

## مقدمه

سازمان ها در معنای وسیع کلمه ، رکن اصلی اجتماع کنونی اند و مدیریت ، مهمترین عامل در حیات ، رشد و بالندگی یا مرگ سازمانها تلقی می شود. مدیران روند حرکت از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت ، کنترل و رهبری می کنند و در هر لحظه برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپو هستند. چرا که آنان معتقدند که گذشته با تمام اهمیت و آموزه های آن و با تمام تاثیری که می تواند بر آینده داشته باشد ، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی تواند آن را بار دیگر و به گونه ای متمایز بیافریند، ولی آینده در پیش است می توان از تجارب گذشته در مدیریت آینده کمک گرفت.

چرا جامعه ی امروز ، جامعه ی سازمانی است ؟ در پاسخ باید گفت : کودکان در سازمان هایی به نام زایشگاه به دنیا می آیند ، بیش تر سالهای رشد و تربیت خود را در سازمانی به نام آموزشگاه می گذارند و پس از فراغت از آن ، به نحوی در سازمان های دولتی و غیر دولتی ، صنعتی ، تجاری یا آموزشی مشغول کار می شوند. امروزه ، بخش عمده ی زندگی ما ، در سازمان ها یا در ارتباط با سازمان ها سپری می شود. در یکی کار می کنیم ، از خدمات و تولید سازمانهای دیگر بهره مند می شویم. بعضی از آنها بزرگ و پیچیده اند نظیر سازمان های دولتی ، صنعتی ، دانشگاه ها و بعضی دیگر نظیر شرکتهای خصوصی و انجمن های کارآفرینی و دانشجویی کوچک و ساده اند .

امروزه ، انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه را سازمان های گوناگون فراهم می کنند، هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی ، هدف های عام یا خاصی را برای جامعه و مردم آن محقق می سازد. این هدف و وظایف بسیار دشوارتر و پیچیده تر از آن هستند که به وسیله ی یک فرد یا گروه کوچکی تحقق پذیرند. از این رو ، گردش امور زندگی وابسته به سازمان ها و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد موثر آنهاست. در این جا این سوال مطرح می شود که سازمان ها چگونه به وجود آمده اند و چرا مورد نیاز جامعه اند ؟

از ابتدای تاریخ ، ضرورت های زندگی اجتماعی انسان ها را به همکاری واداشته است. همکاری در ابتدا ساده و خودجوش بود ولی با گذشت زمان ، به تدریج ، پیچیده و دشوار شد و با آگاهی توأم شد. انسان ها برای محافظت از خویش و مقابله با نیروهای خصمانه و به همان اندازه ، برای رفع نیازهای مشترک با یکدیگر به همکاری گروهی پرداختند. بنابراین ، کار و فعالیت مشترک ، شیوه ها و سبک های منظم کارکردن را پدید آورد.

به طور کلی ، هر گاه تعدادی از افراد به اقتضای زندگی اجتماعی به همکاری بپردازند ، الگوی روابط اجتماعی ، باورها و جهت گیری های مشترکی به وجود می آورند که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نامیده می شود.

برای این که فعالیت سازمان و کنش افراد آن در جهت هدف ها باشد سرپرستی ، نظارت ، هماهنگی و هدایت لازم است. مجموعه وظایفی که فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم ، تصحیح ، تقویت و راهنمایی می کند ، مدیریت نامیده می شود. پس ، همه ی سازمان های رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت ، موجب ناهماهنگی ، انحراف از هدف ، اتلاف وقت و انرژی می شود و سازمان ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می کشاند. مطالب فوق ، تا اندازه ای ضرورت سازمان ها و اهمیت مدیریت آنها را روشن می سازد و تصویری از دو مفهوم کلیدی سازمان و مدیریت ارائه می دهد. مفاهیم سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یک دیگرند. وجود یکی بدون دیگری بی معناست . فعالیت مدیریت در سازمان اتفاق می افتد و سازمانی نیست که از مدیریت بی نیاز باشد.

#### اهمیت فرهنگ:

به طور کلی می توان اهمیت فرهنگ را در دو جنبه دید. یکی جایگاهی که فرهنگ در هویت و موجودیت جامعه دارد و دیگری نقشی که فرهنگ در پیشرفت جوامع ایفا می کند. جنبه اول را می توان اهمیت و جایگاه فرهنگ در موجودیت جامعه انگاشت و وجه دوم را می توان اهمیت و نقش فرهنگ صحیح در حرکت به سمت اعتلا یا انحطاط جوامع دانست.

در زمینه ی نقش فرهنگ در موجودیت جامعه باید گفت ، حوزه ی نفوذ فرهنگ به همه ی ابعاد زندگی بشر کشیده شده است و همه ی ویژگی های غیر فیزیکی و متمایز کننده ی انسان ها از یکدیگر و نیز همه ی ویژگی های متفرقه ی جوامع در فرهنگ آنها نهفته است.

این اهمیت والای فرهنگ در هویت و موجودیت جوامع از تعاریفی که برای فرهنگ شده نیز متسفاذ است. چنان چه می بینیم همه ی ابعاد علوم ، فنون ، ادبیات ، هنر ، اخلاق ، ارزش ها، باورها ، اعتقادات و ... جوامع را در حیطه فرهنگ جای می دهند. هر جامعه ای نیز مرهون این ابعاد زندگی اجتماعی خود است. زیرا همه ی پیشرفت های یک جامعه در پیشرفت علوم و اعتقادات و ارزش های آن منعکس می شود و بشر بدون ابعاد فرهنگی حیات بشری بدوی و عقب مانده خواهد بود که در جوامع امروزی تصور وجود آن نیز مشکل است. در جهان امروز که نقش و نیروی اجتماعی فرهنگ نسبت به گذشته به مراتب افزون تر شده است ، ضرورت هماهنگی و همسویی صاحب

نظران و کارشناسان و برنامه ریزان هر کشور با نیازهای فرهنگی جامعه نیز بیشتر احساس می شود.

جامعه ی رشید جامعه ای است که بتواند نیازهای فرهنگی خویش را در رهگذر حیات و حرکت اجتماعی بازشناخته ، تظاهرات و تمایلات کاذب یا گذرا را تفکیک کند و قدرت پاسخگویی به این نیازها و بهره گیری از آنها را در جهت رشد و کمال معنوی و مادی را داشته باشد. شرط لازم برای تحقق چنین مطلوبی آن است که در هر کشوری مدیران امور فرهنگی با واقع نگری بتوانند به منظور همراهی با جریان عظیم و عمیق و اصیل فرهنگ در جامعه حداکثر بهره گیری از مشارکت و حضور جریان مردم به طور هماهنگ و همسو، سیاستگذاری و برنامه ریزی کرده ، اهم محوری های لازم برای این حرکت را تشخیص داده و تعیین کنند.

### ضرورت مدیریت فرهنگی

دلایل فراوانی را می توان بر ضرورت مدیریت فرهنگی ، اقامه کرد که عمده ی آن به نقش و کارکردهای فرهنگ در جامعه باز میگردد. پیش از این گفته شد که فرهنگ در حقیقت راه و رسم و شیوه زندگی است و نقش آن برای یک جامعه ، به مثابه روح برای جسم آدمی است. همچنان که سلامت روحی و روانی انسان نیازمند عنایت جدی و برنامه ریزی و به کارگیری فعالیت و اقدامات مناسب است. و هر گونه بی توجهی و غفلت از آن می تواند به حیات فردی انسان اختلال وارد آورد و آن را در معرض تهدید جدی قرار دهد ، بی توجهی و عدم اهتمام لازم به مقوله ی فعالیت های فرهنگی نیز صدمات و لطمات جبران ناپذیری بر حیات یک ملت وارد آورده ، آن را در معرض فرسودگی و نابودی قرار می دهد.

افزون بر این ، بایستی کوشید تا این عنصر حیات بخش به آسانی در اختیار همه ی اقشار جامعه قرار گیرد و نباید به گونه ای رفتار شود که کالاهای فرهنگی ، مانند کالاهای مصرفی و اقتصادی به سوداگری درافتد. همچنین نظریه ی همگانی بودن فرهنگ و لزوم مشارکت موثر مخاطبان ، لزوم مدیریت قوی ، برای سامان بندی و بهینه کردن این مشارکت احساس می شود. همچنان که در اصل ، انجام فعالیت های فرهنگی موثر برای حفاظت از کیان فرهنگی و تضمین شکوفایی صحیح استعدادها

یک ضرورت است، باید توجه داشت که مهمتر از آن مدیریت فرهنگی صحیح در انجام این گونه فعالیت ها و برنامه ریزی ها است که می تواند اثر بخشی این گونه فعالیت ها را تضمین کند.

گذشته از موارد یاد شده ، محققان دلایل و موارد دیگری را نیز به عنوان اموری که ضرورت مدیریت فرهنگی را اقتضا می کند ، ذکر کرده اند ؛ از جمله :

۱- بالا بردن خلاقیت های فردی و ارتقاء توسعه ی اجتماعی ،

۲- تعدیل بی عدالتی اجتماعی در توزیع علم و دانش ،

۳- ایجاد زیرساخت ها و رو ساخت های مناسب برای انجام فعالیت های فرهنگی ،

۴- تمرکز زدایی - یا احتراز از تمرکزگرایی در انجام اقدامات یا فعالیت های فرهنگی تا حد ممکن.

۵- تضمین حقوق فرهنگی اقلیت ها و ... (۱)

بر این اساس مدیریت فرهنگی نقش و اهمیت خاصی می یابد. تهیه و تدوین استراتژی های ضروری فرهنگی و در سطح اجرا، طراحی فرآیند برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت، رهبری و نظارت بر مجموعه فعالیت ها در راستای انتقال ، تثبیت و ترویج و تکامل فرهنگی مشخص ضرورت یافته و می بایست با تمامی اجزا و عناصر آن ، دنبال شود. با توجه به این که تمام شکل های مدیریت ، دارای سه جزء ساختار ، محتوا و منابع هستند می توان "مدیریت فرهنگی را به عنوان تلاش گروهی از افراد که برای اجرای سیاست های فرهنگی با استفاده از منابع لازم در حال همکاری اند ، تعریف کرد."

البته باید بین مدیریت بر یک مجموعه ی فرهنگی که در بردارنده ی فعالیت های فرهنگی است و مدیریت بر یک فعالیت فرهنگی ، تمایز قایل شد ؛ آنچه به عنوان مدیریت فرهنگی مد نظر است ، همان قسم اول است و قسم دوم چیزی جز مدیریت یک پروژه یا طرح اجرایی با ماهیت فرهنگی نیست.

### ویژگی های حوزه ی فرهنگی

برای فهم هر چه بیشتر و بهتر ضرورت و اهمیت مدیریت فرهنگی ، تبیین ابعاد و جوانب ویژگی های این حوزه راهگشا خواهد بود.

ویژگی های حوزه ی مدیریت فرهنگی را باید در جایگاه منحصر به فرد محصولات و فرآورده های فرهنگی و نقش حیاتی این محصولات در زندگی بشر و نیز ظرافت و دقت بالایی که به لحاظ پیچیدگی کار و حساسیت عمومی باید در این گونه فعالیت ها به خرج داد و نیز در اهمیت نقش مدیریت فرهنگی با پیشرفت و توسعه ی همه جانبه جامعه و بالاخره در گستردگی روابط و ارتباطات انسانی در این حوزه ی کاری جستجو کرد.

برخی از ویژگی های حوزه ی فرهنگی عبارتند از :

#### ۱- تنوع و تکثر

در انجام فعالیت های فرهنگی که در راستای هویت بخشی و هدایت افراد است ، تنها یک عامل فرهنگی دخالت ندارد ؛ بلکه مجموعه ای از عوامل زیستی ، روان شناختی و اجتماعی و سیاسی و اقتصادی باید به نحوی در راستای این فعالیت هماهنگ گردد تا به نتیجه بخشی این گونه فعالیت ها امید بست. از طرفی وجود افکار و اندیشه های مختلف و نیز تنوعات قومی و سرزمینی متکثر در داخل یک کشور و خرده فرهنگ های وابسته به فرهنگ مادر و از سوی دیگر شخصیت و ساختار روانی ، روحی و جسمی مخاطبان فرهنگی ، که قالب ها و ظرفیت های خاصی دارند و امکان تاثیرگذاری را دشوار می کند. مدیریت امور فرهنگی را ناگزیر به برخورداری از تنوع و تکثر برنامه ها و بکارگیری شیوه های مختلف می نماید. و از همین رو است که ، امکان این که نسخه ی واحدی برای همه پیچیده شود ، وجود ندارد. و اساساً امکان تولید انبوه یکسان در مدیریت های فرهنگی غیر ممکن است . به همین سبب ، مدیریت فرهنگی نیازمند صلاحیت های تخصصی و تعهدی بسیار بالاست. مدیر فرهنگی ، باید دانش های فراوانی در زمینه ی مردم شناسی ، جمعیت شناسی ، روان شناسی ، انسان شناسی ، علوم سیاسی ، آمار و ... داشته باشد تا هیچ نکته ی باریک و ریزی از چشم او دور نماند. ظرافت ، تنوع و دقت لازم برای یک فعالیت فرهنگی ، هرگز قابل قیاس با لزوم این مهم در سایر مدیریت ها نیست.

#### ۲- ژرف نگری فرهنگی

امور فرهنگی نقش مبنایی و محوری ، برای انجام دیگر فعالیت های سیاسی ، اقتصادی ، آموزشی و ... دارد ؛ جامعه ی پیشرفته و متحول جامعه ای است که بتواند تطابق بیرونی و انسجام درونی خود

را با بهره‌گیری از ظرفیت‌های والای فرهنگ جامعه‌ی خود تضمین نماید. اساساً ایجاد فرهنگ کار، کیفیت بخشی به محصولات، رعایت الگوی مصرف، ایجاد ظرفیت‌های مادی، مصنوعات و فن‌آوری و ساماندهی مبلان شهری متناسب با هنجارهای فرهنگی جامعه پیش از هر چیز نیازمند ژرف‌نگری فرهنگی است، و تا این‌گونه امور با هدف‌مندی فرهنگی همراه نگردد، هر گونه تلاش و برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی و ... همراه با افزایش عمق شکاف فرهنگی خواهد بود. به هر حال، دستیابی به اهداف مورد نظر فرهنگی در هر یک از حوزه‌های اجتماعی، نیازمند کار فرهنگی جدی در آن حوزه‌ها است. حتی دستیابی به اهداف دینی و اعتلای سطح دینی مردم، بدون ایجاد فرهنگ دینی، امکان‌پذیر نیست. از این رو می‌توان گفت: امور فرهنگی نقش محوری و زیربنایی دارند.

### ۳- مشارکت اجتماعی

مدیریت فرهنگی بیشترین میزان ارتباط را با جامعه دارد؛ چه، گذشته از آن که فرهنگ، امری اجتماعی است، کار فرهنگی نیز هنگامی قرین موفقیت خواهد بود که با بیشترین مشارکت آحاد اجتماعی همراه باشد و «هر قدر میزان مشارکت مخاطبین یک برنامه‌ی فرهنگی در تدوین و اجرای آن بیشتر باشد، حصول نتایج بسیار والاتری امکان‌پذیر خواهد بود.» بنابراین هر فعالیت فرهنگی، نیازمند شناخت دقیق و همه‌جانبه‌ی مخاطبان و طراحی برنامه‌ها و فعالیت‌ها با حضور آنان است.

### ۴- تحول و نوآوری

تا زمانی که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمان‌های دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دست‌یابی به نقطه مطلوب است، انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم‌اکنون بخش‌های سرنوشت‌سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمان‌های دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان گامی استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. به همین منظور لازم است در نخستین گام به بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی) پرداخته شود.

باید دانست بررسی این مساله که محیط داخلی مقدم است یا محیط خارجی ، خود نیازمند تامل بسیاری می باشد. از یک سو بررسی محیط خارجی ، نگاه به محیط داخلی را جهت می دهد و از سوی دیگر بررسی حوزه ی داخلی ، زمینه ی شناخت صحیح جهت مواجهه با محیط بیرونی را در حد استطاعت بالقوه و بالفعل یک سازمان ، میسر می سازد.

#### - بررسی محیط داخلی

در یک عملیات استراتژیک ، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان ، نقش تعیین کننده ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت ، اهداف ،وظایف ، ساختار ، منابع انسانی و مالی ، امکانات ، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی حائز اهمیت فراوان است. هم اکنون در بسیاری از موسسات دولتی و خصوصی مدیران از شناختی بسیار سطحی و غیر دقیق نسبت به محیط داخلی خود برخوردارند ، و این عدم شناخت ، امکان اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع را از آنان سلب کرده است. در یک سازمان ، علاوه بر مدیران ، مجموعه ی کارکنان نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آنان را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند.

#### - بررسی محیط خارجی

اصولاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. برای اغلب موسسات فرهنگی شناخت به روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب شناسی ای که در بردارنده درک مختصات و نیازها و انتظارات آنان(مخاطبان) باشد ، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات استراتژیک ، جهت دهی به نیازهای مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود. علاوه بر روان شناسی مخاطب ، جامعه شناسی مخاطب نیز در یک بررسی کارآمد ضروری به نظر می رسد. این که مخاطب در چه جامعه و یا چه مختصاتی و پیشینه ای زندگی می کند ، نباید از دستور بررسی خارج شود. تحقیقاً یکی از مشکلات مزمن اغلب موسسات فرهنگی در ایران عدم توجه به مخاطب شناسی روزآمدی مواجهه نهانی با این مقوله می باشد.

#### - تعیین چشم انداز کارآمد یا نقاط مطلوب

وجود چشم انداز یا نقاط مطلوب ، به صورت حقیقی و نه تشریفاتی ، گام بعدی در ایجاد زمینه برای یک عملیات استراتژیک به شمار می رود . لازمه ترسیم چشم انداز ، شفاف سازی مأموریت اصلی

(رسالت) ، اهداف و وظایف است. یکی از معضلات اساسی در موسسات فرهنگی ما ، برخورد تشریفاتی با این مقوله می باشد. بخش قابل توجهی از موسسات فرهنگی کشور دارای رسالت، اهداف و وظایف مبهم و حتی بعضاً متناقض و متداخل و یا دست نیافتنی و شعاری هستند. در این میان ، بازخوانی اهداف و تقسیم آن به دو بخش اهداف کلان و عملیاتی حائز اهمیت است. اهداف دقیقاً عبارت از آن چیزهایی است که سازمان خواستار دست یابی به آن می باشد.

چشم انداز ، فراتر از اهداف ، نقاط عالی و مطلوب را به صورت ایده ال و معمولاً درازمدت مشخص

می کند. چشم انداز که بهتر است توانمان به صورت کمی و کیفی ترسیم شود، از سویی قوه محرکه و از دیگر سو دورنما و محصول نهایی و موفق یک سازمان را در یک دوره زمانی معین روشن می کند. چشم انداز باید کاملاً مبتنی بر رسالت، اهداف و وظایف یک سازمان ترسیم شود.

#### ۵. توانمند سازی سازمان (ایجاد ظرفیت)

پس از روشن شدن رسالت ، اهداف ، وظایف و چشم انداز باید استطاعت و ظرفیت بالفعل و بالقوه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در این مرحله ، انطباق منابع ، امکانات ، ساختار سازمانی و ... و ایجاد و توسعه ظرفیت کافی برای تحقق اهداف و دست یابی به چشم انداز ، مورد توجه مدیریت استراتژیک خواهد بود. برای مثال ، در ساماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو ، ترسیم یک ساختار سازمانی متناسب ، ساماندهی به امکانات و ... در زمره ی اولویت های توانمند ساز قرار می گیرد. البته پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک نیز مرحله ی جدیدی از توانمندسازی مورد توجه قرار خواهد گرفت. در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از موسسات فرهنگی از جهت ترغیب ، کیفیت و نیز چینش و نحوه ی بهره برداری ، با مأموریت های محوله ناسازگار است و یا ساختار سازمانی غیر علمی آنها اصولاً امکان اجرای یک عملیات استراتژیک را از آنها سلب می نماید. تردیدی نیست که بهره گیری صحیح از دانش و فن مدیریت استراتژیک می تواند علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری ، موقعیت سازمان را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش های حاضر و آینده ، از انفعال خارج نموده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد. در برخی سازمان های فرهنگی ، میان سیاست و استراتژی، خط می شود. سیاست در واقع رویکرد یک سازمان به نحوه ی تحقق اهداف است، اما استراتژی مسیر دست یابی به اهداف را مشخص می کند. باید توجه داشت که در یک سازمان می توان به انواع استراتژی ها اشاره کرد:



استراتژی های دفاعی ، تهاجمی ، بازدارنده ، موضوع محور ، مساله محور ، تعیین استراتژی در موقعیت اضطراری و بحرانی و یا در موقعیت ثبات و طبیعی و غیره.

### انواع مدیریت فرهنگی

برخی از دیدگاه ها بر حسب ساختار سازمانی و مکان و پایگاه و وظایف خاص دست کم به دو نوع مدیریت فرهنگی اشاره دارند :

مدیریت فرهنگی عمومی (دولتی) یا شبه دولتی : که معمولاً در سه سطح مختلف ملی ، منطقه ای و محلی وجود دارد. توزیع مسئولیت بین این سطوح ، معمولاً به میزان تمرکزگرایی یا تمرکز زدایی قدرت بستگی دارد. مدیریت مجامع ، سازمان ها، نهادها و انجمن های فرهنگی صرف نظر از پایگاه اجتماعی ، وظایف ، اندازه و اهمیت آنها. و از این منظر هر دو نوع مدیریت فرهنگی ، وظیفه ی بهره برداری از منابع را برای پیشبرد سیاست های فرهنگی بر عهده دارند .(۲)

انواع مذکور را می توان بر حسب تنوع در مدیریت ، کارکرد و اهداف متفاوتی که سازمانهای فرهنگی دارند دست کم در سه نوع مختلف از مدیریت فرهنگی مورد بررسی و توجه قرار داد:

### الف ( مدیریت فرهنگی بخش دولتی

در این نوع از مدیریت ، دولت کلیه ی فعالیت ها را از نظر تعیین سیاست ها و برنامه ها و نظام مالی و اداری در کنترل شدید خود دارد ، تا آنجا که مدیریت فرهنگی ، ابزاری می شود برای حفظ منافع دولت و گروه حاکم و نیز مشروع جلوه دادن وضعیت موجود فرهنگی .. البته هر چه برنامه ریزی فرهنگی در چارچوب حکومتی ، دولتی یا ملی قرار گیرد ، پرورش و تربیت فرهنگی و تقویت و حفظ انسجام ملی از طریق ابزار فرهنگی و ارتباطی که در اختیار دولت است با ظرافت و دقتی بیشتر تعقیب می شود. بنابراین چنین مدیریتی ، غالباً در خود سیاست سهیم است و توجیه کننده ی اقدامات دولت و در واقع ، سخنگوی دولت است. و از جمله هدف های آن شکل دادن به مردم و حفظ میراث فرهنگی است . در این نوع از مدیریت ، تولید آثار فرهنگی به کندی و همراه با مراقبت های ویژه انجام می شود و مقررات خاصی به صورت سانسور دیوان سالارانه ، نمود عینی می یابد.

البته نظارت دولتی بر حسب نوع نگرش امری نسبی است و از نظر شدت و ضعف و شکل متفاوت است.

در دنیای جدید، سیاست های فرهنگی از مرحله ی حفظ و نگهداری گذر کرده است و به مرحله ی سیاست سازماندهی فرهنگی وارد شده است از طرفی چون فرهنگ پدیده ای خود انگیخته نیست و اگر به حال خود رها شود خیلی زود به ورطه ی سوداگری خواهد لغزید و تولیدات و کالاهای فرهنگی به آسانی در اختیار مردم قرار نخواهد گرفت و آزادی بیان و تکررگرایی محدود و به تدریج از بین خواهد رفت. لذا از هنگامی که بحث های مربوط به سیاست و توسعه ی فرهنگی در سطح بین المللی جریان یافت بر نقش مسئولیت های دولت در حوزه ی فرهنگ تاکید شد. به نظر برخی ، دولت ها می بایست در همگانی کردن فرهنگ بکوشند و نگذارند فرهنگ در حوزه ی نخبگان محدود و محبوس بماند. چنین سیاستی فرصت های بسیاری برای مشارکت فعال مردم در زندگی فرهنگی فراهم می آورد.

از طرفی اگر برنامه ریزی به حوزه فرهنگ راه بیابد ، دیوان سالاری و سیاستمداران فرصت می یابند محتوای فرهنگ را نیز تعیین کنند و خسران های بسیار به بار آورند. این نگرانی زمینه های تاریخی بسیاری دارد و نمی توان به سادگی از آن گذشت. برنامه ریزی فرهنگی اگر تنها به گسترده کردن حوزه ی دخالت دولت راه دهد و یا فقط توسط عناصر اداری تنظیم شود بی تردید نتایج خوشایندی به بار نمی آورد.

« فابریزیو » می گوید دولت نباید به مدیریت مستقیم امور فرهنگی روی بیاورد. وظیفه ی دولت تامل ، مطالعه ، هدایت ، تشویق ، اطلاع رسانی و سرانجام هماهنگی است.(۳)

- واقع نگری در سازماندهی امور فرهنگی

در طول تاریخ بشری هر گاه دولت ها و سازمان های رسمی از مسیر فرهنگی مردم جدا افتاده و برای خویش سیر و سیاستی دیگر اعم از غیر مردمی و ضد مردم داشته اند به خصوص هر گاه مردم به دلایل متعدد جغرافیایی ، اقتصادی ، سیاسی ، روحی و نظایر آن از تشکل و تعامل فرهنگی دور و پراکنده شده اند ، فرهنگ لاجرم سیلان و جریان مطلوب و کمال یافته خویش را کم و بیش از دست داده و چه بسا به انقطاع و گسیختگی مبتلا شده است . در این صورت انسان نتوانسته است از بار فرهنگی و بنیه ی عقلانی خویش در هیات اجتماع و به نحوی که مقتضای روح جمعی است حداکثر بهره برداری را به عمل آورد و در استحصال و استخراج ذخایر وجود در حد اعلا ، توفیق یابد.

در جامعه ای مانند جامعه ایران برای پرهیز از ناکامی در تحقق مدیریت فرهنگی، می بایست به ساختار فرهنگ و محدودیت های تغییر ناپذیری آن اهتمام داشت. این امر در سطح ملی نیز دارای اهمیت است. تجربه ی تاریخی نشان داده است که امکان یک ساختار و سازمان و برنامه ی یکسان برای همه ی اقشار و گروه های فرهنگی میسر نیست. وجود پاره ی فرهنگی متنوع و گوناگون در جامعه ی ایرانی مدیریت فرهنگی را با محدودیت روبرو می سازد. همچنان که یکسان سازی فرهنگی در سطح بین المللی رنگ باخته است. در سطح ملی نیز باید در برنامه ریزی ملی به این مهم توجه داشت و از هر گونه ادغام و مستحیل کردن حوزه های فرهنگی در حوزه ی فرهنگی مسلط دوری کرد و به این محدودیت توجه کرد. این امر سیاستگذاران فرهنگی را بر آن می دارد که در ایجاد زمینه و تسهیلات برای رشد و باروری ابعاد مختلف فرهنگ و حوزه های متنوع فرهنگی اقدام نمایند.

### بخش های موثر دولت در مدیریت فرهنگی

سازمان های فرهنگی دولتی از زاویه ی سطوح مدیریتی در عرصه ی اثر گذاری به شرح زیر از هم باز شناخته می شوند:

۱- بخش سیاست گذار و راهبردی : سازمان هایی که امر سیاست گذاری های کلان را انجام می دهند. نظیر: مجلس شورای اسلامی ( در حوزه ی تصویب قوانین مربوط به بخش فرهنگ ) ، شورای عالی انقلاب فرهنگی ( در حوزه ی سیاست گذاری عام در بخش فرهنگ )

۲- بخش میانی و پشتیبانی : شامل وزارتخانه ها و سازمان های ذی ربط می شود ، در این حوزه سیاست های کلان بخش اول به روش تبدیل می شود . نظیر : وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ، سازمان صدا و سیما ، وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری ، وزارت آموزش و پرورش ، سازمان ملی جوانان.

۳- بخش اجرایی یا مجری : کار این بخش عملیاتی کردن و پیاده سازی سیاست های بخش راهبردی بر مبنای قوانین و آیین نامه های است که بخش میانی طراحی می کند. در بخش بعدی سازمان های مجری امور فرهنگی به طور مفصل معرفی می شوند.

۴- بخش نظارتی : این بخش مراقبت می نماید تا امور فرهنگی توسط سازمان های ذی ربط منطبق با سیاست های فرهنگی به مورد اجرا گذاشته شوند و نقض کننده ی آن نباشند. نظیر : مجلس شورای اسلامی (نظارت بر کلیه ی امور کشور بر اساس قانون اساسی ، ذاتی و جزء لاینفک وظایف مجلس

است) ، شورای عالی انقلاب فرهنگی ( به عنوان مهمترین دستگاه سیاستگذار که اصول ، خط مشی ها و برنامه های فرهنگی را تبیین و تصویب می کند و لازم می آید تا برحسب اجرای آنها نظارت داشته باشد) ، سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ( این سازمان بر اساس قانون جنبه ی ملی داشته و از منظر مدیریتی تابع رهبری بوده و هیچ یک از قوای سه گانه به صورت مستقل اعمال نفوذی در آن ندارند به همین منظور شورایی متشکل از نمایندگان قوای سه گانه ی کشور سیاستگذاری و نظارت بر آن را اعمال می کنند)

### ب) مدیریت فرهنگی بخش عمومی و مورد حمایت دولت

این نوع مدیریت در سازمان هایی که به نوعی تحت حمایت دولت هستند اعمال می شود و می کوشد با ایجاد تعادل میان مردم و گروه های فرهنگی مردمی با دولت گام بردارد. برنامه های آن در برگیرنده ی همه ی بخش های جامعه است. سیاست ها و برنامه های حکومتی را در جهت تقویت وحدت ملی در جامعه انتشار می دهد. و به تربیت و آموزش مردم برای توسعه ی اجتماعی و فرهنگی کمک می کند.

چنین مدیریتی مستلزم دارا بودن سطح بالایی از آگاهی نسبت به فرهنگ ملی و پاره فرهنگ های مختلف در جامعه می باشد. و همچنین می بایست از امکانات فنی و مالی و اداری لازم و نیز حمایت های ویژه دولت برخوردار باشد. دولت معمولاً با حفظ نظارت کلی و در جهت مصالح ملی چنین کمک هایی را انجام می دهد. اما خطری که چنین مدیریتی را تهدید می کند ، خطر نخبه گرایی است. از آنجا که در این نوع از مدیریت ، جریان سیاست ها و برنامه ها از بالا به پایین است و بیشتر شکل عمودی دارد ، چنین جریانی می تواند مخاطبینی را که هویت گروهی و سیاسی ندارند به عنوان شهروندانی منفعل که پیوسته مصرف کننده ی تولیدات فرهنگی آن هستند تبدیل کند در حالی که در یک جامعه ی پویا میان مدیران و تصمیم گیرندگان با مخاطبین رابطه ای متقابل وجود داشته و از یکدیگر تاثیر می پذیرند.

### ج) سازمان های فرهنگی غیر دولتی و خصوصی

نقش بخش خصوصی یا غیر دولتی در حوزه ی فرهنگی که در نوک پیکان و خط مقدم تولید فرهنگی حضور دارد از آنجا حائز اهمیت است که برخی نیازها و دغدغه های درونی و فردی را انسجام می بخشد و به عنوان نیاز جامعه عرضه می کند و این زمانی است که دولت ها توانایی یا انگیزه ی پرداختن به آنها را ندارند ، و علاوه بر این می توانند در عرصه های مختلف به ویژه امور فرهنگی واسطه ی میان جامعه و دولت باشند. در اینجاست که مفهوم « مشارکت فرهنگی » عینیت می یابد.

## مشارکت فرهنگی

طبق تعریف، مشارکت فرهنگی عبارت است از شرکت آگاهانه و داوطلبانه و موثر مردم در فرآیند توسعه ی فرهنگی. این تعریف جدای از تعریفی که برای مفهوم مشارکت بیان میشود نیست. مشارکت به معنای شرکت داوطلبانه، ارادی و آگاهانه افراد، گروه ها و سازمان های تشکیل دهنده ی یک جامعه در فعالیت های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آن جامعه برای رسیدن به توسعه ی پایدار، متوازن و همه جانبه ی زندگی میباشد. در این تعریف چنانچه ملاحظه میگردد مفهوم مشارکت دارای سه ویژگی برجسته است.

اول: **سامان مند** است یعنی به عنوان یک پدیده و همچنین به عنوان یک مفهوم، از عناصر و اجزایی تشکیل شده است که در راستای تحقق اهداف خاصی شکل میگیرد.

دوم: **سازمان یافته** است یعنی به عنوان یک پدیده و همچنین به عنوان یک مفهوم، در عمل نیاز به ایجاد پیش زمینه ها، شرایط، امکانات و تشکیلات خاصی دارد.

سوم: **توسعه ای** است یعنی بعنوان یک پدیده و همچنین به عنوان یک مفهوم، پیرامون کانون و هسته ی فرآیند توسعه ی پایدار، متوازن و همه جانبه ی زندگی شکل گرفته است و هدف اساسی آن نیز کمک به تحقق این فرآیند است.

مشارکت در فعالیت های فرهنگی موجب تقویت روابط و تعامل افراد جامعه میشود و ساخت شبکه ی روابط اجتماعی را حفظ و تقویت مینماید. بدین ترتیب است که مشارکت فرهنگی منجر به تولید سرمایه ی اجتماعی میشود که بعنوان یک سرمایه ی مولد، زیرساخت های فرهنگی و همگرایی لایه های اجتماعی را تحکیم می کند. سرمایه ی اجتماعی به تعبیری زیر ساختی ضروری برای حیات اجتماعی و مدنی است که باید از آن در مسیر اصلاح گری فرهنگی بعنوان تعیین کننده ترین و الویت دار ترین عنصر یاد کرد. سرمایه ی اجتماعی بعنوان منبعی که دستیابی به اهداف و اجرای پروژه های گروهی و اجتماعی-فرهنگی را تسهیل می کند. مانند سرمایه ی مادی به سادگی آشکار نمی باشد. سرمایه ی اجتماعی ذاتاً "مادی نیست در فرد هم وجود ندارد بلکه در بین روابط موجود بین افراد جامعه قرار دارد و در آنجا نمودهایش ظاهر میگردد. بر این مبنا هرگاه یک جامعه یا نهاد اجتماعی بتواند مشارکت اعضای خود را برای دستیابی به اهداف خاص یا حل مسئله ای جلب نماید گفته میشود که آن جامعه دارای سرمایه ی اجتماعی است. روشن است که مشارکت همگان در

فرهنگ که در ظاهر مسئله ای فردی به نظر میرسد جز با جست و جوی راه حل های جمعی تحقق نمی یابد به همین دلیل همت و مشارکت جمع را می طلبد. جایگاه سازمان ها و نهاد های اجتماعی و سیاسی در مشارکت فرهنگی اقشار جامعه نیز قابل بحث و بررسی است. هر نظام فرهنگی برای دوام بقاء و ایفای کارکرد خود در مورد فرهنگ پذیری اعضای خود نیازمند تامین مشارکت فعال اعضا می باشد. مشارکت فرهنگی به عنوان یکی از محور های توسعه ی فرهنگی در برنامه ی توسعه ی جمهوری اسلامی ایران ذکر شده است. تعداد سازمان ها و نهاد های فرهنگی، تعداد انجمن ها، تعداد مطبوعات، کانون های فرهنگی و هنری مساجد، آموزشگاه های آزاد هنری سطح شهر، فروشگاه های عرضه ی محصولات فرهنگی، کتابخانه ها و کمک و یاری مردمی در مرمت بنا های تاریخی و... بعنوان شاخص هایی در این برنامه عنوان شده است. کاربردی کردن چنین نهادهایی همراه با تعریف اهداف و برنامه ریزی متنوع و جذاب میتواند مشارکت فرهنگی سازمانی و نهادی را به مثابه یک هنجار نهادینه سازد.

شناخت ماهیت سازمان های غیر دولتی بعنوان یکی از مهمترین شاخص های توسعه ی فرهنگی در بعد مشارکت فرهنگی کمک میکند تا به صورت عمیق و جامع عوامل تاثیر گذار در مدیریت سازمان های فرهنگی غیر دولتی شناسایی شود. لذا قبل از آنکه به معرفی سازمان های غیر دولتی که در حوزه ی فرهنگی فعالیت میکنند بپردازیم نگاهی کلی به این دسته از سازمان ها خواهیم داشت.

الف) مفهوم و ماهیت سازمان های غیر دولتی

#### ۱. پیشینه و جایگاه حقوقی

مفهوم سازمان غیر دولتی اولین بار توسط سازمان ملل در سال ۱۹۴۹ مورد استفاده قرار گرفت. سازمان ملل متحد اصطلاح را در مورد هر گروه غیر انتفاعی داوطلبانه از شهروندان جهانی به کار میبرد که در سطح محلی ملی و بین المللی تشکیل شده باشند.

در ایران مانند بسیاری از کشور های دیگر وجود تشکل ها، انجمن ها و گروه هایی که با ماهیتی غیرانتفاعی فعالیت میکنند سابقه ای طولانی دارد.

وجود صندوق های قرض الحسنه، بنیادهای خیریه، هیئت های مذهبی، موقوفات خاص و عام از مصادیق بارز این تشکل ها هستند. (در بخش ضmann به زمینه ی اول رجوع شود)

#### ۲. تعریف سازمان غیر دولتی

سازمان غیر دولتی به گروهی مستقل، غیر دولتی، غیر انتفاعی و داوطلبانه از مردم گفته میشود که با اهداف مشخص و آشکار پیرامون یک نیاز اجتماعی مشترک گرا شده اند و در زمینه های فرهنگی- علمی- اجتماعی خیریه- زیست محیطی و امثال آن فعالیت میکنند.

هدف این سازمان ها کمک به بهبود وضع جامعه و حفظ منافع ملی و مصالح عمومی کشور است. بر اساس تعریف سازمان ملل سازمان های غیر دولتی میبایست دارای چهار مشخصه ی اصلی باشند:

۱- از وابستگی مستقیم به هر حکومتی آزاد باشند

۲- فعالیت های سیاسی و وابستگی به احزاب سیاسی نداشته باشد

۳- غیر انتفاعی باشد و فعالیت اقتصادی نکنند.

۴- فاقد فعالیت های خشونت آمیز بوده و با گروه های بزهکار مرتبط نباشند.

سازمان های غیر دولتی به برخی نیاز ها و دغدغه های جوامع و دولت ها که توانایی یا انگیزه ی پرداختن به آن ها را ندارد پاسخ میگویند علاوه براین میتوانند واسطه ی میان خواست و اراده ی عمومی جامعه و حاکمیت باشند.

۳. ویژگی های سازمان های غیر دولتی

۱- سازمان های غیر دولتی غیر سیاسی هستند. و از آن جا که بطور مستقیم به فعالیت های سیاسی نمی پردازند میتوانند آزادانه تر به فعالیت خود ادامه دهند.

۲- سازمان های غیر دولتی دارای شخصیت حقوقی و هویت مردمی میباشند و مدیریت آن ها (تصمیم گیری برنامه ریزی سازمان کار و ارزیابی) مستقل از دولت و دستگاه های اجرایی است- گرچه تشکل های غیر دولتی و مجموعه های دولت دارای ارتباط و تاثیرات متقابل میباشند.

۳- علت عدم وابستگی به دولت ها و مسئولیت ها، برنامه های آن ها را تحت الشعاع قرار نمی دهد و میتوانند برای خود سیاست ها و برنامه های دراز مدت تدوین کنند.

۴- به علت محدود بودن بودجه و امکانات میتوانند افراد کمتر و کارآمد تر را جذب کنند.

۵- غیر انتفاعی و داوطلبانه عضو می پذیرند

۶- کمتر ملاحظه کاری دارند.

۷- به علت کوچک بودن امکان تکثیر پذیری بیشتری دارند مثلاً با پنج نفر میتوان یک سازمان غیردولتی تاسیس نمود و پس از جذب تعداد بیشتری از افراد از دل این تشکیلات چند سازمان غیر دولتی دیگر تاسیس کرد.

۸- سازمان های غیر دولتی بنا بر نیاز طبیعی ناشی از شرایط فکری و محیطی و انگیزش ها خصوصیات و آرمان های مشترک افراد و جامعه بصورت خودجوش به وجود می آیند. این سازمان ها به علت خود جوش بودن میتوانند افراد هم سلیقه را گرد هم جمع کنند. بنابراین انسجام تشکیلاتی در این مجموعه ها بیشتر و توان عملکرد آن ها بیشتر از مجموعه های دولتی است.

۹- سازمان های غیر دولتی به دلیل دارا بودن ماهیت مردمی همواره در پی جلب مشارکت اعضای جدید برای دستیابی به قدرت عمل بیشتر و گسترش دامنه ی فعالیت خود میباشد. در صورتی که شبکه ارتباطی میان این سازمان ها تشکیل شود به مثابه ی یک گروه عظیم و گاه قدرتمند تر از احزاب سیاسی در معاملات فرهنگی \_ اجتماعی و سیاسی وارد می شوند.

۱۰- افراد موسس سازمان های غیر دولتی دارای هدف مشترک هستند و سایر افرادی که بعداً به عضویت این تشکل ها در می آیند بر اساس هدف تعیین شده فعالیت می نمایند و نسبت به آن متعهد می باشند لذا پایداری سازمان غیر دولتی مبتنی بر استواری اهداف و استمرار آن خواهد بود.

۱۱- سازمان های غیر دولتی دارای ضوابط، روابط و سازمان کار مشخص و تعریف شده می باشند.

۱۲- هر تشکل غیر دولتی در راستای دستیابی به اهداف خود دارای برنامه و موضوع فعالیت در یک بحث یا رشته مشخص می باشد.

ب) مهمترین مولفه های تاثیرگذار بر سازمان های فرهنگی غیر دولتی

۱. شخصیت های فرهنگی و مذهبی هنرمندان نویسندگان و ...

۲. زمینه های فرهنگی

۳. ارتباطات و رسانه



## ۱. شخصیت ها

سیر تحول جامعه ی بشری در طول تاریخ مرهون از خود گذشتگی و تلاش انسان های بزرگ است که از خود، نامی نیکو بر جای گذاشته اند. سرآمد این سلسله پیامبران الهی و مصلحان و آزادگانی هستند که در طول تاریخ هر گاه مردم و جامعه به دلایل متعدد جریان مطلوب و کمال خویش را کم و بیش از دست داده و چه بسا به انقطاع و گسیختگی مبتلا شده و از انسجام و تعامل فرهنگی دور و پراکنده شده اند آن ها را بخود آورده و در مسیر رشد و کمال مطلوب هدایت نموده اند.

در جوامع مختلف شخصیت های فرهنگی و مذهبی، هنرمندان، نویسندگان و ... وجود داشته و دارد که گاه بصورت فردی موجبات یک حرکت اجتماعی اثر گذار را فراهم آورده و یا گاه با گرد هم آوردن افراد مستعد و مشتاق توانسته اند به فعالیت های فرهنگی که شامل جنبه های مختلفی از زندگی مردم میشود در قلمرو های محدود و یا گسترده سازمان دهند. نمونه ی چنین شخصیت ها فراوانند و البته در خصوص آنان و آثارشان تتبع و تحقیق فراوان انجام و آثاری بسیار خلق شده که شامل فهرستی طولانی در تاریخ بشریت و به ویژه تاریخ ایران است که علاقه مندان میتوانند به آن ها مراجعه نمایند. در واقع تفکر و تعمق درباره ی اثرات افراد متشخص بر روند متقاعد سازی، سابقه ی طولانی دارد. ارسطو گفته است: «گفتار مردان نیک را کاملتر و آسانتر از دیگران باور میکنیم»

اندیشه اگر فردی باشد معمولاً به صورت مقاله و یا کتاب بروز و نمود می یابد که در انواع مختلف ادبی مانند متن، شعر، داستان، رمان، نمایشنامه و ... تولید میشود و البته اگر با ساز و کار مناسب از طریق رسانه اطلاع رسانی شود مخاطب خود را پیدا میکند.

## ۲. زمینه های فرهنگی

از نظر مردم شناسان، فرهنگ تمامی فعالیت هایی است که در زندگی انجام می دهیم. از مسواک زدن گرفته تا خانه سازی و از تماشای مسابقات المپیک در تلویزیون تا شرکت در مراسم ازدواج.

به نظر شمار دیگری از افراد فرهنگ مجموعه ی ویژگی های یک ملت یا مردم آن است. نظیر فرهنگ ایرانی فرهنگ فرانسوی و یا فرهنگ کوچنشینان. تعاریف ملی و قومی کلمه ی فرهنگ دلالت بر نگرش ما از جهان و ادراک ما از معنای زندگی دارد. ما انسان ها به یکدیگر علامت میدهم یکدیگر را آگاه میکنیم و باهم ارتباط برقرار میکنیم. اما همه ی این کار ها از طریق رمز های فرهنگی صورت میگیرد بنابراین درک فرهنگ برای فهم ارتباط ضروری است.

انسان شناسان فرهنگی برای مطالعه ی زندگی فرهنگی مردم به میان آن ها میروند و افعال آنان را از نظر میگذرانند. به آنچه میگویند گوش فرا میدهند و در برنامه های آنان شرکت مینمایند و سعی در شناخت هویت و تعلقات فرهنگی مردم دارند. اما در جوامع پیشرفته و پیچیده مشکلی بر سر راه انسان شناسان وجود دارد و آن این است که در این جوامع، فرهنگ عامل مشترک بین همه اعضا نیست و دست کم در سطحی خاص، فرهنگ یک جامعه پیوند دهنده ی راه و روش زندگی به شمار نمیروند و همچنین در چنین جوامعی گروه های کوچک بسیاری وجود دارند که تعاریف عام از فرهنگ درباره ی آن ها صدق نمیکند.

یکی از این تعاریف عام و کل نگر را تایلور ارائه کرده است:

"فرهنگ یا تمدن در مردم نگاری به معنی وسیع کلمه یک کل پیچیده است که شامل باورها ، اخلاقیات قانون، رسوم و هر گونه قابلیت و عاداتی است که فرد به عنوان عضو جامعه کسب میکند".

یکی از راه های مطالعه ی فرهنگ، مطالعه ی شرایط اجتماعی است اما مهم است که ما معنی درست زمینه های فرهنگی و شرایط اجتماعی را بدانیم. زمینه های فرهنگی معرفتی است که عمل کننده ها در شرایط اجتماعی از آن ها استفاده میکنند. موقعیت اجتماعی، محل فیزیکی حوادث و اشیاء و افرادی است که توسط محقق قابل مشاهده است.

بنابراین شروع به مشاهده موقعیت اجتماعی، یکی از راهبردهای اساسی در جهت رسیدن به مبانی فرهنگ عمومی است که البته این فرهنگ در کل خود میتواند عمومیت داشته باشد ولی در جزء، نگرش های متفاوت -شرایط اجتماعی متفاوت و..... بر آن تاثیر میگذارد و آن را به سوی خاص شدن سوق میدهد.

زمینه های فرهنگی بسیاری در جامعه وجود دارد که میتواند موضوع مطالعات فرهنگی و مردم نگاری قرار بگیرد. پیدا کردن آنها سخت نیست بلکه مشکل، انتخاب یکی از میان صدهاست. کافی است به خیابان بروید و به اطراف بنگرید هر چیزی میتواند موضوع تحقیق باشد تابلو های تبلیغاتی باشگاه ها، آرایشگاه ها، فروشگاه ها، دادگاه ها ، پلیس و غیره.....

۳. ارتباطات و رسانه:

ارتباط مکانیسمی است که جامعه از طریق آن سازماندهی میشود و به کمک آن امکان ایجاد و توسعه ی روابط انسانی فراهم میگردد. ارتباطات چشم انداز ذهنی را توسعه میدهد و اندیشه را در اثر رو به رو شدن با نوآوری های رو به رشد به تحرک و میدارد. ارتباطات مجموعه ای از مهارت

ها است. مهارت در ایجاد رابطه‌ی مناسب با دیگران بر توانایی‌ها و اعتماد به نفس ما می‌افزاید. استعداد و دستاورد هایمان را مینمایاند و احترام و قدر دانی دیگران را جلب میکند.

اساسا در فرایند ارتباط، هر گونه ارتباطی با عنصر اساسی و اولیه آن به نام فرستنده آغاز میشود و در پس هر فرستنده ای منبعی وجود دارد که تمامی اجزای پیام ارسالی را شکل میدهد که آن را منبع پیام و یا منبع اندیشه مینامند (چه کسی) پیام را منتقل میکند. این اندیشه یا فردی است یا جمعی و این که چه کسی پشت سر پیام قرار دارد.

کلمه‌ی ارتباطات به صورت جمع معمولاً به وسایل و روش‌های ارتباطی اطلاق میشود. از این لحاظ یک روزنامه، یک سازمان رادیویی، یک موسسه مطبوعاتی، یک کمپانی فیلم برداری و یک چاپ‌خانه از انواع ارتباطات به شمار میرود. آن چه مهم است آثار و نتایج اجتماعی کار وسایل ارتباط جمعی از جهت تغییراتی که در رفتار و کردار اجتماعی و تصمیمات گروهی ایجاد میکنند دارای اهمیتی خاص می‌باشد. «پل. لازارسفلد» در مورد آثار وسایل ارتباطی دو جنبه قائل است. به عقیده وی پیام‌های ارتباطی دارای دو نوع تأثیر میباشند. آثار و نتایج زودرس که عمداً و با تصمیم قبلی و پیش بینی اداره کنندگان و همکاران ارتباطات به وجود می‌آید و آثار و نتایج دیررس که غیر قابل پیش بینی میباشد.

سازمان غیر دولتی یا خصوصی که در حوضه فرهنگ و به ویژه رسانه شکل میگیرند به عنوان اجتماع اختیاری متعادل ترین شکل کشش اجتماعی است. در این نوع گونه‌ها وجدان فرد برای ادراک اندیشه و ارزش‌های جمعی آمادگی بیشتری دارد و نفوذ متقابل رفتارها نیز عمیق تر است. بر این اساس اندیشه جمعی که تعیین کننده سیاست سازمان‌های فرهنگی است بر روی ساخت سازمانی و مدیریتی وسیله ارتباطی، اثری تعیین کننده دارد.

### محدودیت سازمان‌های غیر دولتی فرهنگی

خطری که این نوع مدیریت را تهدید میکند در نظر گرفتن معیارهای کارفرما و سازمان و یا فرهنگ مسلط است که ملاحظات خود را محدود میکند. در چنین شرایطی سازمان فرهنگی به جای اینکه مستقیماً تحت تأثیر دولت و گروه‌های سیاسی حاکم قرار گیرد، هر چه بیشتر تحت سلطه‌ی منافع خصوصی و به عبارتی تحت تأثیر سرمایه‌گذاران و قدرت‌های مالی است. این سازمان‌ها برای اینکه دچار محدودیت‌های مالی نشوند به خواست‌های مصرف کنندگان پاسخ میدهند زیرا نباید هیچ‌کسی را آزرده کنند و باید تلاش نمایند که بالاترین تعداد ممکن از مخاطب را جذب کنند. که این امر

در نهایت، تولید کنندگان برنامه های فرهنگی را به سوی برنامه های با محتوای سطحی عامه پسند و یک نواخت سوق میدهد. منطقی است که چنین برنامه هایی با خود عدم توسعه ی فکری را دارد و انتخاب های مخاطبین و مصرف کنندگان برنامه ها را شکل می دهد. در چنین شرایطی اغلب تولیدات فرهنگی تحت تأثیر مقتضیات تجارتي بازار مصرف به صورت استاندارد شده عرضه میشود و اساساً نمیتواند از تنوع و تعدد اطلاعات و افکار برخوردار شود .

#### پانوشتهای بخش دوم

۱. پیر مولینر ۱۹۸۳. ص ۲۰
۲. بررسی عوامل موثر بر مشارکت فرهنگی قشمل های مختلف مردم در شهر کرمان تهمتن سالاری چکیده بیان نامه کارشناسی ارشد
۳. سعید نوری نشاط وبلاگ اخبار سازمان های غیر دولتی ایران
۴. مبانی ارتباطات جمعی سید محمد داد گران تهران: انتشارات مروید چاپ یازدهم ۱۳۸۷ . ص ۱۹۷
۵. همان ص ۱۵۵
۶. پژوهش فرهنگی مردم نگاری در جوامع پیچیده جیمز پ اسفردلی و دیوید و مک کوردی ترجمه: بیوک محمدی تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی ۱۳۸۶ ص ۴۹ و ۵۰
۷. وسایل ارتباط جمعی کاظم معتمد نژاد تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی چاپ هفتم ۱۳۸۶ ص ۲۸
۸. همان ص ۲۱
۹. همان ص ۱۴۴

## فصل سوم

### مفهوم و ماهیت سازمان

#### ۱- مقدمه

مفهوم و ماهیت سازمان و مدیریت فرهنگی، پیشینه و وضع حال آن و ضرورت و اهمیت مدیریت فرهنگی و سپس اصولی را که یک مدیریت فرهنگی در هنگام طرح ریزی و مدیریت فرهنگی باید مد نظر داشته باشد در این فصل ارائه شده و در انتهای فصل هم مولفه ها و ویژگی های ممیزه مدیریت فرهنگی و مدیران و کار گذاران فرهنگی بر شماری میشود.

#### ۲- مفهوم و ماهیت سازمان فرهنگی

هر چند که نگاه کلان تمام گروه ها و سازمان ها را میتوان سازمانی فرهنگی دانست اما با توجه به توضیحات کلی در دو فصل قبل در مورد سازمان و مدیریت و مفهوم فرهنگ، می توانیم اشتراک مساعدی و هماهنگی معقول و مسمتر تعدادی از افراد برای انجام فعالیت هایی مشخص را از طریق پذیرفتن وظایف خاص و روابط منظم و منطقی و در راستای تحقق اهدافی که صرفا با ماهیت فرهنگی است، در قالب یک سازمان فرهنگی تبیین کنیم بنابراین سازمان فرهنگی مجموعه ای از منابع گرد آمده و سازمان یافته است که این منابع در راستای تحقق اهدافی مشخص، هماهنگ و هم راستا عمل می کند.

در فصل اول گفته شد صاحب نظران، مولفه ها و ویژگی هایی برای شناخت یک سازمان رسمی ارائه کرده اند که برخی از انها عبارتند از : هدفمند بودن/داشتن ساختار سلسله مراتبی /سطوح سازمانی/نقش ها و وظایف تعریف شده و فعالیت های صفی و ستادی است. سازمان فرهنگی هم از

این قاعده مستثنی نیست. در حقیقت سازمان های فرهنگی را مانند سایر سازمانها، پدیده هایی اجتماعی، هدفمند با نقش ها و کارکرد های اساسی و فعالیت های مشخصی تعریف کرد که تحقق اهداف فرهنگی را دنبال می کند این سازمان ها ضمن مشترک بودن در اصول و قواعد کلی مدیریتی، با سایر سازمان ها تفاوت عمده ای دارد. این تفاوت ها را می توان در اهمیت اجتماعی مأموریت و وظایف آنها، حساسیت عمومی مردم نسبت به کارکرد آنها، پیچیدگی و دشواری های وظایف، ارزشی بودن وظایف و..... دانست.

در شکل گیری سازمان های فرهنگی و تحقق اهداف فرهنگی، محیط فرهنگی و اجتماعی اهمیت فوق العاده ای دارد. در واقع محیط فرهنگی و اجتماعی به عنوان زمینه ای است که در سازمان های فرهنگی، ریشه در آن داشته. و عمده دار صیانت از عناصر متشکله و ممیزه فرهنگ آن زمینه میباشند. به عبارت دیگر رسالت و مأموریت اصلی سازمان های فرهنگی در هر اجتماع، صیانت بالنده سازی و ترویج باورها و نشانه های آن اجتماع است همچنان که سازمان های اقتصادی آن اجتماع متولی صیانت از منابع اقتصادی و بهرمنند سازی و منطقی اعضای آن جامعه از منافع آن منابع و غیره می باشد. با این حال باید توجه داشت که سازمان های فرهنگی صرفا ابزاری برای رسیدن به اهدافی خاص نیستن بلکه منعکس کننده ی اصول فرهنگی، ارزش ها اعتقادات اجتماعی و به طور کلی الگو و چهار چوب هایی هستن که به سیستم گسترده تر از خود وابسته هستند. این سازمان ها باید به مجموعه ای از ارزش ها برای حفظ آنها تلاش نمایند و در محاسبه هزینه و منافع در سازمان های فرهنگی، اصل فرایند نهادینه شدن ارزش ها و عمق بخشی فرهنگی جوامع باشد. علاوه بر ارزش مداری سازمان های فرهنگی، این سازمان ها باید بتوانند در برابر تحولات محیطی، پایداری از خود نشان دهند.

سازمان های فرهنگی معمولا در محیط های متلاطم و پیچیده فعالیت میکنند بنابراین ساختار مدیریت آنها باید با برخورداری از روحیه و نوع سازمان دهی نهادی بتواند به نیاز های جدید پاسخ دهد و کارکردهای متنوع و متفاوت خود را در هر شرایط از جمله ایجاد همبستگی اجتماعی آماده سازی و تربیت نیروی انسانی برای ایفای نقش های مختلف اجتماعی به خوبی انجام دهند .

### ۳- مفهوم و ماهیت مدیریت فرهنگی

اگر مدیریت را آنچنانکه رضائیان (۱۳۸۲) تعریف کرده است «فرایند به کار گیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمان بر اساس نظام ارزشی» مورد قبول بدانیم میتوان مدیریت فرهنگی را

فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل مجموعه فعالیت هایی دانست که هدف آن انتقال، تثبیت، ترویج و یا اصلاح و تکامل فرهنگی بر اساس نظام ارزشی مشخص با تمام اجزا و عناصر آن دانست. بر این اساس اگر هدف یک فعالیت فرهنگی را در سطح سازمان های مسئول فعالیت و عملیات فرهنگی، ایجاد، حفظ، ارتقاء و یا تغییر رفتار مورد نظر بدانیم بدون شک باید گفت یک سازمان فرهنگی وظیفه دارد تا مجموعه ی فعالیت های فرهنگی خود را به گونه ای مدیریت و هدایت نماید که منجر به ایجاد حفظ، ارتقاء و ترویج باورها، ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد نظر در چهار چوب سیاست های فرهنگی در فرد و یا جامعه هدف بشود.

مدیریت فرهنگی را میتوان با در نظر داشتن وظایف و کارکردهای مدیریتی تعریف نمود. در این صورت مدیریت فرهنگی عبارت است از برنامه ریزی سازماندهی هدایت و کنترل فعالیت های فرهنگی در چهار چوب اهداف مورد نظر. ولی مدیریت فرهنگی به معنای اخص آن گاهی بر یکی از کارکردهای فرهنگ از جمله کار کرد اطلاع رسانی یا تبلیغی، ترویجی و یا آموزشی تاکید دارد که در این صورت میتوان مدیریت فرهنگی را مثلاً با توجه و در نظر گرفتن کار کرد آموزشی، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کلیه امور و فعالیت های مربوط به آن تعریف کرد.

همچنین اگر مدیریت را مترادف با تصمیم گیری تعریف نماییم مدیریت فرهنگی عبارت خواهد بود از تصمیم گیری در مورد یک سیاست فرهنگی و اجرای تصمیم ها در چار چوب همان سیاست.

پیر مولینر (۱۳۷۲) مینویسد که در بیشتر کشور ها دو گونه مدیریت فرهنگی وجود دارد یکی مدیریت فرهنگ عمومی (دولتی یا شبه دولتی) که معمولاً در سه سطح مختلف ملی منطقه ای و محلی وجود دارد و دیگری که مدیریت نهاد ها و انجمن های فرهنگی صرف نظر از پایگاه اجتماعی، وظایف، اندازه و اهمیت آن هاست.

در مورد میزان دخالت دولت ها در مدیریت فرهنگی سه نوع نگرش وجود دارد در نگرش اول، حوضه فرهنگ باید به طور کامل به بخش خصوصی سپرده شود. در نگرش دیگر دولت باید به طور مستقیم و کامل، فرهنگ را تحت مدیریت و نظارت خویش در آورد و نگرش سوم میان روانه است. به این مفهوم که دولت باید خواهان حفظ میراث ملی بوده و آفرینش هنری را بدون آن که مسیری برای آن تعیین کند یا آن را تحت نظارت داشته باشد تشویق کند. به عبارتی دولت نباید به تولید و تعیین مسیر فرهنگ بپردازد اما باید شرایط لازم برای توسعه فرهنگی را از راه ارائه رویه های اداری و نهادی مناسب فراهم بیاورد.

پیر مولینر (۱۳۷۲) وظایف خاص دولت ها را در اداره امور فرهنگی شامل موارد زیر می داند:

(۱) تشویق آفرینش هنری بدون کوشش برای کنترل نمودن آن.

(۲) ایجاد ابزاهای مالی و قانونی و ضروری. به وجود آوردن زیر ساخت ها و تاسیس نهاد های تخصصی برای حمایت از فعالیت هایی که به فرهنگ مرتبط است و به منظور توسعه و بسط توسعه فرهنگی.

(۳) ایجاد امکانات برای دست یابی آزادانه به زندگی فرهنگی و تشویق مشارکت مردم در زندگی فرهنگی.

#### ۴- پیشینه و وضع حال سازمان و مدیریت فرهنگی

مدیریت فرهنگی مفهوم جدید و نویی است که طی سال های اخیر در حوزه مدیریت به وجود آمده است. این امر به معنای وجود نداشتن فرهنگ در جوامع پیشین یا نبودن فعالیت ها و برنامه ریزی فرهنگی در پیشینه جوامع بشری نیست. اساسا از هنگامی که بشر زندگی جمعی خویش را شروع کرد با فرهنگ و فعالیت فرهنگی به معنای خاص سابقه دیرینه ای ندارد. این ساخت نوین سازمانی با تاکید در حل و فصل مسائل فرهنگی اساسا متوجه موضوعات پیچیده است که نیاز به دانش و مهارت متنوع دارد. این امر معلول عللی است که از جمله میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

(۱) نگرشی که فرهنگ را امری جاری در تار و پوت اجزای یک جامعه میداند. از این رو اگر هر یک از بخش های اجتماعی وظایف خویش را به خوبی انجام دهد و مدیریت در هر یک از حوضه های اقتصادی سایی و آموزشی و ..... کار آمد باشد، در حقیقت موجبات به سامانی فرهنگ آن جامعه و تعادل آن را فراهم کرده اند. این نگرش در واقع با معنای نفی ضرورت لزوم مدیریتی جداگانه برای فرهنگ است در این نگرش فرهنگ امری متمایز از فعالیت های اقتصادی و اجتماعی سیاسی و نظامی و ..... نیست بلکه عین آنهاست. از این رو وجود مدیریت خاصی به نام مدیریت فرهنگی ضروری نمیشد.

(۲) تا مدت های مدیدی و حتی امروزه مدیریت آموزشی یا مدیریت بر آموزش و پرورش و جوامع تنها وظیفه آموزش را بر عهده نداشته بلکه فرهنگ پذیری و انتقال و تکامل فرهنگ نیز از جمله کارکرد ها و وظایف این مدیریت بوده است. به همین سبب دیگر نیازی به مدیریتی به نام مدیریت فرهنگی احساس نشده .



(۳) عدم درک معنی، مفهوم، نقش و کارکردهای اساسی و بسیار مهم فرهنگ و حاشیه و درجه ی دوم تلقی کردن آن تا پیش از دهه ی ۱۹۹۰ سبب شده بود تا اهتمام لازم برای ساماندهی امور فرهنگی وجود نداشته باشد و ضرورتی برای طرح مدیریت فرهنگی پیش نیاید. حتی تا مدتها این جزء و عنصری از فرهنگ به جای کلیت مفهوم آن تلقی می شد. مثلا فرهنگ را مترادف با روابط اجتماعی یا بخش هنر و ادبیات میدانستند ولی امروز معنای وسیعی از فرهنگ مد نظر است (حاجی ده ابدی . ۱۳۸۲ ص ۶۴).

اهتمام به مدیریت فرهنگی به عنوان یک مقوله جدی مدیریتی در اواخر قرن بیستم مطرح شد. در این میان سازمان یونسکو بیشترین فعالیت را در این زمینه انجام داده است . از سال ۱۹۷۰ به بعد یونسکو کنفرانس های بین دولتی متعددی در سطح جهانی و منطقه ای درباره سیاست فرهنگی برگزار کرده است و یونسکو در تمام این کنفرانس ها موضوع مدیریت فرهنگی را مطرح نموده و خاستار نهادهای آموزشی برای تربیت کارکنان در توسعه ی فرهنگی به ویژه در رشته های برنامه ریزی و مدیریت فرهنگی، پژوهش در زمینه فرهنگ و ارتقای فرهنگ شده است (مولینر پیتر ص ۱۲).

در زمینه تلاش ها و آگاهی های هر چه بیشتر دولت ها و جوامع به اهمیت و نقش فرهنگ ، امروزه تردیدی برای نهاد یا نهادهایی که عهده دار مدیریت فرهنگی باشند باقی نمانده است. مثلا در برخی از کشورها یک وزارتخانه کاملا متولی فرهنگ است و در برخی دیگر از کشورها امور فرهنگی به وسیله ی یکی از ادارات وزارتخانه ای که فعالیت های متنوع دیگری دارد اداره میشود. با این حال به طور کلی ساختارهای وزارتی در بخش فرهنگ هنوز ضعیف است. در واقع در برخی کشورها دولت مرکزی هیچ تمایلی به ایفای نقشی جز نظارت و تشویق در زمینه اموری که احساس میکند استقلالش به آن وابسته است ندارد. در ایران امروز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که موسسه های پر شماری زیر مجموعه خود دارد، موسسات نیمه دولتی و غیر دولتی متعدد دیگری هم به فعالیت های فرهنگی میپردازند . در وزارتخانه ها نیز مراکزی تحت عنوان فرهنگی وجود دارند که انواع آن ها، فعالیت های سیاسی مذهبی، روابط عمومی و فرهنگی را انجام میدهند. ساسیت گذاری فرهنگی نیز از کشوری تا کشور دیگر متفاوت است . در برخی کشور ها این سیاست ها عمدتا به توسعه ی هنرها به صورت حرفه ای و نگهداری میراث فرهنگی مثلا معماری و آثار هنری و تاریخی که شهادی بر عظمت گذشته های یک ملت هستند مربوط میشوند. نقش سازمان های فرهنگی مانند موزه ها، کتاب خانه ها، تماشاخانه ها، مدارس هنری و موسیقی در این موارد حیاتی شمرده میشود. این سیاست ها بر مبنای این فکر که باید دسترسی مردم به زندگی فرهنگی و هنری را افزایش

داد می باشد و یا در برخی کشورها این فکر که باید هنرهای سنتی و عامیانه را نگهداری کرد و گسترش داد استوارند. در برخی دیگر از کشورها فرهنگ آموزش ارتباطات علوم و فن آوری را بیش تر مرتبط با یک دیگر میدانند. فرستنده های رادیویی و تلویزیونی عمده آثار فرهنگی و فرهیخته و سطح بالا در مقیاس بالا پخش میکنند و دوره های مقدماتی هنری را در برنامه های رسمی مدارس می گنجانند و کلاس های مشابهی برای بزرگسالان بر مبنای آموزش و پیشرفت فن آوری را در محیط فرهنگی مناسب خود ارائه میکند. محیط طبیعی و غیره مصنوعی را از یک دید نوین زیبایی شناسی مورد توجه قرار میدهند. در مورد نقش دولت مرکزی و همین طور وظیفه ی سازمان ها و فعالیت های محافل تخصصی و در مورد به حساب آوردن خواسته ها و فعالیت های مخاطبان اندیشه های ابتکاری نوین مطرح میکنند مانند تشویق فعالیت های فرهنگی اجتماعی و گسترش سازمان های محله ای اعم از فرهنگی، آموزشی و اجتماعی. در واقع در این نوع سیاست گذاری فرهنگی، مردمی ساختن فرهنگ مورد توجه قرار میگیرد نتیجه کار نوعی سیاست فرهنگی است که مردم گرا و در عین حال آموزشی فرهنگی است.

برخی تجارب محدود نیز در پاره ای از کشورها وجود دارد که در آن ها هماهنگی با اهمیت یافتن بعد توسعه فرهنگی و تاکیدات رهبران سیاسی مذهبی و صاحب نظران و سازمان های جهانی در سیاست گذاری فرهنگی و بر بعد فرهنگی و توسعه توجه شده است. البته با توجه به این که در کشور های در حال توسعه مسئله ملت سازی و مشکلات فرهنگی کلان بر سر راه توسعه بنیانی تر بود؛ این مسائل پیش تر از بسیاری از چیزها مورد توجه بوده است. اما هیچ گاه تبدیل به نوعی سیاست گذاری نظام یافته و یکپارچه فرهنگی در سطح کلان نمی شده. در این نوع سیاست ها که می توان آنها را سیاست گذاری کلان فرهنگی نامید طبیعتاً کوشیده شده تا به مشکلات فرهنگی اجتماعی کلان در سطح جامعه نیز پرداخته شود نه صرفاً توسعه دادن فعالیت های فرهنگی، که از آن به طور معمول تحت عنوان «توسعه ی فرهنگی» یاد می شود. موضوعات مورد توجه این نوع سیاست گذاری در کشورهای مختلف به اشکال گوناگون بروز کرده است. علاوه بر این در اکثر جوامع، مدیریت و سیاست گذاری فرهنگی، هم از سویی، محدود به سیاست گذاری در سطح کلان و هم از سوی دیگر محدود به مدیریت و سیاست گذاری فرهنگی در حوزه های تخصصی و در سطح خرد می باشد که دستگاه ها و سازمان های مختلفی متولی آنها هستند. (اجلای، پرویز، ۱۳۷۹، ص ۵۲-۵۶)

### انقلاب اسلامی و مدیریت فرهنگی

انقلاب اسلامی به لحاظ تغییر نظام فرهنگی، تغییر اهداف و ارزش ها و اصلاح دیدگاه عمومی جامعه نسبت به مقوله ی فرهنگ موجب تغییری عمیق در فرهنگ شد. این تغییر به همراه دیدگاهی استقلال طلب، فرهنگی زاینده و مولد به وجود آورد و با شعار استقلال فرهنگی الگوی بسیاری از ملت های جهان شد. مدیریت ارزشی و کارآمد فرهنگی نظام نیز، در سال های اولیه ی انقلاب، موجب بالنده تر شدن این تغییرات شد. مدیریت فرهنگی پس از انقلاب به دلیل به کارگیری نیروهای ارزشی دچار تحول عمیقی شد؛ اما به رغم توفیقات بسیاری که این مدیریت در سالهای آغازین پس از انقلاب کسب کرد، در سالهای اخیر دچار نوعی بحران شد. بحران مدیریت فرهنگی که از مهمترین مشکلات پیش روی انقلاب اسلامی است، به بررسی همه جانبه ای نیاز دارد. برای بررسی بیش تر این بحران بهتر است ابتدا علل موفقیت مدیریت فرهنگی در دهه های اول حیات انقلاب را بررسی کنیم. شاید بتوان این علل را در عوامل زیر جستجو کرد:

(۱) تکیه بر منابع معنوی در کنار منابع مادی؛

(۲) بهره گیری درست از منابع انسانی؛

(۳) ایجاد تحول در نظام ارزشی؛

(۴) مدیریت پویا، مشارکتی و مردمی؛

(۵) توجه به نیازهای مدیریت تحول آفرین

پس از پیروزی انقلاب اسلامی مدیران و مسئولین بخش فرهنگ، نیازمند ایجاد دو تحول اساسی در حوزه ی فعالیت های خویش بودند. نخست ایجاد تحولی بینشی در نظام فرهنگی کشور و دیگری ایجاد تحول در نظام روش ها. سالهای اولیه پس از پیروزی انقلاب اسلامی درخشان ترین مقطع به ثمر رسیدن تحولات بینشی نسبت به فرهنگ بود؛ اما متأسفانه پس از مدتی این امر دچار ایستایی و عدم تحول شد. در حقیقت موفقیت آمیزترین دستاورد انقلاب در بخش فرهنگ، ایجاد تغییر در نوع نگرش مردم و مسئولان به نظام ارزشی و موضوعات فرهنگی بود. درحوزه ی تحولات روشی، به دلیل عدم نگرش علمی در ایران به موضوع مدیریت به ویژه در سالهای اخیر، روش ها چندان کارآمد و موثر نبوده اند. می توان گفت تحولات روشی ناکارآمد، ضربه های زیادی بر پیکره فرهنگ و سیاست های فرهنگی فرود آورده است. در بیان علل ناکارآمدی مدیریت فرهنگی پس از انقلاب که متأسفانه موجب پدید آمدن نتایج منفی ای در حوزه ی فرهنگ به ویژه فرهنگ عامه شده است، می توان علل زیر را برشمرد:

■ کم رنگ شدن باور برخی از مسئولین فرهنگی به آرمان های انقلاب

- عدم توجه مسئولین به فرهنگ به عنوان موضوعی دست اول؛
- عدم توجه به مسئله توسعه فرهنگی به عنوان زیربنای توسعه ی سیاسی، اقتصادی و یا حداقل هم پای آن؛
- انفعال مدیران فرهنگی نسبت به پویایی و کارایی فرهنگ اسلامی؛
- نگرش اقتصادی به فرهنگ؛
- سیاست زدگی مدیریت فرهنگی کشور؛
- عدم ارائه ی تعریف درست از شاخص ها و فعالیت های فرهنگی؛
- عدم ارائه الگو و نظام استاندارد مدیریت فرهنگی؛
- تأثیرات جهانی سازی و تهاجم فرهنگی دشمنان انقلاب اسلامی

#### ۵- ضرورت و اهمیت مدیریت فرهنگی

دلایل فراوانی را می توان برای ضرورت مدیریت فرهنگی اقامه کرد که عمده ی آن به نقش و کارکردهای فرهنگ در جامعه باز می گردد. فرهنگ در حقیقت راه و رسم و شیوه زندگی است و نقش آن برای یک جامعه، به مثابه روح برای جسم آدمی است. همچنان که سلامت روحی و روانی انسان نیازمند عنایت جدی و برنامه ریزی و به کارگیری فعالیت و اقدام های مناسب است و هرگونه بی توجهی و غفلت از آن می تواند به زندگی فردی انسان آسیب زند و آن را در معرض تهدید جدی قرار دهد، بی توجهی و عدم اهتمام لازم به مقوله فعالیت های فرهنگی نیز صدمات و لطمات جبران ناپذیری بر حیات یک ملت وارد آورده و آن را در معرض فرسودگی و نابودی قرار می دهد (حاجی ده آبادی، محمدعلی، ۱۳۸۲، ص ۶۶).

افزون بر این، باید کوشید تا این عنصر حیات بخش به آسانی در اختیار همه اقشار مردم جامعه قرار گیرد و نباید به گونه ای رفتار شود که کالاهای فرهنگی، مانند کالاهای مصرفی و اقتصادی به سوداگری درافتد. همچنین نظریه همگانی بودن فرهنگی و لزوم مشارکت موثر مخاطبان، لزوم مدیریت قوی، برای سامان مند و بهینه کردن این مشارکت احساس می شود. ضمن این که محافظت قوی و موثر از مرزهای فرهنگی و پاسداری از باورها و ارزش ها و سنن ملی در برابر تهاجم فرهنگی بیگانگان، نیازمند مدیریت های موفق در همه ی سطوح فرهنگی است. همچنان که انجام فعالیت های فرهنگی و تربیتی موثر برای حفاظت از کیان فرهنگی و تضمین شکوفایی صحیح

استعدادهای و پیشگیری از انحرافات فرهنگی یک ضرورت است، باید توجه داشت که مهمتر از آن مدیریت فرهنگی در انجام این گونه فعالیت ها و برنامه ریزی ها است که می تواند اثر بخشی این گونه فعالیت ها را تضمین کند.

با وجود اهمیت و ضرورت غیر قابل انکار مدیریت فرهنگی، متأسفانه نگرش غالب در برخی جوامع و نزد برخی افراد که نه از اهمیت فرهنگ آنچنان که باید و شاید مطلع اند و نه اهمیت و ضرورت مدیریت را دریافته اند، این است که مدیریت فرهنگی ضرورت ندارد، در حالیکه اساساً موفقیت و پیروزی یک قوم و ملت در زمینه مادی یا معنوی جز به وجود مدیریت در هر یک از این حوزه ها امکان پذیر نیست.

با توجه به توضیحات گفته شده، ضرورت مدیریت فرهنگی در شرایط فعلی انقلاب اسلامی را به شرح زیر می توان توجیه نمود:

(۱) تغییر و تحول در نظام فرهنگی جامعه و سوق دادن آن به سمت مضامین سیاست های فرهنگی مورد نظر انقلاب اسلامی، نیازمند مدیریتی کارآمد به عنوان یکی از ارکان نظام است.

(۲) تثبیت و نهادینه کردن الگوی فرهنگی انقلاب در سالهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی با مشکلات و موانعی رو به رو بوده است. بخشی از این عوامل، خارجی و از جریان بین المللی اطلاعات و تهاجم فرهنگی سرچشمه می گیرد و بخشی دیگر از موانع، ریشه در عوامل داخلی از جمله نبود درک درست از ماهیت، اهمیت و کارکردهای فرهنگی و ضعف دستگاه های فرهنگی کشور می باشد. در هر صورت مدیریت فرهنگی برای شناخت دقیق عوامل تعالی و یا بی هویتی فرهنگی کشور ضرورتی جدی است.

(۳) مقوله ی ابزارها، صنایع و محصولات فرهنگی از جمله امور و موضوع هایی است که با توجه به ویژگی های عمومی جامعه ی ما و انقلاب اسلامی همواره مورد توجه و حساسیت نظام و مردم بوده است. از این رو با در نظر داشتن این نکته که کالاهای فرهنگی مستقیماً ناظر به باورها، علایق، احساسات و اندیشه ی فرد و جامعه می باشند و هریک بنا به محتوای خود بیانگر فرهنگ خاصی هستند باید مدیریت شوند.

(۴) هم فرد و هم جامعه، به هر حال نیازمند تغذیه ی فرهنگی، تعالی و کمال است و ارتقاء فرهنگ عمومی، سطح دانش، آگاهی و معرفت افراد در جامعه برای رسیدن به اهداف مطلوب نیازمند به برنامه ریزی فرهنگی است و برنامه ریزی فرهنگی از جمله کارکردهای مدیریت فرهنگی است.

(۵) هدف اصلی نظام جمهوری اسلامی، فرهنگی است؛ بنابراین تامین استقلال و امنیت فرهنگی در کشور تامین کننده استقلال و امنیت در سایر زمینه ها است؛ از این رو است که به برنامه ریزی و مدیریت فرهنگی باید توجه ویژه شود.

(۶) هدف اصلی دشمنان انقلاب اسلامی، تحمیل و استحاله ی فرهنگی است. برای شناخت توانایی ها و نقاط ضعف دشمن، برآورد وضعیت و مقابله با تهدیدات فرهنگی و پاسداری از مرزهای فرهنگی نیازمند سازماندهی مناسب و کارآمد در حوزه ی فرهنگ هستیم.

(۷) منشأ توانایی ما و قدرت ملی ما در همه ی عرصه ها در طول انقلاب اسلامی قدرت و توانایی های معنوی و فرهنگی بوده است و بدون تردید با وجود اعتقادات، اراده و روحیه ی مقاومت، هیچ تهدیدی امکان پذیر نیست؛ از این رو برای حفظ هویت فرهنگی و پیشگیری از آسیب ها باید به مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی عنایت و توجه ویژه ای صورت گیرد.

#### ۶- اصول مدیریت فرهنگی

اصل در لغت و اصطلاح معانی گوناگون دارد که از جمله آنها می توان به بن اساسی یک شیء، حقیقت یک شیء و ... اشاره کرد، اما آنچه از کاربرد این واژه در این بحث مورد نظر است دستورالعمل، قواعد و معیارهایی کلی هستند که بر فرایند مدیریت فرهنگی ناظرند.

پس از تعیین و قطعی نمودن رسالت و اهداف مدیریت فرهنگی، مهمترین اقدام، تبیین اصول و قواعد معیارهایی است که در فرایند مدیریت فرهنگی باید مورد توجه قرار گیرد. توجه به این معیارها، می تواند هدف گذاری عملیاتی، طرح ریزی و اجرای برنامه های فرهنگی را همواره به صورت اثربخش تضمین نماید. اصول مدیریت فرهنگی راهنمای مدیران، کارشناسان و کارگزاران فرهنگی است که اولاً به عنوان الزامات رسالت و اهداف فرهنگی تلقی می گردد و ثانیاً حاکم و ناظر بر تمام فرایند عملیات فرهنگی است و در نهایت به کار بستن آن ها تضمین کننده قابلیت های مورد انتظار در رسالت فرهنگی است.

اصول مدیریت فرهنگی، اکتشافی است که با توجه به مبانی مدیریت فرهنگی، ارزش ها و آرمان ها، رسالت و اهداف کلان و برآورد شرایط محیطی به دست می آید. در این فصل چند اصل به عنوان مهمترین اصول مدیریتی فرهنگی مورد تاکید قرار گرفته است. بدیهی است علاوه بر این اصول می توان موارد دیگری را به این فهرست اضافه نمود و یا کاهش داد. ضمن این که تقدم یا تاخر یک

اصل نسبت به اصل دیگر در این فهرست الزاماً بیانگر اولویت یا اهمیت یک اصل نسبت به اصل یا اصول دیگر نیست.

#### ۱-۶- هدفمندی و حفظ جهت

مدیریت وسیله ای است برای رسیدن به هدف. پس عنصر هدف در مدیریت هر نوع فعالیتی اهمیت دارد و بدون هدف، مدیریت بی معنی است. هدف ها در سازمان های فرهنگی چهار نقش مهم بر عهده دارند. نخست **معرف سازمان فرهنگی** بوده و موجودیت آن را در جامعه توجیه می کنند. دوم **زمینه هماهنگی فعالیت های فرهنگی** را به وجود می آورند. سوم، **شاخص و ملاک های لازم برای تعیین میزان اثر بخشی فعالیت های فرهنگی** هستند و در نهایت، اهداف به تهیه و تدارک **ملاک های ارزیابی عملکرد** در سازمان های فرهنگی کمک می کنند.

اهداف در مدیریت فرهنگی، نتایج مطلوبی را مورد نظر قرار می دهد که فعالیت های فرهنگی در راستای آن ها هدایت می شوند. اهداف، مسیر و جهت ها را مشخص می کنند، تا رسیدن به قصد نهایی که همه تلاش های مدیران فرهنگی بر آن متمرکز و هدایت می شود؛ بنابراین اصل هدفمندی در مدیریت فرهنگی باعث کنترل و تمرکز تلاش ها و حفظ جهت ها است. این اصل زیر بنای سایر اصول است و سایر اصول بدون آن مفهومی ندارد. فعالیت های فرهنگی زمانی می تواند اثر بخش و کارآمد باشد که چرایی شکل گیری آن قبل از هر چیزی به خوبی تبیین شده باشد.

اهمیت حرکت براساس اهداف در مدیریت فرهنگی، موجب می شود که مدیران فرهنگی تحت تاثیر حوادث روزمرگی گرفتار نگردند. قبل از تعیین محتوا، روش و ابزار بر هدف ها متمرکز گردیده و به چرایی یک فعالیت فرهنگی قبل از چگونگی انجام آن، پاسخ دهند. از سلیقه ای و سطحی عمل کردن و اتکای هدف به مسائل ظاهری و روبنایی پرهیز نمایند و در نهایت با تحلیل عمیق، ریشه ای و راهبردی مسائل با ژرف نگری لازم، سازمان فرهنگی را به سمت اهداف اساسی هدایت نمایند.

#### ۲-۶- دین محوری

دین هر چند می تواند یک عنصر فرهنگی لحاظ شود؛ اما این عنصر با سایر عناصر تفاوت جوهری و اساسی دارد؛ به گونه ای که اساساً تار و پود فرهنگ را باید با معیارها و ارزش های دینی همسان و هماهنگ کرد. معنای این سخن نقش محوری دین در فرهنگ است و مدیریت فرهنگی باید با این ضابطه، فعالیت ها و برنامه های خود را تنظیم نماید. مدیریت فرهنگی هیچ گاه به فرهنگ موجود در یک جامعه به عنوان مبدأ و مقصد نمی نگرد؛ بلکه سمت و سوی فعالیت ها و برنامه ها باید متوجه «

فرهنگ ایده آل» باشد. در این صورت هر چند به یک باره با عناصر فرهنگی مغایر با ارزش ها و آرمان های موجود در یک جامعه برخورد نمی شود؛ ولی کوشش بر آن است که در گذر زمان و با محوریت دین، جهت گیری دینی به فرهنگ و عناصر آن داده شود.

مدیر فرهنگی، باید قرائت صحیح و درستی از دین داشته باشد تا بتواند در نقد و تحلیل پدیده ها و عناصر فرهنگی به خوبی و به درستی عمل نماید؛ از این رو، از جمله آموزش های لازم و ضروری برای مدیران فرهنگی، معارف دینی است، که البته باید به همراه نوعی آموزش های کاربردی در نقد و تحلیل پدیده ها و عناصر فرهنگی از منظر دینی باشد (حاجی ده آبادی، محمد علی، ۱۳۸۲).

علامه محمد تقی جعفری در این باره می نویسد « هر پدیده و فعالیت فرهنگی که با ارزش های متعالی انسانی، مانند اخلاقیات و مذهب سازگار باشد، فرهنگ اسلامی آن را نمی پذیرد؛ زیرا هر پدیده و فعالیتی که به نام فرهنگ در جامعه بروز کند و مخالف حیثیت و شرافت و شخصیت کمال طلب انسانی باشد، اگر چه در جذاب ترین صورت عرضه شود، فرهنگ اسلامی با آن مخالفت نموده و از عرضه و ترویج آن جلوگیری می نماید (جعفری، محمدتقی، ۱۳۷۳، ص ۷۴).

### ۳-۶- انسان مداری

انسانی بودن از جمله ویژگی های فرهنگی است. مدیریت فرهنگی و تربیتی نیز به همین اعتبار، مدیریت انسانی است؛ البته مدیریت های انسانی در انسانی بودن خود یعنی در میزان و نوع ارتباط با انسان ها و امور انسانی شدت و ضعف دارند. گسترده ترین، عمیق ترین، شدید ترین نوع مدیریت انسانی، مدیریت فرهنگی است؛ زیرا گستره ی آن محدود به یک قشر از انسان ها مثلاً نوجوانان و جوانان نمی شود؛ بلکه میانسالان و پیران از زن و مردم با هر قومیتی را پوشش می دهد. سروکار مدیریت فرهنگی با عموم اقشار اجتماعی است و حتی اگر به ظاهر یک قشر خاص در معرض برنامه های مستقیم آن باشد، به طور غیرمستقیم و چه بسا اساسی تر، سایر اقشار نیز در دیدرس و دامنه برنامه ها و فعالیت های او قرار دارند. به همین سبب در مدیریت های فرهنگی مدارس و مساجد و فرهنگسراها، اثر برنامه هایی که برای نوجوانان طراحی می شود، هیچ گاه به خود نوجوانان محدود نمی شود؛ بلکه خانواده آنان را نیز متأثر می سازد؛ همچنان که برای تأثیرپذیری و شرکت فعال نوجوانان در این گونه فعالیت ها و برنامه ها، هماهنگی و همراهی خانواده نقش بسیار موثری ایفا می کند. (حاجی ده آبادی، محمدعلی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۷).



وجه دیگر انسان مداری در مدیریت فرهنگی، شناخت ابعاد انسانی و ساحت های اوست. مدیر فرهنگی باید اطلاع درست و دقیق و کافی از ماهیت انسان و ابعاد و نیازهای انسانی او داشته باشد. مقتضای روایات و متون اسلامی هم، توجه جامع و همه جانبه به انسان است.

وجه دیگر انسان مداری در مدیریت فرهنگی، شناخت مبانی و ساز و کار تأثیرگذاری بر انسان و به اصطلاح دقیق هدایت انسان است. ضرورت شناخت مبانی و مبادی رفتارهای انسانی و کیفیت سمت و سو دادن به فعالیت های انسانی، برخاسته از همین اصل انسان مداری است، تا کیفیت و چگونگی نحوه شکل گیری باورها، احساسات و عواطف و افعال و رفتارهای انسانی را ندانیم و از چند و چون آن آگاه نباشیم، هرگز در دستیابی به اهداف مدیریت فرهنگی موفق نخواهیم بود. دقیقاً از همین منظر است که ماهیت برخی از فعالیت ها و برنامه های تربیتی و فرهنگی بیش تر شباهت به مدیریت های صنعتی و بازرگانی دارد و از این رو به شکست و ناکامی می انجامد.

وجه دیگر انسان مداری در مدیریت فرهنگی، توجه به ابعاد، ریشه ها و عوامل روابط و ارتباطات انسانی است. مدیریت فرهنگی جدا از آن که با انسان ها ارتباط دارد، شدیداً در جهت فرهنگی کردن روابط انسانی گام بر می دارد و این مستلزم شناخت دقیق و کافی از ماهیت روابط انسانی است.

وقتی سخن از انسان مداری در میان است، مقصود انسان ها معمولی و عادی است، نه انسان های استثنایی؛ بنابراین نمی توان برنامه های فرهنگی را بر مبنای انسان های متعالی، یا در نقطه مقابل، انسان های پست تنظیم کرد. گرچه سمت و سوی فعالیت ها و برنامه های تربیتی باید در راستای دستیابی به انسان هایی از هر جهت کامل و عالی باشد، ولی همواره فعالیت های تربیتی و فرهنگی بر مبنای انسان های عادی و معمولی که اکثر انسان ها را پوشش می دهد، باشد.

#### ۴-۶- جامع نگری

از دیدگاه برنامه ریزی، جامع نگری، به معنای توجه به همه عناصر درونی و بیرونی یک برنامه می باشد. در بیشتر منابع مدیریتی، جامع نگری را معادل نگرش نظام مند و یا سیستمی قرار می دهند این نگرش درمقابل نگرش جزئی نگری است که این نوع نگرش، صرفاً به پدیده یا موضع خاصی، فارغ از ارتباط و تاثیر آن با دیگر عناصر و پدیده ها می پردازد.

این اصل از چند جهت قابل بررسی است اولاً، جامع نگری در مدیریت فرهنگی موجب خواهد شد که سیاست ها و اهداف فرهنگی با سیاست های کلان و سیاست ها و اهداف سایر حوزه ها هماهنگ گردد؛ و به تاثیر اهداف و عملکرد مدیریت در سایر حوزه ها و بر فرهنگ و متقابلاً اثر سیاست ها و

اهداف فرهنگی بر سایر حوزه ها توجه گردد. ثانیاً در طرح ریزی های فرهنگی به همه عناصر به صورت همه جانبه توجه خواهد شد و در نهایت با نگاه جامع به فرایند شکل گیری یک فعالیت فرهنگی، می توان همه عناصر شکل دهنده آن فعالیت را همزمان مورد توجه قرار داد. در مجموع توجه به این اصل می تواند، نگاه فرایندی و همه جانبه نگری را در مدیریت فرهنگی تقویت نماید.

#### ۵-۶- قانون گرایی

بدون شک یکی از نقش های خطیر و اساسی دستگاه های فرهنگی، اجتماعی نمودن هنجارها از جمله قانون گرایی و درونی کردن اصل احترام به قانون در شهروندان هر جامعه است. وقتی احترام به قانون درونی می شود، خود مبدل به فرهنگ می گردد و فرهنگ رفتاری و اجتماعی راهدایت و کنترل می نماید. بر این اساس، بسیار مهم است که مدیران و متولیان امور فرهنگی، خود به قانون و لزوم رعایت آن ایمان و اعتقاد داشته و در کلیه فعالیت ها و برنامه های فردی، سازمانی و اجتماعی به عنوان الگوی رفتاری دیگران، به قانون احترام گذارند.

اصل قانون گرایی در مدیریت فرهنگی به معنای توجه به اصول و سیاست های فرهنگی و ضوابط و مقررات در حوزه ی فرهنگی هم هست. قانونمندی فعالیت های فرهنگی یک ضرورت جدی است؛ چرا که در غیر این صورت احتمال انحراف محتوای فرهنگی جامعه و دوری از اهداف بسیار خواهد بود. اصولاً تدوین و اجرای برنامه ی فرهنگی بدون توجه به اصول سیاست ها و قوانین، میزان تاثیر و هماهنگی آن را کاهش خواهد داد. پر واضح است که وضع قانون و ضابطه برای آفرینش و خلاقیت های ذهنی افراد، بی معنا خواهد بود. به بیان دیگر، نمی توان برای نحوه ی تفکر یا استنباط یا آفرینش های هنری قانون وضع کرد. قانون در قلمروی فعالیت های فرهنگی و ارائه محصولات فرهنگی به جامعه، معنی دار و مهم است؛ بنابراین مدیران فرهنگی به عنوان یکی از اصول اساسی باید ضوابط مربوط به تدوین و اجرای برنامه و یا فعالیت و تولید محصول فرهنگی را مورد توجه جدی قرار دهند.

#### ۶-۶- توجه به سطوح کار

یکی از آسیب های جدی در حوزه ی مدیریت فرهنگی عدم توجه به سطوح کار، تداخل حوزه های کاری و وظایف دستگاه های مختلف فرهنگی است و به همین سبب با توجه به جا به جایی نقش های سازمان های فرهنگی هزینه های فراوانی را در مجموعه مدیریت فرهنگی کشور متحمل می شویم. اگر سازمان های سیاست گذار بتوانند با سیاست گذاری های کارآمد و واقع گرا به امر سازماندهی بپردازند و با حفظ سطح کار خود حوزه های تخصصی کار را در چارچوب آن سیاست ها و به

صورت کارآمد هدایت و مدیریت نمایند، بدون شک اثر بخشی مجموعه مدیریت فرهنگی کشور بیشتر خواهد شد. یکی دیگر از جنبه های عدم توجه به این اصل آن است که در بسیاری از سازمان ها، منابع انسانی فرهنگی عمدتاً در سطوح عملیاتی و فعالیت های اجرایی فرهنگی متمرکز شده اند و در عمل، فعالیت های برنامه ریزی هدایت و جهت دهی فرهنگی بدون حضور کارشناسان کارآمد و شایسته انجام می گیرد.

#### ۶-۷- اشراف اطلاعاتی

اصلی ترین نیازمندی برای مدیریت فرهنگی شناخت و برآورد اطلاعاتی است. بدون اشراف اطلاعاتی، مدیریت فرهنگی مترادف با به هدر دادن منابع، فرصت ها و در نتیجه شکست خواهد بود. مدیر فرهنگی باید برآورد دقیقی از محیط، روندها، توانایی ها و آسیب پذیری های دشمن و خودی را در اختیار داشته باشد. به هر میزان تسلط و احاطه اطلاعاتی مدیران فرهنگی بیشتر باشد، امکان تصمیم گیری صحیح و اثر بخشی در کلیه مراحل شکل گیری یک اقدام فرهنگی، بیشتر تر خواهد بود.

توجه به این اصل، آمادگی لازم را در نیروهای خود افزایش می دهد، توانایی فرهنگی ایجاد می نماید، مقابله با اقدامات دشمنانه به موقع انجام می شود، و عملیات فرهنگی خودی با اعتماد به نقش و آزادی عمل، بیشتر هدایت می شود در نهایت مدیران فرهنگی برخوردار از اطلاعات، می توانند با ابتکار عمل لازم، پاسخگوی هر وضعیت جدیدی باشند.

#### ۶-۸- توجه به فن آوری نوین ارتباطات

از نشانه های پیشرفت جوامع انسانی، سازندگی و تکامل ابزار است. ابزار سازی، زمینه پیشرفت های بعدی انسان را فراهم می سازد. این رابطه متقابل انسان و ابزار در طول زمان باعث پیشرفت و توفیق او در دستیابی به دانش های جدید و دنیای جدیدتر و در نتیجه فرهنگ توسعه یافته تر، بوده است. امروزه شناخت ابزار جدید ارتباطی و فرهنگی برای مدیران فرهنگی یکی از اصول اساسی مدیریت در سازمان های فرهنگی است. شناخت توانایی و مهارت استفاده از ابزارهای نوین، توفیق در پویایی و حراست فرهنگی را افزایش می دهد. عدم شناخت ابزارها و چگونگی به کارگیری آن ها موجب ناتوانی مدیران فرهنگی و در نتیجه انفعال فرهنگی خواهد شد. جنبه دیگر این اصل است که مدیران فرهنگی برای ایجاد ارتباط موثر با مخاطبین خود در جامعه ناگزیر از شناخت وسایل و ابزارهای جدید ارتباطی هستند، در غیر این صورت، با توجه به قدرت و توانایی روز افزون ابزار

جدید ارتباطی و فرهنگی و بهره مندی کشورهای پیشرفته از این ابزارها، نفوذ فرهنگی این کشورها در میان افراد جامعه و آسیب پذیری جامعه، امری آسان و حتمی خواهد بود.

#### ۹-۶- توجه به عمق بخشی فعالیت های فرهنگی

رسالت اصلی مدیران فرهنگی افزایش معرفت و بصیرت لازم در گروه های مختلف مخاطب است. همچنین پیام ها و برنامه های فرهنگی باید بتوانند توانایی لازم را برای انجام عمل آگاهانه و به موقع در گروه های مختلف مخاطب ایجاد نماید. مدیران و سازمان های فرهنگی اگر بتوانند با هدف گذاری صحیح و روش های موثر موجبات عمق بخشی بیشتر فرهنگی را در گروه های مخاطب فراهم سازند، بدون تردید مخاطبین آن ها در صحنه مواجهه با یورش فرهنگی دشمن، با بصیرت لازم عمل خواهند کرد.

فعالیت فرهنگی اگر بتواند به تقویت مبانی فکری، اعتقادی، سیاسی و فرهنگی منجر شود بدون شک آثار آن پاسداری از مرزهای فرهنگی، جلوگیری از نفوذ و استحاله فرهنگی دشمن خواهد بود.

#### ۱۰-۶- استمرار و مداومت

تغییرات فرهنگی زمانبر و طولانی است و فعالیت فرهنگی امری است که نیاز به استمرار و مداومت دارد؛ از این رو لازمه تحول و یا تکامل فرهنگی، انجام طرح ریزی های راهبردی و بلند مدت است؛ تا به بهره برداری لازم و نتایج مطلوب برسد.

توجه به اصل مداومت به معنای عدم توجه به تحول و تغییر نیست، بلکه برنامه های دراز مدت فرهنگی باید چشم انداز مطلوب و آرمانی را ترسیم و بر آن متمرکز گرداند، تا مدیران فرهنگی بتوانند شاهد تحولات اساسی باشند. یکی دیگر از آثار توجه به این اصل حفظ پیوستگی فعالیت های فرهنگی است. از این رو با تمرکز بر اهداف راهبردی، برنامه های جامع به برنامه میان مدت و برنامه میان مدت به برنامه های سالانه تبدیل می شود تا با ترکیب برنامه ریزی و زمان، استمرار و مداومت فعالیت های فرهنگی در چارچوب جهت های کلی حفظ گردد.

#### ۱۱-۶- انعطاف و پویایی در عین پافشاری بر اصول

محتوای فرهنگی را می توان به دو دسته ی ثابت و متغیر تقسیم کرد، که بخشی به تنوع و تکرار نیازهای آدمی و شیوه های گوناگون پاسخگویی به آن ها باز می گردد و یا ناشی از همجواری یک فرهنگ با فرهنگ های دیگر و تعامل و تبادل و گاه تزاخم با فرهنگ های دیگر است و بخش دیگر

وجه مشخصه و ممیزه ی یک جامعه از جامعه ی دیگر و عامل هویت دهنده به اعضای آن جامعه است. به لحاظ همین نکات است که وظایف مدیریت فرهنگی، بسیار دشوار می نماید؛ زیرا از سویی باید در جهت تکامل و پویایی آن بکوشد و از سویی بر اصول فرهنگ پافشاری نماید از این منظر شناخت دقیق ثابتهات و متغیرات فرهنگی برای مدیران فرهنگی، بسیار ضروری است.

## ۱۲-۶- همکاری و مشارکت مخاطبین

از جمله اصول مهم مدیریت فرهنگی استفاده موثر از آحاد اجتماع در برنامه های فرهنگی است. ماهیت برنامه ها و فعالیت های فرهنگی اقتضا می کند که از توان اجتماع برای پیشبرد اهداف فرهنگی استفاده شود. این امر از سویی ریشه در خود فرهنگ دارد؛ چه، فرهنگ یک امر اجتماعی است و بدون دخالت خود اجتماع، هیچ فعالیت فرهنگی به مقصد و مقصود خود نمی رسد. به بیان دیگر فعالیت ها و برنامه های فرهنگی هیچ گاه در حالت یک سویه و از جانب تعداد محدودی از افراد به ویژه در قالب متصدیان دولتی به مقصود و هدف خویش نمی رسد. طراوت، جذابیت، پویایی و نشاط فعالیت های فرهنگی، اقتضای مشارکت مخاطبان را هم در امر برنامه ریزی و هم در اجرای فعالیت ها دارد. از سوی دیگر مشارکت اجتماعی، فعالیت های فرهنگی را از حالت کلیشه ای و خشک و بی روح خارج می سازد. افزون بر این، افراد و آحاد اجتماع، مهمترین منبع و سرمایه ی لازم برای فعالیت های فرهنگی به شمار می روند.

مشارکت اجتماعی در قالب های گوناگونی امکان پذیر است؛ گاه این مشارکت در قالب کار گروه های سازمان یافته رسمی و غیررسمی انجام می گیرد و گاه، در قالب حرکت جمعی و گاهی به شکل امکان دخالت هر یک از آحاد اجتماع بدون هرگونه سازماندهی گروهی یا جمعی آن ها امکان پذیر است. البته آنچه بیشتر مطلوب است، مشارکت های گروهی و جمعی خود جوش و تنها با حمایت های دولتی است. قدرت و توان این گونه مشارکت ها هرگز قابل مقایسه با گونه های دیگر نیست. بدین لحاظ نقش مدیریت فرهنگی، بیشتر در قالب فعالیت هایی بروز می کند که برانگیختگی و حمایت لازم را برای تشکیل جمعیت های سازمانی مستقل فراهم می آورد.

بدیهی است که لازمه ی پذیرش اصل مشارکت اجتماعی، آن است که وظایفی مانند موارد زیر را برای مدیران فرهنگی به رسمیت بشناسیم.

- لحاظ جایگاه، نقش و میزان مشارکت گروهی در برنامه ریزی و فعالیت های فرهنگی؛
- تبلیغ و زمینه سازی فرهنگی- روانی لازم برای تحریک و ترغیب آحاد اجتماع به این گونه فعالیت ها؛
- برداشتن موانع و محدودیت های مشارکت اجتماعی؛
- هدایت و کنترل صحیح مشارکت های گروهی سازمان یافته و غیرسازمان یافته؛
- تعیین نوع فعالیت هایی که می تواند در قالب مشارکت اجتماعی صورت گیرد.
- تشویق و پاداش مشارکت جویان در فعالیت ها.

### ۱۳-۶- نوآوری و جذابیت بخشی

از جمله ویژگی های آدمی، زیبا دوستی و زیباگرایی است. در عین حال انسان ها از تحمل امور شاق و دشوار تن می زنند. مجموعه ای از این دست ویژگی ها، اصل مهم دیگری را در فعالیت های فرهنگی رقم می زند که نوآوری و جذابیت است اگر به این نکته توجه داشته باشیم که طبیعت انسان ها آزادی را دوست دارد و قید و بندهایی که هر یک از این آموزه های فرهنگی بر او تحمیل می کند، در حقیقت با این خواسته آدمیان ناهمخوان است، به اهمیت اصل یاد شده پی می بریم. در واقع با جذابیت بخشی و کاستن از سختیها و دشواری ها، مخاطبین برنامه های فرهنگی نسبت به آموزه های فرهنگی، اقبال نشان داده، به صورت آزادانه و از روی رغبت و میل آن ها را پذیرا می شوند.

### ۱۴-۶- زمان شناسی و بهره گیری از زمان :

در مدیریت فرهنگی، زمان از جهات گوناگونی حائز اهمیت است؛ یک جهت که جهت عام در هر نوع فعالیت و مدیریتی است، ارزش زمان است که در غالب موارد توجه چندانی به آن نمی شود؛ بلکه اساساً ارزش فرصت و زمان را هنگامی درک می کنیم که بدانیم که در آن مقطع زمانی چه کارهایی را می توانستیم انجام دهیم و انجام ندادیم و به اصطلاح وقت کثی کرده ایم. از آن جا که ما برای زمان هزینه ای نمی پردازیم، از ارزش آن هم غافلیم. امروزه، زمان یکی از مهمترین سرمایه ها برای دولت، مدیریت ها و سازمان ها به حساب می آید. بهره گیری صحیح از زمان است که موفقیت یا شکست را رقم می زند. سازماندهی صحیح زمان، بی تردید یکی از نخستین بندهای هر دستورالعمل برای موفقیت است. دشوارترین وظیفه در میان گروه ها، همیشه سازماندهی و مدیریت زمان و تنظیم وقت به وسیله ی افراد گروه بوده است.

جهت دیگر اهتمام به مسئله زمان که خاص مدیریت فرهنگی و تربیتی است، آن است که از یک منظر، همواره سه زمان ما را احاطه کرده است: گذشته، حال و آینده. مواجهه با هر یک از سه

مقطع یاد شده، با دیگری متفاوت است. از آن جا که زمان، ظرفی برای فعالیت های آدمی است، مدیر فرهنگی باید نسبت به هر یک از سه زمان حال، گذشته و آینده، برنامه و ایده ی مشخص داشته باشد.

یک مدیر فرهنگی باید همواره فهرستی از وقایع گذشته را پیش روی خود داشته باشد؛ وقایعی که تأثیرات شگرفی بر حیات گذشته ی جامعه و فرهنگ آن داشته است. وقایع شیرین را باید زنده نگاه داشت تا نه تنها از خاطره ها محو نگردد؛ بلکه از میراث کهن پاسداری شده و مایه ی تقویت روحیه و آمادگی فرد برای حال و آینده باشد. وقایع و حوادث اسفناک و تلخ گذشته نیز باید در خاطره ها زنده مانده تا از آن عبرت گرفته و دیگر تکرار نگردد.

بعد دیگر زمان، حال است. منظور از زمان حال، وضعیت و فرصتی است که هم اکنون در اختیار ماست و البته همراه با تحولات و اوضاع و احوال ویژه ای همراه است. شناخت این وضعیت، وظایفی را برای مدیر فرهنگی رقم می زند که متفاوت از اقتضائات زمان گذشته است. مهمترین مسئله از این حیث، بهره گیری از لحظه های زمان موجود و استفاده از آن در مسیر اهداف فرهنگی و تربیتی است. همچنان که برای فرد «عمل شایسته» وظیفه است، برای مدیر فرهنگی نیز تدارک فعالیت ها و برنامه های مفید یک اصل اساسی به شمار می آید. همچنان که پیش از این گفته شد، فرهنگ در تار و پود زندگی در هم تنیده است؛ بنابراین باید کوشید تا زمان موجود نیز به گونه ای سامان یابد که از لحظه لحظه ی آن برای ترویج و تثبیت فرهنگ استفاده شود.

زمان آینده سومین جنبه ی زمان شناسی است. از این حیث، دوراندیشی و آینده نگری برای مدیر فرهنگی ضروری است. یک مدیر فرهنگی باید تحولات و اوضاع پیش روی را به خوبی پیش بینی نماید و آمادگی مواجهه و رویارویی منطقی و صحیح با آنها را داشته باشد.

شناخت زمان حال و آینده از این حیث مهم است که استعداد و آمادگی را برای مدیریت فرهنگی به ارمغان می آورد. امام علی (ع) می فرماید «من عرف الايام لم یغفل عن الاستداد»؛ (فروع کافی، ج ۸، ص ۲۳) «آن کسی که زمان را می شناسد، از آمادگی و استعداد لازم برای بهره گیری و مواجهه با آن غافل نمی ماند».

بصیرت به زمان، به معنای درک صحیح مقتضیات و موانع حال و آینده است. آن کس که به میزان بصیرت دارد و نیازها و ویژگی های ضروری زمان حال را می شناسد و بین نیازها و اقتضائات زودگذر و لحظه ای و نیازها و ضرورت های دائمی تفاوت می نهد، هرگز دچار جمود و تحجر نمی شود و می داند که چگونه باید با وضعیت ها و مسائل گوناگون مواجه شود.

## ۱۵-۶- توجه به نتایج و اثر بخشی

یکی از مشکلات اساسی فعالیت های فرهنگی، عدم توجه به اثربخشی و نتایج آن است. بسیاری از فعالیت ها و محصولات فرهنگی کم اثر و یا از اثر بخشی لازم بی بهره اند و نمی توانند منجر به تاثیر بر رفتار مخاطب یا گروه های مخاطبین شوند.

این اصل از چند جهت قابل اهمیت است. اولاً در هدف گذاری برنامه های فرهنگی، از سطحی نگری باید پرهیز نمود و با استفاده از پژوهش ها و مطالعات عمیق فرهنگی، اهداف و جهت گیری ها دقیقاً مشخص گردد. ثانیاً برنامه و تدوین آن به گونه ای باشد که از همه ملاک های لازم برای سنجش اثر بخشی برخوردار گردد. ثالثاً محصول و تولید فرهنگی با تاکید بر اثر بخش بودن باید به عنوان محصول برتر و به روز، ارتباط خود را با مخاطب با توجه به اهداف فرهنگی برقرار نموده و منجر به تغییر و تثبیت و یا ایجاد رفتار گردد.

متأسفانه در بسیاری از مواقع برای مدیران و سازمان های فرهنگی انجام فعالیت های فرهنگی دارای اهمیت است و کیفیت تاثیر آن به عنوان یک مقوله کمتر مورد توجه می باشد و یا مدیران و کارشناسان فرهنگی، از ارزشیابی تاثیر آن بر مخاطب ناتوان هستند.

اگر فعالیت های فرهنگی از تاثیرگذاری مطلوب برخوردار نباشد، می توان گفت آن فعالیت انجام نشده، و اگر تأثیرپذیری منفی باشد و موجب شود تا واکنش های منفی در قبال محصولات و یا خدمات فرهنگی در جامعه به وجود آید، می توان گفت برنامه یا محصول ضد فرهنگی بوده است؛ بنابراین، تأثیر این برنامه، فعالیت یا محصول فرهنگی بر گروه های مخاطب و جامعه، نشان دهنده ی ارزش و اهمیت و میزان موفقیت مدیران فرهنگی است.

یکی دیگر از مواردی که مربوط به این اصل است تطابق برنامه ها با نیازهای واقعی است که می تواند اثر بخشی را افزایش دهد. نحوه ی ارائه ی برنامه های فرهنگی، چگونگی استفاده از ابزار و وسایل ارتباطی، شکل ظاهری برنامه ها می تواند نقش موثری در ایجاد زمینه ی پذیرش عقلی و میزان تاثیرگذاری عاطفی داشته باشد.

از موارد دیگر که می تواند در افزایش اثر بخشی برنامه های فرهنگی موثر باشد، توجه به محتوای پیام های فرهنگی است. هر فعالیت، حرکت، متن، تصویر و ... باید دارای پیام های لازم برای تاثیر بر مخاطب باشد. همچنین نوع روش ها، ابزارها و رسانه هایی که در انتقال پیام به مخاطب به کار گرفته می شود می تواند در میزان اثربخشی فعالیت فرهنگی موثر باشد. در مجموع اثربخشی، حاصل



توجه به مجموعه فرایند شکل گیری یک فعالیت فرهنگی است که اگر مورد توجه قرار گیرند گزینش بهترین و موثرترین فعالیت فرهنگی تضمین خواهد گردید.

## ۷- مولفه ها و ویژگی های مدیریت در سازمان های فرهنگی

ویژگی های مدیریت فرهنگی را باید در نقش فعالیت های فرهنگی و جایگاه منحصر به فرد محصولات و فرآورده های فرهنگی و نقش حیاتی این محصولات در زندگی بشر و نیز ظرافت و دقت بالایی که به لحاظ پیچیدگی کار و حساسیت عمومی باید در این گونه فعالیت ها به خرج داد و بالاخره در گستردگی روابط و ارتباطات انسانی در این حوزه ی کاری جستجو کرد.

مدیریت در سازمان های فرهنگی و وظایف مدیریتی در این سازمان ها با مدیریت در سایر سازمان ها وجوه مشترکی دارد. یافته های علمی ناشی از مطالعه و دانش مدیریت در سایر سازمان ها برای مدیران سازمان های فرهنگی قابل استفاده بوده و لازم است کلیه مدیران فرهنگی در سطوح مختلف سازمان نسبت به وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریتی و دستاوردهای علمی در این حوزه ها کاملاً آشنا بوده و برای اثربخشی مدیریت، آن ها را به کار گیرند. از این رو تردیدی نیست که بخش قابل توجهی از موفقیت مدیران فرهنگی به میزان توانایی، مهارت و تجارب آن ها در وظایف مدیریتی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و ایفای نقش های ارتباطی اطلاعاتی و تصمیم گیری و برخورداری از مهارت های سه گانه مدیریتی ادراکی، انسانی و فنی مربوط است؛ البته در بررسی میزان مهارت ها و توانایی های مدیریتی باید به سطح مدیریت، نوع سازمان و شرایط محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است توجه گردد.

پارسونز در تحلیل سازمانی رسمی، وظایف و مسئولیت های سازمانی را به صورت سلسله مراتبی به سه سطح فنی (Technical)، اداری (Managerial) و اجتماعی / نهادی (Social or Institutional) تفکیک کرده است (علاقه بند، علی، ۱۳۷۳، ص ۱۵۳).

سازمان آموزشی و یا فرهنگی، به عنوان یک سازمان رسمی، وسیله ای است که از طریق آن هدف های ویژه ای که برای جامعه یا بخش هایی از آن مهم اند تحقق پیدا می کند. چنین سازمانی موجودیت قانونی، منابع مورد نیاز و حمایت اجتماعی برای نیل به هدف های خود را از جامعه کسب می کند و تحت شرایطی که محیط اجتماعی و جامعه برای آن تعریف کرده است، به فعالیت می پردازد. در واقع، همان طور که سطح فنی سازمان به وسیله ی سطح اداری آن کنترل و هدایت می شود، به همان طریق، سطح اداری نیز به وسیله ی ساختار نهادی یا اجتماعی یعنی نهاد حکومت، ارزش های اجتماعی و سیاست های فرهنگی، کنترل و هدایت می شود. در مطالعات مدیریتی، معمولاً

وظایف و مسئولیت های اداری مورد توجه قرار می گیرد و سطوح فنی و اجتماعی سازمان ها که وجوه متمایز آن با یکدیگر است کمتر بررسی می شود.

بر پایه ملاحظات فوق می توان مقایسه ای میان ویژگی های مدیریت سازمان های فرهنگی و مدیریت سایر سازمان ها به عمل آورد. کمپل و همکارانش، این ویژگی ها را با توجه به سطوح سه گانه وظایف سازمانی، بر روی شش زنجیره و یا پیوستار در سازمان های آموزشی بررسی نموده است که بررسی وی بیانگر بخش قابل توجهی از ویژگی های سازمان های فرهنگی هم هست. از میان آنها، دو پیوستار یعنی اهمیت اجتماعی و حساسیت عمومی پاسخگوی سوال اول درباره ی تامین و ارائه ی خدمات است. دو پیوستار پیچیدگی وظیفه و نزدیکی روابط، پاسخگوی سوال دوم درباره ی ویژگی کارکنان سازمان است و پیوستار دشواری ارزشیابی مربوط به سوال سوم است. از این شش پیوستار برای تشخیص ویژگی های بی همتای سازمان های فرهنگی و مدیریت آنها ، استفاده می کنیم. (علاقه بند، علی، ۱۳۷۳، ص ۱۶۰).

#### ۷-۱- اهمیت اجتماعی

اهمیت اجتماعی خدمات هر سازمانی، به وضوح به سطح نهادی اجتماعی مربوط است. بدون شک برای جامعه تولید محصولات و کارکردهای هر یک از سازمان ها، ارزش متفاوتی دارد. از آن جا که فرهنگ هر جامعه تشکیل دهنده هویت آن جامعه است و همچنان که هر فرد از طریق شخصیت وی شناخته می شود، هویت هر جامعه هم از طریق فرهنگ آن جامعه مشخص می گردد. برای مردم از این رو که عقاید، باورها، ارزش ها و هنجارهای اجتماعی، نگرش ها، دانش ها، زبان ، دین ، ادبیات، اساطیر و آرمان و آرزوها و سایر عواملی که باعث هویت، وحدت و همبستگی اجتماعی و ملی می شود اهمیت فوق العاده دارد و این اهمیت تحت تأثیر عملکرد سازمان های فرهنگی است. به همین جهت عملکرد و نتایج کار سازمان های فرهنگی به طور اعم که سازنده و یا عامل بقا و تعالی فرهنگ عمومی یک ملت هستند، مورد توجه بوده و در مقایسه با سایر سازمان های اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند بود.

#### ۷-۲- حساسیت عمومی

حساسیت مردم نسبت به خدمات سازمان ها نیز به سطح نهادی اجتماعی مربوط است. کارخانه، به ویژه از لحاظ عملیات داخلی آن، بسیار کمتر از دانشگاه و مدرسه در معرض دید مردم است. به

علاوه، مدیریت کارخانه به جز در مواردی که به محصولات آن مربوط می شود، الزامی ندارد نسبت به افکار عمومی حساس باشد. برعکس موسسات آموزشی و فرهنگی همیشه در دید و قضاوت افکار عمومی هستند. به ویژه در کشوری که به فرهنگ و آموزش و پرورش و پیامدهای آن اهمیت می دهد، این حساسیت بیشتر خواهد بود؛ از این رو، موسسات فرهنگی و آموزشی باید نسبت به افکار عمومی با توجه به جایگاه فرهنگ و نسبت به میل و نیاز مخاطبین خود و بازخورد اجتماعی و پیامدهای پیام و عملکرد و محصولات خود حساس باشند. یک سازمان فرهنگی زمانی می تواند پیام های آموزشی و فرهنگی خود را به مخاطبین مورد نظر انتقال دهد و در برانگیختن احساسات، عواطف و اندیشه و تفکر مخاطب خود موثر عمل نماید که به میل، علاقه و نیاز، حساسیت و قضاوت های گروه های مختلف اجتماعی خود توجه داشته باشد، تا عملکرد و نتیجه ی کار آن سازمان اثر بخش تلقی گردد. محصولات و دستاوردهای فرهنگی، هرگز قابل مقایسه با دستاوردهای صنایع اقتصادی و صنعتی نیست، زیرا اولاً نتایج فعالیت های فرهنگی عمیقاً تأمین کننده نیازهای روحی و معنوی آدمیان است. افزون بر این، امکان تکرار و بازسازی یک محصول صنعتی و بازرگانی وجود دارد، در حالی که تغییر و تحول در یک حرکت و محصول فرهنگی نامطلوب که اثر خود را بر مخاطب گذاشته است بسیار مشکل و شاید ناممکن باشد.

### ۷-۳- پیچیدگی وظیفه

پیچیدگی وظیفه ی سازمان به سطح فنی مربوط می شود. وظایف برخی سازمان ها دشوارتر و پیچیده تر از سازمان های دیگر است. بدون شک فراگرد تدریس و یادگیری در یک سازمان و موسسه ی آموزشی به مراتب پیچیده تر از تولید و ساختن پیچ و مهره در یک کارخانه است. به نظر می رسد تولید کننده ی یک محصول ضمن توجه به تقاضای اجتماعی و بازار، می تواند بر کل فرایند تولید و کارگرانی که پیچ و مهره تولید می کنند، کنترل داشته باشد؛ ولی معلم یا مبلغی که می خواهد بر فکر، احساس و اراده یک مخاطب یا دانش آموز اثر بگذارد، هدایت و کنترل کامل فرایند تدریس، یادگیری و تبلیغ را به جهت دخالت عوامل مختلف، نتواند کاملاً در اختیار گیرد.

مدیران سازمان های فرهنگی اعم از سازمان هایی که نقش های اطلاع رسانی یا خبری و یا آموزش تربیتی و یا تبلیغی و ترویجی و ... دارند، وظیفه ای بسیار پیچیده تر دارند. این پیچیدگی زمانی بیشتر می شود که بخواهیم، علاوه بر توجه به فرایند درونی شکل گیری یک فعالیت فرهنگی، کارکرد و عملکرد سایر سازمان ها را بر رفتارهای اجتماعی و حوزه ی فرهنگی مورد توجه قرار دهیم. تأثیرگذاری و تغییر رفتار و هدایت افراد به مراتب پیچیده تر و دشوارتر از انجام سایر وظایف

است. تنها عامل فرهنگی در موفقیت انجام فعالیت های فرهنگی دخالت ندارد؛ بلکه مجموعه ای از عامل زیستی، روان شناختی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی باید به نحوی در راستای این فعالیت ها هماهنگ شوند. باید یادآور شد که مخاطبین محصولات و پیام های فرهنگی موجودات منفعل همانند پیچ و مهره و حیوانات و گیاهان نیستند؛ بلکه شخصیت و سازمان روانی، روحی و جسمی افراد، قالب ها و ظرفیت های خاصی دارد که امکان تاثیر گذاری را دشوار می سازد.

#### ۷-۴- نزدیکی روابط

ایفای وظایف سازمانی مستلزم برقراری روابط معینی میان کارکنان و مراجعین است. میزان نزدیکی و صمیمیت این روابط از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد که این ویژگی نیز به سطح فنی مربوط است. نزدیکی روابط کار در یک کارخانه در کمترین میزان است، در ادارات دولتی تا اندازه ای بیشتر است و در مدرسه به طور قابل ملاحظه ای از هر دو مورد قبلی بیشتر است. همین فرایند و حساسیت برای کار مبلغین و مدیران فرهنگی با تفاوت هایی مطرح می باشد. مدیریت فرهنگی امری اجتماعی است و فعالیت های فرهنگی زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که با بیشترین مشارکت آحاد اجتماعی و روابط نزدیک همراه باشد.

هر اندازه میزان مشارکت مخاطبین یک پیام و برنامه ی فرهنگی در تدوین و اجرای آن بیشتر باشد، نتایج بیشتری حاصل خواهد شد؛ بنابراین کار فرهنگی نیازمند شناخت دقیق و همه جانبه ی مخاطبین و طراحی برنامه ها و فعالیت ها با توجه به میل، استعداد و نیاز مخاطب است که نظرسنجی در مورد برنامه ها و فعالیت و حضور آحاد اجتماعی می تواند آن را اثر بخش تر نماید.

#### ۷-۵- تربیت حرفه ای

تربیت حرفه ای کارکنان سازمان مورد توجه سطح اداری است. منظور از تربیت حرفه ای، شایستگی و صلاحیت های شغلی است که از طریق آموزش تخصصی دانش ها، مهارت ها، تجارب و احراز ویژگی های فردی حاصل می شود. در سازمان های فرهنگی با توجه به تنوع کارکرد و نقش های این سازمان ها، آموزش و تربیت حرفه ای و صلاحیت ها و شایستگی های فردی مدیران ابعاد گسترده ای دارد و انجام وظایف حرفه ای بدون آمادگی های لازم تخصصی و تعهد و اعتقاد و باور نسبت به ارزش های فرهنگی امکان پذیر نیست. در سازمان های فرهنگی، مدیران و عناصر آن از جمله عوامل کلیدی طراحی و اجرای برنامه های حرفه ای در هدف گذاری، شناخت مخاطب، گزینش ابزار و روش ها هستند و باید با نیازهای جدید و فن آوری ارتباطات به صورت حرفه ای آشنا باشند و به اعتبار ماهیت فعالیت هایشان، باید از صفات و خصایص ویژه ی اخلاقی و انسانی

برخوردار باشند. این موضوع در مورد سایر مدیران در بخش های دیگر هم مصداق دارد؛ لکن با توجه به جایگاه و ویژگی های مقوله ی فرهنگ، بالاخص در حوزه ی فرهنگی عمومی کشور باید مورد توجه ویژه ای قرار گیرد، زیرا در همه حال کار با انسان و هدایت امور انسانی و فعالیت های فرهنگی کاری پیچیده، دشوار، دقیق و در عین حال ارزشمند و اساسی و تعهدآور است.

#### ۶-۷- دشواری ارزشیابی

دشواری ارزشیابی از وظایف سطح فنی سازمان ها است. با وجود اینکه دشواری فراگرد ارزشیابی در سازمان های صنعتی و بازرگانی را نمی توان دست کم گرفت؛ ولی به نظر می رسد که فروش و تولید، دارای شاخص های نسبتاً ساده ی سنجش و ارزیابی بازده باشند. در مقابل، یک موسسه آموزشی و مدرسه یا سازمان فرهنگی باید به تغییرات رفتاری، در معنای وسیع آن، توجه داشته باشد. تغییر ممکن است در زمینه ی دانش، مهارت و نگرش ها صورت گیرد که به سادگی قابل مشاهده و درک نیستند. برای سنجش و اندازه گیر تغییر بیش تر باید به طرح و تهیه رویه ها یا ابزارهای اندازه گیری پرداخت، ولی حتی موقعی که این ابزارها با رویه های ویژه مورد استفاده قرار می گیرند مخصوصاً در ارزشیابی های کوتاه مدت، انطباق پذیری ظاهری ممکن است با تغییر واقعی یکسان تلقی شود. تغییرات پایدار در رفتار، فقط پس از سالها و با جمع آوری شواهد و مدارک از منابع مختلف قابل تشخیص است. زمانی این ارزیابی مشکل تر می شود که بخواهیم میزان موفقیت یک سیاست فرهنگی یا اثر بخشی یک فعالیت فرهنگی را در جامعه مورد ارزیابی قرار دهیم. در مدیریت فرهنگی هیچ مسئله ای پیچیده تر از ارقام برای برآورد نتایج، که ممکن است در پس عملیات تبلیغی، آموزشی و ... حاصل شده باشد، نیست. در واقع با وجود وسایل فراوان نمی توان به خوبی ثابت کرد که یک سیاست، هدف و کار و فعالیت فرهنگی که انجام گرفته است، تا چه میزان به نتایج مورد نظر رسیده است. علوم اجتماعی تا حدودی به روش ها، وسایل فنی برآورد و ارزیابی دست یافته است؛ اما این روش ها تا کنون نتوانسته همزمان اثر مجموعه یا تعدادی از پیام ها را بر مخاطب به طور دقیق برآورد نماید؛ بدین معنی که اطمینان از برد یا اثر بخشی یک برنامه ی نسبتاً ساده را به طور قطع در اختیار منابع پیام یا مدیران فرهنگی و رسانه ها قرار دهد.

بنابراین، سنجش تاثیر یک برنامه ی فرهنگی و اثر آن بر افکار عمومی و مخاطبین در یک سازمان فرهنگی در مقایسه با وظایف سایر سازمان ها بسیار دشواری می باشد؛ با وجود این، تحقیقاتی در حوزه ی کارکرد وسایل ارتباط جمعی و اندازه گیری نتایج عملیات آن به عمل آمده است که تا حدودی می تواند مدیران فرهنگی را یاری نماید.

شش پیوستار گفته شده در پیش علاوه بر کمک به تحلیل وجوه مشترک و ویژگی های بی همتای مدیریت در سازمان های مختلف، نکات قابل توجهی را آشکار می سازند. اولاً معلوم می شود که از میان ابعاد شش گانه ی فوق، سه بعد آن به وظایف سطح فنی، دو بعد به سطح نهادی اجتماعی و فقط یک بعد به وظایف سطح اداری سازمان ها مربوط می شوند. یعنی عناصر مشترک مدیریت در سطح اداری و تفاوت ها در سطح فنی و نهادی قرار دارند. ثانیاً آشکار می شود که مدیریت سازمان های فرهنگی به دلیل ویژگی های خاصی که توضیح داده شد، امری خطیر، دشوار و حساس و پرمسئولیتی است.

به طور خلاصه می توان نتیجه گرفت که خدمات سازمان های فرهنگی اهمیت اجتماعی فراوانی دارند، جامعه و مردم نسبت به عملکرد و نتایج کار آن ها حساسیت زیادی دارند و وظایفی که انجام می دهند بسیار پیچیده و دشوار است. انجام وظایف آن به طور کلی مستلزم روابط نزدیک با جامعه، شناخت دقیق مخاطب و نیازها و تمایلات آن است و انجام وظایف حرفه ای آن وابسته به دانش، مهارت، تجربه و تعهد است. سرانجام باید گفت، ارزشیابی میزان اثر بخشی عملکرد و یا نتایج یک سیاست، هدف، برنامه و فعالیت فرهنگی سخت پیچیده و دشوار است.

#### ۸- مولفه ها و ویژگی های خاص مدیران و کارگزاران فرهنگی

پاسخ به این سوال که چه فعالیتی کار مدیر را مشخص می کند، در سازمان ها از جمله سازمان های فرهنگی متفاوت است. برای پاسخ به آن باید اهداف و مقاصد ویژه و برنامه ی کار مدیریت در سازمان مشخص گردد، روش ها و رویه ها و خط مشی های مورد انتظار بیان شود، چگونگی تقسیم کار والگوهای سازماندهی مشخص گردد و در نهایت کیفیت کار و نحوه ی ارزشیابی آن باید تعیین گردد تا بتوان ابعاد مختلف مسئولیت و وظایف و در نهایت ویژگی های فکری و ذهنی، اجتماعی، عاطفی جسمی و در نهایت رفتاری مورد انتظار از مدیران و کارگزاران آن عرصه را تعریف نمود.

در هر سازمان وظایف عمومی و تخصصی مدیریتی را می توان از همدیگر تفکیک کرد. همانگونه که همه ی مدیران در همه ی سازمان ها و سطوح مختلف آن وظیفه ی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل و نظارت را به عنوان وظایف عمومی مدیریتی بر عهده دارند؛ هر مدیر به تناسب نوع و ماهیت سازمان، عهده دار وظایف تخصصی مدیریتی هم هست. این وظایف در سازمان ها متفاوت است و متناسب با آن مدیران باید از دانش، مهارت و صلاحیت های ویژه و اختصاصی برخوردار باشند. برای مثال مدیران منابع انسانی علاوه بر وظایف عمومی مدیریتی، وظیفه ی تامین، آموزش و تربیت، حفظ و نگهداشت و کاربرد منابع انسانی را به عنوان وظایف

تخصصی مدیریتی عهده دار می باشند. به همین ترتیب، مدیران فرهنگی علاوه بر مهارت عمومی مدیریتی باید توانایی و مهارت برنامه ریزی فرهنگی، هدایت و جهت دهی عملیات فرهنگی و ارزشیابی اثر بخشی فعالیت های فرهنگی را نیز داشته باشند.

همه ی مدیران برنامه ریزی می کنند؛ اما برنامه ریزی و سیاست گذاری فرهنگی، الزامات و ویژگی های خود را دارد و از این رو فنون و روش ها و ادبیات آن متفاوت است. مدیر یک سازمان صنعتی به راحتی نمی تواند جایگزین یک سازمان سیاسی، فرهنگی و آموزشی شود. با این که وظایف مدیریتی یکسانی دارند؛ ولی دانش و اطلاعات، مهارت و تخصص و نحوه ی عملکرد و نوع رسالت و اهداف اجتماعی آن ها به طور قابل ملاحظه ای متفاوت است. گرچه تجربه ی شخصی مدیریتی در صورت انتقال، از سازمانی به سازمانی دیگر می تواند کمک نماید؛ ولی بهره وری سازمانی مستلزم برخورداری از ویژگی ها، مهارت های تخصصی و تجربه در همان حوزه ی مدیریتی است.

با توجه به توضیحات فوق می توان گفت توجه به مدیریت و مشاغل مدیریتی به سبب نقش های اساسی آن در سازمان ها، امری بدیهی و اجتناب ناپذیر است؛ با این حال باید ابعاد مختلف مسئولیت ها، وظایف و انتظارات از مدیران نظر به نوع رسالت، اهداف و سطح سازمان ها به خوبی تعریف و تبیین گردد تا در احراز شرایط و گزینش مدیران، سازمان ها دچار مشکل نشوند. آن گونه که خردمند (۱۳۸۰) نوشته است؛ مدیران در هر سازمانی باید از ویژگی های عمومی و ویژگی های اختصاصی برخوردار باشند تا بتوانند از عهده وظایف و ایفای نقش های مدیریتی برآیند. به طور کلی مدیران تقریباً باید ایفاگر سه نقش متفاوت باشند که این نقش ها در سه گروه طبقه بندی می شوند.

نقش های ارتباطی (تشریفاتی و رهبری)،

نقش های اطلاعاتی (رابطه با همردیفان، دیده بان، اشاعه دهنده و سخنگو)

نقش های تصمیم گیری (کارآفرینی، تنش زدایی، تخصیص دهنده ی منابع و مذاکره کننده).

علاوه بر مهارت ها و توانایی های مدیریتی، اندیشمندان مدیریت وجود ویژگی های فردی و شخصی را هم برای مدیران ضروری دانسته اند. برخی خصایصی مانند هوشیاری، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی سرپرستی را از ویژگی های فردی مدیران می دانند. برخی دیگر چهار خصوصیت تمایل به مدیریت کردن، توانایی برقراری ارتباط و درک متقابل، درستی و صداقت و تجربه شخصی را به عنوان ویژگی های فردی مدیران دانسته اند.

با توجه به نظرات ارائه شده می توان ویژگی های فردی مدیران را در چارچوب شش دسته ویژگی اصلی بخش بندی کرد:

(۱) ارزش ها

(۲) نگرش

(۳) انگیزش

(۴) شخصیت

(۵) سن

(۶) جنسیت

احمدی لامشکی (۱۳۷۷) می نویسد؛ افراد از لحاظ توانایی با یکدیگر متفاوت هستند. این بدان معنی است که افراد از لحاظ توانایی دارای نقاط قوت و ضعف هستند. از مجموعه ی مطالعات علمی انجام گرفته، چهار عامل اصلی تحصیلات، تجربیات، توان فیزیکی و توان ذهنی به عنوان توانایی به شرح زیر در نظر گرفته شده است.

مهارت های مدیریتی مجموعه ای از رفتارهایی است که به عملکرد موثر در شغل منجر می شود. مهارت های مدیریتی اکتسابی و قابلیت یادگیری دارند. بنا به نظر کاتز سه دسته مهارت های انسانی، ادراکی و فنی مهمترین مهارت ها هستند اما با گذشت زمان این مهارت ها به حسب شغل و اهمیت، تنوع یافته اند. خویشتن شناسی، گروه سازی، تفویض اختیار، هدف گذاری و .... از این گونه مهارت ها هستند.

### ویژگی های اختصاصی مدیران فرهنگی

مدیران فرهنگی به اعتبار نوع رسالت، وظایف و فعالیت های قابل انتظار از آن ها باید از صفات و ویژگی هایی برخوردار باشند. این موضوع درباره ی مدیران در سایر بخش ها، در جای خود مصداق دارد؛ همچنین با توجه به این که موضوع مدیریت آنها مقوله فرهنگ است و فرهنگ از ویژگی هایی برخوردار است؛ بنابراین مدیریت امور فرهنگی متفاوت و متمایز با سایر حوزه ها بوده و مدیران فرهنگی باید از شرایط متفاوتی برای تصدی مشاغل مدیریت فرهنگی برخوردار باشند.

برای تعیین ویژگی های مطلوب مدیران فرهنگی پس از تبیین ابعاد مدیریت و فرهنگ، ابتدا باید رسالت، اهداف و سیاست های فرهنگی که در واقع هدف های مورد انتظار از یک مدیر فرهنگی است، مورد بررسی قرارگیرد و سپس اهداف، وظایف و مسئولیت های آن مدیر در سازمان فرهنگی



مورد نظر استخراج و فهرست گردد. پس از فهرست وظایف می توان با استفاده از تجارب، نقطه نظر کارشناسان و صاحب نظران و پژوهش های انجام شده در این باره، ویژگی های مطلوب را برای انجام هر وظیفه مشخص نمود.

بنابراین، منابعی که می تواند به تبیین ویژگی های مدیران فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران کمک نماید عبارت است از:

- (۱) ارزش ها و آرمان های اساسی نظام جمهوری اسلامی؛
- (۲) اصول و سیاست های کلان فرهنگی نظام جمهوری اسلامی؛
- (۳) اهداف و سیاست های فرهنگی کشور در برنامه های چند ساله ؛
- (۴) رسالت، اهداف و وظایف سازمان های فرهنگی؛
- (۵) کارکردها، نقش ها و مهارت های عمومی مدیریت عمومی؛
- (۶) ابعاد، ماهیت و ویژگی های مدیریت و سیاست گذاری در حوزه ی فرهنگ؛
- (۷) قلمرو، سطح، محدوده و نوع فعالیت مدیران فرهنگی مورد انتظار؛
- (۸) نتایج پژوهش ها و تحقیقات به عمل آمده در مورد شرایط احراز و ویژگی های مورد نیاز برای انجام هر یک از وظایف فرهنگی (نظریات و عقاید صاحب نظران).

فهرست ویژگی هایی که برای مدیران فرهنگی در این فصل مطرح می شود، با توجه به مطالعات و پژوهش های به عمل آمده براساس سه حوزه ادراکی و وجودی انسان تنظیم گردیده است. این ویژگی ها یا با عنایت به مقوله ی خاص فرهنگ و یا به دلیل نزدیکی شان با دو مقوله فرهنگ و مدیریت معرفی شده است. در بخش قابل توجهی از شرایط و ویژگی های مطرح شده در این فصل، از گزارش پژوهش به عمل آمده در دبیرخانه ی شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۸۲ تحت عنوان «شرایط و ویژگی های عزل و نصب مدیران آموزشی و فرهنگی» استفاده شده است.

#### ۸-۱- ویژگی های عاطفی روانی مدیران فرهنگی

مهمترین ویژگی های عاطفی روانی برگرفته از اهداف و آرمان های فرهنگی انقلاب اسلامی، وظایف مشترک سازمان های فرهنگی و نظریات و دیدگاه های صاحب نظران عبارت است از:

- (۱) اهل علم و تحقیق بودن
- (۲) روحیه ی استقبال از نظریات و ایده های نوین برای توسعه ی فرهنگی کشور
- (۳) توجه به تکامل و تعالی همه جانبه فرهنگی جامعه

- (۴) ظرفیت تحمل آراء و نظریات مختلف
- (۵) التزام و روحیه ی حفظ حریم ارزش های الهی و انقلابی
- (۶) برخورداری از آرامش، امنیت روحی و فکری
- (۷) برخورداری از گرایش درونی و علاقمند به کار و تلاش فرهنگی
- (۸) برخورداری از صبر و استقامت در به ثمر رسیدن فعالیت های فرهنگی
- (۹) عشق، علاقه و پایبندی به فرهنگ ملی
- (۱۰) برخورداری از دغدغه و حساسیت های لازم نسبت به تهاجم فرهنگی دشمن
- (۱۱) روحیه میدان داری و حضور در صحنه های ضروری و لازم
- (۱۲) مومن و دیندار بودن
- (۱۳) صداقت، صراحت و صمیمیت به ویژه با مخاطبین پیام های فرهنگی
- (۱۴) وجدان کار و تلاش پیگیر برای به نتیجه رساندن اهداف فرهنگی
- (۱۵) اعتقاد کامل به کارآمدی فرهنگ اسلامی
- (۱۶) روحیه پاسداری از ارزش ها و آرمان های انقلاب اسلامی
- (۱۷) علاقمند به پیگیری تحولات فرهنگی و تحولات جهانی فرهنگ ها
- (۱۸) برخورداری از روحیه ی اجتماعی و اعتقاد به نقش مردم در فعالیت های فرهنگی

#### ۲۰۸-ویژگی های معرفتی و شناختی مدیران فرهنگی

مهمترین ویژگی های معرفتی و شناختی مدیران فرهنگی عبارت است از:

- (۱) برخورداری از ذهن قوی و خلاق و قدرت تجزیه و تحلیل امور فرهنگی
- (۲) برخورداری از عمق و نگاه و نگرش بلند و دوراندیشانه و راهبردی در امور فرهنگی
- (۳) شناخت عمیق فرهنگ اسلامی، ملی و انقلابی
- (۴) اشراف اطلاعاتی نسبت به راهبردها، اهداف و شگردهای عملیات روانی دشمن
- (۵) برخورداری از دانش و مهارت های لازم در طرح ریزی فرهنگی
- (۶) شناخت عمیق مخاطبین پیام ها و فعالیت های دیگر فرهنگی
- (۷) برخورداری از دانش عمومی مدیریت

- (۸) برخورداری از بصیرت و بینش سیاسی لازم
- (۹) اعتقاد کامل به مبانی انقلاب اسلامی
- (۱۰) جامع نگری و برخورداری از نگرش سیستمی
- (۱۱) قدرت برآورد و تجزیه و تحلیل شرایط محیطی (تهدیدات – فرصت ها- قوت ها- آسیب ها)
- (۱۲) برخورداری از روحیه ی آزاد اندیشی و استقلال فکری
- (۱۳) برخورداری از چارچوب نظام فکری
- (۱۴) شناخت نظریات و تئوری های برجسته فرهنگی
- (۱۵) آشنایی با اصول، سیاست های فرهنگی نظام جمهوری اسلامی
- (۱۶) آشنایی با مفهوم، ماهیت و عناصر فرهنگ
- (۱۷) آشنایی با زیربنای فکری و فلسفی فرهنگ ها
- (۱۸) شناخت فن آوری نوین ارتباطات
- (۱۹) نوآوری، ابتکار و برخورداری از خلاقیت های ذهنی

### ۳-۸- ویژگی های عینی رفتاری مدیران فرهنگی

مهمترین ویژگی های عینی رفتاری مدیران فرهنگی عبارت است از :

- (۱) برخورداری از روحیه اعتماد به نفس؛
- (۲) برخورداری از جایگاه و جاهت اجتماعی؛
- (۳) رعایت اخلاق اسلامی؛
- (۴) التزام و پایبندی به فرایض دینی؛
- (۵) آرامش و عدم شتابزدگی؛
- (۶) شجاعت و شهامت در اظهار حق و دفاع از ارزش های انقلابی و اسلامی؛
- (۷) تعهد و روحیه ی مسئولیت پذیری ؛
- (۸) روحیه ی تأثیر گذاری مثبت فرهنگی بر دیگران؛
- (۹) عدم تمایل در پیش داوری و قضاوت های عجولانه؛

(۱۰) برخورداری از رفتارهای همراه با صداقت و صمیمیت؛

(۱۱) انعطاف پذیری و تحمل دیگران؛

(۱۲) روحیه ی استفاده از تجارب خود و دیگران؛

(۱۳) روحیه ی تصمیم گیری براساس کار کارشناسی

(۱۴) اقدام و عمل براساس برنامه اصول و سیاست های فرهنگی؛

(۱۵) خطرپذیری و قاطعیت در اجرای برنامه ها.

هر مدیر با توجه به نوع وظایف، سطح سازمان و شرایط و مقتضیات موجود به درجاتی از مهارت های مدیریتی نیاز دارد. یک سازمان بزرگ چند ده هزار نفری نیازمند مدیریت است تا یک موسسه چند نفری. به طور کلی هر سازمان در سه سطح جدا از هم و در عین حال درهم تنیده عمل می کنند. هر کدام از این سطوح نیازمند مهارت های مدیریتی متفاوتی هست. این سطوح مدیریتی شامل سطح راهبردی، میانی و عملیاتی می باشند. فهم سطوح مدیریت می تواند در فهم تمرکز فعالیت ها در سطوح گوناگون یک سازمان کمک کند. گاهی به جای سه اصطلاح بالا از سه مفهوم مدیران بالا، مدیران میانی و مدیران پایین یا مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی نیز استفاده شده است.

هر سازمان در یک محیط فراتر از خود زندگی می کند و در واقع زیر سیستمی از یک سیستم کلی است و در برابر محیط خارجی خود مسئولیت دارد. سطح راهبردی (استراتژیک) سازمان باید مطمئن شود که مدیران در محدوده های اجتماعی عمل می نمایند. در این سطح از سازمان و مدیریت، اهداف دراز مدت و جهت کلی حرکت سازمان و چگونگی عمل سازمان را نسبت به محیط تعیین می کنند. مدیران در این سطح درگیر برنامه های جامع و بلند مدت هستند، عملکرد کلی سازمان را ارزیابی می کنند و در مورد موضوعات و مسائل کلان سازمان با سطوح میانی و پایین تبادل نظر دارند. مدیران در این سطح بیشتر نیازمند مهارت های عقلانی، توانایی های فکری، مهارت های تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری در مسائل کلان و راهبردی هستند.

برای اینکه سطوح پایین سازمانی (عملیاتی) بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهند، مدیران میانی وظیفه ایفای نقش رابط یا کاتالیزور را بر عهده دارند این مدیران با دریافت جهت گیری های کلی سازمان در نقش ستاد سازمان، دستورالعمل ها، آیین نامه و روش های کاری را تدوین

می نمایند و در واقع حلقه واسط دو سطح دیگر هستند، کار نظارت و ارزشیابی عملیات سازمان را بر عهده دارند و تحلیل داده ها، آماده سازی اطلاعات، تنظیم برنامه ها و طرح های عملیاتی برای تصمیم گیری مدیران عالی هم بر عهده مدیران این سطح از سازمان است و در نهایت مدیران سطح پایین سازمان (عملیاتی)، مسئولیت فعالیت های عملیاتی سازمان را بر عهده دارند. این مدیران افرادی پر مشغله و با مراجعات فراوان هستند. وظایف آنها کاملاً اجرایی است و معمولاً وقت برای کارهای فکری، برنامه و گزارش نویسی ندارند. در مجموع این سطح از مدیریت دارای دوره فعال کاری است و وقت آنها بیشتر صرف مسائل آنی می شود.

همچنین سازمان ها ممکن است به دنبال اثر بخشی بر محیط از طریق برقراری کوشش های ارتباطی مثل تبلیغات و یا اجرای برنامه های آموزشی برای اعضای جامعه باشند. از سوی دیگر سازمان ها بنا به تفاوتشان دارای عناوین مدیریتی مختلف هستند که از کاربرد اصطلاحات واقعی برای تشخیص سطوح مختلف مدیریتی در این سازمان ها استفاده می شود؛ ولی تمام سرپرستان در این سه سطح و در همه انواع موسسات، با هر نام و عنوانی، همگی مدیرانی هستند که وظایف آنها از هم متفاوت است.

در هر حال سطوح مدیریت، نوع سازمان و موقعیتی که سازمان در آن قرار می گیرد از عوامل مهم تعیین مهارت ها و توانایی ها و صالحیت های مورد نیاز برای مدیریت است. ضمناً با آگاهی از تأثیر هر کدام از سه عنصر فوق الذکر در ترکیب مهارت های مورد نیاز، می توان به نیازهای آموزشی و سیستم حرکت مدیر در هرم مدیریت دست یافت، که تحت عنوان دوران خدمت مدیریت از آن یاد می شود (عاصمی پور، محمد جواد، ۱۳۷۱، ص ۶۱).

با استفاده از مباحث مطرح شده؛ ویژگی و مهارت های اساسی و مورد نیاز مدیران فرهنگی را در سه سطح راهبردی، میانی و عملیاتی (سازمان های مرکزی، میانی و اجرایی) می توان به شرح زیر فهرست کرد:

#### ۴-۸- ویژگی های اصلی مدیران فرهنگی در سطح راهبردی

این گروه از مدیران، در سطح سازمان های مرکزی اشتغال به کار دارند و نقش آنها عمدتاً سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان است، مدیران این سطح، به مهارت های ادراکی یا مفهومی، بیش از دیگر مهارت ها نیازمندند. مدیران این سطح باید علاوه بر ویژگی های عمومی، ویژگی های زیر را نیز داشته باشند:

- (۱) قدرت تبیین کلان و راهبردی مباحث فرهنگی؛
- (۲) توانایی برآورد و تجزیه و تحلیل شرایط و محیط پیرامونی بر رسالت و اهداف کلان فرهنگی؛
- (۳) قدرت برقراری روابط و تعامل هدفمند با سایر سازمان های فرهنگی کشور؛
- (۴) برخورداری از تفکر سیستمی و اعمال آن در بررسی ها و گرفتن تصمیم ها؛
- (۵) بررسی و شناخت ارتباط فرهنگ با دیگر امور جامعه (امور اقتصادی و سیاسی)؛
- (۶) شناخت تأثیر فرهنگ ها بر هم و ساز و کار آن؛
- (۷) شناخت و آگاهی از حیطه ی تأثیر گذاری فرهنگ، در سطح ملی و بین المللی.

#### ۵-۸- ویژگی های خاص مدیران فرهنگی در سازمان های میانی

این گروه از مدیران در سطح سازمان های میانی اعمال مدیریت می کنند و نقش آنها عمدتاً برنامه ریزی های کوتاه مدت در راستای برنامه های کلان و سیاست های اتخاذ شده از رده های عالی است. همچنین، نظارت بر اجرای این برنامه ها (از سوی سازمان ها و نهادهای اجرایی) و هماهنگی آنها، جزو حیطه ی وظایف این سازمان ها قرار دارد.

این گروه از مدیران، به هر سه دسته مهارت های ادراکی، انسانی و فنی به یک میزان نیازمند هستند. مهمترین ویژگی های مدیریتی مدیران شاغل در این گروه از سازمان ها عبارتند از:

- (۱) قدرت هم جهت کردن اهداف برنامه های کلان، در ارتباط با اهداف سازمان ؛
- (۲) توانایی جلب مشارکت کارکنان در برنامه ریزی ها و همچنین کسب ایده های جدید از آنها؛
- (۳) توانایی نظارت و کنترل و همچنین، برنامه ریز سیستم های نظارتی و کنترلی متناسب با سیستم اداری سازمان و کار؛
- (۴) قابلیت درک شرایط محیط و ارتباطات گوناگون و تأثیر گذار بر برنامه ها و در نظر گیری آن ها در برنامه ریزی؛
- (۵) قابلیت کنترل و نظارت و تعیین روابط بین برنامه ها با امور دیگر، به گونه ای که از تداخل های منجر به انحراف از اهداف جلوگیری کند.
- (۶) آشنایی با اصول و روش شناسی برنامه ریزی و پی ریزی بهترین برنامه در قالب بهترین سیستم؛
- (۷) قدرت کنترل و نظارت بر انجام برنامه ها و ارزیابی عملکردها (عملکرد زمان و کارکنان)؛
- (۸) اهمیت دادن به نیروی انسانی و کنترل و آموزش مستمر آن؛

(۹) توانایی دریافت و پردازش اطلاعات به دست آمده از فعالیت های اجرایی و انتقال آن ها به رده های بالاتر؛

(۱۰) قدرت توجیه مسئولان و جذب اعتبارهای منطقه ای و استانی و بهره گیری از آن ها در راستای توسعه ی فرهنگی.

#### ۸-۶- ویژگی های خاص مدیران فرهنگی در سطح اجرایی

وظیفه ی این مدیران، معمولاً اجرای برنامه و کنترل نحوه ی اجرای آن ها و همچنین برنامه ریزی های خرد و کوتاه مدت عملیاتی، با توجه به درجه سازمانی است. این سازمان ها ارتباط نزدیک و وسیعی با مردم، هنرمندان و اهل فرهنگ دارند. این سطح از مدیران به مهارت های فنی بیشتری نیازمندند. مهمترین این ویژگی ها عبارتند از:

- (۱) قدرت تبیین اهداف و برنامه ها و هماهنگ سازی اهداف فردی و سازمانی؛
- (۲) توانایی جلب مشارکت و همکاری افراد در تصمیم گیری و اجرای برنامه ها؛
- (۳) برخورداری از صمیمیت، صداقت و صراحت در رفتار و ارتباط با افراد؛
- (۴) قدرت شناخت و توجه به نیازها و ویژگی های افراد در حیطه ی کاری (روان شناسی) محیط کار و جامعه؛

- (۵) در نظر گرفتن توانایی افراد و اهمیت دادن به آنها در دستیابی به اهداف سازمان؛
- (۶) توجه به تمام جوانب سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از اجرای برنامه و عوامل تاثیر گذار بر آنها؛

- (۷) توجه به قابلیت ها و خصایص مجریان تولید یا عرضه ی محصولات و خدمات فرهنگی؛
- (۸) برخورداری از تخصص کافی در اداره ی امور جاری سازمان (امور پرسنلی، تدارکاتی و ... )؛

- (۹) اشراف فنی و توانایی بالا در به کارگیری تخصص های لازم سازمان (مهارت فنی)؛

- (۱۰) قدرت شناخت خرده فرهنگ های منطقه ای و محلی و بهره گیری از آن ها در راستای تحقق برنامه ها؛

(۱۱) قابلیت بررسی نتایج فعالیت ها و ارائه ی تحلیل ها و گزارش های لازم؛

(۱۲) آشنایی با اصول و روش های تحقیق در مقولات اجتماعی و فرهنگی؛

(۱۳) قدرت تنظیم بودجه و اعمال کنترل های مالی در سازمان؛

(۱۴) توانایی جلب نظر مسئولان محلی و منطقه ای و دریافت امکانات و امتیازات برای توسعه فعالیت های فرهنگی (حبیبی، محمد، ۱۳۷۹، ص ۴۴-۴۲).

امروزه هزینه های استخدامی، آموزش و تربیت ، نگهداری و به کارگیری منابع انسانی برای سازمان ها قابل تحمل نبوده و در صورت وجود منابع انسانی غیر کارآمد، هزینه های تحمیل شده در مورد نیروی انسانی به سادگی جبران نمی شود، از این رو شرایط و سیاست های جذب و به کارگیری منابع انسانی باید به دقت مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. از سویی در راستای پذیرش نقش ها و وظایف اساسی و راهبردی برای مدیران، سازمان ها نیازمند مدیران برخوردار از شایستگی ها و مهارت های تخصصی لازم بوده که چنین وظیفه ای به مسئله ی مدیریت در حوزه های گوناگون می تواند ابعاد جدیدتری ببخشد.

#### ۹- دسته بندی سازمان های فرهنگی

سازمان های فرهنگی را از نقطه نظرهای متفاوتی می توان تقسیم بندی کرد. از نظر کارکرد، سازمان های فرهنگی را می توان به سازمان های تبلیغی، ترویجی، پژوهشی، آموزشی و خبری تقسیم کرد. همچنین می توان سازمان های فرهنگی را به سازمان های سیاست گذار و سازمان های مجری سیاست ها تقسیم نمود. علاوه بر تقسیم بندی های فوق سازمان های فرهنگی را می توان از نظر میزان وابستگی به دولت هم دسته بندی نمود. ضمن اینکه با در نظر داشتن چند پارامتر از جمله پارامترهای ذکر شده، به صورت ترکیبی هم سازمان های فرهنگی را دسته بندی کرده اند.

سازمان های فرهنگی را از نظر هدف و شرح وظایف می توان به دو دسته تقسیم کرد:

دسته ی اول: سازمان هایی که مأموریت و هدف آن ها در ارتباط مستقیم با امور فرهنگی قرار دارند.

دسته ی دوم: سازمان هایی که اهداف اصلی آن ها به طور غیر مستقیم با امور فرهنگی ارتباط دارد.



سازمان های فرهنگی کشور را می توان بر حسب منابع مالی و گستره ی وظایف و مأموریت ها نیز به سه طبقه تقسیم نمود و در هر طبقه تعدادی از تشکیلات رسمی فعال در بخش فرهنگ و هنر را قرار داد، که شامل این ها هستند:

طبقه ی اول: شامل سازمان هایی می شود که وظیفه و مأموریت آن ها تماماً در حوزه ی فرهنگ قرار دارد و بودجه ی سالانه ی آنها تقریباً به طور کامل از محل اعتبارات فصل های حوزه ی فرهنگ در قوانین بودجه سنواتی تامین می شود.

طبقه دوم: شامل آن دسته از سازمان هایی است که وظیفه و مأموریت آنها در حوزه ای به جز فرهنگ است؛ اما بخشی از این سازمان ها (معمولاً در سطح معاونت یا اداره کل) در حوزه ی فرهنگ فعال است و بودجه ی این بخش از محل اعتبارات فصل های حوزه ی فرهنگ در قوانین بودجه ی سنواتی تامین می شود.

طبقه سوم: شامل سازمان هایی می شود که تمامی یا بخشی از فعالیت های آن ها در حوزه ی فرهنگی است؛ اما منبع مالی آن ها خارج از بودجه عمومی دولت است (بودجه ریزی دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۶).

براساس اصل ۴۹ از اصول سیاست فرهنگی کشور، مسئولیت نظارت و ایجاد هماهنگی لازم در اجرای اصول سیاست فرهنگی نظام جمهوری اسلامی، بر عهده ی شورای عالی انقلاب فرهنگی است و در چارچوب اصل ۵۰، از اصول سیاست فرهنگی کشور، وزارتخانه های فرهنگ و ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، علوم تحقیقات و فن آوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، امور خارجه، سازمان صدا و سیما و تربیت بدنی و به طور اخص مجریان سیاست فرهنگی نظام جمهوری اسلامی هستند. همچنین به وسیله ی سازمان مدیریت و برنامه ریزی سابق و در چارچوب تبصره ی ج اصول سیاست فرهنگی، ۳۰ دستگاه و مراکز فرهنگی دیگر که به نحوی براساس تبصره های ب و ج از بودجه ی عمومی و امکانات دولتی بهره مند می شوند موظف هستند فعالیت های فرهنگی خود را در چارچوب سیاست های فرهنگی کشور انجام دهند.

علاوه بر موارد فوق سازمان هایی در کشور وجود دارند که از نقطه نظر هدف و وظیفه، دستگاه غیر فرهنگی تلقی می گردند؛ ولی از واحدهای فرهنگی کارآمدی برخوردارند و در فرهنگ عمومی جایگاه و نقش تعیین کننده دارند. اگر به این تقسیم بندی، سازمان ها و مراکز غیردولتی را هم اضافه نماییم، دستگاه های فرهنگی کشور را می توان به این شرح نیز دسته بندی نمود:

(۱) سازمان های فرهنگی سیاست گذار و نظارت کننده در سطح راهبردی و مدیریت کلان فرهنگی کشور همانند شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، کمیسیون فرهنگی اجتماعی و آموزشی مجلس شورای اسلامی؛

(۲) سازمان های اصلی مجری سیاست های فرهنگی نظام همانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم تحقیقات و فن آوری و صدا و سیمای جمهوری اسلامی؛

(۳) سایر سازمان های مهمی که هدف و رسالت آنها فرهنگی و مجری بخشی از سیاست های شورای عالی انقلاب فرهنگی بوده و از بودجه و اعتبارات دولت استفاده می کنند؛ مانند، سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان ملی جوانان و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی؛

(۴) واحدهای فرهنگی در سایر سازمان ها، همانند واحدهای فرهنگی در سپاه، بسیج، سازمان های عقیدتی سیاسی، بنیاد شهید، شهرداری ها؛

(۵) سازمان ها و مراکز و کانون ها و موسسات فرهنگی غیردولتی در سراسر کشور.

## خلاصه فصل

هر چند که در یک نگاه کلان تمامی سازمان ها را شاید بتوان سازمانی فرهنگی دانست؛ اما اشتراک مساعی و هماهنگی معقول و مستمر تعدادی از افراد برای انجام فعالیت هایی مشخص را، از راه پذیرفتن وظایف خاص و روابط منظم و منطقی و در راستای تحقق اهدافی که تنها ماهیت فرهنگی دارند، در قالب یک سازمان فرهنگی تبیین می کنند. بنابراین سازمان فرهنگی مجموعه ای از منابع گرد آمده و سازمان یافته است که این منابع در راستای تحقق اهداف مشخص و هماهنگ و هم راستا عمل می کنند و اگر مدیریت را «فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی براساس نظام ارزشی مورد قبول» بدانیم، می توان مدیریت فرهنگی را هم فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل مجموع فعالیت هایی دانست که هدف آن انتقال، تثبیت، ترویج و یا اصلاح و تکامل فرهنگی براساس نظام ارزشی مشخص با تمام اجزا و عناصر آن است. براین اساس اگر هدف یک فعالیت فرهنگی را در سطح سازمان های مسئول فعالیت و عملیات فرهنگی، ایجاد، حفظ، ارتقا و یا تغییر رفتارهای اجتماعی تعیین شده بدانیم، بدون شک باید گفت، یک سازمان فرهنگی وظیفه دارد تا مجموعه فعالیت های فرهنگی خود را به گونه ای مدیریت و هدایت نماید، تا منجر به ایجاد، حفظ، ارتقا و ترویج باورها، ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری

مورد نظر در چارچوب سیاست های فرهنگی در فرد و یا جامعه هدف بشود. همچنین اگر مدیریت رامترادف با تصمیم گیری و اجرای تصمیم تعریف نماییم، مدیریت فرهنگی عبارت خواهد بود از تصمیم گیری در مورد یک سیاست فرهنگی و اجرای تصمیمات در چارچوب همان سیاست.

در مورد میزان دخالت دولت ها در مدیریت فرهنگی سه نوع نگرش وجود دارد. در نگرش اول، حوزه ی فرهنگ باید به طور کامل به بخش خصوصی سپرده شود. در نگرش دیگر، دولت باید به طور مستقیم و کامل فرهنگ را تحت مدیریت و نظارت خویش در امور و نگرش سوم، در میانه ی این ها است. به این مفهوم که دولت نباید به تولید و تعیین مسیر فرهنگ بپردازد؛ اما باید شرایط لازم برای توسعه ی فرهنگی را از طریق ارائه ی رویه های اداری و نهادی مناسب فراهم بیاورد.

مدیریت فرهنگی مفهوم جدید و نوینی است که طی سالهای اخیر در حوزه ی مدیریت به منظور مواجهه با محیط های پیچیده ای که سازمان های فرهنگی با آن روبه رو هستند به وجود آمده است. این امر به معنای عدم وجود فرهنگ در جوامع پیشین یا عدم وجود فعالیت ها و برنامه های فرهنگی در پیشینه ی جوامع بشری نیست. اساساً از هنگامی که بشر، زندگی جمعی خویش را شروع کرده، با فرهنگ و فعالیت فرهنگی ارتباط داشته است؛ اما مدیریت بر حوزه ی فرهنگ و مدیریت فعالیت های فرهنگی سابقه ی دیرینه ای ندارد. در ایران هم پس از انقلاب اسلامی به لحاظ تغییر نظام فرهنگی، تغییر اهداف و ارزش ها و اصلاح دیدگاه عمومی جامعه نسبت به مقوله ی فرهنگ تغییرات عمیقی ایجاد شد. این تغییر به همراه دیدگاهی استقلال طلب، فرهنگی زاینده و مولد به وجود آورد و با شعار استقلال فرهنگی، الگوی بسیاری از ملت های جهان شد. مدیریت ارزشی و کارآمد فرهنگی نظام نیز، در سالهای اولیه انقلاب، موجب بالنده تر شدن این تغییرات گردید و به دلیل به کارگیری نیروهای ارزشی دچار تحول عمیقی شد.

پس از تعیین و قطعی نمودن رسالت و اهداف مدیریت فرهنگی، مهمترین اقدام، تبیین اصول و قواعد و معیارهایی است که باید در فرایند مدیریت فرهنگی مورد توجه قرار گیرد. توجه به این معیارها که معیارهایی فراگیر هستند، می تواند هدف گذاری عملیاتی، طرح ریزی و اجرای برنامه های فرهنگی را همواره به صورت اثر بخش تضمین نماید. اصول مدیریت فرهنگی راهنمای مدیران، کارشناسان و کارگزاران فرهنگی است که اولاً به عنوان الزام های رسالت و اهداف فرهنگی تلقی می شود و ثانیاً حاکم و ناظر بر تمام فرایند عملیات فرهنگی است و در نهایت به کار بستن آنها تضمین کننده ی قابلیت های مورد انتظار در رسالت فرهنگی است. اصول مدیریت فرهنگی، اکتشافی است که با توجه به مبانی مدیریتی فرهنگی، ارزش و آرمان ها، رسالت و اهداف کلان و برآورد شرایط محیطی

صورت می گیرد. در این فصل چند اصل از اصول مدیریتی فرهنگی مورد تأکید قرار گرفت، اصولی که عموماً محدود به زمان یا مکان خاصی نبوده، بلکه عمده ی این اصول تحت هر شرایطی در مدیریت فرهنگی و ویژگی های اصلی مدیران فرهنگی در سه سطح راهبردی، میانی و اجرایی اشاره شد.

سازمان های فرهنگی را از نقطه نظرهای متفاوتی می توان تقسیم بندی کرد. از لحاظ کارکردی، سازمان های فرهنگی را می توان به سازمان های تبلیغی، ترویجی، پژوهشی، آموزشی و خبری تقسیم کرد. همچنین می توان سازمان های فرهنگی را به سازمان های سیاست گذار و سازمان های مجری سیاست ها تقسیم نمود. علاوه بر تقسیم بندی های فوق، سازمان های فرهنگی را می توان از نظر میزان وابستگی به دولت دسته بندی کرد. ضمن این که با در نظر داشتن چند پارامتر از جمله پارامترهای ذکر شده به صورت ترکیبی هم سازمان های فرهنگی را دسته بندی نموده اند.

## فصل چهارم :

### بخش اول: عوامل موفقیت مدیریت فرهنگی

در اینجا باورها و ارزشهایی که موجب موفقیت مدیر و سازمانش می شود و همچنین بر راه حل های فرهنگی که برای حل مشکلات ارایه می شوند تأکید می شود. معیارهای موفقیت از دیدگاه فرهنگ های مختلف در خصوص هدف از ایجاد و فعالیت یک سازمان متفاوت است، زیرا ارزش ها و باورها با توجه به آنچه مهم تلقی می شود، تفاوت دارند. کیفیت محصول و خدمات، پیشگامی در عرصه ی فن آوری، ابتکار و خلاقیت، تامین منافع مشتری و جلب رضایت او، کدامیک هدف اصلی است. درست است که همه ی این عوامل می تواند نمایانگر موفقیت یک سازمان باشد، اما نباید از نقش و تاثیر فرهنگ غافل شد. در زیر به مهمترین تمهیدات نظری و عملی لازم برای موفقیت در برنامه های مدیریت فرهنگی اشاره می کنیم:

#### ۱- مشارکت عمومی

موفقیت مدیریت فرهنگی در گرو آن است که بتواند برنامه های فرهنگی ارائه دهد که مشارکت و پشتیبانی سیاستمداران، سازمانها و کارکنان بخش دولتی، موسسات عمومی و سازمان های بخش خصوصی، اجتماع و شهروندان را در آن جلب نماید.

برنامه ی فرهنگی ملی بر اساس یک فرآیند سیاسی است. فرآیندی که سیاستمداران آن را آغاز می کنند و می کوشند تا بر آن حاکم گردند. برای تحقق اهداف فرهنگی، باید میان رهبران سیاسی و

برنامه ریزان، پیوسته تبادل نظر صورت گیرد. برنامه ریزی نمی تواند از فرآیند سیاسی جدا افتد و بدون توجه به آن ادامه یابد. کارکنان، چه کارشناسانی که برنامه را تهیه می کنند و چه کارمندانی که آن را اجرا می نمایند در صورتی که برای اجرای آن مشتاق نباشند، و یا ورزیدگی کافی نداشته باشند، برنامه را با شکست مواجه می کنند.

موفقیت برنامه در گرو پشتیبانی و مشارکت بخش خصوصی نیز هست. چون خط مشی برنامه شامل اقداماتی است که بر منافع خاص گروه هایی از بخش خصوصی اثر می گذارد، ممکن است اینان به مخالفت با برنامه برخیزند. از این رو، برنامه ریزان باید هر یک با چندی از گروه های مختلف بخش خصوصی ارتباط برقرار کنند و درباره ی جنبه هایی از برنامه که ممکن است بر منافع آنان اثر گذارد، رایزنی کنند.

مشارکت شهروندان عادی در فرآیند برنامه ریزی، عامل مهمی در مشروعیت بخشیدن به مجموعه جریان برنامه ریزی است. مشارکت شهروندان در فرآیند برنامه ریزی، برنامه را برای آنها معنی دار کرده و تهیه و اجرای برنامه را تسهیل می نماید. به ویژه نقش اجتماعات محلی را نبایستی دست کم گرفته و به آن بی توجه بود.

سرمشق پذیرفته شده توسط مدیران فرهنگی از اهمیتی اساسی در برنامه ریزی فرهنگی برخوردار است. اگر برنامه ریزی را به صورت سیستمی مورد مطالعه قرار دهیم، نخستین درون داد (input) این سیستم، آمیزه ای است از تحلیل واقعیت ها و ارزش داوری در مورد آنها. این آمیزه در واقع راهنمای مدیران فرهنگی در گزینش اهداف و الگوهاست و شکل گیری و اجزای آن را می توان به صورت زیر نشان داد:

استنباط شخصی سیاستگذاران از وضعیت فرهنگی کشور تا پایان اثر خود را بر برنامه ریزی فرهنگی حفظ می نماید. کارشناسان در صورتی که نتوانند این سرمشق را دگرگون ساخته یا بر آن تاثیر بگذارند، نمی توانند با سیاستگذاران در مورد برنامه (اهداف و راهبردهای آن) به توافق برسند. در کشور ما که هنوز برنامه های مشخصی در زمینه ی فرهنگ از طرف افراد و گروه های سیاسی به جامعه ارایه نشده است، سرمشق ها نقش اساسی در جهت دهی به سیاست های فرهنگی بازی می کنند.

## ۲- برخورداری از بینش فلسفی و علمی

مدیران فرهنگی هم به بینش فلسفی و هم به شناخت علمی می بایست مجهز باشند و فراخور جنبه های فکری و عملی از کاربرد موثر آن در برنامه های فرهنگی استفاده نمایند. شناخت علمی انسان و طبیعت و شناخت فلسفی انسان و طبیعت ، هر دو مقدمه ی عمل هستند، ولی به دو صورت مختلف.

الف - دید علمی به این صورت مقدمه ی عمل است که به انسان قدرت و توانایی تصرف و تغییر در جامعه را می دهد و نیز او را بر طبیعت تسلط می بخشد تا آن را در جهت میل و آرزوی خود استخدام کند.

ب - تفکر فلسفی به این صورت مقدمه ی عمل و موثر در عمل است که جهت عمل و راه انتخاب زندگی انسان را مشخص می کند. تفکر فلسفی در طرز برخورد و عکس العمل انسان در برابر جهان موثر است. موضع انسان را درباره ی جهان معین می کند، به انسان ایده می دهد یا ایده ی او را می گیرد ، به حیات او معنی میدهد یا او را به پوچی و هیچی می کشاند.

اغلب تبیین ها و تحلیل هایی که در جامعه ی ما ارایه می شود ( به ویژه در زمینه ی بحث های فرهنگی ) از جنس تفسیر های فلسفی است. به بیان دیگر ، شناخت ما از فرهنگ جامعه بیشتر از نوع شناخت های فلسفی است. اگر چه بینش فلسفی در اساس بیانگر جهان بینی ما به موضوع فرهنگ است و به خودی خود یک ضرورت محسوب می شود اما برای تاثیر گذاری بر روی یک پدیده نیازمند به شناخت علمی آن پدیده نیز هستیم. توضیح آن که شناخت های بشر از جهان پیرامون و پدیده های اجتماعی یا ارزش عملی و فنی دارد و یا ارزش نظری . ارزش نظری در مورد یک دانش وقتی وجود دارد که آن دانش واقعیت جهان را همانگونه که هست در آینه ی خود منعکس می سازد. اما ارزش عملی و فنی آن است که یک دانش خواه آن که واقعیت نما باشد و یا نباشد ، در عمل به انسان توانایی ببخشد و مثمر ثمر باشد.

با توجه به آنچه گفته شد ، نگرش فلسفی به فرهنگ ما در تعیین اهداف و ارزشهای یاری می کند ، اما امکان تصرف و تغییر را به ما نمی دهد. یعنی به ما شناختی از پدیده اعطا نمی کند که بر اساس آن بتوانیم به شناخت جزیی و مشخص از فرهنگ دست یافته و عوامل موثر در آن را شناخته و مقدار تاثیر هر کدام را برآورد نماییم. چنین شناختی تنها از طریق دید علمی به پدیده ها حاصل میگردد.

از این رو انسان شناسی فلسفی با همه ی ضرورت و اهمیتی که دارد نمی تواند جایگزین دید علمی در طراحی خط مشی های عملی گردد.

### ۳- تفکر آرمانی منطبق با واقع گرایی

برنامه ریزی های بلند مدت فرهنگی - اجتماعی معمولاً توأم با قسمی خیال پردازی و رویاگرایی همراه با ارائه ی طرح در مورد یک جامعه ی آرمانی از نظر برخی از متفکران اجتماعی نه فقط کاری لغو و بیهوده است ، بلکه مضر و زیانبخش هم هست. این قبیل طرحهای آرمانشهری گذشته از این که هرگز بدان گونه که به تصور آمده اند به حقیقت نخواهد پیوست بلکه از واقع بینی انسان هایی که به آنها باور دارند می کاهند و آنان را از این نکته ی بسیار مهم غافل و نتیجه ی مورد انتظار و مطلوب را دقیقاً و کاملاً به بار نمی آورد.

حقیقت این است که طرح نقشه ی جامعه ی آرمانی نه مضر است و نه لغو ، مشروط بر این که دارای سه ویژگی باشد:

- نخست این که کاملاً واقع بینانه باشد و حقایق زیست شناختی ، روان شناختی و جامعه شناختی را به هیچ روی از نظر دور نگذارد و به دست فراموشی نسپارد.
- دوم این که همراه با آرایه ی طریق باشد. یعنی فقط وضعیت آرمانی را تصویر نکند ، بلکه راه و روش رسیدن به آن را نیز نشان دهند.
- سوم این که اهدافی را ، اعم از هدف اصلی و نهایی و هدف هایی واسطه ، برای وضعیت آرمانی تعیین کند که دارای مراتب باشند تا سهل الوصول تر بودن پاره ای از مراتب آنها شور و خواست و اراده را در مردم برانگیزاند و آنان را به مبارزات اجتماعی و تغییر اوضاع و احوال موجود ، مایل و راغب گرداند و از این گذشته ، عدم وصول به کمال مطلوب بدین معنا نباشد که هیچ کاری انجام نشده است و هیچ پیشرفتی حاصل نیامده است.

### ۴-تناسب میان هدف و وسیله

در هر گونه برنامه ریزی و سیاستگذاری بحث تناسب میان هدف و وسیله مطرح میگردد. آیا می توان برای دستیابی به اهداف آرمانی چندان در قید مطلوبیت وسیله ها نبود؟ یا این که انتخاب وسایل به همان اندازه مهم است که برگزیدن هدف ها ؟ در یک نظام ارزشی ، نه تنها هدف ها ارزشی هستند ، بلکه انتخاب وسیله ها نیز ارزشی است . هدف ها و وسیله ها را نمی باید جدا از هم

ارزیابی کرد. روش پذیرفته شده در یک برنامه خود جزیی از ارزش های حاکم بر آن برنامه است لذا نباید میان مجموع اهداف و روش های تامین آنها تناقض وجود داشته باشد. از این رو سیاست های فرهنگی را می توان از نظر هماهنگی روشها و هدف ها مورد نقد و سنجش قرار داد.

## ۵- انتخاب الگوی خاص فرهنگی

در مباحث جدید مربوط به برنامه ریزی الگوها به منزله ی بهترین ابزار تحلیل و پیش بینی تحول پدیده ها و نیز وسیله ی عمل بر روی آنها از طریق برنامه ها و سیاست ها تلقی می شوند. الگو را می توان مجموعه ی روابط متشکلی دانست که فعالیت یک واحد مستقل را ( خواه فرد ، خواه موسسه و خواه واحد ملی ) ، تحت مجموعه ای از فرضیات ساده توصیف کنند. به کارگیری الگوها در زمینه های اقتصادی در مقایسه با سایر زمینه ها ، پیشرفت بسیار زیادی کرده است. به گونه ای که کلیه استدلال های اقتصادی نهایتاً بر پایه ی الگوهای استوار است . اگر چه در بسیاری موارد ممکن است هیچ گونه عبارت کمی که معمولاً علامت الگوها به حساب آیند، در آن به کار نرفته باشد.

انتخاب الگوی خاص به ضوابطی بستگی دارد که مهم ترین آنها عبارتند از : وضعیت موجود فرهنگ کشور ، امکان دسترسی به آمار مورد نیاز و نقش دولت در فرایندهای فرهنگی. با وجود این ، ویژگی های صوری و ساختاری تمام الگوها ، کم و بیش یکسان هستند. تمام الگوها از سه عنصر اصلی ساختاری تشکیل شده اند:

- مجموعه ی متغیرها : انتخاب متغیرهایی که باید در الگویی گنجانیده شوند ، طبیعتاً به این که الگو به چه مصرفی خواهد رسید بستگی دارد. متغیرها ممکن است مستقل (برون زا) و یا وابسته ( درون زا) باشند. به طور مثال ، در کشور ما میزان چاپ و انتشار روزنامه ها ، متغیری است وابسته ( درون زا) که میزان آن وابسته به یارانه ی پرداختی به کاغذ روزنامه دارد (متغیر مستقل و برون زا)

- فهرستی از روابط بنیادی: روابط تابعی یک الگو ، متغیرهای مستقل و وابسته را در مجموعه ای از معادلات ساختاری معین به هم مربوط می کند. هر معادله نشان دهنده ی رابطه ی علی منحصر به فردی است که طریقه ی خاص اثر تغییرات یک یا چند متغیر مستقل را روی مقدار متغیر وابسته نشان می دهد.

- تعدادی از ضرایب راهبردی: بستگی دقیق علی میان متغیرها به وسیله ضرایب الگو مشخص می شود. ضرایب میزان شدت تاثیر یک متغیر را ، به وسیله ی رابطه ی علی خاص



، بر مقدار متغیر دیگر توصیف می کنند. بطور مثال فرض کنید ، ساعاتی را که یک فرد به مطالعه اختصاص می دهد تحت تاثیر دو عامل تعیین می گردد: یکی ، سطح تحصیلات او و دیگری ، متوسط ساعاتی که به کار یدی اشتغال دارد. عامل اول تاثیر مثبت بر ساعات مطالعه و عامل دوم تاثیر منفی بر آن می گذارد.

یک الگو مجموعه ی پیوسته از روابطی چون روابط فوق است که در عین توضیح و تحلیل یک وضعیت خاص امکان تاثیر گذاری و سیاستگذاری را برای ما فراهم آورد.

با وجود تائید اهمیت الگوها در برنامه ریزی ، برخی از صاحب نظران معتقدند که امکان استفاده از الگوها در برنامه ریزی فرهنگی بسیار محدود است. استدلال اصلی آنها این است که چون فرهنگ مقوله ای کیفی به شمار می رود از این رو کاربرد روشهای کمی ( مانند الگوسازی) در مورد آن عملی نیست. به نظر می رسد با وجود آن که مشکلات و نکته های ناشناخته ی زیادی وجود دارد، اما این کار تا حدی قابل تحقق است. به شرط آن که الگو با داشتن شناخت کامل از کلیه ابعاد و فرهنگ کشور ، و شناسایی همه ی متغیرها و آثار و همبستگی آنها با هم طراحی شود. به علاوه الگوهای ساخته شده ، با بخش های مختلف اجتماعی - فرهنگی مانند جامعه ی شهری یا روستایی و نظایر آن ، متناسب باشد . به ویژه استفاده از شاخص ها در زمینه ی تبدیل واقعیت های کیفی به مقادیر قابل سنجش، کمک قابل ملاحظه ای محسوب میگردند. ارقامی که نهایتاً اجزای تفصیلی برنامه را تشکیل می دهند ، مقادیر متغیرهای وابسته یا درونی الگو هستند.

## ۶- آشنایی با مراحل برنامه ریزی فرهنگی

برنامه ریزی مهمترین وظیفه هر مدیر و یا سازمانی است که با منابع محدود سعی در نیل به اهداف مشخص دارد. در ادبیات مربوط به برنامه ریزی اصطلاحاتی همچون برنامه ریزی اقتصادی و اجتماعی مفاهیمی جا افتاده و رایج هستند. ولی برنامه ریزی فرهنگی ، اصطلاحی است که اگر چه در برخی کشورهای پیشرفته سالیان زیادی است که مد نظر برنامه ریزان قرار گرفته است ولی در کشور ما سابقه چندان ندارد و مروری به جایگاه بخش فرهنگ در چند برنامه کلان اقتصادی- اجتماعی کشور که در سالهای قبل و بعد از انقلاب اجرا شده است صحت این ادعا را کاملاً روشن می کند. برنامه ریزی دارای انواع مختلفی است و اشکال گوناگونی دارد. به طور مثال ، بر حسب سرمشق های اساسی موجود به صور مختلفی طبقه بندی می شود. وجود سرمشق های آرمان شهرگرا، واقع گرا ، راهبردی و توسعه گرا منشا پیدایش انواعی از برنامه ریزی های فرهنگی شده است.

می توان بر اساس میزان فراگیری و پیوستگی برنامه ریزی های فرهنگی به صورت بندی دیگر در زمینه ی طبقه بندی انواع برنامه ریزی فرهنگی دست یافت. بر اساس مورد اخیر به دو نوع برنامه ریزی فرهنگی گسسته و پیوسته می توان اشاره کرد :

- برنامه ریزی فرهنگی گسسته : به نوعی خاص از برنامه ریزی فرهنگی اطلاق می شود که برنامه ریزان در هر حوزه بطور مستقل و جداگانه مبادرت به برنامه ریزی می کنند و لذا میان بخش های مختلف آن ارتباط و همبستگی ارگانیکی به چشم نمی خورد.

- برنامه ریزی فرهنگی پیوسته: در این نوع ، برنامه ریزان با مدنظر قراردادن الگوی کلی و نظمی اندام واره ای مبادرت به برنامه ریزی می کنند و در نتیجه حاصل کار برنامه ریزی مجموعه ی به هم پیوسته ای از سلسله ی معضل بندی شده ی تصمیمات و اقدامات خواهد بود.

برنامه ریزی فرهنگی به ویژه در مقیاس میان مدت و بلند مدت مستلزم مراحل اساسی است. این مراحل مانند آنچه در مورد برنامه ریزی در سایر عرصه های اجتماعی وجود دارد ، عبارتند از :

#### **الف ) تجزیه و تحلیل گذشته**

هدف اصلی از این کار ، تشخیص نیروها و عواملی است که بر عملکردهای فرهنگی جامعه موثر هستند. با تشخیص عوامل موثر بر عملکردهای گذشته و تلاش برای کمی کردن میزان تاثیر هاست که می توان نحوه ی اثر گذاری بر پدیده ها را در آینده مشخص کرد و قانونمندی های تغییر و همبستگی های میان متغیرها را کشف کرد.

#### **ب) دست یابی به قانونمندی و همبستگی میان متغیرها و تخمین روابط آنها**

برنامه ریزی به مفهوم دقیق آن در واقع بدون نظریه امکان پذیر نیست. سیاست ها و خط مشی ها در واقع شکل دستوری شده ی نظریه ها هستند. نظریه به ما می گوید که « اگر (الف) تحقق یابد آنگاه (ب) تحقق خواهد یافت». بر این اساس می توانیم به صورت دستوری بگوییم که « برای داشتن (ب) باید (الف) را تحقق بخشید.» نظریه راه را برای برنامه ریزی ، طراحی و پیش بینی هموار می کند.

#### **ج) گزینش هدف های آرمانی ، هدف های کلی و هدف های کمی**

یکی از حساس ترین مراحل برنامه ریزی ، مرحله ای است که پس از تحلیل روندهای گذشته و تشخیص همبستگی ها و قانونمندی های موجود در روابط میان عوامل فرهنگی و درک موقعیت و وضعیت فعلی فرهنگ ، آرمان ها و هدف های قابل دستیابی در افق زمانی آینده مشخص میگردد. در

این مرحله ، کارشناسان و پژوهشگران با استفاده از اطلاعات و آمارها و نظر سنجی ها و به مدد علوم مختلف و با استناد به منابع معتبری چون قانون اساسی ، به برآورد و ارزیابی خواسته ها و نیازهای مبرم مردم و جامعه می پردازند و با قراردادن حاصل این برآوردها و ارزیابی ها در چارچوب محدودیت های امکانات و منابع و محدودیت ها و الزامات جهانی و بین المللی ، هدف های مشخصی برای بلند مدت ( هدفهای آرمانی ) و برای میان مدت ( هدف های کلی ) تعیین کرده و سپس با استفاده از الگوهای برنامه ریزی ، هدف های برنامه را به صورت کمی مشخص می نمایند.

#### د) تعیین راهبردها و سیاست های برنامه

وقتی که هدف های برنامه تعیین و مشخص گردید ، نحوه ی رسیدن به آن هدف ها به مهمترین دل مشغولی برنامه ریزان و سیاستگذاران تبدیل می شود. واضح است که رسیدن به هدف ها ، از هر طریق ممکن ، مطلوب و مورد نظر نیست. راهبردهای برنامه است که راه و روش ها را برای رسیدن به هدف ها معین می نماید. سیاستهای برنامه ، مجموعه تدابیری است که به صورت انگیزه ها ، مشوق ها ، تسهیلات یا محدودیت ها و بازدارنده ها، فعالان و کارگزاران مختلف فرهنگی را به صورتی مشخص تر و عملی تر از راهبرد ، به انجام اموری که از اولویت های برنامه هستند وادار می کند یا از انجام اموری که در اولویت قرار ندارند منع می نماید.

در واقع راهبرد، هدایت منابع انسانی و غیر انسانی جامعه به مسیر تعیین شده برای نیل به هدف های برنامه می باشد و سیاست ، ترغیب و ترویج فعالیت هایی است که در راستای راهبرد برنامه به تحقیق هدف های آن کمک می کنند.

#### ه) نظارت بر اجرای برنامه و ارزشیابی عملکردها

برنامه ریزی تلاشی زمان بر و پرهزینه است. از این رو پس از شروع و اجرای آن بایستی به طور دایم نحوه ی اجرا و نتایج حاصل از آن مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد.

#### و) تعیین روشهای برنامه ریزی

یکی از سوال های مطرح در زمینه ی برنامه ریزی فرهنگی این است که آیا برنامه ریزی در عرصه ی فرهنگ با شیوه ی خاصی از برنامه ریزی تناسب بیشتری دارد یا خیر ؟ برای روشن تر شدن این سوال ضروری است قدری در مورد آن توضیح دهیم. در برنامه های گوناگون از سه روش یا ترکیبی از آنها بهره گرفته می شود :

- اول ، روش آگاهی، بر این فرض استوار است که با اطلاعاتی که برنامه در اختیار همگان قرار می دهد به سود تصمیم گیرندگان انفرادی است که در جهت تحقق برنامه گام بردارند.
  - دوم ، روش ارشادی که در آن دولت با به کارگیری ابزارهای غیر مستقیم عوامل موثر اجتماعی را وادار به حرکت در جهت تحقق برنامه می کند.
  - سوم ، روش دستوری مرکزی که در آن دولت با استفاده از ابزارهای مستقیم، عوامل اجتماعی را مکلف به اجرای برنامه می کند.
- برخی از صاحب نظران معتقدند که الگوی برنامه ریزی متمرکز دستوری صرف که روش غالب آن روشی اداری و دستوری است با طبیعت فرهنگ بستگی ناچیزی دارد و موجب ترس ها و نگرانی های موجه و منطقی می گردد. این نگرانی ها از آن بابت است که در نتیجه ی دخالت گسترده ی دولت زمینه ی آزادی عمل و ابتکار که ضامن آفرینش و بیان فردی و گروهی است ، محدود می شود.

### ز) تحلیل هزینه - منفعت

یکی از اقدامات لازم در زمینه ی برنامه ریزی فرهنگی ، ارزیابی طرحها و فعالیت های فرهنگی است. هر سیاستگذاری ناگزیر است شیوه ای را در اختیار داشته باشد تا بر مبنای آن طرحهای مختلفی را که برای اجرا به او پیشنهاد می شود ، مورد ارزیابی قرار داده و در مورد آنها قضاوت نماید. یکی از شناخته شده ترین روشها برای این کار ، تحلیل هزینه ها و منافع و تشریح گزینه های تصمیم گیرندگان بخش عمومی است. بنابراین ، هدف نه تدوین طرحی مطلوب ، بلکه ارائه ی بهترین راه حل از میان مجموعه ای از راه حل های اجتماعی است. در واقع هدف، تعیین آمار و ارقام بهینه ای است که می تواند به تصمیم گیری یا ارزیابی تصمیمات اتخاذ شده کمک کند. مساله ی اساسی در تحلیل هزینه منفعت یک طرح ، تمیز و تشخیص میان هزینه ها و منافع آن طرح است. بطور معمول ، هزینه ها و منافع یک طرح را به صورت زیر تقسیم می کنند.

منظور از منافع واقعی ، منفعی است که از اجرای یک طرح ، عاید مصرف کننده ی نهایی آن طرح می شود. در کنار آن هزینه هایی را واقعی می شمارند که عبارتند از :

هزینه های مربوط به منابعی که از مصارف دیگر وامانده و در طرح مورد نظر به مصرف رسیده اند. در مقابل آنها ، هزینه ها و منافع نقدی قرار دارند. هزینه ها و منفعی که از تغییرات در قیمت های مربوطه ناشی می شود و این تغییرات در قیمت ها ، خود به دلیل تطبیق کل اقتصاد با تهیه و

تدارک هزینه های طرح رخ می دهد. به عبارت دیگر ، هزینه ها و منافع ناشی از اجرای یک طرح را زمانی نقدی می خوانند که فردی آنها را تحمل کرده و یا کسب کند و در مقابل افراد دیگر برعکس آن را جبران کنند. یعنی اگر نفعی عاید فردی شود ، در مقابل ضرری عاید دیگری می گردد.

بطور مثال ، فرض کنید که یک طرح آموزشی در مرحله ی اجرا قرار گرفته است. منافع آن عبارتند از : افزایش درآمد آینده (مستقیم ، واقعی ، ملموس ) ، پربار شدن زندگی (مستقیم ، واقعی ، غیر ملموس ) ، کاهش هزینه ی جلوگیری از وقوع جرم ( واقعی ، غیر مستقیم ، ملموس ) و داشتن مردمی داناتر و زیرک تر (واقعی ، غیر مستقیم ، غیر ملموس ) . در مقابل هزینه های آن عبارتند از : هزینه ی حقوق و تاسیس طرح ( واقعی ، مستقیم ، ملموس ) ، از دست رفتن اوقات فراغت ( واقعی ، مستقیم ، غیر ملموس ) ، کاهش ارزش خانه های مجاور ( واقعی ، غیر مستقیم ، ملموس ) و ...

## بخش دوم : گروه بندی صفات و ویژگی های مدیران فرهنگی

### تبیین نظری عناصر فرهنگی

برای مشخص کردن مولفه های فرهنگ راهی جز نگریستن به فرهنگ از زاویه زندگی اجتماعی نیست. فرهنگ در جامعه به دلیل ماهیت سیال آن به مانند خونی است در شریان اجتماع جریان دارد. به همین دلیل دسته بندی و تعیین قلمروهای مشخص برای فرهنگ دشوار است. زیرا جامعیت مقوله فرهنگ موجب می شود که قلمروهای تعیین شده با یکدیگر تداخل داشته در نتیجه صفت مانعیت که برای طبقه بندی ضروری است با مشکل مواجه می باشد. علاوه بر تعیین قلمروهای فرهنگ ، تعیین

ابعاد فرهنگ نیز دشوار است. بر اساس مباحث مطرح شده مهمترین عناصر تشکیل دهنده مفهوم فرهنگ دانش (اطلاعات) ، ارزش ها و هنجارها است.

دانش ها در حیطه فرهنگ، آگاهی هایی است که فرد در فرآیند آموزش رسمی و غیر رسمی کسب کرده است. مدرسه و دانشگاه از عوامل رسمی فرهنگ پذیری است. تعامل اجتماعی و رسانه های ارتباط جمعی از عوامل فرهنگ پذیری غیر رسمی می باشند. فرد با تعامل با هموعان خود ، گروه های اجتماعی ، سازمان ها و موسسات و به طور کل محیط اجتماعی اطلاعات مورد نیاز را کسب کرده و به تبادل داده ها و اطلاعات می پردازد.

در جمع بندی باید گفت که عرصه ی فرهنگ میدان وسیعی از زندگی فردی و اجتماعی را شامل می شود و برای مطالعه ی فرهنگ چاره ای جز محدود کردن آن به زندگی اجتماعی نیست. دایره ی زندگی اجتماعی دارای قلمروهای گسترده ای است که هر کدام به نحوی از انحاء تحت تاثیر فرهنگ می باشند.

با توجه به مطالعات پیشین و شاخص های پیشنهادی در عرصه جهانی و ملی می توان نتیجه گرفت که مقوله فرهنگ قلمروهای متعددی را در برگرفته و شامل مجموعه های مختلفی است. بدون شک پرداختن به تمامی قلمروها و عناصر تشکیل دهنده ی آن به سهولت امکان پذیر نبوده و مستلزم تکمیل ، در گذر زمان است.

بنابراین در چهارچوب مباحث این کتاب به منظور ارائه ی مطلوبتر و ویژگی های مدیران با تاکید بر مدیران و مجریان شاغل در سازمانها و مراکز فرهنگی می بایست از مباحث نظری خاصی استفاده شود. بر اساس مطالعات و بررسی های نظری پیشین ، مشخص شده که انسان دارای سه قلمرو در حوزه های ادراکی شناخته شده است که به ترتیب اولویت بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فردی وی را شکل می دهند. این حوزه ها عبارتند از :

الف - حوزه ی دانش

ب- حوزه ی بینش

ج - حوزه ی رفتار

«هرسی و بلانچارد» معتقدند، تغییر و دگرگونی را نباید تنها از دیدگاه علوم رفتاری مشاهده کرد، زیرا اغلب دگرگونی در رفتار نیز ناشی از تغییرات حاصل در دانش و طرز تلقی (بینش) افراد است.

در حقیقت چهار سطح از دگرگونی و تغییر را می توان مشخص ساخت، تغییرات دانش، تغییرات طرز تلقی

(بینش)، تغییرات رفتار افرادی (فردی) و تغییرات رفتار جمعی. در این تغییرات تاثیر عامل زمان و میزان اشکال متفاوت است.

تغییرات حاصل در دانش و اطلاعات، سهل ترین نوع دگرگونی است. زیرا با فراهم آوردن منابع اطلاعات و دانش جدید برای افراد، آنان می توانند با مطالعه در میزان دانش و اطلاعات خویش تغییر وارد نمایند.

چگونگی بینش افراد سخت تر از دانش و اطلاعات آنان دگرگون می شود. زیرا طرز تلقی انسان معمولاً با عواطف به طور مثبت یا منفی درهم آمیخته است. هر چه طرز تلقی با عواطف ربط بیشتری داشته باشد تغییر در آن سخت تر صورت می گیرد. «زمینه ی دانش و آگاهی و تفکر انسان ها، روشنگر نحوه ی نگرش و رفتارهای آنها خواهد بود. نگرش های فرد غالباً حاضر اما راکد است، و تنها در صورت برخورد با موضوع نگرش، در بیان و رفتار تجلی می کند. اندیشه ی ما در مورد ماهیت نگرش بیشتر بدوی بوده است.

غالباً درک ما از نگرش خط مستقیمی است که از احساسات مثبت شروع شده و به بی تفاوتی و بالاخره به احساسات منفی خاتمه می یابد. از این رو هنگام سنجش سعی ما بر این است که نگرش افراد را بر روی یک خط مستقیم، یا یک پاره خط معیار به گونه ای قرار دهیم که بتوان از آن تعاریف تقریباً مثبت، شدیداً منفی و مانند آن به عمل آورد. به هر حال، برای اثبات صحت این نوع معیار خطی هیچ مدرکی وجود ندارد گرچه این معیار سبب تسهیل اندازه گیری می شود. تنها چیزی که می دانیم آن است که نگرش ها احتمالاً بیشتر به شکل دوایر متحدالمرکز یا بیضی های متداخل و یا به صورت ساختمان سه بعدی ابرها هستند.

تغییر در رفتار فردی بیش از دگرگونی در دانش و طرز تلقی با سختی همراه است. در حالی که تغییر در رفتار فردی با صعوبت صورت می گیرد، دگرگون ساختن رفتار جمعی و گروهی که با رسوم و

آداب و سنن جمعی (فرهنگ) در هم آمیخته است پیچیده تر به نظر می رسد. گروه بر حسب طبیعت خاص جمعی همواره رفتار جمعی را تقویت و تأیید و تحکیم می کند.

بر این اساس در مرحله ی اول و طی فرآیندی خاص ابتدا بر اساس زمینه های مختلفی ( نظیر زمینه های فرهنگی ، اقتصادی ، عقیدتی ، اقلیمی و ژنتیکی ) که موجبات دانش را فراهم می آورند و به انتقال آن کمک می نمایند ، نگرش فرد شکل گرفته و نظام ارزش های او سامان می یابد. سپس در مرحله ی دوم فرد در اندیشه ی عملی ساختن و عینیت بخشیدن به آموزه های خویش برآمده و بر اساس نظام فکری خاص خود به تعمق پرداخته و شیوه یا استراتژی مطلوب خویش را تعیین می نماید و نهایتاً در مرحله ی سوم بر اساس اندیشه های نشأت گرفته از استعداد های ذهنی و درونی خویش که بخوبی تربیت شده اند و امکان بروز و ظهور یافته اند به عمل و رفتار می پردازد.

این اعمال و رفتارها خود توسط نظامی از ارزش های درونی کنترل شده و سامان می یابند که در عمل به آن نظام رفتاری یا اخلاق گویند. بنابراین بحث اخلاق مدیران عمدتاً به حوزه ی رفتار و کردار مدیران مربوط می باشد. شایان ذکر است که رفتارها و تجارب ناشی از آنها نیز به تدریج بر نگرش مدیران اثر می گذارد. در واقع نوعی تعامل میان این سه حوزه برقرار است ، با این حال اولویت اول و ضریب تاثیر بالا با حوزه ی ارزش ها است که نحوه ی شکل گیری آن در منابع روانشناسی توضیح داده شده است.

اینک با بهره گیری از مباحث نظری به معرفی مهمترین شاخص ها و ویژگی ها و صفات شایسته برای مدیران فرهنگی می پردازیم. شاخص های تعیین شده بر اساس برداشت از مفهوم فرهنگ در ابعاد سه گانه ی ارزشی ، هنجاری و رفتاری (اخلاقی) ارائه میگردد.

### ابعاد ارزشی ، هنجاری و رفتاری مدیران فرهنگی

#### ۱- بعد ارزش ها

در فرآیند جامعه پذیری و زندگی اجتماعی برخی از امور برای افراد مهم تر محسوب شده و به اصطلاح نظام ارزشی شکل می گیرد. ارزش ها به لحاظ فرهنگی و اجتماعی اموراتی هستند انتزاعی که برای فرد مهم می باشد. طیف و دامنه ی ارزش ها بر حسب حیطه های مختلف زندگی گسترده می باشد. در جهان مذهبی فرد، ارزشهای مذهبی جای گرفته و نوع و الگوی زندگی فرد را معین می سازد. در عرصه ی فعالیت اقتصادی و تامین معاش ارزش های اقتصادی نقش تعیین کننده دارد. در عرصه ی سیاسی ، ارزش های سیاسی الگو دهنده ی زندگی فرد در تعاملات سیاسی است.



در عرصه ی زندگی جمعی نظیر خانواده تعامل با انجمن ها و تشکل های اجتماعی ، ارزش های اجتماعی، سنت و آیین های اجتماعی راهنمای عمل قرار می گیرد. در حوزه ی علم، ارزش های علمی چون کشف و شناخت اصل قرار می گیرد و در عرصه ی ارتباط با محیط زیستی و جغرافیایی نظام ارزشی زیست محیطی مهم می باشد.

عمده ترین قسمت فرهنگ را ملاک ها و معیارها و اصول حاکم بر آن تشکیل می دهند. ارزش های اساسی جامعه در همین عرصه مطرح است. داوری ما از رفتار و گفتار و پندار دیگران بر اساس ارزش های ما انجام می شود. انتخاب اهداف ، شیوه ها و وسیله ی نیل به آنها در جامعه با ملاک های ارزشی سنجیده می شود. ارزش ها به ما می گویند چه چیز مطلوب است و کدام روش از نظر اجتماعی نامطلوب و نکوهیده می باشد. اصولاً انسان قبل از هر چیز یک موجود ارزشی است. و اگر این ویژگی را از او بگیریم ، دیگر تفاوتی با حیوان ندارد. آدمی همواره در چالش با نفس خویش است و آنچه را که در محیط او می گذرد و به نحوی مربوط به او می شود مورد ارزشیابی قرار می دهد. ارزش مالک چیزی بودن ، ارزش خوشبخت و موفق بودن ، ارزش افعال و اعمال نیکو ، ارزش زیبایی ، ارزش زندگی متعالی و معنوی و ... اینها همه به غایات زندگی و جامعه مربوط می شود.

با این مقدمه می توان تعدادی از مولفه های سازگار با این بعد را به شرح زیر احصا کرد. نظیر : عدالت خواهی ، حق باوری ، کمال خواهی ، آینده نگری ، آزاد اندیشی ، ایثار گری ، خودباوری ، علم دوستی ، نو اندیشی ، تکامل گرایی ، فضیلت طلبی ، نوع دوستی ، خلاقیت ، صداقت و غیره. از بین مولفه های مذکور برخی که از اهمیت بالایی در حیطه ی امور فرهنگی برای مدیران برخوردار است مورد اشاره قرار می دهیم:

#### ۱-۱- عدالت

واژه ی عدل در مقابل واژه ی ظلم قرار دارد و در لغت به معنای نبودن تبعیض در صورت شرایط برابر ، قرار دادن هر چیز در جای مناسب خویش و ... است. انسان فطرتاً عدالت خواه است ، اگر چه صورت ظاهری او گویای حقیقت درونی نمی باشد و طوری دیگر جلوه می نماید اما در اعماق وجود خویش به عدالت حکم می کند. پیامد اجرای عدالت در جامعه ، سازندگی معنوی و مادی ، آسایش و امنیت ، سلامت روحی ، روانی و نشاط اجتماعی است. عدالت آنگاه میسر و مقدور است که در میان جامعه « نهادینه » شده و به عنوان یک ارزش متعالی فرهنگی پذیرش عام یابد.

عملکرد عادلانه‌ی مدیر در حیطه‌ی سازمانی، موجب تالیف قلوب، پیروی از روی میل و رغبت، دفع ظلم، رفع تبعیض و مانع تجاوز و حق‌کشی دیگران است. یک مدیر فرهنگی بایستی از روحیه عدالت‌جویی به نحوه کامل برخورددار بوده و در کلیه‌ی تصمیم‌گیری‌ها و توزیع اختیارات، امکانات و امتیازات و قضاوت‌ها و برخوردها و دیگر وظایف مدیریتی به هیچ وجه برتری قائل نشده و حق افراد یا کارکنان را زایل نسازد.

فرهنگ سالم فرهنگی است که در آن عدالت به عنوان یک ارزش نهادی و عدالت‌خواهی به عنوان یک هنجار و فهم پذیرفته و در عرصه و ارکان مختلف جامعه لحاظ گردد.

انسان‌ها با در نظر گرفتن عدل و رعایت آن در اندیشه و در برخورد با دیگران موجب آن می‌شوند که هیچ عاملی در فکر و اندیشه و در رفتار و عمل بی‌جهت پررنگ و کم‌رنگ نگردد و این امر یعنی اندیشه صحیح و عمل سالم و صالح. عدم برخورداری از این روحیه موجب بی‌علاقگی و عدم تمایل مردم در برقراری ارتباط با انسان و رواج رفتارهای نامطلوب اجتماعی نظیر تزویر، چاپلوسی و ... می‌شود.

#### ۱-۲- نوع دوستی

حیات انسانی بر پایه‌ی روابط متقابل انسانی در جهت تامین خواسته‌ها و نیازهای مشترک به طریق همکاری، مشحون از اعتماد، صمیمیت، مهربانی و نوع دوستی است. نوع دوستی گرایشی است مشترک که احساسات و عواطف عالی انسانی مخاطب آن می‌باشد. و به عنوان یک مقوله‌ی ارزشمند اجتماعی و فرهنگی عاملی در جهت تقویت و تامین احترام انسان‌ها، برقراری دوستی، صلح و تفاهم متقابل بین ملت‌ها همواره مورد توجه خاص جوامع بشری بوده است.

یک مدیر فرهنگی فارغ از هر گونه تمایلات سودجویانه و تعصب در تامین منافع سازمان، نیازمند اعتقاد راسخ و نیز طرح و برنامه‌ی انسان‌دوستانه است که با احساس مسئولیت در قبال هموعان به آنان مهر بورزد و مستمراً در اندیشه‌ی دستگیری، حمایت و رشد و پرورش آنها باشد. تلاش در جهت ایجاد فرصت‌های مساوی برای هموعان، پرهیز از هر گونه ظلم و تعدی نسبت به هموعان، شرکت در فعالیت‌های بشر دوستانه و تلاش برای حل و فصل مشکلات و اختلافات و کاهش فاصله‌ها در جامعه و محیط سازمانی، احترام به ارزشها و عقاید قومیت‌ها و اقلیت‌ها در جهت تقویت وحدت و انسجام اجتماعی، توانایی در برقراری ارتباط صمیمانه با مردم و کارکنان، تقویت روحیه

ی انعطاف پذیری و پرهیز از رفتار خشک ، خشن و خالی از احسان و عاطفه انسانی ، همکاری در ارضاء نیازهای واقعی و رفع بلایای عارض بر دیگر هموعان باعث ایجاد نزدیکی ، ارتباط و تالیف فرهنگ ها بر اساس عواطف انسانی میگردد که عامل مهمی در جهت دوستی ملل و دستیابی به صلح و دوستی ملی و جهانی و شکوفایی فرهنگ هاست.

### ۱-۳- میل به تکامل و پیشرفت:

« از آنجا که محیط فرهنگی که ما در آن متولد می شویم و رشد می کنیم بر رفتار ما تاثیر می گذارد ، ممکن است به نظر برسد که هیچگونه فردیت یا اراده ی آزادی برای ما باقی نمی ماند و به قالب های پیش ساخته ای که جامعه برایمان فراهم کرده ریخته می شویم ... اما چنین نظری اساساً نادرست است. این واقعیت که ما از تولد تا مرگ در کنش متقابل با دیگران هستیم ، مسلماً شخصیت ما ، ارزش هایی که داریم و رفتارهایی را که می کنیم مشروط می سازد.» (۴) ما مجبوریم بیش از مردمان گذشته زندگی خودمان را بسازیم. داشتن یک دیدگاه آینده نگر اهمیت ویژه ای در جوامع امروز دارد. بیشتر مردم انتظار ندارند که در یک وضعیت باقی مانده و در تمام طول زندگیشان به صورت یکنواخت به یک کار مشغول باشند ، چیزی که برای اکثریت جمعیت ها در سنت ها و فرهنگ های گذشته عادی بود امروز غیر رضایت بخش و غیر قابل پذیرش است.

« ما همه از نوعی خودآگاهی کاملاً پیشرفته برخورداریم نوعی اشعار بر وجود خویشتن و بر وضع و موقعیت خود نسبت به بقیه ی جهان و ... از برکت این خصیصه ها ما قادریم خود را در موقعیت هایی تصور کنیم که هرگز آنها را تجربه نکرده ایم ، و بنابراین ما توانایی آن را داریم که به طور انفرادی یا گروهی برای آینده برنامه بریزیم و مقاصد و هدف هایی را برای خود معین کنیم ، چرا که با استفاده از همین خصیصه می توانیم چیزهایی را به تصور درآوریم که هیچگاه وجود خارجی نداشته اند ، بنابراین قادریم « خلاق و آفرینشگر باشیم.»

همراه با تغییر و تحول و پیشرفت جوامع در عرصه های مختلف افکار ، وسایل و روابط نوینی پدیدار می گردند که با خود مسائل ، نیازها و پیچیدگی های خاصی را برای بشریت به همراه می آورند. لذا گرایش به تحول و پیشرفت و احتراز از رضایت و دلبستگی به وضع موجود از جمله خصایص مهم برای برقراری ارتباط فرهنگی محسوب می گردد و افرادی که دارای ذهن بسته ، کم تحرک ، بی توجه به دیگران و قانع به وضع موجود باشند با ارتباط موثر مشکل خواهند داشت. مدیر موفق نبایستی هرگز به وضعیت موجود بسنده نموده و در وضعیت مشخصی ثابت بماند. او موظف است پیوسته خود ، کارکنان و سازمان را تکامل و توسعه داده و به سوی اهداف بالاتر و مهمتری

رهنمون سازد. بنابراین خصیصه ی تکامل گرایی و میل به پیشرفت ، توسعه ، تحول و حرکت به سمت وضعیت بهتر ؛ (فردی ، سازمانی ، اجتماعی ) لازمه ی یک مدیریت موفق و متریقی به ویژه در عرصه فرهنگ است.

#### ۴-۱- علم دوستی و دانش اندوزی محققانه

علم هر چه از اثبات و نظام برخوردار باشد ، ریشه در تفکر دارد ، درست است که اکنون علم را با کارکرد آن می بینید ، اما اگر اعتبار علم به کارکرد آن بوده و علم شرف ذاتی نداشت ، عالمان این همه مجاهدت در راه علم و کشف حقایق علمی نمی کردند. هنوز دانشمندانی هستند که بی توجه به نتایج و فوایدی که علم برای آنان یا برای هر کس دیگری که دارد با عشق و علاقه به پژوهش می پردازند. هر جا که دانشمندان بزرگ باشند و با رغبت و تعلق به تحقیق بپردازند ، در آنجا هنوز علم شرف ذاتی خود را حفظ کرده است.(۶) این باور که علم شرف ذاتی دارد علم دوستی را در انسان تقویت کرده و بینش و رفتار او را عالمانه می کند.

علم دوستی به معنای احترام و پیروی از روش های علمی به عنوان روشهایی که دقت نظر و ژرف نگری جوهره آن است ، موجب پیروزی و مدنظر قراردادن این روشها در بررسی ها و برخوردها با مسائل و ارتباط با دیگران می گردد و این امر انسان را از ظاهر بینی و در سطح فردی از قضاوت های تند و مبتنی بر احساس باز می دارد و این مهم برای مدیران فرهنگی با توجه به وسعت تاثیرات و گسترده ی ارتباطات فرهنگی ، بسیار مهم و قابل توجه است.

هر مدیر بایستی بر این نکته واقف باشد که در تصمیم گیری های خویش اتکاء مطلق بر برداشت ها و نظرات شخصی او کافی و صحیح نیست بلکه بایستی از علم و دانش و آراء و نظرات دیگران و همچنین نتایج تحقیقات و مطالعات علمی بهره جوید. به علاوه مدیر بایستی بداند که علم مقوله ای دائماً در حال تحول است و دانسته های قبل او برای همیشه کاربرد نداشته و اثر بخش نخواهد بود. لذا نبایستی هرگز به آن اکتفا کرده و مغرور گردد.

#### ۱-۵- آزاد اندیشی

مراد از آزاد اندیشی روش برخورد آزادانه و محترمانه با آراء و اندیشه های گوناگون است و نقطه ی مقابل آن بسته بودن ذهن ، تحجر و انجماد فکری است . فرد صاحب این توانایی با تکیه بر عقل و دانش و با احترام به افکار و اندیشه های دیگران اجازه ی مطرح شدن و امکان تبادل افکار و در

نتیجه رشد و پرورش اذهان را فراهم می سازد و نیز اجازه ی نقد و بررسی افکار و نظرات خود به دیگران را داده و از انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن واهمه ندارد.

یکی از شاخص های تعیین کننده ی توانایی مدیران فرهنگی برای اداره ی مطلوب سازمان و نیز برقراری ارتباطات فردی و اجتماعی موثر ، آزاداندیشی در بینش و تفکر فردی و فراهم آوردن زمینه و فرصت مناسب برای مشارکت و حضور دیگران و نیز ایجاد شرایط لازم برای بروز اندیشه ، خلاقیت و آفرینش های فرهنگی و هنری می باشد. اداره ی امور فرهنگی در فضایی بی روح ، خشک و آمرانه ممکن نخواهد بود. اندیشه ی خلاق در فضایی آزاد و همگانی امکان بروز و رشد می یابد. شرایط مداخله گرانه و ایجاد محدودیت های نابجا و بدور از هنجارهای پذیرفته شده مانع تحول و رشد فکری و فرهنگی شده و در نتیجه جمود فکری و استبداد و دیکتاتور مآبی جایگزین اندیشه ی آزاد و سازنده و پیشرو می گردد.

#### ۶-۱- آینده نگری

آینده نگری به معنای پیش بینی وقوع حوادث و تحولات در زمان پیش روی و آماده نمودن خود جهت مقابله با حوادث و بهره گیری از تحولات آتی می باشد. بدون پیش بینی و ایجاد آمادگی برای ورود به زمان جدید احتمال قرار گرفتن در بن بست مشکلات و تنگناها بسیار زیاد خواهد بود. شایان ذکر است که هر حرکتی بدون برنامه در امور فرهنگی خطرات سهمگینی را بر جامعه و فرد تحمیل می نماید.

#### ۷-۱- نوآوری ، هوش و خلاقیت ذهنی

افرادی که دارای هوش بالا و ذهن خلاق می باشند عمدتاً بر اساس علایق خویش و یا نیازمندی های جامعه به طرح ایده یا اندیشه ی نو می پردازند و آن را به اطرافیان یا جامعه ارائه می نمایند. افراد نوآور عمدتاً از خلاقیت ذهنی ( که ممکن است مربوط به خود آنان یا دیگران باشد ) بهره گرفته و پدیده یا راه حل یا محصول جدیدی را تولید و به جامعه عرضه می نمایند. نوآوری در مسایل اجتماعی به وارد ساختن عناصر فرهنگی جدید به یک جامعه اطلاق می گردد.

از مقوله هوش تعاریف مختلفی ارائه شده است ، از جمله قدرت درک روابط و تجزیه و تحلیل پدیده ها، قدرت انطباق با محیط ، یادگیری و نظایر آن ، برخورداری از شدت تحرک ذهنی بالا و قدرت تجزیه و تحلیل امور و پدیده ها ، از جمله ویژگی های یک مدیر محسوب میگردد. مدیرانی که از ضریب هوشی (IQ) بالاتری برخوردارند ، عموماً موفقیت بیشتری را به همراه دارند.

برخورد سطحی و ساده لوحانه با امور و وقایع از جمله آفات و نقائص مدیریت است. یک مدیریت موفق بایستی در هر مساله ای که نیاز به تصمیم یا ارائه ی طریق دارد ، به طور کامل اندیشه نموده و جوانب مختلف موضوع را مد نظر قرار دهد. در واقع در برابر هر نظر یا عمل بایستی « چرا و چگونه های » مختلفی را قرار داده تا به کنه و عمق موضوعات دست یابد.

مدیر بایستی پیوسته در اندیشه راه های بهتر انجام هر کار باشد و زیردستان را به خلاقیت ذهنی تشویق نماید. مدیر بایستی بداند که همیشه برای انجام کارها راه بهتری وجود دارد و بایستی برای دستیابی به آن از قابلیت ها و خلاقیت ذهنی خود و دیگران بهره جوید. در این زمینه آموزش و روشهای ایجاد خلاقیت ذهنی در سازمان ( نظیر طوفان فکری) برای مدیران ، حائز اهمیت فراوانی می باشد.

### ۳- بعد هنجاری

هنجار به عنوان یک مفهوم مرکزی و هسته ای در حوزه ی فرهنگ مطرح است. فضای مفهومی این واژه با توجه به کاربرد بسیار زیاد آن مشخص نیست. لاوتمن (Loutman ۱۹۶۱) در یک بررسی عمیق از ۱۶۸ دانشمند علوم اجتماعی ، تفاوت ها و وجوه اشتراک مفاهیم ارزش و هنجار را تشریح نموده و نشان داده است که این واژه ها ، هر بار از سوی دانشمندان مختلف با فضای مفهومی نسبتاً متفاوت استفاده شده است. ( رفیع پور ، ۱۳۷۸ : ۱۷۸ )

هنجار واژه ای است که برای کلمه ی Norm به کار برده می شود. این واژه در زبان لاتین و یونانی به معنای «مقیاس» است. با این مفهوم که هر جزئی که بخواهد در یک شبکه کلی تر قرار گیرد باید با آن شبکه «جور» و مقیاسش با آن متناسب باشد. هنجارها در زندگی اجتماعی دارای مشخصه هایی هستند. هنجارها ، مقیاس و قاعده هایی هستند برای رفتار و تنظیم روابط که اکثریت از آنها پیروی می کنند و عدم پیروی از آنها مجازات دارد. (همان منبع ، ۱۸۵)

هنجارها به گونه های مختلف قابل طبقه بندی هستند. ملاک های این طبقه بندی عبارتند از :

۱- میزان آگاهی مردم از هنجارها : در این ملاک هنجارها را می توان به شرح ذیل برشمرد:

۱-۱ عادات : بسیاری از قاعده مندی رفتارهای اجتماعی که بر اثر تکرار به وجود می آیند. مثل دست دادن افراد هنگام ملاقات

۱-۲- آداب و رسوم : این نوع هنجار ها به لحاظ زمانی نوعی هنجار تلقی می شود که مردم مدت بیشتری به آن عمل کرده اند.

۱-۳- قوانین ، مقررات و قراردادهای اجتماعی : هنجارهایی هستند برای تامین منافع و خواسته های مردم وضع می شوند.

۲- میزان درونی شدن هنجارها: در این طبقه بندی ، هنجارها به دو دسته هنجارهای درونی شده و هنجارهای بیرونی تقسیم می شوند. هنجارهای بیرونی از جانب قدرت مافوق برای اعضای جامعه نوشته شده و در قالب قوانین و آئین نامه ها تعیین می شود.

۳- مدت زمان یا پایداری هنجارها : از نظر زمانی برخی از هنجارها عمری طولانی تر دارند تا جایی که عمر آنها از عمر انسان ها یا حتی چند نسل بیشتر است و برخی دیگر بسیار کوتاه و زودگذرند. مد از نوع هنجارهای زودگذر و سنت از نوع هنجارها پایداری می باشد.

۴- تعداد افراد پیروی کننده : برخی از هنجارها پیروانی زیادی دارد و برخی از هنجارها فقط در گروه های کوچک رایجند. مثل هنجارهای کبوتربازی در بین کفتربازها.

۵- میزان الزامی بودن هنجارها : هنجارها بر حسب الزام یا عدم الزام به رعایت آن دارای دسته بندی های مختلف هستند. برخی حتماً باید رعایت شوند و برخی قاعده‌تاً رعایت می گردند. در حوزه ی هنجارهای مذهبی طیف هنجارهای نشان کرده به لحاظ الزام دارای اهمیت می باشد.

حرام-----مکروه-----مباح-----مستحب-----حلال یا ثواب

هنجارها اصول و قواعد معینی هستند که از مردم انتظار می رود آنها را رعایت کنند. هنجارها نشان دهنده ی « باید ها » و « نیایدها » در زندگی اجتماعی هستند. روشهای هنجاری به خصیصه ی پدیده ها از نظر خوبی و بدی ، زشتی و زیبایی و باید و نبایدها توجه دارند و مقصود از آنها آرایه ی پیشنهاد ، توصیه و تجویز برای تغییر وضع موجود به وضع مطلوب است. هنجارهای جامعه در واقع راهنمای عمل مدیران و متولیان و نحوه ی تنظیم رابطه ی آنها با مخاطبین برای ساختن شرایطی مطلوب و هدایت آن به سمت تعالی است. هنجارها در قالب عرف ، آداب ، سنت ها ، قواعد و قوانین به عنوان الگوهای رفتاری از نسلی به نسل دیگر در میان اعضای یک مجموعه یا جامعه منتقل

میگردد. ضمانت اجراء و استمرار این آداب و قواعد همان شیوه های سنتی پاداش و تنبیه به ترتیب برای کنش های هنجار و رفتارهای نابهنجار می باشد.

بعضی از مولفه های قابل طرح در بعد هنجاری که پابندی مدیران به آنها موجبات افزایش توانمندی آنان را فراهم می آورد ، نظیر : حق شناسی ، امنیت خواهی ، احساس تکلیف ، مسئولیت پذیری ، تشریک مساعی ، قانون پذیری ، نظم پذیری ، پابندی دینی ، موقع شناسی ، تعهد کاری ، ضابطه مندی ، امانت داری و غیره است که شرح برخی از مولفه های مذکور عبارت است :

## ۲-۱- تشریک مساعی و اعتقاد به مشارکت مردم

خلاقیت و نوآوری محصول تداعی و به هم پیوستن افکار و اندیشه هاست ، ارسطو پیشنهاد کرده است : « کاروان اندیشه ی خود را به حرکت درآورید فکرهای مشابه و نزدیک به هم را در این حرکت در کنار هم قرار دهید و فکر بعدی را در جریان این حرکت شکار کنید.»

از آنجا که فرهنگ جامعه ماهیتاً بر اثر ارتباطات متقابل و متعامل انسان ها در طول تاریخ ساخته و پرداخته می شود . همکاری و مشارکت از منزلت رفیعی برخوردار است. چرا که فرهنگ پدیده ای عام است و برای توسعه ، اصلاح ، تقویت و تکامل آن بایستی از اندیشه و توان افراد جامعه استفاده نمود. بدون برقراری ارتباط و جلب مشارکت مردم و توجیه منطقی آنان امکان دستیابی به هدف های فرهنگی وجود نخواهد داشت. بر این اساس اعتقاد به مفید و مثبت بودن مشارکت ( فردی ، جمعی و بین فرهنگی) و گرایش به سمت آن بسیار با اهمیت تلقی می شود.

صرف نظر از این جدل که آیا مشارکت و تشریک مساعی همیشه بهترین شیوه می باشد یا خیر ، تردیدی نیست که ارزشهای انسانی و مصالح اجتماعی حکم می کند که مدیران به عنوان یک عامل تغییر ، رشد و تعالی فکری کارکنان آن را مورد توجه قرار دهند. جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و فعالیت ها راز موفقیت بسیاری از مدیران در سازمان امروزی به شمار می آید. بر این اساس یک مدیر موفق بایستی اصولاً بر مفید و موثر بودن مشارکت کارکنان اعتقاد داشته و برای بروز مشارکت کارکنان بسترهای مناسب را مهیا سازد. مدیری که به اثربخشی کار گروهی و مشارکت اعتقاد نداشته باشد، تک رو و مستبد گشته و به تدریج قدرت اداره ی سازمان از او سلب خواهد شد.

یک مدیر موفق هرگز فکر خویش را بهترین فکر ندانسته بلکه از طریق عرضه ی اندیشه های خود به دیگران و شور و مشورت با آنها به بهترین فکر یا راه حل دست می یابد. در این زمینه حضرت



(علی) جمله زیبایی با این مضمون دارند که مشورت با دیگران ، شریک شدن در عقل آنان است. از سوی دیگر یک مدیر پس از مشورت و اخذ تصمیم بایستی با توکل اقدام لازم را انجام دهد.

مشارکت در تبادل اطلاعات ، دریافت نظریات مشورتی ، مذاکرات جمعی ، مشارکت مشاوره ای ، مشورتی ، مشارکت در تصمیم گیری یا مدیریت شورای و ... شیوه هایی هستند که شرایط مساعد برای نوآوری و خلاقیت را فراهم می آورد.

## ۲-۲- اعتقاد به نظم و قانون :

بشر از زمانی که به اجتماع روی آورد ، چارچوب هایی را در روابط خود با دیگران تنظیم کرد. هنجارهای فرهنگی را به عنوان معیارهای ثابتی که از افراد مورد انتظار است تایید نمود. به تدریج، قوانین موجب پایداری و ثبات روزافزون جوامع گردید و در گام بعدی نظم را به وجود آورد و در نظم مدنیت را پایه ریزی کرد.

اعتقاد به قانون و نظم را می توان برابر با اعتقاد به مدنیت و اجتماعی بودن انسان ها و احترام به پیمان های برگرفته از آگاهی و نیازهای انسان دانست. آنچه به مدد تجربه ثابت و مورد پذیرش آحاد مردم قرار گرفته است این است که زندگی و روابط اجتماعی بدون قانون امکان پذیر نیست. نظم از آشفته نگری نسبت به خود ، دیگران ، جامعه و شتابزدگی در برقراری ارتباط و عمل جلوگیری می کند.

قانون و رعایت آن به عنوان یک هنجار اجتماعی از ستون های اصلی فرهنگ عمومی جامعه است. میزان ارج گذاری به قانون ، بازگو کننده ی رشد سیاسی و اجتماعی مردم یک جامعه است . پرواضح است که مدیران فرهنگی بایستی عنایت ویژه و الزام درونی و اخلاقی به قانون و رعایت آن در زمینه های سازمانی و اجرایی در فعالیت های خود داشته باشند. مدیران فرهنگی با ارج گذاری به قانون ، بایستی بستر مناسب اجرایی قوانین و مقررات را به دور از هر گونه اعمال سلیقه و تفسیر شخصی از قانون به وجود آورده و سعی در جلب و مشارکت کارکنان و عامه ی مردم و به خصوص تولید کنندگان آثار فرهنگی داشته باشند ، تلاش نمایند فعالیت های فرهنگی را هر چه بیشتر قانونمند کرده و با اعتقاد قلبی در نهادینه کردن روحیه ی قانون پذیری در جامعه و سازمان فرهنگی خود ، التزام عملی به وجود آورند و پیوسته در اندیشه ی تکامل قوانین فرهنگی در راستای ارزش ها و اهداف متعالی بکوشند.

## ۲-۳- تعهد و مسوولیت پذیری

ضرورت همزیستی اجتماعی و تلاش آدمی در ارتباط با طبیعت و قوانین تثبیت شده موجب دخالت اراده، اختیار و مسوولیت است. اما آزادی و اختیار در تعهدی که در این مرحله از زندگی به وجود می آید، شکوفایی واقعی ندارند، بلکه بیشتر تمایلاتی است که با هدف گیری های سودجویانه به وجود می آیند و موجب بستن تعهد و عمل به آنها می گردند. آن تعهدی ارزشمند، والا و متعالی است که شخصیت آدمی ضامن عمل و ایفای آن است، نه اکراه و اجبار عوامل خارج از شخصیت مانند مقررات اجتماعی، کیفر و پاداش ها.

« اولین نتیجه ای که از احترام و وفای به تعهد عاید میگردد امکانپذیر بودن حیات جمعی انسان ها است. اما نکته ی اساسی و مهمتر، عامل الهی است که احترام و ایفای تعهد را اطاعت خداوندی و تخلف از آن را معصیت به آن مقام ربوبی معرفی می نماید. این جنبه است که تعهد را در منطقه ی عالی ترین ارزش های انسانی قرار داده و همه ی خواص و لوازم عالی عمل به تعهد در آن نهفته است.»

بر این اساس یک مدیر فرهنگی می بایست با اعتقاد قلبی و نیروی درونی به پذیرش مسئولیت و تعهد در انجام کار نظر داشته باشد، زیرا انجام کار با کیفیت و صحیح، بدون انگیزه ی الهی و به دور از کنترل درونی امکان پذیر نمی باشد. برخورداری از چنین بینش و قوایی مثبت اهمیت فراوان و تاثیر بالایی در جامعه و سازمان محل کار بر جای می گذارد.

## ۲-۴- تعهد و پایبندی به آرمان ارتباط :

تعهد نسبت به ارتباط شرطی کارآمد و اخلاقی است. اگر برای صادق بودن و خالص بودن عزمی جزم وجود نداشته باشد توانمندی ها بی فایده و ناکافی خواهند بود. ارتباط گر متعهد نخست دلوپس رابطه ی خود است و سعی می کند با طرف مقابل ارتباط اخلاقی برقرار کند. بنابراین باید جنبه های اخلاقی گفتار و کردار خود و تاثیر آنها را بر دیگران ارزیابی کند. از دیدگاه او طرف مقابل یک انسان ارزشمند و قابل احترام است و احساسات او را هیچ وقت نادرست و بی ارزش تلقی نمی کند و ضمن احساس تعهد و مسئولیت در قبال امور فوق برای عقاید و احساسات خود احترام قایل است و بالاخره به خود ارتباط متعهد است.

مدیر هرگز نبایستی به گونه ای سخن گوید که مخاطبین او به ویژه افراد تحت مدیریت، منظور وی را درک نکرده و درک مشترک ایجاد نگردد. قدرت ارتباط کلامی قوی مدیر از شروط اصلی و

اساسی او محسوب می شود. مدیرانی که در ارتباطات خود از کنایه ، کلمات دو پهلوی ، پیچیده و الفاظ نامانوس استفاده نمایند ، قادر به ایجاد ارتباط مثبت با کارکنان نخواهند بود.

## ۲-۵- امنیت و آرامش

ایجاد فضایی مناسب و آرام ، شاداب و با نشاط زمینه ی مناسبی برای بروز خلاقیت ، نوآوری و ابتکار به وجود می آورد. تولید کنندگان آثار فرهنگی بایستی با آرامش و آسودگی خاطر اطمینان یابند که می توانند آثار خود را عرضه و به مخاطبین ارائه نمایند ، اما از طرفی دیگر باید اطمینان یافت که محصول ارائه شده در حفظ امنیت و آرامش عمومی موثر بوده و زمینه ی بروز تشویش ، اضطراب و نا امنی در جامعه را فراهم نمی آورند.

بنابراین متولیان و مدیران امور فرهنگی در عرصه ی خطیری از مسئولیت جاری گرفته اند چرا که هم باید اعتقاد و باوری قبلی به ایجاد آرامش و امنیت در جامعه و محیط سازمانی داشته باشند و هم به بهانه ی امنیت مانع از آزادی های منطقی و صحیح نگردند ، زیرا ایجاد امنیت با تهدید و ارباب شاید در کوتاه مدت موجب سلطه و تفوق گردد ، اما در بلند مدت هزینه های معنوی و مادی بسیار بالایی در بر داشته و تفکر ، خلاقیت و نوآوری را مختل و غیر قابل تحقق می سازد.

مدیران فرهنگی لازم است شناخت و آشنایی کافی و لازم از اصول سیاست های فرهنگی و روشهای اعمال آن را داشته باشند و معتقد باشند که می شود از طریق اجرای فعالیت های فرهنگی مناسب به ایجاد آرامش و حفظ امنیت اجتماعی اقدام کرد.

## ۳- بعد اخلاقی و رفتاری

علم اخلاق شرح التزام عملی به خوبی ها و انصراف از بدی ها در منش و رفتار عمومی انسان هاست. کاری که در این زمینه بر عهده ی انسان است از نوع مراقبت نفس و خودسازی است. بعضی ملاک علم اخلاق و عمل اخلاقی را از نوع محبت و عاطفه می دانند ، بعضی از نوع عقل و دانش و فهم و بعضی از نوع اراده ی قوی و بعضی ندای و جدای انسان و بعضی از مقوله ی زیبایی و فهم و بعضی به لحاظ تقدس آن از مقوله ی پرستش به شمار می آورند.... هر یک از دیدگاه های فوق با توجه به مبانی اعتقادی شان تعریفی برای اخلاق ارائه داده ، شاخصی برای آن معین کرده ، نحوه ی رشد اخلاق را ... به نحو خاصی توجیه کرده ، روش تحقیق ویژه ای را برای مطالعه در اخلاق به کار گرفته و بالاخره پیشنهادی را برای آموزش اخلاق ارائه داده اند.

اخلاق جمع خلق و خوی و به معنای صفات نسبتاً ثابت و پایدار شخصیت است. در مکتب روانکاوی ، اخلاق معادل است با فراخود (Super-Ego) یا وجدان (Conscience) و عبارت است از احساس گناه در برابر تخلف از اصول و احساس سرزنش و بازخواست درونی در برابر ارتکاب عمل خطا. وجدان در این معنی یک نیروی بازدارنده و هدایت کننده ی قوی است که در ضمیر شخص جای گرفته و بر رفتار او حاکم است. (۱۱) دیدگاه مذهبی در مورد اخلاق از ویژگی های خاص برخوردار است ، بدین معنی که ارزشهای اخلاقی مذهبی غالباً مطلق است ، یعنی تابع زمان و مکان نیست. اخلاق را در این مکتب به صورت انجام کار نیک و دوری از کار زشت و بهره برداری از آزادی تعریف کرده اند. شاخص اخلاق وجود ایمان در شخص است. رشد اخلاقی سن یا مرز مشخصی ندارد. فرد در تمام دوران حیات خود می تواند اخلاق خود را تکامل بخشد ، روش آموزش اخلاق از عمل به فرائض و دستورات مذهبی آغاز و با فراهم کردن مدل و الگوی اخلاقی دنبال می شود. (۱۲)

رفتار بر اساس اصول نهفته در الگوی اخلاقی مبتنی بر ارزش های الهی و انسانی امری ضروری برای مدیران فرهنگی محسوب می شود ، و التزام به آن ضامن ایجاد محبوبیت ، پذیرش و موفقیت بیشتر آنان خواهد بود. برخی از مولفه های این بعد که به شرح تعدادی از آنها خواهیم پرداخت ، عبارتند از : وجدان اخلاقی ، اعتماد به نفس ، تحصیل فضائل ، انتقاد پذیری ، واقع گرایی ، بذل محبت ، سعه ی صدر ، کسب علم ، قدرت استدلال و استنتاج ، جامع نگری ، بردباری ، صمیمیت ، متانت ، جدیت ، پشتکار و غیره.

### ۳-۱- وجدان اخلاقی

این مفهوم تقریباً در همه ی زبان ها و فرهنگ ها با تعریف مشابهی آمده است و آن عبارت است از : قوه ی باطنی که خوب و بد اعمال به وسیله ی آن ادراک می شود و اعمال خوب انتخاب می گردد. در واقع اصول و قوانین درون زای اخلاقی که رفتار آدمی را تحت کنترل دارد و یا نیروی درونی که انسان را به طرف اعمال صحیح و مطابق با فطرت واقعی او هدایت می کند.

بر این اساس نقش وجدان یعنی تشخیص خوب از بد و نپذیرفتن بد ، یک مفهوم ارزشی خاص برای رفتار انسان به دست می دهد که بر پایه ی آن هر کس را مسئول کار خود می شناسد. بنابراین برخورداری مدیران بالاخص مدیران فرهنگی از چنین خصلتی و نگرش مثبت آنها به این خصیصه ی مهم ، موجب می شود تا آنان از مسامحه کاری دوری کنند ، به کیفیت امور توجه داشته باشند ، به فعالیت و کار به عنوان ارزش نگاه کنند ، با کنترل درونی در حد امکان بی عیب و نقص وظایف

محواله را انجام دهند ، در قبال وظایف احساس مسوولیت کرده ، و به عبارتی به « درست انجام دادن کار درست» اهتمام ورزند.

### ۲-۳- سعه ی صدر ، بردباری و متانت

سینه ی انسان محل انعکاس حالات مختلف روانی می باشد. همانند ظرفی است که برای انسان های مختلف از اندازه ای خاص برخوردار است. سعه صدر در لغت به معنای فراخی سینه می باشد و بدان « شرح صدر» نیز گفته می شود و مراد از آن قابلیت مواجهه با سختی ها ، خبرهای ناگوار و محرک ها و هیجانات شدید مثبت و منفی می باشد. همچنین قدرت تحمل مسائل و مشکلات و عدم انتقال آن به افراد غیر مسئول و ذیصلاح و برخورد غیر منفعلانه با امور جزء معرف های این مفهوم می باشد. یک مدیر موفق لازم است تا به درجات نسبتاً بالایی از چنین قدرتی برخوردار باشد. مدیران فرهنگی همواره با ناملایمات ، انتقادهای ، اعتراض ها و کم توجهی به حوزه ی کاری خود مواجه اند و شرایط سخت و پیچیده ای را تجربه می کنند ، لذا مدیریت در این حوزه نیازمند وجود مدیرانی است که شکیبیا ، بردبار و متین باشند تا بتوانند در مواجهه با اهل فرهنگ با حفظ آرامش و احترام و رعایت روحیه های حساس آنان به دور از مدیریت آمرانه و همراه با خشونت که مناسب فضای فرهنگی نمی باشد ، سهمی در ایجاد تکامل و تغییر در رفتار و روشها و افکار افراد و جامعه داشته باشند. به عبارتی سلامت و آرامش اجتماعی در فضای توسعه و نیز پویایی فرهنگی از جمله نتایج سعه ی صدر ، بردباری ، شکیبایی و متانت است.

### ۳-۳- قدرت استدلال و استنتاج ذهنی :

داشتن قدرت استدلال (دلایل پدیده ها را دریافتن و ارائه نمودن) و استنتاج ( به طور منطقی و صحیح نتیجه گیری کردن) بر اساس اطلاعات موجود و تجارب قبلی به دلیل پیچیدگی و ارتباط گسترده ی مسائل فرهنگی و تاثیر تعاملی آنها بر یکدیگر از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. کسانی که از هوش کافی ، چارچوب ذهنی سامان یافته ( و غیر کلیشه ای ) و میل به تعمق در امور بهره مند نباشند، بدرستی قدرت اصلاح و برقراری ارتباط با دیگران را نداشته و چه بسا با استنتاجات ناصحیح خویش موجب انحراف در مسیر حرکت فرهنگ جامعه و عناصر متشکله آن گردند.

### ۴-۳- جامع نگری

جامع نگری یعنی نظام اجتماعی را به صورت یک کل دیدن و به روابط و کنش های تعاملی اجزای آن به ویژه در امور فرهنگی ، توجه داشتن. از آنجا که پای فرهنگ در میان است لذا جامع نگری و نگرش سیستمی در مسایل فرهنگی و تجزیه و تحلیل روابط اجتماعی کمک شایانی به درک صحیح وقایع و تصمیم گیری های واقع بینانه خواهد نمود.

نگاه جزئی یا خرد به امور و پدیده ها در کار مدیریت امری ناصحیح و اشتباه است. یک مدیر کارآمد بایستی بتواند روابط میان وقایع و پدیده ها و به عبارت دیگر اجزاء یک سیستم با یکدیگر و با کل را به خوبی درک نموده و با دیدی وسیع و جامع به تفسیر و تجزیه و تحلیل و نهایتاً تصمیم گیری بپردازد. به بیان دیگر مدیران بایستی از خصیصه ی تفکر یا نگرش سیستمی برخوردار باشند و این نوع نگرش دارای مبانی خاصی است که مهمترین آنها به شرح زیر است:

الف - در اندیشه ی سیستمی بر خلاف تفکر خرد گرایانه « کل » هر پدیده اساس کار قرار می گیرد. یک کل یا یک سیستم دارای شخصیت و رفتاری است که در عناصر متشکله آن وجود ندارد.

ب- مفهوم سیستم و تصور یک کل با مفهوم ارتباط بین اجزاء سیستم قرین است. مفهوم ارتباط در تعریف و تبیین یک وجود سیستمی دارای اهمیت اساسی است.

ج- تمامیت ارتباطات یک نظام در قالب یک مفهوم کلی به نام ساخت قابل بیان است . ساخت یک سیستم خود می تواند دارای مولفه های عمقی ( مانند ارتباط میان افراد جامعه و کل جامعه که سطوح مختلفی دارد) و عرضی (مانند ارتباطات میان یک صید و صیاد) باشد.

برخورداری از نظام فکری منسجم و متعالی از خصیصه های فردی و ضروری برای مدیر محسوب می گردد. بدون پیروی از نظام فکری معین و برخورداری از چارچوب فکری مشخص ، نمی توان به انسجام فکری و رفتاری مدیران مطمئن بود. بر این اساس ذهن و فکر مدیر بایستی از نظام یا مدل خاصی تبعیت نماید تا حاصل اندیشه های او از یکپارچگی و امتداد منطقی برخوردار باشد ، در غیر این صورت مدیر دچار افکار و رفتار متناقضی خواهد شد. به علاوه چنانچه مدیران سطوح و بخش های مختلف یک سازمان از نظام فکری و فلسفی واحدی تبعیت نمایند ، هماهنگی و تحقق اهداف عملی تر خواهد شد.

۳-۵- اعتماد به نفس ، جدید و پشتکار

وقوف به قابلیت ها و محدودیت های خویش امری لازم و ضروری در کسب موفقیت و اعتماد به نفس است. اطمینان و اعتماد کامل نسبت به توانایی های خود موجب می گردد تا مدیر در تصمیم

گیری ها و رفتارهای مختلف خود دچار ترس ، نگرانی و تردید بی مورد در امور تحت مدیریت خویش نگردد.

مدیر بایستی در پرداختن به کارهای بزرگ و پیچیده خود را نباخته و دچار تزلزل روحی ، فکری و رفتاری نگردد. زیرا تردید ، دودلی و هراس از حالات خطرناک و مهلک برای مدیران بوده و از موانع بزرگ در برابر تصمیم گیری صحیح است. کسانی که در هر مساله ای با وسواس و تردید و بدور از اعتماد به نفس از اتخاذ تصمیمی قاطع عاجز می مانند ، هرگز موفق نخواهند بود. به علاوه یک مدیر موفق فردی است که در مراحل رشد روحی و فکری به بلوغ روانی کامل دست یافته و با قدرت ، جدیت و پشتکار لازم به وظایف خویش عمل می نماید. نتایج اعتماد به نفس مدیران فرهنگی را از جمود فکری که مانع شکوفایی افکار است برحذر می دارد ، عقده های خود کم بینی را ریشه کن و روحیه ی استقلال را در عمق جان انسان زنده می سازد. موجب رشد شخصیت گشته و اضطراب و تزلزل در تصمیم گیری را از بین می برد و قاطعیت و عزم راسخ را در فضای اندیشه ها می گستراند. (۱۳)

#### ۳-۶- محبت و صمیمیت

عوامل که در سازمان ، از طریق شورآفرینی و بر انگیزتن عواطف انسانی ، از درون ایجاد رغبت و شوق می کند در موفقیت آوری ، سهم مهمتری را بر عهده دارد. در صورتی که عوامل بیرونی اگر با شوق درونی همراه نباشد از کاربرد جامع و لازمی در جهت دستیابی به موفقیت برخوردار نخواهد بود.

مدیر فرهنگی نه تنها با ایجاد شور و شوق در محیط کار رابطه ی خود را با همکاران صمیمی و دوستانه می کند، بلکه دوستی و محبت را با گفتار و کردار، با شیوه های مستقیم و غیر مستقیم ، در میان کارکنان سازمان ایجاد نماید. رفتار و خلق و خوی مدیر بایستی بگونه ای باشد که همه افراد به خود اجازه دهند تا با مدیر ارتباط برقرار نموده و مسائل خویش را با وی مطرح سازند. عبوث بودن و تندخویی موجب دوری نمودن کارکنان از مدیر میگردد و نهایتاً به زیان سازمان و تمامی کارکنان خواهد بود.

نقش محبت در حوزه ی ادبیات و فرهنگ عمومی کلید حل بسیاری از مشکلات و معضلات اجتماعی شناخته شده است. در مدیریت فرهنگی محبت و صمیمت اصل اساسی و کارساز است. هرگز مقام و موقعیت موجب آن نمی گردد که اصل مهربانی و محبت را خدشه دار نماید. برخی نتایج مرتبط بر

محبت عبارتند از : حل مشکلات و آسان کردن سختی ها ، زینت بخش شخصیت و لذت بخش امور است و ایجاد احترام در نزد دیگران می نماید.

### 7-3 انتقاد پذیری

امور فرهنگی به دلیل ماهیت ویژه ی خود همواره مورد توجه آحاد مختلف جامعه و به خصوص اهل قلم و فرهنگ است و مدیران فرهنگی در حیطه ی کار خود غالباً با افراد و سازمان هایی مواجه اند که معمولاً نسبت به اقدامات آنان مخالفت و یا انتقاد جدی دارند ، و اصولاً این نوع برخوردها در سطحی وسیع و از ظرافت و گوناگونی مسایل فرهنگی حکایت دارد ، لذا چنین وضعیتی تحمل و بردباری را برای مدیران فرهنگی ایجاب می نماید .

انتقاد پذیری موجب سرافرازی و عزت و اعتماد به نفس در مدیر میگردد و بستر مناسب برای بروز استعداد ها و پذیرش طرح های نو و خلاقیت و ابتکار فراهم می آورد. مدیران فرهنگی شایسته است با وقار و متانت از اندیشه و افکار صاحب نظران استقبال کرده و بدون ترس و واهمه درصدد رفع نواقص و نقاط ضعف برآیند. پافشاری بر نظر خود و نپذیرفتن انتقادات سالم و اصلاحگر ، ضمن اینکه در روحیه ی خود فرد نوعی تخریب ، ناسازگاری و عدم وفاق اجتماعی به وجود می آورد به محیط اجتماعی و سازمانی صدمه زده و به هدر رفتن نیروهای کارساز و دلسوز می انجامد. البته بایستی بین افرادی که قصد تخریب دارند و کسانی که افکاری مخالف دارند تفاوت قائل بود، و با سعه ی صدر از نتایج سودمند تحمل افکار مخالف در جهت پیشبرد و اصلاح امور بهره برد.

پانوشت های فصل هفتم :

۱- برنامه ریزی فرهنگی مراحل اساسی ، تمهیدات نظری و مقدمات عملی ، دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی، فصلنامه شماره ۱۳۸۱/۱/۹۲۳

۲- طرح و پرسشنامه و سنجش نگرش ها ، ا . ان . اوپنهایم ، ترجمه مرضیه کریم نیا ، (مشهد : آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹)، ۱۲۶.

۳-مقاله هایی درباره مدیریت ، گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت ،(تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰)، ۱۲۶.

۴- جامعه شناسی ، آنتونی گیدنز ، ترجمه ی منوچهر صبوری( تهران : علمی ، ۱۳۷۵)، ۴۱۸.



- ۵- سیر جوامع بشری، گرهارد لنسکی، ترجمه ی ناصر موفقیان (تهران : آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۸۹)، ۳۳.
- ۶- "وضع علم و پژوهش در ایران"، رضا داوری اردکانی، نامه ی فرهنگ، (شماره مسلسل ۳۰، تابستان ۱۳۷۷)، ۵-۱۵.
- ۷- مدیریت منابع انسانی و روابط کار، میر سپاسی، (تهران) ۲۷۳ و ۲۷۴.
- ۸- ترجمه و تفسیر نهج البلاغه، جلد نهم، محمد تقی جعفری، (تهران : فرهنگ اسلامی، ۱۳۶۸، چاپ چهارم)، ۱۸۸.
- ۹- همان صفحه، ص ۱۹۲.
- ۱۰- روانشناسی اجتماعی، یوسف کریمی، (تهران، ارسباران چاپ دوم، ۱۳۷۵)، ۲۰۴ و ۲۰۵.
- ۱۱- همان.
- ۱۲- همان.
- ۱۳- نگرشی بر مدیریت اسلامی، سید رضا تقوی دامغانی (تهران : سازمان تبلیغات، چاپ ششم ۱۳۷۱)، ۱۶۴.

## فصل ششم

### اطلاعات فرهنگی

#### ۱- مقدمه

در این فصل مفهوم و ماهیت اطلاعات و اطلاعات فرهنگی بررسی شده و درباره ی اهمیت و ضرورت اطلاعات فرهنگی و اهداف فراهم سازی اطلاعات فرهنگی بحث خواهد شد. کاربردهای اطلاعات فرهنگی و اهداف فراهم سازی اطلاعات فرهنگی بحث خواهد شد. کاربردهای اطلاعات فرهنگی، فرایند فراهم سازی اطلاعات فرهنگی و عرصه های دریافت و تحلیل اطلاعات فرهنگی از دیگر مطالب این فصل است. ضرورت تعامل دو حوزه ی اطلاعات و عملیات فرهنگی و نقش و اهمیت برآورد وضعیت فرهنگی و اهدافی که از برآورد وضعیت فرهنگی مد نظر است. از جمله تجزیه و تحلیل تهدیدها، فرصتها، آسیب ها و نقاط قوت در عرصه ها و بسترهای مختلف فرهنگی آخرین مباحث این فصل است.

#### ۲- مفهوم و ماهیت اطلاعات فرهنگی

از منظر فلسفه، اطلاعات پدیده ای است چند شکلی و مفهومی است چند معنایی؛ بنابراین، می تواند به صورتهای چند گانه تعریف و تبیین شود و بسته به این که در چه زمینه ای قرار است آن را تعریف یا از آن استفاده نماییم؛ پرسش ((اطلاعات چیست؟)) جوابهای پرشماری را دریافت میکند. با این همه از دیدگاه نظری اطلاعات (Information) به داده های جمع آوری شده با استفاده از روشهای گوناگونی مانند: مطالعه و مشاهده و پردازش و پرورش این داده های خام، گفته میشود. پردازش هم فرایندی است که در آن داده های ورودی یا اطلاعات خام طی زنجیره ای از عملیات منطقی یا محاسباتی به خروجی مطلوب یا اطلاعات پرورش یافته تبدیل میشوند.

برخی از اطلاعات مانند قیمت یک کالا و یا خدمات، مستقیماً قابل استفاده هستند؛ ولی برخی از اطلاعات دیگر نظیر داده های آماری در مورد جمعیت یا نگرشهای یک گروه تنها زمانی مفید

و معتبر هستند که از سوی کارشناسانی با دانش لازم پردازش شوند؛ از این رو معمولاً همراه با مفهوم اطلاعات از واژه ی ((دانش)) (knowledge) نیز استفاده میشود. در بطن دانش همواره آنالیز و نتیجه گیری نهفته است در حالی که اطلاعات در بهترین وضعیت، استنتاج استقرایی را به دنبال خواهد داشت؛ بنابراین دست کم از دیدگاه فلسفی، شایسته و منطقی است که پیش از بهره گیری و حتی گردآوری اطلاعات، دانش لازم را کسب کرد.

از جمله واژه های دیگر که با واژه اطلاعات همراه است کلمه ی آمار است. آمار (statistics) از کلمه ی (state) به معنی دولت گرفته شده است. در گذشته منظور از آمار، اطلاعات مورد نیاز دولتها برای گرفتن مالیات و سرباز گیری و سایر امور مربوط به کشور داری و سیاست بوده است؛ اما امروزه به تمامی اطلاعاتی که به صورت عدد و رقم از موضوعات مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در جدول های با تعریف مشخص و طبقه بندی گویا بیان شده است، اطلاعات آماری یا آمار گفته میشود و مجموع این جدول های را آمارنامه می نامند. مفهوم دیگر کلمه ی آمار، علم آمار است که درباره ی اصول و روش جمع آوری اطلاعات آماری، نمایش دادن آنها و تجزیه و تحلیل و استنتاج آماری بحث می کند. به کمک علم آمار میتوان مشاهدات یا نتایج اندازه گیری های مربوط به حوادث مختلف را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد و قوانینی را که این حوادث از آنها پیروی میکنند نشان داد.

مفهوم اطلاعات در یک بافت در سازمانی، پیچیده تر و مشکل تر از کاربرد معمول این واژه می باشد. هر اجتماع و هر سازمان، بدون شک یک جامعه ای اطلاعاتی است؛ بنابراین اطلاعات یک منبع پایه مانند سرمایه و افراد بوده و یا به تعبیری دیگر درست مانند انرژی، به عنوان یک منبع مهم و مانند هر منبع دیگر در یک جامعه و سازمان باید به طور دقیق مدیریت شود.

مدیریت اطلاعات، به عنوان توانایی کل سازمان در مورد ایجاد، حفظ، بازیابی و قابل دسترسی ساختن فوری اطلاعات درست، در مکان درست، در سازمان درست، در دست افراد شایسته با کم ترین هزینه، در بهترین رسانه ها، برای به کارگیری در تصمیم گیری توصیف شده است. اما منظور از اطلاعات فرهنگی، شناخت ((میدان های)) فرهنگی مختلف یا شناخت قواعد نوشته و نا نوشته، گونه ها، انواع سرمایه ها، ارزش های فرهنگی موجود، زمینه ها و ملزوماتی است که بر عمل تاثیر میگذارند. این دسته از اطلاعات به مدیران فرهنگی امکان میدهند تا بدانند در چه اتفاقاتی، چه تصمیمی بگیرند، یعنی بتوانند تشخیص دهند که چه رفتارها، کردارها، یا گفتمان هایی در شرایط خاص مناسب یا مقتضی هستند. دو برداشت متفاوت نسبت به اطلاعات فرهنگی وجود دارد. برداشت اول

تعریفی ایستا از این مفهوم عرضه میکند که به فهرست کردن همه ی مفاهیم یا اطلاعات اساسی یا پایه که یک مدیر فرهنگی باید بداند منتهی میشود. از آشنایی با باورهای و نشانه های موجود گرفته تا توانایی در استفاده از اصطلاحات رایج، تکیه کلام ها و... به این ترتیبی از این دیدگاه، اطلاعات فرهنگی عبارت است از مجموعه اطلاعات یا آگاهی های فرهنگی که لازمه ی کار آمدی یک سازمان یا مدیر فرهنگی است. بدیهی است برخورداری از چنین آگاهی هایی شرط لازم برای تعامل منطقی با دیگران است.

چنین تلقی ایستایی در دنیای در حال تحول امروز کافی نیست؛ بنابراین باید تعریفی پویا از اطلاعات فرهنگی را مبنا قرار داد که هم بر مجموعه ای از شناخت های پایه و اساسی و هم بر اطلاعات پیوسته و دقیق برای تعیین این شناخت و گردآوری و استفاده از اطلاعات جدید استوار باشد. در عصر جدید که سازمان ها و جوامع چند فرهنگی هستند، مدیران فرهنگی باید دانستنی های اساسی و اطلاعات فرهنگی خود را از راه فن آوری های ارتباطی و اطلاعاتی، عمق اساسی و اطلاعات فرهنگی خود را از راه فن آوری های ارتباطی و اطلاعاتی، عمق بخشند و نسبت به گرد آوری و استفاده کار آمد و مستمر از آنها مبادرت ورزند. برای این منظور ضروری است مدیران و کارگزاران فرهنگی سواد اطلاعاتی برای این منظور ضروری است مدیران و کارگزاران فرهنگی سواد اطلاعاتی داشته باشند. سواد اطلاعاتی یک نگرش و مهارت جدید برای انجام وظایف به شمار می آید. فرد باسواد، ارزش اطلاعات را تشخیص میدهد و تمایل به یادگیری دارد. زمانی که برای حل مشکل، نیازمند اطلاعات است، توانایی پیدا کردن و تحلیل آن را دارد و قادر است محتوای اطلاعاتی را با دید انتقادی ارزیابی کند. همچنین میتواند استفاده از محتوای اطلاعاتی را به درستی و با مهارت انجام دهد. امروزه کسانی از نظر اطلاعاتی با سواد خواهند بود که توانایی و دانش شناسایی، بازیابی و ارزیابی اطلاعات را دارا باشند.

اطلاعات یکی از پایه های اساسی مدیریت و طرح ریزی فعالیت های فرهنگی است. هدایت موثر فعالیت های فرهنگی بدون تولید و پردازش اطلاعات دقیق غیر ممکن است و اطلاعات واقعی است که میتواند پیام های فرهنگی را جهت داده و تقویت نماید؛ بنابراین ماهیت اطلاعات فرهنگی اشراف بر محیط عمل و هدف آن پاسخگویی سریع به هر وضعیت جدید و کشف و دستیابی به حقایق است.

آنچنان که نصر (۱۳۸۱) نوشته است تعریف فنی و دقیق اطلاعات فرهنگی عبارت است از :  
 ((عملیات یا فعالیتی است مشتمل بر کوشش منظم برا جمع آوری ، برآورد و ترکیب اخبار و

اطلاعات به ترتیبی که بتوان چهره ی امور مورد انتظار (محیط مورد نظر) را به صورت شناخت مشاهده نمود)). این تلاش و کوشش باید دارای ویژگی های زیر باشد:

(۱) پیوسته، متناوب و در همه ی مراحل فعالیت و عملیات فرهنگی حضور داشته باشد (طراحی، هدایت، اجرا و باز خورد)

(۲) مارا قادر به طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی سازد.

(۳) همه جانبه و عمیق و دقیق و کامل باشد.

(۴) بتواند به تحلیل و هدایت فعالیت و عملیات فرهنگی کمک کند.

(۵) با سرعت، به موقع و متناسب با تحولات و تغییرات باشد.

(۶) حساس و حیاتی و اثر بخش باشد.

(۷) متناسب و مرتبط و اهداف، سطح و مخاطب فعالیت و عملیات فرهنگی، کاربرد داشته باشد.

(۸) وضوح، روشنی و قابلیت لازم برای طرح ریزی داشته باشد.

(۹) رفتار، تمایلات و اهداف گروه های مخاطب را به خوبی نمایان سازد.

(۱۰) محتوای اطلاعات باید برای مسئولان طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی قابل دسترسی باشد.

(۱۱) عملیات جمع آوری اطلاعات باید از قابلیت انعطاف برخوردار باشد.

اگر بخواهیم به صورت عملیاتی تر اطلاعات فرهنگی را تعریف نماییم، باید گفت اطلاعات فرهنگی عبارت است از:

((برآورد توانایی ها و آسیب پذیری های گروه های هدف یا مخاطب به منظور طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی در چارچوب اهداف و سیاست های مشخص))

درشرایطی که یک نظام در معرض تهدیدات فرهنگی است، اطلاعات فرهنگی باید بتواند نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت ها و تهدیدات بیرونی نظام را با توجه به مولفه های فرهنگی آن برآورد و در اختیار مدیران فرهنگی قرار دهد تا مدیران فرهنگی بتوانند با کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت، تهدیدها را کاهش و فرصت های بیرون نظام را افزایش دهند.

در تعبیری دیگر اطلاعات فرهنگی عبارت است از: برآورد و کشف طرح ها، ترکیب و ترتیب نیروی دشمن فرهنگی و آسیب پذیری های خودی که شامل موارد زیر است:

- شناسایی خطوط کلان و زیر ساختهای فکری دشمن مانند زیرساختهای فکری لیبرال دمکراسی غرب و پدیده هایی مانند استعمار فرانونین، جهانی سازی فرهنگ، ابعاد فرهنگی راهبرد امنیت ملی آمریکا، طرح خاورمیانه ی بزرگ و ...؛

- محور یابی آفند فرهنگی دشمن علیه نیروهای خودی؛

- شناسایی نقاط رخنه ی فرهنگی دشمن و شیوه ها و ابزار های مهم نفوذ در عرصه های ادبیات، فیلم، مطبوعات، مدارس، دانشگاه ها، نخبگان و ...؛

- شناخت شبهات فکری، دینی، سیاسی، اخلاقی در جامعه و محور بندی آن برای طرح ریزی به منظور پیشگیری و پدافند فرهنگی؛

- شناسایی نقاط ضعف و آسیب پذیر فرهنگی دشمن به منظور طرح ریزی آفند فرهنگی؛

- شناسایی و تجزیه و تحلیل جریانات مختلف فرهنگی جامعه و بررسی تاثیرات فعالیتهای آنان؛

- شناسایی نقاط قوت و ضعف و آسیب پذیری های فرهنگی خودی در اقصاء مختلف بسیج و جامعه؛

- انجام مستمر سنجش افکار عمومی به منظور سنجش اثر بخشی فعالیت های فرهنگی خودی و میزان تاثیر تهاجم فرهنگی دشمن.

مدیران اطلاعات در سازمان های فرهنگی برای طرح ریزی مقابله با تهدیدان فرهنگی باید مجموعه اطلاعاتی را که مربوط است به نظریات، نحوه ی برخورد ها، عقاید، حساسیت ها و رفتار های ارادی و غیر ارادی تشکیل دهنده ی شخصیت گروه های مختلف مخاطب، جمع آوری، بررسی و تحلیل نموده و برای روش و نحوه ی مقابله و مواجهه با آن راه کار ارائه دهند. همچنین کمک در بستر سازی برای کارآمد نمودن توانایی های خودی در حفظ هویت فرهنگی و وظیفه ی دیگر مدیران اطلاعات فرهنگی است.

نیازمندی های اطلاعات فرهنگی گسترده و متنوع است. سطح، نوع فعالیت و عملیات فرهنگی این نیازها را متفاوت تر میسازد. به طور کلی سه نوع اطلاعات برای طرح ریزی های فرهنگی و عملیات روانی مورد نیاز است: نوع اول اطلاعات زمینه ای همراه با ریزترین جزئیات در مورد

آمادگی ها و آسیب پذیری های مخاطب یا مخاطبان مورد نظر است. نوع دوم، اطلاعاتی است که از خروجی عملیات تبلیغی و فرهنگی پیام ها و محصولات فرهنگی استفاده میشود. نوشته ها، مطالب مطبوعات و سخنرانی های رهبران دشمن و تولیدات تبلیغی و فرهنگی به عنوان مواردی سودمند محوریابی، بررسی و تحلیل محتوا میشوند و سرانجام اطلاعاتی که از ارزیابی تاثیرات فعالیتهای تبلیغی و فرهنگی به دست می آید. آیا پیام به مخاطب رسیده است؟ آیا مخاطب پیام را فهمیده است؟ به چه راهی می توان پاسخ مطلوب تر در مخاطب برانگیخت؟ شکل ارائه یا رسانه ی ارتباطی چقدر موثر بوده است؟

گاه برای ارزیابی تاثیرات باید به اقدامات پنهانی متوسل شد. برای جمع آوری این گونه اطلاعات از تکنیک های متنوعی که در زمینه ی افکار سنجی وجود دارد استفاده میشود.

### ۳- اهمیت و ضرورت اطلاعات فرهنگی

تجربه نشان داده است که در جوامع انسانی کمتر کاری با نظم انجام میگردد، مگر اینکه اطلاعات لازم و کافی از جوانب گوناگون آن کار در اختیار باشد. به همین دلیل میزان قدرت تصمیم گیری بهینه بستگی به عواملی دارد که از جمله مهم ترین آن ها در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و به هنگام است. در واقع هنگامی در جهت تامین منافع قادر به برنامه ریزی هستیم که آمار و اطلاعات لازم فراهم آمده باشد. در هر جامعه ای که توان علمی بالاتر و اطلاعات بیشتری وجود داشته باشد، قدرت تصمیم گیری نیز افزایش می یابد. نقش و وظیفه ی آمار همچون چراغی است برای روشن کردن نقاط تاریک تصمیم گیری صریح و بی ابهام فرد تصمیم گیرنده.

قدم اول در فرایند برنامه ریزی هر فعالیت و عملیاتی، تهیه ی اطلاعات و آمار است بدون وجود اطلاعات صحیح و جامع و به دنبال آن تحلیل منطقی و علمی از این اطلاعات، حرکت در راه برنامه ریزی و کار تهیه برنامه، امری محال و غیر ممکن است و این چنین برنامه ریزی نیز نه تنها مفید نخواهد بود؛ بلکه ضرر و زیان فراوانی را هم در بر خواهد داشت. امروزه در هر سازمان و تشکیلاتی، مدیریت از ارکان اصلی فعالیت ها، رشد و تداوم موجودیت آن سازمان است، به نحوی که هر گونه ضعف و کاستی در این رکن پیامدهای زیانباری برای آن مجموعه ایجاد میکند. با توجه به سه وظیفه ی اصلی مدیریت یعنی سیاست گذاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری می توان به میزان این رکن پی برد. تحقق این سه وظیفه ی مهم در مدیریت نیازمند طیف وسیعی از آمار و اطلاعات است؛ به طوری که بدون در دست داشتن اطلاعات و آمار کافی، دقیق و به هنگام، سیاست گذاری، برنامه ریزی، تعیین اهداف، راهکارها و فعالیتهای و در نهایت ارزیابی نتایج مربوط امکان پذیر نمی

باشد. اطلاعات، اصلی ترین نیازمندی برای طرح ریزی فرهنگی است. بدون شک می توان گفت انجام عملیات فرهنگی بدون برآورد اطلاعاتی مترادف با به هدر دادن منابع، فرصت ها و شکست خواهد بود. چنانچه سن تزو، یکی از بزرگترین متفکران نظامی چین در خصوص اهمیت کسب و اطلاعات و شناخت در کتاب ((هنر جنگ)) می نویسد:

((چنانچه شما خودتان و دشمن را بشناسید نباید از نتایج صد جنگ هراسی به دل راه دهید، اگر خود را بشناسید و از دشمن شناختی نداشته باشید، انتظار می رود که برای پیروزی تلفات و ضایعات عمده ای را متحمل شوید و هرگاه خودتان و دشمنتان را نشناسید، در هر پیکاری با شکست مواجه خواهید شد،)) (شیرازی، محمد، ۱۳۷۶، ص ۸۱).

بنابراین هر گونه فعالیت و عملیات فرهنگی، در تمام مراحل و جوانب آن نیازمند برآورد اطلاعات در طرح ریزی، گزینش روش ها و دریافت ارزیابی میزان اثر بخشی آن خواهد بود. بدون آگاهی از توانایی ها، آسیب پذیری ها و نقاط ضعف و قوت دشمن و بدون آگاهی از پایگاه ها و پیشینه های او و اهداف، آرزو ها، تمایلات محیط و فضایی که دشمن در آن تلاش میکند، هر نوع طرح ریزی در نهایت به شکست خواهد انجامید. امروزه همواره از سخن سن تزو به عنوان یکی از پایه های اصلی طرح ریزی های عملیات روانی استفاده میشود. به هر اندازه تسلط و احاطه ی اطلاعاتی و آگاهی از نیت، مقاصد و توان دشمن بیش تر باشد، امکان سیاست گذاری و تصمیم گیری برای کارگزاران و مدیران فرهنگی بیشتر خواهد بود. به همین ترتیب مناسب ترین شرایط برای افزایش اثر بخشی عملیات فرهنگی فراهم خواهد شد. در نتیجه رفتار دشمن تحت تاثیر اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت و توانایی آفند فرهنگی را مقابل انفعال یا آسیب پذیری فرهنگی جایگزین و افزایش خواهد داد. بنابراین اطلاعات، مهم ترین و تداوم یابنده ترین منبع مورد استفاده در فرایند فعالیت و عملیات فرهنگی است. مدیران فرهنگی نیازمند اطلاعات پردازش شده در کلیه مراحل و در تمامی جوانب فعالیتهای فرهنگی و از زمان هدف گذاری، طرح ریزی، اجرا و باز خورد می باشند.

#### ۴- اهداف فراهم سازی اطلاعات فرهنگی

هدف اصلی از گردآوری اطلاعات فرهنگی، پاسخگویی سریع به هر وضعیت جدید و دستیابی به حقیقت است. اطلاعات فرهنگی علاوه بر این که بخشی از ساختار مدیریت و اداره ی امور فرهنگی شناخته میشود، نقش قابل توجهی در کنترل، هدایت و برآورد میزان اثر بخشی فعالیت های فرهنگی دارد. اطلاعات فرهنگی نقش کشف، شناسایی پایگاه ها و پیشینه های فکری جریانات و ارائه خطر ها



و آسیب های ناشی از آن ها را نیز بر عهده دارد، تا مدیران فرهنگی بتوانند همراه با مسدود کردن راه های نفوذ عوامل مخرب، فعالیت های فرهنگی خود را هدفمند با بستر سازی مناسب و بهره گیری از همه ی ظرفیت های خودی هدایت نمایند؛ بنابراین با توجه به توضیحات بالا هدف ای اساسی از فراهم سازی اطلاعات فرهنگی در ساختار مدیریت فرهنگی عبارت است از:

- (۱) تامین نیازمندی های اطلاعاتی جهت طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی؛
  - (۲) کمک در جهت هدایت فعالیت و عملیات فرهنگی؛
  - (۳) کمک در برآورد میزان اثر بخشی فعالیت و عملیات فرهنگی.
- دستیابی به اطلاعات دقیق، به موقع و همه جانبه در حوزه ی مدیریت فرهنگی دارای آثار و پیامد ها و اهداف عملیات و اجرایی زیر نیز خواهد بود:
- افزایش آمادگی های لازم در نیروهای خودی در مواجهه با فعالیت و عملیات فرهنگی و روانی دشمن؛
  - ایجاد توانایی آفند فرهنگی و زمین گیر کردن دشمن در عرصه ی فرهنگ؛
  - مقابله ی به موقع و طرح ریزی شده با آسیب پذیری خوندی ؛
  - برخورداری از توانایی تخریب و مخدوش کردن طرح ها و فعالیت های عملیات فرهنگی دشمن؛
  - برخورداری از قابلیت و توانایی هدایت دشمن در چارچوب اهداف خودی
  - افزایش اعتماد به نفس در طرح ریزی و اقدام به جبهه خودی؛
  - توانایی پاسخگویی سریع به وضعیت های جدید و تعریف نشده ؛
  - اشراف مدیران فرهنگی بر محیط داخلی و خارجی؛
  - افزایش ابتکار عمل و سرعت در هدف گذاری ؛
  - اصلاح جهت گیری و هدایت صحیح فعالیت و عملیات های فرهنگی ؛
  - احاطه ی اطلاعاتی بر تلاش ها و رخداد های فرهنگی در جامعه؛

- بهره گیری از تمام ظرفیت های موجود فرهنگی؛
- پرهیز از انفعال در سیاست گذاری و طراحی عملیات اجرایی فرهنگی

#### ۵- کاربردهای اطلاعات فرهنگی

اطلاعات فرهنگی، اطلاعاتی پردازش شده در موارد خاص است. این اطلاعات به حوزه ی عملیات، دایره ی مأموریت، جامعه، جغرافیا، جمعیت و شرایط و سطح فعالیت و عملیات بستگی دارد. مدیران فرهنگی با استفاده از این اطلاعات است که می توانند فرایند فعالیت و عملیات فرهنگی را هدایت و مدیریت نمایند. بررسی منطقه ی فعالیت و عملیات، مهم ترین محصول تلاش مدیران اطلاعات است. در این بررسی ویژگی ها، توانایی ها، آسیب پذیری ها و راهکارهای گوناگون فعالیت و عملیات فرهنگی دشمن تجزیه و تحلیل میشود، که در تحلیل اهداف، نگرش، انگیزه ها و رفتار جامعه ی هدف و مخاطبان برای طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی بسیار موثر هستند. همچنین نوع تولیدات و محصولات فرهنگی و محتوای پیام های تبلیغی و فرهنگی ناشی از اطلاعات پردازش شده خواهد بود. به طور خلاصه میتوان کاربردهای اطلاعات پردازش شده ی فرهنگی را به شرح ذیل نام برد:

- (۱) تحلیل اهداف و مأموریت
  - (۲) تحلیل مخاطبان مورد نظر
  - (۳) تدوین برنامه های فعالیت و عملیات فرهنگی؛
  - (۴) تحلیل محصولات و پیام های فرهنگی؛
  - (۵) ارزیابی اثر بخشی فعالیت و عملیات فرهنگی
  - (۶) هدایت کل فریند فعالیت و عملیات فرهنگی
- مدیران اطلاعات فرهنگی معمولاً برای تامین نیازمندی های فوق اقدامات زیر را انجام می دهند:
- برآورد تهدیدات و فرصت های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی در جبهه ی دشمن؛
  - برآورد آسیب ها و نقاط قوت فرهنگی در جبهه ی خودی؛
  - بررسی و راهکارهای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت ها در جبهه ی دشمن؛

- بررسی راهکارهای کاهش آسیب ها و استفاده از نقاط قوت فرهنگی در جبهه ی خودی
- تلاش در جهت احاطه ی اطلاعاتی به پیشینه ی فرهنگی دشمن
- کمک به فعالیت و عملیات فرهنگی در جهت خنثی سازی و یا مقابله با فعالیت و عملیات فرهنگی دشمن.
- کمک به فعالیت و عملیات فرهنگی در جهت بستر سازی جریانات خودی در عرصه های مختلف فرهنگی
- کمک به فعالیت و عملیات فرهنگی در هدف گذاری، شناخت مخاطب، انتخاب روش، ابزار و تولید محصولات فرهنگی،
- تهیه ی طرح جمع آوری اخبار و اطلاعات فرهنگی
- تهیه ی طرح گسترش مراکز فرهنگی غیر خودی
- تهیه ی برآورد اطلاعات فرهنگی
- مشاوره در ارتباط با طرح ریزی عملیات روانی آفندی و پدافندی علیه دشمن
- کمک به فعالیت و عملیات فرهنگی در دریافت و ارزیابی بازخورد فعالیت و عملیات فرهنگی بر روی دشمن.

#### ۶- فرایند فراهم سازی اطلاعات فرهنگی

در هرسازمانی پس از تشخیص و تعیین اهداف و اولییت ها، بر اساس محور های زیر فعالیت و عملیات فراهم سازی اطلاعات شکل میگیرد:

- (۱) اخبار از منابع آشکار و پنهان، تولید، کسب و جمع آوری می شود.
- (۲) اطلاعات و اخبار، متمرکز، دسته بندی و طبقه بندی میشود.
- (۳) تجزیه و تحلیل و پرورش اخبار به شکل تخصصی صورت می گیرد.
- (۴) از اسرار و اطلاعات طبقه بندی شده، حفاظت میشود.

۵) اطلاعات تولید شده ی لازمه مراجع مربوط در سازمان ارائه شده و بستر لازم برای بهره مندی اصولی از این اطلاعات فراهم میشود.

۶) نیازمندی به اطلاعات مکمل، برآورد میشود.

فرایند فراهم سازی اطلاعات را همچنین میتوان به سه مرحله ی جمع آوری ، تجزیه و تحلیل پردازش و بهره دهی خلاصه نمود . در جمع آوری تلاش میشود با استفاده از روش های گرد آوری فنی و مونیتورینگ رسانه ها،(ماهواره،اینترنت،خبرگزاری ها،رادیو و تلویزیون)و روش های گرد آوری مکتوبات (کتاب،نشریات ،روزنامه ها و مکتوبات متفرقه )اخبار و اطلاعات لازم دریافت ،محور یابی و طبقه بندی گردد.

اگر با نگاه سیستمی بخواهیم فرایند اطلاعات فرهنگی را بررسی کنیم،ورودی سیستم اطلاعات فرهنگی شامل رسالت و مأموریت ،دکترین و راهبردها ،اهداف و سیاست های کلان، منابع ،ساختار،اولویت ها و خط مشی های فرهنگی خواهد بود. مدیران و کارشناسان اطلاعات فرهنگی با استفاده از منابع ورودی اخبار و اطلاعات لازم را جمع آوری،پردازش و تجزیه و تحلیل نموده و در نهایت اطلاعات مورد نیاز را برای طرح ریزی عملیات فرهنگی فراهم مینمایند؛بنابراین خروجی سیستم اطلاعات فرهنگی شامل برآورد تهدید ها و فرصت های بیرونی،آسیب ها و قوت های درونی و در نهایت ارائه ی راهکار ها و راهنمای طرح ریزی خواهد بود.

طرح زیر نمایانگر سیستم اطلاعات فرهنگی می باشد.

#### ۷- عرصه های دریافت و تحلیل اطلاعات فرهنگی

از آن جا که هدف نهایی در فعالیت و عملیات فرهنگی،انسان و تاثیر گذاری یا تغییر باورها ،نگرش و رفتار او است ؛باید برای نفوذ و تصرف فکر و روح او و آنچه شخصیت فردی و اجتماعی وی را تشکیل میدهد و به او هویت می بخشد مطالعه و بررسی کرد. ارزشها و اعتقادات،تمایلات به همراه شرایط محیطی از جمله مواردی هستند که شخصیت انسان را پی ریزی کرده و او را در برابر ناملایمات، سختی ها و حمله های دشمن پایدار می سازند؛از این رو برای در هم شکستن مقاومت روانی افراد یک جامعه و تحت تاثیر قرار دادن افکار،احساسات و رفتار آنان،نخست باید ارزش های آنان ،عوامل درونی،فکری،محیطی و عینی آنان را شناخت و آنگاه به طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی پرداخت. برای انجام فعالیت و عملیات مقابله با تهدیدات فرهنگی و پیشگیری از آسیب پذیری های تهاجمات فرهنگی دشمن، یکی از مهم ترین روش های کار آمد و سودمند،کسب شناخت

از جامعه ی خودی و افکار عمومی مورد تهاجم است. طبیعی است، به هر میزان قدرت فهم و تحلیل و توانایی کشف توطئه های دشمن، هوشیاری، بیداری و بصیرت جامعه ی خودی و دوستان نسبت به تحرکات مودیانۀ دشمن بیشتر باشد، آسیب پذیری کم تر و قدرت آفند و پدافند فرهنگی افزایش خواهد یافت؛ بنابراین یکی از وظایف مدیران فرهنگی شناخت جامعه ی خودی و تلاش در راستای افزایش و عمق بخشی توانمندی ها و قابلیت های آنان است؛ در این صورت است که دشمن در انجام فعالیت و عملیات فرهنگی خود ناکام خواهد ماند. طبیعی است عرصه های کسب اطلاعات و میزان آن به تناسب سطح، ماهیت و نوع فعالیت و عملیات فرهنگی متفاوت خواهد بود. برای نمونه اگر هدف ما تاثیر گذاری بر جامعه ی خودی و دوستان باشد، با توجه به حضور در محیط خودی و اشراف بیشتر اطلاعاتی و تماس پیوسته با جامعه، بسیاری از نقاط ضعف، قوت، حساسیت ها، روحیات حاکم، افکار و تمایلات، نمایان تر و بررسی وضعیت اطلاعاتی و تهیه ی برآورد توانایی ها و آسیب پذیری ها ساده تر خواهد بود؛ اما هنگامی که قرار است، نسبت به اهداف تمایلات، عقاید، نقاط ضعف، قوت، چگونگی رفتار و اقدام طراحان یا کارگزاران و مدیران فعالیت و عملیات فرهنگی دشمن کسب اطلاعات کنیم شرایط پیچیده تر خواهد شد.

به عبارت دیگر، هر اندازه فاصله بین جامعه ی هدف و مخاطب و طراحان فعالیت و عملیات فرهنگی بیش تر باشد، کسب اطلاعات دشوارتر، پیچیده تر و تلاش بیشتری برای شناخت وضعیت نیاز خواهد بود. بسیاری از روش های مستقیم گرد آوری اطلاعات و نظر سنجی های موجود نمی توانند نیازهای اطلاعات ما را برآورده کنند؛ در این صورت است که ما نیازمند کارشناسان و عناصر با تجربه و کار آمد اطلاعات فرهنگی برای دریافت و تحلیل اطلاعات از دشمن هستیم.

مدیران و کارشناسان اطلاعات فرهنگی دو وظیفه ی اساسی دسترسی و دریافت اطلاعات و تحلیل اطلاعات را بر عهده دارند. برای دسترسی به اطلاعات، شیوه ها و روش ها و همچنین موانع و محدودیت هایی وجود دارد. مهم این است که اطلاعات دقیق، به هنگام، پیوسته، همه جانبه و با وضوح و روشن باشند. تامین این نوع اطلاعات که از حساسیت بیشتری برخوردار است، مشکل تر خواهد بود. علاوه بر مشکل گرد آوری، تبدیل آن به اطلاعات قابل بهره برداری برای طرح ریزی های فعالیت و عملیات فرهنگی اقدامی بسیار مشکل و نیازمند مهارت ویژه است. آنگاه جمع آوری و تحلیل اطلاعات فرهنگی مشکل تر خواهد شد که اطلاعات فرهنگی آمیخته به اطلاعات امنیتی گردد که معمولاً در این شرایط مسئولان امنیتی، برای حفاظت از اطلاعات محدودیت هایی را به وجود می آورند. اطلاعات ممکن است با اهداف گوناگون جمع آوری گردد این اهداف و کاربرهای اطلاعات شامل عملیات آفندی، پدافندی و پیشگیری است. معمولاً دریافت اطلاعات برای فعالیت و عملیات

فرهنگی با هدف پیشگیری است. معمولاً دریافت اطلاعات برای فعالیت و عملیات فرهنگی با هدف پیشگیری و پدافند ساده تری از گرد آوری اطلاعات با هدف عملیات آفندی است؛ زیرا که در شرایط آفندی هر دو جبهه ی نبرد می کوشند با استفاده از فرصت ها و نقاط قوتی که متقابلاً در اختیار دارند طرف روبه رو را تسلیم وادار کنند؛ از این جهت برای جلوگیری از بهره برداری از فرصت ها به دست حریف تلاش میشود؛ میزان آسیب پذیری و نقاط ضعف کاهش یابد و تا آن جا که میشود اطلاعات لازم در اختیار حریف قرار نگیرد .

عرصه های دریافت و تحلیل محتوای اطلاعات قابل بهره برداری در حوزه ی مدیریت فرهنگی می تواند شامل موضوعات زیر باشد:

- (۱) نا هنجاری های اجتماعی و شناخت پیشینه ها و چگونگی شکل گیری آن؛
  - (۲) جریانات و خطوط فکری در رسانه ها (کتاب، مطبوعات، فیلم و سینما، ماهواره و اینترنت)
  - (۳) شناسایی و تحلیل عناصر و جریانات اجتماعی (قومیت ها، جریانات روشنفکری، مذاهب و فرقه ...)
  - (۴) چگونگی تولید و توزیع صنایع و محصولات فرهنگی در حوزه های مختلف فرهنگ عمومی کشور (سینما، ورزش، توریم کلپ، فرهنگسراها...)
  - (۵) معرفی جریانات تصمیم ساز و برنامه های آن (بلند مدت میان مدت و کوتاه مدت )
- در حوز های گوناگون فرهنگی منابع خبری آشکاری که دشمن از آن اطلاعات بسیاری زیادی کسب میکند عبارت است از :

- سخنرانی و مصاحبه با شخصیت های سیاسی کشورها؛
- اخبار، اطلاعات، گزارش، تحلیل روزنامه ها، مجلات، رادیو و تلویزیون و غیره؛
- استفاده از گروه ها و مجامع علمی و پزشکی و غیره
- تطمیع دانشمندان و متخصصان در امور فنی و صنعتی
- استفاده از اشخاص مسافر به کشورهای دیگر
- بهره برداری از بسته های پستی و نامه های ارسالی

- نظر خواهی مطلوبات و یا رادیو تلویزیون و مصاحبه ی سیاسی با مسئولان و شخصیت های بلند پایه و طرح پرسش های جهت دار به منظور گرفتن اطلاعات،
- دیدارهای سیاسی رسمی و غیر رسیم و نظامی و اقتصادی هیات های بلند مرتبه کشورها با سازمان های بین المللی
- اعزام کارشناسان و متخصصان و گرد آوری اخبار و اطلاعات

در بسیاری موارد از اخبار به ظاهر بی اهمیت و غیر سری، اطلاعات گران بهایی با استفاده از یک یا چند مورد از منابع فوق به دست می آید. اگر با دقت در زوایای سخنان و حالات روانی و روحی شخصیت های سیاسی توجه شود، اطلاعات جدیدی ممکن است کسب شود. به طور کلی در کشورهای غربی با تولید و اختراع ابزارهای کسب شود. به طور کلی در کشورهای غربی با تولید و اختراع ابزارهای کسب و جمع آوری اطلاعات و تحویل در روش و ابزار از جمله روش فشرده کردن اطلاعات، انتقال از طریق ماهواره، رایانه و کدینگ و ... نقش نیروی انسان و منابع جاسوسی را کاهش داده اند؛ ولی در بسیاری از کشورها هنوز، عامل انسانی نقش تعیین کننده در کسب اطلاعات را دارد.

## ۸- تعامل اطلاعات و عملیات فرهنگی

اگر هدف اصلی از شکل دهی یک عملیات و فعالیت فرهنگی را تاثیر گذاری بر رفتار مخاطب بدانیم باید در هر فعالیت فرهنگی به پرسش های زیر پاسخ داده شود :

(۱) چه کاری باید انجام شود؟

(۲) روی چه کسی و یا چه کسانی این کار باید انجام شود؟

(۳) چگونه باید انجام شود؟ (زمان، مکان، روش، ابزار و ...)

بی شک در سایه ی تعامل مدیران و کارشناسان اطلاعات و عملیات فرهنگی است که می توان پاسخ پرسش های فوق را داد؛ بنابراین عملیات اطلاعاتی بخشی جدا نشدنی از عملیات فرهنگی است؛ بدین معنی که مدیران و کارشناسان اطلاعات فرهنگی در یک فرایند منطقی و مستمر در همه ی مراحل طرح ریزی، هدایت و کنترل یک فعالیت فرهنگی حضور دارند. اطلاعات فرهنگی علاوه بر رسالتی که در تامین اطلاعات زمینه ای دارد در تعیین و تحلیل محتوای پیام های فرهنگی و دریافت نتایج آن نقش اساسی دارد.

همانگونه که گفته شد بدون شناخت و برآورد امکان طرح ریزی عملیات فرهنگی موثر و نتیجه بخش وجود ندارد ؛ همچنین جمع آوری و تحلیل اخبار و اطلاعات و تهیه ی برآوردهای اطلاعاتی باید در چارچوب رسالت و اهداف عملیات فرهنگی مورد نظر سازمان باشد .

عملیات فرهنگی دارای یک فرایند درونی است که همه اجزاء آن متأثر از رسالت و اهداف عملیات مورد نظر سازمان ، باید با حفظ پیوستگی این فرایند ، وظیفه ی خود را انجام دهند تا یک فعالیت موثر فرهنگی شکل گیرد . درست است که برای تبیین موضوع ، فرایند درونی و عملیات فرهنگی که شامل اطلاعات و شناخت ، طرح ریزی ، عملیات و بازخورد است، جداگانه مورد بحث و بررسی قرار میگیرند ؛ لکن باید دانست هیچکدام از این چهار موضوع ، نظام های مستقل و جدا شده از هم نیستند ؛ بلکه در سطوح عملیاتی سازمان های فرهنگی ، ممکن است وظایف بخش های نظام فرهنگی به وسیله ی چند نفر به عنوان کارشناس و مدیر فرهنگی انجام گیرند؛ بنابراین باید دانست که مدیران موفق فرهنگی کسانی هستند که توانایی و مهارت های لازم را برای برآورد ، طرح ریزی ، اقدام و دریافت بازخورد را در کل فرایند عملیات فرهنگی همزمان دارا باشند .

سازمان به سبب سطح و تنوع فعالیت و لزوم برخورداری از مهارت های گوناگون ناچار است حوزه های تخصصی برای هر یک از اجزای فرایند عملیات فرهنگی ایجاد کند ، به این صورت که بخشی از منابع انسانی فرهنگی رسالت و وظیفه ی تهیه ی برآوردهای اطلاعات و بخشی دیگر وظیفه ی طرح ریزی و اقدام را بر عهده داشته باشند ، در این شرایط برای حفظ فرایندکار و تعامل اطلاعات و عملیات فرهنگی موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد :

- همه ی مدیران و کارشناسان فرهنگی باید از مهارت های شناخت ، طرح ریزی ، توانایی فعالیت و عملیات فرهنگی و دریافت بازخورد برخوردار باشند .

- همه ی فرایند کار ، باید ناظر بر رسالت و اهداف عالیت و عملیات فرهنگی مورد نظر سازمان باشد .

- نگرش همه ی اجزای سازمان باید سیستمی و جامع بوده ، به ترتیبی که هر بخش از مدیریت فرهنگی خود را قسمتی از یک کل بداند.

- مدیران و کارشناسان اطلاعات فرهنگی باید در همه ی مراحل فعالیت و عملیات فرهنگی ، هدف گذاری ، اقدام و نتیجه حضور معنی دار و اثر بخش داشته باشد .



- راهبردها و اهداف تعیین شده برای انجام فعالیت و عملیات فرهنگی مستند بر برآوردهای دقیق اطلاعات فرهنگی و تحلیل شرایط محیطی و روندهای تدوین و اجرایی شود.

## ۹- برآورد وضعیت فرهنگی

برآورد وضعیت فرهنگی، بررسی منظم، منطقی، دقیق و همه جانبه و مستمر همه ی تهدیدها، فرصت ها، آسیب ها و نقاط قوت داخلی موثر بر تحقق رسالت و اهداف فرهنگی است. این برآورد، مدیران فرهنگی را توانا می سازد تا با اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به شرایط محیطی، روندها، توانایی ها و آسیب پذیری های فرهنگی دشمن و استعداد و توانایی های فرهنگی خودی، و در نهایت بررسی منطقه فعالیت و عملیات فرهنگی مورد نظر، طرح ریزی های اثربخش برای انجام فعالیت و عملیات فرهنگی به عمل آورند. برآورد وضعیت اطلاعات فرهنگی مبنایی برای طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی بوده که در اختیار کارشناسان و مدیران فرهنگی قرار می گیرد.

مدیران فرهنگی به کمک برآورد وضعیت اطلاعات فرهنگی می توانند توانایی ها و آسیب پذیری های فرهنگی دشمن و پیشینه ی فکری آن ها را مشخص نموده و با تجزیه و تحلیل آن ها و مقایسه با توانایی های خودی، راهکارهای مختلف را برای چگونگی آفند، پدافند و یا عملیات پیگیری، طرح ریزی نمایند.

### ۹-۱- اهداف تهیه ی برآورد وضعیت فرهنگی

(۱) تجزیه و تحلیل تهدیدها، فرصت ها، آسیب ها و نقاط قوت در عرصه ها و بسترهای مختلف فرهنگی؛

(۲) پیشنهاد راهکارهای مقابله و یا چگونگی بهره گیری بیش تر از فرصت ها و نقاط قوت؛

(۳) برآورد و پیش بینی استعداد، گسترش منابع انسانی و مادی دشمن در عرصه ی فرهنگی؛

(۴) برآورد و پیش بینی استعداد مطلوب مورد نیاز در جبهه ی خودی برای مواجهه و مقابله با تهدیدهای فرهنگی دشمن؛

(۵) تعیین مجموعه نیازمندی های اطلاعاتی برای طرح ریزی های فعالیت و عملیات فرهنگی؛

(۶) پیش بینی عملیات آینده دشمن و ریشه های آن در حوزه ها و بسترهای مختلف فرهنگی.

برآورد وضعیت فرهنگی باید قابلیت ارائه ی اخبار و اطلاعات تجزیه و تحلیل شده در هر یک از اهداف ، موضوع ها و حوزه های فرهنگی و همچنین گروه های مخاطب را داشته باشد . به این ترتیب که برآورد در سطح راهبردی و مدیریت کلان فرهنگی باید بتواند تهدیدها ، فرصت ها ، نقاط قوت و ضعف را برای تحقق هر یک از اهداف کلان مشخص کند ، همچنین در هر یک از حوزه های کتاب ، مطبوعات ، فیلم و سینما ، اینترنت ، ماهواره و ... تهدید ، فرصت ، نقاط قوت و ضعف را مشخص نماید . علاوه برآن برآورد وضعیت فرهنگی می تواند در هر یک از گروه های سنی مخاطب از جمله کودکان ، نوجوانان ، جوانان ، میانسالان ، بزرگسالان و یا در حوزه های فرهنگ آموزشی ، عمومی و تخصصی و در نهایت در محیط های گوناگونی که می توانند به عنوان بسترهای فرهنگی از آن ها استفاده شود همانند محیط های دانشگاهی ، ورزشی ، دانش آموزی و ... تهدیدها ، فرصت ها ، آسیب ها و نقاط قوت را مشخص نماید .

بر اساس یک الگوی سنتی ؛ ولی همچنان پایدار و موثر در بررسی رفتار بین المللی کشورها ، باید نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت ها و تهدیدهای بیرونی را مورد توجه قرار داد و بر پایه ی مجموعه شاخص هایی که از این الگوی چهار سطحی استخراج می شود ، راهبرد مورد نظر را تدوین کرد .

در شرایطی که یک نظام سیاسی در جریان تحولات بین المللی مختلف قرار می گیرد ، اصل اول برای او ، شناخت قوت و ضعف درونی خود برای مواجهه با بیرون بوده و اصل اساسی دیگر بر پایه ی شناخت فرصت ها و تهدیدهای بیرونی است . راهبرد مورد نظر نیز باید با توجه به اهداف زیر شکل گیرد:

- کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت؛

- کاهش و تجدید تهدیدها ، و گسترش فرصت های بین المللی.

نقطه ی قوت یک راهبرد بر اساس الگوی بالا در موقعیت ها و مقتضیاتی است که هر نظام بتواند مولفه های قدرت درونی خود را با فرصت های بین المللی موجود پیوند داده و منافع و امنیت ملی خود را بر این اساس به دست آورد و همزمان تلاش کند تا تهدیدهای بیرونی با نقاط ضعف درونی پیوند نیابد ، زیرا در چنین شرایطی ، سیستم بیش ترین ضربات را از تهدیدهای بیرونی خواهد خورد .

در قالب همین الگو ، سیستم باید بتواند ، نقاط قوت خود را بر روی نقاط ضعف دشمن یا دشمنان موجود متمرکز کرده و آن ها را وادار به تأمین حد ممکن از منافع یا مولفه های امنیت ملی خود کند ؛ بنابراین برآورد اطلاعات در زمینه های زیر ضرورت می یابد .

## ۹-۲- تهدید

تهدید عبارت از هر وضعیتی یا اقدامی است که هدف ها و ارزش های حیاتی جامعه و امنیت ملی کشور از طرف دشمن خارجی و یا عوامل داخلی آن به خطر افتد .

هدف اصلی در تهدید ، ایجاد تغییرات اساسی در راستای تحقق اهداف تهدید کننده است ؛ به عبارت دیگر در شرایط تهدید ؛ شرایطی است که به موجب آن باورها و نظام ارزشی به مخاطره افتاده باشد به گونه ای که از راه روش های طبیعی وضعیت به شکل عادی قابل بازگشت نباشد.

در سطح ملی و کلان ، تهدید را به سه شکل زیر می توان تقسیم کرد :

### ۹-۲-۱- تهدید نظامی(سخت)

هرگاه به موجب اقداماتی استقلال و تمامیت ارضی کشور در خطر (بالفعل یا بالقوه) هجوم نیروهای نظامی کشور دیگر یا اتحادی از کشورهای خارجی یا گروه های مخالف مسلح داخلی قرار گیرد به آن تهدید نظامی یا تهدید سخت می گویند . تهدیدات سخت متکی به روش های فیزیکی، اعمال و رفتارهای خشونت آمیز ، براندازی آشکار ، حذف دفعی ، همراه با خونریزی و اشتغال سرزمین و محسوس و دارای واکنش های فیزیکی است .

### ۹-۲-۲- تهدید امنیتی - سیاسی (نیمه سخت)

کلیه ی اقدام هایی که موجب شود تا حاکمیت نظام سیاسی و امنیت ملی از دیدگاه سیاسی - امنیتی ( همانند نفوذ ، کودتا ، ترور و ...) به خطر افتاده و یا نظام سیاسی کشور را با خطر براندازی (با روش های غیر فیزیکی یا ترکیبی ) رو به رو کنند تهدید امنیتی - سیاسی یا نیمه سخت گویند . ویژگی این نوع تهدید ، پنهان و ناگهانی و خزنده بودن آن است . در این گونه تهدید ، ترکیبی از روش های آرام و سرعت عمل بالا است . ابزار و روش این نوع تهدید بیش تر نفوذ در حاکمیت با

استفاده از عوامل داخلی و تصاحب قدرت سیاسی با روش های براندازی غافلگیرانه همراه با اشغال مراکز حساس و راهبردی و از میدان خارج کردن افراد کلیدی و راهبردی کشور است .

### ۹-۲-۳- تهدید فرهنگی(تهدید نرم)

همه ی اقدام هایی که موجب می شود تا اهداف ، باورها و ارزش های حیاتی و اصیل یک نظام سیاسی و امنیت ملی کشور از لحاظ فرهنگی - سیاسی به خطر افتد و یا موجب ایجاد تغییر و تحول اساسی در باور و ارزش های اصلی نظام ( استحاله ی فرهنگی - سیاسی) شود را تهدید فرهنگی یا تهدید نرم می گویند. تهدید نرم در واقع براندازی خزنده و خاموش است ، تغییرات حاصل از تهدید نرم ماهوی ، آرام و تدریجی است . این تهدید همراه با آرامش و خالی از روش های فیزیکی و به شکل قانونی و با استفاده از ابزارهای تبلیغات ، رسانه ، احزاب ، تشکل های صنفی و قشری انجام می پذیرد .

### ۹-۳- آسیب پذیری

آسیب پذیری عبارت است از ناتوانی های یک نظام سیاسی که مورد سوء استفاده دشمن قرار می گیرد . هر پدیده یا رفتاری که خلاف هنجارهای اجتماعی و فرهنگی و مذهبی جامعه باشد ، به گونه ای که بسترهای لازم را برای فعالیت های تهدید آمیز داخلی و خارجی و بحران های متعدد فراهم آورد ، می تواند آسیب به شمار آید . با توجه به تعریف های بالا می توان نتیجه گرفت ، ناهنجاریهای سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی در آغاز کار ، تهدید بالفعل تلقی نمی شود و در صورت کنترل و مداوا ، امکان رفع آن وجود دارد؛ در غیر این صورت هر نوع آسیب پذیری می تواند به تهدیدی بالفعل مبدل شود . دشمن با بهره گیری از آسیب پذیری ها می تواند، تهدیدهای خود را افزایش دهد . ناهنجاری های اجتماعی ، بحران های اقتصادی ، ساختار نظام اداری بیمار ، ضعف ساختار امنیتی و دفاعی و مواردی از این دست میتواند به عنوان مولفه های آسیب پذیر یک نظام محسوب شوند .

### ۹-۴- فرصت

در روابط ، تعامل و تقابل بین المللی یک کشور ،فرصت هایی وجود دارد که گاه به نوبه خود ضعف رقیب به شمار می آید . یا این که فرصتی برابر برای دو رقیب است که بر سر آن رقابت می کنند . دولت ها باید تلاش کنند با استفاده از فضای مناسب تهدیدهای خارجی به فرصت تبدیل شده و امکان استفاده ی بیشتر از فرصت های بین المللی را برای خود فراهم کنند .

### ۹-۵- قوت و قدرت

هرآنچه دولت ها و بازیگران بین المللی بتوانند با استفاده از آن اهداف مورد نظر را در عرصه های بین المللی و داخلی دنبال نمایند ، نقطه ی قوت آن نظام به شمار می آید . این نقاط در جنبه های مختلف سیاسی ، امنیتی ، اجتماعی و فرهنگی قابل ارزیابی هستند . قدرت ، کنشی است که یک نظام سیاسی را در اعمال امور و خواسته های خود در داخل و خارج بر دیگران توانا می سازد و به وسیله ی آن می تواند رفتارهای را در کنترل خود گرفته و یا در سایه ی برخورداری از آن ، تهدیدها و آسیب پذیری ها را کاهش دهد . نقاط قوت و قدرت ملی یک کشور در واقع مولفه هایی هستند که به اتکای آن ، آرمان ها ، اهداف و منافع ملی یک کشور حفظ و توسعه می یابند . این مولفه ها را می توان در حوزه های مختلف سیاسی ، اقتصادی ، فرهنگی و دفاعی بررسی کرد .

پیچیده ترین و مهم ترین مولفه امنیت ملی هر کشور ، امنیت فرهنگی سیاسی است . برای یک حکومت دینی و مردمی که مولفه های فرهنگی و سیاسی در آن از جایگاه والاتری برخوردار است ، این امر اهمیت بیش تری خواهد داشت و طبیعی است که هر چه این حکومت مبانی فکری و اعتقادی دیگران را به چالش بیشتری کشانده باشد ، از تهدیدات بیش تری نیز برخوردار خواهد بود ؛ از این رو تهدیدهای فرهنگی سیاسی که از آن به عنوان تهاجم فرهنگی و یا تهدید نرم یاد می شود به دنبال ایجاد بحران های فرهنگی سیاسی در جامعه برای دستیابی به اهداف و اغراض سیاسی است . این تهدیدها بر خلاف تهدیدهای سخت ، نامحسوس و متکی بر روش های غیر فیزیکی و آرام و تدریجی بوده و هدف اصلی از این نوع تهدید حذف باورمندی جامعه و سلب اراده و روحیه ی مقاومت و اعتقادات مردم و در مجموع استحاله ی فرهنگی سیاسی است .

به طور کلی هدف از هر نوع تهدید و عملیات (نظامی - سیاسی - اقتصادی - فرهنگی) تاثیر گذاری بر فکر ، اراده ، عواطف و روحیه و در انتها به تسلیم کشاندن نیروی مقابل است ؛ بنابراین نقطه مشترک و هدف از اعمال انواع تهدیدها ، تحمیل اراده به نیروی مقابل است . وجه تمایز تهدیدها در بکارگیری روش ها ، ابزارها و ... است . تهدید می تواند با تاکید بر توان فیزیکی (از طریق لشکرکشی، اشغال خاکریز و سرزمین ، نابودی و کشتن انسان ها ، و ویران کردن مراکز اقتصادی) انجام شود، یا می تواند با تکیه بر روش های سیاسی - روانی و شیوه های غیر خشونت آمیز برای تاثیر گذاری بر اراده ی حریف و نیروی مقابل انجام شود .

از جمله اساسی ترین و ضروری ترین برآوردهای اطلاعات فرهنگی در زمینه ی تهدید فرهنگی- سیاسی (تهدید نرم) است که امروزه موثر ترین ، کارآمدترین و کم هزینه ترین و در عین حال خطرناکترین و پیچیده ترین نوع تهدید علیه ارزش ها و امنیت ملی یک کشور تلقی می شود. موثر تر

است ؛ چون می توان با کم ترین هزینه با حذف لشکر کشی و از بین بردن مقاومت های فیزیکی به هدف ها رسید ، خطرناک تر است ؛ زیرا با عواطف ، احساسات ، فکر و اندیشه و باور و ارزش ها و آرمانهای یک ملت ارتباط دارد . ابعاد این جنگ و تهدید گسترده تر و مخرب تر است ؛ زیرا افراد یک ملت یا ملت ها ، افکار عمومی ، دین ، فکر ، آرمان را تحت تاثیر خود قرار دهد . تهدید نرم و جنگ فرهنگی به روحیه به عنوان یکی از عوامل قدرت ملی خدشه وارد می کند ، عزم و اراده ی ملت را از بین می برد ، مقاومت و دفاع از آرمان را تضعیف می کند و در پایان زمینه های لازم را برای تسلط بر سرزمین درحین فروپاشی نظام سیاسی فراهم می کند .

نمونه های فراوان از کاربرد تهدید نرم در صفحات تاریخ وجود دارد. در حال حاضر هم ، همه ی کشورها به نوعی دیگر در معرض این نوع تهدید هستند و قدرت های استکباری ، تشکیلات ، امکانات و نیروی انسانی و ابزارهای پیشرفته و پیچیده و مراکز علمی و پژوهشی خود را به صورت گسترده در اختیار این جنگ قرار داده اند . با ظهور فن آوری های جدید و علوم ارتباطات ، ظهور وسایل ارتباط جمعی و رسانه های متنوع نوین ، ابعاد تهدید فرهنگی سیاسی گسترده و پیچیده تر شده است .

غرب در تهاجم و تهدید فرهنگی سیاسی خود به جهان اسلام به ویژه کشورهای اسلامی ، اهداف خاصی را دنبال می کند . از مجموع برنامه ها ، عملکردها و اعترافات می توان هدف اساسی را جدا کردن علم از دین که منتج به جدایی دین از سیاست و دین زدایی از جامعه می شود ، دانست . از این مسئله به سکولار کردن هم تعبیر می شود . برای تحقق این هدف اصلی و به طور طبیعی رسیدن به اهداف دیگر ، تفسیر مادی و الحادی از علم و عقل در برابر دین ، جدا کردن دانشگاه از حوزه های علمیه ، تمسخر و تحقیر اعتقادات دینی و ارزش های ملی ، روی کار آوردن حاکمان بی تقوا و مستبد ، اشاعه ی فساد و فحشا ، مصرف زده بار آوردن خانواده ها ، تلاش برای سست کردن بنیان خانواده ها و ... از جمله برنامه های متولیان سیاست و فرهنگ در کشورهای غربی است . به طور خلاصه هدف های تهدید فرهنگی سیاسی (تهدید نرم) با استفاده از بررسی های به عمل آمده در فرمایشات مقام معظم رهبری به شرح زیر می باشد:

(۱) تغییر ذائقه و باورهای ملت ها و کشورها بر اساس الگوهای استکباری؛

(۲) ایجاد دهکده ی جهانی و جهانگیری و کد خدایی این دهکده ؛

(۳) تحمیل فهم خود از مسائل و توقع پیروی از این فهم ؛

(۴) خاموش کردن نور امید در دل ملت و به ویژه جوانان و بدبین کردن آن ها نسبت به آینده ی انقلاب و کشور ؛

(۵) گرفتن ابتکار عمل از جمهوری اسلامی و قرار دادن آن در موضع دفاعی ؛

(۶) سست کردن ایمان ، عواطف و عشق مردم و بی اعتقادی نسل جوان نسبت به انقلاب اسلامی و نظام برآمده از آن ؛

(۷) مناقشه در مقدسات و توهین به باورهای دینی و کم رنگ کردن تاثیر گذاری آموزه های دین ؛

(۸) الگوسازی برای زنان و سست کردن بنیان خانواده ؛

(۹) سلب شخصیت و هویت و سابقه فرهنگی ملت ؛

(۱۰) جدا کردن مردم به ویژه جوانان از اسلام ، قرآن و روحانیت ؛

(۱۱) دزدیدن مغزهای متخصص و با استعداد کشور؛

(۱۲) جدا کردن علم و ایمان از یکدیگر ؛

(۱۳) جلوگیری از تاثیرگذاری انقلاب اسلامی؛

(۱۴) جدایی دین از سیاست ؛

(۱۵) عقب نگه داشتن مسلمان به ویژه از جنبه اقتصادی .

۹-۶- ویژگی تهدیدات فرهنگی – سیاسی

تهدیدات فرهنگی – سیاسی (تهدید نرم) ویژگی های خاصی دارند که به واسطه ی این ویژگی ها از سایر تهدیدات (سخت و نیمه سخت) متمایز می شوند . برخی از این ویژگی ها به شرح زیر می باشند .

(۱) تهدید نرم در واقع اشغال یک ملت ، ( اراده و فکر و اندیشه ) آن است .

(۲) این تهدید براندازی آرام ، تدریجی ، خزنده و خاموش است .

(۳) در شکل و بستر قانونی انجام می گیرد.

(۴) مسالمت آمیز و با روش های غیرفیزیکی انجام می شود .

(۵) در برخوردهای سطحی و اولیه حساسیتی را در جامعه و حکومت بر نمی انگیزاند .

(۶) تهدید کننده از ابزارها ، روش ها و بسترهای فرهنگی ، سیاسی و اجتماعی مثل رسانه ها ، احزاب ، تشکل های صنفی و قشری ، NGO ها ، مراکز فرهنگی ، هنری ، آموزشی ، ورزشی ، کتاب و مطبوعات و غیره استفاده می کنند .

(۷) اهداف اصلی آن پنهان و عمل منافقانه است ؛ از این رو درک سازماندهی پنهان مجریان آن ها به راحتی امکان پذیر نیست و گاه بسیار مشکل است .

(۸) تاثیر بی نظمی در تسلیم ناخودآگاه ملت ها و تمکین آن ها به خواست قدرت های سلطه گر دارد .

غرب در تهدید فرهنگی سیاسی خود علیه جهان اسلام به ویژه نظام جمهوری اسلامی از ابزارها و بسترهای متعدد و متنوعی استفاده می کند . شناخت این ابزارها و بسترها و برآورد اطلاعات پیرامون آن برای اتخاذ سیاست ها و برنامه های فرهنگی سیاسی ( تهدید نرم) برای مدیران فرهنگی ضروری است . برخی از ابزارها و محورهایی که غرب در این تهاجم به کار می گیرد عبارت است از :

کتاب ، مطبوعات ، اینترنت ، ماهواره ، فیلم ، سینما و تئاتر ، لباس و پوشاک ، دانشگاه ، احزاب و تشکل ها

سیاه نمایی اوضاع کشور و القای یاس و ناامیدی ، تحریک خرده فرهنگ های ملی ، چهره سازی و استفاده ابزاری از زنان ، تشکیک در اعتقادات دینی و انقلاب مردم ، ترویج تجمل گرایی و مصرف زدگی ، منسوخ کردن زبان و فرهنگ خودی ، ترویج ابتذال و هرج و مرج و اختلاف تحت عنوان آزادی ، منزوی کردن روحانیت و نخبگان کشور ، ترویج آزادی غربی و اهانت به نهادهای حکومتی هم از جمله محورهای تهاجم فرهنگی است .

قدرت ملی و نقاط قوت داخلی یک نظام را می توان ، توانایی ، اراده ، استعداد و ظرفیت یک نظام یا ملت دانست که با اتکای به آن دولت و ملت می توانند آرمان ها ، اهداف و منافع ملی خویش را حفظ نموده و توسعه دهند . قدرت ملی دارای مولفه های متعددی است که باید برآورد دقیقی از آن داشت ، از جمله آن ها می توان به قدرت و قوت جغرافیایی ، قدرت انسانی ، اجتماعی ، فرهنگی ، سیاسی ، اقتصادی ، دفاعی و امنیتی اشاره نمود . علاوه بر این اهمیت شناخت و ترمیم نقاط ضعف و آسیب پذیر کم تر از شناخت و کاربرد نقاط قوت درونی نیست . در صورت عدم توجه به نقاط



آسیب پذیر و بررسی و برآورد دقیق آن ممکن است هریک از آسیب ها علاوه بر این که ناتوانایی های یک نظام سیاسی را در داخل، هر روز کاهش می دهد، بسترهای لازم را برای وقوع شرایط تهدید فراهم سازد. مولفه های آسیب پذیری متعدد بوده و شامل همه ی حوزه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی و امنیتی است.

## ۱۰- خلاصه فصل

اطلاعات، به داده های جمع آوری شده با استفاده از روش های گوناگون مانند: مطالعه، مشاهده، پردازش و پرورش این داده های خام گفته می شود. پردازش هم فرایندی است که در آن داده های ورودی یا اطلاعات خام در زنجیره ای از عملیات منطقی یا محاسباتی به خروجی مطلوب یا اطلاعات پرورش یافته تبدیل می شوند. معمولاً همراه با مفهوم اطلاعات از واژه ی "دانش" نیز استفاده می شود. در بطن دانش همواره آنالیز و نتیجه گیری نهفته است در حالی که، اطلاعات در بهترین وضعیت، استنتاج استقرایی را به دنبال خواهد داشت؛ بنابراین دست کم از لحاظ فلسفی، شایسته و منطقی است که پیش از بهره گیری و حتی گردآوری اطلاعات، دانش لازم را کسب کرد. از جمله واژه های دیگر که با اطلاعات همراه است کلمه ی آمار است. در گذشته منظور از آمار، اطلاعات مورد نیاز دولت ها برای گرفتن مالیات و سربازگیری و سایر امور مربوط به کشورداری و سیاست بوده است؛ اما امروزه به تمامی اطلاعاتی که به صورت عدد و رقم از موضوع های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در جدولها با تعریف مشخص و طبقه بندی گویا بیان شده است اطلاعات آماری یا آمار گفته می شود و به مجموع این جدول ها آمارنامه می گویند.

مفهوم اطلاعات در یک دریافت سازمانی پیچیده تر و مشکل تر از کاربرد معمول این واژه است. هر اجتماع و هر سازمان، بدون شک یک جامعه اطلاعاتی است؛ بنابراین اطلاعات یک منبع پایه مانند سرمایه و افراد بوده و یا به تعبیری دیگر درست مانند انرژی، یک منبع مهم شده است که مانند هر منبع دیگر در یک جامعه و سازمان باید به طور دقیق مدیریت شود. مدیریت اطلاعات، به عنوان توانایی کل سازمان در مورد ایجاد، حفظ، بازیابی و قابل دسترس ساختن فوری اطلاعات درست، در مکان درست، در سازمان درست، در دست افراد شایسته با کم ترین هزینه، در بهترین رسانه ها، برای به کارگیری در تصمیم گیری توصیف شده است.

منظور از اطلاعات فرهنگی، شناخت "میدان های" فرهنگی گوناگون یا شناخت قواعد نوشته و نانوشته، گونه ها، گفتمان ها، انواع سرمایه ها، ارزش های فرهنگی موجود، زمینه ها و ملزوماتی است که بر عمل تاثیر می گذارند. این دست از اطلاعات به مدیران فرهنگی امکان می

دهد که بدانند چه اتفاقاتی پیرامون آنها در حال وقوع است تا بتوانند درباره ی نحوه ی تعامل با آن اتفاقات تصمیم بگیرند ؛ یعنی بتوانند تشخیص دهند که چه رفتارها ، کردارها ، گونه ها یا گفتارهایی در شرایط خاص مناسب یا کارا هستند .

به صورت عملیاتی تر ، اطلاعات فرهنگی عبارت است از " برآورد توانایی ها و آسیب پذیری های گروه های هدف یا مخاطب به منظور طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی در چارچوب اهداف و سیاست های مشخص ". در شرایطی که یک نظام در معرض تهدیدات فرهنگی است ، اطلاعات فرهنگی باید بتواند نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت ها و تهدیدهای بیرونی نظام را با توجه به مولفه های فرهنگی آن برآورد و در اختیار مدیران فرهنگی قرار دهد تا مدیران فرهنگی بتوانند با کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت ، تهدیدات را کاهش و فرصت های بیرونی نظام را افزایش دهند . در تعبیری دیگر اطلاعات فرهنگی عبارت است از : برآورد و کشف طرح ها ، ترکیب ها و ترتیب نیروی دشمن فرهنگی و آسیب پذیر ی های خودی .

هر نوع فعالیت و عملیات فرهنگی ، در تمام مراحل و جوانب آن نیازمند برآورد اطلاعات در طرح ریزی ، یافتن روش ها و دریافت ارزیابی میزان اثربخشی آن خواهد بود . بدون آگاهی از توانایی ها ، آسیب پذیری ها و نقاط ضعف و قوت دشمن و بدون آگاهی از پایگاه ها و عقبه های او ، اهداف ، آرزوها ، تمایلات محیط و فضایی که دشمن در آن تلاش می کند هر نوع طرح ریزی در نهایت به شکست می انجامد .

اطلاعات ، مهم ترین و تداوم یابنده ترین منبع مورد استفاده در فرآیند فعالیت و عملیات فرهنگی است و مدیران فرهنگی نیازمند اطلاعات پردازش شده در همه ی مراحل و در تمامی جوانب فعالیت های فرهنگی و از زمان هدف گذاری ، طرح ریزی ، اجرا و بازخورد هستند .

هدف اصلی از گردآوری اطلاعات فرهنگی ، پاسخگویی سریع به هر وضعیت جدید و دستیابی به حقیقت است . اطلاعات فرهنگی علاوه بر این که بخشی از ساختار مدیریت و اداره ی امور فرهنگی تلقی می گردد ، نقش قابل توجهی در کنترل ، هدایت و برآورد میزان اثربخشی فعالیت های فرهنگی دارد . اطلاعات فرهنگی نقش کشف ، شناسایی پایگاه ها و عقبه های فکری جریانات و ارائه ی خطر ها و آسیب های ناشی از آن را نیز بر عهده دارد تا مدیران فرهنگی بتوانند ضمن بستن راه های نفوذ عوامل مخرب فرهنگی ، فعالیت های فرهنگی خود را هدفمند و با بستر سازی مناسب و بهره گیری از تمام ظرفیت های خودی هدایت نمایند .

از آن جا که هدف نهایی در فعالیت و عملیات فرهنگی انسان و تاثیرگذاری و یا تغییر باورها ، نگرش و رفتار اوست باید برای نفوذ و تصرف فکر و روح او و آنچه شخصیت فردی و اجتماعی وی را تشکیل می دهد و به او هویت می بخشد مطالعه و بررسی کرد . ارزش ها ، باورها و اعتقادات ، تمایلات به همراه شرایط محیطی از جمله مواردی هستند که شخصیت انسان را پی ریزی کرده و او را در مقابل ناملایمات ، سختی ها و تهاجمات دشمن پایدار می سازند ؛ از این رو برای در هم شکستن مقاومت روانی افراد یک جامعه و تحت تاثیر قرار دادن افکار ، احساسات و رفتار آنان ، نخست باید ارزش های آن ، عوامل درونی ، فکری ، محیطی و عینی آنان را شناخت و آنگاه به طرح ریزی فعالیت و عملیات فرهنگی پرداخت ؛ بنابراین اگر هدف اصلی از شکل دهی یک عملیات و فعالیت فرهنگی را تاثیرگذاری بر رفتار مخاطب بدانیم باید در هر فعالیت فرهنگی به پرسش های زیر پاسخ داده شود :

(۱) چه کاری باید انجام شود؟

(۲) روی چه کسی و یا کسانی این کار باید انجام شود؟

(۳) چگونه باید انجام شود؟ ( زمان ، مکان ، روش ، ابزار و ... )

بدون شک در سایه ی تعامل مدیران و کارشناسان اطلاعات و عملیات فرهنگی است که می توان پاسخ این پرسش ها را دارد .

عملیات اطلاعاتی بخش جدا نشدنی عملیات فرهنگی است ؛ بدین معنی که مدیران و کارشناسان فرهنگی در یک فرایند منطقی و مستمر در تمامی مراحل برنامه ریزی ، هدایت و کنترل یک فعالیت فرهنگی حضور دارند . اطلاعات فرهنگی علاوه بر رسالتی که در تامین اطلاعات زمینه ای دارد در تبیین و تحلیل محتوای پیام های فرهنگی و دریافت نتایج آن نقش اساسی دارد .

برآورد وضعیت فرهنگی ، بررسی منظم ، منطقی ، دقیق ، همه جانبه و مستمر همه ی تهدیدها ، فرصت ها ، آسیب ها و نقاط قوت داخلی موثر بر تحقق رسالت و اهداف فرهنگی است . این برآورد ، مدیران فرهنگی را قادر می سازد تا با اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به شرایط محیطی ، روندها ، توانایی ها و آسیب پذیری های فرهنگی دشمن و استعداد و توانایی های فرهنگی خودی و بررسی منطقه ی فعالیت و عملیات فرهنگی به عمل آورند . مدیران فرهنگی به کمک برآورد وضعیت اطلاعات فرهنگی می توانند توانایی ها و آسیب پذیری های فرهنگی دشمن و پیشینه های فکری آن

ها را مشخص نموده و با تجزیه و تحلیل آن ها و سنجش با توانایی های خودی ، راهکارهای گوناگونی را برای چگونگی آفند ، پدافند و عملیات فرهنگی طرح ریزی کنند .

## فصل هشتم: فعالیت و عمل فرهنگی

### ۱- مقدمه

در این فصل پس از مرور ماهیت و مفهوم کار و کوشش های فرهنگی و ضرورت و اهمیت آن به ویژه نقشی که در قدرت و امنیت ملی دارند، اشاره هایی به چند گونه از طبقه بندی هایی که از فعالیت ها و عملیات فرهنگی صورت گرفته می شود و در ادامه بحثی در زمینه ی شرایط و اصول اجرای فعالیت و عملیات فرهنگی خواهد شد. سپس فرایند اجرا و فعالیت های فرهنگی بررسی شده و به پژوهش های فرهنگی پرداخته می شود و در نهایت برای نمونه روش اجرای چند فعالیت فرهنگی ذکر خواهد شد.

### ۲- مفهوم و ماهیت فعالیت و عمل فرهنگی

پی بردن به ماهیت و درک مفهوم افعال و اعمال فرهنگی بر فرهنگ شناسی و درک مفهوم فرهنگ چه در معنای عام و یا خاص آن استوار و وابسته است. اگر فرهنگ را به طور عام، مجموعه باورهای یک جامعه و نشانه های این باور داشت ها در آن جامعه که رفتار و روابط اجتماعی و .... آنان را شکل می دهد، در نظر بگیریم بر این اساس، می توان هرگونه فعل و عملی که اثر گذار بر باورها و بروز نشانه های این باور داشت ها می شود را فعالیت و عملیات فرهنگی دانست. بر پایه ی این تعریف تقریباً همه ی افعال و اعمال را اگر نگوییم فرهنگی هستند دستکم وجهی فرهنگی دارند. با توجه به این تعریف، افراد و سازمان های بی شماری را می توان نام برد که با فعالیت های

خود بر حوزه های فوق تاثیرهای مختلف بر جای می گذارند. و لیکن در میان این سازمان ها تنها تعدادی از آنها با اهداف انجام فعالیت فرهنگی تاسیس شده اند. به عبارت دیگر، فلسفه ی وجودی تنها برخی از سازمان ها (نظیر وزارت ارشاد و صدا و سیما و ...) ایجاد تغییر در ساختار باورها و رفتارهای مردم و جامعه است.

بنابراین باید در برداشت مفهومی از فرهنگ، نگاه محدود تر را مبنا قرار داده و اعمال و افعالی را فرهنگی بدانیم که آگاهانه و عامدانه برای اثر گذاری بر باورها و بروز نشانه های این باور داشت ها انجام می شود. برای این اساس اعمال و فعالیت های فرهنگی، فعالیت هایی هستند که به منظور تغییر، تقویت و یا توسعه ی باورها و بروز نشانه های مناسب از باور داشت های مطلوب انجام می گیرند.

در مجموع، به نظر می رسد تعریف ارائه شده از فعالیت فرهنگی- که ملاک بازشناسی فعالیت های فرهنگی از غیر فرهنگی در سازمان ها خواهد بود- می تواند مرز نسبتاً مشخصی بین فعالیت های دیگر عرصه های اجتماعی و اقتصادی ترسیم کند.

اهمیت بازشناسی فعالیت های فرهنگی بیش تر به دلیل دوری جستن از ورود و دخالت فعالیت های غیر فرهنگی در این حوزه می باشد. برای این اساس شایسته است تا پیش از ورود به بحث های دیگر ابتدا فعالیت های فرهنگی بطور مشخص تعریف شود.

همواره از زبان کارشناسان فرهنگی این ابراز نگرانی گلایه شنیده می شود که ، کارکرد دستگاه های فرهنگی کشور رضایت بخش و پاسخ گوی نیازهای واقعی جامعه نیست و به این ترتیب پیوسته از خروجی های فعالیت و عملیات فرهنگی کشور، ابراز ناخرسندی می کنند. نقد کارکرد فرهنگی، اندیشه ای است موثر و مفید که می تواند در بازدهی کارها و شتاب بخشی به گام های بعد نقش داشته باشد. ولی این نکته در بیش تر مواقع به فراموشی سپرده شده است که چرا با همه ی تلاش ها و برنامه ریزی ها، خروجی کارها آن گونه که شایسته است در رفتار و کردار گروه هدف مشاهده نمی شود؟ به این پرسش، می توان پاسخ هایی از جمله موارد زیر داد:

(۱) فعالیت و عملیات فرهنگی و مهندسی تخریبی دشمن توانا تر است.

(۲) مدیران اجرایی، فراگیر نمی اندیشند و به جا و به هنگام ، اقدام به برنامه ریزی و اجرای فعالیت و عملیات فرهنگی مناسب نمی کنند.

(۳) اثرگیری گروه های هدف از فعالیت و عملیات فرهنگی دشمن بیشتر است .

ولی واقعیت این است که پاسخ های سه گانه یاد شده، تنها بخشی از پرسش ها را پاسخ می دهند ولی زوایای پنهان، همچنان برجاست.

### ۳- ضرورت و اهمیت افعال و اعمال فرهنگی

گفتن از ضرورت و اهمیت فعالیت و عملیات فرهنگی با توجه به آنچه در فصل های گذشته گفته شده است شاید چندان ضروری نباشد و ما را گرفتار وادی تکرار کند ولی بد نیست در این قسمت با اشاره به نقش و جایگاه فرهنگ و فعالیت ها و عملیات های فرهنگی در قدرت و امنیت ملی، بحث را پی بگیریم. قدرت ملی، مقوله ای است ناشی از مولفه ها و فعالیت های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی و ...؛ یعنی برآیند این فعالیت ها در حوزه های مختلف است که، میزان قدرت ملی را مشخص می سازد، به طوری که شدت و ضعف قدرت ملی بستگی کامل به شدت و ضعف این مولفه ها و فعالیت ها و نیز هم افزایی که بین آن ها حاکم است، دارد.

از آن جایی که شیوه ی فعالیت در اقتصاد و یا سیاست گذاری در بخش های دیگر متأثر از مبانی و ارزش های حاکم بر جامعه است و فرهنگ مقوله ای است که ضمانت بخش مبانی ارزشی و فکری جوامع و جهت دهنده ی فعالیت های فردی و اجتماعی است، بنابراین، طیف رنگ مولفه های سیاسی، اقتصادی، نظامی و اجتماعی و حتی فعالیت های فرهنگی، از مبانی فرهنگی حاکم بر رفتارهای فردی یا حکومتی که این فعالیت ها را انجام می دهد، ناشی می شود، چرا که این مبانی و ارزش های فرهنگی هستند که به سیاست، اقتصاد، امور نظامی و اجتماعی هویت بخشیده و جهت حرکت آنها را مشخص می سازند.

تاثیر مولفه ی فرهنگی در میان مولفه های دیگر، از همه بیش تر و بارزتر است. چون این مولفه با اینکه در سایر مولفه ها نقش اساسی دارد، در جمع بندی و مجموع آنها نیز اثر گذار است. خط مشی های سیاسی براساس نوع اندیشه، ارزش ها و باورهای رهبرانی سیاسی، تدوین و پیگیری می شود. همچنین مسائل اقتصادی و استفاده از منابع و بهره برداری از فن آوری و یا نحوه ی توزیع در آمد به نوع نگرش اقتصاددانان جامعه بر می گردد و حتی در بحث تربیت و آموزش و ... نیز همین گونه است.

از این روی است که فعالیت های فرهنگی با توجه به نقض و اثر یگانه ای که در جهت دهی فعالیت های عرصه های دیگر و در نتیجه قدرت و امنیت ملی دارد دارای اهمیت بوده و مورد توجه قرار می گیرد.

از دیگر سو امنیت فرهنگی که مهمترین و نامحسوس ترین بعد امنیت ملی است با فعالیت های فرهنگی برقرار یا مخدوش می شود، و تهدیدهای فرهنگی هر کشور از پیچیده ترین شکل های تهدید علیه امنیت ملی کشور است. امنیت فرهنگی در ذیل موضوع امنیت ملی کشور قرار دارد و یکی از

مولفه های اصلی آن به شمار می رود. تأکید بر عناصر فرهنگی و ارزشی امنیت ملی کشورها، با تعاریف جدید عرضه شده از امنیت ملی هم تناسب دارد. با این رویکرد می توان امنیت فرهنگی را شرایطی دانست که در آن یک ملت بتواند ضمن حفظ هویت فرهنگی خویش و بدون برخورد با موانع بشری، مسیر تکاملی خود را بپیماید.

امروز نقش فرهنگ و فعالیت های فرهنگی در درون تحولات جامعه برای تمامی پژوهشگران واضح و روشن است. از این رو مشاهده می شود که با تغییر نگرش به مفهوم امنیت، نظریه های فرهنگی تازه ای مطرح می شود که حکایت از اولویت و تاثیر فرهنگ در امنیت ملی کشورها دارد. به عبارتی امنیت ملی یک کشور به افزایش نیروهای نظامی و اقتصادی و ... خلاصه نمی شود، بلکه به نظر می رسد مهمترین رکن امنیت ملی کشورها، وجود بافت، هویت و هنجارهای مشترک فرهنگی است.

فرهنگ گرایان در روابط بین الملل بر این عقیده هستند که نظام معنایی که از آن به فرهنگ تعبیر می شود، اگر چه زاینده ی رفتار عوامل اجتماعی است، ولی به محض شکل گیری وجودی مستقل دارد. فرهنگ در برابر تجدد ایستادگی می کند، ولی به تدریج به علت تحول پذیری، خود را با تغییرات سازگار می کند. افرادی که خود سازنده ی معانی هستند می توانند بر آن بیفزایند و یا آنها را بازسازی کنند. نکته ی مهم این است که افراد می توانند متقاضی یک نظام معانی جدید باشند و با دست یابیدن به آنها به رویارویی با فرهنگ چیره شده بپردازند و این امر در صورتی شنیدنی است که عوامل اجتماعی نتوانند در فرایند اجتماعی شدن، فرهنگ مسلط را بپذیرند و خواهان فرهنگ های دیگری باشند، پس فرهنگ قابل تولید و نیز بازسازی است .

بر این اساس و با توجه به تعریف امنیت فرهنگی و فعالیت های فرهنگی ، اگر جامعه ای نتواند متناسب با شرایط زمانی و مکانی به نیازهای فرهنگی مردم پاسخ مناسبی بدهد و به شکل صحیح مبانی فرهنگی ملی و دینی را در جامعه ترویج کند، خود زمینه را برای رسوخ فرهنگ بیگانه و مغایر با نظام ارزشی فراهم می آورد و امنیت ملی، ثبات سیاسی و بقای نظام سیاسی خود را به خطر خواهد انداخت.

#### ۴- طبقه بندی فعالیت ها و عملیات های فرهنگی

در دسته بندی فعالیت های فرهنگی که از سوی سازمان های فرهنگی انجام می گیرد، آراء و نظرهای گوناگونی بیان شده، که هر یک به اعتباری خاص و یا برای پاسخگویی به پرسشی ویژه بوده است. برخی از طبقه بندی های موجود و ممکن به صورت زیر معرفی می شوند:

۱. طبقه بندی بر حسب نوع محصولات فرهنگی

الف. محصولات شنیداری (مانند موسیقی و سخنرانی)

ب. محصولات دیداری (مانند مطالب مطبوعات، عکس، نقاشی)

ج. محصولات دیداری و شنیداری (مانند تأثر، فیلم سینمایی و تلویزیونی)

۲. طبقه بندی بر حسب مراحل فعالیت

الف. طرح ایده و تولید محصولات فرهنگی

ب. بررسی، تأثیر و تصویب (یا رد) ایده ها و پیشنهادات

ج. عرضه یا ارائه ی محصول های فرهنگی

۳. طبقه بندی بر حسب ارتباط با مخاطبین

الف. فعالیت های فرهنگی غیرمستقیم یا پشتیبانی کننده (مانند ساخت مدارس، سینماها و امور تدارکاتی)

ب. فعالیتهای فرهنگی زمینه ساز یا بنیادین : (مانند پژوهش، امور تربیت بدنی)

ج. فعالیتهای فرهنگی مستقیم : (مانند فیلم ، سخنرانی، جشنواره)

۴. طبقه بندی بر حسب زمینه ی فعالیت

الف. فعالیت های حوزه ی هنر

ب. فعالیت های حوزه ی تاریخ و میراث فرهنگی

ج. فعالیت های حوزه ی زبان و ادبیات

ه . فعالیت های حوزه ی مذهب

و. فعالیت های حوزه ی آداب و رسوم و سنن

۵. طبقه بندی بر حسب ماهیت اصلی فعالیت ها

الف. فعالیت های تحقیقی



ب. فعالیت های آموزشی

ج: فعالیت های تبلیغی و ترویجی

(فصلنامه ی فرهنگی عمومی، شماره ی ۴، ص ۷۳)

#### ۶. شرایط و اصول اجرای فعالیت های فرهنگی

یک برنامه ی فرهنگی مجموعه ای از فعالیت های مدیریتی و تخصصی را در بر می گیرد و از شرایط و ویژگی هایی برخوردار است و برای دستیابی به اهداف مشخص فرهنگی طراحی می شود.

علاوه بر سطح و دوره ی زمانی، یک برنامه ی فرهنگی از جهت نوع کارکرد و موضوع می تواند متفاوت باشد. یک برنامه از جهت شیوه ی اجرا ممکن است متمرکز و یا نامتمرکز باشد. همچنین از دید محتوایی نیز ممکن است ابعاد مختلف فرهنگی یا هدف معینی را پوشش دهد. یا بیش تر ناظر بر لایه ای از شخصیت آدمی باشد. و اهداف دانشی و یا نگرشی و رفتاری را مستقلاً یا ترکیبی از دو یا سه مرحله را پیگیری نماید.

در مجموع یک برنامه و فعالیت فرهنگی باید دارای ویژگی ها و شرایط باشد تا اثر بخشی لازم را دارا باشد. مهمترین شرایط و اصولی که باید در اجرای یک برنامه و فعالیت فرهنگی مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

#### ۱-۵- هدفمندی

هدف، نقطه ای است که همه ی تلاش ها و منابع بر آن متمرکز می شود. جهت کلی کار و تلاش و فعالیت را مشخص می کند، مقصد و انگیزه ی اصلی هر اقدام فرهنگی است و در واقع پاسخ به چرایی هر فعالیت فرهنگی است. متأسفانه بسیاری از مدیران فرهنگی قبل از تعیین یا توجیه نسبت به اهداف و مقاصد و انگیزه ی عمل و فعالیت، بر نحوه و چگونگی فعالیت فرهنگی متمرکز می شوند و زمان و منابعی که برای اتخاذ روش، ابراز و چگونگی انجام یک فعالیت فرهنگی بکار می گیرند به مراتب بیش تر از زمان و تلاشی است که در مورد چرایی و مقصد و هدف انجام یک فعالیت فرهنگی بکار گرفته می شود. اهداف هر فعالیت فرهنگی می تواند متفاوت باشد. ولی فعالیت بدون هدف را نمی توان فعالیت فرهنگی نامید و در واقع به هدر دادن زمان، منابع مادی و انسانی است.

برخورداری از هدف، مقدمه ای برای برنامه ریزی اجرایی، سازماندهی منابع، اتخاذ روش، ابزار، رسانه و نحوه ی ارزیابی یک فعالیت فرهنگی است. پس در فعالیت فرهنگی بدون هدف، هر اقدام

فرهنگی در فرایند خود دچار مشکل خواهد شد. اهداف فعالیت های فرهنگی باید به دست آمدنی، قابل اجرا در عمل، متناسب با مخاطب و شرایط و زمان و منابع باشند. اگر مکان و موقعیت جغرافیایی، زمان، نوع مخاطبین، برنامه های فرهنگی و شرکت کنندگان در یک فعالیت فرهنگی با اهداف هماهنگ نباشند، عمل و فعالیت بی ثمر بوده و اهداف محقق نمی شوند. به عنوان نمونه اگر برگزاری یک اردوی زیارتی به قصد تشرف به آستان مقدس حضرت رضا (ع) برای یک گروه نوجوان به عنوان یک فعالیت فرهنگی در نظر گرفته می شود، ابتدا باید هدف را به دقت تعریف کرد. اگر هدف افزایش باورهای دینی از راه بالا بردن معرفت به ساحت مقدس ائمه اطهار (ع) به ویژه حضرت رضا (ع) است، باید برنامه های اجرایی اردو به ترتیبی پیش بینی شود که پس از پایان اردو در ارزیابی اثر بخشی این فعالیت فرهنگی، هدف فوق کاملاً تأمین شده باشد. به عنوان نمونه مکان اردو در نزدیک حرم مطهر پیش بینی شود تا امکان زیارت آسان فراهم باشد. برنامه ها و آموزش ها برای ایجاد معرفت به ساحت حضرت رضا (ع) و معارف اهل بیت (ع)، مفاهیم ویژه ای زیارت و شیوه ی تشرف به حرم مطهر و درک محضر مبارک ایشان و چگونگی خضوع و دریافت پیام های نورانی حضرت برنامه ریزی شده باشد. فعالیت های کناری مانند استفاده از طبیعت و فضای سبز و برنامه های تفریحی و یا سازندگی در طول اردو می تواند در جهت هدف فوق و یا تحرک و نشاط باشد. اما اگر یک مدیر فرهنگی یا یک مدیر اردویی در بخش فرهنگی هدف فوق را در نظر داشته باشد ولی عمده ی برنامه ها با کارکرد تفریحی و یا پرکردن اوقات فراقت و یا سازندگی و اجتماعی نمودن اجرا شود، این فعالیت فرهنگی در عمل نتوانسته است به هدف های خود برسد. البته می توان فعالیت فرهنگی با هدف های متفاوت یا چندگانه ای را تعریف و اجرا کرد، ولی به هر روی جهت کلی هر فعالیت و اقدام، اهداف آن است که باید همه ی ساز و کارهای اجرایی از جمله زمان، مکان، محتوا و روش با آن هماهنگ شود.

## ۲-۵- توجه به ویژگی و شرایط مخاطبین

یک برنامه و فعالیت فرهنگی هدفمند و برخوردار از مضامین و پیام های عالی زمانی می تواند شرایط تأثیر گذاری بر مخاطب را داشته باشد که با نیازها، تمایلات، استعداد گروه های مختلف مخاطب هماهنگ باشد. بنابراین باید بدانیم مخاطبین اصلی و احیاناً مخاطبین فرعی در برنامه های فرهنگی مورد نظر چه اقشار و گروه های اجتماعی و با چه سلاقی، میزان آگاهی و دانش هستند که این، به طور طبیعی شیوه ی کاربرد ابزار و روش های ما را متفاوت خواهد ساخت.

همانطور که یک باغبان برای پرورش بذر و گیاه آن، موانع را برطرف می کند و با شکوفا کردن استعدادها، زمینه ی رشد گیاه را فراهم می سازد. یک فعالیت و برنامه ی فرهنگی از نقطه نظر تربیتی و پرورشی، باید بتواند با کنار زدن موانع از سویی و تهیه ی زمینه ی سالم در مخاطب از سوی دیگر، مقدمه ی تأثیر پیام و هدایت مخاطب را تدارک ببند. بنابراین پس از شناخت دقیق ویژگی های فکری و روانی و تمایلات مخاطبین و موانع تأثیر پیام است که می توان به تأثیر گذاری پیام های فرهنگی امید بست.

عوامل مختلفی در زمینه سازی مخاطب موثر است که از میان آنها می توان به درجه ایمان و آگاهی ، میزان ظرفیت و استعداد، پایگاه اجتماعی، تمایلات روانی و روحی و نوع نیاز و گرایش مخاطبین اشاره کرد.

مخاطبین برنامه های فرهنگی، انسان ها هستند. شناخت انسان ها، در واقع شناخت روحیات، نیازها، قابلیت ها و توانایی های آن ها است. مراد از مخاطب شناسی، تنها شناخت شناسنامه ای انسان ها نیست، گرچه آگاهی از سن ، جنسیت، نوع خانواده و ... تا اندازه ای راهگشای مدیران فرهنگی در طراحی و اجرای برنامه های فرهنگی است اما آنچه از مخاطب شناسی در نظر است، چیزی فراتر از این است .

در واقع شناخت مخاطبین، تطبیق مباحث انسان شناسی و روان شناسی برآنان و یافتن دقیق ویژگی ها، نیازها، توانایی ها، روحیات و استعدادهای ایشان است تا از این دیدگاه، اولاً برنامه ها متناسب با این ویژگی ها طراحی شود، ثانیاً از آن جا که مدیریت، اجرای کار توسط دیگران است و باعنایت به اصل مهم مشارکت فعالیت های فرهنگی شکل می گیرد، استفاده از مخاطبین در اجرای برنامه ها امکان پذیر شود. (حاجی ده آبادی ، ۱۳۸۲)

تنوع فعالیت ها و برنامه های فرهنگی بر حسب اموری از جمله مخاطب شناسی امکان پذیر است. در نظر داشتن این امر حتی در فعالیت های جزئی مدیریت فرهنگی نیز ضرورت دارد، مانند آن که سخنران نداند برای چه کسانی سخن می گوید، پس نمی تواند محتوای سخن خود را تنظیم نماید و شیوه ی درست ارائه آن را انتخاب کند. از این دیدگاه مدیریت فرهنگی به شما به بیماری می ماند که بدون شناخت دقیق بیماری خویش، ممکن است آنچه برای او تجویز می کنند، در حقیقت عامل تشدید بیماری یا ایجاد بیماری دیگر در او باشد.

مدیر فرهنگی باید از میزان فهم، درک و توانایی فکری و نیز نوع نیازهای مخاطبین خود به خوبی آگاه باشد. تا بتواند یک برنامه و فعالیت موفق فرهنگی را ارائه دهد. متأسفانه از جمله عوامل جدی

آسیب را در فعالیت های فرهنگی بی توجهی به این مهم بوده است. در واقع مخاطب شناسی یافتن پاسخی برای نخستین پرسش مهم در برنامه ریزی های فرهنگی است و آن پرسش این است که «برنامه ها برای چه کسانی به اجرا در می آید؟» (حاجی ده آبادی، ۱۳۸۲، ص ۸۳)

### ۳-۵- برخورداری از پیام و محتوا

هر برنامه و فعالیت فرهنگی هدفمند باید ارادی پیام یا پیام های مشخص برای مخاطب یا گروه مخاطبین خود باشد. موفقیت یک کار فرهنگی به وجود ویژگی های برتر در پیام های آن است، بدین معنی که اگر ماهیت و محتوای پیام از ویژگی های لازم برخوردار نباشند، اگر چه زمینه ی مساعد هم در مخاطب باشد، باز کار فرهنگی یک تلاش بی حاصل خواهد بود.

ارتباط هدف، محتوا و مخاطب یک فرایند است که در برنامه های اجرایی فرهنگی باید مورد توجه جدی قرار گیرد. گاهی یک هدف گذاری بسیار خوب، به دلیل ضعف در محتوا و پیام یک فعالیت فرهنگی، اثر بخشی کار فرهنگی را به کمترین اندازه می رساند. برای مثال اگر هدف از برگزاری یک مراسم بزرگداشت یک مناسبت تاریخی یا یک تجلیل از یک شخصیت تاریخی است، باید محتوای تمامی سخنرانی ها، تابلوهای تبلیغی، انتشارات و تولیدات هنری بتواند به درستی هدف فوق را تأمین نماید. گاهی جمله ی یک پلاکارد، یک شعار، کاریکاتور، سخنرانی و یک طرح هنری و ... می تواند دارای پیام های بسیار ارزشمندی در چارچوب اهداف باشند و گاهی همه ی این نوشته ها، طرح ها و یا بیان ما در بین مخاطبین می تواند بی ارتباط با اهداف تلقی شوند. بنابراین هر حرکت و اقدام در برنامه های فرهنگی باید دارای پیام یا پیام هایی باشد.

علاوه بر محتوا و پیام برنامه های فرهنگی، رفتار مدیران اجرایی فرهنگی و عوامل خدماتی هر کدام به نوبه ی خود می تواند دارای پیام های مثبت و منفی باشد. به طور شیوه ی برخورد مربیان تربیتی، جای استراحت دانش آموزان در یک اردو و نوع پذیرایی ... هر کدام می تواند با واکنش هایی همراه باشد که در نهایت بر اهداف یک برنامه ی فرهنگی اثر گذارد.

ویژگی که به یک پیام نفوذ می بخشد، این است که اولاً پیام و محتوای یک فعالیت و برنامه ی فرهنگی قابل اثبات و استدلال باشد؛ به عبارت دیگر از ناحیه ی عقل و منطق حمایت شود. یک پیام اگر ضد منطق باشد ولی حتی اگر دارای احساس باشد ممکن است برای مدت کمی دوام یابد، ولی برای همیشه قابل دوام نیست. دوم اینکه پیام باید با احساسات عالی و دقیق مخاطب هماهنگ باشد، بتواند آن ها را اشباع کند و به زندگی او معنی دهد، آرمان ساز و شوق آفرین باشد و قدرت تقدس

بخشیدن به هدف های انسانی و اجتماعی را داشته باشد و سرانجام تعهدآور و مسئولیت ساز باشد. (ناجی، محمدرضا، ۱۳۷، ص ۲۳)

سومین ویژگی پیام، محتوای یک برنامه ی فرهنگی این است که باید با نیازها و انگیزه های زندگی بشر هماهنگی داشته باشد. به همین دلیل احکام و فرامین قرآن در پاره ی این انگیزه ها با فطرت انسان هماهنگی دارد، زیرا قرآن این انگیزه ها را می پذیرد و به آن ها اقرار می کند و در حدودی که شرع مقدس اجازه می دهد، خواهان اشباع آن هاست. (ناجی، محمدرضا، ۱۳۷، ص ۲۵)

منطقی بودن پیام، زمینه ی پذیرش عقلی آن را فراهم می سازد، آن را در اندیشه ها قابل قبول می کرد و ابهام ها را برطرف می کند. اشباع احساسات عالی بشر، به مکتب، جاذبه و قدرت کشش و حرارت و نیرو می بخشد و سبب می شود که افراد به سادگی در راه هدف های مکتب فداکاری کنند و بالطبع ضمانت اجرایی آن به وجود آورند و سرانجام هماهنگی با نیازها به ایجاد ارتباط و حلقه ای تنگاتنگ میان عمق روح بشر و آن مکتب می انجامد. بنابراین علاوه بر توجه به عقلانی بودن پیام ها باید به تمایلات، احساسات و عواطف و نیازها و ضرورت های مخاطب همزمان توجه گردد.

#### ۴-۵- هماهنگی در اجرا

یکی از عناصر اصلی اجرای خوب و اثر بخش برنامه های فرهنگی، نظم و هماهنگی دقیق اجرایی آن است. یک برنامه ی فرهنگی هدفمند و با پیام، می تواند در اثر مدیریت اجرایی ضعیف و بی نظم، موفقیت آن به شدت دچار اشکال گردد و مخاطبین را دچار سردرگمی کند، آنان را به پیشداوری منفی دچار سازد و در نهایت موجب تخریب روحیه ی عوامل اجرایی و مخاطبین شود.

برای نمونه اگر در یک اردو، جشنواره ی فرهنگی، هنری، دوره ی آموزشی و .... چیزی به عنوان یک فعالیت فرهنگی پیش بینی شده است، باید توجه داشت که همه ی فرایندهای اجرایی آن از یک نظم و هماهنگی لازم از جهت شکلی و محتوا برخوردار باشد. نظم در شکل در این است که عناصر و یا گروه های مختلفی که مسئولیت اجرایی برنامه را بر عهده دارند دقیقاً با برخورداری از یک فرایند مشخصی و در چارچوب اهداف و محتوایی که پیش بینی شده است به اجرای برنامه بپردازند. برای یک اردوی فرهنگی تربیتی هماهنگی دقیق در وسیله ی رفت و آمد، زمان رفت و برگشت، مکان های توقف و بازدید، گاهی ناهماهنگی و یا بی نظمی در یکی از عناصر یک برنامه می تواند کلیت یک کار و فعالیت فرهنگی را دچار اختلال کند و موفقیت و اثربخشی آن را زیر سوال ببرد. برای نمونه برای یک اردوی فرهنگی تربیتی اگر وسیله ی رفت و برگشت یا زمان رفت و برگشت و یا محل توقف ها در برنامه های آن و یا نحوه ی پذیرایی و اسکان به خوبی هماهنگ نشده باشد ممکن

است همه ی اهداف و محتوای این برنامه ی فرهنگی دچار اختلال شود و اساس کار و آن برنامه ی فرهنگی را با مشکل مواجه سازد. از این جهت وجود مدیران و عناصر اجرایی با توجه و مهارت برای هر یک از فعالیت های فرهنگی امری ضروری و اجتناب پذیر است.

#### ۵-۵- سازماندهی مطلوب

هدف اصلی از سازماندهی در برنامه ی فرهنگی، هدایت و اجرای موثر برنامه در عمل است. با سازماندهی خوب، افراد وظایف خود را به خوبی درک و اجرا خواهند کرد، فعالیت های هماهنگی انجام خواهد شد و در نهایت از منابع، توانایی ها و استعداد متناسب با نیاز برنامه ی فرهنگی استفاده خواهد شد. بنابراین با سازماندهی مشخص می شود چه کاری، به دست چه کسی و در چه زمانی باید انجام شود. فعالیت و عمل فرهنگی، نیازمند عوامل انسانی برای اجرای آن برنامه است. بنابراین باید برای هر فعالیت و برنامه ی فرهنگی افرادی متناسب از نظر توانایی، مهارت و صلاحیت ها و شایستگی های لازم، گزیده، سازماندهی و بکارگیری شوند. یکی از وجوه دیگر سازماندهی، زمان بندی دقیق و صحیح برنامه و فعالیت فرهنگی و منابع امکانات است. دوره ی زمانی یک برنامه ی فرهنگی باید دقیقاً و به طور روشن، تعریف و مشخص شود، زیرا هر فعالیت فرهنگی باید زمان مناسب خود را داشته باشد.

#### ۵-۶- شرایط مجریان برنامه

عامل انسانی نقش محوری و تعیین کننده در اجرای اثر بخش برنامه ی فرهنگی بر عهده دارد. یک مبلغ، مدیر، کارشناس و مجری فرهنگی می تواند در ارائه ی خوب پیام، زمینه سازی در مخاطب یا مخاطبین، کاربرد صحیح و به موقع ابزار و روش ها، سازماندهی منابع مادی و انسانی نقش کلیدی داشته باشد.

#### ۶- فرایند اجرای فعالیت و عملیات فرهنگی

آفرینش هر موج فرهنگی و اقدام به فعالیت و عملیات فرهنگی، نیازمند فرایندی عملیاتی است که کاستی آن، پیامدی جز عقیم ماندن حرکت های فرهنگی نخواهد داشت، هر چند بخش عمده ی این فرایند در فصل گذشته آمد و بخشی از آن هم در فصل آینده خواهد آمد ولی برای مدیران کارگزاران فرهنگی ضروری است که در هنگامه ی عمل و فعالیت فرهنگی نیز این فرایند را در نظر داشته و مبنای عمل قرار دهند. این فرایند به شرح زیر می باشد:

(۱) انجام پژوهش میدانی.

- (۲) تحلیل داده ها و کشف نیازهایی که برآورده ساختن آن ها تضمین کننده ی به دست آوردن اهداف خواهد بود.
- (۳) اولویت بندی نیازها.
- (۴) طراحی و برنامه ریزی برای رفع نیاز و کسب آمدگی برای عمل.
- (۵) اجرای دقیق و به هنگام و آگاهانه ی طرح عملیاتی.
- (۶) کنترل، نظارت و ارزشیابی پیش و در حال اجرا.
- (۷) ارزیابی پس از ارجاع و تعیین وزن کار.

#### ۱-۶- انجام پژوهش میدانی

یکی از بایسته های هر فعل و عملی به ویژه کار فرهنگی، کشف نیاز واقعی است. ما می بایست به نیاز توجه کنیم نه خواست. گفته می شود پزشکی در مطب خود، مطلبی را در یک کادر در دیدرس مراجعه کنندگان قرار داده بود. مطلب این بود «پزشک، رستوران چی نیست». این متن کوتاه ، ضرورت و بایستگی نیاز را به ما می نمایاند زیرا پزشک در مرحله ی درمان نیاز بیمار را کشف می کند، ولی رستوران چی خواست مشتری را. هرگز پزشک از بیمار خود نمی پرسد که چه می خواهی؟ کدام دارو را میل داری؟ هر کدام را می خواهی تیک بزن! او اول بیمار را تحت آزمایش تخصصی خود قرار می دهد و پس از آن، براساس کشف خود دارو تجویز می کند. اگر چه ممکن است این دارو را فرد بیمار نپسندد و در کامش تلخ باشد، ولی رستوران چی فهرستی از غذاهای خود را روبه روی مشتری خود می گذارد و از او می پرسد چه می خواهی؟ رستوران چی به خواست مشتری توجه می کند و به شعار حق با مشتری است، اهمیت می دهد و بر همین اساس، سرویس دهی می نماید و لو این که احیاناً این غذا به زیان او باشد! ما در انجام کار فرهنگی می بایست رسم پزشکان را در دستور کار خود قرار دهیم نه سنت رستوران چی ها را، بنابراین پزشکی فرهنگی کاریست اساسی و زیربنایی که از همان آغاز می بایست مورد توجه همه ی دل سوزان به ویژه گروه های مرجع اجتماعی، فرهنگی و دینی قرار گیرد. دستکم سه منبع برای کشف نیاز قابل تصور است :

الف) پژوهش میدانی؛ ب) درگیری و تجربه کاری؛ ج) نظریه پردازی و تشخیص کارشناسان.

مطمئن ترین منبع کشف، همان پژوهش میدانی است که اگر براساس موازین اصول خود انجام شود، دارای ضریب اطمینان بالایی خواهد بود. ولی دو منبع تجربی و نظریه پردازی، بدلیل جزئی بودن از اطمینان مورد نظر برخوردار نیست. بی گمان یکی از دلایل عدم بازدهی اقدامات فرهنگی که تا کنون صورت گرفته است، نبودن منبع اکتشاف مورد پذیرش است. بنابراین گام های بعدی نیز به دلیل زیر ساخت غیرمطمئن، به درستی برداشته نشده است.

## ۶-۲- تحلیل داده ها و کشف نیازها

پس از انجام پژوهش لازم است از سوی یک گروه از کارشناسان خبره، حاصل پژوهش مورد تحلیل، پالایش و درصد بندی نهایی قرار گیرد. در این تحلیل، نیازهای میدان عمل و فعالیت و گروه هدف کاملاً استخراج و کشف می شود و این کشف ما را مطمئن می کند که نیازهای واقعی گروه هدف ما چیست؟ آن ها از چه کاستی هایی رنج می برند؟ و عمل اثر بخش چه الزاماتی دارد؟ و نهایتاً فرصت ها و تهدیدها کاملاً معین می شود.

## ۶-۳- اولویت بندی نیازها

سومین گام بایسته جهت اثربخشی کار فرهنگی، اولویت بندی نیازهاست. زیرا امکان دارد دو گام نخست خیلی به جا و کارشناسانه برداشته شود، ولی در اولویت شناسی و نگاه طولی، اشتباه رخ داده باشد و در نتیجه، خروجی کار به دل خواه ما تحقق نیابد. اکنون پس از سالها عملیات فرهنگی متوجه شده ایم که دیروز فلان اقدام در اولویت نبوده و ای کاش نیرو و توان خود را برای کار بایسته تری هزینه می نمودیم. فرصت از دست رفته به همان اندازه که ما را غمگین می نماید، بی گمان دشمن را شاد و امیدوار ساخته است. البته این که امروز متوجه اشتباه دیروزمان شده ایم نیز می بایست براساس ملاک و ارزیابی درست و منطقی باشد یعنی بدانیم چرا اشتباه کرده ایم؟ براساس چه مبنایی اولویت دیروز ما فلان اقدام بوده است؟ به هر روی، کشف اولویت نیز می بایست همانند کشف نیاز در دایره ی پژوهشی قرارگیرد.

## ۶-۴- طراحی و برنامه ریزی برای رفع نیاز و کسب آمادگی برای عمل

گام چهارم، اثر بخشی فرهنگی « طراحی و برنامه ریزی » است. زیرا اگر قرار است ما عملیاتی را اجرا و مدیریت کنیم، بدون مهندسی و نقشه ی راه، انجام آن عملیات، پیامدی پسندیده نخواهد داشت.



کاری را که می خواهیم انجام دهیم، پس از سه گام پیش گفته باید دارای هویت و شناسنامه باشد. در این طراحی و برنامه ریزی به این حداقل ها حتماً توجه کنیم:

نام یا عناوین طرح؛ موضوع طرح؛ گروه هدف؛ پیش نیازها و چراهای طرح؛ اهداف کمی و کیفی طرح؛ گستره اجرا؛ چکیده ی طرح؛ مستندات قانونی؛ فرایند اجرایی و زمان بندی طرح؛ فهرست هزینه های طرح؛ پیش بینی منابع تأمین.

#### ۵-۶- اجرای دقیق و به هنگام و آگاهانه طرح عملیاتی

مهمترین گام، اجرای طرح است که تمام پیش گام ها و اقدامات بعدی و هزینه های مالی به همین منظور صورت می گیرد. برای داشتن یک اجرای موفق، ترکیب زیر حتماً باید چیدمان شود:

(۱) طراحی، مهندسی درست و نگاه ریز به آینده؛

(۲) نظارت پیش و در حال اجرا؛

(۳) انگیزه و تخصص مدیران و تیم مجری؛

(۴) تأمین هزینه از منابع پیش بینی شده در یک فرایند زمانی مقبول.

#### ۶-۶- کنترل، نظارت و ارزشیابی پیش و حین اجرا

مجریان فعالیت و عملیات فرهنگی بایستی در صورت گسترده بودن کار و نبودن نظارت و کنترل پیوسته، از سوی خود تیم، کنترل و نظارت را شکل داده تا با آگاهی کامل از طرح و یا طرح و مجری، پیش و در حال اجرای کار، حضور داشته باشد. پایش پیش از اجرا یعنی این که پایش گران باید پس از کنترل و نظارت و بررسی زمینه های اجرایی، فراهم شدن الزامات اجرا و ... اجازه ی شروع عملیات اجرایی را صادر کنند. نظارت در حال اجرا نیز از سوی تیم ناظر با اطلاع کامل از طرح و حضور دایم در عرصه ی اجرا، تحقق می یابد. بودن ناظر در میدان اجرا برای عیب یابی، مانع تراشی و تزریق ناامیدی نیست بلکه صرفاً هدف از حضور او، کشف کاستی ها و اعمال راهنمایی است تا پروژه طبق نقشه اجرا گردد. البته ناظرین فرهنگی خود می بایست مهندسی فرهنگی را فرا گرفته باشند تا به عنوان مهندسین ناظر بتوانند به وظیفه ی پایش گری خود به درستی عمل نایند.

#### ۷-۶- ارزیابی پس از اجرا و توزیع کار

آخرین مرحله و گام در هر فعل و عمل فرهنگی، ارزیابی و توزیع فرایند اجرایی است. در این مرحله تمام شش گام برداشته شده، بویژه عملیات اجرایی می بایست با دقت و حوصله، مورد ارزیابی، کاوش و توزیع قرار گیرند و در نهایت معدل کار صورت گرفته براساس ملاک ها و شاخص های منطقی و عملی گزارش شود. برآیند یک ارزیابی خوب شامل موارد زیر خواهد بود:

(۱) کشف نقاط قوت؛

(۲) آشکار سازی نقاط ضعف؛

(۳) ارائه پیشنهادات لازم .

اگر این سه عنصر اساسی در ارزیابی و توزیع کار مورد توجه قرار گیرند، ما پس از اجرا متوجه میزان انحراف پروژه از مهندسی اولیه خواهیم شد و در نهایت برای پروژه های بعدی با تخصص بیشتری گام بر خواهیم داشت.

## ۷- پژوهش فرهنگی

یکی از مهمترین و اساسی ترین افعال و آمال در عرصه ی فرهنگ، فعالیت های پژوهشی است. جدای از این که هر اقدام پژوهشی را می توان فعالیتی فرهنگی تلقی کرد در همه ی مراحل فرایند فعالیت های فرهنگی انجام پژوهش لازمه ی کار بوده و در واقع فعالیت های فرهنگی اگر همراه با پژوهش نباشد راه به جایی نخواهند برد. در یک تعریف، پژوهش فرهنگی به بررسی و مطالعه ی علمی موضوع ها، مسائل، مباحث و چالش های پیوسته با مدیریت فرهنگی و توسعه ی فرهنگی اختصاص دارد. (حسین لی، انتشارا آن، تهران، ۱۳۷۹، ص ۷)

پژوهش فرهنگی مفهومی گسترده است که طیف وسیعی از موضوعات در علوم انسانی شامل می شود. اما از آن جا که مرزبندی مفهوم پژوهش فرهنگی الزامی است، پژوهشی را فرهنگی می دانیم که :

اولاً در قالب یکی از حوزه های مورد اشاره در آموزش فرهنگی باشد. البته لازم است حوزه ی فرهنگ عمومی را به فهرست فوق اضافه نماییم، بنابراین پژوهش هایی که در زمینه ی آداب و رسوم مردم در سطوح محلی، منطقه ای و ملی انجام می شود و همچنین پژوهش هایی که در زمینه ی آسیب شناسی اجتماعی است از مقوله ی پژوهش های فرهنگی محسوب می شود.

ثانیاً به سفارش یکی از سازمان هایی که به عنوان سازمان فرهنگی شناخته شده اند، یا توسط محققان شاغل در این سازمان انجام شود.

بنابراین معیارهای ما در شناخت و مرزبندی پژوهش فرهنگی عبارت اند از :

۱. در محدوده ی فرهنگ عمومی و بخش فرهنگ باشد.
  ۲. به سفارش یا توسط دستگاه های دولتی و سازمان های غیر دولتی که به عنوان سازمان فرهنگی شناخته شده اند، و همچنین موسسه های پژوهش بخش خصوصی انجام شود.
- معیار دوم ممکن است بسیاری از پژوهش هایی را که توسط بخش خصوصی یا بخش های غیر فرهنگی دولتی با اهداف خاص همچون شناخت نیاز و سلیقه های مصرف کنندگان، نظرسنجی ای سیاسی و غیره صورت می گیرد از حوزه ی فرهنگ خارج کند، اما از سوی دیگر تحمیل چنین محدودیتی بر بخش فرهنگ الزامی است زیرا در غیر این صورت دامنه ی کار بسیار گسترده خواهد شد.

پژوهش های فرهنگی نیز همچون سایر پژوهش ها به دو مقوله ی اساسی پژوهش های فرهنگی کاربردی و پژوهش های فرهنگی بنیادی تقسیم می شوند:

الف- پژوهش فرهنگی کاربردی: پژوهشی است که به قصد استفاده عملی یا به منظور تحقیق و کنترل یک مشکل یا نارسایی فرهنگی صورت می گیرد و در آن، راه حل هایی برای رفع مشکلات ارائه می شود.

ب- پژوهش فرهنگی بنیادی: پژوهشی است که در آن برای حل مشکلات فوری و عاجل، راه حل ارائه نمی شود، اما موضوع یا پدیده ی پژوهش شده مورد تبیین قرار می گیرد و انبار دانش در رشته ی علمی مربوط متراکم تر می شود. (طرح جامع آمارگیری فرهنگی کشور، راهنمای شماره ۱۶، تعریف مفاهیم: آموزش و پژوهش فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۸۰، ص ۵)

### روش اجرای چند فعالیت فرهنگی

برنامه هی فرهنگی در راستای تحقق اهداف فرهنگی، طراحی می شوند .. این برنامه ها از بابت زمان، شیوه ی اجرایی اهداف و گروه های مخاطب متفاوت هستند. همانگونه که گفته شد هر برنامه ی فرهنگی مشتمل بر فعالیت های جزئی تر بوده و هر فعالیت نیز با شیوه ها و روش های مختلف قابل اجرا هست. به طور مثال برای جلوگیری از آسیب های تهاجم فرهنگی غرب بر جوانان می توان ده ها فعالیت گوناگون فرهنگی طراحی، تعریف و به اجرا درآورد. این فعالیت ها می تواند شامل تهیه ی کتب، تولیدات سمعی و بصری، برگزاری نمایشگاه و .... باشد. در این قسمت روش اجرای تعدادی از فعالیت های فرهنگی که شامل تعریف کارکرد، شیوه ی اجرا، ارزیابی، آسیب ها و

... است، به عنوان الگوی قابل بهره برداری در طراحی فعالیت های اجرایی فرهنگی معرفی شده است. (حسینی، مهدی، ۱۳۸۲، ص ۷۵-۱۴۲)

## برگزاری نمایشگاه های فرهنگی

### ۱- نقش ها و کاربردها

برگزاری نمایشگاه، امروزه در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، امنیتی، فرهنگی و ... کاربردهای گوناگونی دارد. به عنوان مثال، نمایشگاه هایی در زمینه ی تولیدات نساجی به منظور اطلاع رسانی و معرفی تولیدات به بازدیدکنندگان، رقابت، بازاریابی برای فروش بیش تر و ... برگزار می شوند. اما در بخش فرهنگی علاوه بر وجوه مشترک، مانند اطلاع رسانی، اهداف دیگری نیز مورد نظر است که در این جا به چند نمونه اشاره می شود:

#### ۱-۱- جهت دهی و ایجاد علاقه در بازدید کنندگان

به طور مثال، وقتی شما در مدرسه نمایشگاهی با عنوان نماز شب و زمزمه ی عاشقانه، برگزار می کنید و در آن آثار، برکات و پیامدهای دنیوی و اخروی را با شیوه ها و شکل های گوناگون و جذاب به نمایش می گذارید، به بیننده جهت می دهید و در او ایجاد علاقه و شوق می کنید.

#### ۱-۲- آگاهی بخش و هشدار دهنده

شما به عنوان مدیر فرهنگی وقتی به عمق فاجعه و تأثیرهای مخرب مواد مخدر بر نسل جوان نگاه می کنید می توانید با برگزاری نمایشگاهی با عنوان «شهد مرگ» و یا ... عرضه ی آثار مختلف در زمینه ی اعتیاد و آثار و پیامدهای طلاق و بچه های طلاق نسبت به این آسیب اجتماعی، آگاهی های لازم را به جامعه منتقل کنید.

#### ۱-۳- ایجاد فرهنگ و تولید نیاز در جامعه

همانگونه که با تبلیغات کالاهای مصرفی و برگزاری نمایشگاه، تولید کتاب، فیلم و ... در مردم نیاز و فرهنگ خاصی را ایجاد و یا توسعه و رواج می دهند، در زمینه های فرهنگی هم می توان با برگزاری نمایشگاه این هدف را تأمین کرد و در بازدید کننده نیاز خاصی را ایجاد کرد، مثلاً شما

وقتی با برگزاری نمایشگاهی از نرم افزارهای علوم اسلامی این پیام را منتقل می کنید که در یک لوح فشرده بیش از ۵۰ دوره تفسیر قرآن کریم وجود دارد، بازدید کننده به طور غیرمستقیم در فکر فراگیری کاربری رایانه می افتد و ...

#### ۴-۱- ایجاد رقابت در زمینه های مختلف

اگر در یک مدرسه، مسجد و یا محله، نمایشگاهی از آثار قلمی جوانان برگزار شد، فضای شور و نشاط و رقابت سالم ایجاد می شود و همه تلاش خواهند کرد با بهترین شکل در این کار حضور یابند و این اثر مبارک، ایجاد انگیزه ای است که به برکت این نمایشگاه در بازدید کنندگان ایجاد می شود.

#### ۵-۱- برگزاری نمایشگاه: تمرین کار جمعی و گروهی

هر چند برخی از نمایشگاه ها حاصل کار فردی است، ولی بسیاری از نمایشگاه ها بدون کار جمعی و گروهی قابل اجرا نیست. لذا می توان تمرین فعالیت های جمعی و مدیریت و رهبری را از ایجاد وارده ی کارهای کوچک، از جمله نمایشگاه های محله و مدرسه شروع و به سطح شهر، استان و کشور رساند.

#### ۲-مراحل برگزاری نمایشگاه

پس از آن که عملیات اجرایی کار شروع شود، باید موضوع و تنوع نمایشگاه و هدف از آن را مشخص کنید. بنابراین مشخص بودن هدف را پیش فرض می گیریم و به چگونگی شروع فعالیت ها می پردازیم:

##### الف. تشکیل کمیته ی اجرایی

این کمیته شامل بخش های گوناگون، مانند تدارکات، فنی هنری و ارتباطات است. مدیر نمایشگاه پس از مشخص کردن جزئیات و وظایف بخش های مختلف به گزینش افراد شایسته و با تجربه می پردازد تا عهده دار مسئولیت هایی شوند و با گزاردن زمان مناسب در مسیر هر چه بهتر برگزاری شدن آن تلاش کنند.

این کمیته در جلسات مختلف، شیوه های ارائه ی محتوا و ابزارهای ارائه و عرضه را بررسی و تعیین می کنند. به طور مثال، چه میزان از نمودار، عکس، تابلو، فیلم، صوت و ... استفاده شود.

- ب. تهیه و جمع آوری محتوا و اطلاعات لازم برای عرضه در نمایشگاه
- ج. چنین محتوا و اطلاعات در شکل ها و قالب های مختلف و متنوع، به گونه ای که اطلاعات خام و آمارها، به صورت عدد، رقم، نمودار و ارائه شود؛
- د. فضاسازی مناسب محیط نمایشگاه در اندازه و مساحتی که متناسب با محصولات نمایشگاهی تعیین شده باشد؛
- ه. اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب نسبت به موضوع، زمان، مکان برگزاری و ساعتهای بازدید از نمایشگاه با استفاده از شیوه های مختلف، از جمله پلاکارد، تراکت و ... ؛
- و. انتخاب غرفه دارائی که به موضوع آشنا باشند و خوش برخورد بوده از روابط عمومی صدا و سیمای مناسب برخوردار باشند.
- ز. تهیه ی راهنمای بازدیدکنندگان (نقشه ی نمایشگاه برای نمایشگاه های بزرگ)
- ح. پیش بینی روش ها و ابزارهایی برای ثبت دیدگاه های بازدید کنندگان، از جمله ضبط خبرنگاری، دفترچه یادبود و دوربین فیلمبرداری
- ط. چینش مناسب اقلام نمایشگاهی در بخش های مختلف غرفه و یا خود غرفه ها با توجه به اهمیت و یا شکل دهی هر کدام (با حوصله و دقت کافی)
- ک. کنترل نهایی همه ی ضروریات؛ مانند برق، نور، لوازم سرمایش و گرمایشی و اطمینان یابی از اجرای دقیق برنامه پیش از شروع زمان بازدید.
- ۱-۲- اقدامات هنگام برگزاری :
- پس از آماده شدن اقلام نمایشگاهی ، فضای نمایشگاه و چینش مناسب، نوبت آغاز به کار نمایشگاه و بازدید از آن می رسد.
- آیین افتتاح نمایشگاه با توجه به نوع، حجم و اهمیت آن برگزار می شود.
- مسئول های غرفه و یا غرفه دار باید به نکات زیر توجه کنند:
- الف. حضور به موقع پیش از ساعات بازدید
- ب. استقبال مناسب از بازدید کنندگان با روی خوش

ج. مرتب کردن فضای نمایشگاه و توجه به به هم ریختگی های احتمالی

د. ارائه ی توضیحات کافی با رغبت و نشاط بیشتر

و. ثبت و ضبط دقیق دیدگاه های بازدید کنندگان با توجه به پیش بینی های لازم

ه. ارائه ی گزارش کامل و جامع مسئولان ذی ربط و ...

## ۲-۲- اقدامات پس از برگزاری

بسیار می شود که پس از برگزاری نمایشگاه و جمع آوری اقلام نمایشگاهی، فکرهای نو و ابتکارات در ذهن مسئولان فرهنگی بروز می کند که مدیر هوشمند باید بدون درنگ با تدابیر مناسب به گردآوری و ثبت و ضبط این اندوخته ها پردازد تا در کنار دیدگاه های بازدید کنندگان در برنامه های بعدی مورد استفاده قرار دهد.

## برگزاری همایش

همایش (سمینار) فعالیتی است موضوع گرا که برای آموزش، یا آگاهی بخشی به مجموعه ای از مخاطبان درباره ی یک موضوع گسترده ی مورد نظر طراحی می شوند. برنامه ی همایش معمولاً از سلسله ی سخنرانی ها یا بحث های میزگردی درباره ی موضوع هایی که در محوریت اصلی همایش قرار دارند تشکیل می شود. گاهی اوقات کارگاه های آموزشی یا بحث هایی نیز در گروه های کوچک (در قالب کمیسیون ها) به موازات همایش برگزار می شود. سمینار نخست با انتخاب یک موضوع و عناصر عمده ی آن موضوع بر پا می شوند؛ سپس سخنران ها، صاحبان گران یا بحث کنندگانی صاحب نظر و متخصص انتخاب می شوند و به ارائه ی بحث می پردازند. ویژگی اصلی سمینار، گسترش موضوع، از عناصر عمده ی آن گرفته تا جزئیات و روابط بین آن عناصر است. همایش هایی که به خوبی برنامه ریزی شده باشند از ظرفیت ها و قابلیت های خوبی در افزایش دانش، آگاهی ها و انگیزش شرکت کنندگان دارد.

سمینارها و همایش ها عموماً یک یا دو روز طول می کشند و از آن جایی که هدف از تشکیل آن ارائه اطلاعات و آموزش های ضروری است، زمان مفید برگزاری آنها بستگی به ظرفیت شرکت کنندگان دارد.

## ۱-کارکردها

نشست و همایش ها براساس اهداف و سطح اجرا، کارکردهای مختلفی دارند که به چند نمونه از آنها اشاره می کنیم:

#### ۱-۱-تصمیم گیری

گاهی نشست ها و همایش ها به منظور تصمیم گیری و به کارگیری جمعی تشکیل می شوند. همانند شوراها، کمیسیون ها و مجالس قانون گذاری، که از موضوع بحث ما خارج است.

#### ۱-۲- اطلاع رسانی و تبادل اطلاعات

بسیاری از همایش ها با هدف اطلاع رسانی، آگاهی بخشی و تبادل اطلاعات برگزار می شود و در آن صاحبان آثار، افکار و اندیشه ها با ارائه ی جدیدترین یافته های خود جامعه ی مخاطب را از نقطه نظرات علمی و کاربردی متناسب با موضوع بهره مند می کنند. همایش هایی مانند، مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)؛ اندیشه ی سیاسی امام خمینی (ره)؛ بزرگداشت علما و اندیشمندان که تا کنون اجرا شده از این دسته اند.

#### ۱-۳- اطلاع رسانی، رقابت و افزایش انگیزه

یکی از مهمترین برنامه ها و فعالیت هایی که می تواند در رشد و بالندگی نسل جوان کارساز باشد و آنان را از رکود و خمودگی رها کند، همایش ها و جشنواره هایی است که به منظور معرفی آثار علمی، مهارتی و تازه های محصولات فرهنگی جوانان تشکیل می شود.

این همایش ها علاوه بر معرفی تازه های علمی و فرهنگی هنری به جامعه، زمینه ی رقابت سازنده را در نسل جوان فراهم می کند و آنان را به وادی مسابقه و رقابت سالم وافزایش انگیزه برای فعالیت بهتر در عرصه ی علم و فرهنگ سوق می دهد.

در این خصوص می توان از جشنواره های علمی فرهنگی، مانند جشنواره ی شعر و ادب، جشنواره ی خوارزمی (ویژه تازه های ابتکارات، اختراعات، اندیشه ها) نام برد.

#### ۲- تعیین هدف

همانطور که در مباحث گذشته گفته شد، تعیین هدف، نقش بسیار موثری در نظم و انسجام برنامه ها و فعالیت ها دارد و همایش ها نیز از این قاعده و اصل کلی جدا نیستند؛ از این رو همه ی فعالیت های همایش؛ اعم از فعالیت های پیش از اجرا یا پس از آن بایستی درجهت اهداف صورت پذیرد و



البته چنانچه پیش از این نیز ذکر شد، هدف گذاری باید بر مبنای اصول دینی و ارزشی، منطقی، واقع نگر و متناسب با مکان، زمان و سطح مخاطب صورت پذیرد.

### ۳- انتخاب کادر مناسب

افرادی که انتخاب می شوند باید از صلاحیت، تخصص و تجربه ی کافی، تفاهم، هماهنگی، نظم، مسئولیت پذیری و حس مشارکت جویی برخوردار بوده و به فعالیت های جمعی و لوازم آن پایبند باشند.

### ۴- تقسیم بندی وظایف

مدیر آگاه معتقد به نظم و انسجام در برنامه، پس از تعیین هدف و انتخاب کادر مناسب برای برنامه ریزی و اجرا، بایستی وظایف و مسئولیت های تک تک افرادی را که به نوعی در اجرای همایش نقش دارند را به دقت تقسیم و کتباً ابلاغ نماید تا علاوه بر جلوگیری از تداخل وظایف بتواند فعالیت های واگذار شده را در زمان مقرر پیگیری و بازخواست قرار دهد.

### ۵- شرح وظایف بخش های مختلف

با توجه به این که فعالیت های همایش به ترتیب از برنامه ریزی، کمیته ی اجرایی و سپس کمیته ی علمی و محتوایی آغاز می شود، به همان ترتیب به بیان وظایف و اختیارات می پردازیم.

#### ۱-۵- وظایف کمیته ی برنامه ریزی و نظارت

در این کمیته که متشکل از مدیر همایش، مسئول کمیته ی علمی محتوایی، اجرایی و حداقل سه نفر از کارشناسان و متخصصان موضوع همایش است، به امور مهم و اساسی می پردازند که رئوس آن عبارت است از :

الف. تعیین اهداف برگزاری همایش به صورت کلی و جزئی

ب. تعیین دقیق موضوعات کلی همایش

ج. بررسی موضوعات جزئی که از سوی دفتر علمی محتوایی پیشنهاد شده

د. تعیین دقیق موضوعات کلی همایش

ه. بررسی برنامه های روز همایش، که از سوی معاونت اجرایی پیشنهاد شده و اظهار نظر درباره ی برنامه های اصلی و فرعی

و. بررسی برنامه های پشتیبانی و تدارکاتی و برآورد دقیق هزینه ها و تطبیق آن با بودجه

ز. پیش بینی راهکارهای مناسب جهت ارزیابی و نظارت کل بر فعالیت ها و نتایج همایش و ...

## ۲-۵- وظایف دبیرخانه ی همایش

دبیرخانه، علاوه بر ایفای نقش دفتر مدیر، نقش روابط عمومی و اطلاع رسانی را نیز ایفا می کند و در واقع پل ارتباطی بین واحدهای علمی و اجرایی همایش و نیز جامعه ی مخاطب و صاحبان آثار هنری است. به طوری که اگر خوب، فعال و به موقع عمل کند، نقش به سزایی در موفقیت هایش خواهد داشت و وظایف متعددی دارد که به چند نمونه اشاره می شود:

الف. شرکت مسئول دبیرخانه در تمامی جلسات ستاد برگزاری همایش از ابتدا تا انتها و ثبت مصوبات و پیگیری آن

ب. تنظیم نهایی اطلاعیه ی فراخوان با هماهنگی واحدهای مختلف

ج. تنظیم دعوتنامه برای اساتید و مهمانان ویژه

د. پاسخگویی به مراجعات تلفنی، حضوری، مکاتبه ای

ه. اطلاع رسانی جامع با بکارگیری ابزارهای ارتباط جمعی، از قبیل روزنامه، رادیو و تلویزیون

و. تنظیم و ارائه ی گزارش روزانه و گزارش پایانی

## ۳-۵- تنظیم ارائه ی گزارش روزانه و پایانی

الف. شناسایی و به کارگیری افراد مجرب و دلسوز

ب. جستجو و انتخاب مکان مناسب برای برگزاری همایش و عقد قرارداد

ج. سازماندهی محیط همایش

د. فضا سازی و تبلیغات در سالن همایش

ه. استفاده از شیوه های نوین و جذاب در امر تبلیغات و اطلاع رسانی

- و. نصب تراکت، اطلاعیه و سایر ابزارهای تبلیغاتی در اماکن مناسب
- ز. رسیدگی به امور مالی، هزینه ها و ثبت و ضبط دقیق آنها
- ح. پیش بینی تغذیه و پذیرایی مطلوب و انتخاب ساز و کار مناسب برای توزیع
- ط. فراهم کردن وسایل حمل و نقل جمعی و نیز وسایل نقلیه و یا بلیط سفرهای هوایی برای اساتید و میهمانان ویژه
- ی. پیش بینی ساز و کار مناسب برای تشریفات ورود و خروج میهمانان در روز همایش.
- ک. رسیدگی به امور بهداشت و نظافت محیط و اطراف
- ل. هماهنگی با نهادها و سازمان های مسئول امنیت و حراست جهت حفاظت
- و. حراست از مراسم همایش
- تذکر: همانگونه که مشاهده می کنید. بسیاری از وظایف کمیته اجرایی مربوطه به روز همایش می شود، از جمله بهداشت، پذیرایی، خدمات، حمل و نقل و حراست. بنابراین تقریباً یک هفته قبل از همایش باید افراد زبده و با تجربه در این بخش ها به طور فعال به کار گرفته شوند.
- ۴-۵- وظایف کمیته ی علمی محتوایی :
- الف. شناسایی و جذب کارشناسان و متخصصان موضوع و تشکیل هیات علمی
- ب. تشکیل جلسات هیئت علمی به منظور تعیین موضوعات کلی و ریز موضوع برای فراخوان عمومی، ارسال مقالات و آثار علمی (و در صورتی که همایش و یا جشنواره ی هنری، ادبی و ... است به فراخور موضوع، ریز موضوعات تعیین شود، مثلاً داستان نویسی، نقاشی و ....)
- ج. تعیین معیار و ملاک های ارزیابی آثار رسیده و ساز و کار ارزیابی
- ه. شناسایی و جذب افراد عالم و مجرب جهت ارزیابی آثار علمی رسیده به دبیرخانه، طبق معیارهای تعیین شده
- و. اعلان نتایج ارزیابی به دبیرخانه
- ز. تعیین آثار برتر و انتخاب چند اثر برای ارائه در روز همایش

ح. تنظیم مقالات رسیده جهت تهیه ی مجموعه آثار در قالب های بروشور، جزوه، کتاب، آلبوم و ... و هماهنگی با کمیته اجرایی و ...

#### ۶. سایر موارد

۶-۱- تعیین زمان دقیق برگزاری همایش به پارامترهای مختلف، از جمله موضوع، سطح و کیفیت همایش بستگی دارد. به طور مثال اگر همایش صرفاً اطلاع رسانی و در سطح عمومی است می توان فعالیت های مقدماتی را از یک ماه قبل شروع کرد و به تعیین زمان دقیق پرداخت. ولی چنانچه همایش، علمی، هنری، یا کاربردی است باید زمان و فرصت کافی برای بحث و گفتگو و تعیین ریز موضوعات، اطلاع رسانی و نیز تدوین مقاله، کتاب و ... را برای صاحبان قلم و اصحاب اندیشه در نظر گرفت.

به نظر می رسد برای همایش های علمی، باید دستکم شش ماه تا یک سال قبل اطلاع رسانی شروع شود تا آمادگی ذهنی و ... ایجاد شود و البته برای همایش هایی که بیشتر جنبه ی اطلاع رسانی و آگاهی بخش دارند شاید حتی دو ماه کافی باشد.

۶-۲- آنچه در جشنواره ها به صورت ویژه پرداخته می شود، معرفی آثار رسیده و نتایج داوری و ارزیابی آثار برگزیده است. به طوری که وقت قابل توجهی را در روز همایش به معرفی آثار و صاحبان اثر و دادن جوایز اختصاص می یابد. و این تفاوت میان همایش های اطلاع رسانی و جشنواره ها محسوس و قابل تأمل است.

۶-۳- در برنامه ریزی باید فرصت و زمان کافی برای تمدید مقدمات در نظر گرفته شود و پس از مشخص شدن همه ی اقدام های اجرایی و عملیاتی برای هر کدام، وقت و زمان مناسبی را در نظر بگیریم و زمان بندی تعیین شده را به مسئولان مربوطه که قبلاً انتخاب شده اند ابلاغ کنیم.

۶-۴- ساماندهی و نظم و ترتیب اتاق یا تالار برگزاری همایش تأثیر به سزایی در موفقیت جلسه دارد. تعداد شرکت کنندگان، عنصر مهمی در تعیین اندازه ی محل و محیط همایش است چه این که می دانیم محل های بسیار بزرگ و یا بسیار کوچک مناسب نیستند.

**برای بهبود محیط همایش باید به نکات زیر توجه شود:**

الف. بهترین شکل نشستن افراد را در نظر بگیریم و براساس آن به ساماندهی میزها و صندلی ها پردازیم که در این میان می توان از سبک تئاتر، کلاس ، کنفرانس یا سبک جشن و ضیافت استفاده کرد.

ب. پیش از بستن قرارداد بایستی از سکون، آرامش و عدم وجود هر نوع مزاحمت و آلاینده، اعم از آلودگی صوتی گرفته تا هوای نامطبوع اطمینان حاصل شود.

ج. از صحت و سلامت دستگاه های گرمایشی و سرمایشی (متناسب با فصل گرما و سرما) اطمینان حاصل شود.

د. برای همه ی شرکت کنندگان به اندازه ی لازم کاغذ و قلم تهیه شود.

۵-۶- هر اندازه برنامه ریزی جلسه، حساب شده و سنجیده باشد، باز احتمال رخداد موارد پیش بینی نشده ای خواهد بود. مثلاً دستگاه های صوتی و تصویری و لوازم سمعی و بصری ممکن است کار نکنند و یا به جلسه نرسند. حضور سخنران اصلی جلسه در آخرین لحظه لغو شود و یا به دلیل قطع برق، آب و یا بارش باران از برخی فعالیت ها باز بمانیم. لذا باید آمادگی کافی برای اجرای طرح های جایگزین داشته باشیم.

#### ۷. اجرا :

پس از روزها، هفته ها و ماه ها تلاش مقدماتی سرانجام روز موعود، یعنی حساس ترین مرحله فرا می رسد؛ مرحله ای که برآیند تلاش های مقدماتی و از پیش گفته است. برنامه ای که انرژی و زمان زیادی برای تحقق مطلوب آن صرف شده است .

مدیری که با حساسگری، نظم، دقت، کنترل مقدمات و فعالیت ها کار را به روز واقعه رسانده، هیچ اضطراب و نگرانی و با امید و اتکا به خداوند متعال و تلاش های کادر فداکار و فهیم برگزاری همایش، برنامه را آغاز می کند.

برای اجرای مرحله ی اصلی همایش، معاونت اجرایی، این اقدامات را انجام داده است:

۱-۷- دعوت از شرکت کنندگان

۲-۷- دعوت از سخنرانان

۳-۷- دعوت از میهمانان ویژه (علماء، مسئولان و ... )

۷-۴- دعوت از مجری برنامه

۷-۵- دعوت از قاری قرآن

۷-۶- دعوت از نقش آفرینان به فراخور برنامه، همچون (گروه های سرود، نمایش و ...)

۷-۷- اطمینان از سلامت دستگاه های صوتی ، تصویری، سرمایشی، گرمایشی

۷-۸- اطمینان از آماده بودن پذیرایی میان برنامه

۷-۹- اطمینان از حضور مدعوین از جمله سخنرانان، صاحبان مقالات و نقش آفرینان

۷-۱۰- زمان بندی دقیق اجرای برنامه در روز همایش

۷-۱۱- آغاز همایش به نام خدای متعال

۸- نمونه ای از برنامه های روز همایش

۸-۱- افتتاحیه:

الف. سرود جمهوری اسلامی ایران ۸/۰۳-۸

ب. اعلان برنامه توسط مجری ۸/۰۵-۸/۱۰

ج. تلاوت قرآن ۸/۲۰-۸/۱۰

د. توجیه اهداف و برنامه های همایش توسط مدیر و یا دبیر همایش ۸/۲۰-۸/۳۰

ه. سخنرانی یکی از شخصیت های علمی، سیاسی، اجتماعی و ... ۸/۳۵-۹/۱۵

و. ارائه ی مقاله

ز. سایر برنامه ها براساس تنظیم قبلی

۹. ارزیابی همایش

ارزیابی به ما کمک می کند تا میزان دستیابی به اهداف، میزان موفقیت ، قوت ها، ضعف ها و افق های تازه را دریابیم که اینکار را از راه طراحی پرسشنامه، مصاحبه و نظر خواهی از شرکت کنندگان و ... می توان انجام داد.

## اردوی فرهنگی

### ۱. ضرورت برگزاری اردوی فرهنگی

مسئولان و برنامه ریزان نخست باید برای برگزاری اردو دلیل روشنی بیاورند و دستکم پاسخ مناسبی برای این پرسش ها داشته باشند:

(۱) میان مخاطبان چه نیازهایی را تشخیص داده اید، که با برگزاری اردو می خواهید به آن نیازها پاسخ دهید؟

(۲) آیا تنها راه تأمین آن نیازها، برگزاری این اردوست؟ آیا مثلاً با برگزاری مسابقه ی کتابخوانی به این مقصود دست نمی یابیم؟

در واقع مدیر فرهنگی پیش از تصمیم گیری در مورد اجرای اردو سایر برنامه ها را بررسی و مزایای اردو را مورد مطالعه و مقایسه قرار می دهد و وقتی به این نتیجه رسید که تأثیرات مثبت اردو قابل مقایسه نیست و یا ضریب اطمینان تأمین نیازها با برگزاری اردوها بیشتر است، اقدام به برنامه ریزی می کند. برنامه ریزی مناسب، مرکز ثقل اردو موفق است.

در این بخش، برخی از ملاحظات کلی و اختصاصی برای تهیه ی یک برنامه را مطرح می کنیم و برنامه زمان بندی شده ای را به عنوان نمونه ای کاربردی پیش روی خواننده می گذاریم. با این وجود، باید هر برنامه را به دقت از برنامه ی دیگر جدا کنیم و هرگاه مقدور باشد، برخی عناصر برنامه ای را از خود شرکت کنندگان دریافت کنیم. طبعاً داشتن اطلاعاتی درباره ی شرکت کنندگان، ما را در شناخت سطح و حد برنامه ای موفقیت آمیز برای آن ها کمک می کند.

### ۲. تعیین اهداف و مقاصد

تمامی برنامه های فرهنگی باید دارای هدف و مقصد مشخص باشند. اردو نیز به عنوان یک برنامه ی فرهنگی از این امر مستثنا نیست، چرا که داشتن هدف مشخص ارکان اردو (مسئولان، مربیان و شرکت کنندگان) را دارای انضباط و نظم خواهد کرد و زمینه را برای سازماندهی و محتوا بخشی و برنامه ریزی آماده خواهد نمود.

#### ۲-۱- هدف کلی

هدف های کلی همان مقاصدی هستند که شما با برگزاری این اردو، به دنبال تحقق آن هستید.

### اهداف کلی اردوها

الف. ایمان، آگاهی، شناخت و تعهد به اسلام را از راه هم زیستی هدفمند در میان شرکت کنندگان بالا ببریم.

ب. فرصت هایی را آماده کنیم که تجربه ای کلی در پیوند با زندگی اجتماعی، احساس مسئولیت و مدیریت کسب کنند.

ج. تقویت، یا افزایش شناخت متقابل از یکدیگر و احساس صمیمیت در شرکت کنندگان با این امید که در آینده مایه ی تعاون و همکاری نزدیک میان آنها شود.

د. افزایش سطح دانش، مهارت و تغییر مثبت و بهینه در رفتار مخاطبان.

### ۳. تعیین محتوا

پس از این که اهداف مشخص شد، نوبت به تعیین محتوا می رسد. محتوا می تواند به عنوان دانش، مهارت ها، گرایش ها و ارزش هایی توصیف شود، که می بایستی یاد گرفته شوند. این مرحله، بسیار مهم و پر اهمیت است، چرا که همه ی سرمایه گذاری ها برای انتقال مفاهیم و محتوا به مخاطب است و شما بهتر می دانید که محتوا در راستای تحقق اهداف و متناسب با شرایط روحی، جسمی و علائق مخاطبان تعیین و تنظیم می شود. تعیین محتوا دارای شرایطی است که به برخی از آنها اشاره می شود:

۳-۱- متناسب با مشخصات شرکت کنندگان، از قبیل جنسیت، رده های سنی، سطح علمی، علایق و گرایش های مخاطبان باشد.

۳-۲- متناسب با مدت زمان برنامه تعیین شود

۳-۳- به فراخور میزان دانش مهارت و علایق مربیان تعیین شود

۳-۴- شیوه ها و ابزارهای انتقال محتوا قابل دستیابی باشد.

### ۴. انتخاب راهکارها



اردو به عنوان یک برنامه ی فرهنگی می تواند چندین فعالیت را در داخل خود جای دهد و هر فعالیت را می توان به شیوه ای متعدد و متنوع به اجرا گذاشت. از جمله این فعالیت ها می توان نیایش، سخنرانی، کلاس درس، کارگاه، مسابقه، نمایش، مناظره و ... را نام برد.

## ۵. سازماندهی

پس از این که برنامه ریزی به خوبی صورت گرفت و دقیقاً مشخص شد، که چه کاری باید انجام دهیم، نوبت به سازماندهی می رسد که چه کسی و چگونه انجام دهد. یکی از وظایف اصلی مدیر این است که از چگونگی سازماندهی و شیوه ی ایجاد، اصلاح و تغییر سازمان آگاهی داشته باشد. برای نیل به هدف ها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف های جزئی تر و وظایف واحدها خرد می شود و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت های واحدها و پست ها مشخص شده و شیوه ی هماهنگی و ارتباط بین آن ها معین می شود.

## ۶. ارزیابی اردو

یکی از وظایف اصلی مدیر، ارزیابی فرایند برنامه است و در برنامه ی اردو از آغاز برنامه ضروری است که ارزیابی پیوسته آن، جزء دستور کار اداره ی اردو قرار گیرد. بهترین شیوه آن است که هر شب در پایان فعالیت های هر روز مسئولان و دست اندرکاران به مدت یک ساعت به ارزیابی مستمر اردو بپردازند که برای این امر چند راه وجود دارد که ما در این جا به دو روش اشاره می کنیم:

### ۱-۶-۱- راه اول :

پیوسته و پیاپی با یکدیگر بنشینند و نقاط مثبت و منفی برنامه را شناسایی کنند و راه های اصلاح معایب و جلوگیری از تکرار آن را بررسی کنید و هر تغییری که به تصویب اعضا رسید نوشته شده و برای اجرا ابلاغ گردد.

### ۲-۶-۲- راه دوم :

دو گروه، یکی برای ارزیابی فعالیت های آموزشی، تدارکاتی، فرهنگی و ... و دیگری برای ارزیابی فعالیت های شرکت کنندگان و بررسی میزان تحقق اهداف تشکیل شود. اینان با تشویق شرکت کنندگان و کارگزاران و بالانتقال پیشنهادهای و انتقادهای در جمع آوری نقطه نظرات آنان می کوشند تا با

جمع بندی نکات مطرح شده، اصلاحات مورد نظر را در طول اردو اعمال کنند. البته این ارزیابی بطور منظم تدوین می شود و برای برگزاری اردوهای بعدی مد نظر قرار می گیرند.

## ۹. خلاصه فصل

اگر فرهنگ را بطور کلی و عام مجموعه ی باورهای یک جامعه و نشانه های این باور داشت ها در آن جامعه که رفتار و روابط اجتماعی و ... آنان را شکل می دهد، در نظر بگیریم بر این اساس، می توان هر گونه فعل و عملی که با باورها و بروز و تجلی نشانه های این باور داشت ها اثر گذار می شود را فعالیت و عملیات فرهنگی دانست. بر پایه ی این تعریف، تقریباً تمامی افعال و اعمال اگر نگوئیم فرهنگی هستند دستکم وجهی فرهنگی دارند. با توجه به این تعریف؛ افراد و سازمان های بی شماری را می توان نام برد که با فعالیت های خود بر حوزه های فوق تأثیر های مختلف بر جای می گذارند. لیکن در میان این سازمان ها تنها تعدادی از آنها با هدف انجام فعالیت فرهنگی تاسیس شده اند. به عبارت دیگر، فلسفه ی وجودی تنها برخی از سازمان ها (نظیر وزارت ارشاد و صدا و سیما و ... ) ایجاد تغییر در ساختار باوری و رفتاری مردم و جامعه است. بنابراین باید در برداشت مفهومی از فرهنگ نگاه محدودتر را مبنا قرار داده و اعمال و افعالی را فرهنگی بدانیم که آگاهانه و عاقلانه برای اثرگذاری بر باورها و بروز نشانه های این باور داشت ها انجام می شوند. بر این اساس اعمال و فعالیت های فرهنگی، فعالیت هایی هستند که به منظور تغییر، تقویت و یا توسعه باورها و بروز نشانه های مناسب از باور داشت های مطلوب انجام می گیرند.

امروز نقش فرهنگ و فعالیت های فرهنگی در بطن تحولات جامعه برای تمامی پژوهشگران واضح و روشن است. از این رو مشاهده می شود که با تغییر نگرش به مفهوم امنیت، نظرات فرهنگی تازه ای مطرح می گردد که حکایت از اولویت و تأثیر فرهنگ در امنیت ملی کشورها دارد. به عبارتی امنیت ملی یک کشور در افزایش نیروهای نظامی و اقتصادی و ... خلاصه نمی شود، بلکه به نظر می رسد مهمترین رکن امنیت ملی، وجود بافت، هویت و هنجارهای مشترک فرهنگی است.

بر این اساس و با توجه به تعریف امنیت فرهنگی و فعالیت های فرهنگی، اگر هر جامعه ای نتواند و یا قادر نباشد متناسب با شرایط زمانی و مکانی به نیازهای فرهنگی مردم پاسخ مناسبی بدهد و به شکل صحیح مبانی فرهنگی ملی و دینی را در جامعه ترویج کند، خود زمینه را برای رسوخ فرهنگ بیگانه و مغایر با نظام ارزشی فراهم می آورد و امنیت ملی، ثبات سیاسی و بقای نظام سیاسی خود را به خطر خواهد انداخت.

در دسته بندی فعالیت های فرهنگی که توسط سازمان های فرهنگی انجام می گیرد، آراء و نظرهای گوناگونی بیان شده، که هر یک به اعتبار ملاکی خاص و یا برای پاسخگویی به پرسشی ویژه بوده است. برخی از طبقه بندی های موجود و ممکن به صورت زیر معرفی می شوند:

۱. طبقه بندی بر حسب نوع محصولات فرهنگی

۲. طبقه بندی بر حسب مراحل فعالیت

۳. طبقه بندی بر حسب ارتباط با مخاطبین

۴. طبقه بندی بر حسب زمینه ی فعالیت

۵. طبقه بندی بر حسب ماهیت اصلی فعالیت

یک برنامه ی فرهنگی مجموعه ای از فعالیت های مدیریتی و تخصصی را در بر می گیرد و از شرایط و ویژگی هایی برخوردار است. و برای دستیابی به اهداف مشخص فرهنگی طراحی می شود.

علاوه بر سطح و دوره ی زمانی، یک برنامه ی فرهنگی از جهت نوع کارکرد و موضوع می تواند متفاوت باشد. یک برنامه از جهت نحوه ی اجرا ممکن است متمرکز و یا نامتمرکز باشد. همچنین از نظر محتوایی نیز ممکن است ابعاد مختلف فرهنگی یا هدف معینی را پوشش دهد. یا بیشتر ناظر بر سطحی از شخصیت آدمی باشد. اهداف دانشی و یا نگرشی و رفتاری را مستقلاً یا ترکیب از دو یا سه مرحله را پیگیری نماید.

در مجموع یک برنامه و فعالیت فرهنگی باید دارای ویژگی ها و شرایطی باشد تا اثر بخشی لازم را داشته باشد. مهمترین شرایط و اصولی که باید در اجرای یک برنامه و فعالیت فرهنگی مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

۱. هدفمندی؛

۲. توجه به ویژگی و شرایط مخاطبین؛

۳. برخورداری از پیام و محتوا؛

۴. هماهنگی در اجرا؛

۵. سازماندهی مطلوب؛

۶. شرایط مجریان برنامه؛

یکی از مهمترین و اساسی ترین افعال و اعمال در عرصه ی فرهنگ، فعالیت های پژوهشی است. جدای از این که هر اقدام پژوهشی را می توان فعالیتی فرهنگی تلقی نمود در همه ی مراحل فرایند

فعالیت های فرهنگی انجام پژوهش لازمه ی کار بوده و فی الواقع فعالیت های فرهنگی اگر همراه با پژوهش نباشد راه به جایی نخواهد برد.

در یک تعریف پژوهش فرهنگی به بررسی و مطالعه ی علمی موضوع ها، مسائل، مباحث و چالش های مرتبط با مدیریت فرهنگی و توسعه ی فرهنگی اختصاص دارد. پژوهش فرهنگی مفهومی گسترده است که طیف وسیعی از موضوعات در علوم انسانی را شامل می شود. اما از آن جا که مرزبندی مفهوم پژوهش فرهنگی الزامی است، پژوهشی را فرهنگی می دانیم که: اولاً در قالب یکی از حوزه های مورد اشاره در آموزش فرهنگی باشد. البته لازم است حوزه ی فرهنگ عمومی را به فهرست فوق اضافه کنیم، بنابراین پژوهش هایی که در زمینه ی آداب و رسوم مردم در سطوح محلی، منطقه ای و ملی انجام می شود و همچنین پژوهش هایی که در زمینه ی آسیب شناسی اجتماعی است از مقوله ی پژوهش های فرهنگی دانسته می شوند. ثانیاً به سفارش یکی از سازمان هایی که به عنوان سازمان فرهنگی شناخته شده اند، یا توسط محققان شاغل در این سازمان ها انجام شود.

### بخش ششم: مدیریت سازمان های فرهنگی و اجتماعی

#### هدف های آموزشی

در پایان این بخش انتظار می رود:

۱. وظایف بخش های مختلف جامعه را در زمینه مسئولیت فرهنگی و اجتماعی تحلیل کنید.
۲. جایگاه فن آوری اطلاعات در سازمان های فرهنگی و اجتماعی را تشریح کنید.
۳. وظایف مدیریت در زمینه فعالیت های روابط عمومی به عنوان یک نهاد اجتماعی را تحلیل کنید.
۴. مدیریت در عصر اطلاعات را تشریح کنید.

از ابتدای کتاب تا بدین جا با مفهوم سازمان و مدیریت، انواع سازمان و مدیریت، وظائف و کارکردهای مهم و کلیدی مدیریت، جایگاه ارتباط عمودی و افقی در سازمان و مدیریت و برخی نظریه های آن آشنا شدیم. کارکنان، متخصصان، مسئولین فرهنگی و اجتماعی برای هدایت سازمان های فرهنگی و اجتماعی حوزه کاری خود نیاز به شناخت و یادگیری آن چه تا کنون مطرح شد را دارند. اما هدایت مطلوب سازمان های فرهنگی و اجتماعی علاوه بر شناخت و یادگیری اصول و مبانی فوق نیاز به این دارد که افراد، فرهنگ و عناصر فرهنگی و مفاهیم اجتماعی آن را نیز بداند تا

بتوانند با تلفیق و ترکیب تمام آن ها با آگاهی و شناخت، توان مندی و مهارت، درایت و دوراندیش سازمان های کاری خود را هدایت، نظارت و سرپرستی کنند.

### مفهوم فرهنگ

واژه فرهنگ در زبان فارسی به معانی مختلفی آمده است. جامع ترین تعریفی که از فرهنگ شده، تعریفی است که تایلور از آن ارائه داده است:

فرهنگ یا تمدن در معنی وسیع مردم شناختی آن مجموعه پیچیده ای از معرفت، عقاید، هنر اخلاقیات، قوانین، آداب و همه قابلیت ها و عادت های دیگری است که انسان به عنوان عضوی از جامعه آنها را می آموزد. وضع فرهنگ میان جوامع گوناگون بشری تا جایی که در اصول کلی قابل تحقیق باشد موضوعی است مناسب برای بررسی قوانین، اندیشه و کنش انسانی.

تعریف فوق از فرهنگ، تعریفی است به صورت مردم شناسی فرهنگی. در زبان های لاتین به خصوص زبان های اروپایی، معانی متعددی برای فرهنگ ذکر شده است: واژه فرهنگ<sup>۱</sup> در فرانسه کولتور و در انگلیسی کالچر بیان می شود و به معانی مایل داشتن و کشت کردن است. در بسیاری از زبان ها این معنی جفت شده است. اکنون واژه فرهنگ در زبان های ایتالیایی، انگلیسی، فرانسه، آلمانی، هلندی، مجاری، ایسلندی و غالب زبان های اروپایی معانی تقریباً مشابهی دارد. معمولاً فرهنگ یک جامعه یعنی راه های زندگی آن جامعه. فرهنگ به معنای آداب خوب نیز بکار رفته است. فرهنگ از نظر یک جامعه شناس، شامل کلیه رفتارهایی است که در زندگی اجتماعی آموخته شده و از طرق گوناگون بین نسل های مختلف یا افراد یک نسل انتقال پیدا کرده است. در این معنا فرهنگ نه تنها بر زبان، امور صنعتی، هنر، علم قانون، حکومت، اخلاق و مذهب اطلاق می شود بلکه ساختمان ها، ابزار و وسایل، ماشین آلات، طرح های ارتباطی و اشیاء را نیز شامل می شود.

به طور خلاصه می توان گفت: فرهنگ یک جامعه عبارت است از افکار، عقاید، آرزوها، مهارت ها، ابزار و وسایل، امور مربوط به زیبایی و کارهای هنری، آداب و رسوم و موسسه هایی که افراد این اجتماع در میان آنها تولید یافته و رشد می کنند. فرق میان فرهنگ و جامعه این است که جامعه مرکز از افراد است، در صورتی که فرهنگ شامل امور و اشیایی است که انسان به تدریج آموخته، خلق کرده و به آنها پی برده است. جنبه فرهنگی زندگی انسان به قدری اهمیت دارد که برخی از دانشمندان، انسان را حیوان فرهنگی<sup>۲</sup> می نامند. تعریف انسان به عنوان یک حیوان فرهنگی نه تنها

<sup>۱</sup> - Culture

<sup>۲</sup> Cultural Animal

جنبه های عقلی طبیعت انسان را بیان می کند، بلکه جنبه های اجتماعی و فرهنگی حیات او را نیز شامل می شود.

### عناصر کلیدی فرهنگ<sup>۲</sup>

برای آشنایی با ریشه های فرهنگی فعالیت ها، وظایف و کارکردها در حوزه مدیریت فرهنگی و اجتماعی، مطالعه عناصر مهم فرهنگ ضروری به نظر می رسد. فرهنگ هر جامعه را مشتمل بر سه عنصر می دانند. عناصر یک فرهنگ یعنی اموری که مردم آن فرهنگ می دانند و به آنها اعتقاد دارند و یا آنها را انجام می دهند:

#### الف) عناصر عمومی یا مشترک<sup>۴</sup>

منظور از این عناصر امور و رفتاری هستند که در بن تمام مردم یک جامعه عمومیت دارند. مثلاً نوع غذا، لباس و طرح دوخت آن، زبان، تعارفات معمولی و نظر سالمندان نسبت به بچه ها، رفتار مودبانه، نظریات اقتصادی و سیاسی و اعتقادات مذهبی، همه بین مردم یک جامعه عمومیت دارند.

#### ب) عناصر تخصصی<sup>۵</sup>

به گروه یا گروهایی از مردم در فرهنگ بر می خوریم که در حرفه معینی تخصص دارند و معلومات و مهارت های لازم جهت انجام یک شغل را دارا می باشند. این گروه ضمن این که با سایرین زندگی می کنند و عناصر عمومی در رفتار و عادت ها و افکار ایشان به چشم می خورد ولیکن در موقع انجام حرفه خود، رفتار و آداب خاصی از خویشان ظاهر می سازند. در هر جامعه عده ای وکیل دادگستری، معلم، کارمند، نجار، معمار مهندس برق و غیره وجود دارد که در حرفه خود متخصص هستند و ماهیت شغل آنها تا اندازه ای برای سایر مردم جامعه روشن و آشکار است.

#### پ) عناصر اختراعی<sup>۶</sup>

منظور از این عناصر، راه ها و طرق انجام یا طرز فکر خاصی است که نه تنها بین همه مردم عمومیت ندارند بلکه تمام اعضای یک گروه نیز از این نحوه فکر یا عمل پیروی نمی کنند. مثلاً طرز تهیه صابون یا چیزی دیگر از طریق خاص، روش تازه ای در تدریس (مثل روش تدریس الفبای فارسی دکتر فردوس حاجیان)، یا روش معینی در تهیه لباس که فقط عده معدودی در جامعه از آن

۳. شریعتمداری، علی، جامعه و تعلیم و تربیت، ص ۳۱

۴. Common or General elements

۵. Professional elements

۶. Inventional elements

پیروی می کنند (مثل لباس رپیون) جزء این عناصر محسوب می شوند. این عناصر ممکن است از راه اختراع و ابداع وارد فرهنگ یک جامعه شوند.

### عناصر مهم دیگر در مدیریت فرهنگی و اجتماعی

#### ۱- دانش و دانایی<sup>۷</sup>

مهمترین سرمایه های هر سازمانی است. سازمانی که از این موهبت بیشتر برخوردار باشد یقیناً با چالش های موجود بهتر برخورد کرده و در عرصه رقابت موفق تر خواهد بود. در عصر حاضر مبنای ثروت آفرینی، دانش و تخصص است. کار، فعالیت و صنعت بیش از هر زمان دیگر به علم، دانش و فکر متکی است. دانش پایه جدید ثروت است. وقتی دانش مبنای ثروت است، کارکردن و یادگرفتن، مفهومی یکسان خواهند داشت.

#### ۲- منابع انسانی<sup>۸</sup>

مهمترین سرمایه کسب و کار هستند و اقدامات و سیاست های پرسنلی خوب و صحیح به علاوه توانایی مدیر در استفاده از تمایل و توانایی ها و انرژی های فیزیکی و ذهنی کارکنان مهمترین عوامل موفقیت سازمانی است. نیروی انسانی متخصص و پرورش یافته مهمترین مزیت رقابتی می باشد.

دوران معاصر را دوران گذرای تمدنی می دانند. ویژگی مهم آن، شتاب تغییرات است. نرخ رشد بسیاری از پدیده ها تصاعدی است. خیلی چیزها به سرعت در حال منسوخ شدن است؛ کالاها، روش ها، فن آوری ها (تکنولوژی ها)، حتی اندیشه ها و دانش موجود با سرعت حیرت انگیزی با هجوم تازه ها مواجه شده اند. هر اتفاق، معلول مجموعه ای از متغیرها و عواملی است که با هم روابط بسیار پیچیده ای دارند و این پیچیدگی که رشدی روزافزون دارد، برای انسانی که عادت کرده پدیده ها را با یک رابطه علت و معلولی ساده تبیین کند معضلاتی به وجود آورده است. تعارض و وجود پدیده های متعارض نیز ویژگی عصر حاضر است. مهمترین عامل بروز این چرخشگاه تمدنی، انقلابی است که در حوزه اطلاعات و ارتباطات رخ داده است.

#### ۳- فن آوری های نوین<sup>۹</sup> ارتباطی- اطلاعاتی

<sup>۷</sup> Knowledge

<sup>۸</sup> . npower

<sup>۹</sup> . New Technologies

انسان را وارد عصر شاهراه های الکترونیک و نظام ها یا پروژه های چند رسانه ای چون کلاس های مجازی Virtual Classrooms، مدارس مجازی Virtual Schools، مدارس هوشمند Smart Schools، دانشگاه مجازی Virtual University، یادگیری الکترونیکی e-Learning، بازار مجازی Virtual Marketing کرده، که در آن مسابقه عجیبی میان گروه ها برای وصل شدن به شبکه های اطلاعاتی و ارتباطاتی آغاز شده است. انفجار دانش و اطلاعات علمی - تخصصی و هم آنچه درباره ویژگی های عصر حاضر گفته شد، از نتایج این انقلاب است و انقلاب ماهیت همه فعالیت های بشری را دگرگون ساخته است، از جمله تولید انبوه کارخانه ای جای خود را به تولید سفارش در کارخانه های کوچک و منعطف دارای نظام های یکپارچگی طراحی، ساخت و توزیع داده است، بازار فیزیکی به بازار مجازی روی شبکه های جهانی اطلاع رسانی و رسانه ای تبدیل شده، ساختار اشتغال و بانک داری متحول گردیده، مناسبات اجتماعی چهره به چهره به سمت مناسبات الکترونیکی تغییر شکل می دهد و ...

می گویند جامعه ای در حال تکوین است که بیشتر مجازی است. یعنی همه چیز در آن در حال دیجیتالی شدن است. به همین دلیل عنوان عصر دهکده جهانی به خود گرفته است. چنانچه فن آوری های ارتباطی و اطلاعاتی نبود این تحول و انقلاب در یادگیری نیز صورت نمی گرفت. در عصر حاضر وظیفه آموزش انتقال محفوظات نیست. یعنی نیازی نیست. محفوظات از یک ذهن به ذهن دیگر منتقل شوند، همه این محفوظات همه جا در اختیار است. برای مثال مراکز اطلاع رسانی اطلاعات علمی را در اختیار شما قرار می دهند. چه ضرورتی دارد که ما این اطلاعات را به حافظه بسپاریم؟ چه ضرورتی دارد که وقت خود و انرژی دانش آموز و دانشجو را برای این کار صرف کنیم؟ پس وظیفه اصلی آموزش این است که به افراد یاد بدهد که چگونه بهتر یاد بگیرند. یاد دادن یادگیری به عنوان یک الزام عصر جدید مطرح شده است. سریع تر و بهتر یادگرفتن مسئله مهم امروز افراد و سازمان هاست. دومین وظیفه آموزش، این است که « انتخاب » را یاد بدهد. ما در حال حاضر در معرض سیل عظیمی از انواع اطلاعات هستیم. باید نسل جدید را آماده کرد که از میان این دریای اطلاعات، بهترین آن ها را از روی تفکر و تأمل انتخاب کنند. از بعد فرهنگی در این حالت است که خطری جان آن را تهدید نمی کند و نباید نگران چیزی باشیم. اگر قوه انتخاب در این نسل خردمندانه رشد یابد و آنان بتوانند به شیوه های خلاق و سازنده خود را با تحولات انطباق دهند، مشکلی نخواهیم داشت. چه کسی باید توانایی انطباق را در ما ایجاد کند؟ خانواده، مدرسه، دانشگاه یا محیط کار؟



این موضوع بدین مفهوم است که باید مدام استعداد انطباق در افراد تقویت شود و ظرفیت برای انطباق و تعارض خلاق در آنان ارتقا یابد. از سوی دیگر وارد عصری شده ایم که عسرتنوع و تفاوت هاست. عصر فردیت و رشد فردیت هاست و انسان مدام در معرض چیزهایی قرار می گیرد که با آنها موافق نیست و یا سلیقه و نظرهایی که با اصول فکری اش هم خوانی ندارد، با همه این ها که نمی شود جنگید یا آن ها را حذف کرد. باید با آن ها مواجه شد و از آنها آموخت. بحث تعارض خلاق به این خاطر مطرح می شود که ما از رویارویی با پدیده های متعارض یاد بگیریم چگونه مسائل خود را بهتر حل کنیم، چگونه افکارمان را رشد دهیم و چگونه سیستم ذهنی خود را به سوی تعالی سوق دهیم. مهمترین سوال این است: آیا واقعاً کیفیت زندگی بشر بهتر شده است؟ آیا بشر به سوی احساس امنیت، احساس آرامش و احساس رستگاری بیشتر در حرکت است؟ خیر. می گویند، عصر بی قرار و آشفتگی شروع شده و در کشش روزهایی که تحولات به طور سریع در آنها روی داده است، این مسائل در سطح انسان معاصر مطرح می شود. لو-ایجی زوجا<sup>10</sup>، نویسنده کتاب «رشد احساس گناه» از ژاپن می گوید: «انسان معاصر در وضعیتی پر تعارض قرار گرفته است. از یک طرف گسترش علم، زندگی مادی اش را متحول کرده، یعنی پیشرفت های حیرت انگیزی در حوزه مسائل مادی اتفاق افتاده است. ثروت، رفاه و آسایش، جلوه های محسوسی است که در همه جا مشهود است ولی زندگی اش از جنبه های دیگر تهی شده است. اعتیاد به مصرف گرایی و نیاز به ارضای فوری نیازها مسائلی است که مجموعه ای از تعارض های جدید را در بشر پدید آورده و باعث شده است بشر از حالت تعادل طبیعی خارج شود.

«الکساندر کینگ»<sup>11</sup> می گوید: «انسان معاصر، انسانی است بی قرار، ارزش ها و مرجع ها از بین رفته، نظام ارزشی موجود و مرسوم توسط نسل جدید ریز پا گذاشته شده و یا حداقل مورد تردید قرار گرفته و نظام ارزشی جدیدی نیز مستقر نشده است. در نتیجه نوعی بلاتکلیفی ارزشی پیش آمده و چون مرجع ها از بین رفته است، دیگر ریش سفیدی وجود ندارد که اگر شما مشکلی داشتید، به او مراجعه کنید و برای پرسش های خود از او جواب بگیرید. آن گونه که در جامعه سنتی مرسوم بود، درحال حاضر دیگر فرزندان، پدر و مادر را مرجع خود نمی داند. امروز مراجع جدید و متنوعی از جمله تلویزیون و شبکه های کامپیوتری و .... وارد زندگی روانی نسل جدید شده است. فرزندان دیگر الگوهای رفتاری و فکری خود را از پدر و مادر نمی گیرند. به هر حال نسل جدید خیلی راحت سنت ها و ارزش ها را نفی می کند. از گذشته اش بریده است و درباره آینده نیز بینش درست و منسجمی ندارد. رفتاری اصلی نسل حاضر همین مسئله است.

<sup>10</sup> . Luige Zoja

<sup>11</sup> .Alexander king

به هر حال، این پرسش های اساسی که: ما که هستیم؟ از کجا آمده و به کجا می رویم؟ به رغم همه پیشرفت های فن آوری، هم چنان بدون پاسخ مانده است. تنها حوزه های معرفتی گذشته و ادیان اند که برای این مسائل پاسخ هایی دارند. این پرسش های بشر از گذشته مطرح اند و چون انسان معاصر پاسخ های مناسبی برای آن نمی یابد به گونه ای رنج زیستن بیشتر شده است. «الکساندر کینگ» در این باره می گوید: «نژاد پرستی، بیگانه گریزی، اعتیاد و خودکشی و تمام چیزهایی که ما تحت عنوان بحران های فرهنگی و اجتماعی جامعه پیشرفته صنعتی درباره اش می خوانیم، بازتاب این بی قراری است.» «کاپرا» اظهار می کند: «انسان معاصر دچار بحران معرفتی یا بحران ادراکی است. یعنی به یک نظام ذهنی عادت کرده که پاسخ گوی مسائل نیست. باید اصول، روش ها، فلسفه ها و دیدگاه های مرسوم خود را کنار بگذارد تا بتواند مسائل عصر جدید را درک کند و بفهمد.» الوین تافلر، نویسنده دیگری می گوید: «انسان جدید دچار بیماری تغییر شده و به دلیل شتاب تغییرات انسان با همه چیز، از جمله انسان های دیگر، اشیاء، مکان ها و اندیشه ها به سرعت گذرا و ناپایدار می شود.» یعنی آدم ها به سرعت وارد زندگی شما می شوند، نتوانسته اید رابطه ای برقرار کنید. می بینید که آن ها رفتند و عده ای جدید آمدند. به طور طبیعی انسانی که عادت کرده است روابطی محکم برقرار کند و به تعهدات اجتماعی و اخلاقی خود، پایبند بماند، ناگهان خود را به وضعیتی مواجه می بیند که دیگر این کار عملی نیست. یعنی نیاز بنیادین و اساسی او در این شرایط ارضا نمی شود.

درباره اشیاء نیز، رواج کالاهای یک بار مصرف نشانه پایدار شدن رابطه انسان با اشیاء است. در این باره به این نتیجه رسیده اند که عصر تولید کالاهای با دوام به پایان رسیده و بازار به قدری سرشار از تنوع کالاهای مختلف با کاربردهای نوست که سلیقه ها مدام تغییر می کند و کسی که بخواهد کالای با دوام تولید کند، از رقابیش عقب می ماند. رابطه انسان با مکان نیز تغییر کرده است. اگر توجه کنیم، می بینیم که هر کدام از ما، در طول عمرمان، چند بار محل سکونت خود را تغییر داده ایم و راحت تر از نسل قبل از یک شهر به شهر دیگر و از یک خانه به خانه دیگر خودمان را جا به جا کرده ایم. نرخ رشد مهاجرت، نشانه این ادعاست. مشکلات فراوان، ناآرامی انسان معاصر را توجیه می کند. انسان، سرخوشی و سبک بالی گذشته را از دست داده است. این مسئله در مورد تمام جوامع صدق می کند. در ایران نیز کم و بیش این آثار و عوارض را به خوبی مشاهده می کنیم. بحث بر سر این مطلب است که در چنین دنیای پرتلاطم و پر تغییر و بحران خیز چه لنگرگاهایی می توان برای انسان ایجاد کرد که او را از آسیب این طوفان ها حفظ کند؟

در این زمینه بحث احیای خانواده برای مدیران فرهنگی و اجتماعی مطرح است. خانواده به عنوان یک لنگرگاه می تواند مطرح شود. بحث کار با نگرش های جدیدی که مطرح است، می تواند به عنوان لنگرگاه مطرح شود که می تواند انسان را از بسیاری خطرها حفظ کند. به هر حال می گویند در عصر اطلاعات که سازمان ها به عنوان سازمان های دانا مطرح می شوند، انسان جدید توان داوری و قدرت تشخیص بهتری یافته که این برای مدیران فرهنگی و اجتماعی بسیار مهم است. زیرا یک بخش کار شما رابطه با انسان و بخش دیگر رابطه با سازمان است. این تحولات در حوزه انسان اتفاق می افتد و ما با یک انسان جدید مواجه می شویم. از جمله این فضیلت ها، بالا رفتن توان داوری و قوه تشخیص است.

۴- توان داوری و قدرت تشخیص انسان معاصر بیشتر شده است. انسان کنونی نوجو و خطر جو شده، بیشتر ریسک می کند، در او خودآگاهی شکل گرفته ، جایگاهش را در هر موقعیتی که قرار دارد، بهتر می تواند ارزیابی کند، نقاط ضعف و قوت را بهتر می شناسد، خواسته هایش را بهتر تعریف می کند، نیازهایش متنوع تر شده، زندگی مادیش غنی تر شده و امکانات بهتری برای زندگی معنوی در اختیار دارد. از طریق شبکه های اطلاع رسانی فرصت های او برای غنی تر کردن زندگی معنوی اش بیشتر فراهم شده است. علایق و خواسته ها و حتی معرفت انسان نیز چند بعدی شده است. برای مثال یک پزشک به هنر نیز علاقه دارد، یا یک فیزیک دان به ادبیات علاقه دارد . او از کانال های مختلف و متنوع تری با هستی ارتباط برقرار می کند، زیبایی را بهتر درک می کند و برای زیبایی ارزش قائل است و آن را در گستره وسیعی از چیزها می بیند. سخن آخر این که به دلیل فن آوری اطلاعات ناشی از عصر انقلاب ارتباطات، انسان معاصر زیرک تر و موشکاف تر شده و دیرتر و سخت تر فریب می خورد، این اثر گذاری به دلیل این که انسان به عنوان مهمترین عنصر متشکله سازمان ها و مدیریت مطرح است بر روی تمامی سازمان ها به ویژه سازمان های فرهنگی و اجتماعی مشهود است.

#### اثرات علوم و تکنولوژی بر فرهنگ جامعه

همان گونه که اشاره شد علوم و تکنولوژی در کلیه شئون زندگی اثر گذارند. تکنولوژی جنبه اجرایی یا عملی علم را تشکیل می دهد. هر چند این تاثیرات از جامعه ای به جامعه دیگر متفاوت است اما شناخت حوزه ها و بخش هایی که علوم و تکنولوژی بر آن ها اثر گذار بوده اند برای مدیران فرهنگی و اجتماعی از جمله مسائل ضروری است. در زیر به تعدادی از تاثیرات علم و تکنولوژی در زندگی مردم اجتماعات مختلف توجه می کنیم.

## ۱- تغییر و توسعه وسایل ارتباطی

توسعه و پیشرفت علوم و وسایل ارتباطی مثل کتاب، روزنامه، مجله و اختراع وسایل جدید ارتباطی مانند رادیو، تلویزیون، سینما و ماهواره که نتیجه مستقیم پیشرفت علم و تکنولوژی است در افکار و عقاید، آداب و رسوم، تمایلات و احساسات و جنبه های مشترک زندگی مردم یک جامعه اثر فراوان دارند. این وسایل نه تنها مردم یک کشور را بیش از گذشته به افکار و عقاید، آداب و رسوم، زبان و سایر امور اجتماعی کشور خود آشنا ساخته اند بلکه در توسعه تفاهم بین المللی و آشنایی مردم یک جامعه به فرهنگ اجتماع های دیگر موثر بوده اند. البته در صورتی می توان از علم و تکنولوژی در پیشرفت فکری و آشنایی با احوال ملل دیگر استفاده نمود که توسعه آنها روی اصول صحیح انجام گرفته و به دور از تقلید ناآگاهانه و درست در معرض استفاده واقع شوند.

## ۲- تحول مذهب و عقاید دینی

پیشرفت علوم و ارتباطات روی عقاید مذهبی تأثیر فراوان داشته است. در اجتماعاتی که پایه مذاهب آنان روی موهومات و خرافات، عادات و رسوم و تلقین های رهبران مذهبی استوار بوده است و ضمناً تحت تأثیر علوم و تکنولوژی قرار گرفته اند، مذاهب تغییرات کلی پیدا کرده اند. برخی از مذاهب اعتبار خود را به کلی از دست داده و پاره ای، نفوذ خود را فقط در میان طبقه های معین حفظ کرده اند. ادیانی مثل اسلام که مبانی آن روی منطق و عقل سلیم قرار دارد و اولیای آن ها در گذشته، خود به ترویج علم و دانش (همانند امام محمد باقر (ع)) پرداخته و از متفکران بزرگ عصر خود به شمار می رفتند، در اصل، در تطبیق عقاید خود با پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی دچار مشکل نمی شوند.

## ۳- تحول وضع خانواده

وضع خانواده نیز از جهت های مختلف تغییر کرده است. سابق بر این، خانواده وظیفه تربیتی بیشتری به عهده داشت. در بیشتر اجتماعات این امر اکنون به عهده کودکان و مهدهای کودک واگذار شده است. در گذشته روابط اعضای یک خانواده و ارتباط آنان با آن چه که هر روز جریان دارد فرق می کرد. خانواده ها گسترده بودند، لیکن امروزه خانواده ها هسته ای و کوچک شده اند. در اجتماعاتی که علم و تکنولوژی وضع زندگی مردم را تغییر داده و فرصتهای شغلی بی شماری برای فرزندان بوجود آورده است بستگی اقتصادی فرزندان به والدین کمتر می باشد. در گذشته، افراد در

زمینه های اخلاقی، دینی، شغلی و حرفه ای و فعالیت های اجتماعی بیشتر تحت تاثیر والدین قرار داشتند ولی امروزه به علت این که فرزندان با افراد و موقعیت های گوناگون سروکار دارند و زودتر از گذشته از والدین خود جدا می شوند، شخصاً در انتخاب راه زندگی اقدام می کنند و کمتر تحت تاثیر والدین قرار می گیرند.

#### ۴- تحول موسسات آموزشی و تربیتی

پیشرفت علوم و تکنولوژی در برخی از اجتماع ها، موسسه های تربیتی را کاملاً تغییر داده است. در این اجتماع ها آموزشگاه ها فقط جای تعلیم نیست، بلکه مرکزی است تربیتی و در ادامه رشد فردی و اجتماعی به افراد کمک می کند. انتظارات مردم از آموزشگاه ها نیز تغییر کرده است و در مقابل آموزشگاه نیز آن چه را که با زندگی امروز است مدنظر قرار می دهد. امروزه در کنار فعالیت های رسمی فعالیت های فرهنگی و فوق برنامه در هر یک از مدارس و موسسات و آموزشگاه ها مورد توجه مدیران و خانواده ها قرار گرفته است.

#### ۵- تحول روابط موسسات اجتماعی

رشد علم و تکنولوژی، موسسات اجتماعی را کاملاً به هم نزدیک ساخته است. قبلاً یک موسسه علمی و فرهنگی جدا از یک موسسه اقتصادی یا یک موسسه سیاسی بود. ولی امروز پیدایش و رشد طرز فکر علمی و نفوذ روش علمی در کلیه شئون اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره، موسسه های علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی را مربوط و محتاج یک دیگر ساخته است.

#### ۶- تحول وضع طبقه ای

پیشرفت علم و تکنولوژی از جهتی امتیازهای بی اساسی را که عده ای برای خود قائل بودند و میل داشتند این امتیازات هم چنان برای فرزندان ایشان باقی باشد، بی منطق و غیر اساسی تلقی نمود. امروز دیگر علم و دانش آن تصورات باطل را که عده ای را از لحاظ ژنتیکی پایین تر از دیگران قرار می داد به دور افکنده است. (مثل عدم تفاوت بین سیاه و سفید).

#### ۷- تحول میزان ها و استانداردها

رشد علم و تکنولوژی در تغییر و تزلزل برخی از میزان ها و ایجاد میزان های دیگر موثر بوده است. حوادث و سوابق تاریخی برای ملل و اقوام مختلف میزان هایی به صورت آداب و رسوم به وجود آورده اند. این آداب و رسوم هنوز در بین بسیاری از جوامع رواج و نفوذ دارند. در اجتماعاتی

که مبنای کار و زندگی، اتخاذ روش های عقلانی و یا روش های صحیح علمی است، میزان ها یا آداب و رسوم نیز مثل سایر عادات و افکار با محک علمی مورد سنجش واقع می شوند، آن چه را که عقل سلیم و منطق علمی تأیید کند می پذیرند و آن چه را که مخالف با اصول و تحقیقات علمی است طرد می کنند.

## ۸- تحول اخلاقی و ایده آل های اجتماعی

علم و تکنولوژی از چند جهت در وضع اخلاقی انسان تأثیر کرده اند. اخلاق در سابق عبارت بود از قوانین و آدابی که بزرگ تر ها برای کوچک تر ها تعیین می کردند یا عده معدودی در جامعه وضع می کردند یا آن چه متولیان مذهبی روی استنباطات شخصی تعیین و اطاعت از آنها را برای همه لازم می شمردند. امروزه اخلاق عبارت است از رفتاری که فرد در اثر سنجش و تعقل از خود ظاهر می سازد. وظیفه بزرگترها و مربیان این است که به افراد کمک کنند تا بهتر اعمال و رفتار خود را تحت نظر قرار دهند. میزان های اجتماعی و دینی صحیح را ارزیابی کنند و در توسعه رشد اخلاقی خویش همت گمارند. از طرفی علم و تکنولوژی دموکراسی و رفاه اجتماعی را که از یک جهت قابل تلفیق هستند به عنوان ایده آل های اجتماعی در مقابل جوامع مترقی قرار داده است. مفهوم دموکراسی نیز از شکل حکومت به معنای وسیع تری که شامل جنبه های مختلف زندگی اجتماعی انسان شود تغییر کرده است.

## دشواری های مدیریت فرهنگی و اجتماعی

جامعه، حوزه های اجتماعی فرهنگ، حوزه های فرهنگی بسیار مهم تر از مسائل سیاسی اند. اما برای مدیران فرهنگی و اجتماعی تفکیک مسائل فرهنگی، اجتماعی سیاسی و اقتصادی بسیار مشکل خواهد بود. با این وجود، صحنه رویارویی در دنیای امروز، صحنه فرهنگی است. این صحنه ویژگی هایی دارد که صحنه نظامی فاقد آن است و همین ویژگی ها موجب شده است رویارویی فرهنگی بسیار سخت تر، مدیریت و برنامه ریزی آن نیز بسیار پیچیده تر از بحث های نظامی و تسلیحاتی باشد.

اولین ویژگی صحنه فرهنگی، نوع هدف گیری آن است. هدف اصلی در هجوم فرهنگی، هویت و شخصیت انسان ها به قصد واگذاری آن ها از ریشه ها و اصالت های فرهنگی و دینی خویش است. طراحان هجوم فرهنگی معتقدند با تزلزل در باورهای اعتقادی و تردید در ریشه های فرهنگی یک ملت می توان به ذخایر مادی آنان نیز دست یافت. تسخیر ذهن ما مقدمه تسخیر همه داشته های یک ملت و جامعه آنان و سلطه کامل و همه جانبه بر آنها به شمار می رود. به عبارت دیگر آنها با به

کارگیری مستمر روشهای تبلیغاتی و غیره به تدریج اذهان را نسبت به اصالت ها و اعتقادات خودی مساله دار می کنند و شاکله های ذهنی و فکری افراد را دچار تردید می سازند. در مرحله ثانویه به کمک تغییر تفکر ، درصدد تغییر پاسخ های عاطفی و ایجاد ذائقه های جدید فرهنگی بر می آیند. البته تغییر نگرش و عواطف همیشه در طول یک دیگر اتفاق نمی افتند و گاهی نمی توان آن ها را از یکدیگر تفکیک کرد. در هر صورت طراحان هجوم فرهنگی با استفاده از همان ویژگی های انقلاب ارتباطات و اطلاعات ، این روند را تا جایی ادامه می دهند که کاملاً افراد را در ارزش های وارداتی غوطه ور سازند.

ویژگی دوم صحنه فرهنگی وجود عناصری است که در جامعه خودی قرار دارند اما دل و رفتار آنان با طرف مقابل تنظیم می شود و البته به دلیل گستردگی فرهنگی ، میدان برای آنان فراخ و گسترده است. این افراد به راحتی شناخته نمی شوند ، آنها به ظاهر در دایره فرهنگ جامعه خودی قرار دارند ، اما شخصیت آنها متمایل به مولفه های فرهنگ غیر خودی است. به دلیل پیچیدگی های مسائل و مباحث فرهنگی ، مدیریت و سرپرستی امور فرهنگی در مقایسه با امور دیگر سخت تر است. بخشی از این دشواری ها ناشی از خود فرهنگ ، قلمرو و خصوصیت های آن است و بخش دیگر ناشی از سیاست ها و جامعه ای است که فرهنگ در درون آن جاری است و دیگر مهارت و ورزیدگی کسانی که در این نوع فعالیت ها شرکت دارند.

قلمرو فرهنگ را می توان گسترده یا محدود تعریف کرد. اگر گستره فرهنگ را فقط کارهای رسمی وزارتخانه ای که وظائف آن را بر عهده دارد بدانیم طبعاً آن را محدود کرده ایم. زیرا فرهنگ مفهوم بسیار وسیعی دارد که همه جوانب اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی و اعتقادی جامعه را در بر می گیرد. شاید مفهوم میراث فرهنگی ، واژه بهتری برای نشان دادن وسعت و گستردگی فرهنگ باشد. میراث فرهنگی مجموعه آن چیزهایی است که در طی تاریخ برای مردم کشوری به جای گذاشته شده و کلی است شامل اجزای بسیار و نامعدود. در این مفهوم همه خرده فرهنگ های ناشی از وجود گروه های قومی ، منطقه ای ، نژادی ، سیاسی ، عقیدتی ، اجتماعی و غیره نیز می گنجد و از همین رو بررسی همه آنها ، هم وقت گیر و هم در حد کامل و دست نیافتنی است.

مشکل دیگر مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی ، از تنوع مسائلی سرچشمه می گیرد که هر کدام در متن فرهنگ برای خود جای خاصی دارند. مثلاً فعالیت های اجتماعی ، اقتصادی ، حرفه ای ، غیر حرفه ای ، تجاری ، و فعالیت های فرهنگی که با مسائل تولیدی ارتباط دارند. فعالیت های سیاسی ، عقیدتی و غیره که بر هم تاثیر متقابل دارند و فرهنگ جامعه نیز تعامل آنهاست.

فرهنگ جامعه مقوله ای کیفی است و هدایت ، سرپرستی و برنامه ریزی برای مقوله های کیفی مثل مقوله های کمی ساده و بدون اشکال نیست. برای مثال : برای فرهنگ جامعه نمی توان مقیاس و اندازه به کار برد. آیا سمفونی موزارت را با سمفونی بتهوون می توان مقایسه کرد ؟ یا نقاشی میکل آنژ با نقاشی پیکاسو قابل مقایسه است ؟ اما میزان بهره دهی اقتصادی در تولید یک محصول خاص یا سرمایه گذاری برای یک موضوع عمرانی را می توان با اعداد و ارقام محاسبه کرد. در فعالیت های فرهنگی اصولاً مفهوم عدد مطرح نمی شود بلکه به جای آن رضایت یا عدم رضایت به عنوان معیارهای خوب باید مورد نظر قرار می گیرند.

فرهنگ و سیاست همیشه در طول تاریخ با هم رابطه ای تنگاتنگ داشته اند. مانورهای فرهنگی در متن خود با پیام های سیاسی همراه است. در هیچ کشور جهان ممکن نیست بتوان از سیاست فرهنگی صحبت کرد بدون آن که درگیر سیاست شد. از امور فرهنگی در طول تاریخ استفاده های سیاسی به عمل آمده است . ماجرای اندلس اسپانیا نمونه بارزی از این نوع استفاده تلقی می شود.

معمولاً در بودجه نویسی فعالیت های هر کشور جای بسیار کوچکی به فعالیت های سازمان های فرهنگی داده می شود. چرا که فعالیت های فرهنگی را از نوع هزینه های مصرفی یا در دریف آنها قلمداد می کنند. فعالیت های فرهنگی برای به ثمر رسیدن نیاز به طی زمان دارند. از نظر مدیریت و برنامه ریزی ، کارایی فرهنگ را در کوتاه مدت نمی توان نشان داد. آموزش و پرورش نیز از این جهت با فرهنگ وجه اشتراک دارد. با این وجود سرمایه گذاری در حوزه فرهنگ یک سرمایه گذاری بلند مدت ضروری و اساسی است.

### فن آوری اطلاعات در سازمان های فرهنگی و اجتماعی :

در عصری که تکنولوژی به سرعت دگرگون می شود و چرخه حیات کالا و خدمات کوتاه تر از همیشه شده است، در عصری که عصر مشتری و مخاطب لقب گرفته، در عصری که استفاده مطلوب از دارایی ها از اهمیت بالایی برخوردار است و به سبب پیچیدگی مسائل و مشکلات نیاز به اطلاعات در تصمیم گیری های مدیران بیش از هر زمان دیگری احساس می شود ، می توان ادعا کرد تکنولوژی اطلاعات در عصر انفجار اطلاعات با سرعت فزاینده ای در حال پیشرفت و دگرگونی است نقش مهمی را در این تغییر و تحولات به عهده داشته است. اندیشمندان چهار عصر عمده در تاریخ جهان را یادآور می شوند:

#### ۱- عصر شکار ، تا حدود سال ۹۰۰ میلادی



۲- عصر کشاورزی ، تا حدود سال ۱۷۵۰ میلادی

۳- عصر صنعتی ، تا حدود سال ۱۹۵۰ میلادی

۴- عصر اطلاعات ، از ۱۹۵۰ میلادی به بعد

با نگاهی به چهار عنصر فوق متوجه خواهید شد که عصر حاضر را به عنوان عصر اطلاعات یا همان گونه که در صفحات قبل گفته شد انقلاب اطلاعات لقب داده اند. اگر انقلاب صنعتی سبب گشت که بشر قدرت ماشین را جایگزین نیروی زور و بازوی خویش نماید ، امروز جامعه ی متکی بر اطلاعات به انسان این فرصت را داده است که با به کارگیری فن آوری اطلاعات و ارتباطات به بهبود توسعه هر چه بیش تر نیروی فکری خویش همت گمارد. باید توجه داشت که توسعه فن آوری اطلاعات مرحله نوینی را آغاز نموده است ، فن آوری اطلاعات و روند رو به گسترش آن دنیای کنونی و ساختار سازمانی را متحول ساخته است. با توجه به ویژگی سازمان های کنونی می توان اذعان داشت که امروزه مخاطبان یا مشتریان به جای سازمان ، کنترل را بر عهده دارند در واقع مخاطبان هستند که می گویند چه چیزی را در چه زمانی و با چه میزانی متقاضی اند. کاربرد فن آوری اطلاعات به سازمان ها کمک می کند تا از مزایای زیر بهره مند شوند :

۱- صرفه جویی در هزینه و بهبود بخشیدن به دقت در اطلاعات جاری سازمان.

۲- پرهیز از اشتباهات انسانی ، زمانی که وظائف تکراری یا پیچیده است.

۳- صرفه جویی مالی به علت کاهش خطا و مدت زمانی که صرف انجام وظائف می شود.

۴- ادغام و هماهنگی چندین وظیفه در یک وظیفه.

۵- بهبود بخشی کارایی سازمان و اثر بخشی آن.

۶- بهبود در مدیریت میانی و کاهش فرایندهای زائد از طریق تهیه اطلاعات مفید تر.

۷- با در نظر گرفتن هرم ساختار سازمانی که در فصول بعدی به آن اشاره خواهد شد بین سطوح و دوره کار مدیران تفاوت وجود دارد ، آن چه که مدیران عملیاتی سازمان با آن سرو کار دارند برنامه های معین و مشخص و تصمیم های برنامه ریزی شده است. هر چه افراد در سطوح سازمان بالاتر روند ، توان اخذ تصمیم های برنامه ریزی نشده اهمیت پیش تری می یابد. به دلیل آن چه که مدیریت رده بالا با آنها دست به گریبان است ، مسائل و رویدادها گنگ و مبهم است . در این میان فن آوری اطلاعات می تواند نقش مهمی را در برآوردن خواسته های هر سطح داشته باشد.

امروزه استفاده از جنبه های مختلف فن آوری اطلاعات در سازمان های فرهنگی و اجتماعی امری ضروری و بدیهی است . سازمان ها نیز به تاییدی که فن آوری اطلاعات بر ساختار آنان دارد پی برده اند. برخی از آثاری که تکنولوژی اطلاعات بر ساختار سازمان ها به ویژه فرهنگی و اجتماعی دارند عبارت اند از :

#### **الف - کاهش هرم و افقی شدن ساختار سازمان**

سیستم های اطلاعاتی ، شکل آینده سازمان ها را تغییر می دهند. انقلاب اطلاعاتی نیاز به مدیران میانی و واحدهای ستادی برای جمع آوری ، تجزیه و تحلیل ، تغییر و تفسیر داده برای مدیران ارشد اجرایی را کاهش خواهد داد. کاربرد فن آوری پیشرفته اطلاعاتی باعث شده که از سطوح مدیریتی سازمان کاسته شود، سازمان های بزرگ در موارد غیر کارا ، مقاوم در مقابل تغییرات و از قدرت رقابت کمی برخوردار هستند. سیستم های اطلاعاتی می تواند تعداد سطوح مختلف را در سازمان کاهش دهند. این کار از طریق تدارک اطلاعات لازم برای مدیران جهت اداره کردن تعداد زیادی از کارمندان ، از کانال تفویض اختیار تصمیم گیری زیادتر به لایه های پایین تر انجام می شود. به خاطر این تغییرات بسیاری از سازمانها هزاران شغل مدیران میانی را حذف کرده اند. جنرال موتور نمونه ای از این نوع سازمان ها است که بیش از ۳۰۰۰۰ شغل مدیر میانی را یک باره حذف کرده است.

#### **ب- بهبود فرهنگی**

فن آوری اطلاعات به سبب ایجاد ارتباط از طریق تسهیل در جریان مبادله اطلاعات به از میان برداشتن بسیاری از موانع بین مدیران کمک می کند. سیستم های پیام دهنده الکترونیکی ، کنفرانس ویدئویی ، پست الکترونیکی ، تشکیل میزگردهای از راه دور و ... مدیران را قادر ساخته است تا ارتباط بیش تری با یکدیگر داشته باشند. این یکی از بزرگترین رهاوردهای فن آوری اطلاعات می باشد. در واقع فن آوری اطلاعات این شرایط را فراهم ساخته که جهانی سازماندهی کنیم در حالی که محلی عمل می کنیم.

#### **پ- تمرکز و عدم تمرکز**

فن آوری اطلاعات به سازمان ها اجازه می دهد که به طور هم زمان تمرکز و عدم تمرکز را محقق سازند ، تئوری سازمان به طور سنتی با تمرکز و عدم تمرکز به عنوان یک رابطه مجموع صفر برخورد کرده است. یعنی با افزایش یکی از آن دو ، تناسب دیگری کاهش می یابد. دوگانگی بین

تمرکز و عدم تمرکز در آینده ، به مراتب کم تر از زمان حال خواهد شد. دلیل این امر ساده است. زیرا تکنولوژی اطلاعات به سازمان ها اجازه خواهد داد که خود اطلاعات را ایجاد کرده و ذخیره کنند. فعالیت غیر متمرکز را چنان هماهنگ می کند که گویی آن فعالیت ها متمرکز بوده اند. مدیرانی که می خواهند سیستم تصمیم گیری خود را متمرکز نمایند می توانند از این فن آوری استفاده کنند تا اطلاعات بیش تری را جمع آوری کنند و تصمیم های بیش تری بگیرند. از سوی دیگر مدیرانی که بخواهند سیستم مدیریت خود را غیر متمرکز کنند می توانند با به کارگیری فن آوری ، اطلاعات بیش تری را با کارکنان و اعضای سازمان بدهند و بر مشارکت آن ها در تصمیم گیری ، استقلال و خود مختاری آنان بیفزایند.

### ت- جدا کردن کار از مکان

امروزه به باور بسیاری از سازمان ها ، کار ، عملی است که باید انجام شود نه جایی که فرد باید به آن جا برود. آنان با موفقیت فن آوری را جایگزین اداره ها کرده اند و با بسیاری از تجهیزات و امکانات مختلف ارتباطی و اطلاعاتی شرایط محل کار را دگرگون کرده اند و آن را زیر سوال برده اند. فن آوری اطلاعات مساله فاصله را برای بسیاری از فعالیت ها و در موقعیت های زیادی حذف کرده است. بسیاری از منابع انسانی می توانند از منزل خود با سایت سازمان خود ارتباط برقرار و کارشان را انجام دهند و از این رو سازمان می تواند دفتر مرکزی را کوچک تر نماید و اصطلاحاً به سمت کوچک سازی سازمان و تشکیل سیستم های مجازی پیش برود. واژه سیستم های مجازی معرف نوعی کار به صورت متحرک و دور از دفاتر کار سنتی است که در آن کار افراد وابسته به داشتن جا و مکانی برای انجام دادن آن نمی باشد. این مهم می تواند در بسیاری از سازمان های فرهنگی و یا اجتماعی چون روابط عمومی ها و مراکز فرهنگی کاربرد داشته باشد. برای این کار رایانه هایی وجود دارند که به کمک آن ها مدیران می توانند بر فعالیت کارکنان خود در منزل نظارت کنند. بدین صورت کامپیوترها ، ساعت حضور کارکنان در پشت رایانه ، میزانی که در هر ساعت کار کرده اند ، مقایسه ستاده های کارکنان با معیارهای از پیش تعیین شده و ساعت هایی که کارکنان کار خود را تعطیل می کند به مدیریت سازمان اعلام می کنند.

### ث- افزایش قابلیت انعطاف در سازمان

سازمان ها به ویژه سازمان های فرهنگی و اجتماعی به واسطه استفاده از فن آوری اطلاعات می توانند قابلیت پاسخگویی خود را نسبت به تغییر و تحولات محیط پیرامون خود افزایش دهند و از فرصت های جدید استفاده مطلوب تری کنند. بسیاری از سازمان های بزرگ به واسطه تکنولوژی

اطلاعات، پایگاه داده های عظیمی را در اختیار مخاطبان و مشتریان خود قرار دهند. پایگاه های اینترنتی مربوط به مرکز آمار ایران، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران نمونه ای از سازمان های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هستند که با استفاده از فن آوری اطلاعات به رفع نیازهای مخاطبان خود می پردازند.

### ج- افزایش کارکنان متخصص

کاربرد سیستم اطلاعاتی پیچیده و فن آوری اطلاعات بدان معناست که منابع انسانی باید آموزش دیده و حرفه ای باشند تا بتوانند با این سیستم کار کنند و آن را حفظ کنند، در بیش تر موارد سازمان ها باید پس از بکارگیری این فن آوری، کارکنان بدون مهارت خود را با افراد ماهر و متخصص جایگزین نمایند. به عنوان مثال گروه بانک داران آمریکایی شمالی پس از به کارگیری سیستم خدمات مشتریان مجبور شد نسبت کارکنان ماهر و حرفه ای خود را از ۳۰ به ۶۰ درصد برساند. این سیستم جایگزین تعداد زیادی از نیروهای دفتری شد. برای کارهایی مثل نامه نویسی، بایگانی، پرکردن فرم تعداد اندکی کارمند لازم بود و بقیه منتظر خدمت شدند.

در فصول گذشته با سازمان، مدیریت در سازمان، تصمیم گیری در سازمان، نظریه های مهم مدیریت و از همه مهم تر وظائف مدیران و نقش های آنان آشنا شدیم.

خصیصه بارز ما به عنوان کسانی که در سازمان های فرهنگی و اجتماعی فعالیت می کنیم. باید این باشد که بتوانیم مهارت ها و مطالب فوق را با فعالیت های سازمان خود منطبق و باشناختی که از وظایف و کارکردهای سازمان خود داریم برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، کنترل و نظارت کنیم.

### مسئولیت فرهنگی و اجتماعی سایر سازمانها

فرهنگ یکی از مهم ترین عوامل موثر بر مدیریت است. نادیده گرفتن این نقش، عدم انسجام داخلی سازمان و انطباق بیرونی آن را به دنبال خواهد داشت. سازمان های موجود در جامعه علاوه بر انجام وظایف کلاسیک خود که تحقق بخشی به اهداف سازمان می باشد، به انجام فعالیت های دیگری نیز مکلف شده اند که اصطلاحاً این وظائف را مسئولیت اجتماعی و فرهنگی نام نهاده اند. لذا مدیران در کنار ایفای نقش تصمیم گیری، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری نظارت و ارزیابی بایستی به مولفه های فرهنگی و اجتماعی موجود در سازمان خود نیز توجه کافی معطوف دارند.

این مهم در سازمان هایی که وظیفه کلاسیک آنها موضوع فرهنگی و اجتماعی است از اهمیت بیش تری برخوردار است. به زعم اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت، مسئولیت فرهنگی و اجتماعی تنها مختص سازمان های زیررابط نسبت بلکه سطوح مختلف جامعه و تمام سازمان ها را در بر می گیرد. اگر جامعه را یک سیستم کلان (فراسیستم) در نظر بگیریم چهار سیستم حکومت، گروه های ذی نفوذ، سازمان ها و افراد نیز به نوبه خود از مسئولیت های فرهنگی و اجتماعی برخوردارند. حکومت به منزله قلب جامعه و مرکز سیاست گذاری های کلان فرهنگی و اجتماعی، تصمیم هایش تاثیر مستقیم بر روی کلیه بخش های جامعه دارد. گروه های ذی نفوذ شامل احزاب، تشکل های فرهنگی و اجتماعی نیز به دلیل توانایی نفوذ در بخش هایی از حکومت بایستی در تصمیم های خود به نتایج اثر گذاری آنها در امور فرهنگی و اجتماعی توجه کافی معطوف دارند.

هم چنین سازمان ها بلاخص سازمان های فرهنگی و اجتماعی که فعالیت آنها روی بخش های مختلف جامعه اثر گذار است در این زمینه مسئول هستند. افراد جامعه نیز هر کدام به نوبه خود بایستی به عنوان یک عضو جامعه نسبت به مسائل فرهنگی و اجتماعی احساس مسئولیت داشته و در حد توان در تصمیم گیری ها و حل مسائل و مشکلات سهیم باشند. لذا مقوله های فرهنگی و اجتماعی سازمان ها از یک بعد و مدیریت در سازمان ها و نهادهای فرهنگی و اجتماعی از بعد دیگر در این نوشتار مورد توجه قرار می گیرند تا زمینه ای باشد که دانشجویان بتوانند با شناخت آنها از یک سو و شناخت مولفه های سازمان و مدیریت، تلفیق و ترکیب آنها، فنون و مهارت های لازم برای شناخت فرهنگ سازمان و مدیریت در سطح کلان و خرد را کسب و در سازمان ها و نهادهای فرهنگی و اجتماعی به کار بندند.

### بررسی روابط عمومی به عنوان نمونه ای از یک سازمان اجتماعی

بحث، بررسی و تحلیل جایگاه مدیریت و سرپرستی در روابط عمومی نیاز به شناخت دقیق کارکردها و وظایف این سیستم سازمانی و مجموعه عناصر متشکله آن دارد. بدون شک عدم شناخت از مجموعه فوق امر مدیریت و سرپرستی در روابط عمومی را برای دست اندرکاران آن با مشکلات و مسائل عدیده ای مواجه خواهد ساخت. در این راستا ناچار به کالبد شکافی وظایف روابط عمومی هستیم. در گذشته وظایف روابط عمومی صرفاً در یک حیطه آن هم بحث تبلیغات و امور تبلیغاتی خلاصه می شد به گونه ای که با ذکر عبارت روابط عمومی از دیدگاه نقشی که ایفا می کند به عنوان یکی از کلیدی ترین خرده سیستم های هر سازمان حوزه های دیگری به آن اضافه شد. با این وجود

هنوز به روابط عمومی با دیدگاه نوین به صورت کامل نگاه نمی شود. علی ایحال وظایف روابط عمومی یک سازمان را می توان به شرح زیر بر شمرد:

#### ۱- کارکرد اطلاع رسانی ۲- کارکرد ارتباطی ۳- کارکرد تبلیغاتی .

لازم به توضیح است شرح مبسوط در خصوص جایگاه روابط عمومی در سازمان ، آنالیز کارکردها و وظایف آن و بسیار دیگری از مقوله های مرتبط با روابط عمومی در دروس دیگری ، ارائه می شود ، لذا به جهت پرهیز از تکرار مباحث ، در ذیل صرفاً به صورت جزئی به تحلیل وظایف می پردازیم تا بتوانیم آنها را با عمده ترین وظایف مدیریت منطبق ساخته و مورد بهره برداری قرار دهیم.

### کارکرد اطلاع رسانی

در این حوزه وظیفه روابط عمومی های یک سازمان تهیه ، تولید و توزیع اطلاعات مورد نیاز هر یک از مخاطبان ( درونی و بیرونی) سازمان می باشد. روابط عمومی جایی است که با دیگران ارتباط برقرار کرده و یا با آن ارتباط برقرار می کنند، لذا اطلاعات گرفته و اطلاعات می دهد. اطلاع رسانی یکی از ماموریت های اولیه و مهم روابط عمومی ها در عصر اطلاعات می باشد. هر نظام اطلاعاتی که دانش و اطلاعات را در میان مخاطبان خود توزیع می کند باید بتواند سه نیاز اساسی را در این زمینه برآورده کند.

اول به مخاطب بگوید که اطلاعاتش را کجا بیابد.

دوم هر چه مخاطب تصمیم گرفت و درخواست کرد در اختیارش قرار دهد.

سوم این که در محدوده ای از زمان که مخاطب معین می کند پاسخ دهد.

اطلاع رسانی کار حرفه ای روابط عمومی هاست با این بینش روابط عمومی ها به سه گروه از مخاطبان آمار و اطلاعات ارائه می دهند :

### ارائه آمار و اطلاعات به مردم

روابط عمومی ها می بایست اطلاعات عمومی مورد نیاز مردم را به انحاء مختلف در اختیار مردم قرار دهند. به عبارتی با دیدگاه مشتری مداری آن دسته اطلاعاتی را که مردم در زمینه سازمان متبوع به آن نیاز دارند در اختیار آنان قرار دهند.

### ارائه آمار و اطلاعات به متخصصان و دانشگاهیان

هم اکنون بسیاری از محققان و مدرسان و متخصصان جهت انجام فعالیتهای پژوهشی و آموزشی نیاز به اطلاعات و آماری پیدا می کنند که در سازمان مورد نظر موجود خواهد بود. وظیفه روابط عمومی سازمان این است که اطلاعات مورد نیاز متخصصان را در اختیار قرار دهند. این وظیفه از جمله بحث های جدیدی است که به حوزه روابط عمومی ها وارد شده است.

### ارائه آمار و اطلاعات به مدیران

از جمله وظیفه روابط عمومی ها ارائه آمار و اطلاعات مورد نیاز مدیران برای تصمیم گیری است. غالب این اطلاعات محرمانه و نتیجه افکار سنجی ها و پژوهش هایی است که توسط کارشناسان و محققان روابط عمومی صورت می پذیرد. مدیران جهت برنامه ریزی و تصمیم گیری در حوزه فعالیت های سازمانی نیاز به این اطلاعات و یا نتایج آن ها خواهند داشت.

### کارکرد ارتباطی

روابط عمومی ها نیاز به برقراری ارتباط با مخاطبان خود دارند. در مجموع می توان ارتباط در روابط عمومی ها را به دو دسته کلی تقسیم کرد: ارتباط درون سازمانی و ارتباط برون سازمانی (ارتباط با رسانه ها و مطبوعات و ارتباط با مردم جامعه). در درون سازمان روابط عمومی ها پل ارتباطی بین مدیران سازمان با کارکنان هستند. در حقیقت روابط عمومی با ایفای وظیفه مذکور هم به کارکنان کمک می کند تا مشکلات و مسائل خود را حل نموده و هم ایده های نو آنان را به مدیران منتقل می سازد. از طرفی مدیران نیز به راحتی از مجموعه نظرات پرسنل سازمان نسبت به خود و جایگاه مدیریت در سازمان آگاهی های لازم را کسب کرده و از نتایج آن در بهبود و بهسازی سازمان و مدیریت سازمان استفاده خواهند نمود. در بعد بیرونی روابط عمومی پل ارتباطی با مردم، رسانه ها و وسایل ارتباط جمعی است. هم اکنون در بسیاری از روابط عمومی سازمان ها با در نظر گرفتن اصل مشتری مداری و مدیریت کیفیت، واحد ارتباطات مردمی تشکیل شده است که وظیفه برقراری ارتباطات مستقیم و غیر مستقیم مردم با مدیران سازمان را انجام می دهد. دریافت پیام های مردمی به صورت شبانه روزی و انتقال آن به متولیان و تصمیم گیران سازمان از جمله کارهای مهمی است که نقش بسزایی در بهبود فعالیت های سازمان و کنترل فعالیت های آنها داشته و دارد.

دربعد دیگری از ارتباطات برون سازمانی ، روابط عمومی ها اقدام به ایجاد ارتباط با مطبوعات و رسانه های جمعی می نمایند. رسانه ها و روابط عمومی ها هر دو به هم نیازمند هستند. سرعت انتشار ، گسترده انتشاراتی ، تداوم انتشار ، فراگیری و پوشش مخاطبان ، دست یابی به قضاوت و داوری مخاطبان و بسیاری از موارد دیگر از جمله ویژگی رسانه ها و مطبوعات است که باعث جلب توجه روابط عمومی سازمان ها به سوی خود می شود. از طرفی رسانه ها نیز به دلیل این که به راحتی به اطلاعات مورد نیاز در حوزه فعالیت سازمان ها دست می یابند و این دست یابی برای آنان به صرفه نیز می باشد تمایل زیادی به ایجاد ارتباط با روابط عمومی دارند.

### کارکرد تبلیغاتی

در بعد تبلیغاتی ، روابط عمومی ها با بهره گیری از شعارها و اصول تبلیغاتی اقدام به معرفی سازمان و جایگاه آن در بین مردم می نمایند. روابط عمومی با هدف اقتصادی از تبلیغات برای شناساندن سازمان و حفظ و تداوم بازاریابی ( جلب مشتری) استفاده می کنند. بهره گیری از چاپ نشریه های ادواری به عنوان پیام سازمان ، چاپ بروشور ، تراکت ، تهیه تیزرهای تلویزیونی و شعارهای تبلیغاتی از جمله راهکارهایی هستند که روابط عمومی از آنها بهره می گیرند. از وظایف مسولان روابط عمومی این است که به افکار عمومی جهت ندهند و توجه داشته باشند. در مقایسه با یک دهه پیش از این، کار سخت تر و تکنیکی تر شده و ظرافت و پیچیدگی بیش تری پیدا کرده است. نخست ، باید ماهیت و پیچیدگی افکار عمومی را در عصر اطلاعات و در جامعه ایران خوب بشناسد. از سوی دیگر ، روش های جدید را باید بشناسد تا این که چگونگی مواجهه شدن با این افکار جدید را دریابد ، تا با یک دانش و بینش جدید با مسئله افکار عمومی مواجه شود. در سازمانهایی که با جامعه جهانی و بین المللی ارتباط دارند ، بحث افکار عمومی جهانی بسیار مطرح است. به هر حال شما در چنین فضایی می خواهید سازمانتان را اداره کنید ، فضایی که اغلب امواج تحولش کم و بیش نمودار شده است. در بحث مدیریت ، مدیرانی می توانند سازمان های خود را در چنین شرایط پیچیده و پر تغییر خوب اداره کنند و سازمانشان را به سمت رشد و تعالی حرکت بدهند که نخست به دانش مدیریت علمی نوین مجهز باشند.

در حال حاضر ، تنها توجه به بقا کافی نیست. سازمان ها باید به رشد بیانديشند تا بتوانند با تحول ، فضای پیرامونی خود را تطبیق دهند. برای چنین سازمانهایی ، مدیرانی نیاز هست که جسور باشند و جسارت خطر کردن را داشته باشند ، بینش جهانی داشته باشند ، افق دیدشان جهانی باشد ولی از این افق و نگاه جهانی برای اداره یک واحد در یک روستای کوچک استفاده کنند. مدیران روابط عمومی



باید در متن جریان آخرین تحولات علمی و دانشی، تجربه، هنر، روشها و فنون روابط عمومی قرار گیرند. ممکن است یک یا ۱۰ درصد این دانش مورد استفاده قرار گیرد ولی چه بسا همین مراکز کم، تحولی عظیم در نحوه عملکرد آنان ایجاد کند. مدیرانی که ذهنیتی خشک، سخت و چارچوب های ذهنی سختی داشته باشند، در چنین فضایی دچار مشکل می شوند. البته به این معنا نیست که به اصول معتقد نباشند، به عکس، مجموعه ای از اصول بنیادینی است که گاهی ما را در برابر آشوب های جهان امروز حفظ می کند. باید دریچه های ذهنمان را به روی ایده های جدید باز کنیم. هر شخص و هر منبعی را برای یادگیری تلقی کنیم. اگر انعطاف نداشته باشیم، اینکار را نمی کنیم. مدیری که ذهن جستجوگر نداشته باشد نمی تواند مسائالش را حل کند. بحث مدیریت مشارکتی در سازمان های ما راه پیدا کرده است. مدیر و سازمان باید مدام در جستجوی این باشند که در همه ی فعالیت ها وضع موجود را به وضعی بهتر تغییر دهند. هر سازمانی باید مدام بهترین ها را مطالعه کند و اگر خودش بهترین هست، حوزه و قلمرو فعالیتش را گسترده کند. اگر شما در سطح ملی بهترین باشید، در سطح منطقه ای و جهانی، بهترین ها را شناسایی کنید. نقاط قوت آنها را بررسی کنید و ببینید چگونه می توانید آنها را جذب کنید. از سوی دیگر، مدیر سازمان در شرایط امروز باید خلاق باشد و بتواند عادت های ذهنی مزاحم را راحت کنار بگذارد، ایده های جدید خلق کند و راه را برای پرورش خلاقیت در سازمان هموار سازد.

## فصل هفتم:

### برنامه ریزی و طرح ریزی

#### ۱- مقدمه

در این فصل، برنامه ریزی و طرح ریزی به عنوان یکی از وظایف اصلی و اولویت دار مدیران، مرور می شود. در این راستا مفهوم و ماهیت برنامه ریزی و طرح ریزی به عنوان یک مفهوم عام و کلی در ادبیات مدیریتی طرح شده و ضمن برشماری برخی از دلایل های اهمیت و ضرورت آن چند دیدگاه و رویکردی که در این زمینه وجود دارد بازخوانی می شوند. علاوه بر این مطالب به اجمال در خصوص پیشینه، ویژگی ها، مراحل و عناصر، انواع و ... برنامه ریزی و طرح ریزی آورده خواهد شد.

## ۲- مفهوم و ماهیت برنامه ریزی و طرح ریزی

در بخش اول این مجموعه تحت عنوان سازمان و مدیریت ، به اجمال درباره ی مفهوم برنامه ریزی به عنوان یکی از فراگردهای مدیریت بحث و یاد کرد که برنامه ریزی به معنای گوناگونی به کار رفته است . مهندسین ، آن را تهیه نقشه و طراحی کاری که می خواهند انجام دهند ، می دانند. پزشکان آن را مرحله ی پس از تشخیص ، و تنظیم اقدامات درمانی می دانند. متخصصین عرصه های اجتماعی برنامه را ترکیبی از اقدامات هماهنگ پیش بینی شده برای تحقق اهداف ، غلبه بر چالش ها و ... قلمداد می کنند. به طور کلی ، برنامه ریزی ، معمولاً برابر با آینده نگری دانسته شده است ؛ و عبارت از مجموعه کارهایی است که به پیش بینی «آینده» می پردازد و برای طراحی و دستیابی به یک آینده ی مطلوب ، تلاش می کند. برنامه ریزی به این معنی ، متضاد « روزمرگی» است و از آنجا که لازمه ی طراحی آینده ، تفکر و اندیشه است ، برنامه ریزی ، متضاد انجام کارها و فعالیت ها بر اساس عادت است ، و از آنجا که کمال انسانی در تفکر ، حکمت ، تعقل ، شناسایی چالش های پیش رو و اتخاذ تدابیر لازم و پیش گیرانه برای غلبه بر چالش ها تجلی می کند ؛ بدین سان ، برنامه ریزی ، فعالیت « عالی » و کمال جویانه برای انسانها تلقی می شود ؛ فعالیتی که کمال نفسانی انسانها را نیز به عرصه ظهور می رساند.

شاید مراجعه به لغت نامه ی انگلیسی « آکسفورد» و لغت نامه امریکایی « وبستر» برای ارائه ی تعریفی برای هر یک از کلمات برنامه ، برنامه ریزی کردن و برنامه ریز ، کمک موثری برای توضیح مسئله باشد. در این لغت نامه ها دیده می شود که برنامه (Plan) و فعل برنامه ریزی کردن (to plan) دارای چندین معنی مشخص و متمایز می باشند. به طور خاص ، برای برنامه به عنوان یک اسم ، معانی زیر پیدا می شود :

۱- نمایش کالبدی اشیا مانند طرح یا نقشه ؛

۲- روشی برای انجام دادن امور ؛

## ۳- مرتب کردن و قاعده مندی بخش های مختلف یک چیز.

فالودی برنامه ریزی را این گونه تعریف می کند، کاربرد روشهای علمی (هر چند ابتدایی) برای سیاست گذاری. وی معتقد است این فعالیت (برنامه ریزی) به مفهوم انجام تلاش آگاهانه برای افزایش ارزش سیاست ها در وضع کنونی و آینده می باشد (سعیدنیا ، ۱۳۷۸).

سیف الدینی (۱۳۸۱) برنامه ریزی را فرایندی آگاهانه می داند ، یعنی پیش از این که اقدامی صورت گیرد ، تصمیم گرفته می شود که این فعالیت چگونه ، در چه زمانی و با چه ابزار و منابعی انجام شود؛ از این رو برنامه ریزی تصویری از سیاست ها ، ابزار و روشهای مناسب برای رسیدن به اهداف را نشان می دهد. به تعبیر رهنمایی و شاه حسینی (۱۳۸۳) ، برنامه ریزی فرایند ذهنی و عملی مجموعه ای از تصمیم گیری های سنجیده ای است که در موضوعی مشخص بیان می کند. برنامه ریزی از این نگاه فرایندی ذهنی است که پشتوانه ای فکری برای تصمیم گیری دارد و برخورداری از چنین پشتوانه ای تابع قیودات خاص خود است که میزان دخالت انسان را با در نظر گرفتن خصلت طلبی وی کنترل می کند.

فریدمن برنامه ریزی را نوعی تفکر جامع درباره ی مسائل اجتماعی و اقتصادی تعریف کرده که در زمینه روابط ، اهداف و تصمیمات دارای جهت گیری و آینده نگری به صورت عملی باشد ؛ به عبارت دیگر وی معتقد است برنامه ریزی ، راهنمای تغییر در درون سیستم اجتماعی است . به طور ویژه ، برنامه ریزی به معنی فرایند خود رهنمونی ( Self Guidance ) است که ممکن است در بردارنده ی رشد تغییرپذیر اجزای زیر مجموعه ی یک سیستم ، به کار اندازی ساختار سیستم و نگه داشت مرزهای سیستم در زمان روند تغییر باشد( سیف الدینی ، ۱۳۸۱).

پرویت معتقد است برنامه ریزی مجموعه اقداماتی است که برای رسیدن به اهداف معینی انجام می گیرد. به عبارتی برنامه ریزی اقدام نظام یافته ای است که چند هدف ویژه زیر را نشانه گرفته است:

- اهداف کمی در آن مشخص شده باشند.
- راه های مختلف ممکن برای رسیدن به اهداف را تشخیص دهد.
- منابع موجود برای رسیدن به اهداف شناسایی شوند و همچنین مسیر رسیدن به اهداف در ارتباط با منابع موجود مشخص باشند.
- ساماندهی ابزارها برای اجرای برنامه ریزی نهایی را به دست دهد.
- فرایند اجرا در نظر گرفته شده باشد ( آسایش ، ۱۳۷۵).

معمولاً هر برنامه ریزی شامل تعدادی عمل متوالی است که برای حل مسائل آینده طراحی شده اند. مسائل برنامه ریزی متفاوت هستند ؛ اما به گونه ای عمده ، اقتصادی و اجتماعی هستند. دوره ی عمل برنامه ریزی ، یعنی افق زمانی « آینده» نیز بر حسب نوع و سطح برنامه ریزی تفاوت می کند

؛ بنابراین برنامه ریزی در بنیان ، یک روش اندیشیدن به مسائل اجتماعی و اقتصادی است و جهت گیری آن بیش تر به سوی آینده است و عمیقاً به ارتباط بین اهداف و تصمیم های جمعی مربوط بوده و برای جامع بودن خط مشی و برنامه تلاش می کند ( زیاری ، ۱۳۷۸ ).

حبینی (۱۳۸۷) برنامه ریزی را فرایند تعیین برنامه هایی برای انجام یک مجموعه فعالیت ها برای دست یابی به مقاصد مورد نظر تعریف کرده است. فرایندی که طی آن در چارچوب سیاست های فرهنگی برنامه هایی برای عملیات و اجرای فعالیت فرهنگی تدوین و تنظیم می شود تا گاهی در راستای تحقق هدف یا اهداف مد نظر برداشته شود.

دکتر علیرضا پورمند برنامه ریزی فرهنگی را تنظیم روندی از پیش طراحی شده در رسیدن به اهداف مشخص و زمان بندی شده ی فرهنگی می داند.

حسین لی (۱۳۷۹) برنامه ریزی فرهنگی را به معنای برآورد علمی نیازهای فرهنگی و امکانات موجود جامعه و تعیین اقدامات مورد نیاز برای رفع نیازهای فرهنگی در یک دوره ی زمانی مشخص دانسته است.

### ۳-ویژگی های برنامه ریزی و طرح ریزی

برنامه ریزی به عنوان یک فعالیت آگاهانه ، ساختن سلسله مراحل منظم از عمل است که منجر به رسیدن به یک هدف و یا اهداف تعیین شده می شود و باید دارای ویژگی هایی از جمله موارد زیر باشد:

- (۱)جامع نگری : داشتن بینشی جامع ، از ضروریات کار برنامه ریزی است.
- (۲) انعطاف: در حقیقت قابلیت انطباق طرح با شرایط در حال تغییر است ، بدون آن که به اهداف نهایی و راهبردی آن لطمه ای وارد آید.
- (۳) ارشاد و هدایت: برنامه ریزی همواره در برگیرنده ارشاد ، راهنمایی و هدایت فعالیت هاست.
- (۴) هدف گیری : برنامه ریزی فعالیتی است حساب شده و منطقی و معطوف به هدفی مشخص ؛
- (۵) استمرار: برنامه ریزی فعالیتی است مستمر که محدود به یک مقطع خاص از زمان نمی شود.
- (۶) آینده نگری: اندیشیدن در باب سرانجام کاری که هنوز آغاز نشده یا در مرحله ی اجرا است و به پایان نرسیده ، از مهمترین ارکان برنامه ریزی به شمار می رود.

به قولی « انسان بر سرشتی آفریده شده است که به سرانجام کار و آینده زندگی خود می اندیشد» (تکمیل همایون ، ۱۳۸۶).

رهنمایی و شاه حسینی (۱۳۸۳) با تاکید بر این که ، امروزه برنامه ریزی جایگاه و ارزش ویژه ای یافته و همه فعالیت های بشری را در برگرفته است ؛ آن گونه که بیش تر تصمیمات و اقدامات بر اساس برنامه های از پیش تعیین شده انجام می گیرند ، دو ویژگی را برای برنامه ریزی قائل هستند:

- ویژگی مصنوعی : که موضوع مورد نظر برنامه ریزی را از دیگر موضوع های طرح شده شناسایی و جدا کرده و مورد مطالعه قرار می دهد.

- ویژگی مکانی یا فضایی :گسترده ی موضوع مورد برنامه ریزی را مشخص می کند و به آن بار جغرافیایی می دهد ؛ زیرا که برنامه ریزی بدون در نظر گرفتن این محدوده ی عمل یا گسترده ی جغرافیایی بستری که موضوع معینی در آن تجلی و عینیت یابد ، تنها مقوله ای ذهنی است.

#### ۴- ضرورت و اهمیت برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

امروزه واژه برنامه ریزی برای فعالیت های گوناگون انسان به کار می رود و می توان ادعا کرد که هیچ جامعه ای بدون برنامه ریزی ، نخواهد توانست پاسخگوی نیازهای مختلف اعضای خود باشد. برنامه ریزی در زندگی امروزی ، در تمام سازمانها و تشکیلات ، جایگاه و مفهوم خود را به دست آورده و تمام تصمیم ها بر اساس طرح ها و برنامه های از پیش اندیشیده شده ، گرفته می شود. شاید در گذشته ، بدون برنامه ریزی و دوراندیشی ، رسیدن به مطلوب ها امکان پذیر بود ؛ اما امروزه زندگی مدرن این امکان را نمی دهد ؛ زیرا که جوامع مدرن از دید تکنیکی ، اجتماعی و اقتصادی بسیار پیچیده تر از قبل شده اند ( سیف الدینی ، ۱۳۸۱). تغییر و تحولات وسیع و شگرف در عرصه های مختلف جهان معاصر ، توسعه و بهبود مستمر فن آوری نوین اطلاعات و ارتباطات ، تنوع و نوآوری در تولید و عرضه ی محصولات فرهنگی - هنری ، حذف مرزبندی فیزیکی و جهانی شدن ، پیچیدگی روزافزون محیط و آمیخته شدن حوزه های فرهنگ ، اقتصاد ، سیاست ، امنیت و ... از جمله مواردی است که اهمیت اتخاذ تدابیر و ساز و کارهای مناسب را برای برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگ را آشکارتر می سازد.

در دنیای امروز ، عوامل تغییر ، بسیار گوناگون و پرشمار شده اند ، به گونه ای که گاه بسیاری از امور ، پیش بینی ناپذیر به نظر می رسند ؛ به همین دلیل ، به کارگیری دانش برنامه ریزی بیش از گذشته ضروری شده است. مدل های نوین برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی منعطف و برنامه

ریزی غلطان ، برای مواجهه با شرایط بسیار متغیر جهان امروز ، موضوعیت یافته و با درجاتی از کارایی و موفقیت به کار گرفته شده اند. سیستم های هوشمند تصمیم سازی و پشتیبانی از تصمیم ، سناریوهای مختلف ممکن را با پیش بینی متغیرهای مختلف ، تنظیم و در اختیار سیاست گزاران و تصمیم گیران قرار می دهند. محیط بسیار پیچیده ی جهان امروز ، به کارگیری ابزارهای پیچیده تر برای پیش بینی آینده را ایجاد می کند. اگر تعدد متغیرهای تاثیرگذار ، و پیچیدگی محیط پیرامون ، پیش بینی ها و برنامه ریزی های سنتی را با چالش مواجه کرده است ، باید به تناسب پیچیدگی ها ، دانش برنامه ریزی را توسعه دهیم و ابزارهای نوین را برای برنامه ریزی به کار گیریم. انباشت تجربه و دانش را در این حوزه ایجاد کنیم و فرایند برنامه ریزی را تکامل بخشیم. امروزه ، برنامه ریزی ، فرایند علمی ، ابزارهایی نوین ، افرادی حرفه ای و انباشت دانش و تجربه را طلب می کند.

دلایل زیادی وجود دارد که مسئله ی برنامه ریزی را ضروری ساخته است برخی از این دلایل و عوامل از این قرارند:

(۱) نیازهای فرهنگی شامل : مجموعه نیازهای عمومی مانند سوادآموزی ، دسترسی به انواع آموزش ، دسترسی به خدمات فرهنگی برای شکوفا کردن استعدادها ، نیاز به ارتباطات و امکاناتی که برای برقراری ارتباط هست و امنیت فرهنگی.

(۲) نکته دیگر حقوق فرهنگی است که در بستر شهروندی فرهنگی مطرح است. همه ی عرصه های فرهنگ ، یعنی عرصه های تولید ، توزیع ، مصرف ، برنامه ریزی معنی شده اند و هزاران عرصه ای که با مقوله ی معانی و نمادها سروکار دارند مشمول این قاعده می شوند. اینها همه نشان می دهند که برنامه ریزی فرهنگی یک اصل تحقق یافته است. فرهنگ سازمان یافته و برنامه ریزی شده است. پس همه ی صنایع نشان می دهند که برنامه ریزی فرهنگی امری است ممکن ( پهلوان ۱۳۵۸ : ۴۳).

##### ۵- پیشینه ی برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

در نگرشی سنتی مدیریت ، برنامه ریزی نقطه ی آغاز همه حرکت ها است و آن را اساسی ترین وظیفه مدیریت دانسته اند ؛ از این رو برنامه ریزی در مدیریت ، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه ها ، نگرش ها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده و صاحب نظران فراوانی به آن پرداخته اند ، به نحوی که امروزه در این زمینه گرایش ها و روشهای مختلفی را می توان از یکدیگر متمایز ساخت.

برنامه ریزی فرهنگی به مفهوم تغییر آگاهانه مطابق خواست و الگوی ذهنی برنامه ریز ، در عمل از سالهای نخستین قرن بیستم آغاز گردید. اما مفاهیم هم پیوند با آن از سال ۱۹۷۰ به بعد از سوی سازمان یونسکو در میان کشورهای مختلف مطرح شد.

بحث طرح ریزی و برنامه ریزی فرهنگی در ایران چندان مورد توجه نبوده و دانش چندان در این زمینه تولید نشده است . اگر چه از سال ۱۳۴۵ و با تهیه ی برنامه ی پنجم عمرانی کشور ، بخشی به نام فرهنگ در نظر گرفته شده است. سال های ۱۳۴۷-۱۳۲۰ را دوره ی برنامه ریزی فرهنگی گسسته در ایران باید دانست. در این دوره ، برنامه ریزان فرهنگی حوزه های گوناگون فرهنگی تصمیم هایی گرفتند ، بدون اینکه اصول سیاست همگنی را در نظر قرار دهند و بر پای الگوی کلانی که نقشه ی عملیات اجرایی را مشخص کند ، رفتار نمایند. از سویی دیگر ، در فاصله ی سالهای ۱۳۴۷-۱۳۵۷ برنامه ریزی فرهنگی در قالب برنامه ریزی پیوسته انجام شد ؛ زیرا در این دوره ، برنامه ریزی از چهار خصلت اساسی برنامه ریزی پیوسته برخوردار بود. خصلت های مورد اشاره عبارتند از : مجموعه همبسته ای از تصمیمات آگاهانه و سنجیده ، مدل یا الگوی کلان پیشینی ، ایجاد تغییرات معین و قابل اندازه گیری کمی و ایجاد ابزار و امکانات لازم برای اطلاع از وضعیت عملیات اجرایی در روند اجرا و ارزشیابی عملکرد. در سال ۱۳۴۷ شورای عالی فرهنگ و هنر، متنی در زمینه ی سیاست فرهنگی کشور تهیه کرد که پس از بحث و گفت و گوی کارشناسان و صاحب نظران ، در سال بعد ، به تصویب رسید و ملاک تصمیم گیری در تمام عرصه های فرهنگی شد. در این دهه ( ۱۳۴۷-۱۳۵۷ ) تلاش فراوانی برای بازسازی سازمان بر عهده ی گیرنده ی امور فرهنگی دولت به عمل آمده و حوزه های فرهنگی که تناسب بیش تری با یکدیگر داشته اند ، در قالب سازمانی خاصی گرد آمده اند و تمرکز در مدیریت دولتی به نحو سازمانی شکل نهایی خود را گرفته است.

برنامه ریزی به عنوان یک روش از سال ۱۳۴۷ و با تصویب متن سیاست فرهنگی به طور جدی وارد حوزه ی مدیریت دولتی ایران شد. این امر از یک سو ، حاصل تغییر رویکرد برنامه ریزان یا تصمیم گیران دولتی نسبت به رابطه ی فرهنگ و برنامه ریزی بود و از سوی دیگر ، ورود این ادبیات به حوزه ی تصمیم گیری فرهنگی ، فرهنگ را از امر متعال و کیفی به زمین خاکی و عالم انسانی برنامه ریزی فرود آورد. دستیابی به شاخص های کمی برای عرصه های گوناگون فرهنگی ، قابلیت برنامه پذیری را به آن بخشید و همین طور امکان عملیاتی و تکنیکی نظارت و ارزشیابی عملیات اجرایی دولت را پدید آورد. علاوه بر این ، توجه به عناصر دخیل در فرآیند تصمیم سازی منجر به ظهور نهادهای جدیدی شد که کارکرد منظم اطلاع رسانی را از وجوه مختلف وضعیت

فرهنگی و پیامدهای برنامه ای انجام شده دولت ، میسر می ساخت. کتاب گزارش فرهنگی کشور که از سال ۱۳۴۷ انتشار یافت ، یکی از پیامدهای به کارگیری دانش برنامه ریزی در حوزه ی تصدی دولت در امور فرهنگی بود. همچنین می توان به گسترش پژوهش های فرهنگی اشاره داشت که به نوعی دیگر برنامه ریزان را از وضعیت موجود و روندهای در پیش رو آگاه می ساخت. از دیگر پیامدهای ورود ادبیات برنامه ریزی به حوزه ی تصمیمات فرهنگی دولت ، بازنگری در سازمان اجرایی به منظور ایجاد هماهنگی بین برنامه و سازمان اجرایی بود. این امر به تفکیک وزارت فرهنگ به دو وزارتخانه و یک سازمان در سال ۱۳۴۳ آغاز شد.

#### ۶- دیدگاه ها و رویکردهای برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

اجلالی (۱۳۷۹) می نویسد که در پاسخ به پرسش امکان پذیری سیاست گذاری و برنامه ریزی فرهنگی باید دو مفهوم از فرهنگ را از هم تفکیک کرد:

الف ) مفهوم عامّ که ناظر به تمام وجوه زندگی است و به اهداف متعالی و مربوط به آرمان های فرهنگی کلان مانند هدف های ایدئولوژیک می پردازد.

ب ) مفهوم خاصّ که شامل برنامه ریزی برای توسعه است و ابعاد معینی مانند اوقات فراغت ، خلاقیت فرهنگی ، حقوق فرهنگی را در بر می گیرد.

به طور کلی در تمام طول تاریخ اندیشه ی بشری نوعی چالش نظری درباره ی امکان پذیری سیاست گذاری و برنامه ریزی فرهنگی وجود داشته است. این دو نظریه را می توان دیدگاه افلاطونی ( که ممکن و ضروری می داند ) و نظریه ی ارسطویی ( که آن را محدود و مشروط می داند ) نامید.

نکته ای که در این بحث باید به آن توجه داشت این است که دو حوزه ی سیاست گذاری و برنامه ریزی از یکدیگر جدا هستند. گاهی برنامه ریزی امکان پذیر است ، اما سیاست گذاری امکان پذیر نیست و گاهی بر عکس ، سیاست گذاری امکان پذیر است و برنامه ریزی امکان ناپذیر.

در تبیین رابطه ی میان فرهنگ و برنامه ریزی سه نظر وجود دارد :

۱- فرهنگ ذاتاً قابل اندازه گیری و سنجش نیست از این رو نمی توان آن را کمی کرد و در چارچوب برنامه درآورد. این دیدگاه ، سیاست گذاری و اقدامات و برنامه ریزی با هدف تاثیر گذاری



و دخالت در حوزه ی فرهنگ از سوی دولت ها و سازمان ها را در نهایت به نفع فرهنگ ندانسته و این امر را « مهار زدن بر زندگی فرهنگی به وسیله ی دولت می داند.»

۲- فرهنگ به عنوان وجه و شیوه ی اصلی زندگی و سنگ زیرین زندگی گروه های اجتماعی و نیز سبک بنای توسعه ی همه جانبه جوامع است و به دلیل تاثیر و نقش آن در شکوفایی استعدادها و مشارکت خلاق مردم نمی تواند بدون سیاست گذاری و برنامه ریزی ، توسعه متوازن یابد. از این رو ، برای هدایت منابع و امکانات و ایجاد تعادل در جهت ایجاد فرصت های برابر در دسترسی و استفاده از منابع و محصولات فرهنگی توسط تمامی افراد جامعه ، برنامه ریزی فرهنگی امری ضروری است.

۳- رویکرد دیگر ، فرهنگ و حفظ ارزش های اصیل و میراث مادی و معنوی فرهنگی را از اساسی ترین عوامل پایداری نظام اجتماعی و حکومت می داند. از این رو برنامه ریزی توسعه را به شرط حفظ عناصر فرهنگی و ارزش های مورد انتظار ، شذنی دانسته و به این ترتیب ، حکومت و دولت را موظف به دخالت در عرصه های فرهنگی می کند. این رویکرد نقش نهادهای اجتماعی را برجسته کرده و بر تمرکز بیش تر در برنامه ریزی فرهنگی تاکید دارد ( چنگیز پهلوان ، ۱۳۷۸ ، ص ۲۸۹).

به طور کلی رابطه ی برنامه ریزی و فرهنگ از دو منظر مورد توجه بوده است: از منظر اول ، فرهنگ از ساختار ویژه ای برخوردار است. دگرگونی ها و تغییرات آن تابع ساز و کارهای درونی و تاریخی است و به هیچ روی نمی توان از بیرون و مطابق طرح و برنامه ای خاص ، تغییرات پیش بینی نشده ای در آن پدید آورد. در رویکرد ، دوم ، فرهنگ همانند سایر پدیده های اجتماعی تلقی می شود. از این رو برنامه ریزی در این زمینه شذنی و ضروری است ( اکبری ، محمد ، ۱۳۸۰ ، ص ۲۱۳).

همراهی مفهوم برنامه ریزی با مفهوم فرهنگ ، دخالت دولت را به عنوان دستگاه دارای قدرت به ذهن نزدیک می سازد که به امر اعمال حاکمیت بر جامعه می پردازد. برخی معتقدند که دخالت دولت در امر مهمی چون فرهنگ ، موجب می شود که دولت از اقتدار و قدرت حاکمیت خود برای دخالت در تشخیص ها ، سلیقه ها و افکار عمومی برای حفظ سلطه و حاکمیت خود استفاده کند ؛ به عبارت دیگر ، سلطه ی دولت بر فرهنگ جامعه و تغییر و تحول آن به نفع مجموعه ی حاکمیت ، موجب از بین رفتن فرهنگ عمومی جامعه و گاهی اوقات تنش با این فرهنگ و از بین رفتن هویت جامعه می شود. برخی از رویکردها ، دخالت دولت در فرهنگ را ضروری می بینند ؛ زیرا که

معتقدند ، دولت ها برای اداره و مدیریت جامعه ، اعمال کنترل بر تغییرات اجتماعی و جهت دار نمودن آنها و حفظ انسجام جامعه ناگزیرند که امور آن جامعه و زندگی اجتماعی را در مفهوم کلی فرهنگ به واحدهای کوچک تر تجزیه کنند و مدیریت فرهنگ را جزیی از مهم ترین برنامه های خود قرار دهند ( اجلالی ، پرویز ، ۱۳۸۰ ، ۲۰۴ ).

به طور کلی ، ضرورت مدیریت دولت بر فرهنگ از چند عامل نشات می گیرد : اول طرح موضوع ملت سازی به وسیله بسیاری از کشورهای در حال توسعه باعث می شود که دولت ها در این فرایند به تقویت زبان ملی بکوشند و از راه زبان و مجموعه عوامل فرهنگی مرتبط با آن ، هویت فرهنگی خود را حفظ و تقویت کنند. دوم ؛ پیدایش و شکل گیری ماهواره و شیوه های جدید ارتباطی ، سبب شده است که ارزش ها ، هنجارها و اطلاعات بسیار سریع تر از قبل انتقال یابند و صاحبان این فن آوری ، از این ابزار برای گسترش اندیشه ها و ارزش های خود سود ببرند. این موضوع هراس بسیاری از دولت ها را به جهت تضعیف فرهنگ عمومی و ملی برانگیخته است ؛ از این رو دولت ها خود را مسئول ترویج ارزش ها ، هنجارها و در معنای کلی برنامه ریزی در امور فرهنگی می دانند.

در گذشته نه چندان دور ، دیدگاهی چیره بود که می گفت : فرهنگ به دلیل ماهیتش برنامه پذیر نیست . این دیدگاه که فرهنگ را امری درونی ، معنوی و اخلاقی می پنداشت ، با طرح پرسشی که چگونه یک امر معنوی و اخلاقی قابل برنامه ریزی است ؟ در مقابل دیدگاه دیگری مطرح بود که معتقد بود استفاده از ابزارهای فرهنگی ، فعالیت های فرهنگی را شکل می دهد و هر یک از فعالیت های فرهنگی به گونه ای فرهنگ جامعه را تحت تاثیر خود قرار می دهد. پس برای استفاده ی بهینه از ابزارها و منابع فرهنگی و ساماندهی مسیر فعالیت ها سیاست گذاری و برنامه ریزی فرهنگی انکار ناشدنی است.

## ۷-انواع برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

برنامه ریزی و طرح ریزی را به روش های گوناگون و با رویکرد متفاوت تقسیم و دسته بندی کرده اند.

سعیدنیا (۱۳۷۸) می نویسد که در مقیاس « تصمیم گیری» ، برنامه ریزی به سه سطح اصلی راهبردی ، تاکتیکی و عملیاتی تقسیم می شود:

(۱) برنامه ریزی راهبردی (Strategical Planning) چارچوب برنامه ها در تمام سطوح است و شامل اهداف و اقدامات اساسی در بلند مدت است.

(۲) برنامه ریزی تاکتیکی (Tactical Planning) مشخص کردن هدف های میان کار و انتخاب ابزارهای لازم برای تحقق آن ها در میان مدت را در نظر می گیرد.

(۳) برنامه ریزی عملیاتی (Operational Planning) شامل گام های ویژه با اقدامات مشخص برای انجام فعالیت هایی است که به اهداف مشخص نائل می شوند.

بین این سطوح سه گانه ی برنامه ریزی ( برنامه ریزی راهبردی ، تاکتیکی و عملیاتی ) رابطه ای هماهنگ و چند جانبه حاکم است. اما نکته ی مهم این است که ارتباط متقابل بین سطوح مختلف نیاز به «انطباق پذیری برنامه ها» دارد.

تقسیم بندی دیگر ، انواع برنامه ریزی از دیدگاه « محتوایی و موضوعی » است که بسیار متنوع و گوناگون است . مانند برنامه ریزی اقتصادی ، اجتماعی ، آموزشی ، بهداشتی و ... ؛ به طور کلی بر حسب « موضوع و یا محتوا» می توان برنامه ریزی را به دو نوع کلی دسته بندی کرد ؛ البته این تقسیم بندی به معنی تفکیک محتوایی دو موضوع از یکدیگر نیست ( سعیدنیا ، ۱۳۷۸ ).

در تقسیم بندی دیگری ، برنامه ریزی از نظر « زمانی » به سه دوره ی کوتاه مدت ، بلند مدت و میان مدت تقسیم شده است ( زیاری ، ۱۳۷۸ ).

- برنامه ریزی بلند مدت : در این گونه از برنامه ریزی جزییات کار به ندرت مشخص شده و فقط چارچوبی کلی برای انجام فعالیت ها تعیین می شود.

- برنامه ریزی میان مدت : این نوع از برنامه ریزی در چارچوب برنامه ریزی بلند مدت و در راستای تحقق اهداف کلی آن صورت می پذیرد ، به طوری که اگر در برنامه ریزی بلند مدت اهداف کلی مدنظر باشد ، در برنامه ریزی میان مدت راه های رسیدن به این اهداف پیگیری می شود.

- برنامه ریزی کوتاه مدت : این نوع از برنامه ریزی نیز در چارچوب برنامه ریزی میان مدت و با قابلیت اجرایی بیش تر و بهتر انجام می گیرد.

علاوه بر این تقسیم بندی ، برنامه ریزی در ارتباط با « اهداف » به دو دسته برنامه ریزی بر پایه ی « اهداف کلی » و برنامه ریزی بر اساس «اهداف ویژه » تقسیم می شود. همچنین برنامه ریزی از

نظر «مقیاس» در سطوح مختلفی انجام می گیرد که عبارتند از : « برنامه ریزی ملی » ؛ « برنامه ریزی منطقه ای » و « برنامه ریزی محلی » (سیف الدینی ، ۱۳۸۱).

جدای از دسته بندی های متنوع و بر پایه ی ملاک ها و ویژگی های مد نظر که به اختصار به چند نوع از آنها اشاره شد ، برنامه ریزی فرهنگی نیز با توجه به پیچیدگی و ویژگی های فعالیت های فرهنگی به روشهای متنوعی انجام می شود که هر چند در موضوعات دیگر مدیریتی هم از آنها بهره گیری می شود ؛ اما برای فعالیت های فرهنگی مناسب تر تشخیص داده شده اند : از جمله

- برنامه ریزی علمی مبتنی بر هدف ها یا هدف محور ( برنامه ریزی جامع): در این نوع برنامه ریزی با در نظر گرفتن اهداف و مقاصد فرهنگی ؛ البته به شیوه ای علمی و نظام مند ، برنامه ها و اقدامات را به گونه ای سازمان می دهند که در پایان هدف های پیش بینی شده محقق شود.

- برنامه ریزی سیستمی : بر اساس این رویکرد بخش های گوناگون یک برنامه اعم از مقاصد فرهنگی ، روش های فرهنگی ، مجریان ، ابزار و رسانه ها و غیره ، تشکیل دهنده ی یک کل ارگانیک و زنده هستند که در صورت هماهنگی و همخوانی با یکدیگر موفق عمل خواهند کرد.

- برنامه ریزی راهبردی : در این رویکرد تاکید بر درک واقع بینانه از امکانات و شرایط و تحولات مستمر محیطی ، نیازهای پیش رو ، قوت ها و ضعف ها ، فرصت ها و تهدیدهای فرهنگی است . تاکید بر حل خردمندانه مسائل و ارائه ی راهبردهای ممکن بر مبنای تحلیل روندها و دگرگونی های محیطی از دیگر مشخصه های این رویکرد است.

- برنامه ریزی مشارکتی : این نوع برنامه ریزی متکی و مبتنی بر دیدگاه ها و تجارب طیف وسیعی از افراد و دست اندرکاران فعالیت های فرهنگی است. در برنامه ریزی مشارکتی ، علاوه بر برون داده ها و نتایج مورد انتظار از برنامه ، میزان مشارکت افراد ذیربط و ذینفع در فرایند برنامه ریزی ، خود یک شاخص مهم تلقی می شود.

تجربه نشان داده است که برنامه ریزی راهبردی (strategic planning) پرکاربردترین ابزار مدیریتی دنیاست. شاید بتوان برنامه ریزی راهبردی را در یک جمله به معنی داشتن برنامه ی روشن و مشخص برای رسیدن به هدف های روشن و مشخص تعریف کرد. امروزه بسیاری از کشورهای دنیا برنامه های بلند مدت یا کوتاه مدتی را برای توسعه و پیشرفت خود ترسیم و تدوین می کنند که ایران ما نیز از این روند مستثنی نیست. یکی از حوزه های اصلی این برنامه ها ، فرهنگ است ،

حوزه ای که با توجه به شرایط کشور و انقلاب که یک انقلاب فرهنگی را پشت سر گذاشته از اهمیتی ویژه برخوردار است.

در برنامه ریزی راهبردی با شناخت نقاط قوت و ضعف ، فرصت ها و تهدیدها ، بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف تعیین می شود. رهبر معظم انقلاب می فرمایند « ما مسئولیت داریم این فرهنگ را بشناسیم ، اگر ناصواب است آن را تصحیح کنیم ، اگر ضعیف است آن را تقویت کنیم » (۸۰/۹/۶) ؛ بنابراین داشتن راهبرد فرهنگی است که ما را قادر می سازد هم به تصحیح و اصلاح گری فرهنگی در حال حاضر بپردازیم ، نقاط ضعف را تقویت کنیم و همچنین برای آینده فرهنگ دیدگاه و برنامه داشته باشیم ؛ مثلاً ، آیا با خود اندیشیده ایم که مظاهر فرهنگی ایرانی - اسلامی از قبیل حجاب ، عقاید دینی ، مناسبات اجتماعی و... با توجه به دنیای در حال تحول کنونی و سطح بالای ارتباطات فرهنگی و از همه مهمتر تهاجم فرهنگی و تبلیغاتی غرب ، طی ۵۰ سال آینده با چه تغییرات ، تنش ها و چالش هایی مواجه خواهد بود؟ آیا برای کارهای راهبردی در حوزه ی فرهنگ دینی و ملی خود ، برای نسل های آینده که طبعاً باید ما این عناصر و شاخص ها و نمادها را به ایشان منتقل کنیم ، برنامه و راهبرد اثر بخش و پایداری داریم !؟

معضل نداشتن تفکر راهبردی در برنامه ریزی کشور نه تنها در حوزه ی کلان ، بلکه در حوزه ی سازمان ها نیز به چشم می خورد. بدین معنی که حتی در مواردی که برنامه های راهبردی در سازمانها با تکیه بر تعاریف نظری آنها به کار گرفته شده اند به جای ایجاد خط ربط بین اهداف راهبردی و برنامه های اجرایی تنها به حل مشکلات داخلی پرداخته اند. پرسش اساسی که در این مقوله به ذهن می رسد این است که « آیا یک نگاه راهبردی به حوزه ی فرهنگ در بین برنامه ریزان کشور وجود دارد یا نه ؟ » متأسفانه به نظر کارشناسان و صاحب نظرانی که در این حوزه تعمق و تتبع کرده اند این فرضیه ی جدید مطرح است که مدیریت حوزه ی فرهنگ فاقد رویکرد راهبردی است.

فرهنگ از لایه های متنوعی تشکیل شده و برای برنامه ریزی آن نیز باید به لایه های مختلف آن توجه شود؛ از این رو مدیریت فرهنگی باید ناظر بر تمامی لایه ها بوده و آنها را پوشش دهد. برنامه ریزی فرهنگی ، برنامه ریزی راهبردی و یکپارچه ای است که در ادبیات مربوط به طرح ریزی راهبردی ، سه فاز کاملاً متمایز مورد توجه است : تدوین راهبرد ، اجرای راهبرد ، ارزیابی و بازنگری راهبرد.

از جانب دیگر ، می توان بر اساس میزان فراگیری و پیوستگی برنامه ریزی های فرهنگی به صورت بندی دیگری در زمینه طبقه بندی انواع برنامه ریزی فرهنگی دست یافت. بر اساس مورد اخیر به دو نوع برنامه ریزی فرهنگی گسسته و پیوسته می توان اشاره کرد. برنامه ریزی گسسته به نوعی خاصی از برنامه ریزی فرهنگی گفته می شود که برنامه ریزان در هر حوزه به طور مستقل و جداگانه مبادرت به برنامه ریزی می کنند ؛ بنابراین میان بخش های مختلف آن ارتباط و همبستگی ارگانیکی به چشم نمی خورد. از سوی دیگر، در برنامه ریزی فرهنگی پیوسته ، برنامه ریزان با مد نظر قرار دادن الگوی کلی و نظامی اندام واره ای مبادرت به برنامه ریزی می کنند و در نتیجه حاصل کار برنامه ریزی مجموعه ی همبسته ای از سلسله ی فصل بندی شده ی تصمیم ها و اقدام ها خواهد بود.

در نگاهی اجمالی ، برنامه ها را به دو دسته ، زیر عنوان « برنامه های راهبردی » و « برنامه های عملیاتی » تقسیم می کنند. از جمله ویژگی های برنامه های راهبردی ، درازمدت و کیفی بودن ، تنظیم و تصویب شدن در سطوح عالی سازمان ، تاثیر پذیری از متغیرهای محیطی و لحاظ کردن این متغیرها در تدوین آنهاست.

کاربرد الگوی مدیریت راهبردی ، به عنوان نظام برنامه ریزی فرهنگی می تواند به مدیران فرهنگی کمک نماید تا :

الف- به روش راهبردی فکر نمایند و راهبردهای مناسب و موثر فرهنگی را تدوین نمایند.

ب- آینده نگری و نگاه به آینده را در برنامه ریزی فرهنگی تقویت نمایند.

د- اشراف اطلاعاتی نسبت به روندها و تحولات اجتماعی ، فرهنگی و ... به وجود آورند.

هـ - محیط داخلی و خارجی را به خوبی تحلیل نمایند.

و- ارزیابی اثر بخشی فعالیت های فرهنگی را با شاخص های واقعی و دقیق انجام دهند.

ز- سرعت عمل و در عین حال انعطاف پذیری لازم را با توجه به ویژگی های مدیریتی امور فرهنگی در برنامه ریزی به وجود آورند.

## ۸- مراحل برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

برنامه ریزی و طرح ریزی به ویژه در مقیاس میان مدت و بلند مدت مستلزم طی پنج مرحله ی اساسی است. این مراحل مانند آنچه در مورد برنامه ریزی در سایر عرصه های اجتماعی وجود دارند عبارتند از:

#### ۱-۸- تجزیه و تحلیل گذشته:

هدف اصلی از این کار ، تشخیص نیروها و عواملی است که بر عملکرد فرهنگی جامعه موثر هستند. با تشخیص عوامل موثر بر عملکردهای گذشته و تلاش برای کمی کردن میزان تاثیر هاست که می توان نحوه ی اثر گذاری بر پدیده ها را در آینده مشخص کرد و قانونمندی های تغییر و همبستگی های میان متغیرها را کشف کرد.

#### ۲-۸- دست یابی به قانون مندی ها و همبستگی میان متغیرها و تخمین روابط آنها :

برنامه ریزی به مفهوم دقیق آن در واقع بدون نظریه امکانپذیر نیست. سیاست ها و خط مشی ها در واقع شکل دستوری شده نظریه ها هستند. نظریه به ما می گوید که « اگر الف تحقق یابد ب تحقق خواهد یافت.» بر این اساس می توانیم به صورت دستوری بگوییم که « برای داشتن ب باید الف را تحقق بخشید.» نظریه ، راه را برای برنامه ریزی ، طراحی و پیش بینی هموار می کند.

#### ۳-۸- گزینش هدف های آرمانی ، هدف های کلی و هدف های کمی:

یکی از حساس ترین مراحل برنامه ریزی ، مرحله ای است که پس از تحلیل روندهای گذشته و تشخیص همبستگی ها و قانونمندی های موجود در روابط میان عوامل و درک موقعیت و وضعیت فعلی ، آرمان ها و هدف های قابل دستیابی ، در افق زمانی آینده مشخص می شود. در این مرحله ، کارشناسان و پژوهشگران با استفاده از اطلاعات و آمارها و نظر سنجی ها و به کمک علوم مختلف و با استناد به منابع معتبر ، به برآورد و ارزیابی می پردازند و با قرار دادن این برآوردها و ارزیابی ها در چارچوب محدودیت های امکانات و منابع و محدودیت ها و الزامات جهانی و بین المللی ، هدف های مشخصی برای بلند مدت ( هدف های آرمانی ) و برای میان مدت ( هدف های کلی ) تعیین کرده و سپس با استفاده از الگوهای برنامه ریزی ، هدف های برنامه را به صورت کمی مشخص می کنند.

#### ۴-۸- تعیین راهبردها و سیاست های برنامه :

وقتی که هدف های برنامه تعیین و مشخص شد ، شیوه ی رسیدن به آن هدف ها به مهمترین دل مشغولی برنامه ریزان و سیاست گذاران تبدیل می شود. واضح است که رسیدن به هدف ها ، از هر راه ممکن ، مطلوب و مورد نظر نیست. راهبردهای برنامه است که راه و روش ها را برای رسیدن به هدف ها معین می نمایند. سیاست های برنامه ، مجموعه تدابیری است که به صورت انگیزه ها ، مشوق ها ، تسهیلات یا محدودیت ها و بازدارنده ها ، فعالان و کارگزاران مختلف را مشخص تر و عملی تر از راهبردها ، به انجام اموری که از اولویت های برنامه هستند وادار می کند یا از انجام اموری که در اولویت قرار ندارند منع می نماید. در واقع راهبرد هدایت منابع انسانی و غیر انسانی جامعه به مسیر تعیین شده برای نیل به هدف های برنامه و سیاست ، ترغیب و ترویج فعالیت هایی است که در راستای راهبرد برنامه به تحقق هدف های آن کمک می کنند

#### ۵-۸- نظارت بر اجرای برنامه و ارزشیابی عملکردها:

برنامه ریزی تلاشی زمان بر و پرهزینه است ؛ از این رو پس از شروع اجرای آن باید به طور دائم شیوه اجرا و نتایج آن مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد.

در اجرای راهبرد ، پس از تعیین اهداف و سیاست های عملیاتی نوبت به تدوین برنامه و فعالیت های اجرایی می رسد. در این مرحله اولاً منابع و امکاناتی که به تحقق هدف ها کمک می کنند ، بررسی و پیش بینی می شوند ؛ ثانیاً فعالیت ها و اقداماتی که برای تحقق هدف ها ضرورت دارند تشخیص داده می شوند. و در نهایت راه و روش ها و ملاک های انجام عملیات اجرایی تعیین می شود و به تعبیر دیگر می توان از مجموعه اقدام های فوق ، به عنوان مراحل برنامه ریزی اجرایی نام برد.

پهلوان (۱۳۷۸) مراحل برنامه ریزی فرهنگی را به شرح زیر آورده است.

#### (۱) ترسیم اهداف- تعیین و تدوین اهداف با تکیه بر منابع زیر:

- شرایط ، تحولات و انتظارات جامعه ؛

- یافته های علمی و پیشرفت دانش ؛

- نیازها ، علایق و توانایی های مخاطبان و فراگیران؛

- فلسفه ی حاکم و ارزش های اجتماعی و فرهنگی

#### (۲) تعیین خط مشی ها و راهبردها با تکیه ی بر :



- تدوین هدف های جزئی با تکیه بر فلسفه و اهداف کلی؛
- تدوین هدف های عملیاتی و برنامه ای با نگاهی به موضوعات زیر :
- شناخت نیازها و اولویت ها ؛
- شناخت و تحلیل وضعیت موجود و تغییرات و تحولات و علل مسبب آن ؛
- گمانه زنی های مربوط به آینده با توجه به زمینه های موجود ؛
- نیازها ، علایق و استعداد های مخاطبان ؛
- شناخت فرصت ها و امکانات و منابع و محدودیت ها ؛
- تنظیم خط مشی های اجرایی ؛
- توصیف و تعیین شیوه های عمل.
- (۳) برنامه ریزی اجرایی ( طرح ریزی):
- تعریف لایه ها و سطوح مختلف مخاطبان ؛
- تعریف و شناخت و تعیین شرایط زمانی و مکانی خاص؛
- تعیین مجریان و مشارکت کنندگان ؛
- تعیین و تعریف دقیق نیازها و اهداف با کمک پژوهش های کاربردی نظر سنجی ها و مشورت با نخبگان درگیر با مسئله؛
- شناخت دقیق امکانات و عوامل موثر بر برنامه ؛
- تعیین محوری ترین مسئله ها و مشکلاتی که طرح به دنبال حل آنهاست.
- شاخص ها و حیطه های اثر بخشی برنامه ( فردی ، اجتماعی ، تخصصی)؛
- ترسیم شمایی از نتایج مورد انتظار ؛
- تدوین کلی نظام ارزشیابی و نظارت؛
- تعیین میزان انعطاف برنامه ( تمرکز و عدم تمرکز).

- تعیین الگو ، شیوه و ابزار ارائه رویدادها و محصولات فرهنگی و هنری ؛

-تعیین منابع ، بودجه و محدودیت ها .

(۴) سازماندهی و اجرا:

-سازماندهی محتوایی برای تبیین ، تدوین و ارائه مباحث و ارزش های اجتماعی و فرهنگی مخاطبان ؛

- سازماندهی اجرایی ؛

-سازماندهی نیروی انسانی ؛

- تعیین روند و مراحل اجرایی؛

(۵) نظارت و ارزشیابی :

- ارزشیابی تکوینی برای بهبود برنامه در طول اجرا ؛

-ارزشیابی تراکمی برای بررسی میزان اثر بخشی و کارایی نتایج و ارائه پیشنهاد برای تصمیم گیری های آینده.

پهلوان (۱۳۷۸) عناصر برنامه ریزی فرهنگی را هم به شرح زیر آورده است:

- هدف ها : هدف های آرمانی و کلی و برنامه ای ؛

-محتوا و مضمون : مفاهیم و ارزش های اساسی جامعه ؛

- تجربیات : نتایج حاصل از کارکرد و عملکرد در بخش فرهنگ و محیط های فرهنگی ؛

- جامعه : تحولات ، نیازها و انتظارات؛

- مخاطبان : نیازها ، علایق ، استعدادها و مهارت ها ؛

- دانش : تغییرات و تحولات علمی و چشم اندازها.

۹- مدل های برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

در حوزه ی فرهنگ هم همچون سایر حوزه های مدیریتی از الگوهای متنوع و متعددی برای برنامه ریزی و طرح ریزی بهره گرفته می شود ، که از این میان برنامه ریزی راهبردی یکی از کارآمدترین الگوهای برنامه ریزی و طرح ریزی در حوزه ی فرهنگ است.

مراحل مدیریت راهبردی در حوزه ی فرهنگ را می توان به شرح زیر توضیح داد:

#### ۱-۹- تبیین چشم انداز و رسالت سازمان

چشم انداز هر سازمان بیانگر آینده ای واقع گرا ، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان است. چشم انداز سازمان یا فعالیت ها می تواند شامل آرمان ( ناظر بر جنبه های بیرونی و درونی فعالیت ) ، فلسفه (ابعاد فرهنگی و ارزشی سازمان ) باشد. برای هدایت یک سازمان به سمت تعالی و موفقیت دراز مدت هیچ موتوری به توانمندی چشم اندازی جذاب ، ارزشمند ، قابل دستیابی و همراه با مشارکتی فراگیر برای آینده نیست. به طور کلی چشم انداز حال و آینده را به هم پیوند می دهد ، وحدت بخشی سازمانی را به وجود می آورد ، به افراد سازمان انرژی می دهد و استاندارد برتر برای کار و تلاش فراهم می سازد.

رسالت فلسفه ی وجودی سازمان ، دلایلی است که سازمان برای آن ایجاد شده است ؛ از این رو نخستین مسئولیت برنامه ریزان راهبردی آن است که رسالت سازمان را به شیوه ای روشن ، بدون ابهام و قابل درک بیان کنند ؛ بنابراین تبیین چشم انداز و تعریف یا تدوین رسالت ، مأموریت و اهداف کلان به معنای آن است که نیازهای اساسی بنیادین معینی وجود دارد که سازمان مورد نظر قرار است آنها را برآورد و این ، نقطه ی آغاز فرایند برنامه ریزی راهبردی است. با تعیین چشم انداز و رسالت ، جهت گیری های اصلی و کلان مشخص و با تعیین اهداف کلان که عینی تر و جزیی تر از رسالت است ، هدف غایی فعالیت ها تعیین میگردد. چشم انداز می تواند ، خود شامل مأموریت ، فلسفه و آرمان باشد و یا این که هر سه مورد با عنوان یک سند- بیانیه ی مأموریت تهیه شود.

تدوین و ابلاغ رسالت سازمان (بیانیه ی مأموریت) به صورت یک سند کتبی مزایای زیر را خواهد داشت:

(۱) فعالیت مطلوب سازمان را تائید می کند.

(۲) مبنا و معیاری برای تشخیص منابع سازمانی ارائه می دهد.

(۳) فضای شناخته شده ( فرهنگ سازمانی) را به سازمان حکم می کند.

(۴) نقطه ی اتکایی برای همسازی ، هماهنگی و همنوایی بخش ها و اعضای مختلف سازمان ایجاد می کند.

(۵) چارچوب و ساختار کاری برای تحقق مطلوبیت های نهایی سازمان ارائه می دهد.

(۶) مبنایی برای ارزیابی و کنترل هدف ها ، جهت گیری ها و تلاش های سازمان ارائه می کند.

در حوزه ی فرهنگ به دلیل کیفی بودن و قابل تفسیر بودن فعالیت ها ، رسیدن به هم راهی درباره ی چشم اندازها ( در مقایسه با سایر حوزه ها ) به مراتب پیچیده تر است. بدین ترتیب برای برنامه ریزی راهبردی در حوزه ی فرهنگ ، نخست باید رسالت و اهداف کلان یا مأموریت های اساسی و محوری هر یک از حوزه های فرعی یا زیر مجموعه های فرهنگ تدوین شده و در قالب چشم انداز مشترک تحقق یابد تا گام های بعدی به صورت منطقی برداشته شود.

## ۹-۲- بررسی و تحلیل عوامل محیطی

تحلیل شرایط محیطی برای شناسایی توانایی ها ، کاستی ها ، فرصت ها و تهدیدهای کنونی و آینده می باشد ، که ممکن است بر توانایی سازمان برای رسیدن به اهدافش موثر باشد . محیط هر سازمانی متناسب با میزان کنترلی که سازمان بر آن دارد به دو محیط بیرونی ( خارجی ) یا محیط درونی (داخلی) تقسیم می شود.

محیط بیرونی (خارجی) عبارت است از مجموعه عواملی که بر عملکرد سیستم اثر تعیین کننده ای دارند ولی سیستم بر آن کنترل چندانی ندارد و شامل فرصت ها و تهدیدهایی است که خارج از سیستم وجود دارد. محیط درونی (داخلی) عبارت است از مجموعه عواملی که درون سیستم وجود داشته و بر عملکرد سیستم اثر تعیین کننده ای دارند و تا حدود زیادی سیستم بر آن کنترل دارد و شامل قوت ها و ضعف ها می شود. قوت ها و ضعف های داخلی کنار فرصت ها و تهدیدهای خارجی و مأموریت سازمانی می توانند مبنایی به دست دهند که بر اساس آن ، مسائل راهبردی و هدف های بلند مدت را تعیین کرد. قوت ها و فرصت ها آسان کننده و سرعت دهنده در دستیابی به اهداف و آرمان هاست و ضعف ها و تهدیدها، کند کننده ی فعالیت در دستیابی به آرمان ها و اهداف است.

## ۹-۲-۱- تجزیه و تحلیل محیط خارجی ( تحلیل فرصت ها و تهدیدها)

عوامل محیطی از این دیدگاه که منشا تهدید هستند یا منبع فرصت ، مورد توجه قرار می گیرند. سازمان و نهادهای فرهنگی ، باید تجزیه و تحلیلی واقع گرا درباره ی مخاطبین خود و شرایط محیطی ، اعم از دشمنان و دوستان داشته باشند. این مخاطبین گروه ها ، افراد و دولت هایی هستند که می توانند بر ملاحظات ، منابع و راهبرد سازمان فرهنگی تاثیر اساسی بگذارند. تجزیه و تحلیل کامل از مخاطبین به یک تیم متخصص با توجه به درجه اهمیت هر یک از گروه های مخاطب از برنامه ریزان راهبردی نیاز دارد. این تجزیه و تحلیل ها ، پایه های اصلی انتخاب راهبردها در طرح ریزی فرهنگی خواهند بود.

تیم برنامه ریزی باید در محیط خارجی سازمان ، در راستای تعیین و تبیین موقعیت ها و تهدیدهایی که سازمان و بالاتر از آن امنیت ملی با آن روبه رو است، به جستجو پردازد. فرصت ها و تهدیدها را می توان از راه نظارت بر روندها و قوای سیاسی ، اقتصادی ، فرهنگی و فن آوری کشف کرد و در نهایت به برآورد و تحلیل نهایی اطلاعات راهبردی از منابع داخلی و خارجی دست یافت. به منظور تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدات ناشی از عوامل محیط خارجی در حوزه ی فرهنگ باید مراحل زیر طی شود:

۹-۲-۱-۱- مرحله اول : شناسایی عوامل محیطی بخش فرهنگ : ( متغیرهای اقتصادی ، متغیرهای اجتماعی ، متغیرهای تکنولوژیکی ، عوامل خارجی و ...):

علاوه بر تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدات محیطی کلان بخش فرهنگ ، در سطحی پایین تر باید عوامل محیطی زیر بخش های فرهنگ از نظر موضوعی نظیر مطبوعات ، گردشگری ، میراث فرهنگی ، صدا و سیما ، موسیقی ، سینما، تئاتر ، فرهنگ دینی یا از نظر دستگاهی نظیر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ، سازمان تربیت بدنی ، شورای عالی انقلاب فرهنگی ، سازمان صدا و سیما ، سازمان میراث فرهنگی و ... مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند.

۹-۲-۱-۲- مرحله ی دوم : تعیین فرصت ها و تهدیدات عوامل محیطی بخش فرهنگ و زیر بخش های آن : برای کشف فرصت ها و تهدیدات عوامل محیطی بخش فرهنگ و زیر مجموعه ی آن می توان از منابع زیر استفاده نمود:

(۱) مراجعه به نظر صاحب نظران و خبرگان هر حوزه یا دستگاه به صورت پرسشنامه یا مصاحبه ( حداقل ۵ نفر) ؛

(۲) مراجعه به مسئولان مربوط به هر حوزه یا بخش؛

(۳) مراجعه به مسئولان بخش های دیگر که ورودی های بخش های دیگر را تامین می کنند و یا خروجی های آنان را به مصرف می رسانند ؛

(۴) مراجعه به گزارش های دستگاه های مسئول برخورد با جرائم همانند دستگاه قضایی یا نیروی انتظامی و شناخت آسیب های فرهنگ.

(۵) مراجعه به گزارش ها و پژوهش های انجام شده در مورد عملکرد بخش فرهنگ.

۳-۱-۲-۹- مرحله ی سوم : تکمیل ماتریس تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای عوامل محیطی:

برای هر موضوع یا دستگاه فرهنگی و کل بخش فرهنگ باید یک جدول مشابه جدول فوق تکمیل شود.

شماره	عوامل	میزان اهمیت					ملاحظات
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۱							
۲							
۰							
N							

(شورای عالی انقلاب فرهنگی ، اداره کل اطلاع رسانی و سنجش افکار ، ۱۳۸۲ ، صص ۵۷-۵۹)

۲-۲-۹- تجزیه و تحلیل محیط داخلی ( قوت ها و ضعف ها ):

تجزیه و تحلیل محیط داخلی می تواند همزمان با محیط خارجی انجام شود. برنامه ریزان فرهنگی ناگزیرند برای دستیابی به چشم انداز دقیق و شفاف با استفاده از نقاط قوت و ضعف داخلی ابتدا به ارزیابی و بررسی استعدادها ، توانایی ها ، امکانات و ظرفیت های موجود بپردازند و سپس به کمک تحلیل محیط داخلی ، به تغییر راهبردها و تدوین راهبردهای جدید اقدام کنند.

با مراجعه به صاحب نظران و خبرگان فرهنگی و مسئولان و مدیران حوزه های مختلف ، تحلیل و سنجش آماری عملکرد دستگاه ها در میزان دستیابی به اهداف فرهنگی ، مراجعه به پژوهش های به عمل آمده در حوزه های مختلف اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی و گزارش های دستگاه های مختلف می توان نقاط قوت و ضعف فرهنگی را فهرست کرد.

در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف باید ابتدا بخش ها و عوامل تحت کنترل فرهنگ مورد شناسایی قرار گیرند. مراد از عوامل داخلی عواملی هستند که در بخش فرهنگ تحت کنترل برنامه ریزان و مجریان این بخش قرار دارد. به طور کلی عوامل داخلی را می توان به صورت دستگاهی و موضوعی طبقه بندی و سپس در هر موضوع یا دستگاه ، عناوین فرعی را مشخص و نقاط قوت و ضعف هر یک را تعیین کرد.

### ۳-۹- تعیین و تدوین اهداف کلان و راهبردی

می توان هدف های بلند مدت و راهبردی را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد ، تعریف کرد. از این رو این هدف ها تعیین کننده ی مسیر می باشند و برای موفقیت لازم و ضروری است. هدف های بلند مدت می توانند چالش گر ، قابل سنجش ، با ثبات ، معقول و روشن باشند. در سازمانهای بزرگ می توان هدف ها را بر اساس کلیت سازمان ، هر یک از واحدهای مستقل یا وظیفه ای تعیین کرد. (دیوید ، فردار ، ۱۳۸۲، ص ۳۷).

در مدیریت فرهنگی ، اهداف ، بیان مشخص تحقق مقاصد و رسالت های مورد نظر دست اندرکاران امر فرهنگ می باشد و در تبیین آن باید به موارد زیر توجه شود:

- (۱) نظام ارزشی حاکم بر جامعه ؛
  - (۲) رسالت و مأموریت سازمان ؛
  - (۳) اولویت ها ، مسائل و نیازهای اساسی ؛
  - (۴) ساختار و ارتباطات سازمانی ؛
  - (۵) نیروها و سازمانهای موثر بر فعالیت های فرهنگی ؛
  - (۶) مقدرات ، توانایی ها و ظرفیت ها .
- همچنین اهداف بلند مدت و راهبردی باید دارای ویژگی های زیر باشد :
- قابل تبدیل به چند هدف کمی و برنامه ای باشند.
  - قابلیت جهت دهی به فعالیت های مختلف سازمان را در بلند مدت داشته باشند.
  - مخاطبان ، زمان اجرا و منابع و مقدرات ، واقع بینانه و تحقق پذیر باشند.

- دارای مستندات و مبانی قانونی و در چارچوب بیانیه ی ماموریت سازمان تدوین شوند.

#### ۹-۴- تعیین و تدوین راهبردها :

راهبردها ، حدود و مرزهایی هستند که راه های تحقق اهداف بلند مدت را بیان می کنند ؛ به عبارت دیگر راهبرد ، یعنی تعیین جهت حرکت برای رسیدن به اهداف مورد نظر . این مرحله از برنامه ریزی راهبردی باید راهبردهای فعلی و چگونگی دستیابی به آنها را بررسی کرده و در صورت ضرورت به طراحی و تدوین راهبردهای جدید اقدام کرد.

#### ۹-۵- انتخاب راهبردها

پس از تدوین راهبردها در صورتی که تعداد راهبردها زیاد باشند ، تعدادی از آنها که در جهت رسیدن به هدف و امکانات موجود بهتر هستند ، انتخاب می شوند. یک راهبرد اثر بخش باید واضح ، دارای اثر انگیزشی، متناسب با منابع و مقدرات، متناسب با ارزش ها ، قابلیت عملی شدن ، سازگار با محیط و دارای افق زمانی معقول و در نهایت انعطاف پذیر باشد.

#### ۹-۶- زمینه سازی اجرای راهبردها

پس از تدوین و تصمیم گیری در مورد راهبردها ، زمینه سازی لازم برای اجرای راهبردها ضروری است. از جمله اقدام های اساسی برای زمینه سازی اجرای راهبردها تعیین سیاست های اجرایی است. سیاست های اجرایی یا برنامه ای ابزاری است که با این وسیله می توان به هدف های سالانه دست یافت. بیشتر سیاست ها را بر پایه ی فعالیت هایی که در زمینه مدیریت ، امور مالی ، تولید (عملیات) ، تحقیق و توسعه ، سیستم اطلاعات انجام می شود ، بیان می کنند. می توان سیاست ها را برای کل سازمان تعیین و در تمام سازمان اعمال کرد ، و یا در سطح واحد مستقل تعیین و آن را در مورد یک بخش منحصر به فرد اعمال کرد و یا این سیاست را در مورد یک واحد از سازمان تعیین و اعمال نمود (دیوید ، فرد، آر، ۱۳۸۲، ص ۴۰)

به طور کلی برای این که یک راهبرد و هدف فرهنگی کارساز باشد به سیاست هایی نیاز است که بتوان با آن امور روزمره را هم اداره کرد. با اتخاذ سیاست ها اداره ی امور جاری روزانه آسان می شود و رهنمودهایی ارائه می شود که می توان بدان وسیله راهبردها و اهداف کلی را اجرا کرد. از یک زاویه ی باز ، مقصود از سیاست ، رهنمودها ، روش ها ، رویه ها ، مقررات و شیوه هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می شوند تا سازمان بتواند به



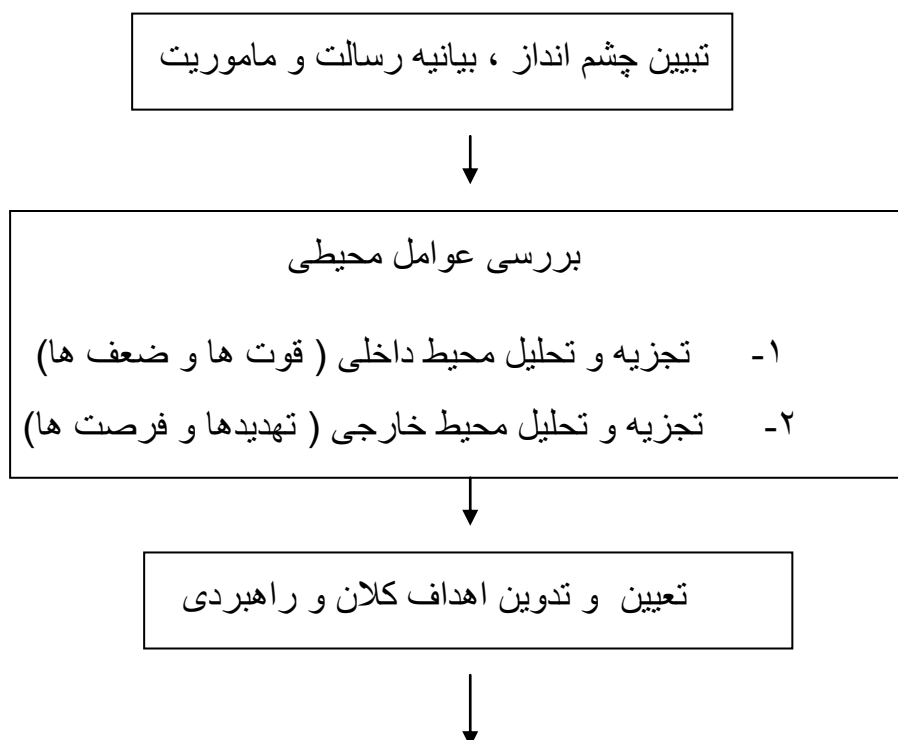
هدفهای تعیین شده دست یابد. سیاست ها در مجموع ابزارهایی هستند که به آن وسیله راهبردها ، اهداف کمی و برنامه ها به اجرا در می آیند.

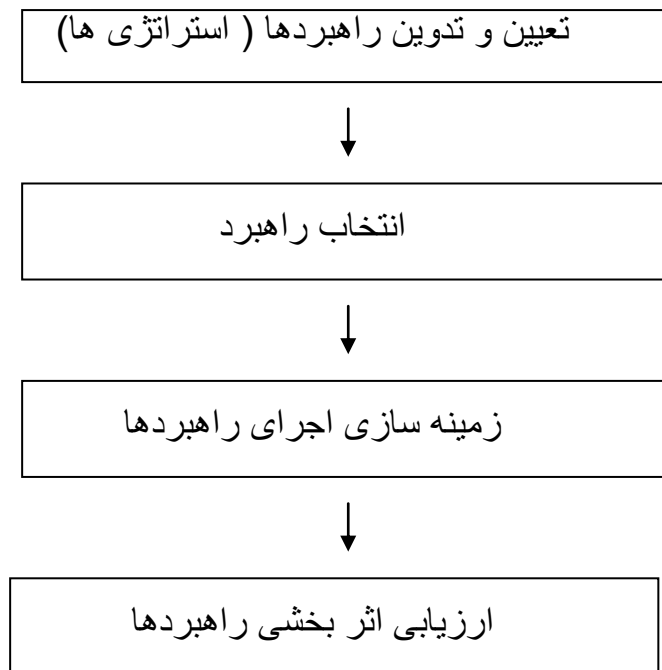
اقدام بعدی در راستای زمینه سازی اجرای راهبردها طرح ریزی عملیاتی است. طرح ریزی عملیاتی یا اجرای راهبرد دو مرحله دارد. در مرحله ی اول هدف های سالیانه بر اساس راهبردهای انتخاب شده تعیین و سیاست های اجرایی دستیابی به اهداف مشخص می شود. اهداف سالیانه لزوماً اهداف کمی و قابل سنجش هستند و برای اینکه سازمان به هر یک از اهداف کمی دسترسی پیدا کند ، راه های رسیدن به اهداف کمی در این مرحله روشن می شود. پس از مرحله ی اول ، نوبت تخصیص منابع مادی و انسانی و بودجه است (رضایی ، حسین ، ۱۳۸۰، ص ۷۹-۷۸).

#### ۷-۹- ارزیابی اثر بخشی راهبردها

حیات و بقای نظام برنامه ریزی به میزان اثر بخشی راهبردها مربوطه است ؛ بنابراین طراحی و ساز و کارهای مناسب برای ارزیابی عملیات با رویکرد شناخت انحرافات احتمالی و به کارگیری اقدامات اصلاحی و معطوف نمودن مسیر اقدامات به چشم انداز ، رسالت و فرجام ها ، حکایت از وجود نظام ارزیابی اثر بخشی راهبردها و بازنگری مستمر در فرآیند برنامه های راهبردی است.

#### مدل برنامه ریزی راهبردی





#### ارزیابی اثر بخشی راهبردها

حجت الاسلام و المسلمین دکتر علیرضا پورمند در مقاله ای تفصیلی و ارزشمند با عنوان « ضرورت مدل فرهنگی برای برنامه ریزی فرهنگی » می نویسند : در عرصه ی برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی پس از انتخاب نوع برنامه ریزی این سوال مهم مطرح است که بر اساس چه مدلی باید برنامه ریزی کرد؟ آیا باید از مدلهای آزمایش شده در سایر فرهنگ ها استفاده کرد یا ابتدا باید مدلی بومی ساخته و از آن استفاده کرد؟ آیا مدل فرهنگی ، اسلامی و غیر اسلامی ؟ آیا نمی توان در توسعه ی فرهنگی از کشورهای توسعه یافته الگو و مدل گرفت؟ ایشان در ادامه برای رسیدن به پاسخ مناسب این سوالات مسئله را از دو جنبه ی نظری و عینی بررسی می نمایند.

ایشان مدل فرهنگی را روشی می دانند که بر مبنای مشخص به برنامه ریزی فرهنگی « قابلیت ارزیابی ، امکان تصمیم گیری و قدرت کنترل و بهینه تصمیم » می دهد ؛ به عبارت دیگر ، نسبت بین مبنا و هدف ، کارکردهای فرهنگی را در هر زمان مشخص می سازد و ادامه می دهند که : مدل فرهنگی باید به گونه ای طراحی شود که امکان برنامه ریزی را فراهم آورد و آنچه در برنامه لازم است تعیین فعالیت هایی است که نسبت به موضوعاتی برای نیل به اهدافی انجام می گیرد.

دکتر علیرضا پورمند در ادامه ی مقاله پس از روشن ساختن ضرورت داشتن مدل اسلامی برنامه ریزی فرهنگی ، به این بحث می پردازند که چگونه می توان به چنین امری دست یافت و مراحل بعدی تا تحقق توسعه ی فرهنگی چیست؟

و جواب می دهند که : باید پژوهش را از بررسی مبانی آغاز نمود تا بر اساس آن الگوی فرهنگی و بر اساس الگوی فرهنگی برنامه ریزی و به وسیله ی برنامه ریزی ، تغییر ساختارهای فرهنگی و از راه بهبود ساختارهای فرهنگی به تحول کمی و کیفی در محصولات فرهنگی ( به معنای عام آن) نائل شویم.

اولین بحث مبنایی در ساماندهی و تصمیم گیری فرهنگی ، تعریف فرهنگ و ساز و کار پیدایش و تعالی آن است: اما به دلیل این که فرهنگ ، رکنی از ارکان جامعه را تشکیل می دهد ، از این رو آنچه در

جامعه شناسی گفته شود برای بررسی فرهنگ حکم پیش فرض دارد. جامع شناسی نیز غیر از پیش فرض هایی که از انسان شناسی اخذ می کند ، متکی به فلسفه ای است که قدرت تحلیل ساز و کار حرکت را - به معنای عام آن- به اندیشمند اسلامی می دهد. جامعه مرکبی است در حال حرکت و تکامل که اگر جامعه شناس بدون هر گونه پیش زمینه ای از چگونگی حرکت به ویژه در نظام های اجتماعی نمی تواند به جامعه شناسی و پیش بینی تغییرات جامعه نایل شود که از این بخش بررسی ، به فلسفه ی چگونگی تعبیر می نماییم ، فلسفه ی چگونگی در کنار فلسفه ی چرایی و فلسفه چیستی نقطه ی آغاز پژوهش در امر ساماندهی فرهنگی است.

الگوی فرهنگی - پس از عبور از مرحله ی مبانی- روشن می کند که چه فعالیت فرهنگی نسبت به چه موضوعی برای چه منظوری صورت پذیرد. قبل از هر گونه قضاوتی نسبت به عینیت و قبل از پیشنهاد هر گونه تخصیصی در مورد عینیت و قبل از پیشنهاد هر گونه تخصیصی در مورد عینیت - به وسیله ی برنامه - می باید عوامل فرهنگ ساز در عینیت جامعه شناخته شده و نسبتی بین آنها برقرار شده باشد ؛ مثل اینکه تاثیر عبادات و توسلات در جامعه چیست؟ جلوه های متنوع هنری چه نقشی در شکل گیری فرهنگ جامعه دارند؟ مواردی همچون فیلم ، تئاتر ، شعر ، موسیقی ، نقاشی ، خط و ... ؛ اطلاعات عمومی و تخصصی که از راه های مختلف به شکل مستقیم در اختیار مردم قرار می گیرد چه تاثیری در فرهنگ کشور دارند؟ و حتی تنظیمات اجتماعی ، قوانین عمومی و کالاهای مصرفی چه ارتباطی با تغییرات فرهنگی جامعه دارند. پرسش هایی مانند این ها ، روشنگر عوامل فرهنگ ساز جامعه هستند که باید جایگاه تاثیر هر یک در جامعه مشخص شود؛ اما شناسایی عوامل فرهنگ ساز و طبقه بندی و نظام دادن به آن ها چگونه ممکن است؟ از کجا تشخیص دهیم که درس زیست شناسی که در دانشگاه تدریس می شود از عوامل فرهنگ ساز است یا خیر ؟ واردات کالاهای تجملاتی و پر زرق و برق از عوامل فرهنگ سازند یا خیر ؟ و ده ها و صدها سوال از این

قبیل. و مهم تر آن که از کجا تشخیص دهیم برای هر یک از عواملی که بدان دست می یابیم چه حسابی باید باز نمود و چه ارتباطی بین او با دیگر برقرار کرد؟ آنچه ملاک انتخاب عوامل معینی به عنوان عوامل فرهنگ ساز جامعه هست، تاثیری است که هر عامل در جامعه بر جای می گذارد. چنانچه برای تشخیص اقتصادی بودن یک عامل اجتماعی تاثیر آن بر رشد تولید ناخالص ملی کشور یا به عبارت منطقی تر، تاثیر آن در قدرت عملکرد عینی جامعه محاسبه می شود، در فرهنگ نیز باید مجموعه آثار یا اوصافی که نمودار وضعیت فرهنگی جامعه هستند، برگزیده شوند. مثلاً عواملی که مبدا پذیرش اخلاق، افکار یا رفتار خاصی در جامعه هستند، عامل فرهنگی قلمداد شود. آنچه باعث انضباط اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، عدم اسراف و قناعت و ... می شود به واسطه ی تاثیر اخلاقی، فکری و رفتاری آن عامل فرهنگی محسوب شود. بنابراین، اوصافی که یک عامل خارجی بر جای می گذارد ملاک فرهنگی بودن یا نبودن آن است.

پس با تنظیم الگوی فرهنگی بر مبنای اتخاذ شده، امکان برنامه ریزی فرهنگی فراهم می آید. تفاوت برنامه و الگوی فرهنگی در این است که الگو شامل بر زمان ها و مکان های مختلف است؛ اما برنامه مفید به مقطع زمانی و شرایط مکانی و جغرافیایی خاصی است، یعنی برنامه با لحاظ مقدرات انسانی و مالی موجود برای یک مقطع زمانی مشخص انجام می پذیرد. در برنامه ی فرهنگی باید مشخص شود «چه فعلی، به وسیله ی چه شخصی، نسبت به چه موضوعی، با چه مقدراتی، و در چه زمانی، برای رسیدن به چه هدفی» انجام گیرد؟ از همین جا مشخص می شود که مدل برنامه به هیچ روی ناظر به یک وضعیت ایستا و ساکن نیست، بلکه قادر است تا متناسب با شرایط مختلف راهنمای تصمیم گیری باشد و دقیقاً به همین دلیل از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

با توضیح قبل مشخص شد مبدا اوصاف فرهنگی، عوامل فرهنگی است. در اینجا اضافه می کنم که مبدا شکل گیری و رونق عوامل فرهنگ ساز نیز ساختارهای اجتماعی و به ویژه ساختار اجتماعی متولی امر فرهنگ در جامعه است.

رونق مجالس مذهبی، رشته های هنری، تحصیلات علمی و ... به هیات مذهبی، تشکل های دینی و علمی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارتخانه هایی همچون ارشاد، آموزش عالی، آموزش و پرورش؛ همچنین صدا و سیما، سازمان تبلیغات، مجمع ناشران و مولفان و حتی مراکزی همانند مجلس شورای اسلامی، مراکز تحقیقات، مجمع تشخیص مصلحت و امثال آن وابسته است. این گونه نهادها، انجمن ها، تشکل ها، هیات ها، وزارتخانه ها، شوراهای ... هستند که بستر لازم برای

فعالیت های فرهنگی را فراهم کرده و به آن سمت و سو می دهند ؛ به همین دلیل ، برنامه ریزی باید به گونه ای باشد که اجرای آن نخست به اصلاح و ساماندهی ساختارهای فرهنگی بینجامد.

با گذر از مراحل گذشته (مبانی ، الگو ، برنامه ، ساماندهی ، ساختارها ) می توان نسبت به اصلاح و گسترش محصولات فرهنگی خوش بین بود. در چنین وضعیتی خواهیم دانست در مقوله ی علم ، هنر ، ارتباطات و ... به دنبال چه هستیم و میزان احتیاج به هر محصول را می دانیم و بدین ترتیب مانع رشد تورم یک بخش در قبال سایر بخش ها می شویم و مشخصات کیفی هر محصول را می شناسیم و بدین ترتیب مانع تولید و نشر محصول نامرغوب می شویم.

#### ۱۰- عوامل موثر در برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی اثر بخش

برای آن که یک برنامه ی موفق و اثر بخش در عرصه ی فرهنگ داشته باشیم باید در برنامه ریزی تمهیداتی را اندیشید. مهمترین تمهیدات نظری و عملی لازم برای موفقیت در برنامه ی فرهنگی در سطح ملی را می توان به شرح زیر برشماری کرد:

##### ۱۰-۱- جلب مشارکت

جلب مشارکت همه ی دست اندرکاران در برنامه ی اعم از آنها که برنامه ریزند یا باید برنامه را اجرا کنند تا مهمتر از همه ، افرادی که اجرای برنامه برای آنها بوده یا اجرای برنامه از آنها اثر گرفته یا اثر می گذارد باید همواره مد نظر باشد.

##### ۱۰-۲- توجه به سرمشق های پذیرفته شده

سرمشق های پذیرفته شده از اهمیتی اساسی در برنامه ریزی فرهنگی برخوردار است. اگر برنامه ریزی را به صورت سیستمی مورد مطالعه قرار دهیم ، نخستین درون داد (input) این سیستم ، آمیزه ای است از تحلیل واقعیت ها و ارزش دآوری در مورد آنها.

##### ۱۰-۳- کاربردی بودن پژوهش ها

اغلب پژوهش های انجام گرفته در زمینه فرهنگ کاربردی نیست و نمی تواند مبنای عمل مسئولان برنامه ریزی و اجرایی قرار گیرد؟ علت این امر را باید در این واقعیت جست و جو کرد که بیشتر تبیین ها و تحلیل هایی که ارائه می شود( به ویژه در زمینه ی بحث های فرهنگی) از جنس تفسیرهای فلسفی است. به بیان دیگر ، شناخت ما از فرهنگ جامعه بیش تر از نوع شناخت های فلسفی است. در حالی که برای تاثیر گذاری بر روی یک پدیده نیازمند به شناخت علمی از آن پدیده

هستیم. نگرش فلسفی به فرهنگ ما را در تعیین اهداف و ارزش ها یاری می کند ؛ اما امکان تصرف و تغییر را به ما نمی دهد. یعنی به ما شناختی از پدیده اعطا نمی کند که بر اساس آن بتوانیم به شناخت جزیی و مشخص از فرهنگ دست یافته و عوامل موثر در آن را شناخته و مقدار تاثیر هر کدام را برآورد نماییم. چنین شناختی تنها از طریق دید علمی به پدیده ها حاصل می شود.

#### ۴-۱۰- واقع نگری

برنامه ریزی های بلند مدت فرهنگی معمولاً همراه با سخن گفتن و ارائه ی طرح در مورد یک جامعه ی آرمانی است. از نظر برخی این کار گونه ای خیال پردازی و رویاگرایی است که فقط کار بیهوده ای است، بلکه زیان بخش هم هست. این قبیل طرحهای آرمانشهری گذشته از اینکه هرگز بدان گونه که به تصور آمده اند به حقیقت نخواهد پیوست از واقع بینی انسانهایی که به آنها باور دارند می کاهند و آنان را از این نکته بسیار مهم غافل می کند و نتیجه ی مورد انتظار و مطلوب را دقیقاً و کاملاً به بار نمی آورد.

#### ۵-۱۰- رعایت تناسب میان اهداف و وسایل

در هر گونه برنامه ریزی و سیاست گذاری بحث تناسب میان هدف و وسیله مطرح می شود. آیا می توان برای دستیابی به اهداف آرمانی چندان در قید مطلوبیت وسیله ها نبود ؟ یا اینکه انتخاب وسایل به همان اندازه مهم است که برگزیدن هدف ها ؟ در یک نظام ارزشی ، نه تنها هدف ها ارزشی هستند ؛ بلکه انتخاب وسیله ها نیز ارزشی است. هدف ها و وسیله ها را نباید جدا از هم ارزیابی کرد. روش پذیرفته شده در یک برنامه خود جزیی از ارزش های حاکم بر آن برنامه است ؛ از این رو نباید میان مجموع اهداف و روش های تامین آن ها تناقض وجود داشته باشد ؛ بنابراین سیاست های فرهنگی را می توان از نظر هماهنگی روش ها و هدف ها مورد نقد و سنجش قرار داد.

#### ۶-۱۰- انتخاب الگوی مناسب

الگوها به منزله ی بهترین ابزار تحلیل و پیش بینی تحول پدیده ها و نیز وسیله ی عمل بر روی آنها از راه برنامه ها و سیاست ها دانسته می شوند. الگو را می توان مجموعه ی روابط متشکلی دانست که فعالیت یک واحد مستقل را (خواه فرد ، خواه موسسه و خواه واحد ملی ) ، تحت مجموعه ای از فرضیات ساده کننده توصیف کرد. انتخاب الگوی خاص به ضوابطی بستگی دارد از جمله : وضعیت موجود فرهنگ و امکان دسترسی به آمار مورد نیاز. با وجود تائید اهمیت الگوها در برنامه ریزی ، برخی از صاحب نظران معتقدند امکان استفاده از الگوها در برنامه ریزی فرهنگی بسیار محدود

است. استدلال اصلی آنها این است که چون فرهنگ مقوله ای کیفی به شمار می رود ؛ از این رو کاربرد روشهای کمی (مانند الگو سازی ) در مورد آن عملی نیست.

#### ۷-۱۰- انتخاب روش و شیوه ی مناسب

یکی از پرسش های مطرح در زمینه ی برنامه ریزی فرهنگی این است که آیا برنامه ریزی در عرصه های فرهنگ با شیوه ی ویژه ای از برنامه ریزی تناسب بیش تری دارد یا خیر؟ بنابراین باید با بررسی عمیق و اصولی از بین روش ها و شیوه های مطرح ، بهترین و مناسب ترین روش و یا شیوه را انتخاب و یا با تلفیق روشها به روش و یا شیوه ی مناسبی رسید.

#### ۸-۱۰- انتخاب و تعیین روش ارزیابی طرحها و فعالیتهای

یکی از اقدامات لازم در زمینه ی برنامه ریزی فرهنگی ، ارزیابی طرحها و فعالیت های فرهنگی است. یکی از شناخته شده ترین روش ها ، تحلیل هزینه ها و منافع است. هدف از تحلیل هزینه ها و منافع ، تشریح گزینه های تصمیم گیرندگان است ؛ بنابراین ، هدف نه تدوین طرحی مطلوب ؛ بلکه ارائه ی بهترین راه حل از میان مجموعه ای از راه حل ها است. در واقع هدف ، تعیین آمار و ارقام بهینه ای است که می تواند به تصمیم گیری یا ارزیابی تصمیمات گرفته شده کمک کند . مسئله اساسی در تحلیل هزینه - منفعت یک طرح ، تشخیص میان هزینه ها و منافع آن طرح است.

#### ۹-۱۰- در نظر داشتن منابع مورد نیاز

متغیرهای زیادی وجود دارد که در صورت بی توجهی به آنها ، ممکن است اجرای راهبردها و فعالیتهای فرهنگی را با مشکلاتی مواجهه کنند. یکی از این متغیرها در نظر گرفتن مسائل مالی و بودجه و منابع انسانی مورد نیاز در طول اجرای راهبردها و برنامه است. مدیران فرهنگی در فرایند برنامه ریزی باید همه راه های اجرای راهبردها و الزامات اجرایی کردن کامل برنامه های پیش بینی شده را در نظر گیرند. از این رو می توان گفت راهبرد و هدفی واقعاً محقق شدنی است که علاوه بر پیش بینی و برآورد منابع مادی و انسانی چگونگی تامین آن منابع در برنامه دقیقاً مشخص شده باشد. تخصیص منابع یکی از فعالیتهای اصلی مدیریت است که اجرای راهبردها را امکانپذیر می کند. هر سازمان دستکم چهار نوع منبع دارد که برای تامین هدف های مورد نظر باید تخصیص یابند ؛ منابع مالی ، منابع فیزیکی ، منابع انسانی و منابع فنی (فن آوری). تخصیص دادن منابع به بخش ها و واحدهای وظیفه ای بدان معنی نیست که همه ی راهبردها به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درخواهند آمد. عوامل زیادی مانع از این می شوند که منابع به شیوه ای اثر بخش تخصیص یابند که برخی از

آنها بدین قرارند: اعمال مقررات شدید بر فرایند تخصیص منابع ، تاکید بسیار زیاد بر معیارهای مالی کوتاه مدت ، سیاست بازی های سازمانی ، هدف های راهبردی مبهم ، بی میلی به پذیرش خطر و نداشتن دانش کافی.

## ۱۱- محدودیت های برنامه ریزی و طرح ریزی فرهنگی

برنامه ریزی و طرح ریزی در عمل با محدودیت هایی روبه روست که مدیران و کارگزاران فرهنگی باید از آنها آگاه بوده و گرفتار آن ها نشوند. نخستین محدودیتی که برنامه ریزی فرهنگی با آن روبروست ، در نفس برنامه ریزی نهفته است. هر مدل و نظام برنامه ریزی مبتنی بر یک مبانی نظری است که با گزینش آن به ناچار به مفروضات و مبانی آن مدل و لوازم و پیامدهایش متعهد خواهیم شد ، و خود را در چارچوبی قرار می دهیم که مطابق آن باید رفتار کنیم.

محدودیت دیگری که برنامه ریزی فرهنگی با آن روبروست به ساخت فرهنگ مربوط است ؛ بدین معنی که فرهنگ مظلومی نیست که بتوان آن را در هر ظرفی ریخت و به هر شکلی درآورد. فرهنگ از خود دارای موجودیتی است که قابلیت محدودی برای پذیرش تغییرات دارد ؛ بنابراین نوع و دامنه ی تغییرات و زمان بندی پیش بینی شده برای آن ، مسائل مهمی در فرایند برنامه ریزی به حساب می آیند که محدودیت های برنامه ریزی در حوزه ی فرهنگ را نیز نشان می دهد. به عنوان نمونه چنان چه برنامه ریزان بخواهند در زمینه ی ارزش های مورد پذیرش جامعه مانند سن ازدواج دختران تغییری به وجود آورند باید به نکاتی چند توجه داشته باشند: اول آن که این ارزش از چه منابعی ناشی شده است ، دوم اینکه ارزش گفته شده در چه لایه ای از ساختار ارزشی جامعه از دیدگاه مقاومت و استحکام قرار دارد. سوم آن که تغییر در این ارزش چه دامنه ای از تغییرات را الزامی می کند و چهارم اینکه فرایند مورد نظر طی چه زمانبندی باید صورت پذیرد یا می تواند صورت گیرد. از این مثال می توان چنین نتیجه گرفت که هر گونه تصویری که فرهنگ را مانند ماده ی بی شکل و قابل شکل پذیری بی قید و شرطی بداند ، عملاً در ورطه ای خواهد افتاد که فرهنگ را پیکر بی جان و بلا اراده ای در دستان هنرمند برنامه ریزان می انگارد. مروری بر تجارب برنامه ریزی فرهنگی به خوبی نشان می دهد که این طرز تلقی از فرهنگ تا چه حد فاجعه بار بوده است. به طور مثال برنامه ریزان فرهنگی در دوره ی پهلوان اول با تکیه بر نهادهایی چون سازمان پرورش افکار تلاشی فراوانی برای ایجاد تغییرات فرهنگی به وجود آوردند. از جمله کوشش های سازمان یافته ای در زمینه ی دگرگونی ارزش ها ، باورها و رفتارهای عمومی انجام شد ؛ حتی برای موفقیت آن از روش های تشویقی و تنبیهی متنوع و گسترده ای سود جستند. به طور مثال به



موضوع کشف حجاب در سال ۱۳۱۴ شمسی می توان اشاره کرد. اسناد و مدارک تاریخی گواهی می دهد که با وجود همه تمهیداتی که به کار گرفته شد ، جز قشر محدودی ، عکس العمل مردم چندان خوشایند نبود ، به طوری که پس از شهریور ۱۳۲۰ که اجبار حکومت در زمینه ی کشف حجاب برداشته شد، گروه های وسیعی از مردم به شرایط قبل برگشتند. ریشه ای اصلی این نوع از ناکارایی برنامه ریزی را نه در نفس برنامه ریزی یا روشهای اجرا که در نادیده انگاشتن ساختار فرهنگ و محدودیت های تغییر پذیری آن می باید جستجو کرد.

موضوع دیگری که محدودیت برنامه ریزی فرهنگی را نشان می دهد و امکان یک برنامه یکسان برای همه اقشار و گروه های فرهنگی را زیر سوال می برد وجود فرهنگ های گوناگون در جوامع است. در جامعه ای مانند جامعه ما که از پاره فرهنگ های متنوعی تشکیل شده است برنامه ریزی ملی فرهنگی با محدودیت روبرو است. همچنان که یکسان سازی فرهنگی در سطح بین المللی رنگ باخته است. در سطح ملی نیز باید در برنامه ریزی ملی به این مهم توجه داشت و از هر گونه ادغام و ناپدید کردن حوزه های فرهنگی در حوزه ی فرهنگی مسلط دوری کرد و به این محدودیت توجه داشت. این امر ما را بر آن می دارد که برنامه ریزی فرهنگی را بیش از آن که در جهت تغییر محتوای فرهنگ ها باشد و آن را به سمت فرهنگ خاصی معطوف داریم ، سعی و کوشش خود را در زمینه ی ساختن زمینه و تسهیلات برای رشد و باروری ابعاد مختلف فرهنگ در حوزه های متنوع فرهنگی به کار ببندیم.

از منظری دیگر برخی از محدودیت ها و مشکلات بر سر راه به کارگیری فن برنامه ریزی در بخش فرهنگ عبارت است از:

#### ۱-۱- وجود ابهام در بخش فرهنگ

بخش فرهنگ حوزه ای پر ابهام است ، که حدود و مرزهای آن کاملاً شفاف و روشن نیست. اثر گذاری های بخش فرهنگ بر سایر بخش ها و عدم شفافیت رابطه علت و معلولی آنها ، بر ابهامات موجود می افزاید. بدیهی است برنامه ریزی کردن برای حوزه ای که ابهام و عدم اطمینان در آن زیاد است ، اگر غیر ممکن نباشد ، کاری بس دشوار و طاقت فرسا خواهد بود.

#### ۲-۱- برقراری اتصال بین کلی ترین و جزئی ترین سطح فرهنگ

برنامه ریزی راهبردی ابزاری است که می خواهد بین کلی ترین اهداف که مأموریت و چشم انداز سازمان است و جزیی ترین اهداف که تدوین و اجرای دستورالعمل ها ست ، ارتباط برقرار کند. این

رابطه باید با توجه به فرصت ها و تهدیدهای عوامل محیطی و نیز نقاط ضعف و قدرت عوامل داخلی کشف و تبیین شود. یافتن حلقه های ارتباطی که بتواند رسالت و مأموریت سازمان ، فرصت ها و تهدیدهای عوامل محیطی ، نقاط ضعف و قوت عوامل داخلی ، اهداف کلان ، اهداف جزئی ، دستورالعمل های اجرایی و تخصیص منابع را به یکدیگر مرتبط کند ، در یک سازمان کاری بسیار مشکل است. حال اگر بخواهیم این حلقه های ارتباط را در سطح یک کشور بیابیم ، این مشکل دو چندان می شود. به عنوان مثال برقراری ارتباط بین استقلال فرهنگی به عنوان یکی از مأموریت های بخش فرهنگ و تخصیص بودجه برای افزایش تعداد صندلی های سینما که یک هدف جزئی است ، کاری بسیار دشوار است. از سوی دیگر موفقیت برنامه ریزی بخش فرهنگ زمانی خواهد بود که واقعاً بتواند این حلقه های ارتباطی را بیابد و جزئی ترین اهداف بخش را به کلان ترین اهداف آن متصل کند ؛ در غیر این صورت رسالت فرهنگی نظام و اهداف کلان فرهنگی کشور در سطح سیاست گذاری و نهادهای سیاست گذار باقی می ماند و اهداف جزئی نیز در بخش های اجرایی بدون توجه به رسالت و مأموریت کلی نظام به اجرا در می آید.

### ۳-۱۱- کیفی بودن مقولات بخش فرهنگ

غالباً اهداف در بخش فرهنگ به صورت مقولات کیفی تعریف می شوند. اهدافی مانند تعالی و رشد انسان ها ، تربیت اسلامی انسان ، استقلال فکری و روحی ، پرورش روح و جسم ، نزدیک شدن به خدا ، خوب بودن ، سعادت و ... از جمله اهدافی هستند که در مستندات مربوط به بخش فرهنگ مورد توجه قرار می گیرند. بدیهی است برنامه ریزی و سنجش میزان عملکرد دستگاه های مسئول در میزان دستیابی به هدف سعادتمند شدن افراد ، به سادگی انجام نخواهد شد. وجود چنین اهدافی در بخش فرهنگ ، امر برنامه ریزی و اجرا را از یک سو و نظارت و پاسخگویی را از سوی دیگر با مشکل مواجه می کند ؛ از این روطراحی ابزار و روشهایی که بتوان با استفاده از آنها برنامه ریزی و سنجش ناپذیری اهداف فرهنگی را به حداقل کاهش داد ، از الزامات مدیریت فرهنگی می باشد.

### ۴-۱۱- کمبود و کاستی اطلاعات و آمار

هر نوع برنامه ریزی و تصمیم گیری نیاز به اطلاعات و آمار دقیق ، صحیح و به هنگام دارد. اطلاعات و آمار بخش فرهنگ در کشور یا ناقص است ، یا در دسترس نیست و یا اگر قابل دستیابی است ، به روز نیست. برای تولید ، پردازش و تحلیل و تفسیر داده های فرهنگی ، هیچ متولی شخصی در کشور وجود ندارد؛ هر چند برخی سازمان ها یا وزارتخانه ها مانند وزارت ارشاد

اقدام هایی در این باره انجام داده اند ، اما در این گزارش ها نیز علاوه بر عقب بودن از زمان حال ، اطلاعات کافی از مقولات فرهنگی وجود ندارد.

#### ۵-۱۱- وجود دستگاه های پرشمار متولی امر فرهنگ

وجود متولیان و دستگاه های گوناگون در بخش فرهنگی بر ابهام و پیچیدگی های موجود افزوده است. این مساله از یک سو سبب انجام فعالیت های موازی و مشابه و به دنبال آن هدر رفتن منابع را در پی دارد و از سوی دیگر باعث بر زمین ماندن بخشی از فعالیت ها در حوزه ی فرهنگ می شود. همچنین وجود دستگاه های مختلف در این عرصه سبب عدم پاسخگویی آنها برای گره ها و مشکل های فرهنگی شده است (شورای عالی انقلاب فرهنگی ، اداره کل اطلاع رسانی و سنجش افکار ، ۱۳۸۲، ص ۵۱).

به طور کلی و با نگاهی دیگر ، دو دسته مشکل در کار برنامه ریزی فرهنگی وجود دارد که عبارت اند از:

مشکلات و مسائل علمی و تئوری که شامل این موردها هستند:

(۱) نبود توافق درباره ی تعریف و مفهوم فرهنگ؛

(۲) نبود شناخت کامل از نقش فرهنگ در توسعه؛

(۳) نبود توافق در تعیین حدود و قلمرو امور فرهنگی در برنامه ریزی ؛

(۴) آمیختگی فرهنگ با مقولات اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و ...؛

(۵) اثر گذاری متقابل و گاهی نامطلوب فرهنگ دیگر بر فرهنگ خودی؛

(۶) نبودن هماهنگی میان دستگاه های متولی فرهنگ (احمدی ، حسن ، ۱۳۷۰، ص ۲۴۳).

برخی دیگر و محدودیت هایی که بر سر راه برنامه ریزی در عرصه ی فرهنگ وجود دارد به دیدگاه ها و رویکردهای فرهنگی و برنامه ریزی باز میگردد، از جمله این که : برخی فرهنگ را امری قابل برنامه ریزی نمی دانند و حداکثر قابل به برنامه ریزی در توسعه ی ابزارها و محصولات فرهنگی هستند. بر این اساس می توان تمهیداتی داشت که مثلاً کتابخانه ، سینما، صدا و سیما ، مطبوعات و ... رواج و گسترش یابد ؛ اما نمی توان بر اساس مولفه هایی سنجید که فرهنگ جامعه در چه مرحله ای است و باید به چه مرحله ای برسد.

## ۱۲- خلاصه فصل

برنامه ریزی به معنای گوناگونی به کار رفته است؛ اما به طور کلی، برنامه ریزی، معمولاً معادل آینده نگری دانسته شده است و عبارت از مجموعه اقداماتی است که به پیش بینی «آینده» می پردازد و برای طراحی و دستیابی به آینده ای مطلوب تلاش می کند. برنامه ریزی به این معنی، متضاد «روزمِ رگی» است و از آنجا که لازمه ی طراحی آینده، تفکر و اندیشه است، برنامه ریزی، متضاد انجام عادت مندانه ی کارها نیز قرار می گیرد. امروزه واژه ی برنامه ریزی برای فعالیتهای مختلف انسان به کار می رود و می توان مدعی شد که هیچ جامعه ای بدون برنامه ریزی، نخواهد توانست پاسخگوی نیازهای مختلف اعضای خود باشد. برنامه ریزی در زندگی امروزی، در تمام سازمانها و تشکیلات، جایگاه و مفهوم خود را به دست آورده و تمام تصمیم ها بر پایه ی طرحها و برنامه های از پیش اندیشیده شده، گرفته می شود. برنامه ریزی نقطه ی آغاز همه ی حرکت ها است و آن را اساسی ترین وظیفه ی مدیریت دانسته اند. برنامه ریزی در مدیریت، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه ها، نگرش ها و رویکردهای مختلفی طرح شد و صاحب نظران فراوانی به آن پرداختند، به نحوی که امروزه در این زمینه گرایش و روشهای مختلفی را می توان از یکدیگر متمایز ساخت. به طور کلی در تمام طول تاریخ اندیشه ی بشری نوعی چالش نظری درباره ی امکان پذیری سیاست گذاری و برنامه ریزی فرهنگی وجود داشته است. برنامه ریزی فرهنگی را تنظیم روندی از پیش طراحی شده در رسیدن به اهداف مشخص و زمان بندی شده ی فرهنگی می دانند. به عبارت دیگر برنامه ریزی فرهنگی را می توان به معنای برآورد علمی نیازهای فرهنگی و امکانات موجود جامعه و تعیین اقدامات مورد نیاز برای رفع نیازهای فرهنگی در یک دوره ی زمانی مشخص دانست. در تبیین رابطه ی میان فرهنگ و برنامه ریزی سه نظر وجود دارد:

(۱) فرهنگ در ذات خود قابل اندازه گیری و سنجش نیست؛ از این رو نمی توان آن را کمی کرد و در چارچوب برنامه درآورد.

(۲) فرهنگ به عنوان وجه و شیوه ی اصلی زندگی و سنگ زیرین زندگی گروه های اجتماعی و نیز سنگ بنای توسعه ی همه جانبه جوامع است و به دلیل تاثیر و نقش آن در شکوفایی استعدادها و مشارکت خلاق مردم، هیچ جامعه ای نمی تواند بدون سیاست گذاری و برنامه ریزی توسعه متوازن یابد؛ از این رو، برای هدایت منابع و امکانات و ایجاد تعادل در راستای ایجاد فرصت های برابر در

دسترسی و استفاده از منابع و محصولات فرهنگی به وسیله ی تمامی افراد جامعه ، برنامه ریزی فرهنگی امری ضروری است.

(۳) فرهنگ و حفظ ارزش های اصیل و میراث مادی و معنوی فرهنگی از اساسی ترین عوامل پایداری نظام اجتماعی و حکومت است. پس برنامه ریزی توسعه به شرط حفظ عناصر فرهنگی و ارزش های مورد انتظار میسر بوده و به این ترتیب ، حکومت و دولت موظف به دخالت در عرصه های فرهنگی است.

سازمان ها برای انجام دادن فعالیت های خود به انواع برنامه نیاز دارند. برنامه ها به روش های مختلف طبقه بندی شده است. برنامه ، یا ثابت یا موقت است. همچنین برنامه ها ممکن است از دیدگاه دامنه ی زمانی: کوتاه مدت ، میان مدت ، یا دراز مدت باشند. از سوی دیگر ، می توان بر اساس میزان فراگیری و پیوستگی برنامه ریزی های فرهنگی به صورت بندی دیگری در زمینه ی طبقه بندی انواع برنامه ریزی فرهنگی دست یافت. بر اساس مورد اخیر به دو نوع برنامه ریزی فرهنگی گسسته و پیوسته می توان اشاره کرد. برنامه ریزی گسسته به نوع خاصی از برنامه ریزی فرهنگی گفته می شود که برنامه ریزان در هر حوزه به طور مستقل و جداگانه دست به برنامه ریزی می زنند؛ از این رو میان بخش های مختلف آن ارتباط و همبستگی ارگانیکی به چشم نمی خورد. از سوی دیگر ، در برنامه ریزی فرهنگی پیوسته ، برنامه ریزان با مد نظر قرار دادن الگوی کلی و نظامی اندام واره ای ، مبادرت به برنامه ریزی می کنند و در نتیجه حاصل کار برنامه ریزی مجموعه ی همبسته ای از زنجیره ی مفصل بندی شده ی تصمیم ها و اقدام ها خواهد بود.