

تبیین ویژگی‌های کلیدی مدیران فرهنگی از منظر اسلام (با کنکاشی در قرآن و نامه ۵۳ نهج البلاغه)

نویسندگان: محمدرضا سلطانی^۱، غلامحسین نیکوکار^۲

تاریخ دریافت: ۹۳/۷/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۳/۹/۲۷

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴، پاییز ۱۳۹۳

چکیده

قرآن کریم کتابی است که از سوی پروردگار عالم برای رستگاری، رشد و تعالی و تکامل انسان‌ها نازل شده است. این کتاب آسمانی به همراه احادیث موثق منقول از اهل بیت علیهم السلام (کتاب و سنت) می‌تواند برای همیشه تاریخ و برای تمامی زمان‌ها و مکان‌ها، مشعلی هدایتگر و سراجی منیر برای انسان‌ها قلمداد شده و پاسخگوی نیازهای زندگی بشری باشد. مقاله حاضر با هدف توصیف و تبیین صفات و ویژگی‌های مدیران فرهنگی، انجام شده است و به این سوال اساسی پاسخ می‌دهد که مهمترین ویژگی‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه، کدامند؟

این مقاله از نظر هدف، کاربردی و با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام داده‌ها به شیوه توصیفی بیان شده‌اند. سطح تحلیل یافته‌ها حکایت از آن دارد که در حوزه تمایلات، اندیشه و رفتار به ترتیب ۱۲، ۱۸ و ۲۰ ویژگی و در بخش باور، بصیرت و رفتار به ترتیب ۹، ۷ و ۱۲ شاخص و در عرصه معیارهای عمومی ۲۰ عامل، معیارهای تخصصی ۱۱ عامل و معیارهای مکتبی ۱۲ عامل، شناسایی و معرفی گردید.

واژگان کلیدی:

مدیریت، مدیران فرهنگی، اسلام، قرآن، نهج البلاغه

۱. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) - نویسنده (مسئول) mrs_soltan@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) Gh-nikookar@yahoo.com



مقدمه

از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر هر جامعه و سازمانی، نقش رهبران و مدیران در کیفیت اداره آن جوامع و سازمان‌ها می‌باشد. به دلیل اهمیت موضوع، در منابع دینی نیز درباره رهبر و مدیر بسیار صحبت به میان آمده و در این راستا از دو نوع مدیریت یاد شده است: «رهبر خیر» که به نیکی و سعادت هدایت می‌کند: «اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ» و «رهبر» شر که پیروان خود را به گمراهی و نابودی می‌کشاند: «وَالَّذِينَ كَفَرُوا أُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ يُخْرِجُهُم مِّنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ» (بقره: ۲۵۷). از دیدگاه قرآن کریم و روایات، مدیریت نقش اول را در تغییر و تحولات اجتماعی به عهده دارد. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «صُنْفَانِ مِنْ أُمَّتِي إِذَا صَلَحَا صَلَحَتِ أُمَّتِي، وَإِذَا فَسَدَا فَسَدَتْ أُمَّتِي، قِيلَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ وَمَنْ هُمَا، الْأَمْرَاءُ وَالْعُلَمَاءُ»؛ دو صنف هستند که هرگاه صالح باشند، امت صالح خواهند بود؛ و هرگاه فاسد شوند، امت فاسد خواهند شد، سؤال شد: یا رسول‌الله اینها چه کسانی هستند؟ فرمودند: علما و امیران جامعه. کسانی که رهبری فکری مردم را بر عهده دارند و آنانی که مسئولیت اوضاع اجتماعی و مسائل اجرایی را پذیرا شده‌اند؛ این دو دسته نقش اول را در فساد و اصلاح جامعه ایفا می‌کنند. پس برای هر تغییر و تحولی باید روی این دو دسته نیرو سرمایه‌گذاری کرد (نقی پورفر، ۱۳۷۶: ۲۱).

در مقاطع معتناهی از تاریخ اسلام، شاهد بهترین شیوه‌ها و روش‌های پیشرفته مدیریت با رویکرد فرهنگی هستیم. قدرت و تأثیر این مدیریت ممتاز بوده که در عصر پیامبر اکرم (ص) و دوران خلافت حضرت امیر (ع) از جامعه‌ای فقیر و ناتوان که گرفتار جنگ‌های قومی و قبیله‌ای بر سر مسائل و مفاخر بی‌ارزش بودند، جامعه‌ای نوین و متعالی ساخت، به طوری که در مدت کوتاهی توانست بر بزرگ‌ترین امپراتوری‌های زمان خود پیروز شود و خود حکومت و تمدن عظیمی را پی‌ریزی کند (ابطحی و محمدپور، ۱۳۸۹). نیاز جامعه به مدیر از کلام مولای متقیان، حضرت علی (ع) به خوبی دریافت می‌شود که وجود و حضور مدیر را در جامعه امری واجب دانسته‌اند، حتی اگر آن مدیر فاجر باشد: «إِنَّهُ لَا بُدَّ لِلنَّاسِ مِنْ أَمِيرٍ بَرٍّ أَوْ فَاجِرٍ - يَعْمَلُ فِي إِمْرَتِهِ الْمُؤْمِنُ وَيَسْتَمْتِعُ فِيهَا الْكَافِرُ...» قطعاً مردم را حاکمی باید نیکوکردار یا تبه‌کار، تا در حکومت او مرد با ایمان کار خویش کند و کافر بهره خود برد» (سید رضی، ۱۴۱۴ق: ۸۲؛ بحارالانوار، ج ۷۲: ۳۵۸).

مقوله فرهنگ، مفهومی بس حساس و پراهمیت است که سرنوشت یک جامعه را مشخص می‌کند. بر این اساس، فرهنگ حاکم بر یک جامعه، به عنوان یک پدیده پویا و اثرگذار باید هدایت و کنترل و به بیان بهتر، مدیریت شود اما مدیریت این پدیده، به دلیل ارتباط عمیق و شدید با ارزش‌ها و جنبه‌های مختلف زندگی مردم جامعه، از



حساسیت و اهمیت بیشتری برخوردار است. در این راستا، امام خمینی (ره) در اهمیت و واقعیت فرهنگ، چنین بیان می‌دارند: «در نگاه اسلامی آنچه اصالت دارد فرهنگ است، نگاه اسلامی به فرهنگ یک نگاه انسانی است. اسلام رسالت همه ادیان و انبیاء الهی را تحول فرهنگی می‌داند، با این نگاه همه الگوها و هنجارهای جامعه متأثر از فرهنگ آن جامعه است و تا زمانی که امنیت فرهنگی برقرار نشود ما در سایر حوزه‌ها امنیت نخواهیم داشت» (امام خمینی (ره) ۵۸/۱/۲۹).

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در این خصوص می‌فرماید: «از اساسی‌ترین مسائل ما، مسائل فرهنگی است و من احساس می‌کنم که در زمینه اداره فرهنگ اسلامی این جامعه داریم دچار یک نوع غفلت و بی‌هویتی می‌شویم یا شده‌ایم که بایستی خیلی سریع و هوشیارانه آن را علاج کنیم» (۶۹/۹/۱۴).

از طرفی، دشمن با تحمیل و استحاله فرهنگی، در پی سلطه فرهنگی و همه‌جانبه است؛ بنابراین تأمین استقلال و امنیت فرهنگی در کشور، تأمین‌کننده استقلال و امنیت در سایر زمینه‌هاست، چنانکه عامل اصلی توان رزم ما در صحنه نبرد نظامی، سیاسی و امنیتی، اعتقادات، روحیه و اراده مقاومت است که مبدأ آن، عامل انسانی و فرهنگی است.

بر این اساس، کار فرهنگی امروز از اساسی‌ترین و اولی‌ترین کارهای کشور و انقلاب اسلامی محسوب می‌گردد و مدیران و کارگزاران فرهنگی کشور باید خود را در جبهه جدی فرهنگی ببینند و با فراهم ساختن سازوکارهای لازم، تحقق فرهنگ آرمانی و مطلوب منبعث از منویات مقام معظم رهبری را هدف اساسی و رسالت واقعی خود قرار دهند.

بدیهی است برای دستیابی به این اهداف، نیازمند مدیرانی مبتکر، خلاق و آگاه به علم و دانش مدیریت و شایسته در حوزه فرهنگی می‌باشیم؛ زیرا درک اوضاع زمان از سوی مدیران و فهم روش‌های مدیریتی، برای پیشبرد سیاست‌ها و اهداف سازمان‌های فرهنگی، یک نکته کلیدی محسوب می‌شود؛ از این رو رسیدن به وضعیت مطلوب فرهنگی، در گرو تربیت و پرورش مدیران شایسته برای تصدی مشاغل فرهنگی است که این امر در وهله اول، نیازمند شناخت ویژگی‌های بایسته و نیز موجود این گروه از مدیران است.

۱- اهداف پژوهش

هر پژوهشی به دنبال دستیابی به اهداف مشخصی است. در این پژوهش، هدف کلی عبارت است از:



بررسی و توصیف مدیریت فرهنگی از منظر اسلام؛ به تبع هدف اصلی، سه هدف فرعی نیز بر این تحقیق مترتب است:

۱. شناسایی دانش، مهارت و ویژگی‌های مدیران فرهنگی در سه حوزه تمایلات، آگاهی‌ها و رفتارها
۲. احصا و تبیین مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن کریم
۳. احصا و تبیین برخی از معیارها و ویژگی‌های مدیران فرهنگی مبتنی بر نامه ۵۳ نهج‌البلاغه

در همین راستا مهم‌ترین سؤالات پژوهش عبارتند از:

- مدیران فرهنگی از چه دانش، مهارت و ویژگی‌هایی در سه حوزه تمایلات، آگاهی‌ها و رفتارها، باید برخوردار باشند؟
- مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن کریم کدامند؟
- برخی از مهم‌ترین معیارهای مدیران فرهنگی مبتنی بر نامه ۵۳ نهج‌البلاغه کدام است؟

۲- نوع پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث ماهیت کیفی و به جهت روش کار و نحوه به‌دست آوردن داده‌ها، در زمره تحقیقات توصیفی قرار دارد.

۳- تبیین مفاهیم نظری پژوهش

۳-۱- پیشینه تحقیق

بررسی، تحلیل و تبیین ویژگی‌های مدیران از منظر مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگی و ارزشی، موضوعی است که سابقه آن به صدر اسلام برمی‌گردد و در قرآن کریم و احادیث پیامبر (ص) و به ویژه کلمات نورانی حضرت علی (ع) به این موضوع پرداخته شده است؛ نامه حضرت به موالیان، به ویژه مالک اشتر، سرشار از این جنس مباحث است. فارابی، بوعلی سینا، ابن‌خلدون و خواجه نظام‌الملک و دیگران مطالبی از خود در زمینه مدیریت و شیوه‌های اداره جامعه بر جای گذاشته‌اند. اولین و قدیمی‌ترین پژوهش مستقل در این زمینه به علی بن محمد بن مسعود خزاعی (متوفای ۷۸۹ ق) مربوط است که با عنوان «تخریج الدلالات السمعیة علی ما کان فی عهد رسول الله للحرف والضایع والعمالات الشرعیة» نگاشته است. وی نظام اداری اسلام را که در کتاب‌های مختلف سیره و مغازی پراکنده بود، به شکل پیوسته عرضه کرد. اولین آثار در دوران پیدایش



مدیریت، به شکل دانش مستقل، به اواخر سال ۱۳۴۰ شمسی مربوط است. در این دوره، استاد شهید مطهری با تنظیم دو مقاله «مدیریت و رهبری اسلام» و «رشد» پیشتاز طرح این مباحث است (تقوی دامغانی، ۱۳۶۹: ۲۶).

در سنوات متأخر نیز پژوهش‌های زیادی صورت گرفته که به برخی از مرتبط‌ترین آنها اشاره می‌شود:

حبیبی (۱۳۷۹) طرح پژوهشی با عنوان «بررسی خصایص مدیران فرهنگی» را در قالب مطالعات وسیع کتابخانه‌ای و میدانی انجام داد که نتایج آن در قالب کتابی با همین عنوان منتشر گردید. این کتاب، دربردارنده یافته‌های طرح پژوهشی برای شناخت ویژگی بایسته و موجود مدیران فرهنگی کشور می‌باشد که به سفارش مرکز پژوهش‌های بنیادین انجام گرفته است.

هدف اصلی از انجام این پژوهش، شناخت، دسته‌بندی و سنجش برخی صفات و قابلیت‌های مدیرانی است که در سازمان‌های فرهنگی به تصمیم‌گیری و اعمال مدیریت می‌پردازند.

مهدی نایه (۱۳۸۲) در کتابی با نام «نگاهی به مدیریت اسلامی» کوشیده است، با حرکت در بستر اندیشه‌های مدیریتی اسلام و دستاوردهای عظیم انقلاب اسلامی در زمینه‌های متنوع مدیریت و در راستای تبلور مفهوم واقعی مدیر و مدیریت در اسلام، مطالب مناسب و مفیدی را به رشته تحریر در آورد.

حاجی‌آبادی (۱۳۸۳) کتابی تحت عنوان مدیریت فرهنگی مشتمل بر مباحث نظری مدیریت، فرهنگ و مدیریت فرهنگی در قالب نظام آموزشی مقطع عمومی مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه خاوران تألیف و تدوین نموده است. این کتاب در شش فصل به صلاحیت‌ها و ویژگی‌های اساسی مدیران فرهنگی می‌پردازد.

۳-۲- انسان در آینه قرآن

حد کرامت و منزلت انسان را باید از قرآن کریم و زبان انبیای الهی و ائمه معصومین (علیهم‌السلام) که مفسر و معلم این کلاس انسانیت هستند، جستجو کرد. آیات قابل توجهی از قرآن کریم، درباره ارزش و کرامت انسان است که به نمونه‌هایی از آنها اشاره می‌شود.

۱- «لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا»؛ و به یقین، فرزندان آدم را گرامی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا (بر مرکب‌ها) سوار کردیم و آنان را از پاکیزه‌ها روزی دادیم و ایشان را بر بسیاری از کسانی که آفریدیم، کاملاً برتری دادیم (اسراء: ۷۰).



۲- «وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً»؛ (و یاد کن) هنگامی را که پروردگارت به فرشتگان فرمود: در حقیقت من در زمین، جانشینی (نماینده‌ای) قرار می‌دهم (بقره: ۳۰).

۳- «إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا»؛ در حقیقت، ما امانت را بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌ها عرضه کردیم، و [الی] از برداشتن آن سر باز زدند و از آن بیمناک بودند و انسان آن را بر دوش کشید؛ در واقع، او بسی ستمگر و بسیار نادان است (احزاب: ۷۲).

۴- «فَإِذَا سُوِّتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي»؛ و هنگامی که او را مرتب نمودم و از روح خود در او دمیدم (حجر: ۲۹).

۵- «وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا»؛ و [خدا] همه نام‌ها را به آدم آموخت (بقره: ۳۱).

۶- «وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ»؛ (و یاد کن) هنگامی را که به فرشتگان گفتیم: برای آدم سجده کنید و (همگی) سجده کردند، جز ابلیس که سر باز زد و تکبر ورزید (بقره: ۳۴).

۷- «مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا»؛ هر کس، انسانی را بدون ارتکاب قتل یا فساد در روی زمین بکشد، چنان است که گویی همه انسان‌ها را کشته و هر کس انسانی را از مرگ رهایی بخشد، چنان است که گویی همه مردم را زنده کرده است (مائده: ۳۲).

۳-۳- خصوصیات انسان

جستار مؤلفه‌های فرهنگی و ارزشی ابناء بشر، مستلزم شناخت انسان و خصوصیات او می‌باشد که در اینجا به برخی از اهم این خصوصیات اشاره می‌گردد. قرآن خصوصیات انسانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها و ضدارزش‌ها می‌داند که آثار آن مستقیماً در مجموعه رفتار، کردار و گفتار و به‌طور کلی زندگی انسان آشکار می‌گردد. (جاسی، ۱۳۷۸)

خلیفه خدا روی زمین: یکی از این خصوصیات، جانشینی خداوند در زمین است که چندین بار در آیات متعدد تکرار شده است، از جمله: «یا داوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ...»؛ ای داود، ما تو را در زمین خلیفه قرار دادیم، پس میان مردم به حق و درستی حکم کن (ص: ۲۶).

«هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ...»؛ اوست آنکه شما را در زمین جانشین قرار داد (انعام: ۱۶۵).

«ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ»؛ سپس شما را بعد از آنان جانشینانشان قرار دادیم تا ببینیم چگونه (عمل) می‌کنید (یونس: ۱۴).

« و جعلناهم خلائف... » و آنان را جانشینان قرار دادیم (یونس: ۷۳).

امانتدار الهی: یکی از ارزش‌های مهم انسان از نظر اسلام، خصوصیت امانتدار بودن اوست که از طرف خداوند به وی عرضه شده است و این مفهوم به زیبایی کامل در آیه پایانی سوره احزاب که آن را «آیه الامانه» می‌گویند، بیان گردیده است: «إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا»؛ ما امانت (تعهد، تکلیف و ولایت الهی) را بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌ها عرضه داشتیم، آنها از حمل آن سربر تافتند و از آن هراسیدند اما انسان آن را بر دوش کشید؛ او بسیار ظالم و جاهل بود (چون قدر این مقام عظیم را نشناخت و به خود ستم کرد- احزاب: ۷۲). همان‌طور که از متن آیه استنباط می‌شود ما امانت را بر آسمان و کوه و زمین عرضه نمودیم، نتوانستند تحمل کنند و ترسیدند. هیچ‌کدام از اعضای مجموعه، وجود این امانت که عشق، علم، تکلیف، ولایت و عبودیت است را حمل و تحمل نکردند، جز انسان. برای این امانت الهی دو آفت وجود دارد و این دو آسیب اصلی انسان، ظلم و جهل است. اگر می‌خواهید امانتدار باشید، باید به ضد این دو عامل، مسلح و متصف شوید؛ یعنی علم و عدل. سرآمد تمام صفات انسان علم و عدل است و سرآمد تمام رذائل آدمی ظلم و جهل است. به تصریح قرآن کریم، این دو عامل انسان را امانتدار می‌کند و آن دو عامل، یعنی ظلم و جهل، انسان را خائن به خدا و خویشتن و آدمیان و طبیعت معرفی می‌کند (انصاری، ۱۳۸۷: ۳۲). منطق اسلام این است که هر کار باید به دست افرادی نیرومند و توانا و امین باشد تا نظام جامعه به سامان برسد و اگر در علل زوال حکومت‌ها در طول تاریخ ببیند بشیم، می‌بینیم عامل اصلی، سپردن به دست یکی از دو عامل فوق است (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹).
برخورداری از ظرفیت‌های علمی و آگاهی: انسان دارای بالاترین و بیشترین ظرفیت علمی است و هیچ موجود دیگری در جهان از نظر علم و آگاهی در حد انسان وجود ندارد (جاسبی، ۱۳۷۸: ۴۸). در قرآن کریم بعد از اینکه مقرر شد در زمین خلیفه‌ای قرار گیرد، اولین حضوری که برای آدم می‌بیند، حضور علمی است «و علم آدم الأسماء کلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين»؛ سپس علم اسماء [علم اسرار آفرینش و نامگذاری موجودات] را همگی به آدم آموخت. بعد آنها را به فرشتگان عرضه داشت و فرمود: اگر راست می‌گویید، اسامی اینها را به من خبر دهید (بقره: ۳۱).

دو بعدی بودن انسان: در انسان علاوه بر عناصر مادی، عنصری ملکوتی و الهی هم وجود دارد «ثم جعل نسله من سلاله من ماء مهين ثم سوّيه و نفخ فيه من روحه...»؛ سپس نسل او را از شیره کشیده‌ای که آبی پست است قرار داد. آنگاه او را بیاراست





و از روح خویش در او دمید...» (سجده: ۶). با تأکید بر این نکته که هرگز نباید اهمیت ویژه اقتصاد و عناصر و متغیرهای مادی را در سرنوشت اجتماعات از نظر دور داشت، بر این واقعیت نیز باید پای فشرد که ما هرگز موافق مکتب‌های یک بُعدی - که همه چیز را در بُعد اقتصادی خلاصه می‌کنند و انسان و ابعاد وجود او را نشناختند - نیستیم.

۳-۴- مفهوم مدیریت

واژه مدیریت از نظر لغت یعنی «اداره کردن» و مدیر اسم فاعل از مصدر «اداره» به معنی «اداره کننده» است. «اداره» از ماده «دور» گرفته شده که مصدر آن «دوران» به معنی «گردیدن» است؛ بنابراین «مدیر» یعنی «گرداننده» و «مدیریت» به معنای گرداندن یک سازمان در راستای هدف خاص آن می‌باشد. واژه‌ای که مسلمانان و اعراب نیز برای «مدیریت» به کار برده‌اند، واژه تدبیر است. در قرآن کریم واژه «یُدبِر» در بعضی آیات آمده است؛ از آن جمله قرآن کریم در سوره مبارکه سجده آیه ۵ می‌فرماید: «یُدبِرُ الامرِ مِنَ السَّماءِ الی الارضِ»؛ او (خداوند) کار را از آسمان تا زمین تدبیر می‌کند (نجات‌بخش اصفهانی و شهریاری، ۱۳۸۸: ۷۴).

از مدیریت، تعاریف متعددی ارائه شده که هر یک با توجه به زمینه‌های کاری از دیدگاه‌های خاصی برخوردار است اما جامع‌ترین تعاریف و مفاهیم دانشمندان بر این محور خلاصه می‌شود که مدیریت، هنر انجام دادن امور به وسیله دیگران با هماهنگ‌سازی و استفاده صحیح از منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف است (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۰). همچنین شهید مطهری، مدیریت را این‌گونه تعریف کرده است: «فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنها» (ابراهیمی، ۱۳۷۵).

هنری فایول^۱ از صاحب‌نظران علم مدیریت اظهار می‌دارد، مدیریت یعنی پیش‌بینی فعالیت برای نیل به هدف‌های سازمان در آینده (رضائیان، ۱۳۶۵). مدیریت، فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی (بر مبنای نظام حاکم ارزشی پذیرفته شده است) که با برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، محقق می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۰).

۳-۵- مدیریت فرهنگی

مدیریت فرهنگی به معنای فرایندها، اقدامات و رویه‌هایی است که با هدف برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد.



اگرچه مدیریت فرهنگی مستلزم انجام فرایندها و فعالیت‌های مختلفی است اما در اینجا به سه فعالیت عمده سیاستگذاری فرهنگی، برنامه‌ریزی و نظارت فعالیت‌های فرهنگی اشاره می‌شود:

سیاستگذاری فرهنگی: سیاستگذاری به معنای تعیین خط‌مشی‌ها، راهبردها و رهنمودها در سطوح سیاست‌های راهبردی، سیاست‌های کلان و سیاست‌های اجرایی است. مفهوم سیاست در اینجا به معنای تدبیر، مدیریت، ظرفیت و... می‌باشد. سیاستگذاری فرهنگی هم به معنای تعیین خط‌مشی در ساختار فرهنگ است.

در تعریف دیگری سیاستگذاری فرهنگی عبارت است از: تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای فرهنگی برای رسیدن به اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی یعنی همکاری فرهنگی، مشارکت فرهنگی، میراث فرهنگی و هویت فرهنگی که یونسکو نخستین بار با ارائه مفهوم توسعه فرهنگی آن را مطرح نمود (حسین‌لی، ۱۳۷۹).

برنامه‌ریزی فرهنگی: از دیرباز درباره نسبت و رابطه میان برنامه‌ریزی و فرهنگ، دو رویکرد کلان وجود داشته است. برابر رویکرد اول، فرهنگ دارای ساختار ویژه‌ای است که دگرگونی‌ها و تغییرات آن کاملاً تابع سازوکارهای درونی و تاریخی‌اش می‌باشد و به‌هیچ‌رو نمی‌توان از بیرون و مطابق طرح و برنامه‌ای خاص، تغییرات پیش‌بینی شده‌ای را در آن پدید آورد. اما رویکرد دوم، فرهنگ را همانند سایر پدیده‌های اجتماعی قلمداد می‌کند و امکان برنامه‌ریزی در این زمینه را میسر و تا حدود زیادی ضروری می‌انگارد. ظاهراً تجارب بشر در زمینه تغییر فرهنگی که طی دهه‌های اخیر صورت پذیرفته تا حدود زیادی صاحب‌نظران را متقاعد کرده است که می‌توان با تکیه بر برنامه‌ریزی‌های معینی به دگرگونی‌های مطلوبی در حوزه امور فرهنگی دست یافت. از سوی دیگر، وجود قرائن و شواهد فراوان در دهه اخیر، مؤید این واقعیت است که برنامه‌ریزان و کارگزاران فرهنگی کشور نیز رویکرد دوم را درباره رابطه میان برنامه‌ریزی و فرهنگ پذیرفته‌اند (علی‌اکبری، ۱۳۷۹).

ارزیابی و نظارت فرهنگی: ارزیابی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب فرهنگی از سه نتیجه خارج نیست:

- وضع موجود با وضع مطلوب تطابق دارد.
 - وضع موجود با وضع مطلوب تطابق ندارد اما عدم تطابق کم و صوری است.
 - وضع موجود به شکلی عمیق و اساسی با وضع مطلوب تطابق ندارد.
- هنگامی که عقل و خرد جمعی به یکی از تشخیص‌های سه‌گانه فوق برسد، عقل عملی تجویزهایی منطقی به شرح زیر صادر می‌کند:



- وضع موجود فرهنگی باید حفظ شود (محافظه‌کاری فرهنگی)
- وضع موجود فرهنگی باید تعمیر و اصلاح شود (رفرم و اصلاحات فرهنگی)
- وضع موجود فرهنگی باید به شکلی بنیادی تغییر یابد (انقلاب فرهنگی)، (حشمت‌زاده، ۱۳۸۶: ۱۹۸).

۳-۶- شایستگی‌های مدیران

رویکردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت و شایستگی حدود سی سال قبل در اندیشه‌های دیوید مک کلند ظهور یافت. از آن زمان به بعد، مدل‌های شایستگی عموماً مورد توجه ویژه مدیران سازمان‌ها قرار گرفته‌اند.

شایستگی در مکتب نوین را مجموعه دانش، توانایی، مهارت، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها و علایقی توصیف نموده‌اند که در عملکرد بالاتر از متوسط یک کارمند، نقش دارند (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۴). عمده‌ترین و اصلی‌ترین طبقه‌بندی صورت‌گرفته شایستگی‌ها، تقسیم آنها به دو نوع شایستگی‌های رفتاری (مرتبط با شاغل) و شایستگی‌های فنی (مرتبط با شغل) است. شایستگی‌های رفتاری، ویژگی‌های شخصی افراد هستند که قوانین مربوط به کار آنها را موجب می‌شوند؛ آنها اغلب اوقات به عنوان مهارت‌های «نرم» مورد توجه قرار می‌گیرند. شایستگی‌های فنی، به انتظارات از عملکرد محیط کار و ستاده‌هایی اشاره می‌کند که افراد، قوانین تعیین‌شده‌ای را که انتظار دارند به آن دست یابند، انجام می‌دهند و اغلب اوقات به شایستگی‌های «سخت» توصیف می‌شوند (درگاهی و دیگران، ۱۳۸۹).

برای شایستگی‌ها چهار ویژگی پیشنهاد شده است که عبارتند از: مرتبط با شغل یا سازمان، ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت‌آمیز نقش، قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل و در نهایت قابل ارزیابی و آموزش. این ویژگی‌ها، شایستگی را از سایر خصایص مدیران متمایز می‌کند. مدل‌های شایستگی، سنگ بنایی بسیار مهم و ضروری است که فعالیت مدیریت و برنامه‌ریزی در سازمان بر اساس آن پایه‌ریزی می‌شود و بدون آن، اقدامات زیر مشکل است:

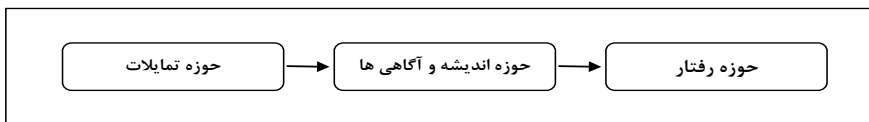
- مرتبط و منطبق کردن شایستگی‌های درون سازمان (نقاط قوت استراتژیک) با شایستگی‌های شغلی
- تعریف استعداد‌های برجسته به عنوان شاخص‌های طبقه‌بندی گروهی کارکنان
- توضیح دقیق شایستگی‌های فعلی و آتی که برای موفقیت در سازمان و در واحدها یا مشاغل مختلف آن ضروری است.
- فراهم کردن مبنایی برای مدیریت عملکرد؛ با فراهم کردن محیطی که عملکرد مالی را در بین تمام کارکنان تشویق می‌کند.



- استقرار انتظارات کاری روشن برای حال و آینده
 - ایجاد ارزیابی‌های چرخه کامل (۳۶۰ درجه) و تعداد ارزیابان؛ به گونه‌ای که برای الزامات منحصربه‌فرد یک سازمان با فرهنگ خاص خود طراحی شود.
 - تهیه کردن فهرست‌های شایستگی که نحوه احتمالی پرورش افراد برای آینده را شرح می‌دهد.
 - تدوین طرح‌های پرورش فردی به منظور کمک به پر کردن خلأ پرورشی بین شایستگی‌هایی که افراد برای موفق شدن نیاز دارند و شایستگی‌هایی که در حال حاضر دارا می‌باشند (راسول و ویلیام، ۱۳۸۴).
- مدل‌های شایستگی به سازمان کمک می‌کند تا دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را مشخص کند. بر مبنای این اطلاعات، سازمان می‌تواند پست‌های مهم را به افراد شایسته بسپارد که ویژگی‌های مطلوب و مناسب را دارا هستند. همچنین با شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سایر افراد، آنها را به استفاده از یک یا تعداد بیشتری از برنامه‌های توسعه تشویق می‌کند.

۳-۷- ویژگی‌های عمومی مدیران فرهنگی

مجموعه مطالعات در باب ادبیات تحقیق، گویای این مطلب است که درباره موضوع تحقیق، مطالعات و پژوهش‌های کم و بیش قابل اتکایی انجام شده است؛ اما در این تحقیق تلاش می‌شود که با نگاه جامع و همه‌جانبه به موضوع مدیریت فرهنگی و به ویژه ویژگی‌ها و خصایص مدیران فرهنگی، ابتدا جامع‌ترین تحقیقی که در این زمینه انجام شده است ارائه و سپس این ویژگی‌ها به کمک آیات قرآنی و نهج البلاغه احصا شود. در یک دسته‌بندی جامع، ویژگی‌های فرهنگی مدیران در سه حوزه تمایلات، آگاهی‌ها و رفتارها، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که به شکل زیر قابل نمایش است.



شکل (۱) ویژگی‌های فرهنگی مدیران در عرصه‌های سه‌گانه

با توجه به سه حوزه ذکر شده، شاخص‌های هر حوزه به تفکیک، احصا و فهرست‌وار معرفی می‌شوند (حبیبی، ۱۳۷۹):



الف: شاخص‌های حوزه تمایلات

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ۱- اهل علم و تحقیق بودن | ۷- اعتقاد به مشارکت مردم |
| ۲- میل به تکامل و پیشرفت | ۸- عشق و پایبندی به فرهنگ ملی |
| ۳- آزاداندیشی در امور فرهنگی | ۹- گرایش درونی به امور فرهنگی و هنری |
| ۴- اعتقاد به امنیت فردی و اجتماعی | ۱۰- مؤمن بودن (دینداری) |
| ۵- عدالت‌خواهی | ۱۱- وجدان کاری (و انضباط اجتماعی) |
| ۶- نועدوستی (انسان‌دوستی) | ۱۲- اعتقاد به نظم و قانون |

ب: شاخص‌های حوزه اندیشه و آگاهی‌ها

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ۱- قدرت استدلال و استنتاج ذهنی | ۱۰- شناخت عناصر متشکله فرهنگ |
| ۲- جامع‌نگری (نگرش سیستمی) | ۱۱- شناخت زیربنای فکری فرهنگ‌ها |
| ۳- آینده‌نگری | ۱۲- شناخت سازوکارهای تبادل فرهنگی |
| ۴- نگرش مثبت به امور | ۱۳- احترام به فرهنگ‌های بومی و منطقه‌ای |
| ۵- استقلال فکری | ۱۴- شناخت تأثیر متقابل عوامل فرهنگی و غیر فرهنگی |
| ۶- نظام فکری منسجم | ۱۵- شناخت تأثیر فعالیت‌های فرهنگی بر مردم |
| ۷- نوآوری و خلاقیت ذهنی | ۱۶- شناخت روند تحولات جهانی فرهنگ‌ها |
| ۸- شناخت نظریه‌ها و تئوری‌های فرهنگی | ۱۷- شناخت شرایط و مقتضیات زمان و مکان |
| ۹- قدرت استدلال و استنتاج ذهنی | ۱۸- شناخت ابزارهای جدید ارتباطی و فرهنگی |

ج: شاخص‌های حوزه رفتارها

- | | |
|---|---|
| ۱- رعایت اصول اخلاق اسلامی | ۱۱- احتراز از پیش‌داوری |
| ۲- خودشناسی | ۱۲- صراحت و صمیمیت در روابط |
| ۳- اعتماد به نفس | ۱۳- انعطاف‌پذیری |
| ۴- انجام فرایض مذهبی | ۱۴- بهره‌گیری از تجارب خود و دیگران |
| ۵- پرهیز از خشونت و برخورد‌های غیر فرهنگی | ۱۵- تصمیم‌گیری بر اساس مطالعه و کارشناسی |
| ۶- قدرت تحمل مشکلات (سعه‌صدر) | ۱۶- تخصص در مورد فعالیت‌های سازمان |
| ۷- وجاهت اجتماعی | ۱۷- مشارکت در کارهای گروهی |
| ۸- صبر و شکیبایی | ۱۸- عمل بر اساس برنامه |
| ۹- مسئولیت‌پذیری | ۱۹- تجزیه و تحلیل عمیق امور (ژرف‌نگری) |
| ۱۰- الهام‌بخشی به دیگران | ۲۰- تکیه بر قوانین و سیاست‌های فرهنگی نظام در فعالیت‌ها |



ذکر این نکته ضروری است که برای اعمال مدیریت بهینه در بخش فرهنگ، تنها مدیر بودن کفایت نمی‌کند؛ بلکه باید مدیران از علائق و تخصصی کافی در زمینه مسائل فرهنگی نیز برخوردار باشند (حبیبی، ۱۳۷۹).

برخی دیگر از محققان از زوایا و منظرهای مختلف، ویژگی‌ها، دانش و تخصص‌های مورد نیاز مدیران را بررسی، تحلیل و دسته‌بندی کرده‌اند که به چند نمونه از آنها که ارتباط وثیقی با موضوع تحقیق دارند، در جداول زیر اشاره شده است.

جدول شماره (۱) دیدگاه چند تن از محققان درباره دانش عمومی و تخصصی مورد نیاز مدیران فرهنگی کشور

ردیف	مردانی و ناظمی (۱۳۸۰)	مولینیر (۱۹۸۵)؛ هاشمی	حبیبی و همکاران (۱۳۷۵)
۱	دانش انگیزه و نفوذ (تأثیرگذاری مثبت)	دانش تحلیل وضع موجود و تجارب گذشته	شناخت قوانین و اصول سیاست فرهنگی نظام
۲	دانش مربوط به نیازهای انسانی	دانش طراحی آینده	شناخت ضوابط و اصول مذهبی مربوط به کار
۳	برنامه‌ریزی	شناخت و بررسی عوامل دخیل در توسعه فرهنگی و مشکلات و موانع آن	شناخت پیچیدگی و ارتباط گسترده مسائل فرهنگی و تأثیر تکاملی آنها بر یکدیگر
۴	نیازسنجی و ارزیابی	مجموعه علوم اجتماعی	شناخت زیربنای فکری فرهنگ‌ها و بنیان‌های فلسفی آنها
۵	نیازسنجی فرهنگی	مطالعات بین‌رشته‌ای	آگاهی از وجوه مشترک و افتراق بنیادی فرهنگ‌ها
۶	توسعه منابع انسانی	مطالعات تطبیقی	شناخت فرهنگ‌های بومی و آداب و رسوم و عقاید هر منطقه
۷	مدیریت منابع انسانی	روش آماری	شناخت کیفیت زندگی مناطق مختلف و روابط اجتماعی آنها
۸	کنترل و نظارت	شناخت کافی از حرفه فرهنگی و مردم مورد نظر	شناخت تأثیر فعالیت‌های فرهنگی بر مردم
۹	سازماندهی و شیوه‌های آن	آشنایی با حوزه فرهنگی	شناخت ابزارهای جدید ارتباطی و فرهنگی
۱۰	آشنایی با گام‌های اساسی برنامه‌ریزی فرهنگی	شناخت روش‌های عملی‌سازی کنش‌های فرهنگی در قالب سیاست فرهنگی	شناخت و تخصص کافی در زمینه فعالیت‌های سازمان
۱۱	شناخت فرصت‌ها و تهدیدات در حوزه فرهنگ	شناخت راهکارهای همکاری در سطوح منطقه‌ای، قاره‌ای و بین‌المللی	



ردیف	مردانی و ناظمی (۱۳۸۰)	مولینیر (۱۹۸۵)؛ هاشمی	حبیبی و همکاران (۱۳۷۵)
۱۲	تغییر و تحولات فرهنگی	شناخت عمیق گستره فرهنگی و اجتماعی که مدیر با آنها سر و کار دارد	
۱۳	ارزیابی و نیازسنجی فعالیت‌های فرهنگی	شناخت مقررات قانونی، مالی، اجتماعی، ناظر بر بخش خود	
۱۴	شناخت سطوح و لایه‌های فرهنگی	شناخت چارچوب‌های سیاست کلی توسعه فرهنگی	
۱۵	آشنایی با حوزه و عناصر فرهنگی	یادگیری فنون برقراری تماس انسانی و پذیرش افکار	
۱۶	آشنایی با جریان‌های فرهنگی (جریان‌شناسی فرهنگی)		
۱۷	آشنایی با نقش‌های رهبری (ویژگی‌های رهبری)		
۱۸	آشنایی با نقش رهبران در ساختن فرهنگ		
۱۹	آشنایی با مفاهیم و تعاریف فرهنگی (فرهنگ‌شناسی)		
۲۰	آشنایی با ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین		

جدول شماره (۲) مهارت‌های عمومی مورد نیاز مدیران فرهنگی کشور از دیدگاه برخی از محققان

ردیف	مولینیر (۱۹۸۵)؛ هاشمی (۱۳۷۶)	محمد حبیبی و همکاران (۱۳۷۵)	یونسکو (۱۹۹۲)؛ فاضلی (۱۳۷۹)	مردانی و ناظمی (۱۳۸۰)
۱	تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها	توسعه دانش	ارزیابی نیازها	برقراری ارتباط مؤثر
۲	توسعه خلاقیت فردی و اجتماعی	انجام پژوهش	تحقیق مشارکتی	تصمیم‌گیری مشارکتی
۳	استفاده از ابزارها و مهارت‌های پیچیده	ایجاد تحول	روش‌های مشاهده مشارکتی	شناخت خود و دیگران (مخاطب‌شناسی)
۴	تلفیق نقش مشارکت در توسعه فرهنگی با نقش نظارتی	مشارکت‌پذیری	جمع‌آوری و نمایش اطلاعات مربوطه	گروه‌سازی و مدیریت گروه
۵	توانایی فنی مناسب در شناخت زمینه‌ها و آشنایی با محافل حرفه‌ای و گروه‌های ذی‌نفوذ	منظم بودن و قانونمند عمل کردن	قرائت فرهنگ و نگارش آن	تشخیص و حل مسئله



ردیف	مولینیر (۱۹۸۵): هاشمی (۱۳۷۶)	محمد حبیبی و همکاران (۱۳۷۵)	یونسکو (۱۹۹۲): فاضلی (۱۳۷۹)	مردانی و ناظمی (۱۳۸۰)
۶	توانایی استفاده از اعتبارات و حمایت فنی	استدلال و استنتاج ذهنی	ارزیابی	ایجاد تحول (مدیریت تغییر)
۷	توانایی و توزیع امکانات و تسهیلات در سازمان‌های غیر متمرکز	جامع‌نگری و داشتن نظام فکری منسجم	حل مسئله	حل تضاد (مدیریت تضاد)
۸	مهارت پیشبرد پروژه‌های بلندمدت	نوآوری و خلاقیت ذهنی	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری و آشنایی با فنون
۹	توانایی فنی بالا و کافی برای فائق آمدن بر ملاحظات گروه‌گرایانه با فشارها و ایجاد محیط مناسب برای گفت‌وگو با نمایندگان گروه‌های مختلف	احترام به فرهنگ‌های بومی و منطقه‌ای	رسیدن به اجماع	
۱۰	توانایی ارائه رهنمودهای کلی برای اقدامات دولت‌ها	رعایت اخلاق اسلامی	آماده‌سازی بودجه	
۱۱	توانایی کمک به حل مشکلات تشکیلات یکپارچه	عمل به فرائض مذهبی	بحث گروهی و انتقادی	
۱۲	آشنایی و احترام متقابل بین مدیران و اهل فرهنگ و هنر	پرهیز از خشونت	ایفای نقش	
۱۳	توانایی ایجاد هماهنگی بین پروژه‌های فرهنگی و اطلاع‌رسانی	سعه صدر داشتن	تصور	
۱۴	توانایی ایجاد بینش فرهنگی مطلوب در برنامه‌ریزی الگوی جدید توسعه	حفظ و جاهت اجتماعی	کشف الگوی جدید تفکر	
۱۵	توانایی ایجاد یک چارچوب درست	صبر و شکیبایی		
۱۶	توانایی فراهم‌سازی تسهیلات لازم برای عملی شدن بی‌درسر فعالیت‌ها و استمرار آنها	مسئولیت‌پذیری		
۱۷	توانایی تأمین شرایط مالی و مادی مناسب برای تولید هنری	صراحت و صمیمیت در روابط		



ردیف	مولینیر (۱۹۸۵): هاشمی (۱۳۷۶)	محمد حبیبی و همکاران (۱۳۷۵)	یونسکو (۱۹۹۲): فاضلی (۱۳۷۹)	مردانی و ناظمی (۱۳۸۰)
۱۸	توانایی برقراری ارتباطات خوب با حمایت‌کنندگان ملی و مردمی	انعطاف‌پذیری		
۱۹	داشتن تجربه حرفه‌ای واقعی	بهره‌گیری از تجارب خود و دیگران		
۲۰	داشتن انگیزه قوی اجتماعی			

جدول شماره (۳) شاخص‌های مهارت مدیریتی بر اساس سطوح سازمان، حبیبی ۱۳۷۹؛ ازگلی ۱۳۸۲

سازمان مرکزی درجه یک و ستادی	استانی، میانی، درجه دو	شهرستانی و مؤسسات و شرکت‌های اجرایی
<ul style="list-style-type: none"> قدرت تبیین اهداف کلان نظام ارتباط با مسئولان رده اول نظام 	<ul style="list-style-type: none"> تفسیر سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های اجرایی ارتباط با سازمان‌های مرکزی و اجرایی 	<ul style="list-style-type: none"> اجرای برنامه‌ها و انجام عملیات تعیین شده ارتباط با مردم عادی، اهل هنر و فرهنگ
<ol style="list-style-type: none"> شناخت تأثیر هر جزء در کل و بالعکس بررسی و شناخت ارتباط فرهنگ با دیگر امور جامعه (امور اقتصادی و سیاسی) شناخت تأثیر فرهنگ‌ها بر هم و سازوکار آن شناخت و آگاهی از حیطة تأثیرگذاری فرهنگ در سطح ملی و بین‌المللی شناخت سازوکارهای اعمال مدیریت بالای سازمانی (مدیریت عالی) قدرت برقراری ارتباط قوی با نهادهای اصلی کشور نظیر رهبری، ریاست جمهوری، دولت و ارگان‌های دیگر و شخصیت‌های رده اول نظام قدرت تحمل مشکلات و سختی‌های منتقل شده از رده‌های پایین‌تر و حفظ تعادل روحی و جسمی 	<ol style="list-style-type: none"> آشنایی با اصول و متدولوژی برنامه‌ریزی و پی‌ریزی بهترین برنامه در قالب بهترین سیستم قدرت کنترل و نظارت بر انجام برنامه و ارزیابی عملکردها (عملکرد زمان و کارکنان) اهمیت دادن به نیروی انسانی و کنترل و آموزش مستمر آن توانایی دریافت و پردازش اطلاعات به دست آمده از فعالیت‌های اجرایی و انتقال آنها به سازمان‌های مافوق قدرت توجیه مسئولان و جذب اعتبارات منطقه‌ای و استانی و بهره‌گیری از آنها در جهت توسعه فرهنگی 	<ol style="list-style-type: none"> اشراف فنی و توانایی بالا در به‌کارگیری تخصص‌های لازم استانی قدرت ساخت خرده فرهنگ‌های منطقه‌ای و محلی و بهره‌گیری از آنها در جهت تحقق برنامه‌ها قابلیت بررسی نتایج فعالیت‌ها و ارائه تحلیل و گزارش‌های لازم آشنایی با اصول و روش‌های تحقیق در مقولات اجتماعی و فرهنگی قدرت تنظیم بودجه و اعمال کنترل‌های مالی در سازمان قابلیت تفویض اختیار مؤثر به کارکنان دارای صلاحیت توان جلب نظر مسئولان محلی و منطقه‌ای و دریافت امکانات و امتیازات برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی



۳-۸- اصول اولیه مدیریت فرهنگی از منظر قرآن کریم

از آنجا که دامنه این بحث وسیع است و در این مختصر نمی‌توان تمامی آیاتی که بر اصول و مبانی هدایت و رهبری با رویکرد ارزشی و فرهنگی، در قرآن کریم اشعار دارد استخراج و ارائه نمود، به عنوان نمونه به برخی از آیات، اشاره می‌شود.

۱- ایمان: «لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ...»؛ نباید سرپرست مؤمنان از غیر خودشان باشد (آل عمران: ۲۸). در جامعه اسلامی، ایمان داشتن شرط اصلی برای انتخاب مدیر و سرپرست است و اصولاً پست‌های کلیدی (همچون مدیریت فرهنگی)، نباید به افراد بی‌ایمان واگذار شود، چون امکان سوء استفاده در این سمت‌ها فراوان است.

۲- آگاهی از گذشته: «و يُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ وَ التَّوْرَةَ وَ الْإِنْجِيلَ»؛ خداوند به حضرت عیسی (ع) کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت (آل عمران: ۴۸). مدیران فرهنگی در هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است؛ چنانکه خداوند به حضرت عیسی (ع)، تورات را که قوانین گذشته بود، آموخت.

۳- لیاقت: «و إِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ...» به ملائکه امر نمودیم بر آدم سجده کنند (بقره: ۳۴). لیاقت از سابقه مهم‌تر است. فرشتگان قدیمی که سال‌ها خداوند را عبادت می‌کردند، باید برای انسان تازه به دوران رسیده اما لایق، سجده کنند. ارتقای سازمانی نیز باید بر مبنای شایستگی و لیاقت باشد و سابقه داشتن، کافی نیست.

۴- علم و توانایی: «قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بِسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَ الْجِسْمِ...»؛ قوم بنی‌اسرائیل به پیامبرشان گفتند: فرمانده‌ای برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طالوت را به فرماندهی شما برگزید، زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسئولیت را دارد (بقره: ۲۴۷).

۵- ارزیابی عملکرد: «قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي...»؛ هنگامی که لشکر بنی‌اسرائیل حرکت کرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه‌ای در بین راه است که هر کس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جایی ندارد (بقره: ۲۴۹). مدیران (مخصوصاً در مناصب حساس فرهنگی) باید نیروهای کارآمد را از نیروهای ناکارآمد جدا نماید تا بتواند نیروهای غیرمفید را از مجموعه طرد کند؛ زیرا حضور آنها باعث سست شدن سایر نیروها می‌شود.

۶- تشویق و تنبیه: «إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَ الْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَ يَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ. إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَ أَصْلَحُوا



و بَيَّنُّوا فَأُولَئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ» (بقره: ۱۶۰-۱۵۹) خداوند می‌فرماید: کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم؛ زیرا من توبه‌پذیر و مهربانم.

۷- پیگیری کارها: «و لَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَ قَفَّيْنَا مِنْ بَعْدِهِ بِالرُّسُلِ...» خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند (بقره: ۸۷). یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی است؛ همچنان که خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.

۸- برخورد با متخلفان: «و لَئِنْ أَتَيْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَ لَا نَصِيرٍ» خداوند خطاب به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: اگر از آنها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی - در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم - ارتباطات با خداوند قطع خواهد شد (بقره: ۱۲۰). پس از ابلاغ وظایف هر فرد، در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج داد. همان‌طور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می‌کند.

۹- اعطای مسئولیت پس از آزمایش: «وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا...» خداوند، حضرت ابراهیم(ع) را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند (بقره: ۱۲۴). برای منصوب کردن افراد به مقامات، گزینش و آزمایش لازم است، چنانکه خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم(ع) به امامت او را آزمود. پست‌ها و مسئولیت‌ها باید به تدریج و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود، چنانکه حضرت ابراهیم (ع) پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید.

۱۰- جهد و تلاش: «تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَ لَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ...» آنها امتی بودند که درگذشتند و دستاورد آنها مربوط به تلاش خودشان می‌باشد و دستاورد شما نیز مربوط به تلاش خودتان است (بقره: ۱۳۴). معیار ارزشگذاری در موفقیت افراد، میزان تلاش آنان است.

۱۱- نظارت: «وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ...» خداوند، خطاب به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید (بقره: ۱۴۳). مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند «لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ».



۱۲- قاطعیت: «الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ»؛ خداوند، پس از نزول آیه تغییر قبله به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: حق، آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده (بقره: ۱۴۷). مدیر و رهبر باید از قاطعیت و یقین برخوردار باشد، به خصوص وقتی که قانونی را تغییر داده و سنتی را می‌شکند.

۱۳- تحلیل رویه‌های سازمانی: «قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ» هنگامی که به آنها گفته می‌شود از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند: ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم، در حالی که ممکن است گذشتگان نشان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند (بقره: ۱۷۰). رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست باشد؛ لذا پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست.

۱۴- واگذاری مسئولیت بر اساس توانمندی‌ها: «لَا تَكُلِّفْ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...»؛ همه به اندازه توانشان مکلف هستند (بقره: ۲۳۳). تفویض مسئولیت به زیردستان باید بر اساس توانایی‌هایشان باشد و به همان مقدار از ایشان انتظار داشت. در خصوص واگذاری هر شغل به فرد مناسب آن شغل سفارش زیادی در متون اسلامی مشاهده می‌شود و آیات قرآن نیز در این خصوص نازل شده است، از جمله آیه معروف «لَا يَنْالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ».

۱۵- توجه به کارکنان: «وَقُلْ لِلَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ...»؛ خداوند به پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو... (آل عمران: ۲۰). مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند.

۳-۹- ویژگی‌های مدیران فرهنگی در قرآن کریم

از آنجا که نقطه ثقل رهبری و مدیریت در قرآن کریم مبتنی بر شاخص‌ها و معیارهای فرهنگی است و ویژگی‌های مدیران و زمامداران بیشتر در خلال وصف شخصیت پیامبران و بیان تاریخ حیات سیاسی و اجتماعی آنان، ذکر شده است، به عنوان مصادیق به چند نمونه از این آیات اشاره می‌شود.

در سوره بقره، آیه ۲۴۷ درباره گزینش «طلوت» به عنوان فرمانده و زمامدار آمده است: «... إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلَكًا...»

خداوند طالوت را برای زمامداری شما برگزید. بنی اسرائیل که معیارهای خاصی برای زمامداران خود در ذهن داشتند و طالوت را منطبق با آن نمی‌یافتند، متحیرانه به پیامبرشان اشموئیل (ع) گفتند: «چگونه او بر ما زمامدار باشد، با اینکه ما در زمامداری



از او شایسته‌تریم و او توانی مالی ندارد؟!» پیامبر خدا در پاسخ فرمود: ان الله اُصْطَفِيَهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بَسْطَهُ فِي الْعِلْمِ وَ الْجِسْمِ... خداوند او را بر شما برگزید و بر ظرفیت علمی و جسمی‌اش افزود.

از آیه ۱۲۴ سوره بقره استفاده می‌کنیم که حضرت ابراهیم (ع) زمانی به مقام و رهبری مردم رسید که به تربیت الهی آراسته شد و قدرت روحی‌اش در برابر دشواری‌ها به کمال رسید: و اِذْ ابْتَلَى اِبْرَاهِيمَ رَبَّهُ بِكَلِمَاتٍ فَاتَمَّتْهُنَّ قَالَ اِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ اِمَامًا... هنگامی که ابراهیم را پروردگارش با کلماتی بیازمود و او همه را به انجام رسانید، خداوند [به او] فرمود: «من تو را پیشوای مردم قرار دادم».

حضرت موسی (ع) فرمان گرفت که به سوی فرعون برود و او را به توحید بخواند: اِذْ هَبْ اِلَى فِرْعَوْنَ اِنَّهُ طَغٰى (طه: ۲۴). به سوی فرعون برو که او طغیان کرده است. حضرت موسی (ع) در اینجا، خواسته‌هایی از خداوند دارد که حاکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌ها، لوازم و شرایط رهبری و ایفای رسالت است: قَالَ رَبِّ اشرحْ لِىْ صَدْرِىْ وَ يَسِّرْ لىْ اَمْرِىْ وَ اَحْلِلْ عَقْدَهُ مِنْ لِسَانِىْ يَفْقَهُوا قَوْلِىْ... (طه: ۲۵ تا ۲۸). موسی گفت: پروردگارا شرح صدر به من عطا فرما و دشواری امر رسالت را بر من آسان کن؛ گره از زبانم بازگشا تا مردم سخنم را دریابند.

درباره حضرت یوسف (ع) در قرآن آمده است: فَلَمَّا كَلَمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِيْنٌ امِيْنٌ (یوسف: ۵۴). پس، چون [پادشاه مصر] با او [یوسف (ع)] سخن راند، گفت: «تو امروز نزد ما با منزلت و امین هستی». چون درایت و امانت حضرت یوسف (ع) بر سلطان مصر آشکار گشت، از حضرتش خواست که عهده‌دار امری مهم شود. حضرت یوسف (ع) فرمود: قَالَ اجْعَلْنِىْ عَلٰى خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّىْ حَفِيْظٌ عَلِيْمٌ (یوسف: ۵۵) «مرا سرپرست خزائن زمین [مصر] قرار ده که من نگهدارنده و آگاهم».

خداوند متعال، پیامبر اسلام (ص) را بر دارنده «خلق عظیم» وصف فرموده است: و اِنَّكَ لَعَلٰى خَلْقٍ عَظِيْمٍ؛ و به راستی که تو بر خلقی بس بزرگی. همچنین، در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران، درباره نرمخویی و مهربانی حضرت می‌فرماید: فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ ظَغًا غَلِيْظًا لَفُضِّضَ الْقَلْبُ لَا اَنْفُضُوْا مِنْ حَوْلِكَ. «به واسطه رحمت خداوند، تو با مردم نرم و مهربان گشتی و اگر تندخو و سخت دل می‌بودی، از پیرامونت پراکنده می‌شدند». همچنین در آیه ۲۱۵ سوره شعراء به پیامبر اکرم (ص) دستور می‌دهد که با پیروان خود با تواضع و مهر و محبت رفتار کند: وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِيْنَ «بال و پرت را برای مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند [به نشانه تواضع و محبت] بگستران». آیات فوق که به عنوان نمونه‌ای از آیات بی‌شمار قرآن کریم در این زمینه استخراج شده است، بیشتر بر ویژگی‌های فرهنگی و ابعاد معنوی مدیران تأکید دارد که از آن



جمله به این موارد می‌توان اشاره کرد. تربیت الهی، قدرت روحی، پایداری در برابر دشواری‌ها، دوری از ستمگری، سعه صدر، قدرت بیان، امانتداری، نرم‌خویی، مدارا و مهربانی، تواضع توأم با محبت و بالاخره توانایی علمی.

همچنین قرآن کریم برای گزینش مبلغ دینی، ملاک‌هایی را بیان فرموده است. بر اساس یافته‌های پژوهشی که در قلمرو روان‌شناسی اجتماعی صورت گرفته است، نقش مبلغ از نظر شأن و منزلت، خلق و خوی رفتاری و کیفیت گفتار و کردار او بسیار مهم است و چنانچه شخصیت مبلغ واجد این خصوصیات نباشد، تأثیرگذاری پیام‌های تربیتی او کاهش می‌یابد و حتی ممکن است که نتیجه معکوسی را در پی داشته باشد (کریمی، ۱۳۷۷). با توجه به مجموعه آیاتی که در قرآن کریم در رابطه با رسالت، مأموریت و وظایف رسولان، پیامبران، رهبران دینی، مبلغین و... وجود دارد، صفات و ویژگی‌هایی را می‌توان برای یک مدیر فرهنگی احصا نمود که در سه حوزه دسته‌بندی شده و به‌عنوان بخشی از مصادیق قرآنی، به آنها اشاره می‌شود. بی‌گمان دامنه این بحث بسیار فراتر از این تحقیق است و محققان دیگری در این عرصه باید وارد شوند و به تحقیق و تتبع پردازند.

جدول شماره (۴) صفات و ویژگی‌های مدیران، مستخرج از آیات قرآن کریم

عرصه	عنوان	آیه‌های قرآن کریم در رابطه با عنوان
اندیشه و باور	ایمان به خدا	بقره: ۲۸۵؛ آل عمران: ۲۸؛ مائده: ۶۹؛ اعراف: ۵۸؛ انعام: ۵۴؛ تغابن: ۸؛ فجر: ۱۴؛ زلزله: ۸؛ فتح: ۴؛ عنکبوت: ۶۷؛ بقره: ۱۲۶؛ توبه: ۱۱۲؛ انعام: ۸۲
	پناه بردن به خدا از شر شیطان	مؤمنون: ۹۸ و ۹۷؛ یوسف: ۵۳؛ نساء: ۸۳؛ نحل: ۹۸
	برپا داشتن نماز	بقره: ۱۵۳؛ یونس: ۸۷؛ رعد: ۲۲؛ هود: ۱۱۴؛ عنکبوت: ۴۵؛ نمل: ۳؛ حج: ۴۱؛ بینه: ۵
	عدالت‌محوری	آل عمران: ۱۸ و ۱۸۲؛ انفال: ۵۱؛ حج: ۱۰؛ نساء: ۵۸ و ۴۰؛ مائده: ۸ و ۴۲؛ شوری: ۱۵؛ اعراف: ۲۹؛ یونس: ۴۷ و ۵۴؛ هود: ۸۵
	تقوا و پرهیزکاری	طلاق: ۲- ۵؛ انفال: ۲۹؛ مائده: ۲۷ و ۳۵؛ یوسف: آیات ۶ و ۲۴ و ۵۷؛ اعراف: ۹۶؛ طلاق: ۵؛ مریم: ۷۲؛ بقره: ۲
	توکل به خداوند متعال	آل عمران: ۱۲۲ و ۱۵۹؛ یونس: ۷۱؛ توبه: ۴۰؛ هود: ۱۲۳؛ انفال: ۴۹؛ نمل: ۷۹؛ انفال: ۲؛ مائده: ۲۳؛ فرقان: ۵۸
	تولی و تبری	ممتحنه: ۴ و ۶ و ۱۲؛ احزاب: ۲۱؛ مجادله: ۲۲؛ توبه: ۷۱؛ بقره: ۱۱۹ و ۲۵۷
	بشارت و انداز	طلاق: ۷؛ انفال: ۶۰؛ تغابن: ۱۶؛ بقره: ۱۱۹؛ اسراء: ۱۰۵؛ انعام: ۴۸؛ سبأ: ۸؛ فتح: ۸
	اجتناب از گناه	اعراف: ۲۰۱؛ ذاریات: ۵۰؛ نحل: ۳۶ و ۳۴؛ انعام: ۱۵۱؛ اسراء: ۳۲ و ۳۶؛ احزاب: ۳۶؛ نساء: ۷۹ و ۳۱؛ رعد: ۶



عرصه	عنوان	آیه‌های قرآن کریم در رابطه با عنوان
بیش و بصیرت	اخلاص	لقمان: ۳۲؛ عنکبوت: ۶۵؛ حجر: ۳۹؛ زمر: ۳ و ۱۱؛ اعراف: ۲۹؛ کهف: ۱۱۰؛ ص: ۸۲ - ۸۳؛ نساء: ۳۸؛ بقره: ۱۱۲
	بینش و بصیرت	عنکبوت: ۴۳؛ واقعه: ۸۵؛ آل عمران: ۱۳؛ هود: ۲۴؛ نور: ۴۴؛ سجده: ۱۲؛ رعد: ۱۶؛ فاطر: ۲۰؛ اعراف: ۱۷۹ و ۲۰۳؛ احقاف: ۲۶؛ جاثیه: ۲۳؛ ق: ۸؛ سجده: ۲۷؛ قصص: ۴۳
	عقل و خرد	بقره: ۱۵۴ و ۲۲۱؛ لقمان: ۳۴؛ اعراف: ۲۰۱؛ انعام: ۶۵؛ عنکبوت: ۴۹؛ حجر: ۲۹؛ آل عمران: ۱۹۰؛ نحل: ۷۸
	مشورت با دیگران	آل عمران: ۱۵۹؛ شورا: ۳۸
	ایمان به هدف	کهف: ۶؛ آل عمران: ۱۰۴ و ۱۲۶ و ۱۷۴؛ انفال: ۱۰؛ بقره: ۲۵۰؛ احزاب: ۳۹
	استقامت در راه آرمان‌ها	آل عمران: ۱۲۰ و ۲۰۰؛ بقره: ۴۵ و ۱۵۳ و ۱۵۵؛ نحل: ۵۳؛ بلد: ۱۷؛ الأحقاف: ۳۵؛ هود: ۱۱ و ۱۵؛ کهف: ۲۸؛ لقمان: ۱۷؛ طور: ۴۸؛ یوسف: ۱۸؛ روم: ۶۰
	عزت نفس و بلندهمتی	آل عمران: ۱۳۹؛ قصص: ۸۳؛ منافقون: ۸؛ نساء: ۱۳۹؛ توبه: ۱۱۲؛ انعام: ۱۶۲؛ حجر: ۲۹؛ یونس: ۶۵
	حسن خلق و حسن معاشرت	طه: ۴۴؛ توبه: ۱۲۸؛ آل عمران: ۱۵۹؛ قلم: ۴؛ نساء: ۳۶؛ قلم: ۴؛ شعراء: ۲۱۵؛ آل عمران: ۱۵۹؛ فتح: ۲۹
	تواضع و فروتنی	فرقان: ۶۳؛ حجر: ۸۸؛ شعراء: ۲۱؛ لقمان: ۱۸؛ انعام: ۵۴
	صبر و بردباری	فرقان: ۶۳؛ رمل: ۱۰؛ آل عمران: ۱۲۰؛ ق: ۳۹؛ حجر: ۹۷
رفتار و کردار	عفو و گذشت	مائده: ۱۳؛ آل عمران: ۲۰ و ۱۳۴؛ نور: ۲۲؛ تغابن: ۱۴؛ اعراف: ۱۹۹
	صداقت	احزاب: ۷۰؛ توبه: ۱۱۹؛ بقره: ۴۲؛ زمر: ۱۸؛ توبه: ۶۱
	امر به معروف و نهی از منکر	توبه: ۷۱؛ آل عمران: ۱۰۴ و ۱۱۰ و ۱۱۴؛ لقمان: ۱۷؛ اعراف: ۱۵۷؛ حج: ۴۱؛ یوسف: ۶۲
	بدی را با نیکی پاسخ دادن	رعد: ۲۲؛ مؤمنون: ۹۶؛ فصلت: ۳۴
	دست‌گیری از دیگران	بقره: ۲۲۹؛ زمر: ۱۰؛ انعام: ۱۵۴؛ نحل: ۳۰؛ نمل: ۹۰؛ آل عمران: ۱۳۳؛ زمر: ۱۰؛ اسراء: ۷؛ قصص: ۷۷؛ یوسف: ۹۰؛ نمل: ۲؛ صافات: ۱۰۴ و ۱۰۵ و ۱۲۲
	پرهیز از گفتار بدون عمل	صف: ۲؛ بقره: ۴۴
	سعه صدر و سهولت قول	بقره: ۱۵؛ آل عمران: ۱۲۵؛ طه: ۲۵ و ۲۶
	اختیار و مسئولیت	طلاق: ۷؛ انفال: ۶۰؛ تغابن: ۱۶
	وفای به عهد	اسراء: ۳۴؛ نحل: ۹۱؛ انفال: ۵۶؛ مومنون: ۸؛ توبه: ۱۱؛ بقره: ۸۰؛ رعد: ۲۰؛ مائده: ۸۲؛ انعام: ۱۵۲



۳-۱۰- کنکاش ویژگی‌های مدیران فرهنگی در نامه ۵۳ نهج البلاغه

بر مبنای توصیه‌های حضرات معصومین (علیهم‌السلام) مدیران علاوه بر انجام وظایف عمومی مدیریت، باید زمینه‌ساز رشد و تعالی مادی و معنوی افراد نیز در سازمان باشند؛ در ارتباط با چنین برداشتی از مدیریت، افرادی که عهده‌دار چنین وظایف و مسئولیت‌هایی می‌شوند، باید دارای صفات و ویژگی‌هایی باشند تا بتوانند اندیشه، گفتار و رفتار همکاران و دیگر افراد سازمان را به اهداف متعالی و ارزشی هدایت کنند. جستجوی معیارها و ویژگی‌های مدیران در منابع روایی، مستلزم فرصت موسع و بهره‌مندی از کارشناسان زبده است تا در اقیانوس احادیث و روایات معصومین (علیهم‌السلام) غور و این مرواریدها را صید کنند؛ که در این صورت نه مقالات مختلف که کتاب‌ها در این زمینه باید تدوین شود. ما در این مقاله از این مجموعه بی‌کران، تنها به یکی از آنها (نهج البلاغه) و از میان انبوهی از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها، تنها به یک نامه (نامه ۵۳) مستمسک می‌جوییم و ویژگی‌های مدیران را با رویکرد فرهنگی، جستجو می‌کنیم. بر این اساس، پاره‌ای از این صفات و ویژگی‌هایی که مدیران به‌طور اعم و مدیران فرهنگی به‌طور اخص، در سازمان‌ها و جوامع اسلامی باید متصف و آراسته به آنها باشند، از این نامه (نامه حضرت امیر (ع) به مالک اشتر) در سه محور عمومی، اختصاصی و مکتبی، احصا و استخراج شده است که در جدول زیر به آنها اشاره می‌شود.

جدول شماره (۵) صفات و ویژگی‌های مدیران با رویکرد فرهنگی، مستخرج از نامه ۵۳ نهج البلاغه

معیارهای عمومی	
ویژگی‌ها	مصادیق (متن فرمان)
وفاداری	«سپس با فرستادن مأموران مخفی راستگو و وفادار، کارهای آنان را زیر نظر بگیر»
تواضع و فروتنی	«در برابر رعیت فروتن باش»
تسلط بر خشم	«آن کس را فرمانده لشکریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فراتر نگیرد و به زودی از جای خود به‌در نرود»
امانتداری	«درباره اشخاصی که می‌خواهی به منصبی برگزینی با بررسی سوابق و عملکرد گذشته‌شان اطمینان یاب که آیا اهل امانتداری بوده‌اند یا خیر»
عفو و اغماض	«همچنان که تو را در زندگی لغزشی در پیش است آنها نیز بدون لغزش نخواهند بود، پس باید با آن دیده در آنان بنگری که توقع داری خداوند در تو بنگرد»
رفق و مدارا	«هرگاه زمامدار شدی باید رفق و ملایمت ورزی»
خوش رفتاری	«تو باید در دلت مهر رعیت را پرورش دهی و مهربانی و خوش رفتاری و نیکویی با رعیت را در دل خود جایگزین سازی»
سعی و جهد	«ای مالک با تمام وسایلی که در اختیار داری و با منتهای نیرویی که در جان توست به جلب رضایت عموم و خرسندی جامعه بکوش»



معیارهای عمومی	
ویژگی ها	مصادیق (متن فرمان)
تأمین معیشت کارکنان	«آنگاه به حد وافی نیازمندی‌های آنان را تأمین کن که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که در اختیارشان می‌باشد بی‌نیاز گردند، حجت را بر آنان تمام می‌کند که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند» و «رحمت بر رعیت و محبت و لطف به آنان را به قلبت قابل دریافت ساز و هر گز همچون درنده و خون‌آشام بر آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت بشماری»
طرد چاپلوس	«و باید کسانی نزد تو برگزیده‌تر باشند که بیش از همه در روی تو سخن تلخ بر زبان آورند و تو را در آنچه خدای بر دوستان خود نپسندد، کمتر یاری کنند. به اهل پرهیز و راستی پیوند و آنگاه آنان را چنان پرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل در کاری بزرگ به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی. چه زیاده‌روی در ستایش، در دل خودبینی، پرورد و آدمی را به تکبر در آورد»
خوش بینی نسبت به دیگران	«هیچ عاملی بهتر و قوی‌تر از نیکی به رعیت و سبک ساختن هزینه‌های آنان و ترک تحمیل بر دوش آنان نیست پس باید در این باب کار کنی که خوش‌بینی رعیت را به دست آوری»
عیب پوشی و پرهیز از عیب جوئی	«و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیبجوی مردم است؛ زیرا در مردم عیب‌هایی است که والی از هر کس دیگر به پوشیدن آنها سزاوارتر است. از عیب‌های مردم آنچه از نظرت پنهان است، مخواه که آشکار شود، زیرا آنچه بر عهده توست، پاکیزه ساختن چیزهایی است که بر تو آشکار است و خداست که بر آنچه از نظرت پوشیده است، داوری کند. تا توانی عیب‌های دیگران را ببوشان، تا خداوند عیب‌های تو را که خواهی از رعیت مستور بماند، ببوشاند»
پرهیز از غرور و تکبر	«چنانچه بر اثر پست و مقام که به تو داده شده است در تو تکبر به وجود آید و در خود احساس خودبینی نمایی، فورا به یاد بیاور عظمت ملک خداوندی را که فوق توست و به قدرت و سلطه خداوند و ضعف خود توجه داشته باش، این توجه و نگرش است که سرکشی و تمرد را از تو می‌گیرد و تندی تو را فرو می‌نشاند و آن عقل را که از مغزت بیرون رفته بود به تو باز می‌گرداند. پرهیز کن از برابری با عظمت خداوند متعال و از همانندبینی خود با او در جبروت ربوبی؛ زیرا خداوند متعال هر جباری را دلیل و هر متکبری را پست و خوار می‌سازد»
گذشت و پوزش پذیری	«افرادی را برای کارهای کلیدی و مهم انتخاب کن که هنگام معذرت‌خواهی از وی، با سینه باز و بزرگواری، عذر طرف را بپذیرد»
جاذبه و دافعه	«باید دورترین و مبعوض‌ترین آنها نزد تو کسانی باشند که زشتی‌های مردم را جستجو می‌کنند»
صداقت	«با اهل صدق بپیوند و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بده»
نظم و انضباط	«کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد»
پاکی و صلاحیت خانوادگی	«و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالحند و از سابقه‌ای نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین»
وفای به عهد	«ای مالک به وعده‌ای که به مردم می‌دهی وفا کن همان‌طور که خداوند می‌فرماید وفا نکردن به عهد، سبب خشم خداوند و مردم می‌گردد»
حسن سابقه	«بدترین وزیران تو کسانی‌اند که وزیران والیان بدکار پیش از تو بوده‌اند و با آنان در گناهان همکاری کرده‌اند، مبادا اینان صاحبان اسرار تو باشند؛ زیرا که یاران گنهکاران و برادران ستمکارانند. تو می‌توانی به جای آنان بهتر از آنها را بیابی، کسانی که نظریات و نفوذ آنها را دارند ولی وزر و وبال آنها را ندارند و با ستمکاران و گنهکاران همکاری نکرده‌اند. این مردان پاکدامن هزینه کمتری بر تو تحمیل می‌کنند و نسبت به تو مهربان‌ترند و با بیگانه کم الفت‌ترند، آنها را مخصوصان جلسه‌های سری و انجمن‌های علنی خود قرار ده»



معیارهای تخصصی	
ویژگی‌ها	مصادیق (متن فرمان)
تجربه کاری	«افراد با تجربه را به عنوان کارگزار انتخاب نما»
مشورت کردن	«هیچ پشتیبان استوارتر از مشورت کردن نیست و هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نمی‌شود» «بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌ترساند و نیز با اشخاص ترسو مشورت مکن؛ زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کنند. همچنین حریص را به مشاورت نگیر که با ستمگری، حرص را در نظرت زینت می‌دهد»
داشتن پشتکار و دوری از تنبلی	«در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن»
تندذهنی و داشتن حافظه قوی	«کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند و در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموشکار نباشد»
ارتباط مستقیم با کارکنان	«مبادا به مدت طولانی خود را از مردم دور نگه داری»
داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل	«من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم، گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید او را مانند زره و سپر نگهبان خود برگزینید؛ زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود، نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است، شتاب می‌گیرد»
احتیاط و دقت در قضاوت	«سپس کسی را برای قضاوت بین مردم برگزین که از همه در شبهات با احتیاط‌تر عمل نماید»؛ «و از آنچه که در نظرت روشن نیست، کناره گیر»
بلندی همت	«با بلند همتان بپیوند»
استقامت در برابر مشکلات	«پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب و مسئول بنما که در برابر دشواری‌ها و پیشامدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا نشاناند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی‌خیالی دیگران بی‌تفاوت نگردد»
شجاعت	«به اهل شجاعت بپیوند و آنها را به عنوان کارگزار انتخاب نما»
شایستگی و کفایت	«ای مالک در به‌کارگیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر، مگر شفاعت «کفایت» و امانت را»

معیارهای مکتبی	
ویژگی‌ها	مصادیق (متن فرمان)
تقوا	«او را به پرهیزکاری در پیشگاه خدا و ترجیح دادن اطاعت او و پیروی از فریضه‌ها و سنت‌ها که در قرآن به آن امر فرموده است فرمان می‌دهد که هیچ‌کس نیکبخت نگردد مگر به پیروی آن و شوربخت نشود جز به انکار و تباه ساختن آن و به او فرمان می‌دهد که خدای را با قلب و دست و زبان خود یاری کند؛ زیرا هر کس خداوند جل‌إسمه را یاری دهد، خدای یابوری او را تعهد کرد و هر که او را عزیز دانست خدای ارجمندی او را کفالت فرمود»
توانایی در کنترل نفس	«به او فرمان می‌دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به هنگام سرکشی رامش نماید که (همانا نفس همواره به بدی و می‌دارد جز آنکه خدا رحمت کند)»



معیارهای مکتبی	
ویژگی ها	مصادیق (متن فرمان)
قیام به وظیفه	«و نزد خدا برای هر یک از این طبقات (افراد جامعه) جایگاهی است که در برگیرنده مسائل رفاهی و امکانات آنان است و برای هر یک از آنان تا حد تأمین و اصلاح وضع زندگی بر عهده زمامدار حقی است. زمامدار از عهده آنچه خداوند بر دوش او قرار داده است بر نمی آید، مگر با سعی و کوشش و استمداد از خدای بزرگ و آماده سازی نفس خود بر التزام به حق و شکیبایی در برابر دشواری ها و آنچه پیش آید»
حق گرایی	«باید محبوب ترین و پسندیده ترین کارها نزد تو میانه تریشان در حق باشد»
عدالت و انصاف	«دوست داشتنی ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می برد اما خشم خواص را خشنودی همگان بی اثر می کند»
مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان	«پس برای کارهای مهم و کلیدی از سپاهان و لشکر یان خود کسی را انتخاب نما که نسبت به ضعیفان مهربان و با محبت باشد و در مقابل زورمندان سختگیری و استقامت داشته باشد»
خیر خواهی	«برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیر خواهی او برای خدا و پیامبر (ص) و امام بیشتر باشد»
عبرت از گذشتگان	«سپس ای مالک بدان که تو را به دباری فرستاده ام که پیش از تو داد و بیداد فراوان بر آن رفته است و مردم در کار تو همان گونه نظر خواهند کرد که تو در کار والیان پیش از خویش نظر می کنی و از تو همان خواهند گفت که تو درباره آنان می گویی. همانا که نیکوکاران را از سخنانی می توان شناخت که خدای درباره آنان بر زبان بندگان خود روان می سازد. پس کردار شایسته، نیکوترین اندوخته تو باد. بر هوسناکی ها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که نه حلال است بیالایی.»
یاور ظالمان نبودن	«بدترین وزیران تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است. پس نباید از خواص و نزدیکان تو باشد؛ زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستمگران هستند در حالی که تو به جای آنها کسانی که دارای اندیشه ها و کاربری های نیکو مانند آنها هستند، می توانی بهترین وزیر را بیایی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان را مرتکب نشده باشد و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهش همراهی و یاری نکرده باشد»
امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان	«همانا زمامدار را نزدیکان و خویشاوندانی است که به مال دگران چشم دارند و به آن درازدستی می کنند و در معامله کم انصافند پس وسایل تجاوزشان را از میان بردار تا رشته فسادشان بریده شود و درازدستی شان کوتاه گردد. به هیچ یک از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود، زمینی به رسم تیول وا مگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب یا در عملی که بین او با همسایگان مشترک است، آنان را به بیگاری گیرد و به آنان زبان رساند و بار خویش بر دوش دیگران گذارد پس با این کارها، سود گوارا برای آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبان گیر تو گردد»
عدم همکاری در اعمال خلاف	«سپس از میان خواص خود آن فردی را به خود نزدیک تر کن که از نظر حقیقت گویی صراحت لهجه داشته باشد و از کمک دادن به تو در کارهایی که خداوند آنها را برای اولیائش دوست ندارد خودداری نماید، خواه با هوا و هوس تو مطابق باشد یا نه»
پرهیز از سوءاستفاده از مقام	«از امتیاز خواهی و اختصاص دادن چیزی که [بهره] همه مردم در آن یکسان است بپرهیز»

نتیجه‌گیری

علم مدیریت، نتیجه علوم انسانی مختلف است و حاصل تلاش اندیشمندان در علوم انسانی مختلف با هم تلفیق شده و دانش مدیریت را پدید آورده است؛ در این میان منابع دینی به‌ویژه قرآن و روایات ما مشحون است از ظرایف و طرایف مدیریتی، تا آنجا که می‌توان مدعی شد قرآن کریم منبع عام مدیریت اسلامی است و در عین حال، حوزه خاصی از مباحث قرآن کریم که به‌ویژه بر مدیریت با رویکرد فرهنگی و معنوی عنایت وافر دارد، قصص قرآن است که مبتنی بر آن سیره انبیاء و اولیاء تبیین، توصیف و منعکس شده است. به طور خلاصه اکثر نویسندگان، اهداف مدیریت اسلامی را از ویژگی‌های بارز و اختصاصی آن می‌دانند و برخی آن را تنها وجه تمایز آن با مدیریت غربی به حساب می‌آورند. در علم مدیریت، رفتار وسیله‌ای برای افزایش کارایی و اثربخشی است اما در اسلام، رفتار (اخلاق) یک هدف است برای تقرب به الله. در علم مدیریت هدف رسیدن به اهداف سازمانی است اما در مدیریت اسلامی هدف، انسان و رشد او به سوی الله است. مهم‌ترین تفاوت مدیریت بر مبنای ارزش‌های اسلامی که نمود آن در مدیریت پیامبران الهی و ائمه معصومین (علیهم‌السلام) و در عصر حاضر در مدیریت حضرت امام خمینی (قدس سره الشریف) و مقام معظم رهبری می‌توان یافت با مدیریت بر اساس دانش و تجربه تولید شده در غرب، در «نحوه نگرش به انسان» نهفته است؛ یعنی تصویری که اعضای یک جامعه از سایر انسان‌ها و هموعان خود دارند و همچنین رابطه‌ای که با طبیعت، زمان، جامعه و سایر پدیده‌های اجتماعی و محیطی برقرار می‌کنند. قرآن کریم، کلام و سیره معصومین (ع)، درس زندگی سعادت‌مند در این دنیا و رستگاری آخرت برای انسان است. همان‌طور که در معیارهای استخراج شده از قرآن و نامه ۵۳ نهج‌البلاغه مشاهده شد، آموزه‌های اسلامی در عرصه هدایت، رهبری و مدیریت کلان جامعه، به یک بعد انسان‌نمی‌پردازد و انسان را در تمام ابعاد وجودی رشد می‌دهد. براین اساس، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در رویکرد اسلامی، نظامی جامع و همه‌جانبه در مقام تعریف ویژگی‌های مدیران مد نظر است که ابعاد دانشی، نگرشی، ساختاری و رفتاری را به‌صورت همزمان پوشش می‌دهد. در این مقاله، ویژگی‌ها و شاخص‌های مدیران فرهنگی از سه منظر مورد توجه و مطالعه قرار گرفت؛ از منظر تجربیات بشری و مطالعات صورت گرفته در این زمینه، ویژگی‌های مدیران فرهنگی در سه بخش: تمایلات، اندیشه و رفتار، دسته‌بندی شد که هر کدام به ترتیب ۱۲، ۱۸ و ۲۰ شاخص را به خود اختصاص دادند. از منظر قرآن کریم نیز ویژگی‌های مدیران فرهنگی مورد کنکاش قرار گرفتند که در این زمینه



نیز این ویژگی‌ها در سه عرصه باور، بصیرت و رفتار، طبقه‌بندی شدند که در بخش باورها ۹ شاخص، بصیرت ۷ شاخص و رفتار ۱۲ شاخص شناسایی شد. با مرور نامه ۵۳ نهج‌البلاغه ویژگی‌های مدیران فرهنگی در سه حوزه: معیارهای عمومی، تخصصی و مکتبی دسته‌بندی شد که در بخش معیارهای عمومی ۲۰ عامل، در بخش معیارهای تخصصی ۱۱ عامل و در زمینه معیارهای مکتبی ۱۲ عامل و مجموعاً ۴۳ معیار و ویژگی برای رهبران و مدیران جوامع و سازمان‌های اسلامی شناسایی و استخراج گردید. ویژگی برای مدیران از قرآن کریم احصا گردیده است که ۱۰۶ آیه از آیات قرآن ناظر بر این صفات و ویژگی‌ها می‌باشد. همچنین به دلیل تعدد و تکاثر روایات معتبر وارد شده از معصومین (علیهم‌السلام) در باب مدیریت و رهبری، صرفاً یکی از نامه‌های نهج‌البلاغه که به تعبیری منشور فرمانروایی و مدیریت صالحین است (نامه ۵۳)، معیارها و این بدین معنی است که رهبران و مدیران سازمان‌های فعال در حوزه حکومت اسلامی با هر ماهیت، مأموریت و سطحی، زمانی می‌توانند به کارایی، اثربخشی و کارآمدی از یک‌سو و حاکمیت ارزش‌های اسلامی و مناسبات برادرانه و صمیمانه اداری از سوی دیگر، در سازمان‌های متبوع خود دست یازند که بر این اصول، معیارها و ویژگی‌ها، متصف و پایبند باشند.

منابع

۱. قرآن کریم؛ ترجمه محمد کاظم معزی، نشر صابرین، قم
۲. نهج البلاغه (۱۳۸۰)؛ ترجمه علامه جعفری، چاپ اول، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی
۳. ابراهیمی، محمدحسین (۱۳۷۵)؛ مدیریت اسلامی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی
۴. ابطحی، سیدحسین؛ محمدپور، فاطمه (۱۳۸۹)؛ منابع انسانی از دیدگاه قرآن و سنت، گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۵. ازگلی، محمد (۱۳۸۲)؛ ویژگی‌های مدیران فرهنگی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
۶. انصاری، محمدعلی (۱۳۸۷)؛ ملک سلیمان: جلوه‌های مدیریت در قرآن، چاپ سوم، مشهد، بیان هدایت نور
۷. انصاری، محمد اسماعیل، تیموری، هادی، مدیریت تحول، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۹
۸. تقوی دامغانی، سیدرضا (۱۳۶۹)؛ نگرشی بر مدیریت اسلامی، چاپ دوم، نشر سازمان تبلیغات اسلامی
۹. جاسبی، عبدالله (۱۳۷۸)؛ مباحثی از مدیریت اسلامی: مجموعه مقالات، جلد ۱، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی
۱۰. حبیبی، محمد (۱۳۷۹)؛ خصایص مدیران فرهنگی، تهران، تبیان
۱۱. حسین لی، رسول (۱۳۷۹)؛ اصول و مبانی سیاست فرهنگی در آسیا و آفریقا، انتشارات آن، تهران
۱۲. حشمت‌زاده، محمدباقر (۱۳۸۶)؛ کاربرد مدل هندسی در جریان‌شناسی تاریخ فرهنگی ایران، مجموعه مقالات همایش ملی مهندسی فرهنگی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، جلد دوم
۱۳. دراکر، پیتر (۱۳۸۶)؛ چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه محمد طلوع، چاپ هفتم، تهران، رسا
۱۴. درگاهی، حسین، محمدحسن علی‌پور فلاح سپند و هادی قره‌بلاغ (۱۳۸۹)؛ ارائه مدل شایستگی، ماهنامه راهبرد یاس، شماره ۲۳
۱۵. راسول، ویلیام جی (۱۳۸۴)؛ برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر، ترجمه احمد رضا حراف، انتشارات سازمان ملی صنایع پتروشیمی
۱۶. رضائیان، علی (۱۳۸۳)؛ مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، انتشارات سمت
۱۷. رضائیان، علی (۱۳۸۰)؛ مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سوم، تهران، سمت
۱۸. رضائیان، علی (۱۳۶۵)؛ اصول مدیریت، تهران، سمت
۱۹. سید رضی؛ نهج البلاغه (۱۴۱۴ ق)؛ قم، هجرت، چاپ اول
۲۰. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵)؛ مدیریت عمومی، تهران، روان
۲۱. علی‌اکبری، حسن (۱۳۸۶)؛ مدیریت راهبردی با ترسیم چشم‌انداز دستگاه‌ها و موضوعات فرهنگی، درآمدی بر مهندسی فرهنگی، مجموعه مقالات همایش ملی مهندسی فرهنگی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، جلد ۳





۲۲. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴)؛ معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور، نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۸، بهار ۱۳۸۴
۲۳. کریمی، یوسف (۱۳۷۷)؛ روانشناسی شخصیت، تهران، نشر و ویرایش
۲۴. مطهری، مرتضی (۱۳۷۲)؛ امدادهای غیبی در زندگی بشر، چ ۶، تهران، صدرا
۲۵. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۹)؛ مدیریت و فرماندهی در اسلام، چ ۴، قم، هدف
۲۶. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۲)؛ تفسیر نمونه، چ ۱۰، تهران، دارالکتب الاسلامیه
۲۷. میرزاخانی، رضا (۱۳۸۹)؛ مدیر شایسته از منظر قرآن کریم، مجموعه مقالات قرآن و حقوق، ش ۳
۲۸. نجات‌بخش اصفهانی، علی؛ شهریاری، بهاره (۱۳۸۸)؛ مقایسه ویژگی‌های مدیریت از دیدگاه قرآن کریم با مدیریت از دیدگاه تئوری‌های غربی، فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآنی، سال اول، شماره ۲
۲۹. نقی پورفر، ولی‌ا... (۱۳۷۶)؛ اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۳۰. هارولد کونتز و همکاران (۱۳۸۰)؛ اصول مدیریت، ترجمه محمدهادی چمران، مؤسسه انتشارات علمی، چاپ سوم