

# اسلام و پژوهش های مدیریت

سال هشتم، شماره اول، پیاپی ۱۸، بهار و تابستان ۱۳۹۸



مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دوفصل نامه «اسلام و پژوهش های مدیریت» به استناد ماده واحده مصوب ۱۳۸۷/۳/۲۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی و براساس نامه شماره ۳۷۷۸ مورخ ۱۳۹۳/۵/۵ شورای اعطای مجوزها و امتیازهای علمی وابسته به شورای عالی حوزه های علمیه، از شماره ۲ حائز رتبه «علمی - ترویجی» گردید.

## مدیر مسئول

محمدتقی نوروزی

## سر دبیر

محسن منطقی

## مدیر اجرایی

حمید خانی

## صفحه آرا

سجاد سلگی

## چاپ

زمزم

سامانه ارسال و پیگیری مقالات

Nashriyat.ir/SendArticle

## اعضای هیئت تحریریه

### علی آقاییروز

استادیار پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه

### علی نقی امیری

استاد پردیس فارابی، دانشگاه تهران

### عبدالله توکلی

دانشیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

### علی رضائیان

استاد دانشگاه شهید بهشتی

### محسن منطقی

دانشیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

### محمدتقی نوروزی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

### محمد مهدی نادری قمی

استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

### ولی الله نقی پورفر

دانشیار دانشگاه قم

نشانی: قم، بلوار امین، بلوار جمهوری اسلامی،  
مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی قدس سره -

طبقه چهارم، اداره کل نشریات تخصصی

تحریریه ۳۲۱۱۳۴۷۱ مشترکان ۳۲۱۱۳۴۷۴ -

دورنگار ۳۲۹۳۴۴۸۳ (۰۲۵)

صندوق پستی ۳۷۱۶۵-۱۸۶

www.iki.ac.ir & www.nashriyat.ir

فروشگاه اینترنتی

http://eshop.iki.ac.ir

نمایه در:

sid.ir & isc.gov.ir & magiran.com & noormags.ir

## راهنمای تهیه و تنظیم مقالات

### الف) شرایط عمومی

۱. مقالات ارسالی باید برخوردار از صبغه تحقیقی - تحلیلی، ساختار منطقی، انسجام محتوایی، و مستند و مستدل بوده و با قلمی روان و رسا به زبان فارسی نگارش یافته باشند.
۲. مقالات خود را در محیط **WORD** با پسوند **Doc** از طریق وبگاه نشریه به <http://nashriyat.ir/SendArticle> ارسال نمایید.
۳. حجم مقالات حداکثر در ۲۵ صفحه (۳۰۰ کلمه‌ای) تنظیم شود. از ارسال مقالات دنباله‌دار جدا خودداری شود.
۴. مشخصات کامل نویسنده شامل: نام و نام خانوادگی، مرتبه علمی / تحصیلات، نشانی کامل پستی، نشانی صندوق الکترونیکی، شماره تلفن تماس، شماره دورنگار، مؤسسه علمی وابسته، همراه مقاله ارسال شود.
۵. مقالات ارسالی نباید قبلاً در نشریات داخلی و یا خارجی و یا به‌عنوان بخشی از یک کتاب چاپ شده باشند. و نیز همزمان برای چاپ به سایر مجلات علمی ارسال نشده باشند.
۶. از ارسال مقالات ترجمه شده خودداری شود. نقد مقالات علمی و یا آثار و کتاب‌های منتشر شده، که حاوی موضوعات بدیع یا نکات علمی ویژه، که با مقتضیات و نیاز جامعه علمی تناسب داشته باشد، امکان چاپ دارند. البته، چاپ مقالات پژوهشی و تألیفی بر این‌گونه مقالات اولویت خواهد داشت.

### ب) نحوه تنظیم مقالات

- مقالات ارسالی باید از ساختار علمی برخوردار باشند؛ یعنی دارای عنوان مشخصات نویسنده، چکیده، کلیدواژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه و فهرست منابع باشند.
۱. چکیده: چکیده فارسی مقاله (به همراه چکیده انگلیسی) حداکثر ۱۵۰ کلمه تنظیم گردد و به اختصار شامل: بیان مسئله، هدف پژوهش، روش و چگونگی پژوهش و اجمالی از یافته‌های مهم پژوهش باشد. در چکیده از طرح فهرست مباحث یا مرور بر آنها، ذکر ادله، ارجاع به مآخذ و بیان شعاری خودداری گردد.
  ۲. کلیدواژه‌ها: شامل حداکثر ۷ واژه کلیدی مرتبط با محتوا که ایفاکننده نقش نمایه موضوعی مقاله باشد.
  ۳. مقدمه: در مقدمه مقاله، مسئله تعریف، به پیشینه پژوهش اشاره، ضرورت و اهمیت پژوهش طرح، جنبه نوآوری بحث، سؤالات اصلی و فرعی، تصویر اجمالی ساختار کلی مقاله براساس سؤالات اصلی و فرعی مطرح و مفاهیم و اصطلاحات اساسی مقاله تعریف گردد.
  ۴. بدنه اصلی: در سامان‌دهی بدنه اصلی مقاله، یکی از شرایط زیر لازم است:

الف - ارائه کننده نظریه و یافته جدید علمی؛

ب - ارائه کننده تقریر و تبیین جدید از یک نظریه؛

ج - ارائه کننده استدلال جدید برای یک نظریه؛

د - ارائه نقد جامع علمی یک نظریه.

۵. نتیجه گیری: نتیجه بیانگر یافته‌های تفصیلی تحقیق است که به‌صورت گزاره‌های خبری موجز بیان می‌گردد. از ذکر بیان مسئله، جمع‌بندی، مباحث مقدماتی، بیان ساختار مباحث، ادله، مستندات، ذکر مثال یا مطالب استطرادی در این قسمت خودداری شود.
۶. فهرست منابع: اطلاعات کتاب‌شناختی کامل منابع و مآخذ تحقیق (عم از فارسی، عربی، و لاتین) در انتهای مقاله براساس شیوه زیر آورده می‌شود:  
نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال نشر) نام کتاب، (ترجمه یا تحقیق)، نوبت چاپ، محل نشر، ناشر.  
نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال و ماه یا فصل نشر) «عنوان مقاله»، نام نشریه، شماره نشریه، صفحات ابتدا و انتهای مقاله.  
۷. آدرس دهی باید بین متنی باشد: (نام نویسنده، سال نشر، صفحه)

### ج) یادآوری

۱. حق رد یا قبول و نیز ویرایش مقالات برای مجله محفوظ است.
۲. مجله حداکثر پس از چهار ماه از دریافت مقاله، نتیجه پذیرش یا عدم پذیرش را به نویسنده اطلاع خواهد داد.
۳. حق چاپ مقاله پس از پذیرش برای مجله محفوظ و امکان نقل مطالب در جای دیگر با ذکر نشانی نشریه بلامانع است.
۴. مطالب مقالات مبین آراء نویسندگان آنهاست و مسئولیت آن نیز بر عهده آنهاست.
۵. مقالات دریافتی، نرم‌افزارها، و... در صورت تأیید یا عدم تأیید بازگردانده نمی‌شود.

## فهرست مطالب

---

تأثیر معنویت اسلامی کارکنان بر ارتباطات میان فردی در سازمان / ۵

کجه سعید حیدرعلی / محمدتقی نوروزی فرانی

ترغیب فکری در نظریه رهبری تحول آفرین با نگرش اسلامی / ۲۳

محمدتقی نوروزی فرانی / کجه سیدمصطفی برآبادی حسینی

بررسی مفهوم، معیارها و راهبردهای «اثربخشی» با رویکرد اسلامی / ۳۷

کجه ظاهر اکبری / محمدعارف کریمی

بررسی مؤلفه‌های بینشی اخوت اسلامی در الگوی رفتار سازمانی مبتنی بر اخوت اسلامی / ۵۵

مجتبی درودی / غلامعلی عزیزی کیا / محسن منطقی / کجه مجید زارع شحنه

مختصات راهبردی-مدیریتی کارگزاران جمهوری اسلامی ایران از نگاه رهبر انقلاب / ۷۱

کجه کریم ابراهیمی / یونس فرقانی / حسین پرکان

مبانی و مؤلفه‌های مدیریت تحول گروهی در سازمان از منظر قرآن / ۹۱

مجتبی یاورفینی

۱۱۰ / Abstracts



## تأثیر معنویت اسلامی کارکنان بر ارتباطات میان فردی در سازمان

saeedheydarali@yahoo.com

سعید حیدرعلی / کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

mntnoroz@yahoo.com

محمدتقی نوروزی فرانی / استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۷ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۷

### چکیده

یکی از مهم‌ترین کارکردهای معنویت در سازمان‌ها، بهبود ارتباطات انسانی در سازمان است. انسان به دلیل بعد اجتماعی و پیشبرد اهداف خود، ناگزیر به ارتباط و معاشرت با دیگران است. این نوع ارتباط در جوامع غیردینی و غیرمعنوی غربی، بر اساس منافع شخصی، حزبی یا گروهی برقرار می‌شود. اما در جوامع اسلامی، ارتباطات علاوه بر پوشش منافع شخصی و حزبی، با رفتار گذشته و ضمن رفع نیاز مشروع یکدیگر، صبغه الهی پیدا می‌کند، به گونه‌ای که برای جلب رضای الهی، یکدیگر را دوست داشته و به همدیگر احترام می‌گذارند. این تحقیق به دنبال تبیین نظری تأثیر معنویت بر ارتباطات میان فردی است. در این راستا، به بررسی مفهوم معنویت، ارتباطات، عوامل مؤثر بر ارتباطات سازمانی و انسانی خواهد پرداخت.

روش تحقیق، توصیفی تحلیلی است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که معنویت اسلامی، ارتباطات میان فردی تأثیرات از این قبیل است: نرمی در گفتار، پایین آوردن صدا در معاشرت، به کارگیری واژه‌های زیبا، قبول عذرخواهی دیگران، عدم غیبت، برخورد برادرانه، ادای امانت، دفع بدی با خوبی، صبر و شکیبایی در برابر نظرات مخالفان، عفو و نادیده گرفتن در برابر لغزش دیگران، احسان در سختی و گشایش، روحیه همیاری و همکاری، سبقت در خیرات، عدم تجسس، تواضع، تغافل و...

**کلیدواژه‌ها:** معنویت اسلامی، ارتباطات، ارتباطات میان فردی، رفتار ارادی.

## مقدمه

«معنویت» از موضوعاتی است که در سال‌های اخیر، محافل علمی و آکادمیک مدیریت، توجه ویژه‌ای به آن شده است و رابطه آن با دین نیز در برخی مطالعات بررسی شده است. بی‌توجهی به بعد غیرمادی انسان (بعد معنوی) در سازمان‌های با حاکمیت و فرهنگ اسلامی، منجر به خلأ مفهومی در سطوح مختلف رفتاری، از جمله ارتباطات انسانی در سازمان شده است (رستگار، ۱۳۸۹، ص ۲۲). اندیشمندان اسلامی، معنویت را بر پایه فطرت انسانی، ثمره دین‌داری، ایمان، تقوا و آخرت‌گرایی دانسته، و معتقدند: معنویت عبارت است از: «احساس و حالت حاصل‌شده (حیات طیبه و نورانیت دل) برای انسان در اثر ارتکاب کارهایی که با توجه به خدا و در جهت رسیدن به او، بر اساس شریعت اسلامی، از طریق معرفت، ایمان، عمل صالح و بندگی خدا صورت می‌پذیرد و وی را به خداوند نزدیک می‌کند».

خلأ پژوهش‌ها در زمینه تأثیر معنویت اسلامی بر ارتباطات و تعاملات انسانی، به صورت مبسوط، محقق را بر آن داشت که به لحاظ نظری تأثیر معنویت اسلامی کارکنان بر ارتباطات را در سطح میان‌فردی، بر اساس مبانی و ارزش‌های اسلامی ارزیابی نماید.

با توجه به فضای کسب‌وکار در سازمان‌های با حاکمیت و فرهنگ اسلامی، لزوم توجه به معنویت، بر مبنای اسلام در همه ارکان سازمانی، از جمله ارتباطات به‌عنوان ستون فقرات سازمان‌ها را بیش از پیش روشن می‌سازد. بیشتر وقت انسان‌ها، صرف ارتباطات و تعاملات با یکدیگر، برای پیشبرد اهداف و بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود. از این‌رو، توجه به تأثیر معنویت اسلامی بر این نوع ارتباطات ضروری است. در ادامه، مقاله ابتدا مفهوم شناسی معنویت اسلامی می‌آید، سپس با مفهوم شناسی ارتباطات و عوامل مؤثر بر ارتباطات، به دنبال پاسخی روشن و کامل در مورد نحوه و کارکردهای تأثیرگذاری معنویت بر ارتباطات میان‌فردی است. بدین منظور، این مقاله در پاسخ به این مسئله است که معنویت چه تأثیری بر بینش، گرایش و کنش ارتباطی میان‌فردی خواهد داشت.

## روش تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق، ابتدا براساس نظریه علامه مصباح یزدی، در خصوص عوامل مؤثر بر رفتار ارادی، از طریق روش توصیفی تحلیلی و با گردآوری اطلاعات، با استناد به قرآن کریم و نهج البلاغه و... فیش برداری در رابطه با بینش، گرایش و کنش‌های ارتباطی انجام شد. بعضی آیات و منابع مذکور، معنای صریح و روشنی دارند و روشن است که به مفهوم مورد نظر نزدیک می‌باشد. از این‌رو، تأکیدهای لفظی و واژه‌های مرتبط در آیه، محقق را مطمئن می‌کند که می‌توان چنین برداشتی نمود و در برخی دیگر از آیات، که روشنی آن به صراحت قابل برداشت نبود، با مراجعه به ترجمه قرآن آیت الله مکارم شیرازی، تفاسیری همچون *نمونه و نور و المیزان*، صحت و سقم این برداشت‌ها سنجیده می‌شد. توجه به سیره نقلی و عملی اولیا و پیامبران الهی و نیز خداوند متعال، در ارتباط با دیگران و گفتگوهای فیما بین، نتایج این تحقیق براساس حد دانش، محدودیت وقت و مشورت با استادان از سوی نویسنده برداشت گردید.

## مفهوم‌شناسی

### معنویت اسلامی

تعاریف مختلف با رویکردهای گوناگون، از معنویت ارائه شده و هیچ اتفاق نظری پیرامون معنای دقیق این واژه وجود ندارد. اختلافات پیرامون معنای دقیق این واژه، ناشی از اختلاف دیدگاه در مورد نسبت معنویت با دین، یا دیانت است: گروهی، معنویت را جایگزین و بدیل دین می‌دانند. گروهی دیگر آن را لب، گوهر و عصاره دین قلمداد می‌کنند (الوندی، ۱۳۹۳، ص ۱۰).

معنویت با رویکرد اسلامی از یک سو، در خداجویی اسلامی، وحی، نبوت و عقلانیت اسلامی و از سوی دیگر، در سنت حضرات معصومین صلوات‌الله‌علیهم‌اجمعین ریشه دارد (همان). منشأ و خاستگاه آن نیز فطرت آدمی است (شجاعی، ۱۳۸۶، ص ۹۷).

معنویت در عالم اسلام را می‌توان به دو صورت معنا کرد:

مراد از معنویت، حالتی است که در اثر توجه نکردن به امور مادی و تمرکز بر امور باطنی، برای انسان ایجاد می‌شود. از این رو، می‌توان توجه به حقیقت عالم را معنویت دانست؛ چرا که در مقابل توجه به امور مادی قرار دارد. مراد از رسیدن به حقیقت عالم، خدا است. از این رو، می‌توان توجه و وصول به خدا را اساس و مبنای معنویت در ادیان آسمانی دانست.

گروهی از روشنفکران دینی، تعریف کارکردگرایانه را از معنویت ارائه می‌کنند؛ بدین بیان که معنویت، نحوه مواجهه با جهان هستی و رضایت باطن را در زندگی شخص به امرغان می‌آورد. از این رو، معنویت نزد آنان رویکرد است، نه مکتب. تفاوت این است که معنویت در مکتب، پاره‌ای از اصول مقبول همه طرفداران و اندیشمندان آن مکتب است، ولی معنویت در رویکرد این گونه نیست، بلکه می‌توان درون این رویکرد خاص به جهان و دین، معنویت‌های مختلفی را پی‌ریزی کرد (ملکیان، ۱۳۸۱، الف، ص ۲۹۲ و ۳۹۶).

تعریف مختار از معنویت اسلامی: «احساس و حالت حاصل شده (حیات طیبه و نورانیت دل) برای انسان، بر اثر انجام کارهایی که با توجه به خدا و در جهت رسیدن به او، بر اساس شریعت اسلامی، از طریق معرفت، ایمان، عمل صالح و بندگی خدا شکل می‌گیرد و وی را به خداوند نزدیک می‌کند». البته توجه به این نکته ضروری است که چنین معنویتی، به صورت تشکیکی در افراد مختلف متفاوت خواهد بود. بدین ترتیب، اولاً اگر حیات طیبه و نورانیت دل به دست نیاید، معنویتی فراهم نیامده است. ثانیاً، بدون معرفت نسبت به حقایق عالم و ملکوت جهان مادی و نیز ایمان به خدا، صفات و افعال او، معنویت مفهومی ندارد. ثالثاً، بخش عظیمی از معنویت، در پرتو کارهای شایسته و نیکو شکل می‌گیرد و عمل صالح، لازمه ایمان صحیح، مقوم معنویت و شرط لازم آن است (الهامی نیا و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳۳).

### ارتباطات

ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است، به طوری که بدون آن، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، امکان‌پذیر نیست؛ زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست. «ارتباط»، جریانی است که در طی آن دو یا چند نفر به تبادل

افکار، نظرات، احساسات و حقایق می‌پردازند و از طریق به‌کاربردن پیام‌هایی که معنایش برای کلیه آنان یکسان است، به انجام این امر مبادرت می‌ورزند (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵۸۲). ارتباطات، انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان، با واسطه یا بلاواسطه گویند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۶۸). ارتباطات در یک تعریف کامل‌تر، عبارت است: فرایند انتقال پیام از سوی فرستنده به گیرنده، مشروط بر آنکه در گیرنده پیام، مشابهت معنا با معنای مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود (محسنیان راد، ۱۳۸۰، ص ۵۷).

## معنویت در کار

معنویت در کار، نیرویی الهام‌بخش و برانگیزاننده جهت جست‌وجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرفا از ارزش کار، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی است (ضیایی و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۷۰). به عبارت دیگر، معنویت در کار، تلاش در جهت ایجاد حساسیت، نسبت به ارتباط فرافردی، درون فردی، میان فردی و برون فردی در زندگی کاری، به‌منظور بالندگی شخصی در رسیدن به تعالی انسان و الهی است (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۸۶، ص ۱۰۹). معنویت در کار، به جنبه‌های فردی کارمند نظر دارد و معنویت در محیط کار، به جنبه‌های سازمانی آن اشاره دارد. معمولاً معنویت در کار، در سطح فردی و معنویت در محیط کار در سطح سازمانی، نمایان می‌شود (رستگار، ۱۳۸۹، ص ۱۲۵).

تعریف مختار معنویت در محیط کار، با رویکرد اسلامی عبارت است از: تلاش برای ایجاد هماهنگی بین زندگی شخصی افراد و هدف زندگی کاری آنان تا در محیط کار جهت، کمال و احساس تعلق خاطر یا پیوند ایجاد کند. معنویت زندگی کاری فرد را با هدف زندگی شخصی او هماهنگ ساخته، در مجموع به زندگی او معنا می‌بخشد (فرهادی دستنائی، ۱۳۹۱، ص ۳۰).

## سطوح ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمان‌ها، با توجه به محیط‌های موجود در سازمان و خارج از آن، در دو سطح درونی و برونی مطرح است. توجه و ارتباط با محیط‌های خارجی، به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات صورت می‌پذیرد. این نوع توجه در مواجهه با محیط‌های داخلی، به‌منظور شناسایی قوت و ضعف قابل سطح‌بندی است. واژه «ارتباطات برون‌سازمانی»، در واقع به ارتباطات میان سازمان با افراد و سازمان‌های دیگر اطلاق می‌شود. ارتباطات برون‌سازمانی، عبارتند از: ارتباط با مشتریان، ذی‌نفعان، سازمان‌های دیگر و... واژه «ارتباطات درون‌سازمانی»، در واقع به ارتباطات میان مدیران و کارشناسان درون یک سازمان اطلاق می‌شود. روشن است که بهینه شدن نحوه برقراری این ارتباطات، در گروهی بهینه‌شدن هرچه بیشتر ارتباطات سازمان با کارمندان مؤثر خواهد بود.

## سطوح ارتباطات درون سازمانی

می‌توان ارتباطات را از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی نمود. یکی از جنبه‌های مهم طبقه‌بندی ارتباطات درون‌سازمانی، توجه به «تعداد عوامل ارتباطی» است. بر همین اساس، ارتباطات درون‌سازمانی و به عبارت دقیق‌تر، ارتباطات انسانی



دارای چهار سطح ارتباطات درون فردی، میان فردی، گروهی و جمعی است (آذری، ۱۳۸۴، ص ۸۵). ارتباط انسانی، در تعریفی ساده و روشن عبارت از: فرایندی است که شخص، مفهومی را با استفاده از پیام‌های کلامی و غیر کلامی، به ذهن شخص یا اشخاص دیگر منتقل می‌کند (ریچموند، ۱۳۸۷، ص ۸۱) در ادامه به چهار سطح ارتباطات (درون فردی، میان فردی، گروهی و جمعی) اشاره می‌شود، ولی سطح میان فردی آن محل بحث قرار خواهد گرفت.

## ۱. ارتباطات درون فردی

انسان از این جهت که موجودی خودآگاه است، قدرت ایجاد ارتباط با خویشتن را دارد. ارتباط هر فرد با خودش را ارتباط درون فردی می‌نامند. لئونارد شلدتسکی (Leonard Shedletskey) می‌نویسد: در این نوع ارتباط، اعمال آگاهانه‌ای از جمله ادراکات، خاطرات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، یادگیری‌ها، خواب، رؤیا، خاطرات، تجارب، احساسات، برداشت‌ها، استنباط‌ها، ارزیابی‌ها، نظرات، عقاید، تدابیر، تصورات و حالات ذهنی در درون هر فرد، در فرایند ارتباط درون فردی شکل می‌گیرد (مایرز و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲۹). دوگانگی ارتباط انسان با خود، متأثر از ظرفیت‌های وجودی او و حاکی از استعدادهای ذاتی و فطری و ابعادی مختلف اوست؛ آگاهی انسان از نفس خود و تسلط انسان بر اعصاب خویش، همگی حاکی از دوطرفه و دوگانگی رابطه انسان با خویش است، تا یکی با دیگری رابطه برقرار نماید (اکبری، ۱۳۹۰، ص ۱۵۹). منشأ پیدایش تمام گروه‌ها، تشکیلات و حتی سازمان‌ها وجود افراد است، تا در پی نیاز و همکاری و ارزش‌های مشترک در کنار هم جمع شده و رابطه برقرار کنند. از این‌رو، رابطه انسان با خود یا ارتباطات درون فردی شکل و اهمیت می‌یابد (اکبری، ۱۳۹۰، ص ۱۶۰).

## ۲. ارتباطات میان فردی

مفهوم ارتباطات میان فردی، برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. برکو در تعریف این نوع ارتباطات می‌نویسد: «ارتباط میان فردی»، بر دو رکن استوار است: الف. ارتباط برقرارکنندگان باید منحصر به فرد بودن خصوصیات رفتاری طرف مقابل را بپذیرند؛ ب. پیام‌هایی را طراحی و ارسال کنند که نمایانگر پذیرش این موضوع باشد (برکو و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۵۸). به فراگرد تفهیم، تفاهم و تسهیم معنا میان یک فرد و انسان‌های دیگر، یا دست‌کم یک انسان دیگر را ارتباطات میان فردی گویند (فرهنگی، ۱۳۸۰، ص ۱۳). تعریف دیگری از ارتباطات میان فردی، بر ارتباط رودرروی دو نفر دلالت دارد (گیل و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۶). از این‌رو، برقراری ارتباط میان فرد با دیگری، «ارتباط میان فردی» نامیده می‌شود مانند «ارتباط چهره‌به‌چهره». اهمیت و ضرورت ارتباط میان فردی، تا جایی است که ارتباط میان فردی در تمام سطوح ارتباطی و حتی ارتباطات جمعی، محوریت دارد. همچنین، فرهنگی‌ترین سطح ارتباطات پس از ارتباطات درون فردی، ارتباط «میان فردی» است؛ زیرا شامل ارتباطات کامل بوده و غیر کلامی نیز می‌تواند باشد (فیاض، ۱۳۸۹، ص ۱۷).

## ۳. ارتباطات گروهی

ارتباط گروهی، به ارتباط میان افراد یک گروه یا ارتباط میان گروه‌های مختلف اطلاق می‌شود (گیل و همکاران،

۱۳۸۴، ص ۴۰). مانند سخنرانی در مجالس عمومی یا جلسه‌های اداری. به عبارت دیگر، تعامل مستمر سه یا چند نفر، به منظور کسب هدف مشترک، ارتباطات گروهی نامیده می‌شود؛ چرا که وقتی ارتباط افراد از سه نفر بیشتر شود، روابط ایشان ارتباطات گروهی را تشکیل می‌دهد. معمولاً گروه‌ها را به دودسته تقسیم می‌کنند: گروه‌های کوچک که شامل خانواده‌ها، محافل دوستانه، گروه‌های کاری و هیئت‌ها می‌شوند و گروه‌های بزرگ، که شامل سازمان‌های تجاری، دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها می‌شوند (همان).

#### ۴. ارتباطات جمعی

یکی دیگر از انواع ارتباطات انسانی، ارتباطات جمعی است که اساساً یک‌طرفه است و شیوه مؤثری برای دریافت بازخوردها وجود ندارد (همان). برخی نوشته‌ها از این نوع ارتباط، تعبیر به «ارتباطات عمومی» می‌کنند. ارتباطات جمعی را می‌توان شکل توسعه‌یافته ارتباط رودررو، یا مدل خطی ارتباط دانست که در یک طرف، فرآیند ارتباط، فرستنده پیام و در طرف دیگر، گیرنده آن وجود دارد. ارتباط جمعی، یک فرایند است و با اینکه تکنولوژی مدرن در قالب رسانه‌های گروهی برای این فرایند ضروری است، ولی حضور این آلات فنی را نباید با خود فرایند ارتباط جمعی اشتباه گرفت (همان). ارتباط جمعی، بنا به تعریف رایت، سه ویژگی مشخص دارد:

۱. هدایت نامتجانس پیام به سوی گیرندگان؛ ۲. ارسال پیام گذرا و ناپایدار برای عموم در یک زمان بندی؛ ۳. ارتباط گر، سازمانی پیچیده یا عاملی است که در محدوده سازمان کار می‌کند. (بلیک و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۴۹).

#### عوامل مؤثر بر ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی اثربخش، می‌تواند در فرایند مدیریت و سازمان، نقش تعیین کننده داشته باشد و موجب بهبود عملکرد شود. عوامل مؤثر بر ارتباطات سازمانی، به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند:

الف. عامل سازمانی که خود دارای دو جزء ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵۸۳).

ب. عامل تکنولوژی: عامل تکنولوژی شامل کانال‌های ارتباطی، سیستم‌های کدگذاری، زبان و دیگر جنبه‌های کاربردی مانند انتقال اطلاعات از طریق سازمان‌ها و ذخیره اطلاعات می‌شود (فرهنگی علی اکبر و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۶۱).

ج. عامل انسانی: عامل انسانی، جنبه‌های مختلف انسانی در نظر گرفته و بر روابط میان افراد تأثیرگذار خواهد بود. از ویژگی‌های فردی افراد، ویژگی‌های اجتماعی افراد و مهارتی افراد، می‌توان به عنوان بخشی از عوامل انسانی نام برد (غضنفری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵۸۳). مهم‌ترین عامل برای بهره‌وری هر سازمانی، نیروی انسانی آن می‌باشد. از این‌رو، در این پژوهش از میان این سه عامل، تنها به عامل انسانی می‌پردازیم.

#### عامل انسانی و رفتار ارادی

فلاسفه و اندیشمندان، از دیرباز به بررسی اراده و عواملی که در پیدایش رفتار ارادی انسان نقش دارند، پرداخته و دیدگاه‌های مختلفی را مطرح کرده‌اند. برای انجام عمل و تحقق رفتار ارادی، همچون ارتباطات شریطی لازم است؛

بخشی از این شرایط، مربوط به خارج از وجود انسان است که باید در خارج، شرایطی فراهم باشد و ابزار و وسایلی در اختیار انسان باشد، تا بتواند رفتاری را انجام دهد. علاوه بر این، شرایط درونی نیز لازم است تا انسان بتواند با بهره‌گیری از آن، به ایده‌ها و خواسته‌هایش جامه عمل بپوشاند. نظریات متعددی وجود دارد که عوامل موثر بر رفتار ارادی را مطرح می‌کنند. از میان این نظریات، به دو نظریه معاصر اشاره می‌شود.

## ۱. نظریه علامه طباطبائی

علامه طباطبائی در *تفسیر المیزان* ذیل آیه ۳۴ سوره یوسف می‌فرماید: افراد از سه راه به کار نیک (تقوی) وادار می‌شوند: ترس از عذاب الهی؛ امید به پاداش الهی؛ محبت خالق شایسته پرستش. بیشتر انسان‌ها، با تأمل در وعده‌های عذاب خداوند سبحان، حالت خوف و ترس در وجودشان ایجاد می‌شود. بدین وسیله، به سوی عبادت حق تعالی و حفظ حریم الهی سوق داده می‌شوند. بعضی دیگر، بر اثر تفکر در وعده‌هایی که در مقابل انجام اعمال صالح به مؤمنین داده شده است، تشویق شده و حالت رجا و امید در آنها ایجاد می‌شود. به همین دلیل، به عبادت روی می‌آورند و از انجام معاصی صرف‌نظر می‌کنند. عده کمی هم هستند که با آگاهی از اسماء و صفات الهی، رب و مدبّر دانستن او و درک شایستگی خداوند سبحان، برای پرستش و عبادت، او را شایسته عبودیت می‌یابند و حریمش را پاس می‌دارند که از آنان، به مخلصین تعبیر شده است (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۱۱، ص ۱۶۳-۱۶۱).

## ۲. نظریه سه مرحله‌ای علامه مصباح یزدی

علامه مصباح یزدی، معتقد است: کمال حقیقی انسان تنها از طریق افعال اختیاری به دست می‌آید. ایشان تحقق اعمال اختیاری انسان را در گروه سه عنصر بینش، گرایش و کنش می‌داند (فتحعلی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۸۰). از این رو، ایشان نظریه سه مرحله‌ای بینش، گرایش و کنش را مطرح می‌کند:

- بینش: یکی از مبانی و پیش‌نیازهای رفتار ارادی، آگاهی و شناخت است که به رویدادهای ذهنی، اعم از علم حضوری (شناخت‌های فطری و قلبی) و علم حصولی، که از راه‌های مختلف برای انسان حاصل می‌شود، اشاره دارد (مصباح، ۱۳۷۹ الف، ج ۱، ص ۴۴). بینش و شناخت، مراحل مختلفی دارد که به ترتیب عبارت است از: دانش، درک، کاربرد، تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزش‌یابی. دانش، مرتبه‌ای از شناخت و بینش است که در آن، آموخته‌ها حفظ و قابل یادآوری است. مرحله درک، توانایی فهم، توضیح و خلاصه‌گیری مطلب و پیش‌بینی ثمرات و نتایج را برعهده دارد. مرحله کاربرد، یادگیرنده توانایی به‌کارگیری آموخته‌ها در موقعیت‌های جدید را به دست می‌آورد. در مرحله تجزیه و تحلیل، آموخته‌ها قابل تقسیم به اجزای تشکیل دهنده خود هستند. روابط میان آنها، قابل تحلیل خواهد بود. یادگیرنده در مرحله کاربرد، با به‌کارگیری قدرت خلاقیت خود، ساختی جدید از آموخته‌ها ارائه دهد. در مرحله ارزش‌یابی، یادگیرنده می‌تواند نسبت به مطالب آموخته شده، اظهار نظر و قضاوت کند (فتحعلی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۳۳۰-۳۳۱).

گرایش: یکی دیگر از مبانی و پیش‌نیازهای رفتار ارادی، میل و گرایش است. انسان از رهگذر میل‌های باطنی، به چهار دسته غرایز، عواطف، انفعالات و احساسات تقسیم می‌شود که که سه دسته اولی، میان انسان و حیوانات مشترک است،

ولی احساسات به انسان‌ها اختصاص دارد. از غرایز به کشش‌هایی تعبیر می‌شود که علاوه بر رابطه با نیازهای حیاتی انسان، با یکی از اندام‌های انسان نیز ارتباط دارد. مانند غریزه خوردن. مقصود از عواطف، کشش و میل‌های مثبت انسان با انسان‌های دیگر است. مثل عاطفه مادر نسبت به فرزند خود. در مقابل، انفعالات، کشش‌های منفی و حالات روانی است که انسان به علت احساس ضرر یا ناخوشایندی نسبت به کسی دارد. مثل خشم، نفرت و کینه. احساسات، حالاتی روانی و مخصوص انسان هستند. مانند احساس تعجب، تجلیل، عشق و پرستش (همان، ص ۳۳۱).

- کنش: مقصود از کنش و رفتار، همه اعمالی که با اختیار از انسان سر زده و اعم از رفتارهای درونی (جوانحی)، از جمله یاد کردن، توجه کردن، فکر کردن، حل کردن مسئله و ایمان آوردن، و یا بیرونی و با به‌کارگیری اعضا و جوارح باشد. از جمله تقلید کردن، مستقل عمل کردن و ... (همان، ص ۳۳۳-۳۳۲). ذکر دو نکته در این نظریه، خالی از لطف نیست:

۱. نکته اول ارتباط میان سه ساحت بینش، گرایش و رفتار است که در یکدیگر نیز تأثیر می‌گذارند؛ چرا که با تقویت اهداف بینشی، اهداف گرایش متناسب با آن نیز تقویت شده و در نتیجه، با تقویت آن دو، شاهد تقویت رفتاری خواهیم شد. از سوی دیگر، با تقویت رفتار نیز می‌توان شاهد تقویت اهداف بینشی و گرایشی متناسب با خود باشد.
۲. مقصود از ساحت رفتاری، اعم از رفتارهای درونی، مانند ایمان آوردن، توجه داشتن و تفکر کردن و نیز رفتارهای بیرونی مانند التزام عملی به قوانین و مقررات اجتماعی اسلام و کمک کردن به دیگران است (همان، ص ۲۲۴-۲۲۵).

### تأثیر معنویت اسلامی بر ارتباطات درون سازمانی

معنویت اسلامی، علاوه بر کارکردهای فردی مانند جلب عنایت الهی، روحیه تکلیف‌گرایی، ایثار و... دارای آثار و کارکردهای سازمانی است؛ بدین معنا که خاستگاه و یا ظرف ظهور این نوع کارکرد در سازمان است. آنچه در پی می‌آید، بخشی از آن است (الهامی نیا و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۱-۲۵۰).

یکی از مهم‌ترین کارکردهای مهم معنویت در سازمان‌ها، بهبود ارتباطات و تعاملات سازمانی و انسانی در سازمان است. انسان، به دلیل بعد اجتماعی و پیشبرد اهداف خود، از ارتباط و معاشرت با دیگران ناگزیر است. این نوع ارتباط، در جوامع غیردینی و غیرمعنوی غربی، بر اساس منافع شخصی یا حزبی و گروهی برقرار می‌شود، اما در جوامع اسلامی، که بر اساس ایمان، تقوا و معنویت بنا شده است، ارتباطات علاوه بر پوشش منافع شخصی و حزبی، پا را فراتر گذاشته و ضمن رفع نیاز مشروع یکدیگر، صبغه الهی پیدا می‌کند، به‌گونه‌ای که برای جلب رضای الهی یکدیگر را دوست داشته، به یاری دیگران شتافته و به همدیگر احترام می‌گذارند (همان، ص ۲۰۵). آنها در واقع مصداق آیه ۲۹ سوره فتح هستند که خداوند می‌فرماید: «مَحَمَّدٌ رَسُوْلُ اللهِ وَ الَّذِيْنَ مَعَهُ اَشِدَّاءُ عَلٰى الْكٰفِرِيْنَ رَحْمٰةٌ بَيْنَهُمْ» (فتح: ۲۹). محمد ﷺ فرستاده خداست و کسانی که با او هستند، در برابر کفار سرسخت و شدید و در میان خود مهربانند.

افراد معنوی در واقع، به این سفارش امام صادق علیه السلام عمل می‌کنند که می‌فرماید: «تَوَاصَلُوا وَ تَبَارَّوْا وَ تَرَاحَمُوا وَ تَعَاطَفُوا» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۵۱، ص ۱۴۶). باهم در ارتباط باشید، به یکدیگر نیکی و رحم کنید و نسبت به همدیگر مهربان باشید.

ارتباط سازمانی با افراد معنوی، دارای روحیه برادرانه و دوستانه است و تعدی و ستم به زیردستان دیده نمی‌شود. امام خمینی<sup>ع</sup> می‌فرماید: با زیردستان خودتان خوب رفتار کنید، عادلانه رفتار کنید. مبادا که یکی از ما خدانخواستہ، به {حقوق} آن دوست زیردستش، به آن شخص زیردستش تعدی بکند، تجاوز بکند (موسوی خمینی، ج ۷، ص ۴۹۱).  
مقام معظم رهبری، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای حفظه‌الله در دیدار با فرماندهان می‌فرماید: «فرماندهان با زیردستان پدرا نه و برادرانه برخورد کنند. فرمانده با افراد خودش جووری برخورد کند که او را عادل بدانند، او را رهبر خودشان بدانند» (مهتدی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۷۶).

با توجه به آنچه در خصوص اراده و عواملی که در پیدایش رفتار ارادی نقش دارند، می‌توان گفت: عامل انسانی و رفتار ارادی، او به عنوان مهم‌ترین بخش هر سازمان در افزایش بهره‌وری سازمان مورد توجه این پژوهش قرار گرفته است. در ادامه، جمع بندی نظرات در خصوص رفتار ارادی تبیین گردیده و براساس آن، تأثیر معنویت مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نظریه استاد مصباح یزدی اعم از نظریه علامه طباطبائی می‌باشد. نظریه علامه، در واقع عنصر گرایی در نظریه استاد را به صورت تفصیلی برمی‌شمارد.

از این رو، با توجه به مطالب بیان شده و با استناد به نظریه استاد مصباح یزدی، نقش معنویت بر ارتقای بینش، گرایی و کنش ارتباطی انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تأثیر معنویت اسلامی بر ارتقای بینش انسانی

معنویت، یکی از مهم‌ترین نیازهای اساسی انسان بر شمرده می‌شود که توانایی تأثیرگذاری بر سایر نیازهای او را دارد. در معنویت اسلامی، پاسخ‌های معرفتی به پرسش‌های بنیادین انسان، در خصوص هستی‌شناسی، حقیقت انسان، هدف آفرینش می‌توان داد. سه عنصر فراموشی خدا، هدف آفرینش و خود به‌عنوان عناصر اصلی غفلت انسان از خدا است. از این رو، انسان برای دستیابی به معنویت، نیازمند این است که بینش و نگرش خود در این سه سطح را تصحیح و بازنگری کرده، به ارتباط بین معنویت با توحید، خودشناسی و فلسفه و هدف آفرینش بپردازد.

اساس و مبنای معنویت اسلامی، بر خداشناسی و توحید استوار است و با آن معنا می‌یابد. در فلسفه اخلاق، به اثبات رسیده است که ریشه فضائل با حذف خدا و توحید می‌خشکد و چنین انسانی، هیچ انگیزه‌ای برای کسب فضائل در خود نمی‌بیند. انسان بی‌اعتقاد به مبدأ و معاد، ممکن است از باب ضرورت معاشرت و همزیستی با هم‌نوعان، دست به هر کاری نزند، اما این تأدب به آداب، ریشه در اعتقاد و ارزش‌های درونی ندارد، بلکه ممکن است از سر ناچاری و یا ترس از پلیس است. علامه طباطبائی، می‌نویسد: «آدمی، خودخواه بالطبع و مدنی بالضروره است و نه مدنی بالطبع و خودخواه بالعرض» (مطهری، ج ۱۴، ص ۲۲۷).

طبیعت انسان، به ویژگی‌های روحی و روانی انسان اشاره دارد. از نظر اندیشمندان اسلامی، سرشت و طبیعت انسان، دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است. انسان موجودی چندبعدی است که به‌صورت بالقوه و بالفعل، در سرشت او نهادینه شده که توانایی رشد در حد خلیفه الهی دارد. «و إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً» (بقره: ۳۰)؛ هنگامی که پروردگارت به فرشتگان گفت: «من در روی زمین جانشینی (نماینده‌ای) قرار خواهم داد.

رسیدن به کمال انسان و مقصد عالی حیات، قرب به خدا و وصول به مبدأ نور هستی است (نجم: ۴۲؛ علق ۸؛ بقره ۱۵۶)، تا انسان بتواند از رحمت بی‌پایان او بهره‌مند گردد. خدای متعال، کمال مطلق است و قرب به کمال مطلق هدف اصلی است. با توجه به اینکه غیر خدا چیزی از خود ندارد و هر کمالی که بندگان خدا دارند، اصلاً تا از خدا و متعلق به اوست، انسان هر چه به خدا نزدیک‌تر شود، وابستگی بیشتری به او خواهد داشت. شرط بهره‌مندی از رحمت الهی، عبودیت و رسیدن به مرتبه کمال انسان است. از این‌رو، هدف اصلی آفرینش انسان، رسیدن به کمال الهی است و آزمایش بندگان و عبادت از هدف‌های میانی و ابزاری، برای رسیدن به آن هدف عالی، یعنی کمال می‌باشد (مکارم شیرازی و همکاران، ۱۳۷۴، ص ۳۹۶-۳۸۴).

### تأثیر معنویت اسلامی بر ارتقای گرایش انسانی

گرایش و انگیزه، یکی از مهم‌ترین مباحث علوم رفتاری انسان قلمداد می‌گردد و به‌عنوان نیروی محرکه قوی همه فعالیت‌های بشری محسوب شده؛ به‌گونه‌ای که انسان بدون انگیزه، دست به هیچ کاری نمی‌زند. از این‌رو، رفتارهای انسانی متأثر از انگیزه‌هاست (فروزنده و جوکار، ۱۳۸۶، ص ۴۳).

در مدیریت اسلامی، ایمان به‌عنوان اصلی‌ترین محرک فعالیت‌های مادی، حتی فعالیت‌های معنوی و روحی افراد مؤثر خواهد بود. انگیزه افراد باایمان، رنگ و صبغه جدیدی خواهد گرفت، به‌گونه‌ای که توان یک فرد باایمان و دارای انگیزه الهی، به‌مراتب بیش از کار چندین نفر خواهد بود. از این‌رو، خدا در آیه ۶۶ سوره انفال قرآن کریم می‌فرماید: «یا ایها النبی حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنَّ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَ إِن يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ» (انفال: ۶۶). ای پیامبر! مؤمنان را به جهاد برانگیز، [و بدان که] اگر از شما بیست تن شکمیا باشند، بر دویست تن غلبه خواهند کرد و اگر از شما صدتن باشند، بر هزار تن کافر غلبه می‌کنند؛ چراکه اینان قومی هستند که چیزی در نمی‌یابند.

انسان مؤمن به خدا، خودکنترل، متعهد و تلاشگر خواهد بود. همه عرصه حیات، از جمله سازمان برای چنین انسانی صرفاً وسیله‌ای برای رسیدن به کمال اخروی می‌داند و از کوچک‌ترین فرصت این دنیا، برای بهره‌گیری در حیات دیگر، نهایت استفاده را خواهد برد.

### تأثیر معنویت بر ارتباطات میان فردی

معنویت اسلامی دارای کارکردهای عملی فراوان در سطوح مختلف سازمانی است. در این پژوهش، به بخشی از کنش‌های ارتباطی میان فردی اشاره خواهیم کرد.

#### ۱. نرمی در گفتار

«بِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ» (آل عمران: ۱۵۹). رحمت خدا باعث شده که با مردم مهربان شوی. در حالی که اگر تند و سخت‌دل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند.

خداوند در این آیه، به پیامبر ﷺ دستور عفو عمومی آنها را صادر کرد و پیامبر ﷺ با آغوش باز، خطاکاران توبه‌کار را پذیرفت. در آیه فوق، نخست اشاره به یکی از مزایای فوق‌العاده اخلاقی پیامبر ﷺ شده، می‌فرماید: در پرتو رحمت و لطف پروردگار، تو با مردم مهربان شدی، در حالی که اگر خشن و تندخو و سنگدل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند. به این ترتیب، خداوند اشاره به نرمش کامل پیامبر ﷺ و انعطاف او در برابر افراد نادان و گنهکار می‌کند. سپس، دستور می‌دهند که از تقصیر آنان بگذر، و آنها را مشمول عفو خود گردان و برای آنها، طلب آمرزش کن؛ یعنی نسبت به بی‌وفایی‌هایی که با تو کردند و مصائبی که در این جنگ برای تو فراهم نمودند، از حق خود درگذر و تو شفیع آنها باش و آمرزش آنها را از من بطلب. روشن است که اینجا یکی از موارد روشن عفو و نرمش و انعطاف بود و اگر پیامبر ﷺ غیر از این می‌کرد، زمینه برای پراکندگی مردم کاملاً فراهم بود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۳، ص ۱۴۲).

## ۲. پایین آوردن صدا در معاشرت

«أَقْصِدْ فِي مَشِيكَ وَ اغْضُضْ مِنْ صَوِّكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ» (لقمان: ۱۹). در رفتار میان‌ه‌رو باش. صداقت را پایین بیاور که بدترین صداها، صدای الاغ است. هنگامی که با صدای بلند صحبت می‌کنید، باعث بالا بردن سطح استرس میان اطرافیان خود می‌شوید. بلند صحبت کردن، بیانگر این است که شما قادر به بحث منطقی با دیگران نیستید و عجز شما را در استدلال معقولانه نشان می‌دهد و اینکه می‌خواهید حرف خودتان را با توسل به زور و خشونت به کرسی بنشانید. همچنین، بلند صحبت کردن موجب جلب توجه، البته توجه منفی اطرافیان می‌شود.

## ۳. به‌کارگیری واژه‌های زیبا

«قُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا» (بقره: ۸۳)؛ با مردم به نیکی سخن بگویید. در کتاب معانی، ذیل تفسیر این آیه، روایتی بیان شده از امام باقر ﷺ که فرمود: به مردم چیزی را بگویید، که بهترین سخنی باشد که شما دوست می‌دارید به شما بگویند؛ چون خدای عز و جل، دشنام و لعنت و طعن بر مؤمنان را دشمن می‌دارد، و کسی را که مرتکب این جرائم شود، فاحش و فحش باشد، و در یوزگی کند، دوست نمی‌دارد. در مقابل، اشخاص با حیا و حلیم و عقیف، و آنهایی را که می‌خواهند، عقیف شوند، دوست می‌دارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۱۳۳).

## ۴. قبول عذرخواهی دیگران

«مَنْ لَمْ يَقْبَلِ الْعُذْرَ مِنْ مُتَصَلٍّ صَادِقًا كَانَ أَوْ كَاذِبًا لَمْ يَنْلِ شَفَاعَتِي» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۴، ص ۴۷). کسی که عذر عذرخواه را نپذیرد، چه در این عمل راستگو باشد و چه نباشد، به شفاعتم، نمی‌رسد.

مسئله عذرخواهی و پذیرش عذر هر دو، از ارزش‌های اخلاقی و اسلامی است. بسیاری کسانی که اعمال خلافی را مرتکب می‌شوند، اما گویی سختشان هست که عذر بخواهند و آن را عیب می‌دانند. این عیب بسیار بزرگی است. اشکالی ندارد اگر انسان خلافی را مرتکب شد، همان‌گونه که پشیمان شده و در پیشگاه خداوند توبه و استغفار می‌کند، در پیشگاه خلق هم عذر بخواهد.

## ۵. عدم غیبت

«وَأَيُّعْتَبَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا» (حجرات: ۱۲)؛ و غیبت یکدیگر را ننمایید. سرمایه بزرگ انسان در زندگی، حیثیت و آبرو و شخصیت او است، و هر چیز آن را به خطر بیندازد، مانند آن است که جان او را به خطر انداخته باشد، بلکه گاه ترور شخصیت، از ترور شخص مهم‌تر محسوب می‌شود. و اینجاست که گاه گناه آن از قتل نفس نیز سنگین‌تر است. یکی از فلسفه‌های تحریم غیبت، این است که این سرمایه بزرگ بر باد نرود، و حرمت اشخاص در هم نشکند، و حیثیت آنها را لکه‌دار نسازد. و این مطلبی است که اسلام آن را با اهمیت بسیار تلقی می‌کند. نکته دیگر اینکه غیبت، بدبینی می‌آفریند، پیوندهای اجتماعی را سست می‌کند، سرمایه اعتماد را از بین می‌برد، و پایه‌های تعاون و همکاری را متزلزل می‌سازد. اسلام برای مسئله وحدت و یکپارچگی جامعه اسلامی و انسجام و استحکام آن، اهمیت فوق‌العاده‌ای قائل شده است؛ هر چیز این وحدت را تحکیم کند، مورد علاقه اسلام است، و هر چیز آن را تضعیف نماید، منفور است. غیبت یکی از عوامل مهم تضعیف است. افزون بر این، «غیبت» بذر کینه و عداوت را در دل‌ها می‌پاشد، و گاه سرچشمه نزاع‌های خونین و قتل و کشتار می‌گردد. خلاصه اینکه، اگر در اسلام غیبت به عنوان یکی از بزرگ‌ترین گناهان کبیره شمرده شده، به خاطر آثار سوء فردی و اجتماعی آن است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۲، ص ۱۸۹).

## ۶. برخورد برادرانه

«إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ» (حجرات: ۱۰)؛ جز این نیست که مؤمنان برادر هستند، میان دو گروه از برادران را صلح بدهید، از خدا بترسید. همان اندازه که برای ایجاد صلح در میان دو برادر نسبی تلاش و کوشش می‌کنید، باید در میان مؤمنان متخاصم نیز برای برقراری صلح، به طور جدی و قاطع وارد عمل شوید. چه تعبیر جالب و گیرایی؟ که همه مؤمنان برادر یکدیگرند و نزاع و درگیری میان آنها را درگیری میان برادران نامیده است که باید به زودی جای خود را به صلح و صفا بدهد. از آنجا که در بسیاری اوقات، «روابط» در این گونه مسائل جانسین «ضوابط» می‌شود، بار دیگر هشدار داده و در پایان، می‌افزاید: «تقوای الهی پیشه کنید تا مشمول رحمت او شوید». به این ترتیب، یکی از مهم‌ترین مسؤولیت‌های اجتماعی مسلمانان در برابر یکدیگر و در اجرای عدالت اجتماعی، با تمام ابعادش روشن می‌شود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۲، ص ۱۶۹).

## ۷. ادای امانت

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» (نسا: ۵۸)؛ خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به اهلس بدهید. روشن است امانت معنی وسیعی دارد و شامل هر گونه سرمایه مادی و معنوی می‌شود؛ هر مسلمانی طبق صریح این آیه وظیفه دارد که در هیچ امانتی نسبت به هیچ کس (بدون استثناء) خیانت نکند، خواه صاحب امانت، مسلمان باشد، یا غیر مسلمان. این در واقع یکی از مواد «اعلامیه حقوق بشر در اسلام» است که تمام انسان‌ها در برابر آن یکسانند، قابل توجه اینکه در شان نزول فوق، امانت تنها یک امانت مادی نبود و طرف آن هم مشرک بود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۳، ص ۴۳۰).



## ۸. دفع بدی با خوبی

«أَوْلَئِكَ يُؤْتُونَ أَجْرَهُمْ مَرَّتَيْنِ بِمَا صَبَرُوا وَ يَذَرُوعُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ وَ مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ» (قصص: ۵۴)؛ اینها را دو بار پاداش دهند؛ زیرا شکیبایی کردند و بدی را به نیکی دفع نمودند و از آنچه روزی آنان کردیم، انفاق می‌کنند. با گفتار نیکو، سخنان زشت را، و با معروف، منکر را، و با حلم، جهل جاهلان را، و با محبت عداوت و کینه‌توزی را، و با پیوند دوستی و صلح، قطع پیوند را، خلاصه آنها سعی می‌کنند به جای اینکه بدی را با بدی پاسخ گویند، با نیکی دفع کنند! این یک روش بسیار مؤثری است در مبارزه با مفاسد، به خصوص در برابر گروهی از لجوجان و قرآن‌کارا روی آن تکیه کرده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۶، ص، ۱۱۱).

یکی از مؤثرترین طرق مبارزه با دشمنان سرسخت و لجوج، این است که بدی‌ها را به نیکی پاسخ دهند. اینجاست که شور و غوغایی از درون وجدان آنها برمی‌خیزد، و شخص بدکار را سخت تحت ضربات سرزنش و ملامت قرار می‌دهد. در مقایسه او با طرف مقابل، حق را به طرف می‌دهد. همین امر، در بسیاری از موارد موجب تجدید نظر دشمن در برنامه‌هایش می‌گردد. در سیره پیشوایان و روش عملی پیامبر ﷺ و ائمه هدی ﷺ بسیار دیده‌ایم که افراد یا جمعیت‌هایی را که مرتکب بدترین جنایات شده‌اند، به نیکی پاسخ گفته و مشمول محبتشان ساخته‌اند. همین امر، سبب انقلاب و دگرگونی روحی و بازگشت آنها به طریق حق گردیده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۴، ص، ۳۰۹).

## ۹. صبر و شکیبایی در برابر نظرات مخالفان

«وَ اصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَ اهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا» (زمل: ۱۰)؛ به آنچه کافران می‌گویند، صبوری کن و به طرز شایسته‌ای از آنان دوری کن. در مسیر دعوت به سوی حق، بدگویی دشمنان، و ایذاء و آزار آنان، فراوان است. اگر باغبان بخواهد گلی را بچیند، باید در برابر زبان خار صبر و تحمل داشته باشد. خداوند از پیامبر می‌خواهد بر آنچه می‌گویند و با آن تو را اذیت و استهزا نموده، به اموری از قبیل کهانت و شاعری و جنون متهمت نموده، قرآنت را اساطیر اولین می‌خوانند، صبر کند. نیز لازمه آن این است که با آنها به خوبی قهر کند. و مراد از «هَجْرًا جَمِيلًا» قهر کردن به خوبی به طوری که از سیاق بر می‌آید، این است که با آنان به حسن خلق معامله نموده، به خیرخواهی به سوی حق دعوتشان کند، و گفته‌های آنان را با گفته‌هایی که می‌تواند بگوید مقابله به مثل ننماید (همان، ج ۲۵، ص، ۱۸۱).

## ۱۰. عفو و نادیده گرفتن در برابر لغزش دیگران

«فَاعْفُوا وَ اصْفَحُوا حَتَّىٰ يَأْتِيَ اللّٰهُ بِأَمْرٍ» (بقره: ۱۰۹)؛ شما آنها را عفو کنید و گذشت نمایید تا پروردگار فرمانش صادر گردد. در این آیه، خداوند امر می‌کند که از خطای مشرکان چشم‌پوشی کنند و آنها را مورد بخشش قرار دهند. همچنین در آیه دیگر نیز می‌فرماید: «الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَ الضَّرَّاءِ وَ الْكُظْمِینَ الْعَظِيمِ وَ الْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَ اللّٰهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ» (آل عمران: ۱۳۴)؛ آنان که در گشایش و تنگدستی انفاق می‌کنند و خشم خود را فرومی‌برند و از خطای مردم می‌گذرند، و خدا نیکوکاران را دوست می‌دارد. فرو بردن خشم بسیار خوب است، اما به تنهایی کافی نیست؛ زیرا ممکن است کینه و عداوت را از قلب انسان ریشه کن نکند. در این حال، برای پایان دادن به -حالت عداوت باید

«کظم غیظ»، توأم با «عفو و بخشش» گردد. لذا به دنبال صفت عالی خویشتن‌داری و فرو بردن خشم، مسئله عفو و گذشت را بیان نموده است. البته منظور گذشت و عفو از کسانی است که شایسته آنند، نه دشمنان خون‌آشامی که گذشت و عفو موجب جرأت و جسارت بیشتر آنها می‌شود. در اینجا، اشاره به مرحله عالی‌تر از عفو شده که همچون یک سلسله مراتب تکاملی پشت سر هم قرار گرفته‌اند. آن این است که انسان نه تنها باید خشم خود را فرو برد و با عفو و گذشت کینه را از دل خود بشوید، بلکه با نیکی کردن در برابر بدی، ریشه دشمنی را در دل طرف نیز بسوزاند و قلب او را نسبت به خویش مهربان گرداند، به طوری که در آینده چنان صحنه‌ای تکرار نشود (همان، ج ۳، ص ۹۷).

## ۱۱. احسان در سختی و گشایش

الَّذِينَ يُتَّقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْعِظَاءَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (آل عمران: ۱۳۴)؛ آنان که در گشایش و تنگدستی انفاق می‌کنند و خشم خود را فرومی‌برند و از خطای مردم می‌گذرند، و خدا نیکوکاران را دوست می‌دارد. مؤمنان در همه حال انفاق می‌کنند؛ چه زمانی که در راحتی و وسعتند و چه زمانی که در پریشانی و محرومیتند: «الَّذِينَ يُتَّقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ» آنها با این عمل ثابت می‌کنند که روح کمک به دیگران و نیکوکاری در جان آنها نفوذ کرده است. به همین دلیل، تحت هر شرایطی اقدام به این کار می‌کنند. روشن است که انفاق در حال وسعت، به تنهایی نشانه نفوذ کامل صفت عالی سخاوت در اعماق روح انسان نیست. اما آنها که در همه حال اقدام به کمک و بخشش می‌کنند، نشان می‌دهند که این صفت در آنها ریشه‌دار است. ممکن است گفته شود انسان در حال تنگ‌دستی، چگونه می‌تواند انفاق کند؟ پاسخ این سؤال روشن است: زیرا اولاً، افراد تنگ‌دست نیز به مقدار توانایی می‌توانند در راه کمک به دیگران انفاق کنند. ثانیاً انفاق منحصر به مال و ثروت نیست، بلکه هرگونه موهبت خدادادی را شامل می‌شود؛ خواه مال و ثروت باشد یا علم و دانش یا مواهب دیگر. به این ترتیب، خداوند می‌خواهد روح گذشت و فداکاری و سخاوت را حتی در نفوس مستمندان جای دهد تا از ردائل اخلاقی فراوانی، که از «بخل» سرچشمه می‌گیرد، بر کنار بمانند (همان، ج ۳، ص ۹۷).

## ۱۲. روحیه همیاری و همکاری

«وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ» (مائده: ۲)؛ به نیکی و تقوی همکاری کنید و به بدکاری و تجاوز همدستی مکنید.

آنچه در آیه فوق، در زمینه تعاون آمده یک اصل کلی اسلامی است که سراسر مسائل اجتماعی و حقوقی و اخلاقی و سیاسی را در بر می‌گیرد. طبق این اصل، مسلمانان موظفند در کارهای نیک تعاون و همکاری کنند، ولی همکاری در اهداف باطل و اعمال نادرست و ظلم و ستم، مطلقاً ممنوع است؛ هر چند مرتکب آن دوست نزدیک، یا برادر انسان باشد. جالب توجه اینکه، «بر» و «تقوا» هر دو در آیه فوق، با هم ذکر شده‌اند، یکی، جنبه اثباتی دارد و اشاره به اعمال مفید است، و دیگری، جنبه نفی دارد و اشاره به جلوگیری از اعمال خلاف می‌باشد. و به این ترتیب، تعاون و همکاری باید هم در دعوت به نیکی‌ها و هم در مبارزه با بدی‌ها انجام گیرد (همان، ج ۴، ص ۲۵۴).

### ۱۳. سبقت در خیرات

«أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ» (مؤمنون: ۶۶)؛ اینها در انجام کارهای خیر شتاب می‌کنند و از دیگران سبقت می‌گیرند. تعبیر به «یسارعون»، که از باب «مفاعله» و به معنی سرعت برای پیشی گرفتن از یکدیگر است، تعبیر جالبی است که وضع حال مؤمنان را در یک مسابقه، که به سوی مقصدی بزرگ و پر ارزش انجام می‌شود، مشخص می‌کند. این امر نشان می‌دهد که آنها چگونه در برنامه اعمال صالح با یکدیگر رقابت سازنده و مسابقه بی‌وقفه دارند (همان، ج ۱۴، ص ۲۶۵).

### ۱۴. عدم تجسس

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَ لَا تَجَسَّسُوا» (حجرات: ۱۲)؛ ای اهل ایمان! از بسیاری گمان‌ها پرهیز کنید؛ زیرا که بعضی از آنها گناه است و در کار یکدیگر تجسس نکنید. از آنجا که خداوند هیچ‌گونه قید و شرطی برای تجسس قائل نشده، نشان می‌دهد که جست و جوگری در کار دیگران و تلاش برای افشای اسرار آنها گناه است. ولی البته قرائنی که در داخل و خارج آیه است، نشان می‌دهد که این حکم مربوط به زندگی شخصی و خصوصی افراد است، و در زندگی اجتماعی، تا آنجا که تأثیری در سرنوشت جامعه نداشته باشد، نیز این حکم صادق است. اما روشن است آنجا که ارتباطی با سرنوشت دیگران و کیان جامعه پیدا می‌کند، مسئله شکل دیگری به خود می‌گیرد. از این رو، شخص پیغمبر ﷺ مأمورانی برای جمع آوری اطلاعات قرار داده بود که از آنها به عنوان «عیون» تعبیر می‌شود. ولی این امر، هرگز نباید بهانه‌ای برای شکستن حرمت این قانون اصیل اسلامی شود، و افرادی به بهانه مسئله توطئه و اخلال به امنیت به خود اجازه دهند که به زندگی خصوصی مردم یورش برند، نامه‌های آنها را باز کنند، تلفن‌ها را کنترل نمایند، و وقت و بی وقت، به خانه آنها هجوم آورند (همان، ج ۲۲، ص ۱۸۸).

### ۱۵. تواضع

«وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (شعرا: ۲۱۵)؛ پروبال خود را برای پیروان مؤمن خویش بگشای. این تعبیر زیبا، کنایه از تواضع توأم با محبت و مهر و ملاحظت است، همانگونه که پرندگان هنگامی که می‌خواهند به جوجه‌های خود اظهار محبت کنند، بال‌های خود را گسترده و پائین آورده، آنان را زیر بال و پر می‌گیرند، تا هم در برابر حوادث احتمالی مصون مانند و هم از تشنه و پراکندگی حفظ شوند. پیامبر ﷺ نیز مأمور است مؤمنان راستین را زیر بال و پر خود بگیرد. این تعبیر پر معنی، دقایق مختلفی را در مورد محبت با مؤمنان بیان می‌کند که با کمی دقت، روشن می‌شود. ضمناً ذکر این جمله، بعد از مسئله انذار و بیم دادن بیانگر این واقعیت است که اگر یک جا، به خاطر مسائل تربیتی تکیه بر خشونت و بیم شده است، بلافاصله تکیه بر محبت و مهر و عاطفه می‌شود، تا از این دو، معجون مناسبی فراهم گردد (همان، ج ۱۳۷۱، ص ۱۵، ص ۳۶۸).

### ۱۶. تغافل

امام علیؑ در نهج البلاغه در حکمت ۲۲۲ می‌فرماید: «مِنْ أَشْرَفِ أَعْمَالِ الْكَرِيمِ عَفْلَتُهُ عَمَّا يَعْلَمُ». در این گفتار

حکیمانه، ایشان به نکته مهمی درباره آداب معاشرت اشاره کرده، می‌فرمایند: «یکی از کارهای کریمان تغافل از چیزهایی است که از آن آگاهند (و سرپوش گذاشتن بر آن لازم است).

کمتر کسی است که عیب پنهانی یا آشکاری نداشته باشد و کمتر دوستی پیدا می‌شود که درباره دوستش کار نامناسبی، هرچند به عنوان لغزش انجام ندهد. افراد بزرگوار و با شخصیت، کسانی هستند که عیوب پنهان افراد را نادیده می‌گیرند و از لغزش آنان چشم‌پوشی می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به فضای کسب‌وکار با حاکمیت و فرهنگ اسلامی، لزوم توجه به بعد معنوی انسان‌ها، در سطوح مختلف رفتار از جمله ارتباطات انسانی در سازمان را بیش از پیش آشکار می‌سازد. معنویت اسلامی، بر پایه فطرت و ثمره دین‌داری، ایمان و آخرت‌گرایی است و به‌عنوان ارزش حاکم بر همه افعال انسانی، از جمله ارتباطات درون یک سازمان سایه می‌افکند. در معنویت اسلامی، پاسخ‌های معرفتی به پرسش‌های بنیادین انسان، در خصوص هستی‌شناسی، حقیقت انسان، هدف آفرینش می‌توان داد و از ایمان، به‌عنوان اصلی‌ترین محرک و انگیزه فعالیت‌های مادی و رفتارهای ارادی، از جمله فعالیت‌های معنوی و روحی می‌توان نام برد: نرمی در گفتار، پایین آوردن صدا در معاشرت، به کارگیری واژه‌های زیبا، قبول عذرخواهی دیگران، عدم غیبت، برخورد برادرانه، ادای امانت، دفع بدی با خوبی، صبر و شکیبایی در برابر نظرات مخالفان، عفو و نادیده گرفتن در برابر لغزش دیگران، احسان در سختی و گشایش، روحیه همیاری و همکاری، سبقت در خیرات، عدم تجسس، تواضع، تغافل و... از جمله کنش‌های ارتباطی میان فردی معنوی در سازمان‌های اسلامی است.

## منابع

- اکبری، ظاهر، ۱۳۹۰، «ارتباطات درون فردی در منابع اسلامی»، *اسلام و پژوهش های مدیریتی*، ش ۲.
- آذری، غلامرضا، ۱۳۸۴، *مقدمه ای بر: اصول و مبانی ارتباطات (انسانی-جمعی)*، تهران، صدا و سیما.
- برکو، ری ام و همکاران، ۱۳۸۶، *مدیریت ارتباطات*، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چ پمچک، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بلیک، ردی و اوین هارولدسن، ۱۳۷۸، *طبقه بندی مفاهیم در ارتباطات*، ترجمه مسعود اوحدی، تهران، سروش.
- رستگار، عباسعلی، ۱۳۸۹، *معنویت در سازمان با رویکرد روان شناختی*، قم، دانشگاه ادیان و مذاهب.
- ریچموند، ویرجینیایی، ۱۳۸۷، *رفتار غیر کلامی در روابط میان فردی*، ترجمه فاطمه سادات موسوی، ژیلا عبدالله پور، تهران، نشر دانژه.
- شجاعی، محمدصادق، ۱۳۸۶، «نظریه نیازهای معنوی از دیدگاه اسلام»، *مطالعات اسلام و روانشناسی*، سال ۱، ش ۱.
- ضیایی، محمد صادق و دیگران، ۱۳۸۷، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران»، *مدیریت دولتی*، دوره ۱، ش ۱.
- طباطبائی، سید محمدحسین، ۱۴۱۷، *المیزان فی تفسیر القرآن*، چ پنجم، قم، جامعه مدرسین.
- عابدی جعفری، حسن و دیگران، ۱۳۸۶، «ظهور معنویت در سازمان ها، مفاهیم، تعاریف، پیش فرض، مدل مفهومی»، *علوم مدیریت ایران*، سال دوم، ش ۵.
- غضنفری، احمد و همکاران، ۱۳۹۴، «بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، ش ۲.
- فتحعلی، محمود و همکاران، ۱۳۹۰، *فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی*، تهران، مدرسه.
- فرهادی دستتانی، جواد، ۱۳۹۱، *بررسی عوامل مؤثر بر رشد معنویت نیروی انسانی در سازمان از دیدگاه اسلام*، قم، مؤسسه آموزش پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- فرهنگی، علی اکبر، ۱۳۸۰، *ارتباطات انسانی*، تهران، رسا.
- فیاض، ابراهیم، ۱۳۸۹، *ایران آینده به سو الگوی مردم شناختی برای ابرقدرتی ایران*، چ دوم، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و هنر و ارتباطات.
- گیل، دیوید و همکاران، ۱۳۸۴، *القبای ارتباطات*، ترجمه رامین کریمیان و دیگران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه ها.
- مایرز، گیل ای و هکاران، ۱۳۸۳، *یوویای ارتباطات انسانی*، ترجمه حوا صابر آملی، تهران، دانشکده صدا و سیما.
- محسنیان راد، مهدی، ۱۳۸۰، *ارتباطات شناسی*، تهران، سروش.
- مجلسی، محمدباقر بن محمد تقی، ۱۴۰۳ق، *بحارالانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
- مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۷۹ق، *پند جاوید*، شرح وصیت امیرالمؤمنین به امام حسن مجتبی، نگارش، علی زینتی، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۱، *تفسیر نمونه*، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- ملکیان، مصطفی، ۱۳۸۱ق، «معنویت، گوهر ادیان» «پرسش هایی پیرامون معنویت»، مجموعه مقالات سنت و سکولاریسم، تهران، صراط.
- الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۵، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی.
- الوندی، محمد جواد، ۱۳۹۳، «طراحی الگوی مفهومی معنویت از دید حضرت امام خمینی علیه السلام با توجه به توصیه های معنوی ایشان به دست اندرکاران دفاع مقدس»، *مطالعات راهبردی بسیج*، س هفدهم، ش ۶۳.
- الهامی نیا، علی اصغر و همکاران، ۱۳۹۰، *معنویت اسلامی (جیستی، چرایی و چگونگی)*، قم، زمزم هدایت.



## ترغیب فکری در نظریه رهبری تحول آفرین با نگرش اسلامی

✉ سیدمصطفی برآبادی حسینی / کارشناسی ارشد مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی \* borabadi2017@gmail.com  
 محمدتقی نوروزی فرانی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی \* mtnoroz@yahoo.com  
 دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۶ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۱

### چکیده

اندیشمندان در راستای تحقق اهداف به‌طور اثربخش و کارآمد با توجه به فرهنگ خاص خود، مجموعه‌هایی از اصول رهبری و مدیریت را مطرح می‌کنند. در این میان، نظریه رهبری تحول آفرین برنارد بس مورد توجه بسیاری از اندیشمندان قرار گرفته است. از آنجایی که نوع نگاه مدیریت غربی منجر به افزایش بهره‌وری بوده و از تکامل نیروی انسانی غفلت شده است، ضرورت دارد که به این نظریات با نگاه اسلامی نگریسته شود. نظریه برنارد بس دارای چهار بعد است که در این مقاله به بعد ترغیب فکری پرداخته می‌شود. شاخصه‌هایی که برای این بعد ذکر شده، عبارت‌اند از: تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار، مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله، وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی. این تحقیق به دنبال ارزیابی درباره بعد ترغیب فکری نظریه رهبری تحول آفرین بس با نگرش اسلامی است. روش تحقیق، توصیفی تحلیلی است و در گردآوری اطلاعات، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول آفرین، ترغیب فکری، نگرش اسلامی.

## مقدمه

محیط پیرامون سازمان‌ها نسبت به قبل پویاتر شده و باعث گردیده است تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی باشند تا موفقیت و عملکرد بالاتر را برای خود رقم زنند. در دهه ۱۹۸۰م بسیاری از شرکت‌های آمریکایی به‌طور ناگهانی به تغییر شیوه انجام کارها نیاز پیدا کردند تا در مواجهه با افزایش رقابت اقتصادی بتوانند سازمان را پایدار نگه دارند (یوکل، ۱۹۹۴، ص ۳۵۰). سازمان‌ها کمبود مدیرانی را که بتوانند بقای سازمان را در محیط پویا تضمین کنند، به وضوح احساس می‌کنند. نظریه رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) یکی از جدیدترین نظریه‌ها در رهبری است که پاسخ‌گوی این نیاز سازمان‌هاست. بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین، پدیدآوردن تحول در سازمان‌ها اگر ناممکن نباشد، به‌طور قطع مشکل خواهد بود. رهبران تحول‌آفرین با ترغیب فکری، خلاقیت و نوآوری را در زیردستان شکوفا می‌کنند و با کاریزما و نفوذ آرمانی، اعتماد و اطمینان را برای حل مسائل و مشکلات در آنها ایجاد می‌نمایند؛ در نتیجه، جو حمایتی بر سازمان حاکم می‌شود و این یک مزیت برای رقابت و ادامه حیات سازمان در محیط عدم اطمینان است (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۹۶).

مبانی دینی و ارزشی در هر جامعه‌ای در شکل‌گیری الگوهای توسعه آن جامعه نقش دارد. الگوهای موجود در حوزه رهبری سازمانی، برای اجرا و پیاده‌سازی در سازمان‌های کشور سنخیت ندارد؛ به این دلیل که با اصول و ارزش‌های موجود در کشور هماهنگ نیست یا همخوانی ندارد. از آنجا که بررسی‌ها و پژوهش‌های انجام شده در بحث رهبری تحول‌آفرین برگرفته از مبانی و ارزش‌های غربی بوده و نظر اسلام در تأیید و رد آن مشخص نشده است، خلاً یک پژوهش مستقل در زمینه رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن مبتنی بر اسلام احساس می‌شود؛ چرا که نظریات و الگوهای اندیشمندان غربی در حیطه مدیریت نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای جامعه اسلامی باشد.

## روش تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق، نیاز است ابتدا نظریه رهبری برنارد بس تشریح و نقدهای وارد بر آن بازگو شود؛ سپس با نگاه اسلامی مورد بررسی قرار بگیرد. بنابراین، از روش توصیفی تحلیلی در این تحقیق استفاده می‌شود. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای است. جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، بر اساس مطالعه و جست‌وجو در متون نوشتاری مانند کتاب و مقاله، و جست‌وجو در نرم‌افزارهای اسلامی و معجزها انجام گرفته است. برای گردآوری اطلاعات در ادبیات تحقیق، با توجه به اینکه مبحث رهبری تحول‌آفرین از طرف دانشمندان غربی مطرح شده است، تلاش شد فیش‌برداری از منابع لاتین صورت بگیرد. نقدهایی که به این نظریه وارد شده بود، در ادامه آورده شده است؛ سپس شاخص‌های هر یک از ابعاد که در پرسش‌نامه MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) وجود دارد، مشخص شد و برای هر بعد در منابع اسلامی جست‌وجو صورت گرفت. در این تحقیق، از کتب فرهنگ قرآن و تفسیر راهنما، معجم‌المفهرس و معجم موضوعی نهج‌البلاغه و همچنین قابلیت جست‌وجوی در نرم‌افزارهای جامع التفسیر و جامع الاحادیث نور استفاده شده است. آیات و روایاتی که مربوط به بحث مورد نظر بود، گردآوری شد. در برخی شاخص‌ها به تعداد زیادی آیات دست



یافتیم که مرتبط با بحث بود و از آنجا که بررسی تمام آنها میسر نبود، به تعدادی از آنها پرداخته شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، برای مصون ماندن از اشتباه در فهم و برداشت از آیات، به تفاسیر *نمونه و المیزان* مراجعه شد. بعد از تجزیه و تحلیل آیات و روایات نظر اسلام درباره بعد ترغیب فکری از نظریه رهبری تحول‌آفرین توضیح داده شد. به دلیل اینکه بررسی چهار بعد رهبری تحول‌آفرین برنارد بس مفصل است و در یک مقاله نمی‌گنجد، تنها به بررسی بعد ترغیب فکری می‌پردازیم و ابعاد دیگر را انشاءالله در تحقیقات بعدی بررسی می‌کنیم.

## تعریف رهبری

متفکران علوم انسانی تعاریف مختلفی از رهبری را ارائه داده‌اند. *استیفن رابینز* معتقد است: رهبری، توانایی نفوذ بر گروهی برای رسیدن به هدف یا اهداف است (رابینز، ۱۳۷۳). جورج تری (George Terry) رهبری را تأثیرگذاری بر مردم برای اینکه با رغبت در جهت اهداف گروهی تلاش کنند، بیان می‌کند. *هارولد کونتز* (Harold Koontz) درباره رهبری می‌گوید: رهبری نفوذ در مردم برای تبعیت کردن جهت دستیابی به اهداف مشترک است. *هرسی و بلانچارد* (Hersey & Blanchard) رهبری را این‌گونه تعریف می‌کنند: فرایند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه به‌منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). *یوکل* (Gary Yukl) رهبری را چنین تعریف می‌کند: رهبری، فرایند نفوذ بر دیگران است تا درک کنند چه چیزی نیاز است انجام دهند و چگونه انجام دهند؛ و همچنین فرایند تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی، برای رسیدن به یک هدف مشترک است. بسیاری از تعاریف رهبری این پیش‌فرض را منعکس می‌کنند که رهبری شامل یک فرایند نفوذ اجتماعی است که از طریق آن رهبران نفوذ خود را اعمال می‌کنند بر دیگران تا فعالیت‌ها و روابط را در یک گروه یا یک سازمان ساختار دهند (یوکل، ۱۹۹۴، ص ۳).

## رهبری تحول‌آفرین

شرایط متحول و غیرقابل پیش‌بینی محیط‌های سازمانی و افزایش رقابت، تداوم اثربخشی را در سازمان‌ها با چالش مواجه کرده و ضرورت تغییر و تحول برای پاسخ به شرایط بیرونی را دوجندان نموده است. ناکارآمدی اکثر رویکردهای رهبری در مواجهه با این چالش‌ها، به ظهور رویکرد رهبری تحول‌آفرین در ادبیات سازمان و مدیریت انجامید. رهبری تحول‌آفرین نخستین بار توسط *دان تاون* (Dan Town) (۱۹۷۳) مطرح شد (نورث هاوز، ۲۰۱۶، ص ۱۶۲). پس از آن، *جیمز برنز* با الهام از او رهبری مراددهی و تحول‌آفرین را مفهوم سازی کرد. کار بنیادی *برنز* چارچوب مستحکمی برای *برنارد بس* شد تا با مطالعه رفتارهای رهبران در سازمان‌ها، الگوی رهبری تحول‌آفرین را معرفی کند (زین‌آبادی، ۱۳۸۸، ص ۶۸). رهبری تحول‌آفرین که توسط *جیمز برنز* (۱۹۷۸) و *برنارد بس* شروع شد، در سال‌های اخیر به یک مفهوم بسیار محبوب تبدیل شده است. هم محققان و هم متخصصان به این نظریه جلب شده‌اند و آن را در انواع محیط‌های سازمانی به کار گرفته‌اند (استون و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۳۴۹).

بس با همکاری *آولیو* (Bruce Avolio) پرسش‌نامه‌ای را برای اندازه‌گیری شیوه‌های رهبری مراددهی (Transactional leadership) و تحول‌آفرین طراحی کرد. آنها با تجزیه و تحلیل رفتارهای افسران ارشد ارتش آمریکا توانستند فاکتورهای

مقدماتی این نظریه را مشخص کنند. پرسش‌نامه رهبری چندعاملی (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire) ابزاری برای اندازه‌گیری سبک رهبری مدیران در سطوح مختلف سازمانی معرفی شد. اگرچه هدف بس از طراحی (MLQ) بررسی الگوی رهبری تحول‌آفرین بود، اما به منظور دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیشتر پرسش‌نامه، شاخص‌های رهبری مراددهای را نیز در پرسش‌نامه دخالت داد. این پرسش‌نامه در طی سال‌ها بررسی شد و توسط خود بس و دانشمندانی همچون *آولیو*، *گودهم* و... مورد آزمون‌های فراوانی قرار گرفت. در مدت کوتاهی (MLQ) به‌عنوان مهم‌ترین ابزار سنجش الگوی رهبری تحول‌آفرین عمومیت یافت. روایی و اعتبار پرسش‌نامه بارها مورد آزمون قرار گرفت. جدیدترین ویرایش آنکه در سال ۲۰۰۰ توسط *بس* و *آولیو* تنظیم شده، شامل ۳۶ پرسش است که به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، مراددهای می‌پردازد (*آولیو* و همکاران، ۲۰۰۳).

### ابعاد رهبری تحول‌آفرین

بس و همکارانش برای شناسایی این رفتار و ابعاد رهبری تحول‌آفرین، پرسش‌نامه چندعاملی رهبری را تدوین کردند که امکان اندازه‌گیری این ابعاد را فراهم می‌کند. آنها توانستند چهار بعد برای رهبری تحول‌آفرین شناسایی کنند که این ابعاد عبارت‌اند از: ترغیب فکری، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی. این ابعاد به (4I) معروف هستند؛ زیرا همه با حرف I شروع می‌شوند. در ذیل به شرح مختصر این ابعاد پرداخته می‌شود و بعد «ترغیب فکری» به صورت مفصل‌تر بحث می‌گردد.

### نفوذ آرمانی

رهبران تحول‌آفرین به روش‌هایی عمل می‌کنند که به آنها اجازه می‌دهد الگویی برای پیروان خود باشند. تأکید رهبر تحول‌آفرین بر اعتماد و توانایی او در برقراری جو حاکی از اعتماد در سازمان، به اعمال بهتر نفوذ آرمانی او کمک می‌کند. پیروان، رهبران خود را شناسایی می‌کنند و می‌خواهند از آنها تقلید کنند. رهبر بر اهمیت داشتن حس جمعی مأموریت تأکید می‌کند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶). رهبرانی که هوش کاریزماتیک زیادی دارند، از قدرت و نفوذ بسیار بالایی برخوردارند؛ به سازمان احترام می‌گذارند و توانایی درک آنچه را که مهم است، دارند. یکی از چیزهایی که رهبر برای کسب اعتبار با پیروان خود انجام می‌دهد این است که نیازهای پیروان را ورای نیازهای خود در نظر بگیرد. این رهبر ریسک را با پیروان خود به اشتراک می‌گذارد و در رفتار با اصول اخلاقی، اصول و ارزش‌ها هماهنگ است (بس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۸).

### انگیزش الهام‌بخش

رهبران الهام‌بخش بر آنچه به چالش می‌کشند آگاهی دارند و برای کار خود استدلال می‌آورند و اهداف چالش را تعیین و چگونگی دستیابی به آن را توصیف می‌نمایند. رهبران تحول‌آفرین به روش‌هایی عمل می‌کنند که با ارائه کارهای چالشی در پیروان انگیزه ایجاد کرده، تا آنها در دستیابی به اهداف مشارکت کنند. روحیه گروه در حالی

برانگیخته می‌گردد که شور و اشتیاق و خوش‌بینی نمایش داده می‌شود. رهبران به دنبال افرادی‌اند که در تجسم وضعیت‌های جذاب آینده مشارکت می‌کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶).

## ملاحظه فردی

توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان و اثربخشی دارد. مؤلفه ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین، بر ضرورت نوع‌دوستی تأکید می‌کند. این رهبران به تفاوت‌های فردی در نیازهای زیردستان خود برای رشد و توسعه توجه می‌کنند. آنها فرصت‌های یادگیری جدید همراه با جو حمایتی ایجاد می‌کنند تا در آن رشد کنند. این رهبران مثال‌هایی را تشریح و وظایف را به‌صورت فردی مشخص می‌کنند. این کار نه تنها نیازهای ضروری زیردستان را برآورده می‌کند، بلکه نیازهای افراد و توانایی‌های زیردستان را به سطوح بالاتر ارتقا می‌دهد. ملاحظات فردی روشی برای اطلاع‌رسانی بموقع اطلاعات به زیردستان است (بس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۹).

## ترغیب فکری

ترغیب فکری بیانگر توانایی رهبر در تحریک قوه نوآوری و خلاقیت و توانمندسازی و ایجاد توانایی حل مسئله در زیردستان است. از آنجاکه سازمان‌ها همواره با مسائل و چالش‌های نوظهور مواجه می‌شوند، رهبر نباید صرفاً به دنبال افزایش توانایی زیردستان برای حل مسئله باشد؛ بلکه با استفاده از مهارت ترغیب فکری قابلیت حل هر مسئله‌ای را در آنها ایجاد می‌کند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۷).

رهبران تحول‌آفرین، تلاش‌های پیروان خود را تحریک می‌کنند تا با سؤال پرسیدن از فرضیات، طبقه‌بندی مجدد مشکلات و نزدیک شدن به وضعیت‌های قدیمی با روش‌های جدید، خلاقیت خود را فعال کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۹).

رهبر، خلاقیت را تشویق می‌کند و از انتقاد عمومی برای پاسخ به اشتباهات فردی استفاده نمی‌کند. ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاق از سوی پیرو - که در فرایند حل مشکلات و یافتن راه‌حل‌ها قرار دارد - دعوت می‌شوند. پیروان برای امتحان رویکردهای جدید تشویق می‌شوند. رهبر به دیگران کمک می‌کند تا از بسیاری از زوایای مختلف به مشکلات نگاه کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۷). ترغیب فکری در مفهوم‌سازی، درک و تحلیل مشکلات و راه‌حلی که تولید می‌کنند، دیده می‌شود. از این طریق، روش‌های جدیدی برای رسیدن به مأموریت سازمان کشف می‌کنند. رهبران برای مقابله با مشکلات، با استفاده از دیدگاه‌های منحصر به فرد و مبتکرانه خود، پیروان خود را پرورش می‌دهند (بس و همکاران، ۱۹۹۰).

از مشخصه‌های بارز ترغیب ذهنی، بررسی مجدد پیش‌فرض‌های اساسی و پیشنهاد شیوه‌های جدید نگرستن به چگونگی انجام کار می‌باشد (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۱). آنها آگاهانه و به آسانی دانش فنی را به اشتراک می‌گذارند؛ علاقه دائمی به یادگیری دارند؛ رفتارهای ریسک‌پذیر و مسئولانه را تشویق می‌کنند؛ ایده‌ها را از هر جایی می‌شنوند و به فکر تغییر به‌عنوان یک فرصتند (هلریگل و همکاران، ۲۰۱۱).

جدول ۱. شاخص‌هایی را که برای شناسایی ترغیب فکری در رهبران به کار می‌رود، نشان می‌دهد.

ابعاد	شاخص‌ها
ترغیب فکری	تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی
	مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله
	وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف
	تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار

## نقد و بررسی رهبری تحول‌آفرین

آنچه موجب شده است که در طی این سال‌ها اندیشمندان نظریه‌های جدیدی را در ادبیات رهبری وارد کنند، برآورده نشدن خواسته‌ها و نیازهای آنان از نظریات رهبری بوده است. کاستی‌هایی که در نظریات پیشین وجود داشته، باعث شده‌اند متفکران به دنبال نظریه جدیدی باشند که بتواند ضعف‌ها و ناتوانی‌های نظریات قبل را پوشش دهد. هر نظریه‌ای که مطرح می‌شود، نقاط قوت و ضعفی دارد. آگاهی از نقاط ضعف یک نظریه می‌تواند نویدبخش نظریه‌ای کامل‌تر باشد. زمانی که نظریات صفات مشخصه رهبری توانست ترکیبی قطعی از صفات رهبری موفق را ارائه دهد، توجهات به رفتارهای رهبری جلب شد و همین‌طور کمبود توجه به شرایط محیطی نظریات را به‌سوی رویکرد اقتضایی سوق داد و تا به امروز دانشمندان در حال تحقیق برای دستیابی به نظریه کامل و جامع رهبری هستند. نظریه رهبری تحول‌آفرین از این قاعده مستثنا نیست و همین امر ما را برای نقد این نظریه مصمم‌تر می‌کند.

از معایب اخلاقی رهبران، خودشیفتگی یا داشتن دید منحرف‌شده از خود است. خودشیفتگی مشکلی است که ناشی از نقص‌های شخصیتی رهبران است و این خودشیفتگی آنان را به‌سوی خودخواهی و بلندپروازی سوق می‌دهد. در نتیجه ممکن است مشکلات را نادیده بگیرند و واقعیت را وارونه جلوه دهند؛ رفتارهای اغراق‌آمیز داشته باشند و از حقیقت فاصله بگیرند. خودشیفتگی موجب می‌شود رهبران توانایی‌های خود را بیش‌ازحد بیندارند و نقش مهارت‌ها، منابع، امکانات و شرایط متغیر را نادیده بگیرند (کانگر و کاننگو، ۱۳۹۰).

از آنجا که رهبران قدرت را به دست می‌گیرند، تمام اشکال رهبری به آنها امکان سوءاستفاده و فساد را می‌دهد. این جنبه منفی رهبری، به‌طور بالقوه برای افرادی که مایل به رهبری تحول‌آفرین هستند، مشکل‌ساز است. منابع نفوذ، امکانات متمایزی را برای سوءاستفاده فراهم می‌کنند. درست است که چهره مثبت رهبری منعکس‌کننده مفهوم قدرت اجتماعی است و افرادی که دارای قدرت اجتماعی بالایی هستند، خواهان اداره امورند و می‌خواهند به دیگران خدمت کنند و محیط کار کارآمد را تقویت می‌کنند (کلمنت و همکاران، ۱۹۹۹)، اما در مقابل آن، قدرت شخصی قرار دارد. افرادی که قدرت شخصی را به کار می‌گیرند، پیروان را به‌عنوان ابزار سودمند، مجذب نیروی کاریزما می‌بینند و ناتوان از تفکر مستقل، به کار می‌گیرند. در رهبری تحول‌آفرین، قدرت شخصی به شکل کاریزما می‌تواند بر پیروان بسیار تأثیرگذار باشد. در حقیقت، قدرت کاریزما رهبر می‌تواند اثربخشی کلی او را تعیین کند. در الگوی رهبری تحول‌آفرین، زبردستانی که تمایل به وابستگی به یک رهبر آرمان‌گرا دارند، ممکن است از طریق اقدامات خود، مشکل را ادامه دهند. آنها ممکن است رهبر خود را بیش‌ازحد ایدئال فرض کنند و بنابراین

جنبه‌های منفی را نادیده بگیرند. در بعضی موارد ممکن است رهبران چنین رفتارهایی را به دلیل نیازهای خود برای تحسین و تسلط خود تحریک کنند. رهبران می‌توانند پیروان وفادار و مشتاقی را که تمایل دارند ویژگی‌های منفی را در رهبرانشان نادیده بگیرند، توسعه دهند. در نتیجه، اگر انگیزه رهبران یا استانداردهای اخلاقی آنها ضعیف باشد، امکان سوءاستفاده برای آنها فراهم است (استون و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۷).

رهبری تحول‌آفرین با تغییر ارزش‌های مردم و انتقال آنها به یک دیدگاه جدید مرتبط است؛ اما چه کسی باید تعیین کند که آیا مسیرهای جدید خوب‌اند و فایده بیشتری دارند؟ چه کسی تصمیم می‌گیرد که بیش از پیش دید یک چشم‌انداز بهتر باشد؟ ماهیت نفوذ آرمانی رهبری تحول‌آفرین خطرات قابل توجهی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد؛ زیرا می‌توان از آن برای اهداف مخرب استفاده کرد. به همین دلیل، رهبری تحول‌آفرین مسئولیتی را بر روی افراد و سازمان‌ها قرار می‌دهد تا آگاه شود که چگونه آنها تحت تأثیر و نفوذ قرار می‌گیرند و در چه سمتی حرکت می‌کنند. پیروان زیرک باید هوشیار باشند و توجه دقیق به دیدگاه رهبر خود داشته باشند؛ چه چشم‌انداز جمعی باشد یا خودمحور؛ و چه رهبر با دیدگاه‌های مخالف مدارا کند یا مقابله کند. پتانسیل سوء استفاده از رهبری تحول‌آفرین زمانی کاهش می‌یابد که افراد آگاه بوده و رهبر درگیر نحوه هدایت آنها باشند (نورث هاوس، ۲۰۱۶، ص ۱۷۹). طی مطالعاتی که تاکنون انجام شده، این مطلب روشن شده است که نظریه رهبری تحول‌آفرین بس دارای نقاط ضعف و کاستی‌هایی است. از این رو در ادامه این تحقیق با رجوع به منابع اسلامی، از جمله قرآن و روایات، درصدد برمی‌آییم تا با بهره‌گیری از این چشمه معرفت الهی، بعد ترغیب فکری نظریه رهبری تحول‌آفرین را بررسی کنیم و گامی در تکامل این نظریه برداریم.

## رهبری در اسلام

مدیریت اسلامی مدعی است که با نگاهی جامع به تمام ابعاد وجودی انسان و با مد نظر قرار دادن تمام نیازهای او می‌توان ارزش‌هایی را برای سازمان تعریف کرد که با توجه به فلسفه وجودی و رسالت هر سازمان، آن را به موفقیت‌های منحصر به فرد و متعالی برساند. شیوه رهبری در مدیریت اسلامی، متأثر از مبانی نظری است. اگر برای انسان نوعی کرامت ذاتی قائل باشیم، نحوه تعامل با او کریمانه خواهد بود و در مواجهه با افراد، تا حد امکان نرمش و مدارا صورت می‌گیرد؛ و اگر برای انسان ارزشی قائل نشویم، شیوه رهبری مستبدانه خواهد بود.

در اسلام، رهبری مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد. استاد مطهری در کتاب *امداد غیبی* رهبری را مترادف امامت قرار داده و معادل فارسی آن را رشد بیان نموده است. رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگهداری صحیح از وسایل و سرمایه‌های حیات. رهبری مستلزم نوعی از رشد است؛ زیرا رهبری عبارت است از بسیج کردن نیروهای انسانی و بهره‌برداری صحیح از نیروها. کلمه رهبر مترادف است با کلمه هادی (مطهری، ۱۳۸۶). رهبر به یک تعریف، کسی است که آسانگر نیل به مقصود است؛ راهنمای دستگیر است و تنها راه را نشان نمی‌دهد؛ بلکه وسایل طی آن و رسیدن به فرجام را نیز فراهم می‌کند (همان، ۱۳۷۷). آیت‌الله مصباح یزدی رهبری را حالتی خاص از مدیریت می‌داند که بر اساس طرح و برنامه سازگار با مبانی اسلام به سوی اهداف اسلام‌پسند - که فوق همه آنها قرب الهی است - می‌باشد. در این راستا، وسیله و کیفیت برخورد با افراد نیز باید مطابق با موازین اسلامی باشد (مصباح یزدی، ۱۳۸۰).

اهمیت فوق‌العاده رهبری بر سه اصل مبتنی است: اصل اول مربوط است به اهمیت انسان و ذخایر و نیروهای که در او نهفته است که معمولاً خود به آنها توجه ندارد. قرآن می‌فرماید: «هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا»؛ اوست کسی که آنچه در زمین است، همه را برای شما آفرید» (بقره: ۲۹). این پیامی است برای انسان تا گمان نکند که مشتی آب‌وخاک است؛ بلکه موجودی است که راه تکامل برای او باز گذاشته شده است (مطهری، ۱۳۸۶). اصل دوم مربوط است به تفاوت انسان و حیوان. زمانی که خداوند جهان و انسان را آفرید، آن را به حال خود رها نکرده است. خداوند برای هر موجودی آنچه نیاز داشته، فراهم کرده است. حیوانات به یک سلسله‌گریز مجهز و نیاز چندانی به مدیریت و رهبری از خارج ندارند؛ زیرا گزینه کارش راهنمایی و رهبری به صورت خودکار است. انسان‌ها نیز دارای این هدایت تکوینی هستند؛ ولی از آنجاکه انسان موجودی است دارای عقل و شعور، خداوند هدایت تکوینی‌اش را با هدایت تشریحی او به وسیله پیامبران همراه و همگام کرده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۳، ص ۲۱۹). اصل سوم مربوط به قوانین خاص زندگی بشر است. یک سلسله اصول بر رفتار انسان حکومت می‌کند که اگر کسی بخواهد بر بشر مدیریت داشته باشد و وی را رهبری کند، جز از راه شناخت قوانینی که بر حیات و بر روال زندگی بشر حاکم است، نمی‌تواند (مطهری، ۱۳۸۶).

### تفاوت مدیریت اسلامی با دیگر مکاتب مدیریت

مدیریت در جامعه اسلامی مبتنی بر مکتب وحی و دین مبین اسلام است و مفروضات بنیادینش را - که شامل مباحث هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی است - از مکتب اسلام می‌گیرد و آن را پایه و زیرساخت برای خود قرار می‌دهد. تفاوت مدیریت اسلامی که مبتنی بر ارزش‌های الهی است با مدیریت در جوامع شرق و غرب که مبتنی بر ارزش‌های مادی و الحادی است، عبارت است از: اولاً مبتنی بر فرامین الهی است؛ ثانیاً تشویق استثمار و استعمار انسان توسط انسان را منتفی می‌سازد؛ ثالثاً اصول ارزشی و ضد ارزشی آن ثابت و برای تمام زمان‌ها و مکان‌هاست؛ رابعاً متکی بر دو پایه تعالی انسان و تولید است و خامساً تولید تا زمانی صاحب ارزش است که در خدمت تعالی انسان باشد (افجه‌ای، ۱۳۷۳). ابعاد مادی و معنوی مدیریت اسلامی از یکدیگر متمایز نیست و غایت آن بازگشت به سوی خداست. اطاعت کورکورانه در روابط اجتماعی مردود است و محور اصلی خداوند است.

در مدیریت اسلامی، هدف غایی رشد و کمال انسان‌ها و تکامل روحی و معنوی است. انگیزه و نیت انجام وظیفه، قرب الهی است و بر پایه ارزش‌های ثابت الهی - که بر مصالح واقعی انسان استوار است - شکل می‌گیرد. مدیریت در همه سطوح، امانتی از سوی خداست که مسئولیت سنگینی به دنبال دارد. فلسفه مدیریت در اسلام، تکلیف‌گرایی است. مدیر تکلیف خود را در قبال خدا، مردم و سازمان انجام می‌دهد و برای رسیدن به نتیجه، تمام تلاش خود را به کار می‌گیرد؛ درحالی‌که مدیریت در مکاتب دیگر هدفش سود و منفعت مادی بوده و درصدد مرتفع ساختن نیازهای مادی است؛ نیت آن به دست آوردن قدرت و نفوذ است و بر مبنای ارزش‌های مادی و شخصی بنا می‌شود. مکاتب غیراسلامی، مدیریت را حق طبیعی فرد یا برگزیدگان بر مردم می‌دانند و فلسفه آن نتیجه‌گرایی و صرفاً رسیدن به هدف و نتیجه مورد انتظار است (نجاری، ۱۳۸۶).

نظریه‌های غربی، برخاسته از مکاتب فلسفی مدرن غربی‌اند که محوری‌ترین اصل آنها اومانیسیم به‌جای خدامحوری است و جامعه جهانی را در خدمت توسعه نظام سرمایه‌داری قرار می‌دهد و همین امر باعث ایجاد شکاف طبقاتی و ظلم می‌شود. اصول حاکم بر جوامع غربی روحیه مصرف‌گرایی و بحران‌های زیست‌محیطی را به دنبال دارد و این کشورها با استفاده از نهادهای بین‌المللی، کشورهای ضعیف را چپاول و ملت‌ها را استثمار می‌کند (بانشی، ۱۳۹۳).

### نظر اسلام درباره ترغیب فکری

بُعد ترغیب فکری در رهبری تحول‌آفرین حول این محور است که رهبر روحیه خلاقیت را در پیروان زنده می‌کند و به آنها جرئت می‌دهد تا مسائل اساسی را زیر سؤال ببرند و آن پیش‌فرض‌هایی را که گمان می‌کردند تغییرپذیر نیستند، بتوانند تغییر دهند. شاخصه‌هایی که برای این بعد ذکر شده، عبارت‌اند از: تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی، مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله، وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف، تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار. در ذیل، با بهره‌گیری از آیات قرآن و روایات، درباره این شاخص‌ها به ترتیب بحث می‌کنیم.

### تشویق به بررسی مجدد مفروضات اساسی

رهبران تحول‌آفرین استادان ایجاد تغییر در محیط‌های پویا هستند. آنها برای این کار نیاز دارند که پیروانشان از لحاظ فکری با آنها همراهی کنند. آنها این زمینه را فراهم می‌کنند که زیردستان بتوانند مسائلی را که غالباً به‌صورت ثابت و همیشگی هستند، مورد نقد و سؤال قرار دهند تا از این طریق نقایص احتمالی را برطرف کنند. بنابراین، راه بردن مفروضات اساسی را هموار می‌کنند و به آنها جرئت می‌دهند در این زمینه اظهار نظر کنند.

حضرت ابراهیم علیه السلام نیز برای اثبات باطل بودن عقیده قوم خود از همین شیوه استفاده کرد: «فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّيَ فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَأَبْأُؤْتِيَنَّهُ الْاَقْلِينَ؛ هنگامی که تاریکی شب او را پوشانید، ستاره‌ای را مشاهده کرد. گفت: این خدای من است؛ اما آن گاه که غروب کرد، گفت: من چیزی را که ناپدید شود، دوست ندارم» (انعام: ۷۷). ابراهیم علیه السلام که لجاجت اقوام نادان را در راه و رسم غلط خود آزموده بود، برای اینکه نظر عبادت‌کنندگان خورشید و ماه و ستارگان را به سوی خود جلب کند، نخست با آنها هم‌صدا شد. هنگامی که شب شد، ستاره‌ای در برابر دیدگان او خودنمایی کرد. ابراهیم علیه السلام صدا زد: این خدای من است؛ اما هنگامی که غروب کرد، با قاطعیت تمام گفت: من هیچ‌گاه غروب‌کنندگان را دوست نمی‌دارم و آنها را شایسته عبودیت و ربوبیت نمی‌دانم. بار دیگر چشم بر صفحه آسمان دوخت. این بار قرص ماه با فروغ و درخشش دلپذیر خود بر صفحه آسمان ظاهر شده بود. هنگامی که ماه را دید، صدا زد: این است پروردگار من؛ اما سرانجام ماه به سرنوشت همان ستاره گرفتار شد و محو شد. در این هنگام، شب به پایان رسیده بود؛ خورشید از مشرق سر برآورده و نور آن بر کوه و دشت و بیابان می‌تابید. همین که چشم ابراهیم علیه السلام به نور خیره‌کننده آن افتاد، صدا زد: خدای من این است؛ این از همه بزرگ‌تر و پرفروغ‌تر است؛ اما با غروب آفتاب و فرو رفتن قرص خورشید در مغرب، ابراهیم علیه السلام آخرین سخن خویش را ادا کرد و گفت: ای جمعیت! من از همه این معبودهای ساختگی که شریک خدا قرار داده‌اید، بیزارم (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۵، ص ۳۱۰). حضرت ابراهیم علیه السلام تک‌تک معبودهای ساختگی آن قوم را زیر

سؤال برد و بعد از آن، خدای یکتا و معبود واقعی را به آنها معرفی کرد. از لوازم این شاخص، اجازه دادن برای سؤال و انتقاد است؛ زیرا در صورت مقابله با انتقاد، دیگر جایی برای زیر سؤال بردن مسائل نمی‌ماند. خداوند زمانی که حضرت آدم را خلق کرد، فرشتگان با علم به اینکه خداوند کار عبث و بیهوده نمی‌کند، باز درباره این کار سؤال کردند. در واقع خداوند به آنان اذن داد که سؤال کنند؛ و گر نه ملائکه بدون اذن خداوند حرف نمی‌زنند: «وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنۡیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنۡ یُّفۡسِدُ فِیْهَا» و چون پروردگار تو به فرشتگان گفت: من در زمین جانشینی خواهم گماشت، فرشتگان گفتند: آیا در آن، کسی را می‌گماری که فساد انگیزد و خون‌ها بریزد؟ (بقره: ۳۰).

قوم حضرت موسی نیز نمونه دیگری است. زمانی که حضرت موسی به کوه طور رفت و سفرش طولانی شد، قوم او توسط سامری به گوساله‌پرستی روی آورد و زمانی که حضرت موسی بازگشت، فرمود: «فَلَا یَرَوْنَ اِلَّا یَرۡجِعُ اِلَیْهِمْ قَوْلًا وَّ لَا یَمۡلِکُ لَهُمۡ ضَرًا وَّ لَا نَفَعًا» آیا گوساله‌پرستان نمی‌بینند که این گوساله پاسخ آنها را نمی‌دهد و ضرر و نفعی برای آنها ندارد» (طه: ۸۹). این آیه گوساله‌پرستان را توبیخ می‌فرماید و این تفکر غلط آنها را چنین نقد می‌کند که چیزی را پرستیدند که می‌دانند جواب‌گوشان نیست و دعایشان را مستجاب نمی‌کند و نفع و ضرری به آنها نمی‌رساند. یک معبود واقعی حداقل باید بتواند سوالات بندگانش را پاسخ دهد. آیا تنها شنیده شدن صدای گوساله از این مجسمه طلایی، صدایی که هیچ اراده و اختیاری در آن احساس نمی‌شود، می‌تواند دلیل پرستش باشد؟ به فرض که گوساله پاسخ سخنان آنها را هم بدهد، تازه می‌شود موجودی مانند یک انسان ناتوان، که مالک سود و زیان دیگری و حتی خودش نیست. با این حال، آیا می‌تواند معبود باشد؟

تمام پیامبران الهی سعی در تغییر اعتقادات باطل قوم خود داشتند و به طرق مختلف این کار را انجام می‌دادند. اولین قدم برای هدایت آنها این است که بفهمند و درک کنند که اعتقادات و مفروضات اساسی آنها نادرست است. در برخی آیات می‌توان به این آبات اشاره کرد: «وَ اِذَا قِیْلَ لَهُمْ اَتَّبِعُوْۤا مَا اَنْزَلَ اللّٰهُ قَالُوْۤا بَلْ نَتَّبِعُ مَا وَّجَدْنَا عَلَیْهِۗۙ اٰبَآءَنَا» (لقمان: ۲۱)؛ «وَ اِذَا قِیْلَ لَهُمْ تَعَالَوْۤا اِلَیْ مَا اَنْزَلَ اللّٰهُ وَّ اِلَی الرَّسُوْلِ قَالُوْۤا حَسْبُنَا مَا وَّجَدْنَا عَلَیْهِۗۙ اٰبَآءَنَا ا وَّ لَوْ كَانَ اٰبَاؤُهُمْ لَا یَعْلَمُوْنَ شَیْئًا وَّ لَا یَهْتَدُوْنَ» (مائده: ۱۰۴)؛ «وَ اِذَا قِیْلَ لَهُمْ اَتَّبِعُوْۤا مَا اَنْزَلَ اللّٰهُ قَالُوْۤا بَلْ نَتَّبِعُ مَا اَلْفَنَّا عَلَیْهِۗۙ اٰبَآءَنَا» (بقره: ۱۷۰)؛ «وَ قَالُوْۤا وَجَدْنَا اٰبَآءَنَا لَهَا عَابِدِیۡنَ قَالَ لَقَدْ كُنۡتُمْ اٰتَمًا وَّ اٰبَاؤُكُمْ فِی ضَلٰلٍ مُّبِیۡنٍ» (انبیاء: ۵۳).

دیده می‌شود که مردم در مقابل این تغییرات مقاومت می‌کردند و آنچه را گذشتگان آنها انجام می‌دادند و به آن معتقد بودند، صحیح و تغییرناپذیر می‌پنداشتند؛ این در حالی است که قرآن نیاکان آنها را مردمی گمراه و بدون تعقل معرفی می‌کند. این آیه حاکی از تلاش و سعی پیامبران برای آگاه ساختن مردم به اعتقادات پوچ و بی‌اساسشان است؛ اما مردم گمراه با سوءظن به هدایت پیامبران می‌نگرند و حاضر نیستند آنچه را گذشتگانشان عمل می‌کردند، زیر سؤال ببرند: «قَالُوْۤا اٰ جِئَنَا لِتَلۡتَمِسَنَا عَمَّا وَّجَدْنَا عَلَیْهِۗۙ اٰبَآءَنَا وَّ تَكُوۡنَ لَكُمَا الْكِبْرِیَاۤءُ فِی الْاَرْضِ وَّ مَا نَحۡنُ لَكُمَا بِمُؤْمِنِیۡنَ؛ گفتند: آیا به سوی ما آمده‌ای تا ما را از شیوه‌ای که پدرانمان بر آن یافته‌ایم، بازگردانی؟ بزرگی در این سرزمین برای شما دو تن باشد؟ ما به شما دو تن، ایمان نداریم (یونس: ۷۸).



## مشورت به هنگام جست‌وجوی راه‌های حل مسئله

با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و گستردگی اطلاعات، یافتن راه‌حل برای مشکلات توسط یک نفر دشوار است. رهبران تحول‌آفرین، زیردستان خود را برای دستیابی به بهترین راه‌حل تشویق می‌کنند. اکتفا نکردن به اولین راه‌حل و آزاد گذاشتن افراد برای اینکه نظر خود را ابراز نمایند، از ویژگی‌های شاخص این رهبران است. آنها جو سازمان را طوری هدایت می‌کنند که افراد برای پیدا کردن راه‌حل جدید ترغیب شوند و بدون ترس از نقد، آن را به اشتراک بگذارند. آنها اهتمام ویژه‌ای به مشورت دارند و از آن بهره می‌برند.

خداوند در قرآن به پیامبر اکرم ﷺ که مصون از هرگونه خطا و اشتباه است، امر می‌کند که از خودرأیی پرهیزد و در انجام کارها حق اظهارنظر را از مردم و صحابه دریغ نکند و فرصتی به وجود آورد تا دیگران بتوانند دیدگاه‌های خود را مطرح کنند. هنگامی که همفکری پایان پذیرفت و نظرات گوناگون بیان شد، به ارزیابی پیشنهادها پردازد و با توکل به خدا و اعتماد به یاری الهی تصمیم قطعی را بگیرد: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ؛ و در کارها با آنها مشورت کن و هنگامی که تصمیم به کاری گرفتی، بر خدا توکل کن» (آل عمران: ۱۵۹). یک انسان هر چه از نظر فکری نیرومند باشد، به مسائل مختلف تنها از یک یا چند بعد می‌نگرد و از این‌رو، ابعاد دیگر بر او مجهول می‌ماند؛ اما هنگامی که مسائل در شورا مطرح گردد و عقل‌ها و تجارب و دیدگاه‌های مختلف به کمک هم بشتابند، مسائل کاملاً پخته و کم‌عیب و نقص می‌گردد و از لغزش دورتر است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۰، ص ۴۶۱). پیامبر اکرم ﷺ می‌فرماید: «ما من رجل يشاور أحدا إلا هدى إلى الرشده؛ احدی در کارهای خود مشورت نمی‌کند، مگر اینکه به راه راست و مطلوب هدایت می‌شود» (حویزی، ۱۴۱۵ق، ج ۴، ص ۵۸۵).

امیرالمؤمنین علیه السلام در *نهج‌البلاغه* بارها اهمیت مشورت و همفکری را متذکر شده‌اند: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهُمْ فِي عُقُولِهِمْ؛ هر کس خودرأی شد به هلاکت رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۶۱، ص ۶۶۵)؛ «الاسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهُدَايَةِ وَ قَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَعْتَى بِرَأْيِهِ؛ مشورت چشم هدایت است و آن کس که با رأی خود احساس بی‌نیازی کند، به کام خطرها افتد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۲۱۱، ص ۶۷۵). این نکته را نباید فراموش کرد که شخصی که با او مشورت می‌شود، باید اهلیت مشورت را داشته باشد: «مَنْ شَاوَرَ نَوَى الْأَلْبَابِ دَلَّ عَلَى الرَّشَادِ؛ هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به راه درست رهنمون می‌شود» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۲۲، ص ۱۰۵).

## وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف

قرآن کریم در موارد متعدد، انسان‌ها را به تفکر و تعقل دعوت کرده است. بیشترین موارد، مربوط به مسائل اعتقادی و آخرت است. پیامبران الهی نیز در تبلیغ دین سعی در تغییر دید مردم به جهان و خلقت داشتند. زمانی که حضرت ابراهیم علیه السلام قوم خود را به یکتاپرستی دعوت می‌کند، آنها امتناع می‌کنند. از این‌رو، آنها را به گونه‌ای دیگر وادار به تفکر می‌کند: سود و منفعت، جمود و بی‌اثر بودن بت‌ها را مطرح می‌کند و می‌خواهد از این زاویه به موضوع نگاه کنند، بلکه اشتباه خود را بیابند و هدایت شوند: «قَالُوا نَعْبُدُ أَصْنَامًا فَنَنْظِلُ لَهَا عَافِيَةً قَالَ هَلْ يَسْمَعُونَكُمْ إِذْ تَدْعُونَ أَوْ

يَنْفَعُونَكُمْ أَوْ يُضُرُّونَ قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَالِكَ يَفْعَلُونَ؛ گفتند: بت‌هایی را می‌پرستیم و همه روز ملازم عبادت آنانیم. ابراهیم علیه السلام گفت آیا هنگامی که آن بت‌ها را می‌خوانید، صدای شما را می‌شنوند یا سودی به شما می‌رسانند یا زبانی؟ گفتند: فقط ما نیاکان خود را یافتیم که چنین می‌کنند» (شعرا: ۷۱-۷۴). ابتدا حضرت ابراهیم علیه السلام سؤال می‌کند که چه می‌پرستید؟ پاسخ دادند: «تَعْبُدُ أَصْنَامًا»؛ بت‌هایی را می‌پرستیم. با این جواب می‌خواستند بگویند: این مجسمه‌ها که می‌پرستیم، صنم هستند؛ یعنی مقصود بالذات برای پرستش نیستند، بلکه تجسمی از معبود اصلی‌اند و برای غیر، عبادت می‌شوند. حضرت ابراهیم علیه السلام بر کلمه «صنم» تکیه نکرد؛ بلکه کلمه «تعبد» را موضوع بحث خود قرار داد و با آن به مخاصمه با ایشان پرداخت. صنم نمایانگر غیر است؛ پس نباید خودش پرستش شود و اگر پرستش شود، باید مشتمل بر چیزی باشد که مردم برای آن، معبود را می‌پرستند؛ یعنی برای جلب منفعت و دفع ضرر باشد؛ درحالی که بت‌ها چنین اثری ندارند و از خواست و حاجت پرستندگان اطلاعی ندارند تا مضطر و بیچاره‌ای را اجابت کنند؛ منافی به او برسانند یا ضرری را از او دور کنند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، ص ۳۹۴).

امیرالمؤمنین علیه السلام توجه خاصی به شناخت دقیق مسائل و جمع‌آوری اطلاعات لازم حول موضوع مورد نظر داشت. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی او باعث می‌شد به دقت جوانب مختلف و زوایای گوناگون و عواقب مسئله را بررسی کند. نمونه‌ای از این موارد، تصمیم به جنگ با معاویه است. آن حضرت در قبال کارشکنی و ایجاد انحراف در مسلمین توسط معاویه شتاب‌زده وارد عمل نشد. پیامدهای بی‌توجهی به کارهای معاویه و همچنین مشکلات و چالش‌های مبارزه با این فرد را بررسی نمود و با دید وسیع و حساب شده، با معاویه برخورد کرد. این سیره حضرت، درسی برای رهبران است؛ زیرا امام علی علیه السلام با آنکه دارای مقام عصمت بود، جوانب یک موضوع را به دقت بررسی می‌کرد؛ پس به طریق اولی یک رهبر در جامعه اسلامی و در سازمان‌های اسلامی باید به مسائل از زوایای مختلف بنگرد تا از پشیمانی به دور باشد. حضرت علی علیه السلام در خطبه‌ای می‌فرماید: «لَقَدْ ضَرَبْتُ أَنْفَ هَذَا الْأَمْرِ وَ عَيْنَهُ وَ قَلْبْتُ ظَهْرَهُ وَ بَطْنُهُ فَلَمْ أَرِ لِي فِيهِ إِلَّا الْقِتَالَ أَوْ الْكُفْرَ بِمَا جَاءَ [بِهِ] مُحَمَّدٌ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آَلِهِ وَ سَلَّمَ؛ من بارها جنگ با معاویه را بررسی کرده و پشت و روی آن را سنجیده، و من دیدم راهی جز پیکار، یا کافر شدن به آنچه پیامبر صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آَلِهِ وَ سَلَّمَ آورده، نمانده است» (نهج البلاغه، خطبه ۴۳، ص ۹۷).

### تشویق نوآوری و شیوه‌های جدید چگونگی انجام کار

رهبران تحول‌آفرین، پیروان خود را به یافتن شیوه‌های جدید انجام کار تشویق می‌کنند. بنابراین، آنها حامیان خلاقیت و نوآوری‌اند و در توانمند ساختن زیردستان، برای حل مسائل به شیوه‌های نو بسیار تلاش می‌کنند و این فرصت را به آنها می‌دهند تا راه‌حل‌های خود را عملی سازند. دین اسلام برای رشد و تعالی مسلمانان، آنان را به تفکر درباره موضوعات پیرامون خود دعوت کرده است و به نوآوری و خلاقیت فرا می‌خواند. تشویق به علم و دانش و تفکر، نشان‌دهنده نگرش اسلام به نوآوری و خلاقیت است.

نحوه دفاع مسلمانان در جنگ احزاب، کاری خلاقانه و ابتکاری جدید در منطقه حجاز بود. وقتی گروهی از هم‌پیمانان رسول خدا صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آَلِهِ وَ سَلَّمَ از قبیله خزاعه آن حضرت را از عزم مشرکان باخبر کردند، حضرت درباره چگونگی

دفاع در برابر دشمنان نظرخواهی کردند. عده‌ای بر این باور بودند که باید به خارج از شهر برای جنگ بروند و عده‌ای با توجه به تجربه شکست در جنگ احد، به دلیل مخالفتشان با رأی پیامبر ﷺ، ماندن در شهر را پیشنهاد دادند. در این میان، سلمان فارسی گفت: ما در ایران هرگاه از سوی سواران دشمن احساس خطر می‌کردیم، در اطراف خود خندق می‌کنیم. با اینکه این شیوه دفاع در آن منطقه مرسوم نبود و جدید بود، پیامبر ﷺ و مردم مدینه پیشنهاد سلمان را برای حفر خندق پذیرفتند (قمی، ۱۳۶۳، ج ۲، ص ۱۷۷). اینکه موضوع جنگ اهمیت زیادی دارد و تصمیم‌گیری درباره آن حساس است، پیشنهاد سلمان فارسی پذیرفته شد و این نشان‌دهنده حمایت از خلاقیت و ارائه راه‌های جدید برای حل مسئله است.

یکی از خلاقیت‌ها در قرآن، داستان نواقرنین است. زمانی که مردم از او درخواست کردند که آنها را از دست آزار و اذیت قومی ظالم نجات دهد، او تصمیم گرفت سد آهنینی بنا کند تا آنها را ایمن نگه دارد. به هرحال، نواقرنین دستور داد: مواد آتش‌زا بیاورید و آن را در دو طرف این سد قرار دهید و با وسایلی که در اختیار دارید، در آن آتش بدمید تا قطعات آهن گداخته شود. در حقیقت، او می‌خواست از این طریق قطعات آهن را به یکدیگر پیوند دهد و سد یکپارچه‌ای بسازد و با این طرح عجیب، همان کاری را انجام داد که امروز به وسیله جوشکاری انجام می‌دهند. سرانجام گفت: مس ذوب‌شده برای من بیاورید تا بر روی این سد بریزم و به این ترتیب مجموعه آن سد آهنین را با لایه‌ای از مس پوشانید و آن را از نفوذ هوا و پوسیدن حفظ کرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۲، ص ۵۳۵). «حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا؛ برای من قطعات آهن بیاورید تا آن گاه که میان دو کوه برابر شد، بدمید. تا وقتی که آن قطعات را آتش گردانید گفت: مس گداخته برایم بیاورید تا روی آن بریزم (کهف: ۹۶).

## نتیجه‌گیری

ترغیب فکری، یکی از نیازهای رهبران در سازمان‌های امروزی است؛ زیرا محیط سازمان‌ها پویا و رقابت‌پذیرتر شده است. سازمان‌ها برای بقا و حفظ رقابت، نیاز به خلاقیت، استفاده از ایده‌های جدید و کشف شیوه‌های جدید برای حل مسائل خود دارند. در این پژوهش، بعد ترغیب فکری نظریه رهبری تحول‌آفرین بس، با الهام از منابع اسلامی بحث و بررسی شد. با مراجعه به آیات و روایات، به دست آمد که شاخص‌های ترغیب فکری تضادی با تعالیم اسلامی ندارد. در اسلام، توصیه فراوانی درباره تفکر و تعقل در مورد مسائل اعتقادی و اجتماعی و اقتصادی و... شده است. بر فهمیدن بطلان مسیر پیش رو و آگاهی یافتن از راه صحیح تأکید گردیده و در این زمینه آزادی‌های لازم برای پرسش‌گری و جست‌وجوی حقیقت همیشه باز گذاشته شده است. مشورت یک اصل عقلایی است و اسلام این اصل را محترم شمرده است. در اسلام بر مشورت بسیار تأکید شده است؛ زیرا با مشورت، ابعادی از موضوع روشن می‌شود که از دید فرد پنهان بوده یا از آن غفلت کرده است و باعث می‌شود از زوایای مختلف به مسئله نگریسته شود. اسلام با اهمیت دادن به این موضوع، خلاقیت و نوآوری را تشویق کرده است؛ مانند داستان نواقرنین که برای رهایی مردم از دست قوم ظالم، شروع به ساخت سد آهنین کرد که تا آن زمان چنین سازه‌ای ساخته نشده بود؛ یا در جریان جنگ احزاب، که از حفر خندق استفاده شد و این کار در منطقه حجاز شیوه‌ای نامرسوم برای دفاع از حمله دشمن بود.

## منابع

- نهج البلاغه، ترجمه دشتی  
 افجهای، سیدعلی اکبر، ۱۳۷۳، *مدیریت اسلامی*، تهران، جهاد دانشگاهی.  
 بانسی، عبدالله، ۱۳۹۳، «طراحی مدل جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت»، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، ص ۱۴۹.  
 حویزی، عبد علی بن جمعه، ۱۴۱۵ق، *تفسیر نورالتقلین*، قم، اسماعیلیان.  
 رابینز، استیفن، ۱۳۷۳، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.  
 طبرسی، فضل بن حسن، *مجمع البیان*، ترجمه حسین نوری همدانی، تهران، فراهانی.  
 کانگر، الدن جی، و همکاران، ۱۳۹۰، *رهبری فرهنگد در سازمان‌ها*، ترجمه وحید کمالیان و حمیدرضا اسماعیلی، تهران، سمت.  
 قمی، علی بن ابراهیم، ۱۳۶۳، *تفسیر القمی*، قم، دارالکتاب.  
 مجلسی، محمدباقر بن محمد تقی، ۱۴۰۳ق، *بحارالانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.  
 مصباح یزدی، محمدتقی، ۱۳۸۰، *پیش نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).  
 مطهری، مرتضی، ۱۳۷۷، *امامت و رهبری*، قم، صدرا.  
 \_\_\_\_\_، ۱۳۸۶، *آمادگی‌های غیبی*، تهران، صدرا.  
 مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۱، *تفسیر نمونه*، تهران، دارالکتب الاسلامیه.  
 موسوی، سیده مریم، ۱۳۹۴، «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی». پایان نامه، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه رازی.  
 موغلی، علیرضا، ۱۳۸۳، «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن» مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ص ۹۵-۱۱۲.  
 نجاری، رضا، ۱۳۸۶، *مبانی مدیریت اسلامی*، تهران، دانشگاه پیام نور.  
 Avolio, B. J., Antonakis, J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.  
 Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.  
 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27, p22.  
 Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.  
 Clements, C., & Washbush, J. B. (1999). The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 170-176, P.170.  
 Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (Vol. 13). South-Western, Cengage Learning, p331.  
 Hersey, p., & Blanchard, k. H. (1993). *Management of Organizational Behavior* (6 ed.). New Jersey: Prentice-Hall. P 94.  
 Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* (7 ed.). SAGE Publications, Inc.  
 Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361.  
 Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3, Ed.) London: Prentice-Hall.

## بررسی مفهوم، معیارها و راهبردهای «اثربخشی» با رویکرد اسلامی

Zahir.akbari@yahoo

ظاهر اکبری / دانشجوی دکتری مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)  
محمد عارف کریمی / کارشناسی ارشد مدیریت، مؤسسه علوم انسانی جامعه المصطفی العالمیه  
دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۵ - پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۶

### چکیده

«اثربخشی» به عنوان مهم‌ترین شاخص عملکرد سازمانی، همواره از اهمیت برخوردار بوده، چگونگی فهم و تعیین معیارهای آن محل توجه پژوهشگران مدیریت بوده است. در پژوهش حاضر، تلاش شده است تا مفهوم «اثربخشی»، معیارها و راهبردهای آن در متون اسلامی با روش «توصیفی-تحلیلی» بررسی شود.

با بررسی ادبیات رایج و تحلیل آیات و روایات، می‌توان گفت: اثربخشی از دیدگاه اسلام، دارای معنا و معیارهای ارزیابی خاصی است که با ادبیات مدیریت تفاوت اساسی دارد. «اثربخشی» از دیدگاه اسلام، عبارت است از: حسن انجام عمل، و عمل شایسته‌ای که برخوردار از معیارهای ذیل باشد: ایمان خالصانه، نیت صادقانه، و الزام عملی به انجام کار درست و شایسته. برای تأمین و تحقق کار درست و شایسته، راهبردهای ذیل را می‌توان از منظر اسلام در نظر گرفت: حُسن تدبیر، بهره‌گیری از تجربه، مشورت و نظرخواهی، ارزش‌گرایی در کار، اتقان در انجام کار، و انجام دادن کامل کار.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی، کار شایسته، معیارها، راهبردها، رویکرد اسلامی.

## مقدمه

در حوزه سازمان و مدیریت، «اثربخشی» از موضوعات مهم، پیچیده و چالش‌برانگیز تلقی می‌گردد. امروزه «اثربخشی» به عنوان مهم‌ترین شاخص عملکرد سازمانی شناخته می‌شود و با ضمیمه شدن به «کارایی»، موضوع مهم دیگری را در مدیریت، تحت عنوان «بهره‌وری» پدید می‌آورد. پژوهشگران سازمان، «بهره‌وری» را «نسبت ورودی به خروجی در یک دوره زمانی معین و بررسی مناسب کیفیت»، تعریف کرده‌اند (ویریچ و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۱۱). به عبارت دیگر، در بهره‌وری، هم باید کارایی لحاظ شود و هم اثربخشی. یکی از تفاوت‌های اساسی میان «کارایی» و «اثربخشی» در این نکته نهفته است که «کارایی» ماهیت کمی، و «اثربخشی» ماهیت کیفی دارد. کیفی بودن اثربخشی موجب شده است تا به پیچیدگی مفهومی آن افزوده شود و چگونگی سنجش آن به عنوان یک شاخص معتبر تا حدی با دشواری مواجه گردد (کهن، ۱۳۷۴، ص ۵۰). بنابراین، اگرچه تعریف مشترکی برای «اثربخشی» ارائه نشده، اما به طور کلی، «اثربخشی» در سازمان، دستیابی به اولویت‌ها و اهداف چندگانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک با فرهنگ سازمانی است، به گونه‌ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد (امیریان زاده و محمدپور، ۱۳۹۵، ص ۸).

در خصوص پیشینه اثربخشی به طور خاص، و بهره‌وری به طور عام، پژوهشگران معتقدند که این موضوع از آغاز تاریخ بشر و در تمام نظام‌های اقتصادی و سیاسی مطرح بوده است؛ اما مطالعات جدی درباره چگونگی افزایش آن به طور نظام‌مند به انقلاب صنعتی برمی‌گردد که توجه اندیشمندان را به خود جلب نموده و بیش از پیش بر اهمیت آن افزوده شده است (طاهری، ۱۳۷۸، ص ۲۰). در خصوص پیشینه اثربخشی، برخی از پژوهشگران بر این باورند که این مفهوم از چارچوب دانش مهندسی وارد ادبیات مدیریت شده و در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به جایگاه برجسته‌ای در نظریه سازمان تبدیل شده است (کهن، ۱۳۷۴، ص ۵۱). رابینز نیز اولین دیدگاه‌ها در خصوص اثربخشی را به دهه ۱۹۵۰ نسبت داده است (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۴۸).

پژوهشگران درباره اهمیت اثربخشی بر این باورند که امروزه موضوع «اثربخشی» به یک موضوع محوری در نظریه‌های سازمان تبدیل شده است، به گونه‌ای که تصور درباره یک نظریه از سازمان بدون توجه به اثربخشی مشکل است. به بیان دیگر، اثربخشی شالوده موفقیت بنگاه‌ها و شرط بقای آنهاست (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۵۲). پیتر دراگر از موضوع «اثربخشی» به عنوان کلید موفقیت سازمان یاد نموده و تأکید کرده است که کمبود آن را با هیچ چیزی در سازمان نمی‌توان جبران کرد (استونر و فریمن، ۱۳۸۴، ص ۱۱).

با این حال، آنچه در رابطه با بحث اثربخشی در این نوشتار مهم است فهم و درک معنای اثربخشی، معیارها و راهبردهای آن در رویکرد اسلامی است. با جست و جو در اسناد و پژوهش‌های قبلی، به نظر می‌رسد که با رویکرد اسلامی، به این بحث توجه چندانی نشده است، و حال آنکه با مراجعه به متون دینی، می‌توان این موضوع را از منظر اسلام بررسی و تحلیل کرد و دیدگاه اسلام را در این باره به دست آورد. برای نمونه، در سال ۱۳۹۲ پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «راه کارهای اثربخشی کار تیمی از منظر اسلام» توسط محمد عارف کریمی در مؤسسه عالی علوم انسانی «جامعه المصطفی» انجام شده است. پایان‌نامه مزبور تمرکزش بر کار گروهی بوده و تا کنون به چاپ نرسیده است؛ اما

پژوهش حاضر تلاش دارد تا به صورت مستقل، بر اثربخشی تمرکز کرده، مفهوم، معیارها و راهبردهای اثربخشی را با رویکرد اسلامی تجزیه و تحلیل کند. بنابراین، تلاش برای بررسی اثربخشی در متون اسلامی از این نظر ضرورت دارد که از یک سو، اثربخشی شاخصی کلیدی برای تحقق اهداف سازمان تلقی می‌گردد، و از سوی دیگر، اثربخشی جنبه کیفی دارد و از این لحاظ، با آموزه‌های اسلامی که به جای توجه به امور مادی و دنیوی، بیشتر به امور معنوی، اخروی و به عبارت دیگر، کیفی توجه دارند، سازگارتر است و در تحلیل متون و منابع اسلامی مناسب به نظر می‌رسد.

بدین روی، مسئله پژوهش حاضر این است که اولاً، اثربخشی در اسلام چگونه است؟ به عبارت دیگر، به چه نوع کار و فعالیتی می‌توان «اثربخش» گفت؟ معیارهای اثربخشی در اسلام کدام است؟ سرانجام آنکه اثربخشی چگونه محقق می‌گردد و راهبردهای تحقق و تأمین اثربخشی از منظر اسلام چگونه است؟ روشن است که برای یافتن پاسخ مسائل مزبور، ابتدا ادبیات تحقیق مرور گردیده و با مراجعه به متون دینی و استنباط دیدگاه اسلام، مفهوم، معیارها و راهبردهای اثربخشی تبیین شده است.

## مبانی نظری پژوهش

در آغاز پژوهش، به اجمال، مفهوم «اثربخشی» و معیارهای آن در ادبیات مدیریت ارائه می‌گردد:

### الف. مفهوم «اثربخشی» در ادبیات مدیریت

بنابه گفته رابینز، نخستین تعریف از «اثربخشی» بسیار ساده بود و اثربخشی به عنوان «میزان یا حدی که سازمان اهدافش را محقق سازد»، تعریف شده است (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۴۸). در یک بیان کلی، «اثربخشی سازمانی» به «میزان دستیابی به اولویت‌ها و اهداف چندانگانه در چهارچوب نظام ارزشی مشترک» تعریف شده است، به گونه‌ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد و اولویت‌ها و رضایت خاطر ذی نفع‌هایی را که در جهت کسب هدف‌ها تلاش می‌کنند، فراهم سازد (کاملی، ۱۳۸۳، ص ۱۵).

به طور کلی، اگرچه اثربخشی به میزان تحقق اهداف گروه و سازمان اشاره دارد، اما در نگرش‌های گوناگون، تفسیرهای متفاوتی از آن ارائه شده است. در رویکرد عقلایی، «اثربخشی» به «افزایش بهره‌وری و تولید» تعریف شده است که از طریق تمرکز بر تعداد و کیفیت محصول و صرفه‌جویی حاصل از انتقال ورودی‌ها به خروجی‌ها بر آن، تأکید می‌شود (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۵۶۸). در رویکرد طبیعی یا روابط انسانی، اثربخشی به مقیاس‌های انگیزش، تعهد، انسجام، روحیه، رضایت و مشارکت تسهیم‌کنندگان، مهارت‌های متقابل فردی و بقا اشاره دارد (همان)؛ (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۸). نگرش «سیستم باز»، که علاوه بر توانایی‌های درونی، بر پیچیدگی سیستم و عدم قطعیت محیط استوار است، در اثربخشی، به روابط متقابل سازمان با محیط تأکید دارد. بنابراین، رویکرد «سیستم باز» به «تطبیق‌پذیری»، «انعطاف‌پذیری» و «کسب حمایت» به عنوان معیارهای اثربخشی تأکید می‌کند (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۵۶۷ و ۵۶۸).

پیتر دراکر اثربخشی را از طریق مقایسه معنای آن با معنای کارایی توضیح داده است. بنابراین، کارایی و اثربخشی - به ترتیب - عبارتند از: «کارایی یعنی: انجام دادن درست کارها»؛ «اثربخشی یعنی: انجام دادن کارهای درست» (استونر و فریمن، ۱۳۸۴، ص ۱۱ و ۱۲).

به طور خلاصه، آنچه درباره مفهوم «اثربخشی» می‌توان گفت این است که تعاریف مزبور هیچ تضادی با یکدیگر ندارند، بلکه مکمل یکدیگرند و برای رفع برخی از ابهاماتی که ممکن است در برخی از تعاریف وجود داشته باشد، صاحب‌نظران کوشیده‌اند با استفاده از معیارها و رویکردهای متعدد، به فهم بیشتر مفهوم «اثربخشی» کمک کنند که در ذیل ارائه می‌گردد.

### ب. معیارهای اثربخشی در ادبیات مدیریت

به طور کلی، هنگامی که تحلیل‌گری تصمیم می‌گیرد در خصوص تعیین معیارهای اثربخشی مطالعه کند تا با دقت و جامع‌نگری، معیارهایی را برای ارزیابی اثربخشی انتخاب و تعیین نماید، با فهرست‌های عربی و طوبلی از معیارها مواجه می‌گردد. برای نمونه، رابینز ۳۰ معیار را گزارش کرده است که به اعتقاد وی، در برخی موارد با هم تناقض دارند (رابینز و دکنزو، ۲۰۱۴، ص ۲۸۲). عمده دلیل افزایش معیارها آن بوده که تحلیل‌گران نظریات کاملاً مغایری از سازمان اتخاذ کرده و بر مبنای آن، مجموعه معیارهای نسبتاً متمایزی برای ارزیابی اثربخشی، تولید و عرضه نموده‌اند (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۵۶۷). بنابراین، در ادامه معیارهای اثربخشی ذکر می‌شود.

۱. معیار اثربخشی در نگرش سیستم عقلایی: در این نگرش، سازمان‌ها عبارتند از: سیستم‌های مشکل از افراد و گروه‌های انسانی که در جهت پی‌گیری و دستیابی به اهداف نسبتاً خاص، مثل افزایش بازده و محصول به کار گرفته می‌شوند. به زعم برخی تحلیل‌گران، معیار نهایی اثربخشی در این نگرش، افزایش بهره‌وری و تولیدگرایی است که از طریق تمرکز بر تعداد و کیفیت محصول و صرفه‌جویی حاصل از انتقال ورودی‌ها به خروجی‌ها بر آن تأکید می‌شود (همان، ص ۵۶۸).

۲. معیار اثربخشی در نگرش سیستم طبیعی: در این نگرش، سازمان عبارت است از: تجمع تعدادی از افراد و گروه‌های انسانی که قادرند اضافه بر انجام فعالیت‌های وظیفه‌ای، مجموعه فعالیت‌های نگه‌دارنده نیز انجام دهند. کوئین و اسکات معیارهای ارزیابی اثربخشی مبتنی بر این دیدگاه را شامل مقیاس‌های انگیزش، تعهد، انسجام، روحیه، رضایت و مشارکت تسهیم‌کنندگان، مهارت‌های متقابل فردی و خودیقا برمی‌شمارند (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۵۶۸؛ سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۸).

۳. معیار اثربخشی در نگرش سیستم باز: این نگرش، که بر پیچیدگی زیاد سیستم و عدم قطعیت بالای محیط استوار است، علاوه بر توانایی‌های درونی سازمان، بر وابستگی و روابط متقابل سازمان و محیط تأکید دارد؛ زیرا چنین می‌اندیشد که از یک سو، سیستم قادر به خودنگهداری بر مبنای میان‌داده‌ها از منابع محیطی است، و از سوی دیگر محیط منبع غایی و غنی مواد، انرژی و اطلاعات و تأثیرگذار بر آن بسیار است (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۱۳۳ - ۱۵۸). به زعم برخی از پژوهشگران، مناسب‌ترین معیار برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها از دیدگاه سیستم باز، معیار «مذاکره موقعیت» است که در توانایی سازمان برای کسب منابع کمیاب و ارزشی از محیط منعکس است. معیار «سوددهی»، که عبارت از مازاد درآمدها نسبت به مخارج است، نیز مورد تأکید تحلیل‌گران «سیستم باز» قرار گرفته



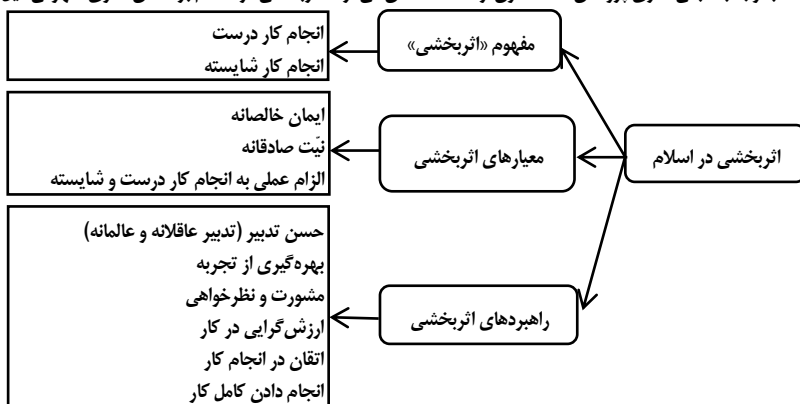
است. بسیاری از نظریه‌پردازان نیز به اهمیت «تطبیق‌پذیری»، «انعطاف‌پذیری» و «کسب‌حمایت» به عنوان معیارهای اثربخشی تأکید می‌کنند (اسکات، ۱۳۸۷، ص ۵۶۷ و ۵۶۸).

معطوف به آنچه بیان شد، این پرسش در خاطر خطور می‌کند که با وجود این همه معیار، معیار مناسب برای ارزیابی اثربخشی کدام است؟ مهم‌تر از همه، پرسش این است که این معیارها چگونه قابل تطبیق و پی‌گیری است؟ پاسخ ساده و تا حدی منطقی آن است که وقتی تحلیل‌گری از میان نظریات سازمانی یک نظر را برگزید، خود به خود معیار ارزیابی اثربخشی نیز مشخص می‌گردد؛ زیرا هر نظریه سازمانی، معیار ارزیابی اثربخشی را نیز تعیین کرده است. اما پاسخ دقیق براساس توصیه تحلیل‌گران سازمان آن است که می‌بایست از معیارهای ترکیبی، چندگانه و سازگار را بهره‌برداری کرد تا میان معیارهای چندگانه تعادل برقرار گردد و هم‌سویی و سازگاری شکل بگیرد. بنابراین، نباید به یک معیار یا یک‌دسته از معیارها بسنده کرد؛ زیرا ممکن است متغیرهای گزینش شده ارتباط معکوس با یکدیگر داشته باشند و در نتیجه، قابلیت ارزیابی یکدیگر را خنثا و ناکارا سازند (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۵۴۲).

باتوجه به مطالب فوق، برای جمع‌بندی ادبیات تحقیق، چارچوب نظری، که رابینز ارائه کرده است مناسب به نظر می‌رسد؛ زیرا ایشان چهار رویکرد عمده را در اثربخشی (نیل به هدف، سیستمی، ذی‌نفعان راهبردی و ارزش‌های رقابتی) به صورت تطبیقی ساخته و همچنین به این نکته، که چه موقع مفید هستند، براساس جدول ذیل توجه کرده است. جدول (۱): مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۷۵).

رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است؟
نیل به هدف	یک سازمان به اندازه‌ای اثربخش است که: اهداف از پیش تعیین شده را محقق بسازد.	وقتی این رویکرد مفید است که هدف روشن، زمان معین و سنجش‌پذیر باشد.
سیستمی	منابع لازم را کسب کند.	رابطه مشخصی بین داده و ستاده موجود باشد.
ذی‌نفعان راهبردی	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تاحدی برآورده کند	سازمان باید به خواسته عوامل کلیدی جامعه عمل پیوشاند.
ارزش‌های رقابتی	تأکید سازمان بر حوزه‌های چهارگانه (فرایند داخلی، سیستم عقلایی، روابط انسانی و سیستم باز) به علایق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه سازمان باید تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان، به نفع سازمان است.

باتوجه به مبانی نظری پژوهش، که تا کنون ارائه شد، تلاش می‌گردد اثربخشی در اسلام براساس الگوی مفهومی ذیل تحلیل گردد:



اثربخشی در اسلام به لحاظ مفهومی، معیارها و راهبردها با آنچه در ادبیات مدیریت آمده است تفاوت اساسی دارد.

در ذیل تلاش می‌گردد مفهوم اثربخشی، معیارها و راهبردهای آن با رویکرد اسلامی براساس نمودار (۱) تجزیه و تحلیل گردد.

## ۱. مفهوم «اثربخشی» در اسلام

به‌طور کلی، واژه یا واژگانی تحت عنوان «اثربخشی» در متون اسلامی به کار نرفته است؛ اما در این متون، آموزه‌ها و گزاره‌هایی وجود دارند که می‌توان با بررسی و تجزیه و تحلیل محتوای آنها معنا و مقصود «اثربخشی» از منظر اسلام را توصیف و تبیین کرد؛ مانند: «عمل احسن» به معنای «کار نیکوتر»، و «عمل صالح» به معنای «کار شایسته». در بسیاری از آیات و روایات، تصریح شده است: به کسانی که کار نیکو و کار شایسته‌ای انجام می‌دهند، اجر و پاداش نیکوتر و شایسته‌تر و حتی چند برابر بیشتر و بهتر از آنچه انجام داده‌اند، داده می‌شود. دادن پاداش شایسته‌تر و چندبرابر، حکایت از اثربخش بودن چنین کارهایی در دیدگاه اسلام دارد که در ذیل، دو دسته آیات را می‌توان در ارتباط با اثربخشی تحت عناوین «انجام کار درست» و «انجام کار شایسته» تجزیه و تحلیل کرد:

### اول. انجام کار درست

در آیاتی از قرآن کریم، جمله «أَحْسَنُ عَمَلًا» به معنای عمل نیکوتر و کار درست‌تر و به تعبیر دیگر، «حسن انجام عمل» به کار رفته است. نکته جالب اینکه «حسن انجام عمل» مساوی با درک «هدف» قرار داده شده است. به عبارت دیگر، خداوند در آیاتی از قرآن، موضوع «آزمایش برای تشخیص کسی که کار درست‌تر و نیکوتر انجام داده است» را به عنوان هدف آفرینش آسمان‌ها و زمین، هدف مرگ و زندگی؛ و هدف زینت‌بخشی زمین بیان کرده است.

برخی از مفسران در ذیل آیه «وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَكَانَ عَرْشُهُ عَلَى الْمَاءِ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا» (هود: ۷) متذکر شده‌اند که حرف لام در کلمه «لیبلوکم» از مصدر «ابتلا» و «بلاء» برای بیان غایت و به معنای «امتحان» است، و جمله «أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا» بیان آن امتحان در شکل استفهام است و خداوند می‌خواهد بفهماند این آزمایشگاه عظیم برای این هدف خلق شده است تا شما را بیازماید و کسانی را که نیکوتر و خوب‌تر عمل می‌کنند، مشخص سازد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۲۸؛ طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۲۲۵).

خداوند در آیات فوق، «حسن انجام عمل» را به عنوان کار اثربخش و میزانی برای درک هدف آفرینش هستی بیان کرده است. بنابراین، «اثربخشی» به یک معنا، عبارت است از: «حسن انجام عمل».

### دوم. انجام کار شایسته

در دسته دیگری از آیات، «کار شایسته» حاصل «ایمان» به عنوان عامل نجات و رهایی انسانی از خسران و نقصان بیان شده که مفهوم مخالف آن چیزی جز درک هدف نیست. به همین روی، در قرآن گفته شده است: به کسانی که کار شایسته‌ناشی

از سر ایمان انجام دهند، اجر و پاداش داده می‌شود. اجر و پاداش نتیجه درک هدف است. در سوره تین می‌خوانیم: «لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ» (التین: ۴-۶) و یا در سوره عصر می‌خوانیم: «إِنَّ الْإِنْسَانَ لَقَفَىٰ خُسْرًا إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ» (العصر: ۲-۳).

در آیات فوق، از یک‌سو، خداوند می‌فرماید: ما انسان را در بهترین صورت و نظام موزون آفریده‌ایم. واژه «تقویم» به معنای درآوردن چیزی به صورت نظام معتدل و کیفیت شایسته است. بنابراین، مفهوم آیه این است که ما انسان را، هم از نظر جسمی، هم از نظر روحی و هم از نظر عقلی و به طور کلی، از هر نظر موزون آفریده‌ام؛ زیرا هرگونه استعدادی را در وجود او قرار داده و او را برای پیمودن قوس صعودی و راه دشوار تکامل آماده ساخته‌ام و آن قدر شایستگی‌ها به او بخشیده‌ام که لایق توصیف «فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ» (مؤمنین: ۱۴) شده و شایسته پوشیدن خلعت «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ» (اسراء: ۷۰) گردیده است.

از دیگر سو، خداوند می‌فرماید: «به راستی، انسان‌ها همگی در زیانند». یا فرمود: «بعد از اینکه انسان به بهترین صورت موزون آفریده شد، به پایین‌ترین سطح بازگردانده می‌شود». (التین: ۵) یعنی چرخه حیات طبیعی انسان به گونه‌ای می‌چرخد که بخشی از سرمایه زندگی، یعنی عمر و توانایی‌های خود را از دست می‌دهد و به صورت قهری نیروهایش به تحلیل می‌رود. این تحلیل رفتن قهری و طبیعی، طبیعت و قانون فراگیر زندگی دنیوی و مادی است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۲۸۱).

راه برون‌رفت از این خسران و نقصان چیست؟ چگونه می‌توان از این تحلیل رفتن جلوگیری کرد و از آنها در جهت‌هایی از شکست و نیل به هدف و نتایج مطلوب و عملکرد عالی استفاده نمود؟ برای پاسخ به این پرسش، خداوند حکیم در آیات زیادی و از جمله، در ادامه آیات فوق، یک راهبرد کلی و قطعی و یک راهکار اساسی برای جلوگیری از این خسران عظیم و درک هدف و کسب موفقیت انسان و جامعه انسانی ارائه داده و فرموده است: «مگر کسانی که ایمان آورند و اعمال صالح انجام دهند». سپس خداوند در آیات زیادی، نتایج و برکاتی را که به خاطر آن به کاربر و انجام دهنده آن می‌دهد، برشمرده که این امر خود بیان‌گر اثربخش بودن «عمل ایمانی» از دیدگاه اسلامی است. برای نمونه، خداوند در سوره تین، می‌فرماید: «فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ» (التین: ۶). مفسران گفته‌اند: واژه «ممنون» در اینجا از ماده «من» به معنای قطع یا نقص است. بنابراین، جمله «غیرممنون» اشاره به پاداشی است دایمی، تمام نشدنی و خالی از هرگونه نقص (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲۷، ص ۱۴۵). همچنین در آیه دیگری می‌فرماید: کسانی که عمل صالح انجام دهند، در حالی که مؤمن باشند، خواه مرد باشد یا زن، به ایشان حیات پاکیزه می‌بخشیم، و پاداش آنها را به بهترین اعمالی که انجام می‌داند، خواهیم داد (نحل: ۹۷). بنابراین، راه دستیابی به زندگی پاکیزه دنیوی و والا و همچنین راه برخورداری از اجر و پاداش اخروی «کار شایسته» حاصل «ایمان» است. تنها «عمل ایمانی» می‌تواند جلوی زیان قطعی و قهری را بگیرد و انسان را به درک هدف نایل گرداند. بنابراین، از منظر این دسته از آیات، «اثربخشی» عبارت است از: انجام کار شایسته‌ای که حاصل ایمان باشد. بدین روی، از بررسی و تجزیه و تحلیل دو دسته آیات، این نتیجه به دست می‌آید که «اثربخشی» از منظر

اسلام، عبارت است از: حسن انجام عمل و انجام عمل ایمانی. اما سؤال دیگر این است که معیارهای سنجش اثربخشی در دین اسلام کدام است؟ پاسخ این سؤال در ذیل تبیین می‌گردد:

## ۲. معیارهای اثربخشی در اسلام

بیان معیارها و شاخص‌های اثربخشی در اسلام، در حقیقت، بیان معنای حسن انجام عمل و انجام کار شایسته است؛ بدین معنا که باید حسن انجام عمل و عمل ایمانی تجزیه و تحلیل شود که از چه عوامل و مؤلفه‌های تشکیل می‌شود، و در ارزیابی و ارزش‌گذاری مد نظر قرار می‌گیرد؟ از طرق گوناگونی روایت شده است که پیامبر گرامی اسلام ﷺ آیه «لِيُبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا» (هود: ۷) را تلاوت کردند، و اصحاب پرسیدند که معنای آن چیست؟ حضرت فرمودند: آنکه عملش خالص‌تر و درست‌تر است. عرض شد: یا رسول الله، معنای آنکه عملش خالص‌تر و درست‌تر است، چیست؟ حضرت فرمودند: اگر عمل خالص باشد اما درست نباشد قبول نمی‌شود؛ همچنین اگر عمل درست باشد اما خالص نباشد، بازهم پذیرفته نیست، مگر آنکه عمل، هم خالص باشد و هم درست باشد. «عمل خالص» آن است که فقط برای خدا باشد و «عمل درست» آن است که بر اساس سُنَّت باشد (ثعلبی نیشابوری، ۱۴۲۲، ج ۵، ص ۱۵۹؛ بروجردی، ۱۳۶۶، ج ۷، ص ۱۹۹).

امام صادق علیه السلام درباره آیه: «لِيُبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا» فرمودند: معنای آیه این نیست که عمل کدام‌یک شما بیشتر است؛ فزونی و کمیّت عمل ملاک نیست، بلکه مقصود این است که عمل کدام‌یک شما درست‌تر است، و درستی عمل به ترس از خدا و نیت صادقانه و نیکو بودن آن است (بحرانی، ۱۴۱۶ق، ج ۳، ص ۸۰؛ فیض کاشانی، ۱۴۱۵، ج ۵، ص ۲۰۰؛ کلینی، ۱۳۸۸، ج ۲، ص ۱۶).

بنابراین، مؤلفه‌های اساسی «کار درست» و «حسن انجام عمل» عبارت است از: «ایمان»، «نیت صادقانه» و «مطابقت عمل با قرآن و سنت پیامبر ﷺ و امامان معصوم علیهم السلام». نکته قابل توجه آن است که همان‌گونه که ایمان بر نیت و عمل صالح اثر می‌گذارد، عمل صالح نیز ایمان را تقویت می‌کند و این جریان در مسیر تکامل روح انسانی و تحقق آنچه فطرت به آن حکم می‌کند، استمرار می‌یابد (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۹۳؛ حسینی، ۱۳۷۷، ص ۱۳۸).

از آن‌رو، که عناصر «ایمان»، «نیت» و «مطابقت کار با سنت»، هم تشکیل‌دهنده مفهوم «اثربخشی» از دیدگاه اسلام است و هم معیار و شاخص ارزیابی و ارزش‌گذاری به شمار می‌روند، در ذیل، تعریف و تأثیر آنها بر اثربخشی به عنوان معیار تبیین می‌گردد:

### ۱. ایمان و تأثیر آن بر کار درست و شایسته

«ایمان» در لغت، به معنای تصدیق، تسلیم، استقرار اعتقاد در قلب و تسلیم همراه با اطمینان خاطر معنا شده است (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۱۲۴). در رویکرد اعتقادی و کلامی، «ایمان»، حالتی است قلبی و روانی که در اثر دانستن یک مفهوم و گرایش به آن حاصل می‌شود، و با شدت و ضعف هر یک از این دو عامل، کمال و نقص‌پذیر است (مصباح یزدی، ۱۳۶۹،

ج ۳، ص ۱۲۷). ایمان دارای دو جنبهٔ روانی و قلبی است که از یک سو، مبتنی بر علم و آگاهی است، و از سوی دیگر، حاصل گرایش قلبی و شهودی است. لازمهٔ آگاهی انسان از چیزی و گرایش به تسلیم و اطاعت از آن، او را وادار به عمل می‌کند. به عبارت دیگر، لازمهٔ ایمان آن است که شخص با ایمان، تصمیم اجمالی بگیرد به لوازم چیزی که به آن ایمان دارد عمل کند (مصباح یزدی، ۱۳۶۹، ج ۳، ص ۱۲۷). بنابراین، ایمان تأثیری عمیق بر عمل دارد؛ به گونه‌ای که هر قدر ایمان قوی‌تر و کامل‌تر باشد، تأثیر بیشتری در انجام اعمال مناسب، درست و اثربخش می‌نهد و البته ایمان نیز در چهرهٔ عمل ظهور می‌کند، و به هر میزان عمل درست‌تر و پاک‌تر باشد سبب تقویت ایمان می‌شود.

همچنان که قبلاً بیان شد، در آیات زیادی از قرآن، «عمل صالح» پیوسته و در تعقیب ایمان ذکر شده و به تعبیری، مشروط به ایمان است. این حقیقت بیان‌گر آن است که از منظر اسلام، تنها عملی ارزشمند و اثربخش است که از سر ایمان باشد. همچنین در آیات زیادی از قرآن کریم، دربارهٔ کسانی که عمل زیادی انجام داده‌اند، اما نسبت به ایمان کفر ورزیده‌اند، آمده است: عملش حبط و نابود می‌شود و در آخرت از خاسران است (هود: ۱۵ - ۱۶). بنابراین، رابطهٔ تنگاتنگی میان دو مقوله «ایمان» و «عمل» وجود دارد و عمل همواره به ایمان وابسته است.

علاوه بر آیات، روایات زیادی نیز دربارهٔ پیوستگی عمل با ایمان، وجود دارد. در روایتی از پیامبر اکرم ﷺ، پیوستگی میان عمل و ایمان به گونه‌ای ترسیم شده که گویا یکی بدون دیگری پذیرفته نیست. حضرت فرمودند: «الْإِيمَانُ وَالْعَمَلُ أَخَوَانٌ شَرِيكَانِ فِي قَرْنٍ، لَا يَتَّبِعُ اللَّهُ أَحَدَهُمَا إِلَّا بِصَاحِبِهِ» (سیوطی، ۱۴۰۱ق، ج ۱، ص ۴۷۹)؛ مشابه این روایت از امام علی ﷺ نیز نقل شده است (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ص ۱۵۱) در روایت دیگر، عمل جزئی از ایمان قرار داده شده است «الْإِيمَانُ مَعْرِفَةٌ بِالْقَلْبِ وَإِقْرَارٌ بِاللِّسَانِ وَعَمَلٌ بِالْأَرْكَانِ» (قمی، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۲۶۸). ایمان، شناخت قلبی، اعتراف زبانی و عمل با اعضا و جوارح است.

با توجه به آنچه بیان شد، این نتیجه حاصل می‌شود که ایمان نقش اساسی در ارزشمندی و اثربخشی انجام عمل درست و شایسته دارد؛ به گونه‌ای که به هر میزان ایمان قوی‌تر و کامل‌تر باشد کارها درست‌تر و شایسته‌تر انجام خواهد شد. البته که عمل نیز نقش اساسی در تثبیت و تقویت ایمان دارد.

## ۲. نیت و تأثیر آن بر کار درست و شایسته

به طور کلی، «نیت» به معنای «قصد» است (طریحی، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۴۰۴) و در اندیشهٔ اسلامی، جایگاه محوری در ارزش‌گذاری و درست یا نادرست قلمداد کردن عمل دارد. به تعبیر برخی روایات، «نیت» منای عمل و ملاک ارزشمندی فرد و رفتار اوست. پیامبر گرامی ﷺ فرمودند: «كُلُّ عَامِلٍ يَعْمَلُ عَلَى نِيَّةٍ» (کلینی، ۱۳۸۸، ج ۲، ص ۸۴)؛ هر کس بر پایهٔ نیتش عمل می‌کند. حضرت علی ﷺ فرمودند: نیت اساس عمل است (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ص ۹۳). در حدیث دیگری می‌فرمایند: ارزش هر کسی به میزان ارزش همت اوست، و ارزش عمل هر کس تابع ارزش نیت اوست (همان). بنابراین، ارزشمندی عمل و رفتار به نیت است، و نیت معیار و میزان عمل و رفتار است؛ بدین معنا که اگر نیت ارزشمند باشد، عمل ناشی از آن نیز ارزشمند است، و گرنه فاقد ارزش، و حتی گاهی ضد ارزش است. پیامبر اکرم ﷺ

فرمودند: «ارزشمندی اعمال به نیت‌هاست و بهره هر کس همان است که نیت و قصد کرده. پس هر کس به سوی خدا و رسولش هجرت کند، هجرتش به سوی خدا و رسول خواهد بود، و هر کس به سوی دنیا هجرت کند هجرتش به سوی همان چیزی خواهد بود که به سوی آن هجرت کرده است (نوری، ۱۴۰۸ق، ج ۱، ص ۹۰).

یکی از علل تأثیرگذاری نیت بر عمل این است که عمل و رفتار از «شاکله» ناشی می‌شود. واژه «شاکله» از ماده «شکل» در لغت، به معنای مقید کردن و مهار نمودن حیوان است. اما از آن رو، که روحيات، سجایا و عادات هر انسانی، او و رفتارش را مقید به رویه‌ای می‌کند، به آن نیز «شاکله» می‌گویند (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۴۶۲). در قرآن کریم می‌خوانیم: «قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ» (اسراء: ۸۴)؛ بگو هر کس طبق شاکله، یعنی روحيات و خلق و خوی خویش عمل می‌کند. انسان وقتی عملی را تکرار می‌کند، به صورت تدریجی نخست به «حالت» بعد «عادت» و سپس به «ملکه» تبدیل می‌شود. این ملکات و سجایایی اخلاقی و روحی به اعمال انسان شکل می‌دهد، شیوه و سبک زندگی او را مشخص می‌کند، و در نتیجه، بر رفتار او تأثیر می‌گذارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۲، ص ۳۴۸). در بعضی روایات؛ «شاکله» به «نیت» تفسیر شده است، امام صادق علیه السلام فرمودند: نیت بهتر از خود عمل است، بلکه نیت همان عمل است. سپس کلام خداوند را تلاوت کردند: «قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ»؛ یعنی عَلَى نِيَّتِهِ؛ (کلینی، ۱۳۸۸، ج ۲، ص ۱۶). بنابراین، اگر نیت و انگیزه انسان از اهداف عالی ناشی شود علاوه بر اینکه خودش ارزش است، رفتار حاصل از آن نیز ارزشمند می‌شود؛ اما اگر نیت و انگیزه انسان از اهداف و تمایلات دنی و غیر انسانی ناشی شود به اضافه اینکه خودش ضد ارزش است، رفتار مبتنی بر آن نیز فاقد ارزش می‌گردد (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۹۲؛ پیروز و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۳۳). امام صادق علیه السلام فرمودند: اگر فرد به طور صادقانه و مخلصانه بر انجام کارهای درست و شایسته نیت کند، اما به سبب ناتوانایی و یا وجود موانع به انجام آنها موفق نشود، خداوند به او به اندازه آنچه نیت کرده است اجر و پاداش می‌دهد (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۰، ص ۱۹۹). در مقابل، از نظر نظام ارزشی اسلام، کسانی که هدف و نیت کارهایشان دنیا و مظاهر آن است، تنها به همان آثار دنیوی، مانند قدرت، شهرت، تحسین مردم و پاداش‌های مادی دست می‌یابند و عمل آنها در آخرت باطل و نابود می‌گردد (هود: ۱۵ و ۱۶).

تأثیر نیت و انگیزه فاعل در ارزشمندی کار، یکی از ویژگی‌های نظام اخلاقی اسلام به شمار می‌رود که در مکاتب غیراسلام به آن توجهی نشده است. به تعبیر دیگر، در اسلام توجه به حُسن فعلی و حُسن فاعلی، هر دو مهم هستند و نیت نقش جهت دهنده به عمل را دارد، و روح و منشأ عمل به حساب می‌آید (مصباح یزدی، ۱۳۷۷، ص ۱۱۰).

### ۳. سنت و الزام عملی به آن برای تشخیص و انجام کار درست و شایسته

به طور کلی، واژه «سنت» به معنای «راه و روش است» (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۴۲۹). علامه طباطبائی فرمودند: کلمه «سنت» به معنای طریقه معمول و رایج است که به طبع خود، غالباً یا دائماً جاری باشد. «سنة النَّبِيِّ» یعنی: راه و روشی که پیامبر گرامی صلی الله علیه و آله آن را برگزیده و مقصد خویش قرار داده است (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۶، ص ۵۱۱). واژه «سنت» در منابع اسلامی و به ویژه قرآن کریم، بسیار به کار رفته و منظور از آن در این گونه

کاربردها، «قوانین ثابت و اساسی تکوینی یا تشریحی الهی» است که همانند قوانین اساسی مرسوم در میان مردم دست‌خوش دگرگونی و تغییر نمی‌شود. این قوانین، هم بر اقوام گذشته حاکم بوده و هم بر اقوام امروز و آینده حکومت خواهد کرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۷، ص ۴۳۶). خداوند در آیات و روایات زیادی، سنت و قوانین مورد پسند خویش را، که باید مطابق آن عمل شود، معرفی کرده و به اطاعت از آن دستور داده است.

در قرآن می‌خوانیم: «وَ اعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا» (آل عمران: ۱۹۳). همگی به ریسمان الهی چنگ بزنید، و از هم پراکنده نشوید. درباره اینکه منظور از «حَبْلِ اللَّهِ» چیست؛ احتمالات گوناگونی ذکر شده است. تفسیر الدر المنثور براساس روایتی از پیغمبر اکرم ﷺ گفته است: «منظور از «حَبْلِ اللَّهِ» قرآن است (سیوطی، ۱۴۰۱، ج ۱، ص ۶۰). در تفسیر عیاشی از امام باقر ﷺ نقل شده است که فرمودند: منظور، اهل بیت پیامبر ﷺ است (عیاشی، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۱۹۴). چنان که مفسران متذکر شده‌اند، این تعبیرات مختلف، مانعة الجمع نیستند؛ زیرا منظور از «ریسمان الهی» هرگونه وسیله ارتباط با ذات پاک خداوند است که شامل همه تعبیرات فوق می‌شود. به عبارت دیگر، تمام آن تعبیرات و احتمالات در مفهوم وسیع «ارتباط با خدا» جمع است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۲۹).

در آیه دیگری از قرآن کریم می‌خوانیم: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ» (نساء: ۵۹). ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خدای را فرمان برید و پیامبر و صاحبان امر خویش را فرمان برید. پس اگر درباره چیزی نزاع کردید آن را به خدا و پیامبر ﷺ بازگردانید. درباره اینکه منظور از «أُولِي الْأَمْرِ» چیست، میان مفسران سخنان مطرح است؛ اما به طور کلی، همه مفسران شیعه در این زمینه اتفاق نظر دارند که منظور از «أُولِي الْأَمْرِ» اولیای معصوم ﷺ هستند که رهبری مادی و معنوی جامعه اسلامی، در تمام شئون زندگی از طرف خداوند و پیامبر ﷺ به آنها سپرده شده است، و غیر آنها را شامل نمی‌شود (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۴۳۶).

امام علی ﷺ به مالک/اشتر می‌فرماید: «آنجا که کار بر تو گران و دشوار شود و حقیقت کارها پنهان، به خدا و رسولش بازگردان؛ زیرا خدای متعال به مردمی که دوستدار راهنمایی‌شان بوده، فرموده است: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خدای را فرمان برید و پیامبر و صاحبان امر خویش را فرمان برید. پس اگر درباره چیزی نزاع کردید آن را به خدا و پیامبر بازگردانید». باز گرداندن به خدا، گرفتن محکم کتاب او قرآن است، و بازگرداندن به رسول، گرفتن سنت جامع اوست که پذیرفته همگان است (سید رضی، ۱۳۸۹، نامه ۵۳).

بنابر آنچه گفته شد، دین اسلام برای مؤمنان به منظور تشخیص و گزینش کارهای درست و شایسته و به تعبیر دیگر، برای حسن انجام عمل و عمل ایمانی، معیارها و شاخص‌های مشخصی را بیان کرده است. از منظر اسلام، هنگامی هدفی صحیح و انجام کارها درست است که علاوه بر ایمان خالصانه و نیت صادقانه، در گزینش و انجام آنها معیارهای قرآن کریم، سنت پیامبر گرامی ﷺ و سنت ائمه اطهار ﷺ مد نظر و عمل قرار گیرد. هدف از این توصیف‌ها و توصیف‌های مشابه دیگری که در نصوص و متون دین اسلام زیاد ذکر شده چیزی جز فراخواندن به قرآن و سنت و عمل کردن طبق موازین آن نیست، به نحوی که آیات و روایات و وجوب اطاعت از آنها را بیان کرده است.

### ۳. راهبردهای اثربخشی در اسلام

اثربخشی برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است و به همین سبب، برای افزایش دستاوردها و حفظ نتایج کسب و کار، سازمان‌ها نیازمند اجرای راهبردهایی هستند که این موفقیت را تضمین کنند (انصاری و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۵۹). مینتیرگ «راهبرد» را به «الگوی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها» تعریف کرده است (فرهی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۴۷). براساس تعریف مزبور، برای تحقق اثربخشی و دستیابی به کارهای درست و شایسته از منظر اسلام، می‌توان راهبردها و اقدامات ذیل را مطرح نظر قرار داد.

#### الف. حسن تدبیر (تدبیر عالمانه و عاقلانه)

یکی از راهبردهایی که دین اسلام در جهت تأمین اثربخشی و دستیابی به کارهای درست به انسان توصیه می‌کند، حُسن تدبیر یا گزینش هدف و انجام کارها از روی علم و عقل و اجتناب از انجام کارهای جاهلانه و بدون تدبیر یا سوء تدبیر است. پیامبر گرامی اسلام ﷺ در سفارشی به پسر مسعود می‌فرماید: ای پسر مسعود، «آنگاه که کاری انجام می‌دهی با علم و عقل انجام بده، و مبادا کاری را بدون تدبیر انجام دهی! خداوند متعال می‌فرماید: مانند آن زنی که رشته‌های خود را پس از محکم تالییدن، دوباره می‌شکافت و پنبه می‌کرد، نباشید» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۷، ص ۱۰۰). از امام صادق علیه السلام نقل است که مردی خدمت رسول گرامی اسلام ﷺ آمد و عرض کرد: یا رسول الله، مرا نصیحت کن. حضرت فرمودند: اگر نصیحت کنم عمل می‌کنی؟ مرد گفت: آری. حضرت بار دیگر سخن خویش را تکرار کردند و آن مرد نیز پاسخ مثبت داد. آن‌گاه حضرت فرمودند: پس سفارش می‌کنم هر زمانی که برای انجام کاری تصمیم گرفتی، در عاقبت آن تدبیر کن و پیش از عمل بیندیش. علم و عقلت را درباره عاقبت آن به کار بینداز؛ پس چنانچه عاقبت آن خیر، صلاح و هدایت بود، انجامش بده، و اگر عاقبت آن گمراهی و تباهی بود، از آن دست بکش و رهایش ساز (حر عاملی، ۱۴۰۳ق، ج ۱۱، ص ۲۲۳).

امام علی علیه السلام کسانی را که از عقل و تجربه بهره نمی‌گیرند، بدبخت معرفی کرده‌اند: «فَإِنَّ الشَّقِيَّ مَنْ حُرِمَ نَفْعَ مَا أُوتِيَ مِنَ الْعَقْلِ وَالتَّجَرُّبَةِ» (سیدرضی، ۱۳۸۹، ن ۷۸)؛ بدبخت کسی است که از عقل و تجربه‌ای که به او داده شده، بهره نمی‌گیرد. همچنین در حدیثی فرمودند: حسن تدبیر از میزان خطاپذیری انسان می‌کاهد. در حدیث دیگری فرمودند: «تدبیر، تو را از پشیمانی در امان نگه می‌دارد» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۸، ص ۱۲). بنابراین آنچه بیان شد، یکی از راهبردهای انتخاب هدف صحیح و انجام کارهای درست، این است که انسان حسن تدبیر داشته باشد؛ یعنی عالمانه و عاقلانه تصمیم بگیرد.

#### ب. بهره‌گیری از تجربه

یکی دیگر از راهبردهای درک امور درست از نادرست استفاده از تجربه است. بهره‌گیری از تجربه، یک امر پذیرفته شده عقلی است همچنین آموزه‌های دین اسلام بر بهره‌گیری از تجربه صحه گذاشته و به بهره‌گیری از تجربه دستور داده‌اند. امام علی علیه السلام در یکی از نامه‌هایشان خطاب به مالک/اشتر، انواع تجربه‌های نیکو را بیان کرده، او را به لزوم



عبرت‌گیری و بهره‌گیری از آنها فراخوانده‌اند. حضرت فرمودند: بر تو لازم است که سرگذشت و رفتار زمام‌دارانی را که پیش از تو حکومت عادلانه بر پا ساختند یا از آثار پیامبر ﷺ و یا از کتاب الهی پی‌روی کردند، به یادآور. پس، از اعمالی که ما انجام دادیم و تو خود آنها را مشاهده نمودی، پی‌روی کن (همان، ن ۵۳).

حضرت در حدیثی، موفقیت و امکان دست‌یابی به هدف صحیح و انجام کارهای درست را یکی از آثار تجربه می‌دانند و می‌فرمایند: «مَنْ حَفِظَ التَّجَارِبَ أَصَابَتْ أَعْمَالُهُ» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۴۴۴) آن کس که تجربه‌ها را حفظ و به‌موقع از آنها استفاده کند، کارهایش به نتیجه می‌رسد. در حدیث دیگری فرمودند: «مَنْ أَحْكَمَ التَّجَارِبَ سَلِمَ مِنَ الْمَعَاطِبِ» (همان، ص ۴۴۴)، هر کس تجربه‌ها را محکم کند، از مهلکه‌ها سالم ماند.

### ج. بهره‌گیری از مشورت و نظر خواهی

به طور کلی، اصل «مشورت و نظر خواهی» به منظور بهره‌گیری از نظریه‌ها و پیشنهادهای دیگران برای دست‌یابی به هدف صحیح و انجام امور به صورت شایسته، یک مسئلهٔ عقلی است که این اصل در اسلام، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. خداوند در آیه: «وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: ۱۵۹)؛ مردم را به مشورت فرمان می‌دهد. اگر چه ظاهر این آیه متوجه شخص رسول خدا ﷺ است؛ ولی چنانکه مرحوم علامه می‌نویسد: آیات قبل مربوط به جنگ احد بود و خطاب متوجه عموم مسلمانانی که پیامبر اکرم ﷺ پیش از جنگ با آنان مشورت کرده بود و آنان در جنگ نافرمانی و از میدان جنگ فرار کرده بودند؛ بدین روی، در این آیه، خطاب متوجه شخص رسول خدا ﷺ شده است تا سرزنشی باشد برای آنان و نیز تأییدی بر مشی پیامبر گرامی ﷺ؛ یعنی در اصل، خطاب آیه عموم مسلمانان است و می‌خواهد بفرماید: رسول ما به رحمتی از ناحیهٔ ما نسبت به شما مهربان شده است، و به همین سبب، به او امر کردیم که شما را عفو کند و برایتان استغفار نماید و با شما در امور مشورت کند (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۴، ص ۸۷). در حقیقت، خدا و پیامبرش نیاز به مشورت ندارند، و بیان این امر در واقع، نهادینه کردن الگوی مشورت در میان مردم و به ویژه حاکمان و بالادستان است.

خداوند در آیهٔ دیگر، «به دقت گوش‌دادن به اقوال دیگران» و «انتخاب و پیروی از نظر نیکوتر» را بهترین ویژگی‌های بندگان خود دانسته و آنان را به «اولوا الالباب» و «هدایت یافتگان» توصیف کرده است؛ زیرا آنان نه تسلیم بی‌قید و شرطاند و نه دچار تعریط و تعصب‌های خشک جاهلانه و انحصارگرایانه (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۹، ص ۴۱۷). خداوند می‌فرماید: «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْمَعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَ أُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ (زمر: ۱۷ و ۱۸).

امام علیؑ نیز فرمودند: «مَنْ شَاوَرَ الرِّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا» (سیدرضی، ۱۳۸۹، ح ۱۶۳)؛ هر کس با مردان (بزرگ و خردمند) مشورت کند، در عقل و دانش آنان شریک می‌شود.

مشورت و نظر خواهی از دیدگاه امام علیؑ فوایدی دارد؛ اولاً، جایگاه‌های خطا شناسایی می‌گردد (همان، ح ۱۷۳). ثانیاً، اندیشه‌های درست شکل می‌گیرد. حضرت می‌فرمایند: نظریه‌ها و اندیشه‌ها را به یکدیگر بزیند تا صواب

و درستی از آن متولد شود (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ص ۴۴۲). ثالثاً، از لغزش‌ها و پشیمانی‌ها جلوگیری می‌گردد. ایشان می‌فرمایند: با افراد صاحب خرد مشورت کنید تا از لغزش و پشیمانی در امان بمانید (همان، ص ۴۴۲)؛ و در مقابل فرمودند: کسی که مشورت نکند، پشیمان می‌گردد (همان، ص ۴۴۲).

#### د. ارزش‌گرایی در کار

یکی دیگر از راهبردهای تأمین درک هدف صحیح و انجام کارهای درست از منظر اسلام، «ارزش‌گرایی» است. کار در فرهنگ و اندیشه اسلامی، جان‌مایه زندگی، سرمایه سازندگی و اساس سعادت دنیوی و اخروی معرفی شده است؛ زیرا اعمال انسان در روح او تأثیر می‌گذارد (مطفین: ۱۴)؛ سعادت انسان در گرو اعمال اختیاری اوست (طور: ۲۱؛ فصلت: ۴۶) و نتایج اعمال به طور کامل به او باز گردانده می‌شود (نجم: ۳۸-۴۱؛ زلزال: ۷-۸). به همین روی، آزمایش برای تشخیص آنکه چه کسی نیکوتر عمل کرده به عنوان هدف مرگ و زندگی و غرض خلقت ذکر گردیده است (هود: ۷؛ ملک: ۲).

در آموزه‌های اسلامی، کسب و کار حلال با فضیلت‌ترین عبادت معرفی شده است و کارگری که برای کسب روزی حلال تلاش می‌کند به مجاهدی تشبیه شده است که در راه خدا جهاد می‌کند. پیامبر اسلام ﷺ فرمودند: عبادت هفتاد جزء دارد که برترین آن، طلب روزی حلال است (حر عاملی، ۱۴۰۳ق، ج ۱۷، ص ۲۱). امام صادق ﷺ فرمودند: «انسانی که برای گذراندن زندگی افراد تحت سرپرستی خود تلاش می‌کند، مانند رزمنده‌ای است که در راه خدا جهاد کرده است» (نوری طبرسی، ۱۴۰۸ق، ج ۷، ص ۳۷۸). پیامبر اسلام ﷺ در حدیث دیگری فرمودند: «کسی که از دست‌رنج حلال خود استفاده کند، درهای بهشت برای او گشوده می‌شود و از هر دری که بخواهد داخل می‌گردد» (همان، ج ۱۳، ص ۲۴).

در مقابل، در نظام ارزشی اسلام، آنچه به کار آسیب وارد می‌کند، مانند کم‌کاری، سهل‌انگاری، خیانت و امثال آن، به شدت سرزنش شده است. قرآن کریم به صورت یک قاعده عام می‌فرماید: «وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ» (اعراف: ۸۵؛ هود: ۸۵؛ شعراء: ۱۸۳). هیچ چیز مردم را کم مگذارید. در آیه دیگر، از دریافت حقوق و دست‌مزد در مقابل رفتارهای حرام یا مشکوک به حرام به شدت نهی شده است: «لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ» (بقره: ۱۸۸؛ نساء: ۲۹)؛ اموال یکدیگر را به باطل نخورید.

#### ه. اتقان در انجام کارها

دین اسلام به اتقان و استحکام کار توصیه کرده است. به عبارت دیگر، از نظر اسلام، هنگامی که شخص یا جمعی مسئولیتی را می‌پذیرند، باید تلاش کنند تا کار را متقن و محکم انجام دهند. پیامبر اسلام ﷺ فرمودند: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ» (محمدی ری‌شهری، ۱۴۰۵، ج ۷، ص ۲۹) خداوند متعال دوست دارد هنگامی که یکی از شما مسلمانان کاری را انجام می‌دهد، آن را متقن انجام دهد.

از امام صادق ﷺ روایت شده است که فرمودند: عده‌ای نزد پیامبر ﷺ آمدند و گفتند، سعد بن معاذ درگذشت. رسول خدا ﷺ برخاستند و اصحاب نیز همراه حضرت برخاستند تا به قبرستان رسیدند. پس از کندن قبر، رسول خدا ﷺ خود داخل قبر شدند و

لحد را چیدند و آن را با گل محکم کردند و پیوسته می فرمودند: «سنگ بدهید، گل بدهید» و به وسیله آن، میان خشت‌ها را محکم می کردند، و در پایان فرمودند: «من می دانم که آن به زودی خراب می شود و بلای ویران گری به آن می رسد، اما خداوند دوست دارد هنگامی که بنده‌ای کاری را انجام می دهد، آن را محکم انجام دهد» (قمی، ۱۳۷۶، ص ۳۸۵).

### و. انجام دادن کامل کارها

یکی دیگر از راهبردهای انجام کار شایسته، انجام دادن کامل کارها و پرهیز از نیمه‌کاره رها کردن کار است. پیامبر اکرم ﷺ فرمودند: «وَأَلْمَرُّ إِلَىٰ آخِرِهِ وَ مِلَاكُ الْعَمَلِ خَوَاتِيمُهُ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۲۱، ص ۲۱۲)؛ کار، به پایان آن است و ملاک عمل خاتمۀ کار است. همچنین درباره حضرت نقل شده است: پیامبر ﷺ چون کاری را شروع می کردند، آن را به طور کامل انجام می دادند، و چنان نبود که قسمتی از آن را انجام دهند و قسمتی را بگذارند (ابن سعد، بی تا، ج ۱، ص ۳۷۹). انجام کامل کار و اجتناب از ناتمام گذاشتن آن، مستلزم داشتن پشت کار است. بدون تداوم و پایداری کارها به نتیجه نمی رسد. روایات متعددی از پیشوایان معصوم ﷺ وارد شده که بیان گر اهمیت، جایگاه و اعتبار پشت کار است. از رسول خدا ﷺ روایت شده است که فرمودند: «إِنَّ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ» (علم الهدی، ۱۹۹۸، ج ۱، ص ۶۴۲)؛ بی گمان، محبوب ترین کارها نزد خداوند پایدارترین آنهاست، هر چند اندک باشد. بنابراین، تمام کردن و کامل کردن کارها یکی دیگر از راهبردهای تأمین انتخاب هدف صحیح و انجام کارهای درست است؛ زیرا از یک سو، وقتی برای افراد مشخص شود که اتمام کار همچون انتخاب هدف صحیح و انجام کارهای درست، ارزشمند و محبوب خداست، و از سوی دیگر، پرهیز از آن سبب خروج از حوزه مسلمانان و افتادن به جهنم است، قطعاً به این امر توجه کرده، با نهایت دقت، کوشش خواهند نمود تا با انتخاب صحیح و انجام کارهای درست، کار را به صورت کامل به پایان برسانند.

### نتیجه گیری

با بررسی مفهوم «اثربخشی» و تبیین معیارهای آن در ادبیات مدیریت، این نتیجه به دست می آید که «اثربخشی» مهم ترین شاخص و معیار ارزیابی عملکرد شناخته می شود و همراه با «کارایی»، مفهوم «بهره‌وری» را در سازمان پدید می آورد. «اثربخشی» یک معیار کیفی در عملکرد سازمانی است که به لحاظ مفهومی و معیاری، معنا و معیار متفاوتی با رویکرد اسلامی دارد.

«اثربخشی» در اسلام، به معنای انجام کار درست و انجام کار شایسته است که در آیات و روایات با تعبیری همچون «حسن انجام عمل»، «عمل صالح»، «عمل خالصانه»، «عمل ناشی از ایمان» به آن اشاره شده است که با تجزیه و تحلیل مفهوم «اثربخشی» می توان «ایمان خالصانه»، «نیت صادقانه» و «مطابقت عمل با شریعت اسلامی» را به عنوان معیارهای اثربخشی از منظر اسلام در نظر گرفت. از منظر اسلام، ایمان و عمل رابطه وثیقی با یکدیگر دارند؛ به گونه‌ای که هر قدر ایمان قوی تر و کامل تر باشد، تأثیر بیشتری در انجام اعمال شایسته و

اثربخش می‌نهد، و در مقابل، به هر میزان عمل درست‌تر و پاک‌تر باشد سبب تقویت ایمان می‌گردد. علاوه بر ایمان، «نیت» معیار دیگری است که نقش اساسی در کار شایسته دارد؛ بدین معنا که اگر نیت ارزشمند باشد، عمل حاصل از آن نیز ارزشمند است، و اگر نیت فاقد ارزش و ضد ارزش باشد، کارهای شایسته انسان را بی‌ارزش و حتی نابود می‌کند. مطابقت عمل با قوانین تکوینی و تشریحی الهی، معیار دیگری از اثربخشی و کار شایسته از منظر اسلام است. از منظر اسلام، قرآن کریم، سنت پیامبر گرامی ﷺ و سنت ائمه اطهار<sup>علیهم‌السلام</sup> باید در گزینش اهداف صحیح و انجام کارهای درست مد نظر و عمل قرار گیرد.

اثربخشی برای موفقیت هر سازمانی، حیاتی است و به همین سبب به راهبردهایی نیاز دارد تا بتواند این موفقیت‌ها را تضمین و تأمین نماید. با الهام از آموزه‌های اسلامی، می‌توان راهبردهای ذیل را برای حفظ، افزایش و سنجش اثربخشی در نظر گرفت: حسن تدبیر؛ بهره‌گیری از تجربه، مشورت و نظرخواهی؛ ارزش‌گرایی در کار؛ اتقان در انجام دادن کارها؛ و انجام دادن کامل کارها. اینها راهبردهایی هستند که در این پژوهش محل توجه قرار گرفتند.

## منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۸۹، ترجمه محمد دشتی، چ چهارم، قم، انتشارات تحقیقاتی امیر المؤمنین علیه السلام.
- استونر، جمبزی. اف. آر. ادوارد و همکاران، ۱۳۸۴، *مقدمه‌ای بر مدیریت*، چ دوم، مدیریت در قرن بیست و یکم، برنامه‌ریزی، ترجمه علی یارسانیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکات، ریچارد، ۱۳۸۷، *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*، ترجمه حسن میرزایی اهرنجان، تهران، سمت.
- امیریان زاده، مژگان و همکاران، ۱۳۹۵، «رابطه اخلاق حرفه‌ای و سلامت سازمانی با اثربخشی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش فارس، *نواوری های مدیریت آموزشی*، س یازدهم، ش ۴۳.
- آمدی تمیمی، عبدالواحد، ۱۴۱۰، *غرر الحکم و درر الکلم*، تصحیح سید محمد رجایی، چ دوم، قم، دارالکتاب الاسلامی، بحرانی، سیدهاشم، ۱۴۱۶ق، *البرهان فی تفسیر القرآن*، تهران، بنیاد بعثت.
- بروجردی، سیدمحمد ابراهیم، ۱۳۶۶، *تفسیر جامع*، چ ششم، تهران، صدرا.
- پیروز، علی آقا و همکاران، ۱۳۸۴، *مدیریت در اسلام*، ویرایش دوم، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- ثعلبی نیشابوری ابواسحاق احمد بن ابراهیم، ۱۴۲۲ ق، *الکشف و البیان عن تفسیر القرآن*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
- حسینی، سید رضا، ۱۳۷۷، *گرایش به عمل از دیدگاه اسلام*؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، قم، مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- راغب أصفهانی، حسین بن محمد، ۱۴۱۲ق، *مفردات ألفاظ القرآن*، بیروت - دمشق؛ دار القلم - الدار الشامیه.
- رضاییان، علی، ۱۳۸۴، *مبانی سازمان و مدیریت*، چ هفتم، تهران، سمت.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۹، *تیم‌سازی در قرن بیست و یکم*، چ دوم، تهران، سمت.
- سلطانی تیرانی، فلورا، ۱۳۸۷، *نهادینه کردن نوآوری در سازمان*، چ دوم، تهران مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- سیوطی، جلال‌الدین عبدالرحمن بن ابی‌بکر، ۱۴۰۱ق، *الجامع الصغیر فی أحداث البشیر النذیر، الطبعة الاولى*، بیروت، دار الفکر.
- طاهری، شهنام، ۱۳۷۸، *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها*، تهران، هستان.
- طباطبایی، سید محمدحسین، ۱۳۷۴، *تفسیر المیزان*، ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی، چ پنجم، قم، جامعه مدرسین حوزه علمیه.
- طریحی، فخرالدین، ۱۳۷۵، *مجمع البحرین*، چ سوم، تهران، کتاب فروشی مرتضوی.
- عاملی، محمد بن الحسن، ۱۴۰۳، *وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه*، تهران، کتابفروشی اسلامیة.
- فرهنگی، علی اکبر، و همکاران، ۱۳۸۴، «طراحی الگوی مفهومی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط با رویکرد سیستمی»، *دانش مدیریت*، ش ۶۸.
- فرهی، رضا و همکاران، ۱۳۸۹، «طراحی معیارهای اثربخش کارگروهی با رویکرد TQM و QCC»، *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال چهارم، ش ۱۰.
- فیض کاشانی، ملا محسن، ۱۴۱۵ق، *تفسیر الصافی*، تحقیق حسین علمی، چ دوم، تهران، الصدر.
- قرشی، علی اکبر، ۱۳۷۱، *قاموس قرآن*، چ ششم، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- قمی، ابوجعفر محمد بن علی بن الحسین بن بابویه الصدوق، ۱۳۷۶، *الامالی*، بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.
- کاظمی، سید عباس، ۱۳۸۳، *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها*، تهران، سمت.
- کریتنر، رابرت و همکاران، ۱۳۸۴، *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*، ترجمه: علی اکبر فرهنگی و حسن صفرزاده، تهران، پویا.
- کلینی، ابوجعفر محمد بن یعقوب، ۱۳۸۸، *الکافی*، چ چهارم، تهران، دار الکتب الإسلامیه.
- کونتز و وبریج، ۱۳۸۸، *اصول مدیریت چشم انداز جهانی*، چ دوم، تهران، ترمه.

کهن، گوئل، ۱۳۷۴، «مدل چهاروجهی در تعیین اثربخشی سازمانی یک روش علمی برای محاسبه اثربخشی سیستم‌ها»، *مطالعات*

*مدیریت*، ش ۵

علم‌الهدی، مرتضی، علی ابن حسین، ۱۹۹۸، *امالی مرتضی*، قاهره، دارافکر العربی.

محمدابن سعد، بی‌تا، *الطبقات الکبری*، بیروت، دار صادر.

مجلسی، محمد باقر، ۱۴۰۳ق، *بحارالانوار الجامعة لعلوم الإنیمة الأطهار*، الطبعة الثالثة، بیروت، دار احیاء التراث العربی.

محمدی ری‌شهری، محمد، ۱۴۰۵، *میزان الحکمه، الطبعة الاولى*، قم، مکتب الاعلام الاسلامیه.

مصباح یزدی، محمد تقی، ۱۳۶۹، *آموزش عقاید*، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی.

\_\_\_\_\_، ۱۳۷۷ *بیش نیازهای مدیریت اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.

مکارم شیرازی، ناصر و همکاران، ۱۳۷۴، *تفسیر نمونه*، تهران، دارالکتب الاسلامیه.

نوری الطبرسی، حسن بن محمد تقی، ۱۴۰۸ق، *مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل*، بیروت، مؤسسه آل‌البیت لإحياء التراث.

; Management A globalperspective; eleventh ۲۰۰۶Wehrich; Heintz, & Koontz, Harold; edition; Tehran; termeh.

Robbins, Stephen; 1989; Organization Theory; Structure, Design, And Applications; Third Edition; Mexico.

Robbins ,Stephen P. A. DeCenzo, David Mary Coulter Ian Anderson, 2014; Fundamentals of Management; Seventh Canadian Edition.

## 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 ✽  
✽ 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 صَنفَان: إِمَّا أَخٌ لک فی الدِّینِ أَوْ نظیر لک فی الخلق» (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 «اخوة» به معنای «نظیره» است، نه برادر؛ از این رو «کلّمَا دخلت امة لعنت اختها». (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).

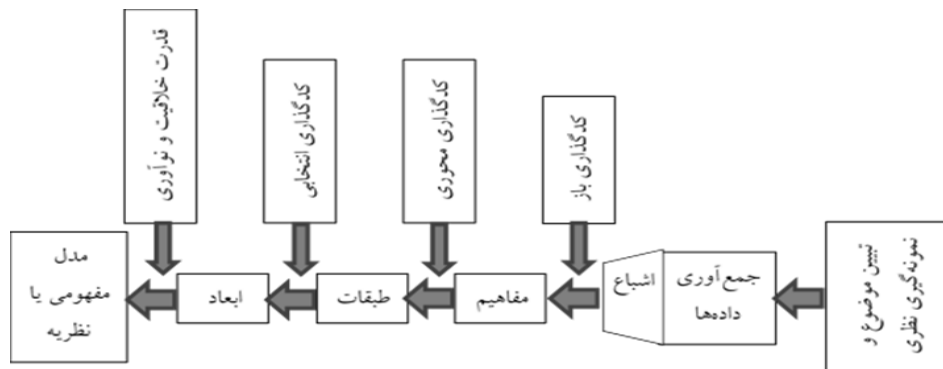
صاحب‌التحقیق نیز در معنای این واژه چنین می‌نویسد: «ان الاصل الواحد فی الماده هو اطلاع علی شیء و علم بخصوصياته و آثاره و هو اخص من العلم». اصل این واژه به معنای اطلاع بر چیزی و آگاهی از خصوصیات و آثار آن است و این واژه، اخص از علم است. بنابراین، هر نوع علمی معرفت نیست؛ بلکه، معرفت علمی خاص است که با تأمل 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 $\text{علیهم‌السلام}$ ناراحت شدن امام $\text{علیه‌السلام}$ 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 $\text{علیهم‌السلام}$ 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» (تمیمی‌آمدی، 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 می‌فرمایند: 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 رستاخیز) 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  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  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 النَّسَاءِ، 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  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 وَ قَضَاءَ حَاجَةِ الْمُؤْمِنِ أَفْضَلُ مِنْ طَوَافٍ وَ طَوَافٍ 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 رخ می‌نماید. از این رو، 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

- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی.  
جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۸۰، *تسبیح*، قم، اسراء.  
تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۴۱۰ق.، *عبر الحکم و درر الکلم*، قم، دار الکتب الإسلامی، تحقیق سید مهدی رجائی، چ دوم. خانقا، اس.اس، ۱۳۸۱، *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 علیه السلام.  
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 الجامعة لدرر أخبار الأئمة 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. به‌علاوه، 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 ارتشا، 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 کلی تر 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
مدیریت صحیح امور	مدیریت صحیح زیرمجموعه	اهمیت دادن به توسعه علمی
		نظارت مؤثر
		شایسته‌سالاری
		انگیزش
		جوان‌گرایی
		نخبه‌پروری
عقلانیت‌ورزی	قانونمداری	تدبیر در امور
		واقع‌گرایی
		اهلیت علمی
		یادگیری
		تفکر
		وحدت‌گرایی اسلامی
صلح‌جویی بین‌المللی		
گرایش به اتحاد و انسجام		



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 مسئولیت شغلی 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 تنصرواالله 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 سبک‌دستوری در مدیریت شود. رهبر انقلاب، در این خصوص می‌فرماید:

«و ایاک و الاعجاب بنفسک و الثقة بما یعجبک منها»؛ بر حذر 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، حالانده که بر حسب قانون مسئولیت تنظیم قوا را بر عهده داریم، وقتی این‌طور می‌بینم، به این نتیجه می‌رسم که یک خرده تقصیر این قوه است و یک خرده تقصیر آن قوه است. وقتی که این‌طوری 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 تعصب‌های 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 تعصب‌افروزی نکنید؛ «و جادلهم بالتي هي 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. آیت الله 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 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، منطبق 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.
- بانکی‌پورفرد؛ 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 لازمه 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 جرأت 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 قریحه 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).

نکته 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، طائِفَة، 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 هیچ‌گاه 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 (فرابند 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 فداست 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، مسؤلیت‌ها 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 شماسست که تصمیم بگیرید و مرد راه باشید؛ به علاوه پیمودن این راه به سود خود شماسست و ما به آن هیچ نیازی نداریم. سپس می‌فرماید: «مسلماناً 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 ظُلْمًا إِنَّ عَذَابَ اللَّهِ لَظَرٌّ» (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 بلانجارد، 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 شتر 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 تَجْلَوْا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا 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 (ع).
- دردی، مجتبی و همکاران، ۱۳۹۴، *شایسته‌سالاری با رویکرد اسلامی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).
- 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 (ع).
- 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.
- شمرهون، 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 (ع).
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۸، *قرآن‌شناسی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).
- 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-سسیل. 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. کورناتیچ 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 (ع).
- 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 singletion 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)

---