به اخذ مفاهیم کلیدی با استفاده از جمع‌بندی روایات مرتبط کدگذاری شده در مرحله اول کرده‌اند. در مرحله سوم پژوهشگران اقدام به دو بار دیگر تکرار مراحل اول و دوم پژوهش کردند تا از روایی نتایج حاصله اطمینان حاصل شود.

در انتهای این مرحله پژوهش‌گران ۶۲ روایت مرتبط کدگذاری شده و ۱۹ مفهوم کلیدی مرتبط با هدف پژوهش را از منابع بدست‌آورده و کدگذاری کردند. نتایج حاصل از سه مرحله اول به‌ترتیب در جداول شماره ۱ (نحوه کدگذاری)، شماره ۲ (روایات کدگذاری شده) و شماره ۳ (مفاهیم اخذ شده) آورده شده‌اند. در مرحله چهارم از پژوهش و با تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از انجام مراحل قبل جستجو برای دست‌یابی به مدل عملی موردنظر پژوهش به انجام رسید، در این مرحله با دسته‌بندی مفاهیم حاصله از مراحل قبل و با استفاده از ارتباطات منطقی این مفاهیم، دوازده مقوله محوری شناسایی شدند که به نظر می‌رسد ملزومات یک سیستم مدیریتی برای فائق آمدن بر مشکلی است که ما پیش‌ازین به‌عنوان حصار شیشه‌ای مدیریت تعریف کرده‌ایم. با دقت در این مقوله‌های محوری و ارتباط میان آن‌ها با یکدیگر و به‌منظور دست‌یابی به مدل نهایی، این مقوله‌ها به دو بُعد که هر یک شامل دو زیر بُعد است دسته‌بندی شدند. همان‌طور که مشخص است مقوله‌های محوری را می‌توان به دو بُعد مدیریت حرفه‌ای و زیرساخت‌های سازمان تقسیم کرد، چنین تقسیم‌بندی بیانگر آن است که از دیدگاه حضرت علی (ع) برای فائق آمدن بر حصار شیشه‌ای مدیریت، هم مدیران مسلمان باید مزین به مشخصات شخصیتی و رفتاری مناسب و لازم بوده و هم سیستم مدیریت اسلامی باید مجهز به بستر فرهنگی مناسب و سیستم اطلاعات مدیریتی قوی جهت تولید و مدیریت مناسب داده‌های لازم برای استفاده مناسب مدیرانشان باشند. جدول شماره ۴ نتایج این تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی‌ها را ارائه می‌دهد.

جدول ۱: معرفی روش کدگذاری مورد استفاده (با توجه به اینکه کد بر مبنای حروف لاتین و از چپ به راست طراحی شده این جدول از چپ به راست تدوین شده است)

بخش ابتدایی	جداکننده	بخش میانی اول	بخش میانی دوم	جداکننده	بخش انتهایی	قالب کد حاصل
N برای نهج البلاغه	-	L برای نامه‌ها	سه رقم برای شماره نامه، خطبه یا حکمت در نهج البلاغه	-	دو رقم برای شماره سریال روایت به صورت YY	N-LXXX-YY
	-	S برای خطبه‌ها		-		N-SXXX-YY
	-	M برای حکمت‌ها	به صورت XXX	-		N-MXXX-YY
G برای غررالحکم و دررالکلم	-	چهار رقم برای شماره حدیث به صورت XXXX		-		G-XXXX-YY

جدول ۲: نتیجه کدگذاری روایات مرتبط با هدف پژوهش در منابع در پایان مرحله سوم پژوهش

ردیف	مفهوم کلیدی	کد	ترجمه متن روایت
۱	دریافت اطلاعات از مراجع مناسب	N-L053-01	و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آن‌ها نزد تو، کسی است که بیش از دیگران عیب‌جوی مردم است.
۲	دریافت اطلاعات از مراجع مناسب	N-L053-02	و گفته سخن‌چین را تصدیق مکن، زیرا سخن‌چین، خیانت‌کار است، هرچند، خود را نیک‌خواه وا کند.

۳	به کارگیری معاونان و مشاوران مناسب	N-L053-03	و باید برگزیده‌ترین وزیران تو کسانی باشند که سخن حق بر زبان آورند، هرچند حق تلخ است و در کارهایی که خداوند بر دوستانش نمی‌پسندد کمتر تو را یاری کنند، هرچند که این سخنان و کارها تو را ناخوش آید.
۴	به کارگیری معاونان و مشاوران مناسب/ تعادل در تشویق در تمام سطوح سازمانی	N-L053-04	به پرهیزگاران و راستگویان ببینند، سپس، از آنان بخواه که تو را فراوان نستانند و به باطلی که مرتکب آن نشده‌ای، شادمانت ندارند، زیرا ستایش آمیخته به تملق، سبب خودپسندی شود و آدمی را به سرکشی وادارد.
۵	به کارگیری معاونان و مشاوران مناسب	N-L053-05	با دانشمندان و حکیمان، فراوان گفتگو کن در تثبیت آنچه امور بلاد تو را به صلاح می‌آورد و آن نظم و آئین که مردم پیش از تو بر پای داشته‌اند.
۶	به کارگیری معاونان و مشاوران مناسب	N-L053-06	در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها و بی‌مشورت به کارشان مگمار، زیرا به رأی خود کار کردن و از دیگران مشورت نخواستن گونه‌ای از ستم و خیانت است.
۷	جلب نصایح اطرافیان	N-L053-07	نباید لطف و احسان تو در حق آنان هرچند خرد است در نظرت اندک جلوه کند زیرا لطف و احسان تو سبب می‌شود که نصیحت خود از تو دریغ ندارند و به تو سوءظن یابند.
۸	اصرار نوزیدن بر اشتباهات	N-L053-08	... و برای داوری در میان مردم یکی از رعیت را برگزین ... مردی که... اگر مرتکب خطایی شد بر آن اصرار نوزد.
۹	مطالعه عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری	N-L053-09	... و به اندک فهم، بی‌آنکه به عمق حقیقت رسد، بسنده نکند.
۱۰	مطالعه عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری	N-S154-10	کسی که چشم دل را گشوده و از روی بصیرت کاری را انجام می‌دهد، باید پیش از انجام آن بداند که آن کار به زیان اوست یا به سودش که اگر به سود اوست آن را به‌جا بیاورد و اگر به زیانش است ترک نماید.
۱۱	دریافت اطلاعات از مراجع مناسب	N-L053-11	... و جاسوسانی از مردم راست‌گوی و وفادار به خود بر آنان بگمار، زیرا مراقبت نهانی تو در کارهایشان (کارگزاران شایسته) آنان را به رعایت امانت و مدارا در حق رعیت وامی‌دارد.
۱۲	برقراری ارتباط مستقیم و مستمر با زیردستان	N-L053-12	برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن که در آن فارغ از هر کاری به آنان بپردازی، برای دیدار با ایشان به مجالس عام بنشین، مجلسی که همگان در آن حاضر توانند شد و برای خدایی که آفریدگار توست، در برابرشان فروتنی کن و بفرمای تا سپاهیان و یاران و نگهبانان و پاسبانان به یکسوی شوند تا سخنگویانشان بی‌هراس و بی‌لکنت زبان سخن خویش بگویند.
۱۳	برقراری ارتباط مستقیم و مستمر با زیردستان	N-L053-13	به‌هرحال روی پوشیدن از مردم به درازا نکشد زیرا روی پوشیدن ولبان از رعیت خود، گونه‌ای نامهربانی است به آنها و سبب می‌شود که از امور ملک آگاهی اندکی داشته باشند.

از رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم بارها شنیدم که می‌فرمود: «ملت‌ی که حق ناتوانان را از زورمندان، بی‌اضطراب و بهانه‌ای باز نستاند، رستگار نخواهد شد.» پس درشتی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن.	N-L053-14	گشودگی و نقدپذیری	۱۴
اگر رعیت بر تو به ستمگری گمان برد، عذر خود را به آشکارا با آنان در میان گذار و با این کار از بدگمانیشان بکاه که چون چنین کنی، خود را به عدالت پرورده‌ای و با رعیت مدارا کرده‌ای.	N-L053-15	پاسخگویی و تبادل اطلاعات با زیردستان	۱۵
کسی که امر به معروف کند، مسلمانان را تقویت و پشتیبانی کرده است.	N-M031-16	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۱۶
خداوند امر به معروف را برای اصلاح عموم مردم واجب فرمود.	N-M252-17	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۱۷
فساد و تباهی آشکار گشته، اما نه کسی پیدا می‌شود که اعتراض کند و درصدد تغییرش برآید و نه کسی که نهی کند و مردم را از آن باز دارد.	N-M129-18	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۱۸
امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که بدهای شما بر شما مسلط می‌شوند، آنگاه هر چه خدا را بخوانید جواب ندهد.	N-L047-19	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۱۹
هر که به کردار عده‌ای راضی است، مانند کسی است که همراه آنان، آن کار را انجام داده است و هر کس به کردار باطلی دست زند او را دو گناه است: گناه به‌جا آوردن آن و گناه راضی بودن به آن.	N-M154-20	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۲۰
ای مردم! راضی بودن و ناراضی بودن به کاری، مردم را در [پیامد] آن کار شریک می‌شوند. ناچه نمود را تنها یک نفر پی کرد، اما خداوند همه قوم نمود را عذاب داد؛ زیرا همه به کار آن مرد راضی بودند.	N-S201-21	مشارکت تمامی کارکنان در سرنوشت سازمان	۲۱
با اندرزهاست که پرده غفلت کنار می‌رود.	G-4191-22	پندآموزی	۲۲
میوه اندرز، بیداری و توجه است.	G-4588-23	پندآموزی	۲۳
برای خردمندان، تجربه‌های آنان پندی است کافی.	G-7059-24	استفاده از تجربیات	۲۴
از مال تو آنچه تو را پند دهد از کف نرفته است.	N-M196-25	پندآموزی	۲۵
انسان زیرک، از هر چیزی پندی می‌آموزد.	G-7338-26	پندآموزی	۲۶
از چاپلوسی بپرهیز که چاپلوسی از خصلت‌های ایمان نیست.	G-2696-27	تعادل در تشویق در تمام سطوح سازمانی	۲۷
در حقیقت کسی تو را دوست دارد که تملقت نمی‌کند و کسی تو را می‌ستاید که (ستایش‌هایش را) به گوشت نمی‌رساند.	G-3875-28	تعادل در تشویق در تمام سطوح سازمانی	۲۸



۲۹	مشورت با متخصصین	G-8634-29	هر که با خردمندان مشورت کند، از پرتو خردها روشنایی گیرد.
۳۰	مشورت با متخصصین	N-M048-30	پیروزی با دوراندیشی به دست می‌آید و دوراندیشی با رایزنی و رأی با راز داری.
۳۱	مشورت با متخصصین	G-1217-31	مشورت کننده، در آستانه موفقیت است.
۳۲	مشورت با متخصصین	G-1509-32	مشورت کردن، اندیشه‌های درست دیگران را برای تو کسب می‌کند.
۳۳	مشورت با متخصصین	G-1207-33	کسی که مشورت کند، از لغزیدن در خطاها مصون می‌ماند.
۳۴	مشورت با متخصصین	G-1509-34	مشورت کردن، اندیشه‌های درست دیگران را برای تو کسب می‌کند.
۳۵	مشورت با متخصصین	N-M211-35	مشورت کردن، دیده‌راهیابی است و کسی که به رأی و نظر خویش اکتفا کند، خود را به خطر افکنده است.
۳۶	مشورت با متخصصین	N-M054-36	هیچ پشتیبانی، چون مشاوره نیست.
۳۷	طلب مشورت / مطالعه عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری	G-5754-37	پیش از آن که تصمیم‌گیری، مشورت کن و پیش از آن که اقدام کنی، بیندیش.
۳۸	مشورت با متخصصین	G-4156-38	هرگاه با فکر خود به‌جایی نرسیدی، از اندیشه خردمندی که مشکل تو را حل می‌کند، پیروی کن.
۳۹	مشورت با متخصصین	G-4920-39	بر خردمند لازم است که، رأی خردمندان را به رأی و نظر خود بیفزاید و دانش حکیمان را به دانش خود اضافه کند.
۴۰	مشورت با متخصصین	G-2471-40	با دشمن دانای خود مشورت کن و از نظر دوست نادان خود بپرهیز.
۴۱	مشورت با متخصصین	G-5595-41	سؤال کن آنچه را که باید بدانی و در ندانستنتش معذور نیستی.
۴۲	مشورت با متخصصین	G-7933-42	هر که خوب سؤال کند، دانا شود، هر که دانا است، خوب سؤال کند.
۴۳	فروتنی	N-M113-43	هیچ تنهایی هراس‌آورتر از خودبینی نیست.
۴۴	عدل و دادگری	N-L051-44	امام علی علیه‌السلام در نامه‌ای خطاب به کارگزارانش چنین فرمود: ما بین مردم و خودتان انصاف بورزید و به برآوردن نیازهای آنان تحمل نمایید؛ زیرا شما خزانه‌داران رعیت هستید و وکلای امت و سفیران پیشوایان.
۴۵	عدل و دادگری	N-L046-45	امیرمؤمنان علی علیه‌السلام در نامه‌ای خطاب به کارگزاران خویشان چنین فرمودند: ما بین همه افراد رعیت در نگاه گذرا و نگرش دقیق و اشاره و درود گفتن تساوی برقرار کن تا بزرگان طمع در ظلم تو نکنند و ناتوانان از دادگری تو مأیوس نشوند.
۴۶	مطالعه عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری / عدل و دادگری	N-M220-46	قضاوتی که به حدس و گمان متکی است از روی عدل و داد نیست.

انصاف و عدالت است که پیوند انسان‌ها را بیشتر می‌نماید.	N-M224-47	عدل و دادگری	۴۷
عدل و دادگری را به کار بند و از زورگویی و ستمگری بجزر باش، زیرا زورگویی ملت را به جلای وطن وا می‌دارد و ستم مردم را به قیام مسلحانه فرا می‌خواند.	N-M476-48	عدل و دادگری	۴۸
عدل چهار قسمت می‌شود: دقت در فهمیدن، رسیدن به حقیقت علم و زیبایی قضاوت‌ها و استوار شدن در بردباری، کسی که فهمید، حقیقت علم را درک می‌کند و کسی که حقیقت دانش را درک کرد، از راه‌های بردباری وارد می‌شود و کسی که حلیم بود در زندگی افراط نمی‌کند و در میان مردم، خوشنام زندگی می‌کند.	N-M031-49	عدل و دادگری / مطالعه - ی عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری	۴۹
خداوند پیام‌رزد کسی را که سخن حکیمانه بشنود و آن را فرا گیرد و به جانب حق هدایت شود و آن را بپذیرد... و آرزوهای نا به جا را تکذیب کند و صبر را وسیله نجات خویش قرار دهد.	N-S076-50	گشودگی و نقدپذیری	۵۰
جاهل را نمی‌بینی مگر آن که یا زیاده‌روی (افراط) می‌کند و یا کوتاهی (تفریط) می‌کند.	N-M070-51	حفظ تعادل در امور	۵۱
اظهار محبت و دوستی، نیمی از خردمندی است.	N-M451-52	محبت و دوستی با دیگران	۵۲
ایجاد صلح آشتی میان دو تن، از نماز و روزه همه عمر برتر است.	N-L047-53	محبت و دوستی با دیگران	۵۳
سعه‌صدر ابزار ریاست است.	N-M176-54	بردباری و سعه‌صدر	۵۴
کسی که بردبار است در کار خود کوتاهی نکند و در میان مردم خوش‌نام زندگی خواهد کرد.	N-M031-55	بردباری و سعه‌صدر	۵۵
بردباری کردن در برابر نادان، یاران انسان را بر ضد او زیاد می‌کند.	N-M224-56	بردباری و سعه‌صدر	۵۶
شکیبایی را پیشه خود سازید که به نصرت و پیروزی فراخواننده‌تر است.	N-S026-57	بردباری و سعه‌صدر	۵۷
گناهی که تو را ناراحت (پشیمان) سازد، نزد خدا بهتر است از کار نیکی که تو را مغرور سازد.	N-M046-58	فروتنی	۵۸
بدآن که خودپسندی ضد حق و راستی است و آفت عقل‌هاست.	N-L031-59	فروتنی	۵۹
میان شما و نصیحت، پرده‌ای از غرور است.	N-M282-60	فروتنی	۶۰
از خودپسندی و اعتماد به چیزی که تو را به خودپسندی می‌اندازد و علاقه به ستایش دیگران از تو پرهیز کن؛ زیرا این کارها بهترین فرصت‌ها را به شیطان می‌دهد تا کارهای خوب نیکوکاران از نظر تو نابود شود.	N-L053-61	فروتنی	۶۱
سؤال کردن سرپوش عیب‌ها است و آن کس که از خودراضی است، دشمنانش زیاد خواهند شد.	N-M006-62	فروتنی	۶۲

جدول ۳: مفاهیم کلیدی اخذ شده از تحلیل مضمون منابع در پایان مرحله سوم پژوهش

کدهای مرتبط	مفهوم کلیدی	ردیف
N-S076-50/N-L053-14	گشودگی و نقدپذیری	۱
N-L053-07	جلب نصایح اطرافیان	۲
N-M006-62/N-L053-61/N-M282-60/N-L031-59/N-M046-58/N-M113-43	فروتنی	۳
N-S026-57/N-M224-56/ N-M031-55/N-M176-54	بردباری و سعه صدر	۴
N-L047-53/N-M451-52	محبت و دوستی با دیگران	۵
N-M196-25/G-7338-26/G-4191-22/G-4588-23	پندآموزی	۶
N-L053-08	اصرار نورزیدن بر اشتباهات	۷
N-L053-01/N-L053-02/N-L053-11	دریافت اطلاعات از مراجع مناسب	۸
N-L053-12/N-L053-13	برقراری ارتباط مستقیم و مستمر با زیردستان	۹
N-L053-15	پاسخگویی و تبادل اطلاعات با زیردستان	۱۰
G-7059-24	استفاده از تجربیات	۱۱
G-8634-29/N-M048-30/G-1217-31/G-1509-32/G-1207-33/G-1509-34/N- M211-35/N-M054-36/G-5754-37/G-4156-38/G-4920-39/G-2471-40/G-5595-41/G-7933-42	مشورت با متخصصین	۱۲
N-M031-49/N-M220-46/G-5754-37/N-S154-10/N-L053-09	مطالعه‌ی عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری	۱۳
N-M031-16/N-M252-17/N-M129-18/N-L047-19/N-M154-20	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۱۴
N-S201-21	مشارکت تمامی کارکنان در سرنوشت سازمان	۱۵
N-M476-48/N-M031-49/N-M220-46/ N-M224-47/N-L051-44 N-L046-45	عدل و دادگری	۱۶
G-3875-28/G-2696-27/N-L053-04	تعادل در تشویق در تمام سطوح سازمانی	۱۷
N-M070-51	حفظ تعادل در امور	۱۸
N-L053-03/ N-L053-04/ N-L053-05/N-L053-06	به‌کارگیری معاونان و مشاوران مناسب	۱۹

جدول ۴: ایجاد ارتباط بین مفاهیم محوری و مقولات منتهجه از پژوهش و دسته‌بندی این نتایج زیر عنوان ابعاد و زیر بُعدها

ردیف	بُعد	زیر بُعد	مقوله محوری	مفاهیم مرتبط
۱	زیرساخت‌های سازمانی	ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب	ایجاد و تقویت فرهنگ مشارکت سازمانی	ایجاد و تشویق فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر در سازمان
			ایجاد و تقویت فرهنگ عدالت سازمانی	مشارکت تمامی کارکنان در سرنوشت سازمان
			جمع‌آوری اطلاعات از مراجع مناسب و متنوع	عدل و دادگری
			جمع‌آوری تجربیات سازمانی	تبادل در تشویق در تمام سطوح سازمانی
۲	مدیریت حرفه‌ای	ایجاد و تقویت سیستم اطلاعات مدیریت	ایجاد ارتباط اطلاعاتی مناسب بین لایه‌های مختلف سازمان	دریافت اطلاعات از مراجع مناسب
			شفافیت و دوطرفه بودن تبادل اطلاعات	استفاده از تجربیات
			شخصیت فردی	برقراری ارتباط مستقیم و مستمر با زیردستان
			رفتارهای فردی	پاسخگویی و تبادل اطلاعات با زیردستان
۲-۲. ارزشیابی پژوهش	مدیریت حرفه‌ای	شخصیت و رفتارهای فردی مدیر	شخصیت فردی	گشودگی و نقدپذیری
			رفتارهای فردی	فروتنی
			رفتارهای فردی	بردباری و سعه صدر
			رفتارهای فردی	جلب نصایح دیگران
			رفتارهای فردی	اصرار نوزیدن بر اشتباهات
		رفتار حرفه‌ای مدیر	بکارگیری و حمایت از سیستم اطلاعات مدیریت	پندآموزی
			تخصص گرایی	محبت و دوستی با دیگران
			حفظ تعادل در امور	التزام به مطالعه عمیق پدیده‌ها پیش از تصمیم‌گیری
			حفظ تعادل در امور	دریافت اطلاعات از مراجع مناسب
			حفظ تعادل در امور	به‌کارگیری معاونان و مشاوران مناسب مشورت با متخصصین

## ۲-۲. ارزشیابی پژوهش

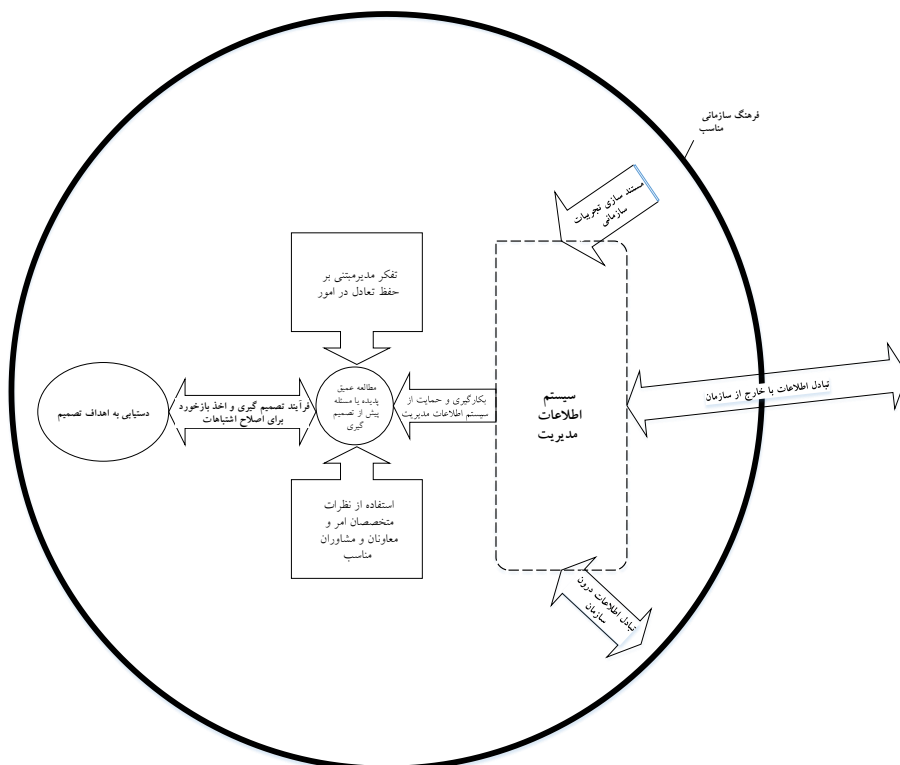
ابعاد و نتایج ارزشیابی این پژوهش مطابق جدول شماره ۵ مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است.

جدول ۵: ابعاد و نتایج ارزشیابی پژوهش

معیار	شرح
<b>اعتمادپذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تکرار مراحل پژوهش توسط پژوهشگران و رجوع به ترجمه‌های مختلف از منابع مورد واکاوی توسط آنان به طوری که برخی از مراحل پس از انجام دو بار مورد بازبینی قرار گرفتند.</li> <li>○ نتایج پس از پایان هر مرحله توسط یکی از اساتید دانشگاهی خبره مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.</li> <li>○ نتایج نهایی و مدل ارائه شده توسط دو نفر از اعضای گروه به عنوان اساتید دانشگاهی خبره مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.</li> </ul>
<b>انتقال پذیری:</b> میزانی که قابلیت به کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ با توجه به اینکه کلام امیر از دیدگاه اسلام کلامی است پایا در طول تاریخ و نافذ در کلیه امور مسلمین و نتایج پژوهش بر مبنای این کلام شکل گرفته است، نتایج در فرهنگ‌های اسلامی و برای کلیه سازمان‌ها نافذ و انتقال پذیر است.</li> </ul>
<b>اتکا پذیری:</b> میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ با عنایت به فرهنگ اسلامی کلام امیر وابسته به زمان و مکان نیست.</li> <li>○ انطباق برداشت‌ها با نیازهای روز مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است.</li> </ul>
<b>تصدیق پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از منبع مورد استفاده داده‌ها است و تحت تأثیر سوءگیری محقق نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محققین با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به گروهی شش نفره از دانشجویان دوره دکترای مدیریت بازرگانی نظر آنان را در مورد نتایج هر مرحله جویا شدند.</li> </ul>
<b>عمومیت:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مراحل اول و دوم پژوهش سه بار توسط محققین تکرار شد و نتایج هر تلاش در گروه شش نفره از دانشجویان دوره دکترای مدیریت بازرگانی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت.</li> </ul>
<b>راستی:</b> میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست قرار نگرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ کلیه مراحل پژوهش در دوره‌ای ۷ ماهه و به دور از فشار یا تهدید و تنها با استفاده از منابع اصلی و به دور از تأثیر منابع جانبی انجام گرفت.</li> </ul>
<b>تطابق:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محقق شدن از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد و تصدیق‌پذیری.</li> <li>○ نتیجه: مقوله‌ها به منظور حصول منطبق‌ترین نتیجه دسته‌بندی و پالایش شدند.</li> </ul>
<b>فهم‌پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ یافته‌های تحقیق در اختیار شش نفر از دانشجویان دوره دکترای مدیریت بازرگانی قرار گرفته و توسط این گروه فهم‌پذیر تشخیص داده شد.</li> <li>○ نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر شش نفر و همچنین اساتید خبره دانشگاهی مشارکت‌کننده در تحقیق قابل فهم بود.</li> </ul>

### ۲-۳. معرفی و تشریح مدل به‌دست‌آمده

شکل ۱ نشان‌دهنده مدل خروجی به‌دست‌آمده از این پژوهش است که با استناد به برداشت و درک پژوهشگران از نتایج به‌دست‌آمده حاصل شده است و پس از بررسی و تشریح مدل موردقبول نخبگان مشارکت‌کننده در پژوهش قرار گرفته است. همان‌گونه که مشخص شده است مدل ارائه‌شده بر مبنای عملکرد سازمان و مدیران آن در هر دو بُعد مطروحه در جدول شماره ۴ عمل می‌کند. بُعد اول از این مدل به مشخصه‌های زیرساختی موردنیاز سازمان اشاره دارد، این بُعد خود به دو زیر بُعد «ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب» و «ایجاد و تقویت سیستم اطلاعات مدیریت» دسته‌بندی شده است. همچنین بُعد دوم مدل اشاره به مدیریت حرفه‌ای دارد که شامل دو زیر بُعد «شخصیت و رفتارهای فردی مدیر» و «رفتار حرفه‌ای مدیر» است. در این بخش با ارائه توضیحاتی به شرح مدل ارائه‌شده می‌پردازیم.



شکل ۱: مدل حاصل از پژوهش

### ۲-۳-۱. بُعد اول: زیرساخت‌های سازمانی

در بُعد اول مشخص شد که سازمان باید مجهز به ساختارهای لازم برای جمع‌آوری، پالایش، تجزیه و تحلیل و بایگانی اطلاعات موردنیاز است. این زیرساخت‌ها در دو زیر بُعد مکمل به دست می‌آیند.

زیر بُعد اول سیستم اطلاعاتی مدیریتی سازمان است، سیستمی که سازمان را قادر می‌سازد تا داده‌های مناسب را از درون و بیرون سازمان جمع‌آوری کرده و سپس آن‌ها را به‌منظور اجتناب از آلودگی به داده‌های مخرب پالایش کند. از دیدگاه حضرت علی(ع) این داده‌ها باید از منابعی که «راستگو و وفادار» باشند فراهم و جمع‌آوری شده باشند و به‌منظور پاک شدن از ورود داده‌هایی که بر محور «عیب‌جویی» و «سخن‌چینی» بنا شده‌اند مورد پالایش قرار گیرند. همچنین این سیستم باید قادر به جمع‌آوری «تجربیات سازمانی» از تمامی سطوح سازمانی بوده و امکان گردش صحیح و مستمر اطلاعات را بین «لایه‌های مختلف سطوح سازمانی» فراهم آورد و همچنین «دوطرفه بودن» این ارتباطات را تضمین کند، به‌گونه‌ای که حتی پایین‌ترین سطوح سازمانی نیز قادر به ارائه داده‌ها، تجربیات، انتقادات و پیشنهادات خود باشند و همچنین بالاترین سطوح سازمانی در مورد تصمیمات و رفتارهای خود پاسخگویی لازم را به همکاران خود در سطوح دیگر سازمانی ارائه کند. همچنین استفاده حضرت امیر از لفظ «جاسوسان» برای افرادی که به جمع‌آوری اطلاعات نظارتی برای «نظارت بر کارگزاران» اقدام می‌کند و همچنین تأکید ایشان بر ایجاد فضای مناسب برای تبادل محرمانه اطلاعات به‌منظور جلوگیری از خودداری زیردستان از ارائه اطلاعاتی که ممکن است موجب ناخرسندی مدیران دیگر شد، ما را به این برداشت می‌رساند که «محرمانه بودن منابع اطلاعاتی و کانال‌های تبادل اطلاعات» در چنین سیستمی نقش حیاتی ایفا خواهد کرد، نقشی که در برخی موارد می‌تواند اهمیتی بیشتر از محرمانه بودن اطلاعات در بر داشته است. ذکر این نکته نیز لازم به نظر می‌رسد که منظور از چنین سیستم اطلاعاتی صرفاً سیستمی مبتنی بر جمع‌آوری، پالایش، تجزیه و تحلیل و بایگانی مکتوب یا مجازی سیستماتیک داده‌ها و اطلاعات نیست و ارتباطات رودررو، جلسات خصوصی بین افرادی از سطوح مختلف سازمانی، جلسات عمومی و غیره، همگی باید به‌صورت منظم و دوره‌ای در چنین سیستمی پیش‌بینی شد تا از سلامت داده‌ها و کانال‌های ارتباطی اطمینان حاصل شود.

در سویی دیگر فرهنگ مناسب سازمانی نیز نقش پررنگی در این مدل بازی می‌کند. چنین به نظر می‌رسد که عدم وجود فرهنگی که کارکنان سازمان را به اشتراک‌گذاری داده‌ها، تجربیات، انتقادات و پیشنهاداتشان تشویق کند و حس وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان را در آنان به وجود آورده و تقویت کند، منجر به شکست مدیران سازمان در ایجاد زیرساخت‌های لازم برای جلوگیری از به وجود آمدن حصار شیشه‌ای مدیریت و یا فائق آمدن آن خواهد شد. از دیدگاه حضرت علی(ع) اعضای یک اجتماع باید با درک این نکته که سرنوشت همه آنان به سرنوشت اجتماع آن‌ها گره خورده است و اقدام به «مربه‌معروف و نهی از منکر» نسبت به خطراتی که جامعه آن‌ها را تهدید می‌کند واکنش نشان دهند. از این دیدگاه فرهنگ سازمانی نه تنها باید کارکنان سازمان در تمامی سطوح را به نقد عملکرد خود و دیگر همکاران و مدیران آن‌ها تشویق کند بلکه باید این اطمینان حاصل شد که تمامی کارکنان به شکل «عادلان‌های» در سرنوشت سازمان شریک می‌شوند، همان‌طور که حضرت امیر می‌فرماید: «أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّمَا يَجْمَعُ النَّاسَ الرَّضَا وَ السُّخْطُ وَ إِنَّمَا عَقَرَ نَاقَةَ ثَمُودَ رَجُلٌ وَاحِدٌ فَعَمَّهُمُ اللَّهُ بِالْعَذَابِ لَمَّا عَمَّوهُ بِالرِّضَا...»

(خطبه/۲۰۱) «ای مردم! راضی بودن و ناراضی بودن به کاری، مردم را در [پیامد] آن کار شریک می‌شوند. ناقهٔ ثمود را تنها یک نفر پی کرد، اما خداوند همه قوم ثمود را عذاب داد»؛ زیرا همه به کار آن مرد راضی بودند. این حدیث به وضوح نشان می‌دهد که در صورت عدم اعتراض به تخلفات مدیران یک سازمان و یا جامعه، تمامی افراد جامعه‌ای که به خطا آگاه بوده و اعتراض خود را بدان ابراز نکرده‌اند به سهم خود در عواقب ناشی از آن سهیم می‌باشند؛ بنابراین فرهنگ‌سازمانی باید تقویت‌کنندهٔ چنین تفکری است و تمامی افراد سازمان باید به مشارکت در سیستم اطلاعاتی سازمان به منظور جمع‌آوری اطلاعات و پالایش آن و همچنین نقد مدیران و آگاهی بخشیدن به آنان نسبت به مخاطراتی که از درون و یا بیرون سازمان را تهدید می‌کند تشویق شوند.

از سوی دیگر ایجاد و تقویت «عدالت و دادگری» در سازمان از دو منظر تقویت‌کنندهٔ این فرهنگ‌سازمانی خواهد بود، از سویی رفتار عادلانه در برابر کارکنان این اطمینان را در آنان تقویت خواهد کرد که در صورت نقد عملکرد مدیر و یا اطلاع‌رسانی به وی در مورد واقعیات موجود رفتاری ناعادلانه با آنان صورت نخواهد پذیرفت و آنان مورد مواخذه قرار نخواهند گرفت بدان ترتیب که حضرت علی(ع) می‌فرماید: «اسْتَعْمِلِ الْعَدْلَ، وَ اخْذِرِ الْعُسْفَ وَ الْحَيْفَ؛ فَإِنَّ الْعُسْفَ يَعُودُ بِالْجَلَاءِ، وَ الْحَيْفَ يَدْعُو إِلَى السَّيْفِ» (حکمت/۴۷۶) «عدل و دادگری را به کار بند و از زورگویی و ستمگری برحذر باش، زیرا زورگویی ملت را به جلای وطن و می‌دارد و ستم مردم را به قیام مسلحانه فرا می‌خواند». این امر پیوند مناسبی بین کارکنان در تمامی سطوح سازمانی برقرار خواهد کرد، همچنین امیرالمومنین در جایی دیگر می‌فرماید: «بِالْصَّفَةِ يَكْثُرُ الْمُوَاصِلُونَ» (حکمت/۲۲۴) «انصاف و عدالت است که پیوند انسان‌ها را بیشتر می‌کند». در نهایت اجرای عدالت سازمانی دیگر مغرضان و سودجویان را در هر سطحی از سازمان به این نتیجه خواهد رساند که چالپوسی و تملق در آن سازمان بهره‌ای به آنان نخواهد رساند و سودی بیشتر از آنچه بر مبنای عدالت حق آنان است نصیبشان نخواهد ساخت.

### ۲-۳-۲. بُعد دوم: رفتار حرفه‌ای مدیر

مدل به دست آمده در بُعدی دیگر به توانائی‌های شخصی و حرفه‌ای می‌پردازد که از دیدگاه امام علی(ع) از ملزومات موردنیاز یک مدیر مسلمان به‌شمار می‌روند، ملزوماتی که وی را در پیش‌گیری از ایجاد حصار شیشه‌ای مدیریت در اطراف وی یاری می‌رسانند. در مدل ارائه شده این مشخصات به دو دسته تقسیم‌بندی شده‌اند، یک دسته بیانگر شخصیت و رفتار مطلوبی است که یک مدیر مسلمان نه عنوان یک مدیر و بلکه به‌عنوان شهروندی شایسته باید بدان‌ها مزین است، این دسته از مشخصه‌ها شامل «گشودگی و نقدپذیری»، «فروتنی» و «بردباری و صعهٔ صدر» می‌باشند که انتظار می‌رود هر مدیری به‌عنوان عضوی از جامعهٔ اسلامی بدان‌ها آراسته بوده و در حقیقت الزامات شخصیتی یک مدیر مسلمان به حساب می‌آیند؛ چنانکه می‌فرماید: «فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آلِهِ وَ سلم يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ، «لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ لَا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوِيِّ غَيْرَ مُتَّعِعٍ». «ثُمَّ احْتَمِلِ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَالْعِي...» (نامه/۵۳) «از رسول خدا صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آلِهِ وَ سلم بارها شنیدم که می‌فرمود: «ملت‌ی که حق ناتوانان را از زورمندان، بی‌اضطراب



و بهانه‌ای باز نستاند، رستگار نخواهد شد.»؛ پس درستی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن» و یا اینکه: «آلَةُ الرَّيَاسَةِ، سَعَةُ الصُّدْرِ» (حکمت/۱۷۶) «سعه صدر ابزار ریاست است». همچنین در مورد رفتارهای فردی لازم برای مدیر مسلمان رفتارهایی چون «جلب نصایح دیگران»، «اصرار نورزیدن بر اشتباهات»، «پندآموزی» و «محبت و دوستی با دیگران» مشخصه‌های رفتاری لازم برای یک مدیر از دیدگاه مدل به‌دست‌آمده هستند. در اینجا باید به این جمله گهربار از حضرت علی(ع) نیز توجه کرد که می‌فرماید: «وَلَا يَتَفَاقَمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ، وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ؛ فَإِنَّهُ ذَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَى بَدْلِ النَّصِيحَةِ لَكَ، وَحُسْنِ الظَّنِّ بِكَ» (نامه/۵۳) «نباید لطف و احسان تو در حق آنان هرچند خرد است در نظرت اندک جلوه کند زیرا لطف و احسان تو سبب می‌شود که نصیحت خود را از تو دریغ ندارند و به تو سوءظن یابند»، از این جمله که شاید بتوان آن را قلب مدل ارائه‌شده نامید مشخص است که مدیر مسلمان نه تنها شنونده خوبی برای پندها و انتقادات اطرافیان است بلکه خود مشوق آنان برای ارائه چنین اندرزهایی است و با آنان به‌گونه‌ای رفتار می‌کند و زمینه را چنان فراهم می‌آورد که آنان مشتاق ارائه چنین داده‌های ارزنده‌ای باشند. در حقیقت بر مبنای این مدل یک مدیر مسلمان نه تنها شنونده خوبی در قبال انتقادات و اندرز دیگران است، بلکه به‌مانند آهن‌ربا پنددهنده را به خود جذب کرده و مصداق این روایت حضرت امیر که می‌فرماید: «لَمْ يَذْهَبْ مِنْ مَالِكَ، مَا وَعَظَكَ» (حکمت/۱۹۶) «از مال تو آنچه تو را پند دهد از کف نرود»، پندآموزی از اشتباهات گذشته را چون سرمایه‌ای برای فردای خود ذخیره می‌کند و براساس این گفته گهربار امیرالمومنین که فرموده: «ثُمَّ اخْتَرِ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ، مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تَمَحْكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَمَادِي فِي الرِّزْلَةِ، وَلَا يَخْصِرُ مِنَ الْفِيءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ، وَلَا تُشْرِفْ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ، وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فَهْمٍ دُونَ أَقْصَاهُ» (نامه/۵۳) «سپس از میان مردم، برترین فرد نزد خود را برای قضاوت انتخاب کن، کسانی که مراجعه فراوان، آن‌ها را به ستوه نیاورد و برخورد مخالفان با یکدیگر او را خشمناک نسازد، در اشتباهاتش پافشاری نکند و بازگشت به حق پس از آگاهی برای او دشوار نیست، طمع را از دل ریشه‌کن کند و در شناخت مطالب با تحقیقی اندک رضایت ندهد»، خود نیز چون دیگر مدیرانی که توسط او برای مدیریت امور برگزیده می‌شوند از پذیرفتن اشتباه و تصحیح خطا سرباز نمی‌زنند. از سوی دیگر مدل ارائه‌شده بیان می‌دارد که مدیر مسلمان با رفتار حرفه‌ای که از وی انتظار می‌رود، خود را ملتزم به «دریافت اطلاعات از مراجع مناسب» شامل سیستم اطلاعات مدیریت سازمان و هر مرجع مورداطمینان دیگر است کرده و سپس با «مشورت با متخصصان، معاونان و مشاوران مناسب» به «مطالعه عمیق هر مسئله و پدیده پیش از تصمیم‌گیری» می‌پردازد و دست‌آخر تمامی این تلاش‌ها را با «حفظ تعادل در امور» که از وی انتظار می‌رود در هم می‌آمیزد تا بهترین تصمیمات را اخذ کرده و سازمان مورد مدیریتش را به پیش برد.

### نتیجه‌گیری

چنانکه بیان شد این پژوهش منجر به ارائه مدلی جهت استفاده سازمان‌ها و مدیران به منظور پیش‌گیری از ایجاد حصار شیشه‌ای مدیران در سازمان شد که در بخش‌های قبلی به طور کامل تشریح شد. در اینجا ذکر چند نکته در این ارتباط ضروری به نظر می‌رسد.

به‌عنوان نخستین نکته باید توجه داشت که چنین مدلی تنها به چارچوب‌های مورد نیاز و ملزومات اشاره دارد و پژوهش‌گران در این پژوهش بر آن نبوده‌اند تا تمامی پارامترهای مدل را به طور دقیق واکاوی کرده و کاملاً تشریح کنند، به‌عنوان مثال زمانی که ما از منابع مناسب اطلاعاتی صحبت کردیم تنها به «راست‌گویی» و «وفاداری» این منابع به‌عنوان اصولی کلی از دیدگاه حضرت علی(ع) اشاره کردیم و از پژوهش بیشتر این مفاهیم خودداری کردیم، چراکه به نظر می‌رسد تبیین و توصیف کامل تمامی مفاهیم دست‌آمده این پژوهش نیاز به پژوهش‌های مستقل دیگری خواهد داشت، پژوهش‌هایی که با در نظر گرفتن شرایط کامل زمان و مکان در کنار نیازهای فرهنگی جامعه و حتی شرایط منحصر به فرد هر سازمان به دنبال پاسخ‌هایی دقیق‌تر و کامل‌تر باشند، پاسخ‌هایی که بالطبع در حوصله این پژوهش به‌عنوان پژوهشی با استراتژی اکتشافی و نه توصیفی نمی‌گنجد. به همین بهانه به پژوهش‌گران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود تا توصیف و تبیین هر یک از این مفاهیم و ابعاد دست‌مایه پژوهش‌های تکمیلی با استفاده از تحلیل مضمون کلام معصومین و بزرگان و والامقامان و یا دیگر روش‌های علمی قرار گیرد تا مدل ارائه‌شده جهت استفاده مدیران پخته‌تر و کامل‌تر شود.

از سوی دیگر پژوهش‌گران تلاش کردند تا شرایط زمانی و مکانی را در تجزیه و تحلیل‌های خود وارد کند. به‌عنوان مثال آنجا که حضرت از واژه «وزیر» استفاده کرده‌اند، برداشت «معاون و مشاور» از آن به‌عمل آمده است و به همین ترتیب در مثالی دیگر «دانشمندان و حکیمان» به صورت «متخصصان» در مدل اعمال شده است.

پژوهش حاضر ارائه‌دهنده مدلی است کلان که توأمان در تلاش است تا هم به خصوصیات شخصیتی، رفتاری و حرفه‌ای مدیر مسلمان پرداخته و هم تصویری سطح بالا از ساختار زیربنایی سازمان اسلامی به دست دهد تا از تزویج این دو بُعد اساسی در کنار یکدیگر هدف مورد نظر آن‌گونه که مورد نظر حضرت امیر است حاصل آید. این مدل از سویی بیان می‌دارد که مدیر مسلمان می‌باید آراسته به کدامین خصوصیات شخصیتی و رفتاری بوده و بر مبنای کدامین معیارها انتخاب شده و با چه برنامه‌ای تربیت یابد و از سوی دیگر زیر ساختارهایی را می‌کند که باید در سازمان ایجاد و تقویت شد تا از عدم ایجاد حصار شیشه‌ای در سازمان اطمینان حاصل شود.

در انتها، هرچند نتایج حاصل از این پژوهش بر سودمندی سیستم اطلاعات مدیریت به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی مدیران تأکید می‌کند ولی این ابزار را در قالب مدلی کلان قرار می‌دهد. همچنین هرچند این مدل نیز به مشخصاتی و نتایجی قابل قیاس با تحقیقات پیش از خود در زمینه‌ی مشخصه‌های مدیران مسلمان و نحوه عملکرد آن‌ها از دیدگاه بزرگان دین منتج شده است ولی این مدل در مقایسه با

مطالعات دیگری که هر یک به طور مجزا در تلاش برای ارائه مدل‌های مدیریتی و یا مشخصه‌های مدیر مسلمان از دیدگاه قرآن و یا بزرگان اسلام پرداخته‌اند، به ارائه مجموعه‌ای درهم‌تنیده‌ای از مشخصه‌ها، رفتارها و ابزارها در قالب مدلی یکپارچه برآمده است و بیان می‌دارد که برای رسیدن به هدف موردنظر چه عواملی باید با یکدیگر درآمیزند تا هدف غایی برآورده شود.

منابع

- اسکندری، مجتبی و باقری، حجت‌الله. (۱۳۹۰). «به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در تصمیم‌گیری کاربران». **فصلنامه پاسداری فرهنگی**. سال اول، شماره ۴، ۱-۲۷.
- الوانی، سید مهدی و خسروی، محبوبه. (۱۳۸۴). «نقش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) در تصمیم‌گیری». **فصلنامه مطالعات مدیریت**. دوره دوازدهم. شماره ۴۷، ۸۱-۹۸.
- براون، ویرجینیا و کلارک، ویکتوریا. (۲۰۰۶). «استفاده از تحلیل مضمون در روانشناسی». **تحقیقات کیفی در روانشناسی**. دوره سوم. شماره ۲، ۷۷-۱۰۱.
- بوتیزیس، ریچارد. (۱۹۹۸). **تبدیل اطلاعات کیفی: تحلیل مضمون و توسعه کدها**. لندن: سیج.
- حاجی محمدعلیها، رضا. (۱۳۸۶). «بررسی اثربخشی سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)». **دوماهنامه مدیریت**. شماره ۱۲۱-۱۲۲، ۳۸-۴۴.
- خسروآبادی، حمیدرضا و رضایی منش، بهروز. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه». **فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه**. دوره سوم. شماره ۱۱، ۶۷-۹۴.
- خلعتبری، حسام‌الدین و صدارت، فریبا. (۱۳۹۳). «ویژگی‌های شخصیتی مدیر از منظر قرآن و نهج‌البلاغه». **سراج منیر**. دوره پنجم. شماره ۱۶، ۸۷-۱۰۸.
- دانایی‌فرد، حسن و مؤمنی، نونا. (۱۳۸۷). «تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی(ع)، استراتژی تئوری داده بنیاد متنی». **فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی**. سال چهارم. شماره ۱۴، ۷۵-۱۱۰.
- دشتی، محمد. (۱۳۸۳). **ترجمه نهج‌البلاغه**. قم: موسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمومنین(ع).
- رضائیان، علی. (۱۳۹۳). **مبانی سازمان و مدیریت**. چاپ هفدهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۹۵). **مبانی سازمان و مدیریت**. چاپ نهم. تهران: نگاه دانش.
- صحرایی، قاسم و میرزایی مقدم، مریم. (۱۳۹۰). «بی‌اعتمادی در دستگاه مسعود غزنوی و دلایل آن در تاریخ بیهقی». **مجله پژوهش‌های تاریخی**. دوره چهل و هفتم. شماره ۳، ۱۱۳-۱۳۰.
- علائی، سوسن. (۱۳۹۵). «مطالعه تطبیقی اصول مدیریت اسلامی با بررسی سیره امام علی». **پژوهشنامه علوی**. دوره هفتم. شماره ۲، ۷۳-۱۰۲.
- فرقانی، مهدی و خیوشانی، اعظم. (۱۳۹۱). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره‌گیری از سیستم اطلاعات مدیریت برای دستیابی به چابکی سازمان». **فصلنامه تأمین اجتماعی**. شماره ۳۶-۳۷، ۱۵۷-۱۷۶.
- قربانی، علی. (۲۶ شهریور ۱۳۹۷). «حصار شیشه‌ای مدیریت»،  
- <http://modamnet.com/product/> حصار شیشه‌ای مدیریت
- کاظمی اطهر، ذبیح‌الله. (۱۳۸۸). «جاسوسی و خفیه نگاری در تاریخ بیهقی». **رشد آموزش زبان و ادب فارسی**. دوره بیست و سوم. شماره ۱، ۷-۱۰.

- محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد و فقیهی، طاهره بیگم. (۱۳۹۴). «نظارت و کنترل از دیدگاه مدیریتی امام علی». فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ششم. شماره ۱، ۱۹۱-۲۱۱.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ دوم. تهران: راه دان.