

## تحلیل تصمیم‌گیری در سیره مدیریت فرهنگی امام علی (ع) و مستندات قرآنی آن

پژوهش از طریق استفاده از منابع اصیل اسلامی و تحلیل دقیق متون اصلی تضمین شده و پایایی نیز با روش نظام‌مند و تکرارپذیر جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، همراه با تأیید داده‌ها از منابع مستقل، ارتقا یافته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که الگوی تصمیم‌گیری ایشان در ساحت مدیریت فرهنگی، کاملاً از اصول قرآنی پیروی می‌کند. این الگو بر مراحل کلیدی نظیر شناسایی دقیق مسائل فرهنگی، بهره‌گیری از خرد جمعی (مشاوره و نظرخواهی) و در نهایت اتخاذ تصمیم قاطع و مسئولانه استوار است. نتایج این تحقیق تأکید دارد که سیره مدیریتی امام علی (ع) که عمیقاً با مستندات قرآنی درهم تنیده است، می‌تواند چارچوبی مؤثر برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر ارزش‌های متعالی اسلامی در عرصه‌های گوناگون فرهنگی ارائه دهد. این الگو، به مدیران فرهنگی کمک می‌کند تا در مسیر تحقق ارزش‌های الهی گام بردارند. واژگان کلیدی: قرآن، سیره، تصمیم‌گیری فرهنگی، مدیریت فرهنگی، سیره امام علی (ع)، مستندات قرآنی.

علی نبوغی نیا<sup>۱</sup>، عبدالمؤمن حکیمی<sup>۲</sup>، سیدحیدر طباطبایی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

### چکیده:

تصمیم‌گیری به عنوان اصلی‌ترین رکن در فرآیند مدیریت، همواره مورد توجه مدیران در سطوح مختلف بوده است. این پژوهش با ادعان به اهمیت محوری تصمیم‌گیری، به بررسی و تحلیل آن در سیره مدیریتی فرهنگی امام علی (ع) می‌پردازد. هدف اصلی این مطالعه، تبیین چگونگی تجلی آموزه‌های قرآنی در رویکرد تصمیم‌گیری امام علی (ع) است، این پژوهش با تأکید بر اهمیت تصمیم‌گیری فرهنگی، سیره مدیریتی امام علی (ع) را به عنوان الگویی جامع و توحیدی برای مدیران امروز تحلیل می‌کند. هدف این مطالعه، آشکارسازی چگونگی ریشه گرفتن رویکرد مدیریتی ایشان از آموزه‌های بنیادین قرآن کریم است. با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و بررسی دقیق منابع اصیل اسلامی شامل قرآن و روایات، این پژوهش به مدیریت فرهنگی در سیره عملی امام علی (ع) می‌پردازد. روایی

۱- دکتری قرآن و علوم گرایش قرآن و مدیریت جامعه‌المصطفی العالمیه، ایران، قم، nobogiali@gmail.com

۲- استادیار قرآن و مدیریت، جامعه‌المصطفی العالمیه، ایران، قم، mohammadiya2020@gmail.com

۳- استادیار گروه حدیث جامعه‌المصطفی العالمیه، ایران، قم.

## Title: Analysis of decision-making in the cultural management style of Imam Ali (AS) and its Quranic documentation.

### Abstract:

Decision-making, as the most important element in the management process, has always been of interest to managers at various levels. This study, recognizing the central importance of decision-making, examines and analyzes it in the cultural management style of Imam Ali (AS). The main objective of this study is to explain how the Quranic teachings are manifested in the decision-making approach of Imam Ali (AS). This study, emphasizing the importance of cultural decision-making, analyzes the management style of Imam Ali (AS) as a comprehensive and monotheistic model for today's managers. The aim of this study is to reveal how his management approach is rooted in the fundamental teachings of the Holy Quran. Using a descriptive-analytical method and a detailed examination of authentic Islamic sources, including the Quran and narrations, this study addresses cultural management in the practical style of Imam Ali (AS). The validity of the research is guaranteed through the use of authentic Islamic sources and a detailed analysis of the original texts, and reliability is also enhanced by a systematic and repeatable method of collecting and analyzing data, along with data confirmation from independent sources. The findings show that his decision-making model in the field of cultural management fully follows the principles of the Quran. This model is based on key steps such as accurate identification of cultural issues, utilization of collective wisdom (consultation and opinion-seeking), and finally making a decisive and responsible decision. The results of this study emphasize that the managerial character of Imam Ali (AS), which is deeply intertwined with Quranic documents, can provide an effective framework for decision-making based on transcendent Islamic values in various cultural fields. This model helps cultural managers to take steps towards realizing divine values.

Keywords: Quran, character, cultural decision-making, cultural management, character of Imam Ali (AS), Quranic documents.

## مقدمه و بیان مسئله

عملی ایشان، نه تنها به غنای دانش مدیریت فرهنگی می‌افزاید، بلکه چارچوبی ارزشمند برای مدیران امروز فراهم می‌آورد تا تصمیمات خود را بر پایه‌ای محکم از ارزش‌های متعالی اسلامی بنا نهند. بنابراین، با توجه به نقش اساسی تصمیم‌گیری در فرآیند مدیریت، به‌ویژه در حوزه‌های فرهنگی، ضرورت دارد الگوهایی ارائه شوند که نه تنها کارآمدی مدیریتی داشته باشند، بلکه با ارزش‌های الهی و قرآنی نیز هم‌راستا باشند. علی‌رغم وجود منابع اصیل اسلامی و سیره مدیریتی امام علی(ع)، تاکنون الگویی ساختاریافته و تحلیلی از رویکرد تصمیم‌گیری ایشان در عرصه فرهنگی، با تمرکز بر آموزه‌های قرآنی، ارائه نشده است. این خلأ موجب شده است که مدیران فرهنگی امروز از بهره‌گیری عملی از سیره علوی در تصمیم‌گیری محروم باشند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تبیین و استخراج الگوی تصمیم‌گیری فرهنگی امام علی(ع) بر اساس قرآن، درصدد پاسخ‌گویی به این نیاز علمی و عملی است.

## پیشینه پژوهش

موضوع مدیریت اسلامی و به طور خاص، سیره مدیریتی امام علی(ع) در سال‌های اخیر مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته است. پژوهش‌های متعددی به ابعاد مختلف این سیره، از جمله ویژگی‌های اخلاقی مدیران، ساختار حکومتی، و مؤلفه‌های پیشرفت پرداخته‌اند. با این حال، با بررسی متون موجود، مشخص می‌شود که تمرکز عمده این تحقیقات بر شاخصه‌های کلی مدیریت علوی بوده و کمتر به فرآیند خاص تصمیم‌گیری با نگاهی تحلیلی و متمرکز بر مستندات قرآنی پرداخته شده است.

-غفاری فارسانی (۱۳۹۷) در پژوهش خود، با مقایسه مفاهیم و مبانی تصمیم‌گیری در نهج‌البلاغه با رویکردهای پژوهشگران غربی، به نتایج قابل تأملی دست یافته است.

-در ادامه این مسیر، کتاب «مدیریت علوی» (۱۳۸۱) اثر پیروز، خدمتی و شفیعی، با الگو قرار دادن پنج سال حکومت و مدیریت امام علی(ع)، به تبیین مفاهیم کلیدی مدیریت از منظر ایشان می‌پردازد. فصول این کتاب به موضوعاتی چون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، به مثابه رکن اصلی فرآیند مدیریت، همواره مورد توجه اندیشمندان بوده است، تا جایی که برخی نظریه‌پردازان برجسته، مانند هربرت سایمون، مدیریت را مترادف با آن دانسته‌اند. با این حال، در حالی که دانش مدیریت نوین نظریات گوناگونی را در خصوص فرآیند تصمیم‌گیری ارائه کرده، اغلب این نظریه‌ها از چارچوبی سکولار پیروی کرده و در تبیین ابعاد معنوی و ارزشی تصمیم‌گیری در حوزه‌هایی چون مدیریت فرهنگی ناتوان بوده‌اند. این نقص، به ویژه در جامعه‌ای با میراث غنی اسلامی، شکافی اساسی را در ادبیات مدیریت ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، با وجود تأکیدات مکرر قرآن کریم بر اهمیت تصمیم‌گیری خردمندانه و وجود الگوهای عملی در سیره معصومین(ع)، رویکرد توحیدی و جامع‌نگر به این مقوله به ندرت به صورت نظام‌مند و تحلیلی در مقالات علمی مورد بررسی قرار گرفته است. این خلأ پژوهشی، گواه نیاز مبرم به واکاوی مبانی تصمیم‌گیری بر اساس آموزه‌های اسلامی است تا مدلی متفاوت از مدل‌های رایج ارائه شود.

قرآن کریم، به عنوان منبع اصلی هدایت و راهنمایی در جهان‌بینی اسلامی، نیز به کرات بر اهمیت تصمیم‌گیری خردمندانه در انجام وظایف و مسئولیت‌های فردی و اجتماعی تأکید ورزیده است. آیاتی نظیر ۴۷ تا ۴۹ سوره یوسف، آیه ۲۱ سوره محمد و آیه ۱۷ سوره لقمان به روشنی نشان می‌دهند که تصمیمات مدبرانه و مبتنی بر تعقل، شالوده اصلی عملکرد مدیریتی مؤثر را تشکیل می‌دهند. این نگاه قرآنی، بر پیوستگی ناگسستنی تصمیم‌گیری با موفقیت در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف در زیست فردی و جمعی دلالت دارد.

این پژوهش با هدف پر کردن شکاف مذکور، به بررسی تصمیم‌گیری در سیره مدیریت فرهنگی امام علی(ع) با تکیه بر مستندات قرآنی می‌پردازد. سهم نوآورانه این مقاله در آن است که به جای صرفاً تحلیل نظریات موجود، به صورت بنیادین، الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت توحیدی را از طریق کالبدشکافی سیره حکومتی و مدیریتی امام علی(ع) استخراج می‌کند. این تحقیق با پیوند دادن آموزه‌های قرآنی و عملکرد

به آموزه‌های قرآنی نپرداخته‌اند. گروه فرهنگ و معارف اسلامی (۱۳۸۰) و سبکتکین و همکاران (۱۴۰۲) نیز به ترتیب به چالش‌های فرهنگی و ساختار دولت در مدیریت علوی پرداخته‌اند که باز هم از تمرکز بر فرآیند تصمیم‌گیری به عنوان موضوع اصلی فاصله دارند.

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، مشخص می‌شود که نقطه قوت و نوآوری پژوهش حاضر در تمرکز دقیق و عمیق بر فرآیند تصمیم‌گیری در سیره امام علی(ع) است. این مقاله فراتر از بیان شاخصه‌های کلی، به کالبدشکافی مراحل و مؤلفه‌های تصمیم‌گیری می‌پردازد و مهم‌تر از آن، ارتباط مستقیم و تنگاتنگ آن را با مستندات قرآنی آشکار می‌سازد. در حالی که پژوهش‌های پیشین به صورت کلی به مدیریت علوی پرداخته‌اند، این مقاله مدل تصمیم‌گیری فرهنگی را به عنوان یک پدیده متمایز و مستقل از دل سیره ایشان استخراج می‌کند و آن را بر پایه‌ای محکم از آیات قرآن کریم تبیین می‌نماید. این رویکرد، شکاف موجود در ادبیات پژوهشی را پر کرده و چارچوبی نظری و عملی برای مدیران فرهنگی ارائه می‌دهد که می‌تواند در اتخاذ تصمیمات مبتنی بر ارزش‌های اسلامی راهگشا باشد.

## مفهوم شناسی

### ۱- سیره

بر اساس معنای لغوی، واژه «سیره» به مفاهیمی نظیر «طریقه، هیئت و حالت» اطلاق می‌گردد و همچنین به معنای «سنت»، «مذهب» و «راه و روش» به کار رفته است؛ تا آنجا که از سیره یک فرد به «صحیفه اعمال» و «کیفیت سلوک» او در میان مردم تعبیر می‌شود. راغب اصفهانی در تبیین این مفهوم می‌نویسد: «سیره، حالتی است که نهاد وجود انسان و غیر انسان بر آن است، چه غریزی، چه اکتسابی، چنانکه گفته می‌شود، فلانی سیره و روش نیکو یا سیره و روش زشت دارد.» (راغب اصفهانی، المفردات: ۲۸۳). به عبارت دیگر، واژه «سیره» در بُعد لغوی به مجموعه روش‌ها، شیوه‌ها، سنت‌ها و سبک‌های انجام کار اشاره دارد و به طور کلی چگونگی انجام امور و طرز رفتار انسان‌ها را بیان می‌کند که نشان‌دهنده الگوها و رویه‌های ثابت و پایدار

نظارت و کنترل، خودکنترلی و ارزشیابی شایستگی کارکنان اختصاص یافته و در هر بخش، دیدگاه‌های امام علی(ع) با علم مدیریت نوین مقایسه شده است. پایان‌نامه بهادری جهرمی (۱۳۹۴) با عنوان «اصول حاکم بر تصمیم‌گیری مقامات سیاسی در حکومت اسلامی (با تاکید بر سیره علوی)»، به صورت عمیق‌تری به الزامات شریعت در فرآیند حکمرانی و تصمیم‌گیری می‌پردازد. این پژوهش با هدف استخراج اصول و معیارهای شرعی برای تنظیم شیوه و جهت تصمیم‌گیری مقامات سیاسی در حکومت اسلامی، نشان می‌دهد که منابع شریعت، مجموعه‌ای از اصول و معیارهای ارزشی و روشی را برای تصمیم‌گیران در حوزه عمومی الزام کرده است. در همین راستا، نجف‌زاده (۱۳۸۷) در مقاله خود با عنوان «نگاه نهج‌البلاغه به نظریه تصمیم»، به نقد نظریات مدیریت غربی در زمینه تصمیم‌گیری از منظر نهج‌البلاغه می‌پردازد. او به روشنی نشان می‌دهد که چگونه برخی نظریات، علی‌رغم ظاهر ساده خود، می‌توانند در تعارض اساسی با مبانی فکری و عقیدتی حاکم بر یک جامعه دینی باشند و بر لزوم انطباق نظریات با بستر فرهنگی و دینی جامعه تأکید می‌کند. قانع و همکاران (۱۳۹۷) و دولت‌خواه و همکاران (۱۴۰۰) به کندوکاو در شاخصه‌ها و ویژگی‌های مدیریت اسلامی با محوریت سیره علوی پرداخته‌اند. این مطالعات به صورت کلی به ابعاد مدیریت علوی اشاره دارند، اما فرآیند تصمیم‌گیری را به عنوان موضوعی مستقل و کلیدی مورد تجزیه و تحلیل قرار نداده‌اند.

مقالات صادقی و خنیفر (۱۳۹۴) و فروزنده و حسینی امیری (۱۳۸۹) بر ابعاد اخلاقی مدیریت علوی تمرکز کرده‌اند. این پژوهش‌ها اگرچه به جنبه‌های ارزشی و اخلاقی تصمیم‌گیری اشاره دارند، اما به صورت مستقیم به مدل و مراحل آن از منظر امام علی(ع) نمی‌پردازند. پژوهش‌هایی مانند احمدی و همکاران (۱۳۹۵) و اکبرزاده (۱۳۹۳) به ترتیب به طراحی الگوی مدیریت علوی برای تربیت مدیران و الگوی پیشرفت در عصر علوی اختصاص دارند. این تحقیقات نیز عمدتاً بر روی چارچوب‌های کلان و کاربردی متمرکز بوده‌اند و به صورت ویژه به فرآیند تحلیل و اتخاذ تصمیمات با توجه

در عمل و رفتار افراد است (ابن فارس، معجم مقاییس اللغة، ج ۳: ۶۱). واژه «سیره» از نظر ساختار واژگانی با واژه‌هایی مانند «فطرت» هم‌وزن بوده و بر نوع ذاتی و سبک خاص رفتار انسان‌ها دلالت دارد؛ بدین معنا که سیره، بیانگر شیوه منحصر به فرد هر فرد یا گروه برای زندگی و تعامل با محیط پیرامون است که ریشه در فطرت و ویژگی‌های ذاتی آن‌ها دارد (ابن‌منظور، ۱۴۱۴ق، ج ۴: ۳۸۹).

در عرصه مطالعات مرتبط با سیره، دو برداشت اصلی اصطلاحی از این واژه قابل تفکیک است. مفهوم اول، سیره را معادل با فعالیت‌ها و عملکرد یک شخصیت در عرصه‌های مختلف زندگی وی قلمداد می‌کند. در مقابل، برداشت دوم از «سیره» به معنای سبک، قاعده و شیوه رفتار است. این رویکرد که نسبتاً متاخرتر محسوب می‌شود، با انتقاد از روش‌های سیره‌نگاری پیشین که غالباً به سطح گزارش حوادث اکتفا می‌کردند، بر شناخت و تبیین اصول کلی و سبک پایدار رفتار و کردار یک شخصیت تأکید دارد (مطهری، ۱۳۴۶: ۴۷-۵۳).

با توجه به تعاریف لغوی و اصطلاحی، می‌توان گفت در مطالعات مدیریتی و فرهنگی، برداشت دوم از «سیره» یعنی تحلیل سبک پایدار رفتار، کاربرد بیشتری دارد؛ چرا که امکان استخراج الگوهای عملی، تصمیم‌گیری‌های ارزشی، و چارچوب‌های مدیریتی را فراهم می‌سازد.

## ۲- تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، در لغت‌نامه‌های فارسی نظیر فرهنگ عمید و فرهنگ مترادف و متضاد، به معنای عزم و اراده راسخ برای انجام کاری، یا مترادف با واژگانی چون «آهنگ، اراده، عزم، قصد و همت» به کار رفته است. لغت‌نامه دهخدا نیز آن را معادل «اتخاذ تصمیم، اراده کردن و قصد نمودن» تعریف می‌کند. از منظر اصطلاحی، تصمیم‌گیری فراتر از یک معنای واحد بوده و به طور کلی به عنوان فرایندی برای انتخاب یک راه حل مشخص در پاسخ به یک مسئله معین شناخته می‌شود (رضائیان، ۱۳۷۴: ۵۷). این دیدگاه، تصمیم‌گیری را معادل حل مسئله می‌داند که در آن، پس از شناسایی یک چالش، به‌گزینه‌های بهترین رویکرد

برای مرتفع ساختن آن اقدام می‌شود. جنبه کلیدی دیگر در تعریف تصمیم‌گیری، تأکید بر ماهیت گزینشی آن است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که تصمیم‌گیری اساساً به معنای انتخاب «اصلح‌ترین» گزینه از میان چندین راه حل موجود است. هرولد کونتز در این زمینه بیان می‌کند که تصمیم‌گیری یعنی «برگزیدن یک راه کنش از میان راه حل‌ها». بنابراین، اگر بپذیریم که تصمیم‌گیری یک «گزینه‌ش» است، این امر مستلزم طی کردن مراحل مقدماتی است که به این انتخاب منتهی می‌شوند. از این رو، تعاریف پیشین که تصمیم‌گیری را یک «فرایند» یا «حل مسئله» می‌دانند، با دیدگاه «گزینشی» بودن آن در تنافی نیستند (پیروز و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۲). در نتیجه، می‌توان گفت که تصمیم‌گیری فرایندی است که طی کردن صحیح مراحل آن، منجر به‌گزینه‌های بهینه و اثربخش خواهد شد.

## ۳- تصمیم‌گیری فرهنگی

واژه فرهنگ دارای سابقه‌ای طولانی بوده و علی‌رغم تعاریف و معانی گسترده‌ای که از آن ارائه شده، هنوز تعریف واحد و جامعی مورد توافق همگان نیست. با این حال، در این نوشتار، فرهنگ به معنای مجموعه‌ای از دانش‌ها، نگرش‌ها، منش‌ها و ارزش‌های مشترک یک گروه مد نظر قرار می‌گیرد. این تعریف از فرهنگ، ویژگی‌های کلیدی متعددی را در بر می‌گیرد؛ از جمله هویت‌دهی (ایجاد حس تعلق و یگانگی)، مصونیت‌آوری (محافظت در برابر آسیب‌ها و چالش‌ها)، هم‌پویایی (توانایی تغییر و تکامل)، هم‌پایایی (ثبات و پداوم در طول زمان)، ایجادکننده فطرت ثانوی (شکل‌دهی به عادات و بینش‌های عمیق) و تأثیرپذیری (قابلیت تغییر بر اثر عوامل بیرونی) (رحمانی، ۱۳۹۱: ۱۰۴).

فرهنگ نقش محوری و سازنده‌ای در شکل‌گیری و تنظیم سطوح رفتار انسان ایفا می‌کند، به گونه‌ای که افراد را برای ورود به زندگی اجتماعی آماده می‌سازد. وجود فرهنگ مشترک، زمینه را برای هم‌زیستی مسالمت‌آمیز در جامعه فراهم آورده و به ایجاد نظم و انضباط اجتماعی کمک شایانی می‌کند، در نتیجه از بروز هرج و مرج جلوگیری به عمل می‌آید. هنگامی که فرآیند تصمیم‌گیری بر اساس اصول فرهنگی، یعنی

یا همان «عزم» می‌رسد. در مدیریت اسلامی، این فرایند با توکل بر خدا کامل می‌شود. مستند قرآنی این پیوند در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران است: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ». سیره امام علی (ع) نشان می‌دهد که این توکل، ترس و تردید ناشی از مخاطرات (از جمله عواقب تصمیمات فرهنگی) را از بین می‌برد. عواملی مانند تسویف (به تعویق انداختن)، ترس از نتایج، و عدم اعتماد به نفس که از دلایل ضعف در تصمیم‌گیری هستند (ساجدی نیا، ۱۳۹۳: ۸۹)، با توکل بر نیروی بی‌کران الهی برطرف شده و دل مدیر را برای اجرای امور فرهنگی آرام می‌سازد.

قاطعیت در مدیریت فرهنگی امام علی (ع)، برخلاف تفاسیر نادرست، به معنای استبداد رأی یا خشونت دیکتاتورمآبانه نیست؛ بلکه نتیجه‌ای است که پس از مطالعات لازم، جمع‌آوری نظرات و فراهم‌سازی زمینه‌های اجرایی حاصل می‌شود. ایشان قاطعیت را نتیجه مستقیم دوراندیشی می‌داند: «قاطعیت در تصمیم‌گیری، نتیجه دوراندیشی است» (آمدی، ۱۳۶۶: ۱۲۱). در سیره حکومتی ایشان، این دوراندیشی به آن معناست که تصمیمات فرهنگی، علاوه بر جنبه‌ی قاطعیت، دارای ثبات و استواری باشند تا بتوانند در برابر تلاطم‌های اجتماعی دوام بیاورند و اهداف بلندمدت تربیتی را تأمین کنند.

قاطعیت در سیره امام علی (ع)، متأثر از مفهوم قرآنی «عزم الأمور» است که در آیه ۱۸۶ سوره آل عمران، استقامت (صبر) و پرهیزگاری (تقوا) را از مصادیق آن معرفی می‌کند: «وَ إِنْ تَصَبَّرُوا وَ تَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ». در تصمیم‌گیری‌های فرهنگی حضرت، این الگوگیری به این معنا بود که ایشان در مواجهه با دشواری‌های تثبیت فرهنگ اسلامی یا اجرای عدالت فرهنگی، ترس و تردید به خود راه نمی‌دادند و با شجاعت و دلیری به اجرای تصمیمات می‌پرداختند. این ویژگی نه تنها در عملکرد خود ایشان مشهود بود، بلکه در انتخاب والیانی چون مالک اشتر، که در برندگی و قاطعیت چون شمشیری از شمشیرهای خدا توصیف شده است (نهج البلاغه، نامه ۳۸)، نیز منعکس می‌شد. انتخاب والیان و حاکمان توسط امام علی (ع) در واقع یک تصمیم‌گیری فرهنگی کلان محسوب می‌شد. آن

مبتنی بر دانش، نگرش‌ها و منش‌های صحیح فرهنگی صورت گیرد، می‌تواند به تعالی سطح جامعه منجر شود. این امر نه تنها سعادت انسان در دنیا را رقم می‌زند، بلکه موجب رضایتمندی الهی در آخرت نیز خواهد شد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### تحلیل تصمیم‌گیری فرهنگی در مدیریت

#### امام علی (ع)

مدیریت فرهنگی در سیره امام علی (ع) بر یک فرایند تصمیم‌گیری شناختی-ایمانی استوار است که مبانی آن در آیات قرآن و سنت نبوی ریشه دارد. تصمیم‌گیری، به‌عنوان گزینش بهینه‌ترین گزینه، در نگاه ایشان معادل با میزان عقل و اندیشه فرد دانسته شده (ساجدی نیا، ۱۳۳۹: ۵۵) و تنها تصمیمی نجات‌بخش معرفی می‌شود که مبتنی بر عقل و خرد باشد (آمدی، ۱۴۱۰ق: ۵۵). این تأکید آغازین بر عقلانیت، نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری فرهنگی در مکتب علوی، پیش از هر چیز یک عمل فکری و تحلیلی است، نه یک واکنش صرفاً احساسی یا سیاسی، و این خود سندی بر اهمیت تفکر در مقابل تعبد کورکورانه در مواجهه با امور فرهنگی است.

مرحله‌ی محوری در فرایند تصمیم‌گیری امام علی (ع)، مشورت با صاحب‌نظران و اهل تجربه است که مستقیماً با دستور قرآنی به پیامبر (ص) برای مشورت در امور (آل عمران، ۱۵۹) همخوانی دارد. ایشان به‌صراحت بیان می‌دارند: «کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می‌شود و هرکس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آن‌ها شریک شده است» (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۱). این مشورت، نه صرفاً یک الزام صوری، بلکه یک روش تحلیلی برای گردآوری اطلاعات جامع و موثق در حوزه‌ی فرهنگ است. حضرت با تأکید بر اینکه «مخالفت با نظر و مشورت دانشمندان با تجربه، موجب سرگردانی و حیرت بوده و سبب پشیمانی خواهد شد» (محمد عبده، شرح نهج البلاغه، ج ۱: ۹۳)، علم‌محوری را پیش شرط رسیدن به عزم واقعی در تصمیم‌گیری‌های فرهنگی می‌دانند.

پس از انجام بررسی‌های عقلایی، جمع‌آوری اطلاعات و مشورت با خردمندان، نوبت به اتخاذ تصمیم قاطع

اسلامی، تصمیم‌گیری را فراتر از امری صرفاً فردی دانسته و آن را در چهارچوبی اجتماعی، خانوادگی، و فردی تشریح کرده است. آیات متعدد، از جمله آیات مربوط به طلاق و نکاح در سوره بقره (آیه ۲۲۷ و ۲۳۵) به وضوح نشان می‌دهند که تصمیم‌های بزرگ فرهنگی-اجتماعی نیازمند عزم قاطع و استواری در اراده هستند که تضمین‌کننده ثبات و عدالت در جامعه می‌باشد. این مستندات قرآنی، تحلیل‌های امام علی (ع) درباره مدیریت فرهنگ را به عنوان نمونه‌ای عملی از لزوم تصمیم‌گیری دقیق و حکیمانه پشتیبانی می‌کنند (نهج البلاغه، خطبه ۱۸۵).

از منظر روش‌شناسی، تحلیل تصمیم‌گیری در مدیریت فرهنگی امام علی (ع) بر مبنای ابزارهای شناختی و رفتاری قرآن استوار است. آیه ۱۵۹ و ۱۸۶ سوره آل عمران به صراحت نقش توکل و استقامت را به عنوان مؤلفه‌های اساسی فرآیند تصمیم‌گیری نشان می‌دهند؛ به گونه‌ای که تصمیم بدون توکل به خداوند و صبر بر موانع ناتمام و ناکارآمد خواهد بود. این رویکرد در مدیریت فرهنگی امام علی (ع) باعث می‌شود که تصمیمات نه تنها مناسب به شرایط زمانی و مکانی، بلکه با حفظ ابعاد معنوی و اخلاقی مقابله با چالش‌ها اتخاذ شوند (جعفری نژاد، ۱۳۸۳: ۱۸).

علاوه بر این، قرآن کریم پیامبران اولوالعزم را نمونه‌های عینی و عملی تصمیم‌گیری‌های فرهنگی و اجتماعی معرفی می‌کند که الگوی لازم را برای رهبران و مدیران فرهنگی فراهم می‌آورند. آیه ۳۵ سوره احقاف بر صبر و پایداری آنها تأکید دارد و آن را لازمه تصمیمات سرنوشت‌ساز می‌شمارد. از این منظر، سیره امام علی (ع) نیز بازتاب مستقیم آموزه‌های این آیات و رفتار پیامبران بوده است که با اتکا به عزم راسخ و استقامت در برابر مشکلات، مدیریت فرهنگی را به شکل مؤثر و عمیق در جامعه پیاده نمودند (نهج البلاغه، خطبه ۱۸۵).

نتایج تصمیم‌گیری فرهنگی بر اساس این مبانی قرآنی و سیره امام علی (ع) در بُعد فرهنگی، به شکل ایجاد ثبات، حفظ ارزش‌های اصیل، و ارتقاء سطح تعهد و وحدت در جامعه تبلور یافته است. این تصمیم‌ها که با پشتوانه عزم قوی و توکل الهی اتخاذ شده‌اند، توانستند

حضرت به دنبال مدیرانی بود که علاوه بر دانش و تقوا، از ویژگی‌های قاطعیت و دوراندیشی نیز برخوردار باشند. توصیف ایشان از مالک اشتر به‌عنوان فردی با «برندگی و قاطعیت، چون شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کند نمی‌شود و به هر جا که فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست» (نهج البلاغه، نامه ۳۸)، به‌روشنی نشان‌دهنده اهمیت توانایی اجرایی قاطع و باجرات در پیشبرد اهداف فرهنگی و اصلاحی حکومت اسلامی است. این نوع تصمیم‌گیری در انتصابات، تضمین‌کننده آن بود که سیاست‌های فرهنگی ابلاغی، با حداکثر جدیت و کمترین انحراف عملی شوند.

در مجموع، تحلیل تصمیم‌گیری فرهنگی در سیره مدیریت امام علی (ع)، الگویی جامع و فرادست ارائه می‌دهد که بر عقلانیت مبنایی، مشورت آگاهانه، قاطعیت دوراندیشانه و توکل ایمانی استوار است. این رویکرد، در هر زمان و مکانی، مدیران را قادر می‌سازد تا در مواجهه با چالش‌های پیچیده‌ی فرهنگی، تصمیماتی خردمندانه، مؤثر و پایدار اتخاذ کنند. با الهام از این آموزه‌های مستند به قرآن، مدیران می‌توانند از عوامل ضعف تصمیم‌گیری دوری جست و سازمان‌ها و جوامع را به سمت اهداف معنوی و فرهنگی خود هدایت نمایند.

### ◀ تحلیل تصمیم‌گیری فرهنگی در قرآن

تصمیم‌گیری به عنوان یکی از اصول بنیادین مدیریتی، در حوزه فرهنگ نیز جایگاه بسیار حساس و مهمی دارد که در قرآن کریم و سیره امام علی (ع) مورد تأکید و تحلیل عمیق قرار گرفته است. مفهوم «عزم» که به معنای قطعیت و جدیت در اتخاذ تصمیم است، شاخصه حیاتی تصمیم‌گیری به شمار می‌رود و در متون قرآنی و دینی به‌گونه‌ای برجسته و نمادین مورد استفاده قرار گرفته است (ابن فارس، ۱۳۹۹: ج ۴: ۳۰۸). این معنا، چراغ راه روش‌های مدیریتی امام علی (ع) بوده که بر اساس مستندات قرآنی، تصمیم‌ها را نه صرفاً انتخاب‌های فردی، بلکه فرایندهایی هوشمندانه و منسجم می‌دانست که جامعه را به سمت تعالی فرهنگی هدایت می‌کنند.

قرآن کریم به عنوان منبع اصلی شریعت و فرهنگ

به مثابه‌ی ستون فقرات، پیوند دهنده‌ی عناصر سازمانی و جامعه بوده، هماهنگی و انسجام فعالیت‌ها را در حوزه‌ی فرهنگ تضمین می‌کند و مستقیماً به تقویت موفقیت و بقای نظام مدیریتی در حفظ و ارتقای ارزش‌ها منجر می‌شود. در عصر حاضر که پیچیدگی مسائل فرهنگی و تنوع عوامل تأثیرگذار بر آنها فزونی یافته، نیاز به چنین پایه‌ی اطلاعاتی بیش از هر زمان دیگری حیاتی است. این مقدمه، چارچوب نظری را برای تحلیل سیره مدیریتی امام علی (ع) در مواجهه با چالش‌های فرهنگی فراهم می‌آورد.

فرآیند تصمیم‌گیری، خصوصاً در مدیریت فرهنگی که دامنه‌ی اثرات آن وسیع و بلندمدت است، ضرورتاً باید با تحلیل دقیق عوامل محیطی و در نظر گرفتن محیط پیرامون صورت پذیرد. شناسایی این محیط و پدیده‌های مرتبط با آن، به‌ویژه تحولات فرهنگی و نیازهای اجتماعی که کانون مسئله در این تحلیل هستند، مستلزم دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات موثق است. عواملی نظیر قوانین و مقررات دولتی در حوزه‌ی فرهنگ، نگرش‌ها و رویکردهای قشرهای مختلف جامعه، و ترجیحات فکری و نیازهای معنوی مردم، همگی به‌طور قابل توجهی بر تصمیمات مدیریتی فرهنگی تأثیر می‌گذارند. از آنجایی که بخش قابل توجهی از این عوامل ممکن است ماهیتی غیرقابل پیش‌بینی داشته باشند، لزوم دسترسی به اطلاعات بهنگام دوچندان می‌شود. از دیدگاه قرآنی، مبنای این رویکرد را می‌توان در آیاتی جست که بر لزوم تدبیر، تفحص و اخذ تصمیم بر اساس بصیرت تأکید دارند.

دینامیسم محیطی و سازمانی که ناشی از تغییر و تحول مستمر در عوامل اثرگذار پیرامونی و پیچیدگی ساختار جوامع است، نیاز مدیران به اطلاعات به‌روز و دقیق را به سطح یک ضرورت حیاتی ارتقاء داده است. موفقیت مدیران در تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی‌های آتی فرهنگی، وابستگی عمیقی به توانمندی آنها در جمع‌آوری نظام‌مند، سازماندهی منطقی و توزیع به‌موقع اطلاعات حیاتی دارد. این ضرورت، توجیه‌کننده‌ی اقدام سازمان‌ها در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری است. از این منظر، سیره مدیریتی

چارچوبی روشن برای اداره فرهنگ فراهم کرده و به رشد اخلاقی و معنوی جامعه کمک کنند. به‌گونه‌ای که فرآیند تصمیم‌گیری نه صرفاً ابزار مدیریت اجرایی، بلکه عنصری کلیدی در حفظ هویت فرهنگی و مقابله با چالش‌های اجتماعی به حساب می‌آید.

بنابراین، می‌توان گفت که تحلیل تصمیم‌گیری فرهنگی در قرآن و سیره مدیریت امام علی (ع) به مثابه الگویی کامل، دانش مدیریت فرهنگی را از چارچوب‌های صرفاً فردی و تک‌بعدی فراتر برده و آن را به یک فرآیند چندبعدی، ترکیبی از عقلانیت، عزم و معنویت تبدیل کرده است. این رویکرد، تصمیم‌گیری را نه تنها یک انتخاب، بلکه یک مسئولیت اخلاقی و اجتماعی می‌داند که باید بر پایه مستندات قرآنی و الگوهای رفتاری نورانی بنا شود تا دوام و پایداری فرهنگی در بلندمدت تضمین گردد.

## تحلیل فرآیند تصمیم‌گیری فرهنگی در مدیریت امام علی (ع)

در بحث فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت، اندیشمندان فرآیندهای مختلفی را ارائه کرده‌اند که به نظر می‌رسد در یک فرآیند چهار مرحله‌ای قابل جای‌دهی هستند. بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده درباره تصمیم‌گیری فرهنگی از منظر قرآن، می‌توان دریافت که اتخاذ تصمیم خردمندانه در قرآن شامل یک فرآیند چهار مرحله‌ای اساسی است. در ادامه، به ترتیب منطقی و به اندازه‌ی وسیع این مقاله، به تبیین این مراحل پرداخته می‌شود.

### ۱. شناسایی مسئله

#### ۱.۱. شناسایی مسئله فرهنگی در مدیریت امام علی (ع)

تصمیم‌گیری، به مثابه‌ی فرآیندی محوری و استراتژیک در بطن هر نظام مدیریتی، تنها هنگامی می‌تواند به اثربخشی و سودمندی حداکثری دست یابد که متکی بر اطلاعات کافی، دقیق و متناسب با موضوع مورد نظر باشد و مدیر از توانایی لازم برای بهره‌برداری بهینه از آن داده‌ها برخوردار باشد. در مدیریت فرهنگی، که با لایه‌های عمیق اعتقادی، ارزشی و اجتماعی جامعه سروکار دارد، این نیازمندی تشدید می‌شود. اطلاعات،

مبنای قرآنی تصمیم‌گیری در سیره امام‌علی (ع) به روشنی نشان می‌دهد که ایشان فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود را بر پایه‌ی تحلیل جامع و بررسی جوانب مختلف مسائل، به ویژه در مواجهه با مسائل فرهنگی و انحرافات عقیدتی، استوار می‌ساختند. این رویکرد تحلیلی، که در بیانات ایشان بازتاب یافته است: «وَلَقَدْ ضَرَبْتُ أَنْفَ هَذَا الْأَمْرِ وَعَيْنَهُ وَقَلْبْتُ ظَهْرَهُ وَبَطْنَهُ» (من برای این کار، جوانب آن را سنجیدم و باطن و ظاهر آن را زیر و رو کردم) (همان، خطبه ۴۳)، دلالت بر عمق و ژرفای تحلیل پیش از اقدام مدیریتی دارد. این روش، در واقع، یک رویکرد تحلیلی-سیستمی است که به مدیر امکان می‌دهد عواقب فرهنگی و اجتماعی تصمیمات را پیش‌بینی کند و از تصمیمات سطحی و عجولانه پرهیز نماید؛ رویکردی که در آیات متعددی مانند لزوم تعقل و پرهیز از ظن (مانند آیه ۱۲ سوره حجرات) مورد حمایت قرآن کریم قرار گرفته است.

مصادیق عینی سیره امام‌علی (ع)، مانند مواجهه قاطع اما مبتنی بر اطلاعات ایشان با واقعه شورش خربت بن راشد (ابن ابی الحدید، ۱۳۶۳، ج ۳: ۱۳۰)، به وضوح نقش حیاتی اطلاعات در مدیریت کارآمد فرهنگی-سیاسی و تصمیم‌گیری مؤثر را به اثبات می‌رساند. ایشان با اعزام مأموران اطلاعاتی و جمع‌آوری اخبار مربوط به شورشیان و ریشه‌های فکری انحراف آنها، توانستند تصمیمات مناسب و قاطع را در مواجهه با این چالش اتخاذ کنند. این الگوی مدیریتی، که بر تحلیل عمیق مسئله فرهنگی و اتخاذ تصمیم بر اساس بصیرت و مستندات موثق تأکید دارد، یک الگوی پیشرفته و پایدار برای مدیران فرهنگی در هر عصر است؛ زیرا تصمیمات ایشان صرفاً واکنشی نبوده، بلکه ریشه‌ها و عواقب فرهنگی را مدنظر قرار داده و با حمایت مستندات قرآنی در باب لزوم تفکر، تدبیر و پرهیز از فتنه، تبیین و اجرا شده است.

### ۱.۲. شناسایی مسئله فرهنگی در قرآن

از منظر قرآن کریم، نخستین گام در فرآیند شناسایی مسئله فرهنگی و اتخاذ تصمیمات مؤثر، مواجهه‌ی آگاهانه و توأم با بصیرت با تعالیم الهی است. قرآن کریم، انسان‌ها را در مواجهه با کلام وحی به دو گروه متمایز تقسیم می‌کند: گروه نخست کسانی‌اند که با

امام‌علی (ع) را باید پیشگام در تأسیس یک سیستم اطلاعاتی غیررسمی اما منسجم تلقی کرد، که شواهد آن نشان از درک عمیق ایشان از اهمیت حیاتی این مؤلفه در اداره‌ی امور جامعه و فرهنگ دارد.

در سیره مدیریتی امام‌علی (ع)، توجه ویژه به امر جمع‌آوری اطلاعات و اخبار در حوزه‌های مختلف، به وضوح مشاهده می‌شود. ایشان در مواقع لزوم، مأموران اطلاعاتی مورد اعتماد خود را به مناطق گوناگون قلمرو اسلامی گسیل می‌داشتند تا به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، به‌ویژه در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، بپردازند. شواهد تاریخی همچون گزارش حصین بن مالک درباره‌ی تحرکات معاویه و اخبار مربوط به شورشیان (القریشی ۱۳۹۳، ج ۴: ۲۶۹) و همچنین فعالیت این مأموران در تمامی مناطق برای ارزیابی عملکرد کارگزاران و اوضاع عمومی، مؤید این رویکرد است. نامه‌های متعدد ایشان در نهج‌البلاغه به کارگزاران (نهج‌البلاغه، نامه ۳۳ و ۷۱) به روشنی نشان می‌دهد که اتخاذ تصمیمات مدیریتی، فرهنگی و سیاسی ایشان همواره بر اطلاعات دقیق و موثق تکیه داشته است؛ امری که ریشه در توصیه‌های قرآنی در باب تحقیق و تبیین (مانند آیه ۶ سوره حجرات) دارد.

از منظر علمی و سیره علوی، برای آنکه اطلاعات بتوانند در فرآیند تصمیم‌گیری فرهنگی نقشی مؤثر ایفا کنند، باید دارای ویژگی‌های کلیدی از جمله دقت، صحت، به‌موقع بودن و مرتبط بودن باشند. مدیران فرهنگی تنها زمانی قادر به اتخاذ تصمیمات صحیح، کارآمد و مبتنی بر مصلحت خواهند بود که اطلاعات کافی، دقیق و مرتبط در اختیار داشته باشند. اطلاعات ناقص، مغشوش، یا حتی اطلاعات بیش از حد و نامرتب، می‌تواند فرآیند حساس تصمیم‌گیری در حوزه‌ی فرهنگ را با چالش مواجه کرده و به نتایج نامطلوب، مانند انحرافات اجتماعی یا مقاومت فرهنگی، منجر شود. امام‌علی (ع) با درک عمیق از این ضرورت، بر اصل مرتبط بودن اطلاعات تأکید نموده و می‌فرماید: «أَقْصِرْ رَأْيَكَ عَلَيَّ مَا يَعْينُكَ» (رأی و اندیشه خود را محدود به اموری کن که به تو مربوط است و برایت فایده دارد) (همان، نامه ۶۹)؛ این دستور، مبنای فیلترینگ و تمرکز اطلاعاتی را تبیین می‌کند.

شرط اساسی عقلانیت فرهنگی است (جوادی آملی، ۱۳۸۶، ج ۱: ۴۶۹). این مؤلفه در سیره مدیریتی امام علی(ع)، در قالب تحلیل همه‌جانبه‌ی اطلاعات و اخبار پیش از اتخاذ تصمیمات کلان فرهنگی و اجتماعی نمود می‌یابد.

داستان گروهی از جن در قرآن کریم نیز به عنوان یک شاهد عینی و مستند قرآنی، بر اهمیت گوش دادن فعال به کلام حق و تأثیر شگرف آن در فرآیند تصمیم‌گیری و هدایت فرهنگی دلالت دارد. در آیات «وَ إِذْ صَرَفْنَا إِلَيْكَ نَفْرًا مِنَ الْجِنِّ يَسْتَمِعُونَ الْقُرْآنَ فَلَمَّا حَضَرُوهُ قَالُوا أَنْصَتُوا فَلَمَّا قُضِيَ وَلُوا إِلَىٰ قَوْمِهِمْ مُنْذِرِينَ؛ قَالُوا يَا قَوْمَنَا إِنَّا سَمِعْنَا كِتَابًا أُنزِلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَىٰ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ وَإِلَىٰ طَرِيقٍ مُسْتَقِيمٍ» (احقاف/ ۲۹-۳۰)، خداوند از این گروه سخن می‌گوید که پس از شنیدن و درک پیام قرآن، با تصمیمی قاطعانه به سوی قوم خود بازگشتند تا آنان را بیم دهند و به حق و راه راست هدایت نمایند. این روایت، نمایانگر آن است که استماع فعال کلام الهی نه تنها به بیداری وجدان و شناسایی حقیقت (مسئله‌شناسی)، بلکه به تصمیم به تغییر مسیر زندگی و اقدام جهت هدایت دیگران (تصمیم‌گیری اجرایی فرهنگی) منجر می‌شود.

تحلیل شأن نزول آیات سوره احقاف (۲۹-۳۰)، به وضوح بر مراحل فرآیند تصمیم‌گیری تأکید دارد. روایت مشهور (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲۱: ۳۶۵) بیان می‌دارد که این واقعه در بازگشت پیامبر(ص) از طائف، در منطقه‌ای به نام وادی جن رخ داده است. گروهی از جن با شنیدن آیات الهی، ابتدا احساس نیاز به درک معرفت و حقیقت (احساس مسئله) در آنها بیدار شد. سپس با دقت به کلام وحی گوش فرا دادند (جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات)، حقیقت را شناسایی کردند (تصمیم‌گیری شناختی) و پس از آن با تصمیمی آگاهانه و قاطع، نزد قوم خود بازگشتند تا آنان را به دین اسلام دعوت نمایند (تصمیم‌گیری و اقدام مدیریتی). این روایت، ارتباط متوالی میان احساس نیاز، گوش دادن فعال، شناسایی حقیقت و تصمیم قاطع برای هدایت را در یک بستر فرهنگی مشخص برجسته می‌کند.

با جمع‌بندی مستندات قرآنی مذکور، می‌توان استنتاج

وجود نیاز فطری به درک حقیقت و لزوم مسئله‌شناسی فرهنگی، به تلاوت و شنیدن کلام وحی که از زبان پیامبر اسلام(ص) جاری می‌شود گوش فرا می‌دهند، اما به دلیل فقدان بصیرت درونی و «کر بودن گوش دل»، فاقد عقلانیت لازم و قابلیت پذیرش حق هستند. این گروه، که به دلیل عدم بهره‌مندی صحیح از قوه‌ی شنوایی و تعقل مورد نکوهش و مذمت قرار می‌گیرند (یونس/ ۴۲، اسرا/ ۴۷)، از درک عمیق پیام‌های الهی و در نتیجه، از تشخیص مسائل فرهنگی واقعی و اتخاذ تصمیمات اصلاحی صحیح باز می‌مانند. این امر، نشان می‌دهد که صرف دسترسی به پیام، بدون فعال‌سازی قوه‌ی تحلیل و بصیرت، منجر به حل مسئله نمی‌شود. در مقابل، قرآن کسانی را که با احساس نیاز عمیق و درک لزوم مسئله‌شناسی، به سخنان مختلف گوش فرا می‌دهند تا از میان آنها بهترین را برگزینند و بر اساس این شناخت، دست به تصمیم‌گیری خردمندانه بزنند، مورد تمجید و تشویق قرار می‌دهد. در آیات شریفه «فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ» (زمر/ ۱۷-۱۸)، خداوند بندگان هدایت‌یافته و خردمند (أُولُوا الْأَلْبَابِ) خود را کسانی معرفی می‌نماید که به سخنان گوناگون (الْقَوْلِ) گوش سپرده و بهترین آنها (أَحْسَنَهُ) را برای پیروی و تصمیم‌گیری آگاهانه برمی‌گزینند. این آیات به روشنی بر اهمیت فرایند مسئله‌شناسی، تحلیل انتقادی و انتخاب بهینه در مسیر دستیابی به تصمیمات صحیح فرهنگی و هدایت الهی دلالت دارند و یک الگوی تحلیلی-انتخابی را در مدیریت فرهنگی ارائه می‌دهند.

نکته محوری در این الگوی قرآنی، تأکید مضاعف خداوند بر ترکیب «يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ» (گوش فرا می‌دهند به سخن) و سپس «فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ» (پس پیروی می‌کنند از بهترین آن) است. این تعبیر، تفکیک روشنی میان صرف شنیدن (استماع انفعالی) و شنیدن توأم با تأمل و گزینشگری (استماع فعال) قائل می‌شود. از نگاه جوادی آملی، این نحوه‌ی بشارت‌دهی در این آیه، تمایز و اهمیت ویژه‌ای را برای انتخاب آگاهانه و خردمندانه از منظر قرآن قائل است و نشان می‌دهد که قدرت تشخیص و انتخاب بهترین و مهم‌ترین سخنان،

دقیق و حساس میان مشارکت در ارائه پیشنهاد و مسئولیت‌پذیری در اتخاذ تصمیم است که از هرج و مرج مدیریت جلودگویی می‌کند. هنگامی که عبدالله بن عباس پیشنهاد ابقای معاویه بر حکومت شام را مطرح نمود، حضرت ضمن احترام به حق مشورت، مخالفت خود را اعلام کرده و فرمودند: «تو را حق نظر دادن به من است، و من هم در آن می‌اندیشم. پس اگر بر خلاف رأی تو تصمیم گرفتم، باید از من پیروی کنی» (دستی، ۱۳۷۹: ۷۰۷). این موضع‌گیری، مشورت را نه به معنای واگذاری اختیار کامل، بلکه ابزاری برای غنا بخشیدن به فرآیند تحلیل و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری معرفی می‌کند.

امام علی(ع) در تبیین اصول انتخاب مشاوران و آداب مشورت، رهنمودهای ارزشمندی ارائه کرده‌اند که در مدیریت فرهنگی، نقش فیلترهای کیفیت را ایفا می‌کنند. ایشان بهترین افراد برای مشورت را کسانی معرفی می‌کنند که دارای عقل سلیم، دانش کافی، تجربه لازم و دوراندیشی باشند. کلام حکیمانه‌ی ایشان: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهُمْ فِي عُقُولِهِمْ» (هر کس خودرأی شود، به هلاکت می‌رسد و هر کس با افراد صاحب‌نظر مشورت کند، در عقل آنان شریک می‌شود) (دستی ۱۳۷۹: قصار ۱۶۱)، تأکیدی قاطع بر این اصل دارد که مشورت با صاحب‌نظران خردمند، نه تنها احتمال وقوع خطا را به حداقل می‌رساند، بلکه به مدیر امکان می‌دهد تا از دانش و تجربه انباشته و ظرفیت عقلانی دیگران در مدیریت فرهنگی بهره‌مند شود.

یکی از معیارهای بنیادین و حیاتی در انتخاب مشاور از دیدگاه امام علی(ع)، ویژگی خداترسی و پرهیزگاری است که مستقیماً به صداقت و سلامت تصمیم مربوط می‌شود. ایشان توصیه می‌کنند: «شَاوِرْ فِي أَمْرِكَ الَّذِينَ يَخَافُونَ اللَّهَ تَقِفْ عَلَيَّ مَا تُرِيدُ مِنْهُمْ» (در کارهای خود با افراد خداترس مشورت کن، تا آبا هدایت آنان را به راه درست دست یابی) (آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۲). این معیار، نشان‌دهنده‌ی آن است که مشاورانی که از خداوند پروا دارند، به دلیل پایبندی عمیق به اصول اخلاقی، عدالت و حقیقت، می‌توانند مدیر را به سوی تصمیمات عادلانه، اصولی و مبتنی بر مصلحت عمومی هدایت

کرد که یکی از مؤلفه‌های اساسی و پیش‌نیاز فرآیند تصمیم‌گیری در مدیریت فرهنگی، از منظر قرآن کریم، «احساس مسئله» و درک عمیق نیاز به هدایت و اصلاح است. قرآن، این نیاز فطری به حقیقت را نه تنها در انسان‌ها، بلکه در جنیان نیز مورد تأکید قرار داده است. این بنیاد قرآنی، الگویی جامع برای تصمیم‌گیری خردمندانه ارائه می‌دهد که شامل لزوم گوش دادن به سخنان مختلف، تفکر در آنها و انتخاب بهترین گزینه است. این الگو نه تنها در سطح فردی، بلکه به عنوان یک اصل راهبردی و تحلیلی در مدیریت فرهنگی امام علی(ع) و کارگزاران ایشان، برای شناسایی دقیق مسائل فرهنگی و انتخاب بهینه‌ترین راه‌حل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و به تقویت توانمندی‌های مدیریتی در مواجهه با چالش‌های اجتماعی کمک شایانی می‌نماید.

## ۲. مشاوره و نظرخواهی

### ۲.۱. مشاوره و نظرخواهی در مدیریت فرهنگی علوی

مشورت و نظرخواهی، به مثابه‌ی یکی از ارکان اساسی و محوری در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت فرهنگی علوی، جایگاهی کانونی در سیره عملی امام علی(ع) دارد. ایشان، برخلاف حکمرانان خودرأی، به اهمیت مشارکت جمعی و بهره‌گیری از خرد گروهی در اتخاذ تصمیمات حساس و سرنوشت‌ساز، به‌ویژه در مسائل کلان اجتماعی و فرهنگی، عمیقاً اعتقاد داشتند. نمونه‌ی بارز این رویکرد، اقدام ایشان در نظرخواهی از مهاجران و انصار پیش از رویارویی با دشمن در جنگ صفین است. آن حضرت پیش از حرکت به سوی شام، جمعی از یاران را فراخوانده و پس از سپاس الهی فرمودند: «ما آهنگ حرکت به سوی دشمن خود و دشمن شما را داریم. پس رأی مشورتی خود را در اختیار ما قرار دهید» (مجلسی، ۱۴۰۷ق، ج ۳۲: ۳۹۷). این عمل، یک الگوی عملی از مدیریت مشارکتی را ارائه می‌دهد که پشتوانه‌ی جمعی تصمیمات فرهنگی و سیاسی را تضمین می‌کند.

با وجود تأکید فراوان بر اصل مشورت و نظرخواهی، امام علی(ع) همواره حق تصمیم‌گیری نهایی و مسئولیت تبعات آن را برای شخص مدیر (رهبر) محفوظ می‌داشتند. این رویکرد، نشان‌دهنده‌ی توازن

کُنْدُوا وَ زَوَى الْأَلْبَابِ وَ زَوَى الْعِلْمِ وَ زَوَى التَّجْرِبَةِ وَ تَشَاوَرُوا مَعَهُمْ... فَإِذَا اتَّفَقَ رَأَى أَهْلَ الْعِلْمِ وَ الدِّينِ مِنْهُمْ عَلَى شَيْءٍ فَتَمُّصِهِ» (ای مالک، در اموری که واقعیت آن‌ها بر تو روشن نیست، صاحبان عقل، خرد، دانایان و با تجربگان را جمع کن و با آن‌ها مشورت کن، آنگاه نظری که مورد اتفاق دانایان و دین‌داران از آن‌هاست را به مرحله اجرا درآور) (نهج البلاغه). این توصیه، مشورت را نه تنها ابزاری برای اتخاذ تصمیمات صحیح‌تر بلکه ابزاری برای افزایش مشارکت، تقویت اعتماد متقابل و ایجاد فضایی مبتنی بر همکاری می‌داند، به طوری که «لَا ظَهِيرَ كَالْمُشَاوَرَةِ» (هیچ پشتیبانی مانند مشورت نیست) (نهج البلاغه، حکمت ۵۴).

۲.۲. مشاوره و نظر خواهی فرهنگی در قرآن  
از دیدگاه قرآن کریم، فرآیند تصمیم‌گیری یک مجموعه‌ی مراحل به‌هم‌پیوسته است که پس از احساس مسئله و شناسایی دقیق آن، به گام حیاتی «مشاوره» و «نظر خواهی» برای یافتن راه‌حل‌های مناسب می‌رسد. واژگان «مشاوره»، «تشاوری» و «مشورت» در ادبیات عرب، همگی بر معنای «استخراج رأی صحیح» دلالت دارند و راغب اصفهانی در تبیین این مفهوم، مشورت را مختص موقعیت‌هایی می‌داند که فرد به تنهایی قادر به تشخیص رأی درست نبوده و لذا به آراء دیگران مراجعه می‌کند (راغب اصفهانی، ۱۳۸۴: ۴۷۰). این فرآیند تبادل نظر و خرد جمعی، به‌عنوان شیوه‌ای مؤثر برای جذب بهترین نظریه‌ها و راه‌حل‌های فرهنگی، در متون اصیل اسلامی مورد تأکید و توصیه‌ی فراوان قرار گرفته است و پایه‌ی نظری رویکرد مشارکتی امام علی(ع) در مدیریت را شکل می‌دهد.

قرآن کریم، مشورت و نظر خواهی را نه تنها صرفاً یک روش کارآمد مدیریتی، بلکه یکی از ویژگی‌های برجسته و صفات نیکوی بندگان شایسته‌ی الهی برمی‌شمارد. خداوند متعال در آیات سوره شوری (آیه ۳۸)، مشورت را در کنار اعمال عبادی مهمی نظیر پذیرش دعوت حق، اقامه‌ی نماز و انفاق در راه خدا قرار داده است؛ این هم‌نشینی، بر جایگاه رفیع و بنیادین مشورت در نظام ارزشی اسلام و به تبع آن، در مدیریت فرهنگی دلالت دارد. علاوه بر این، در آیاتی دیگر (آل عمران، ۱۵۹)، به مسئله‌ی مشاوره و بهره‌گیری از دانش، تجربه و مهارت

کنند و از انحراف در تصمیم‌گیری‌ها، به‌ویژه در حوزه‌ی حساس فرهنگ، پیشگیری نمایند.

در نقطه‌ی مقابل، امام علی(ع) به شدت از مشورت با افراد فاقد صلاحیت و دارای ناهنجاری‌های اخلاقی بر حذر می‌دارند و به طور خاص از مشورت با دروغگو نهي کرده و تأکید می‌فرمایند: «لَا تُشَاوِرَنَّ كَذُوبًا فَإِنَّهُ كَالسَّرَابِ يُقَرِّبُ عَلَيْكَ الْبَعِيدَ وَ يُبَعِّدُ عَلَيْكَ الْقَرِيبَ» (با دروغگو مشورت نکن، چون دروغگو مانند سراب، دور را در نظرت نزدیک نشان می‌دهد و نزدیک را دور) (خوانساری، ۱۳۶۶، ج ۶: ۳۱۰). همچنین خودرأیی و بی‌نیازی از رأی دیگران را موجب هلاکت و خطر دانسته (نهج البلاغه، حکمت ۲۱۱). این آموزه‌ها بر اهمیت حیاتی انتخاب مشاوران صادق، آگاه و قابل اعتماد دلالت دارند، زیرا اطلاعات نادرست یا تحلیل‌های مغرضانه، اساس هرگونه تصمیم‌گیری صحیح فرهنگی را متزلزل می‌سازد.

در سیره مشورتی علوی، نقش و جایگاه نسل‌های مختلف در فرآیند مشورت، به عنوان یک تکنیک ترکیب نوآوری و تجربه، مورد توجه قرار گرفته است. امام علی(ع) با تبیین یک روش مدیریت دانش، بر لزوم استفاده متوازن از جوانان و با تجربه‌ها تأکید می‌کنند: «إِذَا احْتَجَّتْ إِلَى الْمَشُورَةِ فَإِنْدًا بِالشَّبَابِ فَإِنَّهُمْ أَحَدٌ أَذْهَانًا وَ أَسْرَعُ حَدْسًا نَمَّ رَدَّ ذَلِكَ إِلَى رَأَى الْكُهُولِ وَ الشُّيُخِ لَيْسَتْ عَقُوبُهُ وَ يَنْظُرُوا فِيهِ فَإِنَّ تَجْرِبَتَهُمْ أَكْثَرُ» (هرگاه به مشورت نیازمند شدی، نخست به جوانان مراجعه نما، زیرا آنان ذهنی تیزتر و حدسی سریع‌تر دارند...

سپس نتیجه آن را به نظر میان‌سالان و پیران برسان تا پیگیری نموده، عاقبت آن را بسنجند، چرا که تجربه آنان بیشتر است) (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴: ج ۲۰: ۳۷۷). این رهنمود، تعادل میان خلاقیت و سرعت عمل جوانان را با تجربه و سنجدگی پیران در فرآیند تصمیم‌گیری فرهنگی نهادینه می‌کند.

مستندات روایی موجود در نامه‌ی امام علی(ع) به مالک اشتر، یک چارچوب استراتژیک برای مدیریت ابهام و مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد. ایشان برای مواجهه با اموری که واقعیت آنها مبهم است، راهکار زیر را ارائه می‌دهند: «وَ اجْمَعْ إِلَيْكَ ذَوَى

دیگران توجه ویژه‌ای شده است. این رویکرد قرآنی، اهمیت کرامت انسانی و نقش محوری خرد جمعی را در دستیابی به بهترین راه‌حل‌ها تأکید می‌کند، امری که پیامبر اکرم (ص) نیز با این کلام تأیید فرمودند: «هیچ پشتیبانی قوی‌تر از مشورت و هیچ عقلی بهتر از تدبر نیست».

یکی از صریح‌ترین و مهم‌ترین دستورات قرآنی که مشورت را به یک اصل مدیریتی تبدیل می‌کند، آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران است که خطاب به پیامبر اکرم (ص) صادر شده است. این آیه، مشورت را در پیوند با رحمت، نرم‌خویی و عفو قرار می‌دهد تا پس از احیای شخصیت نیروهای انسانی، فرآیند تصمیم‌گیری تقویت شود: «فَمَا رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ». این متن، نه تنها به‌طور مستقیم بر مشورت در امور تأکید می‌نماید، بلکه توکل به خداوند را پس از اتخاذ تصمیم قاطع (عزم) لازم می‌داند. این تعادل، بیانگر آن است که مدیریت اسلامی بر بهره‌گیری حداکثری از خرد جمعی متکی است، اما در نهایت، اعتماد به اراده و مشیت الهی را شرط موفقیت می‌داند. واقعه‌ی تاریخی جنگ احد، به‌عنوان یک نمونه‌ی آموزنده از اهمیت و پیچیدگی‌های مشورت در عمل، در بستر نزول آیه ۱۵۹ آل‌عمران قرار می‌گیرد. در این واقعه، پیامبر اکرم (ص) با وجود تمایل شخصی به جنگیدن در مدینه، به رأی اکثریت اصحاب برای خروج از شهر عمل کردند که نتیجه‌ی ظاهری آن، شکست و خساراتی برای مسلمانان بود. با این حال، قرآن کریم با تأکید مجدد بر مشورت پس از این واقعه (عباس نژاد، ۱۳۸۴: ۳۹۹)، این تصور غلط را که ممکن بود مشورت را نامطلوب جلوه دهد، پاسخ داد. این تأکید قرآنی نشان می‌دهد که مشورت، حتی با وجود نتایج ناخواسته‌ی مقطعی، یک اصل کلی و بنیادین در مدیریت اسلامی بوده و فواید کلی و سازنده‌ی آن در حوزه‌های روانی، اجتماعی و فرهنگی (مانند تقویت روحیه، همبستگی و احساس مسئولیت) بسیار فراتر از یک نتیجه‌ی خاص است.

علاوه بر سیره نبوی، قرآن کریم نمونه‌هایی از اهمیت

مشورت در مدیریت را از زبان دیگر شخصیت‌های تاریخی نیز بیان کرده است. در سوره نمل، داستان ملکه سبا و مشورت او با اشراف و سران دربارش در مورد تصمیم‌گیری در مواجهه با نامه‌ی حضرت سلیمان (ع) آورده شده است. ملکه سبا با هوشمندی، مشاوران خود را به تأمل و دقت در ارائه نظر تشویق می‌کند و می‌گوید: «قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ» (نمل، ۳۲). این رویکرد، نمایانگر اهمیت مشورت در تصمیم‌گیری‌های پیچیده و لزوم دقت نظر مشاوران در اظهار رأی است و نشان می‌دهد که مدیریت فرهنگی خردمندان، به دنبال تشکیل اجماع و جلب مشارکت در سطوح عالی است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۵: ۴۵۴).

گستره‌ی شمول و فراگیری اصل مشورت در آموزه‌های قرآنی، تنها محدود به امور بزرگ و حکومتی نیست، بلکه تمامی جنبه‌های زندگی و تصمیم‌گیری‌های روزمره را در بر می‌گیرد. همانطور که در سوره شوری (آیه ۳۸) مشورت یکی از ویژگی‌های اصلی بندگان شایسته معرفی شده است، این اصل در کوچک‌ترین واحدهای اجتماعی نیز جاری است. به‌عنوان مثال، در مسائل خانوادگی مانند شیر دادن به کودک، قرآن به والدین توصیه می‌کند که با مشورت و رضایت متقابل تصمیم بگیرند (بقره، ۲۳۳). این تأکید نشان‌دهنده‌ی آن است که مشورت، یک نظام اخلاقی و رفتاری جامع است که هدف آن، جلوگیری از استبداد رأی، بهره‌گیری از خرد جمعی و تأسیس یک فرهنگ سازمانی/اجتماعی مبتنی بر احترام و مشارکت در تمام سطوح است.

### ۳. اتخاذ تصمیم فرهنگی و اجرای قاطعانه‌ی توأم با توکل

#### ۳.۱. اتخاذ تصمیم و اجرای با توکل در مدیریت فرهنگی امام علی (ع)

قاطعیت در تصمیم‌گیری، به‌ویژه در حوزه‌ی مدیریت فرهنگی، یک ویژگی محوری و ضروری برای مدیران کارآمد محسوب می‌شود. مدیرانی که از این خصوصیت برخوردارند، قادرند با عبور از موانع و رفع چالش‌های فرهنگی، مسیر دستیابی به اهداف متعالی را هموار سازند و در پیشبرد امور سرعت عمل داشته باشند. با این حال، لازم است میان قاطعیت واقعی و رفتارهای

بلیغ، نشان‌دهنده‌ی اهمیت کانونی ویژگی قاطعیت و جسارت در دیدگاه امام(ع) برای مناصب مدیریتی و اجرایی است.

یکی از مفاهیم بنیادین در سیره مدیریتی امام علی(ع) که با قاطعیت در تصمیم‌گیری و اجرا ارتباط تنگاتنگی دارد، مفهوم «توکل بر خداوند» است. توکل، در مدیریت اسلامی نقش تکمیل‌کننده‌ی فرآیند عقلانی را ایفا می‌کند. ایشان در کلامی نورانی، توکل را اساس و بنیان قوت قلب و پایداری روحی معرفی می‌کنند: «أصل قوّة القلب التوکل علی الله» (اساس قوت قلب، توکل بر خداوند است). توکل، به عنوان رمز اصلی بهره‌مندی از امدادهای غیبی، نقش بسزایی در تقویت روحیه، افزایش اعتماد به نفس و پایداری قدم مدیران و تصمیم‌گیرندگان در مسیر اجرای تصمیمات دشوار فرهنگی ایفا می‌نماید.

امام علی(ع) با تبیین اثر توکل، تأکید می‌فرمایند: «مَن توکل علیه کفاه» (هر کس بر خدا توکل کند، خداوند او را کفایت می‌کند و آموزش را سامان می‌دهد) (دشتی، ۱۳۷۹، خطبه ۹۰). این آموزه‌ها به وضوح نشان می‌دهند که توکل بر خداوند، به معنای واگذاری مسئولیت‌ها و دست کشیدن از تلاش نیست، بلکه به معنای تقویت روحیه‌ی مدیر، کسب آرامش درونی و اعتماد به حمایت الهی برای اتخاذ و اجرای تصمیمات قاطع و صحیح است. این توکل، به مدیر امکان می‌دهد تا پس از انجام تمام وظایف عقلانی و مشورتی، با جسارت و بدون نگرانی‌های واهی، تصمیمات خود را در بستر فرهنگی به مرحله‌ی اجرا درآورد.

در چارچوب سیره مدیریتی امام علی(ع)، قاطعیت نه به معنای استبداد رأی و تصمیم‌گیری خودسرانه، بلکه به معنای تصمیم‌گیری آگاهانه، مبتنی بر مشورت با صاحب‌نظران و بررسی دقیق جوانب مختلف مسئله است. مدیران قاطع از این منظر، در عین توجه و احترام به نظرات دیگران، پس از جمع‌آوری اطلاعات لازم و تحلیل همه‌جانبه، با جسارت و اطمینان خاطر لازم، تصمیم نهایی را اتخاذ و با قاطعیت آن را به مرحله اجرا در می‌آورند. این نوع قاطعیت که ریشه در تفکر، مشورت و توکل دارد، نه تنها به پیشرفت و تعالی مجموعه‌ی تحت مدیریت کمک شایانی می‌کند،

نامطلوبی همچون شتاب‌زدگی، اقدامات عجولانه، استبداد رأی یا رویکردهای دیکتاتورمآبانه، تمایز جدی قائل شد. این رفتارهای اخیر، تفسیری نادرست و انحرافی از مفهوم قاطعیت هستند و در چارچوب اصول مدیریت اسلامی جایگاهی ندارند. قاطعیت واقعی در سیره علوی زمانی معنا می‌یابد که مبتنی بر مطالعات دقیق، بهره‌گیری از نظرات صاحب‌نظران و تمهید مقدمات لازم برای اجرا باشد؛ در این صورت، اجرای جدی، شجاعانه و مسئولانه تصمیمات، مصداق واقعی قاطعیت به شمار می‌رود.

امام علی(ع)، به عنوان الگویی برجسته در مدیریت اسلامی، در تبیین اهمیت قاطعیت در تصمیم‌گیری، ارتباط وثیقی میان آن و دوراندیشی و تفکر برقرار می‌سازند. ایشان می‌فرمایند: «الْحَزْمُ نَتِيجَةُ التَّفَكُّرِ» (قاطعیت در تصمیم‌گیری، نتیجه دوراندیشی و تفکر است) (خوانساری، ۱۳۶۶، ج ۴: ۲۸۵). این سخن گهربار نشان‌دهنده‌ی آن است که قاطعیت بدون پشتوانه‌ی فکری، تأمل کافی و بررسی همه‌جانبه، فاقد ارزش و اعتبار لازم است و ممکن است به جای اثربخشی فرهنگی، موجب بروز خطا و مشکلات گردد. سیره حکومتی و مدیریتی ایشان نیز مؤید این نکته است؛ امام(ع) در مقام عمل، مدیری قاطع و شجاع بودند و در اتخاذ تصمیمات دشوار فرهنگی و سیاسی، هرگز دچار تردید و سستی نمی‌شدند، اما این قاطعیت همواره پس از فرآیند تحلیلی کامل صورت می‌گرفت.

تأکید امام علی(ع) بر قاطعیت و شجاعت لازم برای اجرا، نه تنها در رفتار شخصی ایشان، بلکه در انتخاب کارگزاران و مدیران تحت امرشان نیز مشهود بود. ایشان در انتخاب والیان و حاکمان مناطق مختلف، افرادی را برمی‌گزیدند که از ویژگی شجاعت و قاطعیت لازم برخوردار باشند. به عنوان نمونه، زمانی که مالک اشتر نخعی را به فرمانروایی مصر منصوب کردند، در توصیف او فرمودند: «مَالِكٌ كَحَدِّ السَّيْفِ لَا يَغْتَرِيهِ فُلُوقٌ وَلَا يَفْلُ حُدَّةٌ وَلَا يَقْلَعُ مِنْ مَكَانِهِ» (مالک در برندگی و قاطعیت، مانند شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کاسته نمی‌شود و در هر جایی که فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست و از جای خود کنده نمی‌شود) (دشتی، ۱۳۷۹، نامه ۳۸). این تعبیر

انتخاب بهترین گزینه به پایان نمی‌رسد، بلکه پس از اتخاذ تصمیم، گام مهم «توکل بر خداوند» مطرح می‌شود. توکل، به معنای آن است که مدیر پس از بذل حداکثر تلاش و به‌کارگیری تمامی توانمندی‌های عقلانی و مشورتی، نتیجه‌ی کار را به مشیت و تدبیر الهی واگذار نماید و به حکمت و تدبیر مطلق خداوند اعتماد کند (مدرسی، ۱۳۷۷، ج ۱: ۶۴۰). این رویکرد، در مدیریت فرهنگی نه تنها به مدیران آرامش خاطر عمیقی می‌بخشد، بلکه آنان را از دغدغه‌ها و نگرانی‌های بیش از حد رها می‌سازد و اطمینان می‌دهد که سرانجام امور و نتیجه‌ی نهایی در دستان قدرت لایزال خداوند است.

قرآن کریم در آیات متعددی، پیامبر اکرم (ص) و مؤمنان را به امر مهم توکل بر خداوند در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن فراخوانده است. به‌طور خاص، در آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران فرمان صریح الهی آمده است: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (پس هنگامی که تصمیم [قاطع] گرفتی، بر خدا توکل کن، زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست دارد). این آیه و آیات مشابه دیگر در سوره‌های آل‌عمران (۱۲۲، ۱۶۰)، نساء (۸۱)، مائده (۱۱، ۲۳)، اعراف (۸۹) و انفال (۲، ۴۹، ۶۱)، همگی بر نقش اساسی توکل بر خداوند نه تنها در مرحله‌ی تصمیم‌گیری، بلکه در مرحله‌ی اجرای قاطعانه تصمیمات نیز تأکید دارند. امام باقر (ع) نیز در حدیثی شریف، توکل را بنیان آرامش معرفی می‌کنند: «مَنْ وَتَّقَ بِاللَّهِ أَرَاهُ السَّرُورَ وَمَنْ تَوَكَّلَ عَلَيْهِ كَفَاهُ الْأُمُورَ» (کسی که به خدا اعتماد کند، خوشحالی را به او می‌نمایاند و هرکس که بر خدا توکل نماید، خداوند کارهای او را کفایت می‌کند) (مجلسی ۱۴۰۷ق، ج ۷۵: ۳۶).

در آیات قرآن کریم، یک نکته‌ی ظریف مدیریتی در نحوه‌ی خطاب مشاهده می‌شود که به تفکیک مراحل مشورت و اجرا اشاره دارد. زمانی که سخن از مرحله‌ی مشورت و انعطاف در دریافت آراء است، از کلمات جمعی نظیر «وَشَاوِرْهُمْ» (با آن‌ها مشورت کن) استفاده شده است که بر مشارکت گروهی دلالت دارد. اما هنگامی که صحبت از مرحله‌ی اتخاذ تصمیم نهایی و اجرای آن است، مخاطب مستقیم و مفرد، شخص

بلکه موجب جلب اعتماد و احترام کارکنان و افزایش مشروعیت تصمیمات نزد آنان می‌گردد. سیره عملی امام علی (ع)، این تعادل میان مشورت و قاطعیت در اجرا را به بهترین نحو به نمایش گذاشت.

بنابراین، قاطعیت در بستر مدیریت علوی، مفهومی عمیق‌تر و جامع‌تر از صرف تصمیم‌گیری بدون تردید است. این قاطعیت، بر پایه‌ی تفکر دوراندیشانه، مشورت با خردمندان و متخصصان، و در نهایت توکل بر خداوند استوار است. این رویکرد مدیریتی نه تنها به مدیران امکان می‌دهد تا سازمان و مجموعه‌ی تحت مدیریت خود را به اهداف عالی فرهنگی برسانند، بلکه از بروز رفتارهای نادرست و مخرب نظیر استبداد، خشونت و خودرأیی جلوگیری می‌نماید. آموزه‌ها و سیره عملی امام علی (ع) در زمینه قاطعیت در تصمیم‌گیری، با تأکید بر ضرورت همراهی قاطعیت با دوراندیشی، مشورت و توکل، الگویی کامل، متعالی و قابل انطباق برای مدیران فرهنگی در عصر حاضر را فراهم می‌آورد.

### ۲.۳. اتخاذ تصمیم فرهنگی و اجرا با توکل در قرآن

مرحله‌ی اجرای تصمیم در مدیریت، گامی حیاتی است که پس از مشورت و بررسی‌های لازم، با اراده‌ای قاطع و توکل بر خداوند متعال، توسط مدیر به عرصه‌ی ظهور می‌رسد. در حوزه‌ی تصمیم‌گیری و اجرای قاطعانه‌ی آن، قرآن کریم مبانی عمیقی را برای افراد دارای قوه‌ی ادراک دقیق ارائه نموده است. برای مثال، آیه ۱۸ سوره زمر در توصیف بندگان هدایت‌یافته و خردمند می‌فرماید: «الَّذِينَ يَسْمَعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَ أُولَئِكَ هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ» (کسانی که سخنان را می‌شنوند و بهترین آن‌ها را پیروی می‌کنند، آن‌ها هستند که خدا هدایتشان کرده و آنان خردمندانند). این آیه نشان می‌دهد که انسان‌های فرزانه با استماع آراء گوناگون و ژرفاندیشی، بهترین راه‌حل‌ها را برای عمل و تصمیم‌گیری فرهنگی برمی‌گزینند (طباطبایی، ۱۴۱۷ ق: ج ۱۶: ۲۵۰). این توانایی در گزینش احسن، ویژگی منحصر به فرد خردمندان است که مقدمه‌ی ضروری قاطعیت در اجرا می‌باشد.

در جهان‌بینی قرآنی، فرآیند تصمیم‌گیری صرفاً با

تقوای الهی، به منزله‌ی راه‌حل نهایی و کارآمد برای غلبه بر موانع و رسیدن به نتایج مطلوب در فرآیند اجرا است. پس می‌توان نتیجه گرفت که قرآن کریم فرآیند تصمیم‌گیری فرهنگی را با سه اصل مهم پیوند می‌زند: گزینش احسن (بر مبنای عقلانیت و مشورت)، عزم و قاطعیت در اجرا و در نهایت توکل بر خداوند. این رویکرد الهی، به مدیران می‌آموزد که پس از بذل تمام توان عقلانی و مادی، از قدرت بی‌نهایت الهی استمداد بجویند و با اطمینان قلبی، به اجرای تصمیمات خود بپردازند. این تعادل میان عقل، اراده و توکل، الگویی کامل برای مدیریت فرهنگی متعالی در سیره امام علی (ع) فراهم آورده است.

### نتیجه‌گیری

تحلیل تصمیم‌گیری در سیره مدیریت فرهنگی امام علی (ع) و مستندات قرآنی آن، یک الگوی جامع و چندوجهی برای مدیریت فرهنگی است که فراتر از صرفاً ملاحظات مادی و اجرایی عمل می‌کند. این مدل، بر چهار رکن اساسی و به‌هم‌پیوسته استوار است که شامل شناسایی مسئله بر مبنای بصیرت (یستمعون القول)، مشورت و بهره‌گیری از خرد جمعی (شوری)، اتخاذ تصمیم قاطعانه (عزم) و در نهایت، اجرای با توکل (توکل علی‌الله) است. سیره مدیریتی امام علی (ع) در مواجهه با چالش‌های پیچیده‌ی زمان خود، به‌طور کامل بازتاب‌دهنده‌ی این چارچوب است. ایشان در هر مرحله، نه تنها به وظایف عقلانی و مدیریتی خود عمل می‌کردند (مانند جمع‌آوری اطلاعات موثق و تحلیل جوانب امور)، بلکه توازن دقیق میان عقلانیت و معنویت را با التزام به مبانی قرآنی، برقرار می‌ساختند. این نظام مدیریتی، در واقع، یک روش‌شناسی اثربخش را برای مدیران فرهنگی در هر عصر فراهم می‌آورد. اهمیت بنیادین شناسایی مسئله فرهنگی، در الگوی قرآنی-علوی، به عنوان نقطه‌ی آغازین فرآیند تصمیم‌گیری برجسته می‌شود. قرآن کریم، با تفکیک میان شنوندگان بی‌بصیرت و خردمندان (أولوا الألباب)، تأکید می‌کند که مدیر فرهنگی باید با ذهنی فعال و گزینشگر به دنبال شنیدن سخنان مختلف باشد تا از میان آنها «أحسن» (بهترین و صحیح‌ترین) را برای

پیامبر اکرم (ص) قرار می‌گیرد: «فَإِذَا عَزَمْتَ» (پس هنگامی که تصمیم گرفتی). این تفاوت در تعبیر، بر یک اصل مهم مدیریتی تأکید می‌کند: اگرچه بررسی جوانب مختلف و انتخاب بهترین راه‌حل باید با خرد جمعی صورت پذیرد، اما اجرای نهایی تصمیم باید با اراده‌ی واحد و قاطع و تحت مدیریت یکپارچه انجام گیرد تا از تشتت آراء در مرحله‌ی اجرا و به دنبال آن هرج‌ومرج و ناکامی جلوگیری شود.

دستور الهی «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» به این معناست که مدیر فرهنگی، در عین فراهم‌آوری تمامی اسباب و وسایل مادی لازم برای اجرای تصمیم (مانند برنامه‌ریزی و تخصیص منابع)، نباید از استمداد و یاری جستن از قدرت بی‌پایان خداوند غافل شود. توکل به معنای کنار گذاشتن تلاش و عدم استفاده از علل مادی نیست، بلکه به معنای ترکیب تلاش مجدانه در عالم ماده با اعتماد قلبی و روحی به خداوند است. حدیث مشهور پیامبر اکرم (ص) در پاسخ به فردی که پای شتر خود را نبسته بود: «اعقلها و توکل» (پایش را ببند [و اسباب مادی را فراهم کن] و سپس توکل کن) (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳: ۱۴۹)، به روشنی بیانگر لزوم ایجاد تعادل میان تلاش مادی و توکل معنوی در مدیریت اسلامی است.

توکل بر خداوند به معنای محدود ندانستن خود به توانمندی‌های مادی و قدرت ظاهری خویش است، بلکه به معنای چشم امید داشتن به لطف، حمایت و هدایت پروردگار در تمامی مراحل اجرای کار است. این نگرش، آرامش خاطر و اطمینان قلبی عمیقی را به مدیر می‌بخشد و نیروی فوق‌العاده روحی و معنوی برای مواجهه با مشکلات و غلبه بر چالش‌های پیچیده‌ی فرهنگی در او ایجاد می‌کند.

خداوند متعال در آیات ۲ و ۳ سوره طلاق این حقیقت را بیان می‌فرماید: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا \* وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ...» (و کسی که از خدا پروا کند، خداوند راه خروج از مشکلات را برای او فراهم می‌کند \* و او را از جایی که گمان ندارد روزی می‌دهد؛ و هر کس که بر خدا توکل کند، او برایش کافی است). این آیات نشان می‌دهند که توکل بر خداوند، در کنار

تکمیل‌کننده‌ی نهایی فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن، یک اصل اعتقادی-مدیریتی است که آرامش و قوت قلب مدیر را تضمین می‌کند. آموزه‌های قرآنی به‌طور صریح، توکل را پس از عزم و فراهم‌آوری اسباب مادی و عقلانی قرار می‌دهند: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ». این دستور، به مدیر می‌آموزد که در عین تلاش مجدانه در عالم اسباب (اعقلها و توکل)، نتیجه‌ی نهایی امور را به تدبیر الهی واگذار کند. از منظر امام علی (ع)، توکل «أصل قوة القلب» است و به مدیر این اطمینان را می‌بخشد که در مواجهه با مشکلات و چالش‌های فرهنگی که خارج از حیطه‌ی قدرت او هستند، تنها نخواهد بود (من توکل علیه کفاه). این نگرش معنوی، نیروی روحی لازم برای پایداری در اجرای تصمیمات قاطع را فراهم می‌آورد.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که تحلیل تصمیم‌گیری در سیره مدیریت فرهنگی امام علی (ع) و مستندات قرآنی آن، یک مدل کارآمد و اخلاقی را معرفی می‌کند که بر تلفیق عقلانیت، مشارکت، قاطعیت و معنویت استوار است. این الگو، از یک‌سو، با تأکید بر تحلیل دقیق و جمع‌آوری اطلاعات، از تصمیمات سطحی و عجولانه جلوگیری می‌کند و از سوی دیگر، با نهادینه کردن مشورت و توکل، از استبداد رأی و یأس و تردید پیشگیری می‌نماید. تحلیل تصمیم‌گیری در سیره مدیریت فرهنگی امام علی (ع) و مستندات قرآنی آن یک نظام مدیریتی پایدار و پویا است که برای مواجهه با چالش‌های پیچیده‌ی فرهنگی در زمان معاصر، قابلیت انطباق و کاربرد بالایی دارد و به مدیران می‌آموزد که قاطعیت واقعی، در پیوند محکم میان تفکر، عمل و اعتماد به قدرت لایزال الهی ریشه دارد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج این پژوهش و سیره مدیریتی امام علی (ع)، موضوعات تحقیقی زیر به عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده مطرح می‌شوند:

۱- تحلیل تطبیقی مؤلفه‌های «شناسایی مسئله» و «جمع‌آوری اطلاعات» در سیره علوی با مدل‌های نوین سیستم‌های اطلاعات مدیریت.

۲- بررسی جایگاه «اخلاق مشاور» (تقوا و صدق) در فرآیند تصمیم‌گیری فرهنگی بر مبنای مستندات

تصمیم‌گیری برگزیند. این رویکرد، در سیره امام علی (ع) در قالب توجه ویژه به جمع‌آوری اطلاعات دقیق و موثق در مورد اوضاع عمومی، عملکرد کارگزاران و تحرکات دشمن، نمود پیدا می‌کند. دستور ایشان به محدود کردن رأی به امور مرتبط (أَقْصِرْ رَأْيَكَ عَلَى مَا يَعْنِيكَ) یک اصل کلیدی در فیلترینگ اطلاعاتی و مسئله‌شناسی متمرکز است که از هدر رفت منابع فکری بر مسائل بی‌اهمیت جلوگیری می‌کند.

مشورت و نظرخواهی (شوری)، به عنوان ستون فقرات فکری در مدیریت فرهنگی علوی، نقش حیاتی در غنا بخشیدن به فرآیند تحلیل و انتخاب بهترین راه‌حل‌ها ایفا می‌کند. قرآن، مشورت را ویژگی بندگان شایسته معرفی کرده و در سیره امام علی (ع)، این امر به یک اصل عملی و دائمی تبدیل می‌شود؛ از نظرخواهی پیش از جنگ صفین گرفته تا تبیین دقیق معیارهای مشاوران. مشورت در این الگو، تنها یک اقدام سیاسی برای جلب رضایت نیست، بلکه یک ابزار عقلانی برای اشتراک در عقول و تجربیات است (شَارِكْهَا فِي عُقُولِهَا). علاوه بر این، تأکید ایشان بر مشورت با افراد خداترس، شجاع و صادق و ترکیب نوآوری جوانان با تجربه‌ی پیران، نشان‌دهنده‌ی یک نظام هوشمند و اخلاقی در مدیریت دانش و منابع انسانی است که کیفیت تصمیمات را در برابر انحرافات تضمین می‌کند.

اتخاذ تصمیم قاطعانه (عزم)، مرحله‌ای است که پس از تکمیل فرآیند مشورت و تحلیل، با اراده‌ای واحد و مسئولیت‌پذیر صورت می‌گیرد. قرآن کریم با تفاوت نهادن در خطاب میان «شاورْهُمْ» (جمع) در مشورت و «فَإِذَا عَزَمْتَ» (مفرد) در تصمیم‌گیری، بر لزوم مدیریت واحد و یکپارچه در مرحله‌ی اجرا تأکید می‌کند. در سیره امام علی (ع)، این قاطعیت، نه به معنای استبداد رأی، بلکه به معنای نتیجه‌ی تفکر و دوراندیشی (الْحَزْمُ نَتِيجَةُ التَّفَكُّرِ) است. انتخاب کارگزارانی با ویژگی «قاطعیت شمشیر» مانند مالک اشتر، نشان‌دهنده‌ی اهمیت اجرای جسورانه و بدون تردید تصمیمات، پس از گذراندن مراحل عقلانی است. این قاطعیت، پشتوانه‌ی مشروعیت تصمیم نزد مردم و عامل پیشرفت در امور است.

توکل بر خداوند (توکل علی‌الله)، به عنوان

فرهنگی، قم، نشر هاجر.  
 -دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، فرهنگ دهخدا، تهران: دانشگاه تهران، چاپ دوم.  
 -راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۸۴)، مفردات الفاظ القرآن، قم: ذوی القربی، چاپ پنجم.  
 -رضائیان، علی (۱۳۹۳)، اصول مدیریت، تهران: سمت، چاپ بیست و پنجم.  
 -ساجدی نیا، محمدحسین (۱۳۹۳)، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، انتشارات شهرآشوب.  
 -طباطبایی، سیدمحمدحسین (۱۴۱۷ق)، المیزان فی تفسیر القرآن، قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم.  
 -عباس نژاد، محسن (۱۳۸۴)، مدیریت و علوم سیاسی، مشهد: بنیاد پژوهش‌های قرآنی، چاپ اول.  
 -علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.  
 -مدرسی، محمدتقی (۱۳۷۷)، تفسیر هدایت، مشهد: آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهش‌های اسلامی.  
 -مطهری، مرتضی (۱۳۹۳)، سیری در سیره نبوی، ناشر: صدرا، نوبت چاپ ۶۶.  
 -مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه.  
 -ملک‌زاده، محمد (۱۳۸۵)، سیره سیاسی معصومان (ع) در عصر حاکمیت، تهران: کانون اندیشه جوان، چاپ اول.  
 -منوچهرکیا، محمد (۱۳۷۳)، تئوری‌های مدیریت و مدل‌های سازمان، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

قرآنی و روایی.  
 ۳-الگوی «تعادل میان عقلانیت و معنویت» در مدیریت بحران‌های فرهنگی: تبیین رابطه‌ی «عزم» و «توکل».  
 ۴-تحلیل ساختاری «تفکیک نقش‌ها در مدیریت مشارکتی» از منظر قرآن: بررسی دلالت‌های «شاورْهُمْ» و «عَزَمْتُ» بر تئوری‌های نوین رهبری.  
 ۵-تحلیل مقایسه‌ای «استماع فعال» در قرآن (يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ) و مدل‌های «مسئله‌شناسی» در علوم رفتاری.  
 این موضوعات تحقیقی می‌توانند به گسترش دانش مدیریت اسلامی و ارائه راهکارهای عملی برای مدیران و سازمان‌ها در عصر حاضر کمک شایانی کنند.

## منابع

-قرآن کریم.  
 -نهج البلاغه.  
 -الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهل و ششم.  
 -ابن ابی الحدید، عبدالحمید بن هبه الله (۱۴۰۴ق)، شرح نهج البلاغه، قم، مکتبه آیه الله العظمی المرعشی النجفی (ره).  
 -ابن فارس، معجم، احمد، معجم مقاییس اللغه (۱۴۰۴ق)، تصحیح عبدالسلام محمدهارون، قم: دفتر تبلیغات اسلامی، چاپ اول.  
 -ابن منظور، محمدبن مکرم، لسان العرب (۱۴۱۴ق)، تحقیق جمال‌الدین میردامادی، بیروت، دارالفکر-دار صادر، چاپ سوم.  
 -ادوارد فریمن، دانیل گیلبرت (۱۳۸۹)، جیمز آرتور فینچ استونز، مقدمه ای بر مدیریت، مدیریت در قرن بیست و یکم، برنامه ریزی، ناشر، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، مترجمان، سیدمحمد اعرابی پارساییان، نوبت چاپ ۵.  
 -پل هرسی کنت ایچ بلانچارد (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی، ناشر: مرکز انتشارات علمی نوبت چاپ ۷.  
 -تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰ق)، غرر الحکم و درر الکلم، قم: دارالکتب الاسلامیه.  
 -جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۶)، سرچشمه اندیشه، قم: انتشارات اسراء.  
 -حاجی‌ده‌آبادی، محمدعلی (۱۳۹۳)، مدیریت