

# مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی

دکتر علی رضائیان

سرپرست دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## چکیده مقاله

مهمترین تفاوت مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی که نمود آن را می‌توان در مدیریت حضرت امام یافت با مدیریت بر اساس دانش تولید شده در غرب در نگرش نسبت به انسان نهفته است یعنی تصویری که انسان از خود و هم‌نوعان خود دارد و همچنین رابطه‌اش با طبیعت، زمان، ماهیت و گرایش‌های عمل‌گرایانه و همچنین روابطی که در ظرف جامعه و نسبت به فضا و مکانی که در آن قرار دارد.

در یک چارچوب ارزشی که بر مبنای فرهنگ هر ملتی استوار است می‌توان رابطه میان مفروضات، ادراکات و عواطف و رفتار را در هر فرهنگ مورد مذاقه قرار داد و با تعمیم مدلی که بدست می‌آید موقعیتهای فرهنگی گوناگون و روابط متقابل آنها را شناخت در این مقاله مفروضات حضرت امام درباره ماهیت اساسی انسانها، رابطه آنان با طبیعت گرایش و نگرش او نسبت به زمان، نگرش به عمل‌گرایی، روابط میان افراد و نسبت به فضا مورد بحث و بررسی قرار داده شده است.

## واژه‌های کلیدی

مفروضات، ادراکات، عواطف، رفتار، ارزش، مدیریت.

## مقدمه

بررسی سیر تحول دانش مدیریت در جهان نشان می‌دهد که پیشرفت در ابعاد گوناگون آن نزدیک شدن به ارزشها و به تعبیر دیگر مدیریت بر مبنای ارزشهای معنوی را به همراه دارد با عنایت به این واقعیت است که تحلیل و تطبیق ابعاد مدیریت نهضت امام

خیمینی با دستاوردهای دانش مدیریت امروز که در حال تکامل است باید با تأمل و تعمق صورت پذیرد. مهمترین تفاوت مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی که نمود آن را می‌توان در مدیریت حضرت امام یافت با مدیریت بر اساس دانش تولید شده در غرب در نگرش نسبت به انسان نهفته است یعنی تصویری که انسان از خود و هم‌نوعان خود دارد و همچنین رابطه‌اش با طبیعت، زمان، ماهیت و گرایش‌های عمل‌گرایانه و همچنین روابطی که در ظرف جامعه و نسبت به فضا و مکانی که در آن قرار دارد.

در یک چارچوب ارزشی که بر مبنای فرهنگ هر ملتی استوار است می‌توان رابطه میان مفروضات، ادراکات و عواطف را در هر فرهنگ مورد مذاقه قرار داد و با تعمیم مدلی که بدست می‌آید موقعیتهای فرهنگی گوناگون و روابط متقابل آنها را شناخت. مفروضات زیربنای همه مشاهدات، اندیشه‌ها یا تجربیات بشمار می‌آیند و در کارکردهای روزانه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار هستند. اگر آدمی مفروضات بی‌شماری درباره جهان نمی‌داشت با توجه به نیازمندی بسیار او در کنکاش محیط و بدست آوردن هر آنچه که در مسیر کمال به کار می‌آید از کار افتاده و ناتوان می‌شد. به هر حال رمز استفاده بهینه از مفروضات در صحت آنها نهفته است. بیشتر مفروضاتی که افراد دارند برای برقراری ارتباط و روابط اثربخش آنان با دیگران کافی است، ولی سخن در این است که در واقع کدامیک از این مفروضات به کمال و موفقیت می‌انجامد؟ یک عامل اساسی در رابطه با نقش مؤثر مفروضات در روابط اثربخش، عام بودن آنهاست. هر چه اشتراک نظرهای بیشتری موجود باشد احتمال اینکه تبادل مؤثرتری صورت پذیرد بیشتر خواهد بود. از این رو گاهی ممکن است مفروضات به جای

تسهیل کردن روابط مانع برقراری روابط مؤثر باشد.<sup>۱</sup>

این واقعیت روان شناختی که: «آدمی آنچه را می‌خواهد می‌بیند یا می‌شنود» تنها بیانگر این موضوع نیست که نیاز بر ادراک آدمی اثر می‌گذارد بلکه نمایانگر این نکته نیز می‌تواند باشد که مفروضات آدمی بر ادراکات او نیز اثر می‌گذارد اگر ادراکات ما با مفروضاتمان سازگار باشد مشکلات کمتری خواهیم داشت و در غیر این صورت مشکلات بسیاری پدید خواهد آمد که به طور معمول در عواطف و رفتارهایمان تجلی کرده و نمود می‌یابد.<sup>۲</sup> اکنون کیفیت این مفروضات را در رابطه با موضوعات:

۱- ماهیت اساسی آدمها

۲- رابطه با طبیعت

۳- گرایش و نگرش نسبت به زمان

۴- گرایش به عمل‌گرایی

۵- روابط میان افراد

۶- گرایش نسبت به فضا را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

## ماهیت اساسی آدمها

حضرت امام آدمی را عصاره همه خلقت و موجودی بالقوه می‌داند که باید استعدادهای نهفته در خویش را به فعلیت رساند و به مراتب عالی که در پیش دارد نائل آید. ایشان با تأکید بر اصالت داشتن فرد و قدرت تغییر ایجاد کردن در جامعه می‌فرماید: «آقایان می‌دانند که پیغمبر اسلام (ص) تنها قیام فرمود و در یک محیطی که همه با او مخالف بودند قیام فرمود و زحمتهای زیاد، مذمتهای زیاد، رنجهای فراوان برد تا اینکه اسلام را به مردم ابلاغ فرمود، دعوت کرد مردم را به هدایت، دعوت کرد به توحید. آنقدر مشقت ایشان تحمل فرمود که گمان ندارم کسی طاقت آن را داشته باشد. بعد از رسول اکرم (ص) مسلمین به وظایف خودشان تا حدودی عمل کردند. اسلام را تقویت کردند، توسعه دادند اسلام را تا اینکه یک مملکت بزرگ اسلامی در دنیا تشکیل شد که بر همه ممالک مقدم بود»<sup>۳</sup>. در عین حال تلاشهای جمعی را تشویق می‌نمود و رمز وحدت و یکپارچگی امت اسلامی را در حماسه عاشورای دانست. «همه باید بدانیم که آنچه موجب وحدت بین مسلمین است این مراسم سیاسی مراسم عزاداری ائمه اطهار و بویژه سید مظلومان و سرور شهیدان حضرت ابی عبدالله الحسین علیه السلام است که حافظ ملیت مسلمین به ویژه شیعیان ائمه اثنی

عشر علیهم صلوات الله و سلم می‌باشد»<sup>۴</sup>.

حضرت امام با الهام از فرهنگ عاشورا تلاش کردند انگیزه‌های معنوی توده مردم از طریق بزرگداشت قیام عاشورا محفوظ بماند. «مجالس عزرا را با همان شکوهی که پیشتر انجام می‌گرفت و بیشتر از او حفظ کنید»<sup>۵</sup>.

باور آدمی نسبت به ماهیت هموعانش نمایانگر چگونگی اندیشیدن درباره تک تک افراد نیست بلکه باور آدمی را نسبت به ماهیت نسل بشر نشان می‌دهد آیا فرد باور دارد که انسانها قابل تغییر هستند یا خیر؟ جدا از ضعفهایی که آدمها دارند آیا ماهیت انسان شر است یا خیر؟ یا نه خیر و نه شر؟ یا تلفیقی است از خیر و شر؟ روشنترین اثر مدیریتی ارزش ماهوی انسان را می‌توان در سیستم کنترل مشاهده کرد. گرایش به بد ذات بودن انسان به دلیل سوءظن مدیر نسبت به آدمها موجبات سیستم کنترلی شدید را به همراه خواهد داشت. گرایش ارزشی نسبت به ماهیت انسان نیز از حد سیستم کنترل و تشویق و تنبیه فراتر رفته و بر سبک مدیر اثر می‌گذارد.<sup>۶</sup>

## رابطه با طبیعت

این رابطه بیانگر چگونگی تنظیم روابط فرد با طبیعت مخلوق خداست. سه نوع رابطه عمده را در تجربه بشر می‌توان ذکر کرد که عبارتند از:

۱- تسلیم شدن در مقابل طبیعت

۲- هماهنگی و سازگاری با طبیعت

۳- تسلط یافتن بر طبیعت<sup>۷</sup>

اثر ارزشی رابطه با طبیعت، در فعالیتهای مدیریتی را در دو زمینه هدفگذاری و تنظیم بودجه می‌توان مشاهده کرد اگر آدمی بخواهد در محیط فرهنگی فعالیت کند که تسلیم بودن در مقابل طبیعت نفوذ غالب را در میان افراد آن دارد به احتمال زیاد نسبت به فرهنگی که هماهنگی یا تسلط داشتن بر طبیعت در آن غلبه دارد هدفهای مدیریتی تنظیم شده در چنین فرهنگی بیشتر کیفی و کلی خواهد بود (البته در صورتی که هدفگذاری صورت پذیرد). از سوی دیگر در یک فرهنگ تسلط بر طبیعت مدیر ممکن است با اطمینان بیشتری هدفهای مشخص عاری از ابهام و بلند پروازانه تعیین کند. در اینجا تمایز میان شخصیت فردی و تأثیر فرهنگ قابل تأمل است. هدفهای تعیین شده به طور کامل به تفاوتهای

شخصیتی فردی مانند نیاز به کسب موفقیت وابسته نیست بلکه تحت تأثیر نفوذ گرایش فرهنگی در زمینه سطح و نوع هدفهایی است که در اینجا مورد تأکید قرار گرفته است.<sup>۸</sup> گرایش فرهنگی شیوه تعیین هدفها را برای فرد تعریف و مشخص می‌نماید. پیام و تأکید فرهنگ عاشورا بر هدفهای بلند مدت است و حضرت امام نیز با الهام از فرهنگ عاشورا در تبیین هدفهای بلند مدتی که بتواند ایثار، علاقه و تعهد آحاد ملت را جلب نماید بسیار استادانه عمل می‌نمودند.

حضرت امام می‌فرماید: «اگر نبود این نهضت، نهضت حسین علیه السلام، یزید و اتباع یزید اسلام را وارونه به مردم نشان می‌دادند.» یا در جای دیگر اشاره دارد که «سیدالشهداء دیدند که مکتب دارد از بین می‌رود... اینکه سیدالشهداء را کشاند به آنجا، مکتب بود که کشاند آنجا... عقیده بود که کشاند به آنجا و همه چیزش را داد در مقابل عقیده، در مقابل و کشته شد و شکست داد، طرف را شکست داد.» سیدالشهداء سلام اله علیه مذهب را بیمه کرد و با عمل خودش اسلام را بیمه کرد.

در هدفگذاری تلاش می‌شود که هدف همواره در ذهن خودآگاه افراد باشد تا بدانند که در جهت کدام هدف باید تلاش کنند. حضرت امام رمز واقعه عاشورا و ماههای محرم و صفر و همچنین مجالس عزای حضرت امام حسین علیه السلام را در زنده نگهداشتن هدف مشترک امت اسلام به ویژه شیعه می‌داند و از این رو می‌فرماید: ... این مجالس عزای سیدالشهداء است و مجالس دعا و دعای کمیل و سایر ادعیه که می‌سازد. ملت ما قدر این مجالس را بدانند، مجالسی است که زنده نگه می‌دارد ملتها را در ایام عاشورا زیاد و زیادتو در سایر ایام هم غیر این ایام متبرکه هفته هاست و جنبشهای این طوری هست.»

### گرایش و نگرش نسبت به زمان

به دو طریق درباره زمان می‌توان اندیشید یکی به گونه کلی یعنی به جای شناخت چگونگی گذارندن زمان از سوی افراد، این گرایش و نگرش را با چگونگی پاسخ افراد به حوادث جدید می‌توان نشان داد. اگر مردم در پاسخ به یک چالش جدید به گذشته برگردند و به دنبال آن باشند که دریابند دیگران چگونه با این نوع مسائل برخورد کرده‌اند ارزش غالب «گذشته نگر» خواهد بود. اگر افراد عمدتاً آثار بلافاصله عمل را مورد ملاحظه قرار دهند آنگاه گرایش

غالب بیشتر حالگرا خواهد بود و اگر توجه عمده به تبعات بلند مدت یک انتخاب باشد آنگاه گرایش غالب «آینده نگر» خواهد بود. آشکارترین نکته تأثیر این متغیر فرهنگی بر مدیران در افق برنامه‌ریزی است.<sup>۹</sup>

واقعیتهای جاری یا آثار مطلوب در آینده می‌تواند بر تصمیم‌گیری اثر گذارد و سیستم پاداش نیز می‌تواند تحت تأثیر پنهان گرایش نسبت به زمان قرار گیرد. بعد دیگر گرایش نسبت به زمان که اثر شدیدی بر رفتار آدمی دارد چگونگی استفاده از زمان است. برای برخی از افراد زمان کالای با ارزش یا بی ارزشی است که می‌توان آن را ذخیره کرد و سپس صرف کرد یا تلف نمود.<sup>۱۰</sup> همچنانکه درباره عاشورا گفتیم حضرت امام با تکیه بر گذشته‌ای که حافظه امت اسلامی است انقلاب امام حسین (ع) و قیام کربلا را متذکر شده و در ماههای محرم و صفر با معطوف کردن ذهن مسلمانان به اینکه زندگی سیدالشهداء زندگی حضرت صاحب سلام اله علیه، زندگی همه انبیاء عالم، همه انبیا از اول تا حالا همه شان این معنا بوده است که در مقابل جور، حکومت عدل را می‌خواستند درست کنند، آنان را نیز به تبعیت از پیشوایان الهی فرا خوانده و آنچه‌ان که در دوران پرتلاطم انقلاب مشاهده کردیم در این زمانهای حساس و شورآفرین مردم را به صحنه کشانده و بزرگترین حرکتها را برای سرنگونی طاغوت و سپس مقابله با تجاوزهای رژیم بعثی عراق بوجود آوردند و با پیوند زدن گذشته و حال افقهای روشنی را برای آینده ترسیم کردند. در دیدگاه امام، زمان یک واحد به هم پیوسته است به گونه‌ای که تعهدیابی تعهد بودن نسبت به گذشته حال را پدید می‌آورد و آینده نیز چیزی جز آنچه امروز رقم می‌زنیم نیست:

لامکانانی که در او نور خداست

ماضی و مستقبل و حالش کجاست

ماضی و مستقبلش نسبت به توست

هر دو یک چیزند و پنداری که دوست  
حضرت امام هم به گذشته عنایت داشت هم به حال و آینده و سعی می‌کرد این افق گسترده را در پیش روی آحاد ملت گشوده و کوتاه نظری نداشته باشند. در تاریخ ۶۰/۴/۱۰ به مناسبت شهادت شهید بهشتی و یارانش در جمع روحانیون تهران می‌فرماید: «ماها تابع آن مردانی هستیم که به حسب روایت، به حسب تاریخ، هر چه روز عاشورا سیدالشهداء (س) به شهادت

نزدیکتر می‌شد افروخته‌تر می‌شد. جوانان او مسابقه می‌کردند برای اینکه شهید بشوند همه هم می‌دانستند که بعد از چند ساعت دیگر شهیدند مسابقه می‌کردند آنها، برای اینکه آنها می‌فهمیدند کجا می‌روند آنها می‌فهمیدند برای چه آمدند آگاه بودند که ما آمدیم ادای وظیفه‌ی خدایی را بکنیم آمدیم اسلام را حفظ بکنیم.»

«کل یوم عاشورا و کل ارض کربلا دستور است به اینکه هر روز و در هر جا باید نهضت را ادامه دهید» همان برنامه را، امام حسین با عده کم همه چیزش را فدای اسلام کرد، مقابل یک امپراطوری بزرگ ایستاد و گفت هر روز باید در هر جا این محفوظ بماند.»

در جایی دیگر با پیوند زدن گذشته به حال چنین می‌فرماید: «ما باید حافظ این سنتهای اسلامی، حافظ این دستجات مبارک اسلامی که در عاشورا، در محرم و صفر در مواقع مقتضی براه می‌افتند تأکید کنیم که بیشتر دنبالش باشند. فداکاری سیدالشهداء سلام‌اله علیه است که اسلام را برای ما زنده نگه داشته است.» گویندگان پس از اینکه مسائل روز را گفتند، روضه را همانطور که سابق می‌خواندند و مرثیه را همانطور که سابق می‌خواندند بخوانند و مردم را مهیا کنند برای فداکاری.»

### گرایش به عمل‌گرایی

گرایش نسبت به عمل‌گرایی به معنی فعال بودن یا انفعالی عمل کردن نیست بلکه تمرکز مطلوب فعالیت مدنظر است در گرایش به «بودن» یا «زندگی کردن»، آدمی براساس احساسش عمل می‌کند. این حالت بیانگر حالگرا بودن است. گرایش به «انجام دادن» یا «کار کردن» تلاش بی‌وقفه آدمی برای کسب موفقیت را نشان می‌دهد در میان این دو گرایش، گرایش به ایجاد تعادل میان جسم و ذهن و احساسهای متوسط قرار دارد. بعد عمل، چگونگی برخورد افراد با کار و تفریح را نشان می‌دهد. این گرایش بیانگر میزان عجین شدن فرد با کار است و نشانگر این واقعیت است که مسائل مربوط به کار و هدف بر زندگی فرد غلبه دارد. در فرهنگی که گرایش به کار شدید است افراد تلاش می‌کنند تا فلسفه اصلی زندگی خود را در کار و فعالیت‌های مربوط به کار بیابند. تصمیم‌گیری در چنین فرهنگی براساس شاخصهای عملی صورت می‌پذیرد و سیستم پاداش نیز براساس نتایج عملکرد آدمی است.<sup>۱۱</sup>

حضرت امام در جمع اقشار مردم و اعضای ستاد مرکزی جهاد سازندگی در تاریخ ۶۰/۴/۸ می‌فرمایند «از صدر اسلام

تاکنون دو طریقه، دو خط بوده است یک خط، خط اشخاص راحت طلب که تمام همتشان به این است که یک طعمه‌ای پیدا بکنند و بخورند و بخوابند و عبادت خدا هم آنهایی که مسلمان بودند می‌کردند اما مقدم بر هر چیزی در نظر آنها راحت طلبی بود. در صدر اسلام از این اشخاص بودند وقتی که حضرت سیدالشهداء سلام‌اله علیه می‌خواستند مسافرت کنند به این سفر عظیم، بعضی از اینها نصیحت می‌کردند...» یک دسته دیگر هم انبیاء بوده‌اند و اولیاء بزرگ، آنها هم یک مکتبی بود و یک خطی بود، تمام عمرشانرا صرف می‌کردند در اینکه با ظلم‌ها و با چیزهایی که در ممالک دنیا واقع می‌شود همتشان را اینها صرف می‌کردند در مقابله با اینها...

رسول اکرم از اولی که آن رسالت به او محول شد تا آن وقتی که در بستر مرگ خوابیده بود یا شهادت بین این بستر و آن بعثت تمام فعالیت بوده است، جنگ بوده، دفاع بوده و کسی که زندگی امیرالمومنین سلام‌اله علیه را مشاهده کند او نیز همین طور بوده، جهاد در راه احکام خدا بوده است و سایر ائمه علیهم السلام، البته آن که از همه بارزتر و معروف‌تر است سیدالشهداء (س) است.

اگر وضع تفکر سیدالشهداء سلام‌اله علیه مثل بعضی مقدسین زمان خودش بود آنها طرح‌شان این بود که بماند در جوار حضرت رسول سلام‌اله علیه و عبادت کند. اگر وضع تفکر مولا هم اینطور بود کربلایی پیش نمی‌آمد. یک راحت طلبی بود و کناره‌گیری از جامعه و دعا و ذکر بود، لکن وضع تفکر جور دیگری بود... این دو رشته، از اول خلقت تا حالا بوده است. رشته تعهد به اسلام و ایستادگی در مقابل ظلم و ستم و دیکتاتوری و قدرتهای شیطانی، سازش... حیوانات هم «ان من شیء الا یسبح بحمد ربک» آنها هم ذکر و تسبیح دارند. لکن همتشان علفشان است انسان هم باید اینطوری باشد که همتش علفش باشد و هر چه ذلت و خواری است تن به آن بدهد. در فرهنگ «بودن» مبنای تصمیمات احساسات آدمی است. و میزان علاقه‌مندی به نتیجه، متغیر است و تابع فرد و حالات روحی و روانی او است. در فرهنگی که غلبه با کار کردن و کنترل است. تصمیمات بر مبنای شاخصهای منطقی قرار دارد. پاداشها به طور منطقی توزیع می‌شود بازده در برابر هدفهای متعادل توزیع می‌گردد و در سنجش عملکرد نیز کیفیت و کمیت با هم سنجیده می‌شود.

## روابط میان افراد

بحث روابط میان افراد به مسؤولیتی که آدمی در برابر دیگران دارد می‌پردازد. مسؤولیت آدمی برای آسایش دیگران چیست؟ آیا در این رابطه مسؤولیتی متوجه اوست یا خیر؟ برخی بر این باورند که هر کس باید فکر خودش باشد به عبارتی دیگر بر این گونه افراد، فردگرایی غلبه دارد در چنین فرهنگی افراد درجه یک خانواده، حد بیرونی مسؤولیت رسمی بشمار می‌آیند. به استقلال فردی بها داده می‌شود. در چنین وضعیتی همه همیشه به دنبال درجه یک هر چیز هستند و هر کس به دنبال اول شدن است. گرایش مقابل فردگرایی روحیه جمعی است که تعهد و وفاداری به خانواده، فامیل، طایفه و قبیله را به همراه دارد.<sup>۱۲</sup>

کلکم راع و کلکم مسؤول. مسائل سیاسی مال همه است «کلکم راع» همه باید مراعات بکنند. همه باید ملت را توجه کنید که چه می‌کنند و باید راهنمایی کنید همه را، و همه باید فعال با صفهای فشرده و فعال وارد باشید در صحنه و به خودتان هیچ یاس راه ندهید، خدا با شماست.

«... اسلام اینقدر برای اجتماع و برای وحدت کلمه هم تبلیغ کرده و هم عمل کرده است، یعنی روزهایی را پیش آورده است که با خود این روزها و انگیزه این روزها تحکیم می‌شود مثل عاشورا و اربعین، و قرآن کریم پافشاری دارد در این مطلب که متفرق نباشند مردم، مسلمین از هم، و ید واحده باشند و معتصم به حبل اله باشند.» سه دیگر گرایش طبقاتی است. به نظر می‌رسد که متغیر رابطه بر خط مشی و عمل مدیریت اثر غالبی دارد ساختار سازمانی، ارتباطات، الگوهای نفوذ، سیستم پاداش، کارگروهی و سایر فرایندهای مدیریتی تحت تأثیر گرایش رابطه قرار دارند. در فرهنگهایی که غلبه بر سلطه گروه است توجه بیشتری به تفکیک افقی صورت می‌پذیرد.<sup>۱۳</sup>

## گرایش نسبت به فضا

متغیر فضا بیانگر دید و نگرش فرد نسبت به چگونگی استفاده از فضای اطراف خود است. هر کس در باره استفاده از فضای اطراف خود می‌تواند نظری خاص داشته باشد. واژه‌های خصوصی، مختلط و عمومی برای انواع این گرایشها بکار برده می‌شود. گرایش خصوصی بر این باور تأکید دارد که فضای اطراف هر کس ویژه خود اوست و کسی نباید به آن تجاوز کند و اگر کسی

به حریم فرد قصد تجاوز داشته باشد در برابر او اقدام بازدارنده صورت می‌پذیرد بر عکس در گرایش عمومی به فضا همه حق استفاده از فضا را دارا بوده و ارتباطات، نفوذ، و الگوهای تعاملی تحت نفوذ این بعد قرار دارند همانند واقعیت‌های فیزیکی نظیر دفتر کار و طرح جا و مکان ساختمان مدیرانی که در یک فرهنگ با گرایش خصوصی کار می‌کنند احتمال بیشتری دارد که بر اساس یک به یک با دیگران ارتباط برقرار کند با الگوی ترتیبی و محرمانه. از نظر فیزیکی این مدیران هنگامی راحت‌ترین وضع را خواهند داشت که با فاصله نسبتاً زیادی با یکدیگر به طور مستقیم گفتگو نمایند. از طرف دیگر مدیرانی که در یک فرهنگ با گرایش عمومی کار می‌کنند به احتمال زیاد تعامل‌های گوناگونی را با یک سبک باز خواهند داشت در گفتگوهای خود ممکن است چند نفر به طور همزمان مخاطب قرار گیرند و از نظر فیزیکی روابط نزدیک غیرمعمول نخواهد بود. فرهنگهایی که گرایش ترکیبی دارند مدیران آن در ارتباطاتشان بیشتر انتخابی عمل می‌کنند از نظر مکانی میان افراد نسبتاً جداسازی صورت پذیرفته و قدری منظم‌تر و ترتیبات نیمه خصوصی اندیشیده شده است.<sup>۱۴</sup>

طراحی جا و مکانی که صورت پذیرفته و در آن محیط تعامل‌های میان افراد صورت می‌پذیرد به طور موازی آثار گرایش غالب نسبت به فضا را نشان می‌دهد. حضرت امام در جمع گویندگان مذهبی و روحانیون قم و تهران و استانهای آذربایجان شرقی و غربی در تاریخ ۲۵/۷/۴۱ می‌فرماید ... اسلام مساجد را سنگر قرار داد و وسیله شد از باب اینکه از همین مساجد، از همین جمعیتها، از همین جمعات، از همین جمعه‌ها و جماعات همه اموری که اسلام را به پیش می‌برد و قیام را به پیش می‌برد مهیا باشد و بالخصوص حضرت سیدالشهداء از کار خودش به ما تعلیم کرد که در میدان، وضع باید چه جور باشد و در خارج میدان وضع چه جور باشد و باید آنهایی که اهل مبارزه مسلحانه هستند چه جور مبارزه بکنند و باید آنهایی که در پشت جبهه هستند چطور تبلیغ بکنند. کیفیت مبارزه را، کیفیت اینکه مبارزه بین یک جمعیت کم با جمعیت زیاد چطور باشد، کیفیت اینکه قیام در مقام یک حکومت قلدری که همه جا را در دست دارد، با یک عده معدود باید چطور باشد، اینها چیزهایی است که حضرت سیدالشهداء به ملت آموخته است و اهل بیت بزرگوار او و فرزند عالیمقدار او هم فهماند که بعد از اینکه آن مصیبت واقع شد باید

چه کرد، باید تسلیم شد؟ باید تخفیف در مجاهده قائل شد؟ یا باید همانطوری که زینب سلام الله علیها در دنباله آن مصیبت بزرگی که «تصرف عنده المصائب» ایستاد و در مقابل کفر و در مقابل زندگه صحبت کرد و هر جا موقع شد، مطلب را بیان کرد و حضرت علی ابن الحسین سلام الله علیه با آن حال نفاقت، آنطوری که شایسته است، تبلیغ کرد ...

## پانویسها

- ۱- لین و دیستفانو، ۱۹۸۸، صفحه ۳۲
- ۲- کریتر، ۱۹۹۲، صفحه ۱۳۲-۱۲۶، لین و دیستفانو، ۱۹۸۸، صفحه ۳۶
- ۳- صحیفه نور، ج ۱، ص ۱۱۸
- ۴- وصیت نامه سیاسی - الهی حضرت امام، صحیفه نور، ج ۲۱، ص ۱۷۳
- ۵- بیانات امام در جمع و عاظ و خطبای مذهبی - ۱۴/۸/۵۹، صحیفه نور، ج ۱۳، ص ۱۵۸
- ۶- لین و دیستفانو، ۱۹۹۸، صفحه ۴۴ و ۴۶
- ۷- لین و دیستفانو، ۱۹۹۸، صفحه ۳۸
- ۸- هافست، ۱۹۸۰، صفحات ۴۷۹ - ۴۷۰
- ۹- مال، ۱۹۵۹، صفحات ۹۶ - ۸۷ و ناتز، ۱۹۸۹، صفحات ۳۲ - ۲۹
- ۱۰- مک گرگت و کلی، ۱۹۸۶، صفحه ۲۰ - ۱۹ و مور، ۱۹۹۰، صفحه ۸ - ۷
- ۱۱- آدلر، ۱۹۸۶، ص ۹۵
- ۱۲- کلوکان و استرودبیک، ۱۹۶۱، ص ۳۵
- ۱۳- پورتر و سموار، ۱۹۷۶، ص ۵ و ۲۳
- ۱۴- مال، ۱۹۵۹، ص ۹۵، موران و وینس، ۱۹۸۱، ص ۵۴، کابارو، ۱۹۸۳

## منابع و مأخذ

- 1- Henry W. Lane and Joseph J. Distefano., **International Management Behavior: From Policy To Practice**, Canada: Nelson, 1988.
- 2- Robert Kreitner and Angelo Kinicki., **Organizational Behavior: Utilizing Human Resovrees**, 5th ed., Englewood, 2nd ed., Homewood Ill.: Irwin Inc., 1992.

- ۳- صحیفه نور، جلد ۱.
- ۴- روح ا... خمینی، وصیت نامه سیاسی الهی رهبر کبیر انقلاب اسلامی، با مقدمه حضرت آیت ا... جوادی آملی، تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء، خرداد ۱۳۶۹.

- 5- G. Hofstede., **Cultures Consequences: International Differences In Work - Related Values**, Beverly Hills, CA., Sage Publications, 1980.
- 6- Edward T. Hall., **The Silent Language**, New York: Doubleday & Cl., Inc., 1959.
- 7- Rose Knotts., "Cross - Cultural Management: Transformations and Adaptations", **Business Horizons**, January - February 1989.
- 8- Joseph E., Mc Grath and Janice R. Kelly., **Time and Human Interaction: Toward a Social Psychology of Time**, New York: The Guilford Press, 1986.
- 9- Robert W. Moore., "Time, Culture, and Comparative Management: A Review and Future Direction", In **Advances In International Comparative Management**, Vol. 5, S. Benjamin Prasad, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990, PP. 7-8.
- 10- Nancy J. Adler., **International Dimensions of Organizational Behavior**, Boston: Kent Publishing, 1986.
- 11- F. R. Kluckhohn and F. L. Strodtbeck., **Variations In Value Orientations**, New York: Row, Peterson and Co., 1961.
- 12- Richard E. Porter and Larry A. Samovar., "Communicating Interculturally", In **Intercultural Communication**, A Reader, Larry A Samovar and Richard E. Porter (Ed.), Second Edition, Wadsworth Publishing Co., 1976.
- 13- Robert T. Moran & Philip R. Harris., **Managing Cultural Synergy**, Howston. Gulf, Publishing, 1981.
- 14- John J. Gabarro., "Understanding Communication In One-to-One Relationships", In **Managing Behavior In Organizations: Text, Cases, Readings** Leonard A. Schlesinger, Robert G. Eccles, John J. Gabarro, Mc Graw - Hill, 1983.