

مدیران فرهنگی؛ ضرورت‌ها، ویژگی‌ها و کارکردها

اله‌بخش روشن‌روان

میثم یوسفی

چکیده

فرهنگ، مبنای اساسی جامعه انسانی است و به معنی «کیفیت زندگی» است. رشد و توسعه فرهنگی در جامعه، مدیون مدیریت مدیران و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را به بالندگی و توسعه برساند.

مقاله حاضر نیز با اهداف معرفی مدیران و رهبران فرهنگی و ذکر انواع آنان، بیان ویژگی‌های مدیران فرهنگی در سطوح مختلف (راهبردی، میانی و اجرایی) همراه با ویژگی‌های فردی از منظر قرآن و نهج‌البلاغه و ذکر وظایف و کارکردهای مدیران فرهنگی تبیین و تحلیل شده است. در انتها نیز ضمن بیان وضعیت مدیران فرهنگی در کشور و نقش آنها در ارتقا یا تنزل فرهنگی، به آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت فرهنگی و دینی موجود در کشور پرداخته است.

کلیدواژگان: فرهنگ، مدیران فرهنگی، ویژگی‌های مدیران فرهنگی، وظایف و کارکردهای مدیران فرهنگی

۱) مقدمه

انقلاب اسلامی که ریشه در نهضت انبیای الهی دارد یک تحول و انقلاب فرهنگی است که اساس مدیریت فرهنگی در آن، بر اصلاح رابطه انسان با خدا استوار است. از نظر بنیانگذار این انقلاب، امام خمینی (ره) «راه اصلاح یک مملکتی فرهنگ آن مملکت است. اصلاح باید از فرهنگ شروع بشود. اگر فرهنگ درست بشود یک مملکت اصلاح می‌شود» فرهنگ، مبنای اساسی جامعه انسانی است و به معنی «کیفیت زندگی» است (پهلوان، ۱۳۷۸: ۲۰۳). رشد و توسعه فرهنگی در جامعه، مدیون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله‌ای محدود و نامناسب، که فضای تنفس را تنگ کرده است، عبور دهد و آن را به بالندگی و توسعه برساند. همانطور که شهید مطهری (ره) در این باره می‌فرمایند: «مدیریت صحیح از ضعیف‌ترین ملت‌های دنیا، قوی‌ترین ملت‌ها را می‌سازد، آنچنان‌که رسول خدا (ص) عمل کرد، این معجزه رهبری است». اما اگر چنین مدیریتی در جامعه وجود نداشته باشد و یا مردم با مدیران ضعیف، کم‌هوش، ناآگاه و بی‌تدبیر و کم‌توانا روبه‌رو باشند به طور طبیعی نباید انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی را داشت؛ بنابراین مدیران در هر سطحی که باشند (عالی، میانی و پایه) و در هر نوع سازمان رسمی که فعالیت کنند باید به توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی خاصی مجهز باشند تا بتوانند دانش و تجربه شخصی خود را برای رسیدن به اهداف سازمان به طور مؤثر به کار گیرند و نقش‌های محوله را بهتر ایفا کنند. کسب این ویژگی‌های و توانایی‌ها مبتنی بر فرهنگ اسلامی و انقلاب اسلامی برای مدیران ضرورت دارد.

۲) تعاریف و اصطلاحات

فرهنگ

فرهنگ در ادبیات و کلام فارسی از دو بخش «فر» - که پیشاوند است و در فارسی هخامنشی و اوستا به معنی پیش آمده است - و «هنگ» از ریشه اوستایی «ثنکا» (قرایی مقدم، ۱۳۸۲: ۵۰) به معنی کشیدن و با پیشاوند «آ» که به معنی مقید و نیت متداول است تشکیل شده (ناظمی، ۱۳۸۳: ۹)، و در زبان‌های پهلوی نیز

«فرهنگ» بوده است (وثوقی، ۱۳۸۸: ۱۱۲). در لغت عرب، فرهنگ با کلمه «الثقافة» بیان می‌شود و به معنای پیروزی، تیزهوشی و مهارت بوده؛ سپس به معنای استعداد فراگیری علوم و صنایع و ادبیات به کار رفته است.

فرهنگ عبارت است از نظام‌واره‌ای از باورها و مفروضات اساسی، ارزش‌ها، آداب و الگوهای رفتاری ریشه‌دار و دیرپا و نمادها و مصنوعات که ادراکات، رفتار و مناسبات جامعه را جهت و شکل می‌دهد و هویت آن را می‌سازد (نظام‌نامه تدوین نقشه مهندسی، ۸۸، ماده ۱).

مدیر فرهنگی

مدیری که در سازمان‌های فرهنگی به طور مستقیم به سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های فرهنگی می‌پردازد. به عبارت دیگر فردی که وظیفه بهره‌برداری از منابع برای پیشبرد سیاست‌های فرهنگی را بر عهده دارد (ناظمی‌اردکانی، ۱۳۸۵: ۱۱).

مدیریت فرهنگی

واژه‌ای ترکیبی است که از دو کلمه مدیریت و فرهنگ، تشکیل شده است که به واسطه ترکیب شدن نسبت به فرهنگ اضافه شده است. فرآیند 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. به عبارت دیگر، همه فرایندها، اقدامات و رویه‌هایی است که با هدف برنامه‌ریزی یا ساماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. 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.

اهمیت و ضرورت تربیت و به کارگیری مدیران فرهنگی کارآمد در انقلاب اسلامی

امروز انسان‌ها و نهادها در معرض پیچیدگی‌های بیشتری هستند. انسان امروزی نسبت به گذشته، انسان هوشمندتر و آگاه‌تری است و نحوه مدیریت و مملکت‌داری به همان نسبت باید پیچیده‌تر و هوشمندتر و منطقی‌تر باشد. اگر به این نکته کلان مدیریتی توجه کنیم؛ به طور کلی ما نیاز به خانه‌تکانی در روش‌های مدیریتی و مملکت‌داری داریم، باید ببینیم در جامعه ایرانی و در شرایط

فعلی ایران چگونه می‌توان به کارآمدی در حوزه امنیت و فرهنگ رسید. برای دستیابی به فرهنگی پیشرو، پویا و غنایافته مبتنی بر ارزش‌های تاریخی، ملی و ارزش‌های ایرانی - اسلامی زیربنایی جامعه، به مدیرانی فرهیخته، کارآمد، علاقه‌مند و توانمند نیاز است؛ بنابراین به برخی از دلایل و ضرورت‌های تربیت چنین مدیرانی در حوزه فرهنگ اشاره می‌شود:

- کالاهای فرهنگی ناظر بر باورها، علائق، احساسات و اندیشه جامعه است. به همین دلیل باید مدیریت شود تا همانند کالای تجاری به سوداگری نیفتد.
- تضمین مشارکت تمام گروه‌های مردم در فعالیت‌های فرهنگی است.
- به ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای انجام فعالیت‌های فرهنگی کمک می‌کند.
- حقوق فرهنگی گروه‌ها و اقلیت‌های مختلف اجتماعی تضمین می‌شود.
- به ملت‌سازی و حفظ عناصر مشترک هویت ملی کمک می‌کند.
- به شکوفایی استعدادها، بالا بردن خلاقیت‌ها و ارتقای توسعه اجتماعی یاری می‌رساند؛

- بخش قابل توجهی از مؤلفه‌های قدرت ملی یک کشور است.
- فرهنگ دستاورد معرفتی و فنی بشر و عنصر موجودیت یک کشور است.
- منشأ توانایی و قدرت ملی در مقابله با طیف‌های مختلف تهدید، توانایی‌ها و عوامل فرهنگی - معنوی است؛

- تغییر و تحول در نظام فرهنگی جامعه و سوق دادن آن به سمت مضامین سیاست‌های فرهنگی مورد نظر انقلاب اسلامی، نیازمند مدیریتی کارآمد به عنوان یکی از ارکان نظام است.

- تثبیت و نهادینه کردن الگوی فرهنگی انقلاب در سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی با مشکلات و موانعی روبه‌رو بوده است. تربیت مدیران در حوزه فرهنگ برای شناخت دقیق عوامل تعالی و یا بی‌هویتی فرهنگ کشور ضرورتی جدی است.

- هم فرد هم جامعه به هر حال نیازمند تغذیه فرهنگی تعالی و کمال است و ارتقای فرهنگ عمومی، سطح دانش آگاهی و معرفت افراد در جامعه برای رسیدن به اهداف مطلوب، نیازمند برنامه‌ریزی فرهنگی است.

- هدف اصلی نظام جمهوری اسلامی فرهنگی است؛ بنابراین تأمین استقلال و امنیت فرهنگی در کشور تأمین‌کننده استقلال و امنیت در سایر زمینه‌ها است. از این رو است که باید به تربیت مدیران فرهنگی توجه ویژه کرد.
- هدف اصلی دشمنان انقلاب اسلامی تحمیل و استحاله فرهنگی است، برای شناخت توانایی‌ها و نقاط ضعف دشمن برآورد وضعیت و مقابله با تهدیدهای فرهنگی و پاسداری از مرزهای فرهنگی نیازمند سازماندهی مناسب و کارآمد توسط مدیران توانمند در حوزه فرهنگ هستیم.
- منشأ توانایی ما و قدرت ملی ما در همه عرصه‌ها در طول انقلاب اسلامی، قدرت و توانایی‌های معنوی و فرهنگی بوده است و بدون تردید با وجود اعتقادات و داشتن اراده و روحیه مقاومت هیچ تهدیدی امکان‌پذیر نیست. از این رو بری حفظ هویت فرهنگی و پیشگیری از آسیب‌ها باید به مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی عنایت و توجه ویژه‌ای داشت.

۳) مدیران و رهبران فرهنگی

مدیران فرهنگی

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... . بنابراین مدیران فرهنگی مدیرانی هستند که مستقیم در جایگاه‌های شغلی در سازمان‌های فرهنگی کشور و در سطوح مختلف راهبری، پشتیبانی و یا اجرایی مشغول به فعالیت هستند. همین‌طور تمامی مدیرانی که در سایر دستگاه‌های غیر فرهنگی در مسئولیت‌های شغلی هدایت و راهبری نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مشغول به فعالیت هستند، مدیر فرهنگی تلقی می‌شوند.

انواع مدیر فرهنگی

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. این گروه صرفاً به کارشناسانی که به طور صریح به بخش فرهنگی موسوم است (وزارتخانه‌ها، ادارات امور فرهنگی، ادارات منطقه‌ای و شهرداری‌ها و ...) و کارشناسان روابط فرهنگی بین‌المللی (وزارت امور خارجه، سفارت‌ها، نمایندگی‌های فرهنگی) محدود نمی‌شوند، بلکه مدیران را نیز در بر می‌گیرد که در تمام بخش‌هایی که در سازمان دادن زندگی اجتماعی نقش ایفا می‌کنند (برنامه‌ریزی، تأمین اجتماعی، آموزش و پرورش، اطلاعات، اشتغال، بهداشت و درمان و غیره) به کار اشتغال دارند.

ب) مسئولانی که به طور مستقیم در گروه‌های هنرآفرینان، یا در سازماندهی گروه‌ها یا در نهادهای فرهنگی، در شوراهای کار یا بخش‌های اجتماعی یا در سازمان‌های هماهنگ‌کننده محلی یا منطقه‌ای اشتغال دارند؛ بنابراین کار مدیران فرهنگی تا حدی مستلزم پیش‌بینی آینده‌نگری است. مدیر فرهنگی نباید به خود اجازه دهد که هر روز در پرتو حوادث پیش برود.

ب) رهبران فرهنگی: از ابتدایی‌ترین ملزومات مدیریت فرهنگی و تحول آن، وجود راهبران فرهنگی است که هدایت‌گران فرهنگی براساس مفروضات اساسی هستند. دو پژوهشگر معروف آمریکایی چهار نوع رهبری در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند. در تحقیقی که این دو پژوهشگر انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که رهبران می‌توانند فرهنگ‌ها و ارزش‌هایی را برای سازمان خود به وجود آورند؛ آنها را تغییر دهند یا تأیید و تقویت کنند.

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

دسته دوم رهبرانی هستند که تجلیگاه یا مظهر فرهنگ هستند. این افراد حافظ و نگه‌دارنده فرهنگ رایج یا ارزش‌های معنوی سازمان هستند.

دسته سوم رهبرانی که موجب انسجام و یکپارچگی فرهنگی می‌شوند و کسانی هستند که هماهنگی و همفکری را در سازمان تقویت می‌کنند. این رهبران با حوصله

زیاد به حرف‌ها گوش می‌دهند، سازگاری دارند، امور را هماهنگ می‌نمایند، نقش مصلح ایفا می‌کنند و می‌کوشند تا نیازهای اجتماعی عاطفی کارکنان را تأمین کنند.

چهارمین دسته از رهبران، کسانی هستند که فرهنگ یا ارزش‌های معنوی را تغییر می‌دهند؛ همانند آنچه در هر فرهنگ انعطاف‌پذیر رخ می‌دهد. این رهبران غالباً در شرکت‌هایی ظهور می‌کنند که ارزش‌های اصولی آنها باید تغییر کند. رهبری، نقطه عزیمت تعالی مدیران است و دارای هوش چهارگانه است (محمد ازگلی، ۱۳۹۰) که عبارتند از:

(۱) **هوش ذهنی، شناختی:** بعد شناختی یا ذهنی رهبری شامل: توانایی‌های برداشت و استنباط اطلاعات، استدلال به کمک اطلاعات، تصور احتمالات، استفاده از شهود، قضاوت، حل مسأله و تصمیم‌گیری است.

(۲) **هوش عاطفی (هیجانی، احساسی):** سنگ بنای اساسی هوش عاطفی، خودآگاهی است. علاوه بر آن رهبران متکی به هوش عاطفی کنترل خویش را هم اعمال می‌کنند. بعد عاطفی رهبری (هوش عاطفی) شامل: شناخت خویش و دیگران، اعمال خود کنترلی و پاسخ به دیگر افراد به شیوه‌های مناسب است.

ویژگی‌های هوش عاطفی: رهبری عاطفی، جرقه‌ای است که موجب شعله‌ور شدن عملکرد سازمان می‌شود و منافع ناشی از موفقیت را بر بستری از خاکستر خلق می‌کند. عوامل مورد توجه در بعد عاطفی رهبری شامل: ارزش‌ها، راهبرد، توانمندسازی، الهام‌بخشی و انگیزش است.

(۳) **هوش معنوی:** این هوش، کانون شناخت نیاز انسان‌ها به یک عامل حیات‌بخش و روحی یعنی به معنا، ارزش و احساس ارزشمند بودن در آنچه که به دنبال آن هستند و آنچه را که انجام می‌دهند است. و رهبری معنوی، موضوع ارضای چنین نیازی است. زیر بنای بعد معنوی رهبری، توانایی تفکر در قالب کلمات و استفاده از زبان برای بیان و شناخت معانی پیچیده، هوش زبان‌شناختی است.

بعد معنوی رهبری (هوش معنوی) شامل شناخت نیاز انسان به معنی و ارزش، احساس ارزشمند بودن آنچه در جستجوی آن هستند و پاسخ به نیاز معنوی است.

شاخص‌های رهبری معنوی عبارت است از: احساس‌آفرینی، معنی‌آفرینی، تفسیر پیچیدگی‌های محیطی - تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی سازمان و قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی آن، تأمین معنی و ارزش برای پیروان و انعکاس نیازها و آرزوهای پیروان.

۴) **هوش فرهنگی:** "ارلی" و "آنگ" (۲۰۰۳) این عبارت را اینگونه تعریف کردند: توانایی یک فرد در راستای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط‌های فرهنگی جدید که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد ناآشناست.

"پیترسون" (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف تعریف کرد.

بر اساس تعریف آنگ و ارلی هوش فرهنگی هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی است. افراد زیادی با داشتن (IQ) بالا، مهارت‌های اجتماعی مناسب در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن

پایین بودن هوش فرهنگی است. در محیط‌های فرهنگی جدید، علایم و نشانه‌های آشنا عمدتاً دیده نمی‌شود یا در صورت وجود گمراه‌کننده است؛ بنابراین فرد نمی‌تواند به چارچوب ادراک قبلی خود تکیه کند و بایستی به توسعه و ایجاد چارچوب جدیدی برای درک صحیح اطلاعات در دسترس پردازد.

"آفرمن" (۲۰۰۴) اشاره می‌کند که هوش فرهنگی یک فرا هوش است که شامل شکل‌های مختلفی از هوش است و (IQ) تنها یکی از آنهاست.

اجزای هوش فرهنگی: بر اساس تقسیم‌بندی مرکز مطالعات هوش فرهنگی، هوش فرهنگی به سه بخش انگیزه، دانش و رفتار فرهنگی تقسیم می‌شود.

"توماس" (۲۰۰۵) هوش فرهنگی را در قالب سه متغیر دانش فرهنگی، مهارت‌های فرهنگی و مراقبت‌های فرهنگی بررسی می‌کند.

۱) دانش فرهنگی: این دانش بیانگر درک فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. جنبه دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان فرهنگ‌های دیگر است.

دو نوع دانش فرهنگی وجود دارد: دانش واقعی و دانش مجازی یا تفسیری. دانش واقعی روش مشخصی دارد و قابل آموزش است. در حالی که دانش تفسیری به توانایی درک رفتار و الگوهای موجود در فرهنگ اطلاق می‌شود. در این حوزه، دانش با احساس آمیخته است. این احساس به تجارب گذشته بستگی دارد.

۲) مراقبت‌های فرهنگی: مراقبت‌های فرهنگی (توجهات فرهنگی) پل رابط دانش فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی است. آگاهی داشتن از ایده‌ها و احساسات و نگرش‌ها و عوامل مؤثر در ادراک خود فرد و دیگران با توجه به زمینه‌های فرهنگی متفاوت افراد در این گروه قرار می‌گیرد. علاوه بر موارد مذکور توجه به این نکته که آن چیزی را که در رفتار افراد مشاهده می‌کنیم، فرضیات افراد و حتی کلماتی که افراد در گفتگوهای خود به کار می‌گیرند همگی تحت تأثیر فرهنگ آنها است؛ نیز تحت عنوان کلی مراقبت‌های فرهنگی می‌گنجد.

۳) مهارت‌های فرهنگی: این دسته از مهارت‌ها به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی تقسیم می‌شود.

مهارت‌های ادراکی: به درجه استقبال افراد از تجربه‌های جدید بستگی دارد. همچنین بالا بودن تحمل افراد در مقابل عدم اطمینان در این حوزه قرار می‌گیرد.

مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها شامل دانایی و توانایی در انجام وظایف ویژه و چیرگی در کاربرد ابزار و تجهیزات مختص آن وظایف است و شامل کسب آموزش و تجربه‌اندوزی است که به کمک مهندسان، معماران و متخصصان، هم در مدرسه و هم در محیط کار، حاصل می‌آید.

مهارت‌های انسانی: این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت‌بخشی را به مدیران می‌دهد تا آنان بتوانند سازمان را به صورت یک کل یا سیستم مشاهده و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را درک، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کنند.

جدول (۱) - مهارت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی و شاخص‌های آن (روشن‌روان، ۱۳۹۲: ۱۴۱)

ابعاد	نوع مهارت	مؤلفه	شاخص
حوزه مهارت‌های مدیریت	ادراکی	تفکر راهبردی فرهنگی	قدرت تشخیص - ایده‌سازی و نوآوری فرهنگی - بینش اجتماعی - آینده‌نگری - استنباط ابهام فرهنگی
		هوش فرهنگی	دانش فرهنگی - شاخص برقراری ارتباط مثبت با فرهنگ‌های دیگر - شاخص سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگ‌های دیگر - شاخص جمع‌گرایی و شاخص انگیزه مشارکت
		رهبری فرهنگی	- شاخص تیم‌سازی - شاخص الگوسازی اخلاقی - شاخص ایجاد روابط بین فردی - شاخص نمادسازی فرهنگی و شاخص نوآوری فرهنگی
		تحلیل فرهنگی	تفکر سیستمی - جامعیت تفکر فرهنگی - ژرف‌نگری فرهنگی - مدیریت دانش فرهنگی و پیش‌بینی رفتارهای فرهنگی
	انسانی	مدیریت تنوع فرهنگی	مذاکره مطلوب - قانع‌سازی اثر بخش - ایجاد توافق و سازش - پذیرش تنوع فرهنگی و حل تعارض
		انسجام فرهنگی	وحدت بخشی فرهنگی - ایجاد گفت‌وگو - تحمل نظرات مخالف - ایجاد ایده‌های مشترک و سازش بین تضادهای فرهنگی
		مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی	مهندسی فرهنگی - تلفیق دیدگاه‌های فرهنگی - شناخت فرهنگ بومی - شناخت مشترکات فرهنگ بومی و جهانی و ایجاد هویت مشترک
	فنی	فضاسازی فرهنگی	شاخص رشد حرفه‌ای - شاخص خودآموزی - شاخص تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی - شاخص آموزش دادن و شاخص آموزش دیدن
		کسب کار فرهنگی	درک زیرساخت‌های فرهنگی - حرفه‌گرایی فرهنگی - بینش فرهنگی - تبدیل فرهنگ به رفتارهای اقتصادی و ارزیابی ریسک فرهنگی
		فنی و فناوری	ارتباطات رایانه‌ای - آسان‌سازی یادگیری - آموزش مجازی و ترویج فناوری اطلاعات (IT)

۴) انگیزه‌های مدیران و رهبران فرهنگی

نیت‌ها و انگیزه‌های ویژه مدیران و رهبران فرهنگی، انگیزه‌های مادی و اقتصادی نیست؛ یعنی فرهنگ اقتصادی و مال‌سالاری بر آنان حاکم نمی‌باشد، بلکه آنان را انگیزه‌های الهی و کسب رضایت الهی به حرکت وامی‌دارد و در جستجوی تقرب و نزدیکی هرچه بیشتر به خدای متعال و اولیای او هستند.

جهت و حرکت ویژه این نوع مدیران، یعنی افق چشم‌انداز آنان، به سمت دنیا نیست؛ یعنی آنان به دنیا قناعت نمی‌کنند، بلکه چشم‌انداز آنان، معاد و بهشت موعود است. در نهایت، در بهشت است که همه اولیای خدا گرد هم می‌آیند و با هم دیدار می‌کنند و به لقای الهی هم نایل می‌شوند.

آهنگ حرکت مدیران فرهنگی و فرهنگ‌پرور، آهنگ اعتدال است. آنان تجلی امت وسط هستند؛ بنابراین ضرب آهنگ حرکت آنان، نه تند است و نه کند. چه آنان تلاش می‌کنند تا به گونه‌ای پیش روند که همه با هم و سیمرغ‌وار به مقصد موعود باریابند.

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 تجلی جامعه عبادالرحمن هستند. این ابعاد در آیه‌های ۶۳ تا ۷۴ سوره فرقان طراحی شده است.

برجستگی خاص فرهنگ رهبران الهی نسبت به سایر فرهنگ‌ها، آن است که آنان در جستجوی آن هستند که "امام‌المتقین و خلیفه الله" شوند و این نوع کمال‌گرایی را جز در مکتب متعالی قرآن کریم، نمی‌توان یافت.

۵) ویژگی‌های مدیران فرهنگی

۱) ویژگی‌های اصلی مدیران فرهنگی در سطح راهبردی:

- قدرت تبیین بیان و راهبردی مباحث فرهنگی؛
- توانایی برآورد و تجزیه و تحلیل شرایط و محیط پیرامونی مؤثر بر رسالت و اهداف کلان فرهنگی؛
- قدرت برقراری روابط و تعامل هدفمند با سایر سازمان‌های فرهنگی کشور؛
- برخورداری از تفکر سیستمی و اعمال در بررسی‌ها و گرفتن تصمیم‌ها؛

- بررسی و شناخت ارتباط فرهنگ با دیگر امور جامعه (امور اقتصادی و سیاسی)؛
- شناخت تأثیر فرهنگ‌ها بر هم و سازوکار آن.
- (۲) ویژگی‌های خاص مدیران فرهنگی در سازمان‌های میانی:
 - قدرت هم‌جهت کردن اهداف برنامه‌های کلان، در ارتباط با اهداف سازمان؛
 - توانایی جلب مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها و همچنین کسب ایده‌های جدید از آنها؛
 - توانایی نظارت و کنترل و همچنین برنامه‌ریزی سیستم‌های نظارتی و کنترلی متناسب با سیستم اداری سازمان و کار؛
 - قابلیت درک شرایط محیط و ارتباطات گوناگون و تأثیرگذار بر برنامه‌ها و در نظرگیری آنها در برنامه؛
 - قابلیت کنترل و نظارت و تعیین روابط بین برنامه‌ها با امور دیگر، به گونه‌ای که از تداخل‌های منجر به انحراف از اهداف جلوگیری کند؛
 - آشنایی با اصول و روش‌شناسی برنامه‌ریزی و پی‌ریزی بهترین برنامه در قالب بهترین سیستم؛
 - قدرت کنترل و نظارت بر انجام برنامه‌ها و ارزیابی عملکردها (عملکرد زمان و کارکنان)؛
 - اهمیت دادن به نیروی انسانی و کنترل و آموزش مستمر آنها؛
 - توانایی دریافت و پردازش اطلاعات به دست‌آمده از فعالیت‌های اجرایی و انتقال آنها به رده‌های بالاتر؛
 - قدرت توجیه مسئولان و جذب اعتبارهای منطقه‌ای و استانی و بهره‌گیری از آنها در راستای توسعه فرهنگی.
- (۳) ویژگی‌های خاص مدیران فرهنگی در سطح اجرایی:
 - نیازمندی این سطح از مدیران به مهارت‌های فنی بیشتر؛
 - قدرت تبیین اهداف و برنامه‌ها و هماهنگ‌سازی اهداف فردی و سازمانی؛

- توانایی جلب مشارکت و همکاری افراد در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها؛
 - برخورداری از صمیمیت، صداقت و صراحت در رفتار و ارتباط با افراد؛
 - قدرت شناخت و توجه به نیازها و ویژگی‌های افراد در حیطه کاری (روانشناسی محیط کار و جامعه)؛
 - در نظر گرفتن توانایی افراد و اهمیت دادن به آنها در دستیابی به اهداف سازمان؛
 - توجه به تمام جوانب سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از اجرای برنامه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر آنها؛
 - توجه به قابلیت‌ها و ویژگی‌های مجریان تولید یا عرضه محصولات و خدمات فرهنگی؛
 - برخورداری از تخصص کافی در اداره امور جاری سازمان (امور کارکنان، تدارکات و...)
 - اشراف فنی و توانایی بالا در به کارگیری تخصص‌های لازم سازمان (مهارت فنی)؛
 - قدرت شناخت خرده فرهنگ‌های منطقه‌ای و محلی و بهره‌گیری از آنها در راستای تحقق برنامه‌ها؛
 - قابلیت بررسی نتایج فعالیت‌ها و ارائه تحلیل‌ها و گزارش‌های لازم؛
 - آشنایی با اصول و روش‌های تحقیق در مقولات اجتماعی و فرهنگی؛
 - قدرت تنظیم بودجه و اعمال کنترل‌های مالی در سازمان؛
 - توانایی جلب نظر مسئولان محلی و منطقه‌ای و دریافت امکانات و امتیازات برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی.
- ۴) ویژگی‌های فردی مدیران فرهنگی:

یکی از نظریه‌های مربوط به انسان از دیدگاه اسلام این است که انسان همانند کریستال و منشوری پنج‌بُعدی است که باید در تمام ابعاد وجود دارای تعامل و هماهنگی باشد تا مصداق «ونفس وما سويها» در او تبلور و تجلّی پیدا کند و به اصطلاح مدیریت به توسعه و رشد پایدار برسد. ابعاد وجود انسان عبارتند از: بعد

جسمی، بعد اجتماعی، بعد عقلی، بعد عاطفی و بعد معنوی؛ این سه بعد آخر از ابعاد نامحدود انسان است و آرامش، تکامل و تعالی و رضایت خاطر انسان در گرو رشد ابعاد نامحدود است، در حالی که انسان‌ها نوعاً در ابعاد محدود خود، یعنی بعد جسمی و اجتماعی به دنبال آرامش می‌گردند؛ بنابراین مدیران برای رشد و توسعه پایدار انسان باید فرصت رشد در تمام ابعاد وجود انسان را در سازمان فراهم سازند. براساس این نظریه می‌توان ویژگی‌های فردی مدیران را بیان نمود:

(الف) ویژگی‌های بعد جسمی مدیران عبارتند از: سلامت جسم، نداشتن نقص عضو، نداشتن لکنت زبان، داشتن اندامی مناسب و ظاهری آراسته و منظم.

(ب) ویژگی‌های بعد اجتماعی مدیران عبارتند از: پایگاه مردمی و مقبولیت اجتماعی، نگرش جامعه‌شناختی، خوش‌بینی و ادراک مثبت اجتماعی و باز نگه داشتن محیط سازمان.

(ج) ویژگی‌های بعد ذهنی و عقلی مدیران عبارتند از: داشتن هوش، استعداد و ادراک صحیح و سریع، داشتن ذوق، سلیقه، قوه ابتکار و هنر مدیریت، داشتن مهارت سازگاری و متانت در مواجهه با شرایط غیر منتظره، توان تصمیم‌گیری صحیح و سریع و توان اتخاذ راه حل منطقی در مشکلات.

(د) ویژگی‌های بعد عاطفی مدیران عبارتند از: خوش‌خلقی، تواضع و محبوبیت، دلسوزی و عشق به کار، برقراری روابط صمیمی و انسانی با افراد و داشتن حلم، بردباری، گذشت و سعه صدر.

(ه) ویژگی‌های بعد معنوی مدیران عبارتند از: اخلاص و صفای دل، تقوا و تعهد اخلاقی، امانت‌داری و درستکار، برخورداری از عدالت و انصاف، صداقت و راستی، پرهیز از خودخواهی و تکبر و خودمداری و عمل کردن در طریق ولایت.

(و) ویژگی بعد شخصیتی مدیران عبارتند از: شجاعت و قاطعیت، پایداری در موضع حق، کفایت و قدرت، لیاقت و شایستگی، نظم و دقت، الگویی رفتاری بودن، انعطاف‌پذیری، تطابق قول و عمل، تعادل شخصیتی و اینکه سازمان به او نیازمند باشد، نه او به سازمان.

(ه) ویژگی‌های بعد علمی و تخصصی در سطوح بالای مدیریت عبارتند از: علم به مکتب و دین؛ شناخت کامل نسبت به وحی، قرآن سنت، عقل و اجتماع؛ آشنایی

به ارزش‌های اسلامی و موازین اخلاقی و مدیریت فرهنگی؛ شناخت کامل اهداف اسلام و مدیریت؛ آشنایی با علوم روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، حقوق، سیاست، اقتصاد، آمار و ریاضیات؛ تخصص در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و ارزش‌های، ایجاد هماهنگی ایجاد انگیزه و بودجه‌بندی سازمانی.

برخی از ویژگی‌های مدیران فرهنگی از منظر قرآن و نهج‌البلاغه

۱) داشتن سعه صدر: مقدمات مورد نیاز مدیران فرهنگی برای اجرای مأموریت، داشتن سعه صدر است؛ چراکه سعه صدر باعث می‌شود، مدیر از سخنان نادرست رنجیده نشود و بر سختی‌ها صبر و حوصله به خرج دهد. حضرت موسی(ع) بعد از رسیدن به نبوت از پروردگار این درخواست را کرد: «قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي كُفْتُ؛ پروردگارا سینه‌ام را گشاده گردان». حضرت علی(ع) در همین رابطه می‌فرماید: «سعه صدر ابزار حکومت است و این نشان‌دهنده اهمیت بسیار زیاد سعه صدر برای مدیران و مسئولان است».

۲) عطوفت و مهربانی: مدیران فرهنگی باید از دلی نرم و خلقی عالی برخوردار باشند که به این وسیله بتوانند در جذب مخاطبان موفق باشد. قرآن کریم در این رابطه می‌فرماید: «...وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ... وَاگر تندخو و سختدل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند».

۳) متواضع بودن: مدیران فرهنگی باید نسبت به زیردستان خود با محبت و متواضع باشند. چنانچه قرآن کریم می‌فرماید: «...وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ... و برای آن مؤمنانی که تو را پیروی کرده‌اند بال خود را فرو گستر(و بال‌آنان با محبت و تواضع رفتار کن). حضرت علی(ع) نیز به یکی از والیان خود نوشته است: «در برابر رعیت فروتن باش».

۴) 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. قرآن کریم می‌فرماید: «الرَّحْمَنُ * عَلَّمَ الْقُرْآنَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ * عَلَّمَهُ الْبَيَانَ [خداوند] رحمان قرآن را یاد داد، انسان را آفرید و به او بیان آموخت».

۵) تمایل به رشد علمی: مدیران فرهنگی باید اشتیاق شدید به رشد علمی داشته باشند و خود را بی‌نیاز آن ندانند تا بهتر حقایق را دریافت کنند. چنانچه در قرآن کریم آمده است: «وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا وَبِغَوْ پروردگارا بر دانشم بیفزای»؛ بنابراین مدیران باید به سراغ علمی بروند که در آن رشد باشد، همانطور که حضرت موسی(ع) از حضرت خضر(ع) درخواست می‌کند تا آنچه باعث رشد و صلاح است به او بیاموزد: «هَلْ أَتَبِعَكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا آیا تو را به شرط اینکه از بینشی که آموخته‌شده‌ای به من یاد دهی پیروی کنم». این نکته را هم باید در نظر گرفت که بعضی علوم هدیه ویژه الهی است که به افراد خاص داده می‌شود: «وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَ يُعَلِّمُكَ وَ اینچنین پروردگارت تو را برمی‌گزیند و به تو می‌آموزد».

۶) خوب گوش دادن به حرف دیگران: مدیران با کمال رغبت و اشتیاق به گوینده گوش بسپارند تا نکات مثبت کلام او را به درستی بفهمند و آنها را در ظرف ذهن خود جای دهند و درباره آنها تأمل کنند، بیندیشند و درس بگیرند. چنانکه در قرآن داریم: «...لِنَجْعَلَهَا لَكُمْ تَذْكِرَةً وَتَعِيَهَا أُذُنٌ وَاعِيَةٌ [ما شما را بر کشتی سوار کردیم] تا آن را برای شما [مایه] تذکری گردانیم و گوش‌های شنوا آن را نگاه دارد».

۷) پاکیزگی و آراستگی: مدیران فرهنگی از پاکیزگی و آراستگی لازم برخوردار باشند. چنانچه در قرآن کریم آمده است: «وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ و لباس خوشتن را پاک کن و از پلیدی‌ها بپرهیز».

۸) برخوردار بودن از کمالات اخلاقی: مدیران فرهنگی باید از کمالات اخلاقی برخوردار باشند، تا برای دیگران الگو قرار گیرند. در قرآن کریم در مورد پیامبر(ص) آمده است: «وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ و راستی که تو را خویی والاست» و در آیه دیگری داریم: «لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ قِطْعًا برای شما در [اقتدا به] رسول خدا سرمشقی نیکوست».

۹) صدق کردن گفتار، رفتار و عمل با هم: مدیران فرهنگی باید خود به آنچه می‌گویند و می‌نویسند عمل کنند و گرنه عالم بی‌عمل، درختی بی‌ثمر خواهد بود. چنانچه در قرآن کریم داریم: «لَمْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ چرا چیزی می‌گویید که انجام نمی‌دهید».

۱۰) برخورداری از صلابت و قاطعیت: مدیران فرهنگی باید از صلابت و قاطعیت ویژه‌ای برخوردار باشند. همانطور که قرآن می‌فرماید: «وَتَاللَّهِ لَأُكِيدَنَّ أَصْنَامَكُمْ» و «فَجَعَلَهُمْ جُذَاذًا وَ سَوْگَند به خدا که پس از آنکه پشت کردید، پس آنها را ریز ریز کرد».

حضرت علی(ع) از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده و می‌فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خود را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید».

۱۱) مشورت و همفکری: پرهیز از خودرایی و اجتناب از پافشاری بی‌مورد بر نظرات شخصی و نیز بهره گرفتن از فکر دیگران برای فهم درست یک موضوع و تصمیم‌گیری درباره آن. مدیران فرهنگی، باید قبل از انجام هر کاری، به ویژه در مباحث برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشورت کنند. در قرآن آمده است: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ وَ در کارها با آنان مشورت کن». از طرفی هم نباید در کار فرهنگی از هر کسی کمک گرفت. چنانچه قرآن می‌فرماید: «وَمَا كُنْتُ مُتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا وَ من آن نیستم که گمراه گران را همکار خود بگیرم».

۱۲) شهامت و شجاعت داشتن: شرط لازم برای پذیرش مسئولیت فرهنگی است. در قرآن کریم داریم: «الَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَالَاتِ اللَّهِ وَ يَخْشَوْنَهُ وَ لَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ همان کسانی که پیام‌های خدا را ابلاغ می‌کنند و از او می‌ترسند و از هیچ کس جز خدا بیم ندارند». و همین‌طور امیرالمؤمنان(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرمایند: «به اهل شجاعت بپیوند و آنان را به عنوان کارگزار انتخاب کن».

۱۳) مقایسه الگوهای مثبت و منفی: در کار فرهنگی باید الگوهای مثبت و منفی را با هم مقایسه کرد. در همین مورد قرآن کریم می‌فرماید: «ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ كَفَرُوا امْرَأَتَ نُوحٍ وَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَتَ فِرْعَوْنَ خدا برای کسانی که کفر ورزیده‌اند آن نوح را مثال آورد، و برای کسانی که ایمان آورده‌اند خدا همسر فرعون را مثال آورده است».

۱۴) شناخت عمیق از دین: شناخت مدیران فرهنگی از دین، باید عمیق باشد، چنانچه قرآن کریم می‌فرماید: «لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ در دین آگاهی پیدا کنند».

۱۵) صبور بودن: صبر و تحمل لازمه کار مدیران فرهنگی است. در این زمینه قرآن کریم می‌فرماید: «كَمَا صَبَرَ أُولُوا الْعِزْمِ پس همانگونه که پیامبران نستوه صبر کردند صبرکن». امام علی (ع) خطاب به لشکریان خود چنین فرموده‌اند: «بر جای خود محکم بایستید و در برابر بلایا و مشکلات استقامت کنید». همچنین در جای دیگر چنین فرموده‌اند: «انسان صبور پیروزی را از دست نمی‌دهد هر چند زمان آن طولانی شود».

۱۶) بصیرت و آگاهی داشتن: مدیران فرهنگی باید بصیرت داشته باشند و کار فرهنگی را براساس آگاهی انجام دهند. قرآن کریم فرموده است: «ادْعُوا إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ هر کس پیروی‌ام کرد با بینایی به سوی خدا دعوت می‌کنیم».

۱۷) تداوم داشتن و پیوسته بودن کار فرهنگی: اولاً مدیران فرهنگی باید کارشان دائمی باشد. چنانچه در قرآن آمده است: «أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا تَتْرًا باز فرستادگان خود را پیایی روانه کردیم». و در جای دیگر می‌فرماید: «وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ به راستی این گفتار را برای آنان پی در پی و به هم پیوسته نازل ساختیم». ثانیاً پایدار و مقاوم باشد. «فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ پس همانگونه که دستور یافته‌ای ایستادگی کن». ثالثاً تدریجی باشد. «وَقُرْآنًا فَرَقْنَاهُ لِتَقْرَأَهُ عَلَى النَّاسِ عَلَى مُكْثٍ قرآنی [با عظمت را] بخش بخش [بر تو] نازل کردیم تا آن را به آرامی به مردم بخوانی». رابعاً مدیران فرهنگی باید جدی و پیگیر باشند. «خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ کتاب [خدا] را به جد و جهد بگیر».

خلاقیت و نوآوری: منظور، 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 هر روز، خداوند در شأن و کاری است». «بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ پدیدآورنده آسمان‌ها و زمین است».

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

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 (نقدپذیری)	نامه ۵۳ و خطبه ۱۱۷
سخاوت	خطبه: ۱۳۱، نامه ۵۳		
شجاعت	خطبه: ۱۳۴، نامه ۳۸، ۵۳، حکمت ۴	توضیح و فروتنی	نامه ۵۳ و ۴۶ و ۲۷، حکمت ۲۱۲
خیرخواهی	خطبه ۱۳۴ و ۱۶۷، نامه ۵۳ و ۳۸	آرامش و وقار	نامه ۲۵
امانتداری	نامه: ۷۱ و ۵۵ و ۲۵ و ۲۶ و ۴۰ و ۴۱ و ۴۲ و ۵۳	بازگشت به حق پس از آگاهی	نامه ۵۹
خیرجویی	نامه ۵۳	گشاده رویی	نامه ۲۷ و ۴۶، حکمت ۳۳۳
صبر و بردباری و سعه صدر	خطبه: ۱۴۲ و ۱۶۸ و ۵۵ و ۱۹۳ و نامه: ۵۳ و ۵۱ و ۳۴ و ۳۱	عدم پیروی از نفس	نامه ۵۳
میان‌رویی در درستی و نرمی	نامه ۱۹ و ۵۳	مدارا	نامه ۵۳ و حکمت ۲۶۸
عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی	خطبه: ۱۷۶ و ۱۴۰ و نامه ۵۳ و ۱۹، حکمت ۳۴۹ و ۲۲۳ و ۵۱ و ۳۷۸ و ۳۷۱	تشویق زیردستان	نامه ۵۳
اطاعت و فرمانبرداری	خطبه: ۳۴ و ۲۷ و نامه ۵۰ و ۱۳ و حکمت: ۱۵۰ و ۳۲۱	وفاداری	نامه ۵۳
پشتکار و خستگی‌ناپذیری	خطبه ک ۱۱۹ و ۲۹، نامه ۵۳ و ۳۸	کظم غیظ	خطبه ۲۶ و ۸۶ و ۱۹۲ و ۱۹۳، نامه ۶۹ و ۵۳
طرد سخن‌چین و چاپلوس	نامه ۵۳	حسن ظن	نامه ۳۱ و ۳۷ و ۵۳، ۳۸
قناعت	نامه ۵۳ و ۳	مسئولیت‌همگانی	خطبه ۱۶۷
مهربانی و عفو و دلسوزی	خطبه ۳۵ و ۱۵۳ و ۱۹۳، نامه ۷۳ و ۵۹ و ۵۳ و ۴۶ و ۲۷ و ۲۵ و حکمت ۳۱	حیاء	نامه ۵۳، حکمت ۱۱۳ و ۲۲۳ و ۳۴۹
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 تقدم در آن	حکمت ۲۰۸ و نامه ۵۳	به یاد مرگ بودن	نامه ۵۳ و ۳۱
استعانت از خداوند	نامه ۳۱	حقیقت‌جویی و حق‌گویی	نامه ۵۳
عبرت‌از گذشتگان	خطبه ۲۳۰ و ۱۹۲ و نامه ۳۱ و ۵۳	امید به پاداش الهی	نامه ۵۹
صداقت	خطبه: ۳ و ۱۲ و ۱۷ و ۴ و ۱۰۸ و ۲۲۳ و ۸۶، نامه ۵۳ و ۳۱، حکمت: ۷ و ۳۱ و ۴۷ و ۱۳۴ و ۲۵۲ و ۴۵۸ و ۳۲۹	هراس از کفر الهی	نامه ۵۹
		تابع نماز بودن در اجرای کار	نامه ۲۷

۶) وظایف و کارکردهای مدیران نظام فرهنگی

الف) وظایف اصلی مدیران نظام فرهنگی:

شناخت فرهنگ معمول (فرهنگ موجود)، تبیین فرهنگ آرمانی (فرهنگ مکتوب و بنیادین)، هدف‌گذاری و تعیین فرهنگ هدف (فرهنگ برنامه‌ای و مطلوب)، تعیین الگوهای حداقلی و حداکثری با توجه به فرهنگ، تعیین سهم تحقق اهداف نظام فرهنگی با توجه به تأثیر نظام‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و نظارت بر فعالیتهای فرهنگی

ب) کارکردهای مدیران فرهنگی:

۱) کارکردهای عمومی: کارکردهای عمومی مدیران فرهنگی عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت همراه با ارزیابی، تشویق افراد شایسته و کارآمد، برخورد با تخلفات و انحرافات و اجرای سیاست‌ها و راهبردهای فرهنگی و... .

۲) کارکردهای تخصصی: کارکردهای تخصصی مدیران فرهنگی عبارتند از: تبلیغی - ترویجی، علمی - آموزش، تفریحی - سیاحتی، خبری - اطلاع‌رسانی، القایی - عملیات روانی و معنویت‌افزایی و بصیرت‌بخشی، ایجاد انگیزه و تحول‌گرایی و مأموریت‌آفرینی و... .

۷) شرایط مدیران فرهنگی (در سطح ملی)

یک مدیر فرهنگی باید دارای شرایط زیر باشد:

- ۱) هم‌دل با اصول و آرمان‌های جامعه و نیز معتقد و متعهد به آنها؛
- ۲) عدم وابستگی ایشان به جریان‌های حزبی و تفکرات زودگذر؛
- ۳) دارا بودن تخصص و کسب دانش روز در ارتباط با واحد مدیریتی خود؛
- ۴) آشنایی با سیستم‌ها و راهکارهای مدیریتی؛
- ۵) دارا بودن دیدگاه تحلیل‌گر و نقاد نسبت به اوضاع اجتماعی، سیاسی و... کشور و نیز جهت‌گیری‌های جهانی؛
- ۶) قدرتمند در تنظیم و ترکیب برنامه‌ها و هم‌سو با سیاست‌های نظام و نیازهای جامعه.

۸) معیارهای لازم برای انتصاب مدیران فرهنگی

برخورد نقادانه و تحلیل‌گرانه با امور، روحیه انتقادپذیری، شهامت قبول خطر، نظم و انضباط فردی، آگاهی نسبت به مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، قدرت بیان و نفوذ کلام، روحیه شوق و نشاط، استفاده از مجموع منابع در دسترس، شرکت فعال و مؤثر در جلسات، خلاقیت و نوآوری، احساس پاسخگویی، اتخاذ تصمیم و پیگیری، رعایت حقوق کارکنان تحت سرپرستی و همکاری با واحدهای دیگر، رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی، مشارکت‌پذیر بودن و مشارکت‌جو بودن مدیر، انعطاف‌پذیری، کارآفرینی، توجه به مطالعه و استفاده از تحقیقات کاربردی و آینده‌نگری به جای روزمرگی

وضعیت مدیران فرهنگی در کشور و نقش آنها در ارتقا یا تنزل فرهنگی:

در تحقیقی که بعضی محققان از مدیران امور فرهنگی جمعیت هلال احمر در سال ۱۳۷۸ به عمل آوردند، و در آن ابعاد فرهنگی ارزشی، هنجاری و اخلاقی در قالب شاخص‌های ذی‌ربط در سراسر کشور و بین ۲۱۵ نفر از مدیران فرهنگی انجام شده است، نتیجه‌گیری کلی اینچنین است:

بینش فرهنگی موجود در مدیران فرهنگی، در حد قابل انتظار و کاملاً قابل قبولی که لازمه اثربخشی و موفقیت در حوزه فعالیت‌های فرهنگی و در راستای اهداف و مأموریت‌های جمعیت باشد به طور شایسته و مطلوبی ارزیابی نمی‌شود و از وضعیت رضایت‌بخشی حکایت نمی‌کند.

همچنین در تحقیقی دیگری که در سال ۱۳۸۱ در خصوص عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران فرهنگی در آموزش و پرورش در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد انجام شده نتایج زیر را به دست آمده است:

۱) بعضی از خصوصیات فردی افراد مانند مدرک تحصیلی و دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آنها تأثیر دارد.

۲) بعضی از خصوصیات شخصی افراد مثل نوگرایی، نوع شخصیت، موضع کنترلی، عزت نفس بر عملکرد مدیران فرهنگی تأثیر گذارند.

۳) از جمله خصوصیات فرهنگی تأثیرگذار بر عملکرد مدیران، عواملی همچون فاصله قدرت، زن‌سالاری / مردسالاری، گریز از عدم ابهام و بعد زمانی می‌باشند.

از طرفی میزان انگیزش در انجام فعالیت‌های فرهنگی در سطوح مختلف مدیریت به ویژه سطوح میانی و عملیاتی، ضعیف و اندک به نظر می‌رسد. غالب مدیران فرهنگی با اهداف و اصول سیاست‌های فرهنگی کشور در حد لازم آشنا نیستند. در برخی از دستگاه‌های فرهنگی بین مباحث فرهنگی و سیاسی ادغام و خلط صورت گرفته است. نگرش نامطلوب اینکه بخش فرهنگ مصرف‌کننده است و در میان مسئولان وجود دارد.

۹) آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت فرهنگی و دینی موجود در کشور

با توجه به ملزومات مدیریت دینی و فرهنگی، می‌توان آسیب‌ها و چالش‌ها را در دو بخش متمایز بررسی کرد:

الف) آسیب‌ها: اصولاً آسیب‌ها، نارسایی‌ها و کاستی‌های مدیریت دینی و فرهنگی درون‌سازمانی هستند که عمدتاً از ضعف برنامه‌ریزی و مدیریت و ناتوانی در شناخت ضرورت‌ها و نیازهای سازمانی ناشی می‌شوند. مهم‌ترین آسیب‌ها اجمالاً به شرح زیر است:

۱) گویا نبودن مفاهیم فرهنگی و ارزشی و عدم تبیین راهبردی آنها که بعضاً وازدگی در برابر اصطلاحات و ادبیات وارداتی را تاکنون در پی داشته است؛

۲) فاصله گرفتن از مدیریت علمی در گرایش‌ها و نگرش‌ها و توسل به شیوه‌های توصیه‌ای و تکراری در فعالیت‌های فرهنگی؛

۳) نظام‌مند نبودن فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی و مصرف بی‌رویه منابع مالی و نیروی انسانی در جدال روزمرگی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی؛

۴) خلط حوزه فعالیت‌های فرهنگی و تبلیغی، صبغه تبلیغی دادن به کارهای فرهنگی که بعضاً با تأثیر برون‌رفتی همراه بوده و خواهد بود؛

۵) استفاده غیر بهینه از نیروهای متخصص و عدم استفاده صحیح از نرم‌افزارهای جدید در عرصه ارتباطات و اطلاع‌رسانی.

ب) چالش‌ها: موانعی هستند که از خارج از سازمان، عرصه فعالیت‌های فرهنگی را تهدید می‌کنند و تحقق ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی را در جامعه با مشکل جدیدی مواجه می‌سازند. مهم‌ترین چالش‌ها عبارتند از:

- (۱) عدم شناخت دقیق نیازهای مخاطبان در شرایط مختلف و فعالیت‌های یک‌طرفه که بعضاً با اقدامات غیر ضروری همراه است؛
- (۲) ضعف و ناتوانی در جذب نیروهای نخبه و مولد اندیشه و فرهنگ در دستگاه‌های فرهنگی کشور و یا به کارگیری آنها در مسئولیت‌های نامناسب و خارج از تخصص‌های شغلی؛
- (۳) شکل‌گیری اخلاق اقتصادی جای اقتصاد اخلاقی؛
ما به جای آنکه مؤلفه‌های اقتصادی جامعه را به سمت ارزش‌ها هدایت کنیم، متأسفانه اخلاق جامعه را اقتصادی کرده‌ایم. حتی کسانی که داعیه‌داران کار فرهنگی در جامعه هستند می‌خواهند با اخلاق اقتصادی یعنی دنیاخواهی و رفاه‌طلبی، شعارهای دینی و ارزشی را در کشور نهادینه کنند که البته این تزاحمی آشکار است و هیچ‌گاه محقق نخواهد شد.
- (۴) عدم شناخت بیماری‌های فرهنگی و رهیافت‌های ضد فرهنگی در پیکره فرهنگ عمومی کشور که تهدید سلامت اندیشه و اخلاق جامعه به ویژه جوانان را در پی داشته و رفتار عادی ناهنجار و ضد ارزشی را سبب شده است؛
- (۵) عدم تبادل تجارب فرهنگی کشور و راهبردی نبودن تولیدات و برنامه‌های فرهنگی و آموزشی در میدان عمل و نیز عدم موازنه بین حجم برنامه‌های فرهنگی با نیازهای جامعه و افراط و تفریط در ارائه محصولات، بدون توجه به جنبه‌های الگویی و رفتاری آن؛
- (۶) عدم توجه به اقتصاد مخاطبان.

(۱۰) آسیب‌های اجتماعی

- (۱) عدم جلب مشارکت همه متفکران و فرهیختگان کشور و عدم بهره‌برداری از مجموع توانمندی‌ها و ظرفیت‌های فکری و فرهنگی جامعه برای برنامه‌ریزی و اداره کشور به دلیل برخوردهای حزبی و جناحی؛
- (۲) مهاجرت سالانه بخشی از متخصصان کشور و کاسته شدن از توانایی‌های علمی جامعه (فرار مغزها)؛
- (۳) رواج فرهنگ مصرف‌گرایی و اسراف و تبذیر که موجب اتلاف منابع اقتصادی و کاهش پس‌انداز می‌شود؛
- (۴) رواج فرهنگ اشرافی‌گری و تجمل‌گرایی در جامعه به ویژه میان مسئولان و صاحب‌منصبان؛

- ۵) فروپاشی بسیاری از ارزش‌های اخلاقی و تبدیل شدن ناهنجاری‌های رفتاری به هنجارهای فرهنگی؛
- ۶) فقدان مطالعات و پژوهش‌های هدفمند برای تعریف هویت فرهنگی و تاریخی خود و اکتفا به آنچه تحت عنوان شرق‌شناسی درباره فرهنگ ایران ترویج شده است؛
- ۷) تعارض شدید میان ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی بومی از یک سو و ارزش‌ها و الگوهای فرهنگی مهاجم غرب از سوی دیگر در سطح جامعه و آثار و پیامدهای این تعارض‌های فرهنگی برای کشور؛
- ۸) فقدان نظم اجتماعی، انضباط اخلاقی و وجدان کاری در زمینه تعاملات اجتماعی، منزلت شهروندی، مشارکت و جامعه‌پذیری و توزیع قدرت و درآمد؛
- ۹) بی‌اطلاعی اکثریت مردم از تحولات علمی، فنی و فرهنگی جهان و فقدان روح علمی در جامعه.

۱۱) آسیب‌های اداری و اجرایی

- ۱) سیاست‌زدگی فرهنگ و استفاده از فرهنگ به عنوان ابزاری برای نیل به اهداف سیاسی و جناحی؛
- ۲) عدم تربیت مدیران فرهنگی شایسته و لایق برای عهده‌داری برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی؛
- ۳) گسترش تصدی‌گری دولت در امور فرهنگی که موجب بازماندن دولت از تدوین به موقع راهبردها و سیاست‌های فرهنگی شده است؛
- ۴) کم‌توجهی به پژوهش‌های کاربردی در امر برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های فرهنگی؛
- ۵) عدم هماهنگی میان دستگاه‌های فرهنگی و فقدان متولی واحد برای برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و هماهنگ کردن آنها.

۱۲) کاستی‌های نظام برنامه‌ریزی

- ۱) تمرکز صرف بر ابعاد فنی و اقتصادی در برنامه‌های قبلی توسعه و کم‌توجهی به جوانب انسانی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی برنامه‌ها؛
- ۲) عدم بهره‌برداری شایسته از نقاط قوت ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی و عناصر تمدن ساز فرهنگ و ادب فارسی در راستای اهداف و راهبردهای توسعه‌ای کشور؛

- (۳) کم‌توجهی به تنوع‌ها و تفاوت‌های قومی، فرهنگی و زبانی و اقتضائات آنها در برنامه‌ریزی فرهنگی کشور؛
- (۴) نامشخص بودن جایگاه فرهنگ در فرآیند توسعه و ناهماهنگی برنامه‌های کلان اقتصادی و سیاسی کشور با اهداف و ارزش‌های فرهنگی جامعه؛
- (۵) عدم شناخت و توجه کافی به فرهنگ عمومی و ویژگی‌های آن از سوی برنامه‌ریزان توسعه در فرآیند برنامه‌ریزی.

۱۳) کاستی‌های نظام نظارت و ارزیابی

- (۱) فقدان شاخص‌های فرهنگی منسجم که علاوه بر سنجش کمیت‌های فرهنگی زمینه ارزیابی کیفیت‌های فرهنگی جامعه را نیز فراهم آورد؛
- (۲) فقدان برنامه، نظام و مکانیسم کارآمد نظارت بر وضعیت فعالیت‌های فرهنگی جامعه؛
- (۳) کمبود اطلاعات پایه‌ای و پیوسته از وضعیت موجود فرهنگی کشور.

۱۴) ضعف‌های مدیریت فرهنگی

- عمده‌ترین اشکالاتی که برای جامعه و نسل جدید ما ایجاد غفلت کرده است، مشکلی است که عمدتاً از جانب مدیریت فرهنگی به جامعه عرضه شده است و آن عرضه نوعی از خودبیگانگی و فرار از خویشستن است که در نهایت به خاموشی چراغ نقادی می‌انجامد. عوامل اساسی که به ضعف می‌انجامد و عموماً در ارتباطی تنگاتنگ با مدیریت فرهنگی جامعه قرار دارند به شرح زیر است:
- (۱) نبود راهبرد مدون در سطح تدوین و عدم وجود وفاق اجتماعی عام که به بحران تدوین می‌انجامد؛
- (۲) نامشخص بودن تکالیف در برخورد با پدیده‌های جدید اجتماعی و بلا تکلیفی آنها در نظام ارزشی و رفتاری؛
- (۳) توسعه و بسط فرهنگ و مدیریت ممنوعیت به عنوان شاخص اساسی رفتار تربیتی؛ چه در سطح فرد و چه در سطح جامعه، در مقابل باید از فرهنگ مدیریت مصنوعیت نام برد که به تربیت و رفتار و در نهایت مدیریتی دیگر می‌انجامد؛

۴) بی‌بها بودن و بی‌ارزش دانستن تئوری‌های انسان‌شناسی و تحلیل اجتماعی به دست‌آمده مغرب‌زمینان که باعث می‌شود تا در سطح برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت‌های فرهنگی باعث اتکا به خودیتی شود که چند و چون و توان چندان مشخصی ندارد.

۵) حاکمیت تنگناهای اقتصادی حاکم که ناشی از اعمال دیدگاه مدیریتی تکنوکراتیک و فن‌سالارانه‌ای است که در عمل به مسائل مختلف خواهد انجامید.

۱۵) نتیجه‌گیری

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان و لایق است؛ مدیرانی که هم وظیفه‌شناس باشند و هم دارای دانش، مهارت و تجربه مبتنی بر ارزش‌های انقلاب اسلامی، و بتوانند فرهنگ موجود را خوب بشناسند و فرهنگ مطلوب را تبیین کنند و برای رسیدن به آن با تعیین فرهنگ هدف و طراحی الگوهای مناسب، شکاف‌های فکری و بینشی وضعیت مطلوب و موجود را شناسایی نمایند و با مهندسی مجدد و مدیریت صحیح در حوزه فرهنگ قدمی در راستای ترمیم و بازتولید مفاهیم فرهنگی و ارزش‌های ملی، ایرانی و اسلامی بردارند و دین خود را به انقلاب اسلامی ادا نمایند.

کتابنامه

- ۱) اختری عباسعلی، مدیریت علمی از دیدگاه اسلام، تهران: مرکز چاپ سازمان تبلیغات، ۱۳۶۹
- ۲) ازگلی، محمد، «ارائه پایه نظری الگوی تعالی فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از منظر قرآن کریم» رساله دکتری، آذر ۱۳۹۰
- ۳) ازگلی، محمد، نقطه‌های آغاز در تغییر فرهنگ، دو ماهنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۲، مرداد و شهریور ۱۳۸۵
- ۴) ازگلی، محمد، درآمدی بر شناخت دانش و مهارت مدیران فرهنگی کشور؛ ۱۳۸۵
- ۵) اسدی کردی، غلامرضا «بررسی تطبیقی ویژگی‌های مدیریتی و فرهنگی مدیران امور فرهنگی در جمعیت هلال احمر» به راهنمایی: مسعود گلزاری. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. ۱۳۷۸
- ۶) اولیاء محمد صالح، مبانی ارزیابی عملکرد مراکز فرهنگی (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی) ناظر دکتر محمد ابوبی اردکانی ۱۳۸۴
- ۷) بهارستان جلیل، مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج
- ۸) پهلوان، چنگیز، فرهنگ شناسی، انتشارات پیام امروز، ۱۳۷۸
- ۹) جوادی آملی، عبدالله، صورت و سیرت انسان کامل در قرآن، تهران، نشر اسراء، ۱۳۷۹
- ۱۰) حبیبی، محمد، خصایص مدیران فرهنگی. تهران: تبیان. ۱۳۷۹
- ۱۱) خردمند، عزیزالله «نقش مدیریت‌های فرهنگی در ارتقاء یا تنزل فعالیت‌های فرهنگی» به راهنمایی: محمدرضا محمد طاهری. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی؛ تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. (۱۳۸۱)
- ۱۲) خیری بهرام و محمدجواد نائیکی، منصوره عباسعل یزاده، هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیردولتی در ایران، مجله مدیریت بازاریابی، سال چهارم، شماره ۷، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، ص ۱۰۳
- ۱۳) دلشاد تهرانی، مصطفی، اخلاق اداری در نهج البلاغه، تهران: انتشارات دریا، ۱۳۷۷
- ۱۴) علاقه بند علی، مدیریت عمومی، نشر روان، ۱۳۷۵
- ۱۵) فرهی بوزنجانی برزو، بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا. گروه پژوهشی نیروی انسانی و مدیریت، ۱۳۸۴
- ۱۶) قرآن کریم
- ۱۷) قرایی مقدم امان اله، انسان‌شناسی فرهنگی (مردم‌شناسی فرهنگی)، تهران، انتشارات ابجد، چاپ دوم، ۱۳۸۲
- ۱۸) قوچانی، محمود، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴
- ۱۹) کاظمی، اردشیر، عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران فرهنگی در آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۱
- ۲۰) کریمی، پدرام «مدیریت فرهنگی فقدان تعهد و تخصص» رسالت، ۱۳۸۰/۱۰/۲۴

- (۲۱) مرتضی مطهری، امامت و رهبری، قم، انتشارات صدرا، ۱۳۶۸
- (۲۲) مسعود کوثری و سید محمود نجاتی حسینی، مشارکت فرهنگی
- (۲۳) منصور وثوقی؛ علی اکبر نیک‌خلق، مبانی جامعه‌شناسی، ۱۳۸۸، ویرایش دوم، چاپ بیستم
- (۲۴) منصوری لاریجانی، اسماعیل «مدیریت فرهنگی، راهکارها و چالش‌ها» فرهنگ پایداری. ش ۸
- (۲۵) مهدوی، عبدالمحمد «مکانیزم‌ها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ سازمانی» فصلنامه مصباح، ش ۳۱ پاییز ۱۳۷۸
- (۲۶) مولینیر، پیترو «آموزش حرفه‌ای مدیران فرهنگی» ترجمه علی‌هاشمی گیلانی. تهران: مرکز پژوهشهای بنیادی، ۱۳۷۲
- (۲۷) مولینیر، پیر. آموزش حرفه‌ای مدیران فرهنگی. ترجمه علی‌هاشمی گیلانی. مرکز پژوهشهای بنیادی. ۱۳۷۲ ص ۳۲-۳۳ و فرهی بوزنجانی برزو، توانا سازی مدیران استراتژیک کشور با رویکرد مدیریت استراتژیک فرهنگی، ۱۳۸۵
- (۲۸) ناظمی مهدی، نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در ارتقاء فرهنگی کارمندان دولت، ۱۳۸۳، دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
- (۲۹) ناظمی اردکانی، مهدی و کشاورز، سوسن؛ مبانی نظری مدیریت تحول فرهنگی در ایران، آذر - ۱۳۸۵
- (۳۰) ناظمی اردکانی مهدی، مقاله «چگونگی عزل و نصب مدیران فرهنگی»، آذر - ۱۳۸۵