

## بررسی مؤلفه‌های بینشی اخوت اسلامی در الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی

doroudi@iki.ac.ir  
azizikia@qabas.net  
manteghi@qabas.net  
majidzash2@gmail.com

مجتبی درودی / استادیار، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی\*  
غلامعلی عزیزی کیا / استادیار، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی\*  
محسن منطقی / استادیار، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی\*  
ک مجید زارع شهنه / دکتری مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی\*  
دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۶ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۷

### چکیده

لازمه هر سازمانی فعالیت‌هایی است که اعضای سازمان در قبال یکدیگر، سازمان، ارباب رجوع یا مشتریان انجام می‌دهند که در دانش «رفتار سازمانی» بحث و بررسی می‌شود. هر سازمانی با توجه به مبانی ارزشی خود، به دنبال دستیابی به الگویی از رفتار سازمانی است که در عملکرد سازمان بالاترین اثربخشی و کارایی را داشته باشد. یکی از الگوهای رفتاری متناسب با سازمان‌های اسلامی، الگویی است که مبتنی بر اخوت اسلامی باشد. سازمان‌های اسلامی به دلیل تفاوت‌های مبنایی با سازمان‌های غیراسلامی، نیازمند شیوه‌های خاص خود در اداره سازمان هستند. محقق پس از جست‌وجو در کتاب‌های اسلامی، با روش گردن‌توری مؤلفه‌های بینشی الگوی اخوت اسلامی را به دست آورده و یافته‌های خود را با تمرکز بر روش تحلیلی - توصیفی بیان کرده است که عبارت‌اند از: خداباوری، معادباوری، راهنماباوری، با ارزش دانستن نعمت‌های الهی، منفور دانستن خشم و عذاب الهی، شناخت جایگاه و ارزش اخوت اسلامی.

**کلیدواژه‌ها:** مؤلفه‌های بینشی، اخوت اسلامی، رفتار سازمانی.

## مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی جوامع امروزی‌اند و مدیریت به‌عنوان نیازی گریزناپذیر، امری الزامی برای به‌گردش درآوردن سازمان به سوی سازندگی و کمال است. یکی از مسائل مهم در تمامی سازمان‌ها، رفتار سازمانی است. «رفتار سازمانی» (Organization Behavior) عبارت است از نگرش‌ها، اعمال، اقدامات و کارهای افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند در سازمان (پال هرسی، ۱۹۶۹، ص ۱۵). البته رفتار سازمانی به‌عنوان یک رشته تحصیلی نیز معرفی شده است که بر رفتار، نگرش و عملکرد افراد در یک سازمان متمرکز است (Vasu, Michael Lee.; Stewart, Debra W.; Garson, G. David, 1998, p3). دانش رفتار سازمانی، از مطالعات و بررسی‌های منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند، حاصل شده است (استیفن پی رایبیز، ۱۳۹۵، ص ۲).

دانش رفتار سازمانی سه هدف عمده دارد: پیش‌بینی، توضیح و کنترل رفتار انسان. این دانش هنگامی که درصدد پیدا کردن پاسخ‌هایی است برای اینکه چرا فرد یا گروه، کاری را انجام می‌دهد. هدف پیش‌بینی، تمرکز بر حوادث آینده است. پیش‌بینی درصدد تعیین این است که چه نتایجی از یک عمل خاص به دست می‌آید؛ و در نهایت، چالشی‌ترین و مهم‌ترین هدف در به‌کارگیری علم رفتار سازمانی، کنترل رفتار است (همان، ص ۱۶). در این مقاله در جست‌وجوی شناسایی مؤلفه‌های بینشی الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی هستیم.

## ۱. بیان مسئله

سازمان طبق تعریفش در ادبیات مدیریت، مجموعه‌ای از افراد است که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند. یکی از ارکان اساسی در همه سازمان‌ها، انسان است (رضاییان، ۱۳۹۰، ص ۱۰). هر چه تعامل و ارتباط میان انسان‌ها از قوت و استحکام بیشتری برخوردار باشد، تحقق اهداف تعیین‌شده بهتر صورت می‌گیرد.

در مباحث رفتار سازمانی، یکی از دغدغه‌ها ایجاد الگوی تعاملی بهتر میان کارکنان است. یکی از الگوهای که می‌تواند الگوی مناسبی برای طراحی در سازمان باشد، الگوی اخوت اسلامی در سازمان است. اخوت در لغت، پیوندی است که دو یا چند چیز را به هم مرتبط می‌سازد. نسبت میان انسان‌ها دو صورت دارد: یکی نسبت حقیقی و طبیعی، و دیگری نسبت اعتباری و قراردادی که آثار شرعی و حقوقی از آن ناشی می‌شود (طباطبایی، ۱۴۱۷ق، ص ۹۶). منظور از اخوت در اینجا اخوت اعتباری است که از هم‌شکلی عقیدتی، ارزشی و رفتاری ناشی می‌شود. این اخوت، از آن‌سنگ امور اعتباری است که بلافاصله پس از اعتبار، پیامدها و نتایج گوناگونی به دنبال دارد. با نهادینه‌سازی اخوت در میان کارکنان، گرمای حاصل از آن فاصله‌های بی‌معنا را ذوب می‌کند و وحدتی حقیقی میان افراد مختلف سازمان ایجاد می‌کند؛ زندگی سازمانی معنایی انسانی می‌یابد و از روابط مبتنی بر اصالت سود خارج می‌شود. برای رسیدن به این الگو، مؤلفه‌های مختلفی لازم است. مؤلفه‌های بینشی اخوت اسلامی در الگوی رفتار سازمانی به‌عنوان پایه و اساس این الگو هستند و هدف این تحقیق، شناسایی این مؤلفه‌ها در منابع اسلامی است. از این‌رو، این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که مؤلفه‌های بینشی اخوت اسلامی در الگوی رفتار سازمانی از منظر اسلام چیست؟

## ۲. ادبیات نظری

ادبیات نظری این تحقیق شامل مباحثی پیرامون اخوت اسلامی و بینش و کارکردهای آن است که در ادامه بدان می‌پردازیم:

### ۱-۲. اخوت اسلامی

در قرآن واژه اخ و مشتقات آن ۹۶ بار به کار رفته‌اند. استعمال این واژه و مشتقات آن در قرآن در معانی گوناگونی به کار رفته است. گاهی در معنای لغوی آن یا همان برادری نسبی به کار رفته است؛ مانند: اگر میت برادر داشته باشد، مادرش یک ششم ارث می‌برد (نساء: ۱۱) و «یوسف گفت: برادر پدری خودتان را به نزد من بیاورید». (یوسف: ۵۹) و «و الی عادِ اِخاهم هودا؛ به سوی قوم عاد برادرشان هود را فرستادیم» (اعراف: ۶۵)؛ و گاهی معنایی غیر از معنای لغوی دارد که در برخی موارد در مورد شخصی که از اهل شهر یا روستاست، به کار رفته است؛ مانند استعمال واژه اخ (اعراف: ۶۵) «و الی ثمود اِخاهم صالحاً؛ به سوی قوم ثمود برادرشان صالح را فرستادیم»؛ (اعراف: ۷۳) «و الی مدین اِخاهم شعیباً؛ به سوی اهل مدین برادر آنها شعیب را فرستادیم»؛ (اعراف: ۸۵) و گاهی در مورد کسانی به کار رفته است که در طغیان و سرکشی و معصیت وجه مشترکی دارند. در مقابل، در پاره‌ای از موارد نیز در مورد کسانی به کار رفته است که در پاکی و صفا و ایمان وجه مشترک دارند؛ مانند: «اخواناً علی سرر متقابلین؛ بهشتیان برادرانه بر تخت‌هایی روبه‌روی یکدیگر نشسته‌اند» (حجر: ۴۷)؛ «انما المؤمنون اخوه»؛ مؤمنان برادران یکدیگرند». (حجرات: ۱۰).

با این بیان، اخوت دو قسم است:

۱. دینی: (انما المؤمنون اخوة)

۲. انسانی: «لِلْإِنْسَانِ أَخٌ الْإِنْسَانِ أَحَبُّ أَوْ كَرَهُ»

بنابراین هر انسان با انسان دیگر، یا برادر دینی است یا برادر نوعی؛ چنان‌که در فرمان مبارک حضرت امیر مؤمنان علیه السلام به مالک اشتر (رضوان الله تعالی علیه) آمده است: «و أشعر قلبک الرحمة للرعیة ... فإِنَّهُمْ صَنفَانِ: إِمَّا أَخٌ لَكَ فِي الدِّينِ أَوْ نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ» (سیدرضی، ن ۵۳). در این عبارت، ظرافت خاصی وجود دارد و آن اینکه منظور از اینکه حضرت فرمود: «و نظیر لک فی الخلق» این است که «أخ» و «أخت» به معنای «مثل»، و «أخوة» به معنای «نظیره» است، نه برادر؛ از این رو «کلّمَا دخلت أمة لعنت أختها». (اعراف: ۳۸) به معنای «لعنت مثلها» است. اینکه در برخی کتب ادبیات عربی تعبیری همچون «باب کان و أخوتها» آمده است نیز یعنی «باب کان و أمثالها». البته این معنایی که در سخن نورانی امیر مؤمنان آمده است، ریشه قرآنی دارد که خداوند فرمود: «و الی عادِ اِخاهم هودا» (اعراف: ۶۵)، «و الی ثمود اِخاهم صالحا» (اعراف: ۷۳)، «و الی مدین اِخاهم شعیباً» (اعراف: ۸۵)، با آنکه این اقوام مشرک بودند. اینکه خدای سبحان انبیا را برادران مشرکان می‌داند، همان «برادر نوعی» از باب تثلیث و همانندی است (جوادی آملی، ۱۳۸۰، ج ۸، ص ۲۵۴).

آنچه مد نظر این تحقیق است، نوع اول از دو قسم اخوت، یعنی برادری دینی است که البته در بین خواهران نیز

برقرار است و همان خواهی است: «یا اخت هارون ما کان ابوک امرأ سوء؛ ای خواهر هارون! پدر تو انسانی ناصالح نبود» (مریم: ۲۸). حضرت مریم خواهر نسبی حضرت هارون نبود؛ ولی در صلاحیت و پاکدامنی همچون او بود و از این رو، خواهر او خوانده شده است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۸).

ملاحظه این آیات، بیانگر آن است که اخوت و برادری از ویژگی‌ها و صفات مشترکی حاصل می‌شود که گاهی مثبت و الهی و گاهی منفی و شیطانی است. افرادی که تحت عنوان برادر یکدیگر قرار می‌گیرند، بسان فرشی می‌مانند که با وجود نخ‌های رنگارنگ، از نقشه واحدی تبعیت می‌کنند. افرادی که تحت عنوان اخوت قرار می‌گیرند، شاید از جهت سلاقی با یکدیگر متمایز باشند؛ ولی از جهت مبانی از یک مبنا تبعیت می‌کنند و از این جهت هویتی مشترک دارند. اگر این مبانی در جهت منفی باشد، اخوت شیطانی، و اگر در جهت مثبت مشترک باشد، اخوت ایمانی و اسلامی شکل می‌گیرد. به عبارتی دقیق‌تر، هنگامی اخوت اسلامی در بین افراد اعتبار می‌شود و نمایان می‌گردد که افراد مبانی مشترکی را پذیرفته باشند؛ لذا قبل از هر چیز ابتدا لازم است مبانی اخوت اسلامی روشن گردد تا افرادی که پذیرنده این مبانی، هستند، تحت عنوان برادر دینی قرار گیرند. محقق در این مقاله بر آن است تا مبانی بیش‌ی اخوت اسلامی را تبیین کند؛ اما قبل از آن لازم است در زمینه بیش‌ی، مطالبی عرض گردد.

## ۲-۲ مفهوم‌شناسی بیش‌ی

بیش‌ی در لغت، اسم مصدر از دیدن به معنای بصیرت، قدرت دید، بینایی، بصارت، رؤیت، نظر، نگاه، بینندگی و درک اشیا آمده است (معین، ۱۳۶۲، ج ۱، ص ۶۳۵). گاهی بیش‌ی را مترادف با آگاهی می‌دانند و آن دو را به‌جای هم به کار می‌گیرند؛ اما مراد از بیش‌ی در این تحقیق، صرف علم و آگاهی نیست. هر چند بیش‌ی و آگاهی از یک جنس‌اند، اما رابطه تساوی و انطباق میان آنها برقرار نیست. هر بیش‌ی آگاهی است؛ اما هر آگاهی‌ای بیش‌ی نیست. بیش‌ی نوعی آگاهی گسترده و عمیق است؛ از این رو آدمی را با واقعیت مورد نظر درمی‌پیوندد؛ اما اصل آگاهی ممکن است سطحی و کم دامنه و لذا گمراه‌کننده باشد (کریم‌خانی، ۱۳۹۳، ص ۱۳).

یکی از واژه‌های نزدیک به بیش‌ی، واژه معرفت است. راغب معنای این واژه را چنین بیان می‌کند: «ادراک للشیء بتفکر و تدبر لأثره و هو اخص من العلم؛ درک نمودن چیزی با تفکر و تدبر در اثر آن و معرفت، اخص از علم است» (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۵۶۰).

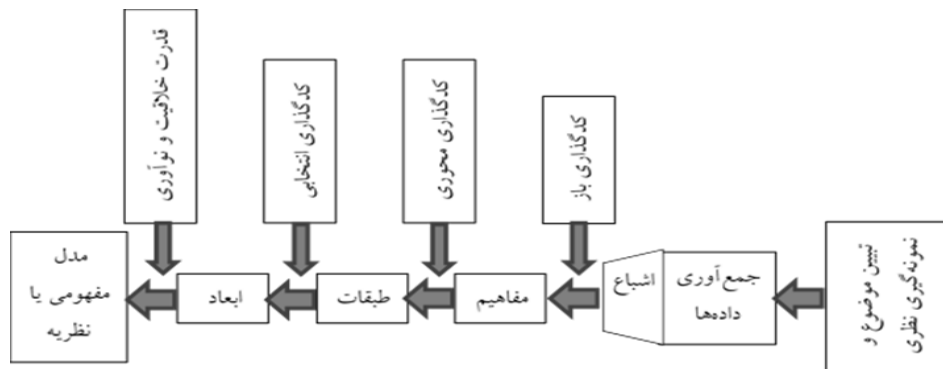
صاحب‌التحقیق نیز در معنای این واژه چنین می‌نویسد: «ان الاصل الواحد فی المادة هو اطلاع علی شیء و علم بخصوصیاته و آثاره و هو اخص من العلم». اصل این واژه به معنای اطلاع بر چیزی و آگاهی از خصوصیات و آثار آن است و این واژه، اخص از علم است. بنابراین، هر نوع علمی معرفت نیست؛ بلکه، معرفت علمی خاص است که با تأمل و اطلاع در خصوصیت و آثار است.

با توجه به مطالب بیان‌شده، منظور ما از بیش‌ی در این مقاله، شناخت و معرفت به موضوع به صورت گسترده و عمیق است. از این رو، در این مقاله به بررسی آیات و روایات پرداختیم تا با استفاده از روش‌های تفسیری یا همان داده‌بنیاد، این مؤلفه‌های بیش‌ی را استخراج کنیم.

### ۳. روش تحقیق

هر تحقیقی برای رسیدن به نتیجه مطلوب، نیاز دارد که روش تحقیق خاصی داشته باشد و به صورت روشمند گام به گام آن روش تحقیق اجرا شود. تحقیق‌هایی که به روش داده‌بنیاد انجام می‌شوند، در چند گام قابل اجرا هستند. یکی از محققین و نویسندگان، با تحقیقاتی که انجام داده الگوی فرایند اجرایی نظریه داده‌بنیاد را توسعه داده و الگوی زیر را پیشنهاد کرده است.

نمودار فرایند اجرای داده‌بنیاد الگوی توسعه داده شده (مهرابی، ۱۳۹۰، ص ۱۴)



#### ۳-۱. تعیین موضوع

تعیین موضوع، نخستین گام را شکل می‌دهد. هدف کلی این پژوهش دستیابی به الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی در سازمان است؛ اما از آنجا که این کار گسترده است، تحقیق حاضر به منظور رسیدن به جمع‌بندی مشخص، در این مرحله مؤلفه‌های بینشی الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی را بررسی می‌کند.

#### ۳-۲. گردآوری داده‌ها

مطالعه در روش داده‌بنیاد با حس عام شروع می‌شود و نمونه‌برداری با داده‌هایی که تأمین‌کننده اطلاعات اولیه هستند، آغاز می‌شود که از آن می‌توان به‌عنوان نمونه‌برداری تئوریک (جهت‌دار) نام برد (ستو، ۱۹۹۲، ص ۲-۱۲). جمع‌آوری داده‌ها در داده‌بنیاد، روندی کاملاً انعطاف‌پذیر دارد. در این روش، کار گردآوری داده تا رسیدن به نقطه اشباع (Saturation point) ادامه می‌یابد؛ به‌گونه‌ای که پژوهشگر اطمینان می‌یابد که ادامه گردآوری چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. یکی از نشانه‌های نقطه اشباع، مواجه شدن با داده‌های تکراری (Repetitive or duplication data) است. (سیوسا، ۲۰۰۶، ص ۳۲۴). برای جست‌وجو و گردآوری داده‌ها در منابع اسلامی، در میان مفسران و فقها، دو روش لغت‌کاوی معناکاوی مرسوم است.

در روش «لغت‌کاوی»، محقق به دنبال لغت و کلمه خاص است؛ به‌گونه‌ای که آیات و روایاتی را که در متن آنها به لغت مورد نظر یا مشتقات آن اشاره شده است، استخراج کرده، از آنها استفاده می‌کند (مهرابی، ۱۳۹۳، ص ۱۳۳). در پژوهش حاضر، از همین روش استفاده شده است.

استفاده از نرم‌افزارهایی که حاوی متون و منابع اسلامی است، فرایند جمع‌آوری داده‌ها را تسهیل نمود. نرم‌افزار جامع‌التفاسیر که شامل تفاسیر قرآن کریم است و نرم‌افزار نورالاحادیث که شامل منابع روایی است، نقش مهمی در فرایند داده‌یابی برای این پژوهش ایفا نمود. جست‌و‌جو در این منابع با استفاده از کلیدواژه‌های تعیین شده (واژه‌آخ و مشتقات آن) انجام شد. در جست‌و‌جوهای انجام‌شده از نرم‌افزارهای فوق و مطالعات انجام شده، دوازده آیه مرتب با موضوع و بیش از صدها روایت متناسب با موضوع مطالعه شد که بسیاری از آنها دارای مفاهیم مشابه بودند.

### ۳-۳. کدگذاری باز

مقصود از کدگذاری باز (Open coding) در داده‌بنیاد، اختصاص نزدیک‌ترین مفهوم به کوچک‌ترین جزء یا معنای هر بخش از داده گردآوری شده است (پاندیت، ۱۹۹۶، ص ۵۶)؛ مثلاً چنانچه متن یک آیه قرآن یا یک حدیث را به‌عنوان بخشی از داده در نظر بگیریم، هر جمله یا کلمه‌ای از آیات قرآن و احادیث که دربرگیرنده یک مفهوم (Concept) قابل درک باشد، می‌تواند مبنای انتخاب یک کد باشد.

هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است. این اجزای مفهومی، که اصطلاحاً به آن «کد» گفته می‌شود، باید گویای محتوای داده باشد؛ به‌طوری که خواننده، با مشاهده این عنوان، تا حدود زیادی به مفهوم جملات پی ببرد (مایلس و هابرن، ۲۰۰۲، ص ۵۱). در این مرحله از تحقیق، پژوهشگر با مراجعه به تفاسیر قرآن، مفاهیمی را از قرآن به دست آورد که با مشورت با خبرگان، برخی از آنها حذف و برخی اصلاح گردید. در مورد روایات نیز بارها و بارها مفاهیم با رجوع به اهل خبره بازنگری و مورد اصلاح قرار گرفت. از اقدامات صورت گرفته در مرحله «کدگذاری باز» حدود ۳۳ مفهوم از آیات و ۳۸۷ مفهوم از روایات و در مجموع ۴۲۱ مفهوم به دست آمد که ۵۹ مفهوم آن مربوط به مؤلفه‌های بینشی است.

### ۳-۴. کدگذاری محوری

کدگذاری محوری (axial coding) مرحله پالایش و تفکیک مفاهیم به دست آمده از کدگذاری باز می‌باشد (فیلیک، ۱۳۸۸، ص ۳۳۵). این مرحله مستلزم استفاده از روش مقایسه نیست؛ این کار مستلزم صرف وقت و حوصله زیاد است؛ زیرا در ابتدا ارتباط میان آنها چندان آشکار نیست. در واقع محقق خود را با انبوهی از مفاهیم و داده‌های خام روبه‌رو می‌بیند که در ظاهر چندان ربطی به هم ندارند؛ اما با تفکر عمیق و مقایسه مفاهیم و کدهای باز، به‌زودی پیوندهای نامرئی آشکار خواهد شد (منصوریان، ۱۳۸۵، ص ۳۹۰)؛ به این صورت که محقق در این مرحله مقوله‌ها را با توجه به ویژگی‌ها و ابعادش به زیر مقوله‌ها پیوند می‌دهد. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده شده که کدگذاری حول «محور» یک مقوله تحقق می‌یابد (استرایوس، کاربین، ۱۹۹۸، ص ۴۹) حاصل این مرحله از فرایند تحقیق، شکل‌گیری «مؤلفه‌ها» است. در این مرحله از پژوهش، ۴۲۰ مفهوم به دست آمده با دقت‌نظر و جلسات مکرر با اهل خبره طبقه‌بندی گردید و در مراحل مختلف به جرح و تعدیل طبقه‌ها پرداخته شد تا نهایتاً در ۴۱ طبقه جای گرفت که هفت طبقه آن مربوط به مؤلفه‌های بینشی است. جدول زیر این مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد:

جدول کدگذاری محوری

کد ها	مفاهیم	مؤلفه‌ها
۵۳+ ۱۴۰+ ۱۶۵+ ۱۷۴+ ۱۷۶+ ۱۷۹+ ۱۶۵+ ۲۳۷+	شدت اتصال روح برادران دینی به خداوند+ احترام و دوستی با برادر دینی به دلیل عظمت و جلال خدا، نه در جهت اغراض دنیوی+ رفتار حسنه داشتن با برادر ایمانی به خاطر خدا+ بهشت الهی پاداش زیارت برادر دینی برای خدا+ زیارت برادر دینی زیارت خداست.+ حتمی بودن اکرام دیدارکننده برادر دینی از سوی خدا + دوستی برادران دینی با یکدیگر به خاطر خدا+ بزرگواری در نزد خداوند پاداش شاد کردن برادران دینی	خدا باوری
۲۱۹+ ۱۷۴+ ۴۰۱+ ۲۴۲+	بهشت الهی پاداش زیارت برادر دینی برای خدا+ مرگ در هنگام زیارت برادر دینی موجب عفو از حساب‌کشی عذاب برزخی جریمه برطرف نکردن نیاز برادر دینی + توبیخ شدید مدعیان دوستی غیر موساسی با برادران در قیامت	معاد باوری
۱۵۵+ ۱۴۳+ ۲۰۸+ ۱۶۸+ ۱۹۱+	شیعه بودن، الزام‌آور رعایت حقوق برادری دینی است+ تحت ولایت اهل بیت بودن در رعایت حقوق برادر دینی + ارتباط برادران دینی بر محور ولایت ائمه $\text{علیهم السلام}$ ناراحت شدن امام $\text{علیه السلام}$ از رسیدگی نکردن به امور برادر دینی+ زائر برادر دینی پیرو رسول خداست	راه‌نما باوری
۱۷۸+ ۱۷۵+ ۲۲۷+ ۲۹۳+ ۱۸۴+ ۲۵۹+	بهشت پاداش زیارت خالصانه برادر دینی + بهشت پاداش دوستی با برادر دین + پیش قدم شدن در اتصال با برادر دینی، پیش قدم شدن در ورود به بهشت است+ تمثال بشارت‌دهنده و آرامش‌بخش از ترس‌های قیامت، پاداش شاد کردن برادر دینی + حق شفاعت برای کسی که در راه برآوردن حاجت برادر دینی سعی کند نورانی شدن در قیامت پاداش زیارت خالصانه برادر دینی	بارزش دانستن نعمت‌های بهشتی
۳۰۷+ ۲۸۹+ ۳۳۵+ ۳۰۹+ ۳۴۸+	لعنت و دوری از رحمت الهی برای قهر کردن برادران دینی، خشم الهی در عدم صداقت و عدم انصاف با برادر دینی + خشم الهی در عدم اهتمام به وفای به عهد با برادر دینی+ خوردن ظالمانه مال برادر دینی، خوردن آتش جهنم است+ سرزنش خداوند کسی را که برادر دینی خود را در غیابش به بدی یاد کند	منفور دانستن خشم و عذاب الهی
۱۳۴+ ۱۳۲+ ۱۸۲+ ۱۷۷+ ۲۰۱+ ۱۹۳+ ۲۱۸+ ۲۰۷+ ۲۴۳+ ۲۳۸+ ۲۶۳+ ۲۶۲+ ۳۲۰+ ۲۸۷+ ۷+ ۳۲۱+	مقدم داشتن رسیدگی به امور برادر دینی، حتی بر طواف واجب کعبه+ پنداشتن برادر دینی بجای عزیزترین عضو خانواده+ زائر برادر دینی زایر و مهمان خداست+ بدرقه فرشتگان الهی از زائرین برادران دینی و بشارت به پاداش الهی+ زیارت برادر مؤمن، بزرگداشت حق الهی است+ بشارت هفتاد هزار فرشته به بهشت برای زائر برادر دینی+ سلام و مصافحه، خوی فرشتگان + بدرقه کردن فرشته زائر برادر دینی را+ مؤمن برای برادر دینی آتش رحمت است+ برتری برآوردن حاجت مؤمن از ده طواف خانه کعبه+ برآوردن حاجت برادر مؤمن بهتر از طواف یک هفته خانه کعبه+ قضای حاجت برادر مؤمن، افضل از اعتکاف یک ماه+ رسیدن به مقام اولیاء الله با اعطای تحفه به برادر دینی+ روایی سفر در ماه رمضان برای وداع با برادر دینی + برابری ارزش احترام به برادر دینی با واجبات دینی+ اخوت اسلامی از نعمت‌های الهی و شایسته یادآوری +	شناخت ارزش و جایگاه اخوت اسلامی
۱۴+ ۵+ ۴+ ۵۴+ ۴۵+ ۲۲+ ۸۱+ ۸۰+ ۵۹+ ۱۳۰+ ۸۵+ ۸۲+ ۳۲۸+ ۳۲۵+ ۳۲۵+ ۸۴+ ۸۳+ ۳۱۹+ ۳۲۶+ ۲۴۶+ ۲۳۴+ ۳۱۹+ ۲۸۰+ ۲۲۰+ ۱۸۶+	دین محور اخوت+ اخوت از برکات دین+ پایبندی به شریعت، مبنای اخوت اسلامی + مؤمنان برادر دینی یکدیگر+ مؤمن برادر مؤمن+ هر مسلمانی برادر دینی مسلمان است.+ شراکت در دین داشتن در برادری دینی + همانندی در عقیده، سبب ایجاد حقوق برادری است+ اظهار عقاید مشترک، سبب اثبات حق برادری است+ ثبوت حق برادر با اظهار عقاید مشترک+ اشتراک در مذهب، سبب برادری است (چه برادرت را بنسبانی، چه نسناسی)+ هم مذهب و هم عقیده بودن، سبب برادری دینی+ ثبوت و عدم ثبوت برادری دینی با مثلیت در اعتقاد و رفتار بر طبق فرامین الهی+ مثلیت در دین و آیین باعث اخوت و برادری است+ ثبوت برادری و حقوق آن تا زمانی که خلاف عقاید تو عمل نکند+ اظهار عقاید خلاف از باب تقیه، خللی در برادری وارد نمی‌کند+ ثبوت و عدم ثبوت اخوت با مثلیت در اعتقاد و رفتار بر طبق فرامین الهی+ عدم صدق اخوت و برادری در مورد افرادی که با کتاب خدا مخالفت می‌کنند (عقیده یکسانی با انسان ندارند)+ قرآن منشأ برادری دینی+ امر به معرفت و بینش‌دهی به حقوق برادری+ ایجاد رغبت در رعایت حقوق برادری پس از معرفت‌دهی دینی+ ترغیب بر اساس ایجاد معرفت شکل می‌گیرد+ سطوح مختلف برادری با توجه به سطوح مختلف معرفت و بینش+ سیره اهل بیت $\text{علیهم السلام}$ در آموزش ادب برادری در ملاقات‌ها + همگونی پاداش برادر دینی زیارت‌شونده با برادر زائر مشروط به شناخت حق زائر	اشتراک در شناخت و باورها

### ۳-۵. کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، به تولید نظریه می‌پردازد. در تحقیق حاضر، در مرحله کدگذاری انتخابی روابط مفاهیم و مؤلفه‌های قبلی مقایسه گردیدند و وجوه مشترک آنها شناسایی و با توجه به اشتراک‌هایشان، در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سامان‌دهی شدند و در پنج دسته و طبقه کلی جای گرفتند و برای هر یک از این دسته‌ها عنوان‌هایی در نظر گرفته شد. یکی از آنها مؤلفه‌های بینشی الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی است که بدان‌ها می‌پردازیم.

### ۴. مؤلفه‌های بینشی اخوت اسلامی

اخوت اسلامی برآیند مشترک بودن مبانی بینشی، گرایشی و رفتاری افراد است. اولین سطح از مبانی که تغییر در آنها می‌تواند منجر به تغییر در دیگر مبانی گردد، مبانی بینشی افراد است؛ لذا شناسایی این دسته از مبانی، اهمیت ویژه‌ای دارد. به تصدیق علامه سید جعفر مرتضی حسینی عاملی، راز آن رابطه مستحکم در میان یاران پیامبر ﷺ همان اقدام «اخوت» بود که در آن دقتی به کار رفت که حافظ همیاری و همکاری در جامعه جدید تا آخرین حد ممکن و با تمام قدرت شد. آن دقت، بنیان‌گذاری این ارتباط بر دو پایه اساسی: حق (بینش‌های صحیح حقانی) و همیاری (گرایش‌های مثبت حقانی) می‌باشد.

حق محوری، یک عامل بسیار مهم بود و ارتباط‌های افراد بر همین اصل پی‌ریزی می‌شد. در برخوردهایشان با یکدیگر در عرصه‌های گوناگون زندگی، تنها همان عامل «حق» حاکم و اساس بود، نه تشخیص و سلیقه فردی و نه مصلحت شخصی یا قبیله‌ای یا حزبی (مرتضی عاملی، ۱۳۹۱، ج ۲، ص ۹۹).

رفتارهای افراد، مبتنی بر بینش‌هایی است که پذیرفته‌اند و بر طبق آن رفتار می‌کنند. بینش‌هایی که از تتبع در آیات و روایات مرتبط با اخوت اسلامی به دست آمد، در بردارنده ارزش‌هایی است که در سطوح مختلف رفتار سازمانی تأثیرگذار است. حال به بررسی بینش‌های صحیح و حق می‌پردازیم تا در سایه معرفت به آنها گرایش‌های حقانی ایجاد شود و در سازمان، از افراد رفتارهای الهی مبتنی بر اخوت اسلامی شاهد باشیم. در این راستا، شش مؤلفه به دست آمد که مؤلفه اشتراک در شناخت و باورها تأییدکننده تأثیر همین مؤلفه‌های بینشی و مؤید آنهاست که عبارت‌اند از:

### ۴-۱. خداباوری

یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین بینش‌هایی که فرد سازمانی باید داشته باشد تا رفتارهای او مبتنی بر اخوت اسلامی باشد، این است که خدا را بشناسد و باور داشته باشد و او را ناظر بر اعمال خود بداند. این بینش فرد را بر آن می‌دارد تا رفتارهای خود را مطابق با خواست و اراده حق باری تعالی قرار دهد و در تمامی تصمیم‌گیری‌ها و اعمال و رفتار سازمانی، خدا را ناظر بر رفتار خود بداند؛ چنانکه در بسیاری از روایات، به دلیل التزامی و نه تطابقی، می‌توان فهمید که به منظور ایجاد الگوی اخوت اسلامی در سازمان باید تمام رفتارهای منابع انسانی در راستای باور توحیدی به خدای یگانه باشد. زمانی اخوت اسلامی در سازمان شکل می‌گیرد که رفتارهای افراد مخلصاً لوجه الله باشد. امام



علی علیه السلام می‌فرماید: بهترین برادران کسی است که دوستی و محبتش در راه خدا باشد: «خیر الاخوان من كانت فی الله مودته» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ج ۱، ص ۸۱۸). این حدیث به خوبی بیان می‌کند که ایمان به خدا باید سرلوحه دوستی‌ها و رفتارهای انسان قرار گیرد. در حدیثی امام صادق علیه السلام می‌فرماید: هر که برای خدا، نه چیز دیگر، و برای درخواست وعده او و دریافت آنچه نزد خداست، به دیدار برادرش رود، خدا هفتاد هزار فرشته بر او گمارد که فریاد زنند: هان، پاک گشتی و بهشت خوشت باشد «من زارَ أَخَاهُ لِلَّهِ لِلْغَيْرِهِ التَّمَسَّاسِ مَوْعِدِ اللَّهِ وَ تَتَجَرَّ مَا عِنْدَ اللَّهِ، وَكَلَّ اللَّهُ بِهِ سَبْعِينَ أَلْفَ مَلَكٍ يُنَادُونَهُ: أَلَا طَيْبٌ وَ طَابَتْ لَكَ الْجَنَّةُ» (کلینی، ۱۳۶۹، ج ۲، ص ۱۷۵). این حدیث و احادیثی نظیر این روایت، اعتقاد به خداوند را در درجه اول اثبات می‌کند و در مرتبه دوم، علت بروز یک رفتار را توجه به امر خدا می‌داند. باور به خداوند باری تعالی، زندگی افراد را به سمت امور معنوی و متعالی جهت می‌بخشد. انسان مؤمن لذت و کمالی را خواستار است که هیچ لذت دنیایی و کمال مادی به ارزش و مطلوبیت آن نمی‌رسد. دنیا در چشم چنین افرادی بسیار کوچک و بی‌ارزش است. در همین موضوع، امام حسن علیه السلام در خطبه‌ای یکی از برادران دینی‌اش را ستود و او را الگوی مؤمنان معرفی نمود و فرمود: من در مورد برادری به شما خبر می‌دهم که در چشم من بزرگ‌ترین مردم است و سرآمد آنچه که او را در چشم من بزرگ کرد، کوچکی دنیا در چشم او بود: «طَبَّ النَّاسِ الْحَسَنُ بِنُ عَلَى صَلَوَاتِ اللَّهِ عَلَيْهِمَا، فَقَالَ: أَيُّهَا النَّاسُ، أَنَا أَخْبِرُكُمْ عَنْ أَحَدٍ لِي كَانَ مِنْ أَكْثَرِ النَّاسِ فِي عَيْنِي، وَ كَانَ رَأْسُ مَا عَظَّمَهُ بِهِ فِي عَيْنِي صِغَرَ الدُّنْيَا فِي عَيْنِهِ» (همان، ج ۲، ص ۲۳۷).

اعتقاد به خداوند منشأ ارزش‌ها و فضایل اخلاقی است. هر اندازه افراد معرفت بیشتری به خداوند و صفات وی داشته باشند، درجه بالاتری از ایمان در آنها ایجاد می‌شود. ایمان به خدا موجب می‌شود نگرش افراد به هستی، زندگی و کار و تلاش، هدف‌دار و معنادار باشد و در رفتارها با انسجام و وحدت رویه عمل کنند. اعتقاد به خدا باعث می‌شود تا افراد رفتارهای خود را در جهت رضایت الهی سوق دهند و هیچ فردی را به ناحق ناراضی نگذارند. زیرا رضایت حق در رضایت افراد است. توجه به صفات خداوند نیز جهت‌دهنده به رفتارهاست. فردی که به عدالت خداوند اعتقاد دارد و اینکه خداوند هیچ ظلمی روا نمی‌دارد و حق هیچ موجودی را ضایع نمی‌کند، زمینه شناختی برای کنترل وی می‌باشد. بسیاری از مؤلفه‌های رفتار سازمانی در سطح فردی، نظیر ارزش‌های فردی، انگیزش، ادراک و ... از این بینش تأثیر می‌پذیرند. در سطح رفتار گروهی نیز در اثربخشی و پویایی گروه تأثیر مستقیم خواهد داشت. در سطح سازمانی نیز ارتباطات، رهبری، فرهنگ و دیگر مؤلفه‌ها تأثیر پذیرند و این تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار واضح و روشن است. خداباوری فرهنگ سازمان را توحیدمحور می‌کند و در سازمانی که فرهنگ توحیدی محور فعالیت‌های سازمانی باشد، افراد در روابط و ارتباطات سازمان نگاه معارض‌گونه به همکاران خود ندارند؛ بلکه همه نگاه‌ها در سازمان معطوف به رضایت خداوند متعال است و مهم‌ترین برآیند آن می‌تواند بهبود روابط میان فردی در سازمان و کاهش تعارضات درون سازمانی باشد.

## ۴-۲. معادباوری

یکی از بینش‌های اساسی الگوی اخوت اسلامی، باور به معاد و حیات پس از مرگ است. این بینش بر این اساس استوار

است که انسان حقیقتی دارد که با متلاشی شدن بدن از بین نمی‌رود و انسان در سرای دیگر، حیاتی جاودانه دارد. معادباوری به این معناست که انسان درباره مرگ و حیات پس از آن شناخت لازم را داشته و در اعماق وجود خود به حیات ابدی ایمان آورده باشد و اعتقاد به معاد را محور زندگی خود قرار دهد. این بینش به این حقیقت نظر دارد که هدف نهایی، حیات جاودان آخرت است و زندگانی دنیا تنها مقدمه‌ای برای حیات آن دنیاست. در واقع این بینش دربردارنده این معنا و مفهوم است که سرای باقی و پایدار، سرای آخرت است و اعمال و رفتار ما در این دنیا برای دستیابی به سعادت در آخرت است، نه لذت و خوشی در این دنیا. بر این اساس، در نگاه اسلامی غایت و هدف اصلی سازمان‌ها باید معطوف به آخرت باشد و هرگونه فعالیت و رفتاری در سازمان باید بر محور بینش معادباوری صورت گیرد.

بسیاری از معضلات سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های امروزی، ریشه در عدم اعتقاد به معاد و غفلت از بازخواست در آن سرای ابدی است. دنیا دوستی، سرچشمه بیشتر گناهان و مفسد است که تمرکز سازمان‌ها و اهدافشان بر به دست آوردن آن می‌تواند سرچشمه بسیاری از ضعف‌ها و تهدیداتشان شود؛ اما نیروی بازدارنده و کنترل‌کننده آن، اعتقاد و باور به آخرت و حساب و کتاب آن دنیاست. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «وَ اتَّذِرُهُمْ يَوْمَ الْحَسْرَةِ إِذْ قُضِيَ الْأَمْرُ وَ هُمْ فِي غَفْلَةٍ وَ هُمْ لَا يُؤْمِنُونَ».

در این آیه، خدای متعال بر سرنوشت افراد بی‌ایمان و ستمگر در آن روز تأکید می‌کند و می‌فرماید: «این کوردلان را که در غفلت‌اند و ایمان نمی‌آورند، از روز حسرت (روز رستخیز) که همه چیز پایان می‌گیرد و راه جبران و بازگشت نیست، بترسان». از جمله «يَوْمَ الْحَسْرَةِ» استفاده می‌شود که روز قیامت، هم نیکوکاران تأسف می‌خورند که ای کاش بیشتر عمل نیک انجام داده بودند و هم بدکاران؛ چرا که پرده‌ها کنار می‌رود و حقایق اعمال و نتایج آن بر همه کس آشکار می‌شود. باور به چنین مفاهیمی از معاد، می‌تواند افراد را از کج‌روی‌ها بازدارد و موجب کنترل رفتار افراد گردد.

این بینش، اگر حقیقتاً از قلب افراد گذر کند و نهادینه شود، آثار مثبت و برکات خوبی، هم در رفتار فردی و هم در رفتار سازمانی افراد در سطوح سه‌گانه دارد. چنین التزامی می‌تواند به‌عنوان موتور محرکی در افراد ایجاد انگیزه کند و باعث شود تا زندگی فردی و سازمانی خویش را بر اساس این اصل پی‌ریزی کند و به سمت و سویی جهت دهد که منافع او را در زندگی جاویدان آخرت تأمین کند و از رفتاری که باعث تخریب و زیان وی می‌شود، اجتناب ورزد. اعتقاد به معاد، اثرات سازنده‌ای را در زندگی او به جا می‌گذارد؛ در رفتار انسان نشانه‌ای از تعادل و تکامل روانی را موجب می‌گردد و مبدأ و منشأ بهداشت روانی می‌شود. عقیده به معاد، به حیات دنیوی معنا و احساس مسئولیت را در انسان بارور و حس درست‌کاری و وظیفه‌شناسی را در آدمی پرورش می‌دهد. یاد قیامت و اعتقاد به پاداش و کیفر الهی باعث دوری انسان از انحرافات اخلاقی، اجتماعی و هرج و مرج و لابلالی‌گری می‌گردد.

اضطراب و فشار روانی از مؤلفه‌هایی است که برای پیشرفت انسان و جامعه لازم است؛ چون اضطراب پاسخ طبیعی بدن در برابر هر نوع خطری است که به صورت هیجانی ناخوشایند در قالب‌هایی همچون دلشوره، نگرانی، تنش و ترس آشکار می‌شود؛ اما اگر اضطراب و فشار روانی از حد اعتدال خارج شود، به صورت یک بیماری، سلامت روانی انسان و به دنبال آن سلامت جسمانی او را تهدید می‌کند. نقش آرامش روانی در کاستن از اضطراب،

انکارناشدنی است. غالباً افراد متدین که به خدای روز رستاخیز و امیدواری اعتقاد دارند، از آرامش نسبی بیشتر برخوردارند و زودتر درمان می‌شوند. از این جهت، این بینش می‌تواند فشار روانی حاصل از کار و محیط کاری در سازمان را کاهش دهد و افراد سازمانی را از استرس مخرب دور نماید.

### ۳-۴. راهنمای باوری

یکی دیگر از بینش‌های مهم در الگوی اخوت، شناخت و اعتقاد به پیامبر ﷺ و اهل بیت علیهم‌السلام اوست. این بینش، ارتباط تنگاتنگی با بینش خداواری دارد؛ زیرا واسطه بین خلاق و خداوند باری تعالی، پیامبر و اهل بیت اویند و پل ارتباطی بین خالق و مخلوق اند. انگیزاننده بودن کلام پیامبر و اهل بیت در صورتی است که به رسالتشان عقیده داشته باشیم. روایات بسیاری، مسلمانان را برادر یکدیگر می‌خواند. مسلمانان به فرقه‌های مختلفی تقسیم می‌شوند؛ اما همه آنها به خداوند، معاد و پیامبر اعتقاد دارند؛ لذا پایین‌ترین درجه برادری، همین برادری اسلامی است. همه مسلمانان در هر فرقه و مذهبی که باشند، با دارا بودن این باور برادر یکدیگر خوانده می‌شوند. مراتب بالاتر اخوت با اعتقاد و باور به اهل بیت، شکل می‌گیرد. در آیات و روایات، از مسلمانان خواسته شده است تا فراتر از اسلام ایمان بیاورند و افزون بر تسلیم در برابر یکتایی و یگانگی خداوند، ولایت اهل بیت را نیز بپذیرا باشند. از این رو، یکی از بینش‌های لازم در جهت اخوت اسلامی، در بالاترین مرتبه، ایمان به پیامبر و اهل بیت است. شیعه بودن و ایمان و اعتقاد به اهل بیت، باعث التزام به رعایت حقوق برادری می‌گردد.

محمد بن عجلان گوید: خدمت امام صادق علیه‌السلام بودم که مردی آمد و سلام کرد. حضرت از او پرسید: برادرانت که از آنها جدا شدی، چگونه بودند؟ او ستایش نیکو کرد. حضرت به او فرمود: ثروتمندان از فقرا چگونه عبادت کنند؟ عرض کرد: اندک. حضرت فرمود: دیدار و احوال‌پرسی ثروتمندانشان از فقرا چگونه است؟ عرض کرد: اندک. حضرت فرمود: دستگیری و مال دادن توانگرانشان به بینوایان چگونه است؟ عرض کرد: شما اخلاق و صفاتی را ذکر می‌کنی که در میان مردم ما کمیاب است. حضرت فرمود: پس چگونه آنها خود را شیعه می‌دانند؟ «كُنْتُ عِنْدَ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ، فَدَخَلَ رَجُلٌ، فَسَلَّمَهُ، فَسَأَلَهُ عَلَيْهِ السَّلَامُ: كَيْفَ مَنُ خَلْفَتَ مِنْ إِخْوَانِكَ؟ قَالَ: فَأَحْسَنَ الشُّنَاءِ، وَ رَزَقِي وَ أَطْرِي، فَقَالَ لَهُ: «كَيْفَ عِبَادَةُ أَعْيَانِهِمْ عَلَى فُقَرَائِهِمْ؟ فَقَالَ: قَلِيلَةٌ، قَالَ: وَ كَيْفَ مَسَاهَدَةُ أَعْيَانِهِمْ لِفُقَرَائِهِمْ؟ قَالَ: قَلِيلَةٌ، قَالَ: فَكَيْفَ صَلَاةُ أَعْيَانِهِمْ لِفُقَرَائِهِمْ فِي ذَاتِ أَيْدِيهِمْ؟ فَقَالَ: إِنَّكَ لَتَذْكُرُ أَخْلَاقًا قَلَمَّا هِيَ فِي مَنُ عِنْدَنَا، قَالَ فَقَالَ: فَكَيْفَ يَزْعُمُ هَؤُلَاءِ أَنَّهُمْ شِيعَةٌ؟!» (کلینی، ۱۳۶۹، ج ۲، ص ۱۷۳).

در این روایت، کسی که خود را شیعه می‌داند و به پیامبر و اهل بیت اعتقاد دارد، موظف است که حقوق برادری را رعایت کند. این بینش به‌طور مستقیم ارزش‌های فردی را تغییر می‌دهد. ادراک افراد نیز تحت تأثیر ارزش‌های افراد است. از این رو، تمامی تصمیم‌گیری‌های افراد در سازمان که مبتنی بر ادراک آنان است، تحت تأثیر این بینش قرار می‌گیرد. راهنمای باوری و ایمان به اهل بیت علیهم‌السلام باعث می‌شود تا ارتباطات در سازمان با افراد و تلاش در جهت راهگشایی از گره‌ها و مشکلات سازمانی افراد جنبه دینی پیدا کند و به‌عنوان یک وظیفه شرعی قلمداد شود. از این رو در سازمان، ارتباطات اثربخش‌تر خواهد بود.

#### ۴-۴. با ارزش دانستن نعمت‌های الهی

یکی دیگر از بینش‌های لازم در الگوی اخوت اسلامی این است که انسان ارزش نعمت‌های الهی را بداند و آن نعمت‌ها برای وی انگیزاننده باشند.

در اغلب موارد، اهل بیت علیهم‌السلام بروز رفتارهای مبتنی بر اخوت اسلامی را به نعمت‌های بهشتی پاداش می‌دهند؛ اگرچه ممکن است شخصی از روی سفاقت برای نعمت‌های بهشت ارزشی قائل نباشد؛ همان‌گونه که در زمان رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم نیز چنین افراد سفیه و نابخردی بوده‌اند، چنان که مفسران در شأن نزول سوره لیل از ابن عباس نقل کرده‌اند که نخلی در بهشت برای شخصی انگیزاننده نبود تا نخلی در این دنیا را بدهد و نخل بهشتی را عوض بگیرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۷، ص ۶۹-۷۰).

همان‌گونه که در این روایت بیان شده است، گاهی نعمت‌های بهشت برای شخصی انگیزاننده نیست و آن را دارای ارزش نمی‌داند و حاضر نیست در مقابل کاری، نعمتی از نعمت‌های بهشت را به دست آورد؛ اما در مقابل، شخصی حاضر است برای به دست آوردن آن نعمت، چندین برابر هم تلاش کند.

نکته قابل توجه این است که در صدر اسلام، چنین اتفاقاتی باعث شد تا بینش مردم به نعمت‌های الهی افزایش یابد و التزام آنها به اخوت اسلامی و حقوق و مسئولیت‌های آن جزئی از باورهای دینی مسلمانان شود؛ یعنی مسلمانان دستورها و توصیه‌های قرآن و پیامبر، مانند این حدیث را که «مَنْ أَصْبَحَ وَ لَمْ يَهْتَمْ بِأَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَلَيْسَ بِمُسْلِمٍ؛ هر کس که صبح کند، در حالی که به امور مسلمانان بی‌اعتنا باشد، مسلمان نیست»، با جان و دل پذیرفته بودند و به آن عمل می‌کردند؛ چرا که، شناخت و بینش خوبی به ارزش نعمت‌ها و پاداش‌های الهی داشتند؛ ولی این مسئله در عصر ما جایگاه واقعی خود را تا حدود زیادی از دست داده است؛ و این به دلیل کم رنگ شدن شناخت مردم درباره ارزش والای نعمت‌های الهی در سرای باقی است. از این‌رو، افزایش شناخت افراد درباره نعمت‌های الهی، نقش بسزایی در پایبند بودن به اخوت اسلامی دارد.

در بسیاری از آیات و روایات، خداوند باری تعالی و فرستادگانش، بهشت و نعمت‌های آن و دوری از جهنم و آتش سوزانش را پاداش رفتارهای مبتنی بر اخوت اسلامی برمی‌شمارند. در صورتی که این بینش در افراد محقق گردد و دارای ارزش شود، آنان می‌توانند تمام فعالیت‌ها و رفتارهای سازمانی را در جهت دستیابی به نعمت‌های پایدار الهی، نه در جهت جلب منفعت دنیوی و مقام و منزلت فناپذیر این دنیا، سوگیری کنند. بینش با ارزش دانستن نعمت‌های الهی باعث می‌شود تا در سازمان‌ها رفتارهای سازمانی در تمام سطوح جهت‌دار شود و از این طریق می‌توان زمینه کاهش اسراف در سازمان را شاهد بود. در واقع در سازمان‌های اسلامی که رفتار کارکنان مبتنی بر این بینش تنظیم می‌شود، تلاش می‌گردد تا از منابع سازمان به طور بهینه استفاده شود.

#### ۴-۵. منفور دانستن خشم و عذاب الهی

همان‌طور که نعمت‌های الهی برای برخی، انگیزاننده نیست ممکن است خشم و عذاب الهی نیز برای برخی بازدارنده نباشد. یکی از بینش‌هایی که لازم است افراد در الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی داشته باشند، شناخت و بینش کافی درباره خشم و عذاب‌های دردناک الهی است که اگر به روشی تبیین شود، قطعاً بازدارندگی خود را خواهد داشت. این بینش از

آن جهت لازم است که پیامد عدم التزام به مصادیق رفتاری الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی، خشم و عذاب الهی برشمرده شده است و اگر این پیامد برای افراد منفی و ناخوشایند نباشد، کاربرد خود را از دست خواهد داد.

در بسیاری از روایات، خشم و عذاب الهی را نتیجه عدم التزام به حقوق اخوت اسلامی برشمرده‌اند. برای نمونه، در وصیت مفضل است که (گوید): شنیدم حضرت صادق علیه السلام می‌فرمودند: از هم جدا نشوند دو مرد به صورت قهر کردن، جز اینکه یکی از آن دو سزاوار بیزاری (خدا و رسولش از وی) و لعنت (یعنی دوری از رحمت حق) گردد و چه بسا که هر دوی آنها سزاوار آن شوند. در این روایات و روایاتی شبیه به این، که عمل نکردن به وظایف اخوت اسلامی را خشم و غضب الهی و دوری از رحمت حق بر می‌شمارد، در صورتی بازدارنده است که این بینش در افراد ایجاد شده باشد. در سازمان نیز همین گونه است که اگر تنبیهی را برای عدم رعایت دستورات و قوانین سازمانی تعیین کنیم که برای افراد شناخته شده نباشد، قطعاً بازدارنده نخواهد بود. هر سازمانی برای دستیابی به بهره‌وری، ناگزیر است که ابزاری برای کنترل افراد داشته باشد. با توجه به تنبیهی که در الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی برای کنترل افراد در نظر گرفته شده و آن دوری از رحمت الهی و گرفتاری در خشم و عذاب الهی است لازم است افراد در سازمان برای پیاده شدن الگوی رفتاری مبتنی بر اخوت اسلامی شناخت کافی از خشم و عذاب الهی داشته باشند و آن در نظرشان منفور جلوه کند. این بینش باعث می‌شود تا رعایت قوانین و مقررات در سازمان و عمل به وظیفه سازمانی به‌عنوان یک وظیفه شرعی نیز قلمداد شود و سرپیچی از آنها که موجب خشم و عذاب الهی است، در نظرشان گناه و معصیت الهی شمرده شود.

## ۶-۴. شناخت ارزش و جایگاه اخوت اسلامی

یکی از بینش‌هایی که لازم است در الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی تبیین گردد و بدان پرداخته شود، این است که افراد در سازمان شناخت کافی درباره ارزش و جایگاه اخوت اسلامی داشته باشند تا میل و رغبت در جهت رفتارهای مبتنی بر اخوت داشته باشند. همان‌گونه که از آیات و روایات به دست آمد، سیره اهل بیت نیز بر همین بوده است که ارزش و جایگاه اخوت اسلامی و رفتارهای مبتنی بر آن را به مردم بشناسانند.

در روایتی، برآوردن حاجت مؤمن از ده طواف خانه کعبه برتر شمرده شده است. *ابان بن تغلب* گوید: شنیدم امام صادق علیه السلام می‌فرمودند: هر کس هفت شوط گرد خانه کعبه طواف کند، خدای عزوجل برایش شش هزار حسنه نویسد و شش هزار گناه از او بزدايد و شش هزار درجه برایش بالا برد. *اسحاق بن عمار* افزوده است که: شش هزار حاجت او را هم روا کند. سپس امام علیه السلام فرمود: روا ساختن حاجت مؤمن بهتر است از طوافی و تا ده طواف شمرد. «عَنْ أَبَانَ بْنِ تَغْلِبٍ قَالَ سَمِعْتُ أَبَا عَبْدِ اللَّهِ عليه السلام يَقُولُ مَنْ طَافَ بِأَبْيَتِ أُسْبُوعاً كَتَبَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ لَهُ سِتَّةَ أَلْفِ حَسَنَةٍ وَمَحَا عَنْهُ سِتَّةَ أَلْفِ سَيِّئَةٍ وَرَفَعَ لَهُ سِتَّةَ أَلْفِ دَرَجَةٍ قَالَ وَزَادَ فِيهِ إِسْحَاقُ بْنُ عَمَّارٍ وَفَضَى لَهُ سِتَّةَ أَلْفِ حَاجَةٍ قَالَ ثُمَّ قَالَ وَفَضَاءَ حَاجَةِ الْمُؤْمِنِ أَفْضَلُ مِنْ طَوَافٍ وَطَوَافٍ حَتَّى عَدَّ عَشْرًا (کلینی، ۱۳۶۹، ج ۲، ص ۱۹۴)

یکی از عوامل مؤثر در سامان بخشیدن به هنجارهای سازمانی، عنصر تبلیغات و شناساندن ارزش و جایگاه آن

هنجارهاست. امروزه دستگاه‌های تبلیغاتی، اهداف مختلف خود را با بمباران‌های تبلیغاتی عملی می‌کنند و سازمان و افراد را بر اساس خواست خود و در راستای اهدافشان به هر سویی می‌کشانند. اینجاست که مسئولیت خطیر ارگان‌ها و نهادهایی که وظیفه تبلیغات، و فرهنگ‌سازی را بر عهده دارند، در جهت هدایت افکار عمومی و فرهنگ‌سازی اسلامی رُخ می‌نماید. از این‌رو، در الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی لازم است تا افراد در سازمان شناخت کافی از ارزش و جایگاه اخوت اسلامی داشته باشند تا از سوی کارکنان و مدیران شاهد بروز رفتارهای مبتنی بر اخوت در سازمان باشیم.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

رفتارهای افراد مبتنی بر بینش‌هایی است که پذیرفته‌اند و بر طبق آن رفتار می‌کنند. اسلام نیز دارای بینش‌هایی مبتنی بر جهان‌بینی توحیدی است و زیربنای رفتار مسلمانان در سازمان و غیر سازمان است. آنچه از تتبع در آیات و روایات مرتبط با اخوت اسلامی به دست آمد، بینش‌هایی است که می‌تواند گرایش‌ها و رفتارهای فردی دارای این بینش‌ها در سازمان را متفاوت از گرایش‌ها و رفتار فردی که فاقد چنین بینش‌هایی است، جلوه دهد. بینش‌هایی که از تتبع در آیات و روایات مرتبط با اخوت اسلامی به دست آمد، عبارت‌اند از: خداباوری؛ معادباوری؛ راهنماباوری؛ بالارزش دانستن نعمت‌های الهی؛ منفور دانستن خشم و عذاب الهی؛ شناخت ارزش و جایگاه اخوت اسلامی.

## منابع

- نهیج البلاغه، ترجمه محمد دشتی.  
 جوادی‌آملی، عبدالله، ۱۳۸۰، *تسنیم*، قم، اسراء.  
 تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۴۱۰ق.، *عمر الحکم و درر الکلم*، قم، دار الکتب الإسلامی، تحقیق سید مهدی رجائی، چ دوم. خانکدا، اس.اس، ۱۳۸۹، *رفتار سازمانی*، ترجمه غلامرضا شمس مورکانی، تهران، آبیژ.  
 رابینز، استیفن پی، ۱۳۹۵، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه دکتر علی پارسیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
 راغب اصفهانی، حسین بن محمد، ۱۴۱۲ق.، *مفردات الفاظ قرآن*، بیروت.  
 رضاییان علی، ۱۳۸۶، *تیم سازی در قرن بیست و یکم*، تهران، سمت.  
 \_\_\_\_\_، ۱۳۹۰، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.  
 طباطبایی، سید محمد حسین، ۱۴۱۷، *المیزان فی تفسیر القرآن*، قم، جامعه مدرسین حوزه علمیه.  
 فلیک، اووه، ۱۳۸۸، *درآمدی بر تحقیق کیفی*، ترجمه هادی جلیلی، چ دوم، تهران، نشر نی.  
 کریم خانی، مهدی، ۱۳۹۳، *روش بینشی دهی قرآن نسبت به ارزش‌ها*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، قم، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی (ع).  
 کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۳۶۹، ش. *اصول الکافی*، ترجمه مصطفوی، سید جواد، تهران، کتاب فروشی علمیه اسلامیة.  
 مجلسی، محمد باقر بن محمد تقی، ۱۴۰۳ه. ق. *بحار الأنوار الجامعه لدرر أخبار الأئمه الأطهار*، چ دوم، بیروت، دار احیاء التراث العربی.  
 مرتضی عاملی، جعفر، ۱۳۹۱، *سیره صحیح پیامبر اعظم*، ترجمه محمد سپهری، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.  
 معین محمد، ۱۳۶۲، *فرهنگ فارسی*، تهران، سپهر.  
 مکارم شیرازی، ناصر و دیگران، ۱۳۷۱، *تفسیر نمونه*، تهران، دارالکتب الإسلامیه.  
 منصوریان، یزدان، ۱۳۸۵، *گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد؟*، ویژه‌نامه همایش علم اطلاعات و جامعه اطلاعاتی، اصفهان، دانشگاه اصفهان.  
 مهرابی، امیر حمزه، ۱۳۹۳، *توانمندسازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و مشهد، بنیاد پژوهش‌های اسلامی.  
 \_\_\_\_\_، ۱۳۹۰، «معرفی روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد برای تحقیقات اسلامی (ارائه یک نمونه)»، *مدیریت فرهنگی سازمانی*، سال نهم، شماره بیست و سوم.  
 Miles, M. and Huberman, A. 2002, "Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage London; Beverly Hills.  
 Pandit, N. R. 1996, The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method, The Qualitative Report, V. 2, No.4  
 Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard; 1969 Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, p 62-63.  
 Soto, S. 1992, Using Grounded Theory Analysis to Study the Information-Seeking Behaviour of Dental Professionals", Information Research News, vol. 3, No. 1.  
 Sousa, C. A. & P. H. J. Headriks 2006, "The Need for Grounded Theory in Developing a Knowledge Based View of Organization Research Methods", vol. 9, No. 3.  
 Vasu, Michael Lee.; Stewart, Debra W.; Garson, G. David 1998 / Organizational Behavior and Public Management Public Administration and Public Policy ; 68.





## مختصات راهبردی - مدیریتی کارگزاران جمهوری اسلامی ایران از نگاه رهبر انقلاب

k.ebrahimi@chmail.ir  
forghani87@gmail.com  
hparkan@yahoo.com

✉ کریم ابراهیمی / دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم  
یونس فرقانی / دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم  
حسین پرکان / دکتری سیاست‌گذاری فرهنگی، دانشگاه باقرالعلوم (ع)، قم  
دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۶ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۹

### چکیده

یکی از مهم‌ترین حوزه‌های سیاست‌گذاری، ویژگی‌ها و مختصات مدیریتی و رفتاری سیاست‌گذاران است. التزام عملی به هنجارها و اصول اعتقادی رایج در هر جامعه، سیاست‌گذاران را وادار به اخلاق‌مداری و پرورش شایستگی‌های متناسب با شأن سیاست‌گذاری می‌کند. اگر در هر حکومت، براساس ارزش‌های حاکم، معیارهایی مشخص شود که تضمین وثیقی برای رعایت اخلاق از سوی خطامشی‌گذاران ایجاد کرده، و براساس آن مدیران نالایق به طور طبیعی، ناموزون جلوه کنند، انتظاراتی که از سازمان‌ها وجود دارد، محقق خواهد شد. از این‌رو، با عنایت به ارزش‌های حاکم در جمهوری اسلامی و با توجه به اشراف رهبر انقلاب، بر این ارزش‌ها و نیازهای جامعه و تشخیص دقیق ایشان در شناسایی مسئولان کارآمد، در این نوشتار با روش تحلیل محتوای سخنان ایشان به سیاست‌گذاران، با هدف کشف اصول و معیارهای اصلی کارگزاران جمهوری اسلامی ایران تدوین یافته است. حاصل این پژوهش، استخراج هشت شاخص کلان شامل اندیشه اسلامی و التزام به آن، مدیریت صحیح امور، گرایش به اتحاد و انسجام، تعهد به نظام اسلامی، مردم‌مداری، خودباوری، آرمان‌گرایی و عدالت‌محوری می‌باشد. این اصول و معیارها می‌تواند راهنمای عمل جامع مدیران دولتی ایران باشد که براساس آن، مسیر سیاست‌گذاری مبتنی بر مبانی انقلاب اسلامی برای مسئولان بخش دولتی روشن شود.

**کلیدواژه‌ها:** کارگزاران جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دولتی ایران، اخلاق سیاست‌گذاری، تحلیل مضمون.

## مقدمه

در هزاره سوم و در کشاکش تغییرات سریع و گسترده‌ای که همه‌چیز را تحت‌تأثیر خود قرار داده است، یکی از عمده‌ترین مباحثی که ذهن عموم مردم و سازمان‌ها را به خود مشغول کرده است، رعایت اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه کارکنان دولتی است (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه مباحث فراوانی در خصوص اخلاق اداره، اخلاق سرپرستی و اخلاق در سیاست‌گذاری، در رده اول تحقیقات محققان و توجهات سازمان‌ها و مدیران قرار گرفته است. اخلاق به طور کلی، التزام نسبت به یک مجموعه هنجارها و قواعد ارزشی است؛ ممکن است این قواعد شفاهی، کتبی یا روانشناختی باشند، یا اینکه فرهنگ هر جامعه و ارزش‌های حاکم، این قواعد را به اخلاق تزریق نماید. آنچه اهمیت فراوانی دارد، پایبندی و التزامی است که در سایه اخلاق به دست می‌آید. این التزام البته به قوت قواعد تدوین شده بسیار مرتبط است؛ اگر این قواعد از مبنایی منطقی، متعالی و قدسی تغذیه شود، خود الزام متقنی برای اخلاق فراهم می‌آورد. پیشبرد اهداف سازمان و رفع نیازهای جامعه از این طریق، تنها بوسیله اخلاق محقق نخواهد شد، بلکه لازم است مدیران و کارکنان سازمان‌ها، با ایجاد سایر شایستگی‌های مدیریتی موردنیاز در خود، در هدایت سازمان به سمت اهداف متعالی به ایفای نقش بپردازند. از سوی دیگر، فلسفه وجودی سازمان‌ها در تمامی جوامع امروزی، نیل به اهداف جامعه و رفع نیازهای مردم با خدمت‌رسانی به آنها است (استونر و فریمن ۱۳۸۹، ص ۹). در واقع، خدمت به مردم همان هدف متعالی است که سکندار هر سازمان موظف است، سازمان را به آن سمت راهبری نماید. اما برای خدمت به مردم و جامعه اولاً، باید نیازهای جامعه را با دقت شناسایی کرد. و ثانیاً برای رفع آنها، شایستگی تخصصی و اخلاقی لازم را در خود ایجاد نمود.

از این‌رو، محققان در این پژوهش، به دلیل اشراف اطلاعاتی و مدیریتی رهبر انقلاب نسبت به جامعه، به این نکته پی بردند که منویات و نظرات ایشان، مرجع مناسبی برای شناسایی صفات و ویژگی‌های سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی، تراز انقلاب اسلامی می‌باشد، و سخنان ایشان کفایت لازم را برای گزینش و انتخاب سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی را دارد. در تحقیق پیش رو، پس از تتبع نسبتاً جامعی در خصوص اخلاق حرفه‌ای و استانداردهای اخلاقی، در بخش دولتی و ضمن مفهوم‌شناسی انگیزش خدمات عمومی، به عنوان یکی از مباحثی که به شدت توانسته بر انگیزه مدیران، در خصوص خدمت‌رسانی به جامعه تأثیرگذار باشد و ملاک‌هایی را برای شناسایی سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی شایسته ارائه می‌دهد، به لزوم تدوین یک راهنمای عمل جامع، مشتمل بر معیارها و سنجه‌های گزینش مدیران در نظام جمهوری اسلامی پرداخته است؛ راهنمای عملی که از یک سو، مبتنی بر ارزش‌های حاکم در نظام اسلامی و از سوی دیگر، مشتمل بر استانداردهای اخلاقی روشنی باشد که سیاست‌گذاران بتوانند در عمل، آن استانداردها را سرلوحه کار خویش قرار دهند. اقتضای جمهوری اسلامی و جامعیت نگاه رهبری، ما را بر آن داشت تا مبنای اساسی این راهنمای عمل را توصیه‌ها و منویات ایشان قرار داده، ارزش‌های مدنظر ایشان را به عنوان ارزش‌های کلیدی، مورد نیاز مسئولان در نظر بگیریم.

در تحقیق پیش‌رو، نگارندگان بر آنند تا استانداردهای اخلاقی، که خط‌مشی‌گذاران و کارکنان نظام اسلامی ایران براساس نظرات عالی‌ترین مقامات کشور، ملزم به رعایت آنها هستند، به روش تحلیل محتوا و مضمون شناسایی و آن را به عنوان راهنمای عمل مسئولان به فضای سیاست‌گذاری و اداری کشور تسری دهند. به علاوه، در این مجال خصایص و صفاتی را که یک مسئول دولتی، اعم از صفات شخصی و کاری، باید داشته باشد، ارائه شده تا از یک سو، مسئولان در هنگام استخدام افراد برای مشاغل دولتی، به ویژه مشاغل حساس سیاست‌گذاری، و از سوی دیگر، سیاست‌گذاران به هنگام تنظیم و تدوین سیاست‌های خرد و کلان، آن را سرلوحه کار خویش قرار دهند.

بدین منظور، نگارندگان با بررسی ۵۷ سخنرانی از رهبری انقلاب، که در میان سال‌های ۸۳ تا ۸۷ در جمع مسئولان و سیاست‌گذاران جمهوری اسلامی ایران ایراد شده است، به روش تحلیل محتوا، به هشت مؤلفه‌ی اصلی در دیدگاه ایشان، که هر یک در سه یا چهار سطح، دارای زیرمجموعه‌هایی هستند، دست یافتند که در پایان پژوهش، به این مدل پرداخته شده است.

## ادبیات موضوع

### اخلاق و اخلاق سیاست‌گذاری؛ مفهوم‌شناسی و اهمیت

«اخلاق»، جمع خلق است به معنای صفات و ملکات نفسانی که می‌توانند خوب یا بد باشند (فاطمی‌تبار، ۱۳۸۷). اخلاق، عبارت است از: قواعد ارزشی و هنجاری یک جامعه، که در رفتار افراد آن جامعه منعکس می‌شود (آذر، ربیع‌ه و همکاران، ۱۳۸۷). برخی با تقسیم اخلاق، براساس مبانی رئالیسم و ایده‌آلیسم، یا عینی‌گرایی و تفسیرگرایی، به تعریف این مفهوم پرداخته‌اند. تعریف نخست زیر، تعریفی عینی‌گرا از اخلاق و تعریف دوم، تعریفی تفسیرگرا از اخلاق است (شیران، ۱۹۹۳، ص ۴۹):

– استانداردهای هنجاری انجام کار، که از اعتقادات مذهبی یا عرفی سرچشمه می‌گیرد؛

اخلاق یک نوع رادیکال از تردید را در زندگی روزمره معرفی می‌کند. اخلاق به آینده نگاه می‌کند. اخلاق، با نیکی و راستی کردار و رفتار افراد سروکار دارد.

– در یک تعریف ساده‌تر، اخلاق عبارت است از: آنچه که مشتمل بر یک فعالیت انسانی، و اصول مبرهنی است که تعیین می‌کند کردار فرد خوب، بد یا خنثی است (همان، ص ۹۱).

– «اخلاق سیاست‌گذاری را می‌توان شاخه‌ای نسبتاً جدید از اخلاق کاربردی دانست که هدفش تحلیل معضلات، دو راهی‌ها و چالش‌های اخلاقی پیش‌رو، در فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی عمومی است» (موسوی و الستی، ۱۳۹۸). دانشمندان و متخصصان عرصه سیاست غالباً تمایل دارند از ایجاد یا کشف ارتباط صریح و روشن، با جنبه‌های اخلاقی سیاست عمومی اجتناب کنند (رزنتال و پرلمان، ۱۹۸۶). از این‌رو، در نگاه اول، ممکن است پیوند بین سیاست و اخلاقیات، مثل پیوند دو چیز غیرمرتبط تصور شود. اخلاقیات، مربوط به تکریم شخصیت انسانی خود و دیگران است و

ارتباطی با مباحث خط‌مشی‌گذاری و خدمات عمومی ندارد. اما باید اذعان کرد که اخلاق سیاسی فقط موضوع ارتش، فساد و کلاهبرداری یا عدم آنها نیست، بلکه جزء ذاتی همه خط‌مشی‌هایی است که در آنها، تصمیمات بر ارزش انسان‌ها تأثیر می‌گذارد. اخلاق عمومی، اخلاق خط‌مشی‌گذاری عمومی است (کالپن، ۱۹۵۸). البته، باید توجه داشت علیرغم اجتناب دانشمندان و متخصصان عرصه سیاست، از پیوند اخلاق و سیاست، فلاسفه سیاست، متخصصان اخلاق کاربردی و مفسران اجتماعی و سیاسی، تمرکز زیادی بر تحلیل دلالت‌های اخلاقی سیاست عمومی دارند (رزنتال و پرلمان، ۱۹۸۶).

از این‌رو، اخلاق سیاسی، یا سیاست اخلاقی را می‌توان مولود پیوند دو مفهوم اخلاق و سیاست دانست که در جوامع مختلف، به اقتضای سنگینی کفه اخلاق یا سیاست حضور می‌یابد. در جامعه‌ای که اخلاق زیربنای سیاست قرار گیرد، اخلاق پشتیبان معرفت‌شناسی و در جامعه‌ای که سیاست حرف اول را می‌زند، اخلاق از آشخور سیاست سیراب می‌شود. به هر حال، انفصال رابطه اخلاق و سیاست، امروزه اندکی دور از ذهن می‌نماید؛ چه در ظاهر و با هدف عوام‌فریبی و چه در اصل و ماهیت.

به طور کلی، می‌توان ادعا کرد که اخلاق در خدمات عمومی طی بیست سال اخیر، به یک موضوع مهم تبدیل شده است. فسادهای متعددی که دول و ملل سراسر جهان را در مانده نموده، از جنگ ویتنام گرفته تا بحث واترگیت و پس از آن جنگ ایران، توجه عموم را به سمت رفتار اخلاقی مسئولان و کارکنان دولتی معطوف ساخته است. همین موضوع، که امروزه محل بحث بسیاری از محافل شده؛ یعنی اخلاق، دولت ریگان را به خاطر حرکات خلاف اخلاق، طول ۸ سال حکومتش، به چالش کشید و بیش از ۱۵۰ تن از مسئولان دولتی در دولت او، به خاطر رفتار غیراخلاقی از کار برکنار شدند (شیران، ۱۹۹۳، ص ۹۱).

بنابراین، اگرچه در عمل ضرورت حضور اخلاق در مناسبات کاری، سیاسی و دولتی، به شدت احساس شده، اما این حضور به دلیل فقر تئوریک در حوزه مدیریت دولتی و اخلاق، هنوز جایگاه اصیل خود را پیدا نکرده است. به عبارت دیگر، خلأ تئوریک در بحث اخلاق در مدیریت دولتی، منجر به ناشناخته ماندن اهمیت این بحث برای مدیران و نیز غفلت از زوایای آن شده است.

یکی از دلایل اهمیت بحث از اخلاق در حوزه عمومی، تأثیرات نامطلوبی است که رفتار غیراخلاقی دولت‌ها، می‌تواند بر حکمرانی دموکراتیک داشته باشد. فساد یا رفتار غیراخلاقی مقامات منتخب، می‌تواند موجب کاهش مشارکت عمومی شود؛ زیرا برخی شهروندان تمایل به همکاری در امور خلاف قانون و غیراخلاقی ندارند (فوردینگ و همکاران، ۲۰۰۳). پس می‌توان توجه‌هایی را که بر اثر لغزش‌های اخلاقی در دولت ریگان، به اخلاق مسئولان و کارکنان دولتی منعطف شد، را به شدت موجه دانست.

دلیل دیگر اهمیت مباحث اخلاقی در خدمات عمومی، تعهدی است که مسئولان دولتی نسبت به منفعت عامه دارند. در واقع کارکنان دولتی مسئولیت و اعتماد عمومی را به دوش می‌کشیدند و مسئولان، مدیران و کارکنان دولتی، سوگند یاد کرده‌اند که متعهدانه به وظایف و مسئولیت‌های خود پایبند باشند (شیران، ۱۹۹۳). بنابراین، به عنوان معتمدان مردم، که به طور حقیقی ولی نعمتان دولت هستند، باید نسبت به منافع آنها در خود، تعهدی اخلاقی را حس کنند.

فسادهای متعدد مسئولان دولتی در کشورهای سراسر دنیا، پرده از این موضوع برمی‌دارد که مسئولان اگرچه بوسیله سوگند خود را متعهد به انجام وظیفه می‌کنند، اما تعداد زیادی از آنان این پیمان را شکسته، به کارهای غیراخلاقی دامن می‌زنند. این موضوع حاکی از این است که اخلاق تنها به واسطهٔ سوگند و آموزش و نظر قابل حصول نیست، بلکه آنچه انسان را ملزم به رعایت اخلاق در امور و شئون مختلف می‌کند، البته چیز دیگری است؛ حضور اخلاق منوط به حضور قوه‌ای درونی است که کارایی و عملکرد این قوه در موقعیت‌های مختلف بستگی به مقدماتی دارد که خود فرد فراهم نموده است. به عبارت دیگر، قوهٔ درونی یا ملکات نفسانی انسان، ابتدا باید خوب تغذیه شده باشد تا بتواند فرد را در شرایط مختلف در مسیر اخلاقی هدایت کند. تقوا یا خودنگهداری، توصیه‌ای است که اسلام همواره بر آن پافشاری می‌کند. حضور این خصیصه، خود به خود، حضور اخلاق را در پی خواهد داشت و سازمان‌هایی که از کارکنان این چنینی برخوردارند، نگرانی کمتری نسبت به امور اخلاقی خواهند داشت.

### استانداردهای اخلاقی در بخش دولتی

چارچوب اخلاقی که توسط باسرت و دمک (۲۰۰۵) طراحی شده، مرجعی است که ارزش‌ها و استانداردهای مبنایی رایجی که دولت‌ها برای مطلوب سازی عملکردشان، در بعد خدمات عمومی و دولتی را باید به آنها توجه کنند، منعکس می‌سازد. این چارچوب، که در واقع مجموعه‌ای از استانداردها را احصا کرده، به صورت جامع به ارزش‌های اصلی، استانداردهای مشخص، و فعالیت‌هایی که برای تضمین انسجام پرداخته، موقعیت‌هایی که ممکن است اخلاق را به خطر بیندازد، ارزیابی می‌نماید (رادیکا، ۲۰۱۲). تشخیص اخلاقی بودن یا نبودن کار مدیران دولتی، نیازمند تدوین شاخصی است که این شاخص می‌تواند قانون، عرف، دیدگاه مدیران عالی و ... باشد.

ملت‌های مدرن، نظریه‌ای خاص و منحصر به فرد در خصوص استاندارد اخلاقی، برای مدیران دولتی ندارند. اگرچه بسیاری از فرهنگ‌های گذشته، چنین استانداردهایی داشته‌اند. به عنوان مثال، مدیران دولتی در ایالات نیاس، باید استانداردهای رفتاری مشخصی را در برخورد با مردم رعایت نمایند. البته حتی در ملت‌های مدرن نیز نمی‌توان وجود استانداردهای اخلاقی، مرتبط با رژیم را برای مدیران عمومی انکار کرد. برای مثال، در برخی از رژیم‌های تمامیت‌گرا مثل کوبا، اخلاق برای کارمندان بخش عمومی، بر اساس استانداردهای ایالتی صریح و یا ضمنی و با استفاده از کنترل‌های خارجی و داخلی، برای رعایت آنها، قانونگذاری شده است (سوزوکی، ۱۹۹۵). به طور کلی، در سال‌های اخیر بسیاری از کشورها، یا قوانین اخلاقی را به‌روز می‌کنند، یا مجموعه قوانین جدیدی برای کنترل فساد و برگرداندن اعتماد عمومی به دولت، به تصویب می‌رسانند (فوردرینگ و همکاران، ۲۰۰۳).

برای رعایت استانداردهای بالای رفتار اخلاقی، توسط مدیران عمومی، سازوکارهای تقویتی گسترده‌ای وجود دارند. این سازوکارها، به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱. کدهای اخلاقی شامل قوانین، مقررات حرفه‌ای و ... ۲. پلیس اخلاقی با مسئولیت‌های مشخص برای کنترل استانداردهای اخلاقی؛ و ۳. استراتژی‌های فرهنگی، که تلاش می‌کند فضای سازمانی را به سمت رفتار اخلاقی هدایت کند (هادلستون و سندز، ۱۹۹۵).

به طور کلی، استانداردهای اخلاقی در مدیریت دولتی، منابع و مآخذ مختلفی می‌توانند داشته باشند. در شرایطی، استانداردهای اخلاقی توسط مردمی که خدمت دریافت می‌کنند، وضع می‌شود. در شرایطی دیگر، توسط سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمت. اما نکته قابل توجه این است که تا چه مقدار این استانداردها، پابندی افراد به اصول اخلاقی را ضمانت می‌کنند؟ در واقع الزاماتی که یک استاندارد اخلاقی خوب باید داشته باشد، چیست؟

باید خاطر نشان کرد که تدوین یک استاندارد اخلاقی خوب، منوط به مرجع و مآخذی است که این استانداردها از آن استخراج می‌شود؛ مرجع انتخاب استاندارد باید صلاحیت، ظرفیت و غنای لازم را برای استخراج استاندارد داشته باشد. به عبارت دیگر، زیربنای تدوین استاندارد و اصول اخلاقی، باید به گونه‌ای باشد که توانمندی پوشش همه ابعاد مرتبط با اخلاق را داشته باشد.

### انگیزش خدمت عمومی

جریانی دیگر در ادبیات مدیریت دولتی، که ارتباط نزدیکی با تحقیق حاضر دارد، مبحث انگیزش خدمت عمومی (PSM) است. این مبحث، البته ارتباط تنگاتنگی با مبحث اخلاق عمومی دارد، به طوری که پری، PSM را نوعی تعریف رسمی از اخلاق خدمت عمومی می‌داند (پری، ۱۹۹۶).

تحقیق درباره انگیزش خدمت عمومی (PSM) را می‌توان در شش زمینه اصلی خلاصه کرد: مفهوم و سنجش آن، میزان رواج آن، پیشینه، پیامدها، سیستم‌های سازمانی و تعامل با سایر انواع انگیزش (کیم و واندنابیل، ۲۰۱۰). در ذیل، به لحاظ ارتباط این تحقیق با بعد اول (مفهوم‌شناسی و معیارهای سنجش PSM)، به اختصار به تبیین آن می‌پردازیم.

### مفهوم‌شناسی انگیزش خدمت عمومی

در دو دهه اخیر، پژوهش در باب PSM و ساخت‌های مربوط به آن، در سایر رشته‌ها رشد چشم‌گیری داشته است. بیشتر پژوهش‌هایی که مستقیماً روی این موضوع متمرکز شده‌اند، از سال ۲۰۰۰ به بعد انجام شده است. این مطلب سرعت رشد این تحقیقات در دهه اخیر را نشان می‌دهد (پری و همکاران، ۲۰۱۰). در این دو دهه، PSM در پژوهش‌های مختلف، به بسیاری از فرایندهای سازمانی نظیر جذابیت سازمانی، عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و... مرتبط شده است (کیم و واندنابیل، ۲۰۱۰). اگرچه تحقیق درباره PSM در امریکا شروع شد، اما محققان در بسیاری از کشورها، این مفهوم را مناسب یافتند. علت استقبال وسیع بین‌المللی از این مفهوم، علاوه بر اینکه جایگزینی برای تئوری‌های انگیزش انتخاب عقلانی ارائه می‌دهد، در علاقه و باور پایدار به اصول اخلاقی خدمت عمومی، که در بسیاری از جوامع جایگاه برجسته‌ای دارد، نهفته است (کیم و واندنابیل، ۲۰۱۰).

PSM ریشه در این اعتقاد دارد که انگیزه‌هایی بی‌مانند، در میان خدمت‌گزاران عمومی یافت می‌شود که نسبت به انگیزه‌های بخش خصوصی متفاوت است (پری و دیگران، ۲۰۱۰). انگیزش به طور عمده به نیرو دادن، هدایت نمودن و تقویت کردن رفتار اشاره دارد (پری و پورتر، ۱۹۸۲). در واقع، جریان انگیزش خدمات عمومی در تقابل با تئوری‌هایی شکل گرفت که انسان را موجودی صرفاً عقلایی دانسته، و بر مبنای فلسفه اصالت سود و اصالت لذت، تنها بر ابعاد

اقتصادی انگیزش تأکید می‌کردند. در مقابله این جریان، با نگاهی واقع‌بینانه‌تر به انسان، سائقه‌های انسانی را به نحوی وسیع‌تر در نظر گرفته و انگیزه‌هایی نظیر نوع‌دوستی، شفقت، نیکوکاری و... را نیز در ارائه خدمت عمومی مؤثر می‌داند. پری و وایز PSM را به عنوان «تمایلی فردی برای پاسخ به انگیزه‌هایی که عمدتاً در نهادهای سازمان‌های عمومی ریشه دارند» تعریف کرده‌اند (پری و وایز، ۱۹۹۰). این تعریف، آشکارا در پی تأکید بر انگیزه‌هایی نظیر وظیفه مدنی و شفقت است که معمولاً با سازمان‌های عمومی مرتبط است (پری و همکاران، ۲۰۱۰). برای سنجش PSM در پژوهش‌های مختلف، معیارهایی ارائه شده است. ریشه بیشتر شاخص‌های PSM، چارچوب سنجشی است که پری ارائه داده است (پری و همکاران، ۲۰۱۰). بر اساس مدل پری PSM دارای چهار بُعد تمایل به خط-مشی‌گذاری، تعهد به خدمت عمومی، شفقت و فداکاری است (پری، ۱۹۹۶).

بر اساس نظر برور و همکاران، بر مبنای کار پری (۱۹۹۶) انگیزه‌های خدمت عمومی ترکیبی از انگیزه‌های مختلف بوده و پیچیده‌تر از آن است که در پژوهش‌های پیشین تصویر شده است. آنان با بررسی انگیزه‌های ۶۹ نفر، به چهار شاخص متمایز از PSM دست یافتند که عبارتند از: ۱. نیکوکاران ۲. جامعه‌گرایان ۳. میهن‌دوستان ۴. نوع-دوستان (برور و همکاران، ۲۰۰۰).

وندانیل نیز با مشاهده توسعه پژوهش‌های مرتبط با PSM، در کشورهای مختلف جهان و با توجه به نتایج آنها، سعی کرد مدل پری را اصلاح کند. او با انتقاد از ابعاد چهارگانه‌ای که پری (۱۹۹۶) ارائه داد، ابعاد زیر را مطرح نمود: ۱. انگیزه‌های ابزاری (مرتبط با رفتار)؛ ۲. انگیزه‌های ارزش‌محور (مرتبط با ارزش‌ها و اخلاق)؛ ۳. انگیزه‌های هویتی (مرتبط با گرایش)؛ ۴. فداکاری (کیف و واندانیل، ۲۰۱۰).

### پیشینه تحقیق

در پیش‌گفتار کتاب راهبردهای اساسی خدمت‌گزاری آمده است: «در راستای یاری مدیران و مسؤولان جهت اطلاع و دست‌یابی آسان، به راهبردهای رهبر معظم انقلاب اسلامی در خدمت‌گزاری به مردم و نیز با هدف کمک به مردم و جوانان در اینکه چه چیزی را از مدیران و مسؤولان مطالبه کنند، تنظیم و تدوین شده است». در این مجموعه، بخش‌هایی از بیانات معظم له، که ارتباطی با هدف مذکور دارند، تحت عناوینی آورده شده‌اند. متون گزینش شده در مجموع، حاوی مضامینی مفید در جهت مذکور هستند. اما نحوه گزینش مطالب مشخص نبوده و منطق چینش آنها نیز روشن نیست. ضمن اینکه، مباحث کتاب در قالبی نظام‌مند ارائه نشده است و مفاهیم کلیدی مورد تأکید رهبری نیز در یک دسته‌بندی منسجم از مضامین تبیین نشده‌اند.

ویسی، در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌شناسی مدیریت با الهام از اندیشه امام و رهبری»، ضمن ذکر برخی از آسیب‌هایی که متوجه مدیریت مدیران و مسؤولان در جمهوری اسلامی است، به درمان این آسیب‌ها از نگاه امام علی علیه السلام، امام خمینی علیه السلام و رهبر انقلاب پرداخته است. پژوهش مذکور، بنیان خود را بر استخراج انتقادات و آسیب‌هایی که امام و رهبری در خصوص مدیریت موجود در کشور، در دیدارهای گوناگون با مسؤولان در میان گذاشته بنا نهاده و نقش هر یک را در ویرانی کشور تبیین نموده است. ویسی در این مقاله بدون هیچ دسته‌بندی موضوعی، صرفاً به بیان ویژگی‌های منفی

یک مدیر، در نظام اسلامی پرداخته است. از سوی دیگر، استخراج ویژگی‌های مذکور نیز روش، اساس و منطق خاصی نداشته و تنها به صورت چند توصیه، به مدیران بیان شده است. «تمرکز قدرت، دنیازدگی و رفاه‌طلبی، قدرت‌طلبی، غفلت از خداوند و...» از جمله آسیب‌هایی است که وی در پژوهش خود آنها را مدنظر قرار داده است.

بانکی‌پور و رفیعی نیز در پژوهشی مشابه، ملاک‌های کارگزاران و مدیران تراز انقلاب اسلامی مدنظر رهبری را گردآوری کرده و مهارت‌های مورد نیاز آن مدیران را بیان کرده‌اند. نوآوری این پژوهش، در دسته‌بندی ملاک‌های مدیران است. کتاب عیار مدیران، مشتمل بر ۶۴ ویژگی و ملاک است که پشت سر هم لیست شده، به شرح ذیل دسته‌بندی شده است. مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌هایی که برای هر مدیری در هر نظام و با هر مرامی قابل استفاده است)، ویژگی‌های اخلاقی و معنوی، (آن دسته از ملاک‌هایی که برای یک متدین در قبول مسئولیت در هر نظامی باید لحاظ شود) و خصوصیات انقلابی (ویژگی‌هایی که در مدیریت‌های درون نظام جمهوری اسلامی باید لحاظ شود).

در پایان باید گفت: مهم‌ترین نقطه ضعف این تألیفات، علی‌رغم نکات مثبتی نظیر گزینش مناسب مطالب، ضعف در روش‌مندی و به تبع آن، عدم امکان داوری در خصوص یافته‌های آنهاست، به گونه‌ای که اساساً نمی‌توان روش دستیابی به مطالب بیان شده را فهم کرد. این نکته، ممکن است شائبه انتخاب‌گزینشی و سلیقه‌ای بیانات را به ذهن متبادر کرده و در نتیجه، عدم اقتناع و رضایت مکفی را برای خواننده در پی داشته باشد. نقطه ضعف دیگر این پژوهش‌ها را می‌توان در نحوه ارائه نتایج دانست. در اکثر این پژوهش‌ها، روش ارائه مطالب به این صورت است که عناوینی که بعضاً نامرتب با موضوع نیز هستند، ذکر شده و ذیل این عناوین، بخشی از بیانات آمده است. این نحوه بیان مطالب مانع از ارائه تبیینی نظام‌مند و طبقه‌بندی شده از مفاهیم مستخرج از بیانات شده است. نقص دیگری که از این نگارش دارد، عدم تبیین مفاهیم کلیدی مستخرج از بیانات است؛ مفاهیمی که بتوان از آنها به عنوان شاخص‌هایی جهت گزینش و ارزیابی سیاست‌گذاران و مدیران بخش عمومی استفاده نمود.

نگارندگان در این پژوهش، با در نظر گرفتن این موارد، روش تحلیل محتوا را برای رفع این نقائص مناسب یافتند. در تحلیل مضمون و محتوا با استفاده از روش کدگذاری مفهوم‌یابی اولیه بر روی متون منتخب صورت گرفته، این مفاهیم درون مقوله‌هایی بزرگتر جایابی می‌شوند و نهایتاً چند مقوله اصلی به عنوان مضامین کلیدی همراه با زیرمفهوم‌هایی به گونه‌ای نظام‌مند طبقه‌بندی می‌شوند. بنابراین پژوهش حاضر ضمن بهره‌مندی از روش مناسب و فراهم ساختن نسبی امکان داوری، سعی شده است نتایج تحقیق را به طریقی منسجم ارائه دهد، به گونه‌ای که امکان استخراج شاخص‌های کلیدی برای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی فراهم شود.

### وظایف خط‌مشی‌گذاران و تدوین راهنمای عمل جامع

فعالیت مسئولان بخش عمومی، براساس قلمرو فراگیری و شمولیت، تأثیرگذاری متفاوتی دارد؛ کارمندی که در یک قسمت خرد از یک اداره دولتی، به ایفای نقش می‌پردازد گرچه کیفیت کارش بر کل سازمان اثر خواهد گذاشت، اما اثرات نقش او به مراتب، با یک سیاست‌گذاری که سیاست‌های بخش کلان جامعه را تدوین می‌نماید، متفاوت است. به عبارت دیگر، حساسیت کار سیاست‌گذار بخش کلان، به دلیل جامعه هدف فراگیرتر، بسیار بیشتر خواهد



بود. از سوی دیگر، به دلیل اثرپذیری خطامشی گذاران از ارزش‌ها و اصول اخلاقی حاکم بر جامعه، ضرورت وجود یک «راهنمای عمل جامع»، برای هدایت خطامشی گذاران به شدت احساس می‌شود. راهنمای عملی، که از یک سو، مبتنی بر ارزش‌های حاکم در نظام اسلامی و از سوی دیگر، مشتمل بر استانداردهای اخلاقی روشنی باشد که سیاست‌گذاران بتوانند در عمل آن، استانداردها را سرلوحه کار خویش قرار دهند.

این اصول راهنما، در جوامع و فرهنگ‌های مختلف، به لحاظ تأثیر عمیق باورها و ارزش‌ها در هنجارهای مطلوب هر جامعه، اشکال متفاوتی به خود خواهند گرفت. برای مثال، *ویندبايل* تصریح می‌کند که محتوای مفاهیمی نظیر PSM، در میان ملت‌ها و مناطق مختلف، متفاوت است. نویسنده (۲۰۰۳)، در مطالعه‌ای با مقایسه پنج منطقه بین‌المللی، دریافت که ارزش‌های متفاوت خدمت عمومی در این مناطق پنج‌گانه، اثرات انگیزشی متفاوتی داشته‌اند. همچنین، پژوهشی دیگر نشان داد که مدل سنجشی PSM، که توسط پری ارائه شده است، به طور رضایت بخشی با جامعه بلژیک سازگار نیست (واندانیل، ۲۰۰۷).

## روش تحقیق

در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون و محتوا استفاده شده است که بر اساس آن، نگارندگان با انتخاب هفتمند ۵۷ سخنرانی از رهبری، که در بازه زمانی ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۷ ایراد شده است، به استخراج مضامین اولیه و سپس، مقوله‌بندی آنها ذیل مضامین کلی‌تر پرداختند. نهایتاً به هشت مؤلفه اصلی در دیدگاه ایشان دست یافتند. در ذیل جدول، نمونه‌ای از مضامین پایه و نیز جدول مؤلفه‌های اصلی، به همراه زیرمجموعه‌های سطح اول و دوم آن در نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱: مضامین پایه

شماره	داده اولیه	مضمون پایه
۱	شما به خدای متعال باید جواب بدهید؛ هر چه که فکر می‌کنید باید پیش خدای متعال گفت؛ آن را بیان کنید و به فکرش باشید.	مسئولیت در برابر خدا
۲	خدای متعال مکرر در قرآن و از جمله، در این آیه ما را امر می‌کند به آموزش طلبی و توبه به سوی خدا. توبه، یعنی برگشت. این برگشت، هم در مرحله ایمان و هم در مرحله عمل و رفتار است. ما کوتاهی‌هایی داشتیم و داریم؛ باید خود را اصلاح کنیم؛ و این در درجه اول اهمیت است.	اصلاح خود توبه به سوی خدا
۳	امیرالمؤمنین <small>علیه السلام</small> هم در اینجا به آن سفارش می‌کنند «و لا تولههم محاباة و اثره»؛ نه از روی دوستی و رفاقت کسی را انتخاب کن، که ملاک‌ها را در او رعایت نکنی فقط چون رفیق ماست، انتخابش می‌کنیم، نه از روی استبداد و خودکامگی؛ انسان بگوید می‌خواهم این فرد باشم؛ بدون اینکه ملاک و معیاری را رعایت کند یا با اهل فکر و نظر مشورت کند.	دقت در گزینش افراد
۴	وظیفه مهم این است که ما پایه‌های یک ایمان روشن‌بینانه و استوار را در ذهن نسل‌های جوان و رویه رشد خودمان تقویت کنیم.	تقویت ایمان جامعه
۵	اینکه آدم خیال کند جماعت خاصی محور تصمیم‌گیری اند، کارها را آنها می‌کنند، انتصاب‌ها را آنها می‌کنند؛ اما وقتی نوبت تقسیم غنایم می‌شود، خودشان را زاهدانه کنار می‌کشند و می‌گویند نخیر، بروید بدهید به مردم، دیدیم و تجربه کردیم که این طوری نیست؛ منطقاً هم این‌گونه نیست.	دخیل کردن مردم در اداره امور
۶	آزادی را نباید بد معنا کرد. آزادی یکی از بزرگترین نعمت‌های الهی است که یکی از شعبش آزاداندیشی است. بدون آزاداندیشی، این رشد اجتماعی، علمی، فکری و فلسفی امکان ندارد. در حوزه‌های علمی، دانشگاه و محیط‌های فرهنگی و مطبوعاتی، هو کردن کسی که حرف تازه‌ای می‌آورد، یکی از بزرگترین خطاهاست؛ بگذارید آزادانه فکر کنند.	گسترش آزاداندیشی و احترام به آن
۷	واقعاً این مردم، این انسان‌های فهیم، لطیف و باذوق، شایسته خدمت‌کردند؛ حقاً و انصافاً خدمت به این مردم لذت‌بخش است.	شناخت صحیح مردم خدمت به مردم
۸	یکی از پایه‌های اقتدار ملی، این است که مسئولان کشور و احاد ملت اعتقاد داشته باشند، می‌توانند این راهها را طی کنند و این کارها را انجام دهند؛ خود را عاجز و پا و در محیط بن‌بست احساس نکنند. این را باید به مردم بدهیم؛ این از جمله وظایف ماست؛ این جزو کارهایی است که دولت باید انجام دهد. موجبات اقتدار ملی جزو کارهایی است که مربوط به حکومت است و دستگاه‌های حکومتی باید انجام دهند.	اعتماد به نفس ملی ایجاد خودباوری در جامعه

جدول ۲: مؤلفه‌های اخلاقی و عملی سیاست‌گذاران مطلوب در جمهوری اسلامی

شاخص‌های کلان	شاخص‌های خرد	شاخص‌های خردتر
اندیشه اسلامی و التزام به آن	ایمان به وعده‌های الهی	عقاید اسلامی
		آخرت‌گرایی
		نگاه معنوی به مسئولیت
		شناخت عمیق اسلام
		محوریت موازین اسلامی در مدیریت
		اهتمام به مسائل عبادی
	التزام عملی به دستورات دینی	تکلیف‌گرایی
		رعایت تقوا
		تعظیم شعائر اسلامی
		اشاعه فرهنگ اسلامی
		مواجهه اخلاقی با زیرمجموعه
		اسلام‌محوری در سیاست خارجی
آراستگی به فضایل اخلاقی	استقامت	شجاعت
		عدم خودشیفتگی
		صداقت
		ساده‌زیستی
		اصلاح نفس
		حق‌گرایی
		اخلاص
		پارسایی
		قاطعیت
		تلاش مؤثر
		احساس مسئولیت
		قدردانی فرصت‌ها
اهتمام به مسئولیت	رصد مسائل کشور و کارآمدی در حل آنها	شناخت صحیح مسائل کشور
		پیگیری کارها تا به ثمر رسیدن
		اصلاح سازوکارهای اداره کشور
		اهتمام به امور زیربنایی
		توجه به اقتصاد
		اهتمام به پیشرفت کشور
		اهمیت دادن به توسعه علمی
		نظارت مؤثر
مدیریت صحیح امور	مدیریت صحیح زیرمجموعه	شایسته‌سالاری
		انگیزش
		جوان‌گرایی
		نخبه‌پروری
		تدبیر در امور
عقلانیت‌ورزی	عقلانیت‌ورزی	واقع‌گرایی
		اهلیت علمی
		یادگیری
		تفکر
		قانونمداری
گرایش به اتحاد و انسجام	وحدت‌گرایی اسلامی صلح‌جویی بین‌المللی	

شاخص‌های کلان	شاخص‌های خرد	شاخص‌های خردتر
	حفظ انسجام ملی	
	همدلی با سایر مسئولان	انسجام مسئولان
		انصاف در مواجهه با سایر مسئولین
	بینش انقلابی	درک صحیح از نظام
		اعتماد به میانی انقلاب
		ولایت‌مداری
		پایبندی به سیاست‌های نظام
		حمایت از نظام
		تحقق عینی ارزش‌های انقلاب
		استکبارستیزی
	مردم‌سالاری	پاسخگویی در قبال مردم
	آزاداندیشی و احترام به آن	
	خدمت به مردم	
	شناخت صحیح مردم	
	عزتمندی در روابط بین‌المللی	
	اعتماد به نفس ملی	
	امیدواری	
	ایجاد خودباوری در جامعه	
	تحول‌خواهی	
	عدل‌گستری	
	مبارزه با فساد	
	مخرومیت‌زدایی	
تعهد به نظام اسلامی	تعهد نسبت به سیاست‌های اعلامی نظام	
مردم‌مداری		
خودباوری		
آرمان‌گرایی		
عدالت‌محوری		

## یافته‌های پژوهش

در اینجا به تشریح مؤلفه‌های اصلی پرداخته، نمونه‌ای از سخنان رهبر انقلاب در خصوص آنها بیان می‌شود:

### اندیشه اسلامی و التزام عملی به آن

با توجه به ابتدای فرهنگ کشور بر اسلام، می‌توان اولین و مهم‌ترین خصیصه‌ای را که یک مسئول و سیاست‌گذار نظام اسلامی، ملزم به داشتن آن است، پایبندی به اسلام دانست؛ زیرا اسلام کامل‌ترین نقشه سعادت دنیوی و اخروی بشر را دربردارد. این کمال، علاوه بر زندگی شخصی، زندگی کاری افراد را هم دربر می‌گیرد. نمی‌توان از تأثیری که بر سیاست‌گذاری و مسئولیت‌شغلی دارد، اغماض نمود. کسی که به چارچوب مدون از سوی اسلام پایبند باشد، خود را در برابر خداوند مسئول می‌بیند و در پست و مقام خود، آنچه را رضای اوست، می‌جوید و دست خود را به حرام آلوده نمی‌کند. رهبر انقلاب در این خصوص می‌فرماید:

عامل اصلی پیشرفت امام بزرگوار ما و موفقیت او این است که به یک اصل قرآنی، به یک حقیقت قرآنی، با همه وجود، با همه دل، ایمان آورد و با همه توان در راه آن تلاش و کار کرد. آن اصل قرآنی همان چیزی است که در این آیه شریفه «ان تنصروالله ینصرکم و یثبت اقدامکم» و در آیات متعدد دیگر از آن یاد شده و بر آن تأکید شده است. اگر خدا را نصرت کنید، خدا هم شما را نصرت خواهد کرد. اگر در راه خدا قدمی بردارید، خداوند متعال هم شما را ده‌ها و صدها قدم جلو خواهد برد. این، اصل قرآنی و یک حقیقت است. یک قانونی الهی است (خامنه‌ای، ۱۳۸۵).

همچنین، وجود فضایل اخلاقی در سیاست‌گذاران موجب افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری در آنها می‌باشد. علاوه بر این، منجر به افزایش اعتماد عمومی به سیاست‌گذاران می‌شود. برای مثال، احساس خودشیفتگی در سیاست‌گذاران، می‌تواند منجر به انتقادناپذیری، نادیده گرفتن مشورت‌ها و سبک دستوری در مدیریت شود. رهبر انقلاب، در این خصوص می‌فرماید:

«و ایاک و الاعجاب بنفسک و الثقة بما یعجبک منها»؛ برحذر باش از اینکه خودشگفتی به سراغ تو بیاید. اعجاب به نفس، یعنی خودشگفتی؛ اینکه انسان از خودش خوشش بیاید. حضرت می‌گویند مواظب باش در این دام نیفتی. انسان گاهی در خودش امتیازاتی مشاهده می‌کند - فهم خوبی دارد، قدرت بدنی خوبی دارد، قدرت ذهنی خوبی دارد، اطلاعات وسیعی دارد، بیان ویژه‌ی دارد، صدای خوشی دارد، جمالی دارد - به مجرد اینکه دیدید نسبت به خودتان حالت خودشیفتگی وجود دارد که معنایش این است که با دیدن این امتیازات، عیوب را در کنارش نمی‌بینید بدانید که این خطر است (همان، ۱۳۸۴).

### مدیریت صحیح امور

مسئولیت‌پذیری و تعهد نسبت به انجام وظایف یکی از ویژگی‌های اساسی موردنیاز سیاست‌گذاران و مجریان در بخش عمومی است که در ادبیات مدیریت دولتی نیز مورد تأکید قرار گرفته است: در هر بخشی که ما هستیم، مسئولیت آن کاری که بر عهده گرفته‌ایم، این را بپذیریم. زیرمجموعه، زیرمجموعه‌ی ماست، احساس مسئولیت کنیم. در هر نقطه‌ای مسئولیت تعریف‌شده‌ای وجود دارد، آن مسئولیت را بایستی پذیرفت (همان).

البته تعهد نسبت به انجام وظایف محوله، اگرچه بسیار مهم است، اما کافی نخواهد بود. به عبارت دیگر، آن مسئولی که متعهد است، اما توانایی انجام کار را نداشته و تخصص لازم را در خود نمی‌بیند، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری در کار و انحراف در خطمشی‌گذاری شود. از این‌رو، تخصص به همراه تعهد دو بال لازم برای هر سیاستگذار و مسئولی می‌باشد که هر یک، بدون دیگری ناقص می‌باشد. به همین دلیل، در سخنان رهبری، تأکید ویژه‌ای بر عقلانیت در اداره امور صورت گرفته است:

عقلانیت و محاسبه که می‌گوییم، فوراً به ذهن نیاید که عقلانیت و محاسبه به معنای محافظه‌کاری، عقل‌گرایی و تابع عقل بودن است. عاقل بودن و خرد را به کار گرفتن با محافظه‌کاری فرق دارد. محافظه‌کار، طرفدار وضع موجود است. از هر تحولی بیمناک است. هرگونه تغییر و تحولی را بر نمی‌تابد و از تحول و دگرگونی می‌ترسد. اما عقلانیت این‌طور نیست. محاسبه‌ی عقلانی، گاهی اوقات خودش منشأ تحولات عظیمی می‌شود. انقلاب عظیم اسلامی ما ناشی از یک عقلانیت بود. این‌طور نبود که مردم همین‌طور بی‌حساب و کتاب به خیابان بیایند و بتوانند یک رژیم آن‌چنانی را ساقط کنند. محاسبات عقلانی و کار عقلانی و کار فکری شده بود (همان، ۱۳۸۴).

یکی از مواردی که نشانگر کاربست عقلانیت و تخصص در اداره امور است، نظارت بر دستگاه‌ها و محاسبه میزان پیشرفت در برنامه‌ها است. ایشان، در این خصوص چنین می‌فرمایند:

باید دستگاه‌های نظارتی خودتان را محاسبه کنید. حالا دیگران ممکن است نظارت بکنند، ممکن است نکنند ممکن است نظارتشان درست باشد، ممکن است ناقص باشد. اما در درون خود مجموعه

قوه مجریه که نقشش در رسیدن به اهداف چشم‌انداز، بسیار حساس است دستگاه‌های نظارتی را فعال کند، بعد ساز و کارهای نظارتی را بکار بیندازد تا ببینیم برنامه‌ها و سیاست‌ها چقدر جلو رفته؛ یعنی این گونه نباشد که سال دهم سند چشم‌انداز، نگاه کنیم و ببینیم پیشرفتی پیدا نکرده‌ایم؛ نه، بایستی اینها را مرتباً رصد کنید که معلوم شود چقدر پیش رفته‌ایم و چقدر به آن اهداف نزدیک شده‌ایم و چقدر زمینه‌ها فراهم شده است (همان، ۱۳۸۷).

نکته مهم دیگری، که در منظومه فکری رهبری، به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی مدیریت صحیح مورد تأکید است، بحث قانون‌مداری در انجام وظایف است. در نگاه ایشان، قانون فصل‌الخطاب و تعیین‌کننده محدوده اختیارات و مسئولیت‌های سیاست‌گذاران است و تخطی از آن موجب به هم خوردن نظم اجتماعی بوده و از نظر شرعی نیز مورد پذیرش نیست. میثاق همه ما قانون اساسی است و یک وظایف تعریف‌شده‌ای در قانون اساسی کشور وجود دارد. یک کاری بر عهده مجلس است که باید انجام بدهد، دولت ناگزیر بایستی از آن تبعیت کند. اختیاراتی هم بر عهده دولت گذاشته شده است، مجلس و قوای دیگر حق ندارند در آنها دخالت کنند. هر کدام یک محدودیت و مسئولیت تعریف شده‌ای دارند و بر اساس همین بایستی تعامل داشته باشید (همان، ۱۳۸۵).

### گرایش به اتحاد و انسجام

امروزه در مدیریت، موضوع هم‌افزایی یک بحث رایج شده است که اهتمام سازمان‌ها در تشکیل گروه‌ها و تیم‌های مختلف، شاهد خوبی برای این موضوع است. بر همین اساس، اثرگذاری افراد در هنگام وجود وحدت و یک‌دلی افزایش خواهد یافت. البته اهتمام به وحدت، نافی نقد مسئولان و سیاست‌گذاران نیست، بلکه وحدت و انسجام سیاست‌گذاران به معنای پرهیز از اختلاف افکنی و تسری اختلافات، به فضای مردمی است.

اتحاد و انسجام در منظومه فکری رهبری، دامنه وسیعی دارد و شامل انسجام داخلی تا بین‌المللی می‌شود. منظور از انسجام درونی، هم در بعد انسجام ملی و میان مردم است و هم در بعد انسجام میان سیاست‌گذاران. ایشان در خصوص وحدت ملی چنین می‌فرمایند: «آن کسانی که علیه امنیت ملت کار می‌کنند، وحدت ملی را مخدوش می‌کنند، به عنوان حمایت از اقوام، می‌خواهند وحدت ایرانی را - این اقوام، همه ایرانی‌اند؛ همه وفادار به ایرانند و همه خود را ایرانی می‌دانند و به آن مفتخرند - متزلزل کنند، برای دشمن کار می‌کنند» (همان، ۱۳۸۵). همچنین، بیان ایشان در خصوص انسجام میان سیاست‌گذاران چنین است:

نکته بعدی که این هم بسیار مهم است مسئله تعامل با قواست. بالأخره شما و مجلس و قوه قضائیه یک واحدید و یک کل هستید. ناچار باید با هم تعامل کنید. این هم نمی‌شود که این قوه تقصیر را بر گردن آن قوه بیندازد و آن قوه تقصیر را بر گردن این قوه بیندازد. بالأخره در مجموع، حالا بنده که بر حسب قانون مسئولیت تنظیم قوا را بر عهده دارم، وقتی این طور می‌بینم، به این نتیجه می‌رسم که یک خرده تقصیر این قوه است و یک خرده تقصیر آن قوه است. وقتی که این طوری شد، طبعاً یک ذره این باید جلو بیاید، یک ذره آن باید جلو بیاید. بدون هماهنگی با قوای دیگر، شما نمی‌توانید کار را پیش ببرید و حتماً بایستی این تعامل و هماهنگی و اعتماد را به وجود آورید (همان).

در بعد بین‌المللی نیز می‌توان دو گونه وحدت را در اندیشه ایشان جست و جو کرد که عبارتند از: وحدت میان جوامع اسلامی و وحدت و صلح با عموم جوامع که البته میان آنها از جهت شدت و ضعف و نوع اتحاد نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. در خصوص وحدت با جوامع اسلامی و پرهیز از اختلاف میان آنها ایشان می‌فرمایند:

این را من تکرار و تأکید می‌کنم و به همه می‌گویم: این غلط است که ما به نام ایمان اسلامی یا ایمان مذهبی حرفی بزنیم و کاری بکنیم که تعصبات فرقه‌ای را دائم مشتعل کنیم و همه را به جان هم بیندازیم. قضیه اصلاً این‌طوری نیست. به ایمان خودتان پایبند باشید؛ با هر کسی هم که از لحاظ ایمان مذهبی یا دینی با شما مخالف است، بحث نکنید، مجادله نکنید، استدلال نکنید، منطبق نکنید و او را به فکر خودتان معتقد نکنید. اما تعصب افروزی نکنید؛ «و جادلهم بالتی هی احسن». این، قرآن است. چرا یک عده‌ای نمی‌فهمند؟! من نمی‌دانم (خامنه‌ای، ۱۳۸۶).

همچنین، در خصوص صلح‌جویی عمومی با تمامی جوامع ایشان، چنین می‌فرمایند:

ما شروع کننده جنگ نیستیم؛ ما با هیچ دولتی سر جنگ نداریم؛ ما آرمان بلندی داریم که همه نیروی خودمان را می‌خواهیم صرف کنیم، تا به آن آرمان برسیم و آن، ساختن ایرانی است که خوشبختی مادی و معنوی این ملت را تأمین کند و بتواند الگویی باشد برای ملت‌های دیگر (همان).

### تعهد نسبت به سیاست‌های اعلامی نظام اسلامی

هر مسئولی در هر بخش دولتی، که به فعالیت مشغول است، باید بداند در قبال این مسئولیت، چه تکلیفی بر دوش می‌کشد و نسبت به چه چیزی متعهد شده است؛ چرا که این تعهد، می‌تواند به عنوان یک موتور محرکه قوی آن مسئول را به جنب و جوش واداشته، و او را خستگی‌ناپذیر نماید. وقتی مسئول بداند در قبال نظامی برآمده از متن مردم و مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، متعهد است؛ مسیر حرکت کلی نظام را درست تشخیص داده، سعی می‌کند در این عرصه عمل کند و کشور را برای رسیدن به اهدافش به پیش ببرد. اما عدم بینش صحیح نسبت به این سیاست‌ها و یا عدم تعهد کافی نسبت به آنها در میان مسئولان مختلف، به این معنی است که هر مسئولی در جهت مورد قبول خودش حرکت کند. در نهایت، کشور به میدانی برای حرکت افراد گوناگون در جهت‌های مختلف شده و در بخش‌های گوناگون آن، شاهد بی‌نظمی و ناهماهنگی خواهیم بود. بیان رهبر انقلاب، در خصوص لزوم حرکت در جهت سیاست‌های کلی نظام چنین است:

نکته بعدی توجه دائم به سند چشم‌انداز است. این سند چشم‌انداز، مسئله مهمی است. نباید هم تصور شود که این سند یا سیاست‌های کلی را کسانی نشسته‌اند و دارند تنظیم می‌کنند؛ نه. درست است که اینها یک فرایندی دارد و از یک جاهایی شروع می‌شود. لیکن آن کسی که در این زمینه کار و فکر می‌کند و تصمیم می‌گیرد، خود رهبری است. این سیاست‌ها، سیاست‌های رهبری است. اینها چیزهایی است که با توجه به همه جوانب ملاحظه شده و این سند چشم‌انداز درآمده است و بر اساس سیاست‌های کلی‌ای که در این مدت وجود داشته، اعلام شده است. اینها باید در برنامه‌ها رعایت شود و نباید تخلف شود. (همان).

## مردم مداری

همان‌طور که بیان شد، در نگاه اسلامی مردم صاحبان حقیقی نظام هستند. اساساً نظام اسلامی بر پایه اعتقادات و باورهای مردم شکل می‌گیرد. هیچ‌گاه امری تحمیلی و خارجی محسوب نمی‌شود. بنابراین، هم در انتخاب مسیر پیشرفت کشور و هم در انتخاب مجریان آن مردم نقش اساسی دارند:

در مکتب سیاسی امام، هویت انسانی، هم ارزشمند و دارای کرامت است، هم قدرتمند و کارساز است. نتیجه ارزشمندی و کرامت داشتن این است که در اداره سرنوشت بشر و یک جامعه، آراء مردم باید نقش اساسی ایفا کند. به علاوه در این مسیر، مسئولان باید دائماً متوجه رضایت و منفعت مردم باشند: «و اجمعها لرضی الرعیة»؛ دیگر اینکه کاری که انتخاب می‌کنی، رضایت مردم را با خودش داشته باشد. «رعیت» به مردم اطلاق می‌شود؛ یعنی کسی که مراعات او لازم است... یعنی توده مردم و عامه مردم... تکیه امیرالمؤمنین و پیغمبر و قرآن هم روی همین مجموعه‌های عمومی مردم است؛ همین‌که ما عوام مردم می‌گوییم... همین چیزی که خواص خاص خرج کن امروز با طرح آن در مسائل سیاسی و اجتماعی مخالفند و اسمش توده‌گرایی و پوپولیسم است (همان، ۱۳۸۴).

در نگاه اسلامی، حساسیت برای خدمت به مردم و دلسوزی و تعهد نسبت به آن، از وظایف مسئولان است تا حدی که اگر این امر مورد غفلت قرار بگیرد، باید از خداوند طلب مغفرت نمود. (استغفار از غفلت از مردم و خدمت به آنهاست. اگر غفلتی در این مورد داشته‌ایم، باید به خدا پناه ببریم و توبه کنیم. نگذاریم دل ما از مردم غافل شود... یک لحظه باید از خدمت به مردم غافل نشویم (همان)).

## خودباوری

یکی از شعارهای اصلی انقلاب اسلامی در زمان شکل‌گیری، شعار «نه شرقی، نه غربی، جمهوری اسلامی» بود. این شعار، که از دل ملت انقلابی جوشیده بود، به وضوح دلالت بر اتکاء به خود و قطع امید از نظام‌های مستکبر جهانی دارد. مقابله با استکبار جهانی، جزء اصلی هویت جمهوری اسلامی است. بنابراین، برای تداوم مسیر انقلاب در جهت اصلی آن، چاره‌ای جز اتکاء و اعتماد به نیروهای خودی و باورداشتن به آن‌ها برای مسئولان نظام وجود ندارد:

اصل چهارم، تقویت خودباوری و اعتماد به نفس ملی است. این اعتماد به نفس، در همه جاست. ما اکنون در زمینه مثلاً علوم تجربی، نمونه‌هایی‌اش را دیده‌ایم که حالا یکی‌اش فناوری هسته‌ای است، یکی‌اش تولید سلول‌های بنیادی است... البته اینها فقط یک بخشی از کار است. استقلال اعتماد به نفس ملی و خودباوری، فقط به این چیزها منحصر نمی‌شود... بلکه باید در سیاست، فلسفه، ابتکارهای مردمی و ارزش‌های اخلاقی هم خودباوری داشته باشیم (همان).

لازمه این اعتماد به نفس، داشتن امید به آینده و نگاه مثبت نسبت به مسیر پیشرفت کشور است: «ناامیدی درد بزرگی است و برای نابود کردن یک ملت، از همه وسایل مؤثرتر، ناامید کردن آن ملت است. ملتی را ناامید کنید، نابود می‌شود. وقتی امید نبود، حرکت و نشاط نیست. وقتی حرکت و نشاط نبود، آینده نیست. ما دلیلی برای ناامیدی نداریم؛ صد دلیل برای امید داریم (همان، ۱۳۸۳).

این اعتماد به نفس و احساس عزت، در روابط با سایر ملل نیز باید خودش را نشان بدهد. به‌طور کلی، روح حاکم بر اسلام، خواهان عزت‌مندی مسلمین در روابط میان ملت‌ها است. آیت‌الله خامنه‌ای در این باره می‌فرماید:

ما با کسی دعوا نداریم. ما به کسی که می‌خواهد دوباره بر ما سیطره پیدا کند، می‌گوییم نخیر، غلط می‌کنی؛ اجازه نمی‌دهیم. منازعه نظام اسلامی با کسانی که در پی چالش با این نظامند، سر این قضیه است... آنچه مهم است، این است که ملت ایران و نظام اسلامی ایستاده است و می‌خواهد از هویت و استقلال و عزت ملی خود دفاع کند (همان).

## آرمان‌گرایی

جرقه‌های انقلاب اسلامی از ابتدای شروع نهضت، آرمان‌هایی بود که پیشگامان نهضت و نیز مردم در دل و جان خود داشتند و برای آنها مبارزه کردند و خون دادند. پیداست که حافظ و نگهبان هویت انقلاب در طول زمان، همان چیزی است که در ابتدا آن را ایجاد کرده است. به عبارت دیگر، نظام اسلامی، اگر بخواهد با هویت اصیل خود باقی بماند، باید از مسیر اولیه خود منحرف نشود؛ یعنی باید نسبت به آرمان‌ها و اهداف بلند خود تعهد داشته باشد. نمود این آرمان‌گرایی، باید در عمل نیز مشهود باشد؛ یعنی سیاست‌گذار تراز انقلاب اسلامی، باید برای انجام کارهای بزرگی که برآمده از آرمان‌های اصیل انقلاب است، جسارت داشته باشد و بتواند در وضعیت موجود کشور، خصوصاً در زمینه‌هایی که مسائل متعددی وجود دارند، تحول اساسی ایجاد کند:

یک چیزهایی هست که امتیازات واقعی است؛ باید به اینها توجه کرد... (مثل) جرأت در ایجاد تحول؛ حالت روحی این دولت این است که برای تحول‌آفرینی جرأت دارد و اقدام می‌کند... نفس اینکه انسان حالت دلیری در مقابل مشکلات داشته باشد و تصمیم بگیرد که برای رفع مشکلات اقدام بکند، چیز باارزشی است (همان، ۱۳۸۷).

## عدالت‌محوری

محوریت قسط و عدل در جامعه، یکی از ویژگی‌های عمده نظام اسلامی است. به طوری که بدون آن، فلسفه تشکیل حکومت اسلامی خدشه‌دار می‌گردد:

در دنیا حکومت‌هایی هستند که شعار دین سر دستشان قرار دارد. آنچه در دنیا کمیاب است ... حکومت ارزش‌های دینی است؛ ... یعنی اصرار بر تحقق عدالت اجتماعی. اینکه ما می‌گوییم، شعار نیست؛ حقیقت و هویت ماست. ما اگر دنبال عدالت اجتماعی نباشیم، وجود ما پوچ و بی‌هوده است و جمهوری اسلامی معنی ندارد (همان، ۱۳۸۳).

جمهوری اسلامی از این جهت که داعیه‌دار زمینه‌سازی برای ظهور امام عصر عجله تعالی فرجه بوده و خود را مقدمه‌ای برای آن می‌داند، وظیفه‌ای دوچندان در قبال گسترش عدالت در جامعه می‌یابد. رهبری در این زمینه می‌فرماید: «هدف رسیدگی به مناطق محروم و مناطق دوردست» این‌ها جزو آرزوهای ماست» (همان، ۱۳۸۵).

یکی از لوازم مهم این اصل، مبارزه با فساد اقتصادی است که منجر به تبعیض گسترده شده و مانعی جدی برای تحقق عدالت در جامعه است:



من بارها این را گفته‌ام، مثال زده‌ام و تکرار کرده‌ام که فساد در دستگاه اجرایی مثل این است که ما چندین لوله قطور آب به استخری وارد می‌کنیم؛ اما استخر پر نمی‌شود؛ این همه تلاش انجام می‌گیرد، در عین حال انسان زوایای خالی را مشاهده می‌کند که بخش عمده‌ای از این، مربوط می‌شود به فساد مالی و به رخنه‌های اخلاقی که در مجموعه دستگاه در سطوح مختلف وجود دارد. باید با اینها مبارزه و مقابله کنید (همان، ۱۳۸۳).

## نتیجه‌گیری

پیوند اخلاق و مدیریت دولتی، پدیده‌ای است که امروزه به شدت مطمح نظر ملت‌ها و دولت‌ها قرار گرفته است. اگرچه هم اخلاق یک حوزه وسیع و پهناور است و هم حوزه مدیریت دولتی حوزه‌ای پیچیده به شمار می‌رود. اما این دو توانسته‌اند با یکدیگر تلفیق شده، و در نظر و در عمل، موفقیت‌های جالب‌توجهی را کسب نمایند.

اگرچه حضور اخلاق در وادی سیاست‌گذاری عمر اندکی دارد، اما این عمر کم از اهمیت موضوع نکاسته است. هراس رهبران و مسئولان کلان حکومت‌ها، از انحطاط و رسوایی از یک سو، و هشیاری مردم نسبت به مصالح خود و آنچه در درون حکومت‌ها می‌گذرد از سوی دیگر، منجر به توجه بیش از پیش حکمرانان به پدیده «اخلاق» در حکمرانی شده است. امروزه، بر سیاست‌گذاران پوشیده نیست که اخلاق نقش حیاتی در عمر مسئولیت آنها دارد. از این رو، سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی، پایبندی به یک سری اصول و قواعد حاکم بر جامعه، که همان ارزش‌ها، اعتقادات و فرهنگ جامعه هستند را -اگرچه صوری- بر خود لازم دانسته، و در این امر از یکدیگر سبقت می‌جویند. شعار صداقت، عدالت، خوشرفتاری با ارباب‌رجوع، مصادیقی از توجه به اخلاق در مدیران کلان و سیاست‌گذاران است. در تحقیقی که از نظر گذشت، محققان ضمن نقد و بررسی نظریه انگیزش خدمت عمومی و بررسی نسبتاً جامع اخلاق در سیاست‌گذاری و با توجه به قواعد و فرهنگ حاکم بر جامعه اسلامی-ایرانی، همت به تدوین مدلی گماشتند که ضمن واضح‌سازی مسیر صحیح سیاست‌گذاری، راهنمای عملی جامع برای تمامی مدیران اجرایی و سیاست‌گذاران جمهوری اسلامی ایران باشد. این چارچوب، که ظرفیت بالایی برای عملیاتی شدن دارد، می‌تواند منشور جامعی برای سازمان‌های سیاست‌گذار جامعه باشد و سرلوحه‌ای برای سیاست‌گذاران شود تا از انحراف ایشان کاسته، احتمال فروپاشی سازمان‌های کلان سیاست‌گذار را به حداقل برساند.

با نگاهی همه‌جانبه و کلی، نسبت به اصول ذکر شده، می‌توان گفت: یکی از مغایرت‌های اساسی نگاه رهبری با نگاه موجود در ادبیات غربی، این است که ایشان معتقدند نظام اسلامی صرفاً متولی معاش مردم نیست، بلکه در قبال معاد و آخرت مردم نیز خود را مسئول می‌داند. بر این اساس، قلمرو وظایف مسئولان و به تبع آن، مختصات و رفتارهای آنها نیز بسیار گسترده‌تر و متفاوت‌تر از چیزی خواهد بود که در ادبیات سکولار موجود از آن بحث می‌شود. دلیل این نتیجه‌گیری، شمول مختصات و وظایفی است که ایشان برای سیاست‌گذاران جمهوری اسلامی قائل‌اند که علاوه بر رفع حوائج دنیوی جامعه، مسئولیت رشد معنوی و اعتقادی آن را نیز متوجه مسئولان می‌دانند. مفاهیمی نظیر آخرت‌گرایی، اسلام‌گرایی، اشاعه فرهنگ اسلامی، صدور ارزش‌ها، استکبارستیزی و تحقق عینی

ارزش‌های انقلاب در نگاه ایشان، مؤید این نکته است. در سطحی وسیع‌تر، با توجه به مفاهیمی مثل صدور ارزش‌ها، وحدت‌گرایی اسلامی و استکبارستیزی، حتی می‌توان ادعا کرد که نظام اسلامی، نه فقط مسئول معاد و معاش مردم تحت حاکمیت خود، بلکه در قبال دنیا و آخرت تمامی مسلمین و بلکه همه بشریت خود را مسئول دانسته، و تا حد توان و در صورت وجود شرایط، سعی در پیشبرد این اهداف در سطح جهانی دارد. در واقع، منطق ایشان در خصوص انقلاب اسلامی را می‌توان این‌گونه دانست که انقلاب اسلامی، مکتبی انسان‌ساز است که تنها دین مردم را هدف نگرفته، بلکه به واسطه اینکه اسلام مکتب انسانیت است، عقلانیت، معنویت و عدالت را که از عناصر جدایی‌ناپذیر انسانیت است، شعار خود قرار داده و به دنبال حاکم کردن آنها تلاش می‌نماید.

یکی دیگر از خصایص این نگاه، نحوه مواجهه و نگرش آن نسبت به مردم است. در این رویکرد، مردم حقیقتاً صاحبان اصلی نظام تلقی شده و مسئولان باید نسبت به آنها پاسخ‌گو باشند. تفاوت پاسخ‌گویی، با مسئولیت‌پذیری، در این است که پاسخ‌گویی را نمی‌توان صرفاً در حد رفع تکلیف و توان پاسخ‌گویی فرد در قبال منابع و وظایف واگذار شده به او دانست، بلکه پاسخ‌گویی، ابزاری است برای دادن توضیح متعهدانه اعمال و تصمیمات یک فرد یا نهاد دیگری، که همراه آثار حقوقی، سیاسی و اداری لازم است. پاسخ‌گویی، نیروی پیش‌برنده‌ای است که بر بازیگران کلیدی فشار وارد می‌آورد، تا در قبال عملکرد خود مسئول باشد و از عملکرد خوب خدمات عمومی اطمینان حاصل نمایند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). در این صورت، اعتماد ملی به مسئولان ایجاد شده و انس و یک‌دلی میان مردم و مسئولان ایجاد می‌شود. مفاهیمی نظیر احساس مسئولیت، محرومیت‌زدایی، اعلان صادقانه امور به مردم، پایبندی به منافع ملی، تعهد به اموال عمومی و مردم‌گرایی، برای حل مسائل کشور را می‌توان در این قالب فهم کرد.

## منابع

- آذر، عادل و همکاران، ۱۳۸۷، «اخلاق در علم مدیریت»، *اخلاق در علوم و فناوری*، سال سوم، ش ۱ و ۲، ص ۶۱-۷۰.
- احمدی، کیومرث، و همکاران، ۱۳۹۰، «سیر تکوینی پاسخ‌گویی اجتماعی سازمانی و ارائه مدلی برای بسط مفهومی آن در سازمان‌های ایرانی»، *مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج-سال ششم، ش ۱۸.
- بانکی پور فرد؛ امیرحسین و همکاران، ۱۳۹۴، *عیارمدیران از منظر رهبر انقلاب*، حدیث راه عشق.
- بیک‌زاد، ج. صادقی، م. ابراهیم‌پور، د، ۱۳۹۱، «تأثیر عوامل سازمانی بر رشد اخلاق حرفه‌ای کارکنان»، *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱-۹، سال هفتم، ش ۲.
- راهبردهای اساسی خدمت‌گزاری؛ *رهنمودهای رهبر معظم انقلاب*، ۱۳۸۲، تهران، مؤسسه قدر ولایت، ص ۵۱۲.
- موسوی، آرش، الستی، کیوان، ۱۳۹۸، «چراچوبی برای تحلیل نظام‌مند اخلاق سیاست‌گذاری علم و فناوری»، *سیاست علم و فناوری*، س یازدهم، ش ۲.
- فاطمی تبار، سیداحمد، ۱۳۸۷، «استنتاج اخلاق از دین»، *اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره ۱، ش ۲، ص ۷-۱۴.
- موسی‌پور؛ میثم، ۱۳۸۴، *معیارهای یک انتخاب: انتخابات و ویژگی‌های رئیس جمهوری اصلاح از نگاه مقام معظم رهبری*، همای غدیر.
- طباطبائی، م. ح، ۱۳۷۴، *تفسیر المیزان*، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، قم، جامعه مدرسین حوزه علمیه.
- ویسی؛ غلامرضا، آسیب‌شناسی مدیریت با الهام از اندیشه امام خمینی<sup>ع</sup> و مقام معظم رهبری، پیام، ش ۹۳، ص ۹۹-۱۲۰.
- <http://www.khamenei.ir>
- Brewer, G. A. and Selden, S. C. and Facer II, R. L. (2000) Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. May & June 2000. Vol. 60. No. 3. 254-264.
- Fording, R. C. and Miller, P. M. and Patton, D. J. (2003). Reform or Resistance? Local Government Responses to State-Mandated Ethics Reform in Kentucky. *Publius*. Vol. 33. No. 2 (Spring, 2003). 1-15
- Huddleston, M. W. and Sands, J. C. (1995). Enforcing Administrative Ethics. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 537, Ethics in American Public Service (Jan., 1995). 139-149
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Management; Selection of Texts, Edited By Esmailpour & Eshraghi, Negahe Danesh, 1389
- Kaplan, A. (1958). American Ethics and Public Policy. *Daedalus*. The American National Style. Vol. 87. No. 2. (Spring, 1958). 48-77
- Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*. September & October 2010. 701-709.
- Lewis, G. B. and Frank, S.A. (2002). Who Wants to Work for Government? *Public Administration Review*. VOL. 62. NO. 4. 395-404.
- Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. In: Donahue, J.D. and Nye, J.S.Jr., (Eds) for the people-can we fix public service, Washington DC: Brookings institution press
- Perry, J. L. and Hondeghem, A. and Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*. September & October 2010, 681-690.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6. No. 1. Jan. 1996. 5-22.

Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. VOL. 50. NO. 3. 367-373

Rainey, H. G. and Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. VOL. 9. NO. 1. 1-32.

Rosenthal, D. and Perlman, B. (1986). Ethical Dimensions of Public Policy & Administration. *Polity*. Vol. 19. No. 1 (Autumn, 1986). 56-73

Sheeran, P. J. (1993). *Ethics in Public Administration; A PHILOSOPHICAL APPROACH*. PRAEGER. London

Suzuki, P. T. (1995). Public Sector Ethics in Comparative Perspective. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 537, Ethics in American Public Service, (Jan., 1995). 173-183

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*. VOL. 9. NO.4. 545-556.

Vandenabeele, W. (2008). Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration*. VOL. 86. NO. 4. 1089-1105.

## مبانی و مؤلفه‌های مدیریت تحول گروهی در سازمان از منظر قرآن

yavarfini60@yahoo.com

مجتبی یاورفینی / کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۷ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۲

### چکیده

در آیه ۸۸ سوره هود آمده است: «من جز اصلاح نمی‌خواهم تا آنجا که توان دارم، و توفیق من جز به خدا نیست. بر او توکل کردم و به سوی او باز می‌گردم». این همان هدفی است که تمام پیامبران آن را پیگیری می‌کردند: اصلاح عقیده، اصلاح اخلاق، اصلاح عمل، و اصلاح روابط و نظامات اجتماعی. این گونه اصلاح‌ها در پرتو تغییر و تحول گروه‌ها شکل می‌گیرد. در این مقاله مبانی و مؤلفه‌های مدیریت تحول گروهی در سازمان بحث می‌شود. مسئله پژوهش حاضر این است که مبانی و مؤلفه‌های مدیریت تحول گروهی در سازمان از منظر قرآن کدام‌اند؟ پژوهشگر با رویکردی «توصیفی - تحلیلی» و با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای به پژوهشی نظری در آموزه‌های قرآن اقدام نموده است. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که مبانی هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی، مهم‌ترین مبانی مدیریت تحول گروهی است و برنامه‌ریزی و هدایت، مهم‌ترین مؤلفه‌های آن می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت تحول، گروه، مبانی، مؤلفه، قرآن.

## مقدمه

بحث رشد و تحول و بهبود که امروزه از مهم‌ترین موضوعات جوامع، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه است، پیش از آنکه موضوعی اقتصادی و سیاسی باشد، مدیریتی است (تسلیمی، ۱۳۹۱، ص ۱). در تعاریف رایج مدیریتی، تحول سازمان به فعالیتی یا تلاشی بلندمدت تعریف شده است که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و به کارگیری نقش مشاور- تسهیل‌کننده و نظریه و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌پذیرد (وندال، ۱۳۹۲، ص ۲۴). با کمی دقت در این تعریف، به نقش و جایگاه گروه‌های کاری خواهیم رسید و اینکه لازمهٔ تحول سازمانی، تحول در گروه‌های کاری است.

محیط متلاطم امروز روند رو به رشدی را در سازمان‌ها برای انجام کارها به صورت تیمی و گروهی ایجاد نموده است. امروزه سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بتوانند به صورت گروهی عملکرد مطلوبی داشته باشند. با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرات می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده است و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است. قدرت ایجاد گروه‌های کارآمد و هماهنگ ساختن آنان با ایفای مؤثر نقش هماهنگ‌کنندگی، رهبری گروه و عضو گروه ضروری است (فقیهی فرهمند، ۱۳۸۱، ص ۶۲۱). از این رو سازمان‌ها همان گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با راندمان بهتر به رقابت بپردازند، به سوی گروهی کارکردن نیز روی آورده‌اند تا از ذوق و قریحهٔ کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که گروه‌ها نسبت به ساختارهای سنتی کاری قدرت انعطاف بیشتری دارد و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخ‌گو هستند. لذا گروه‌ها می‌توانند به‌عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار مؤثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی کنند و تنوع نیروی کار را گسترش دهند (دیوید، ۱۹۹۵، ص ۲۶۸).

نکتهٔ مهم اینکه، در اکثر سازمان‌ها درصد زیادی از فعالیت مدیران صرف مشارکت در نشست‌های گروهی می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از سازمان‌های بزرگ از کمیته‌هایی برای حل مشکلات سازمانی‌شان استفاده می‌کنند. مدیران ممکن است از صرف وقت زیاد در نشست‌های گروهی شکایت داشته باشند، اما آنها تمایل به افزایش استفاده از تصمیم‌گیری گروهی دارند (طاهری لاری، ۱۳۷۷، ص ۱۳۱-۱۳۰).

محقق در این تحقیق در نظر دارد با انجام یک پژوهش نظری مبانی و مؤلفه‌های موجود در مدیریت تحول گروهی در سازمان از منظر قرآن را بررسی کند و در حد توان، خلأ تحقیقاتی در این زمینه را پر نماید.

## ۱. تعریف کلیدواژه‌های بحث

## ۱-۱. مبانی

مبانی از بُن مشتق شده و بُن به معنای ریشه، اساس، پایه و شالوده است (دهخدا، ۱۳۷۲، ص ۶۱). اگر بُن یا ریشه

در یک سازهٔ صنعتی و عمرانی مورد مطالعه قرار گیرد و به نقش آن در کلیت کارکرد آن سازه و بنا توجه شود، مشخص می‌گردد که هیچ سازهٔ صنعتی و بنای عمرانی بدون بُن (اسکلت یا شالوده) قابل وجود و دوام نیست و نوع اسکلت یا شالوده در اصالت و استحکام آن، نقش اصلی بازی می‌کند. به زبان دیگر، هرچه بُن از استحکام منطقی بیشتری برخوردار باشد، سازه و بنا مناسب‌تر و مستحکم‌تر است. علوم و دانش‌های بشری نیز از این قاعده مستثنا نیستند؛ از این‌رو دانش مدیریت در علوم انسانی نیز چنین است. هر چه علوم مبنای منطقی‌تری داشته باشند، از استحکام بیشتری برخوردارند (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۲۵). مترادف کلمهٔ مبانی، واژهٔ اصل به فتح همزه، به معنای بیخ هر چیز، ریشه و بنیاد است و جمع آن اصول می‌باشد (عمید، ۱۳۳۷، ص ۱۶۶). در حقیقت، دانش مدیریت باید ابتدا خود را با مبانی مدیریت تحول گروهی سازگار سازد و سپس با اصول مبتنی بر آن مبانی، به تولید دانش بپردازد تا دانش تولیدی بتواند قابل استفاده در جوامع اسلامی باشد.

## ۲-۱. مؤلفه

مؤلفه، تأنیث مؤلف، و جمع آن مؤلفات، به معنای کتاب و رسالهٔ نوشته شده، الفت داده شده، موافقت افکنده شده می‌باشد (راغب اصفهانی، ۱۳۸۸، ص ۲۳). مراد محقق در تبیین مؤلفه‌ها، اجزای تشکیل‌دهندهٔ یک چیز است که بدون داشتن آنها نمی‌توان آن چیز را تجزیه و تحلیل کرد.

## ۳-۱. گروه

طبق تعریف گلدستاین (*Goldstein*) گروه می‌تواند به دو نفر یا بیشتر، دارای تعامل و وابستگی که برای دست یافتن به هدف خاص با یکدیگر کار می‌کنند، اطلاق شود (گلدستن، ۱۹۸۴، ۴۹۹-۵۱۷). گروه در قرآن با تعبیر مختلفی بیان شده است. با بررسی و جست‌وجو در کتاب *مفردات راعب*، گروه با عناوین مختلفی از جمله «أُمَّة، جُمَاع، أجمع، حِزب، حَشْر، قَوْم، زُمْر، الشَّرْذِمَة، شَعْب، طَائِفَة، عِزین، عَصَبَة، فِئَة، فَرِیق، فِرْقَة، قَبیله، مَلَأ و نَفیر» بیان شده است. با بررسی این واژه‌ها و لغات در قرآن، به اهمیت گروه و میزان توجه ویژه خداوند تبارک و تعالی به گروه به گونه‌ای که قسمت اعظم مفاهیم قرآنی به بحث جمعی و گروهی پرداخته شده است و معصومین در احادیث فرموده‌اند: «یدالله مع الجماعه».

## ۴-۱. مدیریت تغییر و تحول

دو ویژگی تغییر، مدیریت تغییر و تحول را از مدیریت متداول متمایز می‌سازد: کنترل و ریسک. کنترل عبارت است از قدرت ایجاد تغییر دلخواه؛ و ریسک عبارت است از احتمال اینکه امور به بیراهه روند و پیامدهای این وضعیت، تغییر همواره با مقداری ریسک همراه است؛ زیرا افراد هیچ گاه کنترل کامل بر وقایع ندارند. برای داشتن میزانی از کنترل بر فرایند تغییر و همچنین کاهش مخاطرات، مدیریت تغییر و تحول لازم است؛ یعنی نیاز است: تصمیم گرفته شود به کجا باید رفت (وضعیت مطلوب آینده)؛ درک اینکه اکنون سازمان کجا قرار گرفته است (وضعیت موجود)؛ ترسیم آنچه سازمان باید انجام دهد تا از جای فعلی به جای مطلوب حرکت کند (فرایند تغییر)؛ و پیگیری پیشرفت و انجام اصلاحات، به گونه‌ای که

سازمان به جایی که می‌خواهد باشد منتهی شود (فرایند تغییر). (لیسلی، ص ۱۶) در کتاب *مفردات راغب*، کلید واژه‌هایی که تحت عنوان تغییر و تحول گروهی آمدند، عبارتند: «بَغِیر، قَلْب، انْقِلَاب و تَقْلِیب» (راغب اصفهانی، ۱۳۸۸).

## ۱-۵ قرآن

کلمه «القرآن» پنجاه بار در قرآن آمده که در همه موارد، منظور همین کتاب شریف است؛ مانند: شهر «شَهْرُ رَمَضانَ الَّذِیْ اُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَ بَیِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدٰی وَ الْقُرْآنِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ» (بقره: ۱۸۵)؛ ماه رمضان که قرآن در آن نازل شده است. کلمه «قرآن» بدون الف لام نیز سیزده بار در مورد این کتاب به کار رفته است. در هفت مورد دیگر، کلمه قرآن به کار رفته که در سه مورد، مراد مطلق خواندنی و در چهار مورد دیگر به معنای مصدری (خواندن) آمده است. «قرآن» در لغت به معنای خواندنی است. واژه قرآن در آغاز به صورت وصف در مورد این کتاب آسمانی به کار رفته؛ ولی به تدریج جنبه علمیت پیدا کرده است. ظاهراً در اطلاق کلمه «قرآن» بر این کتاب، عنایتی جز اینکه الفاظی خواندنی است، منظور نیست؛ چنان که در اطلاق کلمه «کتاب»، معنایی جز آیات نوشتنی یا نوشته شده در لوح محفوظ، مد نظر نیست (مصباح یزدی، ۱۳۸۸، ص ۴۳).

## ۲. مبانی مدیریت تحول گروهی از منظر قرآن

مهم‌ترین مبانی مدیریت تحول گروهی، مبانی هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی (برگرفته از کتاب بخرد، ۱۳۹۲) می‌باشد که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:

### ۱-۲. مبانی هستی‌شناسی

در تحول گروهی، چند مبنای اساسی وجود دارد که تا مدیران از آنها آگاهی نداشته باشند، شناخت کافی از تحول گروهی از منظر قرآن را به دست نخواهند آورد. اولین مبنا، هستی‌شناسی است (برگرفته از کتاب بخرد، ۱۳۹۲، ص ۵۷). در جهان‌بینی توحیدی، عالم هستی سلسله بزرگی از مراتب هستی و وجود است که مراتب پایین آن متأثر از مراتب بالا، و نیز نشانه‌ای از آن مراتب است. به دلیل همین ارتباط با مبدأ یگانه هستی، عالم طبیعت قداست دارد و نمادی از قدرت، عظمت، جلال، شکوه و زیبایی مبدأ عالم هستی و آفریننده طبیعت است. قرآن کریم موجودات محسوس و مشهود را آیات (نشانه‌ها) می‌نامد؛ یعنی هر موجودی به نوبه خود نشانه‌ای از هستی نامحدود و علم، قدرت، حیات و مشیت الهی می‌باشد (خندان، ۱۳۸۸، ص ۱۵۶). هستی‌بخش که همه عوامل و علل را به طور هماهنگ و مؤثر به هم بافته و مجموعه هدف‌دار و گسترده هستی را وجود بخشیده است، در نگاه هستی‌شناسانه به عنوان اصل وجود و مبدأ هستی معرفی می‌گردد. او است که روح وحدت را به عنوان یک پیکره واحد در این مجموعه ایجاد کرده است و همه موجودات به عنوان یک کل، تجلی اراده اوست. مطالعه هستی، راه شناخت او و تدبیر حاکم بر هستی، جلوه مهیج مدیریت رب العالمین است. اگر الگویی برای شناخت صحیح مفاهیم مدیریت باشد، اوست؛ چون مدبر الامور هستی اوست. تدبیر همه عالم به اراده اوست. پس «لا مدبر الامور الا هو» را باید



مطالعه کرد؛ چون اداره هستی با همه گستردگی و عظمت، به تدبر او میسر و ممکن گردیده است و حاکمیت قوانین و نوامیس آفرینش در معقولانه‌ترین وجه، و تبعیت همه هستی از او در معشوقانه‌ترین سطح، تجلی تدبیر امور در حوزه حس و عقل و عرفان است (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۸۰).

با تأمل بر تدبیر امور و با «مدبرالامور» می‌توان صحیح‌ترین سیستم را هماهنگ و هم جهت با مدیریت حاکم بر هستی تبیین کرد و از ثمرات آن به بهترین شیوه استفاده نمود. در مدیریت رب العالمین، هم برنامه‌ریزی و هم سازمان‌دهی، هم هدایت و رهبری، هم کنترل و نظارت و هم ارزشیابی، در عالی‌ترین و جامع‌ترین شکل قابل مشاهده است (همان، ص ۸۱). بنابراین، وقتی در سازمان، مدیریت خداوند را حاکم دانستیم و وقتی در همه وظایف، مسئولیت‌ها و بخش‌های سازمان این نوع مدیریت دیده شود، این خود باعث تغییر و تحولات مؤثر در سازمان خواهد شد (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۸۰-۸۲).

## ۲-۲. مبانی انسان‌شناسی

هر منظومه معرفتی که به بررسی بُعد یا ابعادی از وجود انسان یا گروه و قشر خاصی از انسان‌ها می‌پردازد، می‌توان انسان‌شناسی نامید (رجبی، ۱۳۷۸، ص ۱۶). انسان‌شناسی با توجه به این تعریف، که به گروه و قشر خاصی از انسان‌ها می‌پردازد، وجه مشترک با تحول گروهی پیدا می‌کند و آن در مطالعه گروه‌هاست که موضوع هر دو می‌باشد. یکی دیگر از عناوینی که در هر دو بحث می‌شود، موضوع از خود بیگانگی است که مطالعه در آنها، آثاری را به همراه دارد (رجبی، ۱۳۷۸، ص ۱۷). انسان به عنوان یک موجود الهی، در نگرش اسلامی متفاوت از سایر موجودات و همچنین متفاوت از انسان در مکاتب دیگر است. موضوع از خود بیگانگی از مسائلی است که در اسلام از ابتدا به عنوان یک موضوع کلیدی، در معرفی علل انحرافات انسان و جامعه انسانی در دستیابی به کمالات، مورد توجه قرار گرفته است. قرآن موضوع از خودبیگانگی را از ابتدا به عنوان یک مسئله اجتماعی مورد توجه و تأمل قرار داده و به مخاطبین خود درباره آن هشدار می‌دهد. ضمناً علت از خودبیگانگی را نیز معرفی می‌کند (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۹۶). علت بروز این مسئله در جامعه از دیدگاه دین اسلام، بی‌دینی و کفر معرفی گردیده است که شاهد مثال آن آیه «وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنْسَاهُمْ أَنْفُسَهُمْ أُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ» (حشر: ۱۹) است؛ یعنی مانند کسی که خدا را فراموش کند نباشید که خود را از یاد خواهید برد. در این آیه «خدا فراموشی» علت غفلت از خود و درک غلط از مفهوم انسان دانسته شده است که موجب بیماری از خودبیگانگی می‌گردد؛ چون یاد خدا انسان را با آفریننده خویش و بالطبع با خویشتن خویش که گمشده اوست پیوند می‌دهد؛ لذا انسان با فطرت خود می‌تواند خدا را بیابد و هدف خدا را از خلقت و نگرش دنیا به آخرت محوری او نسبت به هستی را بازشناسی کند. بنابراین، خداشناسی لازمه اولیة خودشناسی، و خودشناسی راه حل معضل از خود بیگانگی است. اسلام در تشریح پیامدهای از خود بیگانگی، به عوامل زیر اشاره دارد که هر یک از این عوامل می‌تواند در عقب‌ماندگی او، به ویژه در رشد ناقص ابعاد روحی و معنوی بسیار تأثیر داشته باشد. مهمترین مسائل مورد توجه اسلام به عنوان عواقب از خود بیگانگی عبارتند از:

۱. به هم خوردن تعادل روحی: «أَرَبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمْ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ» (یوسف: ۳۹) آیا خدایان متفرق

بهبترند و در نظام خلقت مؤثرترند یا خدای قدرتمند یکتا.

۲. بی‌هدفی و بی‌معیاری: « مُبَدِّلِينَ بَيْنَ ذَلِكَ لَا إِلَى هَوْلَاءَ وَلَا إِلَى هَوْلَاءَ وَمَنْ يُضِلِّ اللَّهُ فَلَنْ تَجِدَ لَهُ سَبِيلًا » (نساء: ۱۴۳)؛ نه یکدل به سوی مؤمنان می‌روند و نه به جانب کافران. پس هر که را خدا هدایت نکند، براهی نخواهی یافت.

۳. عدم اقتدار و ناتوانی بر تغییر وضعیت خویش: « فَلَمَّا جَاءَتْهُمْ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَرَحُوا بِمَا عِنْدَهُمْ مِنَ الْعِلْمِ وَ حَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهٖ يَسْتَهْزِؤْنَ » (غافر: ۸۳)، پس آن گاه که رسولان ما با معجزات و ادله روشن به جانب آنها آمدند، آن مردم به دانش خود شاد شدند (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۹۷).

بنابراین، از خودیگانگی در انسان موجب آسیب‌های خطرناکی در جامعه و بالاخص سازمان‌ها می‌شود. یکی از عواقب از خود بیگانگی در انسان، عدم اقتدار و ناتوانی بر تغییر وضعیت خویش می‌باشد که این خود باعث می‌شود مدیران نتوانند در سازمان‌های خودشان، تغییر و تحول در اعضا و کارمندان ایجاد کنند و این روند باعث یکنواختی و انجماد در سازمان می‌شود و به این طریق است که مبنای انسان‌شناسی در تحول گروهی بروز و ظهور پیدا می‌کند و تا مدیران و اعضای سازمان به این مرحله از مبانی (انسان‌شناسی) توجه و دقت کافی نداشته باشند و به عواملی هم که در بالا ذکر شد عنایتی نشود، این عوامل، زمینه انحطاط و رکود سازمان را فراهم خواهند آورد (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۹۳-۹۷).

### ۳-۲. مبانی ارزش‌شناسی

از دیدگاه فیلسوفان اسلامی، مفاهیم ارزشی خوب و بد، نسبی و تابع فرهنگ‌ها، محیط‌های گوناگون و قضاوت‌های ما نیستند؛ بلکه هر موجودی کمالی شایسته و متناسب با خود دارد که اگر به آن برسد، به او موجود خیر می‌گویند؛ در غیر این صورت، به او شر و ناشایست گفته می‌شود. همچنین هر چه هستی کامل‌تر باشد، جهت خیریت آن بیشتر است (مصباح یزدی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۳). بر اساس مبانی ارزش‌شناسی اسلام، ملاک و معیار برتری و شایستگی انسان‌ها، افزون بر تخصص، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی آنان، با کمالاتی ارزیابی می‌شود که در پرتو رفتارهای اختیاری به دست آمده باشد، نه ویژگی‌هایی مانند ثروت، جایگاه و موقعیت اجتماعی، قوم و قبیله، رنگ و نژاد. وجه تمایز مدیریت‌ها، فرهنگ و نظام ارزشی حاکم بر آنهاست. نظام اداری اسلامی نیز مبتنی بر نظام ارزشی - اخلاقی اسلام است که محور آن خداوند سبحان، و موضوع آن صفات و رفتار مطلوب (ارزشی)، و هدف نهایی آن قرب الهی است که مدیران و نیروی انسانی را در مسیر بندگی خدا رهنمون می‌سازد (رضاییان، ۱۳۸۸، ص ۹).

انسان‌ها ارزش‌ها را در زندگی خود می‌پذیرند و با انجام آن احساس آرامش یا امید پیدا می‌کنند. مجموعه ارزش‌ها می‌تواند دارای دامنه گسترده باشد و همه ابعاد زندگی انسان را دربر گیرد. چنانچه ارزش‌ها به طور سازمان‌یافته، در جامعه و در حوزه مربوطه محقق گردد و از یک دسته از اصول مشخص تبعیت کند، می‌توان آن را ارزش‌های نظام‌مند دانست (بخرد، ۱۳۹۲، ص ۱۲۴). در تحول گروهی، باید از آن دسته تحولاتی که منافعی با ارزش‌های اسلامی است، صرف نظر کرد و تحولاتی را که با مبانی ارزشی اسلام و قرآن سازگار است، ملاک و معیار قرار داد و بر اساس آن تصمیم‌گیری نمود. تحولاتی که بر اساس محورها و ارزش‌های اسلامی نباشد، حتی اگر ثمره و نفعی برای سازمان داشته باشد، از نظر قرآن و اسلام پذیرفته نمی‌شود (مصطفی بخرد، ۱۳۹۲، ص ۱۲۳-۱۲۵).

### ۳. مؤلفه‌های مدیریت تحول گروهی از منظر قرآن

در این بخش به مؤلفه‌ها و اجزای اصلی‌ای که در مدیریت تحول گروهی از منظر قرآن نقش مهمی را ایفا می‌کنند، اشاره می‌کنیم. از مهمترین اجزای این بخش می‌توان به برنامه‌ریزی و هدایت از منظر قرآن اشاره نمود که در مبحث هدایت، انگیزش و ارتباطات بیان می‌گردد.

#### ۱-۳ برنامه‌ریزی در تحول گروهی از منظر قرآن

برنامه‌ریزی، فرایند آگاهانه تصمیم‌گیری درباره اهداف و فعالیت‌های آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می‌کنند و در چهارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسئله مورد برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق می‌کنند تا بر پایه نگرشی وسیع به امور خود بیندیشند. آن‌گاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسب‌ترین و امکان‌پذیرترین اهداف و طرح‌ها را برمی‌گزینند و مدیران و کارکنان را توجیه کرده، و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از آنجایی که برنامه‌ریزی پیش‌رونده و تکرار شونده است، مدیران باید به طور مستمر بر عملکرد واحدهای تحت امرشان نظر تطابق با اهداف و برنامه‌ها نظارت داشته باشند (دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه ناجا، ۱۳۸۵).

از آنجا که همه فعالیت‌ها و رفتارهای انسان و گروه‌های انسانی هدف‌دارند، سازمان‌ها نیز اهدافی دارند که به منظور دستیابی به آنها تشکیل می‌شوند. این اهداف (علل اصلی ایجاد سازمان‌ها) را مأموریت‌ها یا اهداف بلندمدت می‌نامند. اهداف کوتاه‌مدت هر سازمان بر مبنای مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت آن تدوین می‌شوند. سازمان‌ها باید هدف‌های کوتاه‌مدت خود را در قالب بیانیه‌های روشن، معرفی کنند؛ به طوری که بتوان اهداف مذکور را به منزله زیربنای سایر برنامه‌ریزی‌ها در سازمان، مدنظر قرار داد. به این ترتیب، میزان کارایی تصمیم‌های اتخاذ شده و برنامه‌های تدوین شده، قابل ارزیابی خواهد بود. در واقع، برنامه‌ریزی بدون توجه به اهداف، به پراکنده‌کاری و بی‌نظمی می‌انجامد. در اینجا منظور از هدف‌گذاری عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار در قالب کارهای مشخص و قالب اندازه‌گیری، در محدوده زمانی معین و با صرف هزینه معین (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۲۳۱-۲۳۳). با وجود برنامه‌ریزی جامع می‌توان همه فعالیت‌ها و رفتارهای انسان و گروه‌های انسانی را هدف‌دار نمود و تحول گروهی سازمان را در جهت بهبود و اهداف عالی سازمان رهنمون ساخت (همان، ص ۲۳۰-۲۳۳). در ذیل، به آیات برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری تحول گروهی اشاره می‌گردد:

۱. در تعقیب آیات سوره مبارکه لیل، که مردم را به دو گروه مؤمن سخاوتمند و گروه بی‌ایمان بخیل تقسیم و سرنوشت هر کدام را بیان می‌نمود، در آیه دوازدهم، نخست به سراغ این مطلب می‌رود که کار ما هدایت است، نه اجبار و الزام این وظیفه شماس است که تصمیم بگیرد و مرد راه باشید؛ به علاوه پیمودن این راه به سود خود شماس است و ما به آن هیچ نیازی نداریم. سپس می‌فرماید: «مسلماً هدایت کردن بر عهده ماست» (إِنَّ عَلَيْنَا لَلْهُدَى). چه هدایت از طریق تکوین (فطرت و عقل) باشد و چه از طریق تشریح (کتاب و سنت)، ما آنچه در این زمینه لازم بوده است گفته‌ایم و حق آن را ادا کرده‌ایم (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ج ۲۷، ص ۷۹). همان گونه که از این آیه نیز

برمی آید این آیه اشاره دارد به اینکه خداوند متعال برنامه، هدف و راه رسیدن به هدف را مشخص کرده است و حال ما باید خود تصمیم بگیریم که چه راهی را انتخاب کنیم تا به هدایت برسیم یا اینکه با انتخاب غلط خود به گمراهی کشیده خواهیم شد. در این راه، همهٔ اسباب فراهم شده، و برنامه‌ریزی‌ها به طور دقیق صورت گرفته است هم هدف و هم راه رسیدن به هدف؛ و این شما باید که با انتخاب درست و با برنامه‌ریزی صحیح در مسیر تحول و تغییر گروهی برای رسیدن به سعادت، خوشبختی و هدایت، این راه را انتخاب نمایید.

۲. مشرکین، هدف‌گذاری ناصحیح برای پیروان خود طرح‌ریزی می‌کنند؛ چنان که خداوند متعال می‌فرماید: «بَلْ إِنْ يَبِذُ الظَّالِمُونَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا إِيَّاهُ ظُورًا» (فاطر: ۴۰). به این بیان که: داعی مشرکین بر شرک ورزیدن، حجتی نبوده که آنان را بر این کار وادار کرده باشد و خواسته باشند بر آن حجت اعتماد کنند؛ بلکه انگیزهٔ آنها، صرف فریسی است که بعضی بر بعض دیگر روا می‌دارند؛ به این معنا که نیاکان و اسلاف، آیندگان را مغرور می‌کردند به اینکه بت‌ها نزد خدا شفاعت می‌کنند؛ و نیز رؤسای هر قوم مرئوسین خود را فریب می‌دادند به اینکه این شرکا نزد خدای سبحان شفاعت خواهند کرد؛ درحالی که این وعده‌ها همه پوچ بودند و حقیقت نداشتند. احتجاجی که در آیه شده، بر ضد تمامی طوایف مشرکین است و نسبت به همه عمومیت دارد؛ چه آنها که ملائکه و جن و قدیسین از بشر را می‌پرستیدند، و برای آنها صنمی (بتی) درست می‌کردند تا رو به آن بت‌ها بایستند و چه آنهایی که روحانین کواکب را می‌پرستیدند و رو به ستاره، عبادت می‌کردند، و برای هر ستاره صنمی (بتی) می‌تراشیدند. و چه آنهایی که ملائکه و عناصر را می‌پرستیدند و دیگر برای آنها صنمی اتخاذ نمی‌کردند، مانند مشرکین فرس قدیم، و چه آنهایی که بعضی از افراد بشر را می‌پرستیدند، مانند نصارا که مسیح ﷺ را عبادت می‌کنند. حجت آیه شریفه، بر ضد همهٔ این طوایف است (طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۷، ص ۷). این آیه نیز به این اشاره دارد که مشرکین با برنامه‌ریزی از قبل و با ترسیم کردن هدف واهی و دلیل‌های پوچ، چگونه پیروان خود را گمراه می‌کنند. بنابراین با برنامه‌ریزی ناصحیح نیز می‌توان گروه و اعضای یک جامعه را گمراه ساخت. مسیر، مسیر تحول گروهی است؛ اما در شکل ناصحیح و با برنامه‌ریزی غلط، که تمام اعضا را دچار نابودی و انزوا می‌کشد.

۳. طبق آیاتی که از سورهٔ مبارکهٔ یوسف آن حضرت با یک برنامه‌ریزی دقیق و روشن توانست مردم مصر را از قحطی و خشک سالی نجات دهد؛ به این صورت که با طرح یک برنامه جامع و روشن و با ترسیم یک چشم‌انداز دقیق و هدف روشن در فراوری مردم مصر، ملت و گروه‌های مصری را از تهدید و آسیب‌های خشکسالی نجات داد. یکی از نمونه‌های برنامهٔ ایشان برای تحقق چنین هدفی این بود که باید در هفت سال فراوانی و برکت، بکارند و ذخیره کنند (البته با نوع ذخیره‌ای که یوسف ﷺ انجام داد تا بدین وسیله به اهداف خودش - که جلوگیری از سودجویی ثروتمندان و ظالمین است - نیز دست یابد) تا در هفت سال خشکسالی بتوانند جان سالم به در برند. پیامبر خدا با این اقدامات بجا و به موقع می‌خواست به هدف والاتر خود، که دعوت مردم به وحدانیت خداوند است، برسد، و همهٔ این تلاش‌ها جز در سایهٔ یک برنامه‌ریزی صحیح امکان‌پذیر نبود. حضرت یوسف ﷺ توانست با این اقدام، به عنوان یک مدیر و رهبر الهی به ملت و مردم خود بفهماند که اگر در لوای وحدانیت خداوند حرکت کنند، خداوند اسباب رحمت و تحول آن ملت (گروهی) را برای سعادت و خوشبختی آماده می‌کند.

## ۲-۳. انگیزش در تحول گروهی از منظر قرآن

انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. برخی از صاحب‌نظران انگیزه را همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار راغب می‌سازد. برخی نیز انگیزه را باعث و علت رفتار انسان می‌دانند و معتقدند: «هر عملی که فرد انجام می‌دهد، در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است» بنابراین، اثربخشی فراگرد مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد (هرسی بلانچارد، ۱۳۶۹، ص ۱۵). به علاوه، همه رفتارهای انسان هدف‌دار است. بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل دهنده به رفتار انسان عبارتند از انگیزه و هدف، به همین دلیل، انگیزش کارکنان برای انجام وظایف سازمانی و همسوسازی اهداف آنان با اهداف سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌ها همان‌گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با راندمان بهتر به رقابت بپردازند، به سوی تیم‌سازی و گروهی کار کردن نیز روی آورده‌اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که تیم‌ها نسبت به سازمان‌های سنتی و شکل‌های دیگر گروه‌های کاری قدرت انعطاف بیشتری دارند و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخ‌گویند؛ لذا تیم‌ها می‌توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار مؤثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی کنند و تنوع نیروی کار را گسترش دهند (رحمانپور، ۱۳۸۴، ش ۱۳۱).

هنگامی که گروه‌ها موفق باشند، دارای توان بالقوه برای ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف‌پذیری و خلاقیت فزاینده هستند؛ و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده‌اند. از این‌رو، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت گروه‌ها توجه کنند. یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این امر، تمرکز بر اعضای گروه‌هاست. در واقع موفقیت یک گروه موکول به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشن (کی چوک، ۱۹۹۸) طبق تعریف گلدستاین (Goldstein) گروه می‌تواند به دو نفر یا بیشتر، دارای تعامل و وابستگی که برای دست یافتن به هدف خاص با یکدیگر کار می‌کنند، اطلاق شود (گلدستین، ۱۹۸۴، ص ۴۹۹-۵۱۷). از طرفی دیگر، یک تیم نوعی گروه است. یک تیم می‌تواند به جمعی از افراد با مهارت‌های مکمل که متعهد به هدف خاص شده‌اند و مسئولیت متقابل انجام مجموعه‌ای از اهداف یا وظایف را دارند، اطلاق شود (کاتزینگ، ۱۹۹۳، ص ۱۱۱). بنابراین، تیمی که خوب شکل گرفته و دارای عملکرد خوب است، باید داده‌هایی بهتر از داده‌های گروه ارائه دهد. این پدیده داده بهتر تیم، که در مقابل داده ساده گروه قرار می‌گیرد، باید در نتیجه هم‌افزایی باشد، که به واسطه کار مکمل و جاه‌طلبی متحد اعضای تیمی که برای تمام کردن وظیفه محوله ایجاد می‌شود، به دست آید. بنابراین، یکی از وظایف اصلی مدیریت، انگیزش کارکنان و گروه‌هاست؛ یعنی ایجاد یا تقویت نیروی درونی در کارکنان و گروه‌ها که موجب بروز و تداوم رفتارهای خاصی گردد. مهم‌ترین عوامل یا متغیرهایی که باعث ایجاد انگیزه در گروه‌ها می‌شوند، عبارت‌اند از: باورهای دینی؛ برخورد عادلانه؛ تأمین مطلوب نیازهای معیشتی (مادی)؛ جذابیت

اهداف؛ توجه، تمجید و تشویق؛ و طراحی مناسب شغل، که شامل مهندسی شغل، توسعه شغل، چرخش شغل، غنی‌سازی شغل، مشاغل گروهی و خصوصیات مطلوب شغلی می‌شود. با استفاده از این متغیرها می‌توان نتیجه گرفت که اهتمام بیشتر به انگیزه‌های معنوی، طراحی عادلانه سازمان و سیستم پرداختی آن، تأمین مطلوب نیازهای کارکنان با توجه به شناخت نیازهای آن، طراحی اهداف جذاب، تشویق، توجه و تمجید کارکنان، و سرانجام، طراحی شغل‌های متناسب با روحیات و نیازهای کارکنان باعث انگیزش بیشتر در گروه‌ها می‌شود (پیروز، ۱۳۸۲، ص ۱۲۳-۱۱۰) و این عوامل باعث تحول گروهی در سازمان‌ها می‌گردد و به بهره‌وری هرچه بیشتر در سازمان‌ها می‌انجامد.

از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر انگیزش تحول گروه‌ها، وجود یک سلسله باورها و ارزش‌های دینی است. این باورها به انگیزش افراد شکل دینی می‌دهند و در قوت و تداوم بخشیدن به آن نیز نقش بالایی ایفا می‌کنند. معمولاً انگیزه‌های نشئت گرفته از ایمان، استحکام و دوام بیشتری نسبت به انگیزه‌های مادی دارند. در تاریخ زندگانی مؤمنان، موارد فراوانی از انگیزه‌های بسیار قوی که در تحول گروهی نقش دارد، یافت می‌شود که برای نمونه به یک مورد اشاره می‌کنیم. در اولین جنگی که در صدر اسلام میان مشرکان مکه و مسلمانان روی داد، مسلمانان که تعدادشان به ۳۱۳ نفر می‌رسید، با کمترین تجهیزات، در مقابل سپاه عظیم مشرکینی که با حدود هزار مرد جنگی و هفتصد ستر و یکصد رأس اسب و ساز و برگ جنگی فراوان، مکه را به قصد مدینه ترک گفته بود. مشرکان و مسلمانان در نزدیکی چاه بدر به هم رسیدند و از آنجا که مسلمانان دارای انگیزه الهی با پشتوانه ایمان به خدا بودند، در این جنگ نابرابر، مشرکین مکه را که دارای انگیزه‌های مادی و شیطنی بودند، مغلوب خود ساختند؛ به‌گونه‌ای که آوازه این پیروزی سرتاسر جزیره العرب را فراگرفت (مکارم شیرازی، ۱۳۸۰، ج ۷، ص ۹۵). باورهای دینی به صورت‌های مختلفی بر انگیزه افراد و تحولات گروه‌ها تأثیر می‌گذارد. اعتقاد به اینکه ما در مقابل خداوند و تکالیفی که بر عهده ما گذاشته شد، مسئول هستیم، انگیزه را تقویت می‌کند. احساس تکلیف، در واقع تعهد و التزام نسبت به انجام وظایف را به دنبال دارد. این احساس در سازمان به صورت‌های مختلفی شکل می‌گیرد؛ مانند: پرهیز از حرام‌خواری، دوری از اسراف و هدر دادن منابع و امکانات، و جلوگیری از ظلم و اجحاف. اعتقاد به وجوب پرهیز از کسب حرام، شخص را به انجام وظایفی که بر عهده‌اش گذاشته شده است برمی‌انگیزاند. پشتوانه این عامل انگیزشی، ممکن است ترس از عذاب یا اشتیاق به ثواب الهی و حتی بالاتر از اینها، کسب رضا و خشنودی پروردگار باشد. در هر صورت، باورهای دینی، صبغه‌ای الهی به انگیزه می‌دهد و به آن قداست می‌بخشد و صاحب چنین انگیزه‌ای را در انجام وظایف خویش استوار و ثابت‌قدم می‌گرداند. خداوند در قرآن می‌فرماید: «كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً» (بقره: ۲۴۹)؛ چه بسیار گروه‌های کوچکی که به فرمان خدا بر گروه‌های عظیمی پیروز شدند. بنابراین، گروه اندک با انگیزه نشئت گرفته از ایمان و معرفت الهی، دارای چنان قوتی می‌شوند که بر گروه کثیری غلبه می‌یابند. در اینجا، قوت انگیزه مستند به قوت ایمان و باور دینی است (برگرفته از تفسیر نمونه). از مطالب ذکر شده، به خوبی ارتباط انگیزش کارکنان با تحول گروهی روشن می‌گردد و مشخص می‌شود که انگیزش

کارکنان برای انجام وظایف سازمانی و همسوسازی اهداف آنان با اهداف سازمان، جز در سایه تحول گروهی کارکنان و همسویی انگیزش با محوریت اعتقادات و باورهای دینی تحقق نمی‌یابد.

### ۳-۳. نقش ارتباطات در تحول گروهی از منظر قرآن

«ارتباطات» عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده؛ به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک مشابه باشد. فراگرد تبادل اطلاعات و انتقال معانی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را «ارتباط میان افراد» گویند. انسان‌ها با توجه به ساخت روانی، شرایط تربیتی و چگونگی محیط، در سلسله‌ای از ارتباطات که از جنبه‌های «نوع» و «چگونگی» با هم تفاوت دارند، گرفتارند. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی، به دلیل «هدف‌های بنیانی» فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی میان افراد برقرار می‌سازد. «ارتباطات سازمانی» فراگردی است که به وسیله آن، مدیران برای گرفتن اطلاع و تبادل معنای به افراد فراوان داخل سازمان و افراد و ارگان‌های مربوط خارج از آن، سیستمی را برقرار می‌سازند (شرمرهورن، ۱۳۷۸، ص ۵۶۳). ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمانی مؤثر است. ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی و به طور کلی سوءتعبیر و تفسیرهای ارتباطی جست‌وجو کرد. ارتباطات مؤثر، به دو دلیل برای مدیران اهمیت دارد: اول آنکه ارتباطات، فراگردی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل توسط آن انجام می‌شود؛ و دوم آنکه ارتباطات، فعالیتی است که مدیران برای هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود، از آن بهره می‌گیرند (رضاییان، ۱۳۸۹، ص ۳۶۶).

ارتباطات، برآیند کنش‌ها و رفتارهای مدیران و افراد زیرمجموعه در یک سازمان است و زمانی اثربخش خواهد بود که در یک پیوستار ارتباطی، هم مدیران و هم افراد زیرمجموعه با هم تعاطی افکار داشته باشند و نسبت به یکدیگر همدلی نشان دهند. بنابراین، اگر مدیران و کارکنان بتوانند با رفتار خویش نوع نگرش به هم را مثبت و همسو سازند، بالطبع در راستای ارتباطات اثربخش و کارا گام برداشته‌اند (شفیعی، ۱۳۸۵، ص ۱۳۸) و لذا این نوع ارتباط، خود شروع تحول و تغییر افراد و گروه‌های سازمان برای رسیدن به اهداف تعالی سازمان خواهد بود. در ارتباطات افراد زیرمجموعه در یک مؤسسه پویا و سالم، ارزش‌های انسانی محور کنش‌های ارتباطی اعضای سازمان قرار می‌گیرد و انسجام و پویایی، نتیجه فعالیت آنان است (همان، ص ۱۱۴). در رویکرد دینی به ارتباطات مجموعه همکاران و کارکنان یک سازمان، عناصر و مؤلفه‌های مهمی مدنظر قرار می‌گیرد که افراد با مبتنی ساختن فعالیت‌های خویش بر آن می‌توانند به عملکرد بهتر و نتایج ارزنده‌تری دست یابند (همان، ص ۱۱۵) که این عناصر عبارتند از: روابط محبت‌آمیز، امر به معروف و نهی از منکر، و روحیه همکاری و همیاری؛ که به توضیح مختصری از این عناصر و مؤلفه‌ها اشاره می‌شود:

الف. روابط محبت‌آمیز: از جمله عوامل مهم در ایجاد ارتباطات مؤثر بین گروه‌ها، محبت و تعلق خاطر بین

آنهاست. طبیعی است که در سطوح مختلف سازمانی، روابط محبت‌آمیز موجب استحکام روابط انسانی در سازمان می‌شود و از این رهگذر، بسیاری از مشکلات و نقایص برطرف و انجام کارها تسهیل می‌گردد. محبت و الفت، اصل مهم و اساسی در روابط میان یاران و اصحاب رسول اکرم ﷺ بود؛ همان‌گونه که اصل محوری در ارتباطات آنان با مشرکان و کافران، شدت عمل بود. قرآن کریم در این باره می‌فرماید: «مَحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ» (فتح: ۲۹)؛ محمد فرستاده خداست و کسانی که با او هستند، بر کافران سرسخت و با یکدیگر مهربانند. شایان ذکر است که محبت‌ها و دوستی‌ها در ارتباطات گروه‌ها در سازمان نباید شرایط و وضعیتی ایجاد کند که کارهای ناشایست توسعه یابد و فضای ضد ارزشی حاکم گردد؛ و در صورت چنین وضعیتی باید به تکلیف امر به معروف و نهی از منکر عمل نمایند.

ب. امر به معروف و نهی از منکر: قرآن کریم در توصیف مؤمنان، عنصر امر به معروف و نهی از منکر را در کنار مؤلفه دوستی و محبت قرار می‌دهد و می‌فرماید: «وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ» (توبه: ۷۱). مردان و زنان با ایمان دوست و یار یکدیگرند؛ همواره به کارهای نیک و شایسته فرمان می‌دهند و از کارهای زشت و ناپسند بازمی‌دارند. بنابراین، مؤمنان و گروه‌ها، علاوه بر دوستی و محبت، با وادار کردن همدیگر به کارهای نیک و منع از کارهای ناشایست، روابط انسانی مستحکم‌تری با یکدیگر برقرار می‌کنند.

ج. روحیه همکاری و همیاری: قرآن کریم انسان‌ها را به همکاری و تعاون در نیکوکاری و تقوای اجتماعی فرا می‌خواند و از تعاون بر گناه و ظلم نهی می‌کند و می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَجَلَوْا شعَائِرَ اللَّهِ وَ لَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَ لَا الْهَدْيَ وَ لَا الْقَلَائِدَ وَ لَا آمِنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَ رِضْوَانًا وَ إِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَ لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَ تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَى وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعُدْوَانِ وَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ» (مائده: ۲)؛ و یکدیگر را بر انجام کارهای خیر و پرهیزگاری یاری نمایید؛ و یکدیگر را بر گناه و تجاوز یاری ندهید. علامه طباطبایی تعاون را اساس روش و سنت اسلامی بر شمرده و بر این باور است که برگشت معنای تعاون بر «برّ و تقوا» به این است که جامعه مسلمین بر «برّ و تقوا» و یا به عبارتی بر ایمان و عمل صالح ناشی از ترس خدا اجتماع کنند و این همان صلاح و تقوای اجتماعی است؛ و در مقابل آنان تعاون بر گناه و عمل زشت است که موجب عقب افتادگی از زندگی سعادت‌مند است و بر عدوان و ستم قرار می‌گیرد (طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۵، ص ۱۶۳).

با توجه به این رویکرد، گروه‌ها و کارکنان سازمان‌های اسلامی، با تأکید بر تعاون در ارتباطات خویش در محیط‌های کاری، لازم است که محور و مبنای این همکاری فکری و کاری را تقوای اجتماعی، پرهیزگاری و سبقت در عمل صالح قرار دهند. بنابراین مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند با استفاده از این سه مؤلفه، در ارتباطات سازمانی خود بین گروه‌ها، یک ارتباط مستحکم و قوی ایجاد نمایند تا در مرحله تحول و تغییر بتوانند از آن ارتباط، استفاده بهینه را جهت رشد و ترقی سازمان ببرند؛ و در این راستا، ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمانی و تحول گروهی مؤثر است.



## نتیجه‌گیری

مدیریت تحول، دانشی است که به کمک آن می‌توان در سازمان از وضع موجود به وضع مطلوب رسید و تحولی در سازمان ایجاد کرد که سبب بهره‌وری بیشتر بشود. از دیگر آثار آن، جهت‌دهی به اقدامات اصلاحی و هدایت اقداماتی است که در راستای ایجاد تغییرات سازمانی صورت می‌پذیرند؛ به نحوی که موجبات افزایش کارایی سازمان و اثربخشی آن فراهم آید. از آنجایی که، تحول و تغییر امری لازمی است که در ملت‌ها و مردم جامعه اتفاق می‌افتد و تا تغییر و تحولات نباشد، انسان به پیشرفت و تکامل نمی‌رسد و در سایهٔ چنین انگیزه‌ای است که ما می‌توانیم بر مشکلات و ناکامی‌ها فائق بیاییم، تحقق این امر جز این نیست که باید مدیران در زمینهٔ مبانی و مؤلفه‌های مدیریت تحول گروهی، اقدامات شایسته‌ای را انجام دهند.

در قسمت مبانی تحول گروهی گذشت که هر چه علوم مبنای منطقی‌تری داشته باشند، از استحکام بیشتری برخوردارند. در این راستا اولین مبنا در تحول گروهی، هستی‌شناسی است و پیامد آن این بود که اگر مدیریت خداوند را حاکم و در همهٔ وظایف، مسؤلیت‌ها و بخش‌های سازمان، این نوع مدیریت را تأثیرگذار بدانیم، تغییر و تحولات مؤثر در سازمان ایجاد خواهد شد و در نتیجه باعث می‌شود مدیران با این رویکرد در مدیریت تحول گروهی، کمتر دچار خطا و لغزش شوند و به تبع آن دیگران نیز با این رویکرد مدیران، در تغییر و تحول گروهی در جهت بهره‌وری سازمان گام‌های مؤثرتری را برمی‌دارند. دومین مبنا، انسان‌شناسی است این مبنا به این نکته اشاره دارد که، یکی از عواقب از خود بیگانگی در انسان، عدم اقتدار و ناتوانی بر تغییر وضعیت خویش می‌باشد که این خود باعث می‌شود مدیران نتوانند در سازمان‌های خودشان، تغییر و تحول در اعضا و کارمندان ایجاد کنند و این روند باعث یکنواختی و انجماد در سازمان می‌شود. سومین مبنا، ارزش‌شناسی است و آن نیز اشاره دارد که باید از آن دسته تحولاتی که منافی با ارزش‌های اسلامی است، صرف‌نظر کرد و تحولاتی را که با مبانی ارزشی اسلام و قرآن سازگار است ملاک و معیار قرار داد و بر اساس آن تصمیم‌گیری نمود.

در بخش مؤلفه‌های تحول گروهی نیز به این اشاره شد که اجزای تشکیل دهندهٔ آن عبارتند از: برنامه‌ریزی و هدایت، در برنامه‌ریزی تحول گروهی اشاره شد که، با برنامه‌ریزی و هدف دقیق و روشن می‌توان به اهداف عالی دست پیدا کرد و تمام نمونه‌های قرآنی، شاهد مثال عینی برای تحقق تحولات بنیادین ملت‌ها و گروه‌ها در زیر سایه و تدبیر چنین برنامه‌هایی می‌باشد. در مبحث هدایت تحول گروهی، به انگیزش، ارتباطات و رهبری اشاره کردیم. در تحولات گروهی، آن عامل اصلی که می‌تواند انگیزهٔ گروه‌ها را در جهت تحقق اهداف عالی سازمان کمک نماید، همان باورهای دینی، احساس تکلیف، و به عبارت دیگر، تعهد و التزام نسبت به انجام وظایف در سازمان است. نتیجهٔ مبحث ارتباطات این است که، مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند با استفاده از سه مؤلفهٔ «روابط محبت‌آمیز»، «امر به معروف و نهی از منکر»، «روحیه همکاری و همیاری» در ارتباطات سازمانی خود، بین گروه‌ها، یک ارتباط مستحکم و قوی ایجاد نمایند تا در مرحلهٔ تحول و تغییر بتوانند از آن ارتباط، استفادهٔ بهینه را جهت رشد و ترقی سازمان ببرند، و در این راستا، ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شدهٔ سازمانی و تحول گروهی مؤثر است.

## منابع

- بخرد، مصطفی، ۱۳۹۲، *مبانی، اصول و الگوهای مدیریت اسلامی*، قم، سلمان فارسی.
- پیروز، علی آقا، ۱۳۸۲، «متغیرهای اساسی در انگیزش کارکنان از منظر اسلامی»، *روش‌شناسی علوم انسانی*، ش ۳۷، ص ۱۱۰-۱۲۳.
- تاسی، هنری. آل، ۱۳۸۸، *تئوری سازمان*، ترجمه علی پارساییان، تهران، ترمه.
- تسلیمی، محمدسعید، ۱۳۹۱، *مدیریت تحول سازمانی*، چ دهم، تهران، سمت.
- شفیعی، عباس و همکاران، ۱۳۸۵، *رفقار سازمانی با رویکرد اسلامی*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- خندان، علی اصغر، ۱۳۸۸، *درآمدی بر علوم انسانی اسلامی*، تهران، دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- دردی، مجتبی و همکاران، ۱۳۹۴، *شایسته‌سالاری با رویکرد اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه ناجا، ۱۳۸۵، «اصول و مبانی برنامه‌ریزی»، *توسعه انسانی*، پلیس، ش ۷.
- دهخدا، علی اکبر، ۱۳۷۲، *لغت‌نامه دهخدا*، دهخدا.
- راغب اصفهانی، ۱۳۸۸، *مفردات الفاظ قرآن*، ترجمه مصطفی رحیمی‌نیا، چ ۲، تهران، نشر سبحان.
- رجبی، محمود، ۱۳۷۸، *انسان‌شناسی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- رضاییان، علی، ۱۳۸۸، *مبانی مدیریت*، تهران، سمت.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۰، *مبانی سازمان و مدیریت*، چ سوم، تهران، سمت.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۹، *مبانی مدیریت رفقار سازمانی*، چ ۱۰، تهران، سمت.
- رحمانپور، لقمان، ۱۳۸۴، «فرایند تیم سازی در سازمان‌ها»، *تدبیر*، سال چهاردهم، ش ۱۳۱.
- شرمهورن، جان و همکاران، ۱۳۷۸، *مدیریت رفقار سازمانی*، ترجمه محمدعلی بابایی و دیگران، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- طاهری لاری، مسعود، ۱۳۷۷، *مدیریت تغییر و تحول سازمانی*، مشهد، درخشش.
- طباطبایی، سیدمحمد حسین، ۱۴۱۷ق، *تفسیر المیزان*، ترجمه سید محمد باقر موسوی همدانی، قم، دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین.
- عمید، حسن، ۱۳۳۷، *فرهنگ عمید*، تهران، کتابخانه ابن سینا.
- فرنج، وندال و سیسیل اچ بل، ۱۳۷۹، *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چ اول، تهران، صفار-اشراقی.
- فقیهی فرهنگد، ناصر، ۱۳۸۱، *مدیریت پویای سازمان*، تبریز، فروزش.
- فورسایت، ر.دانلسون، ۱۳۸۰، *پویایی گروه*، ترجمه دکتر نجفی زند- دکتر شریفی، دوران.
- محمدین سعد، ۱۳۷۶ ق، *الطبقات الکبری*، بیروت، دارصادر.
- مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۸۸، *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۸، *قرآن‌شناسی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- معین، ۱۳۷۵، *فرهنگ فارسی*، چ ۳، تهران، امیرکبیر.
- مکارم شیرازی، ناصر و همکاران، ۱۳۸۰، *تفسیر نمونه*، چ بیست و چهارم، دارالکتب الاسلامیه.
- نوروزی، محمد تقی، ۱۳۹۱، «مدیریت تحول در قرآن»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ص ۳۵ تا ۶۰.
- وندال. فرنچ-سسلیل. اچ.بل، ۱۳۹۲، *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه دکتر الوانی و دانایی فرد، تهران، صفار.
- هرسی، پاول و کنت ایچ بلانچارد، ۱۳۶۹، *مدیریت رفقار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، چ دوم، تهران، دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی.
- هی، جان، ۱۳۸۹، *مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل*، ترجمه اسلا. کونداتیچ و صبا سرمدی، چ دوم، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- یاورفینی، مجتبی، ۱۳۹۵، *مدیریت تحول گروهی در سازمان از منظر قرآن*، قم، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- David A. Kolb & Joyce osland & Irwin M. Rubin, (1995) *The Organizational Behavior Reader*, 6th ed., Newjersey: Prentice-Hall.
- Gladstein, D.L. (1984), "Groups in context: a model of task group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29.
- Katzenback, J.R., Smith, D.K. (1993a), "The discipline of teams", *Harvard Business Review*.
- Kichuk.S, Weisner.W.H, (1998), "Work teams: selecting members for optimal performance" *Canadian psychology*, vol39, issue1/2.
- Lisa singleton mildred golden pryor, Sonia taneja, john Humphreys, donna Anderson, (2008) *challenges facing management the ories and research*.
- partridge, Lesly. (2007), *managing change learning made simple*, Elsevier.

# **The Principles and Components of Managing Group Transformation in the Organization from the Quran's Perspective**

**Mojtaba Yavarfini** / MA of Governmental Management, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
yavarfini60@yahoo.com

**Received:** 2019/02/06 - **Accepted:** 2019/05/12

## **Abstract**

In the Holy Quran and in the 88th verse of the surah Hood, it is said: "I only intend reform as much as I am able. And my success is not but through Allah. Upon him I have relied, and to Him I return". This is the very goal pursued by all the prophets: reform of opinion, reform of ethics, reform of practice, and reform of social relations and systems. Such reforms take place in the light of changes in groups. This article discusses the basics and components of group transformation management in an organization. The research question is what are the fundamentals and components of group change management in the organization from the Quran's perspective? The researcher has undertaken a theoretical research on the teachings of the Qur'an by using a "descriptive-analytical" approach and using a library study method. The results show that the foundations of ontology, anthropology, and value are the most important principles of group transformation management and planning and guidance are the most important components.

**Keywords:** Transformation Management, Group, Principles, Components, Quran.

## Strategic-Managerial Coordinates of Agents of the Islamic Republic of Iran from the Point of View of the Leader of the Revolution

✉ **Karim Ibrahimi** / Ph.D. Student of Management, Farabi Campus - University of Tehran

k.ebrahimi@chmail.ir

**Younes Forghani** / Ph.D. Student of Management, Farabi Campus - University of Tehran

forghani87@gmail.com

**Hussein Parkan** / Ph.D. in Cultural Policy, Baqir al-Olum University

hparkan@yahoo.com

**Received:** 2019/07/17 - **Accepted:** 2019/10/01

### Abstract

One of the most important policy areas is the managerial and behavioral characteristics and coordinates of policymakers. Practical adherence to the norms and principles of belief common in any society compels policymakers to moralize and nurture dignity-appropriate policymaking. If, in any government based on the values of the governing body, the criteria are found to create a guarantee of ethical conduct by policy makers and to make the incompetent executives naturally unbalanced, the expectations of the organizations will come true. Therefore, considering the values of the Islamic Republic and the dominance of the Supreme Leader on these values and the needs of society and his accurate identification in identifying the responsible authorities, in this article, the content analysis of his remarks to policymakers has been compiled with the aim of discovering the main principles and criteria of agents of the Islamic Republic of Iran. The result of this research is extracting eight macro indicators including Islamic thought and its commitment, proper management of affairs, tendency for unity and cohesion, commitment to Islamic system, populism, self-esteem, idealism and justice. These principles and guidelines can guide the comprehensive action of Iranian state managers, which will clear the path of policy-making based on the foundations of the Islamic Revolution for public sector officials.

**Keywords:** Agents of the Islamic Republic of Iran, Iranian State Management, Policy Ethics, Thematic Analysis.

## Investigating the Insight Components of Islamic Brotherhood in Organizational Behavior Pattern Based on Islamic Brotherhood

**Mojtaba Doroudi** / Assistant Professor, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
doroudi@iki.ac.ir

**Gholamali Azizi-Kia** / Assistant Professor, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
azizikia@qabas.net

**Mohsen Manteghi** / Assistant Professor, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
manteghi@qabas.net

✉ **Majid Zare'e Shahneh** / Ph.D. Student of Islamic Management, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
majidzashe2@gmail.com

**Received:** 2019/06/27 - **Accepted:** 2019/09/29

### Abstract

The needs of each organization are the activities that members of the organization perform towards each other, the organization, the client, or the customer, which is discussed in the knowledge of "organizational behavior". Every organization, according to its value principles, seeks to achieve a model of organizational behavior that is most effective and efficient in the performance of the organization. One model of behavior appropriate to Islamic organizations is a model based on Islamic brotherhood. Islamic organizations, because of their fundamental differences with non-Islamic organizations, need their own ways of managing the organization. After searching the Islamic books, the researcher, by grounded theory, has obtained the insight components of the Islamic Brotherhood model and has expressed his findings by focusing on the descriptive-analytic method which are: believe in God, believe in Resurrection, believe in Guide, knowing the blessings of God as valuable, hatred of divine anger and torment, understanding the status and value of Islamic Brotherhood.

**Keywords:** Insight Components, Islamic Brotherhood, Organizational Behavior.

## Investigating the Concept, Criteria and Strategies of 'Effectiveness' with an Islamic Approach

✉ **Zaher Akbari** / Ph.D. Student of Management, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
Zahir.akbari@yahoo

**Mohammad Aref Karimi** / MA of Management, Institute of Human Sciences, Al-Mustafa International University

**Received:** 2019/05/05 - **Accepted:** 2019/07/28

### Abstract

"Effectiveness" as the most important indicator of organizational performance has always been important, how understanding and benchmarking has been the focus of management researchers. In the present study, it has been attempted to investigate the concept of 'effectiveness', its criteria and strategies in Islamic texts by 'descriptive-analytical' method. By examining the existing literature and analyzing the verses and narrations, it can be said that effectiveness from the Islamic point of view has certain evaluation criteria and meaning that are fundamentally different from the management literature. "Effectiveness" from the Islamic point of view is: good practice, and good practice that meets the following criteria: sincere faith, sincere intentions, and a practical commitment to doing the right thing. The following strategies can be considered from the Islamic point of view to provide the right kind of work: having a good strategy, experience, consultation, value, complete work, being percise.

**Keywords:** Effectiveness, Good Work, Criteria, Strategies, Islamic Approach.

## Intellectual Persuasion in Transformational Leadership Theory with Islamic Attitude

✦ **Seyed Mustafa Barabadi Hosseini** / MA, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
borabadi2017@gmail.com

**Mohammad Taghi Norouzi Farani** / Assistant Professor of the Department of Management, the Imam Khomeini Education and Research Institute  
mtnorouzi@yahoo.com

**Received:** 2019/02/25 - **Accepted:** 2019/06/01

### Abstract

In order to achieve goals effectively and efficiently, scholars have set forth a set of principles of leadership and management, in accordance with their particular culture. In the meantime, Bernard Bass's transformational leadership theory has attracted the attention of many scholars. Since the Western management style has led to increased productivity and neglected human development, it is necessary to look at these theories with an Islamic perspective. Bernard Bass's theory has four dimensions, and in this article, the dimension of intellectual persuasion is examined. Features mentioned for this dimension include: encouraging innovation and new ways of doing things, consulting when looking for problem-solving solutions, forcing others to look at issues from different angles, and encouraging re-examination of key assumptions. This research seeks to assess the intellectual dimension of transformational leadership theory with Islamic attitudes. The research method is descriptive-analytical and library method has been used for data collection.

**Keywords:** Transformational Leadership, Intellectual Persuasion, Islamic Attitude.

# Abstracts

## The Influence of Islamic Spirituality of Employees on Interpersonal Communication in the Organization

✉ Saeed Heydar-Ali / MA, the Imam Khomeini Education and Research Institute

saeedheydarali@yahoo.com

Mohammad Taghi Norouzi Farani / Assistant Professor of the Department of Management, the Imam Khomeini Education and Research Institute

mtnorouzi@yahoo.com

Received: 2019/07/08 - Accepted: 2019/08/29

### Abstract

One of the most important functions of spirituality in organizations is to improve human communication in the organization. Because of the social dimension and the advancement of one's goals, one has to communicate with others. In Western secular and non-secular societies, this type of communication is based on personal, party or group interests. But in Islamic societies, communication goes beyond just personal and partisan interests and, while satisfying each other's legitimate need, finds divine favor, loving and respecting one another to obtain divine favor. This research seeks to theoretically explain the impact of spirituality on interpersonal communication. In this regard, it will examine the concept of spirituality, communication, and the factors affecting organizational and human communication. The research method is descriptive-analytical. The results of this study show that Islamic spirituality is interpersonal communication effects such as: softness in speech, lowering voice in communication, use of beautiful words, acceptance of others apology, no backbiting, fraternal behavior, trustworthiness, bad repellent with good, patience against dissenting opinions, forgiving and ignoring others' mistakes, beneficence in hardship and openness, cooperation, superiority in charity, lack of scrutiny, humility, not revealing others' bad deeds, and so on.

**Keywords:** Islamic Spirituality, Communication, Interpersonal Communication, Voluntary Behavior.



# Table of Contents

**The Influence of Islamic Spirituality of Employees on Interpersonal Communication in the Organization** / *Saeed Heydar-Ali / Mohammad Taghi Norouzi Farani* .....5

**Intellectual Persuasion in Transformational Leadership Theory with Islamic Attitude** / *Seyed Mustafa Barabadi Hosseini / Mohammad Taghi Norouzi Farani* ..... 23

**Investigating the Concept, Criteria and Strategies of 'Effectiveness' with an Islamic Approach** / *Zaher Akbari / Mohammad Aref Karimi* .....37

**Investigating the Insight Components of Islamic Brotherhood in Organizational Behavior Pattern Based on Islamic Brotherhood** / *Mojtaba Doroudi / Gholamali Azizi-Kia / Mohsen Manteghi / Majid Zare'e Shahneh* .....55

**Strategic-Managerial Coordinates of Agents of the Islamic Republic of Iran from the Point of View of the Leader of the Revolution** / *Karim Ibrahimi / Younes Forghani / Hussein Parkan* .....71

**The Principles and Components of Managing Group Transformation in the Organization from the Quran's Perspective** / *Mojtaba Yavarfini* .....91

**Director-in-charge:** *IKI*

**Managing Director:** *Mohammad Taqi Norozi*

**Editor in Chief:** *Mohsen Manteghi*

**Coordinator:** *Hamid Khani.*

**Editorial Board:**

**Aliagha Piroz:** *Faculty Member, The Culture and Thought research Center*

**Alinaghi Amiri:** *professor, Pardis, Tehran University.*

**Abdullah Tavakoli:** *Faculty Member, The seminary and university Research center.*

**Ali Rezaian:** *Professor, Beheshti University.*

**Mohsen Manteghi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Taqi Norozi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Mahdi Naderi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Valialah Naghiporfar:** *Associate professor, Qom University.*

---

**Address:**

**IKI**

**Jomhori Eslami Blvd  
Amin Blvd., Qum, Iran**

**Tel: +9825-32113471**

**Fax: +9825-32934483**

**Box: 37185-186**

<http://nashriyat.ir/SendArticle>

[WWW.iki.ac.ir](http://WWW.iki.ac.ir) & [WWW.Nashriyat.ir](http://WWW.Nashriyat.ir)

---