

**Compilation and prioritization of the features of an organization with high patience with an Islamic approach**Abazar Zohrabi<sup>1</sup> | Reza Rasouli<sup>2</sup> | Seyyed Mohammad Hussein Kamani<sup>3</sup> | Naser Barkhordar<sup>4</sup>

Research Paper

Received:  
2 December 2022  
Accepted:  
1 May 2023  
P.P: 11-48ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234**Abstract**

Patience is the main mediator in achieving goals, especially in achieving great goals, and this is a definite divine tradition that without patience, the prophets were not able to achieve their management goals. The purpose of this research is to compile and prioritize the features of an organization with high patience with an Islamic approach, in which the mentioned features are identified and explained in the five pillars of the organization (people, goals, structure, environment and technology). This research is descriptive-survey and practical in terms of its purpose. The statistical population of this research was all the experts consisting of university professors, managers and experts of the governing and executive bodies of Fars province, among whom 15 people were selected purposefully and non-randomly as a sample. In the process of carrying out the research, first, the basic features of an organization with high patience were identified according to the study of previous literature, Quranic verses, Nahj al-Balagha and experts' opinions. In the next step, using the fuzzy Delphi method, the final features were identified and refined. Then, using the fuzzy hierarchical analysis technique, the final features in the five pillars of the organization were ranked and given importance. The results of the research show that among the five pillars of the organization, the pillar of people-managers with a weight of 0.33352 is the most important pillar of an organization with high patience. "Unhurried decision-making by managers in the face of various events" with a weight of 0.31502 in the element of people-managers, "respectful treatment of employees with clients" with a weight of 0.48131 in the element of people-employees, "endurance and stability in achieving organizational goals" with a weight of 0.55431 in the goal pillar, "efficient communication" with a weight of 0.29174 in the structure pillar, "planning and action to end the emergency situations that the organization faces" with a weight of 0.57352 in the external environment pillar, "culture Non-revenge against the evils of others" with a weight of 0.44573 in the internal environment element, "no dependence on new technologies" with a weight of 0.66134 in the technology element are the most important characteristics of an organization with high patience.

**Keywords:** The Holy Quran Nahj al-Balagha Islamic Management An Organization with High Patience.

DOR: 20.1001.1.22516980.1402.31.1.1.7

1. Corresponding Author: PhD Candidate. Department of Public Management. Payam Noor University, Tehran, Iran. [abazar.zohrabi@pnu.ac.ir](mailto:abazar.zohrabi@pnu.ac.ir)
- 2., Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Political Science, Payame Noor University Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Political Science, Payame Noor University Tehran, Iran.

## تدوین و اولویت‌بندی ویژگی‌های سازمان صبور با رویکرد اسلامی

رضا رسولی<sup>۱</sup> | اباذر ظهرابی<sup>۲</sup> | سید محمدحسین کمانی<sup>۳</sup> | ناصر برخوردار<sup>۴</sup>

۱

سال سی و یکم

بهار ۱۴۰۲

## مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۲/۱۱

صص: ۸۸-۱۱

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

## چکیده

صبر واسطه اصلی در تحقق اهداف، به ویژه در دستیابی به هدفهای بزرگ است و این سنت قطعی الهی است که بدون صبر، پیامبران هم قادر به تحقق اهداف مدیریتی خود نبودند. هدف این پژوهش تدوین و اولویت‌بندی ویژگی‌های سازمان صبور با رویکرد اسلامی است که در آن ویژگی‌های مذکور در ارکان پنجگانه سازمان (افراد، اهداف، ساختار، محیط و فناوری) شناسایی و تبیین شده است. این پژوهش از لحاظ نحوه اجرا توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه خبرگان متشکل از اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان دستگاههای حاکمیتی و اجرایی استان فارس بود که از میان آنها ۱۵ نفر به صورت هدفمند و غیر تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. در روند اجرای پژوهش، ابتدا ویژگی‌های اولیه سازمان صبور با توجه به مطالعه ادبیات پیشین، آیات قرآنی، نهج‌البلاغه و نظرات خبرگان شناسایی شد. در گام بعد با بکارگیری روش دلفی فازی، ویژگی‌های نهایی شناسایی و پالایش گردید. سپس با استفاده از فن تحلیل سلسله مراتبی فازی، ویژگی‌های نهایی در ارکان پنج‌گانه سازمان، رتبه‌بندی و اهمیت‌گذاری شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از میان ارکان پنج‌گانه سازمان، رکن افراد-مدیران با وزن ۰/۳۳۳۵۲ مهمترین رکن سازمان صبور است. "تصمیم‌گیری غیرعجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف" با وزن ۰/۳۱۵۰۲ در رکن افراد-مدیران، "برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب‌رجوع" با وزن ۰/۴۸۱۳۱ در رکن افراد-کارکنان، "استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی" با وزن ۰/۵۵۴۳۱ در رکن اهداف، "ارتباطات کارآمد" با وزن ۰/۲۹۱۷۴ در رکن ساختار، "برنامه ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجهه می‌شود" با وزن ۰/۵۷۳۵۲ در رکن محیط بیرونی، "فرهنگ عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگران" با وزن ۰/۴۴۵۷۳ در رکن محیط درونی، "عدم وابستگی به فناوری‌های جدید" با وزن ۰/۶۶۱۳۴ در رکن فن‌آوری مهمترین ویژگی‌های سازمان صبور هستند.

کلیدواژه‌ها: قرآن کریم؛ نهج‌البلاغه؛ مدیریت اسلامی؛ سازمان صبور

DOR: 20.1001.1.22516980.1402.31.1.1.7

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

abazar.zohrabi@pnu.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. ستادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

مقام معظم رهبری در دیدار میهمانان اجلاس وحدت اسلامی و جمعی از مسئولان نظام با معرفی سه عنصر صبر، عدل و اخلاق به عنوان خصال پیامبر، در باب اهمیت صبر برای مدیران و مسئولین کشور بیان می‌نماید: «شما مسئولینی که در اینجا تشریف دارید و مسئولین کشور در همه‌ی رده‌ها، آنچه از همه چیز برایتان مهم‌تر است صبر است. بایستی پایداری کنید، مقاومت کنید، فشارها را تحمل کنید، مشکلات را تحمل کنید و راه را ادامه بدهید؛ متوقف نباید بشوید. لازمی صبر و پایداری برای من و شما که مسئولیم در این کشور، این است که متوقف نشویم؛ حرکت نباید توقف پیدا کند، باید ادامه پیدا کند؛ این صبر است. لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ؛ این می‌شود پیروی از پیغمبر» (امام خامنه‌ای، ۱۴۰۰). مظاهری (۱۳۹۴) با بررسی ابعاد مدیریت اسلامی در بیانات مقام معظم رهبری، بیان می‌کند امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در مواجهه با مشکلات، صبر را به عنوان یک فن مدیریتی مطرح کرده و ادامه می‌دهند: «در مواجهه‌ی با مشکلات، موانع طبیعی و همه‌ی موانعی که سد راه انسان در همه‌ی حرکت‌های کمال می‌شدند، اگر صبر تمام نشود، آن مانع، تمام خواهد شد».

در دنیای امروز انسانها از فشارهای روانی حاصل از مسائل مختلف شغلی، خانوادگی، اجتماعی و اقتصادی و ... رنج می‌برند؛ اما از طرف دیگر، ظهور فن‌آوری‌های جدید و راحت طلب شدن انسانها موجب کاهش تحمل در وجود آنها شده است؛ بنابراین در چنین وضعیتی، تقویت صبر می‌تواند موجبات ارتقا قدرت درونی انسان را فراهم آورد؛ و این مساله موجب افزایش کارایی آنها را در زمینه‌های مختلف می‌گردد (نوری، ۱۳۸۷: ۱۴۵). زندگی سازمانی بخش عمده‌ای از زندگی ما انسانها را تشکیل می‌دهد و به دلیل ماهیت اجتماعی آن، لازم است نیروی فوق‌العاده صبر را به عنوان آموزه‌ای دینی به گونه‌ای مؤثر در سازمان‌ها توسعه دهیم. طبیعتاً یک مدیر باید صبر پیشه نماید و بر شکیبایی خود بیفزاید تا در برخورد با کارکنان سازمان از یک سو و مراجعین متنوع خود از سوی دیگر، بر خود مسلط بوده و با بردباری و صبر رفتار کند. مدیران در رفتارها، فعالیت‌ها، سبک‌های مدیریتی می‌توانند از فضیلت صبر بهره ببرند. بسیاری از مدیران به خاطر داوری‌های شتاب‌زده و رفتارهای کنترل نشده خود متأسف می‌شوند. صبر در انجام کارها و در

برخورد با منابع انسانی کمک بزرگی به مدیران و مجموعه سازمان می‌نماید. همچنین کارمندان صبور می‌توانند سختی‌ها و دشواری‌های محیط کار را تحمل کرده و در برخورد با همکاران و شرایط مختلف کاری شکیبایی بیشتری به خرج دهند. صبر در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند نتایج بسیار مهم و چشمگیری را برای سازمان به همراه داشته باشد. بی‌تردید صبر و شکیبایی مدیران و کارکنان، در رفع مشکلات سازمان تعیین‌کننده است. با این حال یکی از مفاهیمی که واقعاً در سازمانهای کشور ما به صورت عملیاتی و کاربردی به آن توجه نشده مفهوم صبر در سازمان است. این موضوع حتی در تحقیقات سازمانی هم به وضوح قابل مشاهده است و پژوهش‌های اندکی در ارتباط با این سازه دینی - اخلاقی در سازمان‌ها وجود دارد. ضمن اینکه با بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی توسط محقق، پژوهشی جهت معرفی سازمان صبور و ویژگی‌های آن مشاهده نشد. لذا ضرورت معرفی سازمان صبور و تشریح ویژگی‌های آن احساس می‌شود.

نوآوری این تحقیق از آن جهت است که برای اولین بار "سازمان صبور و ویژگی‌های آن" را به صورت کمی و عملیاتی معرفی نموده است. پژوهش حاضر از لحاظ نحوه اجرا، توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. این تحقیق از این جهت حائز اهمیت است که صبر را به عنوان آموزه‌ای دینی، در سازمان تبیین و کاربردی می‌نماید و در عین حال نشان می‌دهد که صبر بر ارکان پنج‌گانه سازمان، مؤثر است. بنابراین در این پژوهش سؤال اصلی این است: ویژگی‌های سازمان صبور چیست و اهمیت هر یک از آنها در ابعاد پنج‌گانه سازمان چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### صبر در سازمان

صبر خصیصه‌ای اخلاقی است و به استقامت، شکیبایی، خویشن‌داری، رضایت و متعالی شدن فرد در شرایطی تأکید دارد که برای او سخت و ناگوار است. صبر به معنی انفعال و توقف نیست بلکه عملی عقلایی است که مطابق آن فرد صبور برای دستیابی به اهداف خود از آن بهره می‌گیرد (خرمائی و فرمانی، ۱۳۹۳: ۱۲).

در بیش از ۱۰۳ آیه قرآن کریم به موضوع صبر اشاره گردیده است. در قرآن، برای صبر معانی مختلفی مثل شکیبایی در مواجهه با اتفاقات ناگوار، ایستادگی در انجام عبادات و فرامین خداوند، استقامت در ترک معصیت، عدم تعجیل در بیان سخن و انجام عمل، شکیبایی در یافتن حقیقت و پایداری در حق‌طلبی بیان شده است. (شمشیری و شیروانی شیری، ۱۳۹۰: ۷۹). پژوهشگران روانشناسی با تأکید بر قرآنی بودن مفهوم صبر، آن را سازه‌ای دینی-اخلاقی مدنظر قرار داده و آثار روانشناختی و رفتاری آن را در پژوهش‌های تجربی بررسی نموده‌اند (به عنوان مثال، آربزی و خرمائی ۱۴۰۰؛ قربانی و خرمائی ۱۴۰۰؛ صادق زاده و همکاران، ۱۳۹۹؛ صادق زاده و همکاران ۱۳۹۸؛ زارع و فرمانی ۱۳۹۶؛ خرمائی و همکاران، ۱۳۹۴؛ خرمائی و فرمانی ۱۳۹۳؛ فرمانی سلطانی ۱۳۹۳ الف؛ خرمائی و همکاران، ۱۳۹۳؛ شکوفه فرد و خرمائی، ۱۳۹۱؛ ایزدی طامه و همکاران، ۱۳۸۹؛ حسین ثابت، ۱۳۸۷). قرآن کریم و نهج‌البلاغه تأکید بسیار زیادی بر صبر دارند به طوری که هیچ فضیلت اخلاقی به اندازه صبر در قرآن تکرار نشده است (احمدی، ۱۳۹۹: ۱۶۹). خداوند در آیه ۱۲۶ سوره نحل، صبر را زمینه‌ساز عفو و گذشت از بدی‌های دیگران بیان می‌نماید؛ بنابراین توجه به این آیه شریف درس بزرگی برای افراد سازمان است که از انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگر افراد سازمان پرهیز کنند. همچنین مدیران از دخالت دادن خصومت‌های شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان خودداری و گذشت پیشه نمایند. استعانت از صبر در برابر سختی‌ها و مشکلات در آیات متعددی از جمله آیات ۱۴۵ و ۱۵۳ سوره بقره و آیات ۱۲۷ و ۱۲۸ سوره اعراف مطرح می‌شود. از سوی دیگر برای اینکه مؤمنان در مقابل سختی‌ها درمانده نشوند و صبر خود را از دست ندهند، قرآن این سختی‌ها را موقتی و پایان‌پذیر می‌داند و در آیات ۵ و ۶ سوره انشراح می‌فرماید: همراه با هر سختی گشایشی است (نوری، ۱۳۸۷: ۱۶۲). یک سازمان در طول عمر خود با مشکلات و سختی‌های متعددی روبرو می‌شود. مدیران و کارکنان سازمان با استعانت از صبر می‌توانند برای عبور از سختی‌ها و شرایط اضطرار برنامه‌ریزی کنند و در مقابل تهدیدات محیطی و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده شکیبایی نمایند. آیات ۱۱۲ و ۱۱۵ سوره هود و ۴۹ سوره انفال، بر پایداری، استقامت و شکیبایی تأکید می‌ورزند. این آیات می‌تواند چراغ راه افراد سازمان در استقامت و پایداری برای دستیابی به اهداف سازمانی باشد. از طرف دیگر راهنمایی ارزشمند برای مدیران سازمان جهت شکیبایی در شنیدن انتقادات و بیانگر الگویی

رفتاری برای صبر در مواجهه با اشتباهات افراد سازمان قلمداد گردد. قرآن کریم در آیات ۱۹ و ۲۲ سوره رعد، بصیرت را زمینه‌ساز صبر معرفی می‌کند. با الهام از این آیات می‌توان گفت بصیرت و دوراندیشی می‌تواند افراد یک سازمان به‌ویژه مدیران را از تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌های عجولانه بر حذر دارد. قرآن کریم در آیه ۶۸ سوره کهف، شناخت و آگاهی را از مهم‌ترین عوامل ایجاد صبر معرفی می‌کند و با بیان داستان موسی و خضر، از زبان خضر خطاب به حضرت موسی (ع) هشدار می‌دهد که به دلیل نداشتن شناخت و آگاهی نمی‌تواند در برابر افعال، صبر پیشه کند؛ بنابراین تلاش مدیران و کارکنان سازمان در جهت افزایش شناخت و آگاهی در ابعاد مختلف مرتبط با سازمان می‌تواند زمینه‌ساز صبر در سازمان باشد. از سوی دیگر عزم و اراده قوی عامل دیگری است که از منظر قرآن موجبات صبر را فراهم می‌سازد. خداوند در آیه ۱۸۶ سوره آل‌عمران، عزم و اراده قوی بر امور را عامل صبر و تقوای الهی معرفی می‌نماید. توجه به این آیه و بکارگیری آن در یک سازمان گویای این مطلب است که تقویت عزم و اراده برای انجام امور در راستای اهداف سازمان می‌تواند پایه‌گذار صبر در سازمان باشد. امید به امداد الهی از دیگر عوامل ایجاد صبر است. خداوند در آیات ۱۴۳ و ۲۴۹ سوره بقره، عنایت و اعتقاد به امداد خداوندی را زمینه‌ساز صبر و شکیبایی معرفی نموده و از انسانها می‌خواهد جهت تحقق صبر و افزایش آن از امداد الهی بهره‌گیرند؛ بنابراین تقویت فرهنگ امید به یاری و امداد خداوندی در یک سازمان می‌تواند موتور محرکه سازمان باشد و صبر و شکیبایی افراد سازمان را در برابر سختی‌ها تقویت نماید.

امام علی (ع) در نهج‌البلاغه خطاب به عبدالله بن عباس فرماندار بصره می‌فرماید: با مردم، هنگام دیدار در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش و از خشم پرهیز که سبک‌مغزی به تحریک شیطان است (دشتی، ۱۳۹۲: ۴۳۹، نامه ۷۶). این مطلب با تأکید بر صبر و مدارا، بیانگر اهمیت موضوع احترام به ارباب‌رجوع توسط مدیران و کارکنان است. همچنین امام علی (ع) نیز در نامه ۳۱ «نهج‌البلاغه» به امام حسن (ع) می‌فرماید: خویشتن را بر استقامت در برابر مشکلات عادت ده که استقامت و شکیبایی در راه حق، اخلاق بسیار نیکویی است (دشتی، ۱۳۹۴: ۳۷۱). این مطلب بیانگر این است که صبر و شکیبایی در مقابل سختی‌ها موضوعی است که با تمرین و ممارست حاصل می‌گردد.

در متون روان‌شناسی غربی، واژه صبر به معنی چشم‌پوشی کردن از پاداش‌های زمان حال برای دستیابی به پاداش‌های با ارزش‌تر در آینده است. در واقع غربی‌ها صبر را بیشتر به معنای انتظار می‌دانند؛ اما صبر در متون اسلامی و اخلاقی معنای وسیع‌تری را شامل می‌شود (خرمایی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۹). به عنوان مثال خرمایی، فرمانی، سلطانی (۱۳۹۳: ۸۳) با عنایت به آیات قرآن کریم، صبر را به پنج مؤلفه متعالی شدن، شکیبایی، رضایت، استقامت و درنگ تقسیم نمودند. لازم به توضیح است در سال‌های اخیر پژوهشگران غربی به مؤلفه اخلاقی بودن صبر نیز پرداخته‌اند و برای صبر معنایی فراتر از "انتظار" در نظر گرفته‌اند. به عنوان مثال در متون غربی حوزه مدیریت، پژوهشگرانی مانند (هاکو<sup>۱</sup>، لیو، تی تی مایا<sup>۲</sup>، فرای<sup>۳</sup> و اسلوکام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ خونتیا<sup>۵</sup> و سوار<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ سانکار، ۲۰۰۳) معتقدند صبر یک فضیلت اخلاقی مهم و مؤثر برای رهبر سازمان به‌ویژه در زمینه تصمیم‌گیری است. صبر رهبران در برخورد با پیروان خود، بخشی از رهبری تحول‌آفرین<sup>۷</sup> (شامیر و همکاران، ۱۹۹۸)، تئوری مبادله رهبر-عضو<sup>۸</sup> (گران و بین، ۱۹۹۵)، رهبری خدمتگزار<sup>۹</sup> (کوی، ۲۰۰۶) همچنین رهبری معنوی<sup>۱۰</sup> (فرای، ۲۰۰۳) است (هاکو، لیو، تی تی مایا، ۲۰۱۷: ۱۱۱). همچنین پژوهشگران پیامدهای مثبتی را برای صبر در سازمان بیان کرده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱- کیفیت: کوپر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که صبر می‌تواند منجر به افزایش کیفیت محصولات و یا خدمات شود. جف بزوس مؤسس شرکت آمازون مدعی است که یک مدل تجاری بر اساس

- 
1. Haque
  2. Titi Amayah
  3. Fry
  4. Slocum
  5. Khuntia
  6. Suar
  7. transformational leadership
  8. leader-member exchange theory
  9. Servant leadership
  10. spiritual leadership
  11. Kupfer

صبر نتیجه خواهد داد. وی به ایجاد افق زمانی بلندمدت و یادگیری صبر در مقابل شرایط دشوار تأکید می‌کند (کومر و سکرکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۹).

۲- موفقیت پایدار: موفقیت شرکت‌های آسیایی (ژاپنی و چینی) ممکن است ناشی از تأکید آنها بر صبر و استقامت طولانی‌مدت باشد که بر خلاف آنها در شرکت‌های غربی بر تقاضای سریع برای دستیابی به نتایج فوری تأکید می‌شود (لین و هو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱؛ چن و میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۹).

۳- دلپذیری محیط سازمانی و افزایش بهره‌وری: صبر و شکیبایی در سازمان می‌تواند با ایجاد تعاملات بین فردی عملکرد سازمانی را افزایش دهد. کارکنان با صبوری و احترام بیشتری نسبت به هم رفتار می‌کنند و این بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد (پیرسون و پرات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰؛ پرات و ایرز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۸۴؛ ۲۰۰۹: ۳۱). صبر با هدف شناسایی نیازها و دیدگاه‌های دیگران می‌تواند روابط درون‌گروهی در سازمان را تسهیل کند و عملکرد تیمی در سازمان را تقویت کند (ریسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۱۷۸۹).

۴- رفتارهای اخلاقی: یکی دیگر از پیامدهای مهم صبر در سازمان، پرورش رفتارهای اخلاقی است. افراد صبور به جای اقدام‌های تکانشی و افزایش خواسته‌های خود، با قضاوتی صحیح اولویت‌ها و خواسته‌های دیگران را نیز در سازمان در نظر می‌گیرند (سکرکا و زولین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷: ۲۳۱).

## ارکان پنج‌گانه سازمان

لویت<sup>۸</sup> (۱۹۶۵) برای سازمان چهار رکن افراد، اهداف، ساختار و فناوری مطرح می‌کند. در تعریف لویت اشاره‌ای به محیط به عنوان یکی از ارکان سازمان نشده است اما از آنجا که محیط جز جدایی‌ناپذیر سازمان بوده و هر سازمانی در یک محیط خاص فرهنگی، اجتماعی، فنی و فیزیکی قرار دارد بنابراین سرلک و همکاران (۱۳۹۴) با اشاره به محیط به عنوان یکی از ارکان

1. Comer & Sekerka  
2. Lin & Hou  
3. Chen & Miller  
4. Pearson & Porath  
5. Porath & Erez  
6. Reason  
7. Zolin  
8. Leavitt



سازمان، سازمان را اینگونه تعریف می‌کنند: سازمان تشکلی است انسانی، ساختاریافته، برخوردار از فناوری، هدفمند و محصور در محیط. طبق این تعریف سازمان حداقل داری ۵ رکن اساسی به صورت افراد (مدیران و کارکنان)، اهداف، ساختار، محیط (محیط بیرونی، محیط درونی)، فن آوری است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۴).

### پیشینه پژوهش

در ادامه پژوهش‌های حوزه صبر و تأثیرات آن بر ارکان پنج‌گانه سازمان، بررسی می‌گردد:

۱- صبر و رهبری: رحمتی و همکاران (۱۴۰۰) با بررسی تصمیم‌گیری مؤثر از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه، شتاب‌زدگی و غلبه احساسات را از آفات‌های تصمیم‌گیری مطرح می‌کنند. آن‌ها معتقد شتاب‌زدگی، فرصت ارزیابی و تحلیل منطقی اطلاعات را از مدیران می‌گیرد و از کارآمدی تصمیم‌گیری‌ها می‌کاهد. در نتیجه، خطای ناشی از تصمیم‌گیری عجولانه منافع سازمان را تهدید خواهد نمود. هاگو، لیو، تی تی مایا (۲۰۱۷) در پژوهشی با ارائه یک مدل ابتکاری، نقش صبر در تصمیم‌گیری رهبران را تشریح نموده‌اند. مدل ارائه شده توسط آن‌ها، روش‌هایی که صبر بر تصمیم‌گیری مدیریتی تأثیر می‌گذارد را نشان می‌دهد. این مدل با سه کانون فعالیت مشخص می‌شود: خود، تعاملات و نتایج. مدل آن‌ها هم عملکردها و هم فوآیندهای صبر در تصمیم‌گیری را روشن می‌کند. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) شاخص‌هایی از قبیل پذیرش اشتباهات دیگران، توهین نکردن به دیگران، احترام به آزادی، عدالت اجتماعی و مدنیت، تحمل عقاید مخالف، داشتن رفتار نیک با دیگران، عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان، تواضع و فروتنی را به عنوان شاخص‌های تحمل و مدارا در رهبری سازمان‌ها مطرح کرده و بیان می‌کنند در دنیای امروز از یک سو مدیران و سازمان‌ها با حجم عظیمی از اطلاعات، پیچیدگی‌های درون سازمانی و محیطی روبه‌رو هستند و از سوی دیگر شرایط و موقعیت‌های نامطمئن نیز کار را سخت‌تر نموده است بنابراین صبر و تحمل در مقابل این وضعیت دشوار بخشی از رهبری سازمان برای ادامه حیات است. ژانگ و چوا (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که صبر در دیدگاه چینی‌ها یک ویژگی حیاتی برای یک رهبر است. یک رهبر صبور با دیگران با ادب و احترام رفتار می‌کند حتی اگر در شرایط مناسب روحی نباشد و یا دیگران وقت مناسبی را برای ملاقات با او انتخاب نکرده باشند. آن‌ها معتقدند

رهبران در مواجهه با هیجانات و درگیری‌های سازمانی باید صبور باشند. پژوهش گریشمان (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد که رهبران سازمان‌ها نیازمند مهارت‌های ارتباطی شامل صبر، صداقت و فروتنی هستند.

۲- صبر و کارکنان: گرانث و بری (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که صبر می‌تواند با تقویت انگیزه درونی افراد، ایده‌های نو و خلاقیت در سازمان را افزایش دهد. پیرسون و پورت (۲۰۰۵) معتقدند صبر و شکیبایی در سازمان می‌تواند با ایجاد تعاملات بین فردی عملکرد سازمانی را افزایش دهد. همکاران صبور با احترام و حساسیت بیشتری نسبت به هم رفتار می‌کنند و این بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

۳- صبر و اهداف: نوری (۱۳۸۷) با تحلیل برخی از آیات قرآن و نیز روایات، سازه‌هایی مانند مشخص بودن هدف، ارزشمند بودن هدف، اشتیاق رسیدن به هدف، بی‌رغبتی به امور منافی هدف را به عنوان پایه‌های روانشناختی صبر پیشنهاد می‌دهد. بر اساس پژوهش اشنیتکر (۲۰۱۲) افراد صبور، اهداف خود را با تلاش بیشتری نسبت به دیگران دنبال می‌کنند. پژوهشگرانی مانند (چن و میلر، ۲۰۱۰؛ لین و هو، ۲۰۱۰) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که عامل موفقیت شرکت‌های آسیای شرقی، صبر و شکیبایی آنها در دستیابی به اهداف و نتایج بلندمدت است. محققین دیگری از جمله تریندیس<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳)، هیو<sup>۲</sup> و تریندیس (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ‌های جمعی شرقی ارزش بیشتری برای صبر قائل هستند در نتیجه به اهداف گروهی اولویت می‌دهند. در مقابل فردگرایان غربی که ارزش کمتری برای صبر قائل‌اند اهداف فردی را در اولویت قرار می‌دهند.

۴- صبر و محیط: بوکارنا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با اشاره به تأثیر صبر بر جو سازمانی بیان می‌کنند که جو سازمانی بعد عاطفی و احساسی شیوه کار در یک سازمان است، مدیران با انجام کار به شیوه‌ای صبورانه در سازمان می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر اعضای سازمان داشته باشند. رهبران می‌توانند از طریق عملکرد خود در سازمان، نشان دهند که صبر مهم است. توافق گسترده‌ای میان محققین سازمانی وجود دارد که رهبران در پست‌های مدیریتی عالی،

1.Triandis

2.Hui

3.Bocarnea

نقشی حیاتی در شکل دادن به فرهنگ و استانداردهای سازمان ایفا می‌کنند (ون ولسور<sup>۱</sup> و اسکالون، ۲۰۰۸؛ برون و تروینو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ توکر و راسل، ۲۰۰۴) بنابراین هنگامی که رهبران خود الگوی صبر در سازمان باشند آنگاه دیگران نیز در جهت توسعه و افزایش صبر و شکیبایی تلاش خواهند کرد (کاپتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۸۵۷). افرنگان (۱۳۹۹) در پژوهش خود با ذکر آثار تربیتی صبر در زندگی انسان بیان می‌کند افراد صبور بدی را با خوبی پاسخ می‌دهند. صابران بر اساس رفتارهای دیگران پاسخ نمی‌دهند بلکه سعی می‌کنند بر اساس اخلاق و آموزه‌های انسانی و الهی پاسخ دهند و این زمینه‌ساز عفو و بخشش و خودداری از انتقام‌جویی است. امانی و همکاران (۱۳۹۵) گذشت و بخشش را از فضیلت‌های اخلاقی وابسته به صبر معرفی می‌کنند به اعتقاد آنها صبر ابزاری برای کنترل خشم است که خود مقدمه‌ای برای پیشگیری از انتقام‌جویی است. عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگر افراد سازمان، می‌تواند محیط درونی سازمان را به محیطی فضیلت محور تبدیل کند که در آن زمینه جلب دوستی و رفع دشمنی فراهم است. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۸۸) نیز احترام به تفاوت‌های فردی را از مشخصه‌های صبر، تحمل و مدار معرفی می‌کنند.

۵- صبر و ساختار سازمانی: ظهراپی (۱۳۹۶) الگویی را در مورد نقش واسطه‌ای صبر در ارتباط میان پنج عامل بزرگ شخصیت و سبک‌های مدیریت (وظیفه مدار و رابطه مدار) ارائه نمود. نتایج این تحقیق نشان داده است که تقویت صبر در رفتار مدیران باعث می‌شود که آنها در مقابل اشتباهات کارکنان بردباری بیشتری نشان دهند و در نتیجه اختیار امور را از آنها نگیرند و بر تشریک مساعی تأکید ورزند. وی معتقدست مدیرانی که از دیدگاهها و افکار جدید استقبال می‌کنند ترکیب این ویژگی آنها با صبر شرایطی را فراهم می‌کند که در مدیریت خود از سبک رابطه مدار بهره گیرند. مقصودی مدیح و حسین ثابت (۱۳۹۵) با بررسی اثربخشی صبر بر شجاعت، عدالت و میانه‌روی معتقدند که آموزش صبر این سه عامل را تقویت می‌نماید. از نظر آنها عدالت و برابری به معنای نداشتن جهت‌گیری در تصمیم‌ها و قضاوت‌ها و خودداری از تعصبات گروهی و حزبی، قومی و نژادی است. عجله نکردن در قضاوت و ارزیابی از معانی صبر است. لازمه عدالت این است که فرد بتواند قضاوت درستی از شرایط موجود داشته باشد و لازمه قضاوت درست،

1. Van Velsor

2. Trevino

3. Kaptein

توانایی ارزیابی دقیق است. از سوی دیگر صبر به افراد کمک می کند که هنگام مواجهه با تغییرات (چه خوشایند و چه ناخوشایند) ثبات هیجانی خود را حفظ کنند.

۶- صبر و فن آوری: پارتنوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقدست فناوری های مدرن موجب کاهش صبر شده است. هجوم فناوری باعث هدایت انسان به سمت عملکرد و تصمیم گیری های سریع و پیروی از غرایز حیوانی کوتاه مدت شده است.

## سؤالات اصلی و فرعی تحقیق

### سؤال اصلی

۱- ویژگی های سازمان صبور در ارکان پنج گانه سازمان چیست؟

### سؤالات فرعی

۱- شناسایی و پالایش ویژگی های سازمان صبور چگونه است؟

۲- اولویت بندی ویژگی های سازمان صبور در ارکان پنج گانه سازمان چگونه است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ نحوه اجرا، توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. ابزار پژوهش شامل یک پرسشنامه باز، ۲ پرسشنامه برای دو مرحله دلفی فازی، ۸ پرسشنامه برای مقایسات زوجی در روش تحلیل سلسله مراتب فازی می باشد. برای تحلیل داده ها از نرم افزارهای Fuzzy Delphi Solver و Chang Fuzzy AHP Solver استفاده شد.

به دلیل اینکه پژوهش های کیفی به نظرات و آراء خبرگان حوزه مورد مطالعه وابسته هستند؛ بنابراین استفاده از جامعه آماری خبرگان در این نوع مطالعات ضروری است. جامعه آماری این پژوهش کلیه خبرگان متشکل از اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان دستگاه های حاکمیتی و اجرایی استان فارس می باشد. در اغلب پژوهش های پیشین که از فن های فازی (دلفی فازی و تحلیل سلسله مراتبی فازی و ...) استفاده کرده اند، نمونه آماری بین ۱۰ تا ۲۰ نفر می باشند؛ و برخی نیز اعتقاد دارند که با افزایش خبرگان اطلاعات جدیدی بدست نمی آید و پاسخ ها تکراری

1. Partnoy

می‌شوند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۵). در نمونه‌گیری خبرگان به روش قضاوتی هدفمند، خبرگان از بین افرادی که خبرگی آنها در یک زمینه مطالعاتی مشخص شده است، انتخاب می‌شوند و در برخی موارد این روش نمونه‌گیری به عنوان تنها روش مفید برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش معرفی شده است (هادی نژاد، مینائی و عباسی، ۱۳۹۹: ۱۶۳)؛ بنابراین نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و غیر تصادفی بود و تعداد ۱۵ خبره از اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان دستگاه‌های حاکمیتی و اجرایی استان فارس به عنوان نمونه انتخاب گردید. جدول ۱ توزیع فراوانی خبرگان پژوهش را بر اساس سمت اجرایی، سابقه کار و تحصیلات آنها نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع فراوانی سمت اجرایی خبرگان

درصد	فراوانی	سابقه کار	تحصیلات	سمت اجرایی
۱۳/۳۳	۲	بالای ۱۵ سال	دکتری و کارشناسی ارشد	معاون استاندار
۲۰	۳	بالای ۱۵ سال	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه
۳۳/۳۳	۵	بالای ۱۵ سال	دکتری و کارشناسی ارشد	مدیرکل
۳۳/۳۳	۵	بالای ۱۵ سال	کارشناسی ارشد	کارمند
۱۰۰	۱۵			جمع

مراحل اجرای پژوهش شامل چهار گام به شرح زیر است:

گام اول- شناسایی ویژگی‌های اولیه سازمان صبور: ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی کتب و مقالات علمی مرتبط با موضوع صبر در سازمان، آیات قرآن کریم و نهج البلاغه، مواردی استخراج شد. گام دوم - تشکیل گروه کانونی: در این پژوهش به صورت هدفمند و غیر تصادفی تعداد ۱۵ خبره که در زمینه صبر در سازمان تخصص داشتند انتخاب شدند. در ادامه محقق از طریق پرسشنامه باز از خبرگان خواست که مواردی که می‌تواند به عنوان ویژگی‌های سازمان صبور محسوب گردد را لیست نمایند. گام سوم- استفاده از فن دلفی فازی: پرسشنامه دور اول دلفی فازی بر اساس ویژگی‌های استخراج شده از ادبیات پیشین، آیات قرآنی، نهج البلاغه و نظرات خبرگان طراحی شد. برای آزمون اولیه پرسشنامه طراحی شده، در اختیار برخی از خبرگان در دسترس قرار گرفت تا با پاسخ به سؤالات بتوان عیب‌ها و همچنین سو تعبیرهای احتمالی در مورد سؤالات را شناسایی و اصلاح نمود. نتایج بدست آمده نشان داد که خبرگان درک مشترکی از

موضوع و سؤالات پرسشنامه دارند که این خود نشان از روایی سازه پرسشنامه دارد. ضمن اینکه سؤالات بر اساس ویژگی‌های سازمان صبور که توسط خبرگان تأیید شده‌اند، طراحی شده است که بر روایی یا اعتبار محتوای پرسشنامه دلالت دارد. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه دور اول با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ۰/۸۴ بدست آمد که این به معنای تأیید پایایی پرسشنامه است. در ادامه با توجه به نتایج حاصل از دور اول روش دلفی فازی، پرسشنامه دور دوم طراحی گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت. نهایتاً ویژگی‌های اولیه سازمان صبور در این مرحله پالایش گردید و ویژگی‌های نهایی مشخص گردید. گام چهارم - استفاده از تحلیل سلسله مراتب فازی: در این گام پس از شناسایی ویژگی‌های نهایی سازمان صبور، با استفاده از نظرات گروه کانونی پژوهش و بکارگیری روش تحلیل سلسله مراتب فازی، مهمترین ویژگی‌های سازمان صبور در ارکان پنج‌گانه سازمان مشخص و رتبه‌بندی آنها انجام شد.

### فن دلفی فازی

روش دلفی سنتی دارای ضعف‌هایی شامل احتمال حذف نظرات برخی از خبرگان در پژوهش، همگرایی پایین، اتکا بر قضاوت ترجیحی خبرگان و عدم برخورداری قضاوت‌های خبرگان از قطعیت کامل، می باشد؛ بنابراین لازم بود روش دیگری ارائه گردد که بتواند نظرات تمامی خبرگان را پوشش دهد و قضاوت‌های ترجیحی خبرگان را به شکل بهتری استفاده نماید؛ بنابراین با توجه به ضعف‌های روش سنتی دلفی، محققین در پی معرفی فن بودند که عملکرد بهتری داشته باشد. به همین دلیل روش دلفی فازی توسط کافمن و گوپتا<sup>۱</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۸۸ ارائه گردید (چنگک و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲:۱۴۹). در این روش، فن دلفی سنتی با مفاهیم تئوری فازی ترکیب شده است. شیوه انجام روش دلفی فازی بسیار شبیه به روش سنتی است و تفاوت اصلی آنها در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش دلفی فازی دارای مراحل به ترتیب زیر است:  
مرحله ۱) جمع‌آوری نظرات خبرگان: مانند روش دلفی سنتی، در مرحله اول نظرات خبرگان جمع‌آوری می‌شود. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری نظرات

1. Kaufmann & Gupta  
2. Cheng & Lin

خبرگان استفاده می‌شود. در این پژوهش از طیف ۵ تایی لیکرت جهت طراحی پرسشنامه مطابق جدول ۲ استفاده شده است.

جدول ۲. طیف ۵ تایی لیکرت جهت طراحی پرسشنامه

طیف اهمیت					سؤالات	شماره
خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)		

مرحله ۲) محاسبه ارزش فازی هر سؤال: در این مرحله ارزش فازی هر یک از سؤالات (شاخص‌ها) بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، محاسبه می‌گردد. نحوه محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات به ترتیب زیر است:

اگر ارزش فازی هر یک از سؤالات به صورت  $(L_j . M_j . U_j)$  بیان شود، بطوری که  $L_j$  حد پایین،  $M_j$  حد وسط و  $U_j$  حد بالای این عدد فازی باشد آنگاه:

$$L_j = \min(x_{ij}) \quad i = 1.2. \dots .n \quad j = 1.2. \dots .m$$

$$M_j = \left( \prod_{i=1}^{n.m} x_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} \quad i = 1.2. \dots .n \quad j = 1.2. \dots .m$$

$$U_j = \max(x_{ij}) \quad i = 1.2. \dots .n \quad j = 1.2. \dots .m$$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای ارائه شده در روابط بالا به صورت زیر می‌باشد:

- $L_j$ : حد پایین ارزش فازی سؤال یا شاخص زام پرسشنامه که برابر است با کوچکترین مقداری که خبرگان به سؤال (شاخص) زام تخصیص داده‌اند.
- $M_j$ : حد وسط ارزش فازی سؤال یا شاخص زام پرسشنامه که برابر است با میانگین هندسی کلیه نظرات خبرگان برای سؤال (شاخص) زام.
- $U_j$ : حد بالای ارزش فازی سؤال یا شاخص زام پرسشنامه که برابر است با بزرگترین مقداری که توسط خبرگان به سؤال (شاخص) زام تخصیص داده شده است.
- $x_{ij}$ : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره  $i$  ام به شاخص زام.
- $\bar{A}_j$ : ارزش فازی مثلثی سؤال یا شاخص زام.

مرحله ۳) دی فازی کردن ارزش فازی هر کدام از سؤالات ( $S_j$ ): بعد از اینکه ارزش فازی هر یک از سؤالات محاسبه شد به منظور قضاوت در رابطه با هر کدام از سؤالات، ابتدا باید ارزش

فازی بدست آمده برای هر یک از آنها را دی فازی نمود تا بتوان سؤالات را با هم مقایسه نمود و ارزیابی لازم حاصل شود. برای دی فازی کردن ارزش فازی هر سؤال روش‌ها و روابط مختلفی معرفی شده است که در زیر دو نمونه از این روابط ارائه شده است:

$$S_j = \frac{L_j + M_j + U_j}{3}$$

$$S_j = \frac{L_j + 2 \times M_j + U_j}{4}$$

گام ۴) محاسبه اهمیت سؤالات بر اساس حد آستانه‌ای (r): بعد از اینکه مقدار دی فازی شده هر یک از سؤالات (شاخص‌ها) مشخص گردید باید میزان اهمیت هر یک از آنها محاسبه گردد. برای ارزیابی اهمیت هر یک از سؤالات یک قاعده مشخص و ثابتی وجود ندارد؛ اما معمولاً از یک حد آستانه‌ای (r) برای ارزیابی اهمیت هر یک از سؤالات استفاده می‌شود. حال با توجه به مقدار حد آستانه‌ای دو حالت شکل می‌گیرد:

- در صورتی که  $S_j \geq r$  باشد آنگاه سؤال (شاخص) زام دارای اهمیت بالایی است.
- در صورتی که  $S_j < r$  باشد آنگاه سؤال (شاخص) زام دارای اهمیت کمی است. در این صورت می‌توان به علت اهمیت کم این سؤالات، آنها را حذف نمود.

گام ۵) بررسی شرط توقف: پس از اینکه سؤالات پرسشنامه دلفی فازی بر اساس گام اول تا چهارم تجزیه و تحلیل شد در گام پنجم به بررسی شرط توقف می‌پردازیم. در صورتی که شرط توقف در یکی دورهای دلفی فازی حاصل گردد آنگاه دیگر نیازی به طراحی پرسشنامه برای دور بعد نیست و به نتیجه نهایی در دلفی فازی رسیده‌ایم.

بر اساس نظر گروه خبرگان شرط توقف دلفی شامل: ۱- همه سؤالات یا ویژگی‌ها، مهم شناخته شوند (مقدار دی فازی همه سؤالات بیشتر از مقدار میانگین طیف (عدد ۳) باشد). ۲- ویژگی جدیدی به وسیله خبرگان بیان نگردد. ۳- اجماع نظر در رابطه با سؤالات نیز بدست آید. در بسیاری از پژوهش‌ها از توزیع فراوانی برای ارزیابی میزان توافق بین خبرگان استفاده می‌شود؛ یعنی وقتی حداقل ۵۱ درصد پاسخ‌دهندگان جواب یکسانی به یکی از گزینه‌ها پاسخ دهند، توافق در مورد آن سؤال حاصل شده است (مک کنا، ۱۹۹۴). در برخی پژوهش‌ها نیز وقتی ۷۰ درصد

1. McKenna



پاسخ‌دهندگان جواب یکسانی به یکی از گزینه‌ها دهند، آنگاه توافق نظر در دلفی حاصل شده است (ویلیام و وب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). در این پژوهش در مورد سطح اجماع بر اساس نظر خبرگان قرار شد زمانی که ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان، جواب یکسانی به یکی از گزینه‌ها دهند، آنگاه توافق نظر (اجماع) در مورد آن سؤال حاصل گردد.

### تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>۲</sup>

تحلیل سلسله مراتب فازی در هفت مرحله به صورت زیر انجام می‌شود.

مرحله اول: ایجاد ساختار سلسله مراتبی

با توجه به هدف پژوهش (سازمان صبور)، ارکان پنج‌گانه سازمان ویژگی‌های اصلی سازمان صبور را تشکیل داده و ویژگی‌های حاصل از روش دلفی فازی، ویژگی‌های فرعی را تشکیل می‌دهند.

مرحله دوم: مشخص نمودن جدول تبدیل متغیرهای زبانی

منظور از جدول تبدیل متغیرهای زبانی در واقع جدولی است که باید بر اساس آن نظرات خبرگان را که به صورت متغیر زبانی است را به اعداد فازی تبدیل کرد. جداول مختلفی در مقالات گوناگون ارائه گردیده است که هر یک طیف و اعداد فازی مختلفی دارند. در این پژوهش از جدول متغیر زبانی به فرمت طیف ۹ گانه به صورت جدول ۳ استفاده گردید.

جدول ۳. مقیاس زبانی مورد استفاده در مقایسات زوجی (انات<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹:۳۸۹۰)

متغیر زبانی	درجه اهمیت	اعداد فازی	معکوس اعداد فازی
اهمیت یکسان	۱	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۱، ۱)
یکسان تا نسبتاً مهمتر	۲	(۱، ۲، ۳)	(۰/۳۳۳، ۰/۵، ۱)
نسبتاً مهمتر	۳	(۲، ۳، ۴)	(۰/۲۵، ۰/۳۳۳، ۰/۵)
نسبتاً مهمتر تا اهمیت زیاد	۴	(۳، ۴، ۵)	(۰/۲، ۰/۲۵، ۰/۳۳۳)
اهمیت زیاد	۵	(۴، ۵، ۶)	(۰/۱۶۶، ۰/۲، ۰/۲۵)
اهمیت زیاد تا بسیار زیاد	۶	(۵، ۶، ۷)	(۰/۱۴۲، ۰/۱۶۶، ۰/۲)

1. Williams & Webb

2. Fuzzy AHP

3. Onut

جدول ۳. مقیاس زبانی مورد استفاده در مقایسات زوجی (انات<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹:۳۸۹۰)

متغیر زبانی	درجه اهمیت	اعداد فازی	معکوس اعداد فازی
اهمیت بسیار زیاد	۷	(۶، ۷، ۸)	(۰/۱۲۵، ۰/۱۴۲، ۰/۱۶۶)
بسیار زیاد تا کاملاً مهم تر	۸	(۷، ۸، ۹)	(۰/۱۱۱، ۰/۱۲۵، ۰/۱۴۲)
کاملاً مهمتر	۹	(۸، ۹، ۱۰)	(۰/۱، ۰/۱۱۱، ۰/۱۲۵)

مرحله سوم: اجرای مقایسات زوجی

در این مرحله با توجه به ساختار سلسله مراتبی، پرسشنامه‌های مقایسات زوجی طراحی می‌گردد که شامل ۸ پرسشنامه است. نتایج مقایسات به صورت اعداد فازی که در مرحله قبل بیان شد، تبدیل می‌گردد. در این پژوهش چون از نظرات ۱۵ خبره استفاده شد بنابراین از میانگین هندسی برای تجمیع دیدگاه‌های آنها استفاده گردید.

مرحله چهارم: محاسبه وزن ویژگی‌های اصلی (ارکان پنج‌گانه سازمان) و فرعی سازمان صبور (ویژگی‌ها حاصل از روش دلفی فازی). در این مرحله با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی چانگک وزن ویژگی‌های اصلی و فرعی سازمان صبور به دست می‌آید.

## مدل مفهومی پژوهش

با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی کتب و مقالات علمی مرتبط با موضوع صبر در سازمان، آیات قرآنی در حوزه صبر، مفاهیم مدیریت و صبر در نهج البلاغه مواردی استخراج شد. همچنین محقق از طریق پرسشنامه باز، از خبرگان خواست مواردی که می‌تواند به عنوان ویژگی‌های سازمان صبور محسوب گردد را لیست نمایند. بدین ترتیب، ۲۷ ویژگی اولیه برای سازمان صبور مشخص گردید (جدول ۴). سپس از طریق روش دلفی فازی یک ویژگی حذف و ۲ ویژگی جدید اضافه گردید. نهایتاً ۲۸ ویژگی شناسایی شد که در ارکان پنج‌گانه سازمان دسته‌بندی شدند که نشان‌دهنده این است که صبر در تمامی ارکان سازمان دارای جایگاه و اهمیت است. مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر تدوین گردید شکل ۱ این مدل از نوع تصمیم‌گیری چند شاخصه هست که مؤلفه‌های آن به صورت سلسله مراتبی به هم در ارتباط‌اند. در سطح اول، هدف پژوهش

که همان سازمان صبور است، قرار گرفته است. در سطح سوم ویژگی‌های اصلی سازمان صبور (ارکان سازمان) ذکر شده است. در سطح سوم ویژگی‌های حاصل از روش دلفی فازی قرار دارد.

جدول ۴. ویژگی‌های اولیه سازمان صبور و منابع استخراجی

منابع استخراجی	ویژگی‌های اولیه سازمان صبور
آیات ۱۹ و ۲۲ سوره رعد؛ نامه ۵۳ نهج البلاغه. رحمتی و همکاران (۱۴۰۰).	تصمیم‌گیری غیر عجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف
نامه ۷۶ نهج البلاغه؛ نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)	شکیبایی مدیران در شنیدن انتقادات کارکنان و ارباب‌رجوع
ژانگ و چوا (۲۰۰۹)؛ نصر اصفهانی ۱۳۹۱	برخورد همراه با احترام مدیران با کارکنان و ارباب‌رجوع
ظهربی (۱۳۹۶)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)	شکیبایی مدیران در مواجهه با اشتباهات کارکنان
نامه ۵۳ نهج البلاغه	ارتقا و رشد افراد سازمان توسط مدیر مبتنی بر شایسته‌سالاری و بدون دخالت قضاوت‌ها و موضع‌گیری‌های شخصی
خبرگان تحقیق	دادن زمان کافی به کارکنان سازمان برای پذیرش تغییرات سازمانی
خبرگان تحقیق	برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب‌رجوع
سکرکا و زولین (۲۰۰۷)	شناسایی و مدنظر قرار دادن نیازها، خواسته‌ها و اولویت‌های همکاران
آیه ۲۵۰ سوره بقره، خرمائی و همکاران (۱۳۹۳)	داشتن ثبات قدم و مداومت در انجام کارها توسط کارکنان سازمان
چن و میلر (۲۰۱۰)، لین و هو (۲۰۱۰)	تأکید بر اهداف بلندمدت به جای دستیابی به نتایج فوری و کوتاه‌مدت
خبرگان تحقیق	عدم تغییر مکرر اهداف سازمانی به علت مواجهه با موانع مختلف
آیات ۱۱۲ و ۱۱۵ سوره هود، آیه ۶۰ سوره کهف، خرمائی و همکاران (۱۳۹۳)، نوری (۱۳۸۷)	استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی
خبرگان تحقیق	طراحی سیستم پاداش و تنبیه بر اساس معیارها و استانداردها و بدون دخالت غرض‌ورزی‌های شخصی
خبرگان تحقیق	انعطاف‌پذیری و شکیبایی در پذیرش تغییرات ساختاری در

## مدیریت اسلامی

جدول ۴. ویژگی‌های اولیه سازمان صبور و منابع استخراجی

منابع استخراجی	ویژگی‌های اولیه سازمان صبور
	سازمان
آیه ۱۲۶ سوره نحل	عدم دخالت خصومت‌های شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان
ریسون (۲۰۱۱)، گرانت و بری (۲۰۱۱)، گریشمان (۲۰۰۶)	ارتباطات کارآمد
ظهراپی (۱۳۹۶)	سبک مشارکتی و دموکراتیک (سبک رابطه مدار)
آیات ۱۴۵ و ۱۵۳ سوره بقره، آیات ۱۲۷ و ۱۲۸ سوره اعراف	شکلیابی مدیران و کارکنان سازمان در مواجهه با تهدیدات محیطی و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده که سازمان را دچار چالش می‌کند
خبرگان تحقیق	برنامه‌ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجه می‌شود
خبرگان تحقیق	جمع‌آوری اطلاعات و اقدام متناسب با شرایط در یک محیط پویا و رقابتی
ریسون (۲۰۱۱)، تریندیس و همکاران (۱۹۹۳)، هیو و تریندیس (۱۹۸۶)	توسعه فرهنگ کار گروهی و تیمی
خبرگان تحقیق	عدم توقف سازمان به علت کمبود امکانات و منابع
آیه ۱۲۶ سوره نحل، افرنگان (۱۳۹۹)، امانی و همکاران (۱۳۹۵)	عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگر افراد سازمان
امانی و همکاران (۱۳۹۵)، پیرسون و پرات (۲۰۰۵)، پرات و ایزر (۲۰۰۷، ۲۰۰۹)	دلپذیر بودن محیط سازمانی و عدم وجود جو تنش در آن
نصر اصفهانی (۱۳۸۸)	پذیرش و احترام به تفاوت‌های فردی
خبرگان تحقیق	پذیرش احتمال تأخیر و تعویق در انجام برخی کارها و موقعیت‌ها در سازمان
خبرگان تحقیق	قبول فناوری‌های جدید توسط افراد سازمان



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: نویسندگان)

## یافته‌های پژوهش

در ابتدا نتایج حاصل از بکارگیری روش دلفی فازی برای مشخص نمودن ویژگی‌های سازمان صبور ارائه می‌گردد.

### دور اول روش دلفی فازی

ابتدا ویژگی‌های اولیه سازمان صبور از طریق مطالعه ادبیات پیشین، آیات قرآنی، نهج‌البلاغه و مصاحبه با خبرگان مشخص گردید. سپس با استفاده از این ویژگی‌های اولیه، پرسشنامه دور اول با ۲۷ سؤال طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله ابتدا تجمیع نظر خبرگان برای هر یک از سؤالات پرسشنامه محاسبه می‌گردد. سپس با استفاده از نظر خبرگان ارزش فازی سؤالات پرسشنامه محاسبه گردید. بعد از اینکه مقدار فازی سؤالات پرسشنامه محاسبه گردید، برای ارزیابی اهمیت هر یک از سؤالات باید ارزش فازی را دی فازی نمود تا بتوان آنها را با شاخص آستانه، مقایسه نمود. متداول‌ترین عددی که به عنوان شاخص آستانه مبنای ارزیابی قرار می‌گیرد همان مقدار میانگین طیف یعنی عدد ۳ می‌باشد. در این پژوهش بر اساس نظر خبرگان، سؤالاتی که مقدار دی فازی آنها بیشتر از مقدار میانگین طیف (۳) باشد به عنوان سؤالات با اهمیت شناخته می‌شوند و سؤالاتی که مقدار دی فازی آنها کمتر از مقدار میانگین طیف (۳) باشد به عنوان سؤالات کم اهمیت شناخته می‌شود. مقدار دی فازی شده، وضعیت و درصد اجماع در ارتباط با هر کدام از سؤالات در جدول ۵ نشان داده شده است. با توجه به این که مقدار دی فازی سؤال "پذیرش احتمال تأخیر و تعویق در انجام برخی کارها و موقعیت‌ها در سازمان" (۲/۶۹۰۸۲۴۱۱۳) بوده و از میانگین طیف (۳) کمتر است. لذا این سؤال کم اهمیت بوده و حذف می‌گردد.

جدول ۵. نتایج دور اول دلفی فازی

ویژگی‌های سازمان صبور	مقدار دی فازی شده	وضعیت	درصد اجماع
تصمیم‌گیری غیر عجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف	۴/۶۰۵۵۷۷۱۸۱	تاییدشده	۷۳/۳۳۳۳۳۳
شکیبایی مدیران در شنیدن انتقادات کارکنان و ارباب‌رجوع	۴/۳۷۲۶۲۲۰۲۳	تاییدشده	۷۳/۳۳۳۳۳۳

جدول ۵. نتایج دور اول دلفی فازی

درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی فازی شده	ویژگی‌های سازمان صبور
۸۰	تاییدشده	۴/۰۲۱۲۵۹۵۳۵	برخورد همراه با احترام مدیران با کارکنان و ارباب رجوع
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۳/۶۴۳۸۷۵۵۰۱	شکيبایی مدیران در مواجهه با اشتباهات کارکنان
۸۰	تاییدشده	۴/۰۲۱۲۵۹۵۳۵	ارتقا و رشد افراد سازمان توسط مدیر مبتنی بر شایسته سالاری و بدون دخالت قضاوت‌ها و موضع گیری‌های شخصی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۳/۹۱۶۴۷۳۹۳	دادن زمان کافی به کارکنان سازمان برای پذیرش تغییرات سازمانی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۳/۹۸۲۸۶۳۵۶۴	برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب رجوع
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۳/۶۹۳۵۱۹۲۷	شناسایی و مدنظر قرار دادن نیازها، خواسته‌ها و اولویت‌های همکاران
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	داشتن ثبات قدم و مداومت در انجام کارها توسط کارکنان سازمان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	تأکید بر اهداف بلند مدت به جای دستیابی به نتایج فوری و کوتاه مدت
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۴/۳۷۲۶۲۲۰۲۳	عدم تغییر مکرر اهداف سازمانی به علت مواجهه با موانع مختلف
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۴/۶۰۵۵۷۷۱۸۱	استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۳/۶۶۸۵۱۲۹۸۴	طراحی سیستم پاداش و تنبیه بر اساس معیارها و استانداردها و بدون دخالت غرض‌ورزی‌های شخصی
۸۰	تاییدشده	۴/۰۲۱۲۵۹۵۳۵	انعطاف‌پذیری و شکيبایی در پذیرش تغییرات ساختاری در سازمان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۴/۳۷۲۶۲۲۰۲۳	عدم دخالت خصومت‌های شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تاییدشده	۳/۹۱۶۴۷۳۹۳	ارتباطات کارآمد
۸۰	تاییدشده	۳/۹۵۳۵۸۴۳۳۹	سبک مشارکتی و دموکراتیک (سبک رابطه مدار)
۸۰	تاییدشده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	شکيبایی مدیران و کارکنان سازمان در مواجهه با تهدیدات محیطی و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده که سازمان را دچار چالش می‌کند.

جدول ۵. نتایج دور اول دلفی فازی

درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی فازی شده	ویژگی های سازمان صبور
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۳۷۲۶۲۲۰۲۳	برنامه ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجهه می شود
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۸۲۸۶۳۵۶۴	جمع آوری اطلاعات و اقدام متناسب با شرایط در یک محیط پویا و رقابتی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	توسعه فرهنگ کار گروهی و تیمی
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	عدم توقف سازمان به علت کمبود امکانات و منابع
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	عدم انتقام جویی در مقابل بدی های دیگر افراد سازمان
۸۰	تایید شده	۴/۰۲۱۲۵۹۵۳۵	دلپذیر بودن محیط سازمانی و عدم وجود جو تنش در آن
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۶۰۲۳۰۷۱۳۳	پذیرش و احترام به تفاوت های فردی
۷۶/۹۲۳۰۷۷	عدم شده	۲/۶۹۰۸۲۴۱۱۳	پذیرش احتمال تأخیر و تعویق در انجام برخی کارها و موقعیت ها در سازمان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۱۶۴۷۳۹۳	قبول فناوری های جدید توسط افراد سازمان

### دور دوم روش دلفی فازی

در دور اول روش دلفی فازی یک سؤال حذف شد همچنین خبرگان دو ویژگی جدید را در پرسشنامه خود مطرح کرده بودند که این ویژگی های جدید عبارتند از: ۱- عدم برخورد حزبی و جناحی مدیران با انتصابات و گزارشات ۲- عدم وابستگی افراد سازمان به فناوری. لذا در طراحی پرسشنامه دوم سؤالی که در پرسشنامه دور اول کم اهمیت شناخته شد، از پرسشنامه حذف شده و از طرف دیگر ۲ سؤال دیگر برای دو ویژگی جدید معرفی شده توسط خبرگان، طراحی و به پرسشنامه اضافه شد. نتایج حاصل از پرسشنامه دوم در جدول ۶ نشان می دهد که مقدار دی فازی همه سؤالات بیشتر از مقدار میانگین طیف (مقدار ۳) است؛ بنابراین همه ویژگی هایی که به عنوان ویژگی های سازمان صبور در قالب سؤالات مطرح شده بودند، تأیید شدند. از طرف دیگر در دور دوم، ویژگی جدیدی توسط خبرگان پیشنهاد نشد. ضمن اینکه با بررسی شرط اجماع مشاهده می گردد که برای تمامی سؤالات، حداقل ۷۰ درصد خبرگان جواب یکسانی به یکی از گزینه های پاسخ برای هر سؤال داده اند (در صد اجماع بیشتر از ۷۰ درصد است)



که در جدول ۶ مشاهده می‌شود؛ بنابراین شرط توقف فراهم شده است و نیازی به طراحی پرسشنامه برای دور سوم نیست و همه ویژگی‌ها که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد، ویژگی‌های نهایی سازمان صبور است.

جدول ۶. نتایج دور دوم و ویژگی‌های نهایی سازمان صبور

درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی‌فازی شده	ویژگی‌های نهایی سازمان صبور
۸۰	تایید شده	۴/۶۴۰۸۸۱۲۴۹	تصمیم‌گیری غیر عجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۳۷۲۶۲۲۰۲۳	شکیبایی مدیران در شنیدن انتقادات کارکنان و ارباب‌رجوع
۸۰	تایید شده	۴/۰۲۱۲۵۹۵۳۵	برخورد همراه با احترام مدیران با کارکنان و ارباب‌رجوع
۸۰	تایید شده	۳/۶۱۲۶۴۸۳۴	شکیبایی مدیران در مواجهه با اشتباهات کارکنان
۸۶/۶۶۶۶۶۷	تایید شده	۴/۳۱۰۳۹۹۰۰۱	ارتقا و رشد افراد سازمان توسط مدیر مبتنی بر شایسته‌سالاری و بدون دخالت قضاوت‌ها و موضع‌گیری‌های شخصی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۸۲۸۶۳۵۶۴	دادن زمان کافی به کارکنان سازمان برای پذیرش تغییرات سازمانی
۸۰	تایید شده	۴/۰۲۱۲۵۹۵۳۵	عدم برخورد حزبی و جناحی مدیران با انتصابات و گزارش‌ها
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۱۶۴۷۳۹۳	برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب‌رجوع
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۶۶۸۵۱۲۹۸۴	شناسایی و مدنظر قرار دادن نیازها، خواسته‌ها و اولویت‌های همکاران
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۸۲۸۶۳۵۶۴	داشتن ثبات قدم و مداومت در انجام کارها توسط کارکنان سازمان
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	تأکید بر اهداف بلند مدت به جای دستیابی به نتایج فوری و کوتاه مدت
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید	۴/۳۷۲۶۲۰۲۳	عدم تغییر مکرر اهداف سازمانی به علت مواجهه با موانع مختلف

## مدیریت اسلامی

جدول ۶. نتایج دور دوم و ویژگی‌های نهایی سازمان صبور

درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی فازی شده	ویژگی‌های نهایی سازمان صبور
	شده		
۸۰	تایید شده	۴/۶۴۰۸۸۱۲۴۹	استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی
۸۰	تایید شده	۳/۶۳۶۸۱۷۸۰۸	طراحی سیستم پاداش و تنبیه بر اساس معیارها و استانداردها و بدون دخالت غرض‌ورزی‌های شخصی
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	انعطاف‌پذیری و شکیبایی در پذیرش تغییرات ساختاری در سازمان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	عدم دخالت خصومت‌های شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۱۶۴۷۳۹۳	ارتباطات کارآمد
۸۰	تایید شده	۳/۹۵۳۵۸۴۳۳۹	سبک مشارکتی و دموکراتیک (سبک رابطه مدار)
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	شکیبایی مدیران و کارکنان سازمان در مواجهه با تهدیدات محیطی و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده که سازمان را دچار چالش می‌کند
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	برنامه‌ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجهه می‌شود
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	جمع‌آوری اطلاعات و اقدام متناسب با شرایط در یک محیط پویا و رقابتی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۴/۰۵۱۵۵۳۰۳۸	توسعه فرهنگ کار گروهی و تیمی
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	عدم توقف سازمان به علت کمبود امکانات و منابع
۸۰	تایید شده	۴/۳۴۱۲۷۹۱۰۵	عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگر افراد سازمان
۸۰	تایید	۳/۹۵۳۵۸۴۳۳۹	دلپذیر بودن محیط سازمانی و عدم وجود جو تنش در آن

جدول ۶. نتایج دور دوم و ویژگی‌های نهایی سازمان صبور

درصد اجماع	وضعیت	مقدار دی فازی شده	ویژگی‌های نهایی سازمان صبور
	شده		
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۶۰۲۳۰۷۱۳۳	پذیریش و احترام به تفاوت‌های فردی
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۹۱۶۴۷۳۹۳	قبول فناوری‌های جدید توسط افراد سازمان
۷۳/۳۳۳۳۳۳	تایید شده	۳/۶۶۸۵۱۲۹۸۴	عدم وابستگی افراد سازمان به فناوری

### محاسبه وزن ویژگی‌های اصلی و فرعی سازمان صبور

#### محاسبه وزن ویژگی‌های اصلی (ارکان سازمان)

پس از شناسایی ساختار سلسله مراتبی پژوهش، به محاسبه و ارزیابی وزن ارکان سازمان نسبت به هدف (سازمان صبور) پرداخته شده است. بنا به نظر خبرگان رکن افراد به دو رکن، افراد- مدیران و افراد- کارکنان دسته‌بندی شد. همچنین محیط به دو بعد محیط بیرونی و محیط درونی تقسیم شد؛ بنابراین ارکان سازمان به ترتیب عبارتند از ۱- افراد-مدیران ۲- افراد-کارکنان ۳- اهداف ۴- ساختار ۵- محیط بیرونی ۶- محیط درونی ۷- فناوری.

جدول ۷ نشان‌دهنده وزن‌های بدست آمده برای ارکان سازمان نسبت به هدف (سازمان صبور) به وسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ<sup>۱</sup> است.

جدول ۷. وزن ارکان سازمان نسبت به هدف (سازمان صبور)

وزن	ویژگی‌های اصلی (ارکان سازمان)
۰/۳۳۳۵۲	افراد-مدیران
۰/۰۴۲۲۵	افراد - کارکنان
۰/۲۲۹۶	اهداف
۰/۱۵۴۸۷	ساختار
۰/۱۴۸۲۷	محیط بیرونی

1.Chang

## مدیریت اسلامی

جدول ۷. وزن ارکان سازمان نسبت به هدف (سازمان صبور)

وزن	ویژگی‌های اصلی (ارکان سازمان)
۰/۰۶۳۳	محیط درونی
۰/۰۲۸۲	فناوری

### محاسبه وزن ویژگی‌های فرعی

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن افراد - مدیران: جدول ۸ نشان‌دهنده وزن‌های بدست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن افراد - مدیران به وسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

جدول ۸. وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن افراد-مدیران

وزن	ویژگی‌ها در رکن افراد-مدیران
۰/۳۱۵۰۲	تصمیم‌گیری غیرعجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف
۰/۰۲۴۳۷	شکیبایی مدیران در شنیدن انتقادات کارکنان و ارباب‌رجوع
۰/۱۰۵۶۱	برخورد همراه با احترام مدیران با کارکنان و ارباب‌رجوع
۰/۰۳۶۹	شکیبایی مدیران در مواجهه با اشتباهات کارکنان
۰/۲۲۶۴۱	ارتقا و رشد افراد توسط مدیر مبتنی بر شایسته‌سالاری و بدون دخالت قضاوت و موضع‌گیری‌های شخصی
۰/۱۲۸۱۳	دادن زمان کافی به کارکنان برای پذیرش تغییرات سازمانی
۰/۱۶۳۵۴	عدم برخورد حزبی و جناحی با انتصابات و گزارش‌ها

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن افراد - کارکنان: جدول ۹ نشان‌دهنده وزن‌های بدست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن افراد - کارکنان به وسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

جدول ۹. وزن‌های ویژگی‌های سازمان صبور در رکن افراد - کارکنان

وزن	ویژگی‌ها در رکن افراد-کارکنان
۰/۴۸۱۳۱	برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب‌رجوع
۰/۱۷۵۷۱	شناسایی و مدنظر قرار دادن نیازها، خواسته‌ها و اولویت‌های همکاران
۰/۳۴۲۹۸	داشتن ثبات قدم و مداومت در انجام کارها توسط کارکنان سازمان

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن اهداف: جدول ۱۰ نشان‌دهنده وزن‌های به دست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن اهداف به وسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

جدول ۱۰. وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن اهداف

وزن	ویژگی‌ها در رکن اهداف
۰/۲۷۴۵۸	تأکید بر اهداف بلندمدت به جای دستیابی به نتایج فوری و کوتاه‌مدت
۰/۱۷۱۱۱	عدم تغییر مکرر اهداف سازمانی به علت مواجهه با موانع مختلف
۰/۵۵۴۳۱	استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن ساختار: جدول ۱۱ نشان‌دهنده وزن‌های به دست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن ساختار بوسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

جدول ۱۱. وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن ساختار

وزن	ویژگی‌ها در رکن ساختار
۰/۲۳۱۶۹	طراحی سامانه پاداش و تنبیه بر اساس معیارها و استانداردها و بدون دخالت غرض‌ورزی‌های شخصی
۰/۱۱۲۳۸	انعطاف‌پذیری و شکیبایی در پذیرش تغییرات ساختاری در سازمان
۰/۰۸۹۳۶	عدم دخالت خصوصیت‌های شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان
۰/۲۹۱۷۴	ارتباطات کارآمد
۰/۲۷۴۸۳	سبک مشارکتی و دموکراتیک (سبک رابطه مدار)

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن محیط بیرونی: جدول ۱۲ نشان‌دهنده وزن‌های به دست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن محیط بیرونی بوسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

## مدیریت اسلامی

جدول ۱۲. وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن محیط بیرونی

وزن	ویژگی‌ها در رکن محیط بیرونی
۰/۲۵۱۲۹	شکست‌ناپذیری مدیران و کارکنان سازمان در مواجهه با تهدیدات محیطی و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده که سازمان را دچار چالش می‌کند
۰/۵۷۳۵۲	برنامه‌ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجهه می‌شود
۰/۱۷۵۱۹	جمع‌آوری اطلاعات و اقدام متناسب با شرایط در یک محیط پویا و رقابتی

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن محیط درونی: جدول ۱۳ نشان‌دهنده وزن‌های بدست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن محیط درونی بوسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

جدول ۱۳. وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن محیط درونی

وزن	ویژگی‌ها در رکن محیط درونی
۰/۲۸۹۱۰۸	توسعه فرهنگ کار گروهی و تیمی
۰/۱۴۰۲۷۹	عدم توقف سازمان به علت کمبود امکانات و منابع
۰/۴۴۵۷۳	عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگر افراد سازمان
۰/۰۶۵۴۹۵	دلپذیر بودن محیط سازمانی و عدم وجود جو تنش در آن
۰/۰۵۹۳۸۸	پذیرش و احترام به تفاوت‌های فردی

محاسبه وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن فن‌آوری: جدول ۱۴ نشان‌دهنده وزن‌های بدست آمده برای ویژگی‌های سازمان صبور در رکن فن‌آوری بوسیله روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ است.

جدول ۱۴. وزن ویژگی‌های سازمان صبور در رکن فناوری

وزن	ویژگی‌ها در رکن فن آوری
۰/۳۳۸۶۶	قبول فن آوری‌های جدید توسط افراد سازمان
۰/۶۶۱۳۴	عدم وابستگی افراد سازمان به فن آوری

## نتیجه گیری

این پژوهش برای اولین بار "سازمان صبور و ویژگی‌های آن" را به صورت کمی و عملیاتی معرفی نموده و جایگاه صبر در سازمان را به عنوان یک آموزه دینی بسیار مهم مورد تأکید قرار داده است. این پژوهش نشان می‌دهد که صبر در تمامی ارکان سازمان کاربردی است و باید مدنظر قرار گیرد.

در این پژوهش ابتدا ۲۷ ویژگی برای سازمان صبور از طریق مطالعه ادبیات پیشین، آیات قرآنی، نهج البلاغه و مصاحبه با خبرگان شناسایی، سپس در دور اول روش دلفی فازی یکی از این ویژگی‌ها کم اهمیت شناخته شد و حذف گردید. ضمن اینکه دو ویژگی دیگر مطابق نظر خبرگان اضافه شد و نهایتاً در دور دوم روش دلفی فازی، ۲۸ ویژگی به عنوان ویژگی‌های سازمان صبور معرفی گردید. در ادامه این ویژگی‌ها در ارکان پنج‌گانه سازمان دسته‌بندی شد و مدل پژوهش از نوع تصمیم‌گیری چند شاخصه طراحی گردید سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتب فازی وزن و اهمیت این ویژگی‌ها مشخص گردید.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان ارکان سازمان، رکن افراد-مدیران با وزن ۳۳۳۵۲/۰ مهمترین رکن سازمان صبور است. این موضوع بیانگر اهمیت بسیار بالای نقش مدیران برای داشتن یک سازمان صبور است. این یافته با نتایج پژوهش‌های مانند هاگو، لیو، تی تی مایا (۲۰۱۷)؛ ژانگ و چوا (۲۰۰۹) و نصراصفهبانی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. رکن اهداف در رتبه دوم اهمیت برای سازمان صبور قرار دارد. ساختار جایگاه سوم، محیط بیرونی در ردیف چهارم، محیط درونی در رتبه پنجم، افراد-کارکنان در رتبه ششم و نهایتاً فن آوری در جایگاه هفتم قرار دارد.

در رکن افراد-مدیران، ویژگی "تصمیم‌گیری غیرعجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف" با وزن ۰/۳۱۵۰۲ دارای بیشترین اهمیت است و نشان می‌دهد که مدیران در تصمیم‌گیری‌های مختلف خود باید صبور باشند. این ویژگی با یافته‌های رحمتی و همکارانش (۱۴۰۰) همسو است. همچنین آیه ۲۴ سوره سجده بر ضرورت صبر برای رهبران تأکید می‌کند و دلیل انتخاب برخی افراد به عنوان رهبر و پیشوا توسط خداوند را، صبر و شکیبایی و یقینشان به آیات الهی بیان می‌نماید. ویژگی "ارتقا و رشد افراد توسط مدیر مبتنی بر شایسته‌سالاری و بدون دخالت قضاوت و موضع‌گیری‌های شخصی" در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد که بیانگر این است که مدیران باید با پیشه کردن صبر و شکیبایی، قضاوت‌ها و موضع‌گیری‌های شخصی را کنار گذاشته و به ارتقا و رشد افراد بر اساس شایستگی‌ها کمک نمایند. در همین زمینه حضرت علی (ع) در فرازی از نامه خود به مالک اشتر، به اصل شایسته‌سالاری در گزینش کارکنان تأکید می‌کند و می‌فرماید: مالک در گزینش کارکنان بر اساس آزمون و امتحان از آنان عمل کن و بر اساس اعطاء و بخشش (و اینکه بخواهی کار و خدمتی به آنها نمایی) یا بر پایه دلخواه خود به کار نگمار.

"برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب رجوع" با وزن ۰/۴۸۱۳۱ در رتبه اول در رکن افراد-کارکنان قرار دارد که نشان از اهمیت صبر و شکیبایی در برخورد با ارباب رجوع است. امیر مؤمنان (علیه‌السلام) در نامه خویش به مالک می‌نویسد: پس نیکوترین اندوخته خود را کردار شایسته (خوش‌رفتاری) بدان؛ بنابراین کارمندان ادارات و سازمانهای دولتی همواره باید شکیبا و صبور باشند؛ چون اقشار مختلفی از مردم، با شیوه‌های رفتاری متفاوت به آنان مراجعه می‌کنند و اگر با کوچک‌ترین رفتار نادرست از سوی مراجعه‌کنندگان، کارکنان نیز رفتاری تند و غیرمنطقی داشته باشند، آنگاه نه تنها نارضایتی خداوندی را در پی دارد بلکه ممکن است به اشخاصی که در این میان تقصیری ندارند نیز بی‌احترامی شود؛ در نتیجه با این اعمال خود، مردم را به نظام اسلامی بدبین می‌کنند. "داشتن ثبات قدم و مداومت در انجام کارها توسط کارکنان سازمان" با وزن ۰/۳۴۲۹۸ در جایگاه بعدی قرار دارد و بیان‌کننده این است که ثبات قدم و مداومت در انجام کارها که از مؤلفه‌های صبر و برآمده از آیات قرآنی است باید در انجام کارها توسط کارکنان سازمان به صورت جدی، مدنظر قرار گیرد که این موضوع با یافته‌های خرمائی و همکاران (۱۳۹۳)



همسو است. در همین رابطه امام علی (ع) در گفتار حکمیانه خود با تأکید بر ارزش مداومت در انجام کارها بیان می‌نماید: کار اندکی که ادامه یابد، از کار بسیاری که از آن به ستوه آیی امیدوارکننده‌تر است (دشتی، ۱۳۹۲: ۴۹۹، حکمت ۲۷۸).

در رکن اهداف، ویژگی "استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی" با وزن ۰/۵۵۴۳۱ بیشترین اهمیت را دارد که با یافته‌های خرمائی و همکاران (۱۳۹۳) همسو است. در همین راستا آیه ۶۰ سوره کهف بر استقامت و پایداری حضرت موسی برای دستیابی به هدف و خواست خود تأکید می‌کند که این آیه بیانگر اهمیت استقامت و پایداری در رسیدن به اهداف ارزشمند از منظر قرآن کریم است. همچنین "تأکید بر اهداف بلند به جای دستیابی به نتایج فوری و کوتاه مدت" با وزن ۰/۲۷۴۵۸، گویای نگرش بلندمدت در یک سازمان صبور است که با یافته‌های چن و میلر (۲۰۱۰) و لین و هو (۲۰۱۱) مطابقت دارد.

"ارتباطات کارآمد" از ویژگی‌های سازمان صبور در رکن ساختار است که با وزن ۰/۲۹۱۷۴ در جایگاه اول اهمیت قرار دارد که نشان می‌دهد که صبر در یک سازمان منجر به ایجاد ارتباطات کارآمد در درون و بیرون سازمان می‌گردد. "سبک مشارکتی و دموکراتیک (سبک رابطه مدار)" با وزن ۰/۲۷۴۸۳ با اختلاف ناچیزی در جایگاه بعدی قرار دارد و حاکی از این است که صبر در سازمان منجر به ایجاد سبک مشارکتی شده و میزان پذیرش نظرات افراد مختلف در امر تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. این موضوع با یافته‌های ظهرابی (۱۳۹۶) همسواست. وی بیان می‌کند در صورتی که مدیران در کارهای خویش پایداری بیشتر نشان دهند و با وجود مشکلات، مداومت در کار داشته باشند (استقامت)، آنگاه بیشتر سبک رابطه مدار را بکار می‌گیرند.

در رکن محیط بیرونی، "برنامه‌ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجهه می‌شود" با وزن ۰/۵۷۳۵۲ دارای بیشترین اهمیت است و کاملاً گویای این مطلب است که در یک سازمان صبور، برنامه‌ریزی و اقدام دارای اهمیت بسیار بالایی بوده و موضوع صبر با انفعال در تضاد است.

"عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگر افراد سازمان" با وزن ۰/۴۴۵۷۳ رتبه نخست را در میان ویژگی‌های مربوط به رکن محیط درونی به خود اختصاص می‌دهد و نشان می‌دهد که وجود صبر و شکیبایی در محیط یک سازمان افراد را از تقابل و انتقام‌جویی در امان می‌دارد. در همین

رابطه خداوند در آیه ۲۲ سوره رعد در رابطه با ویژگی‌های خردمندان می‌فرماید: آنها در طلب رضای خدا صبر پیشه می‌کنند و بدی را با نیکی پاسخ می‌دهند. ویژگی "توسعه فرهنگ کار گروهی و تیمی" با وزن ۰/۲۸۹۱۰۸ که در رتبه بعدی قرار دارد بیانگر این مطلب است که صبر، روابط درون‌گروهی در سازمان را تسهیل و عملکرد تیمی در سازمان را تقویت می‌کند. این یافته با پژوهش ریسون (۲۰۱۱) مطابقت دارد. وی با تأکید بر صبر و شکیبایی به منظور شناخت نیازها و دیدگاه‌های دیگران در سازمان، بیان می‌نماید که صبر، روابط درون‌گروهی را در سازمان‌های دارای تنوع جمعیتی، تسهیل می‌کند.

در رکن فناوری، "عدم وابستگی افراد سازمان به فن‌آوری" با وزن ۰/۶۶۱۳۴ اهمیت بیشتری نسبت به دیگر ویژگی این رکن دارد زیرا توسعه و افزایش فناوری، هنر صبر را کاهش داده و منجر به عملکرد و تصمیم‌گیری‌های سریع شده و نگرش کوتاه مدت را جایگزین افق بلندمدت نموده است. این موضوع با یافته‌های پارتنوی (۲۰۱۲) همخوانی دارد. عدم وابستگی افراد سازمان به فن‌آوری تعارضی با قبول فن‌آوری در سازمان ندارد. این بدین معناست که افراد ضمن قبول فن‌آوری در سازمان باید از وابستگی به آن دوری کنند چرا که عادت و وابستگی به سرعت فن‌آوری، به مرور صبر و تحمل افراد را کاهش می‌دهد و انسان را به سمت تصمیم‌گیری‌های عجولانه سوق می‌دهد.

بنابراین با توجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان گفت: سازمان صبور، سازمانی است که دارای ویژگی‌های ۲۸ گانه مذکور است که از میان آنها ۷ ویژگی شامل "تصمیم‌گیری غیرعجولانه مدیران در مواجهه با رویدادهای مختلف"، "برخورد همراه با احترام کارکنان با ارباب‌رجوع"، "استقامت و پایداری در دستیابی به اهداف سازمانی"، "ارتباطات کارآمد"، "برنامه‌ریزی و اقدام برای اتمام شرایط اضطرار که سازمان با آن مواجه می‌شود"، "فرهنگ عدم انتقام‌جویی در مقابل بدی‌های دیگران"، "عدم وابستگی به فناوری‌های جدید" بیشترین اهمیت را دارند.

نتایج این پژوهش علاوه بر توسعه دانش نظری در رابطه با صبر در سازمان، به لحاظ کاربردی نیز دارای اهمیت است زیرا این پژوهش با معرفی ویژگی‌های یک سازمان صبور، به مدیران برای تبدیل سازمان خود به یک سازمان صبور کمک می‌نماید. قطعاً مدیران برای تبدیل سازمان خود به

یک سازمان صبور ابتدا باید اقدام به آموزش صبر در سازمان نمایند و بسته‌های آموزشی مناسب را فراهم نمایند. از سوی دیگر با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد مدیران برای داشتن سازمانی صبور به ۷ ویژگی مذکور، توجه بیشتری داشته باشند.

با توجه به اینکه پژوهش‌های اندکی در ارتباط موضوع صبر در سازمان‌ها وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران در توسعه مفاهیم صبر در سازمان اهتمام ورزیده و با تحقیقات خود ویژگی‌های دیگری را شناسایی و عوامل کلیدی مؤثر در ایجاد سازمان صبور را تبیین نمایند.

## منابع

- قرآن کریم، ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای  
 آربزی، محسن؛ خرمایی فرهاد (۱۴۰۰)، رابطه ساختاری منشاخالقی صبر و اهداف پیشرفت تحصیلی دانشجویان: نقش واسطه‌ای منبع کنترل. *راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی*، س ۸، ش ۲: ۴۱-۵۱.
- احمدی، خدابخش (۱۳۹۹)، آیا صبر همان تاب‌آوری است؟ مفهوم‌سازی کاربردی صبر برای شرایط بحرانی، *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات اسلام و روان‌شناسی*، س ۱۴، ش ۲۷، ۱۶۳-۱۸۷.
- افرنگان، علی (۱۳۹۹)، آثار تربیتی صبر در زندگی انسان از منظر قرآن کریم، *علوم اسلامی انسانی*، س ۱، ش ۲۳: ۹۰-۹۷.
- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۴۰۰)، *بیانات در دیدار میهمانان اجلاس وحدت اسلامی و جمعی از مسئولان نظام*، گرفته شده در تاریخ ۱۴۰۰/۰۸/۰۲، از آدرس سایت [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)
- امانی، رضا؛ عبادی، زهرا؛ رضایی، صدیقه (۱۳۹۵)، مطالعه حوزه معنایی صبر در آیات قرآن، *پژوهشنامه معارف قرآنی*، س ۷، ش ۲۵، ۱۵۶-۱۳۳.
- ایزدی طامه، احمد؛ برجعلی، احمد؛ دلاور، علی؛ اسکندری، حسین (۱۳۸۷)، صبر، مبانی نظری و کارکردهای روانی- اجتماعی. *تعلیم و تربیت اسلامی*، س ۱۷، ش ۷۸: ۱۲۸-۱۰۱.
- حسین ثابت، فریده (الف ۱۳۸۷)، اثربخشی آموزش صبر بر اضطراب، افسردگی و شادکامی. *دو فصلنامه مطالعات اسلام و روان‌شناسی*، س ۱، ش ۲: ۹۲-۷۹.
- سرلک، محمدعلی؛ شیرازی، اسکندر؛ کولیوند، پیرحسین (۱۳۹۴)، *مدیریت ضربات روحی سازمانی*، تهران: نشر میرماه.
- شکوفه فرد، شایسته؛ خرمائی، فرهاد. (۱۳۹۱)، صبر و بررسی نقش پیش‌بین مؤلفه‌های آن در پرخاشگری دانشجویان، *روان‌شناسی و دین* س ۵، ش ۲: ۹۹-۱۱۲.
- شمشیری، بابک و شیروانی شیرینی، علی (۱۳۹۰)، مفهوم صبر در قرآن و دلالت‌های فلسفی و تربیتی آن. *دو فصلنامه علمی - پژوهشی تربیت اسلامی*، س ۶، ش ۱۳: ۷۹-۹۹.
- حسینی، سید محمدحسین؛ دهقان دهنوی، محمدعلی؛ قربانی زاده، وجه الله؛ امیری، میثم؛ رجائی باغستانی، محمد (۱۳۹۷)، تبیین مدل عاملی مؤثر بر اعتبارات بانکی ایران با رویکرد دلفی فازی، *چشم‌انداز مدیریت مالی*، ش ۲۱: ۱۳۱-۱۱۵.
- حسنی، سمیه؛ احمدی، سید علی اکبر؛ سرمست، بهرام؛ الوداری، حسن (۱۳۹۹)، طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر اساس مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان در دانشگاه‌های دولتی منتخب شهر تهران، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، س ۸، ش ۲: ۹۷-۱۱۲.

- خرمائی، فرهاد؛ زارعی، فرشته؛ مهدی یار، منصوره و فرمانی، اعظم (۱۳۹۳)، نقش صبر و مؤلفه‌های آن به عنوان فضایل اخلاقی در پیش‌بینی امید دانشجویان، *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی*، س ۷، ش ۳: ۶۸-۵۸.
- خرمائی، فرهاد؛ فرمانی، اعظم (۱۳۹۳)، بررسی نقش پنج عامل بزرگ شخصیت در پیش‌بینی صبر و مؤلفه‌های آن در دانشجویان. *مجله روانشناسی بالینی و شخصیت*، س ۲۱، ش ۱۱: ۲۴-۱۱.
- خرمائی، فرهاد؛ فرمانی، اعظم؛ سلطانی، اسماعیل (۱۳۹۳ الف)، نقش صبر به عنوان یک فضیلت اخلاقی و شخصیت در پیش‌بینی ناامیدی دانشجویان، *فصلنامه اخلاق پزشکی*، س ۷، ش ۲۸: ۱۹۹-۱۶۷.
- خرمائی، فرهاد؛ فرمانی، اعظم؛ سلطانی، اسماعیل (۱۳۹۳ ب)، ساخت و بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی صبر، *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، س ۵، ۱۷: ۸۳-۱۰۰.
- خرمائی، فرهاد؛ فرمانی، اعظم؛ کلانتری، شکیبا (۱۳۹۴)، مقایسه مؤلفه‌های صبر در بیماران مبتلا به افسردگی اساسی، اضطراب تعمیم‌یافته و افراد بهنجار، *مجله علوم رفتاری*، س ۹، ش ۱: ۸۴-۷۷.
- دشتی، محمد (۱۳۹۴)، *نهج البلاغه*، تهران: انتشارات پیام عدالت.
- رحمتی، مریم؛ دانشور، امیر؛ صلاحی، فریبا؛ اخباری، مهدیه (۱۴۰۰) تصمیم‌گیری مؤثر از دیدگاه نهج‌البلاغه، *فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی*، شماره ۳: ۴۳-۲۸.
- زارع، حسین؛ فرمانی، اعظم (۱۳۹۶)، نقش مؤلفه‌های صبر در پیش‌بینی رویکردهای یادگیری با واسطه‌گری انعطاف‌پذیری شناختی. *فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی*، س ۱۳، ش ۴۵: ۲۰-۱.
- صادق زاده، مرضیه؛ بهزادی، مرضیه؛ خرمائی، فرهاد (۱۳۹۹)، مؤلفه‌های صبر مادر و توان بدر رفتاری با کودک: نقش واسطه‌ای نارسانظم جویی هیجانی، *روانشناسی تحولی: روانشناسان ایرانی*، س ۱۶، ش ۶۳: ۳۱۹-۳۱۱.
- صادق زاده، مرضیه؛ شاملی، لیلا؛ خرمائی، فرهاد (۱۳۹۸)، صبر مادر و پرخاشگری کودک: نقش میانجی استرس والدگری، *مجله مطالعات آموزش و یادگیری*، س ۱۱، ش ۱: ۱۰۷-۹۱.
- ظهرایی، اباذر (۱۳۹۶)، نقش پنج عامل بزرگ شخصیت در پیش‌بینی سبک‌های مدیریت با واسطه‌گری مؤلفه‌های صبر، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، س ۲۵، ش ۳: ۱۶۱-۱۳۹.
- قربانی، رقیه؛ خرمائی، فرهاد (۱۴۰۰)، نقش صبر در رابطه بین هوش موفق و خردمندی در دانشجویان، *روانشناسی و دین*، س ۱۴، ش ۱: ۶۹-۸۲.
- مظاهری، علیرضا (۱۳۹۴)، بررسی ابعاد مدیریت اسلامی در بیانات مقام معظم رهبری، *اولین اجلاس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری، علوم اجتماعی، مشهد*.
- مقصودی مدیح، سمیرا؛ حسین ثابت، فریده (۱۳۹۵)، اثربخشی آموزش صبر بر سه فضیلت "شجاعت"، "عدالت" و "میان‌روی"، *روانشناسی و دین*، س ۹، ش ۳: ۸۸-۶۹.

نصر اصفهانی، علی؛ طالبان، حاجیان؛ کریمی، مهدی؛ رضوانی، سیدمرتضی (۱۳۹۱)، بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه، *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، س ۲۰، ش ۲: ۱۱۳-۱۳۰

نصر اصفهانی، علی؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی، علی؛ آقا حسینی، حسین (۱۳۸۸)، تحمل و مدارا به عنوان یکی از اجزا سرمایه اجتماعی با تکیه بر دیدگاه سعدی، *فصلنامه مطالعات ملی*، س ۱۰، ش ۴: ۱۱۷-۱۳۳  
نوری، نجیب الله (۱۳۸۷)، بررسی پایه‌های روان‌شناختی و نشانگان صبر در قرآن، *روانشناسی و دین*، س ۱، ش ۴: ۱۶۸-۱۴۳.

هادی نژاد، فرهاد؛ مینائی، حسین؛ عباسی، محمد (۱۳۹۹)، ترکیب روش‌های دلفی فازی و تحلیل تأثیر متقابل برای تعیین پیشرانهای اصلی مؤثر بر تهدیدات نظامی علیه جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، س ۱۰، ش ۱۷۸: ۳۵-۱۵۶.

- Bocamea, Mihai C., Henson, Joshua., Huizing, Russell L., Mahan, Michael & Winston, Bruce E. (2018). *Calm in the Storm: Leading with Patience, Part of the Evaluating Employee Performance through Christian Virtues book series*, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74344-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74344-8_5)
- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Chen, M.-J. and Miller, D (2010), West meets East: toward an ambicultural approach to management, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 No. 4, pp. 17-24
- Cheng, Ching-Hsue and Lin, Yin (2002) "Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation", *European Journal of Operational Research*, vol.142, p.147
- Comer, Debra R and Sekerka, Leslie E (2014), Taking time for patience in organizations, *Journal of Management Department*, Vol. 33 No. 1, pp 6-23
- Eich, R (2007), Commentary: On Patience in Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 10 No. 1
- Fry, L.W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 6, pp. 693-727.
- Fry, L.W. and Slocum, J.W. (2008), "Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 37 No. 1, pp. 86-96.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: development of The leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years", *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 2, pp. 219-247.
- Grant, A.M. and Berry, J.W (2011), The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 54 No. 1, pp. 73-96
- Grisham, T. (2006), "Metaphor, poetry, storytelling and cross- cultural leadership", *Management Decision*, Vol. 44 No. 4, pp. 486-503.
- Haque, M.D., Liu, Lu., TitiAmayah, Angela, (2017) "The role of patience as a decision-making Heuristic in leadership", *Qualitative Research in Organizations and management: An International Journal*, Vol.12 Issue: 2 pp.111-129.
- Hui, C.H. and Triandis, H.C. (1986), "Individualism-collectivism: a study of cross-cultural researchers", *Journal of Cross- Cultural Psychology*, Vol. 17 No. 2, pp. 225-248.
- Kaptein, M. (2011), "Understanding ethical behavior by unraveling ethical culture", *Human Relations*, Vol. 64 No. 6, pp. 843- 869.

- Kupfer, J.H. (2007), When waiting is waitless: the virtue of patience, **The Journal of Value Inquiry**, Vol. 41 Nos 2-4, pp. 265- 280
- Khuntia, R. and Suar, D. (2004), "A scale to assess ethical leadership of Indian private and public Sector managers", **Journal of Business Ethics**, Vol. 49 No. 1, pp. 13-26.
- Lin, H.-C. and Hou, S.-T (2010), Managerial lessons from the East: an interview with Acer's Stan Shih, **Academy of Management Perspectives**, Vol. 24 No. 4, pp. 6-16.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In J. G. March (Ed.). **Handbook of organization** (pp. 1144–1170). Rand McNally.
- McKenna, H. (1994) The Delphi Technique: A Worthwhile Research Approach for Nursing? **Journal of Advanced Nursing**, 19, 1221-1225.
- Onut, S., Kara, S. S., and Isik, E (2009). "Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: A case study for a telecommunication company". **Expert Systems with Applications**, Vol. 36, No. 2, pp. 3887–3895.
- Partnoy, F. (2012), **Wait: The Art and Science of Delay**, Public Affairs, New York, NY
- Pearson, C.M. and Porath, C.L (2005), On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: no time for 'nice'? Think twice, **Academy of Management Executive**, Vol. 19. No. 1, pp. 7-18
- Porath, C.L. and Erez, A (2007), Does rudeness really matter?: the effects of rudeness on task performance and helpfulness, **Academy of Management Journal**, Vol. 50 No. 5, pp. 1181- 1197
- Porath, C.L. and Erez, A (2009), Overlooked but not untouched: how incivility reduces onlookers' performance on routine and creative tasks, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 109 No. 1, pp. 29-44.
- Reason, R.D (2011), Expanding the conversation: perspective taking as a civic outcome of college, **Journal of College & Character**, Vol. 12 No. 2
- Sankar, Y. (2003), "Character not charisma is the critical measure of leadership excellence", **Journal Of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 9 No. 4, pp. 45-55
- Sekerka, L.E. and Zolin, R (2007), Rule-bending: can prudential judgment affect rule compliance and values in the workplace?, **Public Integrity**, Vol. 9 No. 3, pp. 225-243.
- Schnitker, S. A. (2012). An examination of patience and well- being. **The Journal of Positive Psychology**, 7, 263–280
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. and Popper, M. (1998), "Correlates of charismatic leader behavior In military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of Leader performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 41 No. 4, pp. 387-409.
- Triandis, H.C., McCusker, C., Betancourt, H., Iwao, S., Keung, K., Salazar, J.M., Setiadi, B., Sinha, J.B.P., Touzard, H. and Zaleski, Z. (1993), "An etic-emic analysis of individualism and collectivism", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 24 No. 3, pp. 366-383.
- Tucker, B.A. and Russell, R.F. (2004), "The influence of the transformational leader", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 10 No. 4, pp. 103-111.
- Van Velsor, E. and Ascalon, E. (2008), "The role and impact of leadership development in supporting ethical action in organizations", **Journal of Management Development**, Vol. 27 No. 2, pp. 187-195.
- Williams, PL and Webb, c (1994), The Delphi technique: a methodological discussion, **Journal of Advanced Nursing**, Vol 19, Issue 1 p. 180-186
- Zhang, Y. and Chua, S.K.C (2009), Influential leadership: a Harvard model vs an I-Ching Model, **Chinese Management Studies**, Vol. 3 No. 3, pp. 200-212.

