



## Analysis of Organizational Transformation Management Process from the Perspective of the Quran\*

Naim Azimi\*

### Abstract:

In the volatile and ever-changing conditions of modern organizations, one of the strategies for effectively managing transformation within organizations is to view it through the lens of the Holy Quran. This research delves into the process of organizational transformation management from the perspective of the Holy Quran. The main focus of this study was to determine how the process of transformation management is viewed through the lens of the Holy Quran. The research aimed to enhance the science of management and apply this process in Islamic organizations. To address this issue, a five-stage process of organizational transformation management was selected as the conceptual framework for the research. Utilizing descriptive research methodology and content analysis strategy, Quranic verses relevant to organizational transformation management indicators were selected, categorized, and coded. The data collection tool was a library compiling relevant data on transformation management from the verses of the Holy Quran. Finally, the process of transformation management from the perspective of the Holy Quran was analyzed and elucidated in terms of components including change motivation, vision creation, attracting political support, change planning, and maintaining a specific momentum.

**Keywords:** Change and Transformation, Organizational Transformation, Organizational Transformation Process, Organizational Transformation in the Quran.

---

\*. Date of Receipt: ۴/۳/۱۴۰۲ SH May ۲۵, ۲۰۲۳ CE) & Date of Acceptance: ۸/۵/۱۴۰۲ SH (July ۳۰, ۲۰۲۳ CE)

\*. Ph.D. in Quran and Management Sciences, Al-Mustafa International University, Iran:  
[chilo11@yahoo.com](mailto:chilo11@yahoo.com)



## تحلیل فرایند مدیریت تحول سازمانی از منظر قرآن\*

نعیم عظیمی\*

### چکیده

در شرایط متحول و متغیر سازمان‌های امروزی، یکی از راهکارها، برای بهتر مدیریت کردن تحول در سازمان‌ها، مدیریت تحول از منظر قرآن کریم می‌باشد. در این تحقیق، فرایند مدیریت تحول سازمانی از منظر قرآن کریم، مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. مسئله‌ی اصلی در این تحقیق، این بود که فرایند مدیریت تحول از منظر قرآن کریم، کدام است؟ این تحقیق با هدف توسعه دانش مدیریت و کاربرد این فرایند در سازمان‌های اسلامی، انجام شد. برای رسیدن به این مسئله، فرایند پنج مرحله‌ای مدیریت تحول سازمانی، به عنوان الگوی مفهومی تحقیق، انتخاب شد. در این پژوهش، با استفاده از روش تحقیق توصیفی و به کارگیری استراتژی تحلیل محتوا، آیات قرآنی مرتبط با شاخص‌های مدیریت تحول سازمانی، انتخاب و دسته‌بندی و کدگذاری گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای است که داده‌های مرتبط با مدیریت تحول را از آیات قرآن کریم، گردآوری نموده است. و در نهایت، فرایند مدیریت تحول از منظر قرآن کریم، در قالب مؤلفه‌های؛ انگیزش تغییر، ایجاد چشم‌انداز، جذب حمایت‌های سیاسی، برنامه‌ریزی برای تغییر و حفظ میزان شتاب مشخص و مورد تحلیل و تبیین قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** تغییر و تحول، تحول سازمانی، فرایند تحول سازمانی، تحول سازمانی در قرآن.

\*. تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۳/۴ و تاریخ تأیید: ۱۴۰۲/۵/۸

\*. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه: [Chilo115@yahoo.com](mailto:Chilo115@yahoo.com)



## مقدمه

یکی از مسائل مدیریت اسلامی، مسئله‌ی مدیریت تحول در سازمان است. تحول سازمان، اشاره به فرایند تغییر در ساختار، فرایند و اهداف سازمان دارد که توسط مدیریت عالی سازمان، طراحی، هدف‌گذاری و به منظور بهبود ساختار و عملکرد در سازمان، اجرا می‌گردد. در سازمان‌های توسعه‌یافته، مدیریت تحول به منظور بهبود عملکرد سازمان، به کار گرفته می‌شود. با توجه به سطح نیازها و شرایط محیطی، تحول در سطوح مختلفی سازمان، از قبیل تحول در سطح نگرشی، گروهی و یا سازمانی، در نظر گرفته می‌شود. هرچه که سطح تحول پیچیده‌تر گردد، اجرای تحول و مدیریت آن، مشکل‌تر می‌شود. دانشمندان در زمینه مدیریت تحول در سازمان، مطالب زیادی را مطرح نموده‌اند. یکی از مکاتب مدیریتی که می‌تواند برای مدیریت تحول، راهکار دهد، مکتب مدیریت اسلامی است. مدیریت تحول در این مکتب، یکی مسائل است که در مورد آن کاری چندانی صورت نگرفته است. لذا، مسئله اصلی این پژوهش، تحقیق در مورد فرایند، مدیریت تحول در سازمان از منظر قرآن، است. این تحقیق، به منظور بررسی فرایند مدیریت تحول از منظر قرآن، مؤلفه‌های این فرایند و تبیین این مؤلفه‌ها در قالب شاخص‌های، ارائه شده است.

## ۱- مفهوم شناسی

امروزه، شرایط محیطی سازمان شتاب‌فزاينده و متلاطمی دارد و اندیشمندان بر این عقیده‌اند که، چنین محیط متلاطم و متغیری ایجاب می‌کند که مدیران و کارمندان، برای بقا و بهبود کیفیت کاری سازمان، باید خود را با چنین تحولات محیط کاری تطبیق



دهند. (رضائیان، ۱۳۹۰، ص. ۴۵۳) بنابراین، سازمانی که بتواند شرایط متغیر را مدیریت کرده و از خلاقیت‌ها و ضرورت‌های محیطی خود بهره ببرند، می‌تواند باقی مانده و رشد نماید. (سعید، ۱۳۹۱، ص. ۳۷) یکی از راهکارها، برای مدیریت تحولات و تغییرات سازمانی، اندیشه مدیریت تحول سازمانی است. مدیران ارشد و عالی سازمان، نه‌تنها در این زمینه اقدام و سرمایه‌گذاری کنند، بلکه باید باور قوی و محکم در برنامه‌ریزی ایجاد تغییرات و حمایت قوی از تحولات را داشته باشند. (Carter, Louis and Ulrich, David and Goldsmith, Marshall, ۲۰۰۵, p. XX) در این قسمت از مقاله به بحث‌های تعریف تحول سازمانی، ماهیت تحول سازمانی، عوامل مؤثر بر تحول سازمانی، فرایند تحول سازمانی پرداخته می‌شود.

### ۱-۱- تعریف تحول سازمانی

تحول سازمانی، مانند دیگر مفاهیم مدیریتی، تعریف واحدی ندارند. دانشمندان، هرکدام با توجه به محیط که در آن قرار گرفته‌اند، تعریفی از تحول سازمانی ارائه کرده‌اند. مفاهیمی که در این بخش از مقاله مورد بررسی و تعریف قرار می‌گیرند عبارتند از: تغییر، تحول، و مدیریت تحول.

تغییر عبارت است از ایجاد چیزی که با گذشته متفاوت باشد. ولی نوآوری ایجاد ایده‌های تازه است که برای سازمان یک ایده‌ی تازه به حساب می‌آید. بنابراین می‌توان گفت که هر تغییری نوآوری نیست. (تینا، ۱۳۹۸) تغییر در سازمان عبارت است از فرایند تحول و دگرگونی که در ساختارهای، رفتارها، خط‌مشی‌های و یا اهداف سازمان اتفاق می‌افتد. (تینا، ۱۳۹۸) پس، تغییر در سازمان، همان تحول در ساختار و رفتار و خط‌مشی‌های سازمانی است.



تحول، فعالیت و یا تلاشی برنامه‌ریزی شده و بلندمدت است که سازمان و یا فرد را به سمت جایگاه بالاتر رهنمون می‌سازد. (میرابراهیم، ۱۴۰۱) تحول، شامل تغییراتی در سازمان می‌شود که باعث رشد و شکوفای سازمان بشود.

در مورد تعریف تحول سازمانی، مانند دیگر موضوعات علوم انسانی، تعریف واحدی وجود ندارد. اما روی ماهیت و حقیقت این امر، توافق کلی میان دانشمندان این حوزه وجود دارد. (سسیل، ۱۳۸۵، ص. ۲۶) برخی از تعاریف تحول سازمانی عبارتند از:

تحول سازمانی عبارت است از تلاشی برنامه‌ریزی شده در کل سازمان که توسط مدیریت عالی سازمان مدیریت می‌شود و از طریق برنامه‌ی تغییر مشخص شده در فرایندهای سازمان، اثربخشی و سلامتی سازمان را افزایش می‌دهد. (سسیل، ۱۳۸۵، ص. ۲۶)

مدیریت تحول عبارت است از: جهت‌دهی به اقدامات اصلاحی و مدیریت فعالیت‌های که در زمینه‌ی ایجاد تغییرات سازمانی صورت می‌پذیرد به‌گونه‌ای که زمینه‌های حفظ کارایی اثربخشی سازمان فراهم آید. (تینا، ۱۳۹۸)

تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه‌ریزی شده در تغییر فرهنگ سازمان، از طریق بهره‌گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری. (سسیل، ۱۳۸۵، ص. ۲۶) با توجه به تعاریف مذکور و دیگر تعاریف از مدیریت تحول سازمانی، می‌توان گفت که، مدیریت تحول سازمانی در واقع پاسخی است برای تغییر و تحول و استراتژی آموزش جدید باورها و تغییر نگرش‌ها برای ایجاد یک تحول و تغییر در سازمان است، که توسط مدیران ارشد با مشخص کردن اهداف، حمایت می‌شود.



## ۱-۲ ماهیت تحول سازمانی

بسیاری از سازمان‌های پیشرفته، به دنبال تغییر و توسعه و بهبود خود در مدیریت عملکرد افراد هستند. (رضائیان، ۱۳۹۰، ص. ۴۵۳) روندهای در محیط جدید که قابل مشاهده‌اند، عبارت‌اند از: تغییر در افراد تصمیم‌گیرنده، تغییر در مفروضات بنیادین مدیران نسبت به کارکنان، تغییر در تعریف شغل، تغییر در روند تغییر دست مزد، تغییر در چگونگی سازماندهی و تغییر در ماهیت روابط میان مدیریت و نیروی کار. (پرچ، مهرداد، روزبهرانی، روشنگر، دیده ور، افشار، ممتاز، حسین، ۱۳۹۰، ص. ۳۳۶)

تحولات سازمانی عبارتند از: تغییرات بنیادین، تغییرات تدریجی، تغییرات برنامه‌ریزی شده و تغییرات برنامه‌ریزی نشده. تغییرات بنیادین، بسیار شدید و همه‌جانبه است که شامل کلیه فرایندهای و سیستم سازمان می‌شود. تغییرات تدریجی، تغییراتی‌اند که در سازمان‌ها به منظور تکمیل محصول و یا توان کاری مدیران، اغلب اتفاق می‌افتد. (رضائیان، ۱۳۹۰، ص. ۴۵۵) تغییر برنامه‌ریزی نشده، به صورت تصادفی بدون اینکه عوامل تغییر متوجه شوند، اتفاق می‌افتد. این تغییرات می‌تواند شکننده باشد. و تغییرات برنامه‌ریزی شده، تحولاتی است که عوامل تغییر با توجه تغییرات محیطی و سازمان و به منظور رسیدن به اهداف مشخص، این تحولات را مدیریت می‌کند. (پرچ، مهرداد، روزبهرانی، روشنگر، دیده ور، افشار، ممتاز، حسین، ۱۳۹۰) در مدیریت تغییر، مسائل سه‌گانه ذیل باید مورد توجه قرار گیرد:

۱- وضع فعلی سازمان

۲- وضع مورد نظر که در آینده قرار به آن برسد.

۳- چگونگی تبدیل وضعیت از حالت فعلی به حالت مورد نظر. (میرابراهیم، ۱۴۰۱)



### ۳-۱ سطوح تغییر و تحول

سطوح تغییرات عبارتند از: تغییر معرفتی، تغییر نگرشی، تغییر رفتاری و تغییر گروهی و سازمانی. آسان‌ترین نوع تغییر، تغییر معرفتی است. بعد از تغییر معرفتی، تغییر نگرش سخت‌تر است. اضافه شدن عاطفه بر نگرش، تغییر را مشکل‌تر کرده است. تغییر در این جا جنبه مثبت و منفی پیدا می‌کند. تغییرات در رفتاری فردی، سخت‌تر از مراحل قبلی است. ممکن فردی از عمل خودش راضی نباشد ولی هنوز قادر به تغییر عادت خویش نباشد. وقتی تغییر در سطح گروه و یا سازمان مطرح می‌شود، با توجه به اینکه گروه و سازمان، از مجموعه افراد تشکیل شده است، تغییرات در این سطح مشکلات زیادی را به همراه دارد. (هرسی، پال و بلانچارد، کنث، ۱۳۸۹، ص. ۱۶)

با اینکه مدیریت تحول سازمانی، یک پدیده جذاب و مناسب به نظر می‌آید، ولی اغلب عوامل زیادی می‌توانند این فرایند تحول را دچار مشکل نمایند. مدیری تحول، قبل از شروع تغییرات جدید، باید نسبت به شناسایی این عوامل اقدام نماید.

### ۳-۱-۱ عوامل و موانع مؤثر بر مدیریت تحول سازمانی

سازمان‌ها و مدیران تحول سازمانی، برای ایجاد یک تحول و تغییر در سازمان، با عوامل و موانع زیادی برخورد می‌کنند. این عوامل و موانع عبارتند از:

#### ۳-۱-۱-۱ عوامل

منابع عوامل که باعث ایجاد تحول در سازمان می‌شوند، ممکن است از منابع خارجی و یا از منابع داخلی سازمان سرچشمه بگیرند. (پرچ، مهرداد، روزبهرانی، روشنگر، دیده ور، افشار، ممتاز، حسین، ۱۳۹۰، ص. ۳۳۷) تحولات و دگرگونی‌های محیط داخلی و خارجی سازمان، می‌توانند در تغییر نوع فعالیت و تولیدات و تغییر



نگرش و تغییر رویکرد یک سازمان تأثیر داشته باشند. عوامل خارجی که بر تحول و تغییر سازمان تأثیرگذارند عبارتند از: ویژگی‌های جمعیت شناختی، پیشرفت‌های تکنولوژی، تغییرات در بازار، فشارهای سیاسی و اجتماعی، (رضائیان، ۱۳۹۰، ص. ۴۵۶) شوک‌های اقتصادی، رقابت و ماهیت نیروی کار. (استیفن، ۱۳۸۴، ص. ۳۵۰) این عوامل، باعث انگیزش مدیران عالی سازمان‌ها برای ایجاد تحول در سازمان می‌گردد.

### ۲-۱-۳ موانع

همانگونه که مدیریت تحول سازمانی، متأثر از عواملی داخلی و خارجی است، می‌تواند در فرایند شناسایی و اقدام فرایند تحول سازمانی، با موانع و مقاومتهای زیادی برخورد کند. البته، برخی از این مقاومتهای در برابر تمام تغییرات، مرسوم‌اند. (اس & اوکلند، ۱۳۸۶، ص. ۴۴) مقاومت در برابر تغییر می‌تواند مانع پیشرفت و سازگاری گردد. (استیفن، ۱۳۸۴، ص. ۳۵۷) در فرایند تغییر موانع زیادی می‌توانند وجود داشته باشند. برخی از این موانع عبارتند از: نخست؛ اینکه افراد، عوامل که مشتاق نگرش‌های و رفتار آینده‌نگر است، را دوست ندارند و دیگر اینکه معمولاً، تغییرات برای مدت کوتاهی دوام می‌آورد و بعد از آن به همان حالت قبلی برمی‌گردد. (برومند، ۱۳۹۰، ص. ۳۶۳)

دلایل مقاومت در برابر تغییر عبارتند از: عدم دقت در پیش‌بینی، عدم انعطاف در برنامه‌ریزی، مشارکت ندادن مدیران ارشد، احساساتی عمل کردن، مردد بودن، (نصرآبادی، علی، رحمانی، حعفر، ۱۳۸۱، ص. ۱۶۶) از دست دادن وجهه و اعتبار، فشار همکاران، ترس از ناشناخته‌ها. (پرچ، مهرداد، روزبھانی، روشنگ، دیده ور، افشار،





ممتاز، حسین، ۱۳۹۰، ص. ۳۳۹) مدیران تحولات سازمانی، برای غلبه بر موانع باید، راهبردهای را برای غلبه بر موانع مشخص نمایند.

### ۳-۱-۳ راهبردهای غلبه بر موانع

برخی از دانشمندان، راهبرد سه مرحله‌ای را برای غلبه بر موانع مدیریت تحول سازمانی مطرح کرده‌اند. مدیریت تحول در سازمان این راهبرد را برای تکمیل مدیریت تحول در نظر بگیرند. راهبرد عبارت است از:

الف) پیش‌بینی واکنش افراد؛ در این صورت، نگرانی‌های افراد را درک کنند، انتقادات را بررسی کرده و به منتقدان قوت قلب دهد و واکنش منفی را جزئی از فرایند تغییرات بدانند.

ب) ایجاد اعتماد؛ در این مرحله، دلایل نگرانی‌ها را شناسایی کرده و با افراد مشورت نماید و آن‌ها را در جریان کار قرار دهد.

ج) بحث در مورد موضوع؛ در این مرحله، نظام پیشنهادات را پایه‌ریزی کرده و افراد را در فرایند کاری مشارکت داده و نظرات آن‌ها را جلب نماید. (آتش پور، سید احمد، نادى، محمد علی، رحیمی نژاد، سیدپیمان، ۱۳۸۷، ص. ۷۵) برخی دیگر از متخصصان، برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، راهکار شش مرحله‌ای را پیشنهاد داده‌اند.

الف) آموزش. در این مرحله، مدیر می‌تواند اطلاعات کامل از فرایند تغییر را به فرد منتقد ارائه نماید.

ب) مشارکت. افراد اگر در ایجاد تحول مشارکت داشته باشند، از سطح مقاومتشان

کاسته می‌شود. (برومند، ۱۳۹۰، ص. ۳۶۸)



ج) حمایت. در این مرحله، کارگزاران تغییر، یک سری اقدامات حمایتی را برای منتقدان روی دست می گیرند.

د) مذاکره و توافق. مدیر با مخالفان بر سر میز مذاکره بنشیند و با آنها توافق نماید.

ه) به همکاری گرفتن. در این صورت به آنها مسئولیت دهد.  
و) اجبار مستقیم و غیرمستقیم. (پرچ، مهرداد، روزبھانی، روشنگ، دیده ور، افشار، ممتاز، حسین، ۱۳۹۰، ص. ۳۴۰)

بنابراین، مدیر تحول و تغییر سازمانی، پس از شناسایی عوامل و موانع تغییر، برای مدیریت درست مقاومتها و موانع، ابتدا، نوع مقاومت را بشناسد و بعد، دلایل آن را مورد بررسی قرار دهد و در آخر هم، با توجه به الگوهای ذکر شده، به شکستن مقاومت اقدام نمایند.

## ۴-۱ فرایند تحول سازمانی

برنامه‌های تحول سازمان، یک سیر منطقی و درست را دنبال می‌کند. برای مدیریت تحول، فرایندهای ذکر شده‌اند. یکی از این فرایندها، که به عنوان مدل مفهومی تحقیق در این جا ذکر می‌گردد، شامل مراحل پنج‌گانه ذیل می‌باشد:

الف) انگیزش برای تغییر

در این مرحله از فرایند تحول سازمانی، مدیر تحول، فعالیت‌های زیر را به درستی انجام می‌دهد.

۱- ایجاد آمادگی برای تغییر و انگیزش برای پذیرش آن.

۲- تبیین مفید بودن تغییر و نامناسب بودن روند قبلی



### ۳- کمک به افراد برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر

#### ب) ایجاد چشم‌انداز

در این مرحله، مدیریت تحول، برای ایجاد تغییرات در سازمان، چشم‌انداز و هدف مشخصی را بیان می‌کند.

#### ج) ایجاد حمایت سیاسی

ایجاد تغییر در سازمان، می‌تواند باعث واکنش‌ها و مخالفت‌های زیادی باشد. برای اینکه مدیر در ایجاد تغییرات موفق باشد، نیازمند حمایت سیاسی از جانب افراد بانفوذ و قدرتمند است.

#### د) برنامه‌ریزی

برای ایجاد یک تغییر و تحول مثبت در سازمان، مدیران نیازمند یک ساختار قوی و برنامه‌ای مشخص است.

#### ه) حفظ میزان شتاب تغییر

برای اجرای برنامه تغییر و تحول، تهیه منابع لازم و ایجاد صلاحیت‌ها و مهارت‌های جدید لازم است. (نوروزی، ۱۳۹۱) هرکدام از این فعالیت‌ها، در فرایند مدیریت تغییر و تحول، مهم و ضروری است. در این پژوهش، این فرایند پنج مرحله‌ای، به عنوان الگوی مفهومی بررسی مدیریت تحول در قرآن مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۲- پیشینه پژوهش

مدیریت اسلامی، یکی از مکاتب مدیریتی است که می‌تواند برای اداره بهتر سازمان‌ها و جامعه، روش خاص مدیریت اسلامی را ارائه نماید. یکی از پازل‌های این



مکتب مدیریتی، مدیریت تحول سازمانی است. پیشینه این پژوهش در قالب دو عنوان منابع عام و منابع خاص در این بخش از تحقیق ارائه می‌شود.

## ۱-۲ عام

در مورد مدیریت تحول سازمانی، به صورت کلی منابع ذیل، بحث و بررسی‌های انجام داده است.

- ۱- کتاب؛ مدیریت تحول سازمانی، نوشته‌ی آقای دکتر محمد سعید سلیمی. این منبع، مطالبی در مورد تحول و بهبود سازمان، مورد بحث و بررسی قرار داده است. ولی در مورد مدیریت تحول از منظر منابع اسلامی بحثی صورت نگرفته است.
- ۲- کتاب، مدیریت تحول در سازمان، که توسط دکتر سید مهدی الوانی و دکتر حسن دانایی‌فرد، ترجمه شده است. این منبع نیز در مورد عوامل و موانع مؤثر بر مدیریت تحول و مدیریت فرایند تحول و بحث‌های دیگر مربوط به مدیریت تحول مورد بررسی قرار گرفته است. اما، این منبع، در مورد مسئله این پژوهش، بحثی ارائه نکرده است.

## ۲-۲ خاص

در مورد مدیریت تحول از منظر قرآن، مقاله‌ای «مدیریت تحول در قرآن» آقای دکتر محمدتقی نوروزی نوشته است که این مقاله در مورد: مقدمات و اجزای مدیریت تحول از منظر قرآن به صورت کلی پرداخته است. بنابراین، مسئله‌ی؛ فرایند مدیریت تحول از منظر قرآن، بخصوص، در منبع مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است.

## ۳- روش تحقیق



در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی با بهره‌گیری از استراتژی تحلیل محتوا استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای است. تحلیل محتوا عبارت است از روش‌های تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی است که به وسیله آن، داده‌ها خلاصه، توصیف و تبیین می‌شود. (مومنی را، اکبر و علی آبادی، خدیجه و فردانش، هاشم و مزیتی، ناصر، ۱۳۹۲)

مراحل تحلیل محتوای کیفی عبارت‌اند از: جمع‌آوری داده‌های کیفی، سازماندهی و اتصال داده‌های کیفی، کدگذاری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش در مورد نتایج به دست آمده از داده‌ها. (مومنی و دیگران، ۱۳۹۲). بر اساس این تعریف از تحلیل محتوای کیفی، در این تحقیق، نخست مسئله‌ی، فرایند مدیریت تحول سازمانی از منظر قرآن، مطرح شد. بعد، با توجه به مفهوم مقوله‌های فرایند مدیریت تحول سازمانی، آیات قرآنی مرتبط مورد بررسی قرار گرفت. سپس، آیات قرآنی مرتبط با مدیریت تحول سازمانی، انتخاب گردید، این آیات در قالب جدول مؤلفه‌های تحلیل محتوا، کدبندی و دسته‌بندی شدند و در نهایت، شکل فرایند مدیریت تحلیل محتوا رسم شده و مورد تحلیل و بررسی از منظر آیات قرآن کریم قرار گرفت. .

## ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۴-۱ عوامل مؤثر بر مدیریت تحول در قرآن

در قرآن کریم، برخی از عوامل به مثابه زمینه‌ساز برای مدیریت تحول در جامعه ذکر شده است. عوامل مانند، پیامبران، اعتقاد به توحید و دوری از طاغوت و توانمندی انسانی به عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت تحول ذکر شده‌اند.



خداوند سوره ابراهیم/۱۴ می فرماید: ما موسی را با تورات فرستادیم تا مردم خود را از بت پرستی و عبادت غیر خدا به سوی عبادت خداوند دعوت کند. هدف حضرت موسی در این مأموریت، ایجاد تحول در مردمشان از بت پرستی به سمت خداپرستی بوده است (فضل الله ۱۴۱۹: ۸۳) در قرآن، آیات زیادی، در مورد معرفی پیامبران به عنوان عوامل ایجاد تحول در میان مردم، ذکر شده است.

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر مدیریت تحول در جامعه و سازمان، اعتقاد به توحید است. قرآن در سوره نحل/۳۶ می فرماید: ما در هر امتی، پیامبری را فرستادیم که از مردم بخواهد که خدا را عبادت کرده و از طاغوت دوری کند. خداوند در ادامه می فرماید: در زمین سیر کنید و نگاه کنید که عاقبت منکران خداوند چگونه است. (طیب، ۱۳۸۶، ص. ۱۲۰) خداوند در آیه دیگر از تاریخ قوم صالح نقل می کند، که بعد از اینکه عده‌ای به ایشان ایمان آوردند، مستکبرین با حالت تعجب و انکار گفتند، آیا شما می دانید که صالح از جانب پروردگارش فرستاده شده است؟ آن‌ها در جواب گفتند: ما به پیام‌های او ایمان آوردیم. این دلالت می کند که مستضعفین، همان مؤمنان به صالح پیامبر بودند (طباطبایی ۱۳۹۰: ۱۸۲) که با ایمانشان از ایجاد تغییرات و تحولات توسط حضرت صالح حمایت کردند. پیامبران، با داشتن هدف مشخص، همواره هدفشان را برای مردم توضیح داده و از مردم می خواستند که از ایشان حمایت کنند و تغییرات در رفتار و گفتار و عباداتشان بوجود بیاورند.

از دیگر عوامل مؤثر بر مدیریت تحول سازمانی، در قرآن، خود انسان می تواند باشد. انسان، موجود قدرتمند و با اراده‌ای است که می تواند باعث تغییر و تحول در سازمان و جامعه خویش بشود. خداوند در سوره رعد/۱۱ می فرماید: فرشتگانی از جلو و پشت سر انسان از جانب خداوند، از او محافظت می کند و خداوند سرنوشت هیچ



قومی را تغییر نمی‌دهد مگر اینکه خودشان اراده کنند. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ص. ۱۴۲) در این آیه، انسان را به عنوان عامل تحولات و حوادث معرفی کرده است. پس می‌توان گفت که اراده و توانایی انسان است که می‌تواند در مدیریت تحول در سازمان و جامعه کمک نماید.

بنابراین در قرآن کریم، سه عامل؛ پیامبران، و ایمان و انسان، عوامل ایجاد تغییر و تحول در سازمان و جامعه معرفی شده است. برای ایجاد یک تحول در سازمان، به نقشه و طرحی نیاز است که بتوان، با بهره‌گیری از آن نقشه، تحول در سازمان و جامعه را، مدیریت کرد. یکی از طرح‌های خوب برای مدیریت ایجاد تحول، فرایند پنج مرحله‌ای مدیریت تحول از منظر قرآن کریم است. در این بخش از تحقیق، این طرح مدیریت تحول با بهره‌گیری از استراتژی تحلیل محتوا، از منظر قرآن کریم، مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲-۴ فرایند مدیریت تحول در قرآن

فرایند مدیریت تحول در قرآن، شامل مراحل انگیزش برای تغییر، ایجاد چشم‌انداز، جذب حمایت‌های سیاسی، برنامه‌ریزی برای تغییر و تحول و تأمین منابع مالی و انسانی است. برای تبیین و تحلیل فرایند مدیریت تحول در قرآن، پس از طرح مسئله تحقیق، ابتدا آیات مورد نظر، با بهره‌گیری از مفاهیم مرتبط با مدیریت تحول مشخص و جمع‌آوری گردید. در مرحله بعد، این آیات در قالب جدول فرایند مدیریت تحول، کدگذاری و دسته‌بندی شدند.

جدول فرایند مدیریت تحول در قرآن

مقوله	آیه
-------	-----



انگیزش برای تغییر	نیرومند شدن	یوسف ۴۲: هنگامی که به بلوغ و قوت رسید ما حکم نبوت و علم به او دادیم. یوسف ۱۰۰: امروز تو نزد ما منزلت عالی داری و مورد اعتماد هستی.
	ایجاد آمادگی برای تغییر	یوسف ۸۵: یوسف ای مرد بسیار راستگو، در این باره اظهار نظر کن. یوسف ۱۰۱: مرا سرپرست خزاین سرزمین قرار بده.
	همکاری با افراد برای تغییر	فتح ۲۳: محمد پیامبر خداست و کسانی که با اوست، در برابر کفار شدید و محکم هستند ولی باهم مهربان اند.
ایجاد چشم‌انداز	بیان آینده مطلوب	فرقان ۱۵: بگو آیا این بهتر است یا بهشت ایدی که به متقیان وعده داده‌اند. توبه ۱۰۹: آیا کسی که شالوده آن بر پرهیز از خدا و خوشنودی او بنا کرده است بهتر است یا کسی اساس آن را در کنار پرتگاه سستی بنا نهاده و ناگهان فرومی‌ریزد؟
	تشویق به حرکت به سوی آینده	حجر ۲۹: این رسول، بندگان مرا آگاه که من بسیار آمرزنده‌ام. انفال ۶۵: ای پیامبر، مؤمنین را بر جنگ تشویق نما.
جذب حمایت‌های سیاسی	بیان هدف	بقره ۲۵۶: در دین اجباری نیست. تحقیقاً راه هدایت بر ضلالت بر همه روش گردیده است. آل‌عمران: ۱۳۸: این آیات بیانی است برای مردم و پندی است برای پرهیزگاران.
	چانه‌زنی	یوسف ۱۰۱: مرا سرپرست خزانه‌داری مملکت قرار بده که من در اداره امور دانا و امانت دارم.
	جذب حمایت‌های سیاسی	بقره ۲۵۸: ابراهیم گفت: خداوند خورشید را از طرف مشرق برآورد و تو اگر می‌توانی از طرف مغرب بیار. کسی کافر شده بود مبهوت شد. اعراف ۹۶: اگر اهل آبادی ایمان بیاورند و تقوا پیشه کنند، برکات آسمان و زمین را بر آن‌ها می‌گشاییم.
برنامه‌ریزی برای تغییر	مشخص نمودن مراحل تغییر	نازعات ۵: قسم به فرشتگانی که به تدبیر نظام خلق می‌کوشند.
	تأمین منابع	انفال ۴۱: این مؤمنان، هرچه غنیمت بیاورید خمس آن مال خدا و رسول و ذوی القربی فقیر و مسکین است.
حفظ میزان شتاب	ایجاد صلاحیت‌ها و مهارت‌ها	ابراهیم ۱۱: پیامبران به کافران پاسخ دادند که ما هم مثل شما بشریم لیکن خداوند به هرکسی که بندگان که بخواهد منت نبوت می‌گذارد
	کنترل	فجر ۱۴: خداوند در کمینگاه است. یونس ۱۴: ما کارهای شما را زیر نظر داریم..

تحلیل و تبیین مراحل پنج‌گانه مدیریت تحول در سازمان عبارتند از:

## ۱-۲-۴ انگیزش تغییر

مرحله نخست مدیریت تحول از منظر قرآن کریم، ایجاد انگیزش برای تغییر و تحول سازمانی است. عوامل ذیل می‌تواند کارگزار مدیریت تحول را در ایجاد انگیزش برای تغییرات، یاری دهند. این عوامل عبارت است از: نیرومند شدن، ایجاد آمادگی برای تغییر و همکاری با افراد.





خداوند در سوره یوسف آیه ۴۲ می‌فرماید: «وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا» وقتی حضرت یوسف پس از تحمل سختی‌ها و دریافت تجربه‌ها، به بلوغ رسید، آن وقت خداوند جهت پاداش این صبر بر مشکلات در مسیر الهی، به او پاداش حکم و علم را داد. (فضل الله م.، ۱۴۱۹ ق، ص. ۶۸۳) خداوند در سوره یوسف آیه ۱۰۰ نتیجه‌ی این توانمندی حضرت یوسف را از زبان پادشاه آن زمان مصر، این‌گونه بیان می‌کند. امروز تو نزد ما دارای مقام عالی هستی و مورد اعتماد ما هستی. وقتی که پادشاه، سخنان حکیمانه ایشان را شنید، او را مورد وثوق خود قرار داده و از او جهت انجام تغییرات درخواست کمک نمود. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ص. ۴) بنابراین، کسی که می‌خواهد، مدیریت تحولات سازمان و جامعه را به عهده بگیرد، ابتدا تلاش کند که قوی و نیرومند گردد.

دومین شاخص مقوله انگیزش برای تغییر، ایجاد آمادگی است. مهیا نمودن زمینه‌ی پذیرش تغییرات در سازمان و تبیین این تغییرات می‌تواند در موفقیت مدیر کمک کند. خداوند در سوره یوسف می‌فرماید: "یوسف ایها الصدیق افتنا" ای یوسف، در مورد خواب پادشاه اظهار نظر کن. پادشاه خواب خورده شدن هفت خوشه سبز توسط هفت خوشه خشک و خورده شدن هفت گاه فربه توسط هفت گاو لاغر را در رؤیا دیده بود. (طباطبایی م. ح.، ۱۳۹۰، ص. ۱۸۸) یوسف پیامبر، از این فرصت استفاده کرد و با تعبیر درست خواب پادشاه زمینه را برای ایجاد یک تحول ایجاد کرد.

یکی دیگر از شاخص‌های مقوله انگیزش برای تغییر، همکاری با کارگزاران تغییر می‌باشد. خداوند در مورد پیامبر اسلام می‌فرماید: محمد پیامبر خداست و کسانی که با اوست، در برابر کفار شدید و محکم و در برابر همدیگر مهربان‌اند و همدیگر را دوست دارند. (ثعلبی، ۱۴۲۲ ه ق، ص. ۶۵) با توجه به این آیه و آیات دیگر در مورد رأفت و



مهربانی پیامبر اسلام، به این نتیجه می‌رسیم که برای مدیریت تحول سازمانی، مهربانی و همکاری با زیردستان می‌تواند در موفقیت مدیر کارساز باشد.

## ۲-۲-۴ ایجاد چشم‌انداز

دومین مؤلفه مدیریت تحول از منظر قرآن کریم، داشتن یک چشم‌انداز و هدف روشن است. هدف می‌تواند به شخص در یافتن مسیر درست کمک کند. کارگزار مدیریت تغییر برای اینکه بتواند چشم‌انداز حرکت خود را به درستی معرفی کند؛ اولاً باید آینده مطلوب و هدف دل‌نشین خود را به خوبی معرفی کند. خداوند در سوره فرقان/۱۵ می‌فرماید که بگو آیا این سرنوشت دردناک بهتر است یا بهشت ابدی که به متقیان وعده داده شده است که هم پاداش اعمال آن‌ها است و هم جایگاه ابدی‌شان (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ص. ۳۸). از این و آیات دیگر که در مورد ثواب و عقاب اعمال در قرآن آمده است، می‌توان به این نتیجه رسید که بیان آینده و هدف مطلوب می‌تواند در اداره تحولات مؤثر باشد.

از دیگر شاخص‌های ایجاد چشم‌انداز، تحریک به سوی رسیدن به هدف است. در سوره انفال/۶۵ خداوند می‌فرماید: این پیامبر مردم را، با بهره‌گیری از راه‌های گوناگون از قبیل، پاداش اخروی و پیروزی، به جنگ تشویق کن. (طبرسی، ۱۳۷۲، ص. ۸۵۶) تحریک و انگیزش افراد، برای تحقق هدف تحول سازمانی، از اهمیت زیادی برخوردار است.

## ۲-۲-۳ جذب حمایت‌های سیاسی

یکی از مؤلفه‌های مدیریت تحول در سازمان، جذب حمایت‌های سیاسی است. مدیری که می‌خواهد در سازمان، تحول ایجاد کند، به حمایت‌های مردم و دولت نیازمند



است. برای جذب حمایت‌های سیاسی، دو تا شاخص در این مقاله بیان می‌شود: بیان روشن هدف و تلاش برای حمایت از ایجاد تحول.

خداوند در سوره بقره/۲۵۶ می‌فرماید: که در دین اجباری نیست و بدرستی که راه هدایت بر ضلالت بر همه روش گردیده است. مراد از اینکه در دین اجباری نیست، این است که پذیرش دین اسلام با اکراه و اجبار ارزشی ندارد. زمانی می‌تواند این پذیرش ارزش پیدا کند که راه حق و باطل بدرستی بیان شده باشد. (طبرسی، مجمع البیان، ۱۳۷۲ ه. ش، ص. ۶۳۱) از این آیه می‌توان چنین برداشت که، خداوند به پیامبر وحی می‌کند که ایجاد تحولات و مدیریت درست این تحولات نیازمند توضیح و تبیین هدف این تغییرات است. ابتدا باید مسیر درست از نادرست را برای مردم مشخص کنید تا آن‌ها بفهمند که هدفشان از پذیرش این دین چیست؟ آن وقت است که حمایت آن‌ها در پیشبرد اهداف، مؤثر واقع می‌شود.

امام علی (ع) در خطبه سوم نهج‌البلاغه، برای پذیرش حکومت، وجود حمایت سیاسی مردم و علما را بیان می‌کند. او می‌گوید که اگر این حمایت مردم و تعهد علما، نبود، حکومت را رها می‌کرد. (منصوری لاریجانی، ۱۳۹۶، ص. ۶۲) از این بخش از کلمات امام می‌توان نتیجه گرفت که تشکیل یک ساختار بر مبنای متفاوت از رویه‌ی گذشته، نیازمند حمایت سیاسی است. در این صورت است که شخص می‌تواند قدرت ایجاد تغییرات را داشته باشد.

#### ۴-۲-۴ برنامه‌ریزی برای تغییر

یکی دیگر از مؤلفه‌های مدیریت تحول در سازمان، برنامه‌ریزی برای تغییر و تحول است. برنامه‌ریزی عبارت است از مشخص نمودن مراحل رسیدن به هدف و



تحول. خداوند در آیه ۵ سوره نازعات می فرماید: "فالمدبرات امرا" قسم به فرشتگانی که به تدبیر نظام خلق می کوشند. مراد از این آیه، فرشتگانی است که به امر خداوند متعال به تدبیر امور این عالم مشغولند. (طباطبایی م. ، ۱۳۹۰ ه ق، ص. ۱۸۰) در قرآن خداوند به زمان‌های مختلف قسم یاد کرده است که بیان‌گر اهمیت برنامه‌ریزی و تقسیم اوقات شبانه‌روز برای انجام کارهای روزمره است. از امام علی (ع) نقل شده است که فرصت مانند ابر بهاری در حال گذرند پس فرصت‌های غنیمت بدانید. (منصوری لاریجانی، ۱۳۹۶) با توجه به آیات و روایات مذکور، می توان گفت که درک فرصت‌ها زمانی ممکن است که برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف داشته باشیم.

از دیگر شاخص‌های برنامه‌ریزی برای تغییر و تحول، تأمین منابع مادی و انسانی است. تأمین منابع مالی، در مدیریت جامعه از اهمیت به سزای برخوردار است. دولتی که با کمبود منابع مالی روبرو است، در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها، موفق نخواهد بود. خداوند برای مدیریت بهتر جامعه توسط زمامداران اسلامی، در قرآن می فرماید: ای مؤمنان، هرچه غنیمت بیاورید خمس آن مال خدا و رسول و ذوی القربی فقیر و مسکین است. با توجه به تناسب آیات قبلی، این غنیمت شامل مجموع درآمدها می شود. (مکارم شیرازی، تفسیر نمونه، ۱۳۷۱) امام علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک، یکی از وظایف او را، جمع مالیات مردم، مشخص می کند. تأمین منابع مالی در اجرای برنامه‌های تحول سازمانی، نقش عمده‌ای را ایفا می کند.

## ۵-۲-۴ حفظ میزان شتاب



یکی دیگر از مؤلفه‌های مدیریت تحول سازمانی از منظر قرآن کریم، حفظ میزان شتاب برنامه تغییر است. در این مقوله، شاخص‌های ذیل می‌توانند کاربرد داشته باشند. ایجاد صلاحیت‌ها و مهارت‌ها و کنترل.

خداوند در سوره ابراهیم/۱۱ می‌فرماید: رسولان به کافران پاسخ دادند که آری ما هم مانند شما بشری بیش نیستیم لیکن خدا بر هرکس از بندگان که بخواهد به نعمت نبوت منت می‌دهد. معنای خواستن خدا، در این آیه عبارت است از لیاقت و شایستگی (مکارم شیرازی، تفسیر نمونه، ۱۳۷۱). یعنی هرکس که شایسته باشد مستحق دریافت مقام و پست از جانب خداوند متعال است. در نهج البلاغه نامه ۵۳/ بارها بر انتخاب و گزینش افراد برتر برای اداره کشور تأکید شده است.

یکی دیگر از شاخص‌های مقوله حفظ میزان شتاب، کنترل فرایند مدیریت تحول و کارگزاران این فرایند است. برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی یک هدف، ممکن نواقصی داشته باشد که در هنگام اجرای آن، مشخص می‌شود و یا ممکن است با موانع محیطی و زمینه‌ای برخورد کند. سیستم کنترل و بازبینی، برای رفع نواقص و برداشتن موانع می‌تواند اثر گزار باشد. خداوند در سوره یونس/۱۴ می‌فرماید: «ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ» سپس شما را پس از هلاکت آنان خلیفه و جانشین در روی زمین قرار دادیم تا ببینیم شما چگونه عمل می‌کنید. از این آیه چنین برداشت می‌شود که اولاً؛ سرنوشت مردم نتیجه عملکرد خودشان است و ثانیاً؛ هر مدیری باید به عملکرد زیردستانشان نظارت داشته باشند. (قرائتی، ۱۳۸۸، ص. ۵۴۹) نظارت و کنترل فرایند اجرای مدیریت تحول در سازمان، باعث اجرای درست آن خواهد شد.

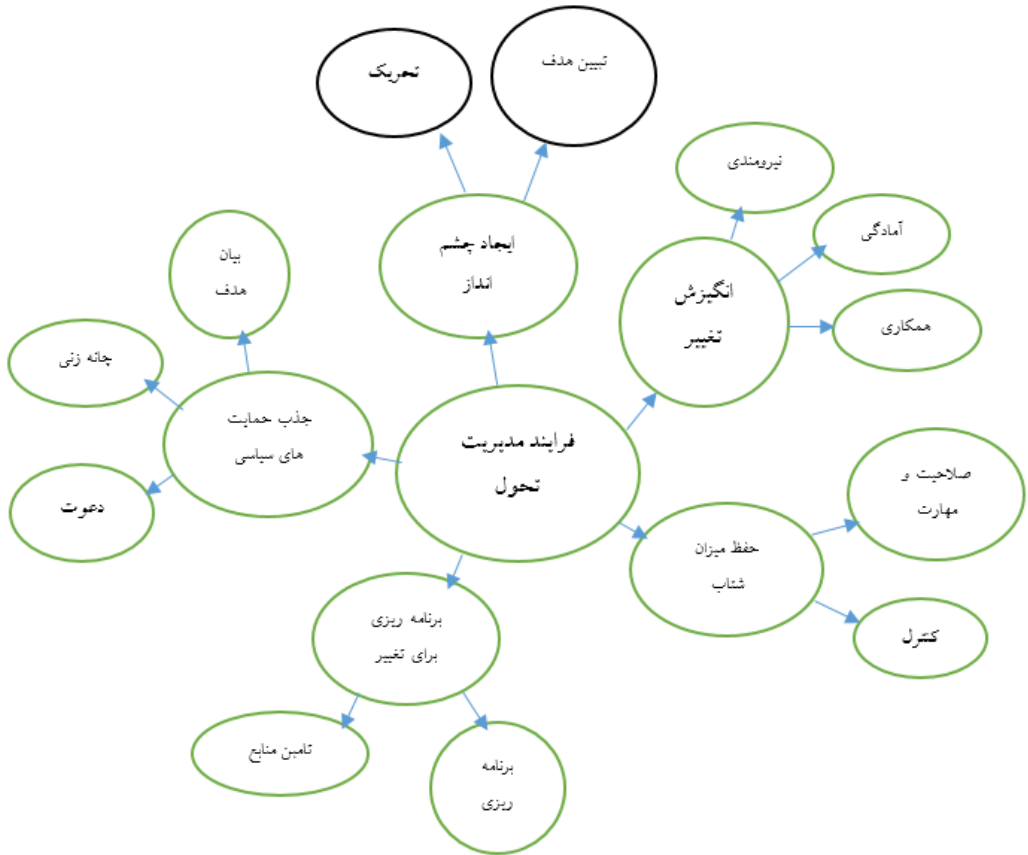
## نتیجه



یکی از مسائل مدیریت اسلامی، مسئله‌ی فرایند مدیریت تحول است. در این تحقیق، این مسئله، از منظر قرآن کریم مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. محقق، پس از انتخاب الگوی پنج مرحله‌ای مدیریت تحول، آیات قرآنی مرتبط با شاخص‌ها و ویژگی‌های این مراحل را، جمع‌آوری و در قالب جدول مؤلفه‌های فرایند مدیریت تحول از منظر قرآن، دسته‌بندی و کدگذاری کرده است. و در نهایت، فرایند پنج مرحله‌ای مدیریت تحول از منظر قرآن کریم در قالب شکل ذیل، طراحی و مؤلفه‌های آن، تحلیل و تبیین شده است. مؤلفه‌های این فرایند عبارت است از: انگیزش تغییر، ایجاد چشم‌انداز، جذب حمایت‌های سیاسی، برنامه‌ریزی برای تغییر، حفظ میزان شتاب.



## شکل مؤلفه‌های فرایند مدیریت تحول سازمانی





## منابع

۱. هرسی، پال و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، مترجم: دکتر علاقه بند، موسسه انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۸۹.
۲. نصرآبادی، علی و رحمانی، جعفر، فرهنگ و رفتار سازمانی، تهران، نشر مؤلف، ۱۳۸۱.
۳. برومند، زهرا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات پیام نور، تهران، ۱۳۹۰.
۴. رایبیز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، مترجم: دکتر قاسم کبیری، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۸۴.
۵. تسلیمی، سعید، مدیریت تحول سازمانی، سمت، تهران، ۱۳۹۱.
۶. پرچ، مهرداد، و همکاران، کتاب جامع مدیریت، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران، ۱۳۹۰.
۷. چمپی، چیمز و نوریا، نیتین، با شتاب به پیش، ترجمه: محمود طلوع مکانیک، موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۷.
۸. رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، سمت، تهران، ۱۳۹۰.
۹. آتش پور، سیدحمید و نادى، محمدعلی، مدیریت سازمان‌ها، نشر علم، تهران، ۱۳۸۷.
۱۰. فرنج، وندال، و اچ بل، سسیل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، گنج شایگان، تهران، ۱۳۸۵.
۱۱. منصورى لاریجانی، اسماعیل، نهج البلاغه، سازمان تبلیغات اسلامی-شرکت چاپ و نشر بین‌الملل، تهران، ۱۳۹۶.
۱۲. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، دارالکتب الاسلامیه، تهران، ۱۳۷۱.





۱۳. طباطبایی، محمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، موسسه الاعلمی للمطبوعات، لبنان-بیروت، ۱۳۹۰.
۱۴. قرائتی، محسن، تفسیر نور، مرکز فرهنگی درس‌های از قرآن، تهران، ۱۳۸۸.
۱۵. فضل‌الله، سید محمدحسین، من وحی القرآن، دارالملاک، بیروت، ۱۴۱۹ ق.
۱۶. طیب، سید عبدالحسین، تفسیر اطیب البیان فی تفسیر القرآن، موسسه سبطین، قم، ۱۳۷۸.
۱۷. طبرسی، فضل بن الحسن، مجمع‌البیان، ناصر خسرو، تهران، ۱۳۷۲.
۱۸. ثعلبی نیشابوری، ابواسحاق احمد بن محمد، الکشف و البیان المعروف بتفسیر ثعلبی، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۲۲ ه ق.
۱۹. نوروزی، محمدتقی، مدیریت تحول در قرآن، مجله: اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱۳۹۱.
۲۰. مؤمنی راد، اکبر و همکاران، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش ماهیت، مراحل، اعتبار و نتایج، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، شماره ۱۴، ۱۳۹۲.
۲۱. حسینی، میرابراهیم، تغییر و تحول سازمانی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت، ۱۴۰۱.



## Bibliography

۱. Atashpour, Seyyed Hamid and Nadi, Mohammad Ali, *Modiriat Sazmanha (Organization Management)*, Elm Publishing, Tehran, ۱۳۸۷ SH (۲۰۰۸ CE).
۲. Broumand, Zahra, *Modiriat Raftegar Sazmani (Organizational Behavior Management)*, Payam Noor Publications, Tehran, ۱۳۹۰ SH (۲۰۱۱ CE).
۳. Carter, Louis and Ulrich, David and Goldsmith, Marshall, *Best Practices in Leadership Development and Organization Change*, Pfeiffer, ۲۰۰۵.
۴. Chompy, James and Nouria, Nitin, *Ba Shetab be Pish (With a Rush Forward)*, Translator: Mahmoud Toloue Makani, Rasa Cultural Services Institute, Tehran, ۱۳۷۷ SH (۱۹۹۸ CE).
۵. Fadlollah, Seyyed Mohammad Hossein, *Min Wahy al-Quran (From the Revelation of the Quran)*, Dar al-Malak, Beirut, ۱۴۱۹ AH SH (۱۹۹۸ CE).
۶. French, Wendell and Bell, Cecil H., *Modiriat Tahavol dar Sazman (Managing Change in Organizations)*, Translator: Seyyed Mahdi Alvani and Hassan Danayi Fard, Ganj-e Shaigan, Tehran, ۱۳۸۵ SH (۲۰۰۶ CE).
۷. Hersey, Paul and Blanchard, Ken, *Modiriat Raftegar Sazmani Karbarad Maneba' Ensanian (Organizational Behavior Management: Human*



- Resources Applications*), Translator: Dr. Alaqaband, Amir Kabir Publishing Institute, Tehran, ۱۳۸۹ SH (۲۰۰۹ CE).
۸. Makarem Shirazi, Naser, *Tafsir-e Nemouneh (Exemplary Interpretation)*, Dar al-Ketab al-Islamiyyah, Tehran, ۱۳۷۱ SH (۱۹۹۲ CE).
  ۹. Mansouri Larijani, Esmaeil, *Nahj al-Balaghah (The Peak of Eloquence)*, Sazman Tablighat-e Eslami-Shirkat-e Chap va Nashr-e Bein al-Mellali, Tehran, ۱۳۹۶ (۲۰۱۷ CE).
  ۱۰. Nasr Abadi, Ali and Rahmani, Jafar, *Farhang va Raftegar Sazmani (Culture and Organizational Behavior)*, Tehran, Nashr Moallif, ۱۳۸۱ SH (۲۰۰۲ CE).
  ۱۱. Parch, Mehrdad et al., *Ketab-e Jame Modiriat (Comprehensive Management Book)*, Mehraban Nashr Book Institute, Tehran, ۱۳۹۰ SH (۲۰۱۱ CE).
  ۱۲. Qara'ti, Mohsen, *Tafsir-e Noor (Enlightenment Interpretation)*, Markaz-e Farhangi Dars-ha az Quran, Tehran, ۱۳۸۸ SH (۲۰۰۹ CE).
  ۱۳. Rezaian, Ali, *Mabani Modiriat Raftegar Sazmani (Principles of Organizational Behavior Management)*, SAMT, Tehran, ۱۳۹۰ SH (۲۰۱۱ CE).
  ۱۴. Robbins, Stephen, *Mabani-ye Raftegar Sazmani (Fundamentals of Organizational Behavior)*, Translator: Dr. Qasem Kabiri, Scientific Publications of Islamic Azad University, Tehran, ۱۳۸۴ SH (۲۰۰۵ CE).



۱۵. Tabarsi, Fadl ibn al-Hassan, *Majma al-Bayan*, Nasir Khosrow, Tehran, ۱۳۷۲ SH (۱۹۹۳ CE).
۱۶. Tabatabai, Mohammad Hossein, *Al-Mizan fi Tafsir al-Quran*, Moasseseh al-A'lami lil-Matbuat, Lebanon-Beirut, ۱۳۹۰ AH (۲۰۱۱ CE).
۱۷. Taslimi, Saeed, *Modiriat Tahavol Sazmani (Organizational Change Management)*, SAMT Publications, Tehran, ۱۳۹۱ SH (۲۰۱۲ CE).
۱۸. Tayyib, Seyyed Abdul Hussein, *Tafsir-e Atyab al-Bayan fi Tafsir al-Quran*, Moasseseh Sibtain, Qom, ۱۳۷۸ (۱۹۹۹ CE).
۱۹. Tha'labi Nishapuri, Abu Ishaq Ahmad ibn Muhammad, *Al-Kashf wa al-Bayan al-Ma'ruf bi Tafsir Tha'labi*, Dar Ihya al-Turath al-Arabi, Beirut, ۱۴۲۲ AH (۲۰۰۱ CE).

## Articles

۲۰. Hosseini, Mirabrahim, *Taghir va Tahavol Sazmani (Organizational Change and Transformation)*, Sevomin Konferans-e Bein al-Melali Modiriat va San'at (Third International Management and Industry Conference), ۱۴۰۱ SH (۲۰۲۲ CE).
۲۱. Momeni Rad, Akbar et al., *Tahalil-e Mohtavi-ye Kaifi dar Ayin-e Pazhuhesh Mahiat*, Marahel, E'tebar va Natayej (Qualitative Content Analysis in Research Methodology: Nature, Stages, Validity, and Results), Faslnameh-e Andazeh giri-ye Tarbiatei (Educational Measurement Quarterly), Issue ۱۴, ۱۳۹۲ SH (۲۰۱۳ CE).



۲۲. Norouzi, Mohammad Taghi, *Modiriat Tahavol dar Quran (Management of Transformation in the Quran)*, Journal: Islam va Pazhuheshha-ye Modiriati (Journal: Islam and Managerial Research), ۱۳۹۱ SH (۲۰۱۲ CE).