



شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی کارکنان و سازمان در نهج البلاغه

لطف الله فروزنده‌دهکردی^۱، علیرضا علی‌احمدی^۲، محمدعلی سرلک^۳، هادی مولودیان^۴*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۰۷

چکیده

یکی از منازعاتی که از گذشته تاکنون بین سازمان و کارکنان وجود داشته، چگونگی تلفیق و همسویی بین اهداف فردی کارکنان و سازمان است. زیرا در صورت عدم همسویی، سازمان در تحقق اهدافش با مشکل مواجه شده و اثربخشی آن به حداقل می‌رسد. هدف از انجام این تحقیق، شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی با محوریت نهج البلاغه است که در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی استخراج و سپس با مراجعه به نهج البلاغه، به شیوه‌ای توصیفی تشریح گردید. بدین منظور، مؤلفه‌های تأثیرگذار در غالب پرسشنامه دلفی در اختیار ۲۵ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه در رشته مدیریت قرار گرفت که با تکرار آن در چهار دور، از میان ۱۹ مؤلفه شناسایی شده، ۱۴ مؤلفه که تأثیر زیادی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی داشتند مشخص و تشریح و بر مبنای مدل سه شاخگی در غالب سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی به‌عنوان متغیرهای مستقل و عامل ارزشی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر تفکیک گردید. این تحقیق اهمیت مراجعه به منابع دینی و اسلامی در حل مسائل سازمانی و مدیریتی را نشان می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: همسویی اهداف فردی و سازمانی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل محیطی، عوامل ارزشی

۱. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۲. استاد دانشگاه علم و صنعت

۳. استاد دانشگاه پیام نور

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

*: نویسنده مسئول

مقدمه

زمانی که در سازمان، اهداف تنظیم شده، استراتژی‌ها نهایی شده و اهداف اصلی بنا شده‌اند، بسیاری از تلاش‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمانی به نتیجه مطلوب منجر نمی‌شود. می‌تواند هدف، کاهش هزینه‌ها، یا افزایش بهره‌وری و رشد سازمانی باشد اما در بسیاری از اوقات به دلیل عدم همسویی سازمانی، این اهداف تنزل می‌یابد. بسیاری از مدیران درک می‌کنند که به منظور نائل شدن به اهداف مهم، همسویی اهداف، امری ضروری می‌باشد (اسکات^۱، ۲۰۱۳: ۱).

مفهوم همسویی، یکی از مفاهیم مهم در ادبیات مدیریت استراتژیک است (ونکاترامان^۲ و کامیلوس^۳، ۱۹۸۴؛ ونکاترامان، ۱۹۸۹؛ تان^۴، ۲۰۰۵؛ کاپلان و نورتون^۵، ۲۰۰۶). فرهنگ لغات لانگمن واژه همسویی را به عنوان «ترتیب دادن چیزها به گونه‌ای که در یک خط و یا این که به صورت موازی با یکدیگر قرار گیرند» تعریف کرده است (لانگمن، ۲۰۰۶). همسویی، حالتی است که یک رابطه علی با مزیت رقابتی دارد (هانسون^۶ و دیگران، ۲۰۱۰؛ ۱۰۸۹). همسویی به عنوان منبع ارزش اقتصادی^۷ برای سازمان تلقی می‌شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶: ۱). به عقیده فرد اسمیت^۸، همسویی ضرورت و جوهره مدیریت است (لابوویتز، ۲۰۰۶: ۱). تحقیقات نشان می‌دهد که همسویی سازمان‌ها، موجب اثربخشی سازمان می‌شود. در سازمان‌های همسو، کارکنان و مشتریان از رضایت بالاتری برخوردارند و منافع بیشتری به ذینفعان، باز می‌گردد. به اعتراف برخی نویسندگان مدیریت، هدف فرد و سازمان هیچ‌گاه با هم یکی نمی‌شوند بلکه تلاش در آن است که هدف‌های مذکور حتی‌المقدور به هم نزدیک شده و از شدت تضاد بین آن‌ها کاسته شود. برخی نظریه‌های مدیریت، به‌ویژه نظریه‌های انگیزشی تلاشی در جهت همسویی اهداف فرد و سازمان است. به‌ویژه آن که به عقیده صاحب‌نظران، عملکرد کارکنان تابعی از توانایی و انگیزش آنان می‌باشد (هلریگل و اسلوکام^۹، ۲۰۱۱: ۱۵۹).

در سالیان گذشته مقالات و پایان نامه‌های بسیاری در این موضوع به رشته تحریر درآمده است. نَظَر‌البویجان و پاتریک لیو^{۱۰} (۲۰۱۲) مقاله‌ای با عنوان بهترین راه ممکن در همسویی کارکنان با اهداف سازمان نگاشته و مدلی را جهت همسویی سرمایه انسانی ارائه داده‌اند. هانسون و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۰) مقاله‌ای با عنوان تعریف و اندازه‌گیری همسویی در مدیریت عملکرد ارائه نموده‌اند. بابایی و همکاران^{۱۲}

1. Scott
2. venkatraman
3. Camillus
4. Tan
5. Kaplan & Norton
6. Hanson, Melnyk and Calantone
7. A source of economic value
8. Fred smith
9. Hellriegel and Slocum
10. Nazar Albuijan and Patrick Liu
11. Hanson and et.al
12. Babaei and et.al

(۲۰۱۳) در مقاله خود برخی از عوامل و فاکتورهای مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی را تشریح نموده‌اند. یان ژانگ و چيو چيو^۱ (۲۰۱۱) در مقاله خود به نقش مهم اهداف در تنظیم رفتارهای روزانه افراد و نیز تأثیر تسهیم اهداف فردی در تعهد به اهداف گروهی پرداخته‌اند. خیراندیش^۲ (۲۰۱۴) و جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) مدلی را برای اندازه‌گیری تطابق بین اهداف فردی و سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان ترسیم و برخی از اهداف فردی و سازمانی را در شرکت مزبور براساس مدل چرخه هم راستایی نیروی دریایی آمریکا برشمرده و میزان همسویی آن‌ها را اندازه‌گیری کرده‌اند. سیدجوادین و پور ولی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی، هفت شاخص را که بر همسویی اهداف فردی و سازمانی می‌تواند مؤثر باشد شناسایی و در شرکت طرح و اندیشه بهساز ملت مورد سنجش قرار داده‌اند.

در طی سالیان گذشته و به ویژه پس از پیروزی انقلاب اسلامی، مقالات و تحقیقات متعددی در حوزه مدیریت اسلامی و بر مبنای نهج البلاغه به رشته تحریر درآمده است. این مقاله از این نظر که به بررسی و تشریح عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی در نهج البلاغه پرداخته و نیز به عامل ارزشی به‌عنوان متغیری تعدیل‌گر اشاره دارد دارای نوآوری می‌باشد. از آن‌جا که عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی موجب تعارض و تضاد در سازمان از سویی و نیز بروز فساد می‌گردد برخی از مؤلفه‌های احصاء شده نتیجه مطالعه محققین در بحث تعارض و فساد در سطح سازمان است. بدین معنی که میان عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی و ایجاد تعارض و فساد، رابطه‌ای دوسویه و مستقیم برقرار است و می‌توان مؤلفه‌هایی که موجب تعارض و فساد در سازمان می‌شوند را در عدم همسویی دخیل دانست.

در این تحقیق مسأله اساسی در طی چند سؤال مطرح می‌شود:

- مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی در نهج البلاغه کدامند؟
- عامل ارزشی چه تأثیری در همسویی اهداف فردی و سازمانی دارد؟

روش‌شناسی تحقیق

روش

این تحقیق از نظر هدف، بنیادی و از نظر چگونگی تحلیل داده‌ها توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۲۵ نفر از اساتید حوزه و دانشگاه در رشته مدیریت می‌باشند که مشخصات آنان در جدول ۱ آورده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها ابتدا مؤلفه‌هایی که در همسویی اهداف فردی و سازمانی مؤثرند از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه اکتشافی احصاء گردید و با مراجعه به کتاب نهج البلاغه ترجمه مرحوم دشتی مبنای روش کیفی دلفی قرار گرفت. اعضای گروه دلفی به‌صورت نمونه‌گیری جهت دار غیر

1. Yan Zhang and Chi-Yue-Chiu
2. Kheirandish

احتمالی برگزیده شدند. همچنین در این پژوهش از روایی صوری استفاده گردید و از اعضای گروه دلفی در مورد محتوای سؤالات نظرخواهی شد. برای بررسی پایایی تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ برای سازگاری درونی استفاده شد که در هر دور دلفی این ضریب برای پرسشنامه‌ها محاسبه و از پایا بودن آنها اطمینان حاصل گردید. جدول ۲ مقدار این ضریب را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تعداد و مرتبه علمی اعضای خبرگان پانل دلفی

مرتبه علمی	تعداد	درصد
دانشیار	۲ نفر	۸ درصد
استادیار	۲۰ نفر	۸۰ درصد
دانشجوی دکتری	۳ نفر	۱۲ درصد

جدول ۲: مقدار ضریب آلفای کرونباخ در روش دلفی

پرسشنامه دور اول دلفی	۰/۹۳۰
پرسشنامه دور دوم دلفی	۰/۹۵۳
پرسشنامه دور سوم دلفی	۰/۸۶۱
پرسشنامه دور چهارم دلفی	۰/۸۷۴

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال^۱ استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه‌ی هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه‌ی مربوط به N شیء یا فرد (پوراشرف و دیگران، ۱۳۹۱: ۴۳). شایان ذکر است که برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک W نیز معنادار به حساب می‌آیند (عباسی، ۱۳۹۳: ۱۱۹). در این پژوهش با وجود این که تعداد اعضای دلفی ۲۵ نفر بودند از ضریب کندال نیز جهت اطمینان بیشتر استفاده شده است. مقدار عددی این ضریب در ۴ مرحله دلفی به ترتیب ۰/۲۶۹، ۰/۴۵۳، ۰/۷۹۶ و ۰/۸۱۲ بالغ گردید که با توجه به نزدیک بودن مقدار آن در دور سوم و چهارم، انجام تکنیک دلفی متوقف گردید. در این پژوهش از میان ۱۹ مؤلفه احصاء شده نهایتاً ۱۴ مؤلفه که تأثیر زیادی در همسویی اهداف دارند مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

1. Kendall's Coefficient of Concordance(W)

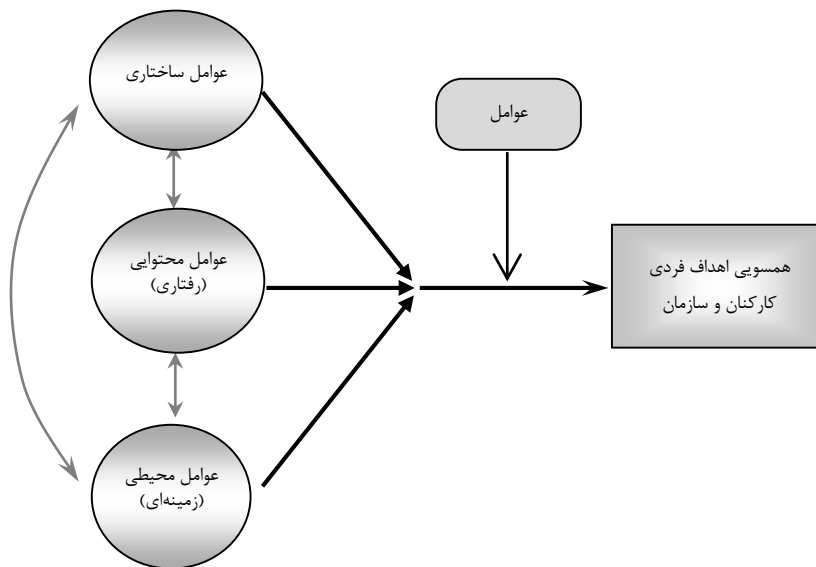
جدول ۳: مؤلفه‌های منتخب خبرگان دلفی

ردیف	مؤلفه‌ها	دلفی دور اول		دلفی دور دوم		دلفی دور سوم		دلفی دور چهارم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	نظام مدیریت مشارکتی و شورایی در تعیین اهداف و برنامه‌ها و حل مشکلات	۴/۶۸	۰/۴۷۸	۴/۴۳	۰/۵۰۷	۴/۱۴	۰/۷۳۷	۴/۱۹	۰/۷۵۰
۲	اجرای عدالت و انصاف و مبارزه با ظلم و فساد	۴/۵۳	۰/۷۷۲	۴/۶۲	۰/۴۹۸	۴/۵۲	۰/۵۱۲	۴/۵۲	۰/۵۱۲
۳	نظام انگیزشی در پرداخت و پاداش به خدمات فراتر از وظایف	۴/۱۰	۰/۷۶۵	۴	۰/۴۹۸	۴/۰۵	۰/۷۴۰	۴/۰۵	۰/۷۴۰
۴	شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری سازمان	۴/۱۶	۰/۸۹۸	۴/۱۴	۰/۵۷۳	۴/۱۰	۰/۷۳۷	۴/۱۰	۰/۵۳۹
۵	نظام آموزش مستمر و یادگیری دائمی کارکنان	۴	۰/۸۵۵	۴	۰/۵۹۱	۴/۱۰	۰/۷۶۸	۴/۱۰	۰/۷۶۸
۶	بهبود و گسترش ارتباطات چهره به چهره مدیران و کارکنان	۴	۰/۸۵۵	۴	۰/۴۹۸	۴/۱۰	۰/۳۰۱	۴/۱۰	۰/۳۰۱
۷	وجود روحیه اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران	۴/۴۷	۰/۶۱۲	۴/۴۸	۰/۶۰۲	۴/۴۸	۰/۵۱۲	۴/۴۸	۰/۵۱۲
۸	اجرا و احساس عدالت و انصاف (در انتقالات، انتصابات و حقوق و مزایا)	۴/۵۴	۰/۸۴۱	۴/۵۲	۰/۶۸	۴/۷۶	۰/۴۳۶	۴/۷۶	۰/۴۳۶
۹	توجه، تقویت و تحکیم نظام ارزش‌های فرد در جامعه	۴/۲۰	۱/۲۲	۴/۴۳	۰/۶۷۶	۴/۵۷	۰/۵۰۷	۴/۵۷	۰/۵۰۷
۱۰	فرایند اجتماعی سازی و مسؤلیت پذیری اجتماعی کارکنان	۴/۲۶	۰/۸۰۶	۴/۱۰	۰/۴۳۶	۴/۶۲	۰/۴۹۸	۴/۶۲	۰/۴۹۸
۱۱	حاکمیت روحیه امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	۴/۱۷	۱/۲۱	۴/۲۴	۰/۷۰	۴/۷۱	۰/۴۶۳	۴/۷۱	۰/۴۶۳
۱۲	سعه صدر و استقامت مدیران	۴	۱/۱۹	۴/۱۹	۰/۹۲۸	۴/۱۹	۰/۶۰۲	۴/۱۹	۰/۶۰۲
۱۳	وجود ممنوعیت در سازمان	۴/۲۱	۱/۱۶	۴/۳۸	۰/۵۹	۴/۷۱	۰/۴۶۳	۴/۷۱	۰/۴۶۳
۱۴	تقویت روحیه ایمان در افراد	۴/۰۵	۱/۰۶	۴/۱	۰/۸۳۱	۴/۳۸	۰/۷۴	۴/۳۸	۰/۷۴

مدل مفهومی طراحی شده همسویی اهداف فردی و سازمانی

منازعه تاریخی میان کارگر و کارفرما، سازمان و فرد از موضوعات بسیار قدیمی است که در عصر حاضر نیز ذهن نظریه‌پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده که چگونه می‌توان بین هدف‌های فرد و سازمان که در تضاد با یکدیگرند و نتیجه آن تعارض فرد با سازمان است آشتی به وجود آورد؟ (آقایپروز، ۱۳۸۵: ۵۵). مدل مفهومی از مفاهیم و فرضیه‌هایی تشکیل شده است که با هم ارتباط تنگاتنگی دارند و مجموعاً چارچوب تحلیلی منسجمی را تشکیل می‌دهند (کیوی و کامپنهود، ۱۳۸۵: ۱۴۶). در حقیقت مدل‌های مفهومی به صورت نمودار، متغیرهای تحقیق و روابط ما بین آن‌ها را مشخص می‌سازد (پوراشرف و دیگران: ۲۰). در این تحقیق با تفکیک مؤلفه‌های مؤثر بر همسویی اهداف فردی و سازمانی بر مبنای مدل سه شاخگی اهرنجان (میرزایی اهرنجان، ۲۰۰۰) و با کمک روش دلفی، مدل تحقیق طراحی گردید و سعی شد که رابطه همسویی اهداف فردی و سازمانی به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای مستقل تحقیق مشخص و تبیین گردد. از آنجا که تفکیک عوامل تأثیرگذار به سه دسته ساختاری، رفتاری و محیطی دارای حصری عقلی است عامل ارزشی در این تحقیق به عنوان متغیری تعدیل‌گر در نظر گرفته شد. متغیر

تعدیل‌کننده^۱ یک متغیر کیفی یا یک متغیر کمی است که جهت و یا شدت رابطه‌ی بین یک متغیر مستقل یا وابسته را با یک متغیر مستقل یا وابسته دیگر تحت تأثیر قرار می‌دهد (بارون و کینی^۲، ۱۹۸۶: ۱۱۷۳). این متغیر بر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته تأثیر اقتصایی داشته و رابطه مورد انتظار بین متغیرهای مستقل و وابسته را تغییر می‌دهد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۴). در سازمان‌های ارزش‌مدار، عامل ارزشی رابطه بین متغیر مستقل و وابسته را تعدیل می‌کند. این متغیر از قبل وجود دارد نه این‌که با ظهور متغیر مستقل ظهور پیدا نماید. مدل مفهومی تحقیق که مدلی محقق ساخته و مطابق نتایج حاصل از روش دلفی می‌باشد در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر همسویی اهداف فردی و سازمانی

۱. عامل ساختاری

ساختارهای سازمانی کانال‌هایی هستند که فرایندها و عملیات سازمانی در آن جاری می‌شود و در برگزیده همه عوامل، عناصر و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم خاصی، قاعده و قالب و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند (خنیفر، ۱۳۸۴: ۱۲۷). به عبارت دیگر کلیه عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به جز عامل انسانی هستند که زمینه‌دست‌یابی به اهداف سازمان را فراهم می‌سازد (فرهی، ۱۳۸۹: ۳). عوامل سخت‌افزاری مواردی از قبیل تجهیزات، فضا و زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی و عوامل نرم‌افزاری

1. Moderator Variable
2. Baron Reuben and David Kenny

شامل نظام نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، قوانین، مقررات، روش‌ها و رویه‌هاست. مؤلفه‌هایی که در این بعد قرار می‌گیرند در جدول زیر آمده است.

جدول ۴: مؤلفه‌های عامل ساختاری همسویی اهداف فردی و سازمانی

ردیف	مؤلفه	منابع و مأخذ
۱	نظام مدیریت مشارکتی و شورایی در تعیین اهداف و برنامه‌ها و حل مشکلات	نهج البلاغه (نامه ۵۳: حکمت ۵۴-۱۶۱-۱۷۳-۳۲۱)
۲	نظام شایسته‌سالاری و به‌کارگیری و استخدام افراد لایق و کارآمد	نهج البلاغه (نامه ۵۳): غررالحکم و دررالکلم
۳	نظام انگیزشی در پرداخت و پاداش درازای خدمات و انجام وظایف کارکنان	نهج البلاغه (خطبه ۸۳: نامه ۵۳: حکمت ۳۶۸)
۴	شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری سازمان	نهج البلاغه (نامه ۵۳-۵۴-۶۵-۷-۱۷۴: حکمت ۶۲-۲۴۳-۲۶۶-۳۰۴)
۵	نظام آموزش مستمر و یادگیری مداوم کارکنان	نهج البلاغه (خطبه ۱۰۵-۱۹۳: نامه ۳۱: حکمت ۱۴۷-۲۸۴-۹۲-۳۶۶)

۱-۱. نظام مدیریت مشارکتی و شورایی در تعیین اهداف و برنامه‌ها و حل مشکلات

مشارکت بیشتر عموم مردم در حکومت و اداره منابع اجتماعی، موجبات توانمندسازی آنان را فراهم می‌آورد (کیل‌بای^۱، ۲۰۰۵: ۹۵۱). در دین اسلام بر مشورت و شورا تأکید فراوانی شده است چنان‌چه در قرآن کریم به پیامبر (ص) سفارش می‌شود که بادیگران مشورت نماید: «و شاورهم فی الامر» (آل عمران: ۱۵۹) «و امرهم شوری بینهم» (شوری: ۳۸).

امیرالمؤمنین علی(ع) یکی از سفارشات که به مالک اشتر می‌نماید این است که «کارمندان را پس از آزمایش آن‌ها به کار گمار و بامیل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن...» (نامه ۵۳: ۵۷۷). همچنین می‌فرماید «لا ظهیر کالمشاوره» یعنی هیچ پشتیبانی چون مشورت نیست (حکمت ۵۴: ۶۳۷). زیرا که خود را بی، موجب هلاکت و مشورت با دیگران، شریک شدن در عقول آنان است (حکمت ۱۶۱: ۶۶۵). این بدان سبب است که استفاده از افکار و آراء گوناگون موجب تمایز صحیح از خطا و سره از ناسره خواهد گردید (حکمت ۱۷۳: ۶۶۷).

۱-۲. نظام شایسته‌سالاری و به‌کارگیری و استخدام افراد لایق و کارآمد

در یک نظام شایسته‌سالار، تخصیص دقیق منابع به درجه شایستگی متکی است (گراداستین^۲، ۲۰۰۴: ۸۰۲). اگر سلسله مراتب اداری بر پایه شایستگی‌ها بنا نهاده شود چنین استنباط می‌شود که کسانی که موقعیت بالاتری دارند مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت

1. Kilby
2. Gradstein

پایین‌تری دارند (مک‌کوی و ماجر^۱، ۲۰۰۷: ۱۴۳). نظام شایسته‌سالاری می‌تواند از بروز فساد در سازمان مانع شده (رمضانی و برومند^۲، ۲۰۱۳: ۱۶) و لازمه اجتناب ناپذیر ایجاد اداره سالم بوده (پورعزت، ۱۳۹۰: ۷۴) و موجبات همسویی اهداف فردی کارکنان و سازمان را فراهم آورد. در سفارشات امیرالمؤمنین (ع) در نهج‌البلاغه عبارات بسیاری بر ضرورت شایسته‌سالاری دلالت داشته و آن را در دو فراز ۱- شایستگی اخلاقی-خودسازی و مهار نفس و ۲- شایستگی فنی و کاری بر می‌شمرد:

«... و او (مالک) را فرمان می‌دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به هنگام سرکشی رامش نماید ... هوای نفس را در اختیار گیر و از آن چه حلال نیست خویشتن‌داری کن زیرا که بخل ورزیدن به نفس، آن است که در آن چه دوست دارد یا برای او ناخوشایند است راه انصاف را پیمایی» (نامه ۵۳: ۵۶۷). «ای مالک، برای فرماندهی سپاه کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر و امام تو بیشتر و دامن او پاک‌تر، شکیبایی او برتر و از کسانی باشد که دیر به خشم آید و عذریزیرتر بوده و بر ناتوانان رحم آورد ...» (همان: ۵۷۵). «... واز میان مردم، برترین فرد را برای قضاوت انتخاب کن، کسانی که مراجعه فراوان، آن‌ها را به ستوه نیاورد و برخورد مخالفان با یکدیگر او را خشمگین نسازد و بر اشتباهاتش پافشاری نکند ...» (همان: ۵۷۷). «... سپس در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار ...»

همان‌طور که معلوم می‌شود شایسته‌سالاری و استخدام و به‌کارگیری افراد لایق و شایسته بسیار مورد تأکید امیرالمؤمنین (ع) می‌باشد و شایستگی اخلاقی چنان با شایستگی‌های شغلی و فنی در هم آمیخته می‌باشند که گویا تفکیک آن‌ها امکان‌پذیر نیست.

۱-۳. نظام انگیزشی در پرداخت و پاداش درازای خدمات و انجام وظایف کارکنان

بهترین مدیر و مدبر عالم هستی ذات پاک خداوند متعال است و دادن پاداش به بندگان خود جزء سنت‌های لایتغیر اوست. امیرالمؤمنین (ع) در خطبه «غراء» به این مسأله اشاره داشته و پس از سفارش مردم به تقوای الهی یکی از صفات خداوند را پاداش دادن به بندگان در برابر کارهای نیکوی آنان بر می‌شمرد (خطبه ۸۳: ۱۳۱). ایشان در جای دیگری می‌فرمایند: «همانا خداوند، پاداش را بر اطاعت خود و کیفر را بر نافرمانی خود قرار داد تا بندگان را از عذابش برهاند و به سوی بهشت کشاند» (حکمت ۳۶۸: ۷۱۷). آن حضرت در سفارش به مالک اشتر نیز تأکید می‌نماید که «آرزوهای سپاهیان را برآورده ساز و همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند را برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند، شجاعان را بر می‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وا می‌دارد» (نامه ۵۳: ۵۷۵).

۱-۴. شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری سازمان

در خلال مدیریت و حکومت، ممکن است شبهات و ابهامات فراوانی برای کارکنان و عموم مردم ایجاد شود که شفافیت و پاسخگویی و رفع ابهام در زمان مناسب می‌تواند به ایجاد روابط بهتر بین مدیران و

1. Mc Coy and Major

2. Ramezani & Boromand

کارکنان منجر شده و همسویی و همدلی را در آنان تقویت نماید. امیرالمؤمنین علی(ع) در دوران کوتاه زمامداری خود در مواقع مختلف اقدام به پاسخگویی و رفع ابهامات ایجاد شده مردم می نمودند. پاسخ به ادعاهای دروغین معاویه (نامه ۶۵: ۶۰۵)، پاسخ به ادعاهای طلحه و زبیر (نامه ۵۴: ۵۹۳)، پاسخ به ادعاهای سران جمل (نامه ۵۳: ۵۶۵)، پاسخ به شایعات (نامه ۷: ۴۸۷)، پاسخ به شایعات پیرامون قتل عثمان (خطبه ۱۷۴: ۳۳۹) و... خود گواه بر این مدعاست. نکته مهم آن است که این شفافیت‌ها تنها برای فرد مورد خطاب نامه نمی‌باشد، چنان‌که در نامه ۲۸، خطاب به معاویه می‌فرمایند: «...من این حرف‌ها را برای تو نمی‌زنم ولی این‌ها را می‌گویم که مردم بدانند که ما که هستیم...» (نامه ۲۸: ۵۱۱) برخی از پاسخ‌ها باید در خفا صورت بگیرد و برخی از شفاف‌سازی‌ها و پاسخگویی‌ها لازم است در بین عموم مردم انجام شود چنان‌که روایت‌شده شخصی از حضرت از معنای ایمان سؤال نمود. فرمودند «فردا نزد من بیا تا در جمع مردم پاسخ گویم که اگر تو گفتارم را فراموش نمایی دیگری آن را در خاطرش سپارد...» (حکمت ۲۶۶: ۶۹۳).

۱-۵. نظام آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر کارکنان

یکی از چالش‌های سازمان‌های امروزی، وادار نمودن کارکنان خود به انجام تغییرات انطباقی^۱ به‌منظور پاسخگویی به تقاضاها و الزامات محیط‌های ناپایدار و سریعاً در حال تغییر است. در این نوع محیط‌ها بسیاری از مسائل دارای راه‌حل‌های آماده نبوده و تمامی کارکنان در سراسر سازمان مجبور به فکر کردن به راه‌حل‌های جدید و یادگیری ارزش‌ها و نگرش‌های جدید هستند به‌گونه‌ای که تأکید سازمان‌ها بر یادگیری مستمر، موجب ارائه چهره جدیدی از سازمان‌ها به نام سازمان‌های یادگیرنده شده است (سرلک، ۱۳۹۱: ۱۷۷). امروزه اروپایی‌ها بحث یادگیری مستمر را مطرح می‌کنند و معتقدند فرد باید همواره و در همه حال در مسیر آموختن باشد (برومند، ۱۳۹۰: ۱۶۵). در آموزه‌های دینی نیز بر بحث آموزش و فراگیری علم و دانش تأکید فراوان شده و آن را بر هر مرد و زن مسلمان فرض نموده است. حضرت علی(ع) در سخنانی به این نکته اشاره فرمودند که: «فَبَادِرِوَالْعِلْمِ مِنْ قَبْلِ تَصْوِیحِ نَبْتِهِ...»: در فراگیری علم و دانش پیش از آن‌که درختش بخشکد تلاش کنی و پیش از آن‌که به خود مشغول گردی از معدن علوم، دانش استخراج نمایی... (خطبه ۱۰۵: ۱۹۵). همچنین در خطبه همام، یکی از نشانه‌های پرهیزکاران را وقف کردن گوش‌های خود در مسیر علم و دانش سودمند می‌دانند (خطبه ۱۹۳: ۴۰۳).

۲. عامل رفتاری (محتوایی)

منظور از این بعد، عوامل انسانی در سازمان است که با فرم‌های رفتاری، ارتباطی و الگوهای خاص، محتوای اصلی سازمان را شکل می‌دهد و با ورودش، به سازمان جان داده و تعاملات شغلی پدید می‌آید. نیروی انسانی که عامل اساسی هر سازمان تلقی می‌شود عامل اجرای کار نیز تعریف شده که ممکن است

بی‌توجهی به آن موجب صدمات جبران‌ناپذیری گردد (فرهی، ۱۳۸۹: ۵). جدول زیر مؤلفه‌های این عامل را نشان می‌دهد:

جدول ۵: مؤلفه‌های عامل محتوایی همسویی اهداف فردی و سازمانی

ردیف	مؤلفه	منابع و مأخذ
۱	بهبود و گسترش ارتباطات چهره به چهره مدیران و کارکنان	نهج‌البلاغه (نامه ۵۳)
۲	وجود روحیه اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران	نهج‌البلاغه (نامه ۲۵-۵۳-حکمت ۲۲۰)
۳	اجرا و احساس عدالت و انصاف (در انتقالات، انتصابات و حقوق و مزایا) در سازمان	نهج‌البلاغه (خطبه ۱۵-۱۶-۲۲۴-۲۱۶: نامه ۵۱-۳۱-۵۳-۲۷: حکمت ۲۲۴-۲۳۱-۴۷۰-۴۳۷)

۱-۲. بهبود و گسترش ارتباطات چهره به چهره مدیران و کارکنان

بهبود ارتباطات یکی از راهکارهای کاهش تعارض در سازمان است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۴۲). حضرت علی(ع) در بخشی از سفارش خود به مالک اشتر می‌فرماید: «...پس بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنان بنشین و ... و سربازان و نگهبانان خود را از سر راهشان دور ساز تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن، با تو گفتگو کند که از رسول خدا(ص) بارها شنیدم که می‌فرمود ملتی که حق ناتوان را از زورمندان، بدون اضطراب بازستاند، رستگار نخواهد شد... هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد. پنهان شدن از مردم، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است بازمی‌دارد و کار بزرگ، اندک و کار اندک، بزرگ جلوه می‌کند» (نامه ۵۳: ۵۸۵).

۲-۲. وجود روحیه اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران

اعتماد میان کارکنان و مدیران، بدون شک بر ایجاد همدلی و نیز همسویی اهداف فردی و سازمانی مؤثر خواهد بود. حضرت علی(ع) در سفارشات خود به مالک اشتر بر این نکته تأکید کرده و می‌فرماید: پس باید کاری از تو سر بزند که بدان وسیله خوش‌گمانی به شهروندان را برای تو فراهم سازد، زیرا این خوش‌گمانی رنج‌درازی را از تو دور می‌سازد و بی‌گمان سزاوارترین کسی که می‌توانی به او خوش‌گمان باشی حتماً همان کسی است که نزد او آزمونی نیکو داشته‌ای و بدون شک، سزاوارترین شخص به بدگمانی در نزد تو، همان کسی است که در نزد او آزمونی بد داشته‌ای (نامه ۵۳: ترجمه علامه جعفری: ۴۴۸).

۳-۲. اجرا و احساس عدالت و انصاف (در انتقالات، انتصابات و...) در سازمان

صفت عدل، مهم‌ترین صفت شایسته حکومت است (پورعزت، ۱۳۹۰: ۶۷) که در طول تاریخ خلقت، برای بشر، مفهومی آرمانی محسوب شده (جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۲) و نامحدود به زمان و مکان و جهان شمول است (ایزدی، ۱۳۸۵: ۲۱۱). از جمله وظایف اصلی مدیران سازمان، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه و احساس عدالت در کارکنان است. رعایت عدالت به‌ویژه در برخی رفتارهای مدیریتی با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، ارتقاء و انتصابات) اهمیت دارد (جمشیدی و همکاران: ۵۴). بی‌عدالتی موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان می‌باشد (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸: ۲). در کلام امام علی(ع) عدالت از جایگاه خاصی برخوردار است. جالب آن که طبق مطالعه‌ای، نام علی(ع) و صفت عدل در فرهنگ ایرانی، تداعی‌کننده یکدیگرند (پورعزت، ۱۳۸۳: ۶۲). در واقع، می‌توان هدف حضرت از به دست گرفتن حکومت را، برقراری عدالت دانست (مشرف‌جوادی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۴۰). ایشان در نامه خود به کارگزاران بیت‌المال، آنان را به داشتن انصاف در روابط خود با مردم توصیه می‌نمایند: «فَأَنْصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ» (نامه ۵۱: ۵۶۳). آن حضرت در عهدنامه خود به محمدبن ابوبکر، در هنگام تصدی حکومت مصر توصیه می‌نمایند که: «وَأَسِ بَيْنَهُمْ فِي الْحِظَّةِ وَالنَّظْرَةِ حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعُظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ لَهُمْ وَلَا يَبْأَسِ الضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ...»: در نگاه‌هایت و حتی در نیم نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نوزند و ناتوان‌ها از عدالت مایوس نگردند (نامه ۲۷: ۵۰۹). در نامه دیگری و خطاب به مالک اشتر یادآور می‌شوند که: «...همانا برترین روشنی چشم زمامداران، برقراری عدالت در شهرها و آشکار شدن محبت مردم نسبت به رهبر است ... با خدا و با مردم و با خویشاوندان نزدیک و با افرادی از رعیت خود که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن که اگر چنین نکنی ستم روا داشته‌ای ... دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق، میانه‌ترین و در عدل، فراگیرترین و در جلب خوشنودی مردم، گسترده‌ترین باشد...» (نامه ۵۳: ۵۶۹).

۳. عوامل محیطی (زمینه‌ای)

اصلی‌ترین کار عوامل زمینه‌ای، تنظیم روابط سازمان با سیستم‌های بالاتر از خود است. این مؤلفه شامل همه عوامل و شرایط محیطی و بیرونی سازمان می‌باشد که بر سازمان محیط بوده و خارج از حیطه کنترل و اختیارات سازمان است و زمینه‌ساز عوامل ساختاری و رفتاری بوده و بر تعالی و پیشرفت سازمان تأثیرگذار می‌باشد (فرهی، ۱۳۸۹: ۵). محیط، یکی از عوامل اساسی در تربیت و مؤثر در خلق و خوی و رفتار آدمی است که در متون دینی و آیات قرآنی، دستور به هجرت، گواه بر این ادعاست. امیرالمؤمنین علی(ع) در بیاناتی که قبل و بعد از جنگ جمل، در نکوهش شهر بصره و مردم آن بیان فرمودند به این نکته اشاره داشته که «...کسی که در شهر شما باشد گرفتار گناه و آن که بیرون رود در پناه عفو خداست، گویی شهر

شما را می‌نگرم که غرق شده و آب آنرا فرا گرفته و چیزی از آن دیده نمی‌شود...» (خطبه ۱۳ و ۱۴: ۵۷). برخی از مؤلفه‌های محیطی که می‌تواند بر همسویی اهداف فردی و سازمانی تأثیرگذار باشد در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۶: مؤلفه‌های عامل محیطی همسویی اهداف فردی و سازمانی

ردیف	مؤلفه	منابع و مأخذ
۱	توجه، تقویت و تحکیم ارزش‌ها در جامعه	نهج‌البلاغه (خطبه ۱۰۵)
۲	فرایند اجتماعی‌سازی و مسؤولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان	نهج‌البلاغه (نامه ۷۷:۴۵)

۱-۳. توجه، تقویت و تحکیم ارزش‌ها در جامعه

سعادت فرد، بدون در نظر گرفتن محیط و فاکتورهای اجتماعی غیرممکن است. زیرا که اعضای یک جامعه بسان یک پیکر واحد بوده و بر یکدیگر تأثیر و تأثر دارند. حضرت علی(ع) در ضمن توصیه‌های خود به مالک‌اشتر می‌فرماید: «...واعلم أن الرعيه طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض...»: ای مالک بدان که مردم از گروه‌های گوناگونی می‌باشند که اصلاح هر یک جز با دیگری امکان ندارد و هیچ یک از گروه‌ها از دیگری بی‌نیاز نیست ... برای اقشار گوناگون جامعه، در پیشگاه خداوند گشایشی است و همه آنان به مقداری که امورشان اصلاح شود بر زمامدار حقی مشخص دارند و زمامدار از انجام آن چه خدا بر او واجب کرده نمی‌تواند موفق باشد جز آن که تلاش فراوان نماید و از خدا یاری بطلبد... (خطبه ۵۳: ۵۷۴-۵۷۵).

۲-۳. فرایند اجتماعی‌سازی و مسؤولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان

مدیران سازمانی باید با تدابیر لازم، موجبات آشنایی کارکنان با محیط و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن با آن را فراهم کنند (سیدجوادین و پورولی، ۱۳۸۸: ۶۱). یکی از ابزارهایی که مدیریت و سازمان را در این راستا کمک می‌کند فرایند اجتماعی‌سازی می‌باشد. این فرایند که باعث یگانگی نسبی اهداف فردی و سازمانی می‌شود، به اعضای سازمانی خود می‌گوید که تحت هر وضعیت محیطی مشخص، چه کارهایی را باید انجام داده و از چه کارهایی باید اجتناب نمایند (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۶۳). حضرت در نامه خود به عبدالله بن عباس قبل از گفتگو با خوارج تأکید می‌نمایند که «لا تُخاصِمهم بالقرآن فان القرآن حمالٌ ذو وجهٍ...»: با خوارج به قرآن جدل مکن، زیرا که قرآن دارای دیدگاه کلی بوده و تفسیرهای گوناگونی دارد، تو چیزی می‌گویی و آن‌ها چیز دیگر؛ لیکن با سنت پیامبر(ص) با آنان به بحث و گفتگو بپرداز که در برابر آن راهی جز پذیرش ندارند (نامه ۷۷: ۶۱۹).

یکی از معانی مسؤولیت‌پذیری، هماهنگی با قوانین اجتماعی و برآوردن انتظاراتی است که جامعه از فرد دارد و نوعی احساس التزام به عمل در موقعیت‌های گوناگون به دلیل تقید نسبت به سایرین خواهد بود (سبحانی‌نژاد و فردانش، ۱۳۷۹: ۱۰۰). مسؤولیت‌پذیری در بعد شخصی، زمینه‌ساز مسؤولیت‌پذیری

اجتماعی^۱ است که پیامد های اجتماعی و فرهنگی زیادی داشته که یکی از مهم ترین آن ها دیگرخواهی در روابط اجتماعی است (سروش، ۱۳۹۱: ۱۹۴). امام علی (ع) در نامه ای که به فرماندار بصره، عثمان بن-حنیف، می نویسد، پس از مذمت او در اجابت دعوت مهمانی سرمایه داری از مردم بصره، می فرماید: «...أَقْنَعُ مِنْ نَفْسِي بِأَنْ يُقَالَ هَذَا امِيرَ الْمُؤْمِنِينَ؟ وَ لَا أُشَارِكُهُمْ فِي مَكَارِهِ الدَّهْرِ...»: آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمؤمنین خوانند و در تلخی روزگار با مردم شریک نباشم؟ و در سختی های زندگی الگوی آنان نگردم...؟ (نامه ۴۵: ۵۵۳).

۴. عوامل ارزشی

آن چه نوع و میزان و مرتبت ارزش ها را تحقق می بخشد فرهنگ است. فرهنگ به ارزش ها هویت می بخشد و معیار ارزش ها از طریق فرهنگ شناسایی می شود. در واقع ارزش ها موجب شناخت و تفاوت فرهنگ ها می شوند (سازگارا، ۱۳۷۷: ۱۱۳). بی گمان، محوری ترین عنصر فرهنگ ارزش ها می باشند. وقتی که از سبک های مدیریت آمریکایی، ژاپنی و ... سخن به میان می آید، عنصر اصلی تمایز بخش، ارزش ها می باشند (هدایتی، ۱۳۸۱: ۳۲).

ارزش های سازمانی با شکل دهی فرهنگ سازمان، انتظارات رفتاری، نحوه انجام کار و تصمیم گیری، شکل گیری و نحوه تعاملات اجتماعی و روابط درونی و بیرونی سازمان را تعیین می کنند. هدف اسلام از بیان ارزش ها، تکامل روح است که بر همه ارزش ها سایه افکنده و آن ها را محدود می نماید (فروزنده و ملایی، ۱۳۸۸: ۶۶). در جدول زیر مؤلفه های عامل ارزشی که می تواند موجبات همسویی اهداف را فراهم سازد آورده شده است:

جدول ۷: مؤلفه های عامل ارزشی همسویی اهداف فردی و سازمانی

ردیف	مؤلفه	منابع و مأخذ
۱	حاکمیت روحیه امر به معروف و نهی از منکر در سازمان	نهج البلاغه (خطبه ۴۰-۱۲۹-۱۵۶-۱۰۵-۱۷۵) نامه (۳۱-۷۴-۴۷-۱۳-۳۱-۲۷) حکمت (۲۷۴-۲۵۲-۳۷۳-۳۷۴)
۲	سعه صدر مدیران	نهج البلاغه (نامه ۵۱: حکمت ۱۷۶)
۳	حاکمیت معنویت در سازمان	نهج البلاغه (خطبه ۱۱۴: نامه ۲۴-۳۱-۵۳)
۴	تقویت روحیه ایمان در کارکنان	نهج البلاغه (خطبه ۱۱۰-۱۵۶-۵۷: حکمت ۳۱ و ۳۱۰)

۴-۱. حاکمیت روحیه امر به معروف و نهی از منکر در سازمان

امر به معروف و نهی از منکر که بدون آن، دیگر احکام اسلامی فرصت بروز و ظهور را نخواهند یافت، از ارکان تعالیم اسلامی بوده و شاه کلید وصول به مدینه فاضله ای است که آرمان پیشوایان دین اسلام بوده

است (سیدی و برزگر، ۱۳۹۳: ۵۴). اهمیت این اصل چنان است که می‌توان تمامی خطبه‌ها و نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه را به‌گونه‌ای امر به معروف و نهی از منکر دانست. امیرالمؤمنین(ع) در بیانی بر آنان که امر به معروف می‌کنند و خود ترک می‌نمایند و نهی از منکر دارند و خود مرتکب می‌شوند نفرین نموده‌اند: «لَعَنَ اللَّهُ الْأَمْرِينَ بِالْمَعْرُوفِ التَّارِكِينَ لَهُ وَ النَّاهِينَ عَنِ الْمُنْكَرِ الْعَامِلِينَ بِهِ» (خطبه ۱۲۹: ۲۴۷). ایشان در خطبه‌ای که پس از جنگ جمل ایراد فرمودند، امر به معروف و نهی از منکر را دو صفت از اوصاف خداوند خواندند که نه اجل را نزدیک می‌کند و نه روزی را کاهش می‌دهد (خطبه ۱۵۶: ۲۹۱). در جای دیگری به خداوند سوگند یاد می‌کند که شما را به هیچ طاعتی وادار نمی‌کنم، مگر آن که پیش از آن، خود عمل کرده‌ام و از معصیتی باز نمی‌دارم جز آن که خود، پیش از آن ترک گفته‌ام (خطبه ۱۷۵: ۳۳۳). اگر این روحیه در محیط سازمان حاکم شود مسلماً تأثیر شگرفی در همدلی و همسویی کارکنان و مدیران داشته و در بهره‌وری سازمانی بسیار مؤثر می‌باشد.

۲-۴. سعه صدر مدیران

یکی از مهم‌ترین و شاید اصلی‌ترین وسیله مدیریت، سعه صدر است (دمشناس، ۱۳۸۵: ۸۸). چنان چه حضرت علی(ع) نیز می‌فرماید: «أَلَةُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ»: ابزار ریاست، شرح صدر است (حکمت ۱۷۶: ۶۶۷). به همین خاطر است که هنگامی که حضرت موسی(ع) به رسالت برگزیده می‌شود از خداوند طلب شرح صدر نموده (طه/۳۵) و نیز در قرآن خطاب به پیامبر اسلام(ص) از اعطای شرح صدر به ایشان به‌عنوان عطیه‌ای الهی یاد می‌گردد (انشراح/۱). مولای متقیان حضرت علی(ع) در نامه‌ای که به کارگزاران بیت‌المال می‌نویسند در ضمن توصیه‌های سیاسی، اخلاقی و اقتصادی سفارش می‌نمایند: «...وَأَصْبِرُوا لِخَوَائِجِهِمْ...»: در برآوردن نیازهای مردم صبور و شکیبا باشید (نامه ۵۱: ۵۶۳). مسلماً داشتن چنین روحیه‌ای در میان مدیران، در همدلی و همسویی کارکنان با اهداف غایی سازمان مؤثر بوده و صمیمیت بیشتری در محیط سازمانی ایجاد می‌نماید.

۳-۴. حاکمیت معنویت در سازمان

از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی که توجه محققان به مقوله معنویت گسترش یافته (ساس^۱، ۲۰۰۰: ۱۹۵) تاکنون بیش از ۷۰ تعریف مختلف پیرامون معنویت در محیط کار ارائه شده است (کاراکاس^۲، ۲۰۱۰: ۸۹). با این وجود هیچ‌گونه اجماعی پیرامون تعریف معنویت در محیط کار وجود نداشته و تعاریف موجود نیز بعضاً محدود، مبهم و متناقض می‌باشند (یزدانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۸). براساس طبقه‌بندی کریشناکومر و نیک^۳، سه دیدگاه درون‌گرا (فرامذهبی)، مذهبی و سکولار در تعریف معنویت وجود دارد (۲۰۰۲: ۱۵۳). اما معنویت در جامعه اسلامی مبتنی بر دین است؛ بدین معنی که تعالیم و آموزه‌های اسلامی شکل‌دهنده

1. Sass
2. Karakas
3. Krishnakumar and Neck

معنویت هستند (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹: ۴) و نوع ارتباط چهارگانه یک فرد مسلمان، یعنی ارتباط با خویشتن، با دیگران، با محیط و با خدا، براساس آموزه‌های دینی معین می‌شود (رستگار، ۱۳۸۲: ۱۶۴). در نظام اسلامی، معنویت یعنی شناخت و باور داشتن حقیقت بی‌انتهای هستی و هماهنگی و تنظیم همه حرکات و رفتارها بر اساس آن واقعیت اصیل (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹: ۵). زندگی بر مدار معنویت در رفتار و گفتار امیرمؤمنان، علی(ع) موج می‌زند، او که در تمامی خطبه‌ها و های حکمت‌آموز خود، حمد و ثنای الهی را نموده و همگان را به پیمودن طریق حق و تقوای الهی توصیه می‌کند: «پسرم؛ همانا تو را به ترس از خدا سفارش می‌کنم که پیوسته در فرمان او باشی و دلت را با یاد او زنده نمایی و به ریسمان او چنگ زنی ... به قدرتی پناه بر که تو را آفریده، روزی داده، بندگی تو فقط برای او باشد و تنها اشتیاق او را داشته باش و تنها از او ترس» (نامه ۳۱: ۵۲۱-۵۲۵). همچنین در نامه خود به مالک‌اشتر، ابتدا او را به ترس از خدا فرمان می‌دهد و این که اطاعت خدا را بر دیگر کارها مقدم بدارد و از کتاب او پیروی نموده و خدا را با دست و زبان یاری کند (نامه ۵۳: ۵۶۷). مسلماً حاکم بودن چنین روحیه‌ای در سازمان، موجب همسویی ارزش‌های غایی کارکنان و سازمان شده و به تبع آن در هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی مؤثر می‌باشد (الوانی، ۲۰۰۷: ۱۰).

۴-۴. تقویت روحیه ایمان در کارکنان

سازمان‌های ایمان‌محور، سازمان‌هایی مردم‌نهادند که اخیراً جایگاه خود را به‌عنوان سازمان‌هایی اثربخش در پیشبرد خدمات اجتماعی تثبیت کرده‌اند. در این سازمان‌ها عامل ایمان، بخش جدایی‌ناپذیر سازمان است که از طریق رهبران، نیروی کار و داوطلبان آن ابراز می‌شود و به خدمات گره خورده است. این سازمان‌ها، خدمات مذهبی و اعمال عبادی را انجام می‌دهند و به مکان‌های مذهبی که خدا را عبادت می‌کنند وابسته هستند (دانایی‌فرد و رهبر، ۱۳۸۹: ۱۹۵). در دین اسلام، مؤثرترین و مهم‌ترین عامل نجات انسان که می‌تواند محور همه صفات مثبت و سرچشمه خوبی‌ها باشد ایمان است (امامی، ۱۳۸۶: ۴۳). امیرالمؤمنین(ع) در خطبه معروف به دیباج اشاره می‌فرماید: «همانا بهترین چیزی که انسان‌ها می‌توانند با آن به خدای سبحان نزدیک شوند، ایمان به خدا و رسول او(ص) و جهاد در راه خداست» (خطبه ۱۱۰: ۲۱۱). همچنین در خطبه دیگری درباره ره‌آورد ایمان می‌فرماید: «ایمان، روشن‌ترین راه‌ها و نورانی‌ترین چراغ‌هاست، با ایمان می‌توان به اعمال صالح راه برد و با اعمال نیکو می‌توان به ایمان دسترسی پیدا کرد؛ با ایمان، علم و دانش آبادان است (خطبه ۱۵۶: ۲۹۱). اعتماد به آن‌چه در دست خداست و نه آن‌چه شخص در دست خود دارد موجب صحیح بودن ایمان او می‌گردد (حکمت ۳۱۰: ۷۰۳). بی‌شک، تقویت این روحیه در کارکنان سازمان‌ها، نقش بسزایی در هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی خواهد داشت.

نتیجه‌گیری

بدیهی است یکی از منابع اصلی شناخت نظام ارزشی مدیریت اسلامی، قول، فعل و تقریر معصومین(ع) بوده که با مراجعه به متون اسلامی قابل حصول می‌باشد. در این میان، سیره و سبک مدیریتی امیرالمؤمنین(ع) به دلیل فرصت کوتاه تشکیل حکومت اسلامی توسط ایشان، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و کتاب گران سنگ نهج‌البلاغه به‌عنوان منبعی متقن، سیراب‌کننده تشنگان طریق حق و حقیقت، بوده و خواهد بود. در این نوشتار سعی گردید مؤلفه‌هایی که می‌تواند در همسویی اهداف کارکنان و سازمان مؤثر باشد پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه اکتشافی احصاء و پس از انجام ۴ دور روش دلفی براساس مدل سه شاخگی در غالب سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی به‌عنوان متغیر مستقل و عامل ارزشی به‌عنوان متغیری تعدیل‌گر تفکیک و با مراجعه به نهج‌البلاغه تشریح گردد. بدون شک، سطح دانش و تعهد اسلامی افراد درون سازمان، شیوه و نوع ارتباطات درون سازمان و نیز میزان معلومات رسمی و تخصصی افراد ذی‌ربط در میزان همسویی اهداف دخیل است. با توجه به اهمیت مسائل مطرح‌شده، مدیران سازمان باید زمینه مشارکت گسترده کارکنان در امور سازمان، برقراری نظام شایسته‌سالاری، حاکمیت انضباط سازمانی، ایجاد شفافیت در محیط سازمانی، نظارت و کنترل مستمر در کنار ایجاد سیستم پیشنهادات و انتقادات، آموزش مستمر کارکنان، گسترش ارتباطات رودررو، ایجاد اعتماد متقابل، اعطای پاداش مناسب در قبال زحمات کارکنان، حاکمیت امر به معروف و نهی از منکر، شرح صدر بالا، اجرای عدالت در فضای سازمانی، تقویت روحیه ایمان در کارکنان و نیز ایجاد بستری معنوی جهت رشد و تعالی کارکنان فراهم شود تا زمینه همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر گردد.

منابع

- قرآن کریم
- آقا پیروز، علی (۱۳۸۵)، مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۳۷.
- امامی، مجتبی (۱۳۸۶)، نجات در قرآن و مقایسه آن با آموزه نجات مسیحی، قیسات، شماره ۴۳.
- ایزدی، جهانبخش (۱۳۸۵)، آیین عدالت در آئینه امام علی(ع)، راهبرد یاس، شماره ۷.
- برومند، زهرا (۱۳۹۰)، بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)، تهران: انتشارات جنگل، چاپ هشتم.
- پوراشرف، یاسان‌الله؛ سرلک، محمدعلی؛ مهدیزاده، حسین و ویسه، سیدمهدی (۱۳۹۱)، طراحی مدل سازمان معنویت‌گرا در آموزش عالی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۸.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰)، عدالت امام علی (ع) و ایران آینده، پژوهش‌های نهج البلاغه، شماره ۳۲.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰)، اداره سالم به روایت نهج البلاغه، پژوهش‌های نهج البلاغه، شماره ۳۱.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۳)، تصویر پردازی بصیرت بخش از آینده موعود، استراتژی فوق فعال انتظار شهر عدل در ایران، کمال مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، سال سوم، شماره ۸ و ۹.
- جعفری‌نیا، شمس‌الله؛ خیراندیش، مهدی و نجاری، رضا (۱۳۸۸)، ساز و کارهای هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی به صورت عملیاتی و اجرایی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، مطالعات مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره ۱۴.
- جمشیدی، ناصر؛ خنیفر، حسین و نادری، جلال (۱۳۹۲)، طراحی مدل عدالت سازمانی با الهام از نهج البلاغه و اعتباربخشی آن با استفاده از نظر خبرگان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۹.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۴). (ارائه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از مدل مفهومی سه شاخگی، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۸.
- خنیفر، حسین؛ شجاعی، سامره و حسینی‌فرد، سید مجتبی (۱۳۸۹)، درآمدی بر روش‌های اندازه‌گیری و مطالعه معنویت در سازمان، راهبرد، سال سوم، شماره ۵.
- دانایی‌فرد، حسن و رهبر کلیشمی، احسان (۱۳۸۹)، راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان محور: مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی؛ مطالعات انقلاب اسلامی، سال هفتم، شماره ۲۳.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و عادل، آذر (۱۳۸۹)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران: چاپ سوم.
- دمشناس، سید عباس (۱۳۸۵)، ویژگی‌های اخلاقی مدیران: سعه‌صدر، میثاق مدیران، شماره ۱۳.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۳۴)، لغت‌نامه دهخدا، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، جلد ۱.
- رستگار، عباسعلی (۱۳۸۴)، ارائه و تبیین مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت: مطالعه موردی دانشگاه تهران، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم.
- سازگارا، پروین (۱۳۷۷)، نگاهی به جامعه‌شناسی با تأکید بر فرهنگ، تهران: انتشارات کویر.
- سبحانی‌نژاد، مهدی و فردانش، هاشم (۱۳۷۹)، مسؤلیت‌پذیری اجتماعی در برنامه درسی مدارس ابتدایی ایران، مدرس، دوره ۴، شماره ۱.

- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۱)، *چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم*، تهران: انتشارات مرجع دانش، چاپ اول.
- سروش، مریم (۱۳۹۱)، احساس مسئولیت فردی و اجتماعی، دیگرخواهی و اعتماد اجتماعی، مطالعه نوجوانان شیراز، جامعه‌شناسی کاربردی، شماره ۴۶.
- سیدجوادین، سیدرضا، پورولی، بهروز (۱۳۸۸)، همسوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، سال هفتم، شماره ۲۰.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۴)، *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
- سیدرضی (۱۳۸۱)، *نهیج‌البلاغه*، ترجمه محمددشتی، قم: انتشارات آل علی، چاپ سوم.
- سیدی، سیده رقیه و برزگر، معصومه (۱۳۹۳)، امر به معروف و نهی از منکر در آثار استاد مطهری، رشد آموزش معارف اسلامی، شماره ۹۲.
- غفوری، محمدرضا و گلپور، محسن (۱۳۸۸)، بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان، نشریه مطالعات روان‌شناختی، دوره پنجم، شماره ۴.
- فروزنده، لطف‌الله و ملایی، الهه (۱۳۸۸)، بررسی نظام ارزشی در مدیریت اسلامی و دیگر مکاتب، راهبرد یاس، شماره ۱۷.
- فرهی‌بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹)، *توسعه مدیریت، توسعه مدیران*، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، چاپ اول.
- کیوی، ریموند و کامپنهود، لوک وان (۱۳۸۵)، *روش تحقیق در علوم اجتماعی*، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: نشر توتیا، چاپ سوم.
- مشرف‌جوادی، محمدحسین؛ دلوی، محمدرضا و عبدالباقی، عبدالحمید (۱۳۸۵)، عدالت سازمانی در سایه عدالت علوی، مدیریت فردا، شماره ۱۵ و ۱۶.
- هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۱)، جایگاه ارزش‌ها در تئوری‌های مدیریت، تدبیر، شماره ۱۳۰.
- یزدانی، حمیدرضا؛ کاظمی، محمدرضا و سلیمی، غلامرضا (۱۳۸۹)، بررسی نقش میانجی معنویت در رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی و پیامدهای معنویت، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۶.
- Alvani, Seyed Mahdi. (2007), *In search of a model for the unification of individual & organizational goals*, Iranian Journal of Management Studies. Vol 1. No.1.
- Babaei, Tahmores, Ghahremani, Masoud & Khalil Pour, Kamal. (2013), *The Effective Factors in Alignment between Individual Goals and Organizational Goals*, Vol 102, No. 8, Switzerland Research Park Journal.
- Baron Reuben. M, David Kenny. A. (1986), *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological*. Vol. 51, No. 6, 1173-1182, Journal of Personality and Social Psychology.
- Don Hellriegel, John W. Slocum. (2011), *Organizational behavior*, South Western Cengage Learning.
- George H. Labovitz. (2006), *The power of alignment: how the right tools enhance organizational focus*", Business Performance Management.
- Gradstein, Mark. (2004), *Voting on meritocracy*, European Economic Review.

- Hanson, John. D, Melnyk Steven. A and Calantone Rojer. A. (2011), *Defining and measuring alignment in performance management*, vol.31 No.10, International Journal of Operations & Production Management.
- Kheirandish Mehdi. (2014), *Measuring the personal and organizational goals alignment: Developing a practical model*, Vol. 3 (2), Research Journal of Recent Sciences.
- Karakas Fahri. (2010), *Spirituality & performance in organizations: A literature review*, Journal of business ethics.
- Kilby, Patrick. (2006), *Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organizations*. World Development.vol.34, Issue 6.
- Krishna Kumar, S. & Neck, C. P. (2002), *The what, why & how of spirituality in the work place*, Journal of managerial psychology, 17, 3.
- McCoy, Shanon k. & Brenda Major. (2007), *Priming meritocracy & the psychological justification of inequality*, Journal of Experimental Social Psychology.
- Mirzaee Ahranjani H. (2000), Analysis of factors on job commitment and social discipline in organization, studies of practical ways of job commitment governance and social discipline. The 2nd conference on study of practical ways of job commitment governance and social discipline. Azad University.
- Nazar Albuijan & Patrick Liu. (2012), *what are the best practices in aligning employees with organizational goals*, <http://www.irl.cornell.edu>.
- Ramezani, Y. Boromand, N. (2013), *Factors & roots of administrative corruption from Islamic point of view*, Journal of Innovative Ideas.
- Kaplan Robert. S, Norton David.P. (2006), *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, HBS.
- Sass, Jamis. (2000), *Characterizing organizational communication culture approach*, Communication Studies, 51(3).
- Scott, Edinger. (2013), *The power of alignment brings common ground to team goals*. Web site: www.jostle.me.
- Yan Zhang & Chi-Yue Chiu. (2011), *Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared*, Group Processes & Intergroup Relations, 15(3), <http://www.sagepublications.com>.