

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 کدامند؟ 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.

ژورنال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

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 کار کردن 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 (فرایند تغییر). (لیسلی، ص ۱۶) در کتاب *مفردات راغب*، کلید واژه‌هایی که تحت عنوان تغییر و تحول گروهی آمدند، عبارتند: «بَغِیر، قَلْب، انْقِلاب و تَقْلِیب» (راغب اصفهانی، ۱۳۸۸).

۱-۵ قرآن

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

۲. مبانی مدیریت تحول گروهی از منظر قرآن

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

۱-۲. مبانی هستی‌شناسی

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

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

با تأمل بر تدبیر امور و با «مدبرالامور» می‌توان صحیح‌ترین سیستم را هماهنگ و هم جهت با مدیریت حاکم بر هستی تبیین کرد و از ثمرات آن به بهترین شیوه استفاده نمود. در مدیریت رب العالمین، هم برنامه‌ریزی و هم سازمان‌دهی، هم هدایت و رهبری، هم کنترل و نظارت و هم ارزشیابی، در عالی‌ترین و جامع‌ترین شکل قابل مشاهده است (همان، ص ۸۱). بنابراین، وقتی در سازمان، مدیریت خداوند را حاکم دانستیم و وقتی در همه وظایف، 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 أَمِ 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، برای نخواستگی 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 شخصی 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 منافی 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. آن گاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسب‌ترین و امکان‌پذیرترین اهداف و طرح‌ها را برمی‌گزینند و مدیران و کارکنان را توجیه کرده، و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از آنجایی که برنامه‌ریزی پیش‌رونده و تکرار شونده است، مدیران باید به طور مستمر بر عملکرد واحدهای تحت امرشان نظر تطابق با اهداف و برنامه‌ها نظارت داشته باشند (دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه ناجا، ۱۳۸۵).

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

۱. در تعقیب آیات سوره مبارکه لیل، که مردم را به دو گروه مؤمن سخاوتمند و گروه بی‌ایمان بخیل تقسیم و سرنوشت هر کدام را بیان می‌نمود، در آیه دوازدهم، نخست به سراغ این مطلب می‌رود که کار ما هدایت است، نه اجبار و الزام این وظیفه شماس است که تصمیم بگیرید و مرد راه باشید؛ به علاوه پیمودن این راه به سود خود شماس است 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

برمی‌آید 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 شماست که باید 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 بَعْضاً إِيَّاهُ ظُوراً» (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 فریبی 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 می‌کشانند.

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 والا تر خود، که دعوت مردم به وحدانیت خداوند است، برسد، و همهٔ این تلاش‌ها جز در سایهٔ یک برنامه‌ریزی صحیح امکان‌پذیر نبود. حضرت یوسف ﷺ توانست با این اقدام، به عنوان یک مدیر و رهبر الهی به ملت و مردم خود بفهماند که اگر در لوای وحدانیت خداوند حرکت کنند، خداوند اسباب رحمت و تحول آن ملت (گروهی) را برای سعادت و خوشبختی آماده می‌کند.

۲-۳. انگیزش در تحول گروهی از منظر قرآن

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

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

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

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

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

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

«ارتباطات» عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده؛ به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک مشابه باشد. فراگرد تبادل اطلاعات و انتقال معانی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را «ارتباط میان افراد» گویند. انسان‌ها با توجه به ساخت روانی، شرایط تربیتی و چگونگی محیط، در سلسله‌ای از ارتباطات که از جنبه‌های «نوع» و «چگونگی» با هم تفاوت دارند، گرفتارند. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی، به دلیل «هدف‌های بنیانی» فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی میان افراد برقرار می‌سازد. «ارتباطات سازمانی» فراگردی است که به وسیله آن، مدیران برای گرفتن اطلاع و تبادل معنای به افراد فراوان داخل سازمان و افراد و ارگان‌های مربوط خارج از آن، سیستمی را برقرار می‌سازند (شرمه‌هورن، 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 (رضایان، 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 تعاطلی افکار داشته باشند و نسبت به یکدیگر همدلی نشان دهند. بنابراین، اگر مدیران و کارکنان بتوانند با رفتار خویش نوع نگرش به هم را مثبت و همسو سازند، بالطبع در راستای ارتباطات اثربخش و کارا گام برداشته‌اند (شفیعی، ۱۳۸۵، ص ۱۳۸) و لذا این نوع ارتباط، خود شروع تحول و تغییر افراد و گروه‌های سازمان برای رسیدن به اهداف تعالی سازمان خواهد بود. در ارتباطات افراد زیرمجموعه در یک مؤسسه پویا و سالم، ارزش‌های انسانی محور کنش‌های ارتباطی اعضای سازمان قرار می‌گیرد و انسجام و پویایی، نتیجه فعالیت آنان است (همان، ص ۱۱۴). در رویکرد دینی به ارتباطات مجموعه همکاران و کارکنان یک سازمان، عناصر و مؤلفه‌های مهمی مدنظر قرار می‌گیرد که افراد با مبتنی ساختن فعالیت‌های خویش بر آن می‌توانند به عملکرد بهتر و نتایج ارزنده‌تری دست یابند (همان، ص ۱۱۵) که این عناصر عبارتند از: روابط محبت‌آمیز، امر به معروف و نهی از منکر، و روحیه همکاری و همیاری؛ که به توضیح مختصری از این عناصر و مؤلفه‌ها اشاره می‌شود:

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

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

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

ج. روحیه همکاری و همیاری: قرآن کریم انسان‌ها را به همکاری و تعاون در نیکوکاری و تقوای اجتماعی فرا می‌خواند و از تعاون بر گناه و ظلم نهی می‌کند و می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَجَلَوْا شعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فِضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى 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 منافای با ارزش‌های اسلامی است، صرف‌نظر کرد و تحولاتی را که با مبانی ارزشی اسلام و قرآن سازگار است ملاک و معیار قرار داد و بر اساس آن تصمیم‌گیری نمود.

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

منابع

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

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

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

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

Abstract

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

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

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

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

k.ebrahimi@chmail.ir

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

forghani87@gmail.com

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

hparkan@yahoo.com

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

Abstract

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

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

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

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

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

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

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

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

Abstract

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

Keywords: Insight Components, Islamic Brotherhood, Organizational Behavior.

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

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

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

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

Abstract

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

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

Intellectual Persuasion in Transformational Leadership Theory with Islamic Attitude

✦ **Syed 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 & WWW.Nashriyat.ir
