



مدیریت ارتباط با مافوق در سازمان با رویکرد اسلامی

عبدالحمید شهیدزاده^۱

دریافت: ۱۴۰۳/۳/۲۷

پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۲۳

چکیده

در همه جوامع افراد به طور مستمر با یک دیگر در ارتباط اند که این امر در فعالیت های سازمانی به شکل ساختاریافته و براساس سلسله مراتب نشان داده می شود. تاجایی که کارکنان و مدیران به طور منظم با رده های سازمانی مافوق خود ارتباط دارند و با اخذ فرامین و ارائه گزارش اهداف سازمان را دنبال می کنند. با توجه به اهمیت مسئله ارتباطات کارکنان با مافوق شان در سازمان؛ هدف این تحقیق تبیین الزامات و چگونگی تحقق این امر می باشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از حیث هدف کاربردی و به شیوه تحلیل محتوا استفاده شده است. براساس این روش به طور عمده برخی از آیات مربوط به مسائل اجتماعی قرآن کریم و آموزه های نهج البلاغه و برخی از دیگر متون روایی به عنوان متن انتخاب گردید و با استفاده از چارچوب نظری مورد استفاده در تحقیق، دسته بندی و پیرامون آن توضیحاتی ارائه شده است. با بررسی های صورت گرفته در این تحقیق مشخص شد که مفهوم ارتباط با مافوق در قرآن و روایات سازه های اساسی مدیریت ارتباطات را تأیید می نماید و نتایج تحقیق نشان داد که آموزه های قرآنی و روایی در خصوص ارتباط با فوق را در بازده مقوله و مفهوم می توان تحلیل نمود که هر کدام دارای ابعاد و اجزایی هستند که با استناد به آیات الهی و روایات معصومین (ع) قابلیت اثبات و به کارگیری را دارند.

کلید واژه ها: مدیریت، ارتباطات، ارتباط، مافوق، رویکرد اسلامی

در همه جوامع افراد به طور مستمر با یک دیگر در ارتباط و تعاملند. اکثر اوقات تعاملات و ارتباطات افراد همکاری جویانه و دربرخی موارد حالت رقابتی به خود می گیرد. بگونه ای که در اکثر اوقات می توان جنبه های همکاری و رقابت را به شکل هم زمان مشاهده کرد. در همه موارد رفتار یک شخص بر اهداف شخص دیگر چه به صورت مثبت و چه منفی تاثیرگذار بوده و اصطلاحاً نوعی وابستگی متقابل میان افراد و کارمندان در محیط های کاری بخصوص میان سازمان هایی همسویه وجود می آورد. از طرف دیگر؛ همین تأثیر و تأثر موجب تشدید حالت رقابتی نیز می شود. موقعیت های وابستگی متقابل در حالت رقابت «شرایط استراتژیک» خوانده می شوند؛ زیرا در آن هر بازیگر برای آنکه تصمیم بگیرد چه انتخابی را انجام دهد تا به بهترین وجه به هدف خویش برسد باید به دقت به رفتار دیگران توجه نماید. در چنین شرایط آنچه از اهمیت فوق العاده مهم و بالایی برخوردار است نحوه ارتباط با مافوق و مطابعت از خط دستوری (دستور پذیری) و گزارش دهی در تعاملات و ارتباطات سازمانی است. مقاله حاضر با در نظر داشت اهمیت بحث ارتباطات به عنوان ابزار ارزنده، مفید و کار آمد برای دانش مدیریت بخصوص ارتباط با مافوق، برای هدایت و کنترل فرایندهای سازمانی و نیز موفقیت مدیران و کارمندان برای تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی که کم تر مورد توجه و عنایت اندیشمندان قرار گرفته است، درصدد است به صورت کاربردی این مهم را بررسی نموده، راه کارهای منطبق با فرهنگ دینی و اسلامی برگرفته از آیات قرآن کریم و روایات معتبر معصومین (ع) در دسترس علاقه مندان و کارمندان متعهد به سازمان قرار دهد.



تعریف ارتباطات

ارتباطات در لغت به معنای پیام‌های مبادله شده، مجموعه عمل‌ها به وسیله‌های که ارتباط برقرار می‌کنند، طریقه یا نظام برقراری ارتباط است (معین، ۱۳۹۲: ۱۸۹) و ارتباط در لغت به معنای ربط دادن، بستن، پیوند، پیوستگی و رابطه می باشد. ارتباط داشتن یعنی پیوستگی داشتن، مربوط بودن، رابطه داشتن، وابسته بودن و مراوده داشتن. (معین، پیشین) ارتباط [اِتِ] (ع مص) رَبط. بستن. بر بستن. بیستن، بستگی، بستن چیزی را به چیزی دیگر (دهخدا، ۱۳۷۷، ج ۱: ۵۷) همچنین گفته شده ارتباط به معنی رابطه داشتن، رفت و آمد داشتن، تماس برقرار کردن با کسی از طریق وسیله مخصوص، پیوستگی، بستگی و پیوند. (عمید، ۱۳۷۵، ج ۱: ۳۵) کلمات مترادف ارتباط در فرایند پژوهش اثر مهم دارند. بنابراین توجه به کلمات و مفاهیم مترادف با ارتباطات و ارتباط با مافوق در واژه گان فارسی و عربی و نیز لاتین برای محقق در تبیین بهتر ارتباط با مافوق و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های آن، نقش کمک کننده و تسهیل کننده دارد. از این رو شایسته کلمات و مفاهیم مترادف با مفهوم ارتباط با مافوق به منظور درک درست، به موقع و مؤثر فرایندهای ارتباط مذکور و نهادینه سازی استانداردهای پذیرفته در مهندسی ارتباط با مافوق مورد عنایت و توجه قرار داده شود و از این رهگذر زمینه وفاق، همدلی و همراهی کارمندان و مدیران فراهم آورده زمینه بهره وری در سازمان را بهبود و ارتقاء بخشده دست رسی به اهداف سازمانی، گروهی و فردی را بیش از پیش میسر و ممکن سازد، امری که از مأموریت‌های اولیه هر سازمان و جزء فلسفه وجودی آنان شمرده می‌شود و در بیانیه مأموریت هر سازمان بر تحقق آن تأکید شده است. این کلمات در جدول ذیل نشان داده شده است.



شماره	مفهوم اصلی	مترادف های فارسی	مترادف های عربی	مترادف های انگلیسی
۱	ارتباط با مافوق	بستگی، پیوستگی، پیوند، تماس، دلبستگی، سروکار، علایق، مراوده، وابستگی، وفاق و...	التواصل مع الرؤساء	Communication with the superior
۲	ارتباط با مافوق	بستگی، پیوستگی، پیوند، تماس، دلبستگی، سروکار، علایق، مراوده، وابستگی، وفاق و...	التواصل مع الرؤساء	Communication with the employer
۳	ارتباط با مافوق	بستگی، پیوستگی، پیوند، تماس، دلبستگی، سروکار، علایق، مراوده، وابستگی، وفاق و...	التواصل مع الرؤساء	Relationship with the Boss
۴	ارتباط با مافوق	بستگی، پیوستگی، پیوند، تماس، دلبستگی، سروکار، علایق، مراوده، وابستگی، وفاق و...	التواصل مع الرؤساء	Relationship with the Manager
۵	ارتباط با مافوق	بستگی، پیوستگی، پیوند، تماس، دلبستگی، سروکار، علایق، مراوده، وابستگی، وفاق و...	التواصل مع الرؤساء	Relationship with the perzdind

مبانی نظری پژوهش

امروزه اگرچه ارتباطات، به عنوان ابزار کارآمد، دانش نوظهور و باارزش در رشته مدیریت مطرح است؛ لکن اندیشمندان مدیریت به همه حوزه ها و ابعاد مختلف آن ورود نکرده است. مباحث از آن هنوز دور از دست رس نویسندگان و صاحب نظران مباحث سازمان و مدیریت مانده و تعریف دقیق آن به دست نداده است. یکی از این مباحث مغفول مانده، بحث ارتباط با مافوق است که هنوز تعریف دقیق و مشخص از آن ارائه نشده است؛ لذا هرگونه تعریف از ارتباط با مافوق باید در ضمن مفهوم کلی ارتباطات انجامشید. از آنجاکه در فعالیتهای سازمانی عموماً، اهداف و مأموریتها، به شکل ساختاریافته و بر



اساس سلسله مراتب سازمانی و تعریف شده، تحقق می یابد. کارکنان و مدیران در سازمان ها، به طور منظم بارده های سازمانی مافوق خود ارتباط دارند و با اخذ فرامین و ارائه گزارش، اهداف سازمان را دنبال می کنند. نحوه ای رفتار کارکنان با نیروهای مافوق، در تحقق اهداف سازمانی بسیار مؤثر است. از این رو باید ارتباط با مافوق در ابعاد مختلف سازمانی به خوبی تعریف و از سایر اقسام و انواع ارتباطات جداسازی و تحلیل شود. برای این منظور به دلیل اینکه برای ارتباط با مافوق درده های مختلف سازمانی هنوز تعریف دقیق و منسجم وجود ندارد ضروری است این مفهوم را در ضمن مفهوم ارتباطات و مفاهیم مرتبط با آن تعریف نمود. دانشمندان مدیریت در تعریف ارتباطات گفته اند: ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن شخص، گروه یا سازمان. نوعی اطلاعات را به عنوان خبر، به شخص، گروه یا سازمان دیگر به صورت واضح و قابل درک انتقال می دهد (زارعی متین، ۱۳۹۳: ۱۱۸-۱۱۹)

ارتباط با مافوق هنگام مطرح شدن مسیرهای ارتباطی بحث می شود. یکی از انواع مسیرهای ارتباطی، مسیر عمودی است که در حقیقت ارتباط با مافوق را بحث می کند. گرچه این نوع ارتباط در سبک رهبری دستوری نیز وجود دارد. ارتباطات عمودی در دو قالب از بالا به پایین یا از پایین به بالا شکل می گیرد. به هر حال ارتباط با مافوق را به تعیین اهداف و اعلام دستورالعمل ها یا دریافت بازخور از نتیجه عملیات انجام شده تعریف نموده است (استیفن رابینز، ترجمه محمد اعرابی ۱۳۹۰: ۱۹۷)

در تعریف دیگر، ارتباط با مافوق، به جریان رسمی اطلاعات به یکی از دو صورت فوق اطلاق می شود. پیام فرستاده شده از جانب سازمان، شرکت یا کارفرما به کارمندان در مورد شغل، سیاست های کاری و عملکرد. یا از طریق جریان ارتباطات از سطوح پایین به سطوح عالی از طریق گزارش عملکرد، صندوق پیشنهادات و خبرنامه کارکنان و... صورت می گیرد (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۲۷۷-۲۷۹)



برخی نویسندگان ارتباط با مافوق را زیرمجموعه بحث کانال‌های ارتباطی رسمی قرار داده و به دو نوع آن ارتباط به سمت بالا آنجای که ارتباط از کارکنان سطح پایین‌تر به کارکنان سطح بالاتر جریان پیدا می‌کند یا ارتباط به سمت پایین که به جریان اطلاعات از کارکنان سطح بالاتر به سطح پایین‌تر اشاره دارد (اس اس، خانکا، ترجمه غلام‌رضا شمس مورگانی، ۱۳۸۹: ۲۹۹-۲۹۸)

در بعضی موارد ارتباط با مافوق در بحث جهات ارتباط گنجانده شده است. در این تعریف نیز دو نوع ارتباط نزولی از بالا به پایین به عنوان مسیری از سلسله‌مراتب سازمانی مشترک که در آن اطلاعات از سرپرستان به زیردستان انتقال می‌یابد. یا صعودی از پایین به بالا یا فرایند انتقال پیام از زیردستان به سرپرستان هست کیا کجوری، ۱۳۹۳: ۱۹۶. به نظر می‌رسد تعریف اخیر از ارتباط با مافوق ضمن مختصر بودن جامعیت لازم را نیز دارد تا به عنوان تعریف منتخب در این مقاله مدنظر قرار بگیرد؛ بنابراین به نظر می‌رسد ارتباطات را می‌توان به عنوان مهم‌ترین عنصر الزام‌آور توفیق، در تمام سیستم‌ها و زیر سیستم‌های اجتماعی سازمانی تلقی نمود. تجربه اکثر افراد نیز به این امر گواهی می‌دهد که موفقیت و عدم موفقیت در ارتباطات به منزله عامل بزرگی در ابعاد مختلف از برون‌دادهای یک پدیده سازمانی اجتماعی به شمار می‌آید. به عنوان مثال ارتباطات می‌تواند در کسب نتایج مؤثر و مدیریت سازمان‌ها در یک رویداد فرهنگی، اجتماعی، ورزشی، مذاکرات سازمانی و حتی ملی و بین‌المللی، ابزار مؤثر و کارآمد باشد.

صاحب‌نظران بر این باورند که با توجه به ماهیت اجتماعی انسان، این خصوصیت او را به برقراری رابطه و ایجاد ارتباط با وجوه گوناگون و مجموعه که در آن زندگی می‌کنند رهنمون می‌گردد. انسان‌ها با توجه به ساخت و ساحت‌های روانی، شرایط و ویژه‌ای‌هایی تربیتی و چگونگی محیط رشد و فعالیت که دارد. در سلسله از ارتباطات از لحاظ نوع و چگونگی آن باهم تفاوت دارند. به عبارت دیگر زندگی انسان‌ها بیشتر به یک شبکه ارتباطی



می‌ماند رضائیان، ۱۳۸۷: به نظر می‌رسد هیچ‌یک از وظایف مدیران به انداز ارتباطات، ضروری، حیاتی و برای پیشبرد امور در جهت اهداف فردی، گروهی و بخصوص سازمانی کلیدی نباشد. ارتباط به‌مثابه پیوندی است که رفتارها، عملکردها، اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌ها را با اهداف موردنظر، مطلوب و طراحی‌شده مرتبط می‌سازد و ارتباط با مافوق مؤثرترین روشی است که کارمندان مضاف بر گزارش روندهای معمول کاری، شغلی و سازمانی به مافوق، احساسان، افکار، خواست‌ها و نیازهای خویش را با مدیران ارشد و مافوقان به اشتراک بگذارند.

به نظر می‌رسد ارتباطات مهم‌ترین عنصر هر سازمانی است که بدون آن سازمان تنها مجموعه‌ای از افراد، کارکنان، مواد و فرایندهای غیرکاربردی و بلااستفاده خواهد بود. علاوه بر این که اثربخشی سازمانی و بهره‌وری آن به شیوه و کیفیت ارتباط آن وابسته است؛ بنابراین کارمندان و مدیران ناگزیر از ارتباط با مافوقان و زیردستان خواهد بود به گونه که اغلب اوقات اثربخش و مفید آنان صرف برقراری ارتباط می‌شود؛ از این‌روست که سهولت در هماهنگ‌سازی، مهم‌ترین و اصلی‌ترین عاملی که تمام واحدهایی اصلی، فرعی، فرایندها، سیستم‌ها و مؤلفه‌ها فرهنگ جامعه و سازمان را به هم مرتبط می‌سازد به‌عنوان شالوده و مبنای اصلی ارتباط مطرح می‌شود. به‌علاوه اینکه سازمان‌ها برای بقا در محیط، رشد و بالندگی خود به ارتباطات نیاز مبرم دارند و اغلب این موفقیت‌ها از طریق ارتباط با مافوق، اجرا دقیق سیاست‌ها، دستورات و گزارش دهی به‌موقع کارمندان حاصل می‌شود. جالب است که از منظر دانشمندان مدیریت و سازمان، فقدان ارتباطات در سازمانی مساوی با مرگ آن سازمان تلقی شده است (مهدیه، ۱۳۹۳: ۸)

بنابراین انسجام‌بخشی و هماهنگ‌سازی میان واحدهای سازمانی از طریق کشف اطلاعات ارزشمند از محیط داخلی و خارجی که تنها از معبر ارتباطات ممکن است و باعث رشد، تکامل و بهره‌وری در سازمان می‌شود مهم‌ترین بنیان و مبنای نظری ارتباط



مدنظر قرار گرفته است. متفکران رفتار سازمانی و ارتباطات، بر این باورند که اغلب نارسایی‌ها، مسائل و مشکلات حاکم و موجود در سازمان‌ها، از بافت نادرست شبکه ارتباطی و عدم توجه به ظرافت‌هایی ارتباطات سازمانی ناشی می‌شود (فرهنگی، ۱۳۷۸:

۵۲)

ارتباط با مافوق همواره یکی از پایه‌های مهم تبادل اطلاعات و ایجاد ارتباط در سازمان‌ها و سازوکارها ارتباطی آنان بوده است. دانشمندان اعتقاد دارند ارتباطات در سازمان چهار نقش اساسی را ایفا می‌نماید که عبارت‌اند از کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و انتقال اطلاعات (رایبیز، ۱۹۹۸: ۳۷) از این مجموعه کنترل و ایجاد انگیزه مربوط به نقش ارتباطی مدیران ارشد سازمان است که در اکثر موارد از طریق ابلاغیه و خط‌مشی‌گذاری و سایر روندهای معمول به اطلاع کارکنان رسانیده می‌شود و ابراز احساسات و انتقال اطلاعات در غالب موارد مربوط به نقش ارتباطی کارمندان است که با اطاعت از دستورات و عمل به رویه‌ها و قوانین سازمانی و ارائه گزارش‌های مستمر یا دوره‌ای، اطلاعات ارزشمندی را به مدیران ارائه کند که مدیران در فرایند تصمیم‌گیری به آن‌ها نیاز دارند. به عقیده کارشناسان رفتار سازمانی، به هر میزان امکانات ارتباطی در گستره زندگی امروزی وسیع‌تر باشد، قدرت انسان در رابطه با زندگی اجتماعی وضعیت مطلوب‌تری پیدا خواهد کرد (میرکمالی، ۱۳۸۰: ۱۸۹)

به همین جهت برخورداری کارکنان از امکانات ارتباطی و گزارش دهی دقیق و به‌موقع از مسائل جاری سازمان در بهبود فعالیت‌های سازمان در نتیجه اثربخشی و کارایی آن نقش مهم و اساسی دارد.

محققان، نظریه‌های ارتباطات سازمانی را حداقل به سه دسته طبقه‌بندی کرده است که عبارت‌اند از ارتباطات در رویکرد سنتی مدیریت برگرفته از استعاره ماشینی سازمان مانند نظریه مدیریت سنتی فایول، ماکس وبر و تیلور. در این رویکرد با توجه به اداره سازمان



به صورت ماشینی و حاکمیت اصول تخصصی کار و مشاغل، قانون‌مندی، استانداردسازی، قابل پیش‌بینی بودن کار و تابعیت منافع فرد از اهداف سازمان، طبیعی است که فرایند ارتباطات به صورت یک‌جانبه، عمودی و سبک دستوری باشد و ارتباط با مافوق صرفاً در حد اطاعت از دستور در ابعاد مختلف مانند محتوای، جهت‌گیری جریان، مجرای و سبک ارتباطات متوقف.

جدول (۱) ارتباطات در رویکرد سنتی مدیریت

ابعاد ارتباط	رویکرد
محتوای ارتباطات	وظیفه‌ای
جهت ارتباطات	عمودی (از بالا به پایین)
مجاری ارتباطات	معمولاً نوشتاری
سبک ارتباطات	رسمی

ارتباطات در رویکرد روابط انسانی، مازلو، مگ گرگور و هرز برگ، موقعیت و جایگاه کارمندان در این رویکرد از قطعه‌ای قابل تعویض در اندام واره‌ای به نام ماشین. به فردی که مجموعه‌ای نیازها انسانی و پیچیده او می‌تواند به وسیله مدیریت تفاهم‌آمیز و ایجاد مشاغل انگیزاننده تأمین گردد، تغییر یافت و سازمان از اندام واره‌ای به نام ماشین به موجود زنده تغییر نام و ساختار داد (میلر، ۱۳۸۶: ۴۲) و از استعاره موجود زنده برای تحلیل آن استفاده شد، روابط انسانی برخلاف رویکرد سنتی به کارمندان تنهای از منظر کار آنان نمی‌نگرد بلکه از منظر احساس کارکنان به آنان نگرسته می‌شود. طبیعی است که جریان ارتباط در ابعاد مختلف مانند محتوای ارتباطات، جهت‌گیری جریان ارتباطات، مجرای ارتباطات و سبک ارتباطات تفاوت معناداری با رویکرد سنتی داشته باشد. این تفاوت در همه ابعاد فوق قابل مشاهده و اندازه‌گیری است.



جدول ۲ ارتباطات در رویکرد روابط انسانی

ابعاد ارتباط	رویکرد کلاسیک	رویکرد روابط انسانی
محتوای ارتباطات	وظیفه‌ای	وظیفه‌ای و اجتماعی
جهت ارتباطات	عمودی (از بالا به پایین)	عمودی و افقی
مجاری ارتباطات	معمولاً نوشتاری	اغلب چهره به چهره
سبک ارتباطات	رسمی	غیررسمی

ارتباطات در رویکرد منابع انسانی بلیک و موتون، لیکرت و نظریه Z ویلیام اوشی (ملیر، ۱۳۸۶: ۶۷-۹۲) در این رویکرد نظریه‌پردازان منابع انسانی علاوه بر دریافت اصول علمی حاکم بر تئوری مدیریت کلاسیک و استانداردسازی قوانین کار و نیز درک احساسات و عواطف کارکنان که باید به آن پاسخ داده شود، متوجه شدن که نیروی انسانی جزء جدانشدنی و ضروری تحقق اهداف سازمان و محور همه تلاش‌های صورت گرفته است، استفاده کارا و اثربخش از کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی مؤثر است؛ بنابراین در رویکرد منابع انسانی، که متعاقب شکست‌ها و نارضایتی‌ها از رویکرد روابط انسانی ظهور یافت، مشارکت شناختی کارکنان را به وسیله توجه به آراء، نظریات، پیشنهادات، سلیق و احساسات آنان، به ترکیبات قبلی افزود و از این طریق باعث تفاوت‌های در ابعاد مختلف ارتباطات بخصوص ارتباط با مافوق شده است.

جدول ۳ ارتباطات در رویکرد منابع انسانی

ابعاد ارتباط	رویکرد کلاسیک	رویکرد روابط انسانی	رویکرد منابع انسانی
محتوای ارتباط	وظیفه‌ای	وظیفه و اجتماعی	وظیفه‌ای، اجتماعی و نوآوری
جهت‌گیری ارتباط	عمودی (از بالا به پایین)	عمودی و افقی	در همه جهات گروه‌محور
مجاری ارتباط	اغلب نوشتاری	اغلب چهره به چهره	همه مجاری
سبک ارتباط	رسمی	غیررسمی	هر دو سبک با تأکید بر سبک غیررسمی

ارتباطات همزاد بشر است. لکن ارتباطات به صورت سیستمی دوره‌های متعددی را به خود دیده است. به باور اندیشمندان، تاریخچه گفتگوهای حرفه‌ای به عنوان یکی از شاخه‌های فرعی ارتباطات صنعتی به اواخر دهه ۱۹۲۰ برمی گردد (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۳۲) در دانش مدیریت فرایند رشد، تغییر و تحول شاخص ارتباطات در هر دوره متناسب با نظریات مطرح در همان دوره اتفاق افتاده است. به عنوان مثال ملاحظه می شود ارتباطات در دوران مدیریت علمی تیلور و عصر کلاسیک‌ها، از محتوای وظیفه‌ای، جهت عمودی از بالا به پایین به صورت یک ژوئنه و دستوری، مجرای عمده‌تاً نوشتاری و سبک رسمی برخوردار بوده است. این روند در نهضت روابط انسانی همراه با تغییرات در حوزه نظریات مدیریت و برملا شدن ناکارآمدی سبک دستوری مدیریت سنتی و حاکمیت روش‌های علمی و غیر منعطف، تغییر یافته دستخوش تغییر و تحولاتی به فراخور تغییرات نظری شد؛ لذا شاهد هستیم که در کنار وظیفه مداری در حوزه ارتباطات، روابط اجتماعی در محتوای ارتباط هم مورد توجه قرار گرفت.

همان گونه که ارتباط افقی، چهره به چهره و غیررسمی در سایر ابعاد با حفظ یافته‌های کلاسیک‌ها نمودار گردید. این روند در همین جا متوقف نشده باروی کار آمدن رویکرد منابع انسانی در نظریات مدیریت، شیوه ارتباطات سازمانی دستخوش دگرگونی و تحول جدید گردیده مواردی به زیرمجموعه ابعاد فوق اضافه گردید. از این رو به نوآوری و خلاقیت کارکنان در بعد محتوای ارتباط، همه‌ای جهات افقی، عمودی و مورب در جهات ارتباط، همه‌ای مجاری ممکن ارتباطی در مجاری ارتباط و به هردو سبک رسمی و غیررسمی با تأکید بر سبک غیررسمی، در سبک ارتباطات سازمانی توجه و عنایت صورت گرفت. این فرایند همچنان ادامه دارد و همراه با پیشرفت علم در عرصه نظریه پردازی و مبانی نظری، شیوه خاص از ارتباط نیز متناسب با آن تجویز می شود.



نگاشته‌ها و تحقیقات فراوانی در باب ارتباطات سازمانی به شکل عام به رشته تحریر درآمده و آثار ارزشمندی در این زمینه اعم از کتب و مقالات علمی پژوهشی وجود دارد؛ مانند کتاب نظریه‌های ارتباطات سازمانی از دکتر علی‌اکبر فرهنگی در سیزده فصل در سال ۱۳۸۳ از سوی مؤسسه خدمات فرهنگی رسا انتشار یافته و مباحث عمده ارتباطات شامل تعاریف، فرایندها، انواع، تکنولوژی، موانع و شبکه‌های ارتباطی در این اثر گنجانده شده است؛ لکن بحث از ارتباط با مافوق یکی از اجزاء و انواع مهم ارتباطات است، در این کتاب بچشم نمی‌آید. رفتار و روابط در سازمان و مدیریت عنوان کتاب دیگر است از دکتر سید محمد میر کمالی که در سال ۱۳۸۰ در پنج فصل نگاشته شده است. در این کتاب نیز از بحث ارتباط با مافوق غفلت شده و جایش خالی است. دکتر امید مهدیه نیز در اثری به نام ارتباطات سازمانی مفاهیم، الگوها، ابزارها، مباحث مهم ارتباطات سازمانی واکاوی نمودند. این کتاب در سال ۱۳۹۳ از سوی مؤسسه کتاب مهربان نشر در اختیار محققان و علاقه‌مندان قرار گرفته است، این کتاب علی‌رغم حجم اندک از جامعیت قابل قبولی برخوردار است و مطالب عمده مطرح در حوزه ارتباطات سازمانی را اعم از تعاریف، نظریات جهات، انواع، دیدگاه، رویکردها و الگوها تبیین نموده؛ اما از ارتباط با مافوق بحثی نکرده است. از آثار ترجمه‌شده در این مورد می‌توان از کتاب ارتباطات سازمانی‌فرایندها و رویکردها نوشته کاترین میلر ترجمه زهره خوش‌نشین و همکاران نام برد که در سال ۱۳۸۶ از سوی انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی چاپ شده است. مطالب این کتاب در چهارده فصل تنظیم شده و عمده تغییر و تحولات ارتباطات سازمانی در ضمن تکامل نظریات مدیریت دیده و تحلیل شده است؛ لکن ارتباط با مافوق در این کتاب ذکر نشده است. اغلب کتاب‌های رفتار سازمانی و مبانی رفتار سازمانی بحث ارتباطات سازمانی را به تفصیل ورزد کردن و با اختصاص فصل جداگانه ابعاد متخلف آن را مورد کاوش علمی قرار دادند و نظریات متفاوتی را ثبت تاریخ علم نمودن، لکن اشاره هم به بحث ارتباط با مافوق نداشتن



یا حداقل محقق متوجه آن نشده است. در میان انبوه مقالات نیز تا آنجا که محقق در طی مطالعات و بررسی‌ها فراوان خویش بدان‌ها دست رسی داشته بحث مستقل در مورد ارتباط با مافوق مشاهده نشده است. از این نظر موضوع مقاله حاضر کاملاً جدید، دست‌نخورده و موردنیاز و ابتلا و نیازمند مطالعه و کنکاش تشخیص داده شده است.

روش تحقیق

هدف اساسی در این تحقیق تبیین الگوی مدیریت ارتباط با مافوق است. مقاله از حیث هدف کاربردی است؛ زیرا با استفاده از داده‌های بنیادی درصدد تبیین الگوی ارتباط با مافوق مبتنی بر آموزه‌های اسلامی است. تحقیقات کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی موجود که از طریق پژوهش‌های بنیادی فراهم شده، برای رفع نیازها، بهبود و بهینه‌سازی ابزارها (حافظ نیا، ۱۳۹۷: ۵۹) و به‌کارگیری نظریه‌ها، قوانین، اصول و فنون تحقیقات پایه‌ای در حل مسائل اجرایی و واقعی هستند (خاکی، ۱۳۸۴: ۲۰۲). این تحقیقات برای یافتن راه‌حلی درباره‌ی یک مشکل مهم در جامعه، یک سازمان صنعتی یا اداری انجام می‌گیرد (نوبخت، ۱۳۹۲: ۴۱) و نتایج آن در اختیار مدیران و عوامل اجرای قرار داده می‌شود.

از نظر ماهیت مبتنی بر نظریه تحلیل محتوا است که طی آن موارد مرتبط از دانش مدیریت و نیز مفاد آیات و روایات مربوط به مسائل اجتماعی قرآن کریم، خطبه‌ها نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه و سایر متون روایی مورد تحلیل قرار گرفته است. تحلیل محتوا روش اسنادی است که هدف از آن تحلیل کمی یا کیفی محتوای متون، عکس‌ها، فیلم‌ها و سایر اشکال ارتباط شفاهی، دیداری و نوشتاری هست. بر اساس این روش به‌طور عمده آیات مربوط به مسائل اجتماعی قرآن کریم و کتاب شریف نهج‌البلاغه به‌عنوان متن انتخاب گردید و با استفاده از چارچوب نظری مورد استفاده در تحقیق، موارد منطبق با آن انتخاب و دسته‌بندی شده و پیرامون آن توضیحاتی ارائه شده است. در این تحقیق از روش گردآوری



اطلاعات کتابخانه‌ی استفاده‌شده بدین صورت که متون و منابع مرتبط ابتدا منابع دانش مدیریت سپس متون و منابع اسلامی عمدتاً قرآن مجید آیات مربوط به مسائل اجتماعی و نهج‌البلاغه به صورت عام، خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها مورد کاوش قرار گرفته است. مضاف بر این کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات و سایت معتبر و مرتبط با موضوع پژوهش بررسی و اطلاعات مرتبط استخراج و سپس به توصیف و تحلیل آن پرداخته شده است. از نظر تحلیل اطلاعات در زمره‌ی تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا در صدد طراحی و تبیین الگوی ارتباط با مافوق در سلسله‌مراتب سازمانی و کشف متغیرها «علی، مداخله‌گر، پیامدی، زمینه‌ای و راهبردی» می‌باشد.

تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی یا هم‌خوانی به دنبال درک چیستی و چگونگی ماهیت پدیده‌ها به منظور کسب اطلاعات از وجود رابطه بین متغیرها می‌باشند؛ اما مقصود لزوماً کشف این نسبت علی و معلولی نیست بلکه هدف تبیین و درک رابطه بین دو گروه است (حافظیان، ۱۳۹۷: ۷۸) با توجه به نوع پژوهش جامعه تحلیلی تمام منابع مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشد و طبعاً نمونه این پژوهش تمام منابعی است که محقق به لحاظ بضاعت علمی و موقعیتی که به آن‌ها دست رسی داشته است، می‌باشد؛ بنابراین ابتدا با مطالعات اکتشافی مفاهیم مرتبط با ارتباطات و ارتباط با مافوق شناسایی و در ۱۱ مقوله دسته طبقه‌بندی شد. سپس با مراجعه به جامع التفاسیر و جستجوی لفظی و محتوایی و تدبر در آیات قرآن کریم ۱۰۵ آیه و ۶ مفهوم که هر کدام شامل آیات متعدد است و نیز با جستجویی مشابه در جامع الاحادیث حدود ۲۴ حدیث از ائمه معصومین (ع) مورد شناسایی قرار گرفته و مرتبط با موضوع، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مطالعه اکتشافی تشخیص داده شد. در مرحله بعد با کدگذاری مفاهیم مرتبط در دسته‌های خاص با ارتباط مفهومی دقیق ذیل ۱۱ مقوله که از لحاظ مفهومی با مفهوم ارتباطات هماهنگی داشتند قرار



داده شد؛ و در نهایت به تحلیل داده‌ها و اطلاعات دست‌یافته پرداخته و نتایج حاصله ارائه گردید.

تحلیل داده‌ها

ارتباط با مافوق در ادبیات قرآنی و روایی به‌صراحت مطرح نشده است. از این جهت، نه می‌توان به‌راحتی به قرآن کریم و روایات معصومین (ع) نسبت داد که در مورد ارتباط با مافوق چه نظر دیدگاهی دارد. این هنر محقق است که برای استخراج مبنای قرآن و روایات در امثال ارتباط با مافوق، اقدام به مفهوم‌سازی متناسب و سازگار با ادبیات و فرهنگ دینی، قرآنی و روایی نموده، متناسب با مفاهیم و مؤلفه‌های دست‌یافته با استفاده از منابع تفسیری و روایی آیات قرآن و روایات را تجزیه و تحلیل نماید. برای این منظور ابتدا آیات و روایات مرتبط با موضوع در گستر وسیع و ابعاد همه‌شمول شناسایی و با تدبر و دقت، همه آیات که به نحوی با موضوع در ارتباط است و از منابع تفسیری ارتباط آن‌ها با موضوع موردنظر قابل اثبات است، جستجو و گزینش گردید. این آیات به‌صورت گسترده با استفاده از موتور جستجو نرم‌افزار جامع التفاسیر با دو روش جستجویی لفظی آیات و جستجویی مفهومی آن در میان کل آیات الهی، جمع‌آوری گردیده است. البته ممکن است از همه این آیات نتوان به‌راحتی آنچه را موردنظر است استفاده نمود؛ ولی با استفاده از روش‌های تفسیری متداول در میان مفسران بخصوص روش تفسیر علمی که امروزه موردعنايت اندیشمندان علوم مختلف برای استفاده از قرآن کریم قرار گرفته است، می‌توان گوهر مراد را صید کرده مقصود خویش را به دست آورد. آیات حاصل از جستجویی فوق در ادامه به‌صورت خلاصه‌شده کدگذاری اولیه (باز) از آن‌ها به شکل منظم و منطقی در چارچوب روش تحقیق تحلیل محتوا صورت گرفت. در کدگذاری اولیه حدود ۱۰۵ آیه از آیات قرآن کریم به‌علاوه ۶ مفهوم که هرکدام می‌تواند آیات متعددی را به این مجموعه اضافه کند مورد



شناسایی قرار گرفته است. مجموع آیات قرآن کریم به تفکیک سوره و آیه موردنظر مشخص و در لیست ذیل ذکر شده است.

انفال ۱، ۲۰، ۴۶، طه ۹۰، نور ۵۴، ۵۶، محمد ۳۳، مجادله ۱۳، تغابن ۱۲، ۱۶، آل عمران ۳۲، ۱۳۲، نساء ۵۹ و مائده ۹۲. بقره ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۴، توبه ۵۶، ۷۴، ۷۵، ۷۸، منافقون ۱، ۲۰، عنکبوت ۱۰، مجادله ۱۶، احزاب ۱۲، آل عمران ۱۶۷ و نساء ۱۳۹ بقره ۲۷۱، ۲۷۳، آل عمران ۴۵، تحریم ۶، حجرات ۱۳، نساء ۱۴۸، نور ۱۹، شورای ۳۷ و هم آیات دال بر تحریم غیبت، تجسس، تهمت، سوءظن و افشاء عیب دیگران. بقره ۱۴۳، ۲۸۶، آل عمران ۱۰۲، ۱۵۹، اعراف ۴۲، توبه ۱۲۰، شورای ۳۷، رعد ۱۱، هود ۵۸، ۸۸، کهف ۷۱، عصر ۵ و ۶ بقره ۱۷۷، توبه ۱۱۹، حجرات ۱۵، حشر ۸ منافقون ۶، اسراء ۸۰، شعرا ۸۴، احقاف ۱۶، یونس ۲، زمر ۳۳، صافات ۱۰۵ و تحریم ۱۲. معارج ۳۲، مؤمنون ۸، احزاب ۷۲، شعرا ۱۰۷، ۱۲۵، ۱۴۳، ۱۶۲، ۱۷۸، دخان ۱۸، بقره ۲۸۳، نساء ۵۸، یوسف ۵۴، اسراء ۲۳، ۵۳، بقره ۱۰۴، مؤمنون ۳، طه ۴۳، نازعات ۱۷، آل عمران ۱۵۹، نساء ۹، احزاب ۷۰، نساء ۶۳، اسراء ۲۸، انعام ۱۵۲ یوسف ۵۵، نحل ۱۶، ۷۹، آل عمران ۱۰۴، شورای ۱۳، ۳۸، آل عمران ۱۰۳، نساء ۳۵، یس ۱۴، توبه ۱۲۲، مائده ۲، نور ۲۸، ۲۷، ۲۹، ۶۱، احزاب ۵۳، بقره ۱۸۹، یونس ۱۴.

با جمع‌آوری آیات از طریق جستجو لفظی و مفهومی، لازم است مفهوم‌سازی مشخص و دسته‌بندی دقیق آیات مطابق مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با موضوع موردنظر انجام شود تا بتوان تحلیل مناسب و درست از آیات دست‌یافته ارائه نمود. مفاهیم و مؤلفه‌ها و مقوله‌های شناسایی شده و موردنظر عبارت‌اند از اطاعت‌پذیری از مافوق، رعایت سلسله‌مراتب، رویه واحد داشتن با مافوق، حفظ حرمت و منزلت مدیران در محیط‌های اداری و غیر اداری، مشارکت در نظرخواهی‌های کارشناسانه، صداقت، امانت‌داری، برخورد مؤدبانه کارمندان با مدیران، مشارکت در کارهای تیمی، درخواست اجازه و استفاده از اختیارات تفویض شده.



همه این مفاهیم و مقوله‌ها در جدول زیر به تفکیک نشان داده شده است و آیات متناسب این مقوله‌ها نیز در ردیف مقابل آنان قرار داده شده است.

شماره	مقوله	استناد
۱	اطاعت از مافوق	انفال ۱، ۲۰، ۴۶، طه ۹۰، نور ۵۴، ۵۶، محمد ۳۳، مجادله ۱۳، تغابن ۱۲، ۱۶، آل عمران ۳۲، ۱۳۲، نساء ۵۹ و مائده ۹۲.
۲	رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	انفال ۱، ۲۰، ۴۶، طه ۹۰، نور ۵۴، ۵۶، محمد ۳۳، مجادله ۱۳، تغابن ۱۲، ۱۶، آل عمران ۳۲، ۱۳۲، نساء ۵۹ و مائده ۹۲.
۳	رویه واحد داشتن با مدیریت	بقره ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۴، توبه ۵۶، ۷۴، ۷۵، ۷۸، منافقون ۱، ۲۰، عنکبوت ۱۰، مجادله ۱۶، احزاب ۱۲، آل عمران ۱۶۷ و نساء ۱۳۹.
۴	حفظ حرمت و منزلت مدیران	بقره ۲۷۱، ۲۷۳، آل عمران ۴۵، تحریم ۶، حجرت ۱۳، نساء ۱۴۸، نور ۱۹، شوری ۳۷ و هم آیات دال بر تحریم غیبت، تجسس، تهمت، سوءظن و افشاء عیب دیگران.
۵	مشارکت در نظرخواهی‌های کارشناسانه	بقره ۱۴۳، ۲۸۶، آل عمران ۱۰۲، ۱۵۹، اعراف ۴۲، توبه ۱۲۰، شوری ۳۷، رعد ۱۱، هود ۵۸، ۸۸، کهف ۷۱، عصر ۵ و ۶.
۶	صداقت	بقره ۱۷۷، توبه ۱۱۹، حجرات ۱۵، حشر ۸ منافقون ۶، اسراء ۸۰، شعرا ۸۴، احقاف ۱۶، یونس ۲، زمر ۳۳، صافات ۱۰۵ و تحریم ۱۲.
۷	امانت‌داری	معارج ۳۲، مؤمنون ۸، احزاب ۷۲، شعرا ۱۰۷، ۱۲۵، ۱۴۳، ۱۶۲، ۱۷۸، دخان ۱۸، بقره ۲۸۳، نساء ۵۸، یوسف ۵۴.
۸	برخورد مؤدبانه	اسراء ۲۳، ۵۳، بقره ۱۰۴، مؤمنون ۳، طه ۴۳، نازعات



۱۷، آل عمران ۱۵۹، نساء ۹، احزاب ۷۰، نساء ۶۳، اسراء ۲۸، انعام ۱۵۲		
یوسف ۵۵، نحل ۱۶، ۷۹، آل عمران ۱۰۴، شورای ۱۳، ۳۸، آل عمران ۱۰۳، نساء ۳۵، یس ۱۴، توبه ۱۲۲، مائده ۲،	مشارکت در کارهای تیمی	۹
نور ۲۸، ۲۷، ۲۹، ۶۱، احزاب ۵۳، بقره ۱۸۹،	درخواست اجازه	۱۰
یونس ۱۴،	استفاده از اختیارات تفویض شده	۱۱

توضیح اطلاعات

در فرایند انجام تحقیق فوق بعد از جمع‌آوری اطلاعات، دسته‌بندی و مفهوم‌سازی با کدگذاری محوری، مفاهیم استخراج‌شده در راستای موضوع موردنظر، اکنون مفاهیم و مقوله‌هایی مرتبط ذیل مقوله‌های استخراج‌شده باید گزینش و توضیح داده شود. برای این منظور آیات مربوط به هر مقوله به تفکیک انتخاب (کدگذاری انتخابی) و توضیح داده می‌شود.

اطاعت‌پذیری از مافوق

اولین مقوله از مقولات حاصل از مراحل سه‌گانه کدگذاری، مقوله اطاعت‌پذیری از مافوق است. این مفهوم به‌صراحت در قرآن کریم ذکر شده است و خداوند متعال در سوره نساء آیه ۵۹ می‌فرماید: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ**. (نساء، ۵۹) ای اهل ایمان، فرمان خدا و رسول و فرمانداران (از طرف خدا و رسول) که از خود شما هستند اطاعت کنید، در مورد دیگر نیز فرموده است: **وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ**. (آل عمران: ۱۳۲) و از خدا و رسول او فرمان برید، باشد که مشمول لطف و رحمت خدا شوید. یا فرمود: **وَإِنَّ رَبَّكُمُ الرَّحْمَنُ فَاتَّبِعُونِي وَأَطِيعُوا أَمْرِي** (طه: ۹) شما پیرو من شوید و امر مرا فرمان برید. در آیه دیگر فرمود: **وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ**



(نور: ۵) و رسول ما را اطاعت کنید، باشد که مورد لطف و رحمت شوید. در آیات فوق اصل اطاعت را به عنوان یک اصل مدیریتی می‌توان در نظر گرفت که نخست عقل به حسن و لزوم آن حکم می‌کند و شارع مقدس نیز به آن ارشاد کرده است. لفظ اطاعت اطلاق دارد و اطاعت‌های حکومتی و مدیریتی را نیز شامل می‌شود. طبق آیه فوق اطاعت از خدا و رسول خدا و صاحبان امر حکومت، به شکل مسلسل و زنجیره‌ای، عقلاً و شرعاً لازم است. مفسران شیعه و برخی از اهل تسنن در این باره اتفاق نظر دارند که منظور از «اولی الامر» امامان معصوم می‌باشند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳: ۴۳۶) که رهبری مادی و معنوی جامعه اسلامی، در تمام شئون زندگی از طرف خداوند و پیامبر به آن‌ها سپرده شده است و البته کسانی که از طرف آن‌ها به مقامی منصوب شوند و مسئولیتی را در جامعه اسلامی به عهده بگیرند، با شروط معینی اطاعت آن‌ها لازم است نه به خاطر اینکه صاحبان امرند بلکه به خاطر اینکه نمایندگان صاحبان امور (= اولی الامر) می‌باشند.

برخی از صاحب نظران در این باره می‌نویسند: اگر بخواهیم جایگاه مدیر یک سازمان را در سلسله مراتب مدیریت در اسلام تعیین کنیم، درمی‌یابیم که یک رابطه طولی استواری بین مراتب مدیریتی در اسلام وجود دارد این مراتب عبارت‌اند از: مدیریت خدا، مدیریت پیامبر (ص)، مدیریت معصوم و مدیریت فقیه. از این مرتبه به بعد در سازمان‌ها شامل: مدیریت سازمان بر زیرمجموعه و در خانه، شامل مدیریت شوهر بر خانواده و زن و مدیریت پدر بر فرزند است. این مراتب، در طول مدیریت خدا، پیامبر و معصوم است و طبیعتاً مدیریت پدر، شوهر و سازمان در طول مدیریت فقیه قرار دارد (نقی پور فر، ۱۳۸۳: ۱۰۲)

ارتباط با مافوق در روایات اسلامی را نیز به طبع آیات در ضمن مفاهیمی مرتبط با آن می‌توان جستجو کرد. مطابق مفاد روایات مسئله اطاعت از مافوق، از اصول پذیرفته شده نزد همه‌ای عقلاً است. تاریخ زمانی را در حافظه خود دارد که در لشکر امیرالمؤمنین علی دو

نفر فرمانده وجود داشت، حضرت تصمیم گرفت که مالک اشتر را به عنوان فرمانده مافوق آنان نصب کنند، حضرت در بخشی از حکم فرماندهی چنین مرقوم فرمودند: قَدْ أُمِرْتُ عَلَيْكُمَا وَعَلَى مَنْ فِي حَيْزِكُمَا مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْثَرِ فَاسْمَعَا لَهُ وَأَطِيعَا (نهج البلاغه: ۱۴۱۴: ۳۷۲) مالک بن الحارث الأشتر را بر شما و بر آنان که زیر فرمان شما هستند امیر ساختم، گوش به فرمانش دهید و مطیع او باشید، امام علی (ع) پس از نصب مالک به فرماندهی به صراحت دستور می‌دهد که همه گوش به فرمان و مطیع او باشند. امیرالمؤمنین علی در مورد دیگر بازهم فرمودند: أُطِعْ مَنْ فَوْقَكَ يُطِيعَكَ مَنْ دُونَكَ (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰: ۱۴۹) از مافوق خود اطاعت کن، زیردستان از تو اطاعت خواهند کرد. در مورد دیگر امام علی در مورد انسان‌هایی که مخالفت با هرگونه تصمیم‌گیری از جانب مدیران را برای خود افتخار می‌دانند و با این رفتار ظالمانه، هم به مدیر و هم به سازمان ستم روا می‌دارند مورد خطاب قرار داده و اطاعت نکردن از مافوق را ظلم به آن شمرده می‌فرمایند: لِلظَّالِمِ مِنَ الرِّجَالِ ثَلَاثُ عِلَامَاتٍ يَظْلِمُ مَنْ فَوْقَهُ بِالْمَعْصِيَةِ وَمَنْ دُونَهُ بِالْغَلْبَةِ وَيُظَاهِرُ الْقَوْمَ الظَّالِمَةَ. (نهج البلاغه، ۱۴۱۴: ۵۳۶) مردان ستمگر سه نشانه دارند: با نافرمانی به مافوق خود ستم می‌کنند، با قهر و غلبه به زیردستان خویش ظلم روا می‌دارند و پشتیبان ستمگران‌اند. حضرت نافرمانی از مافوق ستم بر او می‌داند.

سه نکته لطیف و زیبا از این روایت قابل برداشت است.

الف این که نافرمانی نسبت به مافوق ظلم است. در مقابل اطاعت از مافوق، رفتار عادلانه خواهد بود.

ب افرادی که نسبت به مافوق متمردند و نافرمانی می‌کنند، در بسیار از مواقع در مورد زیردستان کوچک‌ترین نافرمانی و تمرد را تحمل نمی‌کنند و با شدت تمام سخت‌ترین نوع استبداد را در مورد آنان روا می‌دارند.



ج افرادی با خصوصیات فوق، تنها از یک دسته حمایت و پشتیبانی می‌کنند و آن
ظالمان و ستمگران‌اند.

در حدیث دیگر از امام رضا در مورد پیامد و هشدار نسبت به اطاعت نکردن از مافوق
فرمود:

ثُمَّ أَوْحَى إِلَيْهِ يَا مُحَمَّدُ أَنِّي أَمَرْتُ فَلَمْ أَطِعْ فَلَا تَجْزِعْ أَنتَ إِذَا أَمَرْتُ فَلَمْ تُطِعْ فِي وَصِيكَ
(کلینی، ۱۴۰۷، ج ۱: ۴۲۶) سپس خداوند به او وحی کرد که ای محمد من فرمان دادم
فرانم را نبردن و اطاعت نکردن، پس توهم اگر درباره وصی خود امر کردی و فرمان دادی
و اطاعت نکردن بی‌تابی مکن. احادیث دیگری نیز در کتاب شریف تحف العقول در مورد
اطاعت از مافوق نقل شده است مانند اینکه فرمود: أَطِيعِ اللَّهَ فِي جُمْلِ أُمُورِكَ فَإِنَّ طَاعَةَ اللَّهِ
سُبْحَانَهُ فَاضِلَةٌ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ وَالزَّمِ الْوَرَعَ. یا أَطِيعْ مَنْ فَوْقَكَ يُطِيعَكَ مَنْ دُونَكَ. یا أَطِيعْ تَغْنَم.
یا أَطِيعْ تَرْبِحْ؛ و یا أَطِيعِ الْعَاقِلَ تَغْنَم (حرانی، ۱۴۰۴: ۱۳۰) مفهوم دیگری که در روایات بدان
تأکید شده است تشویق بر اطاعت‌پذیری از مافوق و اختصاص پاداش بران است.

إِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ وَضَعَ الثَّوَابَ عَلَى طَاعَتِهِ وَالْعِقَابَ عَلَى مَعْصِيَتِهِ ذِيَادَةً لِعِبَادِهِ عَنْ نِقْمَتِهِ وَ
حَيَاشَةَ لَهُمْ إِلَى جَنَّتِهِ. (نهج البلاغه: ۵۳۹) خدای سبحان پاداش را در طاعت نهاده است و
کیفر را برابر معصیت تا بندگان خود را از عذابش برهاند و به بهشت خویش راند. الطَّاعَةُ
قُرَّةُ الْعَيْنِ (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۷: ۱۰۵) هم‌چنین امام علی در نامه خود به حارث همدانی
نوشت: أَطِيعِ اللَّهَ فِي جَمِيعِ أُمُورِكَ؛ فَإِنَّ طَاعَةَ اللَّهِ فَاضِلَةٌ عَلَى مَا سِوَاهَا. (نهج البلاغه، ۱۴۱۴:
۴۶۰) در همه کارهایت فرمان‌بردار خدا باش؛ زیرا که فرمان‌بری از خدا بر هر چیز دیگری
برتری دارد. امام علی فرمودند: إِنَّ اللَّهَ سَبْحَانَهُ جَعَلَ الطَّاعَةَ غَنِيمَةً الْأَكْيَاسِ عِنْدَ تَقَرُّبِهِ
الْعَجْزَةِ (نهج البلاغه، پیشین: ۵۳۳) خدای سبحان، طاعت خود را غنیمتی قرار داده است که
مردمان زیرک و هوشیار به هنگام کوتاهی کردن ناتوانان در مانده، آن را از آن خود می‌کنند.



امام هادی فرمودند: مَنْ أَطَاعَ الْخَالِقَ لَمْ يُبَالِ بِسَخَطِ الْمَخْلُوقِ (مجلسی، پیشین، ج ۵۰: ۱۷۷)
هر که آفریدگار را فرمان برد، از خشم و ناخشنودی مخلوق پروایی به دل راه ندهد.

رعایت سلسله مراتب سازمانی

همه آیات که اطاعت از مافوق را مورد تأکید قرار داد بود که مقوله قبل بعض از این آیات ذکر شد، به رعایت سلسله مراتب سازمانی در سازمان نیز نظر دارد و مورد تأکید قرار می دهند. نیاز به تکرار نیست.

وحدت رویه با مدیریت

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با ارتباط با مافوق، عملکرد و رویه یکسان داشتن پرسنل با مدیریت در سازمان است. به این معنا که ارتباط سالم، در جهت اهداف سازمانی تنها در صورت تحقق می یابد که کارکنان رویه واحد و یکسان با مدیر داشته باشد. حضور و غیبت مدیر در برخوردها گفتار و عملکرد افراد تأثیری نداشته باشد. خداوند متعال در این مورد می فرماید: وَإِذَا لَقُوا الَّذِينَ آمَنُوا قَالُوا آمَنَّا وَإِذَا خَلَوْا إِلَىٰ شَيَاطِينِهِمْ قَالُوا إِنَّا مَعَكُمْ إِنَّمَا نَحْنُ مُسْتَهْزَءُونَ (بقره: ۱۴) و چون به اهل ایمان برسند گویند: ما ایمان آوردیم و وقتی با شیاطین خود خلوت کنند گویند: ما با شما ایم، جز این نیست که مؤمنان را مسخره می کنیم. درایه دیگر فرمود: وَمِنَ النَّاسِ مَن يَقُولُ آمَنَّا بِاللَّهِ فَإِذَا أُوذِيَ فِي اللَّهِ جَعَلَ فِتْنَةَ النَّاسِ كَعَذَابِ اللَّهِ وَلَئِن جَاءَ نَصْرٌ مِّن رَّبِّكَ لَيَقُولُنَّ إِنَّا كُنَّا مَعَكُمْ أَوَلَيْسَ اللَّهُ بِأَعْلَمَ بِمَا فِي صُدُورِ الْعَالَمِينَ (عنکبوت: ۱۰) و بعضی مردم از راه نفاق می گویند: ما به خدا ایمان آوردیم و چون رنج و آزاری در راه خدا ببینند فتنه و عذاب خلق را با عذاب خدا برابر شمرند یعنی همان قدر که ترس عذاب خدا آن ها را از کفر به ایمان می خواند ترس عذاب مردم هم از ایمان به کفر می کشد و هرگاه ظفر و نصرتی از جانب خدایت به مؤمنان رسید آن منافقان گویند: ما هم با شما هم آیین شما بودیم. آیا خدا بر آنچه در دل های خلائق است داناتر



نیست؟ قرآن کریم در ارتباط نفاق و برخورد دوگانه می‌فرماید: لَيَعْلَمَنَّ الَّذِينَ نَافَقُوا وَقِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا قَتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَوْادَعُوا قَالُوا لَوْ نَعْلَمُ قَتَلْنَا لَأَتَّبِعْنَاهُمْ هُمْ لِلْكَفْرِ يَوْمُنَا أَقْرَبُ مِنْهُمْ لِلْإِيمَانِ يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يَكْتُمُونَ (آل عمران: ۱۶۷) و تا معلوم کند حال آنان که نفاق و دورویی کردند و چون به آن‌ها گفته شد بیاید در راه خدا جهاد و یا دفاع کنید عذر آوردند و گفتند که اگر ما به فنون جنگی دانا بودیم از شما تبعیت نموده و به کارزار می‌آمدیم. اینان به کفر نزدیک‌ترند تا به ایمان به زبان چیزی اظهار کنند که در دل خلاف آن را پنهان داشته‌اند و خدا بر آنچه پنهان می‌دارند آگاه‌تر از خود آن‌هاست. آیات فوق دورویی و نفاق را منافی با اطاعت از مافوق شمرده است و آن را مورد ملامت و تقبیح قرار داده است. عذر آوردن، بهانه‌تراشی و هرگونه اخلال در اجرایی فرمان‌ها و دستورات مافوق در زبان قرآن نکوهیده و ناپسند شمرده شده است. در مقابل اطاعت از دستورات مطابق با موازین جاری و ارزشی، ارزش دانسته شده است.

حفظ حرمت و منزلت مدیران

عنوان دیگری که در بحث ارتباط با مافوق، اهمیت دارد. نگاه داشتن حرمت و منزلت مدیران در محیط‌های سازمانی، اداری و غیر اداری است. وجود احترام متقابل میان مدیران و کارمندان، ارتباط با مافوق را سهولت بخشیده، اعتماد مدیران به کارمندان دارای این‌گونه روحیات را افزایش می‌دهد. در نتیجه منجر به بهره‌وری فردی و سازمانی می‌گردد. قرآن در این زمینه می‌فرماید: إِنْ تُبْدُوا الصَّدَقَاتِ فَنِعِمَّا هِيَ وَإِنْ تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا الْفُقَرَاءَ فَهِيَ خَيْرٌ لَكُمْ (بقره: ۲۷۱) اگر به مستحقان آشکارا صدقه دهید کاری نیکوست، لیکن اگر در پنهانی به فقیران آبرومند رسانید برای شما نیکوتر است. حرمت نگهداشتن حتی در کمک‌رسانی به نیازمندان هم پسندیده است در ارتباطات، معاشرت‌ها و روابط رسمی با مافوقان که جای خود دارد. در آیه دیگر فرمود: يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (حجرات: ۱۳) ای مردم، ما همه



شمارا نخست از مرد و زنی آفریدیم و آنگاه شعبه‌های بسیار و فرق مختلف گردانیدیم تا یکدیگر را بشناسید، همانا بزرگوار و بافتخارترین شما نزد خدا باتقواترین شماست، همانا خدا کاملاً دانا و آگاه است. خداوند متعال حرمت مؤمن را نگه‌داشته و پاسداشت آن را بر همگان لازم شمرده است؛ لذا نباید حرمت آنان به اندک بهانه‌ای شکسته شود بخصوص اگر با شخص مؤمنی سروکار داریم که مقام مافوق ما است. در آیه دیگر خطاب به حضرت مریم فرمود: **إِذْ قَالَتِ الْمَلَكَةُ يَا مَرْيَمُ إِنَّ اللَّهَ يُبَشِّرُكِ بِكَلِمَةٍ مِّنْهُ اسْمُهُ الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ وَجِيهًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ** (آل عمران: ۴۵) چون فرشتگان مریم را گفتند که خدا تو را به کلمه خود بشارت می‌دهد که نامش مسیح (عیسی) پسر مریم است، که در دنیا و آخرت آبرومند و از مقربان (درگاه خدا) است. خداوند متعال در این مورد هم حرمت حضرت مریم را نگهداشت.

اسلام عزیز برای حفظ آبرو و حرمت و شخصیت مؤمنان اهمیت زیادی قائل است تا آنجا که حق تعالی در قرآن کریم سوره مبارکه حج: ۳۸ می‌فرماید: پس کسی را که خداوند مدافع او است چگونه انسان به خود جرئت می‌دهد که پرده‌اش را بدرد و رازش را فاش کند یا عیش را آشکار سازد و یا بی‌دلیل به او تهمت وارد نموده و آبروی او را بریزد و به حیثیتش صدمه برساند. امام صادق از رسول خدا نقل فرموده است که حضرت فرمودند: **إِنَّ اللَّهَ تَبَارَكَ وَتَعَالَى يَقُولُ مَنْ أَهَانَ لِي وَلِيًّا فَقَدْ أَرْضَدَ لِمُحَارِبَتِي وَ أَنَا أَسْرَعُ شَيْءٍ إِلَى نُصْرَةِ أَوْلِيَائِي** (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲: ۳۵۱) خداوند تبارک و تعالی فرموده است: هر کس دوستی از دوستان مرا خوار کند، در کمین جنگ با من نشسته است. بدون تردید من هرچه سریع‌تر به یاری و نصرت دوستانم خواهم آمد.

مشارکت در نظرخواهی های کارشناسانه

مفهوم دیگری که ارتباط با مافوق را تبیین می کند و از مؤلفه های تأثیرگذار بر فرایند برقراری ارتباط مؤثر میان کارمندان و مدیران شمرده می شود، مشارکت کارمندان سازمان در نظرخواهی هایی که از سوی سازمان برای بهبود عملکرد و ارتقاء فرایند بهره وری، انجام می شود است. در این مقاله تعامل مثبت کارکنان و مدیران و در راستایی اطاعت کارکنان سازمان از مافوقان و مدیران ارشد ارزیابی شده است. البته این ارزیابی در آموزه های اسلامی بخصوص قرآن و سنت نیز تأیید شده است. خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ». (آل عمران: ۱۵۹) با آنها مشورت نما، لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده، در آیه دیگر می فرماید: «وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ يَبْنِيهِمْ» (شورای: ۳۸) و کارشان را به مشورت یکدیگر انجام می دهند. یا اینکه فرمود: مَا كَانَ لِأَهْلِ الْمَدِينَةِ وَمَنْ حَوْلَهُمْ مِنَ الْأَعْرَابِ أَنْ يَتَخَلَّفُوا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ (توبه: ۱۲۰)

اهل مدینه و بادیه نشینان اطرافشان نباید هرگز از (همراهی) پیغمبر تخلف کنند. همان گونه که از محتوای این آیات به دست می آید مشورت خواهی و مشورت دهی به عنوان اصل اساسی در مدیریت مطرح بوده است برخی از مفسران آثار و پیامدهای مشورت را مورد مدیران و رهبران غیر معصوم، جلوگیری از لغزش، جلوگیری از استبداد رأی، هم افزایی فکری و اهمیت دادن به شخصیت افراد و کارمندان عنوان نموده اند (مکارم شیرازی، پیشین، ج ۳: ۱۴۳-۱۴۵) و برخی نیز شکوفایی استعدادها، شناسایی دوستان از دشمنان، قدرت انتخاب و گزینش بهترین رأی و ایجاد محبت و علاقه (قرائتی، ۱۳۸۳، ج ۲: ۱۸۵) را از فواید و آثار مشورت برشمردن.

هم چنان که در روایات اسلامی از اصل مشورت به عنوان روش سعادت بخش و مایه حیات و مسرت یاد شده است. از رسول خدا (ص) نقل شده که فرمودند: «ما شقی عبد قط بمشورة ولا سعد باستغناء رأی» پاینده، ۱۳۸۲: ۶۸۷ هیچ کس هرگز با مشورت بدبخت و با



استبداد رأی، خوشبخت نشده است. امام علی (ع) فرمودند: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا» (نهج البلاغه، پیشین: ۵۰۰) کسی که استبداد به رأی داشته باشد هلاک می‌شود و کسی که با افراد بزرگ مشورت کند در عقل آنها شریک شده است.

صداقت

از مفاهیم تأثیرگذار بر ارتباطات بخصوص ارتباط با مافوق صداقت است. خداوند متعال در این مورد می‌فرماید: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ (توبه: ۱۱۹) ای اهل ایمان، خداترس باشید و با مردان راست‌گوی باایمان پیوندید. یا می‌فرماید: لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ... وَأُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ (بقره: ۱۷۷) نیکوکاری آن نیست که روی به جانب مشرق یا مغرب کنید لیکن نیکوکاری آن است که کسی به خدای عالم... ایمان داشته باشد. (کسانی که بدین اوصاف آراسته‌اند) آنها به حقیقت راست‌گویان و آنها به حقیقت پرهیزکارانند. در آیه دیگر فرمود: وَالَّذِي جَاءَ بِالصَّدَقِ وَصَدَّقَ بِهِ أُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ (زمر: ۳۳) و آن‌کس که وعده صدق را آورد و آن‌کس که آن را تصدیق کرد و به خدا و قیامت ایمان آورد هم آنها به حقیقت اهل تقوا هستند؛ بنابراین رفتار صادقانه با مافوق در حسن اجرایی دستورات. گزارش دهی. ده‌ها مورد دیگر مهم‌ترین پشتیبانی از مدیران ارشد و تصمیم‌گیرنده‌مان برای آینده سازمان است. همان‌گونه در روایت نیز بر این مهم تأکید شده است. به‌عنوان مثال، عنوان فوق را از دو جهت می‌توان در روایات و احادیث معصومین جستجو نمود. نخست از جهت پسندیده بودن صداقت و راستی در برخوردها، رفتار و ارتباط با دیگران بخصوص مدیران مافوق و دیم‌پلیدی نفاق و دورنگی رفتاری با دیگران به‌ویژه مدیران مافوق. برای هریک از این دو جهت نمونه‌های فراوان در روایات وجود دارد. به عنوان نمونه برای پسندیدگی صداقت و راستی می‌توان به این موارد استناد نمود.



امام علی صداقت و راستی را از خصوصیات عالی اخلاق انسانی شمرده است که در آموزه‌های اسلامی از زمینه‌های اساسی ارجمندی و نیک بختی انسان شناخته شده است. تا جای که پیشوای صادقان و مولای متقیان، صداقت را ارجمندترین و والاترین صفت، معروفی کرده و از راست‌گویی به عنوان اساس هر نوع اصلاح فردی و اجتماعی نام‌برده فرمودند: **الصَّدَقُ صَلَاحٌ كُلُّ شَيْءٍ**. (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ج ۱: ۲۸۱) راست‌گویی مایه صلاح هر چیز است. **عَاقِبَةُ الصَّدَقِ نَجَاةٌ وَ سَلَامَةٌ** (تمیمی آمدی، پیشین، ج ۴: ۳۶۳)

سرانجام صدق و راستی رهایی و سلامت است. **مَنْ صَدَقَ فِي أَقْوَالِهِ جَلَّ قَدْرُهُ**. (تمیمی آمدی، پیشین، ج ۴: ۲۹۶) کسی که سخنانش راست باشد مقامش شکوهمند گردد. امام صادق (ع) فرمود: **كُونُوا دُعَاءَ لِلنَّاسِ بِالْخَيْرِ بَعْدَ السِّتَرِ**، **لِيرَوْا مِنْكُمْ الْجَاهِدَ وَالصَّدَقَ وَالْوَرَعَ** (کلینی، ۱۳۶۹، ج ۲: ۸۶) مردم را با غیر زبانتان به کار نیک فرابخوانید تا کوشش، راستی و پرهیزکاری را از شما مشاهده کنند. در مقابل زشتی و پلیدی نفاق: پیامبر گرامی اسلام در مورد نفاق پلیدی چهره آن فرمودند: **مَنْ خَالَفَتْ سَرِيرَتَهُ عَلَانِيَتُهُ فَهُوَ مُنَافِقٌ**. (قمی، ۱۴۱۴، ج ۲: ۶۰۶) منافق آن کسی است که ظاهرش برخلاف باطنش باشد. ما **أَقْبَحَ بِالْإِنْسَانِ أَنْ يَكُونَ ذَاوَجْهَيْنِ**. (تمیمی آمدی، پیشین: ۳۹۵) چقدر قبیح است که انسان دارای دو چهره متضاد و متفاوت باشد.

امام سجاد فرمودند: **الْمُنَافِقُ إِنْ حَدَّثَكَ كَذِبَكَ وَ إِنْ وَعَدَكَ أَخْلَفَكَ وَ إِنْ ائْتَمَّتْهُ خَائِكَ وَ إِنْ خَالَفَتْهُ إِغْتَابَكَ** (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۲: ۲۰۵) منافق کسی است هرگاه با تو حرف می‌زند دروغ می‌گوید و اگر به تو وعده می‌دهد خلف وعده می‌کند، هر وقت امانت به او سپردی به تو خیانت می‌نماید و چنانچه با او مخالفت کنی در پشت سر، تو را غیبت می‌کند. امیرالمؤمنین فرمودند: **إِيَّاكَ وَالتَّفَاقَ فَإِنَّ ذَاوَجْهَيْنِ لَا يَكُونُ وَجْهًا عِنْدَ اللَّهِ**. (تمیمی آمدی، پیشین: ۳۹۴) بر حذر باش و از نفاق بپرهیز و بدان که آدم دو چهره نزد خدا وجهه و منزلتی ندارد.



امانت‌داری

از دیگر مؤلفه‌های که ارتباط با مافوق را تسهیل و تقویت می‌کند، می‌توان به امانت‌داری اشاره کرد؛ که البته مورد تأیید آموزه‌های دینی و اسلامی نیز هست. قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید: وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ. (معارج: ۳۲) و آنان که امانت و عهد و پیمان‌شان را رعایت کنند. یا این که می‌فرماید: إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا. (احزاب: ۷۲) ما بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌های عالم و قوای عالی و دانی ممکنات عرض امانت کردیم و به آنها نور معرفت و طاعت و عشق و محبت کامل حق یا بار تکلیف یا نماز و طهارت یا مقام خلافت و ولایت و امامت را ارائه دادیم همه از تحمل آن امتناع ورزیده و اندیشه کردند و انسان (ناتوان آن را بپذیرفت، انسان هم در مقام آزمایش و ادا امانت بسیار ستمکار و نادان بود. موسوی همدانی، ۱۳۷۴، ج ۱۶: ۵۲۴-۵۳۲) در آیه دیگر می‌فرماید: إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ. (شعراء: ۱۰۷) من برای شما بسیار رسولی امین (و خیرخواهی مشفق) هستم. یا فرمود: قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ. (یوسف: ۵۸) به او گفت: تو امروز نزد ما صاحب منزلت و امین هستی. روایات فرانی در مورد امانت‌داری و جایگاه آن در فرایند ارتباط با مافوق وجود دارد که به دلیل اختصار از ذکر آنان خودداری می‌شود.

برخورد مؤدبانه

برخورد مؤدبانه با مافوق یکی دیگر از مفاهیمی است که هم از نظر عرف و هم از نظر آموزه‌های دینی و شرعی مورد تأکید و نسبت به آن سفارش شده است. خداوند متعال در قرآن کریم بالطافت به این موضوع اشاره نموده می‌فرماید: وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا. (اسراء: ۲۳) با ایشان به اکرام و احترام سخن گو. در آیه‌ای دیگر می‌فرماید: وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ: ۵۳ و بندگانم را بگو که همیشه سخن بهتر را بر زبان آرند، در جای دیگر می‌فرماید:



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقُولُوا رَاعِنَا وَقُولُوا انظُرْنَا وَاسْمَعُوا وَلِلْكَافِرِينَ عَذَابٌ أَلِيمٌ. (بقره: ۱۰۴)

ای اهل ایمان (هنگام تکلم با رسول) به کلمه راعنا (ما را رعایت کن) تعبیر نکنید، بلکه بگویید: انظرنا (ناظر احوال ما باش) و (سخن خدا را) بشنوید و (بدانید که) برای کافران عذاب دردناک مهیا است. یا این که فرمود: فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ. (آل عمران: ۱۵۹) به مرحمت خدا بود که با خلق مهربان گشتی و اگر تندخو و سخت دل بودی مردم از گرد تو متفرق می شدند.

مشارکت در کارهای تیمی

مشارکت و عضویت کارکنان در کارهای گروهی و تیمی یکدیگر از برگ خریدهای است که می تواند در فرایند ارتباط با مافوق اثربخش باشد. پیگیری این موضوع در آیات نورانی قرآن کریم، نتایج ارزشمندی را برای تبیین محتوا و تحلیل ابعاد این مقوله، در پی خواهد داشت. خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ. (آل عمران: ۱۰۲) و باید برخی از شما مسلمانان، خلق را به خیر و صلاح دعوت کنند و امر به نیکوکاری و نهی از بدکاری کنند و این ها که واسطه هدایت خلق هستند (رستگار خواهند بود. در جای دیگر فرمود: قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ. (یوسف: ۵۵) یوسف به شاه گفت: در این صورت مرا به خزانه داری مملکت منصوب دار که من در حفظ دارایی و مصارف آن دانا و بصیرم. در مورد دیگر نیز اشاره می کند: أَلَمْ يَرَوْا إِلَى الطَّيْرِ مُسَخَّرَاتٍ فِي جَوْ السَّمَاءِ مَا يُمَسِّكُهُنَّ إِلَّا اللَّهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ. (نحل: ۷۹) آیا در مرغان هوا نمی نگرند که در جو آسمان مسخرند و جز خدا کسی نگهبان آنها نیست. در این امر برای اهل ایمان نشانه هایی از قدرت حق پدیدار است.

درخواست اجازه

اجازه گرفتن کارمندان از مافوق برای انجام کارها شخصی از طریق مرخصی‌های موقت روزانه یا ساعتی و حتی برای کارهای سازمانی باعث تقویت اعتماد و ارتباط میان کارمندان و مدیران خواهد شد. این نوع عملکرد در لسان آیات نیز تأیید و حمایت شده است خداوند در قرآن فرموده است: فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا فِيهَا أَحَدًا فَلَا تَدْخُلُوهَا حَتَّى يُؤْذَنَ لَكُمْ وَإِنْ قِيلَ لَكُمْ ارْجِعُوا فَارْجِعُوا هُوَ أَزْكَى لَكُمْ. (نور: ۲۸) و اگر کسی را نیافتید باز وارد نشوید تا اجازه یابید و چون (به خانه‌ای درآمدید و) گفتند: برگردید، به زودی بازگردید که این برای تنزیه و پاکی شما بهتر است. در آیه دیگر می‌فرماید: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا. (نور: ۲۷) ای اهل ایمان، هرگز به هیچ خانه مگر خانه‌های خودتان تا با صاحبش انس و اجازه ندارید وارد نشوید و چون رخصت یافته و داخل شوید به اهل آن خانه نخست سلام کنید درجای دیگر فرمود: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتَ النَّبِيِّ إِلَّا أَنْ يُؤْذَنَ لَكُمْ. (احزاب: ۵۳) ای کسانی که ایمان آوردید به خانه‌های پیغمبر داخل مشوید مگر آنکه اذنتان دهند.

استفاده از اختیارات تفویض شده

یکی از موارد که غالباً باعث قطع ارتباط زیردستان از مافوقان می‌گردد، تفویض اختیار است؛ زیرا کارمندان زیردست با گرفتن اختیار و آزادی عمل به‌گونه‌ای روحیه الزام به پاسخ‌گویی خویش را در قبال اختیارات تفویض شده از دست می‌دهد؛ لکن استفاده درست از اختیارات تفویض شده و کاربست اصولی و مطابق با استانداردهایی معمول در سازمان، نه تنها در ارتباط مدیران و کارمندان کسست ایجاد نمی‌کند که باعث تقویت آن نیز می‌گردد. همان‌گونه که خداوند متعال در قرآن به این مهم تذکر داده می‌فرماید: ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ. (یونس: ۱۴) سپس ما بعد از آنها شما را در زمین جانشین کردیم تا بنگریم که چگونه عمل خواهید کرد. در مورد خلقت آدم می‌فرماید: وَإِذْ



قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً. (بقره: ۳۰) و به یاد آر وقتی که پروردگارت فرشتگان را فرمود که من در زمین خلیفه‌ای خواهم گماشت. در مورد دیگر فرمود: وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ. (انعام: ۱۶۵) و او خدایی است که شمارا جانشین گذشتگان اهل زمین مقرر داشت و رتبه بعضی را از بعضی بالاتر قرارداد تا شمارا در آنچه به شما داده در این تفاوت رتبه‌ها بیازماید. در آیه دیگر می‌فرماید: إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَصْطَةً. (اعراف: ۶۹) خدا شمارا پس از هلاک قوم نوح جانشین آن گروه کرد و در خلقت (و نعمت) شما بیفزود، در ادامه می‌فرماید: وَيَسْتَخْلِفُكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ. (اعراف: ۱۲۹) و شما را در زمین جانشین کند آنگاه بنگرد تا شما چه خواهید کرد؛ و بالاخره در آیه ۱۴۲ و قَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ. (اعراف: ۱۴۲) و موسی به برادر خود هارون گفت: تو اکنون جانشین من در قوم من باش و راه صلاح پیش گیر و پیرو راه اهل فساد مباش.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هرچند به‌طور معمول هدف اصلی سازمان، افزایش کار آیی، اثربخش و کسب سود و درآمد است. لکن بر اساس مبانی نظری مطرح‌شده در این تحقیق با بررسی مفاهیم ارزشمند قرآنی و روایی از منابع معتبر روایی، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با بحث ارتباط با مافوق در سلسله‌مراتب سازمانی در قالب الگوی یازده مرحله‌ای طراحی و انطباق‌پذیری آنان با متدولوژی تفسیر علمی به اثبات رسیده نهایی شد. بر اساس الگوی مفهومی تحقیق مهم‌ترین مؤلفه مرتبط با موضوع مقوله اطاعت‌پذیری از مافوق شناخته و سایر مؤلفه‌ها مانند رعایت سلسله‌مراتب سازمانی، وحدت رویه پرسنل با مدیریت، حفظ حرمت و منزلت مدیران در محیط اداری و غیر اداری، مشارکت در نظرخواهی برای اتخاذ تصمیمات مقتضی، صداقت، امانت‌داری برخورد مؤدبانه در تعاملات طرفینی با مدیران، مشارکت در



کارهای تیمی و استفاده درست و بهینه از اختیارات تفویض در رده‌های بعدی و اولویت‌های ثانوی‌ای مورد تأیید قرار گرفت.

دوفصلنامه تخصصی معارف اسلامی و مدیریت / سال هفتم / شماره سیزدهم / بهار و تابستان ۱۴۰۰

منابع

- ۱- قرآن کریم خط عثمان طه
- ۲- نهج البلاغه، صبحی صالح
- ۳- زارعتی متین، حسن، ۱۳۹۳، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، نشر آگه.
- ۴- استیفین، رابیز، ۱۳۹۰، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه و کاربردها) ترجمه محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- سید جوادین، سید رضا، ۱۳۸۶، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نگاه دانش.
- ۶- اس اس خانکاه، ۱۳۸۹، رفتار سازمانی، ترجمه غلامرضا شمس مورگانی، تهران، نشر آبیژ.
- ۷- کیا کجوری، داود، ۱۳۹۳، دانش رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- ۸- دهخدا، علی‌اکبر، ۱۳۷۷، لغت‌نامه دهخدا، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- ۹- عمید، حسن، ۱۳۷۵، فرهنگ فارسی عمید، تهران، مؤسسه انتشاراتی امیرکبیر.
- ۱۰- میر کمالی، سید محمد، ۱۳۸۰، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، نشر یسترون.
- ۱۱- میلر، کاترین، ۱۳۸۶، ارتباطات سازمانی‌فرایندها و رویکردها، ترجمه، زهره خوش‌نشین و همکاران، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۱۲- مهدیه، امید، ۱۳۹۳، ارتباطات سازمانی مفاهیم، الگوها، ابزارها، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- ۱۳- رضائیان، علی، ۱۳۸۷، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۱۴- فرهنگی، علی‌اکبر، ۱۳۸۳، نظریه‌های ارتباطات فرهنگی، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۱۵- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۴، تفسیر نمونه، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- ۱۶- نقی پور فر، ولی‌الله، ۱۳۸۳، مجموعه مباحث مدیریت در اسلام، مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.
- ۱۷- آمدی، عبدالواحد تمیمی، ۱۴۱۰، غررالحکم و درر الکلم، قم، دارالکتب الاسلامی.
- ۱۸- کلینی، محمد ابن یعقوب، ۱۴۰۷، الکافی، تصحیح علی‌اکبر غفاری و محمد آخوندی، تهران، دارالکتب الاسلامی.
- ۱۹- مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳، بحارالانوار، تصحیح جمعی از محققین، لبنان، بیروت، دارالاحیاء التراث العربی.



- ۲۰- قرائتی، محسن، ۱۳۸۳، تفسیر نور، تهران، مرکز فرهنگی درس‌های از قرآن.
- ۲۱- پاینده، ابوالقاسم، ۱۳۸۲، نهج الفصاحه، تهران، دنیایی دانش.
- ۲۲- موسوی همدانی، سید محمدباقر، ۱۳۷۴، ترجمه المیزان، قم، دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه
- ۲۳- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۹۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، سمت.
- ۲۴- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، تهران، نشر نی.
- ۲۵- نوبخت، محمدباقر (۱۳۹۲). روش تحقیق پیشرفته، تهران، مروارید.