

مقدمه

با شکل‌گیری انقلاب اسلامی ایران، رایحه حاکمیت قرآن کریم در نظام ساختاری و اداری کشور وزیدن گرفت. این انقلاب عظیم، که به برکت خون مطهر شهدا و رهنمودهای رهبر کبیر انقلاب اسلامی به بار نشست، اجرای کردن منشور سعادت بشری، یعنی قرآن را وعده می‌داد. با گذشت بیش از سه دهه از این انقلاب عظیم، رهبران جامعه همیشه توجه به آموزه‌های قرآن کریم را سرلوحه توصیه‌های و فرامین خود قرار داده‌اند.

امروزه شکل‌گیری جامعه توحیدی با شکل‌گیری سازمان‌های اسلامی مبتنی بر فرهنگ اسلامی ممکن است (جعفری، ۱۳۹۰). سازمان‌ها جزء لاینفک جامعه شده‌اند. اداره سازمان‌ها نیز به وسیله مدیران صورت می‌گیرد. هرچه مدیران به آموزه‌های قرآنی و فرهنگ اسلامی توجه بیشتری داشته باشند و در عمل، آنها را بیشتر به کارگیرند سازمان‌ها اسلامی‌تر شده و شرایط برای انجام وظیفه مدیران بیشتر فراهم می‌شود. هر قدر مدیران جامعه اسلامی خدمت‌گزار و خیرخواه مردم باشند (پرکان، ۱۳۹۱، ص ۲۵۶) به آرمان وعده داده‌شده الهی نزدیک‌تر خواهیم شد (انبیا: ۱۰۵). مدیران جامعه اسلامی برای اداره بهتر، نیازمند کسب مهارت‌های فرهنگی هستند؛ زیرا بعد اساسی سازمان‌ها، فرهنگ است (رابینز، ۱۳۹۰، ص ۳۸۳). بر این اساس، مدیران علاوه بر دانش مدیریت و سازمان، نیازمند مهارت فرهنگی هستند. اگر این مهارت بر اساس آموزه‌های قرآنی باشد، می‌تواند بسیار کارگشا باشد. تلاش شده است در این تحقیق، بر اساس روش تحقیق «تحلیلی - توصیفی» آیات مربوط به مهارت‌ها شناسایی شده و با اتکا به تفاسیر معتبر، مفهوم آنها برداشت شود و برداشت‌های مدیریتی در چارچوب آموزه‌های قرآنی از آنها استنباط گردد.

سازمان‌های فرهنگی

«فرهنگ» مفهوم پیچیده‌ای است که محققان به شیوه‌های گوناگون آن را تعریف کرده‌اند. /دگار شاین (۱۹۸۵) «فرهنگ» را عبارت می‌داند از: مفروضات اساسی و باورهایی که یک گروه اجتماعی (گروه، سازمان، و جامعه) برای حل دو مسئله بنیادین «تطابق با محیط بیرونی» (شیوه ادامه بقا) و «ایجاد انسجام درونی» (شیوه در کنار هم ماندن) خلق، کشف، یا ایجاد کرده است (میلر، ۱۹۹۵، ص ۱۱۱). در تعریف دیگر، گفته شده: «فرهنگ» مجموعه‌ای از مصنوعات، یعنی

مهارت‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن

محسن منطقی / استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

manteghi@qabas.net

دریافت: ۱۳۹۴/۴/۱۱ - پذیرش: ۱۳۹۴/۸/۲۳

چکیده

مدیران فرهنگی مدیرانی هستند که به تناسب جایگاه‌های گوناگون شغلی در سازمان‌ها، عهده‌دار فعالیت‌های فرهنگی کشور هستند. اینان در سطوح راهبردی، پشتیبانی و یا اجرایی مشغول فعالیت‌اند. مدیران جامعه اسلامی باید تلاش کنند که با استفاده از قرآن کریم، توانایی‌های خود را برای اداره سازمان‌ها افزایش دهند. از آموزه‌های قرآن کریم استفاده می‌شود که این مدیران باید مهارت‌های متعددی را دارا باشند تا بر اساس آنها، به اداره فرهنگی جامعه بپردازند. هدف این پژوهش، شناخت مهارت‌های مدیران از نگاه قرآن است. روش تحقیق «تحلیلی - توصیفی» بوده و با اتکا به برداشت‌های تفسیری و استنباطی از کتب تفاسیر قرآن صورت گرفته است. در این تحقیق، تلاش شده است با بهره‌گیری از یافته‌های دانش مدیریت، مهارت‌های مدیران فرهنگی از قرآن کریم استنباط گردد. در این تحقیق، مهم‌ترین مهارت‌های مدیران فرهنگی، یعنی «هوش فرهنگی»، «تنوع فرهنگی»، «رهبری فرهنگی»، «تفکر راهبردی فرهنگی»، تحقیق و بررسی شده است.

کلیدواژه‌ها: مهارت فرهنگی، مدیریت، هوش فرهنگی، تنوع فرهنگی، رهبری فرهنگی، تفکر راهبردی.

نظام دستگاه‌ها، ابزارها، و عادات زندگی است که به وسیلهٔ بشر ساخته شده و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۴۹).

در تحقیق حاضر، منظور از «فرهنگ»، معنای خاص آن است؛ یعنی همان‌گونه که مقام معظم رهبری فرمودند: «فرهنگ به معنای خاص، اخلاق، رفتار، فضایل، معنویات و عقاید در جامعه است» (مقام معظم رهبری، ۲۳ دی ۱۳۸۲). براین اساس، فرهنگ بیان‌کنندهٔ جنبه‌های انسانی است که در رفتار و اخلاق بروز پیدا می‌کند. بنابراین، منظور از «فرهنگ»، موسیقی و سنت‌های محلی نیست، بلکه منظور از آن باورها و ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی صحیح دینی است که توجه به این ارزش‌ها خدمت به جنبهٔ آسمانی انسان به‌شمار می‌رود. فرهنگ صحیح همان راه و برنامه‌ای است که توسط انبیا و ائمه اطهار^{علیهم‌السلام} برای مردم طرح شده و هرچه خارج از این راه و برنامه باشد ضدفرهنگ است. هدف انبیا نیز انسان‌سازی است (مصباح، ۱۳۸۴، ص ۲۱).

این بدان معنا نیست که دست‌ساخته‌های بشر و هنرمندان فاقد ارزش است، بلکه فرهنگ مورد تأکید اخلاق و باورهای عقیدتی است. از این رو، یکی از اندیشمندان معتقد است: «درست است گج‌بری و گج‌کاری و امثال اینها را حفظ کردن به عنوان میراث فرهنگی، چیزی خوبی است؛ اما خون آن افرادی که سی سال قبل (در انقلاب اسلامی ایران) در سنگ‌فرش‌های این کشور ریخته شد این را می‌گویند فرهنگ» (جوادی آملی، ۱۳۸۷). آنان با احیای اخلاق اسلامی و رفتار جهادگونه، فرهنگ اسلامی را اعتلا بخشیدند.

فعالیت‌های فرهنگی فقط شامل سازمان‌هایی نمی‌شود که مستقیماً به فعالیت‌های آموزشی، تبلیغی و فرهنگی می‌پردازند، بلکه می‌توان فعالیت‌های فرهنگی را دارای حیطهٔ گسترده‌ای دانست که ممکن است شامل فعالیت‌های دیگر سازمان‌های تولیدی (مانند تولید لباس، لوازم منزل) و سازمان‌های خدماتی (مانند معماری شهر و خانه و مؤسسات مالی و اعتباری) نیز بشود. بنابراین، سازمان‌های فرهنگی سازمان‌هایی هستند که با انجام فعالیت‌های خاص، فرهنگ عمومی جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این سازمان‌ها با تولیدات و خدمات خود، می‌توانند اخلاقیات و روحیات جامعه را دگرگون کنند. تولیدات و خدمات فرهنگی در یک جامعه می‌تواند تغییرات فرهنگی را به دنبال داشته باشد. البته باید به این موضوع توجه داشت که این تغییرات فرهنگی ابتدا به صورت گرایش‌ها و الگوهای رفتاری بروز می‌کند، نه به‌عنوان یک موضوع قطعی (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۹۸). اما سازمان‌های فرهنگی با استمرار فعالیت‌های خود، این توان را دارند که تغییر یا اصلاح ارزش‌ها، اندیشه‌ها، نگرش‌های منظور خود را در بین مردم نهادینه سازند (ادلر، ۱۳۸۷، ص ۱۶۲).

مدیران بخش‌های گوناگون سازمان‌های جامعه، نمی‌توانند به بهانهٔ انجام فعالیت‌های خدماتی و تولیدی، از مسئولیت‌های فرهنگی شانه خالی کنند؛ زیرا فرهنگ همهٔ تار و پود زندگی بشر را فراگرفته است و همهٔ دست‌اندرکاران جامعه در برابر آن مسئولیت دارند. مردم در جامعه به مدیران و رهبران خود در مناصب گوناگون می‌نگرند و رفتار خود را از آنان اقتباس می‌کنند. پیامبر اکرم^{صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم} فرمودند: «اذا تغير السلطان تغير الزمان» (مجلسی، ۱۴۱۲ق، ج ۷۷، ص ۱۶۵)؛ هنگامی که در اخلاق و رفتار فرمانروای جامعه دگرگونی به وجود آید زمانه دگرگون می‌شود. آنان می‌توانند با تولید کالاهای ضروری جامعه، بر اساس فرهنگ قرآنی، مسیر حرکت تعالی جامعه را اصلاح کرده، و بهبود را سرعت ببخشند.

مدیریت فرهنگی

از دیرباز، این موضوع محل بحث و بررسی قرار گرفته است که آیا می‌توان فرهنگ را مدیریت کرد؟ در این زمینه، به‌طور کلی سه دیدگاه مطرح است. برخی به این سؤال پاسخ منفی داده و برخی دیگر پاسخ مثبت. عده‌ای نیز پاسخی میانه به این سؤال داده‌اند (هچ، ۱۳۸۵، ص ۳۷۶؛ رایبیز، ۱۳۹۰، ص ۳۸۸). البته این نکته مهم است که باید توجه داشت وقتی از مدیریت فرهنگی سخن به میان می‌آید، نباید آن را به معنای تغییر فرهنگ، تلقی کرد، بلکه گاهی منظور از مدیریت فرهنگی تغییر فرهنگ و گاهی منظور تثبیت فرهنگ است (رایبیز، ۱۳۹۰، ص ۳۹۰).

کسانی که معتقدند «فرهنگ را نمی‌توان مدیریت کرد»، استدلال می‌کنند که چون هنجارها و ارزش‌ها عمیقاً ریشه در پیش‌فرض‌های بنیادی و باورهای مسلم دوانیده‌اند، احتمال مدیریت کردن فرهنگ به شدت محدود می‌شود (هچ، ۱۳۸۵، ص ۳۷۷). طرفداران این دیدگاه بر این باورند که فرهنگ قابل کنترل نیست و به صورت خودکار در حال حرکت است (رایبیز، ۱۳۹۰، ص ۳۹۱)؛ همانند سیل که در جریان است و از بالای کوه به حرکت درمی‌آید و همه چیز را تغییر می‌دهد. چنین دیدگاهی منجر به تفکر تسامح و تساهل در مسائل فرهنگی می‌شود. مدیرانی که چنین اعتقادی دارند در برابر هجمه‌های فرهنگی تسلیم می‌شوند و نظاره‌گرند. آنان تلاش می‌کنند با ساییدن ارزش‌ها و مناسک دینی، شرایط تطبیق اسلام را با فرهنگ مطرح، فراهم آورند.

دستهٔ دوم معتقدند که «فرهنگ را می‌توان مدیریت کرد»، بر این عقیده‌اند که نظریهٔ فرهنگ، نویدبخش شکل‌های جدید نفوذ و کنترل مدیریتی در سازمان‌هاست. این گروه استدلال می‌کنند که اگر فرهنگ از طریق هنجارها و ارزش‌ها، رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آن‌گاه مدیریت هنجارها و

ارزش‌های سازمان نیز می‌تواند منجر به شکل‌گیری رفتارهای مطلوب و فرهنگ جدید شود (هیچ، ۱۳۸۵، ص ۳۷۷). اینان بر این باورند که فرهنگ کاملاً قابل کنترل است و می‌توان آن را مدیریت کرد (ادلر، ۱۳۸۷، ص ۳۴). فرهنگ همانند مسائل اقتصادی، جمعیتی و فناوری است و با به‌کارگیری شیوه‌های تشویق و تنبیه، می‌توان آن را مدیریت نمود.

دسته سوم معتقد به یک دیدگاه میانه هستند. اینان بر این باورند که فرهنگ تا حدی قابل کنترل است. هرچند برخی از بخش‌های آن را نمی‌توان کنترل نمود. مدیران فرهنگی با داشتن چنین اعتقادی می‌توانند جامعه را به سمت هدف‌های عالی سوق داده، از اضمحلال فرهنگی جلوگیری کنند. مقام معظم رهبری از اندیشمندانی هستند که معتقد به این دیدگاه هستند. ایشان می‌فرمایند:

فرهنگ یک ملت را می‌شود با عوامل تأثیرگذار به تدریج، عوض کرد. ما نه معتقد به ولنگاری و رهاسازی هستیم - که به هرج و مرج خواهد انجامید - نه معتقد به سخت‌گیری شدید، اما معتقد به نظارت، مدیریت، دقت در برنامه‌ریزی و شناخت درست از واقعیات هستیم (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۲).

ایشان همچنین فرموده‌اند:

یک ملت از لحاظ فرهنگی عزیز را می‌شود تبدیل کرد به یک ملت توسری خور و ضعیف. متقابلاً یک ملت تنبل را می‌شود تبدیل کرد به یک ملت زرنگ. این رنگ ثابت لایزالی و لایزولی نیست (همان، ۱۳۸۳).

جامعه اسلامی با تلاش خود، درصدد است که فرهنگ خود را از گزند دشمنان فرهنگی دور بدارد. به همین سبب قرآن توصیه فرموده است که جامعه اسلامی نباید به دنبال تقلید و یا کسب رضایت جوامع دیگر باشد. «وَلَنْ تَرْضَىٰ عَنْكَ الْيَهُودُ وَلَا النَّصَارَىٰ حَتَّىٰ تَتَّبِعَ مَلَّتَهُمْ» (بقره: ۱۲۰)؛ هرگز یهود و نصارا از تو راضی نخواهند شد، (تا به‌طور کامل، تسلیم خواسته‌های آنها شوی،) و از آیین (تحریف‌یافته) آنان پیروی کنی.

واقعیت مهم این است که اگر فرهنگ را می‌توان تغییر داد، یقیناً مدیریت می‌تواند این کار را انجام دهد (رابینز، ۱۳۹۰، ص ۳۹۱). بنابراین، مدیران جامعه اسلامی باید هوشمند باشند و بدانند که دشمنان اسلام با القائات فراوان و توصیه‌های فرهنگی درصدد تحمیل فرهنگ خود هستند. آنان به دنبال این هستند که مسلمانان از اسلام دست بردارند، و تا چنین نکنند دشمنان راضی نمی‌شوند. مقصود از «دست برداشتن از اسلام» این است که احکام سازنده انسانی و روح اسلام میان مسلمانان نباشد. اگر مسلمانان از مبانی اصیل اسلام بی‌اطلاع باشند و فقط به ظواهر اسلام عمل کنند، دشمنان از آنها راضی بوده و دست از دشمنی برمی‌دارند. اما چنین اسلامی مرضی قرآن کریم نیست؛ زیرا خداوند امت

اسلامی را برتر قرار داده است: «كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ» (آل عمران: ۱۱۰)؛ شما بهترین امتی بودید که به سود انسان‌ها آفریده شده‌اند.

اکنون می‌توان «مدیریت فرهنگی» را چنین تعریف کرد: «علم و هنر سازمان‌ها و مؤسسات به منظور ایجاد تغییر، تکامل یا اصلاح ارزش‌ها، اندیشه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، بر اساس ارزش‌های اسلامی». باید توجه داشت که مدیریت فرهنگی یک برنامه محتوایی است و به خود فرهنگ بازمی‌گردد. بنابراین، مدیریت فرهنگی به شکل و ظاهر بازمی‌گردد. امور فرهنگی از یک‌سو، متکی به صنایع، و از سوی دیگر، متکی به شناخت و معرفت است. صنایع فرهنگی نیازمند یک بنیاد فکری هستند؛ چنان‌که در هر اقدام فرهنگی یک جهت‌گیری و هدفمندی وجود دارد.

مهارت‌های مدیران فرهنگی

مدیران موفق کسانی هستند که از دانش و مهارت مناسبی برخوردارند. اساساً علم و عمل با هم، عامل پیشرفت همه‌جانبه و پایدار کشور است (نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۸۹). البته این نکته قابل توجه است که بین علم و مهارت تفاوت وجود دارد. منظور از «علم» شناخت تفصیلی، خودآگاه، مدون و سامان‌یافته نسبت به قواعد و اصول یک موضوع مشخص مانند مدیریت است (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۸۴، ص ۲۶۶). رشته‌های دانشگاهی معمولاً به علوم شناخته می‌شوند. علم توانایی دارد پدیده‌ها را تبیین کند و دست به پیش‌بینی بزند (چالمرز، ۱۳۸۵، ص ۲۲).

این در حالی است که مهارت، محصول یادگیری از طریق انجام دادن است (دولان و شولر، ۱۳۸۰، ص ۲۵۹). مهارت، دانش ضمنی و شناخت ناخودآگاه است که یک فرد به صورت شخصی به مرور زمان کسب می‌کند (کوپرز، ۱۹۹۹، ص ۳). مهارت آموختنی است و با تجربه به دست می‌آید و شیوه کسب آن تحصیل دانشگاهی نیست (برای کسب دانش در کتب مدیریت منابع انسانی، شیوه‌های متعددی مانند «استاد شاگردی» و «ایفای نقش» نام برده‌اند). اما آموزش می‌تواند سرعت فراگیری مهارت را افزایش دهد (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۸۴، ص ۲۶۶). مایکلسون (۱۹۸۳) شش عنصر اساسی را برای مهارت ضروری می‌داند:

۱. مهارت‌ها به طور معمول آموخته می‌شوند؛
۲. مهارت‌ها شامل مجموعه‌ای از رفتارهای کلامی و غیرکلامی‌اند؛
۳. مهارت‌ها مستلزم به‌کارگیری و ارائه پاسخ‌های مناسب از محیط‌اند؛

۴. تقویت‌های اجتماعی مهارت‌ها را به حداکثر می‌رسانند؛

۵. مهارت‌ها تحت تأثیر عوامل محیطی مانند سن، جنسیت، و پایگاه اجتماعی هستند؛

۶. مهارت‌ها در گردونهٔ زمان رشد می‌کنند.

صاحب‌نظران معتقدند: به سبب پیچیدگی فرایند ادارهٔ سازمان‌ها، مدیران باید مهارت‌های فراوانی داشته باشند (کونتز و ویلهرج، ۲۰۰۶، ص ۲۸۵). اما مهم‌ترین مهارت‌های لازم برای مدیران، که در سطح کلی مطرح است:

۱. **مهارت فنی:** توانایی حاصل از تجربه‌ها، آموزش و کارآموزی لازم در به‌کارگیری فنون و تجهیزات برای انجام امور و وظایف تخصصی است.

۲. **مهارت انسانی:** توانایی انجام کار با دیگران و به‌کارگیری آنان برای پیشبرد وظایف محول شده است.

۳. **مهارت مفهومی:** توانایی درک پیچیدگی‌های تمام سازمان و آگاهی از همهٔ زوایای عملیات است. این مهارت به فرد کمک می‌کند که بتواند مطابق و همسو با اهداف کل سازمان عمل کند.

۴. **مهارت ارائهٔ راه‌حل:** توانایی رویارویی با مسئله و ارائهٔ راه‌حل‌های بدیل است. کارایی مدیر (به‌ویژه در سطوح عالی) در گرو یافتن راه‌حل‌های عملی برای مسائل سازمان است.

کونتز و ویلهرج (۲۰۰۶) بر این باورند که نیاز مدیران به این مهارت‌ها، در سطوح گوناگون مدیریتی و نوع فعالیت سازمان متفاوت خواهد بود. با توجه به آنچه پیش از این بیان شد، مشخص می‌شود که مدیران فرهنگی مدیرانی هستند که در جایگاه‌های گوناگون شغلی در سازمان‌های کشور و در سطوح راهبری، پشتیبانی و یا اجرایی مشغول فعالیت‌هایی هستند که بر فرهنگ مردم تأثیرگذار است. با توجه به ویژگی‌های فرهنگ، می‌توان مهارت‌های متعددی برای مدیران فرهنگی برشمرد. از آن‌رو که مدیران فرهنگی با پدیدهٔ انسان سروکار دارند، باید مهارت انسانی بالایی داشته باشند؛ چنان‌که درک مفهوم و ابعاد فرهنگ برای مدیران فرهنگی اجتناب‌ناپذیر است. به عبارت دیگر، آنان باید بتوانند گسترهٔ فرهنگ را در رفتار کارکنان و کلیت سازمان درک کنند. از این‌رو، نیاز بیشتری به مهارت مفهومی نیز دارند. در این تحقیق، تلاش شده است بر مبنای مهارت انسانی و مهارت مفهومی، چند مهارت ویژه برای مدیران فرهنگی، تحلیل و ارائه گردد. مهارت‌های استنباط‌شده عبارتند از: تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، رهبری فرهنگی، و تفکر راهبردی فرهنگی.

مهارت تنوع فرهنگی

با رشد روزافزون تجارت جهانی و مهاجرت‌های گسترده، امروزه سازمان‌ها در بیشتر جوامع، شاهد تنوع فرهنگی هستند. امروزه کارکنان سازمان‌ها- همان‌گونه که از کالاها و خدمات فرهنگی متنوعی استفاده می‌کنند- در محیط کار با همکارانی از قومیت‌ها و ملیت‌های متفاوت مواجهند که فرهنگ‌های متعددی را دربر گرفته است. محیط‌های کاری شاهد تنوع فرهنگی زیادی شده است. تنوع فرهنگی شامل گسترهٔ وسیعی از تفاوت‌ها در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، طبقهٔ اقتصادی و اجتماعی، دین، تحصیلات، ملیت، و زبان می‌شود. مدیران برای ادارهٔ بهتر سازمان‌ها، ناچارند به تنوع فرهنگی، به‌عنوان یک منبع اصلی و عامل تأثیرگذار توجه کنند (ادلر، ۱۳۸۷، ص ۳۴).

تنوع فرهنگی می‌تواند تأثیراتی مثبت و منفی بر فعالیت‌های سازمان‌ها داشته باشد. از این‌رو، مدیران باید این مهارت خود را تقویت کنند (همان، ص ۱۹۷). بر این اساس، مهارت «تنوع فرهنگی» را چنین تعریف می‌کنیم: «توان درک مشخصه‌های فرهنگی موجود در سازمان (خواه ذاتی مانند نژاد و جنس و خواه غیرذاتی مانند تجربه، درآمد) و به‌کارگیری آنها برای ایجاد محیط مطلوب اسلامی در سازمان». مدیران باید بتوانند با شناسایی تنوع فرهنگی کارکنان خود در سازمان، بهره‌وری آنان را در فعالیت‌ها افزایش داده، از خسارات ناشی از تضاد و تعارض فرهنگی پیشگیری کنند.

قرآن کریم از تنوع فرهنگی به‌عنوان یک امر طبیعی یاد می‌کند. «يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ» (حجرات: ۱۳)؛ ای مردم، ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید (اینها ملاک امتیاز نیست). گرامی‌ترین شما نزد خداوند باتقواترین شماست. خداوند دانا و آگاه است. این امر طبیعی ابزاری است برای شناخت بهتر انسان‌ها از یکدیگر. این موضوع برای مدیران یک امر پذیرفته‌شده تلقی می‌گردد که با فرهنگ‌های مختلف مواجهند و برای تعامل با آنها باید ویژگی‌ها و خصوصیات آنها را بشناسند. مدیران با شناخت تنوع فرهنگی موجود در جامعه، این امکان را خواهند داشت که به اصلاح جامعه بپردازند. پذیرش تنوع فرهنگی در فرهنگ اسلام، به صورت یک امر طبیعی جلوه داده شده است. طبیعی دانستن تنوع فرهنگی برای مدیران، این امکان را به وجود می‌آورد که راه‌های سازگاری فرهنگ‌های متنوع را شناسایی کنند.

در جامعهٔ اسلامی، سازگاری فرهنگی در دو گام اساسی امکان‌پذیر است: گام اول این است که افراد برتری خود را بر اساس تقوا و تزکیهٔ نفس جست‌وجو کنند، نه بر اساس برتری فرهنگی و قومی.

این امر نیازمند آن است که افراد شخصاً در این راه بکوشند. در گام دوم، هدف‌گذاری کلان برای تعالی فرهنگی جامعه صورت می‌گیرد. دگرگونی و تحول اجتماعی در جامعه اسلامی نیازمند این است که مدیران جامعه شرایط ساختاری را برای ارج نهادن به تقوا فراهم آورند. مردم بدانند که کسانی در جامعه ارزشمند هستند که تقوا را کسب می‌کنند، و برتری فرهنگی و قومی در جامعه اسلامی جایگاهی ندارد. مهارت «تنوع فرهنگی» برای مدیران، دارای مزایایی بسیاری است: اول آنکه از جنبه حل مسئله، با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها، تصمیم‌گیری بهتر و جامع‌تر صورت می‌گیرد. دوم آنکه از جنبه خلاقیت، از طریق تنوع در دیدگاه‌ها، خلاقیت تقویت می‌شود. سوم آنکه از جنبه انعطاف‌پذیری سیستم، انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخ‌گویی سیستم افزایش می‌یابد (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیران با مهارت تنوع فرهنگی، می‌توانند تنوع رفتارهای کلامی و غیرکلامی کارکنان خود را بهتر درک کرده، با آنها تعامل کنند. تنوع فرهنگی کارکنان برای آنها این زمینه را فراهم می‌کند که توانایی‌های خود را نیز افزایش دهند. تنوع گفتار به تناسب مخاطب، یکی از مهارت‌هایی است که مدیران فرهنگی باید داشته باشند. «وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِي هَذَا الْقُرْآنِ لِيَذَّكَّرُوا وَمَا يَزِيدُهُمْ إِلَّا نُفُورًا» (اسراء: ۴۱)؛ و به یقین، ما در این قرآن (حقایق را با بیان‌های گوناگون و) مکرر بیان کردیم، تا پند گیرند و جز بر رمیدگی آنان نیفزود. «صَرَّفْنَا» به معنای بیان گوناگون و متنوع و تکرارهای گوناگون گفتار در جهت تفهیم بهتر و گسترش مخاطبان است. مدیران فرهنگی باید این توانایی را داشته باشند که با افراد گوناگون در سازمان و محیط فعالیت خود در مسائل فرهنگی با زبان آنها سخن بگویند و با شناخت کامل نسبت به حوزه‌های فرهنگی جامعه، اقدامات خود را سامان دهند. امام رضا^ع فرمودند: «من طلب الامر من وجهه لم يزل فان زل لم تخذله الحيلة» (حکیمی، ۱۳۶۸، ص ۳۴۹)؛ هر کس کاری را از شیوه خودش وارد شود، لغزشی پیدا نخواهد کرد، و اگر لغزشی رخ دهد، حيله‌ها و شیطنتها او را خوار نخواهد کرد.

مدیران فرهنگی با شناخت کامل نسبت به تنوع فرهنگی در سازمان خود، می‌توانند با افراد گفت‌وگو و تعامل مطلوب داشته باشند. در فرهنگ اسلامی، تمایزها در مشخصه‌های فرهنگی کارکنان سازمان (خواه ذاتی مانند نژاد و جنس و خواه غیرذاتی مانند تجربه، درآمد)، تا زمانی ارزشمند است که تعالی انسان‌ها را به دنبال داشته باشد؛ چنان‌که هرگاه این مشخصه‌های فرهنگی تبدیل به تهدید شوند، فاقد ارزش خواهند شد. از این رو، هدف‌گذاری انجام‌شده در مهارت تنوع فرهنگی، کسب تقوای الهی است. مهارت «تنوع فرهنگی» به سازمان‌ها، اثربخشی داده، با ایجاد توافق و سازش، از تعارض‌های فرهنگی جلوگیری می‌کند.

البته باید دانست که توجه به تنوع فرهنگی با تنوع‌طلبی و افزون‌خواهی متفاوت است. به عبارت دیگر، افزون‌خواهی یا تنوع‌طلبی مذموم در فرهنگ اسلامی، همانند دامی برای اسیر شدن انسان‌ها در هوا و هوس است. استعمارگران نیز از همین ویژگی مردم، برای لباس، مسکن، مرکب و تجمعات استفاده کرده، مردم را به اسارت خود می‌کشند. خداوند نمونه‌ای از تنوع‌طلبی را در قوم بنی‌اسرائیل نشان می‌دهد: «وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَى لَنْ نَصْبِرَ عَلَى طَعَامٍ وَاحِدٍ فَادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُخْرِجْ لَنَا مِمَّا تُنْبِتُ الْأَرْضُ مِنْ بَقْلِهَا وَقِثَّائِهَا وَفُومِهَا وَعَدَسِهَا وَبَصَلِهَا ... وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذَّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاؤُوا بِغَضَبٍ مِنَ اللَّهِ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ» (بقره: ۶۱)؛ و (نیز به خاطر بیاورید) زمانی را که گفتید: ای موسی، هرگز حاضر نیستیم به یک نوع غذا اکتفا کنیم! از خدای خود بخواه که از آنچه زمین می‌رویاند، از سبزی‌ها و خیار و سیر و عدس و پیازش برای ما فراهم سازد ... (اکنون که چنین است، مهر) ذلت و نیاز، بر پیشانی آنها زده شد و باز گرفتار خشم خدایی شدند.

از سوی دیگر، تنوع‌طلبی‌های مطلوب نیز در فرهنگ اسلامی فراوان است؛ مانند تنوع در عبادات، در نعمت‌های دنیوی، در نعمت‌های بهشتی، و ... «وَكَذَلِكَ نُصَرِّفُ الْآيَاتِ وَلِيَقُولُوا دَرَسْتَ وَلِنُبَيِّنَهُ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ» (انعام: ۱۰۵)؛ این چنین آیات را در شکل‌های گوناگون بیان می‌کنیم. بگذار آنها بگویند: تو درس خوانده‌ای (و آنها را از دیگری آموخته‌ای)! می‌خواهیم آن را برای کسانی که آماده درک حقایقند، روشن سازیم. بنابراین، تنوع در شیوه بیان و استدلال و آموزش، راه پذیرش را گسترده‌تر و مهیاتر می‌کند.

مهارت هوش فرهنگی

مدیران در فعالیت‌های سازمانی خود، نیازمند هوش فرهنگی هستند. هوش فرهنگی نشان‌دهنده توانایی افراد در مواجهه مؤثر با جنبه‌های فرهنگی محیط است (خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰). «هوش فرهنگی» مهارتی است که به مدیر این توانایی را می‌دهد که بتواند با درک سریع و صحیح، مؤلفه‌های فرهنگی مختلف کارکنان و مشتریان/ ارباب رجوع را بشناسد و رفتاری متناسب با آنها از خود بروز دهد (بیلی و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۱). مدیرانی که دارای هوش فرهنگی بالای هستند، می‌توانند مسائل سازمان را بهتر درک کرده، در حل آنها، رفتار خود و کارکنان سازمان را بهتر هدایت کنند (لوک، ۲۰۰۳، ص ۷). بر این اساس، هوش فرهنگی می‌تواند بر نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن آنها در موقعیت‌های گوناگون تأثیر بگذارد تا در جهت اهداف سازمان حرکت کنند.

در تعریف دیگر، «هوش فرهنگی» را توانایی افراد برای درک و تعامل مؤثر با مردم در شرایط متنوع فرهنگ‌ها تعریف کرده‌اند. «هوش فرهنگی» قابلیت یادگیری الگوهای جدید رفتاری در تعاملات فرهنگی است. مدیران با هوش فرهنگی به راحتی می‌توانند در تعاملات اجتماعی به رفتارهای دیگران با فرهنگ‌های مختلف پاسخ مناسب بدهند (آنگ، ۲۰۰۳، ص ۲۳).

مدیران با هوش فرهنگی بالا بهتر می‌توانند بعضی از جنبه‌های فرهنگی فعالیت‌های سازمانی را، که برای همه قابل مشاهده نیست، درک کنند. براین اساس، آنها با اتخاذ تصمیم‌های بهتر و هوشمندانه، می‌توانند به حل مسائل سازمانی بپردازند (خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰). هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند که بهتر بتوانند تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت کنند (ایرلی و موساکافسکی، ۲۰۰۴). یکی از فواید ارزشمند هوش فرهنگی این است که مدیرانی که دارای هوش فرهنگی مناسب هستند، در رویارویی با فرهنگ‌های متنوع، دچار سرخوردگی و سردرگمی فرهنگی نمی‌شوند. آنان با بهره‌مندی از هوش فرهنگی خود، توانایی رویارویی با تحولات فرهنگی را می‌یابند (بیلی و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۷).

هوش فرهنگی دارای سه بعد اساسی است: شناختی، فیزیکی، و احساسی (آنگ، ۲۰۰۳، ص ۱۸۴). به عبارت دیگر، هوش فرهنگی را به سر، بدن، قلب، تشبیه کرده‌اند (ایرلی و موساکافسکی، ۲۰۰۴). به طور طبیعی، همه مدیران در هر سه زمینه توانمندی یکسانی ندارند؛ اما سازمان‌ها باید تلاش کنند که مدیران خود را با این سه بعد هوش فرهنگی آشنا سازند.

۱. **بعد شناختی هوش فرهنگی:** بعد شناختی فرهنگ بیان‌کننده درک مدیر از مفاهیم بنیادی فرهنگ است. استخدام مدیران همسو با فرهنگ و تقویت باورهای اعتقادی آنان، می‌تواند برای سازمان کارساز باشد. هوش فرهنگی در بین ابعاد دیگر، به منزله «سر» برای بدن است.

نمونه‌ای از به‌کارگیری این هوش را در مدیر عالی جامعه اسلامی، می‌توان مشاهده کرد. هنگامی که رسول خدا ﷺ برای مردم سخن می‌گفتند، گاهی کلمات سریع ادا می‌شد و برخی متوجه نمی‌شدند. از این رو، برای اینکه فرمایش‌های حضرت را بهتر درک کنند با صدای بلند می‌گفتند: «راعنا» و منظورشان این بود که مراعات ما را بکن و آهسته‌تر سخن بگو (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۳۷۴). آیه نازل شد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقُولُوا رَاعِنَا وَ قُولُوا انظُرْنَا» (بقره: ۱۰۴)؛ ای افراد باایمان، هنگامی که از پیغمبر تقاضای مهلت برای درک آیات قرآن می‌کنید) نگوئید: «راعنا»، بلکه بگوئید: «انظرنا».

کلمه «راعنا»، هم به معنای «ما را مهلت بده»، و هم به معنای «ما را تحمیق کن!» است و این موضوع دستاویزی برای دشمنان اسلام شده بود. به همین سبب هرگاه، به حضرت می‌رسیدند، این کلمه را به کار می‌بردند، درحالی‌که معنای آن را تحریف کرده بودند و مرادشان معنای ناپسند این واژه بود. خداوند می‌فرماید: «مِنَ الَّذِينَ هَادُوا يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَن مَّوَاضِعِهِ وَ يَقُولُونَ سَمِعْنَا وَ عَصَيْنَا وَ أَسْمَعُ غَيْرَ مُسْمِعٍ وَ رَاعِنَا، لِيَأْ بِالسِّتِهِمْ وَ طَعْنًا فِي الدِّينِ» (نساء: ۴۶)؛ بعضی از یهود سخنان را از جای خود، تحریف می‌کنند و (به جای اینکه بگویند: «شنیدیم و اطاعت کردیم»، می‌گویند: «شنیدیم و مخالفت کردیم!» و (نیز می‌گویند:) بشنو! که هرگز نشنوی! و (از روی تمسخر می‌گویند:) راعنا [ما را تحمیق کن!] تا با زبان خود، حقایق را بگردانند و در آیین خدا، طعنه زنند.

بنابراین، مدیران فرهنگی با اعتقاد راسخی که به آموزه‌های اسلامی دارند، تلاش می‌کنند که از سوءاستفاده دشمنان پرهیز کنند. از این رو، مدیرانی که باور درستی به فرهنگ اسلامی ندارند، نمی‌توانند به خوبی سازمان‌های اسلامی را اداره کنند. این بعد درصدد است توانایی معرفی مسلمانان را ارتقا دهد و کسانی را که به حد لازمی از مراتب شناخت نرسیده‌اند از مؤمنان واقعی تفکیک نماید. «قَالَتِ الْأَعْرَابُ آمَنَّا قُلْ لَمْ تُؤْمِنُوا وَ لَكِن قُولُوا أَسْلَمْنَا وَ لَمَّا يَدْخُلِ الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ» (حجرات: ۱۴)؛ عرب‌های بادیه‌نشین گفتند: ایمان آورده‌ایم. بگو: شما ایمان نیاورده‌اید، ولی بگوئید: اسلام آورده‌ایم، اما هنوز ایمان وارد قلب شما نشده است.

همچنین هوش فرهنگی به مدیر این امکان را می‌دهد که اشتراکات فرهنگی جامعه را درک کند و از آنها در برقراری ارتباط بهره بگیرد. «قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَ لَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا» (آل عمران: ۶۴)؛ بگو: ای اهل کتاب، بیایید به سوی سخنی که میان ما و شما یکسان است که جز خداوند یگانه را نپرستیم و چیزی را همتای او قرار ندهیم. علامه طباطبائی در ذیل این آیه، به این موضوع استدلال می‌کند که وظیفه نبوت سوق دادن انسان‌ها به سوی خداوند است؛ یعنی نهضتی حقیقی که آرمانش گسترش کلمه دین است، و حقیقت دین تعدیل مجتمع بشری در سیر زندگی است که البته تعدیل حیات فردی را نیز به دنبال دارد (تعدیل عقاید، اخلاق و اعمالش) که در نتیجه پیروی از آن، آدمی به منزلت واقعی خود، که فطرت و خلقت خاص خودش به او داده است، می‌رسد. در نتیجه، جامعه بشری تعدیل شده، جامعه صالح شکل می‌گیرد (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۳۹۱).

بنابراین، مدیر جامعه اسلامی با هوش فرهنگی خود، تلاش در یکپارچه‌سازی جامعه دارد و همه را در زیر پرچم مقبول، یعنی خدای واحد، کتاب واحد، و قبله واحد جمع می‌کند و آنها را از آنچه موجب جدایی و دوگانگی است، دور می‌کند. بر همین اساس است که رهبران جامعه اسلامی ایران نیز همیشه با تأکید بر وحدت کلمه، درصدد یکپارچگی جامعه بوده‌اند؛ جامعه‌ای که دارای اقوام مختلف، زبان‌های متعدد، و مذاهب گوناگون است.

۲. بعد فیزیکی هوش فرهنگی: بعد فیزیکی هوش فرهنگی ناظر به اقداماتی است که مدیران با انجام آنها، فرهنگ پذیرفته‌شده را به صورت مجسم و عملیاتی به نمایش می‌گذارند. مدیران معادل فرهنگ پذیرفته شده، یک نقشه ذهنی از اقدامات و فعالیت‌ها در ذهن تصویر می‌کنند (کلیتون، ۲۰۰۵، ص ۳۸). بعد فیزیکی فرهنگ به منزله «بدن» است که تحت تأثیر فرامین مغز به انجام کنش و واکنش می‌پردازد. این بعد هوش فرهنگی با تکیه بر آموخته‌های شناختی و اعتقادات، حرکات و سکناات را به عنوان مظاهر فرهنگی به نمایش می‌گذارد.

در صدر اسلام، هنگامی که مسلمانان به سمت بیت‌المقدس عبادت می‌کردند، از سوی یهود ملامت می‌شدند. آنها افتخار می‌کردند که دین شما چیز تازه‌ای نیاورده است. امر خداوند به تغییر قبله از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین حوادث اسلامی تلقی می‌شود؛ زیرا اسلام یکی از بزرگ‌ترین مفاخر دینی یهود را، که همان قبله بیت‌المقدس بود، از بین برد؛ قبله‌ای که سایر ملل به خاطر آن، تابع یهود قلمداد می‌شدند (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۴۷۹). «قَدْ نَرَى تَقَلُّبَ وَجْهِكَ فِي السَّمَاءِ فَلَنُوَلِّيَنَّكَ قِبْلَةً تَرْضَاهَا فَوَلِّ وَجْهَكَ شَطْرَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَحَيْثُ مَا كُنْتُمْ فَوَلُّوا وُجُوهَكُمْ شَطْرَهُ» (بقره: ۱۴۴)؛ نگاه‌های انتظارآمیز تو را به سوی آسمان (برای تعیین قبله نهایی) می‌بینیم. اکنون تو را به سوی قبله‌ای که از آن خشنود باشی، بازمی‌گردانیم. پس روی خود را به سوی مسجدالحرام کن، و هر جا باشید، روی خود را به سوی آن بگردانید.

این تغییر قبله موجب تقدم مسلمانان و دین اسلام گردید؛ چون توجه تمامی امت را یکجا جمع می‌کند و همه در مراسم دینی به یک نقطه رو می‌کنند، و این تمرکز همه توجهات به یک‌سو آنان را از تفرق نجات می‌دهد. براین اساس، همه مسلمانان از نظر فیزیکی و ظاهری، اعمال و رفتارشان در یک مسیر قرار می‌گیرد و این موضوع تأثیرات فرهنگی فراوانی به همراه خواهد داشت؛ چنان‌که مسیر حرکت مسلمانان را از غیرمسلمانان، حتی ادیان تحریف‌شده الهی جدا خواهد کرد. از این رو، مسلمانان در اعمال قابل مشاهده فیزیکی مانند دست دادن و روبوسی کردن - که از مظاهر فرهنگی است - دارای دستورها و توصیه‌های خاصی هستند.

انجام برخی از دستورهای دینی و تأکید بر واجبات، به منزله تقویت بعد فیزیکی عناصر فرهنگی است. تأکید بر اقامه نماز جماعت روزانه، هفتگی (جمعه)، و سالیانه (عید فطر و عید قربان) از نمونه‌هایی است که مدیران اسلامی می‌توانند بر اساس آنها هوشمندی به خرج داده، از طریق آنها و به تقویت و همبستگی جامعه کمک کنند. یکپارچگی اجتماع را در این آیه قرآن به راحتی می‌توان مشاهده نمود: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ * فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ» (جمعه: ۸ و ۹)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! هنگامی که برای نماز روز جمعه اذان گفته شود، به سوی ذکر خدا بشتابید و خرید و فروش را رها کنید که این برای شما بهتر است اگر می‌دانستید! و هنگامی که نماز پایان یافت (شما آزادید) در زمین پراکنده شوید و از فضل خدا بطلبید، و خدا را بسیار یاد کنید تا رستگار شوید.

۳. بعد احساسی هوش فرهنگی: بعد احساسی هوش فرهنگی ناظر به اقداماتی است که مدیران با توجه به آنها می‌توانند هیجانات فرهنگی خود را بروز داده، یا به کنترل و تقویت آن بپردازند (مینر، ۲۰۰۷، ص ۲۰۳). بعد احساسی هوش فرهنگی را به منزله «قلب» می‌دانند. مدیران سازمان‌های فرهنگی پس از ایمان به اعتقادات اسلامی، باید برای تحقق آن، اعتماد به نفس و به حقانیت کار خود ایمان داشته باشند. مدیرانی که دانش گسترده‌ای در حوزه کاری خود دارند، اما باور قلبی به درستی و صحت آن، ندارند؛ نمی‌توانند از دانش خود در پیشبرد کارها استفاده کنند. پیروان حضرت موسی علیه السلام نمونه‌ای از این دست افراد بودند. «وَ إِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ وَ رَفَعْنَا فَوْقَكُمُ الطُّورَ خَدُّوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَ اسْمَعُوا قَالُوا سَمِعْنَا وَ عَصَيْنَا وَ أَشْرَبُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْعِجْلَ بِكُفْرِهِمْ قُلْ بِئْسَمَا يَأْمُرُكُمْ بِهِ إِيمَانُكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» (بقره: ۹۳)؛ و (به یاد آورید) زمانی را که از شما پیمان گرفتیم و کوه طور را بالای سر شما برافراشتیم (و گفتیم): این دستوراتی را که به شما داده‌ایم محکم بگیرید، و درست بشنوید! آنها گفتند: شنیدیم، ولی مخالفت کردیم. و دل‌های آنها بر اثر کفرشان، با محبت گوساله آمیخته شد. بگو: ایمان شما، چه فرمان بدی به شما می‌دهد، اگر ایمان دارید.

هرگاه آموخته‌های انسانی در دل او رسوخ نکند، عمل به آموخته‌ها کاری بس دشوار است. از این روست که این بعد را سخت‌ترین و ظریف‌ترین جزء هوش فرهنگی می‌دانند (مینر، ۲۰۰۷، ص ۲۰۴). بنابراین، اگر مدیران بتوانند با اتکا به چنین هوشی، فعالیت‌های سازمانی را اداره کنند

موفقیت بیشتری خواهند داشت؛ همانند ماجرای حضرت موسی علیه السلام در برابر ساحران فرعون. پس از آنکه آنان هنر سحر خود را در برابر دیدگان همه قرار دادند و همه را مههور خود کردند از سوی خداوند به حضرت موسی علیه السلام امر شد که عصای خود را بر زمین اندازد. ازدهای حضرت همه مارها را بلعید. در این هنگام که معجزه او شکل گرفت و ساحران پی به حقانیت او بردند، قلب ساحران به لرزه درآمد: «فَعَلَبُوا هُنَالِكَ وَانْقَلَبُوا صَاغِرِينَ وَأَلْقَى السَّحَرَةُ سَاجِدِينَ قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ الْعَالَمِينَ» (اعراف: ۱۱۸-۱۲۰)؛ (در این هنگام،) حق آشکار شد و آنچه آنها ساخته بودند باطل گشت و در آنجا (همگی) مغلوب شدند و خوار و کوچک گشتند و ساحران (بی‌اختیار) به سجده افتادند و گفتند: ما به پروردگار جهانیان ایمان آوردیم.

مدیران فرهنگی باید این توانایی را داشته باشند که در محیط‌های پرتلاطم، اعتماد به نفس خود را از دست ندهند و نیروبخش کارکنان خود باشند. مهم‌ترین کاری که مدیران در مشکلات و سختی‌ها باید انجام دهند، الهام بخشیدن و برانگیختن کارکنان است (کریتر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۴۹۵). انسان‌ها با شناخت خود، می‌توانند بر خود مسلط شوند و در برابر حوادث ایستادگی کنند: «وَالْمُؤْمِنُونَ بَعَثَهُمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ» (بقره: ۱۷۷)؛ و (همچنین) کسانی که وقتی عهد و پیمان می‌بندند به عهد خود وفا می‌کنند و کسانی که در برابر محرومیت‌ها و بیماری‌ها و در میدان جنگ، استقامت به خرج می‌دهند. اینها کسانی هستند که راست می‌گویند و (گفتارشان با اعتقادشان هماهنگ است) و اینان هستند پرهیزکاران. در این آیه، خداوند متعال سه صفت را برای مؤمنان نام می‌برد که براننده مدیران فرهنگی جامعه است. این سه صفت عبارتند از: وفای به عهد، صبر، و صدق. مدیران جامعه اسلامی باید مهارت وفای به عهدی که کرده‌اند، و صبر در برابر محرومیت‌ها و بیماری‌ها و صبر در دشمن و ناگواری‌های را داشته باشند.

این صفات با هوش احساسی مدیران رابطه بسیار نزدیکی دارد. «عهد» عبارت است از: التزام به چیزی و عقد قلبی بر آن منظور از «عهد» هرگونه عهدی است، خواه با خدا یا با خلق. «صبر» عبارت است از: ثبات و پایداری بر مشکلات و سختی‌ها. این دو، یعنی وفای به عهد و صبر، هرچند شامل تمامی اخلاق فاضله نمی‌شود، اما اگر در کسی پیدا شد، سایر آن خلق‌ها نیز پیدا می‌شود. این دو صفت یکی متعلق به سکون است (صبر) و دیگری متعلق به حرکت (وفای به عهد). بنابراین، منظور این است که مؤمنان وقتی حرفی بزنند، پای حرف خود ایستاده‌اند و از عمل به گفته خود شانه خالی نمی‌کنند.

از سوی دیگر، «صدق» وصفی است که تمامی فضایل علم و عمل را دربر می‌گیرد. ممکن نیست کسی دارای صدق باشد و عفت و شجاعت و حکمت و عدالت، چهار ریشه اخلاق فاضله، را نداشته باشد؛ زیرا هنگامی که انسان تصمیم بگیرد که فقط راست بگوید، ناچار است هیچ کاری را انجام ندهد، مگر آنچه را می‌گوید، و نکوید مگر آنچه را که معتقد است، و گرنه دچار دروغ می‌شود (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۶۵). بنابراین، سه صفت یادشده در آیه زینده مدیران جامعه اسلامی است و مدیران باید مهارت آن را بیاموزند تا زمینه موفقیت سازمان‌ها را فراهم کنند.

یکی از مهم‌ترین ابزارهای هوش احساسی مدیران فرهنگی در فرهنگ اسلامی، «توکل» به خداوند و اعتماد به ذات اقدس باری تعالی است. در دستوره‌های دینی، به این امر سفارش‌های فراوانی شده است. مدیران جامعه اسلامی مهم‌ترین ابزار تقویت قلبی و احساسی را در اختیار دارند. «يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَسْبُكَ اللَّهُ وَمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (اعراف: ۶۴)؛ ای پیامبر، خداوند و مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند، برای حمایت تو کافی هستند (فقط بر آنها تکیه کن)؛ یعنی دل‌خوشی و اعتماد شما بر مدار ایمان باشد (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۱۶۱).

مؤمنان هستند که با قلبی استوار در برابر حوادث روزگار مقاوم و پایدار می‌ایستند و از هیچ هجمه فرهنگی و نظامی نمی‌هراسند. «فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُلْ حَسْبِيَ اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَهُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ» (توبه: ۱۲۹)؛ اگر آنها (از حق) روی بگردانند، (نگران مباش!) بگو: خداوند مرا کفایت می‌کند. هیچ معبودی جز او نیست. بر او توکل کردم و او صاحب عرش بزرگ است. آری، اعتقاد مدیران فرهنگی چنین است که جز خدای تعالی کفایت‌کننده‌ای نیست؛ زیرا تنها اوست معبود. مدیرانی که در بر خورد با فرهنگ‌های دیگر، به توانایی‌های خود ایمان نداشته باشند، غالباً با ناکامی مواجه می‌شوند و نمی‌توانند ارتباط مناسبی با دیگران برقراری کنند و همین زمینه‌ساز خصومت و سوء تفاهم‌ها را به وجود می‌آورد.

مهارت رهبری فرهنگی

«رهبری فرهنگی» یکی از مهارت‌های مدیران سازمان‌های فرهنگی است. دانشمندان مدیریت و سازمان تعاریف زیادی از «رهبری» کرده‌اند. با صرف نظر از تفاوت بین این تعاریف، منظور از «رهبری»، ترکیب صفات و ویژگی‌هایی است که افراد را قادر می‌سازد در دیگران شوق انجام کار ایجاد کنند. از همین‌روست که «رهبری» را مترادف با «نفوذ» دانسته‌اند (رضاییان، ۱۳۹۱، ص ۴۲۳). مهارت رهبران

به مدیران کمک می‌کند که آنها بتوانند با درک موقعیت و شرایط موجود، بر پیروان نفوذ داشته باشند و آنها را برای انجام کار برانگیزانند (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۵۰۰). وضعیت رهبری، مدیران را وامی‌دارد که با تحلیل اطلاعات و توزیع آنها، ضمن حفظ وابستگی پیروان به خود، اختلافات و چالش‌های موجود را راحت‌تر حل و فصل کنند (لوک، ۲۰۰۳، ص ۲۴۷).

با بررسی منابع دینی، به‌ویژه قرآن کریم، و توجه به توصیه‌های اندیشمندان مدیریت، مشاهده می‌شود که مدیران برای برانگیختن کارکنان و نفوذ در آنها، نیازمند مهارت‌های متعدد رهبری هستند. مدیران سازمان‌های فرهنگی با مهارت‌های رهبری می‌توانند فعالیت‌های فرهنگی سازمان را در جهت اهداف تعیین‌شده رهبری کنند. برخی از این مهارت‌ها عبارتند از:

۱. **هوش:** مطالعات متعدد نشان داده است که رهبران معمولاً از پیروان خود باهوش‌ترند (مینر، ۲۰۰۷، ص ۲۰۳). آنها بهتر می‌توانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند. هوشمندی نسبت به درک درست مسائل و تحلیل آنها برای رویارویی بهتر، از نشانه‌های رهبران سازمان‌هاست. آنان می‌توانند به روش‌های ابتکاری با کارکنان مرتبط شوند (رضاییان، ۱۳۸۹، ص ۳۷۵). آنان با رعایت اخلاق و ادب، تلاش دارند الگوهای فضیلت را از خود به یادگار بگذارند. رهبران قابلیت طرح ایده‌های هوشمندانه و هدایت افراد برای اجرای کارها را دارند.

رهبران فرهنگی در جامعه اسلامی، با هوش بالای خود، وقایع و حوادث را در قاب تنگ دنیا نمی‌نگرند، بلکه زندگی جامع بشر را مدنظر دارند؛ همان‌گونه که امیرالمؤمنین علیه السلام فرمودند: «پس از ستایش پروردگار، گذشت عمر و چیرگی روزگار و روی آوردن آخرت، مرا از یاد غیر خودم بازداشته و تمام توجه مرا به آخرت کشانده است» (نهج البلاغه، ۱۳۷۸، نامه ۳۱). زمان از دُرهای گران‌بهای است که رهبران فرهنگی از آن به بهترین شیوه بهره می‌گیرند؛ چنان‌که امیرالمؤمنین علیه السلام فرمودند: «باصر الفرصة قبل أن تكون غصة» (نهج البلاغه، ۱۳۷۸، کلمات قصار).

مدیران فرهنگی با تیزبینی خود، به افق دور زمان توجه کرده، و از نتایج زودگذر و بی‌پایه دوری می‌کنند. افق مدیران فرهنگی در جامعه اسلامی به دوردست‌ها و باثبات‌هاست. هدف نهایی در فعالیت‌های مدیران اسلامی، مواجه شدن با «وجه‌الله» است. حضرت ابراهیم علیه السلام در برابر هدف‌های زودگذر مردم فرمود: «قَالَ لَا أَحِبُّ الْآلِفِينَ» (انعام: ۷۶) و پس از آگاهی‌بخشی به آنان، هدف نهایی جامعه را، که مدیران هوشمند باید آن را دنبال کنند، نشان می‌داد. «إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلدِّينِ فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ» (انعام: ۷۹)؛ من

روی خود را به سوی کسی کردم که آسمان‌ها و زمین را آفریده است. من در ایمان خود خالصم و از مشرکان نیستم.

۲. **بیان رسا و بانفوذ:** رهبران با بیان رسا، بهتر می‌توانند دیگران را ترغیب به اطاعت کنند. رهبران مؤثر توان بالایی در متقاعدسازی پیروان خود دارند، آنان می‌توانند پیروان را تحریک کرده، آنها را در جهت هدف سوق دهند (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۵۰۸). توجیه پیروان به‌منظور دستیابی شوق‌آمیز به هدف، کار ارزشمندی است که رهبران با نفوذ کلام انجام می‌دهند. حضرت موسی علیه السلام برای سخن گفتن با فرعون از خداوند بیان رسا و نافذ طلب کرد: «وَأَحْلَلْ عَقْدَةً مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي» (طه: ۲۸)؛ و گره از زبانم بگشای تا سخنان مرا بفهمند.

رهبران برای موفقیت خود نیازمندند که در تعامل با دیگران، صداقت و رازداری پیشه کنند (رضاییان، ۱۳۸۹، ص ۴۰۴). صداقت موجب اطمینان‌بخشی پیروان است و آنها را با رهبران یکدل می‌سازد. «وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا» (اسراء: ۸۰)؛ و بگو: پروردگارا! مرا (در هر کار)، با صداقت وارد کن، و با صداقت خارج ساز، و از سوی خود، حجتی یاری‌کننده برایم قرار ده! وقتی پیروان رهبران خود را اولین عامل به توصیه‌ها بدانند به تذکرات آنها بیشتر اهمیت خواهند داد.

رهبران به‌منظور نفوذ خود در پیروان، نیازمند قاطعیت و استواری در انجام وظایف هستند (رضاییان، ۱۳۸۹، ص ۴۰۴). اگر رهبران قاطعیت نداشته باشند، از اخلاق آنها سوءاستفاده می‌شود. «وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل‌عمران: ۱۵۹)؛ در کارها، با آنان مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و) بر خدا توکل کن! زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد. رهبران در برابر تخلف کوتاه نمی‌آیند و با قاطعیت به اعمال قانون می‌پردازند. «وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ» (مائده: ۳۸)؛ دست مرد دزد و زن دزد را به کیفر عملی که انجام داده‌اند، به‌عنوان یک مجازات الهی، قطع کنید! و خداوند شکست‌ناپذیر و با حکمت است.

۳. **بلوغ فکری:** رهبران نباید از ناکامی‌ها ناامید شوند و نباید از موفقیت‌ها مغرور گردند. همان‌گونه که در هوش احساسی نیز بیان شد، مدیران نباید تحت تأثیر شرایط موفقیت و شکست، سازمان را از مسیر عادی خارج کنند. آنها می‌دانند که اگر هیجانات خود و پیروان را در شرایط شکست و موفقیت کنترل نکنند توان حل مسائل پیش‌رو را نخواهند داشت. این بدان معناست که رهبران موفق دارای بینشی

صحیح هستند که موقعیت را درست درک می‌کنند. آنان از اصول اخلاقی پیروی می‌کنند (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۵۱۱-۵۱۲). رهبران با خوش خلقی و درک هیجانات خود و دیگران، راه را برای هدایت کارها فراهم می‌سازند.

بلوغ فکری را می‌توان در صفات ارزشمند یک رهبر فرهنگی، یعنی پیامبر گرامی ﷺ یافت. در حدیث «معراج»، خداوند متعال به حضرت محمد ﷺ فرمود: «یا احمد، هل تدری لای شیء فضلک علی سائر الانبیاء؟ قال اللهم لا، قال: بالیقین و حسن الخلق و سخاوة النفس و رحمة بالخلق»؛ ای پیامبر، آیا می‌دانی چرا تو را بر سایر انبیا برتری دادم؟ جواب داد: پروردگارا، نمی‌دانم. خداوند فرمود: به واسطه یقین و خوش خلقی و سخاوت نفس و مدارا کردن و رحمت با مردم تو را برتری بخشیدم.

مهم‌ترین صفت رهبران، «خوش خلقی» است که از هوش و بلوغ فکری آنان سرچشمه می‌گیرد. به این صفت در قرآن کریم تذکر داده شده است: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: ۱۵۹)؛ به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان [مردم] نرم (و مهربان) شدی، و اگر خشن و سنگ‌دل بودی از اطراف تو پراکنده می‌شدند. پس آنها را ببخش و برایشان آمرزش بخواه، و در کارها با آنان مشورت کن! خداوند علت نفوذ نبی گرامی را خوش اخلاقی حضرت می‌داند. عفو و طلب بخشش، در فرهنگ قرآن، لازمه ولایت و تدبیر امور عامه است (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۴، ص ۸۸). رهبران فرهنگی، که طلایه‌دار فرهنگ اسلامی هستند، از این ابزار می‌توانند بیشترین استفاده را بکنند.

۴. **سعه صدر:** رهبران فرهنگی برای پیشبرد فعالیت‌های خود، نیازمند صبر و سعه صدر هستند. «شرح صدر» را می‌توان به «دریادلی» معنا کرد. همان‌گونه که دریا در برابر سنگ‌ریزه‌ها متلاطم نمی‌شود و حتی در برابر سقوط صخره‌ها، اگر موجی آن را فراگیرد پس از مدتی آن موج در دریا، هضم می‌شود انسان دریادل نیز در برابر ناملایمات و سختی‌ها بی‌تابی نمی‌کند و طاقت از دست نمی‌دهد. از نظر قرآن کریم، رهبران نیازمند این صفت هستند. حضرت موسی ﷺ برای ارشاد فرعون سرکش از خداوند همین خواسته را داشت: «قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي» (طه: ۲۶)؛ (موسی) گفت: پروردگارا، سینه‌ام را گشاده کن، و کارم را برآسان گردان.

رهبران اسلامی به‌منظور نشان دادن سعه صدر خود در انجام امور، عدالت را رعایت می‌کنند؛ یعنی علاوه بر قاطعیت در کارها، از مرز عدالت و انصاف خارج نمی‌شوند. «قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ» (اعراف:

۲۹)؛ بگو: پروردگام به عدالت امر کرده است. به‌طورکلی، هدف از نزول انبیای الهی نیز احیای عدالت بوده است: «وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولٌ فَإِذَا جَاءَ رَسُولُهُمْ قُضِيَ بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ» (یونس: ۴۷)؛ برای هر امتی، رسولی است. هنگامی که رسولشان به سوی آنان بیاید، به عدالت در میانشان داوری می‌شود و ستمی به آنها نخواهد شد.

۵. **انگیزه موفقیت‌طلبی:** رهبران باید پس از نیل به یک هدف، تحقق هدف بالاتر را مدنظر داشته باشند و به این وسیله، به پیروان خود قدرت بیشتری ببخشند (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۵۱۸). رهبران موفق همیشه به افق‌های بلند می‌اندیشند و پیروان را گام به گام به هدف متعالی می‌رسانند. رهبران فرهنگی در انجام وظیفه خود، چنان به موفقیت می‌اندیشند که در برابر هیاهوی مردم، دچار هیجان نمی‌شوند؛ چنان‌که امیرالمؤمنین ﷺ توصیه می‌کردند که رهبران در هنگام اقبال و ادبار مردم، استواری داشته باشند. «لا یزنی کثرة الناس حولی عزة؛ ولا تفرقههم عنی وحشة» (نهج البلاغه، ۱۳۷۸، نامه ۳۶).

رهبران فرهنگی در جامعه اسلامی به رحمت و سعه صدر خداوند چشم دوخته و درصدد دست یافتن به اهداف متعالی هستند و در این راه، از هیچ چیز نگران نیستند. «وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» (آل عمران: ۱۳۹)؛ و سست نشوید و غمگین نگردید! و شما برترید اگر ایمان داشته باشید. رهبران مؤمن با تقید به احکام اسلامی، خود را در معرض رحمت خداوند قرار می‌دهند و وعده خداوند را برای پیروزی و موفقیت قطعی می‌دانند. «وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَخْشِ اللَّهَ وَيَتَّقْهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ» (نور: ۵۲)؛ و هر کس خدا و پیامبرش را اطاعت کند، و از خدا بترسد و از مخالفت فرمانش بپرهیزد، چنین کسانی همان پیروزمندان واقعی هستند.

مهارت تفکر راهبردی فرهنگی

مدیران فرهنگی در جامعه اسلامی، نیازمند تفکر راهبردی هستند. امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم فعالیت می‌کنند. از این رو، مدیران باید دانش خود را مطابق تحولات محیطی ارتقا دهند تا زمینه‌ساز موفقیت باشند (کلیتون، ۲۰۰۵، ص ۲۷). امروزه سازمان‌ها با هوشمندی، باید هم به داخل سازمان توجه داشته باشند و هم به بیرون سازمان. این نوع تفکر در اصطلاح، «تفکر راهبردی» خوانده می‌شود (دیوید، ۱۳۸۳، ص ۹۸). در داخل سازمان، به شناسایی دو عامل اصلی قوت و ضعف می‌پردازند. در خارج از سازمان نیز فرصت‌ها و تهدیدات مدنظر آنان است.

اگر آنها از این عوامل راهبردی غفلت کنند تلاش‌های فرهنگی آنان بی‌اثر یا کم‌فایده خواهد بود. برخی از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که فرهنگ مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای مشکلات ناشی از تطابق محیط بیرونی و انسجام درونی است. همین تعریف را برای واژه «راهبرد» نیز به کار برده‌اند (شنایدر و بارسو، ۱۳۸۲، ص ۱۷۷). از این رو، مدیران فرهنگی نیازمند مهارت تفکر راهبردی هستند تا بتوانند محیط بیرونی خود را به تناسب توانایی‌های درونی ارزیابی کنند و تصمیم‌های مؤثر و راهبردی اتخاذ کنند.

نگاه به جوانب تصمیم‌ها در داخل و خارج سازمان، موهبتی ارزشمند است که انسان‌ها با تمرین و آموزش می‌توانند از آن بهره‌مند شوند. قدرت عقلی انسان به او این توانایی را می‌دهد که با برنامه‌ریزی، اهداف عالی را مدنظر داشته و برای تصمیم‌های خود آینده‌نگری داشته باشد. امیرالمؤمنین علیه السلام در وصیتش به محمدبن حنفیه چنین نقل می‌کند که آن حضرت فرمودند:

هر کس با ابعاد و جهات مختلف آراء رویاروی شود، موارد خطا را می‌فهمد، و هر کس بدون تأمل خود را در امور غوطه‌ور سازد و نظری به عواقب کارها نداشته باشد قطعاً خود را در معرض ناگواری‌های ناراحت‌کننده قرار داده است. تدبیر پیش از عمل تو را از پشیمانی نجات می‌دهد. عاقل کسی است که تجارب، او را پند می‌دهد، و در تجارب علم جدید است و در دگرگونی احوال، جوهر مردان معلوم می‌گردد (جعفری، ۱۳۶۸، ج ۱۸، ص ۶۴).

در این وصیت مبارک، به یکی از عالی‌ترین نکات سازنده متانت و عظمت روحی انسان‌ها توجه شده است. موفقیت به گذشت زمان و کوشش برای تتبع و تفحص عقاید و نظریات دیگران نیازمند است. از سوی دیگر، کسی که بدون تأمل خود را به امواج گوناگون رویدادها بزند و هیچ نگرشی به آینده نداشته باشد، قطعی است که مصایب و ناگواری‌ها او را در خود غوطه‌ور خواهد ساخت (همان).

«راهبرد» طرحی عمومی و جامع از اقدامات مهمی است که سازمان قصد دارد با استفاده از آنها در محیطی پویا به هدف‌های بلندمدت خود برسد. راهبرد فرهنگی نشان می‌دهد که چگونه می‌خواهیم به هدف‌ها یا نتایج فعالیت سازمان دست یابیم. راهبردها تابع زمان هستند و ممکن است هرچند وقت یک بار نیاز به تجدیدنظر داشته باشند. استراتژیست‌ها الگوهای گوناگونی برای طراحی راهبرد، شناسایی و تدوین کرده‌اند (دیوید، ۱۳۸۳، ص ۱۰۲). اجرای تصمیم‌ها راهبردی در سازمان، نیازمند تفکری عمیق است که بتواند منابع داخلی مانند فرهنگ و رفتار کارکنان را برای دستیابی به انسجام درونی سازمان‌دهی کند. مدیران فرهنگی نباید به انجام کارهای سطحی و بدون تفکر راهبردی برای دگرگونی محیطی امید داشته باشند.

نتیجه‌گیری

در این مقاله، تلاش شد که با روش تحقیق «تحلیلی - توصیفی» و با اتکا به برداشت‌های تفسیری و استنباطی، از تفاسیر قرآن و بهره‌گیری از روایات معتبر، مهارت‌های لازم برای نیاز مدیران فرهنگی مطالعه و شناسایی شود. در ابتدا، مفهوم «فرهنگ» تبیین شد و بیان گردید که منظور از «فرهنگ» معنای خاص آن، یعنی اخلاق، رفتار، فضایل، معنویات و عقاید در جامعه است. سپس این موضوع بررسی شد که همه سازمان‌ها به سبب ارتباط با انسان، به نوعی با فعالیت‌های فرهنگی همراه هستند. بنابراین، سازمان‌هایی هم که با انجام فعالیت‌های تولیدی و خدماتی، می‌توانند اخلاقیات و روحیات جامعه را دگرگون کنند؛ همانند سازمان‌های فرهنگی، باید تدابیر فرهنگی را در پیش بگیرند. همچنین این موضوع بررسی شد که مدیریت فرهنگ تا حدی ممکن است. مدیران فرهنگی باید تلاش کنند که سازمان و جامعه را به سمت هدف‌های عالی سوق داده، از اضمحلال فرهنگی جلوگیری کنند. مدیران به چهار مهارت اساسی نیازمندند: مهارت فنی، انسانی، مفهومی، و ارائه راه‌حل. در فعالیت‌های فرهنگی مدیران فرهنگی، با ترکیب «مهارت انسانی» و «مهارت مفهومی» می‌توانند مهارت‌های فرهنگی را به‌دست آورند. این مهارت‌ها به صورت مهارت‌های تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، رهبری فرهنگی، و تفکر راهبردی فرهنگی بروز می‌یابد. این مهارت‌ها با استمداد از آیات قرآن کریم و تفاسیر معتبر بررسی و تحقیق شد.

مهارت تنوع فرهنگی به مدیران کمک می‌کند که در حل مسئله، از تنوع دیدگاه‌ها، خلاقیت، و قدرت انعطاف‌پذیری، برخوردار باشند. مهارت «هوش فرهنگی» توانایی درک بالایی از فعالیت‌های فرهنگی به مدیران می‌دهد. هوش فرهنگی در سه بعد شناختی، فیزیکی، و احساسی، تجلی پیدا می‌کند. مدیران فرهنگی هوشمند با توکل به خداوند و اعتماد به ذات اقدس باری تعالی بسیاری از امور سازمان را درک کرده، به حل معضلات می‌پردازند. مهارت «رهبری» مدیران را قادر می‌سازد که در دیگران شوق انجام کار ایجاد کنند. این مهارت به آنان کمک می‌کند که بتوانند با بیان رسا، بلوغ فکری، سعه صدر، و انگیزه موفقیت‌طلبی، در کارکنان نفوذ کنند. همچنین مهارت تفکر راهبردی به مدیران فرهنگی این امکان را می‌دهد که مسائل فرهنگی را سطحی نینند و با بررسی نقاط قوت و ضعف، داخلی و شرایط فرصت و تهدید خارجی، تدابیر فرهنگی مناسبی اتخاذ کنند.

منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۸، ترجمه محمد دشتی، قم، قدس.
 ادلر، جی ناسی، ۱۳۸۷، *ابعاد بین‌المللی رفتار سازمانی*، ترجمه علی‌یاور فصیحی، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ☞
 پرکان، حسین، ۱۳۹۱، *پرورش خلاقیت در سازمان با نگاهی به متون اسلامی*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
 شنایدر، سوزان و ژان لوئی بارسو، ۱۳۸۲، *مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 جعفری، محمدتقی، ۱۳۳۸، *ترجمه و تفسیر نهج البلاغه*، تهران، مؤسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
 جعفری، محمدحسن، ۱۳۹۰، «جایگاه حوزه علمیه در سیاست‌گذاری فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۱، ص ۳۳-۵۱.
 جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۸۷، سخنرانی، در سایت بنیاد بین‌المللی علوم و حیاتی اسراء: <http://www.portal.esra.ir>
 چالمرز، آلن اف، ۱۳۸۵، *چیستی علم*، ترجمه سعید زیباکلام، تهران، سمت.
 حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگرین، ۱۳۸۴، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
 حکیمی، محمدرضا، ۱۳۶۸، *الحیاء*، قم، الدارالاسلامیه.
 خاشعی، محمد و وحید مستمع، ۱۳۹۰، «هوش فرهنگی مدیران، عامل کلیدی موفقیت در مدیریت»، *مهندسی فرهنگی*، ش ۵۱، ص ۶۴-۷۳.
 خداد حسینی، سیدحمید و همکاران، ۱۳۹۰، «تبیین جایگاه مدیریت تنوع قومی»، *مهندسی فرهنگی*، ش ۵۲، ص ۴۴-۶۱.
 دولان، شیمون و رندال شولر، ۱۳۸۰، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
 دیوید، فرد، ۱۳۸۳، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 رایبیز، استیفن، ۱۳۹۰، *تئوری سازمان - ساختار و طرح سازمانی*، ترجمه سیدمهدی الوانی حسن دانایی فرد، تهران، صفار.
 رضاییان، علی، ۱۳۹۱، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.
 رضاییان، علی، ۱۳۸۹، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، سمت.
 طباطبائی، سیدمحمدحسین، ۱۳۷۴، *تفسیر المیزان*، ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی، قم، جامعه مدرسین.
 کریتنر، رابرت و آنجلو کینیکی، ۱۳۸۴، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی، تهران، پیام پویا.
 مجلسی، محمدباقر، ۱۴۱۲ق، *بحارالانوار*، بیروت، دار احیاء التراث العربی.
 مصباح، محمدتقی، ۱۳۸۴، *تهاجم فرهنگی*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ☞
 نقشه جامع علمی کشور، شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹.
 هج، ماری‌جو، ۱۳۸۵، *تئوری سازمان*، ترجمه حسن دانایی فرد، حسن، تهران، نشر افکار.

- Ang, Earley, ۲۰۰۳, *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, s.l.: Stanford Business Books.
 Bailey & et al, ۲۰۱۰, *۲۵ essential skills & strategies for the professional behavior analyst*, Taylor and Francis Group, New York.
 Clinton, Sidle, C, ۲۰۰۵, *The leadership wheel*, Palgrave, Macmillan.
 Earley, P.C, & Mosakowski, ۲۰۰۴, "Cultural Intelligence". *Harvard Business Review*, v. ۸۲, p. ۱۳۲۵.
 Locke, Edwin, A, ۲۰۰۳, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, Blackwell.
 Michelson, Sugai, ۱۹۸۳, *Social skills assessment*, Plenum, New York.
 Miller, Katherine, ۱۹۹۵, *Organizational communication: approach and processes*, london: Wadsworth Publishing Company.
 Miner, J, ۲۰۰۷, *Organizational behavior* ۴, New York: M.E. Sharpe, Inc.
 Price Water House Coopers, ۱۹۹۹, "Gartner Group's knowledge management glossary", *Global Enterprise Advisor*, v. ۱۲(۱), p. ۳-۵.
 welhrich & koontz, heinz & Harold, ۲۰۰۶, MANAGEMENT. tehran: termeh.