



Organizational Culture Change Methods from the Perspective of the Quran with Emphasis on Imam Khamenei's Ideology*

Mirzamuddin Gadoev*

Abstract

The Quran, as a strategic document in the Islamic world, presents fundamental principles applicable to all aspects of human life, including organizational knowledge and management, from which organizational culture change methods can be discovered and extracted. Given the lack of a comprehensive and systematic investigation in the field of organizational culture change methods from the Quranic perspective, the authors aimed to explore this issue by referring to the Quran, exegetical statements, and drawing upon management literature, guided by Imam Khamenei's directives. Using an analytical and comprehensive approach, this research demonstrated that while organizational culture change is challenging and time-consuming, it can be achieved based on the teachings of the Holy Quran and the Prophet Mohammad's (PBUH) methods, employing direct educational approaches such as cognitive methods and behavioral techniques, alongside indirect methods including comparative approaches, gradual techniques, and reinforcement methods. Employing divine management, these methods successfully instilled material and spiritual beliefs and values into the prevailing value system, leading to significant transformation in the governing cultural system and promoting the culture of monotheism while eliminating the false culture of polytheism and atheism.

Keywords: Holy Quran, Imam Khamenei's Ideological Framework, Change Methods, Culture, Organizational Culture, Culture Change Model.

*. Date of Receipt: ۱۲/۵/۱۴۰۲ SH (July ۳, ۲۰۲۳ CE) & Date of Acceptance: ۱۵/۸/۱۴۰۲ SH (October ۶, ۲۰۲۳ CE)

*. Doctoral Graduate in Quran and Sciences (Management orientation), Al-Mustafa International University - Email: mirzamuddingadoev@gmail.com



شیوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی از منظر قرآن با تأکید بر اندیشه امام خامنه‌ای*

میرزادین گادوئف*

چکیده

قرآن به عنوان سند راهبردی جهان اسلام در تمام عرصه‌های حیات بشری از جمله دانش سازمان و مدیریت، گزاره‌های اصیلی را عرضه نموده است که می‌توان از آن شیوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی را کشف و استخراج نمود. از آنجا که در حوزه شیوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی از منظر قرآن تحقیق منسجم و نظام‌مند صورت نگرفته بود؛ نگارنده را بر آن داشت که با مراجعه به قرآن و اقوال مفسران و با بهره‌گیری از ادبیات دانش مدیریت، مسئله یادشده را با بهره‌مندی از رهنمودهای امام خامنه‌ای و با استفاده از روش استنتاجی و فراترکیب مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. برآیند پژوهش نشان می‌دهد که تغییر فرهنگ سازمانی در عین حال که امر بسیار مشکل و زمان‌بر می‌باشد، لکن بر پایه گزاره‌های و حیانی، پیامبر اکرم (ص) با به‌کارگیری شیوه‌های آموزش مستقیم، همچون روش شناختی و روش‌های رفتاری و شیوه‌های غیرمستقیم، همچون مقایسه‌ای، شیوه‌ای تدریجی، شیوه‌ای تکرار و تلقین توانست با مدیریت رحمانی خویش باورها و ارزش‌های مادی و معنوی را در سیستم ارزشی حاکم نهادینه سازد و از این طریق تغییر و تحول عظیمی در سیستم فرهنگی حاکم ایجاد نماید؛ فرهنگ توحید و یکتاپرستی را ترویج کند و با فرهنگ غلط شرک و الحادی مقابله نماید.

واژگان کلیدی: قرآن کریم، منظومه فکری امام خامنه‌ای، شیوه‌های تغییر، فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مدل تغییر فرهنگ.

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۵/۱۲ و تاریخ تأیید: ۱۴۰۲/۸/۱۵

* دانش‌آموخته دکتری قرآن و علوم (گرایش مدیریت)، جامعه المصطفی العالمية: mirzamuddingadoev@gmail.com



مقدمه

انسان‌ها در هر نظام اجتماعی کوچک یا بزرگی که زندگی می‌کنند، باورهای، اعتقادات، ارزش‌ها، آداب و رسوم و هنجارهای مشترکی دارند که در مجموع تشکیل دهنده فرهنگ آن نظام خواهد بود؛ ضعف و قوت هر فرهنگی نیز به میزان همبستگی و انسجام با پدیده‌های مزبور وابسته است و هراندازه که نظام اجتماعی قوی‌تر باشد، تغییر و تحول فرهنگی در آن دشوار است و از سوی دیگر جهت پیشبرد اهداف سازمانی، چنانچه باورهای و فرهنگ کارکنان سامانی با خط‌مشی سازمان متفاوت باشد، لازم است بازنگری یا در سازمان و یا در افراد سازمانی و رفتار عوامل سازمانی انجام گیرد، تا هم جلب تمایل قلبی شکل گیرد و هم سازمان نیز با مدل‌های متغیر سازمانی آشنا شود. روش‌های تغییر یک فرهنگ با توجه به مراحل رشد سازمان باید انجام گیرد و اگر متولیان سازمانی با فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی بیگانه یا نسبت به آن غافل باشند، تثبیت فرهنگ با موانع و مشکلاتی مواجه خواهد شد و مهم‌تر اینکه «دانستن» روش‌های استفاده از الگوها برای تغییر سازمان امری ضروری است.

در عصر حاضر، شرایط اجتماعی و فناوری به سرعت در حال پیشرفت است، تغییر و تحولات در کنار دیگر مؤلفه‌های موجود در جهان تأثیر زیادی در سازمان می‌گذارند و سازمان لاجرم برای حفظ بقا و تداوم چرخه حیات باید تغییراتی هدفمند در خود پدید آورد و یکی از راهبردهای اساسی سازمان در این عرصه برای اثربخشی بیشتر، فرهنگ سازمانی است و شاید هم از مهم‌ترین رسالت مدیران در حوزه فرهنگ، تنظیم راهبردهای برای ایجاد و ترقی فرهنگ سازمانی مناسب می‌باشد. ضرورت این مسئله از آنجا نشأت می‌گیرد که مدیران نظاره‌گر تأثیر فرهنگ بر بینش و کنش و رفتار عوامل سازمانی است و به منظور حفظ فضای رقابتی و کسب مزیت در آن، تغییر در فرهنگ سازمانی ناگزیر است. این تأثیر فرهنگ سازمانی به حدی است که به اهداف و ارزیابی‌ها کمک شایانی می‌نماید و از سوی دیگر سازمان را در رقابت با دیگر نهادها مقاوم‌تر می‌سازد. به همین جهت برای سازمان ضروری است که از شیوه‌های جدید و به‌روز در جهت تغییر اصولی و هدفمند تغییر فرهنگ سازمانی همت نماید و با استفاده از الگوهای آموزشی مستقیم و غیرمستقیم بهره‌گیری.



پیشینه پژوهش

برحسب جستجو و کنکاش در منابع مشخص شد که مقوله شیوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین مباحث در حوزه دانش مدیریت است و منابع متعدد اعم از کتاب و مقاله در این حوزه تألیف شده است؛ اما در خصوص معیارها و مؤلفه‌هایی که رویکرد قرآنی در آن‌ها پررنگ باشد، محدود آثاری در سطح علمی تخصصی و مروری تدوین شده است که این آثار را می‌توان به عنوان پیشینه عام این پژوهش بیان نمود.

- حسن زارعی متین در مقاله‌ای تحت عنوان «روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی (۱۳۷۸) ضمن ارائه تعریف سازمانی، تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار داده و عواملی که بر نحوه تغییر و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد را مورد بررسی قرار داده است. در روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی نیز، روش‌هایی از جمله توسعه نظام مشارکتی، نظام ارزشیابی عملکرد، توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف، تبیین شده است.

- کیم کمرون در کتابی تحت عنوان «تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی: مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی»، ترجمه غلامرضا توکلی و دیگران (۱۳۹۷) برنامه‌ریزی و گام‌های طراحی فرایند برای تغییر فرهنگ سازمانی را بیان نموده و در ارائه فرمول فشرده نیز، تشخیص، تفسیر و اجرا را از عناصر این فرمول برای تغییر فرهنگ سازمانی دانسته است.

- ابوالفضل بختیاری و دیگران در کتاب «مدیریت فرهنگ سازمانی» (۱۳۹۶) درصدد بیان چارچوب‌های مدیریت و راهبردهای روشن برای شرکت‌های جوان در جهت اجرای یک فرهنگ سالم از ابتدا می‌باشند و برای کسانی که در فضای پویا به دنبال کسب‌وکار هستند، مفید خواهد بود.

- آنا یزدان پناه عبدالملکی در مقاله‌ای تحت عنوان «عوامل مؤثر بر تغییر فرهنگ سازمانی» (۱۳۹۵) ملاک قضاوت در یک فرهنگ را میزان هماهنگی آن با وظایف سازمان دانسته و فرهنگ سازمانی را شمشیر دولبه‌ای دانسته است که از یک‌سو حصول اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و از سوی دیگر می‌تواند سدی در جهت اعمال تغییرات در سازمان، تغییر اصولی و منطقی فرهنگی سازمانی باشد.



هریک از پژوهش‌های فوق از زوایای خاصی به بررسی مسائل فرهنگ و سازمان پرداخته‌اند. تفاوت و دغدغه اصلی پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مشابه، آن است که سعی دارد مؤلفه‌های مدیران شایسته را با تأمل در گزاره‌های قرآن کریم استنباط نماید و سپس با جستجو و کنکاش در اندیشه و بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) اثبات کند که این بایسته‌ها و مؤلفه‌ها در بیانات ایشان منعکس، مطرح و مطالبه شده و قابلیت کاربردی سازی و عملیاتی شدن را دارند.

روش پژوهش

تحقیق حاضر به روش استنتاجی و فراترکیب انجام یافته است. فرآیند انجام تحقیق بدین صورت بوده است که ابتدا داده و اطلاعات اولیه در حوزه مؤلفه‌های مدیران شایسته در منابع دانشی به روش اسنادی جمع‌آوری شده و در پی آن دسته‌بندی شده و سپس با بهره‌گیری از روش «استنتاج» شهید صدر در قرآن مورد جستجو قرار گرفته است.

بعد از مشخص شدن نتیجه استنتاج و تأیید یا رد مطلب، نتیجه حاصله با نظریات و اندیشه امام خامنه‌ای در موضوع تحقیق مقایسه گردیده و بیانات تفسیری ایشان نیز در خصوص آیاتی ناظر به فرهنگ سازمانی و شیوه‌های تغییر در آن در بیانات خودشان ذکر گردیده‌اند. بنابراین روش انجام این تحقیق، ترکیبی از چند روش بوده است.

مفهوم شناسی

شناسایی متغیرها و مفاهیم کلیدی در هر پژوهشی، جهت رفع ابهام و پایایی تحقیق تأثیر بسزایی دارد (عباسی مقدم، ۱۳۷۹: ص ۳۱)

الف) مدیریت

مدیریت در لغت به معنای «توانایی و شایستگی اداره جایی یا رهبری و کنترل فعالیت‌های در حال انجام برای رسیدن به هدف‌های موردنظر، اداره کردن، لیاقت، شایستگی، توانایی، اداره‌کننده یا اداره‌کنندگان یک اداره، سازمان و شرکت، ذکر شده است» (دهخدا، ۱۳۷۷: ج ۱۳، ص ۴۴ / معین، ۱۳۸۶: ص ۳۹۷۳) و در اصطلاح تعاریف متعدد و متنوعی از سوی



صاحب‌نظران و دانشمندان علم مدیریت مطرح‌شده و هر صاحب‌اندیشه‌ای بر اساس یافته‌ها و برداشت‌های خود تعریف جدیدی از این واژه ارائه داده است که به چند تا از مهم‌ترین آن اشاره می‌شود: «کار کردن با و به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی» (پیتر اسمیت، ۱۹۱۸: ص ۴۲)؛ همچنین در تعریف دیگر آمده است که «مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی موردقبول، صورت می‌گیرد». (رضائیان، ۱۳۸۰: ص ۷)؛ صاحب‌نظر دیگری گفته است که «مدیریت، علم و هنر هماهنگ نمودن کوشش‌ها در یک سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین است». (الوانی، ۱۴۰۱: ص ۱۱).

نقطه اشتراک بین تعاریف مذکور و دیگر تعاریف ارائه‌شده در کتاب‌های مدیریت این است که مدیریت، چیزی جز هنر یا علم اداره یک مجموعه، جهت نیل به اهداف سازمانی با توجه به منابع و امکاناتی که دارد از طریق وظایف و فعالیت‌هایی مشخص شده نیست.

ب) فرهنگ

فرهنگ از لحاظ لغوی واژه‌ای است که از «فر» به معنای جلو و «هنگ» به معنای بیرون کشیدن تشکیل یافته و پیشینه‌ای به قدمت تاریخ بشریت دارد و سده‌ها است که فرهنگ اصل اساسی پایداری و ثبات هر جامعه‌های به حساب می‌آید و در زبان فارسی نیز تعاریف گوناگونی از آن ارائه شده است به مانند این که فرهنگ را شامل «ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه» دانسته‌اند (نصراصفهانی و دیگران، ۱۳۸۳: ص ۱۲۰). در مجموع می‌توان گفت که فرهنگ مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها، آداب و رسومی اطلاق می‌شود که رفتار یک جامعه را شکل می‌دهد؛ به شکلی که وراثتی باشد و به سادگی از نسلی به نسل دیگر منتقل گردد، بلکه با تغییرهای اصولی و هدفمند می‌توان «فرهنگ‌سازی» نمود در تغییر آن برای رسیدن به آرمان‌های جامعه مطلوب کوشید.

ج) فرهنگ سازمانی



هر اندازه که واژه و مفهوم فرهنگ قدمت دارد، اما در مقابل، فرهنگ سازمانی در چند دهه اخیر خود را در مفاهیم مدیریتی و سازمانی جای داده است؛ زمانی که در باره فرهنگ سازمانی سخن به میان می‌آید باید مقصود و معنای مورد نظر را در این باره معین نمود، بنابراین در تعریف، به اجمال می‌توان بیان داشت که فرهنگ سازمانی همچون پدیده‌های دیگر سازمان به صورت‌های مختلف تعریف و تبیین شده است و در مجموع می‌توان این‌گونه تعریف نمود: «فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی رفتاری غالب در بین افراد یک سازمان که برای اساس ارزش‌ها، اعتقادات، عادات افراد پدید آمده و مورد حمایت اکثریت قرار می‌گیرد و تحت تأثیر عواملی چون نظارت، کنترل، ارتباطات، مشارکت، تعارض، همکاری، رعایت ارزش‌های اجتماعی و نظایر آن قرار دارد». (میرکمالی، ۱۳۸۷: ص ۷۷)

از آنجایی که سازمان یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی نیز فرهنگ خاص خود را دارد، به علاوه از جمله استعاره‌هایی برای شناخت و تجلیل سازمان‌ها به کار می‌رود اصطلاح فرهنگ است، با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، به اهمیت نقش سنت‌ها و آداب و رسوم، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می‌شود و به مدیر به منزله نماد سازمان توجه می‌شود؛ فرهنگ به حیث یک عامل کنترل، سبب به وجود آمدن و شکل دهی نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود، به طوری که تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرش‌ها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید و همسو با تغییرات پیشرفت نماید.

د) منظومه فکری

چهارچوب کامل و جامعی از مکتب فکری شخص است و در بردارنده پاسخ‌های تحلیلی به موضوعات گوناگون است که نتیجه آن راهبردسازی و الگوسازی می‌باشد؛ به گونه‌ای که در پس منظر آن معادلات کاربردی کشف می‌شود و در بستر آن اصول و روش‌های جامع، واضح و نظام‌مندی ارائه می‌دهد.

پس منظومه فکری، در حقیقت، عبارت است از «مجموعه نظام‌مند و متشکل از اجزا و عناصر مرتبط و هدفمند با محوریت هسته مرکزی در عرصه نظام بینشی (گزاره‌های مربوط به نظام جهان‌بینی)، ارزشی (نظام ارزشی و رفتاری) و کنشی (نظام اجتماعی)» (خسروپناه و



همکاران، ۱۳۹۶: ج ۱، ص ۴۴) و تبیین منظومه فکری مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) روشن می‌سازد که بیانات معظم له از یک نظام هماهنگی برخوردار است که توحید در هسته مرکزی آن قرار دارد.

مفروض این نوشته هم تجزیه و تحلیل منظومه، چهارچوب فکری و هندسه معرفتی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است که چهارچوب راهبردی و اندیشه معظم له را تبیین نموده است.

شیوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی

تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شاید مهم‌ترین و مشکل‌ترین مرحله در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی باشد. که در این زمینه چند نکته اساسی قابل ذکر است:

اول: آنکه به طور کلی تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان‌بر است و هر چه در سازمان، فرهنگ موجود عمیق و قدرتمند باشد، به خاطر تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود و تعهد افراد به آن، تغییر آن مشکل‌تر است. زیرا منافع شخصی صاحبان قدرت در سازمان به خطر می‌افتد و آن‌ها با تغییر مخالفت می‌کنند.

دوم: اینکه ارزش‌های نهایی، غیر قابل بحث بوده و اصطلاح فرض (مفروضات) برای آن‌ها مناسب‌تر است، مفروضات و ارزش‌های اساسی یا تغییر نمی‌کنند و یا این که بسیار کم دست‌خوش تغییر می‌شوند بنابراین فقط از طریق آموزش باید تقویت گردند و در سطح سازمان توسعه یابند.

سوم: اینکه در سازمان‌هایی که تاریخ نسبتاً ایستایی را پشت سر گذاشته‌اند و چالش‌های کمی را در مورد ارزش‌ها دانسته‌اند، سطح بالای سازمان، امکان تغییر در فرهنگ پدید می‌آید لذا در همه سازمان‌ها نمی‌توان از یک روش برای تغییر استفاده نمود.

چهارم: از آنجایی که «قوام یک کشور به فرهنگ است» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۵/۰۹/۲۰، <https://khl.ink/f/> ۹۶۱۸) اگر در محیط، تغییر اساسی در ارزش‌ها صورت گیرد و یا تغییرات اساسی در فرهنگ عامه رخ دهد،



و سازمان نیز ارزش محور باشد، تغییر در فرهنگ سازمان، ضروری است. (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۲: ص ۲۳۷)

مدیران در سازمان‌ها، در برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی باید نکات فوق را مورد توجه قرار دهند تا درک صحیح‌تری از تغییر و پرورش فرهنگ برای آن‌ها حاصل شود؛ زیرا «فرهنگ هویت يك ملت است. ارزش‌های فرهنگی روح و معنای حقیقی يك ملت است» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲/۰۹/۱۹، <https://khl.ink/f/24721>) و شیوه‌های گوناگون و مختلفی در دانش مدیریت برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد که این روش‌ها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که معمولاً بر اساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید می‌شود و یا به دنبال ایجاد تغییر از بیرون‌اند که معمولاً برای ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تأکید می‌شود. در اینجا به چند نمونه اشاره می‌شود:

الف) آموزش: تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزش عمومی از مهم‌ترین روش‌های تغییر است. به طور کلی آموزش، یک روش اساسی ایجاد تغییر در سازمان است. (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۲: ۲۴۱) در فرهنگ اسلامی، هدایت و آموزش نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد. «آموزش و پرورش باید بتواند انسان‌هایی تربیت کند دانا باشند، توانا باشند، خردورز باشند، پارسا باشند، پرهیزکار باشند، پاک‌دامن باشند، کارآمد باشند، مبتکر باشند، شجاع باشند، اهل اقدام باشند، از دشمن نترسند، از تهدید نترسند، خواب‌رفتگی و غفلت پیدا نکنند؛ انسان‌های این جوری تربیت کند.» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان، ۱۳۹۸/۲/۱۱، <https://khl.ink/f/42410>)، محتوای برنامه‌های آموزشی در فرهنگ اسلامی می‌تواند، در باب تقوای الهی و ارزش‌های اسلامی در محیط کار، خوش‌خلقی، نفی اسراف، عدالت، تعاون و همکاری، منظم باشد.

ب) تغییر سنت (سنت شکنی): رهبر هنگامی می‌تواند در فرهنگ سازمان تغییر ایجاد کند که دنباله‌رو فرهنگ موجود نباشد، اگر قصد تغییر و تحول فرهنگ موجود را دارد باید طرح و برنامه خاصی داشته باشد و از سنت‌های موجود عبور نموده خود طراح مبتکر سنت‌های جدید



و نو باشد. (صفری، ص ۶۷) و «نمی‌شود مسئولین کشور مسئولیتی در زمینه هدایت فرهنگی جامعه احساس نکنند» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲/۰۹/۱۹، <https://khl.ink/f/>، ۲۴۷۲).

ج) نقل و انتقال افراد: افرادی که مخالف ارزش‌های جدید هستند را به واحدهای پایین‌تر یا هم‌سطح منتقل کنید. (رحمانی و دیگران، ۱۳۸۱: ص ۱۹۳) از آنجا که افراد وقتی در یک کار برای مدتی طولانی خدمت می‌کنند نقش محوری پیدا می‌کنند نقل و انتقال، و تغییر پست‌های آنان به تغییر فرهنگ سازمانی کمک فراوان می‌کند.

د) تغییر در نوع استخدام افراد: معیار و ملاک انتخاب و شیوه استخدام کمک زیادی به تغییر فرهنگ سازمانی می‌کند، «هرچه بتوانید فرهنگ کار و تلاش و حضور در عرصه کار و سنگر کار را گسترش بدهید، خیلی خوب است؛ این به حرکت جامعه و نشاط جامعه کمک خواهد کرد» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار جمعی از مسئولان نظام جمهوری اسلامی، ۱۳۸۹/۰۱/۱۶، <https://khl.ink/f/>، ۹۱۰۲)، اینکه مدیران و رهبران بر چه اساس و معیاری کارگزاران را انتخاب و گزینش می‌نمایند تأثیر مستقیم در تغییر فرهنگ سازمانی دارد.

ه) تغییر در نوع پاداش و تنبیه: نوع پاداش و تنبیه نقش کلیدی و اساسی در تغییر فرهنگ سازمانی دارد.

و) توسعه نظام مشارکتی: یکی از شیوه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی، ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۲: ص ۲۴۴) اصولاً یکی از شیوه‌های بسیار مناسب و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها «مشورت» است. پیامبر گرامی اسلام (ص) نیز از مشورت به عنوان، اصلی مدیریتی استفاده کرده و به لحاظ جنبه آموزشی و تربیتی آن با یاران خود به مشورت می‌پرداخت در حالی که نیاز به مشورت هم نداشت «وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» (آل عمران/۱۴۹).

ز) تغییر مدیران ارشد (ورود افقی به کار): افرادی که با ارزش‌های شما موافق‌اند استخدام کنید، و مدیرانی که با ایده و نظام شما مخالف‌اند را کنار بگذارید. تغییر فرهنگ در گروه رهبران سازمان است زیرا مدیران نقش محوری در تغییر فرهنگ دارند، پیامبر گرامی اسلام (ص)



فرموده‌اند: «إِذَا تَغَيَّرَ السُّلْطَانُ تَغَيَّرَ الزَّمَانُ» (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۷۴، ص ۱۶۵) هنگامی که حاکم و مدیر جامعه، در اخلاق و رفتارش دگرگونی حاصل شود زمان دگرگون می‌شود. از آنجا که فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک اعضای سازمان بوده و یک امر نهادینه‌شده در بین آنان می‌باشد هرگونه تغییر و تحول بایستی مطالعه شده به صورت فرایندی عمل نماید تا منتهی به نتیجه گردد به عبارت دیگر از بین بردن هنجارها، سنت‌ها، تشریفات و مفروضات نیازمند زمان و اطلاعات دقیق است. «در جامعه اسلامی دائماً باید صیوررت و تحول وجود داشته باشد، تا در این تزریقات بیگانه یا رسوبات گذشته، افراد استحاله نشوند.» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار مسئولان کمیته امداد امام خمینی (ره)، ۱۴/۱۲/۱۳۷۰، <https://khl.ink/f/> ۲۵۹۹)، پیامبر اکرم (ص) نیز با توجه به شناخت که از فرهنگ موجود و حاکم داشت شیوه‌های برنامه‌ریزی دقیقی را در راستایی تغییر فرهنگ سازمان منحط موجود عملیاتی ساخت که در ذیل آن‌ها را مورد و بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

آموزش مستقیم

به طور کلی آموزش، یکی از روش‌های اساسی ایجاد تغییر در سازمان است (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۲: ۲۴۱)، از این طریق می‌توان استعدادهای نهفته‌ای که در وجود انسان است را کشف و استخراج نموده، در مجرای صحیح، هدایت و رهبری کرد. در برنامه‌ریزی آموزشی لازم است در مورد اثرات و ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری نامطلوب و نادرست فرهنگ موجود صحبت شده، و در مقابل ویژگی‌ها و امتیازات فرهنگ مطلوب بازگو شود. (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۲: ص ۲۴۲) به عبارت دیگر، در کنار راه‌های منفی راه مثبت نشان داده شود، (قرائتی، ۱۳۸۸: ج ۶، ص ۸۰) تا کارکنان با شوق و علاقه به سمت پذیرش فرهنگ مطلوب حرکت کنند. پیامبر گرامی اسلام (ص) از این روش در برنامه‌ریزی تغییر فرهنگ سازمانی خود استفاده نموده است و برای این کار دو روش شناختی و رفتاری را مورد توجه قرار داده است.

الف) روش شناختی



منظور از روش‌های شناختی، روش‌های به کار رفته در منابع اسلامی به ویژه قرآن کریم است که در جهت رشد و شکوفایی فکر و اندیشه و خردورزی بشر قابل استفاده می‌باشند. (رستگاری فرد، ص ۳۸) پیامبر اکرم (ص) از این امر و به کارگیری این شیوه‌ها در زندگی که یقیناً باعث رشد عقلی و فکری خواهد شد و از تقلیدهای کورکورانه و کارهای غیرعقلانه نیز جلوگیری خواهد کرد، کاملاً آگاه بود. یکی از این روش‌ها خردورزی است؛ دین اسلام بر پایه عقل و علم بنا شده و بر همین اساس استوار است و همواره از این مبنای منطقی خود دفاع می‌کند؛ طبیعی است که چنین دینی با گسترش فرهنگ تعقل و تفکر در جامعه، گسترش می‌یابد. «سطحی‌نگری، سطحی‌آموزی در مسائل زندگی یک جامعه را زمین‌گیر می‌کند، در بلندمدت بدبخت می‌کند؛ باید فکر کردن را در جامعه نهادینه کرد» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور، ۱۳۹۳/۰۲/۱۷، <https://khl.in/f/>، ۲۶۳۴)؛ با این پیش‌فرض معیار هر توصیه‌ای در قرآن عقل است. تعقل، راهی برای رسیدن به اهداف بالاتر است. البته تعقل و تفکری که جهت‌دار باشد، که با خیال و اوهام متفاوت است.

علامه طباطبایی پس از بحث در باره انواع ادراکات انسان در مورد عقل چنین می‌نویسد: «و خدای عزوجل کلام خود را بر همین اساس ادا نموده، و عقل را نیرویی تعریف کرده که انسان در دینش از آن بهره‌مند شود و به وسیله آن راه به سوی حقایق معارف و اعمال صالح پیدا نموده و پیش بگیرد. پس اگر عقل انسان در چنین مجرای قرار نگیرد و قلمرو عقلش به چهاردیواری‌های خیر و شر دنیوی محدود گردد دیگر عقل نامیده نمی‌شود.» (طباطبایی، ۱۳۵۳: ج ۲ ص ۲۴۹) بر این اساس پیامبر گرامی اسلام (ص) دعوت خود را با تعلیم و تزکیه شروع کرد و قبل از همه به اصلاح فکر و اندیشه مردم جزیره‌العرب پرداخت. پیامبر خدا (ص) در راه نهادینه کردن فرهنگ توحیدی کوشید تا فکر بسته آنان را، از راه‌های مختلف باز نموده، اندیشه مادی‌شان را تبدیل به اندیشه الهی کند. به همین دلیل، بخش اعظمی از آیات قرآن در باره تعقل و اندیشه‌ورزی نازل شده است و زمینه‌های گوناگون تفکر را به انسان ارائه می‌دهد.

آیاتی که در باره تفکر در خلقت زمین و آسمان و اختلاف شب و روز است «إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالاخْتِلافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي الْأَبْصَارِ» (آل عمران/۱۹۰) جهان



آفرینش و نقش‌های بدیع و طرح‌های زیبا و دل‌انگیز آن و نظم فوق‌العاده‌ای که بر آن حاکم است، هر حرف و کلمه آن دلیل روشن بر وجود و وحدانیت آفریدگار جهان است. یا آیاتی که در باره تفکر در خلقت مخلوقات دعوت کرده است؛ در باره شتر می‌فرماید: «أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ» (غاشیه/۱۷) تأمل در باره چنین حیوانی که دارای خصوصیات ممتاز است تا آنجا که به کشتی صحرا شهره دارد و هم‌چنین دیگر مخلوقات و چگونگی زندگی آن‌ها یکی از راه‌های تقویت فکر و در نتیجه تغییر در فرهنگ است و روشن است که «در غیر فضای آزاد فکری، امکان رشد وجود ندارد» (امام خاتمه‌ای، بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۰۶/۰۸، <https://khl.ink/f/>؛ ۳۳۰۴)؛ نمونه‌های بسیاری در سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) در رابطه با دعوت به تفکر و تأمل وجود دارد که از باب اختصار به یک واقعه اکتفاء می‌نماییم. جمعی از پیشوایان پنج فرقه: یهود، نصاری، دهری، ثنویه و مشرکان عرب (بت پرستان) طی یک تبانی و قرار در محضر آن حضرت حاضر شده و شروع به مجادله و احتجاج نمودند. یهودیان با پیامبر بر سر پسر خدا بودن مسیح (ع) و حضرت عزیر (ع) بحث کردند که وقتی که پیامبر دلایل باطل آن‌ها را با براهین منطقی و عقلی رد نمود به آن‌ها دعوت فکر و اندیشه داد فرمود: امیدوارم با قلب پاک و راه انصاف در گفتار و عقیده‌تان فکر کنید، تا خداوند متعال حقیقت را به شما بنمایاند. (طبرسی، ۱۳۹۳: ج ۱ صص ۲۳-۲۵).

ب) روش‌های رفتاری

منظور از روش‌های رفتاری، روش‌هایی است که بیشتر با عمل مرتبط می‌باشد و در نتیجه بر رفتار افراد و کارکنان سازمان تأثیر گذاشته و تغییر را به دنبال دارد. «اگر تعلیم را یک معنای وسیعی بگیریم، این سه عرصه را شامل می‌شود: یاد دادن دانش، کار دوم که از این مهم‌تر است، یاد دادن تفکر است. سوم، رفتار و اخلاق؛ آموزش رفتاری، آموزش اخلاقی» (امام خاتمه‌ای، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور، ۹۳/۰۲/۱۷، <https://khl.ink/f/>؛ ۲۶۳۴۲)؛ این روش‌ها بیشتر جنبه اجتماعی دارد و اغلب در برخورد با دیگران به کار می‌روند. یکی از روش‌های مؤثر پیامبر گرامی اسلام (ص) برای تغییر در فرهنگ سازمانی ملاقات‌های حضوری و چهره به چهره بود که مستقیماً با شخص مورد نظر



وارد گفت گو می‌شد و پس از تبیین اهداف و برنامه‌های اسلامی او را دعوت به فرهنگ مطلوب که همان اسلام است می‌کرد. پیامبر گرامی اسلام (ص) نیز به نحو احسن یعنی با حکمت و اندرز نیکو این کار را انجام داد همان‌گونه که خداوند به وی فرمان داده «ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ» (نحل/۱۲۵)

قرطبی در ذیل آیه می‌نویسد: «این آیه در مکه نازل شده است و دستور است به پیامبر گرامی اسلام (ص) به اینکه با قریش و مشرکین با نرمی مجادله باید کرد.» (قرطبی، ۱۳۸۴: ج ۱۰ ص ۲۰۰) در سه سال نخست پس از بعثت در مکه به کارگیری این روش از جانب آن حضرت خیلی روشن است و افراد زیادی را بدین طریق جذب اسلام کرد نمونه بارز این ملاقات همان دعوت خویشان و دعوت تک‌تک آنان به دین اسلام است بر اساس آیه شریفه است «وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ» (شعراء/۲۱۴)

یا نمونه دیگر آن می‌توان به ازدواج پیامبر گرامی اسلام (ص) با زینب بنت جحش همسر مطلقه فرزندخوانده‌اش زید اشاره نمود که قرآن کریم می‌فرماید: «فَلَمَّا قَضَىٰ زَيْدٌ مِنْهَا وَطَرًا زَوَّجْنَاكَهَا لِكَيْ لَا يَكُونَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ حَرَجٌ فِي أَزْوَاجِ أَدْعِيَائِهِمْ» (احزاب/۳۷) برای از بین بردن فرهنگ نامطلوب حرام بودن ازدواج با همسر پسرخوانده بوده است. خداوند متعال می‌فرماید: تو را به ازدواج همسر پسرخوانده‌ات درآوردیم تا دیگر مؤمنان در ازدواج با چنین مواردی دچار مشکل و سختی نشوند. این‌ها نمونه‌هایی از روش‌های رفتاری پیامبر گرامی اسلام (ص) برای ایجاد فرهنگ مطلوب می‌باشند.

پیامبر گرامی اسلام (ص) با آن علم سرشار و مملو از آگاهی، خود مأمور به افزایش علم و آگاهی تا پایان عمر از خداوند است آنجایی که می‌فرماید: «وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا» (طه/۱۱۴) وقتی خود رسول خدا (ص) موظف به این دستور است، وظیفه دیگران هم کاملاً مشخص است. در حقیقت از نظر پیامبر گرامی اسلام (ص)، علم هیچ حد مرزی را نمی‌شناسد. افزون‌طلبی در بسیاری از امور مذموم شمرده شده است ولی در علم ممدوح است. از نگاه حضرت آیت‌الله خامنه‌ای «ما باید خودمان را تقویت کنیم، قوی کنیم؛ از لحاظ فکری قوی کنیم، از لحاظ سیاسی قوی کنیم، از لحاظ اقتصادی قوی کنیم، از لحاظ فرهنگی قوی کنیم، از



لحاظ علمی قوی کنیم. وقتی قوی شدیم، طبعاً عزت پیدا خواهیم کرد؛ امروز عزت یک ملت در دنیا به این‌ها است» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری، ۱۳۹۴/۱۲/۲۰، <https://khl.ink/f/32587>)؛ پیامبر گرامی اسلام (ص) خود معلم کتاب و حکمت است «وَيَعْلَمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ» (جمعه/۲) کارش این است که برای مردم بیان کند که فرهنگی که در فهم و دل مردم از تصور خالق عالم و حقیقت انسان که جزئی از عالم وجود دارد، کدامش مطلوب و کدامش نامطلوب است «يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُرَكِّبُهُمْ وَ...» در این آیه، منظور از تزکیه، و پاک شدن از رذیلت‌های اخلاقی و رفتاری است که در کردار و اعمال انسان بروز می‌کند. (قمی مشهدی، ۱۳۸۱: ج ۱۳ ص ۲۴۴) برخی هم منظور زشتی‌های کفر بیان کرده‌اند؛ (طبری، ۱۴۱۲: ج ۲۸ ص ۶۲) در مجموع همان فرهنگ نامطلوبی است که در میان آن قوم رایج بوده است که در رأس آن‌ها کفر و بت‌پرستی آنان می‌باشد. پیامبر گرامی اسلام (ص) به قدری در آموزش و تغییر فرهنگ جدی بوده گویا که جان خود را از دست خواهد داد که در این مورد آیه شریفه می‌فرماید: «فَلَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسِكَ عَلَىٰ آثَارِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا» (کهف/۶) و هم‌چنین این آیه شریفه «لَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسِكَ أَلَّا يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ» (شعراء/۳) لذا خداوند از سر دلسوزی وی را از این که خودش را این قدر به زحمت بیندازد که باعث مشقت وی گردد نهی فرموده است می‌فرماید: «مَا أَنزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْقَى» (طه/۲) یا در جای دیگری می‌فرماید: «إِنْ تَحْرِضْ عَلَىٰ هُدَاهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ يَضِلُّ وَمَا لَهُمْ مِنْ نَاصِرِينَ» (نحل/۳۷)؛ اگر بر راهنمایی آن [گمراهان] حریص باشی [سودی ندارد] چراکه خدا کسی را که در گمراهی وانهاده، راهنمایی نمی‌کند و هیچ یابوری برایشان نیست.

پیامبر گرامی اسلام (ص) نیز مانند دیگر انبیاء الهی که هدف از بعثت آن‌ها مبارزه با شرک و بت‌پرستی و دعوت به فرهنگ توحید و یکتاپرستی بوده همچنان که این آیه شریفه بر آن دلالت دارد «وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا نُوحِي إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ» (انبیاء/۲۵) از همان ابتدای کار رسالت خود و برای تغییر فرهنگ سازمانی عصر خویش، که فرهنگ وثنیت و شرک پرستی بوده، از مردم مکه خواست که شرک را کنار گذاشته و بندگی خدای یکتا را بپذیرند.



«يَا أَيُّهَا النَّاسُ قُولُوا لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ تَقْلِبُوا» (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۱۸ ص ۲۰۲) (ای مردم بگویند نیست هیچ معبودی جز الله تارستگار شوید)

بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که یکی از شیوه‌های پیامبر گرامی اسلام (ص) جهت تغییر فرهنگ شیوه آموزش مستقیم بوده است که در قالب شیوه شناختی و رفتاری جهت اجرای آن اقدام نموده است.

آموزش غیرمستقیم

برخی معتقدند نتایج استفاده از روش‌های غیرمستقیم بسیار مفیدتر از روش مستقیم است چرا که در روش مستقیم تذکرات زیاد و متوالی سبب لجاجت و مقاومت منفی می‌شود و بیان ایرادات و نصایح، احساسات انسان را جریحه‌دار می‌کند. علاوه بر این احساس غرور، خودخواهی و احساس خفت ناشی از پذیرش خطا سبب مقاومت روحی فراگیر می‌شود. (قائمی، ۱۳۸۷: ص ۳۷) میزان تأثیرگذاری این روش را این واقعه مشهور تاریخی به زیبایی بازتاب می‌دهد:

پیر مردی مشغول وضو بود، اما طرز صحیح وضو گرفتن را نمی‌دانست. امام حسن (ع) و امام حسین (ع) که در آن هنگام طفل بودند، وضو گرفتن پیرمرد را دیدند؛ این دو بزرگوار اندیشیدند تا به طور غیرمستقیم او را متوجه اشتباهش کنند. در ابتدا با یکدیگر به مباحثه پرداختند و پیرمرد می‌شنید. یکی گفت: وضوی من از وضوی تو کامل‌تر است. دیگری گفت: وضوی من از وضوی تو کامل‌تر است. بعد توافق کردند که در حضور پیرمرد، هر دو نفر وضو بگیرند و پیرمرد قضاوت کند. طبق قرار، عمل کردند و هر دو نفر وضوی صحیح و کاملی گرفتند. پیرمرد تازه متوجه شد که وضوی صحیح چگونه است و بافراست، مقصود اصلی آن‌ها را دریافت و سخت، تحت تأثیر محبت بی‌شائبه و هوش و فطانت آن‌ها قرار گرفت، رو به آن‌ها کرد و گفت: وضوی شما صحیح و کامل است؛ من پیرمرد نادان، هنوز وضو گرفتن را نمی‌دانم. شما به خاطر محبتی که به امت جد خود دارید، مرا متوجه ساختید؛ متشکرم. (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۷ ص ۳۶۴).



از همین رو پیامبر گرامی اسلام (ص) از روش غیرمستقیم در بسیاری از مواقع برای تغییر فرهنگ سازمانی استفاده می‌نمود. «در نظام اسلامی، آن تحولی که به وجود می‌آید، صرفاً تحول سیاسی نیست. فرق اساسی نظام الهی با نظام‌های دیگر، همین است» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اقصای مختلف مردم، ۱۳۷۷/۰۷/۲۹، <https://khl.ink/f/>، ۲۹۱۳)، البته شیوه غیرمستقیم خود قالب‌هایی دارد. یکی از همین قالب‌ها که پیامبر (ص) بسیار در امر آموزش بدان تمسک جسته‌اند «خطابه» می‌باشد که برای امور مردم به کار می‌رود و این ممکن است به دلیل به کار رفتن موادی باشد که آن را در برمی‌گیرد که عبارت‌اند از: مضمون‌ات، مقبولات و مشهورات، که مردم به این‌ها بیشتر عادت دارند، تا برهان و استدلال؛ بیشتر مردم قدرت درک و فهم برهان و استدلال را ندارند و با دست‌کم استفاده از برهان برای تفهیم عامه مردم، به زمان بیشتری نیاز دارد. بنابراین عموم مردم با خطابه، زودتر اقناع می‌شوند.

در جزیره العرب افراد باسواد بسیار کم بودند، پیامبر گرامی اسلام (ص) برای ترویج و تبلیغ اسلام و رساندن پیام وحی به مردم، این روش را به کار گرفت. ولی هدف از به‌کارگیری آن متفاوت است در اسلام نوع خاصی از خطابه که «موعظه» نامیده می‌شود بیشتر به کار رفته است، هرچند که از انواع دیگر خطابه مانند خطابه‌های حماسی، سیاسی و اجتماعی نیز استفاده می‌شده؛ خطبه‌های جمعه در صدر اسلام مجموعه این اقسام را در برمی‌گیرد. (مطهری، ۱۳۸۸: ص ۲۳۷) نخستین خطابه‌های پیامبر (ص) بیشتر در موضوع‌های توحید، نفی شرک، و نبوت بود، بعدها در موضوع‌های دیگری مانند معاد، جنگ، موعظه‌های اخلاقی و سایر مسائل اجتماعی ایراد می‌شد. پیامبر گرامی اسلام (ص) همین که با مسئله‌ای اجتماعی، اخلاقی یا دینی روبه‌رو می‌شد که تبیین آن برای مردم ضرورت داشت، بر فراز منبر قرار می‌گرفت و در باره آن برای مردم سخن می‌گفت.

در ذیل آیه «لَا تُحَرِّمُوا طَيِّبَاتٍ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ» (مائده/۸۷) آمده است برخی از اصحاب پیامبر (ص) با هم عهد بستند که روزها روزه بگیرند و شب‌ها را به عبادت پردازند گوشت نخورند، و در نهایت تارک دنیا شوند، خبر به پیامبر گرامی اسلام (ص) رسید، پیامبر (ص) به سجده رفت و پس از نماز جماعت بر منبر رفته و برای آنان



خطبه خواند و فرمود: چرا برخی زن، خواب و خواهشات دنیا را بر خود حرام می‌کنند؟ من به شما نمی‌گویم، مانند کشیش و راهبان باشید در دین من، ترک گوشت، زن و گوشه نشستن، جایز نیست رهبانیت امت من در جهاد است. (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۴۰ ص ۳۲۸؛ حویزی، ۱۳۸۳: ج ۱، صص ۶۶۴-۶۶۵؛ فیض کاشانی، ۱۳۷۹: ج ۲ ص ۸۰) در واقع پیامبر (ص) خطابش ظاهراً متوجه عموم بود اما به آن کسانی که این کار را مرتکب شده بودند و فرهنگ غلطی را می‌خواستند باب کنند فرهنگ صحیح را آموزش داد اما به صورتی که نه تنها آبروی آن‌ها نریزد بلکه به تمامی مسلمانان نیز فرهنگ مطلوب را آموخته باشد.

در ذیل آیه شریفه «وَمَا يَسْتَوِي الْأَحْيَاءُ وَلَا الْأَمْوَاتُ إِنَّ اللَّهَ يُسْمِعُ مَنْ يَشَاءُ وَمَا أَنْتَ بِمُسْمِعٍ مَنْ فِي الْقُبُورِ» (فاطر/۲۲) آمده است که پیامبر (ص) در روز جنگ بدر دستور داد اجساد کفار را بعد از پایان جنگ در چاهی بیفکنند، سپس آن‌ها را صدا زد و فرمود: «هل وجدتم ما وعد الله ورسوله حقا؟ فاني وجدت ما وعدني الله حقا!» آیا شما آنچه را که خدا و رسولش وعده داده بود به حق یافتید؟ من که آنچه را خداوند به من وعده داده بود به حق یافتم. در اینجا عمر اعتراض کرد و گفت ای رسول خدا (ص)! چگونه با اجساد سخن می‌گویی که روح در آن نیست؟! پیامبر (ص) فرمود: «ما انتم باسمع لما اقول منهم، غير انهم لا يستطيعون ان يردوا شيئا» (شما سخنان مرا از آن‌ها بهتر نمی‌شنوید، چیزی که هست آن‌ها توانایی پاسخگویی را ندارند)؛ (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ج ۱۸ ص ۲۳۳؛ حقی، ۱۴۱۴: ج ۷ ص ۳۳۹) با این کار و عمل پیامبر گرامی اسلام (ص) در واقع می‌خواهد به طور غیرمستقیم بفهماند که مردگان نیز درک دارند و می‌فهمند برای همین هم یکی از اعمالی که در هنگام دفن میت در قبر انجام می‌شود خواندن تلقین است.

یکی دیگر از قالب‌هایی که در راستای ایجاد فرهنگ مطلوب و از بین بردن فرهنگ موجود بسیار مؤثر است پدید آوردن الگوهای شایسته در آن محیط و کنار زدن الگوهای ناشایست است. «آن مدنیت اسلامی که انتظارش را داریم که بتواند بر مدنیت مادی گمراه‌کننده و فاسد غربی غلبه پیدا کند، آن روز تحقق پیدا خواهد کرد و مقدمه‌اش این است که ما ملت ایران بتوانیم به سمت الگو شدن پیش برویم» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اقشار مختلف مردم،



۱۱/۰۵/۱۳۹۵، <https://khl.innk/f/> (۳۳۸۸۶)، وجود الگوهای محبوب در جامعه، به‌خودی‌خود، افراد آن محیط را به سوی آنان سوق می‌دهد و دیگران از مکارم اخلاقی ایشان، الگو برداری می‌کنند گویا به طور غیرمستقیم فرهنگ مطلوب را اخذ نموده و فرهنگ گذشته را رها می‌نمایند.

قرآن کریم برای بهره‌مندی از این روش بسیار غنی است و در آیات متعددی الگوهایی را به انسان‌ها معرفی کرده است که بیشتر آنان جوان و تأثیرگذارند: یوسف (ع) قهرمان مقاومت در برابر هوی (یوسف/۲۳)، جوانان کهف، اسوه‌های مهاجرت در راه خدا برای رشد و هدایت (کهف/۱۰)، اسماعیل (ع)، نماد تسلیم در مقابل فرمان خدا (صافات/۱۰۲)، ابراهیم (ع)، جوان بت‌شکن و عادت شکن (انبیاء/۵۷). غیر از الگوهای جوان اسوه‌های دیگری نیز هستند که برخی از آنان، بدین قرارند: نوح (ع)، الگوی پایداری و استقامت در باور و حقیقت (عنکبوت/۱۴)، ایوب (ع)، قهرمان صبر و تحمل در شدائد و مصائب روزگار (ص/۴۴)، داوود (ع)، نوجوان نمونه شهامت و شجاعت در مبارزه با طاغوت (بقره/۲۵۲)، لقمان، الگوی خردگرایی و حکمت (لقمان/۱۲) و ... و قرآن در مورد همه این‌ها می‌فرماید: «أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدِهِ» (انعام/۹۰) آنان کسانی هستند که خدا هدایتشان کرده است پس به هدایت آنان اقتدا کن. و سرانجام، پیامبر (ص)، سرمشق و الگوی مطلق در همه ابعاد زندگی و برای همه جهانیان؛ «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَ ذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا» (احزاب/۲۱) (هر آینه برای شما در زندگی رسول خدا سرمشق نیکویی بود برای آن‌ها که امید به رحمت خدا و روز رستاخیز دارند و خدا را بسیار یاد می‌کنند) چراکه دارنده «خلق عظیم» است «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ» (قلم/۴)؛ کلمه «من» بدل است از ضمیر خطاب در «لکم» تا دلالت کند بر اینکه تأسی به رسول خدا (ص) صفت حمیده و پاکیزه‌ای است که هر کسی که مؤمن نامیده شود بدان متصف نمی‌شود، بلکه کسانی به این صفت پسندیده متصف می‌شوند که متصف به حقیقت ایمان باشند، و معلوم است که چنین کسانی که توجه دائمی به خدا و آخرت دارند به پیامبر گرامی اسلام (ص) در گفتار و کردارش تأسی می‌کنند (طباطبایی، ۱۳۵۳: ج ۱۶ ص ۲۸۹). روحیات عالی او، استقامت و شکیبایی او،



هوشیاری و درایت و اخلاص و توجه به خدا و تسلط او بر حوادث، و زانو نزدن در برابر سختی‌ها و مشکلات، هر کدام می‌تواند الگو و سرمشقی برای همه مسلمین باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ج ۱۷ ص ۲۴۲).

امام علی (ع) در باره آموزش غیر مستقیم و اینکه عمل انسان است که باعث می‌شود که دیگران از وی الگوگیری نمایند و وی را امام و پیشوا بدانند می‌فرماید: «مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَعَلَيْهِ أَنْ يَبْدَأَ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ وَ لِيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ» (مجلس، ۱۴۰۳: ج ۴ ص ۵۶؛ حر عاملی، ۱۴۲۷: ج ۱۶ ص ۱۵۱؛ نهج البلاغه، ۱۳۹۳: کلمات قصار ۷۳) از این حدیث شریف استفاده می‌شود که اثری که عملکرد انسان در تغییر افراد می‌گذارد به مراتب بیشتر از گفتار و سخنی است که با زبان به آن می‌پردازند. «کارگزاران حکومت اسلامی، از لحاظ ایمانی باید به سمت نمونه و الگو شدن پیش بروند؛ یعنی نمونه انسان متدین انقلابی مسلط بر نفس و عامل برای خدا باشند» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار کارگزاران نظام، ۱۳۶۹/۰۹/۱۴، <https://khl.in/f/>، ۲۳۹۰) و الگودهی و الگوسازی یکی از بهترین روش‌ها در شیوه آموزش غیر مستقیم می‌باشد.

الف) مقایسه

یکی از شیوه‌های بسیار مؤثر در تغییر فرهنگ سازمانی شیوه مقایسه می‌باشد. هنگامی که افراد سازمان با هر دو فرهنگ یعنی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب آشنا باشند این شیوه بسیار کارآمد خواهد بود.

برای این منظور ابتدا باید سطح آگاهی کلیه مدیران نسبت به چارچوب راهنمای الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی افزایش یابد. هر چه سطح آگاهی نسبت به ویژگی‌های فرهنگ مطلوب توسعه یابد. نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود بهتر بررسی می‌گردد و اقدامات بعدی فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی با کارایی بیشتر دنبال می‌گردد، مدیران باید به اهمیت آن پی برده باشند. هر چه این آگاهی نسبت به نکات منفی فرهنگ موجود افزایش یابد تغییر فرهنگ آسان‌تر صورت می‌گیرد. «تحول و دگرگونی یک امر قهری است؛ پیش می‌آید. امروز در اطراف مجموعه‌های گوناگون صنفی و ملی و غیره در و دروازه و حصار وجود ندارد؛ منتها این تحول و



تغییر را یا مدیریت می‌کنیم، آن را هدایت می‌کنیم، یا نه، رها می‌کنیم. اگر رها کردیم، باخته‌ایم» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار طلاب و فضلا و اساتید حوزه علمیه قم، ۱۳۸۹/۰۷/۲۹، <https://khl.ink/f/10307>)؛ به طور کلی با افزایش سطح آگاهی مدیران نسبت به فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود مقایسه بهتر صورت می‌گیرد و زمینه را آماده می‌سازد تا به تغییر الگوی رفتاری موجود پرداخته شود و ارزش‌ها و الگوی رفتاری مطلوب توسعه یابد. (زارعی متین، ۱۳۸۲: ص ۲۵۵) «اگر در فهم مستمر تغییرات معمولاً پنهان فرهنگی و ممانعت از اثرگذاری منفی آن‌ها دچار ضعف و عقب‌ماندگی شویم حتماً جامعه دچار خسارت خواهد شد که آشفته‌گی فرهنگی یا افتادن زمام امور فرهنگی کشور به دست دیگران مهم‌ترین این خسارات است» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۴۰۱/۰۹/۱۵، <https://farsi.khamenei.ir/print-content?id=5167>).

روشن است که با مقایسه دو چیز به هم نقاط قوت و ضعفشان معلوم می‌شود؛ انتخاب برای مخاطب سهل و آسان می‌گردد. مقایسه در واقع پرسشی است که ذهن مخاطب را به خود درگیر می‌کند گاهی این پرسش به طور آشکار است و گاهی هم به صورت ضمنی و مستتر. با پرسش و پاسخ علاوه بر آنکه ارتباط بین گوینده و شنونده ایجاد می‌شود باعث می‌گردد که مخاطب یا دلیل قانع‌کننده بیاورد و یا اگر مغرض و جاهل نباشد حق را بپذیرد.

پیامبر گرامی اسلام (ص) نیز همان‌گونه که به او وحی شد از این شیوه استفاده نموده و در امور مختلف مثل: دانستن و آگاهی داشتن و نداشتن؛ آفرینش و خلقت به دست معبودهای وثنی بودن یا خدا؛ هدایت به دست معبودهای مشرکین یا خدا؛ و بین ظلمت و نور، بینا و نابینا؛ مردگان و زندگان؛ مقایسه انجام داده است. نمونه‌هایی از این آیات در ذیل آمده‌اند:

«قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ» (زمر/۱۹)؛ بگو:

آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟! تنها خردمندان متذکر می‌شوند.

«قُلْ هَلْ مِنْ شُرَكَائِكُمْ مَنْ يَبْدُوا الْخَلْقَ ثُمَّ يَعْبُدُ قُلَّ اللَّهِ يَبْدُوا الْخَلْقَ ثُمَّ يَعْبُدُ فَأَلَّى تُوَفَّكُونَ»

(یونس/۳۴)؛ بگو: آیا هیچ‌یک از معبودهای شما، آفرینش را ایجاد می‌کند و سپس



باز می‌گرداند؟! بگو: «تنها خدا آفرینش را ایجاد کرده، سپس باز می‌گرداند با این حال، چرا از حق روی گردان می‌شوید؟»

«قُلْ هَلْ مِنْ شُرَكَائِكُمْ مَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ قُلِ اللَّهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ أَفَمَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ أَحَقُّ أَنْ يُتَّبَعَ أَمْ لَا يَهْدِي إِلَّا أَنْ يَهْدِيَ مَا لَكُمْ كَيْفَ تَحْكُمُونَ» (یونس/۳۵)؛ بگو: آیا هیچ یک از معبودهای شما، به سوی حق هدایت می‌کند؟! بگو: تنها خدا به حق هدایت می‌کند! آیا کسی که هدایت به سوی حق می‌کند برای پیروی شایسته‌تر است، یا آن کس که خود هدایت نمی‌شود مگر هدایتش کنند؟ شمارا چه می‌شود، چگونه داوری می‌کنید؟!»

«قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَى وَالْبَصِيرُ أَمْ هَلْ تَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَالنُّورُ أَمْ جَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ خَلَقُوا كَخَلْقِهِ فَتَشَابَهَ الْخَلْقُ عَلَيْهِمْ قُلِ اللَّهُ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ» (رعد/۱۶)؛ بگو: «آیا نابینا و بینا یکسانند؟! یا ظلمت‌ها و نور برابرند؟! آیا آن‌ها همتیانی برای خدا قراردادند به خاطر اینکه آنان همانند خدا آفرینشی داشتند، و این آفرینش‌ها بر آن‌ها مشتبه شده است؟!» بگو: «خدا خالق همه چیز است و اوست یکتا و پیروز!»

«قُلْ لَا يَسْتَوِي الْحَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْحَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ» (مائده/۱۰۰)؛ بگو: [هیچ‌گاه] ناپاک و پاک مساوی نیستند هرچند فزونی ناپاک‌ها، تو را به شگفتی اندازد! از [مخالفت] خدا بپرهیزید ای صاحبان خرد، شاید رستگار شوید!»

«وَمَا يَسْتَوِي الْأَعْمَى وَالْبَصِيرُ؛ وَلَا الظُّلُمَاتُ وَلَا النُّورُ؛ وَلَا الظُّلُّ وَلَا الْحُرُورُ؛ وَمَا يَسْتَوِي الْأَحْيَاءُ وَلَا الْأَمْواتُ إِنَّ اللَّهَ يَسْمِعُ مَنْ يَشَاءُ وَمَا أَنْتَ بِمُسْمِعٍ مَنْ فِي الْقُبُورِ» (فاطر/۱۹-۲۲)؛ و نابینا و بینا هرگز برابر نیستند؛ و نه ظلمت‌ها و روشنائی؛ و نه سایه (آرام‌بخش) و باد داغ و سوزان؛ و هرگز مردگان و زندگان یکسان نیستند! خداوند پیام خود را به گوش هر کس بخواهد می‌رساند، و تو نمی‌توانی سخن خود را به گوش آنان که در گور خفته‌اند برسانی!»

«أَمْ خُلِقُوا مِنْ غَيْرِ شَيْءٍ أَمْ هُمُ الْخَالِقُونَ»؛ یا آن‌ها بی‌هیچ آفریده شده‌اند، یا خود خالق خویش‌اند؟! و «أَمْ عِنْدَهُمْ خَزَائِنُ رَبِّكَ أَمْ هُمُ الْمُصْطَفُونَ» (طور/۳۵-۳۶)؛ آیا خزاین پروردگارت نزد آن‌هاست؟! یا بر همه چیز عالم سیطره دارند؟»



وقتی که این آیات را بررسی می‌کنیم می‌بینیم که این‌گونه مقایسه هم فرهنگ موجود و هم فرهنگ مطلوب هر دو را بازگو می‌کند. پس این سبک و روش بت‌پرستان و کافران را به تفکر واداشت. همین تفکر مقدمه تغییر است، زیرا وقتی انسان فکر می‌کند و می‌اندیشد و کورکورانه فرهنگی را دنبال نمی‌کند، به حقایقی دست پیدا می‌کند. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای نیز در بیانات خود به این مسئله تأکیدهای زیاد دارند و همواره به استفاده از ابزار تفکر و تعقل توصیه نموده‌اند؛ «اشکالی که ما همواره به بخش‌های فرهنگی داشته‌ایم، این بوده که به نقش خودشان به عنوان یک دولت اسلامی در صحنه کارزار فکری درست عمل نمی‌کنند» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت، ۱۳۸۴/۰۶/۰۸، <https://khl.ink/f/> (۳۳۰۴)).

پیامبر گرامی اسلام (ص) در بیان این شیوه مواردی که بیان فرموده‌اند دارای زبانی ساده اما هر کدام دارای معنایی ژرف و عمیق است و نکات اصلی این جهان‌آفرینش و فرهنگ مطلوب را ذکر کرده است. چیزهایی که نه تنها کفار و مشرکین بلکه هیچ فردی قادر به انکار آن نیست جایی که می‌پرسد: آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند برابرند؟ اگر از کودکی نیز سؤال شود خواهد گفت که خیر برابر نیستند. در واقع این آیه شریفه آن‌ها را به سوی دانستن و ترک عادات و فرهنگ غلط تقلیدی کورکورانه دعوت می‌کند. آیا ظلمت و نور برابر است؟ در ادامه این آیه دارد که آن‌ها همتایانی برای خدا قرار داده‌اند «أَمْ جَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ خَلَقُوا كَخَلْقِهِ» که خود همین جمله می‌فهماند که مراد از ظلمت و تاریکی همان بت‌های آن‌ها هستند که بدان‌ها سجده می‌کنند و می‌پرستند و مراد از نور هم، نور ایمان و نور خداوند متعال است که می‌فرماید: «اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ» (نور/۳۵) که حق است و هدایت و رستگاری به همراه دارد. «قُلْ هَلْ مِنْ شُرَكَائِكُمْ مَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ قُلِ اللَّهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ» (یونس/۳۵).

این مقایسه زیبا و منطقی از بهترین راه‌های تغییر فرهنگ سازمانی است که پیامبر گرامی اسلام (ص) به نحو احسن به آن تمسک بسته‌اند. بنابراین از آنجایی که «تحوّل انسان، اساس همه تحولات عالم است» (امام خامنه‌ای، بیانات در جمع نیروهای بسیجی شرکت‌کننده در اردوی رزمی - فرهنگی علویون، ۱۳۸۰/۰۸/۲۱، <https://khl.ink/f/> (۸۹۹۴)) مدیران و



رهبران جامعه هم، جهت تغییر فرهنگ غلط و نادرست می‌توانند از طریق مقایسه، نقاط ضعف و نامطلوب آن را برجسته نموده و به مرور زمان آن را از میان بردارند و فرهنگ مطلوب را جایگزین نمایند.

ب) تدریجی و گام‌به‌گام

یکی از شیوه‌ها و روش‌های مؤثر در تغییر فرهنگ سازمانی روش تدریجی و گام‌به‌گام است. این نزد همه مسلم است که هیچ فرهنگی دفعتاً دچار دگرگونی نمی‌شود، بلکه نیاز به زمان دارد، پیامبر گرامی اسلام (ص) هم که برای دگرگون کردن فرهنگ موجود و جایگزین کردن فرهنگ مطلوب آمده بود کارش را به تدریج پیش گرفت؛ «فرهنگ یک ملت را می‌شود با عوامل تأثیرگذار به تدریج عوض کرد» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۰)؛ پیامبر (ص) هم در بخش عقاید، بدون هیچ ترس و واهمه‌ای عقاید حقه را یکجا پیشنهاد کرد اما قوانین مربوط به اعمال را در یکجا بیان نفرمود، بلکه در طول بیست سه سال نزول وحی، به تدریج بیان نمود که این در آیات مکی و مدنی به وضوح قابل لمس است. علامه طباطبایی در باره تفاوت لحن آیات مکی و مدنی این چنین می‌نویسد:

«آیات مکی به یک سلسله امور مجمل و کلی دعوت می‌کند و آیات مدنی آن را تفصیل می‌دهد در عین حال خود آیات مدنی هم از تدریج برکنار نیست و تمام احکام و قوانین دینی یک‌دفعه در مدینه نازل نشد، بلکه رفته‌رفته و به‌طور تدریجی فرو فرستاده شده است» (طباطبایی، ۱۳۵۳: ج ۴، ۲۶۳).

خداوند متعال در جاهای مختلفی به این نکته متذکر شده است و در مورد بیان معارف قرآنی به صورت گام‌به‌گام می‌فرماید: «وَقُرْآنًا فَرَقْنَاهُ لِتَقْرَأَهُ عَلَى النَّاسِ عَلَى مُكْثٍ» (اسراء/۱۰۶)؛ و قرآنی که آیتش را از هم جدا کردیم، تا آن را با درنگ بر مردم بخوانی و آن را به تدریج نازل کردیم. این آیه به روشنی بیان می‌دارد که کتابی که در آن تمام آنچه سازمان را برای رسانیدن خویش به فرهنگ ایده‌آل، بدان نیاز دارد را در برمی‌گیرد قرآن کریم می‌فرماید: «لَا رَظْبٍ وَلَا يَأْسٍ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ» (انعام/۵۹) که باید به صورت تدریجی بیان کرد تا نهادینه بشود.



بدون شک اگر بنا بود پیامبر گرامی اسلام (ص) برنامه‌های اسلام را یکجا بیان کند لازم بود یکجا نیز اجرا گردد. زیرا نازل شدن و بیان شدن بدون اجرا ارزش آن را از بین می‌برد، و می‌دانیم که اجرای همه برنامه‌ها اعم از عبادات، زکات، جهاد و رعایت تمام واجبات و پرهیز از تمام محرمات یکجا کار بسیار سنگینی بود که موجب فرار گروه عظیمی از اسلام می‌شد. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ج ۵ ص ۸۳).

پیامبر گرامی اسلام (ص) با استفاده از این شیوه بسیاری از انحرافات فرهنگ عرب جاهلی را از میان برداشت که به طور نمونه می‌توان به منع و تحریم شراب و ربا اشاره نمود، اولین آیه که برای حرمت شراب نازل شده بود و پیامبر مأمور به تبلیغ آن بود آیه شریفه «يَسْتَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَ الْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَ مَنَافِعٌ لِلنَّاسِ وَ إِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا» (بقره/ ۲۱۹) است، هرگاه از تو در باره شراب و قمار سؤال کنند، بگو (در آن‌ها گناه و زیان بزرگی است و منافعی [از نظر مادی] برای مردم در بردارد [ولی] گناه آن‌ها از نفعشان بیشتر است).

سپس خداوند آیه دیگری نازل کرد و یک مرحله گام را به جلو گذاشت و دیگر اسم از نفع شراب نبرد، بلکه فرمود: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَ الْمَيْسِرُ وَ الْأَنْصَابُ وَ الْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ» (مائده/ ۹۰) (ای کسانی که ایمان آوردید! شراب و قمار و بت‌ها و ازلام [نوعی بخت‌آزمایی] پلید و از عمل شیطان است، از آن‌ها دوری کنید تا رستگار شوید).

سپس فرمود: «إِنَّمَا يَرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَ الْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَ الْمَيْسِرِ وَ يَصُدَّكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَ عَنِ الصَّلَاةِ» (مائده/ ۹۱) (شیطان می‌خواهد به وسیله شراب و قمار، در میان شما عداوت و کینه ایجاد کند و از یاد خدا و نماز بازدارد).

سپس مسئله تحریم را بیان می‌کند و با توجه به آنچه در نخستین آیه بیان کرده بود، حرمت گناه را با این آیه آشکار می‌سازد: «قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّي الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَ مَا بَطَّنَ وَ الْإِثْمَ وَ الْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ» (اعراف/ ۳۳)

(بگو: خداوند، تنها اعمال زشت را، چه آشکار باشد چه پنهان، حرام کرده است.)



تحریم رباخواری نیز یک‌باره واقع نشد بلکه سیر تدریجی مثل سیر تدریجی شرب خمر را طی نمود. و یکی از فرهنگ‌های غلطی بود که در حجاز به عنوان فعالیت اقتصادی رواج داشت، به طوری که از روایات و تواریخ استفاده می‌شود در زمان جاهلیت معمول بود که اگر بدهکار در رأس مدت نمی‌توانست بدهی خود را بپردازد از طلبکار تقاضا می‌کرد که مجموع سود و اصل بدهی را به شکل سرمایه جدیدی به او قرض بدهد و سود آن را بگیرد. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ج ۳ ص ۸۸) قرآن این نوع ربا را به «أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً» (آل عمران/۱۳۰) یعنی سود چندین برابر تعبیر کرده و در مذمت آن دو بار تهدید آورده است. یکی در آخر آیه مربوط به تحریم ربا فرمود: «وَ اتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ» (آل عمران/۱۳۰) و دیگری در آیه پس از آن است که فرمود «وَ اتَّقُوا النَّارَ الَّتِي أُعِدَّتْ لِلْكَافِرِينَ» (آل عمران/۱۳۱).

تحریم ربا در سه مرحله انجام گرفته است.

مرحله اول: اظهار تنفر ربا «وَ مَا آتَيْتُمْ مِنْ رَبًّا لِيُرِيَبُوا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرِيَبُوا عِنْدَ اللَّهِ وَ مَا آتَيْتُمْ مِنْ زَكَاةٍ تُرِيدُونَ وَجَهَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ» (روم/۳۹) آنچه به عنوان ربا می‌پردازید تا در اموال مردم فزونی یابد، نزد خدا فزونی نخواهد یافت و آنچه را به عنوان زکات می‌پردازید و تنها رضای خدا را می‌طلبید [مایه برکت است و] کسانی که چنین می‌کنند دارای پاداش مضاعفند. در اینجا ربا را ذم و دانسته در حالی که انفاق را مدح دارای اجر دانسته است.

مرحله دوم: تحریم ربای ظالمانه «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَعْضًا مِنْ بَعْضٍ مِثْلَ الْبَيْعِ وَ اتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ» (آل عمران/۱۳۰) ای کسانی که ایمان آورده‌اید! ربا (و سود پول) را چند برابر نخورید! از خدا بپرهیزید، تا رستگار شوید!

مرحله سوم: تحریم نهایی و قطعی ربا «الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَ أَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَ حَرَّمَ الرِّبَا» (بقره/۲۷۵) کسانی که ربا می‌خورند، [در قیامت] برنمی‌خیزند مگر مانند کسی که بر اثر تماس شیطان، دیوانه شده [و نمی‌تواند تعادل خود را حفظ کند گاهی زمین می‌خورد، گاهی بپا می‌خیزد]. این، به خاطر آن است که گفتند: «دادوستد هم مانند ربا است [و تفاوتی میان آن دو نیست.]» در حالی که خدا بیع را حلال کرده، و ربا را حرام! [زیرا فرق میان این دو، بسیار است.]



خداوند دادوستد را حلال و ربا را حرام کرده است. از این رو می‌توان گفت که یکی از شیوه‌های بسیار مؤثر و گره‌گشا در راستای تغییر فرهنگ سازمانی مسئله تدریج و گام‌به‌گام حرکت نمودن است، «در روش‌ها باید تکامل، اصلاح تغییر و رفع خطا جزء کارهای دائمی و برنامه‌های همبستگی ما باشد» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، <https://khl.ink/f/>، ۱۳۹۲/۰۹/۱۹)؛ این امر علاوه بر اینکه فعل نامطلوب را به مرور زمان از بین می‌برد، موجب نهادینه شدن فعل جایگزین نیز می‌گردد.

ج) تکرار و تلقین

در زمان کنونی شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگون برای تبلیغ و ترویج کالاهای خود یا برای متمرکز کردن مخاطب به سوی مطلب خود از این روش استفاده می‌کنند. تلقین نوعی عمل است که در اعضا و جوارح شخص نمود پیدا می‌کند و هدف غایی تلقین هم این است که شخص فعل و رفتار نامطلوب و ناشایست را از خودش دور کند (باقری، ۱۳۸۲: ص ۶۷). این تلقین و به ویژه تکرار یکی از شیوه‌ها و روش‌های پیامبر گرامی اسلام (ص) بود که آن حضرت (ص) در بیان ارزش‌های حقایق به یک بار بسنده نمی‌کرد، زیرا تکرار در جان انسان نفوذ می‌کند (حاجی بابائیان، ۱۳۹۰: ص ۱۰۹) بلکه در مواضع و جایگاه‌های متعدد حق را تکرار می‌نمود. اما نه تکرار یکنواخت و ملال‌آور، بلکه همراه با تنوع و تازگی و از این شیوه در شرایط مناسب برای نشان دادن اهمیت موضوع است و لازمه آن «هوشیاری دائم، شناخت دقیق ضعف‌های فرهنگی در عرصه‌هایی نظیر اجتماع، سیاست، خانواده، سبک زندگی و دیگر عرصه‌ها و تلاش برای دستیابی به راه‌حل‌های عالمانه برای رفع نقاط ضعف و ترویج گزاره‌های صحیح فرهنگی، است و این‌ها از الزامات اساسی مهندسی فرهنگی کشور است» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۴۰۱/۰۹/۱۵، <https://farsi.khamenei.ir/print-content?id=۵۱۴۶۹>) و نهایتاً هضم آن در ذهن مخاطب و نهادینه‌سازی فرهنگ، خیلی مؤثر و راهگشا استفاده می‌نمود.

پیامبر گرامی اسلام (ص) در جاهای مختلف در مورد ایمان به خدا و رسولش سخن گفته است (نساء/۱۳۶) در مورد اطاعت از خدا و پیامبرش سخن گفته است (همان/۱۳). یا در آیات



بسیاری در مورد خلقت و تفکر در آن (بقره/۷۳؛ همان/۲۴۲؛ آل عمران/۱۱۸؛ انعام/۳۲؛ همان/۱۵۱؛ اعراف/۱۶۹؛ انبیاء/۶۷؛ شعراء/۲۸؛ غافر/۶۷؛ حدید/۱۷؛ بقره/۲۱؛ همان/۲۹؛ پیشین/۱۶۴؛ آل عمران/۱۹۰؛ همان/۱۹۱؛ اعراف/۵۴؛ یونس/۳؛ رعد/۱۶؛ روم/۸؛ همان/۲۱؛ نازعات/۲۷؛ عبس/۱۸؛ غاشیه/۱۷) در مورد نازل کردن قرآن و تلاوت آن (بقره/۹۷؛ همان/۱۷۶؛ آل عمران/۳؛ نساء/۱۳۶؛ انعام/۷؛ همان/۳۷؛ حجر/۹؛ نحل/۴۴؛ اسراء/۱۰۵؛ فرقان/۱؛ همان/۳۲؛ زخرف/۳۱؛ انسان/۲۳؛ مزمل/۴)، که این تعدد و تکرار همان‌گونه که بیان‌گردید موجبات تغییر فرهنگ سازمانی می‌شود.

تکرار در فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف برای نشان دادن اهمیت مطلب و تأکید بر آن، اثرگذاری بر مخاطب و جلب توجه وی نقش مهمی دارد. تکرار به‌ویژه در مباحث مربوط به تعلیم و تربیت که عناصری مانند دقت، تمرکز، یادگیری، توجه و فعال‌سازی فراگیران در آن دخیل اند نقش فزاینده‌تری دارد. افزون بر این تکرار در فرهنگ عرب کاربرد گسترده دارد و با اهداف و اغراض متنوع بکار می‌رود (زرکشی، ۱۴۱۰: ج ۳ صص ۹۶-۱۱۵؛ کرمانی، ۱۴۰۳: صص ۱۰-۳۱). از آنجایی که فرهنگ موجود عرب جاهلی مدت‌ها بود که در میان آن‌ها رواج داشت به‌گونه‌ای که نهادینه شده بود، برای از بین بردن آن و جایگزین کردن فرهنگ اسلام که همان توحید و یکتاپرستی است نیاز بود که معارف ناب و فرهنگ مطلوب تکرار شود زیرا وقتی در مورد موضوعی تکرار صورت گیرد.

کم‌کم این به صورت تلقین درآمده و فرهنگ جدید جای قبلی را می‌گیرد و نهادینه‌سازی بدون تکرار قابل نفوذ در اعمال جان‌ها نیست. «یکی از عیوبی که در طبیعت اغلب انسان‌ها کمابیش وجود دارد، این است که با عطش، دست‌به‌کار و حرکتی می‌زنند، اندکی که این عطش فرونشست، از استمرار و تداوم کار بازمی‌مانند» (امام خامنه‌ای، بیانات در دیدار مسئولان قضائی کشور، ۱۳۸۷/۰۴/۰۵، <https://khl.ink/f/>، ۳۴۸۷)؛ لذا در جاهای متعدد پیامبر خدا (ص) از ایمان به خدا و رسالتش و اینکه وی به عنوان بشارت‌دهنده و انذارکننده نازل شده سخن گفته است. (بقره/۱۹؛ سبأ/۲۸؛ فاطر/۲۴؛ فصلت/۴؛ اعراف/۱۸۴؛ هود/۲؛ حج/۴۹؛ فرقان/۱؛ عنکبوت/۵۰؛ ص/۷۰؛ ذاریات/۵۰؛ ملک/۲۶) البته از این نکته نیز غافل نباید شد



که انسان دارای اختیار است «إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا» (انسان/۳) و از طرفی کسانی که سرشت و خوی آن‌ها لبریز از خباثت و آلودگی شده باشد خداوند بر دل‌های آن‌ها مهر می‌زند «حَتَّمَ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ» (بقره/۷) مثل ابوجهل و ابولهب که قرآن وی را نیز چنین یاد کرده «تَبَّتْ يَدَا أَبِي لَهَبٍ وَتَبَّ» (مسد/۱) تلاوت‌های پیامبر (ص) نیز در وجود آنان اثری را به همراه نخواهد داشت. «حَتَّمَ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ وَعَلَى سَمْعِهِمْ وَعَلَى أَبْصَارِهِمْ غِشَاوَةً» و در آخرت گرفتار بزرگ‌ترین عذاب‌ها هستند «وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ» (بقره/۷).

در زمان پیامبر (ص) مردی بود که شغل مناسبی نداشت و از بیکاری در تنگنا زندگی می‌کرد، روزی همسرش او را راضی کرد که برای گرفتن کمک نزد پیامبر (ص) برود، او نیز راهی خانه پیامبر (ص) شد وقتی در حضور پیامبر (ص) نشست لب به سخن نگوید پیامبر (ص) به وی گفت: هر کس از ما یاری بخواهد او را یاری می‌کنیم ولی اگر بی‌نیازی بورزد خدا او را کمک می‌کند. مرد مایوس برگشت. روز بعد برای بار دوم به نزد پیامبر (ص) رفت باز پیامبر (ص) همان جمله را به وی گفت؛ بار سوم وقتی مرد همان جمله را شنید تازه فهمید که پیامبر (ص) از او چه می‌خواهد و چه درسی به او داده است.

بلافاصله یک تبر برداشت و به صحرا رفت و با هیزم‌هایی که به دست آورده بود درآمد خوبی پیدا کرد آنگاه خدمت پیامبر (ص) آمد و گزارش داد که چگونه برای سؤال آمد و چه از پیامبر (ص) شنید، پیامبر فرمود: من که به تو گفتم هر که از ما سؤال کند به او عطا کنیم و هر که بی‌نیازی جوید خدایش بی‌نیاز کند. (کلینی، ۱۳۸۵: ج ۲ ص ۱۳۹) در این داستان، اگر پیامبر (ص) به بار اول اکتفا می‌کرد مرد متوجه نمی‌شد اما با تکرار مطلب، شخص متوجه پیام تربیتی و آموزشی حضرت (ص) گردید.

در روایتی از ابی الدرداء آمده است: روزی در باره مسئله‌ای دینی در حال جدال و مراء بودیم که پیامبر (ص) بر ما وارد شد و با دیدن این حالت (مراء و جدال) به قدری ناراحت گشت که سابقه نداشت. سپس فرمود: همانا پیش از شما، مردم به خاطر مراء و جدال هلاک شدند، مراء و جدال را کنار بگذارید، چراکه مؤمن، مراء نمی‌کند، مراء را رها کنید، چراکه اهل مراء زیانکارند، مراء را کنار بگذارید، چراکه من روز قیامت مراءکننده را شفاعت نمی‌کنم، مراء را



کنار بگذارید، همانا من سه خانه در ابتدا، وسط و بالای بهشت برای کسی که صادقانه مرء را رها کند، ضامن هستم، مرء را رها کنید، زیرا پس از پرستش بت‌ها، اولین چیزی که پروردگار مرا از آن نهی کرده مرء است. (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۲ ص ۱۳۸) نکته قابل توجه و ضروری این است که تکرار مضامین الهی در گفتار پیامبر گرامی اسلام (ص) خلاصه نمی‌گردد، بلکه گاه به علت اهمیت موضوع پیامبر (ص) به تأکید و تکرار عملی بر یک فعل می‌پرداخت، با دقت در نمونه‌های بیان‌شده این مهم حاصل خواهد شد.

نتیجه

بر پایه مطالب ذکرشده مشخص گردید که هرگونه تغییر و تحول، خلاقیت و نوآوری در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر و کارآمد واقع نخواهد شد؛ زیرا فرهنگ اساسی‌ترین عامل و مؤلفه‌ای است که بر تدوین اهداف و راهبردهای رفتار فردی و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. و اگر مدیری می‌خواهد که بهتر و سریع‌تر به اهداف برنامه‌ریزی‌شده برسد، نیازمند به همکاری و هماهنگی تمام افراد سازمان دارد؛ همکاری که برخاسته از یک فرهنگ و فکر باشد. لذا اگر افراد دنبال‌رو فرهنگی نامطلوب باشند، ابتدا باید آن را تغییر داده و با بهترین شیوه‌ها فرهنگ مطلوب را جایگزین آن بنمایند، و بعد به سازمان‌دهی پردازد. پیامبر گرامی اسلام (ص) برای رسیدن به اهداف توحیدی و الهی و عدالت جهانی، آن فرهنگ و ثنی و خرافه‌گری را تغییر داده و روح توحیدی و الهی را در شریان‌های آن اجتماع گسیل داشت. ایشان منشأ تمام کژی‌ها و انحرافات را در اعتقاد به خدایان متعدد و باور نداشتن به معاد و خدای واحد قهار می‌دانست، ایشان هم‌چنین برای تغییر فرهنگ نامطلوب از شیوه‌های بسیار عالی بهره جسته که عبارت‌اند از: شیوه آموزش مستقیم، آموزش غیرمستقیم، تدریجی و گام‌به‌گام، تکرار و تلقین و شیوه مقایسه که از طریق گفتار و رفتار و کردار مطلوبی که داشت توانست بینش و نگرش جدیدی بیافریند و به تبع آن، تغییر در فرهنگ و سرنوشت آنان به وجود آورد.



منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه، محمد بن حسین شریف رضی، (۱۳۹۳)، ترجمه دشتی، چاپ هجدهم.
۱. ابن حمزه کرمانی، محمود، (۱۴۰۳) اسرار التکرار فی لغة القرآن، قاهره، مکتبه الکیات الازهریة.
۲. عسکری، سید مرتضی، (۱۳۸۶) معالم المدرستین، قم، دانشکده اصول‌الدین مرکز فرهنگی انتشاراتی منیر.
۳. الوانی، مهدی، (۱۴۰۱) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۴. پیتر اسمیت، پوردهناد، جان، ترجمه تقی‌زاده، قاسم؛ نظری، یونس؛ ابن‌الرضا، سیدمجید، (۱۳۹۸) رهبری سازمانی در انقلاب صنعتی چهارم، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۵. طبرسی، احمدبن علی، ترجمه جعفری، بهزاد، (۱۳۹۳) احتجاج، قم، دارالکتب الإسلامیة.
۶. حاجی بابائیان امیری، محسن، (۱۳۹۰)، روش‌های تربیت اخلاقی کاربردی در اسلام (با تأکید بر دوره نوجوانی و جوانی)، تهران، انتشارات سروش.
۷. حر عاملی، محمد بن حسن، (۱۴۲۷) وسایل الشیعه، بیروت، مؤسسه الأعلمی للمطبوعات.
۸. اسماعیل، حقی، (۱۴۱۴) تفسیر روح‌البیان، بیروت، دارالفکر.
۹. عروسی حویزی، عبد علی، (۱۳۸۳) تفسیر نورالثقلین، قم، موسسه مطبوعاتی اسماعیلیان.
۱۰. خسروپناه، عبدالحسین و دیگران، (۱۳۹۶) منظومه فکری آیت‌الله خامنه‌ای، تهران، سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.



۱۱. دهخدا، علی‌اکبر، (۱۳۷۷) لغت‌نامه، تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۱۲. مصطفی رستگاری فرد، شیوه‌های تعلیم و تربیت مستقیم از منظر قرآن، (پایان‌نامه ارشد)
۱۳. جعفر رحمانی و علی نصرآبادی، (۱۳۸۱) فرهنگ و رفتار سازمانی، قم، انتشارات ارزشمند.
۱۴. رضائیان، علی، (۱۳۸۰) اصول مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۵. زرکشی، محمد، البرهان فی علوم القرآن، به کوشش مرعشی.
۱۶. صفری، علی‌آقا، شیوه‌های مدیریتی حضرت یوسف از منظر قرآن، پایان‌نامه ارشد، جامعه المصطفی، ۱۳۹۲.
۱۷. طباطبایی، محمدحسین، (۱۳۵۳) المیزان فی تفسیر القرآن، بیروت مؤسسه الأعلمی للمطبوعات.
۱۸. طبری، ابن جریر، (۱۴۱۲) جامع البیان فی تفسیر القرآن، بیروت، دارالمعرفة.
۱۹. عباسی‌مقدم، مصطفی، (۱۳۷۹) اسوه‌های قرآنی و شیوه‌های تبلیغی آنان، قم، بوستان کتاب.
۲۰. فیض کاشانی، محمد، (۱۳۷۹) تفسیر الصافی، تهران، مکتبه الصدر.
۲۱. قائمی، علی، (۱۳۸۷) نقش مادر در تربیت فرزند، تهران، انتشارات امیری.
۲۲. قرائتی، محسن، (۱۳۸۸) تفسیر نور، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن
۲۳. محمد بن احمد قرطبی، (۱۳۸۴) تفسیر الجامع لأحكام القرآن، قاهره، دار الکتب المصریه.
۲۴. قمی مشهدی، محمد، (۱۳۸۱) تفسیر کنز الدقائق و بحر الغرائب، قم، دارالغدیر.
۲۵. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۳۸۵) اصول کافی، تهران، قائم آل محمد.



۲۶. مجلسی، محمدباقر، (۱۴۰۳) بحارالانوار، تهران، موسسه الوفاء.
۲۷. مطهری، مرتضی، (۱۳۸۸) ده گفتار، قم، صدرا.
۲۸. معین، محمد (۱۳۸۶) فرهنگ فارسی معین، تهران، زرین.
۲۹. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۴) تفسیر نمونه، تهران، دارالکتب الإسلامیه.
۳۰. میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۸۷) جزوه درسی رفتار و روابط در سازمان‌های آموزشی تغییر و نوآوری در سازمان‌های آموزشی (منتشرنشده) تهران، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۳۱. نصر اصفهانی، محمد، ذبیحی، علی، مالکی، ناصر، علی احمدی، علیرضا، علی احمدی، حسین، (۱۳۸۳) شناخت فرهنگ: فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، تهران، تولید دانش.
- یار محمدی، احمد، زارعی متین، حسن، (۱۳۸۲) مبانی مدیریت و فرهنگ‌سازی، قم، انتشارات روح.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



Bibliography

- *Quran – e – Karim (The Holy Quran)*
- *Nahj al-Balaghah (The Peak of Eloquence)*, ۱۳۹۳ SH / ۲۰۱۴-۲۰۱۵ CE), Mohammad Hossein Sharif Radhi, Translated by Dashti, ۱۸th Edition.
- ۱. Abbasi Moghadam, Mostafa, (۱۳۷۹ SH / ۲۰۰۰-۲۰۰۱ CE), *Usvahaye Qurani va Shivahaye Tablighi Anan (Quranic Examples and Their Preaching Methods)*, Qom, Bostan-e Ketab.
- ۲. Alvani, Mehdi, (۱۴۰۱ SH / ۱۹۸۰/۱۹۸۱ CE), *Modiriyat Omoomi (Public Management)*, Tehran, Nashr-e Ney.
- ۳. Arousi Hoveyzi, Abd Ali, (۱۳۸۳ SH / ۲۰۰۴-۲۰۰۵ CE), *Tafsir Nur al-Thaqalayn (The Exegesis of Nur al-Thaqalayn)*, Qom, Moassaseh Matbu'ati Ismailiyan.
- ۴. Askari, Seyyed Mortaza, (۱۳۸۶ SH / ۲۰۰۷-۲۰۰۸ CE), *Ma'alim al-Madrisayn (Signs of the Two Schools of Shia and Sunni)*, Qom, Daneshkadeh-e Osul al-Din Markaz-e Farhangi Entesharati Muneer.
- ۵. Dehkhoda, Ali Akbar, (۱۳۷۷ SH / ۱۹۹۸-۱۹۹۹ CE), *Loghat-Nameh (Dictionary)*, Tehran, Moassaseh Entesharate va Chap Daneshgah-e Tehran.
- ۶. Feiz Kashani, Mohammad, (۱۳۷۹ SH / ۲۰۰۰-۲۰۰۱ CE), *Tafsir al-Safi (The Purified Interpretation)*, Tehran, Maktabat al-Sadr.
- ۷. Haji Babaeian Amiri, Mohsen, (۱۳۹۰ SH / ۲۰۱۱-۲۰۱۲ CE), *Ravesh-haye Tarbiat-e Akhlaqi Karbordi dar Eslam (Applied Ethical Training Methods in Islam with an Emphasis on Adolescence and Youth)*, Tehran, Soroush Press.
- ۸. Hurr Ameli, Mohammad bin Hassan, (۱۴۲۷ SH / ۱۹۸۲/۱۹۸۳ CE), *Wasail al-Shi'ah (The Means of the Shi'a)*, Beirut, Moassasah al-A'lami lil-Matbua'at.



۹. Ibn Hamzeh Kermani, Mahmoud, (۱۴۰۳ AH / ۱۹۸۲/۱۹۸۳ CE), *Asrar al-Takrar fi Lughat al-Quran (Secrets of Repetition in the Language of the Quran)*, Cairo, Maktabat al-Kulliyat al-Azhariyyah.
۱۰. Ismail, Haqqi, (۱۴۱۴ SH / ۱۹۹۳/۱۹۹۴ CE), *Tafsir Ruh al-Bayan (Interpretation of the Spirit of Elucidation)*, Beirut, Dar al-Fikr.
۱۱. Jafar Rahmani and Ali Nasrabadi, (۱۳۸۱ SH / ۲۰۰۲-۲۳۳۳ CE), *Farhang va Ravesh-e Sazmani (Culture and Organizational Behavior)*, Qom, Entesharate Arzeshmand.
۱۲. Khosropeh, Abdulhossein et al., (۱۳۹۶ SH / ۲۰۱۷-۲۰۱۸ CE), *Manzoomah Fikri Ayatollah Khamenei (The Intellectual Composition of Ayatollah Khamenei)*, Tehran, Sazman-e Entesharate Pajooeshkadeh Farhang va Andisheh Islami.
۱۳. Kulayni, Mohammad bin Ya'qub, (۱۳۸۵ SH / ۲۰۰۶-۲۰۰۷ CE), *Usul al-Kafi*, Tehran, Qaim Al Mohammad.
۱۴. Majlisi, Mohammad Baqir, (۱۴۰۳ SH / ۲۰۲۴-۲۰۲۵ CE), *Bihar al-Anwar (The Seas of Lights)*, Tehran, Moassasah al-Wafa.
۱۵. Makarem Shirazi, Naser, (۱۳۷۴ SH / ۱۹۹۵-۱۹۹۶ CE), *Tafsir-e Namuneh (The Exemplary Exegesis)*, Tehran, Dar al-Kutub al-Islamiyyah.
۱۶. Mirkamali, Seyed Mohammad, (۱۳۸۷ SH / ۲۰۰۸-۲۰۰۹ CE), *Jozveh Darsi Raftar va Ravabet dar Sazman-haye Amoozi Taghir va Noavari dar Sazman-haye Amoozi (Educational Notes: Behavior and Relationships in Educational Organizations, Change and Innovation in Educational Organizations)* (Unpublished), Tehran, Daneshgah-e Tehran, Daneshkadeh-e Ravanshenasi va Olum-e Tarbiati.
۱۷. Mo'in, Mohammad, (۱۳۸۶ SH / ۲۰۰۷-۲۰۰۸ CE), *Farhang-e Farsi Moein (Moein's Persian Dictionary)*, Tehran, Zarrin.
۱۸. Mostafavi Rastegari Fard, *Shiavah-ha-ye Talim va Tarbiat Mostaghim az Manzar-e Quran (Methods of Direct Education and Upbringing from the Perspective of the Quran)*, (Master's Thesis).



۱۹. Motahhari, Morteza, (۱۳۸۸ SH / ۲۰۰۹-۲۰۱۰ CE), *Dah Goftar (Ten Discourses)*, Qom, Sadra.
۲۰. Nasr Isfahani, Mohammad; Zabihi, Ali; Maleki, Naser; Ahmadi, Ali; Ahmadi, Alireza; Hossein, Ali; (۱۳۸۳ SH / ۲۰۰۴-۲۰۰۵ CE), *Shenakht-e Farhang: Farhang-e Sazmani va Modiriyat bar An (Cultural Recognition: Organizational Culture and Management)*, Tehran, Tolid-e Danesh.
۲۱. Peter Smith, Pourdehnad, John, Translation by Taqizadeh, Qasem; Nazari, Younes; Ibn Reza, Seyyed Majid, (۱۳۹۸ SH / ۲۰۱۹-۲۰۲۰ CE), *Rahbri Sazmani dar Enqelab-e Sana'ati Chaharom (Organizational Leadership in the 4th Industrial Revolution)*, Tehran, Sazman-e Modiriyat-e Sana'ei.
۲۲. Qaemi, Ali, (۱۳۸۷ SH / ۲۰۰۸-۲۰۰۹ CE), *Nashr-e Madar dar Tarbiyat-e Farzand (The Role of Mothers in Child Education)*, Tehran, Entesharat-e Emiri.
۲۳. Qaraati, Mohsen, (۱۳۸۸ SH / ۲۰۰۹-۲۰۱۰ CE), *Tafsir-e Noor (The Commnetary of Light)*, Tehran, Markaz-e Farhangi Dars-ha-ye az Quran.
۲۴. Qommi Mashhadi, Mohammad, (۱۳۸۱ SH / ۲۰۰۲-۲۳۳۳ CE), *Tafsir-e Kanz al-Daqa'iq va Bahr al-Ghara'ib (The Interpretation of the Treasures of Precious Points and the Sea of Wonders)*, Qom, Dar al-Ghadir.
۲۵. Qurtubi, Mohammad bin Ahmad, (۱۳۸۴ SH / ۲۰۰۵-۲۰۰۶ CE), *Tafsir al-Jami' li Ahkam al-Quran (The Comprehensive Interpretation of the Rules/Laws of the Quran)*, Cairo, Dar al-Kutub al-Misriyyah.
۲۶. Rezaian, Ali, (۱۳۸۰ SH / ۲۰۰۱-۲۰۰۲ CE), *Usoul-e Modiriyat (Principles of Management)*, Tehran, Sazman-e Motale'at va Tadvin-e Kutub-e Olum-e Ensani Daneshgah-ha (SAMT).
۲۷. Safari, Ali Agha, (۱۳۹۲ SH / ۲۰۱۳-۲۰۱۴ CE), *Shevah-haye Modiriyati Hazrat Yusuf az Manzar-e Quran (Management methods of Prophet*



Joseph (Yusuf) from the perspective of the Quran, (Master's Thesis), Al-Mustafa International University.

۲۸. Tabari, Ibn Jarir, (۱۴۱۲ SH / ۲۰۳۳-۲۳۳۴ CE), *Jami' al-Bayan fi Tafsir al-Quran (The Comprehensive Explanation in the Interpretation of the Quran)*, Beirut, Dar al-Ma'arifah.
۲۹. Tabarsi, Ahmad bin Ali, Translation by Jafari, Behzad, (۱۳۹۳ SH / ۲۰۱۴-۲۰۱۵ CE), *Ehtejaj (The Argument)*, Qom, Dar al-Kutub al-Islamiyyah.
۳۰. Tabatabai, Mohammad Hussein, (۱۳۵۳ SH / ۱۹۷۴-۱۹۷۵ CE), *Al-Mizan fi Tafsir al-Quran (The Balance in Quran Interpretation)*, Beirut, Moassasah al-A'lami lil-Matbuat.
۳۱. Yar Mohammadi, Ahmad; Zare'i Matin, Hassan, (۱۳۸۲ SH / ۲۰۰۳-۲۰۰۴ CE), *Mabani-ye Modiriyat va Farhangsazi (Management Fundamentals and Cultural Engineering)*, Qom, Entesharat-e Rouh.
۳۲. Zarkashi, Mohammad, *Al-Burhan fi Olum al-Quran (The Evidence in the Sciences of the Quran)*, Compiled by Mara'shi. (n.d.)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی