

## **The Explanation and Analysis of the Components of Manager-Subordinate Communication in Religious Propositions**

**Mohammad Aidi<sup>1\*</sup>, Zahra Heidarnejad<sup>2</sup>, Fatemeh Fazelpour<sup>2</sup>**

*1. Assistant Professor, Department of Business Management, Ilam University, Ilam, Iran*  
*2. MSc of Business Management, Ilam University, Ilam, Iran*

(Received: April 6, 2021; Accepted: June 19, 2021)

### **Abstract**

This study was carried out to explain and analyze the components of manager-subordinate communication from Islamic perspective. A qualitative thematic analysis was adopted to extract the required communication-related themes from religious sources. The statistical population of this study was comprised of books (including the Quran and Nahj al-balagha) and articles in the domain of Islam and the Infallibles' (a) conduct, from which a sample of books and research articles were selected. In order to extract the themes, first the descriptive coding of basic themes was carried out. Then, in the interpretive coding stage, the basic themes were categorized into organizing themes. Finally, the determination of comprehensive themes – which covered all previous themes – was done. Data analysis led to the identification of 56 descriptive themes, 18 organizing themes, and 6 comprehensive themes. The main components included the enhancement of tolerance, meritocracy, and avoidance of arrogance.

### **Keywords**

communications, meritocracy, Islamic communications, effective communications.

---

\* Corresponding Author, Email: [m.aidi@ilam.ac.ir](mailto:m.aidi@ilam.ac.ir)

## ارائه مدل ارتباطی مدیران بازرگانی با افراد زیر مجموعه در فرهنگ اسلامی

محمد ایدی<sup>\*</sup>، زهرا حیدرنژاد<sup>۱</sup>، فاطمه فاضل‌پور<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹)

### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین و تحلیل مؤلفه‌های ارتباطی مدیران با زیردستان در رویکرد دینی انجام شد. روش تحقیق کیفی بود که از رویکرد تحلیل مضمون به منظور استخراج مضامین مورد نیاز از منابع دینی مرتبط با ارتباطات استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کتب (قرآن کریم و نهج‌البلاغه) و مقالات در حوزه اسلام و سیره معصومین<sup>(ع)</sup> بود. نمونه آماری نیز کتب و مقالات علمی در حوزه یادشده بودند. در مرحله نخست کدگذاری توصیفی به عنوان مضامین پایه‌ای صورت گرفت و در مرحله کدگذاری تفسیری مضامین پایه طبقه‌بندی شد که آن‌ها را مضامین سازمان‌دهنده گویند. آخرین مرحله، تعیین مضمون فراگیر بود که همه مضامین پیش‌گفته را در بر می‌گیرد. در نهایت این پژوهش منجر به شناسایی ۵۶ مضمون توصیفی و ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شد. از مؤلفه‌های اصلی به تقویت سعه صدر، شایسته‌سالاری، و دوری از تکبر می‌توان اشاره کرد.

### کلیدواژگان

ارتباطات، ارتباطات اسلامی، ارتباطات مؤثر، شایسته‌سالاری.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: m.aidi@ilam.ac.ir

### مقدمه

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند (سلیمانی‌نژاد و همکاران ۱۳۹۶: ۱۵۷). سازمان، به منزله یک نهاد اجتماعی، به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند (رضائیان ۱۳۷۹: ۲۸۴). یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد به منظور دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (نظری و همکاران ۱۳۹۰: ۱۵۸). از طرفی، مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی‌شده سازمان عامل مؤثری است (رضائیان ۱۳۷۹: ۲۸۴). ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح همه درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی و گروهی و سازمانی در همه جوامع بشری است (فرهنگی و همکاران ۱۳۸۳: ۹). در گزاره‌های اسلامی نیز به این قاعده توصیه شده است. زیرا هدف نهایی حکومت اسلامی تبلیغ اسلام در جهان است. دستیابی به این هدف با برقراری ارتباطات مؤثر و دوسویه میسر است. بنابراین با بررسی متون دینی می‌توان به موارد مربوط به ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی مدیران با زیردستان دست یافت (اسکندری و نقی‌پور ۱۳۹۳: ۱۹). دین مبین اسلام الگوها و آموزه‌های فراوانی از مهارت‌های ارتباطی را مطرح کرده است. بررسی سیره پیامبر اعظم (ص) و زندگی ائمه (ع) نشان می‌دهد که کنش‌ها و روش‌ها و ارزش‌های حاکم بر رفتار ارتباطی آن‌ها الگوی مناسبی از مهارت‌های ارتباطی را برای افراد و سازمان‌ها ارائه می‌کند (داورزنی و ناعمی ۱۳۹۶: ۱۴۴). در ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان در دو سطح و لایه ارتباطی به تعامل با دیگران می‌پردازند. بخشی از این ارتباطات بین فردی در سطح افقی انجام می‌شود که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران هم‌سطح خود ارتباط برقرار می‌کنند. سطح دیگر، که به نظر می‌رسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص می‌دهد، ارتباطات عمودی است که در این بخش مدیران مجبورند با افراد زیردست خود ارتباط برقرار کنند. اصولاً مدیران و سرپرستان با

افراد زیرمجموعه ارتباط عمودی (از بالا به پایین) برقرار می‌کنند و روش ارتباطی آن‌ها به صورت رسمی و از طریق نظام سلسله‌مراتبی است که فقط در ساختار سازمانی معنادار می‌شود. در حوزه معرفتی و ارزشی اسلام، برای رفتار مدیران و سرپرستان ویژگی‌هایی در نظر گرفته شده که اگر مدیران به طور عام بتوانند به آن صفات آراسته شوند بی‌شک در ارتباطات با افراد زیرمجموعه موفق خواهند بود (شفیعی و همکاران ۱۳۸۵). بر اساس تحقیقات، درک مدیران از ارتباطات با پایین‌دستان خیلی بهتر از بالادستان آن‌هاست. در صورتی که ادراکات زیردستان نشان داد مدیران چنان که تصور می‌کنند ارتباط مؤثری با زیردستان برقرار نکرده‌اند. مدیران نباید توقع داشته باشند که چون در جایگاه مدیریت قرار گرفته‌اند باید امرانه عمل کنند. چون این‌گونه رفتار کردن در ارتباطات آنان را دچار مشکل خواهد کرد (منطقی و مساعد ۱۳۹۱).

### بیان مسئله

مدیران نیز به برقراری ارتباط نیاز دارند. آن‌ها مسئول فعالیت‌های و برنامه‌ریزی و تعلیم و تربیت زیردستان هستند. از مشکلاتی که مدیران کمتر به آن توجه دارند الگوهای ارتباطی است. برای ایجاد ارتباط میان مدیران و زیردستان باید، با بسترسازی ارتباطی، شرایط و اقتضائات را فراهم و موانع را برطرف کرد و به طبع ترسیم مدل ارتباط میان مدیران و افراد زیرمجموعه با رویکرد دینی بدون توجه به زمینه‌ها و مبانی ارتباطات دینی امکان‌پذیر نخواهد بود. خاطر نشان می‌شود بهترین نمونه و الگو میان رهبران و مدیران اسلامی از نظر الگوی ارتباطی وجود مقدس پیامبر اسلام (ص) است و خداوند بزرگ چگونگی ارتباط آن حضرت را با یاران و افراد زیرمجموعه‌اش به تصویر کشیده است که از این رهگذر می‌توان به مبانی ارتباطات دینی دست یافت. ویژگی‌های رفتاری در هر ساختاری متناسب با نوع نظام مدیریتی است و معمولاً سیاست‌های هنجاری برگرفته از ارزش‌ها و باورهای موجود در هر سیستم ارزشی است (مهدی‌زاده ۱۳۹۴). در رویکرد دینی، نوع ارتباط مدیران و افراد زیرمجموعه و چگونگی رفتار مدیران در حوزه معرفتی و ارزشی تفسیر و تدوین می‌شود. بر این اساس پژوهش حاضر از سه جنبه نظری و عملی و روش‌شناسی دارای اهمیت است. نخست اینکه به لحاظ نظری تاکنون

پژوهشی با عنوان ارتباطات مدیران با زیرمجموعه با رویکرد دینی انجام نشده است و این پژوهش می‌تواند به بهبود نگرش و بینش در حوزه ارتباطات کمک شایانی کند. زیرا لازمه هدایت سازمان‌های امروزی در کشورهای اسلامی تجهیز مدیران به اصول مدیریت اسلامی و به طور ویژه ارتباط با زیرمجموعه بر اساس آموزه‌ها و متون اسلامی است. بر این اساس پژوهش حاضر در نگاه اول می‌تواند باعث پیشبرد حوزه دانش و مباحث موضوعی الگوی ارتباطی مدیران با رویکرد اسلامی شود. در وهله دوم، یافته‌های پژوهش حاضر در عمل نیز می‌تواند مورد استفاده مدیران و سیاستگذاران سازمان قرار گیرد. زیرا سازمان‌های کشورهای اسلامی نیازمند پیشبرد اهداف سازمانی منطبق بر آموزه‌های اسلامی هستند. در نهایت پژوهش حاضر به پیشبرد روش‌شناسی پژوهش در حوزه مدیریت اسلامی نیز کمک می‌کند. پژوهش حاضر با شیوه تحلیل مضمون انجام شد و واکاوی مؤلفه‌های متغیرهای حوزه مدیریت در متون اسلامی با تحلیل تماتیک در نوع خود بدیع است و از این طریق می‌توان نشانگرها و مؤلفه‌های یک متغیر را به بهترین نحو شناسایی کرد. ضرورت پژوهش حاضر، که محققان را به واکاوی در آموزه‌های دینی ترغیب کرد، پیشبرد اهداف موضوعی مدیریت با رویکرد دینی و غنی‌سازی مباحث حوزه مدیریت اسلامی با توجه به آموزه‌های دینی بود. همچنین تاکنون پژوهشی در خصوص موضوع پژوهش حاضر انجام نشده است و این ضرورت احساس شد که پژوهشی به شیوه علمی و با رعایت اصول اخلاقی انجام گیرد. از آنجا که آموزه‌های دینی ما راهگشای همه نیازهای بشر است و در زمینه رفتار حرفه‌ای و ارتباطات نیز دستورهای دارد که ما را به ارائه راهکارهایی جهت نهادینه کردن اصول ارتباطی در سازمان‌ها هدایت می‌کند (مصطفی و قدسی ۱۳۹۳)، هدف پژوهش حاضر تبیین شیوه ارتباطات صحیح با زیردستان بر مبنای رویکرد دینی بود. مهم‌ترین سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از: مؤلفه‌های ارتباطی مدیران با زیردستان در گزاره‌های دینی کدام‌اند؟ مدل ارتباطی مدیران با زیردستان در گزاره‌های دینی چگونه است؟

### پیشینه تحقیق

مدیران در قرن حاضر به توانایی‌های متعددی نیاز دارند که هر یک می‌تواند به نوعی در روند زندگی و کار آنها تأثیرگذار باشد. در این میان توانایی برقراری ارتباط با زیردستان

یکی از مهارت‌های بسیار مهم است. ارتباطات مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را، که برای انجام دادن وظایف روزانه‌شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند (حسینی‌نسب و مصطفوی‌پور ۱۳۹۱: ۲۹). وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، پیوسته، یکی از عوامل موفقیت به حساب آمده است (داورزنی و ناعمی ۱۳۹۶: ۱۴۴). ارتباطات مؤثر موجب افزایش کارایی، اثربخشی، و کیفیت کار نیروی انسانی می‌شود و برعکس ارتباطات غیرمؤثر خستگی جسمانی و ناکامی عاطفی را به دنبال دارد و حتی تحلیل رفتگی شغلی را به همراه می‌آورد (روزبان و همکاران ۱۳۹۸: ۱۰۶).

در حوزه معرفتی و ارزشی اسلام برای رفتار مدیران و سرپرستان ویژگی‌هایی در نظر گرفته شده که حتی اگر به طور عام بتوانند به آن‌ها آراسته شوند، بی‌شک، در ارتباطات با افراد زیرمجموعه موفق خواهند بود. در این زمینه شاخص‌ها بدین شرح‌اند: ابلاغ دستورها (شعرا/ ۱۰۷، طور/ ۲ و ۳)، ارائه الگو (ممتحنه/ ۴، هود/ ۱۱۵)، اعتدال و استقامت (هود/ ۱۱۲، یونس/ ۱۰۹)، تشویق و ترغیب و توجه به کارکنان (انفال/ ۶۵)، توزیع عادلانه امکانات (حشر/ ۷)، حذف دوچهرگان (چاپلوسان) (حشر/ ۱۱، مجادله/ ۸)، شایسته‌سالاری و ترفیع (مائده/ ۹ و ۱۲) (فروزنده دهکردی و کوثری ۱۳۸۹: ۹۲).

دین، برای اصلاح و جهت‌دهی ارتباطات متعدد انسان، الگوها و قواعد و آدابی ارائه می‌دهد؛ تا جایی که حتی رشد و نمو دینداری ناظر به کیفیت و مطلوبیت ارتباطات اجتماعی فرد می‌شود. مطابق آیات قرآن (آل عمران/ ۱۵۹) و تبیین اندیشمندان، یکی از علل عمده نفوذ و گسترش دین اسلام نظام ارتباطی و رفتاری اسلام و البته شخصیت و نحوه معاشرت پیامبر اکرم بوده است (مطهری ۱۳۸۸). همچنین بخش عمده‌ای از اخلاق اسلامی - مثل ایثار، گذشت، تواضع، حسن برخورد، مهربانی - نیز صرفاً در زندگی اجتماعی و عرصه ارتباطات میان‌فردی امکان ظهور و بروز خواهد داشت. از این رو، نگاه دینی بر لزوم ارتباطات انسانی تأکید دارد و اختلاف و قطع روابط را نهی می‌کند (مهدی‌زاده ۱۳۹۴). با مطالعات انجام‌شده خلأ تحقیقاتی در زمینه موضوع تحقیق با اهداف مورد نظر احساس می‌شود؛ هرچند در

زمینه‌های نزدیک به موضوع تحقیقاتی انجام شده است. گفتنی است با توجه به اینکه پژوهش حاضر در حوزه اسلامی انجام گرفته است از بیان پیشینه خارجی صرف نظر و به پیشینه داخلی اکتفا شد. روزبان و همکارانش (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «استخراج مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی مجازی» بیان کردند ارتباطات باید مؤثر باشد. بدون ارتباطات مؤثر و باز، در همه سطوح، سازمان برای رسیدن به اهداف و اوج عملکرد خود دست و پا خواهد زد. اهمیت ارتباطات مؤثر بدان دلیل است که انجام دادن وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری، و کنترل را برای مدیران تسهیل می‌کند و همچنین مدیران را در تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان یاری می‌رساند. جریان ارتباطات مؤثر در سازمان پیوندهای محکم میان مدیران و کارکنان را توسعه می‌دهد. پس از آن کارکنان اعتماد به نفس پیدا می‌کنند که آن‌ها را مولدتر می‌کند. صدرایی و همکارانش (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری» بیان می‌کنند ارتباطات ستون مدیریت است. شایستگی ارتباطی یک مدیر بدین معناست که چگونه سبک ارتباطی خود را با همکاران در محیط کاری تنظیم نماید. فاطمی نسب و محمودزاده (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی بر تسهیم دانش در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران» بیان می‌کنند که ارتباطات نظامی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است و همچنین بر آن‌اند که ارتباطات اثربخش منجر به ارائه اطلاعات مناسب، صحیح، کامل، سریع، و به‌هنگام و تسهیم دانش ضمنی در لایه‌های مختلف سازمان می‌شود و زمینه اتخاذ تصمیمات مناسب به وسیله مدیران را فراهم می‌آورد. زینلی و میرحسینی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «ارتباطات درون‌سازمانی و رهبری» بیان می‌کنند که رهبر و سیستم ارتباطی که متناسب با ساختار سازمانی هستند در دستیابی به موفقیت سازمان در زمینه‌ای که فعالیت دارد تأثیر مثبت دارند. همچنین، رهبر و سیستم ارتباطی که واجد ویژگی‌هایی هستند که در تقابل کامل با الزامات ساختار سازمانی اند آسیب جبران‌ناپذیری به آن سازمان خواهند رساند. معتمدی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «دیدگاه ارتباطی شخصیت با

تکیه بر منابع اسلامی» بیان می‌کند که منظور از رویکرد ارتباطات تعامل و ارتباطی است که فرد با خود، خداوند، طبیعت، و دیگران دارد و بر آن است که افرادی که ارتباط بیشتری با طبیعت دارند تصمیماتی می‌گیرند که به محیط کمک کند. فرد با اعتقاد به اینکه خداوند اساس ایمنی است احساس قدرت می‌کند. فرایند ارتباط مؤثر فرد با دیگران می‌تواند به تاریخچه دلبستگی فرد با موضوع دلبستگی خود برگردد و در نهایت خودشناسی را محور اصلی انواع ارتباطات و نیز جوهره اصلی علوم و معارف بشری معرفی می‌کند. عضنفری و مزروعی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی» بیان می‌کنند که سازمان شبکه‌ای از واحدها و افراد است که با هم‌افزایی در ایجاد ارتباط معنادار و هدفمند واحدها و افراد عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. بنابراین، باید ارتباطات سازمانی اثربخش شود تا هدف‌های سازمانی محقق شود. نظری و همکارانش (۱۳۹۰) اشاره کرده‌اند که توانایی ارتباطی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان هنگام استخدام و موفقیت افراد هنگام شروع به کار است. مدیران معمولاً در ماتریسی دوسطحی، اثربخشی و مقدار اطلاعات، یکی از راهکارهای ارتباطی را انتخاب می‌کنند.

#### جدول ۱. خلاصه مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی در پژوهش‌های گذشته

برقراری ارتباط دوستانه قبل از تصمیم‌گیری	سلطانی و صوتیان ۱۳۹۶
ارتباط منطقی بین کارکنان و مدیران	مرادی و همکاران ۱۳۹۴
اهمیت دادن به بازخورد در ارتباط با دیگران	مرادی و همکاران ۱۳۹۴
گوش دادن فعال به حرف کارکنان	مرادی و همکاران ۱۳۹۴
استفاده از کانال‌های ارتباطی چندگانه	سلطانی ۱۳۹۳
استفاده از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی	مرادی و همکاران ۱۳۹۴
رفتار مدیران با کارکنان به منزله بخشی از اجتماع	مرادی و همکاران ۱۳۹۴
پرهیز از منت‌گذاری و بدزبانی در ارتباط با افراد	سلطانی ۱۳۹۳
پرهیز از اعمال قدرت در برابر ارباب‌رجوع	سلطانی ۱۳۹۳
نوع دوستی	نصر اصفهانی و همکاران ۱۳۹۲
وفاق و همدلی با یک‌دیگر	شعبانی و تاح‌آبادی ۱۳۸۶
تعامل و ارتباطات مؤثر	جاجرمی‌زاده و همکاران ۱۳۸۶
کار گروهی و مشارکت اجتماعی	اسحاقی ۱۳۹۳
جلوگیری از فساد و انحراف در وظایف	سلطانی و صوتیان ۱۳۹۶



## روش تحقیق

هدف اصلی هر پژوهش کشف، توصیف، تبیین، و گسترش دانش درباره پدیده‌ها یا پدیده‌های خاص است. در هر پژوهش، پژوهشگر، پس از تعیین و تعریف مسئله و فرضیه‌های آن، باید تعیین کند که چه افرادی را مورد مطالعه قرار می‌دهد، چه روشی را برای پژوهش انتخاب می‌کند، برای جمع‌آوری اطلاعات از چه وسیله اندازه‌گیری استفاده می‌کند، و مؤثرترین راه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها چیست. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است که در آن با استفاده از تحلیل مضمون تعدادی از مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها با موضوع ارتباطات مطالعه شدند که منجر به شناسایی مؤلفه‌های ارتباطی مدیران با زیردستان بر اساس گزاره‌های دینی شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. منظور از الگو مدلی است که از طریق نظم مفهومی داده‌های مستخرج به دست می‌آید. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (مهاجرانی و همکاران ۱۳۹۸: ۲۰۹). داده‌های پژوهش حاضر از کتب و مقالات معتبر-به‌ویژه آیات قرآن کریم، نهج‌البلاغه، رفتار سازمانی بر اساس رویکرد دینی- به دست آمد. به منظور استخراج در ابتدا کدگذاری توصیفی صورت گرفت که این کدها به عنوان مضامین پایه‌ای شناخته شدند. سپس، در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین پایه‌ای طبقه‌بندی شدند که آن‌ها را مضامین سازمان‌دهنده گویند. آخرین مرحله تعیین مضمون فراگیر بود که همه مضامین پیش‌گفته را در بر می‌گیرد. در نهایت این پژوهش منجر به شناسایی ۵۶ مضمون توصیفی و ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر (مؤلفه‌های اصلی) شد. به دلیل اینکه پژوهش بنیادی است، جامعه آماری برای آن همچون پژوهش‌های کمی متصور نیست و روش نمونه‌گیری نیز نظری یا تئوریک خواهد بود؛ بدین معنا که منابعی انتخاب شد که بیشترین اطلاعات و داده را برای پاسخ به سؤال تحقیق فراهم می‌کنند. موضوع پژوهش با عنوان ارائه مدل ارتباطی مدیران بازرگانی با افراد زیر مجموعه در فرهنگ اسلامی انتخاب شد و مصادیق آن همراه مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف آن در متون بررسی شد. جهت سنجش

میزان اعتبار شاخص‌های مدل ارتباط مدیران با زیردستان، بر اساس آموزه‌های دینی، پایایی تم‌ها از طریق شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) تعیین شد. این شاخص میزان سازگاری درک یا معانی مشترک متن را می‌سنجد. پایایی بین کدگذاران به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یک‌دیگر را تکرار می‌کنند. فرایند مقوله‌بندی و کدگذاری، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می‌شود. بدین منظور محقق از یک همکار پژوهشی (کدگذار) آشنا و متخصص به کدگذاری و مقوله‌بندی در تحقیق کیفی استفاده می‌کند تا از این طریق بتواند برخی از متون اصلی (آیات قرآن کریم و نهج‌البلاغه) را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کند. فرمول اصلی محاسبه پایایی به شیوه توافق بین دو کدگذار بدین شرح است:

$$(1) \quad *100 \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} *2 = \text{درصد پایایی}$$

نتایج حاصل از کدگذاری افراد خبره به همراه پایایی در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان ارزیاب	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	M1	۲۳	۹	۲	۷۸/۲۶
۲	M2	۴۵	۱۵	۶	۶۶/۶۶
۳	M3	۳۴	۱۲	۴	۷۰/۰۵
۴	کل	۱۰۲	۳۶	۱۲	۷۰/۵۸

همان‌گونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که محقق و همکار ارزیاب ثبت کرده‌اند برابر ۱۰۲، تعداد کل توافقاتها بین این کدها برابر ۳۶، و تعداد کل عدم توافقاتها برابر ۱۲ است. با استفاده از رابطه (۱) مقدار پایایی بین کدگذارها برابر ۷۰/۵۸ به دست آمد که مقدار قابل قبولی برای نشانگرهای پژوهش حاضر است. در نهایت جهت محاسبه روایی مؤلفه‌های از دو ضریب CVR (ضریب نسبی روایی

محتوایی) و CVI (شاخص روایی محتوا) استفاده شد. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست شد هر آیتم را بر اساس طیف سه قسمتی (ضروری است، مفید است و لی ضرورتی ندارد، ضرورتی ندارد) بررسی کنند. تعداد متخصصان مورد نظر در این مطالعه ۱۰ نفر اختیار شد و با توجه به نتایج نظر همه آنها مقدار CVR همه آیتها بیشتر از ۰/۶۲ برآورد شد. بر این اساس همه سؤالات میانگین واریانس استخراج شده AVE استفاده شد که نتایج آن بر حسب مؤلفه‌های پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. محاسبه روایی محتوای مؤلفه‌های ارتباط مدیران با زیرمجموعه بر اساس آموزه‌های دینی

AVE	CVR	CVI	تعداد نشانگرها	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۸۶۶	۲	امر به معروف و نهی از منکر	
۰/۸۸	۰/۸۱	۰/۹۳۳	۴	تعاون در خیر و احسان	حمایت و همدلی
۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۸	۵	احساس مسولیت همگانی	با کارکنان
۰/۸۰	۰/۸۹	۰/۹۳۳	۴	روابط محبت‌آمیز	
۰/۸۶	۰/۶۴	۰/۸۶۶	۳	اعتماد و اعتمادسازی	
۰/۸۹	۰/۶۶	۰/۸	۲	چشم‌پوشی	
۰/۸۸	۰/۸۰	۰/۸۸	۳	عفو و گذشت	اغماض سازمانی
۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۹۳۳	۳	توجه به شخصیت افراد	
۰/۸۰	۰/۸۸	۰/۸۶۶	۲	شنود مؤثر	
۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۶۶	۵	صلابت و قاطعیت	دوری از تکبر
۰/۸۶	۰/۸۰	۰/۹۳۳	۳	فروتنی با زیردستان	
۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۸۶۶	۵	توجه به کفایت و لیاقت کارکنان	شایسته‌سالاری
۰/۸۹	۰/۸۹	۱	۷	شایسته‌گزینی	
۰/۹۳	۰/۸۲	۰/۸	۳	صبر و شکیبایی	
۰/۸۹	۰/۸۰	۱	۲	استواری در برابر مشکلات	تقویت سعه صدر
۰/۸۹	۰/۶۴	۰/۹۳۳	۶	سخاوت و شجاعت	
۰/۸۰	۰/۶۶	۱	۱۰	اعتدال و میانه‌روی	ویژگی‌های اخلاقی
۰/۸۷	۰/۸۰	۰/۸	۴	حسن خلق و رعایت ادب	

### یافته‌های پژوهش

در گام نخست، برای آشنایی با داده‌ها، همه داده‌های متنی در خصوص ارتباط مدیر با زیردستان بازرگانی شد. پس از بازرخوانی‌های مکرر، در گام دوم ۶۰ کد باز استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری‌شده بروز و ظهور یافتند. پس از آن و در گام چهارم، با توجه به شکل‌گیری ۵۶ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده تعیین شد. در گام پنجم نیز، با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و همچنین ذهنیت شکل‌گرفته پژوهشگر طی پژوهش، تعداد ۷ مضمون فراگیر مشخص شد. تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا نظری-قیاسی (بالا به پایین) شناسایی می‌شوند. در رویکرد استقرایی، تم‌های شناسایی‌شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری‌شده به دست می‌آیند؛ درحالی‌که در رویکرد نظری-قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی درباره موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در زمینه موضوع مد نظر کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود (محمودی و همکاران ۱۳۹۳). بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر از روش استقرایی استفاده شد. ۵۶ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده، و ۷ مضمون فراگیر حاصل شده از ۶۰ کد باز در همه متون موجود درباره ارتباط مدیران با زیردستان در گزاره‌های دینی در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴. مضامین به دست آمده از مطالعات دینی

متن	کدهای باز
اعضای سازمان‌های اسلامی در ارتباطات خویش باید به مؤلفه عمل صالح توجه کنند و در کارهای نیک از یک‌دیگر سبقت بگیرند (بقره/ ۱۴۸). به سوی خیرات بشتابید (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ).	۱. سبقت در خیرات ۲. توجه به عمل صالح ۳. دعوت به خیرات
برای تقویت ارتباطات، باید حس مسئولیت مشترک در آنان ایجاد کرد تا در فضای صمیمی و محبت‌آمیز با دارا بودن حس مشترک همکاری و تعاون جهت نیل به اهداف انجام وظیفه کنند. قرآن کریم انسان‌ها را به همکاری و نیکوکاری و تقوای اجتماعی دعوت و از تعاون بر گناه و ظلم نهی می‌کند	۴. تقویت ارتباطات ۵. حس مسئولیت مشترک ۶. همکاری و همیاری ۷. تقوای اجتماعی

## ادامه جدول ۴. مضامین به دست آمده از مطالعات دینی

متن	کدهای باز
اعضای یک سازمان برای ارتباطات مؤثر باید فراتر از وظایف قانونی خویش عمل کنند و روحیه همکاری و همیاری داشته باشند. یکدیگر را در نیکوکاری و پرهیزکاری یاری کنید و تعاون بر گناه و ظلم نکنید (مائده/۲).	۸. عمل به وظایف ۹. روحیه همکاری و همیاری ۱۰. پرهیزکاری نسبت به یکدیگر ۱۱. عدم تعاون بر ظلم
مردان و زنان همه دوستدار یکدیگرند. آنان امر به معروف و نهی از منکر می کنند (توبه/۷۱). مؤمنان، علاوه بر دوستی و محبت، با وادار کردن یکدیگر به کارهای نیک و منع از کارهای ناشایست، روابط انسانی مستحکم تری با یکدیگر برقرار می کنند.	۱۲. واداشتن به کارهای نیک ۱۳. منع از کارهای ناشایست
از جمله عوامل مهم در ایجاد ارتباطات مؤثر مدیر و زیرمجموعه محبت و تعلق خاطر به یکدیگر است که موجب استحکام روابط انسانی می شود. پیامبر و یارانش و همراهان او بر کافران بسیار سخت و با یکدیگر مشفق و مهربان اند (فتح/۲۹).	۱۴. تعلق خاطر ۱۵. محبت به همدیگر ۱۶. مشفق و مهربان
حضرت علی <sup>(ع)</sup> ثمره خیرخواهی را محبت و عشق دانسته و فرموده است ثمره خیرخواهی محبت است. اگر خیرخواهی از سوی مدیران یا افراد زیرمجموعه عینیت باید در قلب طرف مقابل محبت ایجاد می کند.	۱۷. محبت به یکدیگر ۱۸. دلسوزی ۱۹. خیرخواهی
معمولاً مدیران انتظار دارند دستورالعمل هایشان آن گونه که صادر می شود اجرا شود. اگر مدیران به محتوای پیامشان پایبند باشند و گفتار و رفتارشان همخوانی داشته باشد کارکنان نیز به پیامها ملتزم می شوند. ای کسانی که ایمان آورده اید، چرا به زبان چیزی می گوئید که در مقام عمل خلاف آن می کنید؟ بترسید از اینکه سخنی بگوئید و خلاف آن عمل کنید (صف/۲ و ۳).	۲۰. تصدیق در گفتار ۲۱. هم سوئی گفتار و عمل
یکی از ویژگی های مورد نیاز مدیران رفیق و مداراست. قرآن می فرماید از پرتو رحمت الهی با آنان (زیرمجموعه) نرم و مهربان شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از اطرافت پراکنده می شدند (آل عمران/۱۵۹).	۲۲. مدارا، نرم خوئی ۲۳. نداشتن خشونت ۲۴. سنگدل نبودن
با مردم به عفو و اغماض رفتار کن؛ آن طور که خود انتظار چشم پوشی و بخشایش از خدا داری (غرر الحکم و درر الکلم، ج ۲، ص ۲۷۹).	۲۵. گذشت و عفو ۲۶. چشم پوشی و اغماض ۲۷. بخشیدن
یکی از ویژگی های رفتاری که در ارتباطات میان مدیران و زیردستان می تواند نقش کلیدی ایفا کند خویشتن داری و فرونشاندن خشم و غضب است و امام علی <sup>(ع)</sup> می فرماید: بر آتش خشم خویش و بر طوفان حمله و بر سطوت دست و تیزی زبان خود چیره باش و در تندگویی و ناسزا خویشتن داری کن (نهج البلاغه، نامه ۵۳).	۲۸. فرونشاندن خشم ۲۹. خویشتن داری ۳۰. پرهیز از تندگویی
مدیران باید بخشایندگی و عفو در برابر اشتباهات زیردستان داشته باشند. قرآن بعد از ذکر صفت نرم خوئی برای پیامبر خطاب به آن حضرت می فرماید: افراد زیرمجموعه خویش را مورد عفو و اغماض قرار بده.	۳۱. گذشت و عفو

ادامه جدول ۴. مضامین به دست آمده از مطالعات دینی

کدهای باز	متن
۳۲. اخلاق نیکو ۳۳. حسن خلق ۳۴. بهبود عملکرد	از صفات دیگر مدیر اسلامی دارا بودن اخلاق نیکو است. امام علی <sup>(ع)</sup> خطاب به محمد بن ابی بکر می‌فرماید: «ای پسر ابی بکر با مردم مهربان و ملایم باش و همواره دیدارکنندگان را با قیافه باز و لبان خندان دیدار کن.» (نامه / ۲۷). مدیری که دارای حسن خلق است در سازمان غیررسمی محیط فعالیت خود نیز سمت رهبری گروهی دارد و در نتیجه موجب افزایش کارایی افراد در سازمان می‌شود.
۳۵. دادن شخصیت ۳۶. مشورت و هم‌فکری	(وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ). مدیران باید در تصمیم‌گیری‌ها با زیردستان هم مشورت کنند. زیرا این کار باعث می‌شود آنان احساس کنند به آن‌ها احترام گذاشته شده است (پرهیز از خودرأیی و اجتناب از پافشاری بی‌مورد بر نظرات شخصی و نیز بهره گرفتن از فکر دیگران برای فهم درست یک موضوع و تصمیم‌گیری درباره آن). مدیر، قبل از انجام دادن هر کاری، به‌ویژه در مباحث برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، باید مشورت کند.
۳۷. استغفار	طلب آموزش برای زیردستان (وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ).
۳۸. سعه صدر ۳۹. جدیت و صلابت در کار و عمل ۴۰. گشاده‌رویی ۴۱. صبر و بردباری	یکی از مقدمات مورد نیاز مدیران فرهنگی برای انجام دادن مأموریت داشتن سعه صدر است. چون باعث می‌شود مدیر از سخنان نادرست رنجیده نشود و بر سختی‌های رسالت صبر و حوصله و سعه صدر به خرج دهد. حضرت موسی <sup>(ع)</sup> بعد از رسیدن به نبوت از پروردگار درخواست کرد: پروردگارا سینه‌ام را گشاده گردان.
۴۲. اعتماد و اعتمادسازی ۴۳. حسن ظن	از مهم‌ترین عوامل سالم‌سازی و استمرار حرکت جمعی حسن ظن به یکدیگر و دارا بودن اعتماد است. در این صورت آرامش کافی برای تلاش وجود خواهد داشت. امام علی <sup>(ع)</sup> می‌فرماید: کسی که به مردم حسن‌ظن داشته باشد محبت و دوستی آنان را به دست آورده است.
۴۴. تواضع ۴۵. آرامش و وقار	مدیران فرهنگی باید در برابر زیردستان خود با محبت و متواضع باشند. برای آن مؤمنانی که تو را پیروی کرده‌اند بال خود را فروگستر (و با آنان با محبت و تواضع رفتار کن) (شعراء / ۲۱۵).
۴۶. برخورداری از صلابت و قاطعیت	مدیر باید از صلابت و قاطعیت ویژه‌ای برخوردار باشد. وَ تَالَّهِ لَأَكِيدَنَّ أَصْنَامَكُمْ * فَجَعَلَهُمْ جَذَاذًا ... (انبیاء / ۵۷ - ۵۸) و سوگند به خدا که پس از آنکه پشت کردید پس آن‌ها را ریزریز کرد.
۴۷. خوب گوش دادن به حرف دیگران ۴۸. اندیشیدن درباره سخنان زیردستان	مدیر با کمال رغبت و اشتیاق به گوینده گوش بسپارد تا نکات مثبت کلام او را به‌درستی بفهمد و آن‌ها را در ظرف ذهن خود جای دهد و درباره آن‌ها تأمل کند و بیندیشد و درس بگیرد. [ما شما را بر کشتی سوار کردیم] تا آن را برای شما [مایه] تذکری گردانیم و گوش‌های شنوا آن را نگاه دارد.
۴۹. عطوفت و مهربانی ۵۰. دل‌نرمی	مدیران باید از دلی نرم و خَلْقِي عالی برخوردار باشند که به این وسیله بتوانند در جذب مخاطبان موفق باشند. ... وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَاقْتَضُوا مِنْ حَوْلِكَ (آل‌عمران / ۱۵۹). ... و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند.

## ادامه جدول ۴. مضامین به دست آمده از مطالعات دینی

متن	کدهای باز
حضرت علی <sup>(ع)</sup> : هرگز مگو که به من امارت داده شده و امر می‌کنم و باید مرا اطاعت کنند. زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و نزدیک شدن به تغییر و زوال است.	۵۱. دستور دادن ۵۲. خراب شدن دل ۵۳. ضعیف شدن دین ۵۴. نزدیکی به زوال
از نظر قرآن، یکی از عوامل مهم و مؤثر در ارتباط شکیبایی است که می‌فرماید: ای کسانی که ایمان آورده‌اید شکیبا باشید و دیگران را به شکیبایی فراخوانید و رابطه خوب برقرار کنید و تقوا پیشه کنید. باشد که رستگار شوید (آل عمران/ ۲۰۰).	۵۵. شکیبایی ۵۶. تقوا پیشه کردن
امام علی <sup>(ع)</sup> با رعایت ادب و گفتار با یاران و نیروها صحبت می‌کرد و صمیمی بود و با نیروها رفتار مناسبی داشت و به یاران خود احترام می‌گذاشت.	۵۷. رعایت ادب با زیردستان ۵۸. صمیمیت با زیردستان ۵۹. احترام گذاشتن ۶۰. رفتار مناسب

## جدول ۵. عناوین مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر استخراج شده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
واداشتن به کارهای نیک	امر به معروف و نهی از منکر	حمایت و همدلی با کارکنان
منع از کارهای ناشایست	تعاون در خیر و احسان	
سبقت در خیرات		
دعوت به خیرات		
دعوت به شکیبایی		
عدم تعاون بر ظلم	احساس مسئولیت همگانی	
تقوای اجتماعی		
روحیه همکاری و همیاری		
عمل به وظایف		
حفظ وحدت	روابط محبت‌آمیز	
حسن مسئولیت مشترک		
عظوفت و مهربانی		
محبت نسبت به یکدیگر		
دلسوزی	اعتماد و اعتمادسازی	
تعلق خاطر		
حُسن ظن به یکدیگر		
اعتماد به همدیگر		
طرد سخن‌چین و چاپلوس		

ادامهٔ جدول ۵. عناوین مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر استخراج‌شده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
سنگ‌دل نبودن	چشم‌پوشی	انضام سازمانی
خویش‌داری		
نداشتن خشونت	عفو و گذشت	
فرو نشانیدن خشم		
پرهیز از تندگویی	توجه به شخصیت افراد	
استغفار برای زیردستان		
رفق و مدارا		
علاقه و همبستگی بین مدیر و کارکنان	شنود مؤثر	
خوب گوش دادن به حرف دیگران		
مشورت و هم‌فکری		
جدّیت و صلابت در کار و عمل	صلابت و قاطعیت	دوری از تکبر
برخورداری از صلابت و قاطعیت		
پاسخگویی	فروتنی با زیردستان	
دوری از بداخلاقی		
تواضع و فروتنی	توجه به کفایت و لیاقت کارکنان	شایسته‌سالاری
توجه به توانایی تخصصی افراد		
توجه به تلاش افراد		
پیش‌گام در انجام دادن امور		
توجه به لیاقت افراد		
کفایت افراد در انجام دادن امور	شایسته‌گزینی	
شایسته‌سالاری		
توجه به انگیزش کارکنان		
ارزیابی عملکرد کارکنان	صبر و شکیبایی	تقویت سعه صدر
داشتن سعه صدر با همه کارکنان		
حلم و بردباری	استواری در برابر مشکلات	
استقامت در رویایی با مشکلات		
تحمل افکار مخالف	سخاوت و شجاعت	
تحمل مخالفان و انتقادپذیری		
گشاده‌رویی	اعتدال و میانه‌روی	
تقوا و زهد و پارسایی و پرهیزکاری		
میانه‌روی در درشتی و نرمی		
عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی	حسن خلق و رعایت ادب	ویژگی‌های اخلاقی
حسن رفتار		
خوش‌کلامی		



مدلی که محقق در زمینه ارتباط مدیران با افراد زیردست پیشنهاد داده است مدلی شامل ۶ مؤلفه اصلی و ۱۸ مؤلفه فرعی است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

همان‌طور که در شکل (۱) مشخص شده، مدل ارتباطی مدیر با زیردستان در شش دسته قابل تفکیک است. در ادامه هر یک توضیح داده می‌شود.

### تم اصلی ۱. ویژگی‌های اخلاقی

از منظر حضرت علی<sup>(ع)</sup> آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایی شأن است کرامت اخلاقی است و این کرامت‌ها در اداره امور نقشی اساسی دارد. یکی از مشکلات ما این است که اخلاق هیچ‌گاه در حوزه حرفه و شغل مطرح نبوده است؛ درحالی‌که آموزه‌های دینی به اخلاق، هم در حوزه فردی (شخصی) هم در حوزه حرفه‌ای، توجه دارد. مدیری که دارای حسن خلق است در سازمان غیررسمی محیط فعالیت خود نیز سمت رهبری گروهی را بر

عهده می‌گیرد و در نتیجه موجب افزایش کارایی افراد در سازمان می‌شود. امام علی<sup>(ع)</sup> خطاب به محمد بن ابی‌بکر می‌فرماید: «ای پسر ابی‌بکر با مردم مهربان و ملایم باش و همواره دیدارکنندگان را با قیافه‌ باز و لبان خندان دیدار کن.» (نهج‌البلاغه، نامه ۲۷، ۵۰۸). یکی از راهکارها جهت نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها به‌کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون در سازمان‌هاست. طبق آموزه‌های دینی، وجود معیارهای ایدئولوژیکی و ارزشی- اخلاقی در کارکنان زمینه‌ساز رعایت اخلاقیات و قانون در محیط کار توسط آن‌هاست که باید هنگام به‌کارگیری نیرو، به‌ویژه در مشاغل کلیدی سازمان، به آن توجه شود. انسان با وجود داشتن قوه‌ فکر کم‌وبیش تحت تأثیر اعمال دیگران است. بنابراین، آموزش عملی اخلاق توسط مدرسانی که خود متصف به صفات و رفتارهای اخلاقی باشند و قانون را رعایت کنند می‌تواند یک راهکار دیگر باشد. همچنین تدوین منشور اخلاقی، که مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی ارزشی است، برای هماهنگی بین مدیران و کارمندان سازمان از دیگر راهکارهاست.

## تم اصلی ۲. تقویت سعه صدر

در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی فقط کسانی می‌توانند به سیاست منطقی و اصولی رفت و مدارا عمل و در تعامل با مردم به آنان محبت کنند و بدی‌های دیگران را با خوبی پاسخ دهند که دارای ظرفیت فکری و روحی گسترده‌ای باشند و این همان سعه صدر است. بنابراین، سعه صدر به معنای داشتن ظرفیت کافی روحی و فکری در برخورد با مسائل گوناگون است و هر اندازه فرد دارای وسعت نظر، گشادگی دل، قدرت تحمل، و حوصله بیشتری باشد می‌توان گفت که از سعه صدر بیشتری برخوردار است. پیامبر گرامی<sup>(ص)</sup> به منظور به انجام رساندن مأموریت مهم و دشوار رسالت و نبوت و رهبری جامعه جاهلی آن روزگار نیاز مبرم به سعه صدر و فراخی سینه داشت تا بتواند از یک سو مشکلات طاقت‌فرسا را تحمل کند و از سوی دیگر اعراب جاهلی را که تعصب خاص و شدیدی بر آداب و رسوم خود داشتند تحت تأثیر قرار دهد و در دل آن‌ها نفوذ کند و اعمال و رفتار آنان را در جهت مطلوب و مورد نظر هدایت کند. از این رو، خداوند متعال

نیز این موهبت بزرگ الهی را به اشرف مخلوقات و خاتم پیامبران عنایت کرد و خطاب به او فرمود: «أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ الَّذِي أَنقَضَ ظَهْرَكَ» (شرح / ۱ - ۳). اهمیت شرح یا سعه صدر در حدی است که علی<sup>(ع)</sup> آن را ابزار ریاست برشمرده است. بدیهی است بدون آن ابزار انجام دادن مسئولیت رهبری شدنی نیست. «اله الرئاسة الصدر» (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۷)؛ ابزار ریاست سعه صدر است. در جایی دیگر می فرماید: «انما الحليم من اذا اودی صبر و اذا ظلم غفر» (نهج البلاغه / حکمت ۲۰۷)؛ بردبار کسی است که اگر آزار و اذیت شد صبر کند و اگر به او ستم شد ببخشد.

### تم اصلی ۳. شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری از نظر مفهوم اصطلاحی عبارت است از نظام یا سیستمی که در آن انتصاب افراد شایسته در مشاغل و مناصب مرتبط با تحصیلات و تجربه کاری شان باشد؛ به گونه‌ای که توانمندی انجام دادن آن کار را بیشتر از دیگران داشته باشند. شایسته‌سالاری امری پسندیده نزد عقل و فطرت و همچنین مورد تأیید مسلک‌های مختلف است. مکتب اسلام نیز به عنوان کامل‌ترین مکتب توحیدی در این زمینه نکات قابل توجهی را مطرح می‌کند. اصولاً سنت الهی بر این است که به هیچ‌کس جز بر اساس شایستگی لازم مسئولیتی را نمی‌دهد. رسول اکرم<sup>(ص)</sup> در این زمینه می‌فرماید: «کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد درحالی که می‌داند میان آن‌ها کسی هست که از او شایسته‌تر و عالم‌تر است، او به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است». اولین اصل رعایت شایسته‌سالاری داشتن دانش و تجربه و اطلاعات کافی مدیران یا کارکنان درباره شغلی است که بر عهده‌شان گذاشته می‌شود. تردیدی نیست که رعایت این اصل در بسیاری از مشاغل حرفه‌ای پذیرفته شده است. دومین ویژگی سیستم شایسته‌سالاری داشتن بینش سیاسی و اداری مقامات عالی‌رتبه است. مدیرانی که دارای بینش و بصیرت لازم در امور سیاسی و اداری باشند به آسانی تحت تأثیر فضای ایجادشده توسط منفعت‌جویان داخلی و خارجی اداره و سازمانشان قرار نمی‌گیرند. در مورد سومین ویژگی شایسته‌سالاری این نکته قابل یادآوری است که شایسته‌سالاری صرفاً به مفهوم گذشته‌نگری نیست. این سخن بدین معناست که

برای انتصاب افراد به مشاغل و مناصب مدیریتی فقط گذشته یا تجربه افراد ملاک و معیار نیست، بلکه لازم است مدیران در کنار دانش و تجربه و بصیرت دارای تفکر خلاق و قوه ابتکار در مشاغل و مناصب مورد نظر نیز باشند.

#### تم اصلی ۴. دوری از تکبر

وجود تکبر در نهادهای اجتماعی و سازمانی مخرب‌تر از وضعیت فردی آن است. زیرا در سازمان‌ها افراد در سلسله پست‌های عالی قرار می‌گیرند که هم به منابع مالی و امکانات سازمان دسترسی دارند هم دانش و موقعیتشان آن‌ها را دچار غرور و تکبر می‌کند. بنابراین، تکبر موجب می‌شود افراد در وظایف گوناگون مدیریت-مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت، رهبری- از دادن اطلاعات و مشورت و همکاری با دیگران سر باز زنند و به خاطر احساس خودبرتربینی افکار و اندیشه‌های خود را بهتر از دیگران بپندارند و نظرات خودشان را بر دیگران تحمیل کنند و سرانجام سازمان را در معرض سقوط و شکست قرار دهند. هر یک از مدیران سازمان دارای اختیار و اراده و تمایل و گرایش خاص است. در این میان، چه‌بسا مدیرانی که در پست‌های عالی سازمان قرار گیرند و در دسترس بودن منابع و امکانات آن‌ها را به طغیان بکشاند. قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید: «إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُفٍ» (علق / ۶ و ۷)؛ انسان وقتی خود را بی‌نیاز بیابد سر به طغیان برمی‌دارد. بنابراین، به همان میزانی که شکست سازمان‌ها به برخورداری مدیرانشان از رذایل اخلاقی و از جمله تکبر و طغیان و بی‌کفایتی آن‌ها نسبت داده می‌شود، پیشرفت‌ها و تحقق اهداف سازمان‌ها نیز در گرو برخورداری از مدیران لایق و باکفایت آن‌هاست؛ کسانی که از فضایل اخلاقی مانند مشورت و همکاری و اعتماد دیگران غافل نیستند و با انجام دادن درست وظایف مدیریتی به اثربخشی و کارایی سازمان کمک می‌کنند.

#### تم اصلی ۵. اغماض سازمانی

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر اسلامی عفو و گذشت از خطای همکاران و سایر افراد مرتبط با اوست. امام علی<sup>(ع)</sup> در فرمان خود به مالک اشتر می‌فرماید: «ای مالک، مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبادا چونان حیوان

شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت شماری! زیرا مردم دو دسته‌اند؛ دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش‌اند. اگر گناهی از آنان سرزند یا علت‌هایی بر آنان عارض شود یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب شوند آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر؛ آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد (نامه ۵۳، ۵۶۴). چنان که خداوند متعال در قرآن کریم به رسول اعظم خود می‌فرماید: «عفو و بخشش را پیشه خود ساز و به نیکی فرمان ده و از نادانان دوری کن.» (اعراف / ۱۹۹). خداوند در این زمینه به رسول اکرم (ص) در مقام رهبر جامعه اسلامی می‌فرماید: «رحمت خدا تو را با خلق مهربان و خوش‌خوی گردانید و اگر تندخو و سخت‌دل بودی مردم از پیرامون تو متفرق می‌شدند. پس چون امت به نادانی درباره تو بد کنند از آن‌ها درگذر و از خدا بر آن‌ها طلب آمرزش کن.» (آل عمران / ۱۵۹).

### تم اصلی ۶. حمایت و همدلی با کارکنان

همدلی یعنی احساس و درک کردن دیگران. در نقطه مقابل، همدردی موقعی به ظهور می‌رسد که ما در احساسات با کسی شریک شویم و احساسی را که او درباره پدیده‌ای به دست آورده ما نیز به دست آوریم. هر چه مدیران و کارفرمایان بهتر بتوانند مسائل و دغدغه‌های کاری را از جایگاه و زاویه دید کارمندان و کارکنان خود بنگرند درک و بینش بهتری نسبت به آن‌ها پیدا می‌کنند و بهتر می‌توانند در جهت رفع مشکلات و بهبود شرایط گام بردارند. همدلی روابط اجتماعی را بهبود می‌بخشد و باعث ایجاد رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده می‌شود. بنابراین وقتی مدیران و کارفرمایان با کارمندان و کارکنان خود همدلی می‌کنند سبب می‌شوند آن‌ها در محیط کار احساس پذیرش و حمایت بیشتری داشته باشند. در نتیجه احساس بهتر و خوشایندتری نسبت به کار و مدیران خود پیدا کند.

### بحث و نتیجه

با توجه به اینکه ارتباطات فرایندی است که بدان وسیله مدیران می‌توانند وظایف اصلی خود، یعنی برنامه‌ریزی و سازماندهی و رهبری، را انجام دهند و همچنین فعالیتی است که بیشتر وقت مدیران در آن صرف می‌شود، ارتباط مؤثر برای مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما

متأسفانه به علت غیرملموس بودن ارتباطات در بهبود روابط انسانی، تأمین رضایت کارکنان، و افزایش کارایی و اثربخشی به آن توجه کافی نمی‌شود. آثار مثبت و سازنده ارتباط مدیران با زیردستان در همه جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، و سیاسی نمود عینی می‌یابد و تبلوری ویژه دارد. در این خصوص تحقیقات متعددی صورت گرفته است. بررسی‌هایی که در سال‌های اخیر درباره مسائل مختلف به عمل آمده بیانگر این واقعیت تلخ است که درصد بالایی از موفقیت‌آمیز نبودن برنامه‌ها و شکست‌های متوالی در نبود مدیران شایسته و ناآشنایی آنان با اصول چگونگی برقراری ارتباط با زیردستانشان ریشه دارد. در متون دینی، به ویژگی‌های مهم مدیران بسیار توجه شده است. به باور پژوهشگران این نوشتار، نقش معیارهای دینی در انتخاب مدیران در موفقیت کارکنان و مدیران بسیار برجسته است و بر همین اساس تلاش شده است تا از رهگذر پژوهش‌های میدانی در حوزه مدیریت دینی به چارچوب مطلوبی جهت معرفی مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتباطی مدیران با زیردستان در حوزه پژوهش‌های مدیریت دینی پرداخته شود. پژوهش‌ها در زمینه مؤلفه‌های مدیریت ارتباطی دینی نسبتاً مطلوب است. اما آنچه پژوهشگران این مقاله را بر آن داشت تا در این زمینه دست به قلم شوند این بود که هر یک از پژوهش‌ها به تعدادی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دینی در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. مثلاً جفری (۱۳۹۶)، محمدی (۱۳۹۸)، عزیزآبادی و همکارانش (۱۳۹۵)، مصطفی و قدسی (۱۳۹۳)، جعفری‌رندی و سلیمان‌پور (۱۳۹۴) به مؤلفه ویژگی‌های اخلاقی مدیران، شریعتی کمال‌آبادی (۱۳۹۴)، شرفی جم (۱۳۸۷)، آقامحمدی (۱۳۹۳)، تاجمیر و ریاحی (۱۳۹۶)، عارف‌نژاد (۱۳۹۶) به مؤلفه سعه صدر، شاهنشاهی و دادخواه (۱۳۹۶)، باباجانی محمدی و تگروستا (۱۳۹۳)، بیرامی (۱۳۹۱)، نقی‌پور و همکارانش (۱۳۹۲)، معمارزاده و همکارانش (۱۳۹۱)، احمدی و همکارانش (۱۳۹۵)، زین‌الدینی (۱۳۹۶) به مؤلفه شایسته‌سالاری، عشریه و طاهرپور (۱۳۹۵)، پهلوسایی و همکارانش (۱۳۹۶)، کاشفی و همکارانش (۱۳۹۱)، صارمی گروهی و مقدم‌متقی (۱۳۹۷) به مؤلفه دوری از تکبر، اسماعیلی و یوسف‌زاده (۱۳۹۱)، باقری کنی و محمدی (۱۳۹۵)، رحیم‌نیا و همکارانش (۱۳۹۷)، حاج‌آقازاده و همکارانش (۱۳۹۳)، توره و همکارانش (۱۳۸۸)،

اسماعیلی و یوسف‌زاده (۱۳۹۱) به مؤلفه اغماض سازمانی، و مهدوی و همکارانش (۱۳۹۹)، سرفرازی و همکارانش (۱۳۹۹)، یاقوتی (۱۳۹۴)، غریبی و همکارانش (۱۳۹۹) به مؤلفه حمایت و همدلی با کارکنان اشاره کرده‌اند. به ده‌ها پژوهش دیگر نیز می‌توان اشاره کرد. پژوهش حاضر به نظر نگارندگان توانسته است تا حدودی خلاء ارتباط مدیران با افراد زیر مجموعه در فرهنگ اسلامی برطرف نماید. با عنایت به آنچه بیان شد این پژوهش توانست مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتباطی مدیران با زیردستانشان را با استفاده از پژوهش‌های مدیریت دینی در دو دهه اخیر، که در مجلات و نشریات دارای اعتبار به چاپ رسیده است، با روش تحلیل مضمون واکاوی کند و به ۶ مؤلفه اصلی-شامل ویژگی‌های اخلاقی، سعه صدر، شایسته‌سالاری، دوری از تکبر، اغماض سازمانی، حمایت و همدلی با کارکنان- دست یابد. مهم‌ترین پشتوانه کار مدیران در پیشبرد اهداف بزرگ خود حمایت‌ها مردمی و علاقه و محبتی است که مردم به آن‌ها دارند. این مهر و محبت قطعاً وقتی ایجاد می‌شود که مردم احساس کنند مدیر نیز با عشق و علاقه به آن‌ها خدمت می‌کند. مدیر باید همه تلاش خود را برای ارتباط مناسب با زیردستان و مردم به کار ببندد. این پژوهش کوشید با نگاهی جامع به متون دینی معیارهای ارتباطی مدیر با زیردستان در جامعه اسلامی را بیان کند. با مطالعه فراوان، ۶ مؤلفه برای این اصل بیان شد. معمولاً مدیران برای نفوذ و تأثیرگذاری بیشتر بر کارکنان نیاز به مهارت ارتباطی دارند. بسیاری از مناقشات، سوء تفاهمات، کم‌کاری‌ها، و فرار از اجرای خوب و کیفی کارها نتیجه ارتباط غیرمؤثر با افراد زیرمجموعه است. قطعاً مدیری که با الگو قرار دادن پیامبر اکرم و امامان معصوم به این شاخص‌ها توجه کند و بتواند ارتباطی مؤثر با مردم و زیردستان خود داشته باشد به موفقیتی چشم‌گیر خواهد رسید.

### پیشنهادها

۱. توصیه می‌شود مدیران عالی بعد از دو دوره مدیریت از یک منصب و پست مدیریتی به مناصب دیگر انتقال یابند تا بدین ترتیب چرخش نخبگان تسهیل شود و ایده و تفکرات جدید در سازمان یا اداره وارد شود.

۲. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، با اصلاح سیستم‌های جذب و گزینش، افرادی را که در دوران زندگی اجتماعی و کاری خود سابقه و تمایل بیشتری به رعایت اخلاقیات و قوانین و مقررات داشته‌اند به استخدام درآورند؛ به‌ویژه برای تصدی مشاغل کلیدی سازمان توجه به این نکته ضروری است. زیرا این افراد قادرند رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی را بهتر تشخیص دهند و بدون نظارت مستقیم مدیران سطوح بالاتر به انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های اخلاقی و قانونی خود بپردازند.

۳. پیشنهاد می‌شود مدیران از حساسیت بیش از حد در هر زمینه بپرهیزند و همچنین خود را برای دریافت رفتارهای نابه‌جا و خلاف انتظار آماده سازند؛ بدین معنا که همواره در هر مسئله‌ای ابتدا از دیگران انتظار بدترین برخورد را داشته باشند و خود را برای تحمل آن آماده کنند.

۴. مدیران می‌توانند در مقابل رفتار ناپسند دیگران عکس‌العمل‌های مناسب آماده کنند. قبل از مواجهه با برخوردهای نابه‌جا دیگران پاسخ خود و عکس‌العمل خوب خود را در ذهن مرور کنند و با طرح ذهنی آماده‌شده با رفتارهای نامناسب دیگران برخورد کنند. مثلاً با خود بگویند اگر فلان شخص به من ناسزا بگوید به حرف او توجه نمی‌کنم و همچنان دوستش دارم؛ چون گناهان من را پاک کرده و این صبر سبب تعالی روحی من می‌شود. به هر حال با این کلمات و تلقین‌ها همیشه آمادگی ذهنی و روانی خود را برای عملکردهای خلاف انتظار مردم فراهم سازند.

۵. برای تحقق اهداف سازمان باید از ظرفیت نیروهای توانمند و شایسته و باانگیزه در سطوح مختلف مدیریتی استفاده کرد و با اجرای مدیریت مشارکتی و درگیر کردن نیروها در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی و با ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری و بلوغ فکری باید ارتباط مدیران با زیرمجموعه را تقویت و در راستای تحکیم آن تلاش کرد.

۶. مدیران می‌توانند مکانیسم‌هایی برای بیان حقیقت به مقامات بالادستی در سازمان ایجاد کنند. مدیران سازمانی باید عملکرد خویش را به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی قرار



دهند و باید مکانیسم‌هایی را در نظر بگیرند که شاید خیلی ساده به نظر بیایند اما بسیار مفیدند؛ مانند مکانیسم‌های ستی و صندوق پیشنهادها و انتقادات.

۷. مدیران همواره شناختشان را نسبت به نیازها و انتظارات کارمندان افزایش دهند. هر از گاهی سعی کنند در زمینه‌های مختلف نظر کارمندان را بپرسند و میزان رضایت آن‌ها را از عوامل مختلف جویا شوند. به این طریق بهتر می‌توانند میزان رضایتمندی و عواملی را که در افزایش ارتباط مؤثرند شناسایی کنند و برای افزایش آن اقدامات لازم را انجام دهند.

## منابع

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

- حسینی نسب، سید داوود؛ کبری مصطفوی پور (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس‌آباد در سال تحصیلی ۸۹ - ۹۰»، علوم تربیتی، ۵(۱۹)، صص ۲۷ - ۴۰.
- داورزنی، مریم؛ علی محمد ناعمی (۱۳۹۶). «تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی با رویکرد دینی بر اخلاق حرفه‌ای و اهمال‌کاری شغلی کارکنان علوم پزشکی سبزوار»، مجله علمی- پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی سبزوار، ۲(۲)، صص ۱۴۳ - ۱۵۰.
- روزبان، فرناز؛ حسین دامغانیان؛ علی‌اکبر فرهنگی؛ عباس‌علی رستگار (۱۳۹۸). «استخراج مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی مجازی»، فصلنامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات، ۱۵(۵۴)، صص ۱۲۶ - ۱۰۴.
- سلیمانی نژاد، عادل؛ مینا ولی‌نژاد؛ زهرا اسداللهی (۱۳۹۶). «بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵»، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۷، صص ۱۵۷ - ۱۶۸.
- شهبازی سلطانی، محمد؛ صلواتیان، سیاوش (۱۳۹۶). «شناسایی ویژگی‌های معرف مدیر جهادی به روش فراترکیب» مجله مدیریت اسلامی، سال ۲۵ بهار ۹۶ شماره ۱.
- شفیعی، عباس (۱۳۸۶). رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی در سطح گروه، تهران، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- شیخ‌زاده، محمد؛ حسن عابدی جعفری؛ محمدسعید تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی، اندیشه مدیریت، ۲(۵)، صص ۱۵۱ - ۱۹۸.
- صدرایی، سحر؛ عطاءالله ذوالفقاری زعفرانی؛ احمد ودادی (۱۳۹۸). «مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری»، فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲(۴)، صص ۵۹ - ۹۱.

- غضنفری، احمد؛ حسین مزروعی (۱۳۹۴). «بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۲)، ص ۵۸۲.
- فاطمی نسب، عزت‌الله؛ ابراهیم محمودزاده (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی بر تسهیم دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران»، *مطالعات راهبردی دفاع ملی*، ۱(۱)، صص ۷۲ - ۱۰۹.
- کوثری، سحر (۱۳۸۸). «استخراج و اولویت‌های ارتباطی از دیدگاه قرآن»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، MBA دانشگاه پیام نور.
- مصطفی، جمال‌الدین؛ فرانک قدسی (۱۳۹۳). «بررسی معیارهای اخلاقی مدیران اسلامی از منظر قرآن مجید»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع.
- معمدی، عبدالله (۱۳۹۴). «دیدگاه ارتباطی شخصیت با تکیه بر منابع اسلامی»، *انسان‌پژوهی دینی*، ۱۲(۳۴)، صص ۵۱ - ۶۹.
- مهاجرانی، مهدی؛ فریبا کریمی؛ محمدعلی نادری (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز و ارائه مدل برای پیاده‌سازی نوآوری باز در دانشگاه»، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۲(۹)، صص ۱۹۹ - ۲۲۶.
- مهدی‌زاده، سجاد (۱۳۹۴). «الگوی ارتباطات انسانی مطلوب در فرهنگ اسلامی»، *دین و سیاست فرهنگی*، ش ۵، صص ۱۰۰ - ۱۲۰.
- نظری، رسول؛ محمد احسانی؛ فریده اشرف گنجویی؛ حمید قاسمی (۱۳۹۰). «اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو»، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۶، صص ۱۵۷ - ۱۷۴.

## References

- Ehsani, M., Ashraf Ganjavi, F., & Ghasemi, H. (2011). Effects of communication skills and interpersonal communication on organizational effectiveness of Iranian sports managers and model presentation. *Sports Management Studies*, 16, 174-157. (in Persian)
- Davarzani, M., Naemi, A. (2017). The effect of communication skills training with religious approach on professional ethics and job negligence of Sabzevar medical staff. *Journal of Sabzevar University of Medical Sciences*, 25 (2), 143-150. (in Persian)

- Ezzatullah, F., & Mahmoudzadeh, I. (2017). Investigating the effect of organizational communication on knowledge sharing in the Railway Company of the Islamic Republic of Iran. *National Defense Strategic Studies*, 1 (1), 109-72. (in Persian)
- Ghazanfari, A., & Mazrouei, H. (2015). Investigating the effective factors on the effectiveness of organizational communication in a government organization. *Organizational Culture Management*, 13 (2), p.582. (in Persian)
- Hosseini Nasab, D., & Mostafavipour, K. (2012). Investigating the relationship between principals' communication skills and organizational health of Parsabad schools in the 90-89 academic year. *Journal of Educational Sciences*, 5 (19), 27-40. (in Persian)
- Jamaluddin, M., & Ghodsi, F. (2014). A study of the moral standards of Islamic managers from the perspective of the Holy Quran. *International Conference on Industrial Management and Engineering*. (in Persian)
- Kowsari, S. (2009). Extraction and communication priorities from the perspective of the Qur'an. Master Thesis, MBA Payame Noor University. (in Persian)
- Mehdizadeh, S., (2015). The model of desirable human communication in Islamic culture. *Quarterly Journal of Religion and Cultural Policy*, Vol. 5, 100-120. (in Persian)
- Mohajerani, M., Karimi, F., & Nadi, M. (2019). Identify the components of open innovation and provide a model for implementing open innovation in the university. *Scientific Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 9 (2), 199-226. (in Persian)
- Motamedi, A. (2015). Personality communication perspective based on Islamic sources. *Bi-Quarterly Journal of Human-Religious Research*, 12 (34), 69-51. (in Persian)
- Motamedi, A. (2015). Personality communication perspective based on Islamic sources. *Bi-Quarterly Journal of Human-Religious Research*, 12 (34), 69-51. (in Persian)
- Roozban, F., Damghanian, H., Farhangi, A., & Rastegar, A. (2019). Extraction of organizational communication management model in the context of virtual social networks. *Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural Studies and Communication*, 15 (54), 104-126. (in Persian)
- Sadraei, S., Zolfaghari Zafarani, A., & Vedadi, A. (2019). Model of communication competencies of human resource managers in the banking industry. *Management and Development Process*, 32 (4), 91-59. (in Persian)
- Shafi'i, A. (2007). *Organizational Behavior with an Islamic Approach at the Group Level*, Tehran: Research Institute and University. (in Persian)
- Shahbazi Soltani, M., Salavatian, S. (2017). "Identifying the characteristics of a jihadi leader by meta-combination method" *Journal of Islamic Management*, Spring 25, 1996, No. 1. (in Persian)
- Sheikhzadeh, M., Abedi Jafari, H., Taslimi, M., & Faqihi, A. (2011). Content analysis and theme network: A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought) Management Thought*, 2 (5), 151-198. (in Persian)
- Soleimani Nejad, A., Vali Nejad, M., & Asadollahi, Z. (2016). Investigating the correlation between employee relationship management and staff organizational performance in Rafsanjan University of Medical Sciences in 2016. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 17, 157-168. (in Persian)