

شاخصه‌های ارتباط سازمانی  
با رویکرد قرآنی

دکتر لطف الله فروزنده و سحر کوثری



# شاخصه‌های ارتباط سازمانی با رویکرد قرآنی

دکتر لطف‌الله فروزنده و سحر کوثری

بوستان کتاب  
۱۳۹۰

موضوع:  
مدیریت: ۶

گروه مخاطب:  
- تخصصی (طلاب، دانشجویان، پژوهشگران و اساتید حوزه و دانشگاه)

شماره انتشار کتاب (چاپ اول): ۲۰۷۶

مسلسل انتشار (چاپ اول و باز چاپ): ۵۱۶۹

فروزنده، لطف‌الله، ۱۳۴۰ -

شاخصه‌های ارتباط سازمانی با رویکرد قرآنی / لطف‌الله فروزنده و سحر کوثری. - قم: مؤسسه بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم)، ۱۳۹۰.

[۲۶۴] ص. - (مؤسسه بوستان کتاب: ۲۰۷۶) (مدیریت: ۶)

ISBN 978- 964 - 09 - 1002 - 3 تومان: ۲۴۰۰

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

ص. ع. به انگلیسی: Dr. Lotfollah Forouzandeh and Sahar Kowsari, Characteristics of organizational communication with a Quran approach

کتاب‌نامه: ص. [۲۴۱] - ۲۴۹؛ همچنین به صورت زیرنویس.

نمایه.

۱. ارتباط در سازمان‌ها - جنبه‌های قرآنی. ۲. ارتباط در سازمان‌ها - جنبه‌های مذهبی - اسلام. ۳. ارتباط در سازمان‌ها - ایران - نمونه پژوهی. ۴. ارتباط در سازمان‌ها. الف. کوثری، سحر، ۱۳۵۹ - ب. دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم. مؤسسه بوستان کتاب. ج. عنوان.

۲۹۷/۱۵۹

۲ الف ۲۱۵ / الف ۱۰۲ BP

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۶۵۷۳۶۲

۱۳۹۰

• نویسنده: دکتر لطف‌الله فروزنده و سحر کوثری

• ناشر: مؤسسه بوستان کتاب

(مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم)

• لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه مؤسسه بوستان کتاب

• نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۰ • شمارگان: ۱۰۰۰ • بها: ۴۴۰۰ تومان

تمامی حقوق © محفوظ است

printed in the Islamic Republic of Iran

• دفتر مرکزی: قم، خ شهید (صفائیه)، ص پ ۹۱۷ / ۳۷۱۸۵، تلفن: ۷۷۴۲۱۵۵-۷، فاکس: ۷۷۴۲۱۵۴، تلفن پخش: ۷۷۴۴۴۲۶

• فروشگاه مرکزی: قم، چهارراه شهید (عرضه ۱۲۰۰۰ عنوان کتاب با همکاری ۱۷۰ ناشر)

• فروشگاه شماره ۲: تهران، میدان فلسطین، خ طوس، کوچه تبریز، پلاک ۳۰، تلفن: ۸۸۹۵۶۹۲۲-۸۹، ۰۹۳۹۵۹۹۲۰۸۹

• فروشگاه شماره ۳: مشهد، چهارراه خسروی، مجتمع یاس، جنب دفتر تبلیغات اسلامی شعبه خراسان رضوی، تلفن: ۲۲۳۳۶۷۲

• فروشگاه شماره ۴: اصفهان، چهار راه کرمانی، جنب دفتر تبلیغات اسلامی شعبه اصفهان، تلفن: ۲۲۲۰۳۷۰

• فروشگاه شماره ۵: اصفهان، میدان انقلاب، جنب سینما ساحل، تلفن: ۲۲۲۱۷۱۲

• فروشگاه شماره ۶ (ویژه جوانان): قم، ابتدای خیابان شهید، تلفن ۷۸۳۷۱۰۲

• پخش یکتا (پخش کتب اسلامی و انسانی)، تهران، خ حافظ، ترسیده به چهار راه کالج، نبش کوچه باشار، تلفن: ۸۸۹۴۰۳۰۳

اطلاع از تازه های نشر از طریق پیام کوتاه (SMS)، با ارسال شماره همراه خود به ۲۱۵۵۰۰۰۰ یا ارسال درخواست به:

پست الکترونیک مؤسسه: E-mail: info@bustaneketab.com

جدیدترین آثار مؤسسه و آشنایی بیشتر با آن در وب سایت: <http://www.bustaneketab.com>

با قدردانی از همکارانی که در تولید این اثر نقش داشته‌اند:

• اعضای شورای بررسی آثار • دبیر شورای کتاب: جواد آمنگر • سرویراستار: ابوالفضل طریقه‌دار • ویراستار: محمد حاجی‌رحیمی • چکیده عربی: خلیل العصامی • چکیده انگلیسی: یحیی داورى • ذیبا: مصطفی محفوظی • مسئول واحد حروفنگاری: احمد مؤتمنی • حروفنگار: فاطمه حیدری‌نژاد • اصلاحات حروفنگاری: منا جمیل‌پور و الهام قره‌گزلی • صفحه‌آرایی: فاطمه حیدری‌نژاد و احمد مؤتمنی • کارشناس و کنترل نمونه‌خوانی: محمدجواد مصطفوی • نمونه‌خوانی: ابوالحسن مسیحی‌نژاد • بازخوانی نهایی متن: حامد طاهری‌نیا • نظارت و کنترل آماده‌سازی: ولی قربانی • کنترل فنی صفحه‌آرایی: سیدرضا موسوی‌منش • کارشناس طراحی و گرافیک و طراحی جلد: محمود نجابی • مدیر تولید: عبدالهادی اشرفی • اداره آماده‌سازی: حمید رضا لیموری • اداره چاپخانه: مجید مهدوی و سایر همکاران لیتوگرافی، چاپ و صحافی.

رئیس مؤسسه  
اسماعیل اسماعیلی

## فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۱۵
مقدمه.....	۱۹

## فصل اول مفاهیم و کلیات

۱. تعریف ارتباطات.....	۲۲
۲. اهمیت ارتباطات.....	۲۳

## فصل دوم فرایند ارتباطات

۱. فرستنده پیام.....	۲۷
مهارت‌های عملی.....	۲۸
قدرت بیان.....	۲۹
نرم‌خوبی.....	۳۰
پیام.....	۳۱
مفید بودن پیام.....	۳۲

۳۲	روشن بودن پیام.....
۳۴	متانت پیام.....
۳۵	۳. کانال‌های ارتباطی.....
۳۵	استفاده از هنر.....
۳۷	روش غیر مستقیم.....
۳۸	روش استدلالی و موعظه‌ای و مجادله‌ای.....
۴۰	۴. گیرنده پیام.....
۴۰	اهمیت گوش دادن.....
۴۱	فرایند گوش دادن.....
۴۲	الف) دریافت.....
۴۲	ب) توجه.....
۴۳	ج) معنا گذاری.....
۴۳	د) پاسخ.....
۴۴	بهبود مهارت‌های گوش دادن.....
۴۵	بازخورد.....

## فصل سوم موانع ارتباطات

۵۰	۱. اختلال محیطی.....
۵۰	۲. اختلال معنایی.....
۵۱	۳. اختلال ادراکی.....
۵۲	۴. خشم.....
۵۳	۵. ترس.....

۵۵	۶. تملق و چاپلوسی.....
۵۶	۷. ارتباط با واسطه.....

## فصل چهارم ارتباطات اثربخش

۶۱	۱. هم‌آهنگی میان گفتار و عمل مدیر.....
۶۳	۲. خیرخواهی مدیران در مورد کارکنان.....
۶۶	۳. موقعیت سنجی.....
۶۹	۴. عوامل فیزیکی و ظاهری.....

## فصل پنجم انواع ارتباطات

۷۳	ارتباطات از دیدگاه نهج البلاغه.....
۷۳	خطبه ۲۱۷ - ارتباط با خداوند.....
۷۴	نامه ۵۳ - اصول روابط اجتماعی رهبر اسلامی با مردم.....
۷۴	نامه ۵۰ - روابط اجتماعی رهبر اسلامی با مردم (نامه به فرماندهان سپاه).....
۷۵	نامه ۷۶ - روابط اجتماعی مدیران.....
۷۵	حکمت ۲۲۴ - روابط پسندیده اجتماعی.....
۷۵	خطبه ۲۳ - ضرورت روابط خانوادگی.....
۷۶	حکمت ۱۰ - روش زندگی با مردم.....
۷۶	حکمت ۱۲ - آیین دوست‌یابی.....
۷۶	نامه ۳۱ - معیار روابط اجتماعی.....
۷۷	نامه ۲۶ - معیار روابط اجتماعی با مردم.....



- نامه ۳۱ - معیار روابط دوستانه ..... ۷۷
۱. ارتباطات حوزه فردی ..... ۷۹
- ارتباط انسان با خدا ..... ۷۹
- خصوصیات اصلی یک مدیر خداگرا ..... ۸۱
- حکمت ۴۳۲ - مخالفت با هوای نفس ..... ۸۱
- خطبه ۱/۱۳۳ - اطاعت خداوند همراه تمام عالم هستی ..... ۸۱
- حکمت ۹۹ - اعتراف به عجز و تسلیم در برابر خدا ..... ۸۱
- حکمت ۱۰۰ - اعتراف به علم فراگیر خدا ..... ۸۲
- حکمت ۸۲ - امیدواری به خداوند ..... ۸۲
- حکمت ۲۲۳ - انس با خدا ..... ۸۲
- خطبه ۲۳/۱۸۳ - نیاز دائمی به خدا ..... ۸۳
- خطبه ۲/۲ - اعتقاد به بی‌همتایی خداوند ..... ۸۳
- خطبه ۳۳۲ - پاسدار خدا در زمین ..... ۸۳
- حکمت ۱۳۰ - پرده‌پوشی عیوب ..... ۸۳
- حکمت ۲۴۲ - ترس از خدای متعال ..... ۸۳
- خطبه ۸۸/۹۱ - خودکنترلی در اثر باور به نظارت دائم خداوند ..... ۸۴
- خطبه ۱/۲۴ - تقوا و خداگرایی ..... ۸۴
- نامه ۱/۵۳ - توجه به خدا و مسئولیت‌های الهی ..... ۸۴
- ارتباط انسان با خود ..... ۸۴
- ارتباط انسان با انسان ..... ۸۶
۲. ارتباطات حوزه سازمانی ..... ۸۷
- ارتباط مدیر با افراد زیرمجموعه ..... ۸۹
- روی‌کرد دینی به ارتباط مدیر با افراد زیرمجموعه ..... ۸۹

- ارتباط افراد زیرمجموعه با یکدیگر و با مدیر ..... ۹۲
- روی‌کرد دینی به ارتباط افراد زیرمجموعه با یکدیگر و با مدیر ..... ۹۴
- الف) روابط محبت‌آمیز ..... ۹۴
- ب) امر به معروف و نهی از منکر ..... ۹۵
- ج) روحیه همکاری و همیاری ..... ۹۵
- د) سبقت در خیرات ..... ۹۶
- ارتباط مدیر با کل سیستم سازمان ..... ۹۷
۳. ارتباطات حوزه محیطی یا ارتباطات متقابل سازمانی ..... ۹۸

## فصل ششم

### معیارهای ارتباطی قرآنی در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی

۱. معیارهای ارتباطی قرآنی در سه حوزه فردی، سازمانی و محیطی ..... ۹۹
۲. معیارهای قرآنی مرتبط با ارتباطات حوزه فردی ..... ۱۰۰
- تشریح معیارهای قرآنی مرتبط با ارتباطات در حوزه فردی ..... ۱۰۰
۱. اعتماد به نفس (اعراف، آیه ۶۸) ..... ۱۰۰
۲. پرهیز از وعده دادن (کهف، آیه ۲۳) ..... ۱۰۲
۳. خداگرایی (هود، آیه ۵۲) ..... ۱۰۴
۴. دوری از تکبر (اعراف، آیه ۱۳) ..... ۱۰۷
۵. زمان‌شناسی (یوسف، آیه ۴۷) ..... ۱۰۹
۶. صداقت (احقاف، آیه ۹) ..... ۱۱۱
۷. درباره دروی از حسد (فلق، آیه ۵) ..... ۱۱۲
۳. معیارهای قرآنی مرتبط با ارتباطات در سطح سازمانی ..... ۱۱۴
- الف) معیارهای قرآنی در مورد ارتباطات حوزه سازمانی (مدیر در برابر کارکنان) ..... ۱۱۵

- ب) معیارهای قرآنی در مورد ارتباطات حوزه سازمانی (کارکنان در برابر...) ۱۱۶
- ج) معیارهای قرآنی در مورد ارتباطات حوزه سازمانی (مدیر در برابر سازمان) ۱۱۶
- تشریح معیارهای قرآنی در مورد ارتباطات در حوزه سازمانی ۱۱۷
- الف) مدیر در برابر کارکنان ۱۱۸
۱. ابلاغ دستورها (شعراء، آیه ۱۰۷) ۱۱۸
  ۲. ارائه الگو (ممتحنه، آیه ۴) ۱۱۹
  ۳. ارزیابی عملکرد (آل عمران، آیه ۱۹۵) ۱۲۲
  ۴. اعتدال و استقامت (هود، آیه ۱۱۲) ۱۲۶
  ۵. ترغیب و تشویق کارکنان و توجه به آنان (انفال، آیه ۶۵) ۱۲۸
  ۶. اصلاحات (صافات، آیه ۸۵) ۱۳۰
  ۷. بهره‌جویی از مشاوره (یوسف، آیه ۵۰) ۱۳۲
  ۸. توزیع عادلانه امکانات (حشر، آیه ۷) ۱۳۳
  ۹. رد منافق (توبه، آیه ۸۳) ۱۳۷
  ۱۰. حذف دوچهرگان (چاپلوسان) (حشر، آیه ۱۱) ۱۳۹
  ۱۱. حفظ وحدت (مؤمنون، آیه ۹۱) ۱۴۱
  ۱۲. خوش‌رویی (لقمان، آیه ۱۸) ۱۴۳
  ۱۳. دوری از تبعیض (فرقان، آیه ۶۸) ۱۴۶
  ۱۴. سعه صدر (شرح، آیه ۱) ۱۴۷
  ۱۵. شایسته‌سالاری و ترفیع (مائده، آیه ۹) ۱۵۰
  ۱۶. شفاف‌سازی تصمیمات و انتظارات (فاطر، آیه ۷) ۱۵۲
  ۱۷. گزینش (قصص، آیه ۲۶) ۱۵۴
  ۱۸. نحوه توبیخ (ص، آیه ۷۵ تا ۷۷) ۱۵۶
  ۱۹. نظارسنجی (بازخورد) (صافات، آیه ۱۱) ۱۵۹

۲۰. هشدار در خصوص سلامت اداری (نمل، آیه ۳۶) ۱۶۰
۲۱. هشدار در خصوص جوسازی‌ها (حج، آیه ۴۷) ۱۶۲
- ب) کارکنان در برابر یکدیگر و در برابر مدیر ۱۶۳

  ۱. اخذ اجازه از مافوق (نور، آیه ۶۲) ۱۶۳
  ۲. پشتیبانی از یکدیگر و از مدیران (احزاب، آیه ۵۷) ۱۶۶
  ۳. حفظ شخصیت همکاران و مدیران: (توبه، آیه ۴۳) ۱۶۸
  ۴. رابطه معاون و مدیر (شعراء، آیه ۱۳ و ۱۵) ۱۷۰

- ج) مدیر در برابر مسئولیت‌های سازمانی ۱۷۳

  ۱. تدبیر در استفاده از تکنیک‌های مدیریت (آل عمران، آیه ۱۲۱) ۱۷۳
  ۲. انعطاف در امور (توبه، آیه ۵) ۱۷۵
  ۳. برنامه‌ریزی، تمهید مقدمات و کادرسازی (یونس، آیه ۳) ۱۷۷
  ۴. پاسخ‌گویی (اعراف، آیه ۶) ۱۷۹
  ۵. پیش‌گامی مدیر (نساء، آیه ۸۴) ۱۸۱
  ۶. پیگیری تا حصول نتیجه (آل عمران، آیه ۷۵) ۱۸۳
  ۷. توانایی تفویض مسئولیت (یونس، آیه ۱۴) ۱۸۵
  ۸. حضور در صحنه (در دست‌رس بودن مدیر) (حجرات، آیه ۷) ۱۸۷
  ۹. حرکت بر اساس اصول و مبانی (آل عمران، آیه ۱۴۴) ۱۸۹
  ۱۰. سوء استفاده نکردن از مقام (آل عمران، آیه ۷۹) ۱۹۱
  ۱۱. ضابطه‌مداری (نساء، آیه ۱۳۵) ۱۹۳
  ۱۲. قاطعیت و صلابت (بقره، آیه ۱۴۷) ۱۹۶
  ۱۳. مدیریت مذاکرات (عنکبوت، آیه ۴۶) ۱۹۷
  ۱۴. نظارت و کنترل (گرفتن بازخور) (عنکبوت، آیه ۲) ۲۰۰
  ۱۵. جلوگیری از شایعه‌سازی (اسراء، آیه ۳۶) ۲۰۲

۴. معیارهای قرآنی مرتبط با ارتباطات حوزه محیطی ..... ۲۰۵
- تشریح معیارهای قرآنی مرتبط با ارتباطات حوزه محیطی ..... ۲۰۵
۱. آگاهی از محیط (تهدیدها و فرصت‌ها) (غافر، آیه ۴) ..... ۲۰۵
۲. در نظر گرفتن نفع مخاطبان (قصص، آیه ۱۲) ..... ۲۰۷
۳. شناخت رقبا (آل عمران، آیه ۱۲۷) ..... ۲۰۹

### فصل هفتم

#### مطالعه موردی

۱. ارزیابی سازمان جهاد دانشگاهی صنعتی شریف از بُعد شاخص‌های ارتباطی ..... ۲۱۳
۲. مفاهیم تئوری فازی ..... ۲۱۴
۳. اولویت‌بندی معیارها در حوزه فردی با تکنیک فازی ..... ۲۱۶
۴. اولویت‌بندی معیارها در حوزه سازمانی با تکنیک فازی ..... ۲۱۸
- اولویت‌بندی معیارها در حوزه سازمانی (مدیر در برابر کارکنان) ..... ۲۱۸
- اولویت‌بندی معیارها در حوزه سازمانی (مدیر در برابر سازمان) با تکنیک فازی ..... ۲۱۹
- اولویت‌بندی معیارها در حوزه سازمانی (کارکنان در برابر مدیر) با تکنیک فازی ..... ۲۲۰
۵. اولویت‌بندی معیارها در حوزه محیطی با تکنیک فازی ..... ۲۲۰
۶. تحلیل شکاف در حوزه فردی ..... ۲۲۱
- وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در حوزه فردی ..... ۲۲۱
۷. تحلیل شکاف در حوزه سازمانی ..... ۲۲۲
- وضعیت موجود و مطلوب در حوزه سازمانی ..... ۲۲۲
۸. تحلیل شکاف در حوزه محیطی ..... ۲۲۳
- وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در حوزه محیطی ..... ۲۲۳
۹. ارائه راهبردهای لازم برای بهبود ارتباطات در حوزه فردی در جهاد دانشگاهی شریف ..... ۲۲۴

- راهبردهای حوزه فردی ..... ۲۲۴
۱۰. ارائه راهبردهای لازم برای بهبود ارتباطات در حوزه سازمانی در جهاد دانشگاهی ..... ۲۲۵
- دسته اول راهبردهای حوزه سازمانی ..... ۲۲۵
۱. توجه به لیاقت و کفایت افراد در انجام امور ..... ۲۲۶
۲. توجه به کوشش و سعی افراد در انجام امور ..... ۲۲۷
۳. توجه به توانایی علمی و تخصصی افراد در انجام امور ..... ۲۲۷
- دسته دوم، راهبردهای حوزه سازمانی برای بهبود شاخص سعه صدر با رویکرد قرآنی ..... ۲۲۸
۱. سعه صدر ..... ۲۲۹
۲. حلیم بودن ..... ۲۲۹
۳. استقامت در رویارویی با مشکلات ..... ۲۳۰
۴. تحمل افکار مخالف ..... ۲۳۰
- دسته سوم، راهبردهای حوزه سازمانی برای بهبود شاخص برنامه‌ریزی و تمهید ..... ۲۳۱
- مقدمات با رویکرد قرآنی ..... ۲۳۱
۱. وحدت هدف ..... ۲۳۱
۲. مشارکت دادن افراد ..... ۲۳۲
۳. کلی‌نگری و پرهیز از جزئی‌نگری ..... ۲۳۳
۴. بهره‌برداری از فرصت‌ها ..... ۲۳۳
- دسته چهارم، راهبردهای حوزه سازمانی برای بهبود شاخص حمایت و ..... ۲۳۴
۱. روابط محبت‌آمیز ..... ۲۳۵
۲. امر به معروف و نهی از منکر ..... ۲۳۶
۳. روحیه همکاری و همیاری ..... ۲۳۶
۴. سبقت در خیرات ..... ۲۳۷
۱۱. ارائه راهبردهای لازم برای بهبود ارتباطات در حوزه محیطی در جهاد دانشگاهی شریف ..... ۲۳۹

دسته اول راهبردهای حوزه محیطی ..... ۲۳۹

دسته دوم راهبردهای حوزه محیطی جهت بهبود شاخص آگاهی از محیط و ..... ۲۳۹

کتاب‌نامه ..... ۲۴۱

نمایه ..... ۲۴۹

### پیش‌گفتار

ارتباطات در سازمان، شاه‌رگ حیاتی است. مدیران و رهبران سازمان‌ها از طریق ارتباطات، اهداف را روشن و با ایجاد هم‌آهنگی و انسجام در بین افراد سازمان، آن‌ها را دنبال می‌کند نیروی انسانی در سازمان، عنصری کلیدی است که با ارتباط مؤثر برانگیخته می‌شود و اهداف را با انگیزه و باور درونی دنبال می‌کند. هر چه ارتباطات مؤثرتر و کارآمدتر باشد، انسجام، کار تیمی و باور برای رسیدن به اهداف در سازمان تقویت خواهد شد.

الگوهای ارتباطی موجود در ادبیات مدیریت، بر رفتار فردی - گروهی سازمانی در قالب مدل‌های رفتار سازمانی تأکید دارد. اصولاً ارتباطات بر مبنای ارزش‌ها و باورها و بینش‌ها شکل می‌گیرد. مدل‌های ارتباطی در صدد ایجاد یک هم‌پوشانی بین هدف‌های فردی و سازمانی است.

با توجه به این‌که انسان موجودی ارزشی است و بُعد روحی و معنوی او بر بُعد مادی حاکم است، توجه به ارزش‌ها و باورها، به عنوان لایه اصلی و زیربنای رفتار، تأکید شده است. دادن دیدی متفاوت به بشریت به عنوان دید الهی می‌تواند نقش ارزش‌ها را در راستای رشد و پویایی انسانیت و رشد و معنوی و عادی شکل جدید و نگاه تازه‌ای در بررسی مسائل سازمان به ویژه رفتار سازمانی ارائه کند. در این تحقیق، با الهام از آیات قرآن کریم، تفسیر نمونه و



تفسیر نور تلاش شده است مدل مناسب ارتباطی در سازمان ترسیم شود؛ سپس، برای این مدل شاخص‌های رفتاری ارائه و با توجه به تفکیک فازی در یک سازمان، رتبه‌بندی شود.

از فصل اول تا پنجم کلیاتی از مفاهیم ارتباطات، فرآیند ارتباطات و موانع ارتباطات، با توجه به ادبیات مدیریت و دیدگاه برخی از دانشمندان، به صورت فهرست‌وار بیان شده است.

فصل پنجم و ششم به انواع ارتباطات فردی، سازمانی و محیطی اختصاص داده شده است. در حوزه فردی، ارتباط فرد با خداوند، با سایر انسان‌ها و با خودش - با توجه به آیات قرآنی - استخراج شده است. در حوزه سازمانی، نقش مدیر در سازمان و در ارتباط با همکاران و زیردستان و ارتباطات افراد با یکدیگر و با مدیر مافوق بررسی شده و برخی از شاخص‌های قرآنی استخراج شده است.

هم چنین در ادامه، شاخص‌های ارتباط در محیط بیرون سازمانی - با توجه به آیات قرآنی - استخراج شده و با استفاده از تفاسیر یاد شده بررسی و دسته‌بندی شده است.

در فصل هفتم، این مدل طراحی شده در جهاد دانشگاهی دانشگاه شریف به مطالعه میدانی گذاشته شده و از منظر مدیران، شاخص‌ها در حوزه فردی، سازمانی و محیطی سنجیده شده و وضعیت موجود با وضعیت مطلوب بررسی و شکاف آن تحلیل شده است و برای کاهش این شکاف در سه حوزه، راهبردهایی ارائه شده است.

هر سازمانی می‌تواند این مدل را مدل مطلوب در نظر گیرد و وضعیت موجود خود را نسبت به آن بسنجد و پس از تحلیل شکاف، راهبرد مناسب برای حل آن را - با توجه به دستورهای قرآنی - طراحی و اجرا کند.

در تدوین این کتاب، سرکار خانم سحر کوثری، زحمت تحقیق، جمع‌آوری و تنظیم مجموعه را برعهده داشتند؛ به همین سبب، کتاب حاضر حاصل تلاش ایشان و حقیر است که با بررسی نقادانه دانشمندان تکمیل خواهد شد. از زحمات ناشر محترم نیز صمیمانه تشکر می‌کنم.

لطف الله فروزنده

## مقدمه

وجود ارتباطات اثربخش در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. اهمیت ارتباطات بدین دلیل است که انسان‌ها دائماً در حال تصمیم‌گیری هستند و برای تصمیم‌گیری خود نیازمند اطلاعات‌اند و این اطلاعات از طریق ارتباطات به دست می‌آید. در واقع، ارتباط جوهر اصلی یک نظام اجتماعی یا یک سازمان است. از آن‌جا که ارتباطات سازمانی نقش بسزایی در مدیریت مؤثر سازمان‌ها دارد و بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان ناشی از بافت نادرست ارتباطی و بی‌توجهی به ظرایف ارتباطات سازمانی است، پژوهش در زمینه ارتباط سازمانی باعث می‌شود که بر دانش و فهم در مورد رفتار سازمانی افزوده شود و در هر جامعه‌ای، متناسب با فرهنگ و ساختار ارزشی آن، الگوهایی در عرصه ارتباطات تعریف و تبیین شود. این الگوها در جامعه اسلامی، در قالب اسوه‌های دینی در نحوه ارتباط و تعامل افراد به صورت اثر بخش خود را نشان می‌دهد. بررسی گزاره‌های دینی، به ویژه آیات قرآن کریم، درباره اسوه‌ها و الگوهای رفتاری اسلامی، معیارهای ارزشی مناسبی را به منظور اثربخشیدن به ارتباطات در جامعه اسلامی نمایان می‌سازد.

بنابراین می‌توان گفت: یکی از شیوه‌های مؤثر ارتباطی در جامعه اسلامی، شیوه‌ای از ارتباطات است که روح و ارزش حاکم بر آن گرفته از قرآن کریم باشد.

## کتابنامه

### منابع فارسی

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه.
۳. آذر، عادل و مؤمنی، منصور، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، جلد دوم، انتشارات سمت، چاپ نهم، تهران ۱۳۸۵.
۴. آمدی، عبدالواحد، *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمه محمد علی انصاری قمی، تهران ۱۳۳۷.
۵. حرانی، ابن شعبه، حسن بن علی، *تحف العقول*، کتاب فروشی اسلامیة، چاپ اول، تهران ۱۳۶۹.
۶. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد، *مدیریت، رهبری و کنترل*، ترجمه پارسائیان، جلد سوم، تهران ۱۳۷۵.
۷. اسداللهی، شاد دل (علی)، *مدیریت از دیدگاه قرآن و معصومین (علیه السلام)*، انتشارات پیک آذرسحر، چاپ اول، [بی جا] ۱۳۸۳.
۸. امیران، حیدر، *آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک*، چاپ اول، تهران ۱۳۸۵.
۹. الوان کار، حسین، *جلوه های مدیریت در نامه های حضرت علی*، انتشارات کتاب آشنا، چاپ اول، تهران ۱۳۷۹.

۱۰. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، چاپ ۲۶، تهران ۱۳۸۵.
۱۱. الوانی مهدی و دیگران، مدیریت در اسلام، انتشارات پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ اول، تهران ۱۳۸۳.
۱۲. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، سازمان مدیریت: از تئوری تا عمل، مؤسسه عالی بانکداری ایران، ۱۳۸۶.
۱۳. انصاری، محمد علی و دیگران، مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، انتشارات تولید دانش، چاپ چهارم، تهران ۱۳۸۵.
۱۴. برکو، ری ام و دیگران، مدیریت ارتباطات، ترجمه اعرابی وایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تهران ۱۳۸۷.
۱۵. پرهیزگار، علی اکبر، روابط انسانی در مدیریت، چاپ اول، تهران ۱۳۶۸.
۱۶. تهامی، مطهره، مدیریت و ویژگی‌های مدیران نمونه از دیدگاه قرآن، انتشارات مهر امیرالمؤمنین، چاپ اول، تهران ۱۳۸۶.
۱۷. جعفری مقدم، سعید و محمد نژادعالی زمینی، یوسف، گلچینی از اندیشه مدیریت، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، تهران ۱۳۸۵.
۱۸. جوان آراسته، حسین، رهبر و رهبری، انتشارات کانون اندیشه جوان، چاپ دوم تهران ۱۳۸۲.
۱۹. حسین زاده، محمد علی، مدیران و اخلاق اسلامی، مؤسسه بوستان کتاب، چاپ اول، قم ۱۳۸۶.
۲۰. حرانی، ابن شعبه، تحف العقول، منشورات الاعلمی، تهران [بی تا].
۲۱. حرّ عاملی، وسائل الشیعه، منشورات الاعلمی، تهران [بی تا].
۲۲. حافظ نیا، محمد رضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات تولید دانش، چاپ یازدهم، تهران ۱۳۸۴.
۲۳. خان محمدی، کریم، الگوی ارتباطات در قرآن کریم، مجله دانشگاه اسلامی، سال یازدهم، شماره ۱.

۲۴. دشتی، محمد، امام علی علیه السلام و مدیریت اسلامی، نشر مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین، چاپ اول، [بی جا] ۱۳۷۹.
۲۵. دلاور، علی، روش‌های تحقیق در علوم انسانی، نشر ویرایش، چاپ چهارم، تهران ۱۳۷۷.
۲۶. دعایی، حبیب‌الله، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، رساله دکترا، دانشکده مدیریت و علوم اداری، دانشگاه تهران ۱۳۷۲.
۲۷. رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران ۱۳۷۹.
۲۸. \_\_\_\_\_، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ دوم، تهران ۱۳۷۰.
۲۹. \_\_\_\_\_، مبانی سازمان مدیریت، انتشارات سمت، تهران ۱۳۸۰.
۳۰. رحمانی، جعفر و باقی نصر آبادی، علی، مدیر موفق، انتشارات لوح محفوظ، [بی جا] ۱۳۷۹.
۳۱. رحیمی، عباس، مدیر موفق، انتشارات نشر جمال، چاپ چهارم، [بی جا] ۱۳۸۶.
۳۲. زراعی متین، حسن، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، [بی جا] ۱۳۷۹.
۳۳. زاهدی، شمس السادات و دیگران، فرهنگ جامع مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران ۱۳۷۶.
۳۴. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران ۱۳۸۶.
۳۵. سیف، علی اکبر، روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، نشر دوران، تهران ۱۳۷۹.
۳۶. سوادی، محمد علی و ویسی، غلامرضا، رفتار سازمانی در نگاه مدیریت اسلامی، انتشارات زمزم هدایت، چاپ اول، [بی جا] ۱۳۸۵.
۳۷. شفیعی، عباس و دیگران، رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی در سطح گروه، انتشارات پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ اول، تهران ۱۳۸۶.
۳۸. ضمیری، محمد علی، مدیریت اسلامی: اصول اساسی و الگوهای آن، انتشارات لوزا، چاپ اول، [بی جا] ۱۳۸۵.



۳۹. طباطبائی، سید محمد حسین، *المیزان فی تفسیر القرآن*، دفتر انتشارات اسلامی، قم ۱۳۷۴.
۴۰. ظهوری، قاسم، *کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت*، انتشارات میر، تهران ۱۳۷۸.
۴۱. عزیزاده مقدم، رسول، *ارتباطات سازمانی*، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۸۰.
۴۲. عسکریان، مصطفی و فریبرز، *فریور، مدیریت در اسلام*، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم، چاپ اول، [بی‌جا] ۱۳۸۳.
۴۳. علی احمدی، علیرضا و علی احمدی، حسین، *مبانی و اصول مدیریت اسلامی*، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، تهران ۱۳۸۳.
۴۴. عنافه، عبدالرحیم، *درآمدی بر مدیریت اسلامی*، انتشارات غزل، چاپ دوم، [بی‌جا] ۱۳۸۴.
۴۵. فردآر، دیوید، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم، تهران ۱۳۷۹.
۴۶. فرهنگی، علی اکبر، *ارتباطات سازمانی*، انتشارات مؤسسه تهران تایمز، تهران ۱۳۷۳.
۴۷. قرائتی، محسن، *تفسیر نور*، تهران ۱۳۶۷ ش.
۴۸. قوامی، سید صمصام الدین، *مدیریت از منظر کتاب و سنت*، انتشارات دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری، چاپ اول، تهران ۱۳۸۳.
۴۹. کورنیس، جان، *اشتباه‌های متداول در مدیریت و نحوه پیشگیری آن‌ها*، ترجمه محمد علی حقیقی، چاپ اول، [بی‌جا] ۱۳۷۳.
۵۰. کول، کریس، *کلید طلایی ارتباطات*، ترجمه محمدرضا آل یاسین، انتشارات هامون، تهران ۱۳۷۶.
۵۱. کیامنش، علیرضا، *روش‌های ارزشیابی آموزشی (رشته علوم تربیتی)*، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران ۱۳۷۹.
۵۲. کلینی، محمد بن یعقوب، *اصول کافی*، دارالاضواء، چاپ اول، بیروت ۱۴۱۳ ه. ق.
۵۳. مجلسی، محمدباقر، *بحار الانوار*، دار احیاء التراث العربی، بیروت ۱۴۰۵ ه. ق.

۵۴. محسنیان راد، مهدی، *ارتباط شناسی*، چاپ اول، [بی‌نا، بی‌جا] ۱۳۶۹.
۵۵. محقر، علی، ۱۳۸۰، *تعیین و تبیین شاخصهای ارزیابی تصمیمات مجلس شورای اسلامی*، فصلنامه علمی پژوهشی مدرس، دوره پنجم، شماره دوم (پیاپی ۱۹) ص ۱۵۵ - ۱۷۵.
۵۶. محمدی ری شهری، محمد، *موسوعه الامام علی بن ابی طالب علیه السلام*، دار الحديث، قم ۱۴۲۱ ه. ق.
۵۷. مشکى، اصغر، *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات ترمه، تهران ۱۳۷۷.
۵۸. مصباح یزدی، محمد تقی، *اخلاق در قرآن*، انتشارات امیر کبیر، تهران ۱۳۷۲.
۵۹. مطهری، مرتضی، *مجموعه آثار*، (۲۰ مجلد)، انتشارات صدرا، چاپ پنجم، نخرتم ۱۳۸۱.
۶۰. معتفکی، طیه و دیگران، *مدیریت اسلامی: با نگرشی بر نهج البلاغه*، انتشارات تفتان، چاپ دوم، تهران ۱۳۸۳.
۶۱. معین، محمد، *فرهنگ معین*، جلد اول، چاپ هفتم، انتشارات امیرکبیر، تهران ۱۳۷۱.
۶۲. مفید، محمد بن محمد بن نعمان، *الامالی*، دارالمرتضی، [بی‌جا، بی‌تا].
۶۳. مقیمی، سید محمد، *سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی*، انتشارات ترمه، چاپ پنجم، تهران ۱۳۸۶.
۶۴. مکارم شیرازی، آیه الله ناصر و دیگران، *تفسیر نمونه*، دارالکتب الاسلامیه، تهران ۱۳۶۴ ش.
۶۵. میرسپاسی، ناصر، *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*، چاپ پانزدهم، [بی‌نا بی‌جا] ۱۳۷۵.
۶۶. میلر، کاترین، *ارتباطات سازمانی (رویکردها و فرایندها)*، ترجمه آذر قبادی، چاپ اول، ۱۳۷۷.
۶۷. مؤمنی، منصور، *مباحث نوین تحقیق در عملیات*، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران ۱۳۸۵.
۶۸. نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم، *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی*، چاپ یازدهم، [بی‌نا بی‌جا] ۱۳۷۵.

۶۹. ناصر پور، ذوالفقار و آذر دشتی، امیر هوشنگ، *کنند و کاری در مدیریت علوی*، انتشارات دفتر عقل، چاپ اول، تهران ۱۳۸۶.
۷۰. نبوی، محمد حسن، *مدیریت در اسلام*، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، چاپ ششم، قم ۱۳۸۰.
۷۱. نقی پورفر، ولی الله، *مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام*، انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت، چاپ اول تهران ۱۳۸۳.
۷۲. وائقی، قاسم، *در سبایی از اخلاق مدیریت*، انتشارات شرکت چاپ و نشر بین الملل، چاپ دوم، تهران ۱۳۸۴.
۷۳. هامیلتون، سیمور، *تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی*، ترجمه داوود محب علی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، تهران ۱۳۷۵.
۷۴. هال ریچارد، سازمان ساختار، *فرایند و ره آورد*، ترجمه محب علی، داوود، چاپ اول، [بی‌نا] تهران ۱۳۷۶.
۷۵. هومن، حیدر علی، *پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری (شناخت روش علمی)*، انتشارات چهره، تهران ۱۳۷۲.

#### منابع انگلیسی

1. Allen N.J. and Myer; J. P. *Organization Socialization Tactics*; New York: MC Grow - Hill, 1990.
2. Antony Jiju " world class applications of Six sigma " butterworthHeinemann, 2005.
3. Dulnes paul " public relations " butterworthHeinemann, 2003.
4. Baron, Robert A. *Behaviot in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Word Ed*-Boston Allyn, 1989.
5. Basu Ron " Total operation sdution " Butterworthheinemann, 2005.

- Belbin R. Meredith " beyond the team " butterworthHeinemann, 2000.
6. Boon, . Louis E and David Durzt L.; *Management*; New york: MC Grow-Hill Inc, 1992.
7. Black Well. *Encyclopedic Dictionary of organizational Behavior* , P.79 . 2004.
8. Coutland, L. Bovee and Others; *Management America*, MC Grow-Hill, Inc 1993.
9. Daft, Ricahrd L.; *Organizational Theory & Design*, New York; West 1995.
10. Elearn " positive working relationships " pregamon flexible learning, 2005.
11. Gregoriou Greg " Funds f hedge funds " butterworth Heinemann, 2006.
12. Griffin Ricky W. *Management*, Boston: Houghton Mifflim, 1996.
13. Hersey, Paul and Blanchard Kenneth, H.; *Management of Organizational Behavior*; New York: Prentice-Hall: (UK), 1985.
14. Hwang, Ching-lia and masoud, abu syed md., "MODM-methods and Applecations," New Yord: Berlin Heidelberg, 1981.
15. Hwang, "Fuzzy MADM" , New York: Berlin Heidelberg, 1994.
16. Hwang Ching-lin and lai, "Fuzzy MADM" , New York: Berlin Heiding, 1994.
17. Ignizio; *Linear Programming in Single and Multiple Objective systems*, Prentice Hall, Englewoods, 1982.
18. Institute of leadership and mana " making communication work Super series " Pergmon flexible learning , 2003.
19. Lawson Karen " New employee orientation training " pergamon flexible learning , 2005.
20. Luthans, Fred; *Organization Behavior*; New York: MC Grow-Hill, 1989.
21. Masllow, A. *Toward a Psychology of Being*; New York: J. Wiley and Sons, 1999.

38. Tannenbaum, Arnold; Social Psychology of Word Organization; Belmont: Wadsworth, 1966.
39. Zimmerman, H.J., fuzzy set theory and its Applications, Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1990.

22. mcman John "leadership" butterworthHeinemann, 2005
23. Mitchell , Terence R; People in Organization an Introduction to Organizational Behavior; New York: MC Grow-Hill, 1982.
24. Moorhead, Gregory and Griffin Ricky W.; Organizational Behavior: Management People and Organizations; Houghton Mifflin; 2001.
25. Nigel Nicholson, The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior; Cambridge: Black well, 1955.
26. Olmstead Joseph " Executive leadership " Gulf professional publishing , 2000.
27. Pardey. David , " Coaching" butterworthHeinemann, 2003.
28. percy larry "strategic integrated communications " butterworthheinemann, 2008.
29. Robbins, Stephen P.; Organization Theory , Inglewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.
30. \_\_\_\_\_.; Essentials Of Organization Behavior; New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
31. \_\_\_\_\_.; Organization Behavior: Concepts, Controversies, Applications; New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
32. Schermerhorn, John R., G. Hunt Janes and N. Osborn Richard, Organization Behavior; New York: John Wiley, 1997.
33. Schutz, William, The Interpersonal Underlaid; New York: MC Grow-Hill, 1997.
34. Sennewald chrks " Effective security management " butterwathHeinemann, 2003.
35. Simon, Herbert; Administrative Behavior; New York: Free Press , 1976.
36. Stoner James A. F. and Freeman R. Edward; Management; London: Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
37. Steuer, R.E., Multiple Criteria Optimianation, John wiely , 1986.

در فرهنگ کشور ایران که دین، کارکرد اصلی را دارد به کارگیریِ چون و چرای نظریه‌های مدیریت نمی‌تواند مؤثر باشد، چراکه نظریه‌های موجود آمیخته با فرهنگ غربی است و در آن بستر، تکوین یافته است، در حالی که با مراجعه به منابع اسلامی می‌توان به گزاره‌هایی دست یافت که حاوی دستورالعمل‌ها و توصیه‌های مدیریتی بسیار غنی است، لذا ارائه مدل‌های اسلامی در زمینه ارتباطات که تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد از ضرورت‌های غیرقابل انکار است، از این رو هدف از این تحقیق، استخراج معیارهای ارتباطی از دیدگاه قرآن و ارزیابی ارتباطات براساس یک مدل مناسب در یک سازمان ارزش محور است.



شماره کتاب: ۲۰۷۶

ISBN 964-09-1002-3



9 789640 910023