

## تبیین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی سردار شهید حاج قاسم سلیمانی

رضا ابروش\*

مرتضی شاهرخی\*\*

### چکیده

شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی در سیره سردار سلیمانی می‌تواند یک الگوی مناسب برای مدیران فعال در عرصه‌های چندفرهنگی باشد. در واقع مدیران فعال در پهنه فرهنگ‌ها، نیازمند درک درست از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی اند تا با به‌کارگیری آنها بتوانند اهداف مدیریتی خویش را جامه عمل بپوشانند. بنابراین مسئله این پژوهش تبیین و شناسایی مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی سردار سلیمانی است. در این پژوهش با روش مطالعه اسناد موجود، اطلاعات موردنیاز گردآوری شد و با روش تحلیل مضامین و سازوکار شبکه مضامین، مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی در سبک مدیریتی ایشان مورد شناسایی قرار گرفت. حاصل این پژوهش و تحلیل، چند مؤلفه است که عبارتند از: همسوسازی راهبردی، کشف و به‌کارگیری ظرفیت‌ها، التزام به ارزش‌های جهادی، مقبولیت فراگیر، ایجاد جذابیت و توجه به عوامل فرهنگ‌مندی، نگاه راهبردی، تأکید بر سرمایه‌های انسانی، حضور در میدان و شبکه‌سازی.

### واژگان کلیدی

مدیریت میان‌فرهنگی، سردار سلیمانی، تنوع فرهنگی، چندفرهنگی، مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی.

### طرح مسئله

یکی از چالش‌های مدیران در عصر حاضر؛ مدیریت فراگیر در سایه اختلاف رنگ‌ها، قومیت‌ها، نژادها، منافع و دیدگاه‌های مختلف است. این اختلافات می‌تواند به‌عنوان اهرمی قدرتمند برای دشمن و رقبای بین‌المللی محسوب شود. این اختلافات در جوامع اسلامی باعث شده تا زمینه هم‌افزایی و تعاملات راهبردی در سطح بین‌الملل کاهش یابد. در نتیجه دشمن با بهره‌گیری از این مسئله، توانسته سیاست‌های استکباری و استعماری خود را در بین کشورهای مسلمان تقویت نماید. یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مناسب برای مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، مدیریت میان‌فرهنگی است. مدیریت میان‌فرهنگی یک سازوکار مدیریتی است که سعی دارد با تکیه بر نقاط مشترک و اجتناب از اختلافات ارزشی و فرهنگی جوامع، زمینه مشارکت و همکاری‌های بین‌فرهنگی را افزایش و ارتقا دهد. چه بسیار مدیران موفق که در سطح ملی توانستند دستاوردهای مطلوبی را ارائه نمایند ولی در مصاف با فرهنگ‌های مختلف و در محیط‌های چندفرهنگی نتوانستند، نتایج خوبی را به‌دست آورند. این مسئله باعث شد تا مدیران در عرصه جهانی به‌ویژه در پهنه فرهنگ‌های مختلف به این موضوع اهمیت داده و مطالعاتی را انجام دهند. در این دوران شهید سلیمانی به‌عنوان یک چهره موفق و تأثیرگذار در عرصه بین‌الملل توانست با وجود اختلافات گسترده و تنوع فرهنگی در منطقه، نیرو و جریانی را مدیریت نماید که به «محور مقاومت» از آن یاد می‌شود. مدیریت ایشان در این سطح که با اختلافات قومی، قبیله‌ای، فرهنگی، سیاسی و حتی اعتقادی مواجه بود، درخور توجه و بررسی است. مدیرانی که در محیط‌های چندفرهنگی مدیریت می‌نمایند به‌خوبی بر اهمیت این نوع مدیریت واقفند و ضرورت آن را به وضوح دریافته‌اند. آنچه در این پژوهش به‌عنوان مسئله قابل توجه می‌باشد تبیین مؤلفه‌های مدیریتی ایشان در محیط‌های چندفرهنگی است. درواقع رمز موفقیت سردار سلیمانی را باید در این جست که مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی به‌کارگرفته شده در سیره ایشان چیست؟ به‌همین دلیل این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی سردار سلیمانی انجام شد. بنابراین تبیین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی برای ترسیم یک الگوی کارآمد از مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی برای مدیران ضروری می‌نماید.

### الف) مفهوم‌شناسی

مدیریت میان‌فرهنگی تلاش می‌کند تا تعاملات افراد و مشارکت‌کنندگان در یک مجموعه را که با فرهنگ‌های ملی و یا فرهنگ‌های مختلف سازمانی مشخص شده‌اند، بررسی کند. مدیریت میان‌فرهنگی

به‌عنوان یک شکل مدیریتی تلقی می‌شود که می‌تواند وجود فرهنگ‌های مختلف را بشناسد، تا ارزش‌های متنوع را براساس آنها یکپارچه نماید. (Gouda, 2015: 20) مدیریت میان‌فرهنگی فرآیندی است که با کاهش سطح تعارضات میان فرهنگی تلاش می‌کند سطح مشارکت و همکاری‌های گروهی در مجموعه‌های متنوع فرهنگی را افزایش دهد.

### ب) ابعاد تنوع فرهنگی

فرهنگ‌ها در هر زمان و مکان اشکال گوناگونی به خود می‌گیرند. این تنوع و گوناگونی فرهنگی در قالب هویت‌های گروهی و جمعی بیشتر جلوه‌گر می‌شوند. (صالحی امیری، ۱۳۸۹: ۱۵۳ - ۱۵۲) بنابراین گستردگی و پراکندگی در قلمرو زمانی و مکانی باعث می‌شود تا تنوع فرهنگی به شکل‌های گوناگونی ظاهر شود. از این رهگذر شناسایی ابعاد تنوع فرهنگی کمک می‌کند تا مدیران بسترها و آبشخور بروز تمایزات و تفاوت‌ها را بهتر درک کنند. برخی از مهم‌ترین ابعاد تنوع فرهنگی عبارتند از:

#### ۱. تنوع دینی - مذهبی

یکی از مهم‌ترین وجه تمایز فرهنگ‌ها به تمایز و تفاوت باورهای دینی و مذهبی مردم برمی‌گردد. درواقع تنوع دینی - مذهبی مهم‌ترین عاملی است که باعث پیدایش تنوع فرهنگی می‌شود. ادیان از طریق ایجاد باورها و اعتقادات نقش مهمی در جهت‌بخشی به فرهنگ و نظام‌های فرهنگی دارند. درواقع یکی از تفاوت‌های مشهود میان بسیاری از فرهنگ‌ها چگونگی سازمان‌دهی نظام‌های اعتقادی ماوراء طبیعی آنهاست. بدین ترتیب نمی‌توان نقش قدرتمند باورهای مذهبی را در نظام‌های فرهنگی نادیده انگاشت. (علائی، ۱۳۹۲: ۱۰۶)

#### ۲. تنوع زبانی

یکی دیگر از ابعاد تنوع فرهنگی مربوط به زبان‌ها و گویش‌های محلی است. گوناگونی شیوه زندگی، اعم از مادی یا غیرمادی، پیدایش فرهنگ‌ها و زبان‌های متفاوتی را موجب شده است. هر لفظی که در یک سرزمین وضع گردد کارکرد و نقش او برای همان مردم قابل درک است. بنابراین تأثیر زبان در فرهنگ و سنت‌های اجتماعی قابل تردید نیست. بنابراین تفاوت زبانی می‌تواند مانع مهمی در ارتباطات میان فرهنگی شمرده شود.

#### ۳. تنوع قومی

تنوع قومی در مورد ملت‌هایی مصداق دارد که مرکب از اقوام مختلفی باشند؛ قوم و قومیت معطوف به

ویژگی‌های فرهنگی یک مجموعه جمعیتی است. (صالحی امیری، ۱۳۸۹: ۱۵۹) در هر مجموعه‌ای که تنوع قومیتی وجود داشته باشد، می‌توان شاهد تنوع آداب و رسوم و حتی زبان محاوره بود. از این رو تنوع قومی به‌عنوان یکی از ابعاد تنوع فرهنگی در مطالعات میان‌فرهنگی مورد توجه است.

#### ۴. تنوع ملی

ملت به کلیه اتباع یک کشور و دولت اطلاق می‌شود. به‌طور خاص ملت یک شکل جدید از هویت جمعی یا قومی است. ملت می‌تواند ترکیبی از اقوام متنوع باشد که در ذیل یک موضوع مشترک مانند قلمرو حاکمیتی یا نظام سیاسی گرد هم جمع شده‌اند. ملت‌ها با توجه به گستره اجتماعی، نظام سیاسی و دیگر ویژگی‌های مشترکی که دارند با دیگر ملت‌ها تفاوت و تمایز پیدا می‌کنند. از این رو این تنوع و تمایز موجب بروز تنوع فرهنگی در ملت‌ها می‌شود.

#### ج) پیشینه نظری پژوهش

مدیریت میان‌فرهنگی تلاشی است نظام‌مند برای استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی. امروزه سازمان‌ها و نهادهایی که در محیط‌های متنوع فرهنگی فعالیت می‌نمایند، بدون مدیریت میان‌فرهنگی نمی‌توانند اهداف و مأموریت‌های خود را تحقق بخشند. در همین راستا مطالعاتی در این حوزه آغاز شده است. برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده پیرامون مدیریت میان‌فرهنگی در ذیل ارائه می‌شوند:

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال نشر	یافته‌ها
۱	چارچوبی برای تحلیل جنبه‌های انسانی مکتب شهید سلیمانی	ایوب پورقیومی و مجتبی علویان، ۱۳۹۹	در این پژوهش درک موقعیت فرد مخاطب خارجی و داخلی و توان پردازش اندیشه مخاطب، جهت ارتقای هم‌درکی با ایشان از خصیصه‌های برجسته شهید سلیمانی و مکتب منسوب به ایشان برشمرده شده است.
۲	الگوی مطلوب ارتباطات میان‌فردی در سلسله‌مراتب فرماندهی: مورد مطالعه شهید حاج قاسم سلیمانی	عبدالحمید بیات و سید مهدی سید طباطبایی، ۱۳۹۹	این پژوهش، ارتباطات میان‌فردی سردار سلیمانی را براساس سلسله‌مراتب فرماندهی، در طیفی از قاطعیت و رسمیت تا صمیمیت و عدم رسمیت مورد تحلیل و بررسی قرار داده است.

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال نشر	یافته‌ها
۳	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نفوذ اجتماعی در سبک رهبری شهید قاسم سلیمانی	مهدی روح‌اللهی، ۱۴۰۰	در این پژوهش، راهبردهای شش‌گانه نفوذ اجتماعی برشمرده شده است: ایجاد اضطراب محرک با توسل به جنبه‌های الهام‌بخش، درک نیازها و علائق مخاطب و همراهی با آن، جلب محبت و مهرورزی، مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی، مردم‌باوری و تعامل سازنده با طیف‌های گوناگون مردم، و رهبری پیشرو.
۴	گفتمان مقاومت شهید قاسم سلیمانی در دیپلماسی و روابط بین‌الملل	سروش امیری، ۱۳۹۸	گفتمان مقاومت یا عمومی شهید سلیمانی را دارای ویژگی‌هایی از قبیل گشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی و مساوات‌طلبی برمی‌شمارد که شیوه‌ای ستودنی از ارتباطات را برای مبارزه با تروریسم جهانی با روش مسالمت‌آمیز سیاسی و پیمان‌های مختلف شکوفا کرد.
۵	رهبری اخلاص مدار؛ جوهره مکتب شهید سلیمانی	سید محمد مقیمی، ۱۳۹۹	در این پژوهش الگوی رهبری اخلاص‌مدار در سیره سردار سلیمانی دارای مؤلفه‌هایی است که عبارتند از: هوش فرهنگی، آگاهی محیطی، مهارت‌شناختی، مهارت ارتباطی، ویژگی‌های کاری و مربیگری.

با بررسی‌های انجام‌شده پیرامون ارتباطات میان‌فرهنگی در سطح بین‌الملل در سیره سردار سلیمانی، علی‌رغم مطالعات خوبی که در این حوزه انجام شده است، اما مطالعه و پژوهشی که به‌طور خاص به تبیین و شناسایی مؤلفه‌های مدیریت ارتباطات میان‌فرهنگی سردار سلیمانی پرداخته باشد، مشاهده نشد.

#### د) روش پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی و اکتشافی قرار می‌گیرد و برای گردآوری اطلاعات از روش مطالعه اسناد و مدارک مرتبط و موجود پیرامون سیره رفتاری سردار سلیمانی و مصاحبه استفاده می‌شود. گفتارپژوهی‌ها درخصوص سیره و مدیریت شهید سلیمانی، سخنرانی‌های مکتوب و وصیت‌نامه ایشان مهم‌ترین منابع اطلاعاتی این پژوهش محسوب می‌شوند. سپس به‌منظور تحلیل اطلاعات گردآوری شده

از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. در این پژوهش اطلاعات گردآوری شده از طریق مطالعه اسناد و مدارک موجود پیرامون سیره رفتاری شهید سلیمانی، با روش تحلیل مضامین شبکه مورد تحلیل قرار گرفت. در ابتدا برای هر یک از گزاره‌ها و متن‌های به دست آمده، یک مضمون پایه ایجاد شد. در این مرحله ۱۹۳ مضمون پایه ایجاد شد. سپس با بررسی مشابهت معنایی مضامین، هر یک از مضامین پایه در یک مضمون انتزاعی و کلی به نام مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی و مقوله‌بندی شد. در این مرحله ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده ایجاد شد. در نهایت ۱۰ مضمون فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده ایجاد شد. مضامین فراگیر همان مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی سردار سلیمانی می‌باشند. جدول ۱ نمونه‌ای از فرآیند تحلیل مضامین در این پژوهش را نشان می‌دهد:<sup>۱</sup>

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۱. همسوسازی راهبردی کنشگران	ایجادگفتمان مشترک ترسیم اهداف تعریف دشمن مشترک الگوسازی	لزوم وحدت در اصول و مبانی
		اهمیت توجه به عوامل وحدت‌بخش
		حفظ عزت و استقلال در همه عرصه‌ها
		تعریف دشمن واحد
۲. کشف و بهره‌گیری ظرفیت‌ها	رهبری و مرجعیت بهره‌مندی از ظرفیت رسانه بهره‌گیری از فرصت‌های پیدا و پنهان	اعتقاد و اعتماد به ولایت
		ولایت فقیه، قدرت نرم درون‌گفتمانی است.
		آگاهی همراه با آمادگی تولید قدرت و بازدارندگی می‌کند.
		تولید محتوای متناسب با فرهنگ اینار
۳. التزام به ارزش‌های جهادی	تکلیف‌محوری رویکرد جهادی در فعالیت‌ها	شناخت نقاط ضعف و قوت خود و دشمن
		ضرورت خودکفایی جبهه‌های مقاومت
		تکلیف‌مدار بودن یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های مکتب شهید سلیمانی
		تکلیف‌گرایی باید با شناخت مقتضیات زمان و مکان باشد.
		نگاه جهادمحوری در مقابل جنگ‌محوری
		تأثیر جهاد و شهادت

۱. به دلیل محدودیت در حجم مقاله از ذکر جدول کامل و تحلیل مضامین پایه اجتناب می‌شود.

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	التزام عملی به ایدئولوژی	مرزبندی ایدئولوژیک با دشمنان مانع انحراف است. ایستادگی در برابر ظلم استکبار
	ترویج و تکریم فرهنگ ایثار و شهادت	حفظ و تکریم فرهنگ شهادت هویت‌ساز است.
۴. اقتدارگرایی	هم‌افزایی در مقابل استکبار	به‌کارگیری متناسب و به‌موقع ظرفیت‌ها صدور گفتمان جهت تولید و تکثیر گروه‌های همسو
	ایجاد و توسعه پیشران‌های بازدارنده	تربیت نیروهای فداکار و ارزشی و احیاء فرهنگ ایثار مصونیت‌آور است. ثمرات فرهنگ شهادت محبت و بازدارندگی است.
	ایجاد تسلط سیاسی - اجتماعی از طریق قدرت نرم	وجوب حفظ انقلاب اسلامی ایران به‌عنوان هسته گفتمانی و ایدئولوژیک توجه به مؤلفه‌های گوناگون قدرت و قوام‌بخش
		مردمی کردن فرآیندها خدامحوری در ارتباطات به‌جای نگاه جناحی و حزبی لزوم ارائه منطق همراه با عقلانیت سیاسی
۵. مقبولیت فراگیر	فراسیاسی و فرا ملی بودن	فرهنگ بسیجی یک الگوی موفق و راهبردی در جهت مردمی کردن گفتمان
	تمرکز بر عقلانیت سیاسی	ادغام دیپلماسی و راهبرد برای تأمین امنیت و قدرت توانایی صورت‌بندی مفاهیم و تولید معنا برای تبیین دقیق ماهیت گفتمان
۶. ایجاد جذابیت و توجه به عوامل فرهنگی	نوآوری و نواندیشی در خلق ادبیات گفتمانی	مدیریت با شاخصه‌های یک رهبر نه یک مدیر بر خورد متواضعانه همراه با صمیمیت نه دستوری
	مدیریت خدمتگزار و عاطفی	جلوگیری از منزوی نمودن مراجع توجه به اصل تحلیل محیطی رصد دائمی تغییرات محیطی
۷. نگاه راهبردی	رصد برنامه‌ها و اقدامات راهبردی دشمن	

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	آینده‌نگری	آینده‌نگری و تدبیر
		ترسیم چشم‌انداز
	رویکرد راهبردی	نقش راهبردی مسجد در کادرسازی و انسجام‌بخشی
		توجه به فاکتورهای محیطی
۸. تأکید بر سرمایه‌های انسانی	تمرکز بر عناصر هوشمند و بصیر	بهره‌گیری از افراد دارای هوش فردی و اجتماعی
		شخصیت‌های عادی نباید سکاندار مسئولیت‌های سنگین باشند.
		انسان‌محوری و تمرکز بر نیروی انسانی
	رویکرد تعاملی - انسانی	توجه به عدالت‌محوری و رضایت‌مندی بین نیروها
		توجه به دغدغه‌های نیروی انسانی
	توجه به مقاومت	اهمیت التزام به ارزش‌های حاکم بر جامعه توسط همه مدیران
		تسلیم شدن در برابر دشمن موجب ذلت و ایستادگی در برابر آن اقتدارآفرین است.
۹. حضور در میدان	حضور عملی در میدان	جلودار بودن در جهاد و ایثار
		عملگرا بودن الهام‌بخش است.
		جهاد با هر توان و با هر امکانات جاذب امداد الهی
۱۰. شبکه‌سازی	کادرسازی	انتخاب مدیران در طراز و فراخور گفتمان
		اصرار بر کار تشکیلاتی و تربیت نیرو
		چابکی و چالاکی سازمانی
	نگاه ساختاری - شبکه‌ای	تعریف منطق و منافع مشترک و پرهیز از یک‌جانبه‌گرایی

جدول ۱: فرایند تحلیل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

### ه) روایی و پایایی پژوهش

روایی پژوهش‌های کیفی در گرو صحت داده‌ها و اطلاعات به‌دست آمده است. (Maxwell، ۱۹۹۲: ۲۸۲) بنابراین روایی این پژوهش مبتنی بر صحت داده‌هایی است که از منابع احصاء شده‌اند؛ پژوهشگر با رعایت امانت‌داری و استفاده از منابع مکتوب پیرامون سیره رفتاری شهید سلیمانی سعی نمود تا روایی پژوهش را فراهم سازد. موثق بودن به‌عنوان یک معیار برای روایی پژوهش نقش پر رنگی دارد. این



موضوع باعث می‌شود تا پژوهشگر برای جمع‌آوری داده‌ها به منابع و مستندات مکتوب و معتبر از سیره رفتاری این شهید بزرگوار مراجعه نماید و به هر منبعی رجوع ننماید.

در پژوهش‌های کیفی نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی نیست بلکه از عبارت «ممیزی پژوهش» به جای اصطلاح پایایی استفاده می‌شود. در ممیزی پژوهش، پژوهشگر باید به ممیز نشان دهد که چگونه داده‌ها را گردآوری کرده است و چگونه طبقه‌ها از آنها مشتق شده‌اند. (دائی‌فرد، اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۴۳) بنابراین پژوهشگر با ذکر جدول فرایند تحلیل مضامین سعی دارد تا فرایند کار تحلیل مضامین را ترسیم نماید.

### ز) تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی سردار سلیمانی که با روش تحلیل مضامین شناسایی شد، در ذیل ارائه و تبیین می‌شوند:

#### ۱. همسوسازی راهبردی

مؤلفه همسوسازی راهبردی در مدیریت میان‌فرهنگی سردار سلیمانی از مضامین سازمان‌دهنده «ایجاد گفتمان مشترک»، «ترسیم اهداف»، «تعریف دشمن مشترک» و «الگوسازی» انتزاع گشته است. همسوسازی راهبردی قابلیت همسو کردن مسائل و موضوعات مورد دغدغه افراد با برنامه‌های راهبردی است. (Clare, 87: 2001) همسوسازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی، دیدگاه‌های ذهنی، آرمان‌ها و اهداف و گفتمان‌ها را همسو با راهبردها قرار می‌دهد. همسوسازی راهبردی در مدیریت میان‌فرهنگی زمینه انسجام و یکپارچگی نیروها را فراهم می‌آورد.

سردار سلیمانی برای تحقق گفتمان مشترک بر لزوم وحدت و اجتناب از چندصدایی تأکید داشت. در همین راستا در فرازی از وصیتنامه خویش ضرورت پیروی از اصول و اجتناب از اختلاف را مورد توجه قرار می‌دهد و می‌گوید:

در اصول اختلاف نکنید. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۸ ب: ۶)

شرط با هم بودن توافق و بیان صریح حول اصول است. (همان: ۹)

تمرکز ایشان بر گفتمان مشترک از طریق القاء اصول و توجه به عوامل وحدت‌بخش بین افراد می‌باشد. ایشان با تبیین منافع مشترک، زمینه اتحاد و گفتمان مشترک بین نیروهای مقاومت را تداوم می‌بخشید. ایشان به‌منظور همسوسازی راهبردی در بین نیروهای مقاومت، توجه و نگاه‌ها را به سوی دشمن مشترک معطوف می‌نمود.

درک درست از دشمن مشترک، می‌تواند به‌عنوان یک اقدام اساسی برای همسوسازی راهبردی در بین نیروهای مقاومت که دارای تفاوت‌های فرهنگی هستند شمرده شود. ایشان دوست‌انگاری دشمن از طرف جریان‌های خودی را به هیچ‌عنوان برنمی‌تافت و آن را خیانت برمی‌شمرد. (همو، ۱۳۹۵ الف: ۲۰) او معتقد بود برای همسوسازی نیروهای چند ملیتی حتماً باید کار را با یک الگوی مشترک جلو برد و معتقد بود که فرهنگ بسیج - با توجه به تجارب بدست‌آمده - ارزش‌هایی را به ارمغان می‌آورد که می‌تواند خیلی از معادلات میدان را عوض کند. (اکبری، ۱۳۹۹: ۱۶) الگوها به‌دلیل ایجاد انگیزه‌های درونی در افراد، سهم بسزایی در همسوسازی افراد دارند.

## ۲. کشف و به‌کارگیری ظرفیت‌ها

یکی از ویژگی‌های بارز مدیریت به‌ویژه در عرصه میان‌فرهنگی، شناخت پتانسیل و ظرفیت‌های موجود و اثرگذار است که استفاده به‌موقع و حداکثری از این ظرفیت‌ها می‌تواند نقش مهمی را در رسیدن به اهداف سازمانی و اجتماعی ایفا کند و باعث تسهیل و تحکیم فعالیت‌های میدانی شود. مؤلفه کشف و به‌کارگیری ظرفیت‌ها در این پژوهش از سه سازمان‌دهنده «رهبری و مرجعیت»، «بهره‌مندی از ظرفیت رسانه» و «بهره‌گیری از فرصت‌های پیدا و پنهان» انتزاع شده است. شهید سلیمانی ظرفیت ولایت فقیه را به‌عنوان یک فرصت تمدنی برای وحدت و انسجام در محیط‌های میان‌فرهنگی مورد توجه قرار می‌دادند. ایشان در این خصوص می‌گویند:

جمهوری اسلامی ام‌القری جهان اسلام و ملجأ و مأوای مظلومان عالم است و آن در حکم خیمه‌ای است که این ظرفیت را دارد که گفتمان‌های مختلف را در ذیل خود جمع کند و از طرفی ستون و عمود این خیمه، ولایت فقیه است. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۸ ب: ۵)

لذا از این ظرفیت در جهت وحدت نیروها و اهداف آرمانی خود نهایت استفاده را می‌برد. (اکبری، ۱۳۹۹: ۷) او همچنین سعی می‌کرد از ظرفیت مراجع و علماء دینی در جهت‌دهی مردم و نیروها استفاده کند. آن‌چنان‌که در وصیتنامه خود خطاب به مراجع و علما می‌نویسد:

شما حضرات معظم با بیانات، دیدارها و حمایت‌ها تان می‌بایست جامعه را جهت دهید. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۸ ب: ۱۱)

از این‌رو ایشان سعی داشتند از ظرفیت‌های رهبری و مرجعیت دینی در جوامع برای اهداف متعالی مقاومت در کشورهای منطقه نهایت استفاده را داشته باشند.

نقش رسانه در مدیریت میان‌فرهنگی غیر قابل انکار است. سردار سلیمانی برای کاهش آثار تخریبی دشمن در پهنه فرهنگ‌ها، نیازمند ارسال پیام‌های اتحاد و تبیین‌گری بود. ایشان به‌خوبی دریافته بود که برای ایجاد اتحاد و انسجام در بین گروه‌های مقاومت نیازمند ترویج و نشر ارزش‌های مشترک در محور مقاومت است. از این‌رو با اشراف بر این موضوع و برای جلوگیری از توطئه‌های دشمن و خلع سلاح کردن او، در استفاده مناسب و متناسب از رسانه، توجه و تأکید داشت در نتیجه بر تولید محتوای رسانه‌ای اصرار داشت و رسالت رسانه در جامعه را ثبت این حماسه‌ها و انتقال آن به تمام اقشار جامعه و نسل‌های بعد می‌دانست و عدم کارایی رسانه در انجام این رسالت یا کج‌کارکردهای آن را موجب بروز ناهنجاری و خسارات اجتماعی می‌دانست. (همو، ۱۳۹۶ الف: ۱۵) شهید سلیمانی به‌خوبی از فرصت‌ها که پیش‌روی خود داشت مطلع بود و در این عرصه سعی داشت فرصت‌های موجود در نظامات فرهنگی موجود را شناسایی و مبتنی بر آنها به مدیریت امور بپردازد.

### ۳. التزام به ارزش‌های جهادی

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریتی شهید سلیمانی جنبه جهادی بودن آن است. آبشخور و سرچشمه این جنبه ممتاز مدیریتی را می‌توان در حوزه معارف دینی و انقلابی جستجو کرد. شهید سلیمانی در مدیریت میان‌فرهنگی به این موضوع اهتمام جدی داشتند. در این پژوهش، مؤلفه التزام به ارزش‌های جهادی از چهار مضمون سازمان‌دهنده «تکلیف‌محوری»، «رویکرد جهادی»، «التزام عملی به ایدئولوژی»، «ترویج و تکریم فرهنگ ایثار و شهادت» تشکیل شده است. جهاد در نگاه شهید سلیمانی دارای ماهیتی ایجابی و سلبی بود. این جنبه و خصیصه را می‌توان به‌نوعی موتور محرک و چشمه جوشان حرکت‌ها و نهضت‌های دینی و انقلابی در فرهنگ‌های مختلف به حساب آورد و از طرف دیگر آن را مانع ایستایی، رکود و بن‌بست در این حرکت‌ها دانست. لذا این شهید عزیز بین جهاد و جنگ تفاوت ماهوی قائل بود. ایشان اعتقاد داشت که شما در جنگ در اوج پیروزی می‌بینید که پیروز شده‌اید ولی تلفات زیادی داده‌اید. در صحنه جنگ خشونت و بداخلاقی و برخورد و تلاش برای زنده‌ماندن و رقابت با بقیه حاکم است ولی در فضای جهاد، ایثار و از خودگذشتگی و پیش‌قدم شدن و پیش‌مرگ شدن برای دیگران وجود دارد. در جنگ بن‌بست وجود دارد ولی در جهاد بن‌بست وجود ندارد. جهاد بن‌بست‌ها را می‌شکند. (اکبری، ۱۳۹۹: ۱۸) از این‌رو در محیط‌های متنوع فرهنگی که رزمندگان دارای فرهنگ‌های مختلف هستند، با تبلور ارزش‌های جهادی، آنچه حاکم است، ارزش‌های جهادی است. به‌همین دلیل در مطالعات انجام شده در این پژوهش آنچه در مکتب شهید سلیمانی موج می‌زند نگاه جهادمحوری در مقابل نگاه جنگ‌محوری است.

از دیگر مضامینی که در این پژوهش در شکل‌گیری مؤلفه ارزش‌های جهادی نقش‌آفرین است، «التزام عملی به ایدئولوژی» است. اعتقاد به یک ایدئولوژی هنگامی مفهوم پیدا می‌کند و صورت واقعی به‌خود می‌گیرد. که شکل ایمانی به خود بگیرد؛ به بیانی دیگر ایدئولوژی، ایمان می‌طلبد. (مطهری: ۲: ۵۷)

ارزش‌های جهادی زمانی تحقق می‌یابند که توسط ایدئولوژی‌ها حمایت شوند. از این‌رو ارزش‌های جهادی زمانی شکل می‌گیرند که مبتنی بر ایدئولوژی‌های متقن و محکمی باشند. سردار سلیمانی در محیط‌های متنوع فرهنگی که رزمندگانی از فرهنگ‌های مختلف حضور دارند، مبتنی بر ایدئولوژی مشترک آنها، ارزش‌های جهادی را مطرح می‌نماید. به‌طوری‌که هر جا سخن از ارزش‌های جهادی به میان می‌آید به‌نوعی با ایدئولوژی‌های مشترک افراد گره می‌خورد. در واقع سردار سلیمانی به‌خوبی دریافته بود برای تقویت و التزام افراد به ارزش‌های جهادی باید مبتنی بر مدار ایدئولوژی حرکت نماید.

ترویج و تکریم فرهنگ ایثار و شهادت در سیره و سبک شهید سلیمانی، عامل مهمی برای همراهِسازی افراد با ارزش‌های جهادی است. در فرهنگی که شهید و شهادت مورد تکریم و احترام قرار می‌گیرد، همواره به‌عنوان یک ارزش اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد. از این‌رو برای تحقق ارزش‌های جهادی در جامعه باید الگوهای واقعی و معنوی ارائه نمود. شهید و شهادت از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین الگوهایی هستند که می‌توانند ارزش‌های جهادی را در جامعه گسترش و نشر دهند. از این‌رو شهید سلیمانی همواره از طریق تکریم و ترویج فرهنگ شهید و شهادت، درصد ارائه و تبیین ارزش‌های جهادی در جامعه هدف بود.

ایشان در این خصوص می‌فرمایند:

اگر این فرهنگ ایثار و فداکاری مورد تقدیر و تقدیس قرار نگیرد ما در هر بعدی خسارت می‌بینیم؛ این فرهنگ را باید تشویق کرد، باید تقدیر کرد، باید در جامعه رشد داد. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۶ الف: ۱۵)

درواقع رابطه مستقیمی بین ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در جامعه و تبلور و التزام به ارزش‌های جهادی وجود دارد. به‌طوری‌که هر چه فرهنگ ایثار و شهادت در جامعه پررنگ‌تر شود به همان میزان سطح التزام به ارزش‌های جهادی نیز افزایش می‌یابد. فرهنگ ایثار و شهادت موضوعی است که در همه فرهنگ‌های الهی و اسلامی یکسان می‌باشد. از این‌رو تفاوت‌های فرهنگی هیچ‌گونه دخل و تغییری در فرهنگ ایثار و شهادت ایجاد نمی‌نماید. به‌همین دلیل شهید سلیمانی با درک اهمیت و اشتراک فرهنگ ایثار و شهادت در جوامع مختلف، سعی داشت تا با ترویج آن سطح پایبندی به ارزش‌های جهادی را در جوامع مختلف فرهنگی افزایش دهد. به‌همین دلیل ایشان نگاه ویژه‌ای به فرهنگ ایثار و شهادت داشتند.

#### ۴. اقتدارگرایی

اقتدار به‌عنوان حصن حصین اجتماعات و عامل جذب و به‌هم‌پیوستگی جبهه‌های مقاومت، مدنظر شهید سلیمانی قرار داشت. در پژوهش حاضر، مؤلفه اقتدارگرایی از سه مضمون سازمان‌دهنده «هم‌افزایی در مقابل استکبار»، ایجاد و توسعه پیشران‌های بازدارنده»، «ایجاد تسلط سیاسی - اجتماعی از طریق قدرت نرم» شکل گرفته است.

نکته حائز اهمیت در سیره عملی شهید سلیمانی این است که او اقتدار را دارای سطح و لایه‌های متفاوتی می‌دانست. اقتدار، از منظر او دارای لایه‌های فکری، نظامی، اجتماعی، مذهبی و ... بود. از این جهت به فراخور نیاز میدان از لایه‌های متناسب اقتدار بهره می‌گرفت. در برهه‌ای او توانست با أخذ فتوا از آیت‌الله سیستانی روح حماسی جوانان عرب را احیاء کرده و خیل عظیمی از آنها برای مبارزه با داعش ثبت‌نام کنند. (مبینی دهکردی، ۱۳۹۹: ۴۳) ایشان با استفاده از فتوای مرجعیت دینی در عراق توانست نوعی هم‌افزایی در مقابل استکبار در بین جوانان عراق و منطقه ایجاد نماید.

از دیگر موضوعاتی که در اقتدارگرایی تأثیرگذار است، توسعه پیشران‌های بازدارنده می‌باشد. شهید سلیمانی برای توسعه پیشران‌های بازدارنده، تربیت نیروهای فداکار و ارزشی و ترویج فرهنگ جهاد و شهادت را محور فعالیت‌های خود قرار داد. از الزامات مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی، توسعه پیشران‌های بازدارنده است. شهید سلیمانی با توسعه پیشران‌های بازدارنده که از نیروهای فداکار و ارزشی و شهادت‌طلب شکل گرفته توانست سطح مشارکت و همکاری‌های گروهی را در مجموعه‌های متنوع فرهنگی افزایش دهد. در واقع برای ایجاد اقتدار باید گستره گفتگویی و دامنه فکری مشترک در پایگاه‌های اجتماعی را افزایش داد. به‌همین دلیل شهید سلیمانی با تمرکز بر مؤلفه قدرت نرم درصدد توسعه اقتدار جریان مقاومت در منطقه بود. «ایجاد پایگاه‌های اجتماعی قابل اتکاء» و «استفاده از قدرت مردمی» از مهم‌ترین ارکان و عناصر قدرت نرم محسوب می‌شوند که در افق دید شهید سلیمانی بسیار درخشان بود. (همان، ۲۷) در همین راستا ایشان معتقد بود برای به زانو درآوردن دشمن که نماد اقتدارگرایی است باید همه قابلیت‌ها را احیا نمود. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۶ الف: ۱۶)

#### ۵. مقبولیت فراگیر

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی، برخورداری از مقبولیت فراگیر است. مدیران فعال در محیط‌های چندفرهنگی که اختلافات فرهنگی در آن موج می‌زند، باید از مقبولیت بسیاری برخوردار باشند تا بتوانند سطح مشارکت و همکاری‌های گروهی را افزایش دهند. در این پژوهش با بررسی در سیره شهید سلیمانی، مقبولیت فراگیر به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی از مضامین

سازمان‌دهنده «فراسیاسی و فرا ملی بودن»، «تمرکز بر عقلانیت سیاسی» و «مردمی‌کردن فرآیندها» شکل گرفته است. ایشان می‌فرمایند:

ببینید چه عواملی باعث شد در دوران دفاع مقدس، چنین زیبایی‌هایی جلوه‌گر شد؟ و چنین جمع‌هایی از آن متاثر شدند؟ مشخصات این جمع‌ها چه بود؟. (همو، ۱۳۹۷: ۱۶)

این بیان ایشان حکایت از اهمیت توجه مدیران به مقبولیت فراگیر دارد. در واقع مدیران در شرایطی که اختلافات فرهنگی وجود دارد به مراتب به مقبولیت بیشتری نیازمند هستند. به همین دلیل نسبت به جذب حداکثری اهتمام داشته و می‌فرمودند:

حضرت آقا می‌فرمایند: در نبرد قدرت نرم، تعیین‌کننده کسانی هستند که بتوانند منطق و عقلانیت سیاسی و سخنان حکمت‌آموز را ارائه دهند. (همان)

سخنان حکمت‌آموز در قلب‌های انسان‌ها نفوذ می‌کند و نیروی دشمن را کاهش می‌دهد. (اکبری، ۱۳۹۹: ۶)

در شرایطی که افراد دارای فرهنگ‌های مختلف و متنوع هستند، نظام باورها و ارزش‌های یکسانی ندارند. در این صورت ممکن است میزان تشقت و پراکندگی بسیاری وجود داشته باشد که این مانع مهمی برای تحقق اهداف جمعی شمرده می‌شود. به همین دلیل با بررسی‌های انجام‌شده در این پژوهش، یکی از مؤلفه‌ها و عناصر اصلی در مدیریت میان‌فرهنگی در اندیشه سردار سلیمانی، «مقبولیت فراگیر» معرفی می‌شود. در همین راستا این شهید بزرگوار معتقد بودند که بسیاری از اقدامات باید مردمی باشد و توسط خود مردم انجام شود. به همین دلیل فرهنگ بسیجی را به‌عنوان یک الگوی راهبردی موفق برای توسعه گفتمان مردمی مورد توجه قرار می‌دادند.

۶. ایجاد جذابیت و توجه به عوامل فرهنگ‌مندی  
اصول رهبری و مدیریت فرهنگ‌مندی به عبارت ساده در یک چیز خلاصه می‌شود و آن هم خصوصیات رفتاری و شخصیت رهبر فرهنگ‌مندی است و مبنای مدیریت فرهنگ‌مندی به‌طور مستقیم به خود فرد برمی‌گردد و درگیر فرآیند و ساختارهای رهبری نمی‌شود. بلکه مبتنی بر جذب و قدرت نفوذ و تأثیرگذاری فرد است. مدیران فرهنگ‌مندی یک ویژگی برجسته دارند و آن تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت است. (شریف، ۱۳۹۸) در این پژوهش یکی از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی شهید سلیمانی ایجاد جذابیت و توجه به عوامل فرهنگ‌مندی است. این مؤلفه از مضامین سازمان‌دهنده «نوآوری و نواندیشی در خلق ادبیات گفتمانی» و «مدیریت خدمتگزار و عاطفی» شکل گرفته است.

او توانایی صورت‌بندی مفاهیم و تولید معنا برای تبیین دقیق ماهیت گفتمان مدنظر و تشخیص تفاوت آن با سایر گفتمان‌ها را داشت. مثلاً ایشان قائل به تفاوت ماهوی بین جنگ و جهاد بود و معتقد بود در جنگ بن‌بست وجود دارد ولی در جهاد بن‌بست وجود ندارد. (اکبری، ۱۳۹۹: ۱۸) همچنین می‌گفت:

آن چیزی که انسان از آیات قرآن استنباط می‌کند و آن مقداری که ما فهم می‌کنیم شهادت به معنای باختن و از دست دادن نیست شهادت به معنای یافتن و به دست آوردن است. (سلیمانی، ۱۳۹۷: ۷)

خلق چنین ادبیات گفتمانی توأم با انگیزه از ویژگی‌های ممتاز ایشان بود. در واقع حضور و مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی اقتضا می‌کند تا مدیران از ادبیات‌های رایج که فقط منحصر در یک فرهنگ است دست برداشته و به خلق ادبیات گفتمانی متناظر با فرهنگ‌های متعدد روی آورند. این اقدام باعث می‌شود تا مدیر از بُعد فکری و نگرش راهبردی در همه اوقات یک گام از نیروها جلوتر باشد و دائماً نیروهای تحت امر خویش را با فضای جدیدی مواجه کرده و آنها را یک گام به جلو ببرد.

از جمله ویژگی‌های شهید سلیمانی که در شکل‌گیری مؤلفه جذابیت و توجه به عوامل فرهنگی تأثیرگذار است، شخصیت فرهمند او بود که دوست و دشمن به آن اذعان داشتند. ایشان تنها مدیر نبود بلکه رهبری برخوردار از ویژگی‌های فرهمند بود و در واقع سبک مدیریت در مکتب سردار سلیمانی به صورت رهبر - مدیر بود که تنها به دنبال وظیفه سازمانی و مأموریتی خود نبود. (مبینی دهکردی، ۱۳۹۹: ۵۰) او در معاشرت با نیروها خود را محدود به روابط سازمانی نمی‌کرد. او سعی می‌کرد بین نیروها و خودش چیزی به نام تمایز وجود نداشته باشد. او در محیط‌های عملیاتی، لباس خاکی عملیاتی بدون درجه و بدون هویت نظامی می‌پوشید. شهید سلیمانی بی‌رنگ و لعاب و بی‌ریا بود و می‌توانست با همه پیوند برقرار کند. (متقی، ۱۳۹۹: ۸) در واقع می‌توان یکی از منابع قدرت فرهمندی و جذابیت سردار سلیمانی در بین نیروهای مقاومت با فرهنگ‌های مختلف را در برقراری ارتباط اثربخش با نیروهایش برشمرد.

#### ۷. نگاه راهبردی

نگاه راهبردی عامل مهمی برای خلق چشم‌انداز و القاء تفکر سیستمی و بالتبع تبلور خلاقیت در محیط‌های متنوع فرهنگی است. (Mintzberg, 1994: 27) در این پژوهش، مؤلفه نگاه راهبردی از سه مضمون سازمان‌دهنده «رصد برنامه‌ها و اقدامات راهبردی دشمن»، «آینده‌نگری» و «رویکرد راهبردی» ایجاد شده است. با بررسی در سیره سردار سلیمانی می‌توان بر این نکته واقف شد که ایشان برای مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی دارای نگاه راهبردی بود و از طریق این نگاه راهبردی بود که

توانست چشم‌اندازهای مشترکی در بین گروه‌های مختلف ایجاد نمایند به طوری که علاوه بر وجود تنوع فرهنگی توانستند تفکر سیستمی را در مجموعه‌های مختلف ایجاد نمایند. بر همین اساس به ائمه جماعات توصیه نمودند تا در جغرافیای مسجد گام بردارند و تلاش و اقدامات خود را در درون مسجد منحصر نمایند. (اکبری، ۱۳۹۹: ۲۲) تمرکز ایشان بر مسائل فرهنگی، سیاسی و اجتماعی در کنار مسائل نظامی حکایت از تفکر سیستمی ایشان داشت. به طوری که لازمه دستاوردهای مهم در عرصه‌های نظامی را نه فقط در قدرت نظامی بلکه آمیخته با سیستم‌های فرهنگی، اقتصادی و سیاسی می‌دانست. (مبینی دهکردی، ۱۳۹۹: ۱۲) این نشان می‌دهد مدیران برای مدیریت میان فرهنگی نیازمند ایجاد یک تفکر سیستمی برای به کارگیری از تمام ظرفیت‌های نظامات مختلف هستند. نگاه راهبردی سردار سلیمانی باعث شد تا ایشان برای افزایش توانمندی‌ها، توجه ویژه‌ای به خلق چشم‌انداز داشته باشد. با بررسی‌های انجام شده در این پژوهش، ایشان در حوزه مسئولیت خود افق‌های ۵، ۱۰، و حتی ۵۰ ساله ترسیم می‌نمود. (همان، ۳۱) تعیین افق‌های مختلف در مدیریت ایشان، حکایت از عمق نگاه راهبردی ایشان داشت. زیرا به خوبی دریافته بود که به منظور هماهنگ‌سازی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های موجود در فرهنگ‌های مختلف، نیازمند چشم‌انداز پردازی است. چشم‌انداز به دلیل بُعد درونی‌اش، این قابلیت را دارد تا در محیط‌های متنوع فرهنگی، به میزان قابل توجهی، تعارضات و اختلاف‌نظرها را کاهش دهد.

#### ۸. تأکید بر سرمایه‌های انسانی

نیروی انسانی عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان است و رشد و موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن بستگی دارد. اساساً در نگاه شهید سلیمانی تقرب به خدا از طریق تقرب به انسان حاصل می‌شود. یعنی هم‌جواری با انسانی که مخلوق خداست. همانجا که علی علیه السلام به مالک‌اشتر فرمود: مردم دو دسته‌اند: «إِمَّا أَحْكَمُ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرُ لَكَ فِي الْخَلْقِ». (شریف الرضی، ۱۴۱۴: ۴۲۷)

سپاه قدس با این سطح از اثرگذاری از لحاظ کمیّت نیروی انسانی و همچنین امکانات لجستیکی، کمتر از ۵ درصد سپاه را در اختیار دارد. اساس دستیابی به این توانمندی، انسان‌محوری و تکیه بر نیروی انسانی به جای توجه بیش از اندازه به تجهیزات است. شهید سلیمانی به سرمایه‌های انسانی توجه ویژه داشت و قبل از آنکه از نیروی انسانی حاضر در میدان عمل چیزی بخواهد شاخصه‌های یک نیروی انسانی در تراز را در خود ایجاد کرده بود و به آن خودآگاهی، بینش و هوش اجتماعی رسیده بود. (مبینی دهکردی، ۱۳۹۹: ۱۳) در مکتب شهید سلیمانی تربیت مدیران از جهاد با نفس آغاز می‌شود یعنی مکتب شهید سلیمانی می‌گوید: اگر کسی توانست خود را مدیریت کند بعد می‌تواند همه جهان را مدیریت کند.



اگر کسی توانست خود را کنترل کند و خود را بسازد بعد می‌تواند دیگران را هم بسازد. (رضایی، ۱۳۹۹: ۶)

بنابراین مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی نیازمند اهتمام ویژه مدیران به سرمایه‌های انسانی است. از این‌رو شهید سلیمانی تمام امور را بر محور انسان و ارزش‌های انسانی بنا می‌نهد. شاید بتوان گفت اهتمام ویژه به سرمایه‌های انسانی از اشتراکات فرهنگی است که در همه فرهنگ‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد؛ از این‌رو مورد توجه شهید سلیمانی قرار گرفته و در این پژوهش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی در سیره ایشان مطرح می‌شود. به‌همین دلیل می‌فرماید:

اگر کسی گفت یا للمسلمین! و کسی به فریاد او نرسید، او مسلم نیست. این حس انسانی است. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۶ الف: ۱۰)

او همچنین در بعد مدیریتی قائل بود ممکن است ما در مدیریت معجزه نکنیم اما می‌توانیم رضایت‌مندی، عدالت‌محوری، اخوت و برادری، همراهی و همپایی و همزیستی و مثل هم بودن را در جامعه خودمان ایجاد کنیم. (کارگری، ۱۳۹۹: ۱۴)

فلسفه مقاومت، رهانیدن انسان‌های مظلوم از سلطه استکبار است. حال چگونه ممکن است برای رهایی انسان و کرامت بخشیدن به او، ارزش او را نادیده انگاشت و در مسائل اجتماعی آن را مورد توجه قرار نداد. سردار سلیمانی در مسیر اهداف متعالی مقاومت، هرگز از جایگاه و کرامت انسان و سرمایه‌های انسانی غافل نبود از این‌رو یکی از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی ایشان که در سبک مدیریتی وی نیز تأثیرگذار بود، تأکید بر سرمایه‌های انسانی بود.

## ۹. حضور در میدان

مدیران میان‌فرهنگی اگرچه ستادی می‌اندیشند ولی صفتی عمل می‌کنند. مدیرانی که در محیط‌های متنوع فرهنگی مدیریت می‌نمایند زمانی می‌توانند درک درست و شناخت از محیط و شرایط فرهنگی به دست آورند که در میدان حضوری پر رنگ داشته باشند. در این پژوهش با بررسی‌های انجام شده، یکی از مؤلفه‌هایی که در مکتب مدیریتی شهید سلیمانی مورد توجه قرار گرفته است، حضور ایشان در میدان برای پیاده‌سازی راهبردها است. این مؤلفه را می‌توان با حضور عملی ایشان در میدان‌های رزم مشاهده نمود. ایشان در تبیین این موضوع می‌فرمایند:

من به یک تذکر رهبر عزیزمان برخورد کردم که جایی فرمودند: خداوند می‌فرماید: «جَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ» حق جهاد این است که تو هر چه در چنته و توان داری ولو توان تو دو درصد باشد یا پنج درصد باشد اما همه آن پنج درصد را به میدان

بیاوری آن وقت خدا آن ۹۵ درصد را شامل تو می‌کند و این معنای «إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ» خواهد شد. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۴: ۱۴)

تأثیرات منطقه‌ای و جهانی سردار سلیمانی تنها به لحاظ قدرت فرماندهی و اقدامات نظامی وی نبوده است؛ هر جا که ضرورت می‌یافت او در تراز یک دیپلمات کارگشته و برجسته ظاهر می‌گشت. این ویژگی، مکمل فرماندهی نظامی او بود. آنگاه که لازم می‌آمد از قدرت سخت بهره می‌جست و در وقت مقتضی از قدرت نرم. (https://www.labbayk.ir 1398) تلاش و اقدامات عملی ایشان را می‌توان در فرازی از وصیتنامه ایشان ملاحظه نمود که می‌فرماید: «در دفاع از دینت دویدم» (شهید سلیمانی، ۱۳۹۸ ب: ۳) این بیان حکایت از ارزش عمل و جدیت در امور از منظر این شهید بزرگوار است.

همیشه حرف‌های ایشان حرف‌های اثرگذار و خوب و جذابی بود ولی بیشتر از سخنانش عمل ایشان افراد را هدایت می‌کرد. لازم نبود ایشان بگوید: آقا! مثل کارمند کار نکنید و کار شبانه‌روزی باید بکنید. ایشان را می‌دیدید غیر از این نمی‌توانستی کار کنی. خیلی سخت‌گیری می‌کردند و انتظارات بالایی داشتند ولی همه ما پیش ایشان عاشقانه کار می‌کردیم. چون منشأ سخت‌گیری را می‌دانستیم شیرین بود؛ چون کار خطیری بود. (کارگری، ۱۳۹۹: ۱۴) به‌همین دلیل اولین ویژگی مکتب شهید سلیمانی این است که از عمل به تکلیف شروع می‌شود. (رضایی، ۱۳۹۹: ۳) وی در یکی از سخنرانی‌هایش وعده پایان داعش را داد و گفت «ما در وعده خود صادق هستیم» (سلیمانی، ۱۳۹۶ الف) و در وقت موعود به وعده خود که همانا نابودی غده سرطانی داعش بود عمل کرد. به اعتقاد او عمل و رفتار ما به‌ویژه در جنگ باید تابلو و نمایه‌ای از اصالت تفکر دینی ما برای انسان‌های آزاده باشد. لذا می‌گوید:

ما کمتر جنگی داریم یا کمتر جنگی توانسته است که معرف یک مذهب باشد؛ جنگ اصلاً برای تعریف یک مذهب نیست ولی آن چیزی که حق را در جبهه ما نمایان کرد و جبهه ما را به‌عنوان یک جبهه مقدسی در دل‌ها جا انداخت و وجدان‌های بیدار بشری به این قضاوت صحه گذاشتند، اعمال و رفتاری بود که در صحنه جنگ از رزمندگان و فرزندان شما بروز داده شد. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۵ ب: ۸)

#### ۱۰. شبکه‌سازی

شبکه‌ها جایگاه برجسته‌ای در مدیریت میان‌فرهنگی دارند؛ آنها همه سطوح اجتماع که شامل سطوح خرد، میانی و کلان در تمام حوزه‌های خصوصی و عمومی می‌شوند را به یکدیگر متصل می‌کنند. (ون‌دایک، ۱۳۸۳: ۸۶) از این‌رو ایجاد شبکه‌های مختلف، یک سازوکار مهم برای پیشبرد و اجرای

سیاست‌ها و اهداف در محیط‌های متنوع فرهنگی محسوب می‌شوند. اهمیت شبکه‌سازی زمانی دوچندان می‌شود که دشمن نیز با گروه‌های متحد و جنگ‌های ترکیبی در مقابل صف‌آرایی کرده باشد. در این پژوهش مؤلفه شبکه‌سازی از دو مضمون سازمان‌دهنده «نگاه ساختاری - شبکه‌ای» و «کادرسازی» انتزاع گشته است.

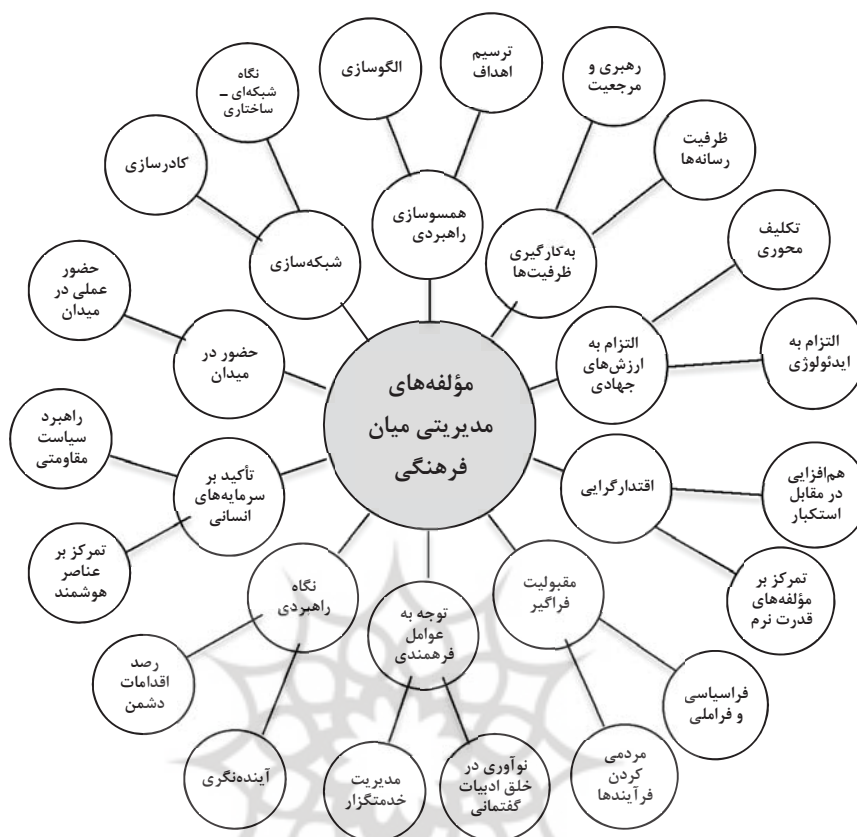
سردار سلیمانی بر این باور بود که با گروه‌ها و سازمان‌های بسیار کوچک اما تأثیرگذار، تحول‌خواه و دگرگون‌کننده باید تعامل کند. (مبینی دهکردی، ۱۳۹۹: ۲۰) از شروط اولیه تشکیل یک شبکه انسانی، حضور افراد با اهداف و منافع مشترک می‌باشد. در همین راستا ایشان به حمایت از گروه‌های مقاومت در منطقه پرداختند. از همین رو سردار سلیمانی معتقد بود برای ایجاد یک جامعه مقاوم باید مدیرانی متناسب با این جامعه داشته باشیم. (شهید سلیمانی، ۱۳۹۷: ۱۷)

درواقع از مهم‌ترین زیبایی‌های زندگی سردار سلیمانی تربیت کادر و تربیت نیروی مقاومت در کشورهای مختلف بود. ایشان در ضمن بیان یکی از ویژگی‌های سردار همدانی به اهمیت کادرسازی اشاره کرده و می‌گوید:

ده‌ها هزار جوان از همدان و جاهای دیگر کشور دنبال این مرد راه افتادند و او مثل یک کبوتر مادری که در دهان بچه‌های خودش دانه می‌گذارد آنها را تغذیه می‌کرد؛ حمایت می‌کرد! بچه‌های این ملت را این‌گونه تربیت کرد؛ یک مدرسه فکری و ارزنده‌ای که کانون بزرگ مذهبی ما در مقابل آن کم می‌آوردند؛ این اثر این فکر بود. (همو، ۱۳۹۵ ب: ۱۵)

امروزه شبکه‌سازی می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه اهداف و برنامه‌ها در فرهنگ‌های مختلف باشد. از این رو در این پژوهش شبکه‌سازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی در مکتب شهید سلیمانی مشاهده می‌شود. شبکه‌های شکل‌گرفته در درون فرهنگ‌های مختلف به دلیل انطباق و سازگاری فرهنگی‌شان نقش مهمی برای پیشبرد اهداف و برنامه‌ها دارند.

سرانجام پس از بررسی سیره سردار سلیمانی، ده مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی از ایشان شناسایی شد که هر یک از آنها نقش و کارکرد مهمی در مدیریت میان‌فرهنگی ایشان داشت. تصویر ۱ شبکه‌ای از مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی در سیره سردار سلیمانی را نشان می‌دهد.



## نتیجه

در فضای بین‌المللی که مشحون از چنددستگی و چندگانگی فرهنگی است و نوعاً هر فرهنگ از فلسفه وجودی و پیش‌فرض‌های ارزشی منحصر به فردی برخوردارند طبیعی است هرکدام نیز از منظر درون‌گفتمانی، دارای اسلوب فکری و عملی متفاوتی باشند. لامحاله، هر کدام در مواجهه با وقایع و مسائل عمومی و بین‌المللی، دارای کنش‌های متعارض و متضادی هستند و هرکدام بر مبنای کدهای رفتاری و هنجارهای فرهنگی خودشان عمل می‌کنند. و این خود زمینه بحران‌آفرینی و تهدید در زمینه تعاملات و ارتباطات میان فرهنگی را فراهم می‌آورد. بنابراین اعمال مدیریت در این شرایط به شدت به اقتضای فرهنگی بستگی دارد. مدیریت میان فرهنگی سعی دارد علی‌رغم تنوع فرهنگی موجود، ارزش‌ها و نظامات فرهنگی را در راستای اهداف مشترک یکپارچه سازد تا زمینه افزایش مشارکت و همکاری‌های گروهی در مجموعه‌های متنوع فرهنگی فراهم شود.

موضوع ارتباطات میان فرهنگی دستمایه تحقیق و پژوهش بسیاری از اندیشمندان و پژوهشگران

عرصه فرهنگ قرار گرفته است که دائم و به‌طور متواتر در حال نظریه‌پردازی بوده و هستند که می‌توان آنها را به دو گروه کلی دسته‌بندی کرد؛ عده‌ای از این اندیشمندان تعارضات و تضادهای فرهنگی و گفتمانی را اصیل دانسته و برخوردها و بعضاً سلطه‌گری برخی از آنها را قهری و غیر قابل کنترل و مهار می‌دانند. در طرف دیگر عده‌ای قائلند با ایجاد درک متقابل در فرهنگ‌های مختلف ضمن رسمیت بخشیدن به همه فرهنگ‌ها، می‌توان زمینه تعامل و گفتگو و ایجاد فصول مشترک بین آنها را فراهم ساخت. در این پژوهش فارغ از هرگونه ساختارهای رسمی سازمان، آن‌دسته از مؤلفه‌ها و عناصری که در ایجاد و تحقق مدیریت میان‌فرهنگی تأثیرگذار است را مورد شناسایی و تبیین قرار دهد.

این پژوهش با بررسی یک مورد عینی از مدیریت و کنشگری موفق در عرصه میان‌فرهنگی که دارای مزیت‌های یادشده باشد، درصدد برآمد تا مؤلفه‌های آن را کشف کرده و یک چارچوب مشخص و عینی برای سایر مدیران که در عرصه‌های میان‌فرهنگی فعالیت می‌نمایند، ارائه دهد. در این پژوهش برخی از مؤلفه‌ها جنبه رفتاری دارند و برخی بر جنبه‌های ساختاری و محتوایی تمرکز دارند که هر یک از این مؤلفه‌ها در جای خود حائز اهمیت است.

در بین مؤلفه‌های موجود برخی از مؤلفه‌ها مانند همسوسازی راهبردی، نگاه راهبردی و شبکه‌سازی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی است که شهید سلیمانی با بهره‌گیری از آنها توانست در عرصه بین‌الملل و میان‌فرهنگی اقدامات تأثیرگذار و کارآمدی را به منصه بروز و ظهور برساند. درواقع همسوسازی راهبردی زمانی به‌عنوان یک مؤلفه در مدیریت میان‌فرهنگی تأثیرگذار است که مدیران دارای نگاه راهبردی باشند. وقتی مدیران در عرصه میان‌فرهنگی دارای نگاه راهبردی باشند، بالتبع مؤلفه دیگری به نام همسوسازی راهبردی را باید در کنش‌های مدیریتی آنها مشاهده نمود. در این بین شبکه‌سازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کاربردی و کلیدی در مدیریت میان‌فرهنگی نیز می‌تواند بسترهای مناسبی را برای مدیران در عرصه‌های میان‌فرهنگی ایجاد نماید. در نتیجه با تحقق هر یک از این مؤلفه‌ها مدیرانی که در محیط‌های متنوع فرهنگی فعالیت می‌نمایند، می‌توانند سطح مشارکت و همکاری‌های گروهی در مجموعه‌های متنوع فرهنگی را افزایش دهند.

## منابع و مأخذ

۱. اکبری، حسین، ۱۳۹۹، *اباد و مؤلفه‌های قدرت نرم در مکتب شهید سلیمانی*، تهران، دانشگاه

امام حسین علیه السلام.

۲. پایگاه ستاد عمره و عتبات دانشگاهیان: [www.labbayk.ir](http://www.labbayk.ir).

۳. پورقیومی، ایوب و مجتبی علویان، ۱۳۹۹، «چارچوبی برای تحلیل جنبه‌های انسانی مکتب شهید سلیمانی»، *نشریه مطالعات راهبردی جهان اسلام*، ش ۸۲، ص ۱۲۴-۱۰۷.
۴. دانائی‌فرد، حسن و آرزو اسلامی، ۱۳۹۰، *کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی*، تهران، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
۵. رضایی، محسن، ۱۳۹۹، *ابعاد مکتب شهید سلیمانی*، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۶. شریف الرضی، محمد بن حسین، ۱۴۱۴ ق، *نهج‌البلاغه*، تدوین توسط صبحی صالح، قم، هجرت.
۷. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۵ الف، *سالروز شهادت شهید همدانی*، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۸. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۵ ب، *یادواره شهدای ملایر*، ملایر.
۹. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۶ الف، *چهارم شهید شعبان نصیری*، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۱۰. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۶ ب، *سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی*، کرمان.
۱۱. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۶ ج، *مواسم چهارم شهید مرتضی حسین پور*، لنگرود، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۱۲. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۶ د، *مواسم سالگرد شهادت حاج عماد مغنیه*، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۱۳. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۷ الف، *یادواره عملیات رمضان*، همدان.
۱۴. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۸ ب، *مواسم هفته دفاع مقدس - محفل هیئت رزمندگان*، اصفهان، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۱۵. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۸، *وصیت‌نامه*، تهران.
۱۶. سلیمانی، قاسم، ۱۳۹۹، *نخستین سالگرد شهید شاطری*، سمنان.
۱۷. صالحی امیری، سید رضا، ۱۳۸۹، *انسجام ملی و تنوع فرهنگی*، تهران، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۱۸. علائی، سوسن، ۱۳۹۲، «مدیریت دانش هوش فرهنگی در تعامل با فرهنگ‌های ملی، قومی و سازمانی»، *نشریه مهندسی فرهنگی*، ش ۷۵، ص ۱۱۰-۹۲.
۱۹. کارگری، غفور، ۱۳۹۹، *مدیریت سرمایه انسانی در مکتب شهید سلیمانی*، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۲۰. مبینی دهکردی، عبدالله و همکاران، ۱۳۹۹، *شاخص‌های مدیریت راهبردی شهید سلیمانی برای تولید قدرت از منظر سردار سلیمانی*، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۲۱. متقی، ابراهیم، ۱۳۹۹، *تبیین نظم نوین انقلابی تمدن‌ساز در مکتب شهید سلیمانی*، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۲۲. مطهری، مرتضی، ۱۳۹۷، *مجموعه آثار*، ج ۲، تهران، صدرا.

تبیین مؤلفه‌های مدیریت میان‌فرهنگی سردار شهید حاج قاسم سلیمانی □ ۲۹

۲۳. پایگاه اینترنتی مطالعه شریف، ۱۳۹۸، *کارنامه چیست؟*، <https://motalesharif.com/blog>

۲۴. ون دایک، جان، ۱۳۸۳، «سیاست‌گذاری در جامعه شبکه‌ای»، *فصلنامه رسانه*، سال ۱۵، ش ۲، ص ۸۵-۱۲۰

25. Gouda. Hanan, 2015, "Inter cultural Management: Factors of success", *International Journal of Management and Applied Science*, V. 1, Issue 9.
26. Kelliher, Clare; Perrett, Gilly, 2001, *Business strategy and approaches to HRM - A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry*, *Personnel Review*, V. 30, No. 4, p. 421 – 437,(17).
27. Maxwell. Joseph, 1992, *Understanding and validity in qualitative research*, Harvard Education review. Vol. 62, No. 3, p. 279 – 300.
28. Mintzberg, Henry, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Ny: The Free Press.
29. [www.parsysmis.com](http://www.parsysmis.com).





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی