

بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران

فرهنگی «مطالعه موردی شهید آیت‌الله محلاتی(ره)»^۱

عباسعلی فرزندی^۱؛ حسین صفری^۲

اله‌بخش روشن‌روان^۳

چکیده

هدف: مقاله حاضر، تبیین مؤلفه‌ها و شاخصهای توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی است که بر همین اساس، شهید آیت‌الله فضل‌الله محلاتی به عنوان یک مدیر موفق فرهنگی - اسلامی مورد مطالعه موردی قرار گرفته است. بدین منظور، ۵۰ نفر از همکاران و هم‌زمان شهید محلاتی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. **روش:** مطالعه حاضر بر حسب هدف، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات و از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد جهت استخراج یافته‌های تحقیق از طریق مصاحبه با افراد جامعه هدف استفاده شده است. **یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های تحقیق، یک الگوی مفهومی مرتبط با ویژگی‌ها و توانایی‌های مدیران فرهنگی با استفاده از نظریه راهبرد داده‌بنیاد ارائه شده است. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهد که درحوزه فرهنگ مدیرانی موفق ترند که از توانایی‌های علمی - تخصصی، روحی - روانی، جسمی - فیزیکی و فکری - ذهنی و ویژگی‌های فردی (شامل ویژگی‌های اخلاقی، فکری و شخصیتی و عبودیت و عمل صالح) و ویژگی‌های مکتبی (شامل ولایت‌مداری و ولایت محوری، بصیرت و عمل انقلابی و روحیه جهادی و عاشورایی) بالاتری برخوردار باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیریت فرهنگی، توانایی‌های مدیریتی مدیران، ویژگی‌های فردی مدیران، مدیران فرهنگی.

دریافت مقاله: ۹۱/۰۶/۳۱؛ تصویب نهایی: ۹۱/۱۰/۲۰

۱. دکترای مدیریت استراتژیک؛ استادیار و رئیس دانشکده فرهنگ و ارتباطات مجتمع آموزش عالی شهید محلاتی.

۲. دکترای مدیریت استراتژیک؛ دانشیار دانشگاه تهران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت رسانه و فرهنگ (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، خیابان استاد نجات‌اللہی، خیابان سپند غربی، پلاک ۶۷، دانشکده فرهنگ و ارتباطات مجتمع آموزش عالی شهید محلاتی / شماره: ۸۸۸۰۷۰۷۰ / Email: roshan.135910@yahoo.com

الف) مقدمه

مدیریت، واژه‌ای است که به وسعت تاریخ و اعماق وجودی انسان، ریشه، تحلیل، تاریخچه و نظریه‌پردازی دارد (اختری، ۱۳۷۳: ۴۵) و می‌توان آن را با رویکردهای گوناگون (عابدی جعفری و ازگلی، ۱۳۸۴: ۵) از جمله رویکرد فرهنگی مورد مطالعه قرار داد.

از آنجا که یکی از اهداف مدیریت فرهنگی - اسلامی، هدایت انسانها به سوی سعادت است، برای رسیدن به این هدف، به مدیرانی نیاز است که هدف و ابزار رسیدن به آن را خوب بشناسند. شهید مطهری (ره) در این باره می‌فرماید: «مدیریت صحیح از ضعیف‌ترین ملت‌های دنیا، قوی‌ترین ملت‌ها را می‌سازد؛ آنچنان که رسول خدا (ص) عمل کرد. این معجزه رهبری است» (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۸۶: ۲؛ جوادزاده، ۱۳۷۸: ۲۶۳). بنابر این، مدیران در سطوح مختلف (عالی، میانی و پایه) و در هر سازمان رسمی باید مجهز به توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی فرهنگی - اسلامی باشند تا بتوانند دانش و تجربه شخصی خود برای رسیدن به اهداف سازمان به کار گیرند. برای ایفای بهتر نقش‌های محوله (ویلکیناس و کارتان، ۱۹۹۷). کسب این ویژگی‌ها و توانایی‌ها مبتنی بر فرهنگ اسلامی و انقلاب اسلامی، برای مدیران ضرورت دارد تا بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را به بالندگی و توسعه برسانند. از این رو، یکی از مدیریتهای مثبت فرهنگی که برای نسل‌های آینده باقی مانده است، مدیریت فرهنگی شهدا در دوران دفاع مقدس است که با الهام از قرآن و سیره معصومین (ع) و فرهنگ عاشورایی و مسئله لزوم عمل به وظیفه، توانستند نقش مدیریتی خود را به بهترین شکل انجام دهند. بنابر این، در مقاله حاضر کوشش شده است تا در راستای هدف اصلی «تبیین مؤلفه‌های مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی در حوزه توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی» به عنوان یک مدیر موفق فرهنگی، گامی برداشته شود و جهت استفاده از مدیران جوان به ویژه مدیران فرهنگی در اختیار آنها قرار گیرد.

نظر به اهمیت جایگاه مدیریت فرهنگی در تاریخ بشر و ادیان الهی و بالاخص در اسلام، یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت فرهنگی - اسلامی، هدایت انسانها به سوی هدف والای انسانی است. انقلاب اسلامی ایران بزرگ‌ترین و عمیق‌ترین انقلاب ارزشی، فکری و فرهنگی عصر حاضر است که در این راستا شکل گرفت و در سایه پیروزی این انقلاب و رهبری امام خمینی (ره) و شرایط ویژه فردی، اجتماعی ناشی از انقلاب اسلامی و دفاع مقدس زمینه شکل‌گیری شخصیت مدیریتی شهید آیت‌... محلاتی (ره) ظهور و بروز پیدا کرد و به عنوان یک مدیر فرهنگی همواره در بحرانها و شرایط

۲۳ ♦ بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی

ویژه توانست مشکل‌ترین مأموریتها را با موفقیت جامه عمل بپوشاند. بنابر این، مدیریت موفق فرهنگی ایشان در حوزه نمایندگی ولی فقیه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و دوران دفاع مقدس می‌تواند به عنوان یکی از الگوهای مهم و در عین حال موفق مدیریت فرهنگی مبتنی بر فرهنگ ایرانی - اسلامی تلقی شود. از طرفی، عدم توانایی‌های مدیریتی و ضعف ویژگی‌های فردی بعضی از مدیران در سازمانها در طول سالیان گذشته، نشانگر آن است که مؤلفه‌ها و شاخصهای مدیریت فرهنگی - اسلامی افراد موفق به ویژه شهدای والامقام تبیین و تدوین نشده است و این مسئله، ضعف بزرگ و خلأ جدی محسوب می‌شود. بدون شک اگر اندیشه‌های شهید والامقام آیت‌الله فضل‌الله محلاتی به صورت مدون، همراه با مؤلفه‌ها و شاخصهای مدیریت فرهنگی ایشان در حوزه مذکور استخراج شود و در چارچوب و فرمول‌های آکادمیک و الگوهای آن با روشهای کارآمد تطبیق شود، می‌توان به عنوان راهکاری کاربردی و مناسب برای بقای مستمر و پویایی سازمانها و مددکار مدیران فرهنگی جوان باشد.

بنابر این، هدف اصلی این تحقیق عبارت است از: تبیین مؤلفه‌های مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی (ره) در حوزه ویژگی‌های فردی و توانایی‌های مدیریتی.

اهداف فرعی و عینی تحقیق نیز عبارتند از:

۱. شناسایی مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی و مکتبی شهید محلاتی؛
۲. شناسایی شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی در حوزه توانایی فیزیکی - جسمی؛
۳. شناسایی شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی در حوزه توانایی علمی - تخصصی؛
۴. شناسایی شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی در حوزه توانایی روحی - روانی؛
۵. شناسایی شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی در حوزه توانایی فکری - ذهنی.

ب) مبانی نظری مرتبط با مدیریت فرهنگی

اصطلاح مدیریت در بین صاحب‌نظران، تعریفهای متعددی دارد و هر صاحب‌نظری بر اساس برداشت و حیطه مطالعاتی خود، تعریف تازه‌ای از این واژه ارائه داده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم.

- علم و هنر هماهنگ کردن، رهبری و کنترل، فعالیتهای دسته جمعی، برای نیل به هدفهای مطلوب،

با حداکثر کارایی. (اقتداری، ۱۳۷۲: ۶۱)

۲۴ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

- کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق هدفهای سازمانی. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۵: ۱۳؛ نیوی، ۱۳۸۰: ۳۴)

- فرایند به کارگیری مؤثر و کارای منابع انسانی و مادی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، هدایت و کنترل در چارچوب ارزشهای جامعه. (رضائیان، ۱۳۷۴: ۶)

- مدیریت انسانها و رهبری آنها عبارت است از فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنها. (مطهری، ۱۳۶۸: ۳۵)

شهید مطهری مدیریت را مترادف رشد می‌داند و می‌فرماید: «رشد عبارت است از شایستگی و لیاقت برای نگهداری و استفاده و بهره‌برداری درست از وسایل و سرمایه‌های زندگی». (همان: ۲۰۹)

«مدیریت فرهنگ» واژه‌ای ترکیبی است که از دو کلمه مدیریت و فرهنگ تشکیل شده است که به واسطه ترکیب شدن، نسبت به فرهنگ اضافه شده است.

فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مجموعه فعالیت‌هایی است که هدف آن ایجاد، حفظ و تغییر رفتار فردی و اجتماعی در چارچوب رسالت و اهداف سازمان فرهنگی و بر اساس نظام ارزشی معین صورت می‌گیرد (کوثری و نجاتی، ۱۳۷۹: ۳۹). به عبارت دیگر؛ کلیه فرایندها، اقدامات و رویه‌هایی است که با هدف برنامه‌ریزی یا ساماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد (اولیاء، ۱۳۸۴: ۱۱۹-۱۱۸). مدیریت فرهنگی بر پایه اصول سیاست فرهنگی و قوانین و ضوابط فرهنگی، به برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی، تنظیم، اداره و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی می‌پردازد. (همان)

از یک منظر، «مدیریت فرهنگی» دو نوع است: مثبت و منفی؛ که برای هر کدام از این دو می‌توان در طول تاریخ شواهد فراوانی ارائه داد.

۱. مدیریت مثبت فرهنگی

مدیریت‌های مثبت فرهنگی پیامبر اکرم (ص) که با عقلانیت، درایت و شناختی که از انسان داشت جامعه‌ای منحنی، آلوده، منحرف و ذلیل و زبون را به اجتماعی پیروز، پاک، مستقیم و عزیز تبدیل کرد و آثار عظیم فرهنگی خود را همچنان تا قرن‌های بعد از خود و نسل‌های آینده باقی گذاشته است، پیامبر اکرم (ص) در شرایطی بسیار نامناسب، از مردمی به شدت منحرف و متحجر، با مدیریت الهی و اسلامی خود امتی نمونه ساخت و تحویل جامعه بشری داد. با شعار شعورآفرین «لا اله الا الله»، یکپارچگی ذهنی، فکری و اعتقادی را به وجود آورد و با «یا اهل الكتاب تعالوا الی کلمه سواء» (آل

۲۵ ♦ بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی

عمران: ۶۴)، صفوف پیروان ادیان ابراهیمی را در مقابله با کفر متحد ساخت. با سرود زیبای «انما المؤمنون اخوه» (حجرات: ۱۰)، بساط کینه‌ورزی و قبیله‌محوری و عشیره‌بازی را جمع کرد. نظام اجتماعی و حکومتی خویش را بر اساس اصل ارزشمند «ان اكرمکم عندالله اتقاکم» بنا نهاد و میدانهای رشد و شکوفایی را برای همه علاقه‌مندان به سعادت و کمال گشود و مشعل امید را برای آن دسته از انسانهای محروم و مظلوم که نه حسب و نسب قابل توجهی داشتند و نه ثروت و سرمایه‌ای، روشن ساخت. در اوج قدرت و در زمان پیروزی و تسلط، عفو و عطوفت و بخشش و محبت را با جمله «انتم الطلقاء» به نمایش گذاشت (سبحانی، ۱۳۷۲، ج ۲: ۳۳۸). با آیه شریفه «ن والقلم و ما یسطرون» (قلم: ۲) ارزش علم را معرفی فرمود و بر مبنای «یزکیهم و یعلمهم الكتاب و الحکمه» (جمعه: ۲). نظام تعلیم و تربیت جامع انسانی را به وجود آورد و در درون این نظام، انسان‌های بزرگی را پرورش داد.

۲. مدیریت منفی فرهنگی

نوع دیگر مدیریت فرهنگی، مدیریت منفی است که بر محور نفسانیات شخص مدیر شکل می‌گیرد. فرهنگ در تفکر چنین مدیریتی، چیزی جز بازیچه و ابزار برای ارضای خواهشهای نفسانی نیست؛ لذا در حوزه این گونه مدیران، ریا، تزویر، نفاق، چاپلوسی، شخصیت‌شکنی و امثال این‌گونه خصلتهای پست اخلاقی و رفتاری به وفور جلوه می‌کند.

منافع و مصالح سازمانی و مردمی را به پای هوس‌های خویش به سادگی قربانی می‌کند و در نهایت، همه این رفتارها و روشهای ضد فرهنگ را به صورت جریانی فرهنگی در درون جامعه وارد می‌سازد و مردم را به سقوط و انحطاط اخلاقی و رفتاری سوق می‌دهد. جامعه دوران یزید که مردم به همراه حاکم فاسد به جایی می‌رسند که پسر پیامبر خدا را قربانی می‌کنند. معمولاً مدیریت فرهنگی را دو قشر تأثیرگذار بر عهده دارند: عالمان و حاکمان؛ که هر گاه در جهت منفی و تخریب باورهای اصیل فرهنگی قدم بردارند، فاجعه‌ای عظیم در زندگی انسانی به وجود خواهند آورد. امام علی(ع) در مورد نقش عالمان فرمودند: «زله العالم تفسد العوالم» (تمیمی آمدی، بی‌تا، ج ۱: ۳۸۵)؛ لغزش عالم، فساد و تباهی جامعه را به دنبال دارد. پیامبر اکرم(ص) درباره تأثیر رفتارهای مثبت و منفی زمامداران بر اوضاع و شرایط جامعه می‌فرماید: «اذا تغیر السلطان تغیر الزمان» (مجلسی، بحارالانوار، ج ۷: ۱۶۵)؛ هنگامی که در اخلاق و رفتار فرمانروای جامعه دگرگونی به وجود آید، زمان دگرگون می‌شود.

مدیر فرهنگی، مدیری است که در سازمانهای فرهنگی به طور مستقیم به سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های فرهنگی می‌پردازد. به عبارت دیگر؛ فردی است که وظیفه بهره‌برداری از منابع را برای پیشبرد سیاستهای فرهنگی برعهده دارد. (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۵: ۱۱)

بسیاری از گروهها و مقوله‌های کارمندی، همچون: هنرآفرینان، سازمان‌دهندگان فعالیتهای محلی، مدیران و تکنسین‌ها، به کار توسعه فرهنگی اشتغال دارند. کسان دیگری را نیز باید به این گروه و مقوله‌ها افزود؛ اشخاصی همچون: تصمیم‌گیرندگان در امور سیاسی و نمایندگان منتخب و کسانی که نقش مستقیمی در امور فرهنگی ندارند، اما فعالیتهای آنان به توسعه فرهنگی کمک می‌کند و مهندسان و برنامه‌ریزان، مددکاران اجتماعی، معلمان، کارکنان ارشد، رسانه‌ها و مطبوعات و ... (مولینیر، ۱۳۷۲: ۳۳-۳۲؛ فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۵: ۴). بنابر این، مدیران فرهنگی مدیرانی‌اند که مستقیماً در جایگاههای شغلی در سازمانهای فرهنگی کشور و در سطوح مختلف راهبری، پشتیبانی یا اجرایی مشغول به فعالیتند. همین طور کلیه مدیرانی که در سایر دستگاههای غیر فرهنگی در مسئولیتهای شغلی، هدایت و راهبری نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مشغول فعالیتند، مدیر فرهنگی تلقی می‌شوند. (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۴: ۱۲)

مدیران فرهنگی را می‌توان به دو گروه اصلی تقسیم کرد. این دو گروه عبارتند از:

الف) مسئولان سازمانهای دولت مرکزی یا محلی؛ این عده را می‌توان «رده دوم» دانست که به مشخص کردن و عملی کردن سیاستهای کلی، نظارت، ایجاد انگیزه، هدایت و ارزشیابی می‌پردازند.

ب) مسئولانی که مستقیماً در گروههای هنرآفرینان، یا در سازماندهی گروهها یا در نهادهای فرهنگی، در شوراها یا بخشهای اجتماعی یا در سازمانهای هماهنگ‌کننده محلی یا منطقه‌ای اشتغال دارند. (مولینیر، ۱۳۷۲: ۵۷)

در کنار مدیران فرهنگی، رهبران فرهنگی هم ارائه شده است؛ در تحقیقی که دو پژوهشگر معروف آمریکایی انجام داده‌اند، چهار نوع رهبری را در سازمانها ارائه کرده‌اند:

دسته اول؛ مؤسسان و بنیانگذاران سازمان از جمله کسانی‌اند که ارزشها را خلق می‌کنند. آنان تصویری از آنچه سازمان باید باشد در مغز خود دارند و با همین تصویر، خالق ارزشهای مهم برای فرهنگ سازمانی می‌شوند.

دسته دوم رهبرانی‌اند تجلی‌گاه یا مظهر فرهنگند. این افراد، حافظ و نگهدارنده فرهنگ رایج یا ارزشهای معنوی سازمان هستند.

دسته سوم، رهبرانی‌اند که موجب انسجام و یکپارچگی فرهنگی می‌شوند؛ کسانی که هماهنگی و همفکری را در سازمان تقویت می‌کنند. این رهبران با حوصله زیاد به حرفها گوش می‌دهند،

۲۷ ♦ بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی

سازگاری دارند، امور را هماهنگ می‌کنند، نقش مصلح را ایفا می‌کنند و می‌کوشند تا نیازهای اجتماعی، عاطفی کارکنان را تأمین کنند.

چهارمین دسته از رهبران، کسانی‌اند که فرهنگ یا ارزشهای معنوی را تغییر می‌دهند؛ همانند آنچه در هر فرهنگ انعطاف‌پذیر رخ می‌دهد. این رهبران اغلب در شرکتهایی ظهور می‌کنند که ارزشهای اصولی آنها باید تغییر کند. (مهدوی، ۱۳۷۸: ۱۶۷-۱۸۷)

نیت و انگیزه‌های ویژه مدیران و رهبران فرهنگی، انگیزه‌های مادی و اقتصادی نیست؛ یعنی فرهنگ اقتصادی و مال‌سالاری بر آنان حاکم نیست، بلکه آنان را انگیزه‌های الهی و کسب رضایت الهی به حرکت وامی‌دارد و در جستجوی تقرّب و نزدیکی هر چه بیشتر به خدای متعال و اولیای اویند. عناصر ویژه‌ای که طی‌کنندگان این راه دارا هستند، عناصری است که در فرهنگ قرآن برای طراحی و تأسیس یک جامعه آرمانی در نظر گرفته شده است. آنان تجلّی جامعه عبادالرحمن هستند. این ابعاد در آیه‌های ۶۳ تا ۷۴ سوره فرقان طراحی شده است (ازگلی، ۱۳۸۵/ب). برجستگی خاص فرهنگ رهبران الهی نسبت به سایر فرهنگها آن است که آنان در جستجوی آنند که «امام المتقین» و خلیفه‌الله شوند و این نوع کمال‌گرایی را جز در مکتب متعالی قرآن کریم، نمی‌توان یافت. (جوادی آملی، ۱۳۷۹: ۳۱۲)

ج) روش تحقیق

در حوزه توانایی‌های فردی، روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل همکاران و هم‌زمان شهید محلاتی می‌شود که بعضی در تهران و بعضی هم در محلات و قم می‌باشند. حجم جامعه آماری شناسایی شده، برابر با ۶۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران، ۵۲ نفر به روش نمونه‌گیری سیستماتیک به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که پس از بررسی‌هایی در خصوص مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن، بر اساس متغیرهای مورد بررسی و مبانی نظری تحقیق و همچنین مطالعات انجام شده، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۱ گویه طراحی و تدوین شد. روایی پرسشنامه توسط گروهی از اساتید و کارشناسان متخصص تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب پایایی کل سؤالات پرسشنامه ۰/۹۴ برآورد شد. همچنین از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برای تبیین ویژگی‌های فردی و مکتبی شهید محلاتی از طریق مصاحبه استفاده شده است.

د) تحلیل داده‌ها

۱. بررسی توانایی‌های مورد نیاز مدیران مبتنی بر مبانی نظری

یکی از نظریه‌های مربوط به انسان از دیدگاه اسلام این است که «انسان همانند کریستال و منشوری پنج بعدی است که باید در تمام ابعاد وجود، دارای تعامل و هماهنگی باشد تا مصداق «و نفس و ما سویها» (شمس: ۷) در او تبلور و تجلی پیدا کند و به اصلاح مدیریت، به توسعه و رشد پایدار برسد. ابعاد وجود انسان عبارتند از: بُعد جسمی، بُعد اجتماعی، بُعد عقلی، بُعد عاطفی و بُعد معنوی. سه بُعد آخر، از ابعاد نامحدود انسانند و آرامش، تکامل و تعالی و رضایت خاطر او در گرو رشد همین ابعاد نامحدود است؛ در حالی که انسانها نوعاً در ابعاد محدود خود؛ یعنی بُعد جسمی و اجتماعی به دنبال آرامش می‌گردند. بنابر این، مدیران برای رشد و توسعه پایدار انسان، باید فرصت رشد در تمام ابعاد وجود انسانی را در سازمان فراهم کنند (بهارستان، ۱۳۸۳: ۶). بر اساس این نظریه می‌توان توانایی و ویژگی‌های فردی مدیران را بیان کرد.

در ادبیات مدیریت تا به حال دسته‌بندی‌های گوناگونی از توانایی‌های مدیریتی ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

جدول ۱: توانایی‌های مورد نیاز مدیران (فرهی، ۱۳۸۴: ۷۸)

دالیتی و اندرسون (۱۹۹۶)	هلریگل، اسلوکام و ودمن (۱۹۹۸)	گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)	هوچنسنکی و یوهانن (۲۰۰۱)	کاتریل کاسل و گیلین سیمون (۱۹۹۴)	جیم لواهر و تونی شوارتز (۱۹۹۸)	محمدجواد عاصمی پور	برزو فرهی (۱۳۸۱)
توانایی‌های فردی	تحریرک و نوع آوری و تغییر	توانایی فیزیکی	توانایی بهره برداری اندیشه	توانایی‌های شناختی	توانایی‌های ذهنی	توانایی‌های فکری - ذهنی	توانایی‌های فکری - ذهنی
توانایی‌های ارتباطی	مدیریت افراد و وظایف	توانایی فکری	توانایی رابطه مکانیکی	توانایی‌های اجتماعی	توانایی‌های جسمی	توانایی‌های فیزیکی - جسمی	توانایی‌های فیزیکی - جسمی
توانایی‌های هدایتی	توانایی ارتباطی	توانایی شناختی	توانایی طبقه بندی	توانایی‌های فنی	توانایی‌های روحی	توانایی‌های علمی	توانایی‌های روحی - روانی
	مدیریت خود	توانایی حافظه	توانایی سازماندهی	توانایی‌های سازمانی	توانایی‌های عاطفی	توانایی‌های علمی	توانایی‌های علمی
				توانایی‌های انطباق پذیری			
				توانایی نیل به هدف			
				خوش‌شانسی			

در این مقاله، تقسیم‌بندی توانایی‌های مورد نیاز مدیران که توسط پژوهشگران اسلامی صورت گرفته بیان می‌شود.

یک) توانایی‌های فکری-ذهنی

هرچه مدیران از لحاظ توانایی‌های فکری-ذهنی توسعه‌یافته‌تر باشند، بهتر می‌توانند بر مسائل غلبه و از فرصت‌های محیطی در راستای منافع سازمان و کارکنان استفاده کنند. همهٔ رویکردهای معمول برای بهبود و تقویت توانایی‌های انسان، بیشتر بر فونونی نظیر طراحی مجدد فرایند و مدیریت دانش یا از طریق فراگیری فناوری‌های پیچیده‌تر تأکید می‌کنند. بر خلاف تعلیمات سنتی، آموزش‌های امروزی بر تقویت توانایی‌های ادراکی (مهارت، تمرکز، مدیریت زمان، تفکر مثبت و نقادانه و...) معطوف شده است. (فرهی، همان: ۷۷-۷۸؛ لواهر و شوارتز، ۱۳۸۰: ۷۲-۶۳)

دو) توانایی‌های فیزیکی-جسمی

ساده‌ترین تعریف انرژی، توانایی انجام کار است. فرایند آموزشی از سطح فیزیکی آغاز می‌شود؛ زیرا منبع اصلی انرژی (شالوده هرم عملکرد عالی) جسم انسان است و شاید بتوان مهم‌ترین الگوی تقویت جسمی را بلند کردن وزنه دانست. چند دهه تحقیق در علوم ورزشی ثابت کرده است که کلید اصلی افزایش قدرت بدنی، پدیده‌ای به نام جبران اضافی است که بر پایهٔ ایجاد نسبت‌های متوازن بین کار و استراحت قرار دارد (لواهر و شوارتز، همان). در مورد مدیران نیز فشار دایم و روز افزون زندگی کاری مسئله ساز نیست، بلکه یکنواختی بی‌وقفه مشکل‌آفرین است. در واقع؛ آنها فشار ذهنی و عاطفی بسیار زیاد و فشار جسمی خیلی کمی به خود وارد می‌کنند و همین امر (یکنواختی) موجب تضعیف عملکرد آنها می‌شود. (فرهی، پیشین: ۷۸)

سه) توانایی‌های روحی-روانی

بسیاری از مدیران به طور طبیعی از صحبت کردن در مورد سطح روحی هرم عملکرد در محیط‌های شغلی اکراه دارند. در واقع؛ واژه روحی موجب بروز عواطف متضادی شده و در ابتدا سنخیتی با عملکرد عالی نشان نمی‌دهد. منظور از توانایی روحی، آن بخش از انرژی است که با تلنگر زدن به ارزش‌های عمیق و بنیادین فرد و از طریق تعریف، حس قدرتمندی از هدف ظهور پیدا می‌کند. این توانایی موجب پایداری فرد در شرایط دشواری می‌شود و منبع قدرتمندی از انگیزش، تمرکز، ثبات فرم و بهبود سریع را برای فرد به همراه دارد.

یافته‌های علمی مؤید این نکته است که برقراری ارتباط با ارزش‌های والا و منابع انگیزشی قدرتمند، مستلزم کنار گذاشتن مرتب و دوره‌ای فهرست بی‌پایان سررسید انجام کارها و تعهدات شغلی و پیدا کردن اوقات مشخص برای تفکر و تأمل است. مدیران پر مشغله تمایل دارند به طور

۳۰ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

مرتب در وضعیت روزمرگی زندگی کنند و با انجام کارهای فوری و فوتی، از نگرش وسیع‌تر و بلندمدت‌تر به امور حرفه‌ای خود غافل شوند. برخی از تمریناتی که به افراد فرصت می‌دهد با تفکر و تأمل به درون بنگرند عبارتند از: مراقبه، نوشتن روزانه احساس‌ها و تفکر، دعا و نیایش و ارائه خدمت به دیگران. (فرهی، همان، ص ۷۹)

چهار) توانایی‌های علمی

توجه به علم و دانش همراه با بُعد سخت‌افزاری سازمان، موجب دستاوردهای مطلوب کمی و کیفی چه در بُعد افزایش کارایی و چه در افزایش اثربخشی سازمان می‌شود. امروزه ثابت شده است که برخورداری از توانایی علمی موجب توسعه و رونق در ابعاد مختلف اجتماعی می‌شود. در واقع؛ درک حقیقت دانش و افزایش مدیران، سازمانها را بر آن داشته است تا نه تنها خود، بلکه دیگران را نیز در مسیر تعالی علوم سازمانی قرار دهند. (فرهی، ۱۳۸۴/ب: ۷۹)

۲. ویژگی‌های فردی مدیران فرهنگی - اسلامی از منظر قرآن

یک) سعه صدر

یکی از مقدمات مورد نیاز مدیران فرهنگی برای انجام مأموریت، داشتن سعه صدر است؛ چون باعث می‌شود مدیران سخنان نادرست رنجیده نشود و بر سختی‌های رسالت صبر، حوصله و سعه صدر به خرج دهد. حضرت موسی (ع) بعد از رسیدن به نبوت از پروردگار درخواست کرد: «قال رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي» (طه: ۲۵)؛ گفت: پروردگارا سینه‌ام را گشاده گردان.

دو) عطوفت و مهربانی

مدیران فرهنگی باید از دلی نرم و خُلُق‌ی عالی برخوردار باشند که به این وسیله بتوانند در جذب مخاطبان موفق باشد: «...وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَاقْتَضَى الْقَلْبُ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ» (آل عمران: ۱۵۹)؛ ... و اگر تندخو و سختدل بودی، قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند.

سه) تواضع

مدیران فرهنگی باید نسبت به زیردستان خود با محبت و متواضع باشند: «...وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (شعراء: ۲۱۵)؛ ... و برای آن مؤمنانی که تو را پیروی کرده‌اند، بال خود را فرو گستر (و با آنان با محبت و تواضع رفتار کن).

بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی ♦ ۳۱

چهار) توان انتقال دانش و تجربه به دیگران (نوشتاری و گفتاری)

منظور، آشنایی عملی با فنون و روشهای معتبر و علمی یاددهی و یادگیری و اقدام در جهت انتقال دانسته‌ها و تجربیات شخصی و سازمانی خود به دیگران است: «الرَّحْمَنُ * عَلَّمَ الْقُرْآنَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ * عَلَّمَهُ الْبَيَانَ» (الرحمن: ۴-۱)؛ [خداوند] رحمان قرآن را یاد داد، انسان را آفرید و به او بیان آموخت.

پنج) تمایل به رشد علمی

مدیران فرهنگی باید اشتیاق شدید به رشد علمی داشته باشند و خود را بی‌نیاز از آن ندانند تا بهتر حقایق را دریافت کنند: «وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا: طه: ۱۱۴»، و بگو پروردگارا بر دانشم بیفزای. بنابر این، مدیران باید به سراغ علمی بروند که در آن رشد باشد؛ همان طور که حضرت موسی (ع) از حضرت خضر (ع) درخواست می‌کند تا آنچه باعث رشد و صلاح است به او بیاموزد: «هَلْ أَتَبَعَكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا» (کهف: ۶۶)؛ آیا تو را به شرط اینکه از بینشی که آموخته شده‌ای به من یاد دهی پیروی کنم؟ این نکته را هم باید در نظر گرفت که بعضی علوم هدیه ویژه‌ی الهی‌اند که به افراد ویژه داده می‌شوند: «وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ» (یوسف: ۶)؛ و این چنین پروردگارت تو را برمی‌گزیند و به تو می‌آموزد.

شش) خوب گوش دادن به حرف دیگران

مدیر با کمال رغبت و اشتیاق به گوینده گوش بسپارد تا نکات مثبت کلام او را به درستی بفهمد و آنها را در ظرف ذهن خود جای دهد و درباره آنها تأمل کند، بیندیشد و درس بگیرد: «...لِنَجْعَلَهَا لَكُمْ تَذْكِرَةً وَتَعِيهَا أُذُنٌ وَأَعْيَةٌ» (حاقه: ۱۲)؛ [ما شما را بر کشتی سوار کردیم] تا آن را برای شما [مایه] تذکری گردانیم و گوشهای شنوا آن را نگاه دارد.

هفت) پاکیزگی و آراستگی

مدیر فرهنگی باید از پاکیزگی و آراستگی لازم برخوردار باشد: «وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ * وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ» (مدثر: ۵-۴)؛ و لباس خویشتن را پاک کن و از پلیدی‌ها بپرهیز.

هشت) برخورداری از کمالات اخلاقی

مدیر فرهنگی باید از کمالات اخلاقی برخوردار باشد تا برای دیگران الگو قرار گیرد. در قرآن کریم در مورد پیامبر (ص) آمده است: «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ» (قلم: ۴)؛ و راستی که تو را خویی والاست. و نیز: «لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ» (احزاب: ۲۱)؛ قطعاً برای شما در [اقتدا به] رسول خدا

۳۲ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

سرمشقی نیکوست.

۴) صدق کردن گفتار، رفتار و عمل با هم

مدیر فرهنگی باید خود به آنچه می‌گوید و می‌نویسد، عمل کند؛ وگرنه عالم بی‌عمل، درختی بی‌ثمر خواهد بود: «لَمْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ» (صف: ۲)؛ چرا چیزی می‌گویید که انجام نمی‌دهید.

۵) برخورداری از صلابت و قاطعیت

مدیر فرهنگی باید از صلابت و قاطعیت ویژه‌ای برخوردار باشند: «وَتَاللَّهِ لَأَكِيدَنَّ أَصْنَامَكُمْ...» * فَجَعَلَهُمْ جُذَاذًا...» (انبیا: ۵۸-۵۷)؛ و سوگند به خدا که پس از آنکه پشت کردید، پس آنها را ریزریز کرد.

یازده) مشورت و همفکری

پرهیز از خودرأیی و اجتناب از پافشاری بی‌مورد بر نظرات شخصی و نیز بهره‌گرفتن از فکر دیگران برای فهم درست یک موضوع و تصمیم‌گیری درباره آن. مدیر فرهنگی، قبل از انجام هر کاری، به ویژه در مباحث برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، باید مشورت کنند: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (ال عمران: ۱۵۹)؛ و در کارها با آنان مشورت کن. از طرفی هم نباید در کار فرهنگی از هر کس کمک گرفت: «وَمَا كُنْتُ مُتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا» (کهف: ۵۱)؛ و من آن نیستم که گمراه‌گران را همکار خود بگیرم.

دوازده) شهامت و شجاعت داشتن

شهامت و شجاعت، شرط لازم برای پذیرش مسئولیت فرهنگی است: «الَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَالَاتِ اللَّهِ وَ يَخْشَوْنَ اللَّهَ وَ لَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ» (احزاب: ۳۹)؛ همان کسانی که پیامهای خدا را ابلاغ می‌کنند و از او می‌ترسند و از هیچ کس جز خدا بیم ندارند.

سیزده) شناخت عمیق از دین

شناخت مدیر فرهنگی از دین، باید عمیق باشد: «لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ» (توبه: ۱۲۲)؛ در دین، آگاهی پیدا کنند.

چهارده) صبور بودن

صبر و تحمل، لازمه کار مدیر فرهنگی است: «كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ» (احقاف: ۳۵)؛ پس همان گونه که پیامبران نستوه صبر کردند، صبر کن.

پانزده) بصیرت و آگاهی داشتن

مدیر فرهنگی باید بصیرت داشته باشد و کار فرهنگی را بر اساس آگاهی انجام دهد: «ادْعُوا إِلَيَّ

۳۳ ❖ بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی

اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ (يوسف: ۱۰۸)؛ هر کس پیروی‌ام کرد، با بینایی به سوی خدا دعوت می‌کنیم.

شانزده (خلافت و نوآوری

توانایی مواجهه با یک مشکل، ادراک و فهم ابعاد و جوانب آن و نیز برشماری راه‌حلهای ممکن برای حل مشکل و ابداع مناسب‌ترین راه حل برای برطرف ساختن آن است: «كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ» (الرحمن: ۲۹)؛ هر روز، خداوند در شأن و کاری است. «بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ» (بقره: ۱۱۷)؛ پدیدآورنده آسمانها و زمین است.

۳. ویژگی‌های مدیران فرهنگی از منظر نهج البلاغه

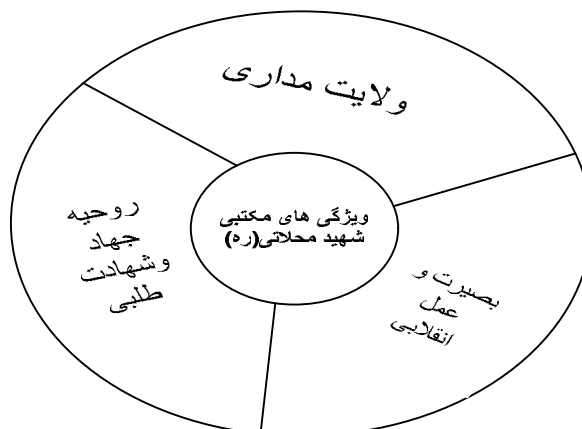
جدول ۲: برخی از ویژگی‌های مدیران فرهنگی از منظر نهج البلاغه (روشن‌روان، ۱۳۹۲: ۱۱۲-۱۱۱)

عنوان	آدرس نهج البلاغه (شماره خطبه، نامه، حکمت)	عنوان	آدرس نهج البلاغه (شماره خطبه، نامه، حکمت)
عدالت و انصاف	خطبه: ۳۱، نامه: ۶۳، ۵۹، ۵۳، ۴۶، ۲۷، ۷۱	تحمل مخالفان و پذیرش اشتباه (نقد پذیری)	نام: ۵۳ و خطبه ۱۱۷
سخت‌اوت	خطبه: ۱۳۱، نامه ۵۳		
شجاعت	خطبه: ۱۳۴، نامه ۳۸، ۵۳، حکمت ۴	توضیح و فروتنی	نام: ۲۷ و ۵۳، حکمت ۲۷
خبیرخواهی	خطبه ۱۳۴ و ۱۶۷، نامه ۵۳ و ۳۸	آرامش و وقار	نامه ۲۵
امانت داری	نامه: ۷۱ و ۲۵ و ۲۶ و ۴۰ و ۴۱ و ۴۲ و ۵۳	بازگشت به حق پس از آگاهی	نامه ۵۹
خبیرجویی	نامه ۵۳	گشاده رویی	نامه ۲۷ و ۴۶، حکمت ۳۳۳
صبر و بردباری و سعه صدر	خطبه: ۱۴۲ و ۱۶۸ و ۱۹۳ و ۵۵ و ۵۳ و ۳۱ و ۳۴	عدم پیروی از نفس	نامه ۵۳
میانه روی در درشتی و نرمی	نامه ۱۹ و ۵۳	مدارا	نامه ۵۳ و حکمت ۲۶۸
عیب پوشی و پرهیز از عیب جوئی	خطبه: ۱۷۶ و ۱۴۰ و نامه ۵۳، حکمت ۱۹ و ۳۴۹ و ۲۲۳ و ۳۷۸ و ۳۷۱	تشویق زبردستان	نامه ۵۳
اطاعت و فرمانبرداری	خطبه: ۲۷ و ۳۴ و ۵۰ و ۱۳ و حکمت: ۴ و ۳۲۱ و ۱۵۰	وفاداری	نامه ۵۳
پشتکار و خستگی ناپذیری	خطبه ک ۱۹ و ۲۹ و ۵۳ و ۳۸	کظم غیظ	خطبه ۲۶ و ۸۶ و ۱۹۲ و ۱۹۳ و ۶۹ و ۵۳
طرز سخن چینی و چاپلوس	نامه ۵۳	حسن ظن	نامه ۳۱ و ۳۷ و ۵۳، ۳۸
قناعت	نامه ۵۳ و ۳	مسئولیت همگانی	خطبه ۱۶۷
مهربانی و عطف و دل‌سوزی	خطبه ۳۵ و ۱۵۳ و ۱۹۳، نامه ۵۹ و ۷۳ و ۵۳ و ۴۶ و ۲۷ و ۲۵ و حکمت ۳۱	حیاء	نامه ۵۳، حکمت ۲۲۳ و ۳۴۹ و ۱۱۳
تقوی و زهد و پارسایی و پرهیزکاری	نامه ۵۱ و ۴۹ و ۴۸ و ۴۵ و ۲۷ و ۱۲ و ۲۶ و ۵۹ و ۳۱ و ۵۳	اطاعت، تعهد و با یاد خدا بودن	خطبه ۱۳۱
ایمان به اسلام و تقدم در آن	حکمت ۲۰۸ و نامه ۵۳	به یاد مرگ بودن	نامه ۵۳ و ۳۱
استعانت از خداوند	نامه ۳۱	حقیقت جویی و حق گویی	نامه ۵۳
عبرت از گذشتگان	خطبه ۱۹۲ و ۲۳۰ و نامه ۵۳ و ۳۱	امید به پادشاه الهی	نامه ۵۹
		هراس از کیفر الهی	نامه ۵۹
صداقت	خطبه: ۱۷ و ۱۲ و ۱۰ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱ و ۵۳ و ۳۱ و حکمت: ۷ و ۳۱ و ۴۷ و ۱۳۴ و ۲۵۲ و ۴۵۸ و ۳۲۹	تابع نماز بودن در اجرای کار	نامه ۲۷

هـ) یافته‌های تحقیق

۱. یافته‌های مرتبط با ویژگی‌های فردی شهید محلاتی

محقق با نمونه‌گیری باز از همکاران و آشنایان شهید محلاتی (ره) درباره ویژگی‌های فردی ایشان مصاحبه را آغاز کرد. در گام کدگذاری محوری ضمن پیش رفتن مصاحبه‌ها، ارتباط مقولات (مؤلفه‌ها) در نمونه‌گیری نسبی تا حدودی مشخص شد. در آخرین گام کدگذاری انتخابی، نمونه‌گیری گزینشی از مقولات به عمل آمد و در مرحله تکمیلی با توجه به ادبیات تحقیق در حوزه ویژگی‌های فردی مدیران فرهنگی، شکل نهایی نظریه تکمیل شد. محقق از تکنیک‌هایی همچون: مقایسه دایم، ماتریس شرطی و روند مصاحبه و با هدف کدگذاری دقیق‌تر بر اساس استراس و کوربین بهره جسته است. با توجه به یافته‌های تحقیق، ویژگی‌های مکتبی مدیر در سه بُعد ذیل خلاصه شد:



نمودار ۱: تبیین ابعاد و ویژگی‌های مکتبی شهید محلاتی (ره)

طبق نمودار ۱، ویژگی‌های مکتبی یک مدیر فرهنگی، به سه دسته ولایت‌مداری، بصیرت و عمل انقلابی و روحیه جهاد و شهادت‌طلبی تقسیم می‌شود.

در ادامه جزییات مربوط به ویژگی‌های مزبور را بر اساس خروجی‌های کدگذاری باز ارائه می‌شود.

بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی ♦ ۳۵

جدول ۳: کدگذاری باز ویژگی‌های فردی شهید محلاتی (ره)

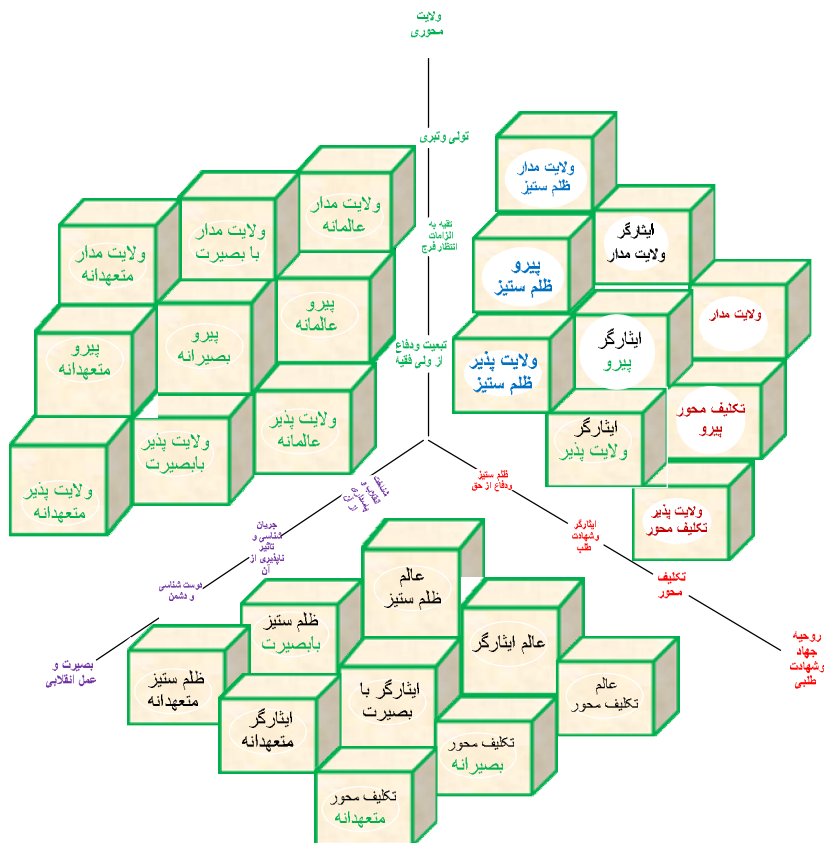
مؤلفه (مقولات)	شاخص (مفهوم)	واژه کلیدی (کد)	گزاره‌ها
ویژگی‌های اخلاقی	حسن خلق و رعایت ادب	حسن رفتار	شهید محلاتی با نیروها رفتار مناسبی داشت و به مدیران خود احترام می‌گذاشت
		حسن گفتار (خوش کلامی)	شهید محلاتی با رعایت ادب و گفتار با همکاران و نیروها صحبت می‌کرد و صمیمی بود
	رعایت اخلاق خانوادگی	صله ارحام	شهید محلاتی از خویشاوندان سرکشی می‌کرد
		حسن معاشرت با فرزندان و همسر	شهید محلاتی نسبت به فرزندان و همسر خود ابراز محبت داشت
		احترام به والدین	شهید محلاتی نسبت به پدر و مادر خود توجه و ابراز محبت داشت
	عزت نفس	حفظ کرامت و حرمت خود	شهید محلاتی شان و منزلت خود را حفظ می‌کرد و زمینه ساز بی حرمتی خود و کسی را فراهم نمی‌کرد
		مناعت طبع	شهید محلاتی با ارتباطی که با امام داشت هرگز درخواست شخصی نداشت
ویژگی‌های فکری و شخصیتی	اعتماد به نفس	توانایی اظهار نظر	ایشان در جلسات با اطمینان و آرامش نظر خود را بیان می‌کرد
		نقادی	ایشان اهل نقد و انتقاد منصفانه بود و از انتقاد استقبال می‌کرد
	یاددهی و تجربه	علاقه و تلاش برای یادگیری	جهت درس و طلبگی به قم رفت
		توان انتقال دانش و تجربه	دانش و تجربه خود را به نیروها انتقال می‌داد
	تعادل و ثبات شخصیت	کنترل احساسات و عواطف	شهید محلاتی از برخورد‌های تند و خشن پرهیز می‌کرد
		ثبات در رفتار	شهید محلاتی همیشه در رفتار و عملش ثبات وجود داشت
		منطقی بودن	عمل و رفتار غیر منطقی نداشت و خلوص نیت داشت
عبودیت و عمل صالح	انجام واجبات	آشنایی با احکام مبتلا به	در حوزه تحصیل کرده بود و یک روحانی ممتاز بودند
		تقیه به ادای روزه‌های ماه رمضان	علاوه بر اینکه در ماه‌های رمضان روزه بودند و در بعضی از روزها روزه مستحبی هم می‌گرفت
		امر به معروف و نهی از منکر	هرگونه رفتار و عمل خلاف شرع را می‌دیدند تذکر می‌دادند
		تقیه به ادای وجوهات شرعی	ایشان همیشه خمس، زکات، و ... را به موقع پرداخت می‌کردند
	آشنایی و انس با قرآن	توانایی قرائت قرآن	قرآن را خیلی خوب قرائت می‌کردند
		میزان قرائت قرآن	قرائت قرآن را در برنامه‌های زندگی خود قرار می‌داد.
	نظم و آراستگی	تدبر و فهم آیات	با مطالعه و خواندن تفاسیر و شرکت در جلسات مختلف قرآن سعی می‌کرد فهم درستی از آیات قرآن داشته باشد
		آراستگی ظاهری	ظاهری منظم و آراسته داشت و پاکیزه بود
		نظم و انضباط سازمانی	سر وقت در محل کار حاضر بود و تاخیر نمی‌کرد
		انجام مستحبات عبادی	نظم و انضباط فردی
دعا و توسل			در مجالس روزه و دعا و ... شرکت می‌کرد
گرفتن روزه مستحبی			روزه مستحبی زیاد می‌گرفت
انجام نوافل	نمازهای نوافل را می‌خواند		

جدول ۴: کدگذاری باز ویژگی‌های مکتبی شهید محلاتی (ره)

مؤلفه	شاخص	واژه کلیدی	گزاره	
ولایت مداری و ولایت محوری	تبعیت و دفاع از ولی فقیه	عمل به فرامین و رهنمودهای ولی فقیه	تلاش زیادی برای تحقق آرمانها و منویات امام (ره) انجام می‌داد	
		شناخت اصول و مبانی ولایت فقیه	نظریه امام مبنی بر ولایت فقیه را خوب می‌شناخت	
		دفاع همه جانبه از ولی فقیه	حاضر بود تمام زندگی و جان و مال خود را فدای امام کند	
	تولی و تبری	عشق به اهل بیت (ع)		شهید محلاتی باعشق به معصومین تلاش می‌کرد معارف اسلامی و اهل بیت را به نیروها انتقال دهد
				شهید محلاتی تلاش می‌کرد با سخنرانی و اقیاع سازی هرگونه شبهه نسبت به اهل بیت را از نیروها دور کند
			دوری از دشمنان اهل بیت	از دشمنان اهل بیت دوری می‌کرد
	تقیه به الزامات انتظار فرج	ترویج فرهنگ		تلاش زیادی را جهت در برگزاری جلسات و سخنرانی‌های مختلف و روشنگری پیرامون مهدودیت انجام می‌داد.
		زمینه ساز ظهور امام زمان		خود را سرباز امام زمان (ع) می‌دانست و برای تقویت نظام اسلام و انقلاب کوشش می‌کرد
بصیرت و عمل انقلابی	جریان شناسی و تاثیر ناپذیری از آنها	شناخت احزاب و جریان‌های سیاسی	شناخت درستی از جریانات سیاسی و احزاب کشور داشت	
		تاثیر ناپذیری از جریانات	نسبت به احزاب و جریان‌های سیاسی شناخت داشت و از آنها تاثیر منفی نمی‌گرفت	
	شناخت انقلاب و پاسداری از آن	شناخت اندیشه امام (ره)	اندیشه سیاسی امام را دقیقا می‌شناخت و برای ترویج آن کوشش می‌کرد	
		شناخت ماهیت انقلاب اسلامی	اهداف امام از انقلاب اسلامی را می‌شناخت و می‌دانست چه خواهد شد	
		پاسداری از انقلاب اسلامی	شهید محلاتی جان خود را برای انقلاب اسلامی فدا کرد	
	دوست شناسی و دشمن شناسی	شناخت دشمنان نظام	سعی می‌کرد مخالفین نظام را خوب بشناسد و قدرت تحلیل درستی از مواضع و مبانی آنها داشته باشد	
شناخت طرفداران نظام		شهید محلاتی سعی می‌کرد در اجتماع مردم باشد و از انقلاب و امام طرفداری کند		
روحیه جهادی و عاشورایی	تکلیف محوری	شناخت تکالیف دینی و انقلابی در امور سازمانی و اجتماعی	شهید محلاتی با تشخیص صحیح و درست و به موقع تکالیف دینی و انقلابی خود را انجام می‌داد	
		عمل به تکلیف	شهید محلاتی نسب به انجام به موقع و درست تکالیف خود در هر شرایطی اقدام می‌کرد	
	ایثار و شهادت	ایثار و شهادت طلبی	شهید محلاتی در برابر دفاع از انقلاب اسلامی جان خود را نثار نمود.	
		از خود گذشتگی	شهید محلاتی در پاسداری از انقلاب اسلامی وارزشهای دین از همه متعلقات دنیوی می‌گذشت	
	ظلم ستیزی	دفاع از حق در گفتار و عمل	شهید محلاتی برابر حق گویی و احقاق حقوق دیگران شجاعانه اقدام می‌کرد	
		ظلم نکردن به دیگران	شهید محلاتی هیچ وقت به کسی ظلم نمی‌کرد.	
		دفاع از مظلوم و مبارزه با ظلم	ایشان از فلسطین حمایت می‌کرد و با آمریکا و استکبار مخالف بود	

۳۷ ♦ بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی

خلاصه آنچه گفته شد، در نمودار ۲ ارائه می‌شود



نمودار ۲: سه بعدی مربوط به ولایت‌مداری، بصیرت و عمل انقلابی و روحیه جهاد و شهادت‌طلبی

شهید محلاتی (ره)

۲. یافته‌های مرتبط با مؤلفه‌های حوزه توانایی‌های مدیریتی شهید محلاتی (ره)

یک (ک) مؤلفه توانایی فکری - ذهنی

اطلاعات به دست آمده در خصوص آزمون‌های دو مربوط به مؤلفه توانایی فکری و ذهنی بر اساس جدول ۵، نمره‌های دو شاخص نوآوری و خلاقیت برابر با ۶۹.۴، که دو شاخص حافظه (ذهنی، موقت، بلندمدت و معنایی) برابر با ۶۶.۶ و که دو شاخص توانایی کشف حقایق و ایده‌ها از بطن وقایع برابر با ۵۸.۶ است. این مقدار برای تمامی گویه‌های مذکور در سطح $p=0.05$ معنادار است. به عبارت دیگر؛ میان پاسخهای هر گویه، اختلاف معناداری وجود دارد.

۳۸ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

در خصوص توزیع داده‌های پرسشنامه مربوط به توانایی فکری و ذهنی، نمره میانگین شاخص نوآوری و خلاقیت، برابر با ۴.۰۸، میانگین شاخص حافظه (ذهنی، موقت، بلندمدت و معنایی) برابر با ۴.۱۴ و میانگین شاخص توانایی کشف حقایق و ایده‌ها از بطن وقایع برابر با ۴.۴۴ است.

جدول ۵: آزمون خی دو مربوط به توانایی فکری و ذهنی

ردیف	شاخصهای مربوط به توانایی فکری و ذهنی	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	خی دو	معناداری	میانگین	انحراف معیار
۱	نوآوری و خلاقیت	۰	۰	۷	۳۲	۱۱	۶۹.۴	تفاوت	۴.۰۸	۰.۶۰۱
۲	حافظه (ذهنی، موقت، بلندمدت و معنایی)	۰	۰	۶	۳۱	۱۳	۶۶.۶	تفاوت	۴.۱۴	۰.۶۰۶
۳	توانایی کشف حقایق و ایده‌ها از بطن وقایع	۰	۰	۷	۱۴	۲۹	۵۸.۶	تفاوت	۴.۴۴	۰.۷۳۳
	میزان درصد	۰	۰	۰.۱۳	۰.۵۲	۰.۳۵				

دو مؤلفه توانایی فیزیکی - جسمی

اطلاعات به دست آمده در خصوص آزمون خی دو مربوط به مؤلفه توانایی فکری و ذهنی بر اساس جدول ۶، نمره خی دو شاخص سلامت جسم و ظاهری آراسته و منظم برابر با ۹۶.۶ و خی دو شاخص توانایی بیان برابر با ۷۸.۶ است. این مقدار خی دو برای تمامی گویه‌های مذکور در سطح $p=0.05$ معنادار است. به عبارت دیگر؛ میان پاسخهای هر گویه، اختلاف معناداری وجود دارد.

در خصوص توزیع داده‌های پرسشنامه مربوط به توانایی فیزیکی - جسمی، نمره میانگین شاخص سلامت جسم و ظاهری آراسته و منظم برابر با ۴.۶۶ و میانگین شاخص توانایی بیان برابر با ۴.۵۴ است.

بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی ♦ ۳۹

جدول ۶: آزمون خی دو مربوط به توانایی فیزیکی - جسمی

ردیف	شاخصهای مربوط به توانایی فکری و ذهنی	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	خی دو	معناداری	میانگین	انحراف معیار
۴	سلامت جسمی و ظاهری آراسته و منظم	۰	۰	۴	۹	۳۷	۹۶.۶	تفاوت	۴.۶۶	.۶۲۶
۵	توانایی بیان	۰	۰	۷	۹	۳۴	۷۸.۶	تفاوت	۴.۵۴	.۷۳۴
	میزان درصد	۰	۰	.۱۱	.۱۸	.۷۱				

سه) مؤلفه توانایی علمی - تخصصی

با توجه به جدول ۷، در خصوص آزمون خی دو مربوط به توانایی علمی، نمره خی دو شاخص تحصیلات، علم و دانش اسلامی، برابر با ۸۱.۶ و خی دو شاخص تحقیقات و تألیفات برابر با ۹۷.۸ است. این مقدار خی دو برای تمامی گویه‌های مذکور در سطح $p=0.05$ معنادار است. به عبارت دیگر؛ میان پاسخهای هر گویه، اختلاف معناداری وجود دارد.

در خصوص توزیع داده‌های پرسشنامه مربوط به توانایی علمی، نمره میانگین شاخص تحصیلات، علم و دانش اسلامی، برابر با ۴.۱۶ و میانگین شاخص تحقیقات و تألیفات برابر با ۴.۱۴ است.

جدول ۷: آزمون خی دو مربوط به توانایی علمی

ردیف	شاخصهای مربوط به توانایی فکری و ذهنی	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	خی دو	معناداری	میانگین	انحراف معیار
۶	تحصیلات، علم و دانش اسلامی	۰	۰	۴	۳۴	۱۲	۸۱.۶	تفاوت	۴.۱۶	.۵۴۸
۷	تحقیقات و تألیفات	۰	۰	۳	۳۷	۱۰	۹۷.۸	تفاوت	۴.۱۴	.۴۹۵
	میزان درصد	۰	۰	.۷	.۷۱	.۲۲				

۴۰ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

چهار) مؤلفه توانایی روحی - روانی

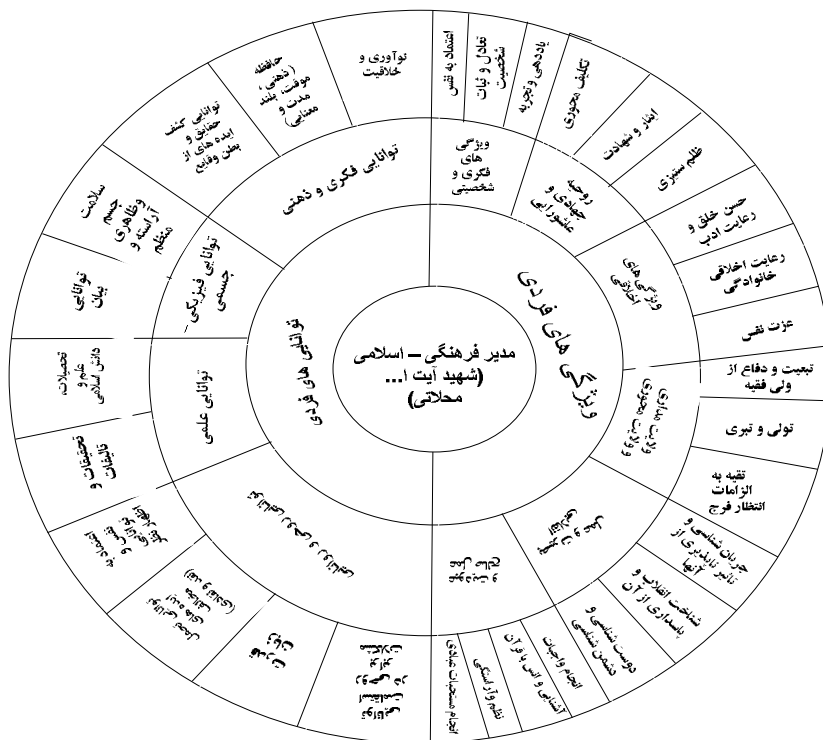
با توجه به جدول ۸ در خصوص آزمون خبی دو مربوط به توانایی روحی و روانی، نمره خبی دو شاخص اعتماد به نفس و توانایی اظهار نظر برابر با ۱۰۸.۶، خبی دو شاخص توانایی تحمل ایده‌های مخالف (نقد و نقادی) برابر با ۶۸.۲، خبی دو شاخص قدرت زبان برابر با ۷۸.۴ و خبی دو شاخص توانایی استقامت روحی در برابر مشکلات برابر با ۸۵.۶ است. این مقدار خبی دو برای تمامی گویه‌های پیش‌گفته در سطح $p=0.05$ معنادار است. به عبارت دیگر؛ میان پاسخهای هر گویه، اختلاف معناداری وجود دارد.

در خصوص توزیع داده‌های پرسشنامه مربوط به توانایی روحی و روانی، نمره میانگین شاخص اعتماد به نفس و توانایی اظهار نظر برابر با ۴.۶۴، میانگین شاخص توانایی تحمل ایده‌های مخالف (نقد و نقادی) برابر با ۴.۵۲، میانگین شاخص قدرت زبان برابر با ۴.۵۲ و میانگین شاخص توانایی استقامت روحی در برابر مشکلات برابر با ۴.۶۴ است.

جدول ۸: آزمون خبی دو مربوط به توانایی روحی و روانی

ردیف	شاخصهای مربوط به توانایی فکری و ذهنی	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	خی دو	معناداری	میانگین	انحراف معیار
۸	اعتماد به نفس و توانایی اظهار نظر	۰	۰	۷	۴	۳۹	۱۰۸.۶	تفاوت	۴.۶۴	۰.۷۲۲
۹	توانایی تحمل ایده‌های مخالف	۰	۰	۵	۱۴	۳۱	۶۸.۲	تفاوت	۴.۵۲	۰.۶۷۷
۱۰	قدرت زبان	۰	۰	۸	۸	۳۴	۷۸.۴	تفاوت	۴.۵۲	۰.۷۶۲
۱۱	توانایی استقامت روحی در برابر مشکلات	۰	۰	۲	۱۴	۳۴	۸۵.۶	تفاوت	۴.۶۴	۰.۵۶۳
	میزان درصد	۰	۰	۰.۱۱	۰.۲۰	۰.۶۹				

الگوی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی



(و) نتیجه‌گیری

پس از آزمون سؤالات تحقیق، مؤلفه‌ها و شاخصهای حوزه ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی شهید محلاتی مشخص شدند.

سؤال اول تحقیق این بود که شاخصه‌های مرتبط با مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی شهید محلاتی (ره) کدام است؟

با بررسی داده‌های به دست آمده در حوزه ویژگی‌های فردی، می‌توان گفت شهید محلاتی (ره) دارای مؤلفه‌هایی چون: شایستگی‌های اخلاقی (با شاخص‌های حُسن خلق و رعایت ادب، رعایت اخلاقی خانوادگی و عزت نفس)، ویژگی‌های فکری و شخصیتی (با شاخصهای اعتماد به نفس، یاددهی و تجربه، تعادل و ثبات شخصیت)، عبودیت و عمل صالح (با شاخصهای انجام واجبات، آشنایی و انس با قرآن، نظم و آراستگی و انجام مستحبات عبادی)، ولایت‌مداری (با شاخصهای تبعیت و

۴۲ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

دفاع از ولی فقیه، تولی و تبری و تقیه به الزامات انتظار فرج)، روحیه جهاد و عاشورایی (با شاخصهای تکلیف‌محوری، ایثار و شهادت و ظلم‌ستیزی) بصیرت و عمل انقلابی (با شاخصهای جریان‌شناسی و تأثیرناپذیری از آنها، شناخت انقلاب و پاسداری از آن و دوست‌شناسی و دشمن‌شناسی) بودند. به عبارت دیگر؛ ایشان ولایت‌مدار متعهد، عالم با بصیرت و ظلم‌ستیز و ایثارگر تکلیف‌محور بودند.

سؤال دوم تحقیق این بود که شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی (ره) در حوزه توانایی فیزیکی - جسمی کدام است؟

بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص توانایی‌های فیزیکی - جسمی شهید محلاتی به ترتیب اولویت، سلامت جسمی و ظاهری آراسته و منظم و توانایی بیان است. حدود ۸۹ درصد درصد از پاسخگویان توانایی‌های فیزیکی - جسمی ایشان را خوب تا خیلی خوب ارزیابی کردند.

سؤال سوم تحقیق این بود که شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی (ره) در حوزه توانایی علمی کدام است؟

بر اساس نتایج حاصل شده، شاخصهای مربوط به توانایی علمی شهید محلاتی به ترتیب اولویت: تحصیلات، علم و دانش اسلامی و تحقیقات و تألیفات است. حدود ۹۳ درصد درصد از پاسخگویان توانایی علمی شهید محلاتی را خوب تا خیلی خوب ارزیابی کردند.

سؤال چهارم تحقیق این بود که شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی (ره) در توانایی روحی و روانی کدام است؟

بر اساس نتایج به دست آمده شاخصهای توانایی روحی و روانی شهید محلاتی به ترتیب اولویت: اعتماد به نفس و توانایی اظهار نظر، توانایی استقامت روحی در برابر مشکلات، توانایی تحمل ایده‌های مخالف (نقد و نقادی) و قدرت زبان است، که شاخص اعتماد به نفس و توانایی اظهار نظر، در بین سایر شاخصها بیشترین نمره را به خود اختصاص داده‌اند. حدود ۸۹ درصد از پاسخگویان توانایی روحی و روانی شهید محلاتی را خوب تا خیلی خوب ارزیابی کردند.

سؤال پنجم تحقیق این بود که شاخصهای مرتبط با مدیریت فرهنگی - اسلامی شهید محلاتی (ره) در حوزه توانایی فکری و ذهنی کدام است؟

بر اساس نتایج حاصل شده، شاخصهای توانایی فکری و ذهنی شهید محلاتی به ترتیب اولویت: توانایی کشف حقایق و ایده‌ها از بطن وقایع، حافظه (ذهنی، موقت، بلند مدت و معنایی) و

بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی ♦ ۴۳

نوآوری و خلاقیت است، که شاخص توانایی کشف حقایق و ایده‌ها از بطن وقایع، مهم‌ترین شاخص است. حدود ۸۷ درصد از پاسخگویان، توانایی فکری و ذهنی شهید محلاتی را خوب تا خیلی خوب ارزیابی کردند.

نتیجه کلی اینکه می‌توان گفت شهید محلاتی بعنوان یک مدیر فوفوق فرهنگی از توانایی علمی- تخصصی، توانایی روحی - روانی، توانایی فیزیکی - جسمی و توانایی فکری - ذهنی و همینطور ویژگی‌های فردی (شامل ویژگی‌های اخلاقی، فکری و شخصیتی و عبودیت و عمل صالح) و ویژگی‌های مکتبی (شامل ولایت مداری و ولایت محوری، بصیرت و عمل انقلابی و روحیه جهادی و عاشورایی) بالایی برخوردار بودند به عبارت دیگر ایشان مدیری توانمند، متخصص و متعهد بودند.



منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه؛ ترجمه زیر نظر آیت الله مکارم شیرازی.
- اختری عباسعلی (۱۳۷۳)؛ مدیریت علمی - مکتبی از دیدگاه اسلام، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی.
- ازگلی، محمد (۱۳۸۵/الف)؛ درآمدی بر شناخت دانش و مهارت مدیران فرهنگی کشور، [بی جا]، [بی نا].
- ازگلی، محمد (۱۳۸۵/ب)؛ «نقطه‌های آغاز در تغییر فرهنگ»، دو ماهنامه منابع انسانی ناجا، ش ۲ (مرداد و شهریور).
- اقتداری علی محمد (۱۳۷۲)؛ سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی، تهران، مولوی، چ ششم.
- اولیاء، محمد صالح (۱۳۸۴)؛ مبانی ارزیابی عملکرد مراکز فرهنگی، ناظر دکتر محمد ابویی اردکانی، تهران، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- برنده، محمدرضا (۱۳۷۹)؛ شناسایی و رتبه‌بندی عوامل ایجادکننده استرس در مدیران صنعت برق، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- بهارستان، جلیل (۱۳۸۳)؛ مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج، [بی جا]، [بی نا].
- پال، هرسی و کنث بلانچارد (۱۳۶۵)؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، امیرکبیر.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، غررالحکم و دررالکلم، بی تا، ج ۱
- جوادزاده، فرحناز (۱۳۷۸)؛ «سیره عملی امام خمینی در مدیریت»، نشریه حضور، ش ۹.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۹)؛ صورت و سیرت انسان کامل در قرآن، قم، اسراء.
- حسینی، سید مهدی (۱۳۸۳)؛ مدیریت فعالیتهای فرهنگی، قم، هاجر.
- حکیمی محمدرضا (۱۳۶۰)؛ تفسیر آفتاب، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- دهخدا، علی اکبر (بی تا)؛ لغتنامه، ج ۵، تهران، دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۷۴)؛ اصول مدیریت، تهران، سمت.

بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی ♦ ۴۵

- روشن‌روان، الله‌بخش (۱۳۹۲)؛ تبیین الگوی مدیریت فرهنگی مبتنی بر اندیشه اسلامی، مطالعه موردی شهید آیت‌الله محلاتی (ره)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- سبحانی جعفر (۱۳۷۲)؛ فروغ ابدیت، قم، دفتر تبلیغات اسلامی، چ هشتم.
- سریع‌القلم، محمود (۱۳۷۹)؛ «مبانی فرهنگی افزایش احساس امنیت عمومی»، نشریه امنیت، سال چهارم، ش ۱۶-۱۵ (مهر و آبان).
- طرح ساماندهی امور فرهنگی (۱۳۸۰)؛ «تعیین معیارهای تفکیک و مدیریت فعالیتهای فرهنگی»، تهران، آرشیو گزارشهای کتابخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- عابدی جعفری، حسن و محمد ازگلی (۱۳۸۴)؛ درآمدی بر ترسیم چشم‌انداز بیست ساله رویکرد فرهنگی در مدیریت (نگرش اسلامی)، تهران، [بی‌نا].
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴/الف)؛ بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، تهران، مرکز تحقیقات و پژوهشهای ناجا، گروه پژوهشی نیروی انسانی و مدیریت.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴/ب)؛ «معرفی الگوی توسعه توانایی مدیریتی مورد نیاز مدیران»، دانش مدیریت، ش ۶۸.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۵)؛ تواناسازی مدیران استراتژیک کشور با رویکرد مدیریت استراتژیک فرهنگی، [بی‌جا]، [بی‌نا].
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله و علی‌اکبر جوکار (۱۳۸۶)؛ مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران، دانشگاه پیام نور.
- قوچانی، محمود (۱۳۷۴)؛ فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کوثری، مسعود و سید محمود نجاتی حسینی (۱۳۷۹)؛ مشارکت فرهنگی، تهران، آن.
- لواهر، جیم و تونی شوارتز (۱۳۸۰)؛ «ورزش برای مدیران: فراموش‌شده، اما ضروری»، ترجمه غلامحسین خانتقائی، ماهنامه گزیده مدیریت، ش ۶.
- مجلسی، محمدباقر، بحارالانوار، ج ۷۷
- محمدزاده، عباس و آرمن مهرورزان (۱۳۷۵)؛ رفتار سازمانی: نگرش اقتضایی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.

۴۶ ♦ مدیریت در دانشگاه اسلامی ۵

- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷): «مطالعه تطبیقی اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، نگرشی بر مدیریت در اسلام»، مجموعه مقالات، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۸): امامت و رهبری، قم، صدرا.
- مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۷۸): «مکانیزم‌ها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ سازمانی»، فصلنامه مصباح، ش ۳۱ (پاییز).
- مولینیر، پیتیر (۱۳۷۲): آموزش حرفه‌ای مدیران فرهنگی، ترجمه علی هاشمی گیلانی، تهران، مرکز پژوهش‌های بنیادی.
- ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۵): شرایط و ویژگی‌های عزل و نصب مدیران فرهنگی، تهران، دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- نائینی، علی محمد (۱۳۸۷): طرح جامع فرهنگی نیروهای مسلح، [بی‌جا]، [بی‌نا].
- نبوی، محمدحسن (۱۳۸۰): مدیریت اسلامی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه.
- Anderson & Dainty (1996). **The Capable Executive: Effective Performance in Senior Management**. Mc Millan, Pub.1 Stand.
- Hasanzadeh, Ramazan & Narges Heshmati (2002). “A Survey on the Obstacles in Giving Managerial Responsibilities to Women”. *Journal of Humanities and Social Science of Mazandaran University*, Vol. 2, No. 5.
- Kreitner, R. & A. Kinick (2001). **Organizational Behavior**. New York, McGraw Hill.
- Limerick, Brigid & Chery Anderson (2000). “Senior Women and Promotion in Education Queensland”. *Journal of Women in Management*, Vol. 14, No. 2.
- Vilkinas, Tricia & Gurg Cartan (1997). “How Different are the Roles Displayed by Female and Male Managers”. *Journal of Women in Management*, Vol. 12, No. 4.

