



# مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی

دکتر هشام الطالب

ترجمه سید علی محمد رفیعی

تهران - قطره - ۱۳۸۰



تقدیم به نسلی که می‌خواهد به جای آن که بخشی  
از مسئله باشد بخشی از راه حل باشد

# معرفی کتاب "مدیریت و رهبری در شکل های اسلامی"

"قابل توجه مدیران سازمانها و مدیران و کارشناسان روابط عمومی"

پیرامون دانش مدیریت و نظریه های مربوط به آن تاکنون کتاب ها و مقالات گوناگونی نگاشته شده که در هر یک به کلیات یا بخشهایی از این علم مهم پرداخته شده است. خوانندگان چنین آثاری معمولاً متخصصان و دانشجویان این رشته هستند و خواننده غیرمتخصص ممکن است از دیدن مجموعه ای از مفاهیم و دیدگاه هایی یکسره نظری و پیچیده در قالب واژگانی فنی و نامانوس، دچار سردرگمی و خستگی شود.

کتاب "مدیریت و رهبری در تشکلهای اسلامی" اثر هشام الطالب ضمن برخورداری از چارچوبی علمی و نظری، جنبه کاربردی را بیش از تئوری پردازی و وجه همت خود ساخته و خواننده را در معرض یک اثر راهبردی و مدیریتی قرار می دهد. بدین منظور نویسنده از همه شیوه های موثر و کارآمد برای فراهم آوردن درکی عینی از آموزه های مدیریتی و انتقال مفاهیم آن بهره می گیرد که از جمله میتوان به استفاده از شکل، نمودار، جدول های گوناگون، ارائه نمونه های واقعی و تمثیلی، پرسش، تمرین و دسته بندی در ارائه مطالب کتاب اشاره کرد.

در این راستا، نویسنده کتاب نثری روان و شیوا را در قالب جملاتی کوتاه و گویا به خدمت گرفته که البته در راستای هدف پیش گفته میباشد. جای جای فصول آن را به آیات قرآن و احادیث پیامبر (ص)، به تناسب، آراسته است. گستره مطالب از یک سو، آسان فهم بودن و ماهیت کاربردی نکات عرضه شده از دیگر سو، موجب شده تا کتاب نه تنها برای مدیران و گردانندگان تشکلهای و مجموعه ها سودمند باشد بلکه بسیاری از روشها و توصیه های یاد شده در کتاب میتوانند در تصمیم گیریها و برنامه ریزیهای فردی نیز یک راهنمای کارآمد و ارزشمند باشد.

این کتاب از شش بخش و چهار فصل تشکیل یافته است که برخی از عناوین آن عبارتند از: **از تصمیم تا اجرا، اصول برنامه ریزی، تنظیم وقت و**

**مدیریت زمان، چگونگی تشکیل یک گروهی، کارآموزی، مشارکت و روابط عمومی و...** این کتاب که در اصل به زبان انگلیسی است، به خاطر کاربرد وسیع، تنوع مطالب و پرداختن به نیازهای اساسی فعالیت های مدنی و اسلامی، برای هر گرایشی یا هر گروه سنی به ویژه جوانان مناسب است. این کتاب تاکنون به ۲۰ زبان زنده از جمله فرانسوی، عربی، اسپانیولی، اردو، آلمانی و غیره ترجمه و تدریس شده است و اینک نیز ترجمه فارسی آن، توسط **موسسه فرهنگی تحقیقاتی ایران و اسلام تهیه شده و به همت نشر قطره،** بر خوردار از طبعی آراسته و شایسته گردیده است.

## در باره فصل روابط عمومی

یکی از فصلهای درخور توجه این کتاب فصل روابط عمومی آن است. این فصل دربردارنده پنج مقوله میباشد.

**نخست:** درباره تعریف، بررسی هدفها و انگیزه های کار روابط عمومی است. در بحث پایانی همین بخش که درباره مخاطبان احتمالی روابط عمومی است، آمده: "کار روابط عمومی چنان که گفتیم ارتباط است؛ ارتباطی دوسویه با مخاطبان. این مخاطبان بسته به اینکه در درون و وابسته به سازمان باشند و یا در بیرون سازمان، به دو دسته تقسیم میشوند: ۱- مخاطبان درون سازمان ۲- مخاطبان بیرون سازمانی" (ص ۴۲۳). در این میبحث نموداری از مخاطبان ششگانه در ارتباط با روابط عمومی دیده می شود.

**دوم:** بررسی جایگاه روابط عمومی در هر سازمان وابسته میباشد. در این راستا نمودار مفصلی پیش روی خواننده قرار میگیرد. این بحث دارای شرح وظایف روابط عمومی میباشد. در بخشی از این بحث میخوانیم: "مسئول روابط عمومی با نظارت کلی خود وظایف سرپرستی، تعیین خط مشی، ایجاد هماهنگی .... و همچنین انعکاس و شناسایی فلسفه وجودی هدف و فعالیتهای سازمان به

مخاطبان آن را به عهده دارد." (ص ۴۲۷).  
**سوم:** درباره نیروی انسانی و شرح وظایف آنها، چهار رده مورد بررسی قرار گرفته اند: ۱- مسئول روابط عمومی و مشاوران ۲- کارشناس مسئول ۳- کارشناسان ۴- کارمندان و یا کمک کارشناسان، ... درباره ویژگیهای افراد مشغول در کار روابط عمومی آمده است: "یک مدیر کارشناس مسئول و کارشناس روابط عمومی باید دارای تواناییها، استعدادها و ویژگیهای شخصیتی و دانش ها و اطلاعاتی باشد که در موفقیت کار آنها ... نقش موثری ایفا میکند" (ص ۴۲۹).

**چهارم:** در این مقوله فرآیند برقراری ارتباطی که شامل هفت مرحله میباشد، مد نظر قرار میگیرد.

**پنجم:** این مبحث نیز شامل عوامل موثر و موفقیت آفرین در برقراری ارتباط میباشد. در مقدمه آمده است: "... کارآیی و اثربخشی روابط عمومی وابسته به گامهای اجرایی در فعالیتهای آن، ارتباط آن با مخاطبهای ششگانه، آموزش مستمر میان مسئول، کارشناسان و همکاران روابط عمومی و رعایت اخلاق حرفه ای و یا مسائل حقوقی از سوی روابط عمومی است." (ص ۴۳۵). در بخش دیگر این مبحث درباره گامهای اجرایی و چگونگی برقراری ارتباط با مخاطبان ششگانه، مطالبی طبقه بندی شده پیش روی خواننده قرار میگیرد. در پایان این فصل جدولی از نکته های عملکردی و هشداردهنده و سپس پرسشنامه های تمرینی برای درک مطلب میبینیم. ویژگی این فصل در ارائه مطالبی گسترده و پیچیده در قالبی دقیق و قابل دسترس برای همگان میباشد.

قسمتی از بخش نخست فصل روابط عمومی این کتاب را در زیر می خوانیم:

مطالعه و توجه به این مجموعه را به همه مدیران کشور و روابط عمومی ها توصیه می کنیم.



## اول. روابط عمومی چیست؟

### الف. تعریف

روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است. فعالیتتای است ممتد، مداوم و طرح ریزی شده که از طریق آن، افراد و سازمانها میکوشند تا تفاهم و پشتیبانی کسانی را که با آنها سروکار دارند به دست آورند.

براساس این تعریف که از سوی انجمن جهانی روابط عمومی ارائه شده است، روابط عمومی بخشی از مدیریت است که در صورت لزوم در اغلب موارد به صورت واحد، بخش، مدیریت یا دستگاهی مستقل جلوه گر میشود. روابط عمومی به همین خاطر که بخشی از مدیریت است، نزدیکترین ارتباط را با مدیریت دارد و در اغلب موارد نقش مغز متفکر، قلب تپنده، دست اجرا، پای پیشرفت، گوش شنوا، چشم بینا و زبان گویای سازمان و مدیریت آن را ایفا میکند.

فعالیتی که روابط عمومی انجام میدهد در يك كلمه "ارتباط" است. "ارتباط" در جنبه نظری خود از آنجا که مقوله ای علمی است و مورد بررسیها و پژوهشهای علمی قرار میگیرد و از علوم دیگر بهره میبرد، "علم" است. پس کار روابط عمومی از دیدگاه نظری "علم" است. هم از آن رو که بررسیهای علمی در زمینه ارتباط، راهکارها و بایدها و نبایدهایی عملی و اجرایی به دست میدهند، ارتباط در جنبه عملی و اجرایی خود "فن" است. پس کار روابط عمومی از دیدگاه اجرایی و عملی "فن" است. و از آنجا که ارتباط بسته به شرایط، موقعیتها، زمانها، مخاطبان گوناگون درجه تاثیرگذاری میتواند و باید از خلاقیتها، نوآوریها، ابداعات و شکردها و شیوه های نوین، جذاب، گیرا و دلپسند بهره گیرد، در جنبه های خلاقانه و زیبایی شناسانه خود "هنر" است. بنابر این کار روابط عمومی از دیدگاه زیبایی شناختی، "هنر" است.

### ب. هدف

هدف روابط عمومی براساس تعریف، کسب تفاهم و پشتیبانی کسانی است که با فرد یا سازمان سروکار دارند. این تفاهم و پشتیبانی جز از طریق ایجاد احساس اشتراک میان فرد یا سازمان از سویی و مخاطبان -یعنی آنها که با ما سروکار دارند- از دیگر سو، پدید نمیآید. کار روابط عمومی در این میان ایجاد ارتباطی تعاملی و دو سویه، مشارکتی و پیچیده است که به طور بالقوه به ایجاد حس اشتراک کمک میکند. دفاع از مواضع و کارکردها، اقناع و ترغیب مخاطب و تاثیر در افکار عمومی اگر همه به منظور ایجاد حس اشتراک میان فرد یا سازمان و مخاطبان صورت گیرد، میتواند در راستای هدف روابط عمومی به کار گرفته شود.

### ج. مخاطبان

کار روابط عمومی چنان که گفتیم "ارتباط" است؛ ارتباطی "دوسویه" با مخاطبان. این مخاطبان بسته به این که در درون و وابسته به سازمان باشند یا در بیرون سازمان، به دو دسته تقسیم میشوند:

۱- مخاطبان درون سازمانی.

۲- مخاطبان برون سازمانی.

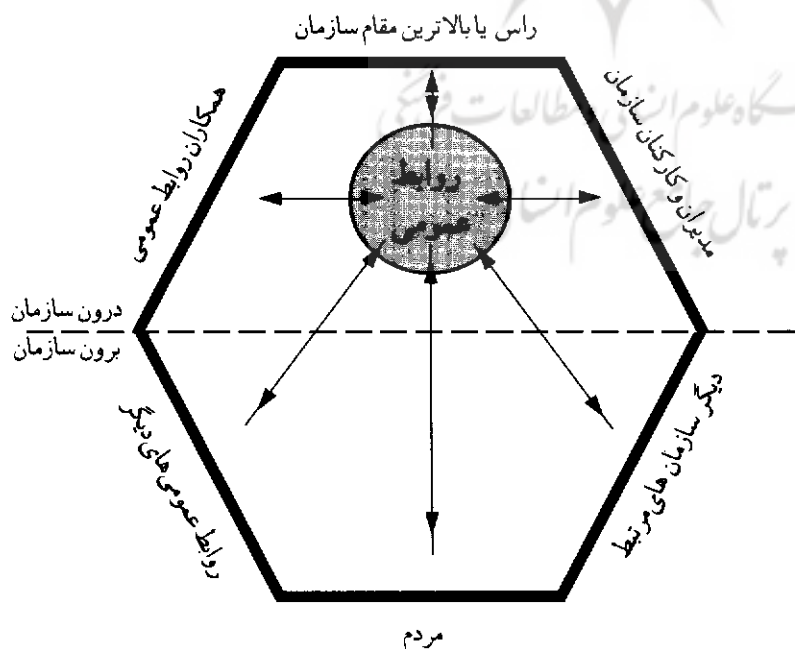
مخاطبان درون سازمانی شامل بالاترین مقام اجرایی سازمان، مدیران و کارکنان سازمان و همکاران خود روابط عمومی میشوند.

مخاطبان برون سازمانی عبارتند از: مردم، دیگر سازمانها، روابط عمومیهای دیگر.

روابط عمومی برای توفیق در کار خویش باید با این شش دسته از مخاطبان، ارتباطی موثر، دوسویه و برنامه ریزی شده داشته باشد.

### ۶ ضلعی مخاطبان ارتباط در روابط عمومی

● ارتباط ←



## دوم. سازمان و شرح وظایف

### الف. سازمان

از آنجا که روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است باید نزدیکترین ارتباط سازمانی را با بالاترین مقام سازمان داشته باشد. همچنین از آن رو که انواع ارتباطها و مخاطبان گوناگون و ابزارهای گوناگون ارتباطی باید مورد توجه روابط عمومی باشند، لازم است که فعالیت روابط عمومی در میان بخشهایی تقسیم شود. براین اساس سازمان مطلوب برای یک روابط عمومی به شرح آتی با یک نمودار سازمانی ارائه میشود. پیش از بررسی این نمودار باید توجه داشت که:

۱. این نمودار کلی نسبتاً کاملی از سازمان است. روابط عمومیها بسته به گسترش، تنوع و حجم فعالیتها و نیاز مخاطبان خود میتوانند این نمودار را گسترش دهند یا به عکس، واحدهایی را حذف یا در یکدیگر ادغام کنند و شمار افراد خود را گاه تا یک تن کاهش دهند. همچنین میتوانند برخی وظایف را از برخی واحدها به دیگری منتقل سازند.

۲. روابط عمومی در برخی موسسات و سازمانها به نامهایی دیگر خوانده میشود مانند: امور عمومی، روابط عمومی و تبلیغات، روابط عمومی و امور بین الملل، ارتباطات مردمی یا ...

۳. عنوان سازمانی روابط عمومی وابسته با اصطلاحات سازمان است و میتواند به تناسب خود عناوینی مانند: مدیریت کل، واحد، معاونت، مدیریت یا ... را بیابد.

۴. بخشهای زیر مجموعه روابط عمومی نیز به تناسب نامگذاریهای سازمانی میتوانند دارای عناوینی مانند: مدیریت، بخش، واحد، گروه یا ... باشند و هر کدام در داخل خود نمودار سازمانی مناسب خویش را طراحی کنند.

### ب. شرح وظایف

نخست به شرح وظایف کلی روابط عمومی و سپس به شرح وظایف کلی مسئول روابط عمومی می پردازیم. بر همین اساس شرح وظایف واحدها، بخشها، مدیریتها یا گروههای زیر مجموعه روابط عمومی و مسئولان و همکاران آنها را میتوان تدوین کرد.

#### ۱- شرح وظایف کلی روابط عمومی

۱. جمع آوری و تمرکز اطلاعات و اخبار مربوط به فعالیتها، اقدامات، طرحها و برنامه های سازمان به منظور تنظیم گزارش، خبر و سیاستهای خبری و تبلیغاتی و اجرای طرحهای ارتباطی و انتشاراتی و آماده نمودن اذهان عمومی با توجه به خط مشی کلی سازمان از طریق:

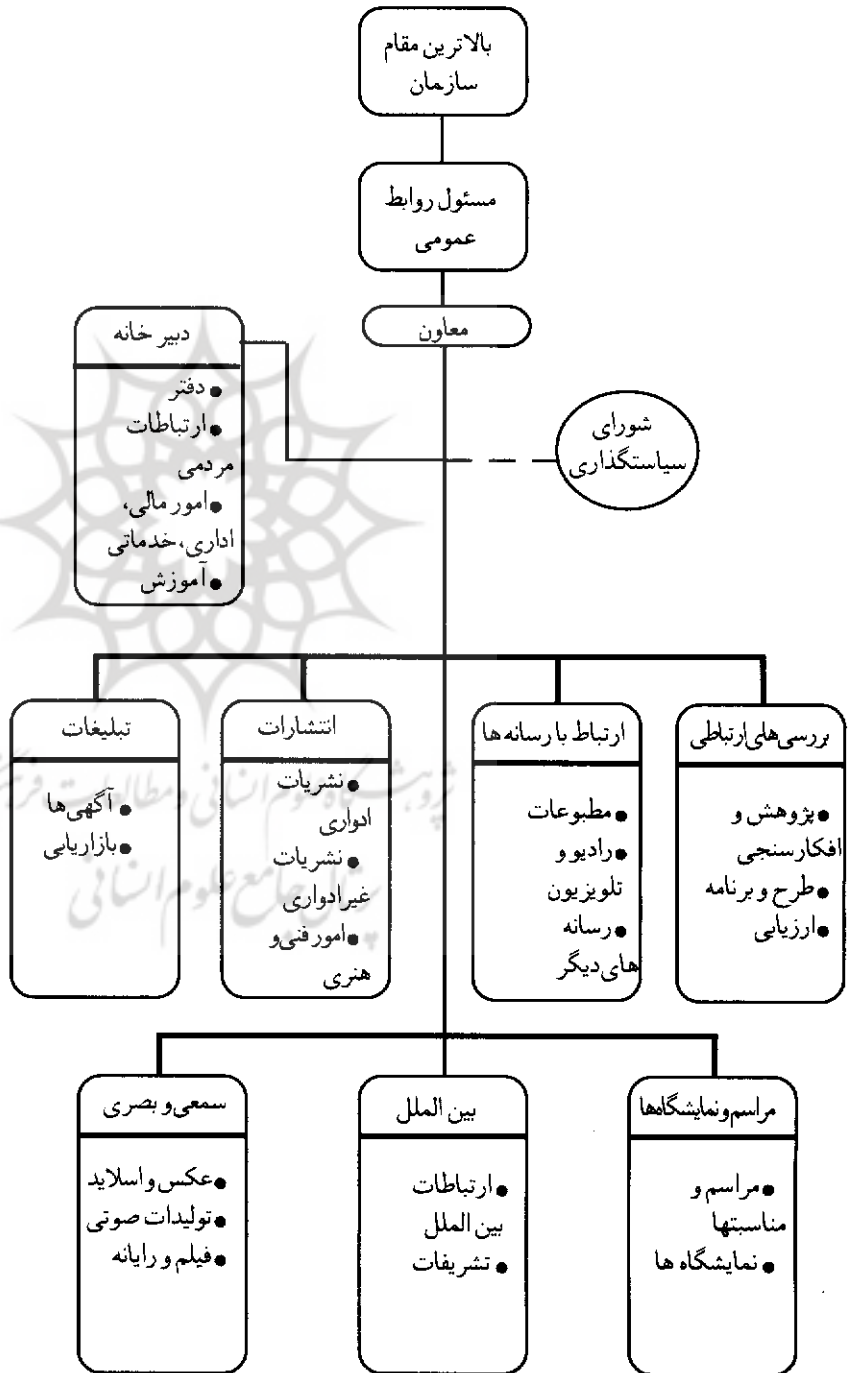
الف. شرکت در جلسات مهم هیات امناء، شورای معاونان و جلسات سیاستگذاری در سطح مدیران و معاونان رده اول سازمان.

ب. ارتباط مستقیم و مستمر با مسئولان

ج. شرکت در گردهمایی ها

د. حضور در سفرهای داخلی و خارجی

ه. دریافت گزارش فعالیتها، طرحها و برنامه های واحدهای مختلف سازمان و





صور تجلسات شوراه‌ها و مکاتباتی که ارزش اطلاع رسانی دارند.

و. جمع آوری هرگونه اخبار و اطلاعات مورد نیاز به روش های تلفنی، شفاهی، مکاتبه ای یا رایانه ای (پیوستن به شبکه ارتباطی داخل یا خارج سازمان)

ز. ارتباط مستقیم با مردم  
ح. ارتباط مستمر با جراید، خیرگزارها و رسانه های گروهی داخلی و خارجی

۲. بررسی مطالب مطروح در رسانه های گروهی و مجامع عمومی در ارتباط با فعالیتهای

مستقیم و غیرمستقیم سازمان به منظور اطلاع رسانی، انعکاس و پاسخگویی در صورت لزوم.

۳. برقراری ارتباط با روابط عمومی سازمانهای دیگر و نهادهای دولتی برحسب

ضرورت از طریق به کارگیری ابزار ارتباطی مناسب.

۴. حضور در مراکز قانونگذاری و سیاستگذاری در سطوح ملی و ارتباط با

نمایندگان مردم و سیاستگذاران به منظور اشراف و اطلاع از دیدگاههای نمایندگان و

سیاستگذاران پیرامون وظایف و عملکرد سازمان.

۵. بررسی دیدگاهها و سنجش افکار عمومی مردم، مخاطبان و خدمت گیرندگان در

چهارچوب وظایف و در قالب طرحهای تحقیقاتی و ارائه نتایج حاصل به مسئولان

سازمان به منظور اتخاذ روشهای اجرایی مطلوب و تدوین طرحها و برنامه های اجرایی

و ارتباطی متناسب.

۶. دریافت یا خرید کتب، نشریات، نوارهای صوتی و تصویری و اطلاعات و لوح ها و نرم

افزارهای رایانه ای و دیگر اطلاعات، اسناد و مدارک مورد نیاز و ایجاد و اداره کتابخانه و

آرشیو اطلاعاتی، مطبوعاتی، سمعی، بصری و رایانه ای مرجع، در ارتباط با فعالیتهای سازمان

و روابط عمومی با روشهای پیشرفته به منظور کاربردهای ارتباطی و استفاده همکاران

سازمان.

۷. پیگیری انجام به موقع وعده های مسئولان سازمان به منظور انعکاس نتایج حاصل.

۸. فراهم آوردن حسن ارتباط متقابل میان مردم و مسئولان سازمان از طریق:

الف. برگزاری ملاقات عمومی  
ب. برگزاری مصاحبه با رسانه های گروهی

ج. برپایی سخنرانیها  
د. ترتیب سفرها، بازدیدها و ملاقاتها

۹. پشتیبانی، تحلیل و توجیه ارتباطی طرحها و برنامه های اجرایی سازمان به

منظور روشن شدن اذهان عمومی.

۱۰. انعکاس فعالیتهای، برنامه ها و طرحهای سازمان به مردم، دولت و نهادهای و

سازمانهای داخل و خارج کشور از طریق:

الف. سخنگویی سازمان  
ب. تهیه و تدوین اخبار، بیانیه ها،

اطلاعیه ها، آگهی ها و پیامهای سازمان و ترتیب نشر و انعکاس آن در رسانه های

گروهی.  
ج. انتشار نشریه ادواری داخلی در

چهارچوب قوانین مصوب  
د. انتشار نشریات ادواری و غیرادواری

برای عموم مخاطبان  
ه. تهیه عکس، اسلاید، فیلم، تیزر،

گزارش، گزارش آگهی، نوارهای صوتی و دیگر فعالیتهای سمعی، بصری، نوشتاری و

رایانه ای از فعالیتهای سازمان، آرشیو آنها و انعکاس و پخش آنها از طریق رسانه های

گروهی  
و. انتشار عملکرد سازمان و واحدهای

مختلف آن در چهارچوب قوانین مصوب  
ز. برپایی نمایشگاههای گوناگون و شرکت

در نمایشگاههای مرتبط  
ح. طراحی و اجرای فعالیتهای ارتباطی و

تبلیغی کلان سازمان  
۱۱. ایجاد حسن رابطه و جلب مشارکت

بین کارکنان و مسئولان سازمان در ستاد، واحدهای تحت پوشش و مراکز استانها از

طریق برقراری جلسات داخلی و ایجاد نظام پیشنهادها و انتقادات و انعکاس پیشنهادها و

انتقادهای کارکنان به مسئولان.  
۱۲. ایجاد وحدت رویه و نظارت بر حسن

اجرای امور انتشاراتی، تبلیغاتی و ارتباطی سازمان.

۱۳. طراحی سازمان و شرح وظایف روابط عمومی برای بخشها، موسسات و

واحدهای مختلف تحت پوشش سازمان و

اصلاح و ارتقای سطح روابط عمومیهای موجود یا تاسیس روابط عمومی در بخشهای مورد نیاز و معرفی یا تأیید مسئول آنها با هماهنگی و حکم بالاترین مسئول آن واحدها و بخشها و نظارت بر حسن اجرای فعالیتهای آنها.

۱۴. اجرای امور نگارشی و هنری در زمینه های تبلیغاتی و انتشاراتی ستاد و سازمان مرکزی.

۱۵. اجرا و ارائه خدمات و برنامه های فرهنگی، تبلیغی و هنری در قالبهای

گوناگون (دیداری، شنیداری، نوشتاری) به همکاران.

۱۶. تنظیم شعائر و برگزاری مراسم مذهبی، جشنهای سیاسی و ملی و در

صورت لزوم، هماهنگی با نهادهای فرهنگی - تبلیغی کشور در این زمینه ها و برگزاری

جلسات سخنرانی در ستاد سازمان بر اساس طرحهای ویژه ارتباطی تصویب شده.

۱۷. مطالعه، بررسی، ارزیابی، برنامه ریزی و تجهیز مستمر روابط عمومی و فعالیتهای

آن به منظور ارتقای کیفیت و بهینه سازی فعالیتهای تبلیغاتی، انتشاراتی و ارتباطی

بر اساس روشهای پیشرفته و به روز، آموزش مستمر همکاران روابط عمومی و

نیز تشکیل دوره ها یا نشستهای توجیهی کوتاه مدت برای مدیران و کارکنان سازمان

در زمینه روابط عمومی و ارتباطات و ارائه مشاوره و ارشاد واحدهای سازمان در این

زمینه ها.  
۱۸. مشارکت و برنامه ریزی جهت

برگزاری سمینارها، کنفرانسها، نمایشگاهها و کمیته های بازرگانی، صنعتی، تبلیغاتی،

فرهنگی، هنری و فنی سازمان.  
۱۹. عقد قرارداد با مجریان طرحهای

روابط عمومی که به بیرون از سازمان سفارش داده میشوند.

۲۰. تهیه، تنظیم و پیشنهاد برنامه و بودجه سالانه روابط عمومی.

۲۱. اجرای سایر امور مربوط که برحسب ضرورت از طریق بالاترین مقام سازمان

برای اقدام ابلاغ میگردد.

