

# مدیران فرهنگی؛

## شایستگی‌ها و مهارت‌ها



دکتر ایرج سلطانی  
iso@mobarakeh\_steel.ir

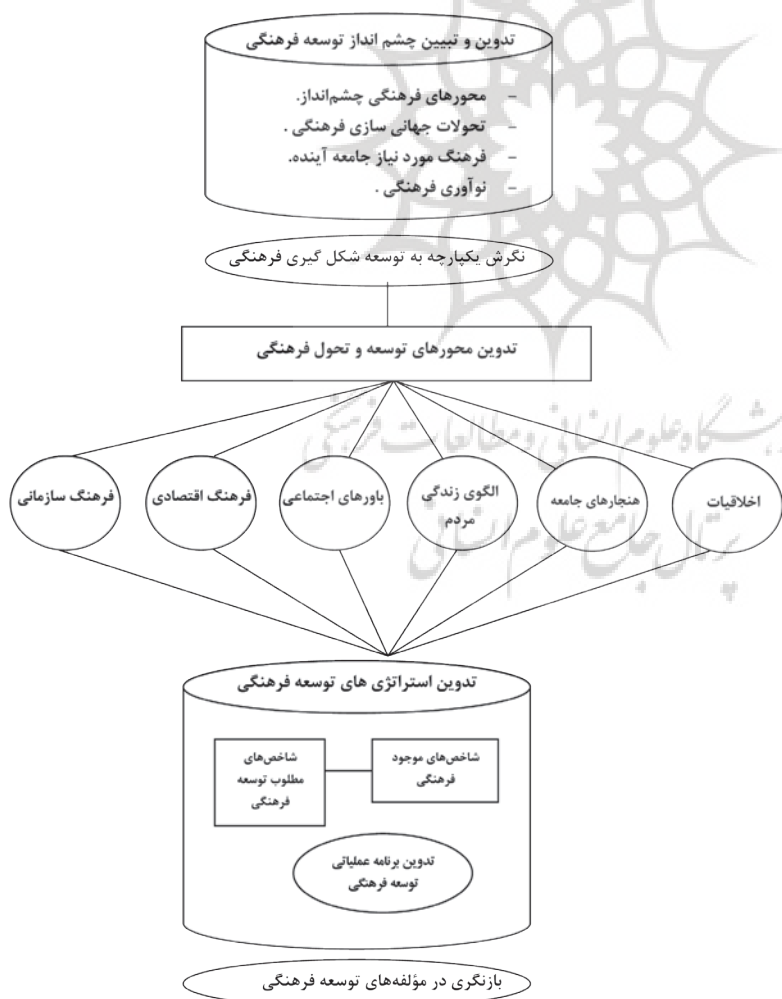
### چکیده

فرهنگ و مدیریت فرهنگی از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می‌شود. فرهنگ، به عنوان مجموعه باورها، نگرش‌ها و اعتقادهای قلبی یک گروه و جامعه، تشکیل دهنده شیوه زندگی آنها است. زمانی که شیوه زندگی جامعه بر مبنای فرهنگ قوی علمی و توسعه یافته قرار گرفت، به راحتی می‌توان بنیادهای توسعه پایدار را بر آن استوار ساخت. از این رو، لازم است مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی شده، بر آن مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند. بر این اساس در این مقاله سعی بر آن است که ابتدا مفهوم فرهنگ، الگوی عملیاتی توسعه فرهنگ ارانه و مهارت‌ها و شایستگی‌های ده گانه و شاخص‌های پنجاه گانه مورد نیاز مدیران فرهنگی، تبیین و تحلیل شود.

## مقدمه

فرهنگ، شیوه زندگی هر جامعه و متأثر از عوامل متعدد است که در همه جوامع یکسان و یکنواخت نیست. بر این اساس فرهنگ از نظر یک جامعه شناس شامل تمام رفتارهایی است که در زندگی اجتماعی آموخته می شود و از راه های گوناگون بین نسل های متفاوت یا افراد یک نسل انتقال پیدا می کند. در این معنا، فرهنگ نه تنها به زبان، امور صنعتی، هنر، علم، قانون، حکومت، اخلاق و مذهب اطلاق می شود بلکه ساختمانها، ابزارها، وسائل، ماشین آلات، نظام های ارتباطی را نیز شامل می شود (دیویس، ۱۳۷۳: ۸-۶). فرهنگ ارزشهایی است که به کمک آن کارها و امور سازمان انجام می پذیرد یا مفروضها و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک است، با نگاهی دقیق به تعاریف فرهنگ، می توان گفت زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی (یا جامعه) وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان یا جامعه است. در هر سازمان، الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که در مورد اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند؟ درک مشترک و یکسانی به وجود آید (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۳۸۱). فرهنگ، مجموعه کاملی از ویژگی های روحی، مادی، فکری و عاطفی است که مشخصه یک جامعه و یا گروه اجتماعی است و نه تنها شامل هنرها بلکه شامل اشکال زندگی، حقوق اساسی انسانی، نظام های ارزشی، سنتها و اعتقادات نیز می شود، به عبارت دیگر فرهنگ را باید در مفهوم گسترده، به منزله بافتی پیچیده و با روابطی متقابل در نظر گرفت که مجموعه ای از سنتها و دانشها و نیز شکلهای متفاوت بیان و تحقق فرد در بطن جامعه استوار است. در شرایط امروزی، فرهنگ به عنوان عنصر ضروری جامعه به شمار آمده، در رابطه کلی با توسعه، نیروی درونی جامعه محسوب می شود (کاردان، ۱۳۸۶: ۶۵) به طور کلی کارکردهای فرهنگ سازمانی را می توان به شرح زیر بیان کرد:

۱. تعهد گروهی را آسان می سازد.
  ۲. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند.
  ۳. رفتار افراد را شکل می دهد.
  ۴. بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است.
  ۵. به عنوان عامل کنترل محسوب می شود.
  ۶. عامل سازگاری با عوامل خارجی است.
- الگوی عملیاتی توسعه و تحول فرهنگی**  
با توجه به اینکه شرایط درون و برون جامعه دائم در حال تحول است، برای اینکه بتوان تغییرها را در مسیر درستی قرار داد و آن را تبدیل به شیوه های زندگی مردم و یا کارکنان سازمان کرد، نیاز است که تحولات از یک فرهنگ پشتیبان برخوردار باشند و این زمانی امکان پذیر است که
- بتوان همزمان، فرهنگ را نیز توسعه داد. توسعه فرهنگی امری تدریجی بوده، به عوامل مختلفی بستگی دارد، ولی می توان با الگوهای علمی مسیر توسعه فرهنگی را تسهیل کرد و زودتر به نتیجه رسید. در این زمینه مدیران و سیاستگذاران فرهنگی نقش محوری و اساسی در تحول و توسعه فرهنگی به عهده دارند، بنابراین لازم است از الگوهای خاص توسعه فرهنگی استفاده کنند. توسعه فرهنگی یعنی افزایش شمول دامنه فرهنگ روی مسائل مختلف جامعه از یک طرف و تقویت میزان اعتقاد و پایبندی به مؤلفه های فرهنگی است بنابراین برای تحقق این دو مقوله مهم، الگوهای عملی راهگشا خواهند بود. بطور کلی مراحل عملیاتی تحول و توسعه فرهنگی را می توان در الگوی (شکل ۱)



شکل ۱: الگوی مراحل عملیاتی توسعه فرهنگی

نشان داد.

### مهارت‌های ده‌گانه مدیران فرهنگی برای تحول و توسعه فرهنگی

برای توسعه فرهنگی رهبران، سیاستگذاران و مدیران فرهنگی نقش اساسی و محوری را به عهده دارند. بر این اساس لازم است به مهارت‌ها و شایستگی لازم مجهز شوند در ادامه به بخشی از مهارت‌های مورد نیاز توسعه فرهنگی اشاره می‌شود.

#### ۱. مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی:

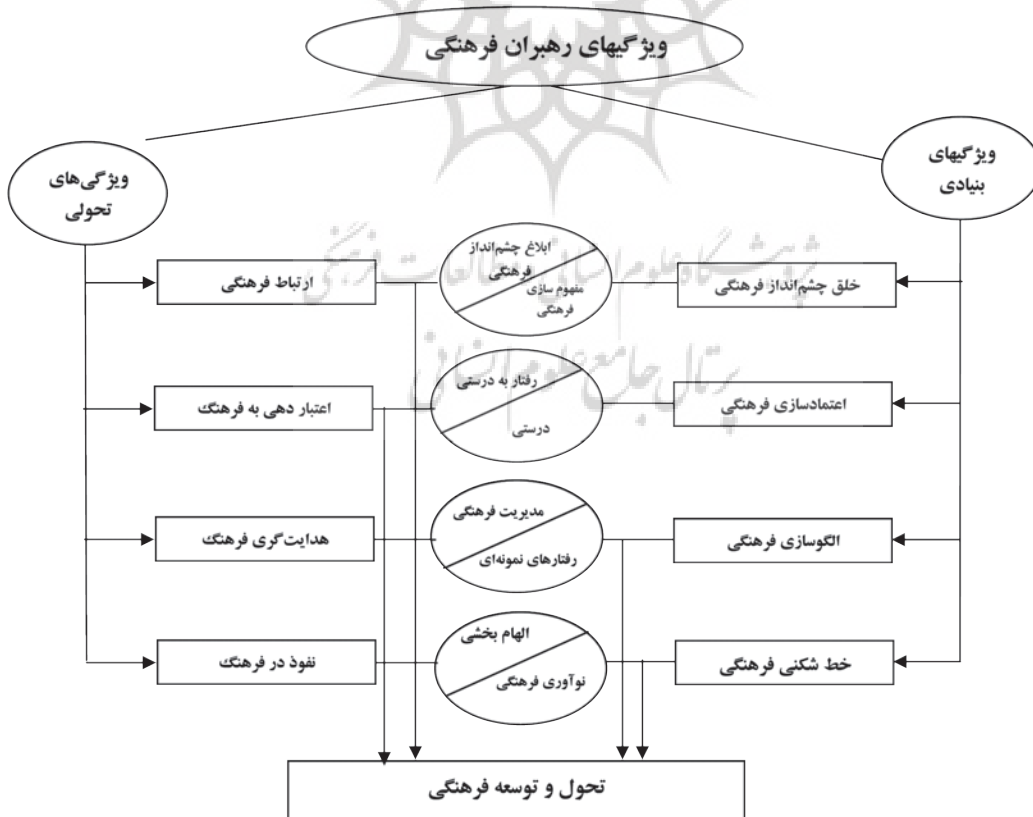
برای توسعه و تحول فرهنگی، لازم است پیش از اقدام‌های پراکنده به صورت استراتژیک، به تحول و توسعه فرهنگی نگاهی انداخت. در توسعه فرهنگی، مهارت تفکر استراتژیک مهمتر از مهارت مدیریت استراتژیک است و این به آن خاطر است که توسعه فرهنگی مقوله پیچیده و چند وجهی و تفکر استراتژیک، پدیده چند بعدی است که از تعامل عوامل تشکیل دهنده آن، تفکر مناسب و کارآفرینی توسعه

استراتژیک فرهنگ، به وجود می‌آید. تفکر استراتژیک پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص بموقع ویژگی‌های میدان رقابت (فرهنگی) و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا فرهنگی در مورد آن غافل هستند. تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی ویژه‌ای را ایجاد کرده، مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. هنری مینتزیبرگ تفکر استراتژیک را، یک نمای یکپارچه از کسب و کار ذهنی می‌داند و گری هامل آن را معماری استراتژیک بر مبنای خلاقیت و هنر کسب و کار توصیف می‌کند (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۲: ۳۵). در توسعه فرهنگی بهتر است به مهارت خارپشتی مجهز شد. برلین از حکایت مکاری روباه و درایت خارپشت نتیجه‌گیری می‌کند که مردم دو گروه هستند: روباه‌ها و خارپشت‌ها. روباه بسیاری از روش‌ها را به طور همزمان دنبال می‌کند و جهان را با تمام پیچیدگی که دارد می‌گردد و به

گونه‌ای پراکنده و متفرق بسیاری از راه‌ها را در پیش می‌گیرد و هرگز تفکر خود را روی یک مفهوم کلی یا دیدگاه یکپارچه متمرکز نمی‌کند. از طرفی، خارپشت یک جهان پیچیده را تا حد یک دید سازمان یافته ساده می‌کند؛ یک قاعده یا مفهوم ابتدایی که همه چیز را یکپارچه کرده و هدایت می‌کند. جهان هر قدر هم که پیچیده باشد، یک خارپشت، تمام چالش‌ها و تنگناها را به گونه‌ای ساده انگارانه کرده، به ایده‌های ساده تبدیل می‌کند. تفکر خارپشتی می‌داند که اصل بینش عمیق، سادگی است (سپهرپور، ۱۳۸۶، ص ۱۲۸) و توسعه فرهنگی نیازمند ساده سازی مؤلفه‌های فرهنگی در هم تنیده پیچیده است.

#### ۲. مهارت مدیریت تنوع فرهنگی

برای توسعه فرهنگی، نیاز است مشترکات فرهنگی جامعه و یا سازمان شناخته شده، بر اساس آنها الگوی مناسبی طراحی شود. امروزه مدیریت



شکل ۲: الگوی ویژگی‌های رهبران فرهنگی

فرهنگ‌های گوناگون و ایجاد هم افزایی مثبت بین آنها نیازمند مهارت‌های مناسب در این زمینه است. یکی از قابلیت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی سازمانها و جامعه مدیریت تنوع فرهنگی است. تنوع فرهنگی نه تنها امری طبیعی است، بلکه به عنوان یک سرمایه بالقوه می‌تواند از آن یاد کرد و دلیل آن تعامل و رشد فرهنگها توسط یکدیگر است. به حساب نیابردن تفاوت‌های فرهنگی، دلیل بسیاری از شکست‌های تجاری بوده است. با این حال زمانی که تفاوت‌های فرهنگی به خوبی درک و به گونه موفقیت آمیزی هدایت شوند می‌توانند ماندگار بمانند کارکردن با مردمی که ارزشها و باورهایشان به خاطر زبان و سنن، متفاوت از شما است، می‌تواند موجب کج فهمی‌ها و شکست شود (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳) برای مدیریت فرهنگی می‌توان از چهار راهبرد زیر، بهره گرفت:

۱-۲. پذیرش، یعنی قبول صریح شکافهای فرهنگی و کارکردن روی آنها؛  
۲-۲. مداخله ساختاری، یعنی تغییر شکل و قالب تیم‌های فرهنگی؛  
۲-۳. مداخله مدیریتی، یعنی تعیین هنجارها در مراحل اولیه، با وارد کردن یک تصمیم و راهبرد عالی؛  
۲-۴. خروج با حذف یک عضو از تیم فرهنگی، هنگامی که سایر گزینه‌ها با شکست روبه می‌شوند (برت و دیگران، ۱۳۸۵: ۶۰)

### ۳. مهارت هوش فرهنگی

هوش فرهنگی، با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعامل‌های میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی، مفید است. برای توسعه فرهنگی نیاز است مدیران فرهنگی در ابعاد سه گانه یاد شده فعالیت کرده، اجزای هوش فرهنگی را در خود تقویت کنند:

**بعد شناختی:** برای توسعه فرهنگی نیاز است در مورد مؤلفه‌های فرهنگی اطلاعات

### ۵. مهارت فضا سازی فرهنگی

با توجه به اینکه فرهنگ زیر بنای هر کار بوده، شیوه زندگی مردم بدان وابسته است، مدیران فرهنگی سازمانی و جامعه بایستی قابلیت ایجاد فضای فرهنگی را داشته باشند.

در فضا سازی فرهنگی می‌توان بسیاری از آموزه های فرهنگی را نهادینه کرد و به کار بست. یکی از عواملی که به ایجاد و ترویج فرهنگ کمک می‌کند، وجود فضای فرهنگی است. زمانی که مردم در فضای فرهنگی قرار گرفتند آن فضا اثرهای تشویقی داشته، یادگیری فرهنگی به صورت عادت درآمد و جزء ساختار کلی و شخصیت آنان می‌شود.

### ۶. مهارت کسب و کار فرهنگی

فرهنگ، زیر بنای کسب و کار در سازمان و جامعه است، به عبارت ساده، فرهنگ نوعی کسب و کار است. این بدان معناست که هر کسب و کاری ادبیات، قواعد و نظام خاص و حرفه ای خود را دارد، بنابراین برای رونق آن از اهل فن استفاده می‌کنند. در این زمینه فرهنگ و توسعه فرهنگی، حرفه‌ای‌تر از سایر کسب و کارهاست، بنابراین لازم است به ادبیات، قواعد و نظام آن به شیوه فوق حرفه ای توجه شود. برای تحقق این هدف، نیاز است مدیران فرهنگی در سطوح فرهنگ جامعه مهارت حرفه‌ای کردن این کسب و کار را داشته، نه تنها خودشان با دیدگاه حرفه ای بدان توجه کنند، بلکه دیگران را نیز وادار سازند با ادبیات حرفه ای به حوزه فرهنگ توجه کنند.

### ۷. مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی

در جهانی شدن فرهنگی، جنبه هایی از این پدیده بررسی و مطالعه می‌شود که در ارتباط مستقیم با اندیشه و حس ملی‌گرایی، همفکری فرهنگی، همبستگی و وفاق سیاسی، وحدت ملی و هویت ملی، تصویرسازی جهانی از فرهنگها و ملت‌ها، ارتباط‌های میان فرهنگی، اخلاق جهانی، هویت‌های خرد و کلان فرهنگی و تحولات ارزشی دارند، جهانی شدن فرهنگی در عصر، حاضر ویژگی‌های خاصی

**برخی بر این باورند که در عصر کنونی تولید و ترویج فرهنگ در سطح بین‌المللی بیش از آنکه بر عهده دولت‌ها باشد بر عهده شرکتهای بزرگ و فراملیتی است.**



**بررسی‌ها نشان می‌دهند که به حساب نیابردن تفاوت‌های فرهنگی در کسب و کارها دلیل بسیاری از شکست‌ها بوده است.**

کسب شود.

**بعد فیزیکی:** بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی، تبلور می‌یابند.

**بعد احساسی - انگیزشی:** سازگاری با یک فرهنگ جدید مستلزم غلبه بر موانع و مشکلات است. افراد تنها زمانی از عهده کاری بر می‌آیند که از انگیزه زیاد برخوردار باشند و به توانایی‌های خود ایمان و باور داشته باشند.

### ۴. مهارت رهبری فرهنگی

رهبران فرهنگی اثربخش از راه ساختن شخصیت خود، قابلیت نفوذ در فرهنگ دیگران را کسب کرده، زمینه‌های به کارگیری آموزه‌های فرهنگی دیگران را فراهم می‌سازند. به طور کلی ویژگی‌های رهبران فرهنگی اثربخش در ایجاد فضای تحول فرهنگی را می‌توان در الگوی (شکل شماره ۲) نشان داد.

دارد که آن را از دوران گذشته متمایز می سازند. در این دوران برخلاف گذشته که دولتها و مدیران مذهبی نقش اساسی در جهانی شدن فرهنگی داشتند، تولید و ترویج فرهنگ برعهده شرکتهای بزرگ است و امکان دسترسی و آگاهی به نسبت نامحدود به فرهنگهای متنوع دیگر به واسطه تکنولوژی های ارتباطی وجود دارد. این امکان سبب می شود که به مرور زمان آگاهی فرهنگی جدیدی در سطح جهانی شکل بگیرد و سرنوشت هویت های فرهنگی را به کلی دگرگون سازد. (نهاوندیان، ۱۳۸۵: ۱۴-۱۵) براین اساس است که مدیران فرهنگی بایستی از قابلیت ها و حساسیت های بالا و حرفه ای در قبال مدیریت جهانی شدن فرهنگی برخوردار باشند. در مورد بررسی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متقابل جهانی شدن و فرهنگ های ملی و بومی سه دیدگاه وجود دارند:

**الف. دیدگاه همگونی فرهنگی:** در این دیدگاه معمولاً، فرهنگ ها در برابر فرایند جهانی شدن منفعل می شوند و ویژگی های خود را از دست می دهند که زیربنای آن جهانی شدن اقتصادی است و جهانی شدن فرهنگی را به دنبال دارد.

**ب. دیدگاه خاص گرایی فرهنگی:** در این دیدگاه، جهانی شدن در عین حال که جنبه هایی از زندگی در دنیای مدرن

را یکدست می کند، تفاوت های فرهنگی و هویتی را نیز تقویت و احیا می سازد.

**ج. دیدگاه آمیزش و تحول فرهنگی:** سومین نوع واکنش، فرایند جهانی شدن به عنوان آمیزش و تحول فرهنگی است. از این دید، بازی فرهنگی در صحنه جهانی سازی، همه یا هیچ نیست و نوعی همزیستی، اختلاط و تعالی فرهنگی هم امکان دارد. (کاردان، ۱۳۸۶: ۶۶)

بنابراین با توجه به مطالب گفته شده، مدیران فرهنگی بایستی مهارت درست استفاده از فرصت های جهانی سازی فرهنگی و تبدیل تهدید های فرهنگی به فرصت های فرهنگی را داشته باشند. بر این اساس استفاده از مهندسی فرهنگی برای مدیران فرهنگی، لازم است مدیریت با مهندسی فرهنگی در حوزه هویت ملی عبارت از: اتخاذ مجموعه ای از اقدامات و سیاست ها در راستای تولید و بازتولید هویت ملی از راه ابزارهایی مانند نظام آموزشی، تاریخ نگاری رسمی، رسانه های رسمی، قوانین شهروندی است. هدف نهایی مهندسی فرهنگی در حوزه هویت، تلاش برای ایجاد یک اجتماع تصویری در میان افراد یک جامعه است؛ به گونه ای که آنها احساس کنند به یک تاریخ، سرزمین و فرهنگ مشترک تعلق دارند (قهرمانپور، ۱۳۸۶: ۵۸)

## ۸. مهارت تحلیل فرهنگی

برای اینکه بتوان فرهنگ را توسعه داد، ابتدا بایستی مهارت تحلیل گری تقویت شود. بدون تحلیل نمی توان خلاقیت فرهنگی داشت. زمانی که مدیران فرهنگی از توانمندی تحلیل آموزه ها و مؤلفه های فرهنگی برخوردار باشند، به راحتی می توانند آموزه های جدید فرهنگی را خلق کرده، و آنها را به مرور تبدیل به روش های کار و زندگی کنند. مهارت تحلیل فرهنگی، نوعی مهندسی فرهنگی است که در آن مدیران فرهنگی دست به شناخت عمیق اجزا، عناصر و روابط بین مؤلفه های فرهنگی و با طراحی و ساخت دهی مجدد بر اساس هدفها و کارکردهای مورد انتظار می زنند. هدف مهندسی فرهنگی، برقراری انسجام محتوایی (باورها و ارزشهای هنجاری شده) بین سیستم های فرعی یک کلان نظام اجتماعی است، بنابراین مهارت تحلیل فرهنگی عبارت از: فرایند باز طراحی وحدت بخش و هدفمند بین نظام فرهنگی مهندسی شده با سایر نظام های هم عرض به عنوان یک نظام یکپارچه و واحد است. در این فرایند کارکردها و ساختارهای هر یک از نظام های فرعی مبتنی بر مفروضها و ارزشها و باورهای نظام فرهنگی، بازمینی و بازسازی می شود، به گونه ای که تعادل کلان نظام اجتماعی

جدول ۱: مهارت های ده گانه و شاخص های پنجاه گانه مورد نیاز مدیران فرهنگی برای توسعه و تحول فرهنگی

کد اصلی	عنوان مهارت و شایستگی مورد نیاز مدیران فرهنگی	کد فرعی	شاخصهای بیانگر مهارت
۱	مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی	۱-۱	قدرت تشخیص
		۱-۲	ایده سازی و نوآوری فرهنگی
		۱-۳	بینش اجتماعی
		۱-۴	آینده نگری
		۱-۵	استنباط ابهام فرهنگی
۲	مهارت مدیریت تنوع فرهنگی	۲-۶	مذاکره مطلوب
		۲-۷	قانع سازی اثربخش
		۲-۸	ایجاد توافق و سازش
		۲-۹	پذیرش تنوع فرهنگی
		۲-۱۰	حل تعارض

۳	مهارت هوش فرهنگی	۳-۱۱ ۳-۱۲ ۳-۱۳ ۳-۱۴ ۳-۱۵	دانش فرهنگی برقراری ارتباط مثبت با فرهنگهای دیگر سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگهای دیگر جمع گرایی انگیزه مشارکت
۴	مهارت رهبری فرهنگی	۴-۱۶ ۴-۱۷ ۴-۱۸ ۴-۱۹ ۴-۲۰	تیم سازی الگوسازی اخلاقی ایجاد روابط بین فردی نمادسازی فرهنگی نوآوری فرهنگی
۵	مهارت فضا سازی فرهنگی	۵-۲۱ ۵-۲۲ ۵-۲۳ ۵-۲۴ ۵-۲۵	رشد حرفه‌ای خودآموزی تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی آموزش دادن آموزش دیدن
۶	مهارت کسب و کار فرهنگی	۶-۲۶ ۶-۲۷ ۶-۲۸ ۶-۲۹ ۶-۳۰	درک زیرساختهای فرهنگی حرفه گرایی فرهنگی بینش فرهنگی تبدیل فرهنگ به رفتارهای اقتصادی ارزیابی ریسک فرهنگی
۷-	مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی	۷-۳۱ ۷-۳۲ ۷-۳۳ ۷-۳۴ ۷-۳۵	مهندسی فرهنگی تلفیق دیدگاه‌های فرهنگی شناخت فرهنگ بومی شناخت مشترکات فرهنگ بومی و جهانی ایجاد هویت مشترک
۸	مهارت تحلیل فرهنگی	۸-۳۶ ۸-۳۷ ۸-۳۸ ۸-۳۹ ۸-۴۰	تفکر سیستمی جامعیت تفکر فرهنگی ژرف نگری فرهنگی مدیریت دانش فرهنگی پیش بینی رفتارهای فرهنگی
۹	مهارت انسجام سازی فرهنگی	۹-۴۱ ۹-۴۲ ۹-۴۳ ۹-۴۴ ۹-۴۵	وحدت بخشی فرهنگی ایجاد گفت‌وگو تحمل نظرات مخالف ایجاد ایده‌های مشترک سازش بین تضادهای فرهنگی
۱۰	مهارت فنی و تکنولوژیکی	۱۰-۴۶ ۱۰-۴۷ ۱۰-۴۸ ۱۰-۴۹ ۱۰-۵۰	توزیع اطلاعات ارتباطات رایانه ای آسان سازی یادگیری آموزش مجازی ترویج فناوری اطلاعات (IT)

تامین و حفظ می‌شود (راز نهان، ۱۳۸۶: ۴۳)

## ۹. مهارت انسجام سازی فرهنگی

یکی از مهارت‌های مهم مدیران فرهنگی ایجاد یکپارچگی و انسجام فرهنگی در سازمان و جامعه است. برای این کار لازم است مدیران فرهنگی به سمت قوی کردن فرهنگ سازمان و جامعه حرکت کنند. برای ایجاد انسجام فرهنگی در سطح جامعه، بایستی روی دو محور اساسی کار شود: یکی اینکه، تعداد افراد جامعه معتقد به ارزشهای عالی و فرهنگ را افزایش داد و دیگر اینکه میزان و عمق اعتقاد و پای بندی به ارزشهای فرهنگی را زیاد کرد. برای این کار، استفاده از شیوه‌های زیر می‌تواند چسبندگی و انسجام فرهنگی را افزایش دهد:

۱. پرورش احساس احترام به تاریخ جامعه و سازمان؛
۲. آفریدن احساس یگانگی در افراد جامعه و سازمان؛
۳. تشویق احساس عضویت در جامعه و سازمان و افتخار به آن؛
۴. تقویت ساز و کارهای تبادل نظر بین افراد جامعه، از مجاری رسمی و غیررسمی.

## ۱۰. مهارت فنی و تکنولوژیکی

یکی از مهارت‌هایی که موفقیت مدیران فرهنگی را در دنیای فعلی تضمین می‌کند، حمایت‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات است. پیش از به وجود آمدن مهارت‌های تکنولوژیکی تغییر پارادایم‌های ذهنی در راه به کارگیری آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است استفاده از اطلاعات، پردازش و مصرف درست آن در جهت ایجاد و توسعه فرهنگی از ضروریات کار فرهنگی است. فناوری اطلاعات در حوزه‌های مختلف تأثیر شگرفی به جا گذاشته که در این بین، تأثیر فرهنگی آن قابل توجه است. تحولی که در پرتو فناوری اطلاعات به وقوع پیوسته است، تحولی شگرف و مداوم در ارزشهای فرهنگی، آداب و رسوم کشورها، ملت‌ها و قومیت‌ها است. هم اینک سبک زندگی، چگونگی پوشش، خوردن و آشامیدن، محل زندگی و کار، از محتوای اطلاعاتی بسیار بالایی برخوردار شده و از نظر

نیاز است فرهنگ نیز مورد اصلاح قرار گیرد. برای تحقق این هدف نهادهای رسمی و غیررسمی فرهنگی به عنوان سیاستگذار تغییرهای فرهنگی نیازمند مدیران حرفه‌ای هستند. از این رو در این مقاله الگوی عملیاتی توسعه فرهنگی ارائه شده و مهارت‌ها و شایستگی‌های ده‌گانه و شاخصهای پنجاه‌گانه مورد نیاز مدیران فرهنگی برای توسعه و تحول فرهنگ جامعه و پیاده‌سازی الگوی توسعه فرهنگی ارائه شده است که در آن، شاخصها بیان کننده جهت‌گیری مهارت‌های ذکر شده است. □

## مدیران فرهنگی باید مهارت استفاده درست از فرصت‌های جهانی‌سازی فرهنگی و تبدیل تهدیدهای فرهنگی به فرصت‌ها را داشته باشند.



## در مهندسی فرهنگی ایجاد انسجام و یکپارچگی بین فرهنگ سازمان و جامعه یک مهارت اساسی برای مدیران فرهنگی است.

تاریخی از نوآوری‌های اطلاعاتی لبریز شده است.

بر این اساس، وظیفه و رسالت مدیران فرهنگی در جامعه اطلاعاتی خیلی دشوار و سرنوشت ساز است و برای موفقیت نیاز است که در حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات بینش‌های لازم را پیدا کرده، آن را تبدیل به مهارت و رفتار کنند. با توجه به مهارت‌های گفته شده، بطورکلی و خلاصه، مهارت‌های ده‌گانه و شاخصهای پنجاه‌گانه مورد نیاز مدیران برای توسعه و تحول فرهنگی را می‌توان در (جدول شماره ۱) ارائه کرد.

## نتیجه‌گیری

توسعه فرهنگی به عنوان زیربنای توسعه پایدار اقتصادی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از راه ایجاد و توسعه فرهنگ پشتیبانی کننده از جامعه، می‌توان مسیر توسعه را هموار کرد. فرهنگ بعنوان شیوه زندگی مردم است و برای توسعه و بهبود شیوه‌های مطلوب زندگی و کار،

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) تهران، انتشارات صفاد، ۱۳۸۴
  ۲. برت، جین و دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، ترجمه مریم شریفیان ثانی، گزیده مدیریت، شماره ۶۶، بهمن ماه ۱۳۸۵.
  ۳. رازنهان، فیروز، مهندسی فرهنگی کشور پیش شرط تحقق سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی شماره ۸ و ۹، ۱۳۸۶
  ۴. غفاریان، وفا و علیرضا علی‌احمدی، تفکر استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، ۱۳۸۲
  ۵. غفاری آشتیانی، پیمان، شناخت فرهنگی در فروش بین المللی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵، آذرماه ۱۳۸۵
  ۶. قربانبور، رحمان، مهندسی فرهنگی و هویت ملی در عصر جهانی شدن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شماره ۱۰ و ۱۱، تیر و مرداد ماه ۱۳۸۶
  ۷. کاردان، عباس، فرهنگ ملی و محلی در عصر جهانی شدن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شماره ۱۰ و ۱۱، تیر و مرداد ۱۳۸۶
  ۸. کالیز، جیم، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهر پور، تهران، انتشارات آروین، چاپ هفتم، ۱۳۸۶
  ۹. دیویس، استانی، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه: میرسیاسی، ناصر و پریچهرم‌عتمد گرجی، تهران، مروارید، ۱۳۷۳
  ۱۰. نائیچی، محمدجواد و منصوره عباسعلی زاده، هوش فرهنگی: سازگاری باناهمگونها، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱، خرداد ۸۶
  ۱۱. نهایوندیان، محمد، ما و جهانی شدن، تهران: مرکز ملی مطالعات جهانی شدن، ۱۳۸۵
- دکتر ایرج سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد نجف آباد و مدیر آموزش، تحقیقات و توسعه منابع انسانی فولاد مبارکه