

Identifying the Dimensions, Components, and Indicators of Cultural Management from the Perspective of Nahj al-Balaghah

Mahmood Zamani Qomi¹, Ali Akbar Rezaie^{1*}, Fateme Azizabadi Farahani¹

1. Department of Cultural and Media Management, SR.C, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ABSTRACT

This study aims to systematically identify and conceptualize the main and subsidiary dimensions, components, and indicators of cultural management based on the teachings of Nahj al-Balaghah. Adopting a qualitative and applied approach, the study employed thematic analysis. Fifteen experts—including university and seminary scholars familiar with Islamic texts and experienced cultural managers—were selected through purposive and snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed following Braun and Clarke's thematic analysis framework using MAXQDA 2020. Credibility was enhanced through prolonged engagement with the data, follow-up questioning, member checking, and triangulation of perspectives. The analysis yielded 140 basic themes, 28 organizing themes, and 7 global themes as the core elements of cultural management: managers' individual and belief-based competencies, ethical-behavioral competencies, knowledge-professional competencies, behavioral-managerial competencies, Islamic organizational culture and values, governance and leadership, and cultural management. Additionally, 42 basic themes, 8 organizing themes, and 4 global themes were identified as subsidiary elements, namely cultural context and environment, Islamic work values and ethics, Islamic decision-making, and adaptive Islamic leadership. These findings indicate a multilayered, value-driven model of cultural management rooted in Islamic teachings. Cultural management from the perspective of Nahj al-Balaghah constitutes an integrated system grounded in a theocentric worldview, justice, human dignity, and ethical leadership, offering a comprehensive framework for cultural policymaking and governance in Islamic societies.

Received: 08 Sep2025

Accepted: 17 Dec 2025

First Available: 17 Dec 2025

Final Publication: 23 Sep 2026

Keywords

Cultural management; Nahj al-Balaghah; cultural governance; thematic analysis; Islamic management

How to cite:

Zamani Qomi, M., Rezaie, A. A., & Azizabadi Farahani, F. (2026). Identifying the Dimensions, Components, and Indicators of Cultural Management from the Perspective of Nahj al-Balaghah. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(4), 1-23.

* Corresponding Author:

Dr. Ali Akbar Rezaie

E-mail: aa-rezaie@srbiau.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Culture constitutes one of the most fundamental dimensions of human and social life and functions as the underlying framework through which values, meanings, norms, and collective identities are constructed and reproduced. Classical anthropological thought defines culture as a complex whole encompassing beliefs, morals, laws, customs, and capabilities acquired by humans as members of society (1). Contemporary socio-cultural management studies further emphasize that culture is not merely a symbolic or peripheral domain but a strategic and determining factor in social cohesion, governance legitimacy, and sustainable development (2). Consequently, the question of how culture should be guided, regulated, and developed has become a central concern in public policy and management discourse.

Cultural management, as a distinct field of inquiry, emerged in response to the increasing complexity of cultural systems and the growing role of cultural institutions, media, and symbolic power in modern societies. Early studies framed cultural management largely in administrative and organizational terms, focusing on planning, coordination, and professional training (19). Later research highlighted the role of governments and public institutions in shaping cultural directions and safeguarding cultural identity (5). However, many dominant models of cultural management have been developed within secular and instrumental paradigms that prioritize efficiency, control, and economic outcomes, often marginalizing ethical, spiritual, and value-based dimensions of culture.

In Islamic societies, this theoretical gap has generated persistent challenges. Cultural policies and management practices grounded in imported frameworks frequently fail to resonate with indigenous value systems, resulting in limited effectiveness, public distrust, and fragmentation between formal institutions and lived cultural realities (3). This situation has intensified scholarly calls for developing culturally grounded and value-oriented models of management rooted in Islamic intellectual traditions. Within this context, Islamic management theory conceptualizes management not merely as a technical function but as a moral responsibility and a form of trust grounded in accountability to God and society (6, 7).

Among Islamic sources, *Nahj al-Balaghah* occupies a unique position as a comprehensive repository of ethical, political, social, and managerial insights derived from the lived governance experience of Imam Ali (AS). Unlike purely theoretical texts, *Nahj al-Balaghah* reflects practical engagement with complex cultural, social, and political

challenges. Recent studies have demonstrated that this text provides rich foundations for ethical leadership, justice-centered governance, and people-oriented management (8, 14). Research has also shown that managerial effectiveness in the Alawi paradigm is inseparable from moral integrity, spiritual awareness, and commitment to human dignity (10).

Empirical and conceptual investigations have increasingly focused on extracting managerial competencies and governance principles from *Nahj al-Balaghah*. These studies emphasize multidimensional competencies encompassing belief systems, ethical conduct, professional knowledge, and behavioral skills (11, 12). Meta-analytic research further indicates that Alawi management is structured around interconnected layers of vision, attitude, and action, suggesting that cultural transformation must begin with internal belief reform before manifesting in organizational behavior (13). In the domain of cultural governance, scholars have highlighted the potential of *Nahj al-Balaghah* for developing evaluative frameworks capable of guiding and assessing cultural policies and institutions (15).

Despite these advances, existing literature remains fragmented, often addressing isolated aspects such as ethics, leadership, or managerial competencies without offering an integrated and systematic model of cultural management. Moreover, limited attention has been given to distinguishing between core and subsidiary dimensions of cultural management within an Alawi framework. Addressing this gap, the present study seeks to identify and organize the main and subsidiary dimensions, components, and indicators of cultural management from the perspective of *Nahj al-Balaghah* through a rigorous qualitative analysis grounded in expert knowledge and thematic synthesis.

METHODS AND MATERIALS

This study adopted a qualitative research design based on thematic analysis. The research was applied in purpose and exploratory in nature. Participants consisted of fifteen experts selected through purposive and snowball sampling. The sample included university scholars and seminary academics with extensive familiarity with Islamic texts—particularly *Nahj al-Balaghah*—as well as senior cultural managers with significant professional experience in cultural institutions.

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews designed to elicit participants' interpretations of cultural management principles derived from *Nahj al-Balaghah*. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. All interviews were transcribed verbatim and analyzed following the six-phase thematic analysis

framework. Data organization, coding, and theme development were conducted using MAXQDA 2020 software.

To ensure trustworthiness, multiple strategies were employed, including prolonged engagement with the data, iterative coding, peer debriefing, member checking, and triangulation across academic, religious, and managerial perspectives.

FINDINGS

The analysis resulted in the identification of a comprehensive and multi-layered structure of cultural management from the perspective of *Nahj al-Balaghah*. At the core level, 140 basic themes were extracted and organized into 28 organizing themes, which were further synthesized into 7 global (main) dimensions of cultural management. These main dimensions included: managers' individual and belief-based competencies; ethical-behavioral competencies; knowledge-professional competencies; behavioral-managerial competencies; Islamic organizational culture and values; governance and leadership; and cultural management as an integrated system.

At the subsidiary level, 42 basic themes were identified and categorized into 8 organizing themes and 4 global subsidiary dimensions. These dimensions encompassed cultural context and environment, Islamic work values and ethics, Islamic decision-making, and adaptive Islamic leadership. The findings revealed that cultural management in the Alawi framework is inherently holistic, integrating inner moral qualities with external managerial practices and institutional arrangements.

The results further demonstrated that belief systems and spiritual orientation form the foundational layer of cultural management, influencing ethical behavior, professional judgment, and leadership style. Ethical principles such as justice, accountability, respect for human dignity, and protection of public rights emerged as central organizing elements. Additionally, effective cultural management was shown to require continuous learning, merit-based appointment, consultative decision-making, and sensitivity to cultural diversity and contextual conditions.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this study indicate that cultural management from the perspective of *Nahj al-Balaghah* represents a coherent, value-based, and multidimensional system rather than a collection of isolated administrative practices. Unlike conventional models that often begin with structures and procedures, the Alawi model places primary emphasis on the moral and spiritual formation of managers, viewing internal reform as the prerequisite for sustainable cultural governance.

The identified dimensions demonstrate that cultural management is simultaneously an ethical commitment, a professional responsibility, and a governance function. Leadership within this framework is not defined by authority or control but by service, justice, and moral exemplarity. Moreover, the distinction between main and subsidiary dimensions highlights the flexibility and contextual sensitivity of Alawi cultural management, allowing adaptation to diverse social and institutional environments without compromising core values.

In conclusion, the study provides a systematic and integrative model of cultural management grounded in *Nahj al-Balaghah*, offering both theoretical advancement and practical relevance. By articulating clear dimensions, components, and indicators, the model can inform cultural policy-making, leadership development, and institutional reform in Islamic societies. Ultimately, cultural management in the Alawi paradigm is conceived as a transformative process aimed at nurturing ethical governance, social justice, and holistic human development.

شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت فرهنگی از منظر نهج‌البلاغه

محمود زمانی قمی^۱، علی اکبر رضایی^{۱*}، فاطمه عزیز آبادی فراهانی^۱

۱. گروه مدیریت فرهنگی و مدیریت رسانه، واحد تهران علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین نظام‌مند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی و فرعی مدیریت فرهنگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه است. پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد و از نظر هدف، کاربردی است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و حوزوی آشنا با متون دینی و مدیران فرهنگی باسابقه بودند که به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی براون و کلارک با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ صورت گرفت. برای افزایش اعتبار، از تعامل مکرر با داده‌ها، پرسش‌های پیگیری، بازبینی مشارکت‌کنندگان و سه‌سویه‌سازی استفاده شد. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۴۰ مضمون پایه، ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر به‌عنوان عناصر اصلی مدیریت فرهنگی انجامید که شامل شایستگی‌های فردی و اعتقادی مدیر، شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری، شایستگی‌های دانشی-حرفه‌ای، شایستگی‌های رفتاری-مدیریتی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی اسلامی، حکمرانی و رهبری و مدیریت فرهنگی است. افزون بر این، ۴۲ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر به‌عنوان عناصر فرعی (زمینه و محیط فرهنگی، ارزش‌ها و اخلاق کار اسلامی، تصمیم‌گیری اسلامی و رهبری اسلامی تطبیقی) شناسایی شد که نشان‌دهنده ماهیت چندلایه و ارزش‌محور مدیریت فرهنگی علوی است. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت فرهنگی در نهج‌البلاغه نظامی یکپارچه مبتنی بر جهان‌بینی توحیدی، عدالت‌محوری، کرامت انسانی و رهبری اخلاقی است و می‌تواند چارچوبی جامع برای سیاست‌گذاری، حکمرانی و عمل فرهنگی در جوامع اسلامی فراهم کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۹/۲۶

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

کلیدواژه‌ها

مدیریت فرهنگی؛

نهج‌البلاغه؛ حکمرانی

فرهنگی؛ تحلیل مضمون؛

مدیریت اسلامی

شیوه ارجاع دهی:

زمانی قمی، محمود، رضایی، علی‌اکبر، و عزیزآبادی فراهانی، فاطمه. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت فرهنگی از منظر نهج‌البلاغه. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۴)، ۱-۲۳.

نویسنده مسئول:

دکتر علی اکبر رضایی

پست الکترونیکی: aa-rezaie@srbiau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

فرهنگ به عنوان یکی از پیچیده‌ترین و در عین حال بنیادین‌ترین ساحت‌های حیات انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به هویت فردی و جمعی، الگوهای کنش اجتماعی، نظام‌های ارزشی و مسیرهای توسعه جوامع ایفا می‌کند. از دیدگاه کلاسیک انسان‌شناسی، فرهنگ مجموعه‌ای درهم‌تنیده از باورها، ارزش‌ها، نمادها، هنجارها و شیوه‌های زیست است که در بستر تاریخ شکل گرفته و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (1). این نگاه، فرهنگ را نه صرفاً امری تزئینی یا حاشیه‌ای، بلکه «زیرساخت نرم» همه ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی می‌داند؛ زیرساختی که بدون فهم و مدیریت آگاهانه آن، هرگونه برنامه‌ریزی کلان محکوم به ناکارآمدی است. در همین راستا، مطالعات معاصر مدیریت فرهنگی تأکید می‌کنند که فرهنگ نه فقط متغیری وابسته، بلکه متغیری مستقل و راهبردی در حکمرانی و توسعه پایدار به‌شمار می‌رود (2).

در دنیای معاصر، با گسترش جهانی‌شدن، انقلاب ارتباطات، رسانه‌های نوین و تحولات شتابان سبک زندگی، عرصه فرهنگ بیش از هر زمان دیگری به میدان رقابت گفتمان‌ها، ارزش‌ها و الگوهای زیستی بدل شده است. در چنین شرایطی، مدیریت فرهنگی دیگر به معنای صرف اداره نهادهای فرهنگی یا اجرای برنامه‌های مقطعی نیست، بلکه مستلزم نوعی عقلانیت راهبردی، فهم عمیق از انسان، جامعه و ارزش‌ها و نیز توان هدایت تحولات فرهنگی در مسیر اهداف متعالی است (3). از این منظر، مدیریت فرهنگی به عنوان فرایندی آگاهانه، هدفمند و نظام‌مند، وظیفه سامان‌دهی، هدایت و ارتقای ارزش‌ها، باورها و نمادهای فرهنگی جامعه را بر عهده دارد و نقشی کلیدی در انسجام اجتماعی، سرمایه فرهنگی و مشروعیت نظام‌های سیاسی ایفا می‌کند (4).

با این حال، یکی از چالش‌های اساسی در حوزه مدیریت فرهنگی در بسیاری از جوامع، به‌ویژه جوامع اسلامی، اتکای گسترده به الگوهای وارداتی مدیریت است که ریشه در پارادایم‌های سکولار، پوزیتیویستی و سودمحور غربی دارند. این الگوها غالباً بر کارآمدی ابزاری، کنترل بوروکراتیک و بهره‌وری اقتصادی تأکید دارند و نسبت به ابعاد معنوی، اخلاقی و ارزشی انسان رویکردی حاشیه‌ای یا خنثی اتخاذ می‌کنند (5). پیامد چنین رویکردی، گسست میان سیاست‌گذاری فرهنگی و زیست‌جهان واقعی مردم، تضعیف اعتماد اجتماعی، و ناکامی برنامه‌های فرهنگی در تحقق اهداف هویتی و تمدنی بوده است. از این رو، بازاندیشی در مبانی نظری و ارزشی مدیریت فرهنگی و بازگشت به منابع بومی و دینی، نه یک انتخاب سلیقه‌ای، بلکه ضرورتی راهبردی تلقی می‌شود.

در اندیشه اسلامی، فرهنگ و مدیریت فرهنگی جایگاهی محوری دارد، زیرا هدف نهایی مدیریت در اسلام، صرفاً سامان‌دهی امور یا افزایش کارایی سازمانی نیست، بلکه هدایت انسان به سوی کمال، عدالت و سعادت دنیوی و اخروی است (6). مدیریت از منظر اسلامی، امانتی الهی است که با مسئولیت اخلاقی، پاسخ‌گویی در برابر خداوند و رعایت کرامت انسان‌ها پیوند خورده است (7). در این چارچوب، مدیر نه حاکمی اقتدارگرا، بلکه راهبری اخلاق‌مدار، خادم مردم و الگوی عملی ارزش‌هاست؛ نگاهی که تفاوتی بنیادین با بسیاری از نظریه‌های متعارف مدیریت ایجاد می‌کند.

در میان منابع اسلامی، نهج البلاغه به عنوان میراث مکتوب امیرالمؤمنین علی (ع)، جایگاهی ممتاز و منحصر به فرد دارد. این اثر، صرفاً مجموعه‌ای از خطبه‌ها و نامه‌های اخلاقی نیست، بلکه متنی تمدنی و مدیریتی است که در بستر تجربه واقعی حکومت اسلامی شکل گرفته است. نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های امام علی (ع) بازتاب‌دهنده مواجهه عملی ایشان با مسائل پیچیده فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است و از این رو ظرفیت بالایی برای استخراج الگوهای مدیریت فرهنگی دارد (8). پژوهش‌های معاصر نشان داده‌اند که نهج البلاغه واجد نظامی منسجم از مفاهیم مرتبط با عدالت، اخلاق، رهبری، حکمرانی و فرهنگ است که می‌تواند مبنای طراحی مدل‌های بومی مدیریت قرار گیرد (9).

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به استخراج الگوهای مدیریتی از نهج البلاغه افزایش یافته است. برای نمونه، شاکری نشان می‌دهد که اخلاق در نهج البلاغه نه یک مؤلفه فرعی، بلکه هسته مرکزی مدیریت است و کارآمدی مدیر اسلامی به میزان التزام عملی او به اصول اخلاقی وابسته است (10). همچنین رجائی و شبانی با تحلیل نامه ۵۳ نهج البلاغه تأکید می‌کنند که مدیریت و حکمرانی علوی بر عدالت‌محوری، مردم‌مداری، پاسخ‌گویی و نظارت اخلاقی استوار است (8). این یافته‌ها نشان می‌دهد که نهج البلاغه را می‌توان به عنوان منشور راهبردی حکمرانی و مدیریت فرهنگی تلقی کرد.

در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، پژوهش نیک‌زاده و همکاران نشان می‌دهد که مدیر فرهنگی از منظر نهج البلاغه باید مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، اخلاقی، حرفه‌ای و ارزشی را به صورت توأمان دارا باشد و تفکیک این ابعاد از یکدیگر، منجر به تضعیف کارآمدی مدیریت می‌شود (11). به طور مشابه، فرامرزنسب و همکاران با تمرکز بر ویژگی‌های شاگردان امام علی (ع) به عنوان مدیران فرهنگی و تربیتی، بر نقش الگویی مدیر، پیوند دانش و اخلاق و اهمیت تربیت انسانی تأکید می‌کنند (12). این مطالعات، ضرورت نگاه جامع و چندبعدی به مدیریت فرهنگی را برجسته می‌سازند.

از سوی دیگر، پژوهش‌های تحلیلی و فراترکیبی نیز نشان داده‌اند که مدیریت در نهج البلاغه مبتنی بر سه لایه اساسی بینش، گرایش و کنش است؛ بدین معنا که بدون اصلاح جهان‌بینی و نگرش مدیر، اصلاح رفتار و ساختارهای فرهنگی پایدار نخواهد بود (13). این نکته، مدیریت فرهنگی علوی را از بسیاری از مدل‌های معاصر که عمدتاً از سطح ساختار و فرآیند آغاز می‌کنند، متمایز می‌سازد. در همین راستا، ممهوری با مقایسه آموزه‌های رهبری در نهج البلاغه و نظریه‌های نوین رهبری، نشان می‌دهد که رهبری علوی با رویکردهایی مانند رهبری اخلاقی، خدمت‌گزار و تحول‌آفرین هم‌پوشانی دارد، اما از حیث بنیان‌های معنوی و الهی، افقی عمیق‌تر ارائه می‌دهد (14).

در سطح حکمرانی فرهنگی، نیلچی و همکاران با طراحی مدل ارزشیابی حکمرانی فرهنگی مبتنی بر نهج البلاغه نشان داده‌اند که این متن دینی ظرفیت بالایی برای تدوین شاخص‌های ارزیابی سیاست‌های فرهنگی و عملکرد نهادهای فرهنگی دارد (15). چنین یافته‌هایی اهمیت گذار از مدیریت فرهنگی سلیقه‌ای و مقطعی به حکمرانی فرهنگی مبتنی بر شاخص‌ها و معیارهای ارزشی را برجسته

می‌کند. افزون بر این، مطالعات تطبیقی در جوامع اسلامی دیگر نیز نشان می‌دهد که پیوند دادن اصول اسلامی با زمینه‌های فرهنگی بومی، اگرچه با چالش‌هایی همراه است، اما می‌تواند به افزایش اثربخشی سازمانی و پذیرش اجتماعی منجر شود (16).

با وجود این حجم از پژوهش‌ها، همچنان خلأ یک چارچوب جامع و یکپارچه که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت فرهنگی را به صورت منسجم و نظام‌مند از منظر نهج‌البلاغه تبیین کند، احساس می‌شود. بسیاری از مطالعات پیشین یا بر یک بعد خاص (مانند اخلاق، رهبری یا شایستگی مدیران) تمرکز داشته‌اند، یا به استخراج مفاهیم کلی بسنده کرده‌اند و کمتر به تفکیک سطوح اصلی و فرعی مدیریت فرهنگی پرداخته‌اند (17). از سوی دیگر، تحولات پیچیده فرهنگی معاصر و چالش‌های چندلایه پیش‌روی جوامع اسلامی، ضرورت ارائه مدلی جامع را دوچندان کرده است؛ مدلی که بتواند هم پاسخ‌گوی نیازهای نظری باشد و هم قابلیت کاربرد در سیاست‌گذاری و مدیریت عملی را داشته باشد (18).

همچنین تجربه‌های تاریخی و مطالعات سیاست‌گذاری نشان می‌دهد که ضعف در تربیت و توانمندسازی مدیران فرهنگی، یکی از موانع اساسی تحقق اهداف فرهنگی در سطح ملی بوده است (19). بدون شناسایی دقیق شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت فرهنگی مطلوب، فرآیند انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران فرهنگی با ابهام و سلیقه‌گرایی همراه خواهد بود. از این رو، تبیین یک الگوی مبتنی بر نهج‌البلاغه می‌تواند مبنایی معتبر برای بازطراحی نظام مدیریت فرهنگی در جوامع اسلامی فراهم آورد.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که نهج‌البلاغه به عنوان متنی راهبردی، واجد ظرفیت‌های نظری و عملی گسترده برای بازتعریف مدیریت فرهنگی است، اما این ظرفیت‌ها نیازمند استخراج نظام‌مند، طبقه‌بندی علمی و ترجمه مفهومی به زبان مدیریت معاصر هستند (20). بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و اتکا به دیدگاه خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی و فرعی مدیریت فرهنگی را از منظر نهج‌البلاغه شناسایی و تبیین کند. هدف این پژوهش شناسایی و تبیین نظام‌مند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی و فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج‌البلاغه است.

روش پژوهش

روش این پژوهش کیفی با تحلیل مضمون و از نظر هدف کاربردی است. جامعه مشارکت‌کنندگان ۱۵ نفر و شامل دو گروه بود: خبرگان نظری شامل اساتید دانشگاه و اساتید حوزه آشنا با متون دینی نظیر نهج‌البلاغه با سابقه تدریس بالای ده سال و آثار علمی مرتبط، و خبرگان تجربی شامل مدیران فرهنگی با سابقه بیش از پانزده سال فعالیت و دارا بودن تحصیلات تکمیلی در حوزه فرهنگی. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند (قضاوتی) و سپس گلوله‌برفی انجام شد. در مرحله اول خبرگان اولیه با تشخیص پژوهشگر انتخاب شدند و در مراحل بعد افراد معرفی شده توسط مصاحبه‌شوندگان نیز وارد فرایند شدند. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که هیچ داده جدیدی تولید نشود و اشباع نظری حاصل گردد؛ در مجموع پانزده مصاحبه انجام شد. تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون براون و کلارک انجام گرفت. در این فرایند، ابتدا پژوهشگر از طریق خواندن و بازخوانی متن مصاحبه‌ها و گوش دادن مکرر به فایل‌های

صوتی آشنایی عمیقی با داده‌ها پیدا کرد. سپس کدگذاری اولیه با استخراج واحدهای معنایی انجام شد و کدها در قالب مضامین اولیه دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد این مضامین بازبینی شدند تا ارزیابی شود که آیا با داده‌های خام و کل مجموعه داده‌ها هماهنگی کافی دارند یا خیر. پس از اصلاح و تثبیت مضامین، برای هر یک تعریف دقیق و نام مناسب انتخاب شد و در نهایت همه یافته‌ها در قالب یک روایت تحلیلی یکپارچه گزارش شد. برای سازماندهی مضامین و نمایش ساختار شبکه‌ای آن‌ها از چارچوب اترید-استرلینگ بهره گرفته شد و تمام مراحل تحلیل با نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شد. برای تقویت اعتبار داده‌ها، پژوهشگر با تعامل مکرر با داده‌ها و طرح پرسش‌های پیگیری برداشت‌های خود را دقیق‌تر کرد. بخشی از یافته‌ها برای تأیید یا اصلاح در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. سه‌سویه‌سازی با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی، حوزوی و مدیران فرهنگی انجام شد و موارد ناسازگار نیز بررسی شد.

یافته‌ها

مشارکت‌کنندگان این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی، حوزوی و مدیران فرهنگی بودند. ۶۰ درصد آنان مرد بودند و عمدتاً در بازه سنی ۴۱ تا ۴۵ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلات، اکثریت دارای مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد بودند. همچنین بیشتر افراد بین ۱۶ تا ۲۰ سال یا بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند که بیانگر تجربه حرفه‌ای بالا و آشنایی تخصصی آنان با موضوع پژوهش است. در جدول (۱) مراحل کدگذاری ارائه شده است.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه

مضامین فراگیر اصلی (ابعاد)	مضامین سازماندهنده اصلی (مؤلفه‌ها)	مضامین پایه اصلی (شاخص‌ها)
شایستگی‌های فردی و اعتقادی مدیر	باورها و اعتقادات دینی	میزان خدامحوری در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌های مدیریتی پابندی عملی به احکام شرعی و ارزش‌های قرآنی و علوی در عمل ولایت‌مداری و تبعیت از معیارهای دینی در اداره امور فرهنگی حضور تقوا، توکل و ایمان در مواجهه با بحران‌ها و ناملازمات مدیریتی پرهیز از هرگونه تصمیم‌گیری مغایر با اصول الهی و اخلاقی انجام مداوم محاسبه نفس، مراقبه و تزکیه در رفتار مدیریتی توجه به مسئولیت‌های اخروی و اثرگذاری معنوی تصمیم‌ها حفظ سلامت روانی، ثبات عاطفی و آرامش در شرایط سخت و مبهم ایجاد امید، نشاط و انگیزه معنوی در کارکنان و مخاطبان فرهنگی اجتناب از رفتارهای یأس‌آور، خشونت‌آمیز یا ناامیدکننده
بیش و کل‌نگری		تحلیل مسائل فرهنگی بر اساس مصلحت عمومی، تکلیف شرعی و عقلانیت دینی بصیرت در شناخت جبهه حق و باطل در موضوعات سازمانی و اجتماعی آینده‌نگری نسبت به پیامدهای بلندمدت برنامه‌ها، به‌ویژه نسل‌های آینده آگاهی سیاسی-اجتماعی نسبت به تغییرات محیط فرهنگی جامعه توان تبیین صحیح اتفاقات و جهت‌دهی فکری کارکنان بر پایه حکمت علوی
شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیر	اخلاق فردی	رعایت صداقت کامل در گفتار و رفتار سازمانی امانت‌داری در مدیریت منابع، اطلاعات و اعتماد مردم

عدالت محوری	تواضع و فروتنی در برخورد با کارکنان، حتی مخالفان
	سعه صدر در شنیدن نقد و پذیرش اصلاح
	سبک زندگی ساده و پرهیز از تجمل گرایی مدیریتی
	عدالت در توزیع فرصت‌ها، مناصب و منابع میان کارکنان
	پرهیز از هرگونه تبعیض قومی، جنسیتی، فکری یا جناحی
حق الناس و کرامت انسانی	رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد، تشویق و تنبیه
	حساسیت جدی نسبت به نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌های فرهنگی-اجتماعی
	دفاع از حقوق افراد ضعیف و جلوگیری از پایمال شدن حق الناس
	رعایت دقیق حقوق مردم در تصمیم‌ها و فرآیندهای اداری
	کرامت محوری در برخورد با کارکنان، ارباب رجوع و منتقدان
تقوا و خودکنترلی	توجه ویژه به محرومان، آسیب دیدگان و اقشار کم درآمد در سیاست گذاری‌های فرهنگی
	پرهیز کامل از ظلم، تحقیر، زورگویی یا سوءاستفاده از قدرت
	رعایت انصاف و اخلاق در مواجهه با تخلفات و خطاها
	کنترل خواسته‌های نفسانی در بهره‌گیری از قدرت و جایگاه
	پرهیز از استبداد رأی، خودکامگی و تصمیم‌گیری فردمحور
دانش و بینش مدیریتی	نظارت پنهانی و اخلاقی بر کارگزاران، به جای نظارت صوری
	برخورد قاطع، عادلانه و شفاف با هرگونه فساد اداری-اخلاقی
	رعایت تقوا در روابط، قراردادهای، تعاملات و تصمیم‌ها
	تسلط بر اصول مدیریت عمومی و مدیریت اسلامی با رویکرد نهج البلاغه
	آگاهی از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فرهنگ جامعه هدف
شایستگی‌های دانشی-حرفه‌ای	فهم صحیح قوانین، سیاست‌ها و ساختارهای نظام اسلامی
	توان تحلیل مسائل اقتصادی-اجتماعی اثرگذار بر فرهنگ
	تشخیص اولویت‌های فرهنگی جامعه بر اساس مبانی دینی و کارشناسی
	مطالعه مستمر منابع دینی، مدیریتی و فرهنگی
	حضور فعال در دوره‌ها و نشست‌های علمی-آموزشی
یادگیری و دانش افزایی	ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی در میان کارکنان
	انجام خودارزیابی و اصلاح مستمر سبک مدیریت
	استفاده از تجارب موفق و ناموفق گذشته (عبرت‌آموزی علوی)
	انتخاب و انتصاب افراد بر اساس ایمان، امانت، تخصص و عدالت
	طراحی نظام ارزیابی شفاف، دقیق و عادلانه برای کارکنان
شایسته سالاری و مدیریت استعداد	برنامه‌ریزی برای ارتقای شغلی و توانمندسازی نیروهای مستعد
	پیشگیری از خویشتاوندسالاری، باندگرایی و حامی‌پروری
	ایجاد فرصت برابر برای رشد همه کارکنان
	تصمیم‌گیری بر پایه شواهد، تجزیه و تحلیل و عقلانیت دینی
	استفاده از شورا و مشورت با اهل صلاح و خبره
مهارت‌های تصمیم‌گیری	توجه به آثار میان‌مدت و بلندمدت فرهنگی تصمیم‌ها
	توان تصمیم‌گیری سریع و صحیح در شرایط عدم قطعیت، بحران و فشار
	پرهیز از تصمیم‌های شتاب‌زده، جانبدارانه یا هیجانی
	برگزاری جلسات گفت‌وگوی مستقیم با کارکنان و مردم و گوش دادن فعال به اعتراض‌ها و پیشنهادهای
	استفاده از استدلال عقلی و دینی در اقناع، به جای تحکم و اجبار
شایستگی‌های مهارت‌های ارتباطی و اقناعی رفتاری-مدیریتی	تبیین شفاف دلایل تصمیم‌ها برای ذی‌نفعان قبل و بعد از اجرا
	پاسخ‌گویی محترمانه و مستدل به نقدها و شبهات فرهنگی
	استفاده از زبان نرم، محترمانه و در عین حال قاطع در تعاملات رسمی و غیررسمی
	تشکیل جلسات مشترک با طرف‌های درگیر برای شنیدن منصفانه دیدگاه‌ها
	مدیریت تعارض و خطا

توان رهبری و کارآفرینی	به‌کارگیری افراد امین و باتقوا به‌عنوان میانجی در تعارض‌های حساس
	منع غیبت، بدگمانی و تهمت در محیط کار و تأکید بر حمل رفتار دیگران بر صحت
	ثبت و تحلیل خطاهای اداری و فرهنگی برای اصلاح فرآیندها (نه صرفاً تنبیه افراد)
	پذیرش سهم مدیریت در بروز خطا و الگودهی در عذرخواهی و جبران
	پیشنهاد و اجرای طرح‌های نو در عرصه برنامه‌های فرهنگی و تربیتی
مدیریت زمان و کارایی	حضور میدانی مدیر در صحنه اجرا و پیگیری جدی تا حصول نتیجه
	پذیرش مسئولیت نتایج (موفق و ناموفق) و فرافکنی نکردن به دیگران
	سنجش دقیق منافع و مضار قبل از پذیرش ریسک‌های فرهنگی و اداری
	تشویق و انگیزش کارکنان برای ابتکار و خلاقیت، با الگودهی شخصی در تلاش و مجاهدت
	پایبندی مدیر به وقت‌گذاری منظم، حضور به‌موقع در جلسات و انجام وعده‌ها
فرهنگ و ارزش‌های ارزش‌های اخلاقی-فرهنگی سازمانی اسلامی	تنظیم برنامه‌های کاری با اولویت‌بندی امور بر اساس اهمیت و فوریت
	پایش مستمر هزینه‌ها و زمان انجام پروژه‌های فرهنگی و کاهش دوباره‌کاری‌ها
	استفاده بهینه از امکانات موجود (نیرو، فضا، بودجه) و پرهیز از اسراف در برنامه‌های فرهنگی
	تعریف شاخص‌های عملکرد برای سنجش بهره‌وری واحدهای فرهنگی
	تأکید بر نیت الهی و خدمت به خلق در جلسات و اسناد سازمانی
ارزش‌های دانشی-بینشی	انجام دقیق وظایف حتی در غیاب نظارت مستقیم (وجدان کاری)
	پیش‌قدم شدن برای حل مشکلات مردم و ارباب‌رجوع با روی گشاده
	رعایت حقوق شهروندی در برخورد با مراجعان (صف، نوبت، احترام، ادب)
	مشارکت سازمان در فعالیت‌های خیرخواهانه و مسئولیت اجتماعی (حمایت از محرومان، برنامه‌های فرهنگی عمومی)
	استفاده از پژوهش‌ها، داده‌ها و آمارهای معتبر در طراحی برنامه‌های فرهنگی
ارزش‌های حرفه‌ای و بنیادین	مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق و استفاده از آن‌ها در تصمیم‌های بعدی
	رصد جریان‌های فکری، رسانه‌ای و اجتماعی و تحلیل آثار آن‌ها بر فرهنگ جامعه
	سناریونویسی و توجه به پیامدهای میان‌مدت و بلندمدت سیاست‌های فرهنگی
	مشورت با نخبگان علمی و فرهنگی قبل از اتخاذ تصمیم‌های کلان
	درج مأموریت الهی-فرهنگی سازمان در اسناد رسمی و ارجاع مکرر به آن در تصمیم‌گیری‌ها
فرهنگ مدیریت خطا	تعریف و اجرای فرآیندهای روشن و منظم برای امور اداری و فرهنگی
	حساسیت نسبت به هرگونه رفتار خلاف تقوا (رانت، تبعیض، فساد) در سطح سازمان
	سنجش اثر سیاست‌های فرهنگی بر اقشار مختلف و اصلاح برای تحقق عدالت فرهنگی
	تلقی خدمت به مردم نه به‌عنوان لطف، بلکه به‌عنوان وظیفه شرعی و اخلاقی مدیران و کارکنان
	تشویق کارکنان به گزارش صادقانه خطا بدون ترس از تحقیر و تخریب شخصیت
فرهنگ سازمانی دانشگاهی و آموزشی	پذیرش مسئولیت خطاهای سیستمیک توسط مدیریت و پرهیز از مقصرسازی افراد ضعیف
	بررسی ریشه‌های خطاها در جلسات رسمی و استخراج درس‌آموخته‌ها
	اصلاح فرآیندها، دستورالعمل‌ها و ساختارها بر اساس خطاهای شناسایی‌شده
	تفکیک بین «خطای سهوی قابل اصلاح» و «تخلف عمدی» در برخوردها
	حمایت از فعالیت‌های پژوهشی و نوآورانه اساتید و دانشجویان در حوزه فرهنگ اسلامی
حکمرانی و رهبری	رعایت عدالت در ارزیابی‌ها، نمره‌دهی و فرصت‌های آموزشی برای همه دانشجویان
	ایجاد فضای منظم، آرام و مشارکتی در کلاس‌ها و انجمن‌ها
	برنامه‌ریزی برای اقامه نماز جماعت، جلسات قرآن، کرسی‌های آزاداندیشی و پاسخ به شبهات دینی
	توجه به ظاهر و پاکیزگی محیط آموزشی و تأکید بر حجاب و وقار در رفتار و پوشش
	دیدارهای مستمر مدیران با مردم و شنیدن مستقیم مشکلات فرهنگی و اجتماعی
حکمرانی خوب / کریمه	پاسخ‌گویی رسمی و عمومی به تصمیمات و نتایج برنامه‌های فرهنگی
	انتخاب مدیران میانی بر اساس تقوا، تخصص و کارآمدی، نه رابطه و جناح‌بندی
	اصلاح رویه‌های غلط و مقابله با انحرافات ارزشی در نهادهای فرهنگی

حکمرانی شفاف	پایش کارآمدی ساختارها و کاهش بروکراسی زائد در فرآیندهای فرهنگی
	انتشار عمومی گزارش‌های مالی و عملکردی نهادهای فرهنگی در بازه‌های زمانی مشخص
	ایجاد سامانه‌های شفافیت برای قراردادهای، بودجه‌ها و طرح‌های فرهنگی
	استقرار سازوکار نظارت درونی و بیرونی بر عملکرد مدیران و کارگزاران
حکمرانی فرهنگی	ممنوعیت پذیرش مناصب برای افراد دارای تعارض منافع آشکار
	الزام به ثبت و مستندسازی مکتوب همه تصمیمات کلان فرهنگی
	تحلیل تأثیر سیاست‌های اقتصادی، سیاسی و رسانه‌ای بر وضعیت فرهنگی جامعه
	تشکیل شوراهای و مجامع مشورتی با حضور نخبگان فرهنگی، دینی، هنری و رسانه‌ای
خط‌مشی‌گذاری مالی	توجه به کرامت همه اقشار در سیاست‌گذاری‌ها، حتی مخالفان فکری
	طراحی سیاست‌های فرهنگی برای کاهش آسیب‌های اجتماعی و جنگ نرم
	حمایت از تولیدات فرهنگی سالم و هدایت‌گر (رسانه، هنر، آموزش)
	تعیین اولویت‌های هزینه‌ای فرهنگی بر اساس ضرورت‌ها و مصلحت عمومی
مدیریت سالم و نظام سیاسی	اجتناب از هزینه‌های تجمعاتی، نمایشی و کم‌اثر در برنامه‌های فرهنگی
	توجه به پایداری منابع و پرهیز از بدهی و تعهدات سنگین برای نسل‌های بعد
	ارائه گزارش‌های شفاف از محل هزینه‌کرد بودجه‌های فرهنگی به نهادهای نظارتی و مردم
	توزیع عادلانه بودجه بین مناطق و اقشار مختلف، خصوصاً مناطق محروم فرهنگی
مدیریت فرهنگی	حمایت از استقلال قضات و عدم مداخله ناروا در رسیدگی به پرونده‌های فرهنگی و اداری
	برخورد شفاف و بدون تبعیض با تخلفات مسئولان فرهنگی و سیاسی
	تسهیل دسترسی مردم به مسئولان و نهادهای تصمیم‌گیر
	شفاف‌سازی فرآیندهای انتصاب، ارتقا و عزل مدیران فرهنگی و سیاسی
مدیریت فرهنگی سازمانی	تقویت فرهنگ پاسخگویی در همه سطوح حاکمیت فرهنگی
	تدوین سند چشم‌انداز فرهنگی سازمان مبتنی بر تعالیم نهج‌البلاغه
	تشکیل کارگروه‌های مشترک بین نهادهای فرهنگی برای جلوگیری از موازی‌کاری
	طراحی برنامه‌های راهبردی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت فرهنگی
مدیریت فرهنگی در پلیس و نهادهای انتظامی	تعیین شاخص‌های ارزیابی برای هر برنامه و گزارش‌گیری دوره‌ای از نتایج
	اصلاح و بازنگری دوره‌ای برنامه‌ها بر اساس بازخوردها و شرایط جدید اجتماعی
	تدوین شرح وظایف مشخص برای مدیر فرهنگی در سازمان‌های انتظامی
	آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای، صبر، حلم و کنترل خشم به مأموران
مدیریت فرهنگ اسلامی در آموزش	تأکید بر رفتار محترمانه، قانونی و عادلانه در مواجهه با متهمان و مردم
	نظارت مستمر بر رفتار مأموران و برخورد قاطع با سوءاستفاده از قدرت
	الگوبرداری از سیره علوی در برخورد با خطاکار (ترکیب عدالت و رحمت در حد شرع و قانون)
	طراحی تقویم فرهنگی-دینی سالانه برای مدارس و دانشگاه‌ها (مناسبت‌ها، بزرگداشت‌ها، ایام‌الله)
	نظارت بر فضای اخلاقی و رفتاری محیط آموزشی (روابط، پوشش، گفتار) بر اساس ارزش‌های اسلامی
	توانمندسازی معلمان و مدیران به‌عنوان الگوهای رفتاری و فرهنگی برای دانش‌آموزان و دانشجویان
	فعال‌سازی فضاهای دینی (نمازخانه، مسجد، هیئت‌های دانش‌آموزی/دانشجویی) به‌صورت هدفمند و تربیتی
	ارتباط مستمر با خانواده‌ها برای هم‌افزایی تربیتی خانه و مدرسه/دانشگاه

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که ۱۴۰ مضمون پایه، ۲۸ مضمون سازمان دهنده و ۷ مضمون فراگیر شناسایی شده است.

پس از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه و کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم افزار تحلیل

داده‌های کیفی MAXQDA 2020 انجام گردید.

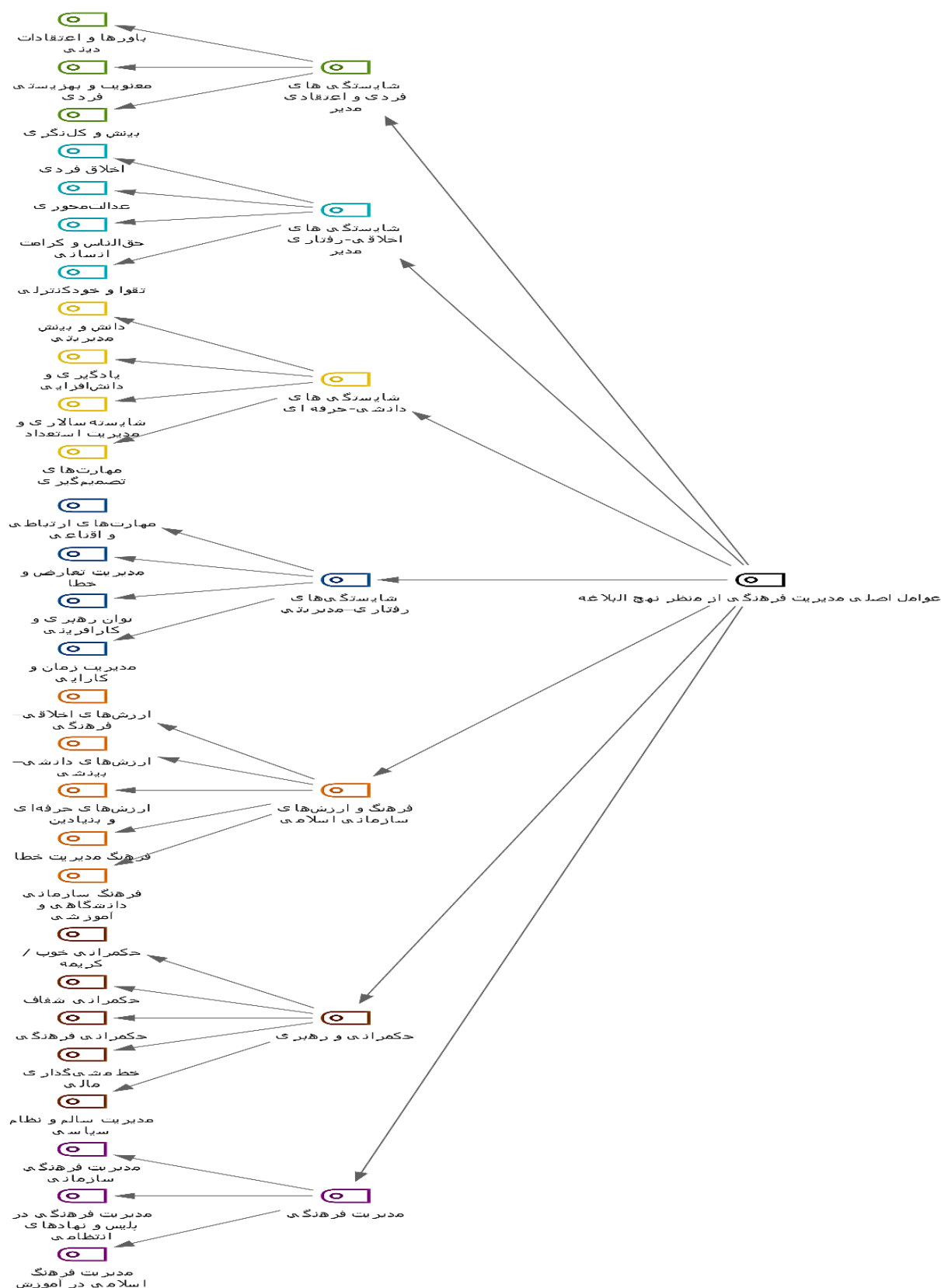
جدول اشباع نظری برای ابعاد، مولفه‌های اصلی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه در جدول شماره ۲ و ۳ آمده است.

جدول ۲. جدول اشباع نظری برای ابعاد اصلی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
شایستگی‌های فردی و اعتقادی مدیر	100	11	25	26	44	30	5	54	6	113	164	29	23	18	7	655
شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیر	161	13	31	33	37	26	9	39	26	132	313	54		12	10	896
شایستگی‌های دانشی-حرفه‌ای	77	14	15	27	49	20	43	5	76	75	124	104	20	32	77	758
شایستگی‌های رفتاری-مدیریتی	78	86	55	44	38	46	27	79	60	87		87	57	42	96	882
فرهنگ و ارزش‌های سازمانی اسلامی	53	24	20	64	14	24	94	5	130	66		93	50	43	152	832
حکمرانی و رهبری		38	54	31	33	84	63	18	102	42		80	103	30	92	770
مدیریت فرهنگی	100	7	5		50	12	21	25	20	123		42	12	15	32	464
SUM	569	193	205	225	265	242	262	225	420	638	601	489	265	192	466	5257

جدول ۳. جدول اشباع نظری برای مولفه‌های اصلی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
باورها و اعتقادات دینی	49	3	13	7	23		4	20		37	51	22	23	3		255
معنویت و بهزیستی فردی	47	6	2	6	8			24	6	50	39			13		201
بینش و کل‌نگری	4	2	10	13	13	30	1	10		26	74	7		2	7	199
اخلاق فردی	14		4	9	19	13		2		7	97	11				176
عدالت‌محوری	41	10	19	10	7		3	25	11	39	48	16		7	6	242
حق‌الناس و کرامت انسانی	54	1	5	2	8	13	6	4	11	43	77	27		1		252
تقوا و خودکنترلی	52	2	3	12	3			8	4	43	91			4	4	226
دانش و بینش مدیریتی	12	3	2	9	5		8	2	20	15	53	18		9	21	177
یادگیری و دانش‌افزایی	30	1	1	7	6	4	12	1	33	27	32	38	1	10	15	218
شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد	35	4	5	7	16	15	14	2	4	30	39	22		10	20	223
مهارت‌های تصمیم‌گیری		6	7	4	22	1	9		19	3		26	19	3	21	140
مهارت‌های ارتباطی و اقناعی	18	26	5	10	16	13	5	27	19	30		16	13	8	6	212
مدیریت تعارض و خطا	16	9	24	5	18	29	6	17	21	24		39	17	3	9	237
توان رهبری و کارآفرینی	26	30	3	15	1	2	16	23	3	16		32	6	17	31	221
مدیریت زمان و کارایی	18	21	23	14	3	2		12	17	17			21	14	50	212
ارزش‌های اخلاقی-فرهنگی	33	6	5	19	2	13	10	1	26	31		16	11	9	17	199
ارزش‌های دانشی-بینشی	20	3	5				26	2	13	18		40	10	12	24	173
ارزش‌های حرفه‌ای و بنیادین		9			1	1	30		37	8		8	1	13	56	164
فرهنگ مدیریت خطا		4	6	9	11	3	22		13	6		18	17	9	43	161
فرهنگ سازمانی دانشگاهی و آموزشی		2	4	36		7	6	2	41	3		11	11		12	135
حکمرانی خوب / کریمه		12	9	12		14		2	22	2		23	22	2	10	130
حکمرانی شفاف		6	7	17	19	18			18	7		9	20	2	28	151
حکمرانی فرهنگی		18	18	2	5	16	15	11	18	17		16	21	11	12	180
خط مشی‌گذاری مالی			3		2	18	33	3	19	9		23	10		25	145
مدیریت سالم و نظام سیاسی		2	17		7	18	15	2	25	7		9	30	15	17	164
مدیریت فرهنگی سازمانی	10	3	1		12	12	16	6	7	20		19	12	1	29	148
مدیریت فرهنگی در پالیس و نهادهای انتظامی	43	4	1		14		3	8	3	45		20		4		145
مدیریت فرهنگ اسلامی در آموزش	47		3		24		2	11	10	58		3		10	3	171
SUM	569	193	205	225	265	242	262	225	420	638	601	489	265	192	466	5257



شکل ۱. خروجی نهایی ابعاد و مولفه‌های اصلی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه از دیدگاه خبرگان

در بخش بعدی به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه پرداخته ایم.

جدول ۴. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه

مضامین فراگیر فرعی (ابعاد)	مضامین فرعی (مؤلفه‌ها)	سازماندهنده	مضامین پایه فرعی (شاخص‌ها)
زمینه و محیط فرهنگی	تنوع فرهنگی و مدیریت نهادی	میزان تطبیق اصول و ارزش‌های اسلامی با فرهنگ‌های محلی و اقوام مختلف (مانند مادورا، مراکش و موارد مشابه)	شدت مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی برخاسته از اصلاحات دینی یا مدیریتی
		سطح حامی‌پروری، شبکه‌های رانت فرهنگی-سازمانی و مداخلات غیررسمی در تصمیم‌ها	نقش و اثرگذاری رهبران بومی، روحانیون، ائمه جماعت، معتمدان و نخبگان محلی در پذیرش یا مقاومت فرهنگی
		انطباق‌پذیری نهادهای فرهنگی با ساختارهای بومی و اجتماعی منطقه	میزان هماهنگی نهادی (سازمان‌ها، شوراها، نهادهای محلی) در اجرای برنامه‌های فرهنگی اسلامی
	ادغام سازمانی و تفاوت‌های فرهنگی	تفاوت هنجارها، ارزش‌ها و سبک‌های کاری میان سازمان‌ها و واحدهای مختلف	میزان بروز تعارضات و تنش‌های فرهنگی هنگام ادغام یا تجمیع نهادهای فرهنگی
		سطح آموزش سازگاری فرهنگی که مدیران و کارکنان برای کاهش اصطکاک فرهنگی دریافت می‌کنند	تقویت مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی برای تعامل مؤثر بین افراد با فرهنگ‌های متفاوت
		توان سازمان‌ها در یکپارچه‌سازی هویت فرهنگی مشترک پس از ادغام	حساسیت مدیران به پیامدهای اجتماعی-فرهنگی ادغام و ادراک کارکنان از عدالت فرهنگی
ارزش‌ها و اخلاق کار اسلامی	اخلاق کار و دینداری	تلقی کار به عنوان «عبادت» و عرصه‌ای برای انجام تکلیف الهی، نه صرفاً منبع درآمد	میزان پایبندی کارکنان به انجام کامل و صحیح وظایف، حتی در غیاب نظارت مستقیم
		ترجیح کار مفید و سازنده بر مشغولیت‌های وقت‌گش، بیهوده و غیرلازم در محیط کار	تأثیر حضور در مناسک دینی (نماز جماعت، دعا، محافل قرآنی) بر وجدان کاری و جدیت در انجام امور
		حساسیت کارکنان دیندار نسبت به اتلاف وقت، کم‌کاری و تضییع حقوق سازمان و مردم	صداقت در گزارش‌دهی، اطلاع‌رسانی و انتقال وضعیت واقعی کار به مدیران و مراجعان
	فضایل اخلاقی در محیط کار	امانت‌داری در حفظ اطلاعات، اموال، تجهیزات و منابع مالی و غیرمالی سازمان	رعایت انصاف در تقسیم کار، ارزیابی عملکرد، داوری میان همکاران و مراجعه‌کنندگان
		پرهیز از اسراف در استفاده از امکانات اداری (زمان، فضا، کاغذ، بودجه، تجهیزات)	توجه جدی به حق الناس، اعم از حق ارباب رجوع، همکاران، زیردستان و سایر ذی‌نفعان در تصمیم‌ها و فرآیندها
تصمیم‌گیری اسلامی	الگوی تصمیم‌گیری رفتاری-تصمیم‌گیری	میزان ارجاع تصمیم‌های مهم به عقلانیت دینی (ترکیب عقل، نقل و تجربه)	استفاده منظم از شورا و مشورت با افراد امین، متخصص و عادل در حوزه‌های فرهنگی و مدیریتی
		سنجش تصمیم‌ها با قواعد فقهی مانند «لاضرر»، «حرج» و «مصلحت» قبل از اجرا	ارزیابی این‌که آیا تصمیم‌های سازمان با اهداف الهی و ارزش‌های نهج البلاغه هم‌سو هست یا نه
	حکمت عملی و تدبیر در تصمیم‌گیری	پرهیز از تصمیم‌های شتاب‌زده، هیجانی و مبتنی بر منافع شخصی یا گروهی محدود	اولویت‌دادن به مصالح عمومی جامعه و فرهنگ بر منافع فردی، جناحی یا کوتاه‌مدت
		ارزیابی آثار میان‌مدت و بلندمدت تصمیم‌ها بر هویت فرهنگی، ارزش‌ها و نسل‌های آینده	همراه کردن تدبیر عقلانی، مطالعه و مشورت با توکل، توسل و دعا در تصمیم‌های حساس
		توان اصلاح یا تعدیل تصمیم‌ها بر اساس شرایط جدید و عدم اصرار لجوجانه بر تصمیم غلط	

اتخاذ رویکرد تدریجی، مرحله‌ای و منعطف در سیاست‌های فرهنگی در شرایط عدم قطعیت و بحران		
رهبری اسلامی تطبیقی	رهبری علوی و نظریه‌های معاصر	میزان هم‌پوشانی سبک رهبری مدیر با ویژگی‌های رهبری علوی (عدالت، زهد، شجاعت، رأفت، نصیحت‌پذیری)
		توجه مدیر به رشد و تعالی معنوی و اخلاقی پیروان، نه فقط بهره‌وری ابزاری آن‌ها
		مردم‌محوری در تصمیم‌ها: سنجش دائمی رضایت، کرامت و جایگاه مردم در سیاست‌های فرهنگی
		بهره‌گیری از اقناع، گفت‌وگو و استدلال، به جای اجبار و زور، در هدایت فرهنگی
		رفتار الگویی مدیر در ساده‌زیستی، عدالت، پاک‌دستی و پرهیز از تجمل، به عنوان تجسم عینی رهبری علوی
شایستگی‌ها و سبک‌های رهبری در سازمان‌های اسلامی		نحوه زیست و سبک زندگی مدیر (پرهیز از تشریفات، تجملات و فاصله گرفتن از مردم)
		میزان مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و حل مسائل سازمان
		استفاده از رویکرد اخلاقی و انسانی در حل تعارض‌ها (گفت‌وگو، عفو، نصیحت، تذکر عادلانه)
		طراحی برنامه‌های توانمندسازی حرفه‌ای (آموزشی، مهارتی) همراه با تقویت بعد معنوی کارکنان
		تشویق و حمایت از کارکنانی که رشد علمی، اخلاقی و خدمتی بیشتری نشان می‌دهند و الگوی دیگران می‌شوند

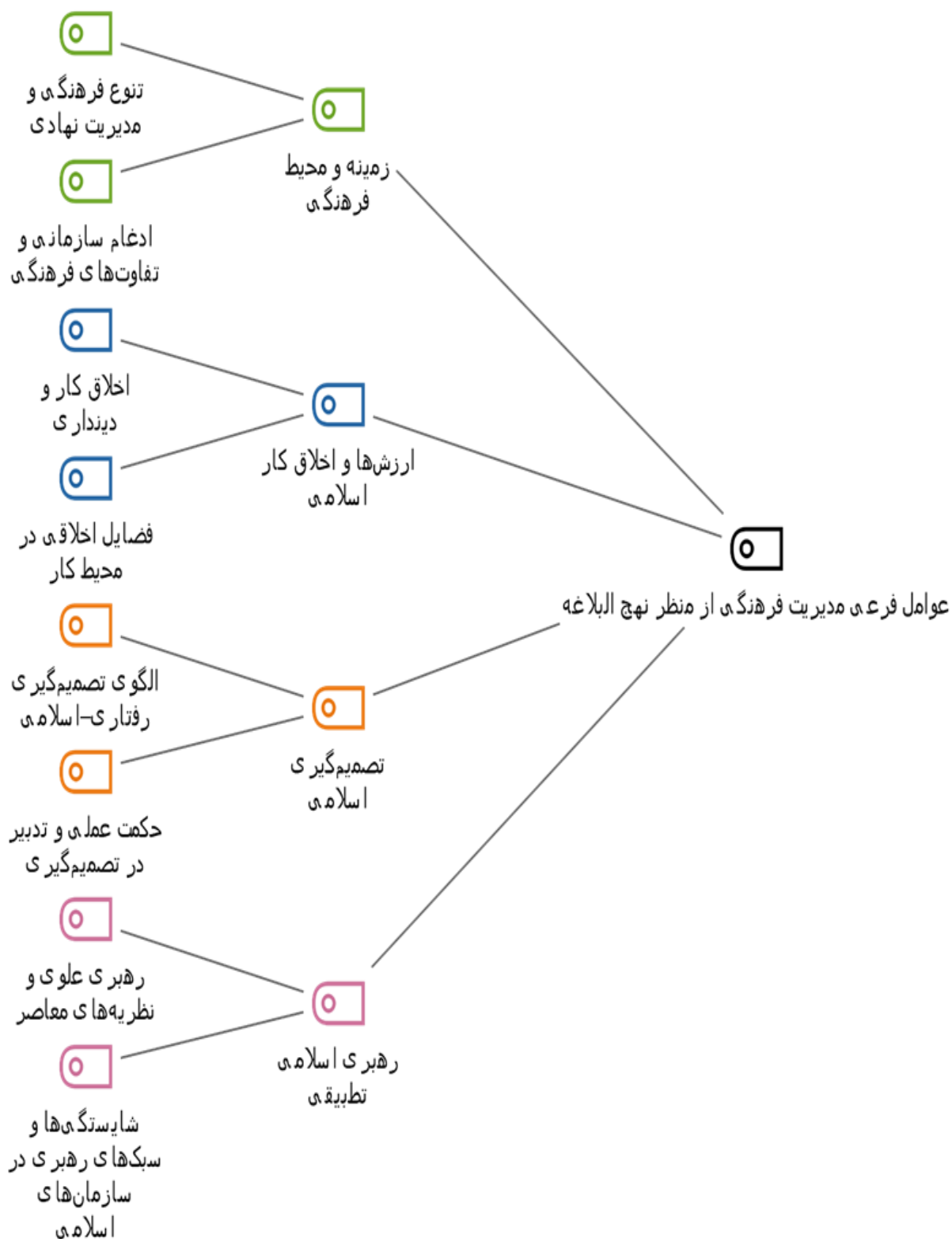
جدول اشباع نظری برای ابعاد، مولفه‌های فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه در جداول ۵ و ۶ آمده است.

جدول ۵. جدول اشباع نظری برای ابعاد فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه اعداد

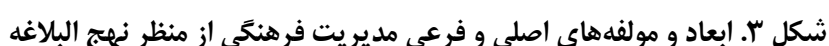
Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
زمینه و محیط فرهنگی	18	57	47	26	15	8	12	15	39	67	18	45	51	36	13	467
ارزش‌ها و اخلاق کار اسلامی	23	9	18	24	17	20	39	15	23	12	30	26	10	30	32	328
تصمیم‌گیری اسلامی	25	16	9	27	50	46	33	22	35	19	34	29	33	23	20	421
رهبری اسلامی تطبیقی	39	28	30	29	29	35	40	51	10	23	26	13	19	25	49	446
Σ SUM	105	110	104	106	111	109	124	103	107	121	108	113	113	114	114	1662

جدول ۶. جدول اشباع نظری برای مولفه‌های فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
تنوع فرهنگی و مدیریت نهادی	14	26	8	10	10	8	6	8	19	21	8	29	18	35	6	226
ادغام سازمانی و تفاوت‌های فرهنگی	4	31	39	16	5		6	7	20	46	10	16	33	1	7	241
اخلاق کار و دینداری	4	2	18	11	9	3	11	10		3	23	9	4	12	13	132
فضایل اخلاقی در محیط کار	19	7		13	8	17	28	5	23	9	7	17	6	18	19	196
الگوی تصمیم‌گیری رفتاری-اسلامی	21	8	6	15	20	29	18	15	13	16	15	17	32	18	14	257
حکمت عملی و تدبیر در تصمیم‌گیری	4	8	3	12	30	17	15	7	22	3	19	12	1	5	6	164
رهبری علوی و نظریه‌های معاصر	14	17	15	18	21	32	25	26	2	13	23	4	8	7	16	241
شایستگی‌ها و سبک‌های رهبری در سازمان‌های اسلامی	25	11	15	11	8	3	15	25	8	10	3	9	11	18	33	205
Σ SUM	105	110	104	106	111	109	124	103	107	121	108	113	113	114	114	1662



شکل ۲. خروجی نهایی نظرات خبرگان ابعاد و مولفه‌های فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه



پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی و فرعی مدیریت فرهنگی از منظر نهج‌البلاغه انجام شد و نتایج حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که مدیریت فرهنگی در اندیشه علوی، نظامی چندلایه، ارزش‌محور و انسان‌محور است که از سطح باورها و بینش‌های مدیر آغاز شده و تا سطوح رفتاری، ساختاری و حکمرانی فرهنگی امتداد می‌یابد. یافته‌ها نشان دادند که عناصر اصلی مدیریت فرهنگی شامل هفت مضمون فراگیر است: شایستگی‌های فردی و اعتقادی مدیر، شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری، شایستگی‌های دانشی-حرفه‌ای، شایستگی‌های رفتاری-مدیریتی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی اسلامی، حکمرانی و رهبری، و در نهایت مدیریت فرهنگی به‌عنوان یک کل منسجم. این نتیجه بیانگر آن است که از منظر نهج‌البلاغه، مدیریت فرهنگی صرفاً یک کارکرد سازمانی یا اداری نیست، بلکه تحلیلی یک‌چهاربینی توحیدی در عرصه عمل اجتماعی و حکمرانی است.

در سطح شایستگی‌های فردی و اعتقادی مدیر، نتایج پژوهش نشان داد که باورهای دینی، تقوا، معنویت و بینش کل‌نگر، زیربنای اصلی مدیریت فرهنگی علوی را شکل می‌دهند. این یافته با تحلیل‌های نظری موجود همسو است که مدیریت اسلامی را پیش از آنکه مجموعه‌ای از تکنیک‌ها بدانند، نوعی «سلوک مسئولانه» مبتنی بر ایمان و تعهد الهی معرفی می‌کنند (6). همچنین پژوهش گُردحیدری و امینی نشان داده است که در نهج‌البلاغه، لایه بینشی و گرایشی مدیران، پیش‌شرط اصلاح رفتارها و ساختارهای مدیریتی است و بدون آن، کنش‌های مدیریتی فاقد عمق و پایداری خواهند بود (13). از این منظر، یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که مدیریت فرهنگی علوی از «درون انسان» آغاز می‌شود و اصلاح فرهنگ، بدون اصلاح جهان‌بینی مدیران، امکان‌پذیر نیست.

در بعد شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیر، نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند عدالت‌محوری، رعایت حق‌الناس، کرامت انسانی، امانت‌داری و خودکنترلی اخلاقی جایگاهی محوری دارند. این یافته‌ها با پژوهش شاکری همخوان است که اخلاق را هسته مرکزی مدیریت در نهج‌البلاغه معرفی کرده و نشان می‌دهد که مشروعیت و کارآمدی مدیر اسلامی، مستقیماً به التزام عملی او به اصول اخلاقی وابسته است (10). همچنین رجائی و شبانی با تحلیل نامه ۵۳ نهج‌البلاغه تأکید می‌کنند که عدالت و رعایت حقوق مردم، معیار اصلی ارزیابی عملکرد مدیران در اندیشه امام علی (ع) است (8). بدین ترتیب، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اخلاق در مدیریت فرهنگی علوی، یک مؤلفه تزئینی یا توصیه‌ای نیست، بلکه بنیانی ساختاری برای تصمیم‌گیری، تعاملات سازمانی و حکمرانی فرهنگی محسوب می‌شود.

یافته‌های مربوط به شایستگی‌های دانشی-حرفه‌ای مدیر نشان داد که تسلط بر دانش مدیریتی، یادگیری مستمر، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد و مهارت‌های تصمیم‌گیری عقلانی-دینی از ارکان اساسی مدیریت فرهنگی است. این نتیجه با مطالعات نیک‌زاده و همکاران همسو است که نشان می‌دهند مدیر فرهنگی از منظر نهج‌البلاغه باید همزمان از دانش تخصصی، بینش دینی و توان حرفه‌ای برخوردار باشد و تفکیک این ابعاد، منجر به ناکارآمدی مدیریت می‌شود (11). همچنین پژوهش عظیمی و همکاران که به طراحی الگوی مدیریت کارآفرینی اسلامی پرداخته‌اند، تأکید می‌کنند که مدیریت در نگاه اسلامی، ترکیبی از عقلانیت، تخصص و تعهد ارزشی است و نهج‌البلاغه یکی از منابع اصلی این تلفیق به‌شمار می‌رود (20).

در سطح شایستگی‌های رفتاری-مدیریتی، یافته‌ها بر مهارت‌های ارتباطی، اقناعی، مدیریت تعارض و پذیرش مسئولیت خطا تأکید داشتند. این نتایج نشان می‌دهد که در مدیریت فرهنگی علوی، «قدرت نرم» مبتنی بر گفت‌وگو، نصیحت، حلم و سعه‌صدر جایگزین اجبار و تحکم می‌شود. این برداشت با تحلیل‌های ممهوری همخوان است که نشان می‌دهد رهبری علوی از منظر نهج‌البلاغه با نظریه‌های نوین رهبری اخلاقی و خدمت‌گزار هم‌پوشانی دارد، اما در سطح معنوی و مسئولیت الهی، افق گسترده‌تری ارائه می‌دهد (14). از این منظر، مدیریت فرهنگی نه ابزار کنترل فرهنگی، بلکه فرایند هدایت آگاهانه و اخلاقی جامعه است.

در بعد فرهنگ و ارزش‌های سازمانی اسلامی، یافته‌ها نشان داد که ارزش‌هایی مانند نیت الهی، وجدان کاری، عدالت فرهنگی، یادگیری سازمانی و مسئولیت اجتماعی، زیربنای فرهنگ سازمانی مطلوب از منظر نهج‌البلاغه را تشکیل می‌دهند. این نتایج با دیدگاه‌های

نورعلیزاده همسو است که مدیریت فرهنگی علوی را مبتنی بر نهادهای سازی ارزش‌های دینی در ساختارها و رویه‌های سازمانی می‌داند (9). همچنین پژوهش نجف‌بیگی و عزیزآبادی فراهانی نشان داده است که توسعه فرهنگی بدون توجه به نظام ارزش‌ها و رسانه‌های فرهنگی، به نتایج سطحی و ناپایدار منجر می‌شود (4). بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کند که مدیریت فرهنگی علوی نیازمند تحول در «فرهنگ سازمانی» پیش از تحول در برنامه‌ها و پروژه‌هاست.

در سطح حکمرانی و رهبری، نتایج پژوهش نشان داد که نهج‌البلاغه الگویی از حکمرانی فرهنگی مبتنی بر شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت، مردم‌مداری و نظارت اخلاقی ارائه می‌دهد. این یافته‌ها با نتایج نیلچی و همکاران همخوان است که نشان داده‌اند نهج‌البلاغه ظرفیت بالایی برای طراحی مدل‌های ارزشیابی حکمرانی فرهنگی دارد و می‌تواند مبنای تدوین شاخص‌های عملکرد نهادهای فرهنگی قرار گیرد (15). افزون بر این، مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که در جوامع اسلامی مختلف، پیوند اصول اسلامی با زمینه‌های فرهنگی بومی، اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند اثربخشی سازمانی و پذیرش اجتماعی را افزایش دهد (16). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر مدیریت فرهنگی علوی را به‌عنوان الگویی پویا و قابل انطباق با شرایط معاصر معرفی می‌کند.

در نهایت، شناسایی ابعاد فرعی مدیریت فرهنگی شامل زمینه و محیط فرهنگی، ارزش‌ها و اخلاق کار اسلامی، تصمیم‌گیری اسلامی و رهبری اسلامی تطبیقی نشان داد که مدیریت فرهنگی علوی نسبت به تنوع فرهنگی، تفاوت‌های نهادی و شرایط محیطی حساس است و رویکردی انعطاف‌پذیر و زمینه‌محور اتخاذ می‌کند. این نتیجه با دیدگاه پورکیانی و همکاران همسو است که بر ضرورت توجه به مفهوم انسان و زمینه‌های فرهنگی در سیاست‌گذاری فرهنگی تأکید دارند (18). همچنین تحلیل‌های مولینیر درباره آموزش مدیران فرهنگی نشان می‌دهد که بدون درک زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، آموزش‌های مدیریتی به اثربخشی مطلوب نخواهد رسید (19). در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت فرهنگی در نهج‌البلاغه، الگویی جامع، چندسطحی و ارزش‌محور است که می‌تواند مبنای بازطراحی نظام مدیریت فرهنگی در جوامع اسلامی قرار گیرد.

با وجود تلاش برای رعایت دقت روش‌شناختی، این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، دسترسی به برخی خبرگان برجسته حوزوی و مدیریتی به دلیل مشغله‌های حرفه‌ای آنان محدود بود. دوم، پیچیدگی مفاهیم نهج‌البلاغه و لزوم تفسیر دقیق متون، فرایند تحلیل داده‌ها را زمان‌بر و حساس کرده است. سوم، ماهیت کیفی پژوهش و حجم محدود مشارکت‌کنندگان، امکان تعمیم آماری نتایج را کاهش می‌دهد، هرچند تعمیم‌پذیری تحلیلی مدنظر بوده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند به طراحی ابزارهای کمی برای سنجش میزان تحقق ابعاد مدیریت فرهنگی علوی در سازمان‌ها بپردازند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان الگوی مدیریت فرهنگی نهج‌البلاغه و نظریه‌های نوین مدیریت و رهبری در بافت‌های مختلف فرهنگی پیشنهاد می‌شود. بررسی کاربرد این الگو در نهادهای مشخص مانند آموزش و پرورش، رسانه، دانشگاه و مدیریت شهری نیز می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش کمک کند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود نهادهای فرهنگی در فرآیند انتخاب و ارزیابی مدیران، به شایستگی‌های اخلاقی و اعتقادی به‌عنوان معیارهای اصلی توجه کنند. تدوین اسناد بالادستی مدیریت فرهنگی مبتنی بر نهج‌البلاغه، طراحی دوره‌های آموزشی برای توانمندسازی مدیران فرهنگی و استقرار نظام‌های شفافیت و پاسخ‌گویی در نهادهای فرهنگی می‌تواند به ارتقای حکمرانی فرهنگی و افزایش اعتماد اجتماعی منجر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Tylor EB. The science of culture [1873]. Readings for a history of anthropological theory 2021. p. 19-31.
2. Kovalenko Y. The Culture of Economic Life of Society: Essence, Basic Values, Management. Socio-Cultural Management Journal. 2022;5(2):38-67. doi: 10.31866/2709-846X.2.2022.267514.
3. Rahmani. Necessities of Strategic Cultural Management in Seminaries in the Era of Globalization. Strategic Studies in Public Policy. 2011;2(2):19-46.
4. Najafbeigi R, Azizabadi Farahani F. Designing a Model for Measuring the Impact of National Media on Cultural Development. Cultural Management Journal. 2008;2(2):1-22.
5. Bonyanian H. The Role of Government in Cultural Affairs, Interview and Discussion. Cultural Engineering Journal. 2006(4):16-9.
6. Makarem Shirazi N. Management and Leadership in Islam. 3rd ed. Qom: Hadaf; 1989.
7. Anaqeh A, Karami H, Aghasi S. Islamic Management with an Alawi Perspective. Management and Entrepreneurship Studies Quarterly. 2016(3).
8. Rajai Z, Shabani M. Analyzing Some Essentials of Islamic Management and Governance in Letter 53 of Nahj al-Balagha. Governance and Development. 2025;4(1):115-36. doi: 10.22111/jipaa.2024.426390.1145.
9. NoorAlizadeh M. Characteristics of Cultural Management from the Perspective of Nahj al-Balagha. Tehran: Islamic Republic of Iran Broadcasting, Political Deputy: Department of Political Research; 2019.

10. Shakeri M. The Impact of Ethics on Management: A Perspective from Nahj al-Balagha. *Cultural Affairs Management*. 2025;6(2):183-90.
11. Nikzadeh H, Hajibabaei HR, Rezazadeh Asgari Z, Valikhani M, Vahid J. Presenting a Competency Model for Cultural Managers from the Perspective of Nahj al-Balagha. *Applied Issues in Islamic Education and Training*. 2023;8(3):103-28.
12. Faramarznasab R, Khodri M, Heidari R. Characteristics of Imam Ali's (AS) Disciples as Cultural Managers and Educators. *Strategic Research in Education and Training*. 2025;21:19-43.
13. Kordheidari R, Amini SJ. Examining the Visionary, Attitudinal, and Behavioral Characteristics of Managers from the Perspective of Nahj al-Balagha: A Meta-Analysis of Texts. *Quarterly Journal of Religion, Spirituality, and Management*. 2025;11(21):61-85. doi: 10.30471/rsm.2024.10350.1394.
14. Mamhoori DA. Timeless Leadership: Insights from Selected Letters of Imam Ali in Nahj al-Balagha and Their Comparison with some Contemporary Leadership Theories. *SSRN Electronic Journal*. 2025. doi: 10.2139/ssrn.5250156.
15. Nilchi M, Khanifar H, PourAzat AA. Designing a Cultural Governance Evaluation Model in Light of Nahj al-Balagha. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*. 2025. doi: 10.22059/jomc.2024.380906.1008698.
16. Munkar AMRN, Shodiq JF, Walid A. An Exploration of Islamic-Based Institutional Management Models in Madura: Between Cultural Diversity and Organizational Effectiveness. *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2023;4(2):82-96. doi: 10.33650/jumpa.v4i2.9281.
17. Sheikh Mohammadi K. Examining the Value Components of Cultural Management in Nahj al-Balagha [Master's Thesis]: Islamic Azad University, Tehran Central Branch; 2014.
18. Pourkiani M, Soozanchi H, Hajipour Karimi MS. Analyzing the Concept of Human in Cultural Policy Approaches. *Interdisciplinary Civilizational Studies of the Islamic Revolution*. 2023;1(4):33-56.
19. Mouliniere P, Hashemi Gilani A. Professional Training for Cultural Managers. Tehran: Center for Fundamental Research Publications; 1993.
20. Azimi N, Nouroozi MT, Rahimi MR. Designing and Explaining the Entrepreneurial Management Model from an Islamic Perspective (With Emphasis on the Quran and Nahj al-Balagha). *Quran and Science*. 2025;19(36):319-51. doi: 10.22034/qve.2025.17936.1716.