

نقش ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی در دوران حکومت حضرت علی (ع)

کریم اسکندری*

ولی‌الله نقی‌پورفر**

چکیده

در طول عصرهای متمدنی، به‌ویژه عصر حاضر، «ارتباطات» (Communication) به‌عنوان سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه‌های طبیعی، فناورانه و انسانی اهمیت فوق‌العاده یافته است. به این دلیل هر مدیری باید کوشش کند با ایجاد ارتباط دوجانبه مثبت، حسن تفاهم و احساس رضایت متقابل و سازنده را به‌وجود آورد و با تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد، زمینه ایجاد تفاهم، احساس رضایت و خرسندی متقابل کارکنان و کارگران را با یکدیگر فراهم سازد تا از این طریق، باعث ایجاد انگیزش و رشدیافتگی افراد در راستای رسیدن به اهداف سازمان شود.

از طرفی، اسلام، چکیده تمامی ادیان آسمانی و حاصل زحمات همه انبیای الهی است. اسلامی که با «الیوم اکملت لکم دینکم وأتممت علیکم نعمتی ورضیت لکم الإسلام دینا» (احزاب: ۳۳) کامل شد و نعمت را بر انسان تمام کرد. اسلام پس از وفات پیامبر اکرم (ص) دچار کمبودها، انحرافات و مصائب متعددی شد که با شروع حکومت و رهبری پیامبرگونه حضرت علی (ع) به جایگاه اصلی خویش بازگشت. حکومت آن حضرت، همانند دیگر حکومت‌ها، به مدیران و امیرانی نیاز داشت که با داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر، در پی جلب رضایت و خرسندی کارکنان و مراجعان باشند و نیز با

* مربی مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول) Skandarik@yahoo.com

** استادیار علوم قرآن و حدیث، گروه معارف اسلامی، دانشگاه قم V_Naghipoor@qom.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۸/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۱۵

ایجاد این ارتباط مؤثر و دوسویه، حکومت را در رسیدن به اهداف خود یاری کنند. از این رو در مقاله حاضر برآنیم تا با تشریح ابعاد ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی، نقش آن را در دوران حکومت حضرت علی (ع) مشخص سازیم.

کلیدواژه‌ها: ارتباطات، مهارت‌های ارتباطی، حکومت، حضرت علی (ع).

۱. مقدمه

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند (دعایی، ۱۳۷۳: ۲۶). سازمان به‌عنوان یک نهاد اجتماعی، به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. از طرفی، مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (رضاییان، ۱۳۷۹: ۲۸۴).

هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را بدون برقراری ارتباطات خوب و «مهارت‌های ارتباطی»، به‌خوبی انجام دهد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۳۲۰). بر این اساس، مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند. بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ۲۶۷). ارتباط مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۱۱). ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح تمامی درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی و سازمانی در تمامی جوامع بشری است (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۹).

ارتباطات مؤثر، مستلزم آن است که افراد منظور شما را درست درک کنند و پاسخ آنها به‌نحوی باشد که جریان تبادل اطلاعات را ترجیحاً در مسیری که مدنظر شما است، پیش ببرد (هلر، ۱۳۸۳: ۶).

دوران حکومت حضرت علی نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ چراکه هدف نهایی حکومت اسلامی، تبلیغ اسلام در جهان است. دستیابی به این هدف با برقراری ارتباطات مؤثر و دوسویه میسر است. بنابراین با بررسی نامه‌ها و خطبه‌های موجود در

نهج‌البلاغه، می‌توان به موارد مربوط به ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی مدیران در حکومت حضرت علی (ع) دست یافت.

درواقع نهج‌البلاغه مجموعه‌ای از خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار حضرت علی (ع) است که به همت سیدرضی جمع‌آوری و تنظیم شده است. در بخش نامه‌ها، در مجموع ۷۹ نامه ذکر شده است که آنها را از نظر موضوعی می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: دسته اول، نامه‌های اخلاقی و تربیتی است که مفصل‌ترین آنها، نامه ۳۱ (توصیه‌های ایشان به فرزندش امام حسن) است؛ دسته دوم، مکاتبات حضرت با معاویه؛ و دسته سوم (تقریباً ۳۹ نامه) مواردی است که حضرت درباره مسائل حکومت و مدیریت، به مناسبت‌های مختلف، خطاب به کارگزاران کشوری و لشکری بیان فرموده‌اند. در واقع می‌توان ادعا کرد که نیمی از نامه‌های نقل شده از علی (ع) در نهج‌البلاغه، به مباحث حکومت و مدیریت اختصاص دارد. بیشترین توجه ایشان در این منشورها، عهدها و نامه‌های ابلاغ شده به کارگزاران و مدیران، بر نوع، الگو و شیوه حکومت و مدیریت مبدول بوده است (اعرافی، ۱۳۸۰). از این رو، با بررسی نامه‌ها و مطالب موجود در نهج‌البلاغه، مسائل اساسی مورد نظر در این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. نقش ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی در اجرای مدیریت موفق چیست؟

۲. ارتباطات و برقراری مهارت‌های ارتباطی مؤثر در اداره حکومت حضرت علی

(ع) چه نقشی داشته است؟

۲. ضرورت برقراری ارتباطات در مدیریت

امروزه همه افراد به اهمیت و تأثیر برقراری ارتباطات میان فردی در محیط‌های حرفه‌ای واقف هستند و در این زمینه شاهد برگزاری کلاس‌های مهارت میان فردی برای متخصصان و افراد مختلف هستیم. به همین دلیل، پژوهش‌های مربوط به مهارت‌های اجتماعی در سال‌های اخیر رونق فراوان یافته است (هارجی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۱). مهارت انسانی، به معنای برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران است، تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد (قرایی، ۱۳۸۶: ۴).

مدیران از طریق ایجاد ارتباطات و هماهنگی، کارکنان را هدایت می‌کنند و برنامه‌ریزی

و کنترل را انجام می‌دهند (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳: ۱۲۴). از این رو مدیران باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۶۷). ارتباطات مؤثر به دو دلیل برای مدیران حایز اهمیت است: نخست اینکه ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن، وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می‌رسانند. دوم، ارتباطات فعالیت است که مدیران، قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند (جواهری، ۱۳۷۹: ۲۷). از آنجا که برای تداوم حیات تمامی حکومت‌ها، از جمله حکومت اسلامی، داشتن مدیریتی کارآمد و شایسته الزامی است و به‌علاوه، تسلط کافی رهبران، حاکمان و مدیران این حکومت در رفتار بهتر با زیردستان می‌تواند باعث تحقق سیاست‌ها و اهدافشان شود، آنان باید ضمن تلاش در راستای کسب ویژگی‌های مهارت ارتباطی متکی بر دانش اسلامی، به‌عنوان یک حکومت جهاتی و پیشرو معرفی شوند.

۳. تعریف ارتباطات

«ارتباط» از نظر لغوی، واژه‌ای عربی از باب افتعال است که در فارسی به‌صورت مصدری، به‌معنای «پیوند دادن»، ربط و به‌صورت اسم مصدر، به‌معنای بستگی، پیوند و پیوستگی به‌کار می‌رود. به این لحاظ کلمه «ارتباطات» از لغت «رتباط» مشتق شده است که این لغت خود در زبان لاتین به‌معنای عمومی کردن یا به عبارت دیگر، در معرض عموم قرار دادن است (فرهنگی، ۱۳۸۶: ۸-۹). از سوی دیگر، می‌توان گفت ارتباطات عبارت از فرایندی است که به آن وسیله افراد درصدد برمی‌آیند در سایه مبادله پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵: ۳/۱۱۳). ارتباط در مدیریت، عبارت است از انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین افراد و کارکنان که این اطلاعات تنها محدود به وقایع و نظریات نیست، بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۴: ۳۵۳). به‌علاوه می‌توان گفت ارتباطات عبارت است از «فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر» (بدرقه، ۱۳۸۳: ۴۷).

ارتباط فرایندی است که طی آن، یک شخص (برقرارکننده ارتباط)، محرکی (اغلب کلامی) انتقال می‌دهد تا رفتار دیگر افراد (مخاطب) را تغییر دهد (علیزاده‌اقدم، ۱۳۸۰: ۲۸). ارتباطات، عبارت از انتقال اطلاعات از یک منبع به منبع دیگر و درک آن توسط

آن منبع است (جاسبی، ۱۳۸۰: ۲۱۷).

۴. اهداف برقراری ارتباط در مدیریت

هنری میتزبرگ، عامل ارتباطات را یکی از مهم‌ترین عوامل در ایفای نقش مدیران می‌داند. با استقرار کانال ارتباطی صحیح بین مدیران و کارکنان هشت هدف زیر تحقق می‌یابد:

۱. رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف به کارکنان ارائه می‌شود؛
۲. کارکنان از عملیات و رویه‌های سازمان مطلع می‌شوند؛
۳. به کارکنان درباره اهمیت وظیفه آنان در مجموعه سازمان آموزش داده می‌شود؛
۴. کارکنان درباره عملکرد و چگونگی انجام کارشان بازخورد لازم را به دست می‌آورند؛
۵. اطلاعات لازم برای وقوف بر اهداف سازمانی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد؛
۶. در محیط سازمان، رابطه‌ای مؤثر برقرار می‌شود و تنش‌ها کاهش می‌یابد؛
۷. ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر، تنش‌های موجود در مسیر انجام چهار وظیفه اصلی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، رهبری و کنترل) را از بین می‌برد یا حداقل کاهش می‌دهد؛
۸. موجب بهتر هماهنگ کردن و تنظیم وقت مدیران می‌شود. (تولیت زواره، ۱۳۸۷)

۵. نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان، ارتباطات چهار نقش ایفا می‌کند (بهرامی‌زنوز، ۱۳۹۰: ۱۷): ۱. نظارت و کنترل، ۲. ایجاد انگیزه، ۳. احساسات، ۴. اطلاعات و پاسخگویی.

ارتباطات به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمان‌ها، سلسله‌مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آنها را رعایت کنند. گروه از این طریق (یعنی رعایت هنجارها و معیارها) می‌تواند اعمال را کنترل کند. ارتباطات از طریق روشن ساختن مطالبی چون شیوه انجام کارها و روش بهبود

عملکردها در کارکنان و اعضای سازمان انگیزه ایجاد می‌کند. برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهم‌ترین منبع ارتباطات اجتماعی (یعنی روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که در درون گروه شکل می‌گیرد، نمایانگر نفرت، میزان استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات او است. آخرین نقش ارتباطات، ایجاد تمهیداتی در زمینه تصمیم‌گیری است. ارتباطات می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آنها نیاز دارند و می‌توانند از طریق رد و بدل کردن داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه‌حل را انتخاب کنند. در نهایت، ارتباطات باعث می‌شود افرادی که در سایه ایجاد ارتباطات، اطلاعاتی را به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌دهند، در قبال آنها پاسخگو باشند.

۶. مهارت‌های ارتباطی (Communication Skills) مدیران

تغییرات سریع در عصر حاضر، باعث دگرگونی در مدیریت سازمان‌ها شده است که آن نیز به نوبه خود کسب دانش و مهارت‌های جدید در زمینه‌های متناسب از جمله مهارت‌های ارتباطی را برای مدیران سازمان‌ها ضروری می‌سازد. بدیهی است که هر چقدر دانش و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، موفقیت مدیران و سازمان بیشتر خواهد شد (میرکمالی، ۱۳۷۹: ۲۲). مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (قبادی، ۱۳۸۷: ۱۸). مهارت‌های ارتباطی، سه نوع مهارت را شامل می‌شود: شنود، کلامی، و بازخورد.

۱.۶ مهارت ارتباطی کلامی (Verbal Communication Skills)

منظور از مهارت‌های ارتباطی کلامی، گفت‌وگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر است (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲). ارتباط کلامی، گفتار و محتوای کلام فرد را دربر می‌گیرد. این نوع خاص از ارتباط را به‌طور خلاصه می‌توان چنین تعریف کرد: «انتقال افکار، احساسات، خواسته‌ها و آنچه در ذهن فرستنده می‌گذرد به مخاطب یا مخاطبان خود و متقابلاً شنیدن افکار و

احساسات آنها» (آرجیریس (Argyris, Chris)، ۱۹۸۶: ۷۵).

۲.۶ مهارت ارتباطی شنود (Listening Communication Skills)

فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی را به طور فعال، «شنود مؤثر» می‌گویند (رضائیان، ۱۳۷۴: ۲۴۳). منظور از مهارت ارتباطی شنود، عبارت از توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آنها است (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲).

۳.۶ مهارت ارتباطی بازخورد (Feedback Communication skills)

پاسخ گیرنده پیام به منبع، حلقه فرایند ارتباطات را تشکیل می‌دهد. بازخورد، پیام را ممیزی و تأیید می‌کند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴: ۴۵۵). بازخورد، فرایندی است که از طریق آن، دریافت کننده پیام، برقراری ارتباط را اعلام می‌کند و در پاسخ می‌گوید پیام اصلی را چگونه احساس می‌کند (شرمرهون (Schermerhorn, John R.)، ۱۹۹۳: ۴۷۶).

۷. ارتباطات در دوران حکومت حضرت علی (ع)

در هفتادونه نامه‌ای که در نهج‌البلاغه از حضرت علی (ع) نقل شده است، آن حضرت به جنبه مدیریت، به ویژه ارتباطات حکومتی، بیش از سایر جنبه‌ها، آن هم خطاب به کارگزارانش، توجه داشته است. در آن نامه‌ها، به سران لشکر و قضات و استانداران و عاملان خراج مؤکداً مواردی گوشزد شده است که در انجام وظایف محوله باید به آنها دقت می‌کردند؛ از جمله:

۱.۷ انتخاب مدیر اصلح

خویشاوندسالاری، از جمله آفتهایی است که نظام اداری را به باتلاق فساد و تباهی فرو می‌برد. هرگاه نظام اداری به این آفت گرفتار آید، بی‌گمان بر مردم ستم بسیار خواهد رفت. خلیفه پیش از حضرت علی (ع) از چنین شیوه‌ای پیروی می‌کرد.

خویشان دور و نزدیک خود را بدون اینکه شایستگی‌های لازم را داشته باشند، بر پست‌های کلیدی گمارده بود. برای مثال: «عبدالله بن عامر، پسر دایی خلیفه، که بیش از بیست و پنج سال نداشت، به فرمانروایی بصره منصوب شد و دست به غارت بیت‌المال یازید» (شیخ مفید، ۱۳۷۳: ۱۶۴). حضرت علی (ع) پس از اینکه روی کار آمد، در نخستین گام اصلاحی خود، این افراد را پاکسازی و برکنار کرد، به خویشاوندسالاری پایان داد و شایسته‌سالاری را باب کرد.

بنابراین، پیشوای جامعه اسلامی، قبل از انتخاب مدیر یا مسئول برای مدیریت بر هر امر و گروهی، باید او را بیازماید، و با علم و یقین به توانمندی و صلاحیتش وی را به کار بگمارد و در این میان، هرگز رابطه خویشاوندی را مبنا قرار ندهد. چنان‌که حضرت علی (ع) در سیره حکومتی خود همواره بر این اصل متکی بود که در عزل و نصب کارگزاران هیچ سبب و نسبتی را مسبوق نداند و از این رو بر کارگزاران و امرای خود در بلاد مختلف نیز توصیه می‌کرد که در انتخاب متولیان و عمال نهایت دقت را مبذول دارند و آنان را بعد از آزمایش به کار گیرند. حضرت (ع) در بخشی از عهدنامه خود خطاب به مالک اشتر فرمودند:

در امور کارگزاران حکومت دقت کن و آنان را پس از آزمایش به کار گیر. از راه هوا و هوس و خودرأیی آنان را به کار مگمار؛ زیرا هوا و هوس و خودرأیی جامع همه شعبه‌های ستم و خیانت است. از عمال حکومت، کسانی را انتخاب کن که اهل تجربه و حیا هستند و از خانواده‌های شایسته‌اند و در اسلام پیش‌قدم‌ترند، چراکه اخلاق آنان کریمانه‌تر و خانواده ایشان سالم‌تر و مردمی کم‌طمع‌تر و در ارزیابی عواقب امور دقیق‌ترند ... (نهج البلاغه، ۱۳۷۹: ۶۹۱-۶۹۲).

یک مدیر شایسته می‌تواند از سرمایه‌های اندک موجود بیشترین بهره را ببرد و حتی در شرایط حاد اقتصادی، کشور را به بهترین وجه ممکن اداره کند؛ چراکه مبنا و هدف چنین فردی رشد و تعالی جامعه است، چنان‌که آن حضرت (ع) فرمودند:

تنها و تنها کسی که کفایت و شایستگی لازم را برای انجام کار و مدیریت امری دارد، مستحق برگزیدن برای سرپرستی است. (حسنی، ۱۳۸۳)

به‌علاوه، حضرت علی (ع) خطاب به فرزندش امام حسن (ع) می‌فرماید:

بپرهیز از اینکه بارگی‌های طمع تو را برانند، و به آبشخورهای هلاکت رسانند؛ و اگر

توانی میان خود و خدا، خداوند نعمتی را حجاب نگردانی، چنان کن که دانی، چه تو بهره‌های خود را بیایی و حصه خویش را بگیری و محروم نمایی (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۳: ۳۰۴).

حضرت علی (ع) درباره ضوابط گزینش کارکنان می‌فرمایند:

و توح منهم اهل التجربة والحیا، من اهل بیوتات الصالحة والقدم فی الاسلام المتقدمة.
برای انتخاب کارکنان باید موارد زیر را مد نظر قرار دهند: ۱. داشتن تجربه کاری در مسئولیت محوله، ۲. حیا و عفت، ۳. اصالت خانوادگی، ۴. پیشگام بودن در نهضت اسلامی. (واحد دین و اندیشه تبیان زنجان، ۱۳۹۱)

باتوجه به موارد فوق، استنباط می‌شود که ولی امر مسلمانان باید در هنگام گزینش کارکنان دقت لازم را داشته باشد و این امر در سایه داشتن مهارت‌های ارتباطی قوی رهبر با زیردستان خود محقق خواهد شد. از این رو حضرت علی (ع) با داشتن توان بالا در برقراری ارتباط با پیروان خود به این هدف جامعه عمل پوشاندند.

۲.۷ آگاهی بخشی و هشدار به مسئولان

از آنجا که دادن اطلاعات به پیروان و زیردستان یکی از نقش‌های ارتباطات در سازمان است، حضرت علی (ع) از همان آغاز انتصاب کارگزاران حکومتی و اعزام مأموران مالیاتی، به ابلاغ حکم و تبیین مسئولیت‌ها و تکالیف آنان می‌پرداخت و با دادن نامه و عهدنامه، ایشان را راهنمایی و با آنها اتمام حجت می‌کرد؛ برای مثال، در عهدنامه معروف (عهدنامه مالک)، خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

بر تو واجب است به خاطر داشتن آنچه بر والیان پیش از تو رفته است، از حکومت عدلی که کرده‌اند، و سنت نیکویی که نهاده‌اند، یا اثری که از پیامبر ما (ص) بجاست یا واجبی که در کتاب خداست. پس اقتدا کنی بدانچه دیدی ما بدان رفتار کردیم، و بکوشی در پیروی آنچه در این عهدنامه برعهده تو نهادیم. و من در آن حجت خدا را بر تو استوار داشتم، تا چون نفس تو خواهد در پی هوای خود رود، تو را بهانه‌ای نبود. من از خدا می‌خواهم با رحمتی فراگیر که او راست، و قدرت بزرگ او بر انجام هر گونه درخواست، که من و تو را توفیق دهد در آنچه خشنودی او در آن بود. از داشتن عذری آشکار در پیشگاه او و آفریدگانش، و گذاردن نام نیکو میان بندگانش و آثار نیک در شهرها و تمامی نعمت و فراوانی کرامت (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۳: ۳۴۱).

حضرت علی (ع) دامنه اطلاعات و آگاهی‌بخشی خود را علاوه بر کارگزاران بر عامه مردم نیز که دنباله‌رو حاکمان خویش و بازوان اجرایی آنها در جامعه بودند، می‌گستراند و به آنها درباره فتنه‌هایی که در پیش‌رویشان بود، آگاهی می‌بخشید. حضرت (ع) در اغلب مسائل و فتنه‌هایی که پیرامون حکومت ایجاد می‌شد، با مردم گفت‌وگو می‌کرد و ضمن آگاهی‌بخشی و بیدارسازی از آنها می‌خواست که استواری خود را در کنار مولایشان از دست ندهند. از این رو برگزاری چنین نشست‌هایی در دوران حکومت آن حضرت، توان برقراری ارتباطات قوی‌ای را می‌طلبید تا عامه مردم به پای خطبه‌های آن حضرت (ع) بنشینند.

۳.۷ نظارت بر کار مسئولان

حضرت علی (ع) در ایفای نقش نظارت و کنترل (که یکی از نقش‌های ارتباطات است) بر کار مسئولانی که برگزیده بود، به یک خطابه، موعظه و یا عهدنامه اکتفا نمی‌کرد، بلکه همواره بر رفتارشان نظارت می‌کرد. به این دلیل، جاسوسانی بر آنان می‌گمارد تا حضرت را از اوضاع کاری آنها آگاه سازند. علاوه بر این، حضرت از مردم نیز تقاضا می‌کرد که از دور و نزدیک بر کار مسئولان نظارت داشته باشند و از انتقادات و پیشنهادهای خود، ایشان را بهره‌مند سازند و نتیجه امر را به حضرت گزارش دهند. حضرت علی (ع)، این حق را بر مردم، قبل از همه نسبت به خود محفوظ می‌داشت تا مردم بر کار ایشان نظارت و اشراف داشته باشند و از ضعف و غفلت احتمالی محفوظ بمانند؛ چنان‌که در یک خطاب عام به مردم فرمود:

ای مردم! برای من بر شما حقی است و هم برای شما بر من، اما حق شما بر من آن است که خیرخواهتان باشم و فیء و حق شما را از بیت‌المال پیردازم و زمینه فراگیری علم را بر شما فراهم سازم ... و اما حق من بر شما آن است که بر تبعیت و تعهدات خود نسبت به من پای‌بند باشید و از نصیحت کردن به من در غیبت و حضور دریغ نکنید و ... (معادیخواه، ۱۳۷۴: ۴/ ۲۱۰)

شاخص رفتار و نظارت حکومتی آن حضرت (ع) را می‌توان در نامه قهرآمیزش خطاب به عثمان بن حنیف مشاهده کرد که فرمود:

ای پسر حنیف! به من خبر رسید که مردی از جوانان اهل بصره تو را به میهمانی فرا خوانده و تو هم به آن میهمانی شتافته‌ای، با غذاهای رنگانگ و ظرف‌های پر از طعام که

به پیوست آورده شد. خیال نمی‌کردم میهمان شدن به سفره قومی را قبول کنی که محتاجشان را به جفا می‌رانند و توانگرشان را به میهمانی می‌خوانند! (نهج البلاغه، ۱۳۷۹: ۶۶۱)

بنابراین، زمامدار جامعه اسلامی نباید به گونه‌ای عمل کند که کارگزارانش کسی را ناظر بر کار و حتی قادر به عزل خود نبینند و از نظر حفظ و ارتقای پست، کاملاً احساس امنیت کنند، و از این فرصت به دست آمده، در راستای استحکام قدرت خویش کمال استفاده را بکنند. از آنجا که یکی از نقش‌های ارتباطات در سازمان و یا یک قلمرو وسیع‌تر که آن را حکومت می‌نامیم، نظارت و کنترل است، حضرت علی (ع) این نقش را در دوران حکومت خود به نحو احسن به تصویر کشیدند.

۴.۷ کنترل دارایی و اموال مسئولان

برپایی عدالت و تقسیم عادلانه بیت‌المال از شاخصه‌های برتر حکومت علوی است که با کنترل دارایی‌ها و اموال کارگزاران و تنظیم و تقسیم عادلانه اموال بین مردم در راستای بهبود وضعیت معیشتی آنها رقم می‌خورد و این اولین سیاست اجرایی مولا علی (ع) در حکومت بود که به همه کارگزاران امر می‌کرد تا زیردستانشان را به یک تمکن نسبی برسانند و آنها را از هرگونه نیاز مالی که به تخلف بینجامد، بازدارند؛ چنان‌که حضرت (ع) به مالک اشتر می‌نویسند:

سپس جیره آنان (کارگزاران) را فراوان ده، زیرا این برنامه برای آنان در اصلاح وجودشان، قوه و توان می‌بخشد و از خیانت در آنچه زیردست آنان است، باز می‌دارد؛ در آن صورت اگر از فرمانت سر باز تابند و یا در امانت خیانت کنند، بر آنان حجت تمام است. پس به کارهایشان رسیدگی کن و جاسوسانی از اهل صدق و وفا بر آنان بگمار، زیرا بازرسی پنهانی تو از کار ایشان سبب امانتداری و مدارا با رعیت خواهد بود. (نهج البلاغه، ۱۳۷۹: ۶۹۲)

حضرت علی (ع) پس از آنکه زمام امور را در دست گرفت، به درمان این بیماری مزمن و مسری همت گماشت. در دوران حکومت ایشان، هرگاه گزارشی علیه کارگزاری می‌رسید که از مسیر حق سر برتافته و به بیت‌المال، بسان مال خود می‌نگرد و قلمرو حکومت خود را بوستانی برای خود و خویشان و نزدیکان خود می‌داند و بسان چهارپایان در آن چراگاه می‌چرخد، حضرت خیلی زود بازتاب نشان می‌داد و با کارگزار سر از فرمان

برتافته، برخورد می‌کرد. در نظام شایسته‌سالار، بازرسی و زیر نظر داشتن کارها، قاعده است و رکنی از رکن‌های برپادارنده نظام و رهبری آن. در نظام شایسته‌سالار، همه چیز در زیر نگاه بازرسان تیزنگر قرار دارد: هم توانایی‌ها، شایستگی‌ها، تلاش‌ها، قانون‌مداری‌ها و ... برجسته دیده می‌شود و هم کاستی‌ها، کم‌کاری‌ها، سستی‌ها و قانون‌شکنی‌ها. این نگاه و تلاش، هوشمندانه و همیشگی است. این هدف در سایه داشتن ارتباطات قوی رهبر با پیروان خود محقق خواهد شد.

از آنجا که یکی از شاخصه‌های حکومت علوی برپایی عدالت بود، این امر محقق نمی‌شد، مگر در سایه کنترل و نظارت حضرت علی (ع) بر کارگزاران خود. از طرفی، داشتن سیستم کنترلی و نظارتی قوی در سازمان منوط بر داشتن ارتباطات قوی رهبر با زیردستان است که آن حضرت به این هدف به نحو احسن جامعه عمل پوشانده بود.

۵.۷ پاسخگویی مسئولان در مقابل مردم

حضرت علی (ع) براساس معارف الهی، حکومت خود را به گونه‌ای طراحی کرده بود که مردم حق اظهار نظر داشتند و به راحتی حقوق خود را از مسئولان مطالبه می‌کردند. حضرت (ع)، خود، ساعتی از روز را برای رسیدگی به امور و شکایات مردم اختصاص می‌داد و به این منظور «بیت‌القصص» (خانه شکایات) را در کوفه بنا کرد تا مردم در آن، بدون واسطه با مولا و حاکم خویش به گفت‌وگو بنشینند. در این راستا امام (ع) به فرمانداران خود توصیه می‌کرد که صبح و عصر برای رسیدگی به امور مردم بشتابند و به پرسش‌های مردم بدون واسطه پاسخ دهند؛ چنان‌که به ابن عباس، فرماندار مکه، تأکید فرمود:

دو طرف روز را به خاطر آنان (مردم) بنشین و با آنان به گفت‌وگو برخیز! بین تو و مردم، پیام‌رسانی جز زبانت و دربانی چون چهره‌ات نباشد و نیازمندی را از دیدارت محروم مکن. (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹: ۷۳۰)

آن حضرت (ع)، علاوه بر آن، با فرستادن نمایندگان ویژه، مثل «اسامه» و «مالک» به میان مردم و ارسال نامه برای مردم در شهرهای مختلف، سعی داشت تا سنت پاسخگویی و ارتباط مستقیم بین مردم و مسئولان را رواج دهد و به کارگزاران خود پیام‌رسان در قبال مردم و در برابر عهده‌های خود به آنان، پای‌بند و وفادار بمانند؛ برای

مثال، خطاب به مالک اشتر نخعی، فرماندار مصر، تأکید فرمود:

قسمتی از امور است که باید خودت به انجام آنها برخیزی، از جمله، پاسخ دادن به کارگزاران دولت، آنجا که منشیانت از پاسخگویی ناتوانند و نیز جواب دادن به حاجات و مطالبات مردم، در همان روزی که حاجاتشان به تو می‌رسد و پاسخ به آن همکارانت را تنگدل و ناراحت می‌کند، پس برنامه هر روز را در همان روز انجام بده. (همان: ۷۰۰)

ایجاد فرهنگ پاسخگویی مسئولان در مقابل مردم، به خودکنترلی مسئولان منجر می‌شود، چراکه اگر مسئولی احساس کند تحت نظارت چشمان بینای مردم قرار دارد و در مقابل کارهای خود باید به افکار عمومی پاسخگو باشد، کارهای خود را طوری سامان می‌دهد که در مقابل پرسشگری‌ها و خواسته‌های مردم بتواند از آن به‌گونه منطقی دفاع کند. از طرفی، ارتباط وثیق بین حاکم و رعیت باعث جلب رضایت و محبت مردم نسبت به ایشان خواهد شد و علاوه بر آن، برای یاری آنان، انگیزه به وجود می‌آید و زمینه برای پذیرش شایعات و جوسازی‌های دیگر فراهم نخواهد شد. از این رو، حضرت (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

پنهان‌ماندن را از رعیت طولانی مکن که در پرده ماندن حاکم شعبه‌ای است از تنگخویی و کم‌اطلاعی به امور و پنهان‌ماندن حاکم از رعیت و این امر حاکمان را از دانستن آنچه که بر آنان پوشیده است، باز می‌دارد ... (همان: ۷۰۲)

در ادامه، برای تبیین هدف چنین ارتباطی می‌فرماید:

هرگاه رعیت گمان ستمی بر تو ببرد، آشکارا عذرت را به آنان ارائه کن و به اظهار عذر، گمان‌های آنان را از خود برگردان؛ چراکه اظهار عذر موجب عادت دادن نفس بر اخلاق حسنه و مهربانی و نرمی نسبت به رعیت است و این عذرخواهی تو را به خواسته‌ات در واداشتن رعیت به حق خود می‌رساند. (همان: ۷۰۳)

۸. مهارت‌های ارتباطی حضرت علی (ع) در دوران حکومت

«مهارت‌های ارتباطی» به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود. از این رو حضرت علی (ع) در برقراری ارتباطات خود با کارگزاران و عموم مردم از سه مهارت کلامی، شنود و بازخورد به شرح زیر استفاده می‌کردند:

۱.۸ مهارت ارتباطی کلامی

در تعریف مهارت ارتباطی کلامی، بیان شد که این نوع مهارت، عبارت از گفت‌وگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی است. برطبق این تعریف، حضرت علی (ع) در گزینش کارگزاران، روش ویژه‌ای داشت. او به‌گونه شفاف، نکته‌هایی را که باید فراراه دیگران قرار گیرد، گوشزد می‌کرد و به‌گونه نوشتاری، عهد حکومت خویش را می‌نگاشت و در آن، از بایدها و نبایدها، از چگونگی رفتار با مردم و چگونگی اداره جامعه و ... سخن می‌گفت و حدود اختیارات کارگزاران را روشن می‌کرد؛ همان‌گونه که در هنگام انتصاب «حذیفه بن یمان به ولایت مدائن»، «قیس بن سعد به ولایت مصر» و «مالک اشتر» می‌بینیم (ذاکری، ۱۳۷۹). از این رو، امام به این بعد مسئله، پس از گزینش شخص شایسته‌ای برای منطقه‌ای از سرزمین اسلامی، دقت و تأکید داشت و هرگاه کارگزاری را به سویی گسیل می‌داشت، بایدها و نبایدهایی را به وی یادآور می‌شد، از جمله:

۱. پرهیز از گناه و آلوده کردن خود به حرام و انجام نارواها و ترک رواها، چه در پیدا و چه در نهان؛
۲. نیکی به نیکوکاران و شایستگان جامعه و سخت‌گیری بر بدکاران؛
۳. مدارا و نرمش با مردم؛
۴. جمع‌آوری خراج برابر حق و انصاف و درنگ‌داشتن از حد و مرزهای روشن‌شده؛
۵. پخش خراج‌های گردآوری‌شده بین نیازمندان، به عدالت؛
۶. رسیدگی به طبقه فرودست؛
۷. ویژه کردن بخشی از وقت برای پاسخگویی به مردم و رسیدگی به نیازهای آنان؛
۸. ویژه کردن بخشی از شب و روز برای نیایش و پرستش و گزاردن واجبات؛
۹. گزاردن نماز با مردم، به‌گونه‌ای که نه آنان برمند و نه بر نماز کاستی وارد آید؛
۱۰. پرهیز از خویشاوندگرایی و بخشش به آنان؛
۱۱. رساندن حق به حقدار، نزدیک باشد یا دور؛
۱۲. روشنگری و درآوردن مردم از گمان‌های بد، نسبت به خود؛
۱۳. وفای به پیمان و پرهیز از پیمان‌شکنی؛
۱۴. پرهیز از ریختن خون به ناروا؛
۱۵. پرهیز از خودپسندی، خودبرتربینی و دوست‌داشتن ستایش دیگران؛
۱۶. پرهیز از منت‌گذاری به رعیت و بزرگ‌شمردن کارهای انجام‌شده؛
۱۷. عمل به وعده‌ها، که خلف وعده، خشم خدا و مردم را برانگیزاند؛
۱۸. پرهیز از شتاب در کارهایی که زمان انجام آنها فرا نرسیده و سستی در انجام کارهایی که زمان انجام آنها فرا رسیده است؛
۱۹. خوشتنداری، به‌هنگام خشم؛
۲۰. پرهیز از تند، سرکشی و

تیززبانی و سخن ناسنجیده؛ ۲۱. ستایش نیکان پیشین و زنده کردن یاد و خاطره والیان عدالت‌پیشه و گذارندگان سنت‌های نیکو (همان).

بنابراین، حضرت علی (ع) هرگاه فردی را برای انجام مسئولیتی برمی‌گزید، طی فرمانی وظایف او را به‌طور دقیق مشخص می‌کرد، از کوتاهی و خیانت در انجام امور بیم می‌داد و به این وسیله، امکان هرگونه بهانه‌جویی را سلب می‌کرد. البته از نظر علی (ع) علاوه بر وظایف اداری، رعایت تقوا، ترس از روز قیامت، عمل به احکام الهی، مدارا با مردم و مهربانی با ایشان، رفع نیازهای محرومان و ده‌ها نکته اخلاقی دیگر از وظایف اخلاقی و انسانی کارگزاران حکومت اسلامی است (واحد دین و اندیشه تبیان زنجان، ۱۳۹۱).

۲۸ مهارت ارتباطی شنود

منظور از مهارت ارتباطی شنود، عبارت از توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آنها است (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲). بر این اساس، حضرت علی (ع) از مردم هم تقاضا می‌کرد که از دور و نزدیک بر کار مسئولان نظارت داشته باشند و از انتقادات و پیشنهادهای خود، ایشان را بهره‌مند سازند و نتیجه امر را به حضرت (ع) گزارش دهند. آن حضرت به‌گونه‌ای رفتار کرد و چنان به گزارش‌های مردمی بها داد که گزارش، فرهنگ شد. آن حضرت (ع) «بیت‌القصص» را در کوفه بنا کرد تا مردم در آن بدون واسطه با مولا و حاکم خویش به گفت‌وگوی رو در رو بنشینند. امام علی (ع) شعار نمی‌داد که برای مردم ارزش قایل است و آنان را در جایگاه بالایی قرار می‌دهد، بلکه همه توانش را در عملی ساختن سخنان خود به‌کار می‌برد و گزارش‌هایی که از سوی مردم مبنی بر رنج آنان از دست کارگزاری می‌رسید، حضرت (ع) را سخت به تکاپو می‌انداخت.

۳۸ مهارت ارتباطی بازخورد

با مطالعه سیره حضرت علی (ع) و بررسی سخنان آن بزرگوار، می‌توان به این نتیجه رسید که آن حضرت برای اصلاح کارکنان نافرمان، از تمامی راه‌ها استفاده می‌کرد تا آنان

را به مسیر حق برگرداند و از وجود و توانایی‌هایشان بهره برد. در واقع آن حضرت از طریق گزارش‌هایی که از طرف مردم عامه و یا بازرسان می‌رسید، از عملکرد کارگزاران خود بازخورد می‌گرفت و اگر عملکردشان مطابق با اهداف از پیش تعیین‌شده نبود، اقدام اصلاحی انجام می‌داد. برای مثال، از جمله تنبیه‌هایی که آن حضرت (ع) درخصوص کارگزاران خاطی پس از دریافت بازخورد از عملکرد آنان انجام می‌دادند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ابن‌عشبه کارگزار زکات، به اتهام همکاری با دشمن، مورد خشم امام قرار گرفت؛ ۲. منذر بن جارود، به اتهام اختلاس، از حکومت فارس برکنار و در کوفه از وی بازجویی شد و به خاطر ثابت‌نشدن بزه تبرئه شد؛ اما امام از آن پس او را بر کاری نگمارد؛ ۳. یزید بن حجیه تمیمی، کارگزار ری، به اتهام اختلاس دستگیر و در کوفه بازداشت شد؛ ۴. علی بن اصمغ، ناظر بازار بندبار بصره یا سفوان به خاطر خیانتی که انجام داده بود، به دستور امام دستش بریده شد. (ذاکری، ۱۳۷۹)

مثال دیگری که در این خصوص می‌توان ذکر کرد، این است که حضرت (ع) به «عبدالله بن عباس» (عامل بصره)، می‌نویسد:

به من خبر داده‌اند با تمیمیان درشتی کرده‌ای و به آنان خشن سخن گفته‌ای! ... پس، ابوالعباس! خدایت رحمت کند، در آنچه بر زبان و دست تو جاری گردد، خوب باشد یا بد، کار به مدارا کن که من و تو در آن شریک خواهیم بود.

به علاوه، حضرت علی (ع) خود را در مقابل تخلفات زیردستان خود مسئول می‌داند و از مردم می‌خواهد که اگر از آنها شکایت دارند به او مراجعه کنند تا ایشان را به سزای اعمال بدشان برسانند:

... من خود پشت سر سپاه در حرکتیم. شکایات خود را پیش من آورید و در مواردی که آنها بر شما چیره شده‌اند و شما قدرت دفع آن را جز با کمک خداوند و من ندارید، به من مراجعه کنید؛ که من به کمک خداوند آن را تغییر می‌دهم و دگرگون می‌سازم. (اعرافی، ۱۳۸۰)

۹. نتیجه‌گیری

ارتباطات، مهارتی بسیار مهم در حوزه مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد

است. به علاوه، از طریق ارتباطات است که مدیران، روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. به وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهم می‌شوند. علاوه بر آن، ارتباطات، فرایندی است که مدیران با استفاده از آن، وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت را انجام می‌دهند. هیچ مدیری نمی‌تواند بدون ارتباطات خوب و «مهارت‌های ارتباطی»، کار خود را به خوبی انجام دهد.

از طرفی، یکی از اصول حاکم بر مدیریت اسلامی این است که مسئول مافوق در عملکرد مدیران و کارمندان سطوح پایین‌تر مشارکت دارد و باید جوابگوی تخلفات آنان باشد. از این رو براساس شواهد ارائه‌شده در مقاله حاضر و باتوجه به سخنان حضرت علی (ع)، که طی نامه‌هایی به سران لشکر و قضات و استانداران و عاملان خراج ارسال می‌کردند، آنها را به مواردی از قبیل: آگاهی‌بخشی و هشدار به مسئولان، نظارت بر کار مسئولان، کنترل دارایی و اموال مسئولان، انتخاب مدیر اصلاح (شایسته‌سالاری به جای خویشاوندسالاری)، ایجاد فرهنگ پاسخگویی مسئولان در مقابل مردم دعوت می‌کردند. نشانه تأکید بر ارائه مدیریت موفق، آن است که امیرمؤمنان (ع) در سایه داشتن ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی قوی با مدیران و کارگزاران خود، چهار وظیفه اصلی مدیریت «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت» را به نحو احسن انجام دادند. در موارد مختلف در *نهج البلاغه* که مجموعه‌ای از خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار آن حضرت است، به مسائل حکومتی و مدیریتی اشاره شده است. با بررسی و مذاقه بیشتر *نهج البلاغه* می‌توان استنباط کرد که حضرت علی (ع) در دوران حکومت خود با کارگزاران و عموم مردم ارتباطات خوب و پسندیده‌ای داشته‌اند و به دلیل دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی، حکومتی سرشار از عدالت را برپا و هدایت کرده‌اند.

منابع

قرآن کریم.

آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رمضانعلی (۱۳۸۳). «رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی»، *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، سال چهارم، شماره ۱۲.

- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵). مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اعرافی، علیرضا (۱۳۸۰). «نگرش به حکومت و مدیریت از منظر امام علی (ع)»، مجله حوزه و دانشگاه، شماره ۲۶، بهار، ص ۲۲-۴۵.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، چاپ اول، تهران: انتشارات مدیران.
- بدرقه، علی (۱۳۸۳). تکنولوژی آموزش، گرمسار: نشر دانشگاه آزاد - واحد گرمسار.
- بهرامی‌زنوز، مریم (۱۳۹۰). «محوهای ترغیب و تشویق کارکنان برای کار و کوشش جهادی»، قابل دسترس در وبسایت زیر:
- <http://www.banksepah.ir/upload/modules/articles/pdfs/82.pdf>
- تولیت زواره، سیدمحمد رضا (۱۳۸۷). «ارتباطات مؤثر»، ماهنامه اندیشه گستر سایا، ش ۳۶، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۸۰). اصول مبانی سازمان و مدیریت، ج ۱۱، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران.
- جواهری، منوچهر (۱۳۷۹). مدیریت تحول، تهران: انتشارات دفتر همکاری علمی بین‌المللی وزارت آموزش و پرورش.
- حسینی، سیدمحمدابراهیم (بایز و زمستان ۱۳۸۳). «سیره حکومتی امام علی (ع) در ارتباط با کارگزاران/ پاسخگویی و حکومتداری»، فصلنامه اندیشه انقلاب اسلامی، ش ۱۲-۱۱، ص ۳۲-۲۴.
- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۳). «ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران»، فصلنامه دانش مدیریت، ش ۲۵.
- ذاکری، علی‌اکبر (۱۳۷۹). «اصلاح ساختار اداری در حکومت علوی»، مجله حوزه، ش ۱۰۱-۱۰۲، ص ۱-۱۴.
- رضائیان، علی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ج ۳، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- شیخ مفید، محمدبن محمد نعمان عکبری بغدادی (۱۳۷۳). الجمل، ترجمه سیدعلی میرشریفی، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- علیزاده اقدم، رسول (۱۳۸۰). ارتباطات سازمانی، تهران: انتشارات آوای نور.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ خادمی، مهدی (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران: نشر رسا.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۶). ارتباطات انسانی، ج ۱۲، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- قیادی، مجید (۱۳۸۷). «مهارت‌های ارتباطی»، ماهنامه بانک ملی، ش ۱۵۰، اسفندماه.

قرایی، امان‌الله (۱۳۸۶). «مهارت‌های ارتباطی و رفتار سازمانی»، قابل دسترس در:

www.neshastemi.com

مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳). «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره شانزدهم.

معادخواه، مجید (۱۳۷۴). فرهنگ آفتاب، تهران: نشر ذره.

مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، ج ۴، تهران: انتشارات ترمه.

مورهد و گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

میرسیاسی، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات شروین.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۹). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: نشر رامین.

نهج‌البلاغه (۱۳۷۹). گردآورده سیدرضی، ترجمه حسین انصاریان، تهران: انتشارات پیام آزادی.

نهج‌البلاغه (۱۳۷۳). گردآورده سید رضی، ترجمه سید جعفر شهیدی، ج ۵، تهران: انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.

واحد دین و اندیشه تبیان زنجان (۱۳۹۱). «حکومت از دیدگاه حضرت علی (ع)»، قابل دسترس در وبسایت زیر:

http://www.tebyan-zn.ir/News-Article/Religion_Thoughts/the_infallibles_family/immaculates_persons/imam_ali_immaculate/2012/5/14/62567.html.

هارجی، اون؛ ساندرز، کریستین؛ دیکسون، دیوید (۱۳۸۶). مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان‌فردی، ترجمه مهرداد فیروزبخت و خشایار بیگی، ج ۴، تهران: انتشارات آرین.

هلر، رابرت (۱۳۸۳). ارتباط مؤثر، ترجمه سیدعلی میرزایی، ج ۲، تهران: انتشارات ساراگل.

Argyris, Chris (1986). "Skilled Incompetence", *Harvard Business Review* 64 (5):74-80

Schermerhorn, John R.(1993). *Management for productivity*, Fourth Edition, printed in the United States America, Wiley Publisher.