

ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسان محور: با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد

عبدالله توکلی¹
علی حمیدی زاده²
احسان رهبر³

چکیده

هدف: با توجه به خلأ نظری موجود در زمینه مفهوم احسان در مدیریت و به تبع آن، نبود تعریف و تشریح فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصل احسان، هدف این مقاله ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسان محور با بهره گیری از سطوح فرهنگ سازمانی شاین بود. **روش:** در این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد و مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین استفاده شد که بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی متکی است. در مرحله کدگذاری باز، برای پدیده محوری به منابع معتبر شیعی رجوع شد و برای سایر عوامل، از مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین برای مصاحبه با خبرگان استناد شد. **یافته ها:** در مرحله اول و به منظور شناخت پدیده محوری با جستجو در منابع معتبر شیعی، در مجموع 19 مفهوم و 9 مقوله شناسایی شد. همچنین از طریق انجام مصاحبه های عمیق با خبرگان، سایر عوامل اثرگذار و اثرپذیر نیز احصا شد. در مرحله بعد بر مبنای مدل پارادایم اشتراوس و کوربین، ارتباط بین پدیده محوری و سایر پدیده ها مشخص و در نهایت، شرح الگوی فرهنگ سازمانی احسان محور ارائه شد. **نتیجه گیری:** چنانچه سازمان با تکیه بر عوامل اثرگذار مطروحه در مدل پارادایمی اشتراوس به توسعه رفتارهای احسان محور بپردازد، به بهره وری و موفقیت دست می یابد.

واژگان کلیدی: احسان، فرهنگ سازمانی احسان محور، حمایت مالی، احترام، آموزش، گشاده رویی، فداکاری، نظریه داده بنیاد.

♦ دریافت مقاله: 95/02/30؛ تصویب نهایی: 95/10/07

1. دکتری مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
2. دکتری مدیریت دولتی، استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران.
3. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی پردیس فارابی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)/ نشانی: قم، بلوار دانشگاه، پردیس فارابی دانشگاه تهران /
نمابر: Email: Ehssan.rahbar@ut.ac /02188006477

الف) مقدمه

به طور کلی در جریان انقلاب صنعتی در غرب تحولات عمده‌ای در مدیریت به وقوع پیوست (رضایان، 1385: 35) و در سالهای پایانی سده نوزده میلادی، مدیریت به صورت رشته‌ای علمی در میان سایر رشته‌های علوم مطرح شد (الوانی، 1378: 21). چنانچه مشخص است، هم تحول عملی مدیریت و هم گسترش آن به صورت یک رشته علمی، در دورانی قرار گرفته است که نشانه‌های اندکی از ایمان¹ و معنویت² در جوامع غربی به چشم می‌خورد. (دانایی‌فرد و رهبر، 1389: 193)

دین مبین اسلام، به مثابه سرچشمه معارف راهنما برای زندگی مادی و معنوی انسان، از منابع قابل استفاده برای ورود معنویت به حوزه سازمان است. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی به عنوان بستر و زیربنای موفقیت سازمانها، لازم است از طریق مطالعات اکتشافی، به تولید مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمانی از دل منابع معتبر شیعی بپردازیم. این پژوهش با رویکردی دینی، مدعی است مشکل بسیاری از مسائل فرهنگی و رفتاری سازمانها، به دلیل عدم توجه به مفهوم احسان³ با مبنای اسلامی آن است. اینکه منفعت و خوشایند دیگران مورد نظر باشد و بدون هیچ توقع و چشمداشتی، حتی توقعات روانی و عاطفی، به خیر دیگران (به جای خود) توجه شود، به کلی فرهنگ سازمانی را متحول ساخته و بسیاری از مشکلات فرهنگی سازمانها حل می‌شود.

دانشگاه تهران به عنوان تأثیرگذارترین نهاد آموزشی کشور، بیش از سایر سازمانها و نهادها، نیازمند نهادینه‌سازی فرهنگ احسان در خود است؛ زیرا نه تنها برای بقا و پیشرفت خود نیازمند فرهنگی متعالی است، بلکه به عنوان نهادی پیشرو، دارای ماهیت بصیرت‌افزایی و مورد ارجاع و تأثیرگذار به شمار می‌آید و باعث تحولات فرهنگی در سایر نهادها و سازمانهای کشور خواهد شد.

ب) فرهنگ سازمانی

بر اساس تعریف ادگار شاین، فرهنگ سازمانی عبارت است از نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزشهای حاکم و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان به آنها پایبند بوده و آنها را پذیرفته‌اند و در طول زمان نیز توسعه یافته است. این تعریف دارای سه سطح است: 1. سطح اولیه و پایه فرهنگ سازمانی که عبارت از مفروضات و اعتقادات اساسی است و در مبانی فرهنگی کشور ما از آن به عنوان جهان‌بینی یاد می‌کنند. 2. سطح دوم که ارزشها نام دارد و در مبانی کشور ما از آن به عنوان مجموعه باید و نبایدها در نظام اعتقادی یاد می‌شود و ایدئولوژی هم نام می‌گیرد. 3. سطح سوم که مجموعه الگوهای رفتاری است. در واقع آنچه در کشور یا سازمانها مشاهده می‌شود، شامل شیوه مدیریت، سازماندهی، نوع ارتباطات و رهبری در سازمانهاست. (زارعی‌متین، 1378: 121)

1. Faith
2. Spirituality
3. Beneficence

ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسان‌محور ♦ 31

به طور کلی هر چه از لایه‌های سطحی فرهنگ به سمت لایه‌های زیرین آن حرکت می‌کنیم، تحولات عمیق‌تر شده و تغییر آن سخت‌تر و زمان‌مورد نیاز برای تغییر بیشتر می‌شود. در ادامه برای هر کدام از این سطوح، توضیحاتی بیان می‌شود.

1. مفروضات اساسی: تعریف الهی و منطقی انسان

در قرن اخیر که دوره اصلی شکل‌گیری دانش مدیریت است، نگاه به انسان در سازمان عموماً بر مبنای تفکر مادی شکل گرفته است. طبیعی است نتیجه چنین نگاهی به انسان موجب به وجود آمدن تعاریف زمینی از انسان خواهد شد. چنانچه فرض غالب درباره انسان، ثروت‌اندوزی و سودمحوری باشد، انگیزه‌های رفتارهای سازمانی بر این مبنای شکل می‌گیرد. در علوم بشری از انسان به حیوان ناطق یاد می‌شود؛ در حالی که از منظر قرآن، انسان با عنوان «حی متأله» یاد شده است. جنس تعریف آدمی از منظر قرآن، «حی» است که تفاوت آن با حیوان در بقا و عدم نابودی اوست. پس آنچه به منزله جنس انسان است، «حیوان» نیست تا آدمی را با جانوران مشترک سازد؛ بلکه جنس روح انسان، عبارت از «حی» است و به لحاظ همین جنس، آدمی همتای فرشته است و بر این اساس، نه با مرگ تن، جنس او از دست می‌رود و نه هرگز تغییر جنسیت می‌دهد. اما فصل ممیز انسان در فرهنگ قرآن، ناشی از «تأله» او؛ یعنی خداخواهی مسبوق به خداشناسی وی و ذوب او در جریان الهیت است. بنابر این، بر خلاف تعریف منطقی، تمایز انسان از دیگر جانداران، در سخنگویی ظاهری او خلاصه نمی‌شود. (جوادی آملی، 1382: 15)

2. مفهوم احسان در منابع معتبر شیعی

در منابع شیعی به طور گسترده‌ای به مفهوم احسان توجه شده است. آقا جمال خوانساری در شرح غرر الحکم و درر الکلم می‌نویسد: هر که ابتدا کند به خیری که عطا کند بی اینکه از او بطلبند، و کامل گرداند دهش را بی‌منت گذاشتن، پس به تحقیق که کامل گردانیده احسان را. بخش اساسی در مفهوم احسان انجام کار خیر، بیشتر از حق و خواسته طرف مقابل است. چنانچه عمل انجام شده برابر حق طرف باشد، عدل و چنانچه بالاتر از آن باشد، احسان است. (خوانساری، 1366، ج 5: 426)

3. مفهوم احسان در سازمان

در حوزه مدیریت، برخورد احسان‌محور با دیگران شامل پیگیری رفاه و رشد بدون چشمداشت و منت برای دیگران است (کادویل و همکاران، 2011: 174) و به منزله رفتار مثبت به همراه همزاد پنداری با دیگران به شمار می‌آید (فروم، 1956). آن‌طور که مورفی (1993) مطرح می‌کند، احسان وظیفه‌ای اخلاقی است که بر تکلیف شرعی انسان مبنی بر نفع‌رسانی به دیگران تأکید می‌کند. بوچامپ (1983) احسان را این گونه تشریح می‌کند: احسان شامل دیگرخواهی، صدقه، مهربانی،

32 ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی 13

مروت و عشق است. بهترین شکل احسان وقتی روی می‌دهد که همانند عشق، با کنار گذاشتن خود و بدون خود خدمتی و نفع شخصی باشد (مایر و همکاران،¹ 1995:709؛ فروم، 1956).

غیر از واژه احسان، تعابیر مختلفی برای بیان دیگرخواهی در سازمان و مدیریت به چشم می‌خورد؛ در سطح فردی تعابیری از جمله: رفتارهای دگرخواهانه (رفتارهای مطلوب اجتماعی) (بریف و موتوویلدو،² 1986)، رفتارهای شهروندی (اسمیت،³ 1983)، دیگرخواهی (اورگان، 1988)، سخاوت، رفتارهای یاری‌رسان (کاپلان و کونز،⁴ 1981) و رفتار فرانقش (کتر،⁵ 1964؛ ون‌دین و همکاران،⁶ 1995)، عملکرد زمینه‌ای (بورمن و موتوویلدو،⁷ 1997)، رفتارهای خودجوش (کتر و کان،⁸ 1966) و... را می‌توان اشاره کرد.

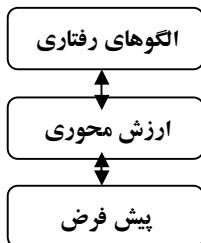
4. مدل فرهنگ سازمانی احسان محور

طی دهه‌های اخیر مدل‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است. ویلیام اوچی با انتشار کتاب «نظریه Z» (1981)، هفت معیار برای مقایسه فرهنگ سازمانی ارائه داد و در همین چارچوب به مقایسه فرهنگ سازمانهای آمریکایی و ژاپنی در اوایل دهه 80 پرداخت. پیترز و واترمن با انتشار کتاب «در جستجوی تعالی» (1982)، گام مهمی در جهت توجه به فرهنگ سازمانی و نقش آن در موفقیت سازمانها برداشتند. این دو پژوهشگر با انتخاب 62 شرکت موفق آمریکایی، در صدد تجزیه و تحلیل علل موفقیت این سازمانها برآمدند و هشت ویژگی را به عنوان عوامل برتری و تعالی معرفی کردند. همچنین هافستد، برای فرهنگ سازمانی شش بعد یا محور را در نظر می‌گیرد؛ از جمله: کارمندمحوری در برابر کارمحوری، فرایندگرایی در برابر نتیجه‌گرایی و... همچنین رویکردهای متفاوتی نسبت به فرهنگ سازمانی شناسایی شده، که شامل مواردی همچون: فرهنگ سازمانی سالم، مثبت، شایسته و... است.

-
1. Mayer & et al.
 2. Brief & Motowidlo
 3. Smith, Organ & Near
 4. Helping Behaviors
 5. Kaplan & Cowen
 6. Katz
 7. Van Dyne, Cummings & McLean Parks
 8. Borman & Motowidlo
 9. Katz & Kahn

ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسان محور ♦ 33

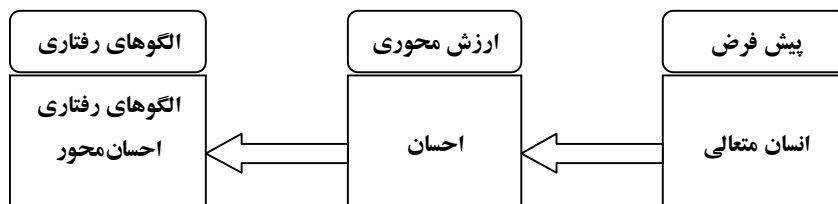
مدل فرهنگی احسان محور با توجه به ساختار سه لایه فرهنگ سازمانی شاین طراحی شده است.



شکل 1: سطوح فرهنگ سازمانی شاین

تلقی از انسان، پایه ای محکم برای نظریه پردازی در مکاتب مختلف مدیریت به حساب می آید. هدف از زندگی در نگاه غربی، کسب لذت مادی است. برای نمونه، مکتب کلاسیک با شناخت تلقی خود از انسان (انسان اقتصادی) بود که توانست ارزشهایی مانند ثروت و قدرت را گسترش دهد. در این مدل، فرض ما نسبت به انسان، انسان متعالی است.

نگاه تعالی گرا، چهره خودمحورانه را از فرهنگ سازمانی می زداید و مسیر ارتقای اخلاقی را می گشاید. در اینجا است که ارزش نابی به نام احسان سر از آن اعتقادات پاک بر می آورد و فرهنگ سازمان را متعالی می سازد. این روند تکاملی چنانچه با استفاده از اهرمهای مناسب انجام گیرد، منجر به شکوفایی فرهنگ سازمانی احسان محور خواهد شد.



شکل 2: مدل مفهومی فرهنگ سازمانی احسان محور

ج) روش تحقیق

روش این پژوهش، از نوع تحقیقات کیفی است. پژوهش حاضر از نظر جهت گیری، توسعه ای و از نظر هدف، اکتشافی است. راهبرد مورد استفاده، نظریه داده بنیاد است و برای ارائه مدل نهایی، از ساختار مدل پارادیمی اشتراوس و کوربین استفاده شده است.

1. روش‌شناسی پژوهش: نظریه داده‌بنیاد

نظریه داده‌بنیاد، یکی از راهبردهای پژوهش کیفی محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد (دانایی‌فرد و همکاران، 1386: 130). هدف نهایی این راهبرد، ارائه تبیین‌های جامع نظری درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود. به‌طور کلی این راهبرد، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به نوعی نظریه تبدیل می‌کند. پدیده مورد مطالعه می‌تواند مسئله‌ای به‌طور مثال در سازمان یا حتی یک متن باشد. در صورت نخست، پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت نظریه خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. درباره متون نیز با طرح مسئله‌ای، خود پژوهشگر به مطالعه متن (کتاب، مجله و منابع مختلف متنی) می‌پردازد و داده‌های مرتبط با مسئله را از متن استخراج و آنها را کدگذاری و طبقه‌بندی می‌کند و در نهایت، نظریه خود را ارائه می‌دهد (دانایی‌فرد و مؤمنی، 1388: 13). در این پژوهش از مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین برای به‌عنوان طرح پژوهشی نظریه داده‌بنیاد استفاده شده که مبتنی بر شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و ارتباط بین آنهاست. مراحل روش راهبرد نظریه داده‌بنیاد بر اساس طرح مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین به شرح ذیل است:

یک) کدگذاری باز

در این بخش از دو دسته منابع استفاده شده است. به منظور شناسایی الگوهای رفتاری احسان، از منابع معتبر شیعی استفاده شده است. با جستجو در منابع روایی شیعه، شامل 393 عنوان کتاب در 963 جلد در موضوعات ادعیه و زیارات و... با بهره‌گیری از نرم‌افزار جامع الاحادیث، بیش از 4000 فراز از روایات و ادعیه با موضوع احسان احصا شد که حاصل آن، استخراج نزدیک به 19 کد مرتبط با واژه احسان در قالب 9 مقوله است که در ادامه نمایش داده می‌شود. برای شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، اقدامات و پیامدها نیز مصاحبه‌هایی با 10 تن از خبرگان دارای دکترای دانشگاه تهران انجام شد.

جدول 1: کدها، مفاهیم و مقولات پدیده محوری احسان

مقولات	مفاهیم	کدها
چشم‌پوشی از خطای دیگران	امان دادن	امان دادن: در کتاب اصول کافی جلد 2 در وجه امتیاز دعوی حنک و باطل جو در امر امامت آمده است که امام کاظم (ع) در پاسخ به نامه یحیی بن عبد الله بن حسن نامه‌ای به سوی او ارسال نمود که بخشی از آن به این شرح است تا خدا به فضل خود و مهربانی خلیفه ابقاه الله بر تو احسان کند تا به تو امان دهد و مهر ورزد و خویشی با رسول خدا را در باره تو منظور دارد و السلام علی من اتبع الهدی. (کمره‌ای، اصول کافی، ج 2: 673).
	عفو و بخشش	گذشتن از خطای دیگران: در دعای چهل و پنجم از دعاها صحیفه سجاده درباره وداع ماه رمضان آمده: عفو (از گناهان) احسان کردن بدون علت و سبب است (نه آنکه واجب باشد) و عقوبت و کیفرت (گناهکاران را) عدل و داد است. بخشش از حق خویش: عمرو بن عثمان تیمی قاضی گوید: امیر المؤمنین علیه السلام در جمعی از یاران و در جواب سوالی فرمودند: عدل همان انصاف و رعایت حق، و احسان بخشش و تفصل از حق خویش می‌باشد (محمدی، معانی الاخبار، ج 2: 126).

ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسانمحور ♦ 35

قدردانی	قدردانی	<p>تشکر و سپاسگزاری: در منتهج الیقین (شرح نامه امام صادق علیه السلام به شیعیان، ص: 119) یگانه آمده است: در این کلام، از دو جهت، بزرگی پدر و مادر، و لزوم احسان به ایشان، از دو وجه ظاهر می‌شود: یکی آن که خدای تعالی، شکر ایشان را تالی و قرین شکر نعمت‌های بی‌منتهای خود ساخته و در باب امر و مبالغه، مرتبای بالاتر از این نیست. با وجود آن که کافر باشند و فرزند را تکلیف به کفر و شرک نمایند، به حسن مصاحبت و کمال مدارات به ایشان، امر فرموده.</p>
هدیه و حمایت مالی	<p>صدقه و کمک مالی</p> <p>قرض دادن</p>	<p>صدقه و کمک مالی: در کتاب الروضة من الکافی جلد 1 از قول رسول خدا (ص) آورده است: خوشحال آن مؤمنی که مالی از غیر راه معصیت و نافرمانی بدست آورد و در غیر راه معصیت نیز خرج کند، و بوسیله آن بدرویشان و مستمندان احسان کند.</p> <p>در کتاب گزیده کافی جلد 3 آمده است: ابو عبد الله صادق (ع) گفت: احسان، یعنی قرض دادن به مردم که زندگی خود را اصلاح کنند و سپس قرض خود را بپردازند. (103:3).</p>
کمک و دستگیری	<p>اطعام</p>	<p>سیر کردن گرسنگان: در تحف العقول آمده است: و روشن است که سیر کردن گرسنگان از بهترین و با فضیلت‌ترین موارد «احسان» است (الحیاه، ج 5: 305).</p>
نیاز دیگران	<p>بر آوردن نیاز دیگران</p>	<p>بر آوردن حاجت: امام صادق علیه السلام فرمود: در نیکی رساندن برادران خود با یک دیگر مسابقه گذارید و اهل نیکی باشید: بهشت را دریست بنام معروف «نیکی و احسان» که جز کسیکه در زندگی دنیا نیکی کرده، داخل آن نشود، همانا بنده در راه بر آوردن حاجت برادر مؤمن خود گام بردارد و (اصول الکافی، ج 3: 280).</p>
اصلاح بین مردم	<p>بر آوردن خواسته‌ها</p>	<p>رسیدگی به خواسته‌ها: میسر از امام صادق علیه السلام روایت کرده است که فرمود: در روز قیامت، کسی که به آتش محکوم شده و فرشته او را به طرف دوزخ می‌برد، در مسیر خود به مؤمنی می‌گوید: ای فلانی! به داد من برس که من در دنیا در حق تو احسان کردم و هر خواسته‌ای که از من داشتی، بر آوردم، آیا امروز پاداش مرا خواهی داد؟ مجاهدی، پاداش نیکبها و کيفر گناهان، (437).</p> <p>حل مشکلات بین مردم: در تفسیر آیه 224 سوره بقره به دو وجه پرداخته شده است که بنا بر وجه دوم معنی آیه اینست که خدا را مانع کارهای خیری که بر آنها سوگند یاد کرده‌اید مسازید یعنی اگر سوگند یاد کرده‌اید که مثلاً احسان نکنید و میان مردم اصلاح نماند، باین سوگند وفادار نباشید و هر گاه مورد احسان و اصلاحی پیش آمد انجام دهید (اصول کافی، ج 3: 299).</p>
ادب و احترام	<p>ادب</p>	<p>دعایت ادب: از ابو عبد الله صادق (ع) پرسیدم: کلام خداوند می‌گوید: فو باید که با پدر و مادر احسان کنید، این احسان به چه معنی است؟ ابو عبد الله گفت: در معاشرت با آنان حق ادب را بجا آورید (بهبودی، گزیده کافی، ج 1: 194)</p>
احترام	<p>احترام و اکرام:</p>	<p>در جلد هفتم بحارالانوار، در بخش امامت، تفسیر فرات - ابو حنیفه گفت من و ابو عبیده حذاء خدمت حضرت باقر علیه السلام رفتم صد اذ کنیزی که بالش بیاورد عرض کردم، همین طور میشنیم فرمود یا ابا عبیده این اکرامی است آن را رد نکن چون احسان را رد نمی‌کند مگر الاغ (بحار الانوار، ج 3: 111)</p>
حفظ آبرو	<p>آبروداری:</p>	<p>در کتاب الصحیفة العلویة و التحفة المرتضویة که مشتمل بر 156 دعای امیرالمؤمنین علی (ع) است، در فرازی از دعای آن آمده است: خدایا تو برستی که در دنیا این احسان را در باره من فرمودی که برای مردم مسلمان گناهانم را آشکار نساختی (رسولی محلاتی، صحیفة علویة، ص: 162).</p>
راهنمایی	<p>اهدایت و راهنمایی:</p>	<p>در دعای بیستم از دعاهای صحیفة سجادیة آمده است: خدایا پیش از گرفتاری تندرستی و پیش از درخواست توانگری و پیش از گمراهی راهنمایی را بمن احسان فرما (فیض الاسلام، ترجمه و شرح صحیفة کامله سجادیة، ص: 138).</p>
گفتن قبل پرسیدن	<p>گفتن قبل پرسیدن</p>	<p>در بخشی از گفت و گویی که بین موسی بن جعفر (ع) و نصرانی صورت گرفت، نصرانی عرض کرد: راست گفتی و احسان کردی (که آنچه را هم نپرسیدم جواب گفتی). (اصول کافی، ج 2: 392).</p>
آموزش و راهنمایی	<p>آموزش صحیح و تربیت صحیح</p>	<p>در جلد 3 کتاب من لا یحضره الفقیه اسماعیل بن فضل، از ثابت بن دینار، از سید العابدین علی بن - حسین بن علی بن ابی طالب علیهم السلام روایت کرده است که فرمود: پس اگر در تعلیم مردم شرط احسان را بجا آوردی، و ایشان را در مسیر حق سوق ندادی (من لا یحضره الفقیه، ج 3: 561). همچنین در علل الشرائع باب صد و چهل و دوم آمده: جبرئیل به آدم (ع) گفت خداوند به تو احسان نمود زیرا مناسکی که به واسطه آنها توبهات مقبول واقع شد را به تو تعلیم کرد. (علل الشرائع، ج 2: 297).</p>
خوشرویی	<p>نصیحت</p> <p>خوشرویی</p>	<p>پند و اندرز: هر که پند گوید ترا احسان کند بنو (شرح آقا جمال خوانساری بر غرر الحکم و درر الکلم، ج 5: 190)</p> <p>گشاده رویی و شکفته رویی: چنانچه امام علی (ع) می‌فرمایند: گشاده‌روئی احسان کردن بیکوئی است بی‌خرچی (شرح آقا جمال خوانساری بر غرر الحکم و درر الکلم، ج 1: 389).</p>
فداکاری	<p>ایثار</p>	<p>ایثار: از نیکوترین احسان ایثارست یعنی برگزیدن کسی بر خود و دادن چیزی با او با وجود حاجت خود بآن. (شرح آقا جمال خوانساری بر غرر الحکم و درر الکلم، ج 4: 34).</p>
محبت و مهربانی	<p>مهربانی</p>	<p>عطوفت و مهربانی: امیرالمؤمنین در باب مهربانی و عطوفت می‌فرمایند: بزرگترین صله و احسان نرمی و مهربانی است (شرح آقا جمال خوانساری بر غرر الحکم و درر الکلم، ج 6: 34).</p>

جدول 2: کدها، مفاهیم و مقولات شرایط علی

مقولات	مفاهیم	کدها	
عوامل رفتاری فردی	عواطف و احساسات	همدلی و همدردی نسبت به دیگران بروز احساسات مثبت سازگاری با ناملایمات وجدان	
	اخلاقی مداری	اخلاق فردی حاکمیت ارزش یاری رسانی	
	اعتقادات	پابندی به ارزشها اعتقادات دینی	
	عوامل سازمانی	ویژگی های رهبری	سبک رهبری خدمتگزار الگوی رفتاری مدیر سازمان درک متقابل مدیر و کارکنان
		ویژگی های محیط کاری	رضایت از محیط کار صمیمیت در محیط کار فرهنگ خیرخواهانه تعهد نسبت به اهداف سازمانی مسئولیت پذیری اجتماعی

جدول 3: کدها، مفاهیم و مقولات عوامل زمینه‌ای

مقولات	مفاهیم	کدها	
سطح فرد	عوامل شخصیتی	برون گرایی حالت روانی مثبت تربیت خانوادگی فرد تجربه	
		عوامل دانشی و مهارتی	سطح تحصیلات مهارت های اجتماعی
	ویژگی های ساختاری	اندازه گروه (سازمان) قوانین و مقررات داخلی ثبات مدیریت و رهبری میزان انعطاف و آزادی در محیط کار برای انجام رفتارهای فرانتشی	
	ویژگی های رهبر (مدیر)	روحیه مثبت رهبر (مدیر) نگرش مدیر نسبت به رفتارهای احسان محور تشابهات اعضای گروه (سازمان)	
سطح گروه (سازمان)	ویژگی های میان فردی	انسجام گروه (سازمان) نزدیکی روابط اعضای گروه (سازمان) سطح عاطفی گروه (سازمان) ادراک (برداشت) کارکنان از رفتارهای دیگران وابستگی شغلی کیفیت روابط افراد	
		عدالت گروهی (سازمانی)	عدالت توزیعی عدالت رویه‌ای

ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسان‌محور ♦ 37

عدالت مراددهای	فرهنگ اجتماعی	سطح جامعه
فرهنگ حاکم بر جامعه		
ارزشهای حاکم بر جامعه	فرهنگ سیاسی	
نوع و رفتار حکومت سیاسی		
ویژگی‌های رفتاری رهبران سیاسی		

جدول 4: کدها، مفاهیم و مقولات راهبردها

مقولات	مفاهیم	کدها
برنامه‌ریزی	شناخت وضعیت موجود	شناخت نیازهای سازمان
		شناسایی محیط سازمان
	تبيين چشم انداز و مأموریت خیرخواهانه	ایجاد چشم انداز مشترک
		طراحی چشم انداز خیرخواهانه
		تعیین مأموریت خیرخواهانه
		بازبینی مأموریت فعلی سازمان
		بازتعریف فلسفه وجودی سازمان
	تعیین اهداف متناسب با ارزشها	تعیین جایگاه ارباب رجوع
		تعیین اهداف ارزش مدار
		تعیین اهداف انگیزاننده
	تعیین برنامه‌های متناسب با اهداف	بازتعریف ارزشهای سازمانی
		طراحی برنامه‌های گروهی
		انتخاب استراتژی مناسب با ارزشها
ارزیابی برنامه‌ها	تعیین برنامه‌ها با حداکثر منافع گروهی	
	ارزیابی برنامه‌های اجرا شده	
سبک رهبری	انتخاب روش مناسب رهبری	تعیین معیارهای ارزیابی با رویکرد اصلی احسان
		سبک هدایت و رهبری
	ایجاد رابطه مناسب رهبر/پیرو	سبک ارزیابی و کنترل کارکنان
		خوش خلقی و خوشرویی با کارکنان
		ویژگی‌های شخصیتی رهبر
		رفتارهای مثبت رهبر
		رفتارهای عادلانه رهبر
		صبر در برابر خطاها و کمبودها
		خصوصیات اخلاقی مثبت
		اعتماد به کارکنان
		صداقت رهبر
		مهربانی، صمیمیت و همدلی با کارکنان
		عدالت و انصاف با کارکنان
		ادیب، تواضع و احترام با کارکنان
	توانمندسازی و ترغیب پیروان	میزان حمایت رهبر از کارکنان
		ترغیب و انگیزش کارکنان
	آرمان‌سازی	توجه به دغدغه‌ها و احساسات کارکنان
		تعیین جهت‌گیری‌های کلی سازمان
		تیین ارزشهای سازمان
	ساختار سازمانی	طراحی مناسب مشاغل سازمانی
عدم تداخل وظیفه‌ای		

شفافیت در وظایف افراد	ارتباطات سازمانی مناسب	منابع انسانی
آزادی عمل شغلی		
استقلال در شغل		
وابستگی و ارتباط بین شغلی		
تمرکز زدایی در سازمان		
کاهش رسمیت		
کاهش قوانین دست و پا گیر		
ارتباطات شفاف و موثر		
جذب منابع انسانی اخلاق مدار	جذب نیروی هدفمند	
جذب نیرو یا خصوصیت باز بودن نسبت به تجربه	توسعه و آموزش موثر	
فرایند اجتماعی سازی		
سیستم آموزشی	ایجاد مشوقها	
سیستم پرداخت موثر		
تقدیر و شناخت		
مشوقهای غیرپولی	شرایط روانی شغل	
مشارکت کارکنان در امور		
ثبات شغلی		
امید به توسعه شرکت		
ارزیابی عملکرد ناظر به رفتارهای فراتنش	ارزیابی عملکرد	
تعیین شاخصهای ارزیابی مبتنی بر احسان		

جدول 5: کدها، مفاهیم و مقولات مداخله گر

مقولات	مفاهیم	کدها	
حوزه فردی	تغییرات شغلی	تنوع کاری تغییر در وظایف	
	تفاوتهای ماهوی کارکنان	تفاوتهای جنسیتی کارکنان اختلاف سطح شخصیت کارکنان سلايق گوناگون در محیط کار	
	تفاوت در توانمندیها	اختلاف تجربه کارکنان اختلاف دانش کارکنان بازخوردهای متفاوت نسبت به رفتارهای فراتنش	
	حوزه سازمانی	تغییرات سازمانی	تغییرات رفتاری مدیر تغییرات مدیریتی تغییر در سیاستها و برنامههای سازمان تأثیرات محیط خارجی سازمان
		فشارهای سازمانی	تنشهای کاری فشارهای بیرونی تنشهای ارتباطی در بستر ساختار سازمانی

ارائه مدل فرهنگ سازمانی احسان محور ♦ 39

جدول 6: کدها، مفاهیم و مقولات پیامدها

مقولات	مفاهیم	داده‌ها
بهره‌وری و موفقیت سازمانی	اثربخشی	بهبود کیفیت خدمات و محصولات
		بهبود عملکرد کارکنان
		موفقیت سازمانی
		بالا رفتن اثربخشی
		افزایش ثبات عملکرد سازمانی
	رضایت و وفاداری مشتریان	وفاداری مشتریان
		ارتقای رضایت مشتریان
	روحیه کار تیمی	انسجام در سازمان
		تشویق کار تیمی
	سرمایه اجتماعی	تقویت سرمایه اجتماعی
		بهبود ارتباطات
	ارتباطات موثر	انطباق سازمان با تغییرات محیطی
		رضایت شغلی

(دو) کدگذاری محوری

در این مرحله، ارتباط بین پدیده محوری و سایر مقولات و مفاهیم بر اساس مدل پارادایم استرواس و کوربین مشخص می‌شود. مدل نهایی ارائه شده در باب فرهنگ سازمانی احسان محور در شکل 2 نمایش داده شده است.



شکل 2: مدل نهایی فرهنگ سازمانی احسان محور

سه) کدگذاری انتخابی

شرح فرهنگ سازمانی احسان‌محور به صورت روایت گونه و بر مبنای تئوری داده‌بنیاد بدین صورت است:

با توجه به تلقی و فرض ما نسبت به انسان و متعالی دانستن وی و به تبع آن، دیگرخواهی او به جای خودخواهی، ارزش احسان متجلی می‌شود. چنانچه فرهنگ سازمان بخواند بر پایه احسان شکل بگیرد، نیازمند عواملی فردی و سازمانی است. این عوامل در صورت میسر بودن بسترهای لازم، می‌توانند الگوهای رفتاری مبتنی بر اصل احسان، از جمله: فداکاری، آموزش، ادب و احترام، حمایت مالی، قدردانی و... را در سازمان جاری کنند؛ بسترها می‌بایست در سطح فردی و گروهی مهیا شوند. همچنین به منظور پیاده‌سازی این الگوهای رفتاری، باید از اقدامات و راهبردهای مناسب تغییر فرهنگی بهره‌مند شویم. انتخاب مأموریت‌های دگرخواهانه و خدماتی، جذب نیروهایی با قابلیت دیگرخواهی، ساختار سازمانی همکاری‌پرور و... از جمله راهبردهایی است که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. متغیرهایی ممکن است بر تأثیر و تأثر این راهبردها اثرگذار باشند که فشارهای سازمانی، عدالت سازمانی، ویژگی‌های شغلی و... از نمونه‌های آن به شمار می‌روند. چنانچه تمامی این فرایندها به خوبی طی شود، انتظار می‌رود پیامدهای مثبتی در سطح سازمان نمودار شود. به طور کلی، نهادینه‌سازی الگوهای رفتاری در سازمان، به افزایش سرمایه اجتماعی، دستیابی به اهداف عملیاتی سازمان، رضایت درون و برون‌سازمانی، تقویت ارتباطات مؤثر و کار تیمی منجر خواهد شد.

د) نتیجه‌گیری

علت و هدف اصلی تمامی سازمانها، دستیابی به موفقیت سازمانی در حوزه‌های مختلف، از جمله: سودآوری، خدمت‌رسانی، رضایت مشتریان داخلی و خارجی و... است. دستیابی به اهداف سازمانی نیازمند فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر فطرت پاک انسانی است. بر اساس اصل احسان که خردمایه بسیاری از نظریات جدید سازمانی است، با بهره‌گیری از ساختار مدل فرهنگی شاین و با روش نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین، مدل فرهنگ سازمانی احسان‌محور شکل گرفت. بر مبنای مدل شاین و ناظر به مدل ابداعی در این پژوهش، انسان تعالی‌خواه است و لازمه تعالی‌خواهی، گذشتن از خود و پرداختن به دیگران است. چشم‌پوشی از خطای دیگران، حمایت مالی، قدردانی، کمک و دستگیری، ادب و احترام، آموزش، خوشرویی، فداکاری و مهربانی، مجموعه رفتارهایی‌اند که با نهادینه شدن آنها فرهنگ سازمانی متعالی خواهد شد. این مقولات با بررسی بیش از 5000 فراز از منابع دینی استخراج شد. برای پیاده‌سازی این رفتارها در سطح سازمان، نیازمند راهبردهایی همچون: راهبردهای مناسب، ساختار سازمانی، سبک رهبری مطلوب و... خواهیم بود که در زمینه‌های مناسب در سطح فرد یا گروه شکل می‌گیرند. همچنین برای اینکه چشمه رفتارهای احسان‌محور همیشه جوشان باشد، می‌بایست علت اینگونه رفتارها در سطح فردی و سازمانی احصا و تقویت شود. تقویت اخلاق‌مداری و عواطف احساسات در سطح فردی و داشتن فرهنگ سازمانی غنی، اجتماعی‌سازی دگرخواهانه، مسئولیت اجتماعی و رهبری خدمتگزار در سطح سازمانی،

عواملی اند که باعث بروز چنین رفتارهایی خواهند شد. متغیرهای مداخله‌گر مانند فشارهای سازمانی، عدالت سازمانی و... نیز به طور خاص از نظر خبرگان شناسایی شد که بر نحوه پیاده‌سازی اصل احسان تأثیرگذار خواهد بود.

پیشنهادها

بهره‌گیری از روشهای کیفی که به اکتشاف مفاهیم می‌پردازند، مسیر را برای دیگر پژوهشهای کمی و حتی کیفی هموار می‌سازند. پژوهشگران علاقه‌مند در حوزه‌های سازمان و مدیریت، رفتارشناسی، امور فرهنگی و ... می‌توانند در حوزه‌های ذیل به پژوهش بپردازند:

- مطالعه و طراحی ساختارهای سازمانی با توجه به انواع سازمانها معطوف به رعایت اصل احسان.
- بررسی اکتشافی درباره انتخاب سبک رهبری مناسب و منطبق با اصل احسان یا طراحی مدل رهبری مبتنی بر اصل احسان.
- طراحی مؤلفه‌های نه‌گانه مأموریت سازمانی بر مبنای اصل احسان.
- آزمون مدل فرهنگ سازمانی احسان‌محور در سازمانهای عمومی ایران.

همچنین به مدیران سازمانها (دولتی، خصوصی و ...) توصیه می‌شود به منظور بسط و گسترش رفتارهای مبتنی بر اصل احسان، ابتدا می‌بایست به طراحی مجدد مأموریت و اهداف سازمانی خود پرداخته و سودمحوری را از شرط لازم و کافی برای رشد سازمانی، به شرط لازم محدود کرده و خدمت‌رسانی و خیررسانی به ارباب رجوع را محور قرار دهند. سپس به منظور دستیابی به اهداف تعیین‌شده، لازم است تمامی سیستم‌های سازمانی شامل سیستم منابع انسانی، سیستم مالی، سیستم سازماندهی و... بر اساس عوامل زمینه‌ای، علی و مداخله‌گر مطرحه در مدل این پژوهش طراحی شوند. در نهایت، لازم است سبک رهبری مناسب برای خدمت‌رسانی به ارباب رجوع در بستر سازمانی شناسایی یا طراحی شود.



منابع

- الوانی، سید مهدی (1378). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- جوادی آملی، عبدالله (1382). حیات حقیقی انسان در قرآن. قم: اسراء.
- خوانساری، آقا جمال محمد بن حسین (1366). شرح بر غرر الحکم و درر الکلم. ترجمه غلامرضا خسروی حسینی. تهران، دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
- دانایی فرد، حسن، و مجتبی امامی. 1386. استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت، 21(2): 69-97.
- دانایی فرد، ح. مومنی، ن. (1387). تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع) استراتژی تئوری داده بنیاد متنی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی، 4(14)، 75-110.
- دانایی فرد، حسن و احسان رهبر کلیشمی (1389). «دراکارهای تحول فرهنگی در سازمانهای ایمان‌محور: مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی». مطالعات انقلاب اسلامی، سال هفتم، ش 23: 191-215.
- رضائیان، علی (1385). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- زارعی متین، حسن (1378). «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت تیمی». فرهنگ مدیریت، سال اول، ش 1: 138-119.
- Alvani, M. (1999). **Public Management**. Tehran: Nashre Ney. (in Persian)
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J.(1997). **Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research**, Human Performance, Vol. 10, pp. 99-109.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J.(1986). **Prosocial organizational behavior**. *The Academy of Management Review*. 11. 710-725.
- *Beauchamp, T.L. & J.F Childress (1983). Principles of Biomedical Ethics (2nd ed). New York: Oxford University Press.*
- *Caldwell, C., Truong, D., Linh, P. and Tuan, A.(2011). Strategic human resource management as ethical stewardship, Journal of Business Ethics, Vol. 98 No. 1, pp. 171-182.*
- Danaei Fard, H & E. Rahbar (2010). **“Cultural Change In faith Based Organizations”**. *Journal of Islamic Revolution Studies*, 7 (23): 191-215. (In Persian).
- *Fromm, E. (1956). The Art of Loving. Harper Collins, New York, NY.*
- Javadi Amoli. A. (2003). **Guidance in Quran**. Qhom: Esra Publication. (In Persian).
- Kaplan, E. M., and Cowen, E. L. (1981). **Interpersonal helping behavior of industrial foremen**. *Journal of Applied Psychology*, 5, p. 633-638.
- *Katz, D. (1964). “The Motivational Basis of Organizational Behavior”. Behavioral Science, 9: 131-146.*
- *Katz, D. & R.L. Kahn (1966). The Social Psychology of Organizations. Wiley, New York, NY.*

- Khansari, Agha Jamal M. (1987). **GHorarol Hekam Va Dorarol Kalem**. Tehran: University of Tehran publications. (In Persian)
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D.(1995), **An integrative model of organizational trust**, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- Murphy, Liam B., 1993, **The Demands of Beneficence,” Philosophy and Public Affairs**, 22: 267–92.
- *Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company.*
- *Rezaeian, Ali. (2006). Management Principles. Tehran: Samt Publications. (In Persian).*
- *Schein E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.*
- *Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.*
- *Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. Academy of Management Journal, 37, 765-802.*
- *Zarei Matin. H. (2000). Exploring Islamic-Values based Organizational Culture in workplace and its effect on team satisfaction. Journal of management culture, 1(1): 119-138.*

