



Elucidation of Effective Verbal Communication Indicators in Organizations from the Perspective of the Quran*

Rasoul Bonyadi*, Ali Aqa Safari*

Abstract

The Holy Quran, as the book of guidance for humanity, encompasses all arenas of individual and social life, including the domain of organization and management, and provides practical solutions for constructive human interactions. Verbal communication, as one of the main pillars of Islamic management and leadership, plays a central role in organizational environments by fostering trust, reducing conflict, enhancing motivation, and boosting productivity. The present research employs a descriptive-analytical method, drawing direct references from the luminous verses of the Holy Quran and utilizing the opinions of prominent interpreters, to extract and elucidate the indicators of effective verbal communication in organizations. These are categorized into three major groups: "Auditory-Perceptual," "Verbal-Reasoning," and "Ethical-Supervisory." The research findings reveal that the Holy Quran presents fundamental indicators such as optimal listening (*istima' ahsan*) and the prohibition of hasty denial (*auditory-perceptual*); clear and transparent expression, scholarly and evidenced speech, presentation of comprehensible and audience-appropriate arguments, and optimal disputation (*jad al-ahsan*) (*verbal-reasoning*); and avoidance of haste in decision-making and judgment, along with honoring the dignity of the audience even at the height of disagreement (*ethical-supervisory*) as the primary pillars of effective verbal communication within organizational settings. Practical adherence to these Quranic indicators not only strengthens good and sustainable intra-organizational relationships but also prevents misunderstandings, resentments, unnecessary conflicts, and hasty decisions, thereby laying the groundwork for efficient, justice-oriented, and human-centered Islamic management. This research, by emphasizing the comprehensiveness of the Quran in the field of management and organization, offers a native and heavenly model within the triadic framework of "auditory-perceptual, verbal-reasoning, and ethical-supervisory" for effective verbal communication in contemporary organizations.

Keywords: Quranic indicators, verbal communication, organization, optimal listening, optimal disputation, effective interaction.

*. Received: ۱۳/۱۰/۱۴۰۳ SH (۰۲/۰۱/۲۰۲۵ CE) & Accepted: ۱۲/۰۳/۱۴۰۴ SH (۰۲/۰۶/۲۰۲۵ CE)

*. PhD graduate in Quran and Sciences with a focus on Management, Al-Mustafa International University (corresponding author). Rasoul.aghigh@gmail.com

*. Assistant Professor of Quran and Sciences (Management focus), Al-Mustafa International University: a.a.safari1364@gmail.com



تبیین شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان از منظر قرآن*

رسول بنیادی* علی آقا صفری*

چکیده

قرآن کریم به‌عنوان کتاب هدایت بشر، تمامی عرصه‌های حیات فردی و اجتماعی از جمله حوزه سازمان و مدیریت را در بر می‌گیرد و راهکارهای عملی برای تعاملات سازنده انسانی ارائه می‌نماید. ارتباطات کلامی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت و رهبری اسلامی، در محیط‌های سازمانی نقش محوری در ایجاد اعتماد، کاهش تعارض، ارتقای انگیزه و بهره‌وری ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با روش توصیفی-تحلیلی و با استناد مستقیم به آیات نورانی قرآن کریم و بهره‌گیری از آرای مفسران برجسته، شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان را استخراج و در سه دسته کلان «شنیداری-ادراکی»، «گفتاری-استدلالی» و «اخلاقی-نظارتی» تبیین می‌نماید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد قرآن کریم شاخص‌های بنیادین استماع احسن و ممنوعیت تکذیب شتاب‌آلود (شنیداری-ادراکی)، بیان رسا و شفاف، سخن عالمانه و مستدل، ارائه استدلال قابل فهم و متناسب با مخاطب و جدال احسن (گفتاری-استدلالی) و پرهیز از شتاب‌زدگی در تصمیم‌گیری و قضاوت و کرامت‌بخشی به مخاطب حتی در اوج اختلاف (اخلاقی-نظارتی) را به‌عنوان ارکان اصلی ارتباطات کلامی مؤثر در فضای سازمانی معرفی کرده است. التزام عملی به این شاخص‌های قرآنی نه تنها روابط حسنه و پایدار درون‌سازمانی را تقویت می‌کند، بلکه از کج‌فهمی‌ها، کدورت‌ها، تعارضات غیرضروری و تصمیمات شتاب‌زده پیشگیری نموده و زمینه‌ساز مدیریت اسلامی کارآمد، عدالت‌محور و انسان‌محور می‌گردد. این پژوهش با تأکید بر جامعیت قرآن در حوزه مدیریت و سازمان، الگویی بومی و آسمانی در قالب چارچوب سه‌گانه «شنیداری-ادراکی، گفتاری-استدلالی و اخلاقی-نظارتی» برای ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان‌های معاصر ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: شاخص‌های قرآنی، ارتباطات کلامی، سازمان، استماع احسن، جدال احسن، تعامل مؤثر.

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۳ و تاریخ تأیید: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲
* دانش‌آموخته دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، (نویسنده مسئول):

Rasuol.aghigh@gmail.com

* استادیار قرآن و علوم (گرایش مدیریت) جامعه المصطفی العالمیه: a.a.safari1364@gmail.com



مقدمه

انسان به عنوان موجودی اجتماعی، ناگزیر از برقرار کردن انواع ارتباطات با هم‌نوعان خویش است و سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین مجموعه‌های اجتماعی عصر حاضر، بستری کلیدی برای تحقق این ارتباطات به شمار می‌رود (دعایی، ۱۳۷۳: ۲۶). در فضای سازمانی، ارتباطات کلامی مؤثر نه تنها کلید فتح تمامی درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی و سازمانی در تمامی جوامع بشری به‌شمار می‌آید (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۹). اصولاً فرهنگ نوگرا (مدرنیته) و در تداوم آن فرهنگ و تمدن فرانوگرا (پست‌مدرن)، در بطن خود مرآمده و ارتباطات را دارد که فرهنگ‌های دامداری، کشاورزی یا به تعبیری سنتی در آن از مهارت کمتری برخوردارند (همان: ۱۱). مطالعات معاصر نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از ناکارآمدی‌های سازمانی ناشی از ضعف در مهارت‌های ارتباطی، به‌ویژه ارتباط کلامی مدیران و کارکنان است و دانستن این مهارت‌ها و توانایی به‌کارگیری آن‌ها برای آحاد جامعه و به‌خصوص کارکنان سازمان‌ها ضرورت دارد.

قرآن کریم به‌عنوان کامل‌ترین سند هدایت بشری، تمامی شئون زندگی انسان از جمله حیات سازمانی و مدیریتی را در بر گرفته و راهبردهای عملی و جاودانه‌ای برای تعاملات کلامی سازنده ارائه کرده است. این کتاب آسمانی با آیاتی چون «فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ كَسَبُوا الصَّالِحَاتِ وَأُولَئِكَ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ» (سوره بقره، ۱۱۱) و «وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ» (سوره بقره، ۱۷۵) و «وَلَا تُقْفُوفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ» (اسراء/ ۳۶) سخن عالمانه، مستدل و پرهیز از شتاب‌زدگی را ضروری دانسته، و با «وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَىٰ هُدًى أَوْ



فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ» (سبأ/۲۴) کرامت‌بخشی و انصاف در کلام را حتی در مواجهه با مخالفان به نمایش گذاشته است. این آیات و ده‌ها آیه مشابه، گفت‌وگو را به انواع حضوری و غیرحضوری، مکتوب و شفاهی، فردی و جمعی گسترش داده و آن را محدود به زمان، مکان یا ابزار خاصی ندانسته است؛ از این‌رو، آیات نورانی قرآن هم مکاتبات رسمی امروزین را شامل می‌شود، هم جلسات حضوری، هم کنفرانس‌های مجازی و حتی مراودات کوتاه در شبکه‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد و برای همه این قالب‌ها شاخص‌های منحصربه‌فردی را تبیین نموده است.

با توجه به نقش محوری ارتباطات کلامی مؤثر در ایجاد هم‌افزایی سازمانی، اعتمادسازی، کاهش کج‌فهمی‌ها و پیشگیری از تعارضات غیرضروری، ضرورت دارد این موضوع از منظر قرآن کریم - به‌عنوان سند راهبردی و جامع جهان اسلام - مورد تحلیل علمی قرار گیرد. علی‌رغم اهمیت ارتباطات در نهادهای پنجگانه (خانواده، آموزش و پرورش، اقتصاد، سیاست و حکومت، و دین) و تأکید گسترده پژوهش‌های مدیریت معاصر بر آن، تاکنون الگوها و شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر با رویکردی نظام‌مند قرآنی در حوزه سازمان و مدیریت استخراج و تدوین نشده است.

پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ علمی، به‌دنبال پاسخ به این پرسش بنیادین است که: «شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان از منظر قرآن کریم کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را در مدیریت اسلامی معاصر به کار بست؟» این تحقیق با روش توصیفی-تحلیلی و استناد مستقیم به آیات قرآن کریم، درصدد ارائه الگویی بومی، آسمانی و کاربردی برای ارتقای کیفیت ارتباطات کلامی در سازمان‌های اسلامی است.

پیشینه پژوهش

ارتباطات کلامی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی رفتار سازمانی و مدیریت اسلامی، همواره مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت و علوم قرآن بوده است. با وجود گستردگی مطالعات در



زمینه ارتباطات سازمانی در ادبیات مدیریت نوین، بررسی نظام‌مند شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر با رویکرد قرآنی و تمرکز بر محیط سازمانی، همچنان از خلأهای پژوهشی به شمار می‌رود. پژوهش‌های پیشین را می‌توان به دو دسته منابع عام (مطالعات کلی ارتباطات سازمانی) و منابع خاص (مطالعات با نزدیکی موضوعی بیشتر) تقسیم کرد.

۱. منابع عام

بسیاری از آثار معتبر مدیریت رفتار سازمانی به مباحث ارتباطات پرداخته‌اند، اما هیچ‌یک به استخراج شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر از منظر آیات قرآن کریم نپرداخته‌اند: استیفن رابینز (۱۳۹۷) در کتاب مبانی رفتار سازمانی (فصل نهم) به فرایند ارتباط، شبکه‌های ارتباطی، موانع و راهکارهای بهبود ارتباطات سازمانی پرداخته، اما رویکردی کاملاً سکولار دارد و از منابع اسلامی بهره نبرده است. قربانی و علیلو (۱۳۹۵) در کتاب مدیریت رفتار سازمانی (فصل دهم) تعاریف، انواع، فرایند، موانع و شبکه‌های ارتباطات سازمانی را به‌خوبی تشریح کرده‌اند، اما بحث را از منظر قرآن کریم پیگیری ننموده‌اند. افجه‌ای (۱۳۹۴) در مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی (فصل یازدهم) ارتباطات گروهی و تصمیم‌گیری جمعی را بررسی کرده، ولی الگویی قرآنی برای ارتباطات کلامی ارائه نداده است. رضائیان (۱۳۹۶) در مبانی مدیریت رفتار سازمانی (فصل یازدهم) فراگرد ارتباطات، عوامل مخل و ارتباطات اثربخش را تحلیل نموده، اما به تحلیل آیات قرآن در این حوزه نپرداخته است.



این منابع، هرچند چارچوب‌های نظری ارزشمندی برای فهم ارتباطات سازمانی ارائه می‌دهند، از منظر معرفتی سکولار هستند و خلأ جدی در بهره‌گیری از کلام وحی به‌عنوان منبع اصیل و جامع هدایت سازمانی در آن‌ها مشهود است.

۲. منابع خاص

پژوهش‌های داخلی که به جنبه‌های خاصی از ارتباطات سازمانی یا رویکرد اسلامی پرداخته‌اند نیز، با وجود ارزشمندی، مستقیماً به «تحلیل قرآنی شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان» پرداخته‌اند:

مزروعی، بازرگانی، غضنفری و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۸) در مقاله «ارایه الگوی ارتباطات سازمانی برای یک سازمان نظامی» به ارائه الگویی عملیاتی برای ارتباطات اثربخش در سازمان نظامی پرداخته‌اند، اما این الگو کاملاً مبتنی بر مدل‌های مدیریت نوین است و از آیات قرآن و روایات به‌عنوان منبع استخراج شاخص‌ها استفاده نکرده است.

لطفی و حسین‌اف (۱۳۹۸) در مقاله «منطق و مبنای ارتباطات سازمانی بر اساس سوره نازعات» به ارتباطات انسانی و سازمانی از نگاه یک سوره خاص قرآن پرداخته و نشان داده‌اند که قرآن تمامی ابعاد ارتباطات را در بر می‌گیرد، اما تمرکز آنان بر یک سوره و عدم استخراج شاخص‌های کلامی خاص در محیط سازمانی، پژوهش حاضر را از آن متمایز می‌سازد.

اسکندری و نقی‌پور (۱۳۹۳) در مقاله «نقش ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی در دوران حکومت علی(ع)» مهارت‌های ارتباطی امام علی(ع) را بررسی کرده‌اند، اما موضوع را به دوران حکومت محدود نموده و شاخص‌های قرآنی ارتباطات کلامی در سازمان معاصر را استخراج نکرده‌اند.

مقاله «معیارهای ارتباطی از دیدگاه قرآن کریم با رویکرد فردی و سازمانی» (۱۳۸۸) و «ارتباطات درون‌فردی در منابع اسلامی» (۱۳۹۰) نیز به جنبه‌های کلی ارتباطات از نگاه قرآن پرداخته‌اند، اما



هیچ کدام به‌طور خاص شاخص‌های هشت‌گانه ارتباطات کلامی مؤثر (استماع احسن، بیان رسا، جدال احسن، سخن مستدل، پرهیز از شتاب‌زدگی و ...) را با تمرکز بر محیط سازمانی استخراج و تحلیل نکرده‌اند.

با توجه به مروری که صورت گرفت، پژوهش حاضر نخستین مطالعه‌ای است که به‌طور نظام‌مند و با روش توصیفی-تحلیلی، شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر را مستقیماً از آیات قرآن کریم استخراج کرده و با تمرکز بر کاربرد آن در سازمان‌های معاصر، الگویی بومی و آسمانی برای مدیریت اسلامی ارتباطات ارائه می‌دهد. بنابراین، این تحقیق از نظر موضوع، روش و عمق تحلیل قرآنی، نوآورانه و مکمل پژوهش‌های پیشین به‌شمار می‌رود.

روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و با مراجعه به منابع تفسیری، روایی و مدیریت اسلامی گردآوری شده‌اند. در مرحله تحلیل، با استفاده از روش استنباط موضوعی مبتنی بر دیدگاه تفسیری شهید سید محمدباقر صدر (ره)، موضوع «ارتباطات کلامی مؤثر» به‌عنوان یک پرسش سازمانی به محضر قرآن کریم عرضه شد و با تدبیر در آیات مرتبط، شاخص‌های قرآنی استخراج و دسته‌بندی گردید.

مفهوم شناسی

پیش از مبادرت به واکاوی و تحلیل محتوایی، تبیین دقیق مفاهیم کلیدی پژوهش امری ضروری است؛ چرا که این مفاهیم، سنگ‌بنای نظری و چارچوب فکری تحقیق را تشکیل می‌دهند. تعریف صریح این واژگان، امکان دستیابی به درک مشترک از ماهیت، کارکرد و



روابط متغیرهای اصلی را فراهم می‌آورد و زمینه‌ساز رفع هرگونه ابهام و شفاف‌سازی کامل فرآیندها و ارتباطات درون‌موضوعی خواهد بود.

۱. شاخص

واژه «شاخص» ریشه در لغت «شخص» دارد و در حوزه‌های مختلف از جمله علم آمار کاربرد گسترده‌ای یافته است. در فرهنگ‌های لغت معانی متعددی برای این واژه ذکر شده است؛ از جمله: «مرتفع»، «فرد برجسته و ممتاز در میان مردم» و «نمودار یا علامتی که برای تشخیص وقت ظهر در آفتاب نصب می‌کنند» (عمید، ۱۳۸۹: ج ۲: ۱۲۷۳؛ دهخدا، ۱۳۷۷: ج ۸: ۲۳۱۱). در تعریف علمی و محوری، شاخص را می‌توان ابزار یا ارزشی دانست که برای تشخیص و شناسایی یک مقوله به کار می‌رود. در واقع شاخص، معرف و معین‌کننده آن مقوله بوده و همچنین قابلیت اندازه‌گیری را دارا می‌باشد (مشیری، ۱۳۷۱: ۶۲۶).

۲. سازمان

امروزه سازمان‌ها تمامی ابعاد زندگی انسان را از تولد تا پایان عمر در بر گرفته‌اند. به همین دلیل، مطالعه سازمان و مدیریت آن همواره مورد توجه دانشمندان این حوزه بوده است. یکی از مباحث محوری، شناخت ماهیت سازمان است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است: سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که مجموعه‌ای از افراد برای دستیابی به اهداف مشترک، روابط دوسویه برقرار کنند (دفت، ۱۳۸۴: ۱۹).

سازمان فرایندی نظام‌مند متشکل از روابط متقابل افراد برای نیل به اهداف معین است. سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که به‌صورت آگاهانه برای تحقق اهداف مشخص هماهنگ شده و دارای مرزهای نسبتاً معین می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۸: ۱۸).



بر این اساس، سازمان نهادی اجتماعی متشکل از افرادی است که در قالب روابط منظم برای رسیدن به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. سازمان‌ها با توجه به اهداف متنوعی که دنبال می‌کنند، انواع گوناگونی دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به سازمان‌های نظامی اشاره کرد.

۳. ارتباطات

ارتباطات فرآیندی دوسویه است و زمانی می‌تواند اثربخش باشد که پیام ارسالی و دریافتی یکسان باشند. در صورت وجود اختلاف بین این دو، اختلال در فرآیند ارتباط رخ می‌دهد و در چنین شرایطی، مدیریت ارتباطات مستلزم بهسازی عناصر تشکیل‌دهنده این فرآیند در سازمان است (کیاکجوری و حسینزاده، ۱۳۹۳: ۱۹۳). دانشمندان حوزه مدیریت و سازمان، راهکارهای متعددی را برای بهبود و اثربخشی ارتباطات سازمانی ارائه کرده‌اند. از جمله این راهکارها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بهره‌گیری از انواع وسایل ارتباطی (لوتانز، ۱۳۷۴: ۶۷۹)؛ توجه به قالب‌های پیام؛ بهبود مهارت شنیدن؛ شناخت نگرش کارکنان؛ ارتباط چهره‌به‌چهره (رضائیان، ۱۳۸۲: ۲۹۲-۲۹۳)؛ و بهسازی عوامل سازمانی مؤثر بر ارتباطات (گرفین، ۱۳۸۸).

بنابراین، برای ایجاد ارتباط مؤثر، مدیر باید همواره بر فرآیند ارتباطات در سازمان نظارت دقیق داشته باشد و اختلالات پیش‌آمده را برطرف نماید. منابع مدیریت رفتار سازمانی نیز روش‌های متعددی را برای اثربخشی و بهبود ارتباطات سازمانی معرفی کرده‌اند.

۴. رفتار سازمانی

رفتار سازمانی به عنوان یک حوزه علمی، مطالعه نظام‌مند رفتارها، اعمال و نگرش‌های افراد در سازمان تعریف می‌شود. این رشته با جایگزینی روش‌های علمی به جای قضاوت‌های شهودی،



به بررسی مستند و نظام‌مند رفتارها در شرایط کنترل‌شده می‌پردازد (رابینز، ۱۳۷۸: ۳). تعاریف متعدد از رفتار سازمانی:

مطالعه رفتار انسان در محیط سازمانی و تعامل بین فرد و سازمان (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۱۰)
مطالعه علمی علل رفتار افراد در سازمان‌ها با تمرکز بر سطح فردی و گروهی (برومند، ۱۳۸۸: ۱۸)

مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان، رویارویی فرد و سازمان و مطالعه خود سازمان (عسکرپور و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۸)

اهمیت رفتار سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که بخش عمده‌ای از زندگی انسان‌ها در سازمان‌ها سپری می‌شود؛ از تولد تا مرگ، افراد با سازمان‌های مختلف در تعامل هستند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۱۶). تاریخچه رفتار سازمانی به اوایل قرن بیستم بازمی‌گردد. «هومانستربرگ» روانشناس آلمانی و «ماری فالت» از پیشگامان این حوزه بودند که به ترتیب بر نقش روانشناسی در مدیریت و ضرورت برخورد آزادانه‌تر با کارکنان تأکید داشتند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۲۰). تا دهه ۱۹۳۰ درک جدیدی از رابطه فرد و محیط کار شکل نگرفته بود، اما از این دوره به بعد، رفتار سازمانی به عنوان رشته‌ای مستقل مطرح شد (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۲۲).

تجزیه و تحلیل شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر و سازنده در سازمان

قرآن کریم به عنوان کتاب هدایت و برنامه جامع سعادت بشر، ارتباطات انسانی را به شش دسته اصلی تقسیم می‌کند: ۱- ارتباط انسان با خداوند متعال، ۲- ارتباط انسان با خویشین، ۳- ارتباط انسان با طبیعت، ۴- ارتباط انسان با جامعه و دیگران، ۵- ارتباط انسان با فرشتگان، ۶- ارتباط انسان با جنیان. از میان این ارتباطات، تعاملات کلامی میان انسان‌ها در محیط‌های اجتماعی و به ویژه سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا سازمان‌ها بر پایه تبادل اندیشه، تصمیم‌گیری جمعی، حل تعارض و هدایت منابع انسانی استوارند و کیفیت ارتباطات کلامی،



مستقیماً بر بهره‌وری، انسجام و سلامت سازمانی تأثیر می‌گذارد. بر پایه گزاره‌های وحیانی قرآن کریم، شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر و سازنده را می‌توان در سه دسته کلان زیر خلاصه کرد:

الف) شاخص شنیداری-ادراکی (پیش‌نیازهای ورودی ارتباط)

این دسته شامل پیش‌نیازهای بنیادین دریافت و پردازش حکیمانه پیام است که بدون آن‌ها هیچ ارتباط سازنده‌ای آغاز نمی‌شود.

۱. گوش سپردن فعال و گزینش برتر

یکی از ریشه‌ای‌ترین عوامل ایجاد تعارض، خصومت و سوء تفاهم در روابط انسانی - اعم از فردی و سازمانی - عدم شنیدن دقیق و مؤثر کلام دیگران و فقدان عادت به تحلیل و گزینش احسن از میان سخنان است. قرآن کریم این ویژگی را نه تنها یک فضیلت اخلاقی، بلکه نشانه‌ای از هدایت الهی و خردورزی حقیقی می‌داند و با بیانی تشویق‌آمیز و بشارت‌بخش می‌فرماید: «فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ» (زمر/۱۸)؛ پس بندگان [من] را مژده ده (همان) کسانی که به سخن (ها) گوش فرامی‌دهند و از نیکوترین آن پیروی می‌کنند؛ آنان کسانی هستند که خدا راهنمایی‌شان کرده و فقط آنان خردمندانند. در ادامه بیانات تفسیری برخی از مفسران پیرامون این آیه بیان می‌گردد:

آلوسی در تبیین پیام آیه می‌گوید: «پیروی از احسن، خود طاعت الهی است؛ برای نمونه، در قصاص خداوند هم قصاص را اجازه داده و هم عفو را، اما بندگان شایسته عفو را برمی‌گزینند؛ همچنین صدقه پنهان را بر آشکار ترجیح می‌دهند؛ زیرا احسن، همان است که با فطرت پاک و تقوای الهی هم‌خوانی دارد» (آلوسی، ۱۴۱۵ق، ج ۱۲: ۲۴۲). با توجه به واژه «یَتَّبِعُونَ» در آیه، مراد از «قول» سخنی است که با عمل پیوند دارد؛ بنابراین بهترین قول، آن است که انسان را به



حق نزدیک‌تر و خیرش بیشتر باشد؛ و بی‌گمان کلام الله و فرمایشات رسول الله (ص) برترین مصادیق این اقوالند (ابن‌عاشور، ۱۴۲۰ق، ج ۲۴: ۵۱).

به بیان برخی از مفسران: «دل‌های پاک تنها زیباترین و پاکیزه‌ترین سخنان را برمی‌تابند و جز آن را دور می‌ریزند؛ جان پاک‌رو به سخن پاک می‌گشاید، آن را دریافت می‌کند و پاسخ می‌گوید؛ اما جان ناپاک جز به ناپاکی روی نمی‌آورد و جز بدان پاسخ نمی‌دهد. به تعبیر دیگر، پذیرش سخن طیب، معلول فطرت پاک و تزکیه نفس است و قلب‌های آلوده جز باطل و خبائث را نمی‌پذیرند» (سید قطب، ۱۴۲۵ق، ج ۵: ۳۰۴۵). از منظر تفسیری، جمله «الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ» دلالت دارد بر اینکه بندگان شایسته خداوند، جویندگان حقیقی حق و رشدند؛ آنان به هر سخنی گوش می‌سپارند نه از سر تساهل، بلکه از بیم آنکه حقی در آن نهفته باشد و با ناشنیده گذاشتن، از آن محروم شوند. جمله «أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ» نشان می‌دهد که این صفت (پیروی از احسن) خود هدایتی الهی است که عبارت است از طلب بی‌چشمداشت حق و آمادگی کامل برای پذیرش آن در هر جا که یافت شود. و تعبیر «وَأُولَئِكَ هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ» بیانگر آن است که عقل حقیقی، نیرویی است که انسان را به سوی حق رهنمون می‌سازد و نشانه عقل سالم، پیروی از حق است.

این آیه شریفه در عین حال مبنای قرآنی آزادی اندیشه، بیان و قلم را نیز روشن می‌سازد؛ زیرا اگر آزادی به این معنا وجود نداشت، چگونه ممکن بود انسان‌ها از میان اقوال و عقاید گوناگون، احسن را برگزینند؟ از این رو آزادی فکری و فرهنگی در اسلام تا جایی تجویز شده که به انحراف از مسیر انسانیت نیانجامد. این آزادی شامل آزادی ایراد سخنرانی و خطابه در محافل علمی، آزادی قلم در نگارش مقالات تخصصی، و آزادی مطالعه آرای مختلف برای اندیشمندان و صاحبان قدرت تشخیص است؛ اما برای کسانی که فاقد قوه تمیزند، محدود می‌گردد. آیت‌الله جوای آملی با تعبیری بدیع می‌فرماید: «این آزادی برای افراد ضعیف‌الفکر



همچون آزادی شنا در دریای موج برای غیرغواص ماهر نیست؛ زیرا فرد ناوارد به جای غوص، غرق می‌شود و به جای تسلط بر دریا، مقهور آن می‌گردد. محدودیت‌های مذکور در ظاهر قید و بندند، اما در باطن همانا حقیقت آزادی‌اند؛ زیرا آزادی حقیقی، آزادی در چارچوب عقل و تشخیص است» (جوادی آملی، ۱۳۸۹، جامعه در قرآن: ۴۷۹).

نتیجه آنکه، استماع نیکو و پیروی از احسن، نخستین و مهم‌ترین مؤلفه ارتباطات کلامی مؤثر در هر سازمان و جامعه‌ای است؛ چرا که پیش‌نیاز هر گفت‌وگوی سازنده، شنیدن دقیق و بی‌طرفانه دیدگاه‌های دیگران و سپس گزینش احسن آنهاست. این روش نه تنها از تعارضات جلوگیری می‌کند، بلکه زمینه هم‌افزایی، نوآوری و رشد جمعی را فراهم می‌آورد؛ و قرآن کریم با این بشارت نورانی، مؤمنان را به نهادینه‌سازی این فضیلت فرا می‌خواند.

۲. ممنوعیت تکذیب بدون احاطه علمی

قرآن کریم در ادامه اصل کلان پرهیز از شتاب‌زدگی در قضاوت و تصمیم‌گیری (اسراء: ۳۶)، تکذیب شتاب‌آلود و فاقد پشتوانه علمی را به شدیدترین وجه ممکن نکوهش کرده و آن را از بزرگ‌ترین مصادیق جهالت و ظلم علمی-عملی شمرده است. خداوند متعال در این باره می‌فرماید: «بَلْ كَذَّبُوا بِمَا لَمْ يُحِيطُوا بِعِلْمِهِ وَلَمَّا يَأْتِهِمْ تَأْوِيلُهُ كَذَّابٌ كَذَّابٌ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَانظُرْ كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الظَّالِمِينَ» (یونس/۳۹)؛ بلکه چیزی را تکذیب کردند که به علم آن احاطه نداشتند و هنوز تأویل و واقعیت آن برایشان نیامده بود. بسیاری از مردم جز از گمان پیروی نمی‌کنند و درباره چیزی که آگاهی کامل از آن ندارند، داوری و حکم صادر می‌کنند؛ در حالی که کلام وحی تصریح دارد که آگاهی و احاطه علمی باید بر هر قضاوتی پیشی گیرد (سید قطب، ۱۴۲۵ق، ج ۳: ۱۷۹۴).

با این وجود، به بیان برخی مفسران، این تکذیب شتاب‌زده را نشانه آشکار حماقت و جهالت می‌داند؛ زیرا تکذیب بدون علم، هم ظلم به حقیقت است و هم ظلم به خویش (ابن عاشور،



۱۴۲۰ق، ج ۱۱: ۸۵). البته ریشه این انکار را در جمود فکری و نفرت کور از هر آنچه با باورهای موروثی و آیین نیاکان تعارض دارد، می‌بیند؛ دل‌هایشان تنها درستی مذهب خود و بطلان همه ادیان دیگر را پذیرفته و از هر نور تازه‌ای می‌گریزند (آلوسی، ۱۴۱۵ق، ج ۵: ۳۴۸).

در حقیقت، عمده دلیل این تکذیب‌های یک‌طرفه، عدم رعایت همان اصل نخستین ارتباطات قرآنی یعنی «استماع نیکو و پیروی از احسن» (زمر: ۱۸) است؛ آنان هنوز به آرای دیگران گوش نسپرده‌اند، تعامل بالتی هی احسن را تجربه نکرده‌اند و یک‌جانبه حکم به بطلان صادر می‌کنند؛ در حالی که قرآن بشارت می‌دهد: ادله دیگران را بشنوید، تأمل کنید و سپس بهترین را برگزینید تا به سرنوشت اقوام پیشین که کورکورانه تکذیب کردند، دچار نشوید. البته برخی از مفسران در این مورد اینگونه بیان داشته‌اند:

«هیچ کس حق ندارد بدون برهان قاطع و احاطه علمی، لب به تصدیق یا تکذیب بگشاید؛ زیرا تکذیب چیزی بدون تثبیت مبادی آن - در حالی که نشانه‌های صدق و صواب آن آشکار است - خطای علمی و ظلم عملی است. حیات مسئولانه جامعه بشری با اثبات و نفی علمی و گرایش و گریز عملی تأمین می‌شود و در فرهنگ اسلام، همه این امور باید عالمانه باشد؛ لذا چاره‌ای جز عقل‌گرایی و پژوهش علمی نیست. این حمایت همه‌جانبه از تعقل، برای آن است که اساس فرهنگ اسلامی، اندیشه صائب و انگیزه صالح است» (جوادی آملی، ۱۳۸۶، ج ۳: ۶۸۱).

غرض آنکه، همان‌گونه که اثبات و تصدیق یک مدعا نیازمند دلیل و برهان است، سلب و تکذیب نیز باید بر مدار علم و احاطه کامل باشد. انسان در هر دو ساحت نفی و اثبات، برای تأمین حیات معقول خویش، باید بر محور عقل و دانش حرکت کند. در فضای سازمانی امروز، ردانکار سریع ایده‌های نو، طرح‌های تحول‌آفرین یا گزارش‌های کارشناسی بدون بررسی دقیق و احاطه علمی - صرفاً به دلیل تعصب به روش‌های کهنه یا ترس از تغییر - دقیقاً مصداق همین



تکذیب شتاب‌زده قرآنی است که عقوبت آن، عقب‌ماندگی سازمانی، از دست رفتن فرصت‌ها و در نهایت، سقوط در ورطه ظالمان پیشین خواهد بود. پرهیز از این رذیله، کلید سلامت فکری و پیشرفت پایدار سازمان و جامعه است.

ب) شاخص گفتاری-استدلالی (فرایند ارتباط اثربخش و گفتگوسازنده)

این دسته، هسته اصلی تولید و انتقال پیام را تشکیل می‌دهد و کیفیت بیان، استدلال و گفت‌وگوی سازنده را تضمین می‌کند.

۱. بیان رسا و شفاف (قدرت تفهیم و تبیین مفاهیم)

یکی از ارکان اساسی ارتباطات کلامی مؤثر، برخورداری از بیان شفاف، رسا و شیواست؛ به گونه‌ای که پیام بدون هیچ‌گونه ابهام یا کاستی به مخاطب منتقل شود. فقدان این ویژگی، به ویژه در میان مدیران و رهبران، موجب کاهش نفوذ کلام، تضعیف اقتدار معنوی و در نهایت ناکامی در هدایت و تأثیرگذاری می‌گردد. قرآن کریم هنگامی که از رسالت انبیای عظام (ع) و نقش رهبری و هدایتی آنان سخن می‌گوید، بر این موهبت الهی تأکید ورزیده و حتی در مواردی، درخواست تشدید و تکمیل آن را از زبان برخی پیامبران نقل کرده است.

نمونه‌ای روشن و درس‌آموز در این زمینه، دعای حضرت موسی (ع) در آستانه مبعوث شدن به رسالت است. آن حضرت که با عارضه‌ای در تکلم (عقده لسان) مواجه بود، از خداوند متعال طلب گشایش آن را نمود تا پیام وحی به بهترین وجه به قومش برسد: «وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي» (طه/۲۷-۲۸)؛ و گره‌ای از زبانم بگشای تا سخنم را به ژرفا بفهمند و دریابند. مفسران در تبیین این دعا می‌گویند: «حضرت موسی (ع) در حقیقت درخواست «توان تفهیم و تبیین معارف الهی» را دارد؛ یعنی خداوند! میان من و قومم رابطه‌ای مستقیم و روشن برقرار فرما



تا آنان پیام تو را دقیقاً آن‌گونه که اراده فرموده‌ای، از زبان من دریافت کنند و هیچ حجاب و مانعی میان وحی و فهم آنان نباشد» (پیروز و دیگران، ۱۳۸۴: ۱۷۷).

این درخواست نورانی، درس بزرگی برای همه رهبران، مدیران و مربیان در هر عصر و سازمانی است. موفقیت در هدایت و رهبری، بیش از هر چیز، وابسته به قدرت انتقال شفاف و رسای پیام است. بیان شیوا نه تنها یک استعداد ذاتی، بلکه موهبتی الهی است که می‌توان با تضرع و درخواست از درگاه بی‌نیاز، آن را طلب کرد و تقویت نمود. مدیر یا رهبری که کلامش مبهم، پیچیده یا نارسا باشد، هرچند از دانش و بینش والایی برخوردار باشد، در ایجاد ارتباط مؤثر با زیردستان، همکاران و مخاطبان ناکام خواهد ماند.

از این‌رو، شایسته است هر فرد - به ویژه مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی - برای ارتقای کیفیت بیان خویش بکوشد؛ از تمرین و ممارست در سخنوری تا خواندن دعای حضرت موسی (ع) و درخواست این نعمت عظیم از پروردگار. زیرا همان‌گونه که پیامبر خدا برای ابلاغ وحی به بیان رسا نیاز داشت، مدیر امروز نیز برای ابلاغ سیاست‌ها، اهداف و رهنمودهای سازمانی، به بیانی شفاف، دل‌نشین و قابل فهم برای همه سطوح نیازمند است؛ بیانی که نه تنها شنیده شود، بلکه در جان‌ها نفوذ کند و به عمل و حرکت تبدیل گردد.

۲. لزوم اقامه برهان در تعاملات کلامی

یکی از بنیادین‌ترین اصول ارتباطات کلامی مؤثر، سخن گفتن بر پایه دلیل، برهان و علم یقینی است؛ به گونه‌ای که هر ادعا، نقد یا دفاعی با حجت عقلی یا نقلی معتبر همراه باشد. قرآن کریم در آیات متعدد، بشر را به این شیوه دعوت کرده و هرگونه ادعای بی‌پشتوانه را مردود شمرده است. نخستین نمونه، خطاب صریح خداوند به پیامبر اکرم (ص) در مواجهه با گروهی از اهل کتاب است که با ادعایی پوچ و بدون سند می‌گفتند: «جز یهود یا نصاری، هیچ کس داخل بهشت نخواهد شد»: «قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ» (بقره/۱۱۱)؛ بگو: اگر راست می‌گویید،



دلیل و برهان خود را بیاورید. به بیان مفسرین، این آیه را محکم‌ترین دلیل بر بطلان تقلید کورکورانه می‌داند و با تمسک به شعر معروف می‌گوید: «مَنْ ادَّعَى شَيْئًا بِلَا شَاهِدٍ لَّا بُدَّ أَنْ تَبْطَلَ دَعْوَاهُ»؛ هر که چیزی را بدون شاهد ادعا کند، ادعایش باطل خواهد شد (فخر رازی، ۱۴۲۰ق، ج ۴: ۶).

این اصل بار دیگر در آیه‌ای جهان‌شمول و فرازمانی تکرار شده است: «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا» (اسراء/۳۶)؛ و از آنچه به آن علم نداری پیروی مکن؛ که گوش و چشم و قلب، همه مورد پرسش قرار خواهند گرفت. برخی از مفسران تأکید می‌کنند که این آیه، پایه و اساس هرگونه تعامل، گفتگو و مناظره را بر دلیل و برهان قرار می‌دهد و ادعای فاقد سند را بی‌اعتبار می‌شمارد. این آموزه، شالوده‌ای استوار برای گفت‌وگوهای بین‌الادیانی، بین‌المذاهبی و حتی بین‌المللی فراهم می‌آورد و اندیشمندان را به رعایت حجت و منطق در هر ادعا فرا می‌خواند ((زمخشری، ۱۴۰۷ق، ج ۱: ۱۷۸)).

نمونه دیگر، پاسخ قاطع قرآن به مشرکانی است که بدون دلیل، قرآن و تورات را سحر می‌خواندند و حق را در جای دیگر می‌جستند: «قُلْ فَأْتُوا بِكِتَابٍ مِنْ عِنْدِ اللَّهِ هُوَ أَهْدَى مِنْهُمَا أَتَّبِعُهُ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ» (قصص/۴۹)؛ بگو: اگر راست می‌گویید، کتابی از نزد خدا بیاورید که از این دو (قرآن و تورات) هدایت‌کننده‌تر باشد تا من از آن پیروی کنم.

برخی از مفسرین نقل می‌کنند که مشرکان می‌گفتند: «هذان الكتابان سحران، والحق فی غیرهما»؛ اما قرآن با این چالش، جمود فکری و بهانه‌جویی آنان را برملا می‌سازد. اگر حق طلب بودند، چه کتابی هدایت‌بخش‌تر از قرآنی که «تَبَيَّنَّا لِكُلِّ شَيْءٍ» (نحل/۸۹) است، می‌توانست وجود داشته باشد؟ این قرآن به تهایبی برای اثبات حقانیت رسالت خاتم‌الانبیاء (ص) کفایت می‌کرد (طبری، ۱۴۱۲ق، ج ۲۰: ۵۴)، اما آنان نه جویای هدایت، بلکه به دنبال بهانه بودند. در خصوص اشاره آیه به تورات، مفسران تأکید دارند که مراد، کلیت تورات اصیل و بخش‌های محفوظ آن



(مانند اصول توحید، نبوت و معاد) است، نه نسخه‌های تحریف شده بعدی؛ لذا هیچ منافاتی با نص صریح قرآن بر تحریف برخی کتب پیشین ندارد.

غرض آنکه، قرآن کریم زندگی فردی و اجتماعی بشر را بر محور عقل و خرد استوار ساخته و هرگونه سخن، تصمیم یا تعامل را که از روی هوی و هوس، سلايق شخصی یا تقلید کورکورانه باشد، مردود شمرده است. در فضای سازمانی امروز، رعایت این اصل قرآنی - یعنی مستندسازی هر ادعا، گزارش، نقد یا پیشنهاد با دلیل و داده معتبر - ضامن سلامت تصمیم‌گیری، کاهش تعارضات بی‌مورد و ارتقای فرهنگ عقلانی در سازمان می‌گردد. سخن عالمانه و محققانه، نه تنها نشانه ایمان ژرف به منطق وحی، بلکه کلید دستیابی به اجماع سازنده و پیشرفت پایدار است.

۳. ارائه استدلال قابل فهم و متناسب با مخاطب

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های گفتگو و مناظره سازنده، نه تنها اقامه استدلال متقن، بلکه ارائه آن به شیوه‌ای روشن، قابل فهم و همراه با دعوت به تأمل عقلانی است؛ زیرا ریشه بسیاری از کج‌فهمی‌ها، سوء تفاهم‌ها و موضع‌گیری‌های نادرست، عدم درک دقیق دلایل طرف مقابل است. قرآن کریم با نگاهی ژرف به این ضرورت، شیوه‌ای بی‌نظیر از مجادله احسن را از زبان انبیای الهی (ع) به تصویر می‌کشد: «قَالَ أَوْلَوْ جِئْتُكُمْ بِأَهْدَى مِمَّا وَجَدْتُمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُمْ بِهِ كَافِرُونَ» (زخرف/۲)؛ یعنی «[پیامبرشان] گفت: آیا حتی اگر آیینی هدایت‌کننده‌تر از آنچه پدرانتان را بر آن یافته‌اید برایتان بیاورم [باز هم پیروی می‌کنید]؟ گفتند: ما به آنچه شما بدان فرستاده شده‌اید کافریم».

پیامبر (ص) هنگامی که دید مشرکان با تقلید کورکورانه از نیاکان، در برابر دعوت توحیدی ایستاده‌اند، قوه عقل خفته آنان را با این سؤال بیدار ساخت: آیا از پدرانتان پیروی می‌کنید حتی اگر دین آورده شده هدایت‌کننده‌تر و حق‌تر باشد؟ (مراغی، بی‌تا، ج ۲۵: ۸۱). رسول خدا (ص)



با وجود آگاهی کامل از عمق جهل، تعصب و لجاجت آنان، با نهایت ملایمت و ادب سخن گفت و فرمود: «اگر دلیل و برهان محکمی بیاورم که این دین کامل‌تر و هدایت‌گتر است، آیا می‌پذیرید؟» این در حالی بود که مخالفان با وقاحت تمام اعلام می‌کردند: «ما بر دین پدرانمان می‌مانیم حتی اگر دین شما هدایت‌کننده‌تر باشد» (فخر رازی، ۱۴۲۰ق، ج ۲۷: ۶۲۸).

نکته کلیدی در این سیره نبوی سه امر است:

۱. اقامه دلیل و برهان روشن برای اثبات یا ابطال مدعا؛

۲. ارائه استدلال به گونه‌ای کاملاً قابل فهم و متناسب با ظرفیت مخاطب؛

۳. رعایت نهایت ادب، احترام و ملایمت حتی در برابر سرسخت‌ترین معاندان.

این شیوه، درس بزرگی به همه مسلمانان - به ویژه رهبران، مدیران و دعوت‌گران - می‌دهد: در گفتگو با مخالفان، حتی زمانی که لجاجت و تعصب آنان آشکار است، باید عقل آنان را مخاطب قرار داد، برهان را با زبان نرم و قابل درک عرضه کرد و هرگز حرمت انسانی طرف مقابل را خدشه‌دار نساخت.

خلاصه آنکه، انسان - چه در جایگاه پیرو و چه در جایگاه پیشوا - موظف است عقاید و اعمالش را بر حجت شرعی (عقلی یا نقلی) استوار سازد. پیروی باید عالمانه و رهبری باید محققانه باشد و تقلید کورکورانه در هیچ مرتبه‌ای پذیرفته نیست. سیره رسول خدا(ص) الگویی کامل است: اقامه برهان، ارائه آن به نحو احسن و قابل فهم، و حفظ کرامت مخاطب حتی در اوج اختلاف. این سه گانه، باید سرمشق همه مدعیان حق و حقیقت در هر عصر و سازمانی باشد تا گفتگو نه به تعارض، بلکه به هدایت و هم‌گرایی بیانجامد.

۴. جدال احسن (سخن گفتن به نیکوترین شیوه)

قرآن کریم یکی از جاودانه‌ترین و جهان‌شمول‌ترین اصول ارتباطات کلامی را تحت عنوان «جدال احسن» مطرح ساخته؛ اصلی که قابلیت اجرا در همه اعصار و امکانه تا روز قیامت را



داراست (قرطبی، ۱۳۶۴، ج ۱۰: ۲۰۰). این اصل، مسلمانان را به طور صریح ملزم می‌کند که در هر تعامل کلامی - اعم از مناظره، گفتگو یا حتی مواجهه با مخالفان - از هر گونه خشونت زبانی، برتری‌جویی، توهین، تحقیر، دروغ‌پراکنی و استکبار دوری جویند و گفتار خویش را بر پایه حق، عدالت، امانت، صدق و راستی استوار سازند: «ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ» (نحل/ ۱۲۵)؛ «وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ» (عنکبوت/ ۴۶).

مسلمانان حق ندارند با اهل کتاب جز با دلایلی استوار و شیوه‌ای زیبا و دل‌انگیز - که بیانگر فلسفه رسالت نوین و روح رحمانی اسلام باشد - به مجادله پردازند (سید قطب، ۱۴۲۵ق، ج ۵: ۲۷۴۵). زمسخری نیز در این مورد تأکید دارند که پیام روشن آیات، الزام به مدارا، نرم‌خویی و پرهیز کامل از درشتی و خشونت کلامی است؛ حتی در برابر کسانی که در عقیده با مسلمانان اختلاف دارند (زمسخری، بی‌تا، ج ۳: ۴۵۷).

آلوسی (۱۴۱۵ق، روح المعانی، ج ۷، ص ۴۸۷) با تقسیم‌بندی دقیق مخاطبان بر اساس سطح فکری و استعداد آنان، سه شیوه پیشنهادی قرآن را چنین تبیین می‌کند: برای اهل حکمت و اندیشه‌ورزان: بهره‌گیری از «حکمت» و برهان عقلی؛ برای توده مردم و کسانی که ظرفیت استدلال پیچیده ندارند: «موعظه حسنه» و پند نیکو؛ برای دشمنان معاند و جاهلان متعصب: «مجادله بالتي هي احسن» یعنی مناظره همراه با نهایت نرمی و مدارا، نه غلبه‌جویی و تحقیر.

به بیان (یعقوبی، ۱۳۷۶، ج ۶: ۲۳۷) این تقسیم‌بندی را با بایستی چنین خلاصه کرد: انسان‌ها در پذیرش حق با یکدیگر متفاوت‌اند و باید هر کس را به شیوه‌ای متناسب با استعداد و ظرفیتش هدایت کرد. همچنین (طباطبایی، ۱۳۹۰ق، ج ۱۲: ۳۷۲) این سه راه را دقیقاً منطبق بر سه فن کلاسیک منطق می‌داند: برهان (برای اهل یقین)، خطابه (برای عموم) و جدل (برای مخالفان)، و تأکید می‌کند که انتخاب شیوه باید بر اساس قدرت فهم و تحمل مخاطب باشد، نه بیشتر و نه کمتر؛ زیرا دغدغه اصلی، تفهیم حق و احقاق آن است، نه غلبه بر حریف.



آیت‌الله جوادی آملی (پیامبر رحمت، ص ۲۵۷) جدال احسن را چنین تعریف می‌کند: مجادله‌ای که در آن گوینده جز حق نگوید و جز حق نپذیرد؛ سخن از سستی و ضعف به دور باشد؛ از ناتوانی رقیب سوءاستفاده نشود؛ بلکه کلام، متقن، مستحکم و همراه با نهایت نرمی و مهربانی ادا گردد.

در فضای سازمانی امروز که مناظرات مدیریتی، جلسات حل اختلاف و مذاکرات درون‌گروهی و برون‌گروهی فراوان است، رعایت جدال احسن ضامن حفظ کرامت انسانی، کاهش تعارضات مخرب و دستیابی به تصمیمات عقلایی و پایدار می‌گردد. گفتگویی که بر پایه «أحسن» استوار باشد، نه تنها خصومت را به همکاری تبدیل می‌کند، بلکه بذل احترام متقابل و رشد جمعی را در دل‌ها می‌کارد و این، همان حکمت جاودانه قرآن در عرصه ارتباطات انسانی است.

ج) شاخص اخلاقی-نظارتی (ضوابط حاکم بر کیفیت و پایداری ارتباط)

این دسته، ضوابط اخلاقی و نظارتی حاکم بر کل فرآیند ارتباط را تشکیل می‌دهد و پایداری، عدالت و کرامت آن را تضمین می‌کند.

۱. پرهیز از شتابزدگی در تصمیم‌گیری و قضاوت

تصمیم‌گیری، یکی از فراگیرترین و سرنوشت‌سازترین فعالیت‌های بشر در عرصه فردی و اجتماعی است؛ تا آن‌جا که غفلت از شناخت روش‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر علم و آگاهی، خسارات جبران‌ناپذیری برای فرد و جامعه به بار می‌آورد. قرآن کریم با نگاهی ژرف و جامع، این اصل بنیادین را در یک جمله نورانی بیان فرموده است: «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا» (اسراء/۳۶)؛ و از آنچه به آن علم نداری پیروی مکن؛ که گوش و چشم و قلب، همه مورد پرسش قرار خواهند گرفت.



این نهی صریح، با توجه به وسعت حوزه معنایی خود، هر گونه گفتار، کردار، باور، شهادت، قضاوت و تصمیم‌گیری فاقد پشتوانه علمی و یقینی را دربرمی‌گیرد. در مقابل، اندیشه جاهلی بر پایه اوهام، خیالات و احتمالات استوار بود و از همین رو، تهمت، افترا و نسبت‌های ناروا در میان آنان رواج داشت.

ابن‌عاشور (۱۴۲۰ق) در تفسیر التحریر والتنویر، ج ۱۴، ص ۸۲ این آیه را یک ادب اخلاقی سترگ و مانع دائمی از خلاف واقع سخن گفتن می‌داند؛ زیرا انسان را ملزم می‌کند تنها آنچه را دیده، شنیده و با عقل و قلب به یقین رسیده است، بر زبان آورد و گرنه در پیشگاه الهی مسئول خواهد بود.

همچنین مراغی (بی‌تا) در کتاب تفسیر المراغی، ج ۱۵، ص ۴۵ نیز تأکید می‌کند که مراد از «ما لیس لک به علم»، هر فعل و قولی است که علم و آگاهی معتبر بر آن نباشد؛ و این دستور، قانون اساسی جامع و فراگیری برای همه شؤون زندگی است که از پیروی از غیر علم در مسائل اعتقادی، گفتاری، شهادت، قضاوت و عمل نهی می‌کند.

ریشه بسیاری از شتاب‌زدگی‌ها و قضاوت‌های نادرست، یا شنیده‌هایی از منابع غیر موثق است، یا ادعاهای بی‌پایه مانند «من دیده‌ام» در حالی که ندیده، یا قضاوت‌های بی‌مأخذ و دور از واقعیت خارجی. از این رو خداوند در ادامه آیه، از ابزارهای ادراکی انسان - گوش، چشم و قلب - بازخواست می‌کند؛ زیرا این اعضا اگر بر پایه گمان و توهم به کار گرفته شوند، نتیجه‌ای جز هرج و مرج اجتماعی، گسست پیوندهای انسانی و فروپاشی اعتماد متقابل نخواهد داشت.

بنابراین، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتباطات کلامی و تصمیم‌گیری سازمانی، اجتناب قاطع از شتاب‌زدگی و لزوم تبعیت از علم و یقین است. مسلمانان بر پایه داده‌های وحیانی، حق ندارند مطلبی را بدون دانش معتبر تأیید یا تکذیب کنند؛ بلکه باید هر سخن، تصمیم یا قضاوت را با دلیل و برهان معقول و مشروع همراه سازند.



اگر این اصل قرآنی در جامعه اسلامی و به ویژه در سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر نهادینه شود و همگان در مقام نظر و عمل به آن ملتزم گردند، بسیاری از اختلافات، تفرقه‌ها و تصمیمات زیان‌بار ریشه‌کن خواهد شد؛ زیرا شتاب‌زدگی، مادر اکثر خطاها و تعارضات است و پرهیز از آن، زمینه‌ساز همگرایی، عدالت و پیشرفت پایدار خواهد بود. این آیه شریفه، چراغی همیشه فروزان برای فرهنگ تصمیم‌گیری عقلانی و مسئولانه در همه اعصار است.

۲. کرامت‌بخشی به مخاطب (کارکنان، ذی‌نفعان و مدیران) در کلام

یکی از اصول جهان‌شمول و جاودانه سیره نبوی (ص) در تعاملات کلامی، احترام عمیق به کرامت انسانی مخاطب است؛ حتی هنگامی که طرف مقابل در ضلالت آشکار به سر می‌برد. رسول خدا (ص) با یقین کامل به حقانیت مسیر هدایت خویش (ر.ک: ابن شهر آشوب، ۱۳۶۹، ج ۲: ۱۳) و آگاهی از گمراهی قاطع مشرکان، از باب نهایت ادب، خضوع و انصاف (آل‌غازی، ۱۳۸۲، ج ۳: ۵۰۹) تعبیری به کار برد که کرامت طرف مقابل را کاملاً محفوظ داشت: «وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَىٰ هُدًىٰ أَوْ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ» (سبأ/۲۴)؛ و قطعاً یا ما بر هدایتیم یا شما، و یا ما در ضلالت آشکاریم یا شما.

همچنین زمخشری (۱۴۰۷ق) در تفسیر الکشاف، ج ۳، ص ۵۸۱ این شیوه را اوج عدل و انصاف می‌داند؛ زیرا پیامبر (ص) با تعریض و کنایه سخن گفت تا تیر استدلال مؤثرتر به هدف بنشیند، خصم را بدون تحقیر محکوم کند، از فتنه و شر او بکاهد و شوکت باطلش را درهم بشکند، اما هرگز به شخصیت انسانی او اهانت نوردد.

سید قطب (۱۴۲۵ق) در کتاب تفسیر فی ظلال القرآن، ج ۵، ص ۲۹۰۵ با بیانی رسا و ژرف می‌گوید:

«این نهایت انصاف، عدالت و ادب در ستیزه است که پیامبر خدا (ص) به مشرکان بگوید: یکی از دو گروه ما قطعاً بر هدایت و دیگری در ضلالت آشکار است، سپس تشخیص را



به عقل سالم واگذارد تا تدبر در کمال آرامش برانگیخته شود، غرور کاذب پوشاننده نشود و عشق به جدال و نیرنگ‌بازی تحریک نگردد. پیامبر راهنما و معلم است؛ وظیفه‌اش رهنمود دادن است، نه خوار و زبون ساختن طرف مقابل صرفاً برای جانب‌داری از خواری! این جدال پاک و الهام‌بخش، دل‌های متکبران ستیزه‌جو را بهتر می‌ساید و تدبر ژرف و اقناع ریشه‌دار را برمی‌انگیزد. این نمونه‌ای ناب از ادب مجادله است که شایسته است همه دعوت‌گران به مکتب اسلام در آن بیندیشند.»

قرطبی (۱۳۶۴)، الجامع لأحكام القرآن، ج ۱۴، ص ۲۹۸) این تعبیر را منصفانه‌ترین شیوه استدلال می‌شمارد؛ زیرا گوینده‌ای که یقین به صدق خویش دارد، اما به مخاطب می‌گوید «یکی از ما دو تن دروغ‌گوست»، انصافش به مراتب برتر از تکذیب صریح است و شنوندگان را به عدالت او معترف می‌سازد. ابو حیان (۱۴۲۰ق، البحر المحیط، ج ۸، ص ۵۴۷) نیز تأکید می‌کند که پوشاندن حقیقت در لفافه کنایه، تأثیرش از بیان مستقیم بسیار عمیق‌تر است.

زحیلی (۱۴۲۲ق، التفسیر الوسیط، ج ۳، ص ۲۱۰۶) این روش را «مهربانانه‌ترین و مؤدبانه‌ترین شیوه گفتگو» می‌خواند که معاند را وادار به بررسی وضعیت خویش و دیگران می‌کند و مهم‌تر آنکه، حق انتخاب آزادانه و کرامت‌محور را به مخاطب اعطا می‌نماید تا با تکیه بر رسول باطنی (عقل)، راه سعادت خویش را برگزیند.

از مجموع آرای مفسران گران‌قدر برمی‌آید که پیامبر ختمی مرتبت (ص) حتی در برابر معاندانی که دشمنی و عنادشان برای همگان آشکار بود، با کمال مهربانی، ادب و احترام سخن گفت و کرامت انسانی آنان را محفوظ داشت؛ الگویی بی‌بدیل برای همه مدیران، رهبران و گفت‌وگوکنندگان که در فضای پرتنش سازمانی امروز، حفظ حرمت طرف مقابل - حتی در شدیدترین اختلافات - نه تنها فضیلت اخلاقی، بلکه کلید نفوذ کلام، کاهش تعارضات مخرب



و گشایش دل‌ها به سوی حقیقت است. این تعبیر نورانی «إنا أو إياکم» درس ابدی کرامت‌بخشی در کلام و اوج رحمت محمدی (ص) است.

جدول شاخص‌های ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان از منظر قرآن کریم				
شاخص‌ها	محور شاخص‌ها	مؤلفه‌های کلیدی	مستندات قرآنی	دلالت‌ها برای ارتباطات کلامی در سازمان
الف) شاخص شنیداری-ادراکی (پیش‌نیازهای ورودی ارتباط)	۱- گوش سپردن فعال و گزینش برتر	- گوش - سپردن فعال به سخنان دیگران - گزینش احسن از میان اقوال - پرهیز از تعصب در شنیدن	فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ (زمر/۱۸)	- تقویت فرهنگ گفت‌وگو و کاهش تعارضات - ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری با بهره‌گیری از بهترین نظرات - ایجاد فضای اعتماد و هم‌افزایی در تیم‌های سازمانی
	۲- ممنوعیت تکذیب بدون احاطه علمی	- رد نکردن ادعاها بدون احاطه علمی - پرهیز از جمود فکری و تعصب کورکورانه - ضرورت بررسی دقیق پیش از رد یا قبول	بَلْ كَذَّبُوا بِمَا لَمْ يُحِطُوا بِعِلْمِهِ (یونس/۳۹)	- جلوگیری از طرد ایده‌های نو و خلاقانه - تشویق به پژوهش و بررسی دقیق مسائل - ایجاد فضای باز برای نوآوری و بهبود مستمر



<p>-افزایش نفوذ کلام مدیران و رهبران -کاهش سوء تفاهم‌ها و خطاهای اجرایی -تسهیل در فرآیند آموزش و انتقال تجربیات</p>	<p>وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي * يَقْفَهُوا قَوْلِي (طه/۲۷- ۲۸)</p>	<p>-قدرت تفہیم و تبیین معارف -گشایش گره‌های زبانی -انتقال پیام بدون ابهام</p>	<p>۱- بیان رسا و شفاف</p>	<p>ب) شاخص گفتاری- استدلالی (فرایند ارتباط اثربخش و گفتگو سازنده)</p>
<p>-ارتقای فرهنگ مستندسازی در گزارش‌ها و پیشنهادها -کاهش تصمیم‌گیری‌های شتابزده و پرخطا -تقویت اعتبار سازمان در تعاملات برون‌سازمانی</p>	<p>قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِن كُنْتُمْ صَادِقِينَ (بقره: ۱۱۱) وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ (اسراء/۳۶)</p>	<p>-استناد به برهان و دلیل -پرهیز از ادعاهای بی‌اساس -التزام به علم و یقین در گفتار</p>	<p>۲- لزوم اقامه برهان</p>	
<p>-افزایش اثربخشی ارتباطات درون‌سازمانی -تسهیل در فرآیند تغییر و تحول سازمانی -تقویت مهارت‌های اقناع و</p>	<p>قَالَ أَوْلَوْ حِجَّتْكُمْ بِأَهْدَىٰ مِمَّا وَجَدْتُمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ (زخرف/۲۴)</p>	<p>-طرح برهان به شیوه‌ای روشن و قابل درک -رعایت سطح فکری مخاطب در ارائه دلایل -استفاده از زبان مشترک در گفت‌وگو</p>	<p>۳- ارائه استدلال قابل فهم</p>	



انتقال مفاهیم پیچیده				
-مدیریت سازنده تعارضات و اختلاف نظرها -حفظ احترام متقابل در مباحثات سازمانی -تقویت روحیه همکاری و تفاهم در محیط کار	ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ (نحل/۱۲۵)	-گفت‌وگو به نیکوترین شیوه -پرهیز از خشونت کلامی -استفاده از روش‌های حکیمانه، موعظه حسنه و مجادله نیکو	-۴ جدال احسن	
-پیشگیری از تصمیمات پرخطر و پرهزینه -افزایش دقت در ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها -تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری در همه سطوح سازمانی	إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا (اسراء/۳۶)	-اجتناب از قضاوت عجولانه -تأمل و تدبیر پیش از تصمیم‌گیری -مسئولیت‌پذیری در قبال گوش، چشم و قلب	-۱ پرهیز از شتاب‌زدگی	(ح) شاخص اخلاقی-نظارتی (ضوابط حاکم بر کیفیت و پایداری ارتباط)
-تقویت عزت نفس کارکنان و احساس ارزشمندی -کاهش تنش‌های روانی در محیط کار -ایجاد فرهنگ	وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَىٰ هُدًى أَوْ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (سبأ/۲۴)	-حفظ حرمت انسانی مخاطب حتی در اختلاف -استفاده از ادب و نرمی در بیان -به کارگیری کنایه	-۲ کرامت‌بخشی در کلام	



احترام متقابل و اخلاق مداری در سازمان	و تعریض برای تأثیر بیشتر		
---	-----------------------------	--	--

ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان از منظر قرآن کریم بر اساس سه ساحت اساسی استوار گردیده است: در ساحت نخست، شاخص شنیداری-ادراکی به عنوان پیش‌نیاز ورودی ارتباط، با محوریت گوش سپردن فعال و گزینش برتر (زمر/۱۸) و ممنوعیت تکذیب بدون احاطه علمی (یونس/۳۹)، زمینه‌ساز درک عمیق پیام‌ها، تقویت فرهنگ گفت‌وگو و جلوگیری از طرد ایده‌های نو می‌گردد. در ساحت دوم، شاخص گفتاری-استدلالی به عنوان هسته اصلی فرآیند ارتباط، با مؤلفه‌های بیان رسا و شفاف (طه/۲۷-۲۸)، لزوم اقامه برهان (بقره/۱۱۱)، ارائه استدلال قابل فهم (زخرف/۲۴) و جدال احسن (نحل/۱۲۵)، شفافیت انتقال پیام، استدلال محوری، اقناع مؤثر و مدیریت سازنده تعارضات را تضمین می‌کند. در ساحت سوم، شاخص اخلاقی-نظارتی به عنوان ضامن پایداری ارتباط، با تأکید بر پرهیز از شتاب‌زدگی (اسراء/۳۶) و کرامت‌بخشی در کلام (سبأ/۲۴)، بستری از مسئولیت‌پذیری، احترام متقابل و امنیت روانی را در فضای سازمانی ایجاد می‌نماید. این سه ساحت در تعامل پویا با یکدیگر، الگویی جامع از ارتباطات کلامی را ارائه می‌دهند که همزمان بر ارتقای بهره‌وری عملیاتی و تعالی اخلاقی سازمان تأکید دارد.

پرتال جامع علوم انسانی



نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با کاوشی نظام‌مند در آیات نورانی قرآن کریم و آرای مفسران بزرگ، هشت شاخص بنیادین ارتباطات کلامی مؤثر در سازمان را استخراج و در چارچوب سه‌گانه «شنیداری-ادراکی»، «گفتاری-استدلالی» و «اخلاقی-نظارتی» تبیین نمود: استماع نیکو و پیروی از احسن، ممنوعیت تکذیب شتاب‌آلود (شنیداری-ادراکی)، بیان شفاف و رسا، سخن عالمانه و مستدل، ارائه استدلال روشن و قابل فهم، جدال احسن (گفتاری-استدلالی)، پرهیز از شتاب‌زدگی در تصمیم‌گیری و قضاوت، و نهایتاً کرامت‌بخشی به مخاطب حتی در اوج اختلاف (اخلاقی-نظارتی). این شاخص‌ها نه فهرستی پراکنده، بلکه منظومه‌ای به هم پیوسته، منسجم و سلسله‌مراتبی‌اند که از یک سو ریشه در فطرت پاک انسانی و عقل سلیم دارند و از سوی دیگر، برخاسته از وحی الهی‌اند که جاودانه و جهان‌شمول است.

یافته‌ها به روشنی نشان می‌دهد که قرآن کریم، ارتباطات کلامی را فراتر از یک مهارت فنی، به عنوان عبادتی اخلاقی و ابزاری برای تحقق عدالت، رحمت و کمال انسانی می‌نگرد. التزام عملی به این اصول، سازمان را از یک مجموعه مکانیکی صرف به جامعه‌ای زنده، پویا و معنویت‌محور تبدیل می‌کند؛ جایی که گوش سپردن حکیمانه مقدمه هم‌افزایی، بیان رسا و استدلال روشن ضامن فهم مشترک، جدال احسن مانع تعارضات مخرب، پرهیز از شتاب‌زدگی نگاهیان اعتماد متقابل، و کرامت‌بخشی کلید گشایش دل‌ها و نفوذ پایدار کلام است.

در روزگاری که سازمان‌های معاصر با بحران‌های بی‌سابقه‌ای چون شکاف نسلی، فرسودگی عاطفی کارکنان، تعارضات فرهنگی و فروپاشی اعتماد دست‌وپنجه نرم می‌کنند، بازگشت به این الگوی آسمانی نه تنها یک انتخاب اخلاقی، بلکه ضرورتی راهبردی برای بقا و تعالی است. مدیریت اسلامی مبتنی بر چارچوب سه‌گانه شنیداری-ادراکی، گفتاری-استدلالی



و اخلاقی-نظارتی، سازمان را به محیطی سرشار از رحمت، عقلانیت و کرامت تبدیل می‌کند؛ همان‌گونه که خاتم‌الانبیاء(ص) فرمود: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ». این پژوهش، با ارائه الگویی بومی و وحیانی در قالب چارچوب سه‌گانه مزبور، درهای تازه‌ای به سوی تحقیقات آتی می‌گشاید: از تدوین ابزارهای سنجش عملی این مؤلفه‌ها در سازمان‌های واقعی گرفته تا طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران بر پایه آیات قرآن. بی‌گمان، هرگاه سازمان‌های اسلامی این میراث نورانی را محور قرار دهند، نه تنها در عرصه رقابت جهانی پیشرو خواهند شد، بلکه الگویی الهام‌بخش برای تمامی جوامع بشری ارائه خواهند کرد؛ زیرا قرآن، کتاب زندگی است و سازمان، یکی از بارزترین جلوه‌گاه‌های حیات جمعی انسان معاصر.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



منابع

*قرآن کریم.

۱. ابن شهر آشوب، محمد بن علی. (۱۳۶۹). متشابه القرآن و مختلفه. قم: بیدار.
۲. ابن عاشور، محمدطاهر. (۱۴۲۰ق). التحرير و التنوير (ج‌های ۱-۳۰). بیروت: مؤسسه‌التاریخ العربی.
۳. ابن کثیر، اسماعیل. (۱۴۱۹ق). تفسیر القرآن العظیم. بیروت: دار الکتب العلمیة.
۴. أبو حیان، محمد بن یوسف. (۱۴۲۰ق). البحر المحيط فی التفسیر. بیروت: دار الفکر.
۵. آل‌غازی، عبدالقادر. (۱۳۸۲ق). بیان المعانی. دمشق: مطبعة الترقی.
۶. آلوسی، محمود بن عبدالله. (۱۴۱۵ق). روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم. بیروت: دار الکتب العلمیة.
۷. برومند، زهرا. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی (چاپ بیستم). تهران: دانشگاه پیام نور.
۸. بغوی، حسین بن مسعود. (۱۴۰۵ق). معالم التنزیل. بیروت: دار الفکر.
۹. بیضاوی، عبدالله بن عمر. (۱۴۱۸ق). أنوار التنزیل و أسرار التأویل. بیروت: دار إحياء التراث العربی.
۱۰. پیروز، علی‌آقا؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس و بهشتی‌نژاد، سید محمود. (۱۳۸۴). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۱. ثعلبی، أحمد بن ابراهیم. (۱۴۲۲ق). الكشف و البیان. بیروت: دار إحياء التراث العربی.
۱۲. درة، محمد علی طه. (۱۴۳۰ق). تفسیر القرآن الکریم و إعرابه و بیانه. بیروت: دار ابن کثیر.
۱۳. دروزه، محمد عزة. (۱۴۲۱ق). التفسیر الحدیث. بیروت: دار الغرب الإسلامی.
۱۴. دعایی، حبیب‌الله. (۱۳۷۳). ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه‌های صنعتی فولاد ایران. دانش مدیریت، (۱۵)، ۲۳-۳۵.



۱۵. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۴). تئوری و طراحی سازمان (علی پارسیان و محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. دهخدا، علی‌اکبر. (۱۳۷۷). لغت‌نامه دهخدا. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.
۱۷. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۷). تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها (مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان) (چاپ بیست‌ودوم). تهران: صفار.
۱۸. زحیلی، وهبه. (۱۴۱۱ق). التفسیر المنیر. دمشق: دار الفکر.
۱۹. زحیلی، وهبه. (۱۴۲۲ق). التفسیر الوسیط. دمشق: دار الفکر.
۲۰. زمخشری، محمود بن عمر. (۱۴۰۷ق). الکشاف عن حقائق التنزیل. بیروت: دار الکتاب العربی.
۲۱. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نگاه دانش.
۲۲. طباطبایی، سید محمدحسین. (۱۴۱۷ق). المیزان فی تفسیر القرآن. قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۲۳. طبرانی، سلیمان بن أحمد. (۲۰۰۸م). التفسیر الکبیر. ایرید: دار الکتاب الثقافی.
۲۴. طبرسی، فضل بن حسن. (۱۳۷۲). مجمع البیان. تهران: ناصر خسرو.
۲۵. طبری، محمد بن جریر. (۱۴۱۲ق). جامع البیان. بیروت: دار المعرفه.
۲۶. طریحی، فخرالدین بن محمد. (۱۳۷۵). مجمع البحرین. تهران: مرتضوی.
۲۷. طنطاوی، محمد سید. (۱۹۹۷م). التفسیر الوسیط. قاهره: نهضة مصر.
۲۸. طوسی، محمد بن حسن. (بی‌تا). التبیان. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۲۹. عسکرپور، زهرا؛ نجفی، محمد و نوروزی، رضاعلی. (۱۳۹۹). مفهوم‌شناسی محیط در قرآن کریم و نقش تربیتی آن. فصلنامه تعلیم و تربیت اسلامی، ۲۸(۷۴)، ۴۵-۶۸.
۳۰. عمید، حسن. (۱۳۸۹). فرهنگ عمید (چاپ ششم). تهران: امیرکبیر.
۳۱. فخر رازی، محمد بن عمر. (۱۴۲۰ق). مفاتیح الغیب. بیروت: دار احیاء التراث العربی.



۳۲. فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی. (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات

سازمانی. تهران: رسا.

۳۳. قرطبی، محمد بن أحمد. (۱۳۶۴). الجامع لأحكام القرآن. تهران: ناصر خسرو.

۳۴. قطب، سید. (۱۴۲۵ق). فی ظلال القرآن. بیروت: دار الشروق.

۳۵. کیاکجوری، داود و حسینزاده، سیما. (۱۳۹۳). دانش رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: کتاب

مهربان نشر.

۳۶. لوتانز، فرد. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی (غلامعلی حیدری، مترجم). تهران: انتشارات حیدری.

۳۷. مراغی، أحمد مصطفی. (بی‌تا). تفسیر المراغی. بیروت: دار الفکر.

۳۸. مشیری، مهشید. (۱۳۷۱). فرهنگ زبان فارسی (چاپ سوم). تهران: سروش.

۳۹. مورهد، گریگوری و گرینف، ریکی. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. تهران: مروارید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



References

*The Holy Qur'an.

۱. Ibn Shahrashub, Muhammad ibn Ali. (۱۳۶۹). *Mutashabih al-Quran wa Mukhtalifah*. Qom: Bidar.
۲. Ibn Ashur, Muhammad Tahir. (۱۴۲۰ AH). *Al-Tahrir wa al-Tanwir* (Vols. ۱-۳۰). Beirut: Muassasat al-Tarikh al-Arabi.
۳. Ibn Kathir, Ismail. (۱۴۱۹ AH). *Tafsir al-Quran al-Azim*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
۴. Abu Hayyan, Muhammad ibn Yusuf. (۱۴۲۰ AH). *Al-Bahr al-Muhit fi al-Tafsir*. Beirut: Dar al-Fikr.
۵. Al-Ghazi, Abd al-Qadir. (۱۳۸۲ AH). *Bayyan al-Ma'ani*. Damascus: Matba'at al-Taraqqi.
۶. Alusi, Mahmud ibn Abdullah. (۱۴۱۰ AH). *Ruh al-Ma'ani fi Tafsir al-Quran al-Azim*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
۷. Barumand, Zahra. (۱۳۸۸). *Organizational Behavior Management* (۲۰th ed.). Tehran: Payame Noor University.
۸. Baghawi, Husayn ibn Mas'ud. (۱۴۰۵ AH). *Ma'alim al-Tanzil*. Beirut: Dar al-Fikr.
۹. Baydawi, Abdullah ibn Umar. (۱۴۱۸ AH). *Anwar al-Tanzil wa Asrar al-Ta'wil*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi.
۱۰. Piruz, Ali Agha; Khosrowti, Abu Talib; Shafi'i, Abbas, and Bahshti Nejad, Seyyed Mahmoud. (۱۳۸۴). *Management in Islam*. Qom: Research Institute of Hawza and University.
۱۱. Tha'labi, Ahmad ibn Ibrahim. (۱۴۲۲ AH). *Al-Kashf wa al-Bayan*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi.
۱۲. Durrat, Muhammad Ali Taha. (۱۴۳۰ AH). *Tafsir al-Quran al-Karim wa I'rabahu wa Bayanahu*. Beirut: Dar Ibn Kathir.
۱۳. Daruzah, Muhammad Izzah. (۱۴۲۱ AH). *Al-Tafsir al-Hadith*. Beirut: Dar al-Gharb al-Islami.
۱۴. Da'i, Habibullah. (۱۳۷۳). "Presenting a Suitable Model for Organizational Communication in Iran's Steel Industrial Groups." *Danesh-e Modiriyat*, (۱۵), ۲۳-۳۵.



۱۵. Daft, Richard L. (۱۳۸۴). *Organization Theory and Design* (translated by Ali Parsaian and Mohammad Arabi). Tehran: Office of Cultural Research.
۱۶. Dehkoda, Ali Akbar. (۱۳۷۷). *Loghatnameh Dehkoda*. Tehran: University of Tehran Press and Publications Institute.
۱۷. Robbins, Stephen P. (۱۳۸۷). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (translated by Mehdi Alvani and Hasan Danaei Fard) (۲۲nd ed.). Tehran: Saffar.
۱۸. Zahili, Wahbah. (۱۴۱۱ AH). *Al-Tafsir al-Munir*. Damascus: Dar al-Fikr.
۱۹. Zahili, Wahbah. (۱۴۲۲ AH). *Al-Tafsir al-Wasit*. Damascus: Dar al-Fikr.
۲۰. Zamakhshari, Mahmud ibn Umar. (۱۴۰۷ AH). *Al-Kashshaf an Haqa'iq al-Tanzil*. Beirut: Dar al-Kitab al-Arabi.
۲۱. Seyyed Javadin, Seyyed Reza. (۱۳۸۸). *Fundamentals of Organization and Management*. Tehran: Negah Danesh.
۲۲. Tabataba'i, Seyyed Muhammad Husayn. (۱۴۱۷ AH). *Al-Mizan fi Tafsir al-Quran*. Qom: Office of Islamic Publications.
۲۳. Tabarani, Sulayman ibn Ahmad. (۲۰۰۸ AD). *Al-Tafsir al-Kabir*. Irbid: Dar al-Kitab al-Thaqafi.
۲۴. Tabarsi, Fadl ibn Hasan. (۱۳۷۲). *Majma' al-Bayan*. Tehran: Nasser Khosrow.
۲۵. Tabari, Muhammad ibn Jarir. (۱۴۱۲ AH). *Jami' al-Bayan*. Beirut: Dar al-Ma'rifah.
۲۶. Tarayhi, Fakhr al-Din ibn Muhammad. (۱۳۷۵). *Majma' al-Bahrain*. Tehran: Mortazavi.
۲۷. Tantawi, Muhammad Sayyid. (۱۹۹۷ AD). *Al-Tafsir al-Wasit*. Cairo: Nahdat Misr.
۲۸. Tusi, Muhammad ibn Hasan. (n.d.). *Al-Tibyan*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi.
۲۹. Askarpoor, Zahra; Najafi, Muhammad, and Nourouzi, Reza Ali. (۱۳۹۹). "Conceptualization of Environment in the Holy Quran and Its Educational Role." *Faslnameh Ta'lim va Tarbiat Islami*, ۲۸(۷۴), ۴۵-۶۸.



۳۰. Amid, Hasan. (۱۳۸۹). *Amid Dictionary* (۶th ed.). Tehran: Amir Kabir.
۳۱. Fakhr Razi, Muhammad ibn Umar. (۱۴۲۰ AH). *Mafatih al-Ghayb*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi.
۳۲. Farhangi, Ali Akbar; Safrzadeh, Husayn, and Khademi, Mehdi. (۱۳۸۳). *Theories of Organizational Communication*. Tehran: Rasa.
۳۳. Qurtubi, Muhammad ibn Ahmad. (۱۳۶۴). *Al-Jami' li-Ahkam al-Quran*. Tehran: Nasser Khosrow.
۳۴. Qutb, Sayyid. (۱۴۲۰ AH). *Fi Zilal al-Quran*. Beirut: Dar al-Shuruq.
۳۵. Kiyakjuri, Davoud, and Hosseinzadeh, Sima. (۱۳۹۳). *Advanced Organizational Behavior Knowledge*. Tehran: Ketab Mehraban Nashr.
۳۶. Luthans, Fred. (۱۳۷۴). *Organizational Behavior* (translated by Gholam Ali Heydari). Tehran: Heydari Publications.
۳۷. Maraghi, Ahmad Mustafa. (n.d.). *Tafsir al-Maraghi*. Beirut: Dar al-Fikr.
۳۸. Mashiri, Mahshid. (۱۳۷۱). *Persian Language Dictionary* (۳rd ed.). Tehran: Soroush.
۳۹. Moorhead, Gregory, and Griffin, Ricky. (۱۳۸۵). *Organizational Behavior*. Tehran: Morvarid.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی