

# ارائه الگوی مفهومی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی<sup>۱</sup>

میترا عزتی<sup>۲</sup>

منصوره صالحی<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف مقاله حاضر شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی است. فرهنگ، مبنای تحول سازمانی است. جوهره اصلی فرهنگ سازمانی، الگوی مفروضات اساسی مربوط به فرهنگ آن سازمان است. روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی است. برای رسیدن به هدف پژوهش، به بررسی اسناد و مدارک پرداخته شده است. بر این اساس، آیات و روایات مرتبط به صورت هدفمند از قرآن کریم و کتب معتبر روایی انتخاب شده است. سپس از طریق تحلیل کیفی، با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی - قیاسی به شیوه کدگذاری باز، داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل شده است. مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی در اسلام، برخاسته از جهان‌بینی توحیدی است که در پنج مقوله مبدأ فاعلی و غایی، انسان، جهان، زمان و مکان تجلی پیدا می‌کند. در تحلیل توصیفی و کمی داده‌ها، مفاهیم الوهیت از مقوله مبدأ فاعلی و غایی، اختیار از مقوله انسان، حال سازنده آینده از مقوله زمان، شناخت از مقوله جهان و اصل هجرت از مقوله مکان (فضا) حائز بیشترین اهمیت است، و در بین مقولات، مقوله مبدأ فاعلی بالاترین رتبه را کسب کرده است.

## واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، مفروضات بنیادین، محیط‌های آموزشی، الگوی مفهومی اسلامی

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۳/۱۰؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۷/۲

۲- استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه تهران

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مشاور آموزش و پرورش (نویسنده مسؤول)

ezati.m@ut.ac.ir  
salehi.fereshte@gmail.com

## مقدمه

باید پذیرفت که انسان فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ هم انسان را می‌سازد. انسان امروزی نمی‌تواند جدای از نهادها و سازمان‌های متشکل از هم‌نوعان خود زندگی کند (طوسی، ۱۳۷۳، ص ۱۹). ریشه فرهنگ هر سازمانی را باید در باورها، هنجارها و ارزش‌های حاکم بر آن سازمان جستجو کرد. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که از یک‌سو تأثیرات عمیقی بر زندگی افراد و جوامع گذارده و از سوی دیگر اندیشه و عملکرد کارکنان سازمان را متأثر از خود ساخته است. نظریات و تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است و هیچ پدیده‌ای در سازمان بی‌تأثیر از فرهنگ سازمانی نیست، لذا می‌تواند موفقیت یا شکست سازمان را بدنبال داشته‌باشد. اهمیت فرهنگ سازمانی به‌حدی است که دانشمندان وظیفه اصلی و اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول ارزش‌ها و مدیریت فرهنگ سازمانی مناسب می‌دانند (رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۴۲). از این‌رو هدف اصلی در این تحقیق شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام است.

## ۱- تبیین مسأله

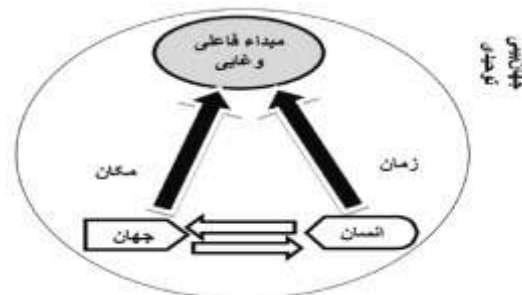
فرهنگ مبنای تحول سازمانی است (اسکندری، ۱۳۸۳، ص ۱۵۲). هرگونه تغییری در سازمان مستلزم تغییر فرهنگ سازمانی آن است، زیرا تغییر در فرهنگ هر سازمان و یا جامعه‌ای می‌تواند از بیرونی‌ترین لایه شروع و به درونی‌ترین آن ختم شود. تغییر در باورها، اعتقادات و مفروضات، به‌مثابه درونی‌ترین لایه، سخت و طولانی است و به حرکتی انقلابی و بنیادین نیاز دارد، ولی، در عوض، ثبات و پایداری زیادی دارد. درحالی‌که تغییر در سطوح بیرونی، سبیل‌ها و نشانه‌ها (نمودهای ظاهری فرهنگ) آسان و گوناگون است و سریع اتفاق می‌افتد. تغییر در سطح بیرونی را می‌توان به‌تدریج هم انجام داد (فرهی و موحدی، ۱۳۷۷، ص ۲۷).

در تعاریفی که از فرهنگ آمده است همواره بر درونی‌شدن هنجارها و مفروضات بنیادی و اساسی تأکید می‌شود. این تعاریف می‌گویند که فرهنگ فلسفه، ایدئولوژی، ارزش‌ها، مفروضات، عقاید، انتظارات، نگرش‌ها و هنجارهایی است که پیوند اجتماعی را به یکدیگر استحکام می‌بخشد (کائینی، ۱۳۸۵، ص ۱۷۰). اگر فرهنگ سازمانی در سه سطح: اعتقادات و باورهای اساسی، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان تعریف شود. بر این اساس ارزش‌ها از اعتقادات و باورهای اساسی ریشه می‌گیرد و بر الگوهای رفتاری در سازمان تأثیر می‌گذارد (زارعی متین، ۱۳۸۰، ص ۶۴).



شکل ۱. لایه‌ها یا سطوح فرهنگ سازمانی و ارتباط بین آن‌ها، زارعی متین، مکتب اسلام ۱۳۸۰ ص ۶۴

بر این اساس، ارزش‌ها از اعتقادات و باورهای اساسی سرچشمه می‌گیرد و در الگوهای رفتاری در سازمان تأثیر می‌گذارد. اعتقادات و باورهای اساسی جزء مفروضات به شمار می‌آید که در هر جامعه‌ای ثابت در نظر گرفته می‌شود و اندازه‌گیری آن بسیار دشوار می‌باشد (کاووسی و قیومی، ۱۳۸۱، ص ۲۵). در این مفروضات، که اعتقادات و باورهای اساسی را دربرمی‌گیرد، باید به مبانی اعتقادی که همان جهان‌بینی است پرداخته شود. مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی برخاسته از جهان‌بینی توحیدی است. از این‌رو، جهان‌بینی اسلامی و توحیدی محور بحث این پژوهش قرار می‌گیرد. در فرهنگ مبتنی بر جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی، خداوند مبدأ و منشأ جهان هستی، و مالک، مدیر و ربّ حقیقی همه موجودات عالم است. در این فرهنگ انسان موجودی آگاه، عاقل و مختار، با آزادی خدامحورانه، در نظر گرفته شده است که با نگاه به پیشینیان، عبرت از گذشته، علم، عمل صالح، توجه به فناپذیری دنیا و امید به آینده - که افق‌های عالی قرب الهی است - به تلاش و تولید، و تعامل با جهان در موقعیت کانونی عبدالله‌بودن می‌پردازد.



شکل ۲. مدل کلی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی در چهارچوب جهان‌بینی توحیدی

همان گونه که بیان شد بحث فرهنگ سازمانی بسیار وسیع و در عین حال پیچیده است و به همین دلیل تعاریف و نظریات گوناگونی در این باره وجود دارد. مطالعه نظریات و الگوهای فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که به طور غالب، دسته‌ای از الگوها به ابعاد فرهنگ سازمانی (شرمهورن<sup>۱</sup> و پارسونز)<sup>۲</sup>، دسته‌ای به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (پیترز و واترمن)<sup>۳</sup>، دسته‌ای به انواع فرهنگ سازمانی (فرن هام و گانتز)<sup>۴</sup>، میلر<sup>۵</sup>، جفری سانی فیلد<sup>۶</sup>، هافستد و هاریسون<sup>۷</sup>، اوچی<sup>۸</sup>، کوپین و مک گارس)<sup>۹</sup> و دسته‌ای به عوامل و عناصر فرهنگ سازمانی پرداخته است که در جدول ذیل نمونه‌هایی از آن آمده است. البته این نکته در خور تأمل است که در برخی از الگوها تلفیقی از این معیارها (دنيسون<sup>۱۰</sup>، کاوسی و قیومی، فرهی) به کار گرفته شده است.

جدول ۱. عوامل و عناصر الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی (عزتی، ۱۳۷۲، ص ۳۴)

رایبزن	خلاقیت فردی، خطرپذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیران، کنترل هویت، نظام پاداش، سازش با تعارض، ارتباطات
کلبو همکاران	تبعیت، مسئولیت، استانداردها، پاداش، وضوح سازمانی، صمیمیت و حمایت، رهبری
کرت لوین	انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدفگذاری، تعامل، کنترل، فرایندهای رهبری (فرانسیس، ۲۰۰۶، ص ۹۸)
لیت وین	استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، خطرپذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار، هویت
دیویس	هویت، تأکید بر منافع فردی و گروهی، تأکید بر وظایف یا رضایت افراد، هماهنگی واحدهای مختلف، کنترل، خطرپذیری، معیارهای پاداش، میزان تحمل تعارض، اختلاف سلیقه تعارض، تأکید بر هدف یا وسیله، وجود نگرش سیستمی
زارعی متین	تقوای الهی، امر به معروف و نهی از منکر، صداقت و راستگویی، نماز جماعت، عدالت و انصاف، وفای به عهد، توکل به خدا و اخلاص، تعظیم شعائر اسلامی، شور و مشورت، هدایت و حمایت مدیریتی، احساس مسئولیت، تعاون و همکاری، سعه صدر، متعهد به اهداف، کاردانی و تخصص، سخت‌کوشی، روابط صمیمی، خودنظارتی، حسن خلق، نظام تشویق، خلاقیت و نوآوری، نظم و انضباط، احترام به قوانین و مقررات، بهبود کیفیت، عرضه خدمات بهتر
کیاء	فناوری، منابع انسانی، مدیریت، ساختار سازمانی، محیط

- 1- J.R.Schermerhorn
- 2- Parsons
- 3- Pipers & Waterman
- 4- Furnham and Gunter
- 5- Miller
- 6- Jeffrey Sonnefield
- 7- Hofstede & Harrison
- 8- William G.Ouchi
- 9- Quinn & Gareth
- 10- Denison

دسته‌ای دیگر از نظریات و الگوهای فرهنگ سازمانی به لایه‌ها و سطوح فرهنگ پرداخته است. از آن‌جا که رویکرد غالب این پژوهش بررسی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی است، نگاه مقایسه‌ای به نظریات و الگوهای چندسطحی و لایه‌ای، که در دسته‌بندی جدول ۲ آمده است، اهمیت بسزایی دارد.

جدول ۲. مقایسه تطبیقی دیدگاه‌های لایه‌ای (سطوح فرهنگ) از فرهنگ سازمانی (کیا، ۱۳۷۷، ص ۴۲)

شاین	کامینگرو و ارلی	گاکلیاردی	میرزایی	هافستد
مصنوعات و مظاهر فرهنگ فناوری هنر الگوهای رفتاری ساختارها و فرایندهای سازمانی آثار و کارهای هنری اسناد و مدارک عکس‌ها و تصاویر	سنت و تشریفات رفتارها ساختارها قوانین ابعاد فیزیکی	شیوه‌های اجرایی فعالیت‌های ویژه برای تعامل با محیط (مستخرج از راهبردهای ثانویه) ساختار سازمان نظام‌های نظارتی فن‌شناسی مورد عمل سیاست‌های کلی پرداخت	لایه عینی خودآگاه: تشریفات مراسم و تشریفات تشریفات و مراسم ناخودآگاه: هنجارها نرم‌ها الگوهای رفتاری	اساطیر نمادها قهرمان‌ها شعائر تشریفات و مراسم
ارزش‌ها قابل بررسی در محیط فیزیکی یا قابل بررسی براساس توافق اجتماعی، استراتژی‌ها، اهداف و فلسفه‌های سازمانی	ارزش‌ها بایدهای درون‌سازمانی هنجارها (قوانین نانوشته) طرز عملکرد در موقعیت‌های خاص	راهبردهای ثانویه ابزاری: فنی بیانی: اجتماعی راهبردهای نخستین کلید پایداری سازمان و برخاسته از ارزش‌ها و باورهای بنیادین	لایه ذهنی ذهن خودآگاه نگرش‌ها ارزش‌ها بایدها و نبایدها	ارزش‌ها به‌طور کلی
مفروضات اساسی (ناخودآگاه) رابطه انسان با محیط، واقعیت، زمان، مکان، ماهیت وجودی انسان فعالیت انسانی، ماهیت روابط انسانی- باورها و احساسات	مفروضات اساسی نگرش‌ها افکار و احساسات ماهیت طبیعت انسان فعالیت انسان روابط انسانی	ارزش‌ها و باورهای بنیادین	ضمیر ناخودآگاه باورها اعتقادات ذهنیت مشترک مفروضات اساسی	

در الگوهای لایه‌ای، فرهنگ سازمانی در سه سطح مظاهر رفتاری، ارزش‌ها و مفروضات زیربنایی قابل بررسی است که سطح آخر اساس رفتارها و مرجع ارزش‌ها به‌شمار می‌آید (کاوسی و قیومی، ۱۳۸۸، ص ۴۴). به‌عبارت دیگر نهادینه‌شدن ارزش‌ها به باورهای عمیق منجر می‌شود که این باورها خاستگاه

رفتارها و اقدامات به شمار می‌آید (شاین، ۱۳۸۳، ص ۱۵۲). بر این اساس، جوهره اصلی فرهنگ سازمانی در الگوی مفروضات اساسی مربوط به آن فرهنگ قرار دارد، در نتیجه بررسی سطوح آشکارتر به درک درست این مفروضات منوط است.

اهمیت مفروضات بنیادین بدان حد است که فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از فرضیات اساسی تعریف نمودند که افراد سازمان در روبرو شدن با مسائل، برای انطباق با محیط خارجی و دستیابی به انسجام داخلی ایجاد می‌کنند و توسعه می‌دهند. تجربه نشان داده است که این فرضیات اساسی، مفید و با ارزش بوده است و در نتیجه به عنوان روش صحیح تفکر، ادراک و احساس به اعضای جدید منتقل می‌شود (طوسی، ۱۳۷۳، ص ۱۵۴). سطوح فرهنگ سازمانی در الگوی شاین به این صورت است:



شکل (۳) مدل لایه‌های فرهنگی شاین (۱۹۸۵، ص ۲۰۰، ۲۳).

مفروضات بنیادین به مفروضات ناخودآگاه از باورهای پذیرفته‌شده و مورد احترامی گفته می‌شود که نحوه نگرش، ادراک، افکار و احساسات اعضای سازمان را تعیین می‌کند و منبع نهایی ارزش‌ها و اقدامات است. این مفروضات شامل ماهیت حقیقت و واقعیت، ماهیت زمان، ماهیت مکان و ماهیت انسان است (شاین، ۱۳۸۳، ص ۲۸). ماهیت واقعیت و حقیقت به مفروضات مشترکی گفته می‌شود که مشخص می‌کنند چه چیز واقعیت است و چه چیز نیست؛ امر مسلم در حوزه فیزیکی و اجتماعی کدام است؛ اساساً چگونه حقیقت مشخص می‌شود و آیا حقیقت آشکار است یا نهان. ماهیت زمان نیز به مفروضات مشترکی گفته می‌شود که مفهوم اساسی زمان را در گروه تعریف می‌کنند؛ این که زمان چگونه اندازه‌گیری و تعریف می‌شود؛ چند نوع زمان وجود دارد و اهمیت زمان در فرهنگ چیست. ماهیت مکان و فضا به مفروضات مشترک مربوط به فضا و مکان، کار و توزیع آن، تخصیص فضا و

مکان و چگونگی مالکیت آن، معنای نمادین فضا و مکان اطراف شخص، و نقش فضا و مکان در تعریف وجوه روابط میان اشخاص گفته می‌شود (شاین، ۱۳۸۳، ص ۱۵۱). ماهیت انسان نیز به این موضوع اشاره دارد که انسان بودن به چه معناست؛ چه نوع از مشارکت‌های انسانی ذاتی فرض می‌شوند؛ آیا ماهیت انسان خوب، پلید و یا خنثی است و آیا انسان کمال‌پذیر است (همان، ص ۱۵۲).

## ۲- روش پژوهش

هدف اصلی این تحقیق شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام است. برای انجام این مهم ابتدا مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی از دیدگاه مدیریتی و سپس این مفروضات در متون اسلامی بررسی شده است. روش تحقیق، با توجه به ماهیت موضوع، از نوع تحلیلی - توصیفی است، بدین منظور به بررسی اسناد و مدارک، و نظرخواهی از خبرگان پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق از دو بخش تشکیل شده است: ۱- قرآن کریم و کتب معتبر روایی؛ ۲- متخصصان حوزه‌های علوم تربیتی و معارف اسلامی.

روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انتخاب شده است. نمونه‌ها شامل برخی از آیات قرآن کریم و فصولی از کتب معتبر روایی (مرتبط با موضوع) همچون *غررالحکم*، *بحارالانوار*، *نهج‌الفصاحه*، *نهج‌البلاغه*، *اصول کافی* و سایر کتب روایی معتبر مانند *الحیاه* و *دانشنامه عقاید اسلامی* و *میزان‌الحکمه* و سیره عملی اهل بیت بوده است. سیزده نفر از استادان و متخصصان حوزه‌های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی و معارف اسلامی اعتبار نتایج به دست آمده را بررسی کرده‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها، به شیوه تحلیل کیفی و تحلیل محتوای استقرایی-قیاسی به شیوه کدگذاری باز<sup>۱</sup> در سه مرحله کتابشناسی، استخراج و معناکاوی، و تفسیر نتایج صورت گرفته است. در مرحله نخست، پژوهشگر دو کار اساسی انجام داده است: اول، مطالب مربوط به فرهنگ سازمانی و نظریات اندیشمندان غربی را از کتب، مجلات و سایت‌های علمی فارسی و لاتین، جمع‌آوری، و بعد تجزیه و تحلیل کرده است. دوم، برخی از آیات قرآن کریم و فصولی از کتب معتبر روایی (مرتبط با موضوع)، برای مفهوم‌شناسی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی انتخاب و فیش‌برداری شده است. در مرحله دوم، با توجه به اهداف تحقیق، پس از تنظیم یادداشت‌های

۱- سه شکل کدگذاری وجود دارد که عبارت است از کدگذاری باز (Open coding)، کدگذاری محوری (Axial coding) و کدگذاری انتخابی (Selective coding) که در این مقاله از کدگذاری باز استفاده شده است (کال و دیگران، ۱۳۸۶، ص ۷۸). کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که طی آن داده‌ها تجزیه می‌شود و حاصل آن ایجاد مفاهیمی است که سنگ‌بنای الگوی اصلی تحقیق کیفی را شکل می‌دهد.

مرحله نخست، از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است؛ یعنی از طریق فرایند کدگذاری، داده‌ها، تجزیه و مفهوم‌سازی شده و دوباره در قالبی جدید سامان گرفته است. در مرحله پایانی، براساس تحلیل‌های مراحل پیشین، مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام استخراج شده و مقولات مربوط به مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی بیان شده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در نگاهی کلی به نقاط مهم مشترک تعاریف گوناگون مدیریت اسلامی می‌توان هدف آن را حرکت به سوی عبودیت خدا دانست. که البته در این تعاریف، با فرض نگرشی سیستمی و نظامی، اهداف فردی نیز در کنار اهداف سازمانی، لحاظ می‌شوند. با این ویژگی که در مقصد، مبانی ارزشی، مبانی معرفت‌شناسی، منابع تبیین، حصول و ملاک ارزش‌گذاری متفاوت از مدیریت غرب می‌باشد (گودرزی، ۱۳۸۶، ص ۸۲).

در تعاریفی که از فرهنگ آمده است همواره بر درونی‌شدن هنجارها و مفروضات بنیادی و اساسی تأکید شده است. مفروضات، با مبنایی ایدئولوژیک، از اعتقادات و باورهای فرهنگی هر جامعه نشأت می‌گیرند. در فرهنگ سازمانی، نیز، نه تنها مفروضات راجع به روابط انسانی عمیقاً به مفروضات ماهیت وجودی و فعالیت انسان مربوط است، بلکه با مفروضات زمان، فضا و ماهیت حقیقت نیز ارتباط دارد (شاین، ۱۹۸۵، ص ۱۶۴).

در اصل، فرهنگ غنی اسلامی مبتنی بر جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی است. جهان‌بینی الهی همه جهان هستی را به صورت مجموعه‌ای هماهنگ و هدفدار می‌بیند که تحت تدبیر و مدیریت عالی الهی قرار دارد و سنت‌های ربوبی بر آن حاکم است و ستیزه‌جویی با نوامیس تکوینی و تشریحی الهی نتیجه‌ای جز شکست نهایی ندارد. بنابراین، باید در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف، خط مشی‌ها، و حتی در به‌کارگرفتن روش‌های جزئی، اراده تکوینی و تشریحی الهی را به دقت رعایت کرد (مصباح یزدی، ۱۳۷۵، ص ۲۰).

همان‌گونه که در مقدمه بیان گردید نویسنده بر اساس جهان‌بینی توحیدی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی را مورد شناسایی قرار داده است. با عنایت به این که مفاهیمی چون انسان، حقیقت و واقعیت، زمان و مکان در مفروضات بنیادی فرهنگ سازمانی از اهمیت و جامعیت بیشتری برخوردار می‌باشد، بر این اساس، در فرهنگ مبتنی بر جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی نیز، انسان موجودی آگاه، عاقل و مختار با آزادی خدا محورانه در نظر گرفته شده است که با نگاهی به پیشینیان و عبرت از گذشته و توجه به فناپذیری دنیا و امید و انگیزش به آینده که افق‌های عالی قرب الهی می‌باشد در بستر زمان حال با



علم و عمل صالح به تحرک و سعی و تلاش و تولید و تعامل با جهان در موقعیت کانونی عبدالله بودن، می‌پردازد.

لذا پنج مقوله اساسی و محوری (خدا، انسان، جهان، زمان و مکان) به عنوان مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی مورد تحلیل قرار گرفته است.

گردآوری داده‌های کیفی به‌منظور تحلیل آن‌ها یکی از مراحل مهم تحقیق کیفی است. این داده‌ها حاصل اطلاعاتی است که محقق از راه‌های مختلفی همچون مصاحبه، مشاهده و بررسی مستندات گردآوری می‌کند. در این تحقیق، ابتدا، داده‌های خام یا اولیه مطالعات میدانی استخراج شده که این کار مقدمه مرحله کدگذاری باز تحلیل داده‌هاست. سپس این داده‌ها به‌دقت بررسی شده است. در نهایت، با طرح این پرسش که این داده‌ها به چه مفهومی اشاره دارد و همچنین مقایسه به‌دفعات آن‌ها با یکدیگر امکان تبدیل داده‌ها به مفاهیم حاصل شده است، همچنان که نتیجه کار در جداول زیر مشاهده می‌شود.

### ۳-۱. تحلیل کیفی داده‌ها

در زیر ماهیت مفروضات بنیادین در پنج مقوله مذکور، با توجه به متون اصیل اسلامی به تفصیل ارائه می‌شود.

#### ۳-۱-۱. ماهیت مفروضات بنیادین مربوط به مقوله مبدأ فاعلی و غایی در سازمان

##### اسلامی

آیات و روایاتی که به تبیین مقوله مبدأ فاعلی و غایی می‌پردازند در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده داده‌های (آیات و روایات) مربوط به مقوله مبدأ فاعلی و غایی

مقوله	مفهوم	آیات و روایات
مبدأ فاعلی و غایی	الوهیت	خداوند آفریدگار همه چیز است و حافظ و ناظر بر همه اشیا است (زمر، ۶۲؛ فصلت، ۶). خدایی جز من نیست پس مرا بپرستید (انبیاء، ۲۵؛ اعراف، ۱۵۶؛ ۱۳۵؛ ۱۸۵). بی نظیر و بی همتا (تلاص، مومنون، ۹۱). زنده کننده و میراننده (اعراف، ۱۵۸) روزی دهنده (فاطر، ۳؛ غافر، ۶۲). مورد تسبیح همه (اسراء، ۴۴؛ حجر، ۹۶). توصیف روایتی: رسول الله ﷺ: در الوهیت و خدائی دومی و مثل و مانند ندارد و یا در عبادت شریک و انبازی ندارد و یا در خلق و میراندن و زنده کردن شریکی ندارد و این برنامه‌ای است که پروردگار من دستور داده است و در میان این امت اول مسلمانم (مجلسی، ۱۴۱۳ هـ.ج ۶۸۶۷ و ۱، ص ۲۱۵).
مبدأ فاعلی و غایی	ربوبیت (قانون - گذاری و نظام جزای الهی)	رب و پروردگار (حمله ۲). آفریننده و نگهدار و شایسته پرستش (انعام، ۱۰۲). توکل به خدا و بازگشت به او (رعد، ۳۱؛ اعراف، ۵۴؛ انعام، ۱۰). پیمان ربوبیت از ذریه آدم (اعراف، ۱۷۲). نظام احسن «هدایت و پروراندن به کمال» (طه، ۵۰). توصیف روایتی: امام صادق (ع): هیچ عیب و نقصی در تدبیر ایشان نیست (طبرسی، ۱۳۹۳، ج ۲، ص ۱۲۶). حضرت باقر (ع): خداوند فرزندان آدم را از پشت او بیرون آورد تا از آنها برای خود پیمان ربوبیت و برای پیامبران پیمان نبوت بگیرد (مجلسی، ۱۳۲۰، ج ۱، ص ۸۵). از خدا، به خدا (تقره، ۱۵۶؛ رعد، ۳۱). اول، آخر، ظاهر و باطن خداست (حدید، ۳). تحقق حتمی قیامت (حجر، ۷۵؛ جاثیه، ۲۴؛ انعام، ۱۵۱۴). عدالت و داوری بحق (زمر، ۶۹). سنجش دقیق اعمال (زلزال، ۷-۸). نتیجه مبتنی بر عملکرد (بقره، ۲۸؛ جاثیه، ۲۳؛ اسراء، ۶۶؛ توبه، ۱۱۰؛ رعد، ۲۴؛ آل عمران، ۱۴۸). توصیف روایتی: پیامبر (ص): هر کسی یک راه و یا یک کار خوبی را بنا نهد، او نیز در پاداش تمام کسانی که در آن راه گام بردارند و آن عمل را انجام دهند شریک است، و بالعکس (انمازی شاهرودی، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۲۶۱). پیامبر (ص): زیان‌کارترین مردم کسی است که به جای آخرت به دنیا راضی و دلگرم باشد (خوانساری، ۱۳۶۶، ج ۲، ص ۴۱۴). امام صادق (ع): یاد مرگ شهوت‌ها را از بین می‌برد و ریشه‌های غفلت را یکسره برمی‌کند و دل انسان را با وعده‌های الهی محکم می‌کند و نشانه‌ها و علامت‌های هوس‌ها را می‌شکند و آتش حرص را خاموش و دنیا را در جلو چشم انسان کوچک می‌کند و روحیه انسان را از قساوت به لطافت سوق می‌دهد (فلسفی، ۱۳۶۸، ج ۲، ص ۲۰).

حکمت نظام الهی آخرت‌گرایی و معادباوری است. قرآن گاهی از کسانی که ایمان به معاد و قیامت ندارند و گاهی هم از کسانی که از آن غفلت ورزیده‌اند و فراموش‌کارند به‌شدت انتقاد می‌کند. اگر انسان یاد قیامت را فراموش کند، دلیلی ندارد که مقید به ضابطه و قانون باشد، به هر جنایتی دست می‌زند.

امام حسین (ع) در ظهر عاشورا به امام سجاد (ع) فرمودند: «غفلت همه وجودشان را فراگرفته و بر آنان چیره شده و یاد خدا را از یادشان برده است» (مجادله، ۱۹). یاد قیامت حضور قلبی همیشگی است و چون یاد معاد همان یاد مبدأ است، با فراموشی و غفلت از یاد مبدأ، جریان معاد نیز فراموش می‌شود. اگر انسان یاد قیامت را فراموش کند، دلیلی ندارد که مقید به ضابطه و قانون باشد. بر این اساس، پیامبر (ص) تأکید فرمودند: «زیان‌کارترین مردم کسی است که به‌جای آخرت به دنیا راضی و دلگرم باشد» (خوانساری، ۱۳۶۶، ج ۲، ص ۴۱۴).

یاد معاد بهترین سازنده انسان است، از این‌رو، چنانچه فرهنگ معادباوری در فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده باشد، خود این باور، ضامن اجرای همه قوانین و مقررات سازمان خواهد بود. و بر این اساس مضامین عمل‌گرایی، عدالت‌محوری، مسؤلیت‌پذیری و نظام جزا و پاداش در این مقوله جلوه‌گر می‌شود.

سازمان اسلامی بر پایه این اصل قرار دارد که منشأ همه چیز احدیت است و هدف نهایی آن نیایش و پرستش ذات باری تعالی است که مبانی آن در قرآن و سنت پیامبر متجلی شده است. بدین ترتیب، فرهنگی که سازنده چنین سازمانی است همواره همه جهت‌گیری‌های استراتژیک آن توحیدی، و جلوه‌ها و نمادهای منبعث از آن خداگرایانه و الهی است؛ و انسجام و یکپارچگی توحیدی در آن موج می‌زند و هویتی یگانه در آن جریان می‌یابد. در سازمان مبتنی بر فرهنگ اسلامی با باور مبدأ فاعلی و غایی فرهنگ سازمانی قوی و محکمی برقرار می‌شود و نگرش توحیدی (ریشه گرفتن از یک منبع)، با ایجاد یکپارچگی و انسجام سازمانی و روابط انسانی الهی، می‌تواند به‌مثابه منبع قدرتمند درونی بسیار قوی‌تر از قوانین و مقررات قراردادی مشترک سازمانی عمل کند.

## ۲-۱-۳. ماهیت مفروضات بنیادین مربوط به مقوله انسان در سازمان اسلامی

آیات و روایاتی که به تبیین این مقوله می‌پردازند، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۴. مفاهیم استخراج‌شده داده‌های (آیات و روایات) مربوط به مقوله انسان

مقوله	مفهوم	آیات و روایات
انسان	روحانیت البقاء	سپس آدمی را اندامی درست (موزون) بخشید، و از روح خویش در وی دمید (سجده، ۹، حجر، ۲۹، سپس آن (چنین انسانی) را آفرینشی دیگر دادیم (مؤمن، ۱۴). توصیف روایتی: پیامبر ﷺ: دنیا برای شما آفریده شد، و شما برای دنیای دیگر آفریده شدید (البقره، ۱۳۰، ص ۱۰۶). امام علی: بی گمان شما برای زندگی دیگر آفریده شدید نه برای این زندگی، و برای بقاء، نه برای فنا و نیستی (المئی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۲).
	کرامت انسانی	و به راستی ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم؛ آنها را بر بسیاری از آفریده‌های خود برتری آشکار دادیم (اسراء، ۷۰). مبنای برتری اکتسابی: تقوا (حجرات، ۱۳). توصیف روایتی: مردم دو دسته اند، دسته ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می باشند (زهج البلاغه، نامه ۵۳).
	عقلانیت	مشاهده و توجه آگاهانه و تفکر در آیات و نعمت‌ها و شگفتی‌های طبیعت توصیه شده است و همواره اوضاع و احوال نظام طبیعت مثل احوال آسمان و تغییرات زمین و تأثیرات عواملی نظیر باد و باران و دریا... به عنوان مصادیق تفکر و تعقل مورد توجه قرار گرفته است (نحل، ۱۲، بقره، ۱۶۴، رعد، ۴، مؤمن، ۶۷). توصیف روایتی: پیامبر ﷺ: شناخت سرمایه من، و عقل ریشه دین من است (تمیزی شامرویدی، ۱۳۸۵، ج ۱۱، ص ۱۱۳). عقل، برترین نعمت (جلسی، ۱۳۲۰، ج ۱، ص ۹۱). فقط به‌وسیله عقل، انسان به همه‌ی نیکی‌ها دست می‌یابد (حرانی، ۱۳۸۲، ص ۴۳). امام صادق: عقل چیزی است که بواسطه آن خدا پرستش می‌شود و بهشت به دست می‌آید (کلینی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۱۲). امام علی: ریشه انسان خرد و عقل او است (ابن بابویه، ۱۳۷۶، ص ۲۱۳).
	اراده و انتخاب‌گری	برخی از شما مرید(خواهان) دنیا هستید، و برخی مرید (خواهان) آخرت (الخواهان) (خواهان) آخرت (الخواهان، ۱۵۲). ما راه را به او نشان دادیم و این انسان است که مسیر شکرگزاری را پیش می‌گیرد یا راه کفران را (انسان، ۳). توصیف روایتی: هر کس نهایت توانش را به کار برد، به اصل مقصود و اراده‌ی خود خواهد رسید (المئی، ۱۳۸۴، ص ۲۸۸). مردانگی مرد، به همت و اراده‌ی اوست (همان ص ۱۴).
	فطرت	سعادت انسان مبتنی بر فطرت یعنی موافق با خلقت و سرشت او می‌باشد (روم، ۳۰). توصیف روایتی: امام صادق: اعتقاد ما بر آن است که همانا خدای تعالی همه خلق را بر توحید آفریده است، و خودش فرموده: "فطرت خدایی که مردم را طبع آن آفریده است" (عنکبری بنیادی، ۱۳۴۴، ج ۲، ص ۶۰).

قراچ تضعیفی	نکوهش‌ها و هشدارهای قرآن: ستم، جهل، حرص، بخل... (اسراء، ۱۰۰: معارج، ۲۶-۱۹؛ انبیاء، ۳۷؛ اسراء، ۱۱؛ ابراهیم، ۳۳).
حریت	و از هیچ کس جز خدا هراس ندارند؛ و خدا برای حسابرسی بسنده است (احزاب، ۳۹) توصیف روایتی: آزمندی تو را به بردگی نکشد، که خداوند تو را آزاد قرار داده است (امنی، ۱۲۸۴، ص ۳۳۶). انسان دین باور می‌اندیشد (و در اثر اندیشیدن در امور) بر او آرامش سایه می‌افکند و هوسرانی‌ها را رها می‌کند و آزاد می‌گردد (مجلسی، ۱۳۲۰، ج ۲، ص ۵۳). امام صادق (ع) پنج خصلت است که اگر در کسی یکی از آنها نباشد، او انسانی ارزش‌دار نیست؛ نخست: وفاداری، دوم: تدبیر (و سنجیده کاری)، سوم: شرم و حیا، چهارم: اخلاق نیک، پنجم: آزادی که دربردارنده ی همه‌ی این خصلت‌هاست (ابن بابویه، ۱۳۶۴، ج ۱، ص ۲۸۴).
قدرت تغییر	تغییر امور انسان به دست خود انسان: (زمره، ۱۱؛ انفال، ۵۳؛ هود، ۱۱) پیامبر (ص): خداوند نعمتی به مردم نداده که از آنان باز پس بگیرد پس نعمتهای داده‌اش باقی می‌ماند، تا زمانی که شب و روز باقی است، مگر این که کفران نعمت کنند و از اطاعت خدا رو بگردانند (دهلی، ۱۴۱۲ هـ ج ۱، باب ۵، ص ۴۳).
تکلیف‌مداری (عبودیت)	انسان موجودی مکلف است و نسبت به انجام تکالیف خود، نخست در برابر خداوند (با اصالت) و سپس دیگران (به تبع از باب اداء وظایف در نظام معیار) مسؤولیت دارد (اسراء، ۳۶). کلکم راع و کلکم مسئول (دهلی، ۱۴۱۲ هـ ج ۱، باب ۵، ص ۱۷۳). بر این اساس فرهنگ پاسخگویی و مسؤولیت‌پذیری که در تحقق اهداف و کمال و تعالی سازمان نقشی بسزا دارد، مطرح می‌گردد. از سوی دیگر با توجه به موقعیت عبودیت و آخرت‌گرایی، اصل امید بخشی در تمام فرایند تکلیف محوری انسان سرپا دارد. و انسان اهل ایمان، هرگز چیزی را از دست نمی‌دهند، این همان سخن معروف امام خمینی ره است ما مأمور به تکلیف هستیم، نه نتیجه (علوی و احتشامی، ۱۳۸۸، ص ۸۵). نیافریدم جن و انس را مگر برای این که مرا پرستش کنند (قریبات، ص ۶۵، کف، ۶۵).
رابطه انسان با انسان	امام صادق (ع) می‌فرمایند: ... شما ناچارید از زیستن با مردم، و به راستی کسی نیست که تا زنده است از مردم بی‌نیاز باشد و ناچار مردم باید با همدیگر سازش داشته باشند (کنز، ۱۳۷۷، ج ۴، ص ۴۴۷). رابطه انسان با انسان: "معاشرت" امام علی (ع) می‌فرمایند: «باید در دلت احتیاج به مردم و بی‌نیازی از ایشان، پیدا گردد و احتیاج به آن‌ها در نرزمزانی و خوشروئی‌ات باشد و بی‌نیازی‌ات از آنها در حفظ آبرو و نگهداری عزت باشد» (همان، ج ۲، ص ۱۲۰). - حضرت صادق (ع) فرمود: بر شما باد به نماز در مسجدها، و به نیکی به همسایگان، و ادای شهادت، و حاضر شدن در تشییع جنازه‌ها و عیادت از مریض... (همان، ج ۲، ص ۴۴۷). توصیف روایتی: انسان در سیر وجودی خودش با سه نوع ارتباط در تعامل است: ۱- با مافوق خود (خدا)، ۲- با خود، ۳- با غیر خود و دیگران؛ انسان طبعاً اجتماعی آفریده شده است و ناگزیر به ارتباط و سازگاری با مردم می‌باشد. امیرالمؤمنین (ع) در این حدیث، عالیترین دستور معاشرت با مردم را بیان می‌دارند. یعنی انسان باید در دل دو عقیده داشته باشد: اولاً به لحاظ طبع اجتماعی و نیازمندی‌اش، به هم‌نوع خودش محتاج است. بنابراین لازم است نرم‌گفتار و خوش‌برخورد باشد. ثانیاً باید اصل مناعت طبع و عزت‌نفس را سرلوحه کار خویش قرار دهد و به خود اعتماد کند و خدا را روزی‌ده بندگان و مسبب‌الاسباب بداند. لذا هرگز خود را خوار و زبون نسازد و تملق و چاپلوسی نکند. در عین حال که خوش‌رویی و شیرین سخنی می‌کند، باید عزت نفس و مناعت طبع خویش را حفظ کند.

انسان موجودی الهی است و باید خودش را برای ابدیت بسازد. این مفروضه، با تقویت باور معادمحوری، پایه‌گذار نگاهی عمیق در سیستم انگیزشی سازمان است؛ زیرا در چنین رویکردی فرد، با ترسیم افق‌های عالی در نگرش خویش، نیازهای والایی ایجاد می‌کند و در جهت برآوردن نیازهای ماورای مادی و طبیعی نظام انگیزشی غایت‌مدارانه به‌وجود می‌آید. همین دیدگاه کنترل سازمان را از سیستم کنترل بیرونی به سطوح و درجات بالایی کنترل یعنی نظام کنترل درونی و غیرمستقیم سوق می‌دهد.

هر چند انسان به‌طور ذاتی مورد تکریم الهی قرار گرفته و بر دیگر موجودات فضیلت یافته است، می‌تواند با عملکرد خویش اسباب نکوهش خویش را فراهم کند بنابراین، علاوه بر کرامت‌تکوینی، آنچه

۱- تعبیر حق الناس نظیر حقوق پدر و مادر، حق فرزند، حق همسر، حق معلم... ر.ک به رساله حقوقیه امام سجاد (ع)

معیار تقوی و برتری انسان محسوب می‌شود، کرامت اکتسابی است که نتیجه افعال اختیاری انسان می‌باشد (حجرت، ۱۳). در سازمانی با فرهنگ اسلامی نگاه به انسان نگاهی همراه با اکرام است که این شالوده رسالت‌های سازمان واقع می‌شود، از این رو همواره رفتاری انسانی با افراد توصیه می‌شود. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های انسان تعقل است که ممیز او از سایر موجودات است؛ از این رو همواره در قرآن و احادیث بر عقل به‌عنوان حجت و رسول باطنی و درونی انسان تأکید شده است. بهروزی انسان در دنیا و آخرت مرهون کاربرد درست عقل است. این وجه ممیزه مهم محور تکلیف و تعهدشناسی، و تشکیل جامعه و تکامل انسان است (جوادی‌آملی، ۱۳۸۷، ص ۱۹۸).

ویژگی دیگر انسان قدرت و توان اوست که به اراده وی بستگی دارد. عقلانیت، اصلی‌ترین راه شناخت انسان، در صورتی کارایی لازم را دارد که پس از شناخت راه‌ها و کارها با امکان انتخاب همراه باشد. بی‌شک در سازمانی که مبتنی بر فرهنگی است که انسان را صاحب اختیار می‌داند همه اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، روش‌ها، فعالیت‌ها و همچنین روابط حاکم، بر این اساس پایه‌ریزی می‌شود. انسان عاقل و مختار کارکرد و توان تغییردهندگی دارد و بر اساس قدرت تصمیم‌گیری و خطرپذیری‌اش - با توجه به شناخت ظرفیت‌ها و محدودیت‌ها در چارچوب مبانی و اصول گرفته‌شده از مفروضات اساسی - عمل می‌کند.

فرهنگ سازمانی انسان را موجودی تلقی می‌کند که قوه ادراک و همچنین گرایش‌های فطری دارد و با مهیا شدن شرایط محیطی و به‌کارگیری اراده شخصی فطریات او بروز و در نتیجه رشد می‌کند. بنابراین، در چنین فرهنگی بی‌شک همه عوامل سازمانی، نظیر اهداف و استراتژی‌ها، قوانین، نظام‌های انگیزشی و کنترلی، با محترم‌شمردن حقوق انسانی و تکریم انسان و با تأکید بر گرایش‌های فطری، تدوین می‌شود و روش‌ها و رویکردها نیز بر این اساس استوار است.

ازسوی دیگر، انسان قرایح<sup>۱</sup> تضعیفی دارد. بی‌گمان این قرایح صرفاً برای کافران و منافقان نیست، بلکه متوجه همه انسان‌هاست. شاید این قرایح به رذیلت‌های ناشی از ورود به مناطق ممنوعه در شئون ادراکی و تحریکی آدمی مربوط باشد. به هر رو، اگر این قرایح به‌طور عاقلانه و در جهت درست هدایت شود، می‌تواند نیروی محرکه انسان در جهت رسیدن به تعالی و پیشرفت باشد.

ویژگی دیگر که بسیار به آن توجه شده حریت و آزادگی انسان است. مقصود آزادی واقعی و باطنی است؛ یعنی رهایی از هر چه غیر خداوند (علی‌بابایی و شیرازی، ۱۳۸۸، ص ۲۱۴). وقتی چنین مرتبه‌ای برای

۱- قرایح جمع قریحه به معنای طبیعت طبع (فرهنگ معین) آمده است. در اصطلاح، طبیعت حیات انسانی به‌کار رفته است. اساساً همه فضایل انسانی به فطرت و همه رذایل انسانی به طبیعت حیات انسانی برمی‌گردد (حکیمی و دیگران، ۱۳۸۸).

نیروی انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی، در نظر گرفته می‌شود، به نظر می‌رسد همه جهت‌گیری‌های سازمانی رویکردی تعالی‌گرایانه داشته و مسائلی چون فسادهای سازمانی جایی برای ظهور نداشته باشد. در چنین نظامی، رهبری معنوی اهمیت خاصی دارد و همین روحیه می‌تواند به ایجاد فرهنگ انتقادپذیری، در محیط سازمان منجر شود.

یکی دیگر از ویژگی‌های انسان اصل قدرت بر تغییر است. با توجه به اصل تغییرپذیری در فرهنگ سازمانی اسلامی، انسان همواره با توکل و امید به خداوند، با نگاهی مقتدرانه، سعی در تغییر خود در جهت تعالی فردی و سازمانی دارد؛ زیرا شالوده‌پویایی سازمانی متکی به تلاش کارکنان است. آخرین ویژگی انسان بندگی اوست. در فرهنگ سازمانی عبودیت در مقابل یک حقیقت واحد مطلقه مایه سروری به‌شمار می‌آید. تقرب به چنین حقیقتی موجب انسجام و تحقق انگیزه‌های درونی پایدار و ایجاد منبع کنترل درونی می‌شود که در نهایت به فرهنگ سازمانی قوی منجر می‌شود. اهمیت روابط انسانی در سازمان بدان مرتبه است که مهارت‌های انسانی از مهم‌ترین مهارت‌های سه‌گانه یک مدیر به‌شمار می‌آید. در چنین سازمانی، تعامل مدیر با کارکنان بر پایه اصل احترام است و تلاش‌ها در جهت روشنگری و شفاف‌گرایی است. بنابراین مدیران به‌گونه‌ای اثربخش در جهت تحقق اهداف سازمان گام برمی‌دارند. در چنین شرایطی کارکردن با لذت همراه می‌شود و کارکنان به احساس رضایت دست می‌یابند که این رضایت به‌صورت رضایت خویش در رضایت حق تعالی‌دین ظهور می‌یابد.

### ۳-۱-۳. ماهیت مفروضات بنیادین جهان و طبیعت در سازمان اسلامی

آیات و روایاتی که به تبیین این مقوله می‌پردازند، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۵. مفاهیم استخراج‌شده داده‌های (آیات و روایات) مربوط به مقوله جهان

مقوله	مفهوم	آیات و روایات
جهان	تسخیر (شناخت و سلوک و رفتار)	<p>محور تعامل انسان با جهان مادی در قرآن "تسخیر" است (جانبه: ۱۳؛ نحل: ۱۲ و ۱۴، زخرف، ۱۲ و ۱۳). تسخیر یعنی قراردادن چیزی در یک جایگاه یا موضعی که امکان انتفاع و بهره‌برداری از آن باشد.</p> <p><b>شناخت:</b> لازمه تعامل انسان با طبیعت، برای بهره‌برداری و انتفاع از آن، شناخت قوانین حاکم بر آن است؛ از این‌رو همواره در قرآن بر کشف قوانین طبیعی و تلاش در جهت آن تأکید شده است (جانبه: ۱۳، نحل: ۱۲، نحل: ۱۴، زخرف: ۱۲-۱۳، ابراهیم: ۳۲-۳۳؛ انعام: ۹۷).</p> <p>سلوک و رفتار: وقتی انسان در وادی شناخت، قوانین طبیعی و خواص آن‌ها را با مطالعه و تحقیق و تلاش کشف کرد، درخالد توجه به طبیعت و انتفاع مادی، به ماورای طبیعت سوق می‌یابد و به عظمت و تدبیر پروردگار خویش می‌رسد (نمل: ۶۱، هود: ۶۱). درناتی می‌تواند در سیر الی‌الله توفیق بیشتری کسب کند (روم: ۹).</p> <p><b>توصیف روایتی:</b></p> <p>امام سجاده <small>علیه السلام</small>: ستایش خداوندی را که به ما اخلاق نیکو داد و روزی‌های پاک (و پاکیزه) ارزانی داشت. خداوندی که ما را بدان‌گونه برتری بخشید که بر همه آفریدگان سلطه یابیم، چندان که هر آفریده - به قدرت او - فرمانبردار ماست و - به عزت او - از ما اطاعت می‌کند (قیص/اسلام، ۱۲۶، ص ۲۵، صحیفه سجاده، دعای یک، بند ۲۶ و ۲۷).</p>

محور تعامل انسان با جهان مادی در قرآن "تسخیر" است (دیالوگ، ۱۳۸۸). وقتی انسان در وادی شناخت قوانین طبیعی و خواص آن‌ها را با مطالعه و تحقیق و تلاش کشف کرد، در خلال توجه به طبیعت و انتفاع مادی، به ماورای طبیعت هدایت می‌شود و به عظمت و تدبیر پروردگار خویش می‌رسد (نمل، ۶۱؛ هود، ۶۱) و ازسویی می‌تواند در سیر الی‌الله توفیق بیشتری کسب کند (روم، ۹). نقش ارسال رسل این بوده است که ضابطه‌های تسخیر و عمارت را برای انسان روشن کنند. عدول انسان از این ضوابط موجب خسران مادی و معنوی او می‌شود. از این رو، در سازمانی که از فرهنگ غنی اسلامی نشئت گرفته است در هر نوع جهت‌گیری و برنامه‌ریزی آنچه محوریت دارد ضوابط و قوانین الهی است، هرچند دستیابی به منابع و تبدیل محدودیت به امکانات الویت داشته باشد و اصل تولید باشد؛ همچنین اگر دستیابی به سود مستلزم نقض این ضوابط باشد، هدف سازمان قرار نمی‌گیرد.

### ۴-۱-۳. ماهیت مفروضات بنیادین زمان در سازمان اسلامی

آیات و روایاتی که به تبیین این مقوله می‌پردازند، در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۶. مفاهیم استخراج‌شده داده‌های (آیات و روایات) مربوط به مقوله زمان

مقوله	مفهوم	آیات و روایات
زمان	زمان‌شناسی	ای موسی! بندگان مرا شبانه از سرزمین مصر کوچ بده (دخان، ۲۳). تو در روز تلاش مستمر و طولانی خواهی داشت (نمل، ۶-۷). <b>توصیف روایتی:</b> امام علی <small>علیه السلام</small> : برای آگاهی انسان همین بس که زمان خود را بشناسد (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۷۸، باب ۸۰، ص ۶۶). امام صادق <small>علیه السلام</small> : کسی که زمان خود را بشناسد، آماج اشتباهات قرار نگیرد. (حرانی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۶)
	سبقت	<b>سارِعُوا:</b> و برای نیل به آمرزشی از پروردگار خود و بهشتی که پهنایش [به قدر] آسمان‌ها و زمین است [و] برای پرهیزگاران آماده شده است بشتابید (الاعمران، ۱۱۳). <b>سابقُوا:</b> و به‌سوی (موجبات) آمرزش پروردگار خویش و بهشتی پهن‌تر که مساحت آن چون پهنای آسمان‌ها و زمین است پیشی بگیرید (حدید، ۲۱؛ واقعه، ۱۰-۱۶؛ مؤمنون، ۶۱).
	انتفاع حق‌مدارانه (ابدی و مستمر)	چه بسا به نادانی با همان رغبت شر خود را می‌طلبد و انسان بسیار بی‌صبر و شتاب‌کار است (اسراء، ۱۱). تعبیر عجله در قرآن (اسراء، ۱۹-۱۸؛ طه، ۸۳-۸۲) نشان می‌دهد که بشر از نظر بردباری و صبر دستخوش کاستی است. <b>توصیف روایتی:</b> امام علی <small>علیه السلام</small> : برترین مردم نزد خدا کسی است که عمل به حق را از عمل به باطل بیشتر دوست داشته باشد، اگرچه برای او زیانمند و غمبار باشد و باطل برایش سودمند و فزاینده (زهج/البلاغه، خطبه ۱۲۵).
	صبوریت به‌عنوان ظرف‌شدن)	بهره‌گیری مداوم از زمان و استفاده صحیح از آن (توبه و تقویت ایمان و تلاش در انجام عمل صالح) موجب از بین بردن معاصی و تیرگی‌ها و تبدیل آن‌ها به نیکی‌ها و خوبی‌ها می‌شود (زمر، ۷۰؛ هود، ۱۱۴). <b>توصیف روایتی:</b> انسان همواره بر مرکب شب و روز سوار است و همچنان آیندگان به دنبال رفتگان خود گام می‌نهند، نه مرکب از نابودی انسان دست می‌کشد و نه مردم از گناه فاصله می‌گیرند! که تا پایان زندگی و سر منزل فنا و نیستی آزادانه به پیش می‌تازند (زهج/البلاغه، نامه به امام حسن <small>علیه السلام</small> ).

فرصت‌سازی	<p>سوگند به عصر که واقعا انسان دستخوش زبان است (عصر، ۱/۲۱).</p> <p><b>توصیف روایتی:</b> امام صادق <small>علیه السلام</small>: به هر کس فرصتی دست دهد و او بهره‌نگیرد، روزگار همان فرصت را نیز از او برابره، زیرا کار ایام بردن است و روش زمان از دست رفتن (محمدری شهری، ۱۳۸۱، ج ۱، ص ۴۵۱۲).</p>
غنی‌سازی زمان	<p>زمان، به‌عنوان شاهی در مدیریت، یکی از عوامل مهم و مؤثر در برنامه‌ریزی است. در برنامه‌ریزی دقیق حضرت یوسف (یوسف، ۳۷-۳۹).</p> <p><b>توصیف روایتی:</b> امام کاظم <small>علیه السلام</small>: تلاش کنید که وقتان را به چهار قسمت تقسیم کنید: زمانی را برای مناجات الهی، زمانی را برای امر معاش، زمانی را برای معاشرت، برادران و دوستانی که عیوب شما را می‌شناسند و خالصانه به شما می‌گویند بگذارید و زمانی را نیز برای استفاده از لذایذ مشروع قرار دهید (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۱۸، ص ۲۲۱).</p>
بهره‌گیری از زمان گذشته	<p>در آیات همواره با رویکردی گذشته‌نگرانه به شرایط قبلی و وضعیت گذشته (حافه، ۱۴) تعبیر "ایام الله" به‌عنوان ظهور خاص نعمت‌ها و نعمت‌های خداوند مورد توجه قرار گرفته است (طباطبایی، ۱۳۸۳، ص ۲۳۳).</p> <p><b>توصیف روایتی:</b> خوشبختی و سعادت‌مندی ارمغان پند و اندرز از احوال گذشتگان در نظر گرفته شده (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۶، باب ۵۹، ص ۳۳۳). امام علی <small>علیه السلام</small>: کافی است که واقعه گذشته ما را بر معیار دیگر قضایا آگاه سازد و کافی است که خردمندان از تجاربی که اندوخته‌اند عبرت بگیرند و آن‌ها را سرمشق آینده خویش قرار دهند (فلسفی، ۱۳۶۸، ج ۲، ص ۲۶۴).</p>
بهره‌گیری از زمان حال	<p>برای انسان جز حاصل تلاش او نیست و [نتیجه] کوشش او به‌زودی دیده خواهد شد (نجم، ۳۹-۴۳).</p> <p><b>توصیف روایتی:</b> پیامبر <small>صلی الله علیه و آله</small>: به خدا سوگند که آنچه از این دنیای شما گذشته است با پرز و ریشهای این برد برابری نمی‌کند و آنچه از آن مانده است به آنچه از آن گذشته شباهتش بیشتر از شباهت آب بر آب است. همه اندکی می‌مانند و بزودی از بین می‌روند. پس هنوز که فرصت نفس کشیدن دارید و پشم آکنده‌ها خواست و پیش از آن که خرخره شما فشرده شود و پشیمانی سودی نداشته باشد به سوی کار و عمل بشتابید (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۱۷، باب ۱۸۳، ص ۱۸۴).</p>
توجه و تنبه (عبرت، انگیزش آینده‌مداری)	<p>پیش‌بینی آینده و خبر از آنچه پیش روست (روم، ۱-۲).</p> <p>توجه انسان به مقوله آینده و اهمیت آن، بیداری و آگاهی در جهت نیل به اهداف عالی (همان، ۵-۷). نیروی درونی و هشداردهنده و در عین حال قوی (اسراء، ۳۳). در قرآن علاوه بر عبرت از گذشته، عبرت به آینده نیز توصیه شده است (اعمران، ۱۴۰).</p> <p>امام علی <small>علیه السلام</small>: «ای مردم پیش‌آمدهای گذشته و آینده آینه عبرتی است از برای شما و هر صاحب‌دلی خردمند» (ساعتی خراسانی، ۱۳۸۰، ص ۲۸۲).</p> <p>تأکید بر عبرت‌آموزی به‌عنوان اصلی تربیتی و استراتژیک در تصویرپردازی‌های قرآنی. استاد فرجام کار در گذشته و آینده به خداوند در آیات (روم، ۳). اشاره به پاسخگو نبودن انگیزاننده‌های مادی و اصالت انگیزاننده‌های درونی و قوت آن دارد.</p> <p>نگرش راهبردی انتظار و دستیابی به گشایش: انتظار فرج به‌عنوان بهترین عبادت «رسول اکرم <small>صلی الله علیه و آله</small>» (عکبری نعلادی، ۱۴۱۳، ج ۱، ص ۳۰۲). و محبوبترین کار (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۵، ص ۱۱۳).</p>

شناخت مقتضیات موجود و برنامه‌ریزی مبتنی بر این شناخت عاملی حیاتی در تحقق اهداف و دستیابی به موفقیت است. برای مثال در مسابقات برای استفاده بهینه از زمان، فراتر از سرعت در حرکت، باید حریف را به‌خوبی شناخت. اگر سریع‌تر از حریفان حرکت کردید، موفق می‌شوید (علی‌بابایی و شیرازی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۴). در فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی هم باید طوری برنامه‌ریزی شود که بیشترین استفاده از زمان شود، چون زمان در سیر خطی به پیش می‌رود و برگشت‌پذیر و دورزدنی نیست. بنابراین پیشی‌جستن در امور با توجه به تحقق اهداف غایی و استراتژی‌های سازمانی به اثربخشی می‌انجامد.

جنبه دیگر زمان تقسیم‌بندی در سطوح کوتاه‌مدت و بلندمدت است. برای مثال، سودمندی حق‌مدارانه



و آینده‌نگرانه یعنی ترجیح منافع حلال بلندمدت به منافع حرام کوتاه‌مدت. اساس مدیریت غرب بر سود است؛ بنابراین افراد معمولاً انتفاع کوتاه‌مدت را ترجیح می‌دهند، درحالی‌که انتفاع در فرهنگ سازمانی اسلامی مبتنی بر حق و عدالت است. یکی از مصادیق آن در سوره مبارکه "عصر" آمده که به مدیریت زمان اشاره شده است؛ بدین معنا که هر روزی که انسان با غفلت می‌گذراند جزئی از عمر وی کاسته می‌شود و در نقصان می‌رود. بر مبنای عمل‌گرایی توحیدی، با ایمان و عمل صالح می‌توان چنین خسروانی را که تهدید به شمار می‌آید به فرصت تبدیل کرد. گذشت زمان همواره لحظه لحظه عمر انسان را می‌گیرد و او را به سوی انحلال و فنا پیش می‌برد. بنابراین انسان خردمند و غایت‌گرا، با غنیمت شمردن زمان، این انحلال را از صورت فناپذیر به تعالی و کمال سوق می‌دهد.

به‌طور کلی "زمان" عامل مهم در کار معرفی شده است همچنین اثربخشی برنامه به غنی کردن زمان، یعنی استفاده بهینه از زمان در راستای تحقق اهداف، بستگی دارد. گذشته‌نگری در حکم معیار خردمندی در بازسازی تجارب معرفی شده است که موجب عملکرد بهتری در حال و ترسیم دورنمایی سازنده برای آینده می‌شود. مغتنم شمردن حال و کوشش در انجام عمل می‌تواند روزنه‌ای به سوی پیشرفت باشد و افق‌های روشنی را ترسیم کند. در فرهنگ غنی اسلام علاوه بر تأکید بر حال و انجام عمل به نیت و بطن کار<sup>۱</sup> نیز توجه شده است. بنابراین به نظر می‌رسد لایه‌های زیرین در زمان حال نیز مورد توجه است. به هر رو، بهره‌گیری بهینه از زمان به افزایش اثربخشی منجر می‌شود.

### ۵-۱-۳. ماهیت مفروضات بنیادین مقوله مکان در سازمان اسلامی

آیات و روایاتی که به تبیین این مقوله می‌پردازند، در جدول زیر ارائه شده است:

۱- بطن کار یعنی عزم مستتر در انجام عمل که مبتنی بر اصول و مفروضات اعتقادی است. مثلاً تأکید شده است تمام افعال و اعمال انسان قربه‌الی‌الله باشد و در جهت رضای خداوند.

جدول ۷. مفاهیم استخراج شده داده‌های (آیات و روایات) مربوط به مقوله مکان

مقوله	مفهوم	آیات و روایات
مکان	شرافت کعبه (اصل هجرت جهت‌مداری و هم‌وجهی)	<p>- کعبه (خانه خدا): اولین نقطه شروع برکات و حیات، مأمی مبارک و ایمن برای انسان‌ها، تحقق کمال انسانی در پناه بردن به این خانه (عمران، ۹۶؛ مائده، ۹۷).</p> <p>- رمز پیشرفت فراگیر دین و تمدن اسلامی در هجرت به‌عنوان یک اصل اجتماعی تبلور می‌یابد (نساء، ۹۷؛ انفال، ۱۲). شخصیت‌های بزرگ تاریخ بشر، براساس شرایط (ویژگی‌های طبیعی، استراتژیکی، فرهنگی)، اصل هجرت را برای تعالی و بقای جامعه و حکومت به‌کار گرفتند.</p> <p>- توجه به جهات و موقعیت‌های مکانی در قرآن اهمیت دارد.</p> <p>آیه ۱۷ سوره کهف: موقعیت غار، براساس جهت طلوع و غروب آفتاب و موقعیت افراد داخل غار، در حفظ وضعیتشان تأثیرگذار است.</p> <p>- نقش‌آفرینی موقعیت‌های مکانی و چینش‌ها در اصل ارتباط: روابط انسانی مؤمنان باید برادرانه باشد (حجر، ۴۷). جناب رسول‌الله عقد اخوت بین یاران خویش می‌خواند (تکابیر، ۱۲۸۵، ص ۱۶۸).</p> <p>شاخصه اصلی روابط برادرانه: همسو و مقابل هم بودن چهره‌ها و نشستن روبه‌روی هم (حجر، ۴۷؛ واقعه، ۱۴-۱۶، دخان، ۵۳).</p>

در تربیت انسانی و کمال‌گرایی توجه به مکان بسیار اهمیت دارد. در قرآن به طرق مختلف به مکان توجه شده است: از جمله شرافت و کرامت کعبه، گسترده‌شدن زمین برای برکات و نعمت‌ها، توجه به سجده‌گاه و نحوه جایابی در مجالس و مانند آن. در نگاه قرآنی، بدون پرداختن به جزئیات به‌صورت اصلی کلی، به مکان و فضا توجه شده است و ویژگی‌های مکان متناسب با ارزش‌ها و مبانی تعیین که در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان است و موجب تعالی آن سازمان می‌شود. برای مثال شرافت خانه خدا و اقبال همه مسلمانان در یک جهت در همه اعمال عبادی، موجب ارتقای وحدت و انسجام سازمانی - که از ویژگی‌های بارز یک فرهنگ قوی است - می‌شود و این امر به افزایش تعهد سازمانی، تضمین بقا و تعالی سازمان می‌انجامد. بنابراین باید خصوصیات مکانی در جهت انعکاس جنبه‌های زیباشناختی اسلامی و احیای فضای معنوی ترسیم و طراحی می‌شود و در طراحی فضای سازمانی باید علاوه بر تأکید بر تسهیل روند اثربخشی اهداف سازمانی به انعکاس بنیان‌های ارزشی و زیبایی‌شناختی اسلامی نیز پرداخته شود. با توجه به تحلیل محتوای صورت‌گرفته، مفاهیم و مقولات فرهنگ سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی در الگوی مفهومی ذیل آمده است.



نمودار ۴. الگوی مفهومی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی

### ۳-۲. تحلیل کمی داده‌ها

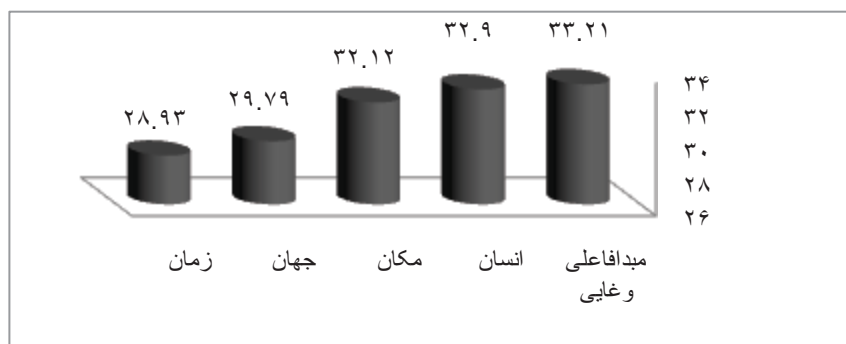
تحلیل محتوا در دو سطح تناسب آیات و روایات با مفاهیم و زیرمفاهیم دو و ارتباط مفاهیم با مقولات انجام شد. علاوه بر تعیین میان‌رتبه‌ها از طریق آزمون فریدمن، جداول تحلیل فراوانی و درصد آن نیز در هر مقوله مقایسه شده است. اما در این نوشتار، تحلیل کمی نهایی مربوط به مقوله‌ها ارائه می‌شود.

جدول ۸. مقایسه میان‌رتبه‌های مقولات مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی

رتبه	مقوله
33.21	مبدأ فاعلی و غایی
32.90	انسان
32.12	مکان
29.79	جهان
28.93	زمان

جدول ۹. شاخص‌های آزمون فریدمن در مورد مفاهیم

۱۲۲.۱۲	خی دو
۶۱	درجه آزادی
.۰۰۰	سطح معناداری



نمودار ۵. میانگین رتبه توافق متخصصان از مقوله‌های مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی بر اساس اسلام

شاخص‌های آزمون فریدمن در مورد مفاهیم مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی، براساس آیات و روایات، در درجه آزادی ۶۱ معنادار شده است. گفتنی است سطح معناداری از ۰ تا ۰.۵/ تحقق می‌یابد و بیش از آن معنادار نیست.

در تحلیل توصیفی و کمی داده‌ها، مفاهیم الوهیت از مقوله مبدأ فاعلی و غایی، اختیار از مقوله انسان، حال سازنده آینده از مقوله زمان، شناخت از مقوله جهان و اصل هجرت از مقوله مکان (فضا) حائز بیشترین اهمیت است، و در بین مقولات، مقوله مبدأ فاعلی و غایی بیشترین امتیاز را کسب کرده است.

## نتیجه‌گیری

افراد معمولاً در جهت ایدئولوژی و ارزش‌های خودشان رفتار می‌کنند. ایدئولوژی‌ها برخاسته از جهان بینی است؛ یعنی مکتبی که باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کند (علوی و اعتصامی، ۱۳۸۱، ص ۱۷۹). بنابراین در سازمان مبتنی بر مفروضه مبدأ فاعلی و غایی باید مرجع قانونگذاری و دستوردهی منطبق با احکام الهی باشد. در چنین فضایی، اولاً، فرهنگ سازمانی قوی و محکم برقرار می‌شود و انسجام

آن، که از یک منبع (توحید) سرچشمه گرفته است، می‌تواند در تمام شئون سازمان اثرگذار باشد و موجب بقای سازمان شود. ثانیاً، روحیه اطاعت و فرمانبری از قانونگذار حقیقی، و خضوع و خشوع در برابر او موجب انس و ایجاد روابط انسانی الهی در سازمان می‌شود. در نتیجه، این انسجام، منبع قوی کنترل و انگیزش می‌شود و درحکم نوعی قدرت درونی، بسیار قوی‌تر از قوانین و مقررات قراردادی مشترک سازمانی، به‌صورت غیرمستقیم و به‌اصطلاح نانوشته عمل می‌کند.

وجود نگرش توحیدی، باور به مبدأ یگانه و همچنین باور به معاد و آخرت‌گرایی، موجب ارتقاء وحدت و یکپارچگی سازمانی می‌شود. بدین ترتیب تعهد سازمانی، و خودکنترلی و نظارت درونی افزایش می‌یابد و انسجام درونی به‌وجود می‌آید. بر این اساس باید منابع و دستورعمل‌های سازمانی مبتنی بر مبدأ فاعلی و غایی تدوین شود و شعائر، نمادها، جلوه‌ها، شعارها و مراسم سازمانی همواره در جهت تقویت خداباوری و معادگرایی باشد.

در فرهنگ اسلامی انتفاع حق‌مدارانه مورد نظر است و نگرش تکریم‌مدارانه به انسان شالوده رسالت‌های سازمان واقع می‌شود. اگرچه انسان موجودی عاقل، و صاحب اختیار و اراده است، با توجه به جاودانگی روح و برخوردارگی از زندگی غایت‌مند، توانایی تغییر وضعیت خود را دارد، همواره در مقام عبد افتخار بندگی و عبودیت پروردگار خویش را دارد و در سایه این بندگی به آزادی دست می‌یابد. بنابراین در سازمان، نیروی انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی، قدرت عمل و خطرپذیری و توانایی تغییر دارد و با تعامل انتفاعی و حق‌مدارانه در جهت بهره‌برداری از زمان گام برمی‌دارد.

در سازمان مبتنی بر فرهنگ اسلامی، زمان مفهومی خطی و گذراست، نه دوری و تکرارشدنی؛ بنابراین به زمان همچون دارایی ارزشمندی نگریسته می‌شود که می‌توان آن را هزینه کرد، تلف کرد، از بین برد، یا به‌خوبی از آن استفاده کرد، اما همین که واحد زمانی به پایان رسید، برای همیشه از دست رفته است. پس استفاده بهینه از زمان محوریت می‌یابد. در نگرش غربی جهت‌گیری زمان معطوف به سودجویی است، درحالی‌که از منظر اسلام جهت‌گیری زمان معطوف به ارتقاء و تعالی انسانی است. با چنین رویکردی در فضاهای آموزشی باید همواره هرکس بدون در نظر گرفتن این‌که چه کسی است و چه مقامی دارد، در مسیر کمال و انسان‌سازی از دیگری پیشی بگیرد و سازمان ارزش‌های رقابتی را در جهت تکامل الهی انسانی تعریف کند.

در قرآن توجه به مکان به‌صورت اصلی کلی آمده است که باید در مراحل عملیاتی به‌صورت جزئی و کاربردی اجرا شود. در نگاه غرب مکان یعنی همان فضای شغلی باید با استراتژی‌های سازمان متناسب باشد، درحالی‌که از منظر اسلام مکان با استراتژی‌های متعالی دین متناسب است.

## منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۸)، ترجمه ناصر مکارم شیرازی، تهران، نشر مهندسی سبز
- نهج البلاغه (۱۳۸۰)، ترجمه محمد دشتی، قم، مؤسسه انتشارات مشهور
- آمدی، عبدالواحدبن محمد (۱۳۸۴)، *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمه محمد علی انصاری قمی، تهران، مؤسسه انتشارات امام عصر(عج)
- ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۶۲)، *الخصال*، ج ۱، قم، نشر جامعه مدرسین
- \_\_\_\_\_ (۱۳۷۶)، امالی، ترجمه محمد باقر کمره‌ای، چاپ ششم، تهران، انتشارات اسلامیة اسکندری، مجتبی (۱۳۸۳)، *فرهنگ مبنای تحول سازمانی*، مصباح، سال سیزدهم، ش ۵۱، ص ۱۵۲-۱۵۹
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۷)، *حیات حقیقی انسان در قرآن*، قم، مرکز نشر اسراء
- حرّانی، ابن شعبه (۱۳۸۲)، *تحف العقول*، ترجمه احمد جنتی، تهران، انتشارات مؤسسه امیرکبیر
- حکیمی، محمدرضا، حکیمی، محمد و حکیمی، علی (۱۳۸۸)، *الحیاه*، قم، انتشارات دلیل ما
- خوانساری، آقاجمال الدین (۱۳۶۶)، *شرح آقاجمال الدین خوانساری برغررالحکم*، ج ۲، تهران، انتشارات دانشگاه تهران
- دیالمه، نیکو (۱۳۸۸)، *مجموعه بحث‌های تفسیر موضوعی (کارشناسی ارشد)*، دانشگاه امام صادق (ع)
- دیلمی، حسن (۱۴۱۲هـ)، *ارشادالقلوب إلى الصواب*، ج ۱، چاپ اول، قم، انتشارات شریف رضی
- رضاییان، علی (۱۳۷۹)، *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*، تهران، انتشارات دانشگاه تهران
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۰)، «فرهنگ سازمانی و نقش جهان بینی و ارزش‌ها در این فرهنگ»، مکتب اسلام، سال ۴۳، شماره ۳، ص ۶۸-۶۱
- ساعدی خراسانی، محمدباقر (۱۳۸۰)، *ارشاد*، ترجمه ساعدی خراسانی، چاپ اول، تهران، نشر اسلامیة
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *فرهنگ سازمانی*، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، چاپ اول، تهران، نشر فرا
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی وشمس‌الدین نوری
- تهران، انتشارات سیمای جوان
- طباطبایی، محمدحسین (۱۳۸۳)، *تفسیر المیزان*، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، ج ۴، قم، دفتر انتشارات اسلامی

- طبرسی، احمدبن علی (۱۳۹۳)، شرح و ترجمه / احتجاج، ترجمه نظام‌الدین احمدغفاری مازندرانی، ج ۳، تهران، انتشارات مرتضوی
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۳)، فرهنگ سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- عزتی، میترا (۱۳۷۷)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دانشگاهی با روحیه اعضاء هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
- عکبری بغدادی، ابوعبدالله محمدبن محمدبن نعمان «شیخ مفید» (۱۴۱۳ هـ)، الإرشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، ج ۱، چاپ اول، قم، انتشارات کنگره شیخ مفید
- علوی، سیدعلی و سیدمحمدکاظم اعتصامی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه توفیق‌طلبی از دیدگاه آموزه‌های دینی، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره ۲، ص ۷۵-۱۰۰
- علی‌بابایی، احمد و مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۸)، برگزیده تفسیر نمونه، تهران، انتشارات دارالکتب الاسلامیه
- فرهی، بزرو و موحدی، مسعود (۱۳۷۷)، چشم‌اندازی به فرهنگ و رهبری در سازمان، مصباح، سال هفتم، شماره ۲۵، ص ۲۵-۳۸
- فرید تنکابنی، مرتضی (۱۳۸۵)، نهج الفصاحه، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی
- فلسفی، محمدتقی (۱۳۶۸)، الحدیث - روایات تربیتی، ج ۲ و ۳، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی
- فیض الاسلام، سیدعلینقی (۱۳۷۶)، الصحیفه السجادیه، ترجمه و شرح فیض الاسلام، تهران، انتشارات فقیه
- کلینی، (۱۳۷۷)، اصول کافی، ترجمه سیدجوادمصطفوی، ج ۳، ۲، ۱، ۴، تهران، انتشارات ولی عصر (عج) کباء، منوچهر (۱۳۷۷)، تئوری‌های مدیریت و مدل‌های سازمان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- کائینی، ابوالفضل (۱۳۸۵)، روش‌شناسی هرمنوتیک و فرهنگ سازمانی، حوزه و دانشگاه، سال دوازدهم، شماره ۴۹، ص ۱۶۳-۱۸۰
- کاوسی، اسماعیل، قیومی عباسعلی (۱۳۸۸)، مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- گال، مردیت. بورگ، والتر و گال، جویس (۱۳۸۶)، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی، ترجمه احمدرضا نصر و دیگران، تهران، انتشارات سمت و دانشگاه شهید بهشتی

- گودرزی، غلامرضا (۱۳۸۶)، *تصمیم‌گیری استراتژیک مطالعه موردی رویکرد موعودگرایی شیعه*، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۱۳هـ)، *بحارالأنوار الجامعه لدرر أخبار الأئمه الأطهار*، ج ۱، ۲، ۵۲، ۵۳، ۶۷، ۶۸، ۷۷، تهران، انتشارات اسلامیة
- مجلسی، محمدباقر و مجلسی، محمدتقی (۱۳۷۰)، *بحارالأنوار*، ج ۲ و ۱، تهران، انتشارات کتابچی
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۸۱)، *میزان الحکمه*، ترجمه حمیدرضا شیخی، ج ۱۰، قم، انتشارات دارالحدیث
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۵)، *ارزش‌های اسلامی در مدیریت*، نشریه معرفت، ماه تیر، ص ۱۷-۲۳
- نمازی شاهرودی، علی (۱۳۸۵)، *مستدرک سفینه البحار*، ج ۱ و ۲، جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی
- ورام، ابن ابی فراس (۳ ۱۳۰)، *مجموعه ورام (تنبيه الخواطر)*، چاپ اول، قم، انتشارات مکتبه فقیه

- Francois, H. (2006). *Organizational Culture and Performance Measurement systems*, Journal of Accounting, Organizations and Society , 31, P.77-103
- Schein E.H. (1985). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Latta.F Gail(2009). *A Process Model of Organizational Change in CulturalContext (OC3 Model)The Impact of Organizational Culture on Leading Change*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 16 (1) ,P. 19-37