

مدیریت فرهنگ

حبیب محمد نژاد چاوشی*

چکیده

فرهنگ، کلّیتی پیچیده از اندیشه و عمل است که همه اعتقادات، باورها، آرمانها، ارزشها، فنون و آداب و رسوم جامعه را در بر می‌گیرد، کیفیت زندگی را نمایان می‌سازد و شخصیت جامعه انسانی به شمار می‌رود. به طور خلاصه مدیریت فرهنگ فرایندی است شامل شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب. فرهنگ را می‌توان به دو نوع مطلوب و موجود تقسیم کرد. فرهنگ مطلوب به فرهنگی گفته می‌شود که مشتمل بر ادراکات، انتظارات، باورها، آرمانها و رفتارها در خصوص آنچه باید باشد است، به عبارت روشن‌تر؛ فرهنگی است که الگوهای رفتاری آشکار و رسماً تأیید شده را در بر می‌گیرد، اما فرهنگ موجود به عملکردها و رفتارهای موجود در جامعه و آنچه عملاً بر جامعه حاکم است، اشاره می‌کند. الگوهای تبیین فرهنگ متعدّدند و مدیران فرهنگی باید بر اساس یکی از آنها و در چارچوب همان الگو، راهبرد مناسبی را از بین راهبردهای فرهنگی تغییر، انتقال و فراگیری، تثبیت، تقویت، حفظ، توسعه و تکامل طبیعی، پرورش و ایجاد فرهنگ انتخاب کنند. این سیاستها و راهبردها نیز به نوبه خود با یک یا چند روش از روشهای اجرایی که عبارتند از: آموزش، تغییر افراد کلیدی، داستان، الگوسازی، تشویق و تنبیه و قوانین و مقررات اعمال می‌شوند.

واژگان کلیدی: فرهنگ، مدیریت فرهنگی، الگوهای شناخت فرهنگ، راهبردهای فرهنگی، فرهنگ موجود، فرهنگ مطلوب.

* تاریخ دریافت: ۸۶/۰۹/۰۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۸۶/۱۰/۱۷

مقدمه

«مدیریت فرهنگ» در فرایند تحولات فرهنگی یک کشور، بعد از دو مقوله «مهندسی فرهنگ» و «مهندسی فرهنگی» قرار می‌گیرد. کسی که از مهندسی فرهنگی بحث می‌کند در حقیقت دو پیش‌فرض اساسی را پذیرفته است؛ پیش‌فرض اول اینکه، فرهنگ به هر شکلی که باشد قابل مدیریت است؛ یعنی می‌شود آن را تغییر داد یا حفظ و تثبیت کرد. برخلاف دیدگاه مقابل آن، که معتقد است فرهنگ قابل تغییر نیست و به طور جبری سیر طبیعی خود را طی می‌کند و عوامل تأثیرگذار بر تحولات فرهنگی در اختیار بشر نیست.

در تبیین همین مطلب، مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «ما نمی‌خواهیم با نگاه افراطی به مقوله فرهنگ نگاه کنیم. بایستی نگاه معقول اسلامی را ملاک قرار داد و نوع برخورد با آن را بر طبق ضوابطی که معارف و الگوهای اسلامی به ما نشان می‌دهد، تنظیم کرد. برخورد افراطی از دو سو امکان‌پذیر است و تصور می‌شود؛ یکی از این طرف که مقوله فرهنگ را مقوله‌ای غیرقابل اراده و غیرقابل مدیریت بدانیم؛ مقوله‌ای رها و خودرو که نباید سر به سرش گذاشت و وارد آن شد. متأسفانه این تفکر در جاهایی هست و عده‌ای طرفدار رها کردن و بی‌اعتنایی و بی‌نظارتی در امر فرهنگ هستند. این تفکر، تفکر درستی نیست و افراطی است. در مقابل، تفکر افراطی دیگری وجود دارد که آن، سختگیری خشن و نظارت کنترل‌آمیز بسیار دقیق است. این تفکر هم به همان اندازه غلط است. نه می‌شود فرهنگ را در جامعه رها کرد؛ هرچه پیش آمد، پیش بیاید و نه می‌شود آن‌طور سختگیری‌های غلطی را که نه ممکن است و نه مفید، الگو قرار داد». (خامنه‌ای، ۱۳۸۲)

در جای دیگر ایشان می‌فرمایند:

«فرهنگ یک ملت را می‌شود با عوامل تأثیرگذار به تدریج عوض کرد. یک ملت از لحاظ فرهنگی عزیز را تبدیل کرد به یک ملت توسری‌خور و ضعیف؛ متقابلاً یک ملت تنبل را می‌شود تبدیل کرد به یک ملت زرنگ. این رنگ ثابت لایزالی و لایزولی نیست». (همان)

پیش‌فرض دوم، قبول نظریه سیستمی در فرهنگ است؛ یعنی بپذیریم که فرهنگ دارای اجزای مستقلی است که در تعامل با هم هستند و اعمال هر گونه سیاستی در راستای مدیریت فرهنگ و تأثیرگذاری بر هر کدام از اجزا بدون شک بر سایر اجزای آن نیز مؤثر خواهد بود. مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرمایند:

«فرهنگ یک سیستم است و دارای انواع و اجزایی است و مهندسی فرهنگ به عنوان یک مهندسی سیستم باید انجام پذیرد». (همان)

همچنین می‌فرمایند:

«فرهنگ که می‌گوییم اعم از مظاهر فرهنگی - مانند زبان و خط و امثال اینها - و آنچه باطن و اصل تشکیل‌دهنده پیکره فرهنگ ملی است؛ مثل عقاید، آداب اجتماعی، موارث ملی، خصیصه‌های بومی و قومی. اینها ارکان و مصالح تشکیل‌دهنده فرهنگ یک ملت است. فرهنگ دارای انواعی است ... انواع فرهنگ عبارتند از: فرهنگ ملی، فرهنگ عمومی، فرهنگ تخصصی... مهندسی فرهنگ این است که با رویکرد سیستمی اجزای فرهنگ اعم از فرهنگ ملی، فرهنگ عمومی، فرهنگ تخصصی، فرهنگ سازمانی، در مجموعه فرهنگ جانمایی شده و روابط آنها به خوبی تنظیم شود. ضعفهای اجزا و روابط آنها برطرف شود». (همان)

نکته دومی که به عنوان مقدمه لازم است گفته شود این است که تقسیم فرهنگ به دو نوع عمومی و تخصصی، تقسیم ماهوی نیست؛ یعنی ماهیت فرهنگ تخصصی با فرهنگ عمومی تفاوت ندارد. لذا با مراجعه به کتب مدیریت فرهنگ عمومی و تخصصی، وجوه اشتراک بسیار زیادی را در مؤلفه‌ها، الگوها و حتی روشها و راهبردهای فرهنگی مورد استفاده در فرایند مدیریت فرهنگی می‌توان یافت.

تولیدات علمی و متون ترجمه شده موجود در کشور در موضوع مدیریت فرهنگ سازمانی بسیار غنی است و غفلت از بهره‌گیری از این منابع و اکتفا به آثار موجود در خصوص فرهنگ عمومی می‌تواند عمق و گستره نگرش سیاستگذاران عرصه فرهنگ عمومی را محدود سازد، علاوه بر اینکه یکی از موضوعات مهندسی فرهنگی کشور، فرهنگ تخصصی است.

فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که کاربرد اصلی در زبان فارسی آن در دو زمینه است؛ در یک زمینه، "فرهنگ" در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدنی پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد؛ که در چنین معنایی به اموری مانند ادبیات، هنر و فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد و آشنایی و برخورداری از ظرافتهای زندگی و قدرشناسی و خشنودی برگرفتن از

آنها را نمایان می‌سازد. از این رو، فرهنگ در این معنی، به فرهیختگی انسان اشاره دارد و آموختنی‌های وی را آشکار می‌کند.

در زمینه دیگر، فرهنگ^۱ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند، به کار می‌رود. فرهنگ در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات و اشیای مادی گفته می‌شود که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید. در معنی نخست، جدایی بین انسان ناآموخته یا بی‌فرهنگ با انسان آموخته یا با فرهنگ است؛ در حالی که در معنی دوم، جدایی بین انسان و دیگر گونه‌های جانوران است. (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۲) برای فرهنگ به معنی دوم که شامل اندیشه‌ها، عقاید، طرز تلقی‌ها، سوگیری‌ها، احساسات، هنجارها و رفتارهای متناظر بر آنها می‌شود، تعریف‌های زیادی ارائه شده که به دو تعریف بسنده می‌کنیم:

«فرهنگ به کلیتی پیچیده از اندیشه و عمل اشاره دارد و همه اعتقادات، باورها، آرمانها و ارزشها، فنون و آداب و رسوم جامعه را در بر می‌گیرد، کیفیت زندگی را نمایان می‌سازد و برای جامعه انسانی دارای همان حکم است که شخصیت برای فرد دارد». (زارعی متین، ۱۳۷۷، ص ۱۲۰) در تعریف یونسکو از فرهنگ آمده است: «فرهنگ عنصری است شامل همه کنشها و واکنشهای فرد و محیط پیرامون او با بُعد زیرین زندگی گروههای اجتماعی؛ یعنی مجموعه روشها و شرایط زیست یک جامعه که بر اساس بنیاد مشترکی از سنتها و دانشها و نیز اشکال مختلف بیان و تحقق فرد در درون جامعه، به هم پیوند خورده است». (ابوالقاسمی، ۱۳۸۵، ص ۵۵) از بررسی‌های بی‌شماری که از فرهنگهای جداگانه به عمل آمده است، چنین برمی‌آید که به رغم گوناگونی و تفاوتها، همه فرهنگها دارای ویژگی‌هایی مشترک هستند که می‌توان آنها را با روشهای علمی بازکاوی کرد. پاره‌ای از این ویژگی‌ها را می‌توان چنین برشمرد.

۱. فرهنگ یادگرفتنی است؛ فرهنگ خصوصیتی غریزی یا ذاتی نیست و نمی‌توان آن را از راه زیستی به دیگران منتقل کرد... بنابراین باید پیرو قانون یادگیری باشد.

۲. فرهنگ یاد داده می‌شود؛ همه جانوران توانایی یادگیری دارند، ولی تنها انسان می‌تواند سرمایه‌ای چشمگیر از عاداتهای آموخته شده خود را به فرزندانش منتقل سازد. (در این امر، زبان مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند.)

۳. فرهنگ اجتماعی است؛ عاداتهای فرهنگی ... ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریکند و بر پایه همین ریشه اجتماعی نوعی همناختی و همگونی نسبی در آن به چشم می‌خورد... «فرهنگ، انسان را از فرد بودن به گروه اجتماعی بالا می‌برد و به گروه، پیوستگی و دوام نامحدود می‌بخشد».

۴. فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است؛ تا اندازه زیادی، عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید، به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند... بنابراین، رفتار به شیوه‌ای خود به خودی در پیروی از فرهنگ، که تنها یکی از عوامل تعیین‌کننده آن است پدید نمی‌آید.

۵. فرهنگ خشنودی‌بخش است؛ فرهنگ همواره و به ضرورت، نیازهای بنیادی زیستی و نیازهای ثانوی برخاسته از آنها را برآورده می‌سازد. فرهنگ از عاداتها ساخته شده است و عاداتها تنها تا زمانی که خشنودی می‌آفرینند پایدار می‌مانند.

۶. فرهنگ سازگاری می‌یابد؛ فرهنگ در سراسر زمان، رو به سوی سازگاری با پیرامون جغرافیایی خود دارد. همچنین فرهنگ از راه وام‌گیری و سازمان دادن، با پیرامون اجتماعی مردمان نزدیک و همسایه سازگاری پیدا می‌کند. سرانجام فرهنگ بی‌چون و چرا گرایش به آن دارد تا با خواسته‌های زیستی و روان‌شناختی سازواره انسانی سازگاری یابد.

۷. فرهنگ یگانه‌ساز است؛ به عنوان یک پیامد فراگرد سازگاری، عناصر هر فرهنگ، گرایش به آن دارند که پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند. (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۶)

مدیریت فرهنگ

مدیریت فرهنگ^۱ را می‌توان به صورت فرایندی شامل شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب خلاصه کرد. (میرسپاسی، ۱۳۷۶، ص ۲۳۳)

اولین و مهم‌ترین گام را در مسیر مدیریت فرهنگ هر جامعه‌ای، شناخت دقیق فرهنگ آن جامعه دانسته‌اند. این امر در دو مرحله شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب تحقق

می‌یابد؛ یعنی محقق برای انجام این مرحله از فرایند مدیریت فرهنگ باید ابتدا فرهنگ موجود را شناسایی و سپس فرهنگ مطلوبی را برای آن تعریف کند. سپس با مقایسه این دو فرهنگ، مراحل بعدی این فرایند را انجام دهد. قبل از ورود به این بحث، تعریفی از فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب ضروری است.

فرهنگ مطلوب به فرهنگی گفته می‌شود که مشتمل بر ادراکات، انتظارات، باورها، آرمانها و رفتارها در خصوص آنچه باید باشد است. به عبارت روشن‌تر؛ فرهنگ مطلوب، فرهنگی است که الگوهای رفتاری آشکار و رسماً تأیید شده را در بر می‌گیرد، در حالی که فرهنگ موجود به عملکردها و رفتارهای موجود در جامعه و آنچه عملاً بر جامعه حاکم است، اشاره می‌کند... نمونه‌های فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود بسیار است. برای مثال برخی رفتارها از نظر عامه مردم شدیداً نپسندیده و محکوم شده است، اما در مکانهای خصوصی خلوت رواج دارد. برای نمونه می‌توان در خصوص فرهنگ موجود و عدم تطابق با فرهنگ مطلوب، از مواردی نظیر عبور از چراغ قرمز، عدم رعایت قوانین و مقررات رانندگی، تقلب در مواد غذایی، احتکار اجناس مورد نیاز مردم و تبلیغات بی‌پایه و اساس و نادرست نام برد. (ابوالقاسمی، ۱۳۸۵، ص ۱۹۲)

دیدگاههایی درباره فرهنگ موجود

قبل از شروع به مطالعه فرهنگ یک جامعه، باید فرد محقق، دیدگاه خود را در خصوص فرهنگ و نمادهای آن در هر جامعه‌ای روشن سازد. عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند فرهنگ عبارت است از رفتارهای مشاهده شده در جامعه و عده‌ای دیگر از آنها معتقدند: «هنگامی که انسان به برخی از فرضها و باورهای راهنما و بنیادی پی ببرد، آن‌گاه به معانی ضمنی در پدیده‌های ساخته دست انسانی و رفتارهای گوناگونی که مشاهده می‌شوند، آسان‌تر می‌توان آگاهی یابد. افزون بر این، هنگامی که انسان به فرضهای زیرساز و مسلم پنداشته شده پی ببرد، بهتر می‌تواند بفهمد که چگونه فرهنگها می‌توانند دستخوش ابهام یا گرفتار تناقض درونی باشند.» (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۳۵)

ما برای تبیین بهتر این تفاوت دیدگاهها چند نفر از صاحب‌نظران را به همراه روشی که برای شناسایی فرهنگی ارائه داده‌اند ذکر می‌کنیم.

۱. الگویی که به کوشش گاگلیاردی^۱ فراهم آمد سرشت چند سطحی فرهنگ را آشکار می‌سازد. به گفته او، در هر جامعه‌ای که دارای ارزشهای چیره است و آنها را دوام می‌بخشد، نیروهای پرتوانی دست‌اندرکارند. به ادعای وی، این نیروها چنان پرتوانند که پایداری فرهنگ در شمار **راهبرد بنیادی نخستین** هر سازمان می‌شود. دوام بخشیدن و پایدارسازی فرهنگ، زمانی پدید می‌آید که **ارزشها و باورهای بنیادی** گروههای غالب در جامعه به راهبردهای ثانوی برای عمل کردن در محیط تبدیل شوند. به عقیده وی، دو نوع **راهبردهای ثانوی** وجود دارند: ابزاری و بیانی.

راهبردهای ابزاری؛ راههایی هستند که در آنها ارزشها و باورها در آنچه می‌تواند انجام دهد و چگونه آن را انجام دهد، بازتابیده می‌شوند.

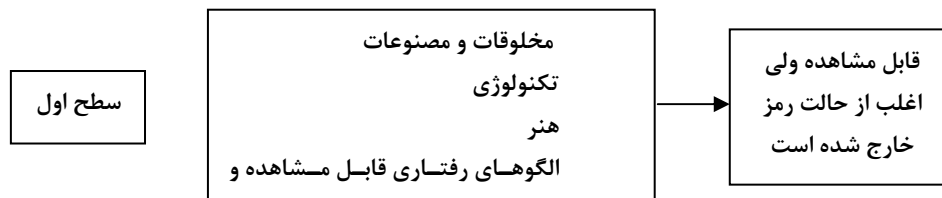
راهبردهای بیانی؛ در قلمرو نمادی عمل می‌کنند و می‌کوشند تا ثبات و پایداری را حفظ کنند... آنها گروه را یاری می‌دهند تا هویت جمعی خود را نگه دارد و به جهان بیرون، هویتی در خور شناسایی عرضه دارد. راهبردهای بیانی آفرینش نمادهایی را که دارای معانی مهم برای افراد جامعه هستند و دیگران آنها را به آسانی به عنوان ویژگی مربوط به آن جامعه تشخیص می‌دهند، در بر می‌گیرد. شیوه‌های اجرایی و فعالیتهای افراد که در تعامل با محیط است، ریشه در راهبردهای ثانوی دارند. (همان، ص ۷۲)

۲. به عقیده ادگار شاین، در تحلیل فرهنگ یک گروه یا سازمان خاص، مطلوب این است که سه سطح بنیادی تجلی فرهنگ را از یکدیگر تمیز دهیم. این سه سطح عبارتند از:

الف) دست ساخته‌های انسانی قابل مشاهده؛

ب) ارزشها؛

پ) فرضهای زیرساز بنیادی. (شاین، ۱۹۹۰، ص ۱۰۹)





نمودار ۱: سطوح فرهنگ (مقیم، ۱۳۷۷، ص ۱۷۱)

هنگامی که انسان وارد سازمانی می‌شود «دست‌ساخته‌های انسانی» آن را مشاهده و احساس می‌کند. این دست‌ساخته‌های انسانی همه چیز را از جانمایی کالبدی، دستور پوشاک، شیوه مخاطب ساختن یکدیگر، بو و احساس محل، شدت احساسهای عاطفی و دیگر پدیده‌ها گرفته تا تجلیات بادوام پایدارتری چون قانون اساسی، مدارک و اسناد، بیانیه‌ها و قراردادهای و قوانین موضوعه سالانه و آیین‌نامه‌های حاکم بر سازمانها در بر می‌گیرد.

دشواری شناخت دست‌ساخته‌های انسانی این است که این دست‌ساخته‌ها ملموس و آشکارند، ولی به سختی می‌توان آنها را درست تشخیص داد. ما می‌دانیم که در برابر آنها چگونه واکنش نشان دهیم، ولی این به ضرورت، یک شاخص معتبر برای تشخیص واکنش افراد نیست.... برای نمونه، یکی از کاستی‌های بررسی نمادها، داستانها، افسانه‌ها و دیگر دست‌ساخته‌های انسانی آن است که هر گاه ما ندانیم اینها چگونه با فرضهای زیرساز پیوستگی دارند، ممکن است استنتاجهای نادرستی از آنها بکنیم.

از راه مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها یا سایر ابزار بررسی، انسان می‌تواند به بررسی ارزشها، هنجارها، نظامهای اعتقادی، منشورها و فلسفه‌های پذیرفته شده و مستند یک فرهنگ پردازد. این برابر با پرسش قوم‌نگاری است که از یک «فرد مطلع ویژه» می‌پرسد: چرا برخی پدیده‌های مشاهده شده به شیوه‌ای که رخ می‌دهند، پدید می‌آیند؟ برای پی بردن تا این سطح که مردم

چگونه احساس می‌کنند و می‌اندیشند، مصاحبه‌های آزاد و گشوده می‌تواند بسیار سودمند باشد، ولی پرسشنامه‌ها و ابزار بررسی به این اندازه سودمند نیستند؛ زیرا درباره ابعادی که مورد بررسی قرار می‌گیرند پیش‌داوری صورت می‌گیرد...

از راه مشاهده عمقی‌تر، پرسشهای متمرکزتر و از راه درگیر کردن اعضای برانگیخته‌تر گروه در خودکاوی ژرف، می‌توان فرضهای مسلم پنداشته شده، زیرساز و به طور معمول ناآگاهانه‌ای را که ادراکات، فراگردهای اندیشیدن، احساس کردن و رفتار افراد را تعیین می‌کنند، پیدا کرد و به بازگشودن آنها پرداخت. (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۳۴)

۳. همان‌طور که بیان شد، دو دیدگاه متمایز نسبت به فرهنگ وجود دارد که در نتیجه این دیدگاهها، روشهای شناسایی فرهنگ نیز متفاوت شده است. در مطالعه روش گروه اول که معتقد بودند فرهنگ شامل باورها و ارزشهای حاکم بر افراد است و رفتارها، آثار قابل مشاهده فرهنگ می‌باشند، ملاحظه شد که این روشها بیشتر بر کشف نظرات و دیدگاهها متمرکز بودند و به میزان محدودی نیز می‌خواستند رفتارها را مشاهده کنند. غرض از این مشاهده، کشف باورها بود.

گروه دوم از محققان که معتقدند فرهنگ عبارت است از رفتارهای قابل مشاهده؛ راهی جز مطالعه و مشاهده رفتار نمی‌دانند. تعریف ارائه شده از سوی رایینز در خصوص فرهنگ، او را در سمتی قرار می‌دهد که فرهنگ را تنها، کنش و رفتارهای مشهود می‌دانند. ایشان حتی طریق کشف یک فرهنگ را در یک محیط، مشاهده آداب و رسوم و شنیدن داستان و نحوه تشویق و سایر رفتارهای موجود در آن می‌دانند. البته این به معنای عدم قبول ارزشها و فرضیه‌های بنیادی و اصیل که عامل ایجاد رفتارها هستند نیست. بلکه وی پس از اذعان به وجود چنین عوامل کنشی، آنها را جزء فرهنگ نمی‌داند. (شریف زاده، ۱۳۷۷، ص ۱۹)

الگوهای تبیین فرهنگ

پس از مشاهده یا نظرسنجی (روشهای مطالعه فرهنگ براساس دیدگاه حاکم بر محقق) باید بتوان فرهنگ موجود یا مطلوب را تبیین و نوع فرهنگ را براساس یکی از الگوهای تبیین فرهنگ مشخص کرد. در این راستا نیز کارهایی صورت گرفته است که به طور مختصر چهار نمونه نقل می‌شود.

۱- الگوی پارسونز

تالکوت پارسونز^۱ جامعه‌شناس آمریکایی، یکی از چارچوبهای تحلیل محتوای ارزشهای فرهنگی را ارائه داده است. این مدل که به نام AGIL معروف است، هر کدام از حروف به منظور تبیین و توضیح وظیفه مشخصی که یک جامعه دارد، آمده است؛ A^۲ نماد «انطباق»، G^۳ به معنی «تحقق هدف»، I^۴ به معنی «یکپارچگی یا ادغام» و L^۵ «بیانگر مشروعیت» است. براساس این مدل برای حرکت درست و همه جانبه جامعه به سوی اهداف خود، همواره چهار موضوع مورد توجه جدی قرار می‌گیرد. انطباق با محیط و سازگاری جامعه با شرایط فیزیکی، بر عهده نهاد اقتصاد است. حفظ اهداف کلان جامعه و وظیفه انطباق حرکت جامعه با اهداف، بر عهده نهاد سیاست است. یکپارچگی جامعه به ساختار امنیتی و مشروعیت نظام باز می‌گردد و نهاد امنیت ملزم به حفظ آن است. نهاد فرهنگ در هر چهار مؤلفه، حفظ الگوهای کیفی را بر عهده دارد. در جوامع مذهبی مانند ایران، هر چهار نهاد باید براساس معارف دینی شکل گیرند. از این رو، دین در متن اجتماع حضور و نقش ویژه‌ای دارد. (کیا، ۱۳۷۰، ص ۳۲)

۲- الگوی گرت هافستد

گرت هافستد^۶ شش سال برای مشخص کردن تفاوت‌های اساسی میان فرهنگهای ملی وقت صرف کرد. هافستد با هنجارها و تعمیم‌ها سر و کار داشت. او در این ارتباط، چهار شاخص ذیل زیر را تشخیص داده است:

۱. قدرت: برخی از ملیتها به سلسله مراتب علاقه‌مند بوده و آن را تأیید می‌کنند؛ در حالی که برخی به تساوی همگان معتقدند، برخی برای همه افراد قایل به استقلال هستند و عده‌ای بر این باورند که افراد بایستی متکی به دیگران باشند. هافستد فرهنگها را بر اساس فاصله مورد تمایل آنها از قدرت، درجه‌بندی کرده است.

-
1. Talkot parsonz
 2. Adaptation
 3. Goal attainment
 4. Integration
 5. Legitimacy
 6. Geert Hofstede

۲. **عدم اطمینان:** برخی از جوامع بیش از دیگران نگران عدم اطمینان و مخاطره‌جویی (ریسک) هستند. آنها مقررات، راهکارهای توأم با ثبات و الگوهای ثابت زندگی را دوست دارند و این نکته را پذیرفته‌اند که باید از افراد خبره پیروی کرد. هافستد فرهنگها را بر اساس میزان اجتناب از عدم اطمینان طبقه‌بندی کرده است.

۳. **فردگرایی:** بعضی جوامع، چارچوب اجتماعی آزاد را که در آن افراد، مسئول حمایت و مراقبت از خودشان هستند، می‌پسندند. جوامع دیگر خواهان جمع‌گرایی^۲ بیشتر، خانواده‌های به هم نزدیک‌تر و صمیمی‌تر و سازمانهایی هستند که حافظ منافع آنها بوده و در ازای آن، انتظار وفاداری از آنها را داشته باشد. فردگرایی و جمع‌گرایی دو انتهای طیف در جدول هافستد هستند.

۴. **مردسالاری (گرایش به خصایص مردانه):** بعضی از کشورها در نگرشهای خود بیشتر مردانه فکر می‌کنند. دارای شخصیتی قومی و مطمئن به خود بوده، به کسب پول ارجح می‌نهند و به چگونگی زندگی دیگر افراد اعتنایی ندارند. ملیتهای دیگر در نقطه مقابل اینان بوده و به تدریج به ارزشهای زنانه^۴ متمایل شده‌اند. (هندی، ۱۳۸۰، ص ۱۵۵)

۳. الگوی بومی مبتنی بر جهان‌بینی اسلامی

تدوین الگوی مناسب برای مدیریت فرهنگ در هر کشوری، تابع جهان‌بینی خاص آن کشور و نظام ارزشی حاکم بر محیط کار و زندگی آن است. جهان‌بینی حاکم بر جوامع اسلامی و از آن جمله ایران، جهان‌بینی اسلامی مبتنی بر اعتقاد به توحید است. جهان‌بینی توحیدی؛ یعنی درک اینکه جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و با عنایت و مشیت الهی نگهداری می‌شود و اگر لحظه‌ای عنایت الهی از جهان گرفته شود، نیست و نابود می‌گردد. لذا باید در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و خط‌مشی‌ها و حتی در اعمال روشها، اراده تکوینی و تشریحی الهی را دقیقاً رعایت کرد. بر این اساس، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در این الگو، به ترتیب اهمیت و میزان تأثیرگذاری بر رفتار انسانها در محیط کار عبارتند از:

1. Individualism
2. collectivism
3. masculinity
4. Feminine Values

۱. تقوای الهی: تقوا را می‌توان فضای زندگی در محضر خدا تلقی کرد که دو اثر بزرگ بر کارکنان و مدیران دارد: یکی روشن‌بینی و دیگر ایجاد نیرویی خاص در پیروزی بر شداید و مشکلات.
۲. امر به معروف و نهی از منکر: این دو امر واجب، وسیله‌ی دستیابی به فلاح و رستگاری و نجات در دنیا و آخرت و ضامن تمامی اصلاحات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، صنعتی، اخلاقی و تمامی پیشرفتهای جامعه اسلامی است. در نتیجه، نظام مدیریتی که در آن فرهنگ اسلامی حاکم باشد، به مشارکت عموم مردم و نظارت دقیق ایشان در اجرای کارهای نیک و جلوگیری از کارهای ناپسند نیازمند است.
۳. احساس مسئولیت: مدیر و همچنین سایر نیروهای انسانی در سازمانهای دارای فرهنگ اسلامی، در برابر خدا، رشد و تعالی خود و دیگران، جامعه و سازمانشان مسئولیت دارند و در روز جزا مورد سؤال قرار خواهند گرفت. نتیجه‌ی چنین فرهنگی، خلاقیت، عدم کوتاهی و کارشکنی، خستگی‌ناپذیری و ریسک‌پذیری معقول می‌باشد.
۴. نظم: در متون اسلامی به معنی قرارداد هر چیز در جای مناسب خود آمده است. مراعات نظم در کارهای جمعی، ضروری است و بدون آن، کار دسته‌جمعی مختل می‌شود.
۵. وفای به عهد: موجب افزایش اعتماد و اطمینان در محیط کار شده، به صمیمیت و صفای بین افراد می‌افزاید؛ اضطراب و تزلزل را در سازمان از بین می‌برد و میزان رضایتمندی از شغل و اثربخشی را افزایش می‌دهد.
۶. عدالت و انصاف: اجرای عدالت نه تنها یک وظیفه‌ی الهی، بلکه یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد خوب سازمان است. کسانی که بر اساس عدالت در بین مردم عمل می‌کنند، هر زمان دستوری صادر کنند، همگان با میل و رغبت اجرا می‌کنند. همچنین عدالت‌ورزی موجب تداوم قدرت و حکومت می‌شود.
۷. صداقت و راستگویی: یکی از بارزترین علایم و نشانه‌های اشخاص مؤمن، صداقت در گفتار و کردار است که ضامن حفظ همبستگی و اعتماد متقابل بین نیروهای انسانی یک سازمان می‌باشد.
۸. توکل به خدا: توکل صفتی است که باعث می‌شود فرد در تمام کارهایش با امید و قصد و نیت خدایی، انجام وظیفه کند و هیچ‌گاه در اعمال و وظایف خود از فکر خدا غافل

نباشد. همچنین توکل باعث افزایش انگیزه و اراده فرد با ایمان می‌شود. در مقابل آن، غرور و عدم اعتماد به خداوند در کارهاست که باعث یأس و سرشکستگی و احساس ضعف و ناتوانی در انجام وظایف می‌شود.

۹. تعهد به اهداف: تعهد نسبت به اهداف که یکی از ویژگی‌های بارز پیامبران است، باعث ایجاد انگیزه برای انجام وظایف شده، انسانها را به یافتن راهکارهای خوب و مناسب در به نتیجه رساندن آن وظایف دعوت می‌کند. در فرهنگ اسلامی اهداف فردی و سازمانی هیچ منافات و تضادی با هم ندارند.

۱۰. اخلاص: منظور از اخلاص آن است که انسان در درجه اول، فعالیتش را برای رضا و خشنودی خداوند و عنایت به پادشاهای اخروی انجام دهد و در انجام امور در هر شرایطی از یاد خدا غافل نباشد. اخلاص مانع از آن می‌شود که افراد به خاطر منافع شخصی خود، منافع دیگران را به خطر بیندازند و فرهنگ عدم اعتماد نسبت به همدیگر را در سازمان اشاعه دهند. هم‌افزایی در سازمانی که از نیروهای انسانی مخلص برخوردار است.

۱۱. تعاون و همکاری: وحدت و هماهنگی از اصول بنیادی جامعه اسلامی محسوب می‌شوند که در سایه تعاون و همکاری محقق می‌یابند، تعاون به معنای یکدیگر را کمک کردن، یکی از اصول اساسی در دستیابی به اهداف است. مدیران و کارکنان با همکاری می‌توانند اثربخشی سازمان را افزایش دهند و باعث توسعه گروههای کاری و برآورده شدن نیازهای اجتماعی افراد شوند.

۱۲. خودنظارتی: نتیجه اعتقاد به خدا و داشتن ایمان و معنویت، ایجاد یک نیروی بسیار قوی در درون انسان است که مانع ارتکاب عمل خلاف و فرار از زیر بار مسئولیت توسط وی می‌شود. هیچ نظارتی به اندازه خودنظارتی اثربخش نیست.

۱۳. سخت‌کوشی: یکی دیگر از فرهنگهای حاکم بر جامعه اسلامی سخت‌کوشی است. زندگی انبیا و ائمه اطهار(ع) بهترین الگو برای جامعه اسلامی در احیای این فرهنگ می‌باشد. تبلی و کسالت و تن‌آسایی از ویژگی‌هایی است که در اسلام شدیداً مذمت شده‌اند.

۱۴. حضور در مراسم عبادی(نماز جماعت): شرکت در نماز جماعت، رشد معنوی را در قلوب انسانها ایجاد می‌کند و آنان را به انجام حسنات جذب می‌کند. بدیهی است این مهم می‌تواند در اثربخشی سازمان، نقش مثبتی داشته باشد.

۱۵. کاردانی و تخصص: در اعتقاد اسلامی، سپردن کار به افراد ناصالح و غیر کاردان و حتی به عهده گرفتن مسئولیت با وجود افراد کاردان‌تر، بسیار مذمّت شده است.
۱۶. خلاقیت و نوآوری: خلاقیت و نوآوری، از عوامل مهم بقای سازمانها به شمار می‌آید. سازمانهایی که در ایجاد قوه ابداع و ابتکار در نیروی انسانی موفق نبوده‌اند، از ادامه حیات بازمانده‌اند. وجود خلاقیت در نیروهای انسانی یک سازمان در جامعه اسلامی نشان دهنده عملکرد صحیح مدیران و کارکنان و نیز اعتماد به نفس نیروها و عملکرد خود هدایتی و حمایتی و تربیتی مدیران می‌باشد.
۱۷. نظام پاداش و تنبیه در برابر عملکرد: تشویق و قدردانی باعث دلگرمی کارکنان شایسته و تأثیر مثبت در عملکرد افراد ناشایست می‌شود. تنبیه نیز به عنوان آخرین ابزار مدیریتی با هدف ایجاد آگاهی، در فرهنگ اسلامی توصیه شده است. اسلام برای تشویق و تنبیه افراد، شرایطی را ذکر کرده است که باید به آنها مراجعه کرد.
۱۸. مشورت و مشورت: اسلام که دین عقل و حکمت است، انسان را به مشورت در امور ترغیب می‌کند. مشورت ضمن اینکه موجبات رشد و تعالی افراد را فراهم می‌کند، باعث می‌شود بهترین راه حل اتخاذ و اجرا شود.
۱۹. سعه صدر: سعه صدر نمودهای رفتاری متعددی چون: حلم، متانت در شادی‌ها، مقاومت در برابر مشکلات و داشتن روحیه انتقادپذیری دارد. روشن است که این ویژگی‌ها می‌توانند در جامعه اسلامی بسیاری از مشکلات فردی و اجتماعی را حل کنند.
۲۰. هدایت و حمایت مدیریتی: هدایت و حمایت نیروی انسانی از وظایف و مسئولیتهای مهم مدیران در جامعه اسلامی است. طبق مبانی اسلامی، بهترین شیوه هدایتی و حمایتی از نیروهای انسانی این است که خود مدیران اسوه نیکویی باشند و در درجه دوم، ناصح و خیرخواه آنها باشند.
۲۱. احترام به قوانین و مقررات (انضباط): اسلام دین قانون و انضباط و فقه اسلامی مترقی‌ترین قوانین است. در فرهنگ اسلامی، قدرتمندان در درجه اول خود منضبط می‌باشند و در چارچوب قوانین مشی می‌کنند و درجه دوم، دیگران را دعوت به تبعیت از قانون می‌کنند.
۲۲. تعظیم شعائر اسلامی: برگزاری مراسم دینی بهترین ابزار برای انتقال ارزشهای والای اسلامی در جامعه از نسلی به نسل دیگر است. (زارعی متین، ۱۳۷۴، ص ۱۱۰)

برای تبیین فرهنگ، وجود یک الگوی تبیین، ضروری است؛ ولی هر الگویی را نمی‌توان در هر جامعه یا سازمان و تشکلی به کار گرفت. بهترین الگوی تبیین فرهنگ، الگویی است که از جامعه مورد مطالعه استخراج شده باشد. اگر دقت شود الگوی اول و دوم با تمام استحکام خود، با فرهنگ موجود جامعه ما منطبق نیست؛ یا بسیار کلی است یا در مواردی حتی در جامعه ما ابهام دارند؛ یعنی اعداد و ارقام به دست آمده از مطالعات میدانی با همان الگو، قابل تعمیم به کل جامعه ما نیست؛ زیرا مؤلفه‌های الگوهای مذکور ویژگی برجسته در جامعه ما محسوب نمی‌شوند. در مطالعات هافستد، گزارشهای بعضی از کشورها در چهار مؤلفه الگوی ایشان گویای همین مسئله است؛ یعنی هافستد در خصوص بعضی کشورها گزارش داده است که مثلاً گرایش به خصایص مردانه یا زنانه در این جامعه قابل تشخیص نیست و جامعه نسبت به این خصیصه هیچ نمود خاصی را نشان نمی‌دهد.

الگوی سوم که در جامعه ما و متناسب با ویژگی‌های مردم ایران استخراج شده است، معایب بالا را ندارد. انتخاب مؤلفه‌هایی مثل شرکت در نماز جماعت بسیار نوآورانه است، ولی باید گفت تعداد مؤلفه‌ها در این الگو زیاد است. ۲۴ مؤلفه وقتی در محیط‌های مختلف اجتماعی به شاخصهای کمی بدل گردند و برای هر شاخص یک پرسش تهیه شود، جداول به دست آمده بسیار زیاد خواهد بود و در نتیجه قضاوتها در خصوص فرهنگ را برای مدیران فرهنگی مشکل خواهد کرد. در اینجا بجاست الگوی دیگری به عنوان الگوی چهارم که در سند چشم‌انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی آمده است و تقریباً معایب الگوهای پیشین را ندارد معرفی شود.

۴- الگوی تبیین فرهنگ در سند چشم‌انداز

هرچند در سند چشم‌انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران ویژگی‌ها و خصایص مطلوب مردم ایران به نام الگوی تبیین ذکر نشده، ولی عناوین به‌طور دقیق انتخاب شده است. در این سند، ویژگی‌های فرهنگی جامعه ایرانی عبارتند از: ۱. فعال ۲. مسئولیت‌پذیر؛ ۳. ایثارگر؛ ۴. مؤمن؛ ۵. رضایتمند؛ ۶. برخوردار از وجدان کاری؛ ۷. با انضباط؛ ۸. دارای روحیه تعاون؛ ۹. دارای سازگاری اجتماعی؛ ۱۰. متعهد به انقلاب اسلامی؛ ۱۱. متعهد به شکوفایی ایران؛ ۱۳. مفتح به ایرانی بودن. این الگو علاوه بر مشترکات، وجوه افتراقی نیز با الگوهای قبلی دارد.

راهبردها و سیاستهای مدیریت فرهنگ

۱. تغییر فرهنگ

شاید مهم‌ترین و مشکل‌ترین مرحله در فرایند مدیریت فرهنگ، تغییر و پرورش باشد. در اینجا چند نکته اساسی قابل ذکر است:

الف) تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان‌بر است. هر چه فرهنگ موجود عمیق‌تر و قدرتمندتر باشد، تغییر آن به خاطر تجربه طولانی با فرهنگ موجود و تعهد افراد به آن مشکل‌تر است.

ب) ارزشهای نهایی، غیر قابل بحث بوده و اصطلاح مفروضات برای آنها مناسب‌تر است. مفروضات و ارزشهای اساسی یا تغییر نمی‌کنند یا بسیار کم دستخوش تغییر می‌شوند. بنابراین، فقط از طریق آموزش باید تقویت شوند و در سطح جامعه توسعه یابند.

ج) در جوامعی که تاریخ نسبتاً ایستایی را پشت سر گذاشته و چالشهای کمی را در مورد ارزشها داشته‌اند، تغییر بسیار مشکل است و تنها با شکست کامل یا انقلاب در همه سطوح سیاسی و اجتماعی جامعه، امکان تغییر در فرهنگ پدید می‌آید. لذا در همه جوامع نمی‌توان از یک روش برای تغییر استفاده کرد. (زارعی‌متین، ۱۳۷۸، ص ۱۱۲)

۲. انتقال و فراگیری فرهنگ

واژه «می‌آموزند» (که در بعضی تعاریف فرهنگ و از آن جمله تعریف ادگار شاین به کار رفته است) تقریباً به معنای فراگیری است. البته شاید این واژه در اذهان، معنی آموزش و پرورش یا همان آموزش رسمی را تداعی کند، در حالی که آموزش فرهنگ در مسیر زندگی در جامعه صورت می‌گیرد. مانند آنچه در نشستهای توجیهی به کارکنان تازه وارد آموزش داده می‌شود که جنبه آموزش ثانوی دارد یا آنچه نسلی در تعامل با نسل قبلی یاد می‌گیرند. بیشتر آموزه‌های فرهنگی از راه مشاهده و تقلید الگوهای نقش در جریان کارهای روزانه آموخته می‌شوند.

۳. تثبیت فرهنگ

منظور از تثبیت فرهنگ، همسو نگه داشتن مؤلفه‌های فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب است تا زمانی که مطابقت بین آنها وجود داشته باشد. (میر سپاسی، ۱۳۷۶، ص ۲۴۲)

۴. تقویت فرهنگ

گاه در اثر مرور زمان و ارتباطات گسترده انسانی، نمادهای فرهنگی جامعه رنگ خود را باخته، متأثر از سایر فرهنگها تغییر می‌یابند. در چنین شرایطی مدیران فرهنگی باید با اتخاذ روشهای مناسب در جهت تقویت و پررنگ کردن نمادهای فرهنگ جامعه اقدام کنند.

۵. حفظ فرهنگ

پس از اینکه یک فرهنگ در جامعه ارائه و تثبیت شد، اقدامات زیادی انجام می‌شود تا مردم به تجربه‌های مشابهی دست یابند و آن فرهنگ حفظ شود... این سیاست بر آن است تا کسانی را تأیید و تقویت کند که برای آن فرهنگ ارزش قائلند و آن را حمایت می‌کنند و را کسانی که در برابر آن بایستند، تنبیه تعیین می‌کند یا آنها را مورد تشویق و حمایت خود قرار نمی‌دهد. (رایینز، ۱۳۷۷، ص ۱۰۷۳)

۶. توسعه و تکامل طبیعی فرهنگ

دگرگونی‌های پدید آمده در محیط، فشارهای عصبی و تنشهایی را در افراد گروههای موجود در جامعه ایجاد می‌کنند و راه را برای یادگیری و سازگاری به اجبار می‌گشایند. در همان حال، اعضای تازه‌ای که وارد گروه می‌شوند، باورها و مفروضات تازه‌ای را با خود می‌آورند که بر مفروضات پذیرفته کنونی گروه اثر خواهند گذاشت. از این رو، به درجه‌های متفاوت، فشار ثابت و پایداری برای تکامل و رشد در هر فرهنگ معین و معلومی وارد می‌شود. اما به همان شیوه‌ای که افراد به آسانی عنصرهای هویت‌ساز و کارهای دفاعی خود را از دست نمی‌دهند، گروهها هم به آسانی مفروضات زیرساز بنیادی خود را به دلیل رویدادهای بیرونی یا عدم تأیید تازه‌واردان از دست نمی‌دهند (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۵۰). فرایند طبیعی حفظ فرهنگ و حتی انتقال و یا اشاعه آن را توسعه و تکامل طبیعی فرهنگ می‌نامند.

۸. ایجاد فرهنگ

آداب، رسوم، سنتها و شیوه‌هایی که یک جامعه کارهای خود را براساس آنها انجام می‌دهد تا حد زیادی به گذشته و تجربیات موفقیت‌آمیزی که آن جامعه داشته است، بستگی دارد. این موضوع ما را به منبع اصلی فرهنگ؛ یعنی بنیانگذاران و تاریخ آن جامعه رهنمون می‌کند (رابینز، ۱۳۷۷، ص ۱۰۷۳). رهبران جوامع در هر برهه‌ای از تاریخ می‌توانند به شیوه‌های مختلف مؤلفه‌های فرهنگی را در جامعه ایجاد کنند.

شیوه‌های مدیریت فرهنگ

روشهای مختلفی برای مدیریت فرهنگ وجود دارد. این روشها یا به دنبال ایجاد تحول اساسی از درون هستند که معمولاً براساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید می‌شود یا به دنبال ایجاد تحول از بیرونند که معمولاً براساس آن بر ایجاد محیط و شرایط جدید تأکید می‌شود. در اینجا بر اساس اولویت به چند روش اشاره می‌شود.

۱. آموزش

تمام کنشها و اثرات و راهها و روشهایی را که برای رشد و تکامل توانایی‌های مغزی و معرفتی و همچنین مهارتها، نگرشها و رفتار انسان به کار می‌روند به طریقی که شخصیت انسان را تا ممکن‌ترین حد آن تعالی بخشند، تعلیم و تربیت یا آموزش و پرورش گویند. (صفوی، ۱۳۷۱، ص ۱۱)

آموزش، یک روش اساسی ایجاد تحول در فرهنگ است، در برنامه‌های آموزشی باید در مورد اثرات، ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری نامطلوب فرهنگ موجود مانند تنبلی، بی‌حوصلگی، بی‌تفاوتی، بی‌تقوایی، بدخلقی، خلف وعده و ... صحبت شود و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد. (زارعی‌متین، ۱۳۷۸، ص ۱۱۷)

از نظر تاریخی تا اوایل قرن بیستم، مدرسه، سرچشمه اصلی دانش و معلم، منتشر کننده مجاز آن بود. توانایی فرد به یافتن جایگاه خویش در جهان تا حد زیادی بستگی به معرفتی داشت که در مدرسه کسب می‌کرد. امروزه نظام آموزشی و نظام ارتباطی در حال رقابت هستند. (دادگران، ۱۳۸۱، ص ۱۹۰) آموزش فرهنگ به شیوه‌های مختلف ذیل اجرا می‌شود:

الف) آموزش رسمی: در این شیوه، آموزشگران، معلمان و استادان در مدارس، آموزشگاهها و مراکز آموزش عالی با بهره‌گیری از متون درسی و در محیطی مناسب، همراه با انتقال مفاهیم علمی، فرهنگ مطلوب جامعه را به دانش‌آموزان و دانشجویان منتقل می‌کنند. انتظار تحول فرهنگی از این شیوه به عوامل ششگانه معلم، متعلم، محیط تعلیم، قوانین حاکم بر آموزشگاه، مدیریت و متون درسی بستگی دارد.

ب) آموزش غیررسمی: منظور از آموزش غیررسمی، بیشتر نظامها و سیستمهای ارتباطی است. در میان رسانه‌های جمعی، رادیو و تلویزیون از لحاظ آموزش غیر رسمی، جایگاه ویژه‌ای دارند. اگر از خصلت سرگرم‌کننده رادیو و تلویزیون بگذریم، این وسایل به دلیل بُرد وسیعشان یکی از بهترین وسایل آموزشی و فرهنگی هستند که هم اکنون در اختیار کشورها و جوامع مختلف قرار دارند. مردم براساس نیازهای آموزشی خود می‌توانند افزون بر آموزش مواد درسی، استفاده‌های ثمربخش از رادیو و تلویزیون در زمینه آموزش غیر رسمی در موضوعات مختلف به عمل آورند. (همان، ص ۱۹۱)

۲. تغییر افراد کلیدی

تأثیری که مدیر بر روح و روان همکاران و زیردستان خود دارد در مقایسه با سایر افراد، غیرقابل مقایسه است. قرآن کریم می‌فرماید که وقتی پیامبر اسلام(ص) مردم را به توحید و یکتاپرستی دعوت می‌کرد، آنها به صراحت اعلام می‌کردند که تحت تأثیر بزرگان و آبا و اجداد خود هستند: «وقتی به آنها گفته شود از آنچه خداوند به وسیله وحی بر پیامبرش نازل کرده پیروی کنید، می‌گویند ما از روشهای پدران خود پیروی می‌کنیم». (بقره، ۱۷۰) «پروردگارا ما بزرگان و اکابر خویش را پیروی کردیم پس آنها بودند که ما را به گمراهی شانند». (احزاب، ۶۷) در سخنان پیشوایان دین، روایاتی چون: «مردم به روش و سیره فرمانروایان خود هستند» یا «مردم به فرمانروایان و مدیران جامعه خود شباهت بیشتری دارند تا پدران خود»، همه حکایت از این دارد که مدیران در تربیت و تأثیر فرهنگی جامعه به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش بسیار زیاد دارند.

در مبانی فرهنگی و اعتقادی اسلام آمده است که روز قیامت هر کس با امام خود محشور می‌شود و هر گروهی برای بررسی کارهایش، با پیشوا و مدیر خود به دادگاه عدل خداوند دعوت می‌شود: «روزی که ما هر گروهی را با پیشوایشان می‌خوانیم» (اسراء، ۷۱)

پیشوایان و مدیران جامعه با هدایتهای خود موجبات سعادت و شقاوت انسانها را فراهم می‌سازند و خصلتهای زشت و زیباییشان چنان جانها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که گویا افراد تحت نظر آنها نسخه‌ی دومی از مدیران می‌باشند. امام صادق (ع) می‌فرماید: «برای هر زمان و امتی، امام و پیشوایی وجود دارد که هر امتی با پیشوای خود در روز قیامت برانگیخته خواهد شد» (بحارالانوار، ج ۷، ص ۳۰۸). به همین خاطر است که تغییر آنها نیز در تحول فرهنگی نقش کلیدی دارد.

پیامبر اکرم (ص) فرموده است: «هنگامی که حاکم و مدیر جامعه تغییر یابد، زمانه دگرگون می‌شود». (همان، ج ۷۷، ص ۱۶۵)

«نبینی که اندر تاریخ بیاورند که ولید بن عبدالملک خلیفه بود و همت او همه آبادانی کردن بود و همت سلیمان بن عبدالملک بسیار خوردن و خوش خوردن و آرزو راندن و همت عمر بن عبدالعزیز عبادت کردن بود». و محمد بن علی بن الفضل گفت: من هرگز ندانستم که کار خلق با کار سلطان زمانه پیوسته است تا دیدم به روزگار ولید بن عبدالملک که مردمان را همه همت باغ و بوستان و سرای بود و به روزگار سلیمان بن عبدالملک همت مردمان به خوش خوردن بود و یکدیگر را گفتندی: تو چه خورده‌ای و چه پخته‌ای و به روزگار عمر بن عبدالعزیز همت مردمان عبادت کردن بود و قرآن خواندن و صدقه دادن و کارهای خیر کردن. تا بدانی که به هر روزگار مردم رغبت آن کنند که سلطان ایشان کند از بد کردن و بد گفتن و آرزو و کام راندن». (غزالی، ۱۳۶۷: ص ۱۰۷)

۳. داستان

یکی از روشهای بسیار تأثیرگذار بر فرهنگ داستان می‌باشد. مردم از دیرباز تحت تأثیر داستان بوده‌اند. امروز نیز شاهد تأثیر شگرف داستان و رمان در بعضی از عرصه‌های اجتماعی هستیم. داستان قلعه حیوانات نوشته جورج اورول در عرصه سیاسی و چه کسی پنیر مرا جابجا کرد در عرصه مدیریت، مثالهایی از همین نوع رمانها و داستانها در زمان حال حاضر می‌باشد.

توصیه می‌شود در سازمانها برای ایجاد تغییر در فرهنگ، قصه‌هایی از بزرگان دین یا انقلاب که ریشه در واقعیت دارد استفاده شود. حتی نقل واقعیتی از رئیس سازمان و ایثار و فداکاری یا ایمان و تقوای او و ... می‌تواند از هر روش دیگری اثرگذارتر باشد.

قرآن کریم می‌فرماید: «ما بهترین سرگذشتها را از طریق این قرآن که به تو وحی کردیم، بر تو بازگو می‌کنیم و مسلماً پیش از این از آن خبر نداشتی» (یوسف، ۳). یکی از ویژگی‌های مهم قرآن، اشاره به داستانهای مهم تاریخی است که داستان به مفهوم گسترده آن، ترتیبی از حوادث گذشته است. به عبارت دیگر؛ یک یا چند حادثه در زمان گذشته که ترتیبی خاص دارند، در مجموع یک داستان را تشکیل می‌دهند. معمولاً داستان‌نویس، یک یا چند حادثه و نیز وضعیتها، شخصیتها و محیط‌های ویژه‌ای را بر می‌گزیند و آنها را به زبانی تعبیر می‌کند. این زبان گاهی به گونه‌ی روایت پیوسته و گاه هم به صورت گفتگو یا آمیخته‌ای از هر دو است. هر کدام از اینها هدف فکری معینی را در بردارد. نویسنده، عناصر این هدف را در دایره رفتارهای ممکن و محتمل (نه رفتارهای ممتنع) می‌آورد و این کار بر اساس گزینش ویژه‌ای از همان عناصر مزبور انجام می‌شود. (بستان، ۱۳۸۴، ص ۱۳) این روش در مقایسه با سایر روشهای اثرگذار بر فرهنگ از جذابیت بیشتری برخوردار است. داستان می‌تواند در معرفی اسطوره‌ها و الگوها نیز نقش مؤثری ایفا کند.

۴. الگوسازی

روش الگویی «شیوه اسوه‌نمایی» در تربیت و تعلیم، ارشاد و هدایت و تبلیغ از مؤثرترین شیوه‌هاست. سید قطب در اهمیت این شیوه می‌نویسد: «عملی‌ترین و پیروزمندانه‌ترین وسیله تربیت، تربیت کردن با یک نمونه عملی و سرمشق زنده است. سرمشق و الگو به مردم عرضه می‌شود تا مردم همانند صفاتش را در خود تحقق بخشند و به رنگ آن نمونه واقعی درآیند. هرکس به اندازه ظرفیت و استعدادش از آن شعله فروزان پرتوی بگیرد و تا آنجا که توانایی دارد برای رسیدن به قله کمال از کوه دانش و فضیلت بالا رود. از این جهت است که اسلام، سرمشق دادن را بزرگ‌ترین وسیله تربیت می‌داند و پایه روش تربیتی خود را بیش از هر چیز بر این سنگ استوار می‌سازد». (سیدقطب، ۱۳۷۵: ص ۱۵۲)

اهمیت این موضوع مورد تأیید یافته‌های علمی روان‌شناسان نیز واقع شده است. در قرآن کریم و روایات متعدد و همچنین سیره معصومین (ع) بر این روش تأکید شده است. چنانکه قرآن کریم می‌فرماید: «قطعاً برای شما در اقتدا به رسول خدا سر مشق نیکوست...» (احزاب، ۲۱) و «قطعاً برای شما در پیروی از ابراهیم و کسانی که با اویند سر مشق نیکوست». (ممتحنه، ۴)

امام صادق (ع) نیز می‌فرماید: «دعوت‌گر مردم با غیر زبان‌نهایتان باشید تا پاکدامنی، کوشش، نماز و نیکی را از شما مشاهده کنند که این خود دعوت‌کننده است». (نراقی، ۱۳۷۹: ص ۲۵۸)

اسوه بودن و انطباق‌گفتار و کردار، یکی از مؤثرترین شیوه‌های تعلیم و تبلیغ دین است. «اسوه حسنه از موفق‌ترین شیوه‌ها و ابزارهای ارتباط با مردم است و از این رو بر هر حاکم و رهبر و پیشوایی که در اندیشه پیروزی و نیل به اهداف فکری و عملی دعوت می‌باشد، لازم است که خود اسوه و الگوی دیگران باشد». (عبداللطیف، بی تا، ص ۳۱)

۵. تشویق و تنبیه

نظامهای پاداش، ارزشها و هنجارهایی را می‌سازند که فرهنگ را بیان و تقویت می‌کنند. توجه دقیق به طراحی نظام پاداش می‌تواند تصمیم‌گیرندگان را یاری دهد تا کامروایانه به اصلاح فرهنگ پردازند. در حقیقت؛ نظامهای پاداش، ساز و کارهای نیرومندی هستند که می‌توانند از سوی نخبگان و سیاستمداران فرهنگی جامعه برای ابلاغ نگرشها در رفتارهای دلخواه به اعضای جامعه به کار گرفته شوند. ما بر این باوریم که در طول زمان، فرهنگها از راه ابلاغ صریح معیارهای عملکرد و کاربرد سازگار و پیوسته پاداشها به پیروی از دگرگونی می‌پردازند. (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۶۹)

افراد در مراتب ایمان و ابعاد شخصیتی گوناگون هستند. امام صادق (ع) می‌فرماید: «ایمان در افراد، حالات گوناگون و درجات و نیز مراحل و مراتب مختلفی دارد». (کلینی، ج ۲، ص ۳۸)

بنابراین نمی‌توان از همگان انتظار عالی‌ترین هدف را داشت؛ چنان که دانش‌آموز ابتدایی را با تشویق و تنبیه باید به درس و مدرسه کشاند، باید دستشان را گرفت و پا به پا برد تا شیوه درست عبادت کردن را بیاموزند. البته پس از آنکه آموختند، خود می‌یابند که تنها خداوند شایسته پرستش است.

تشویق و تهدید، نقش عمده‌ای در تربیت و انگیزش افراد دارد. قرآن کریم بهشت و دوزخ را چونان دو عامل مهم تشویق و تنبیه مطرح کرده است. امام علی(ع) می‌فرماید: «پیامبران آمدند تا بشر را از قیامت و موافق آن و آنچه برای اهل طاعت و معصیت فراهم شده از بهشت و دوزخ و کرامت و خفت آگاه گردانند». (نهج البلاغه، خطبه ۱۸۳)

۶. قوانین و مقررات

پیامبر خدا(ص) فرمود: «ای مردم! همانا به ورطه انحطاط و سقوط افتاده‌اند آنان که قبل از شما زندگی می‌کردند و رفتارشان این چنین بود که وقتی قدرتمندان جامعه دزدی می‌کردند، قانون را درباره‌شان اجرا نمی‌نمودند، ولی آن‌گاه که مردمان ناتوان و ضعیف دزدی می‌کردند، حد (قانون خدا را) بر آنها جاری می‌ساختند». (صحیح مسلم، ج ۵، ص ۱۱۴)

وضع قوانین منطبق با وحی و پایبندی و تبعیت تمام دست اندرکاران از قوانین حاکم بر نظام و پیگیری مستمر و دور از انعطاف‌های متأثر از روابط، یکی از عوامل مؤثر فرهنگی در جامعه است. ولی متأسفانه به دلیل اینکه امکان تأثیر این عامل به عوامل بسیاری بستگی دارد که در عالم واقع عادتاً تعدادی از آن عوامل مفقود است، لذا کمتر شاهد فرهنگ سازی توسط این عامل هستیم.

نتیجه‌گیری

فرایند مدیریت فرهنگ متضمن نکاتی است که توجه به آنها می‌تواند زمینه‌ساز حرکات خوبی در جامعه ما به خصوص در محیط‌های علمی باشد.

۱. مدیریت فرهنگ یک فرایند علمی دقیق است. لذا طراحی و خط مشی‌گذاری در عرصه فرهنگ برای اعمال مدیریت توسط افراد غیرمتخصص، نتیجه مطلوبی نخواهد داشت.
۲. مدیریت فرهنگ جامعه تنها ایجاد تحول و تغییر نیست، بلکه فرهنگ دارای مؤلفه‌های بسیار زیادی است که در بعضی از مؤلفه‌ها نیاز به تغییر و در بعضی ممکن است نیاز به تقویت یا حفظ فرهنگ باشد.

۳. تنها یک یا چند روش محدود برای اعمال مدیریت فرهنگ وجود ندارد، بلکه روشهای مختلفی - بسیار بیشتر از آنچه در این مقاله به عنوان نمونه ذکر شده است - وجود دارد. اما حذف حایز اهمیت اینک روشهایی که ابتدا تغییر را در اندیشه ایجاد می‌کنند تا رفتارها تحت تأثیر آن باشند، در بین مردم روشهای کارآمدتری هستند و همین امر مسئولیت کسانی را که متولی آموزش و تربیت جامعه هستند زیادتر می‌کند.

۴. رابطه بین مهندسی و مدیریت مانند رابطه مهندس ساختمان و بنا است. مجری اصلی (مدیر) پس از مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی باید بر اساس نقشه ترسیم شده، فرهنگ جامعه را مدیریت کند. البته در خیلی از موارد، خود مدیران فرهنگی، بهترین مهندسان فرهنگی نیز می‌باشند.

منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۶)؛ ترجمه سید محمد صفری، قم، نشر معارف، چ سوم.
- ابوالقاسمی، محمد جواد (۱۳۸۵)؛ شناخت فرهنگ، تهران، انتشارات عرش پژوه.
- بستان، محمود (۱۳۸۴)؛ پژوهش در جلوه های هنری داستانهای قرآن، مشهد، آستان قدس رضوی.
- دادگران، سیدمحمد (۱۳۸۱)؛ مبانی ارتباطات جمعی، تهران، انتشارات فیروزه، چ چهارم.
- دیلمی، احمد و آذربایجانی، مسعود (۱۳۷۹)؛ اخلاق اسلامی، قم، نشر معارف.
- دیویس، استانی (۱۳۷۶)؛ مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی و معتمد گرجی، تهران، انتشارات مروارید.
- رابینز، استفن پی (۱۳۷۷)؛ رفتار سازمانی، ترجمه اعرابی و پارسائیان، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چ هشتم.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۷)؛ «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی»، مجله مجتمعه آموزش عالی قم، سال اول، شماره اول (زمستان).
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴)؛ تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزشهای اسلامی، دانشگاه تربیت مدرس.

- زارعی متین، حسن (۱۳۷۸)؛ «روشهای تغییر فرهنگ سازمانی»، *مجله دانش مدیریت*، سال دوازدهم، شماره ۴۶- (پاییز)
- سیدقطب (۱۳۷۵)؛ *روش تربیتی اسلام*، ترجمه محمد مهدی جعفری، شیراز، دانشگاه شیراز.
- شاین، ادگار (۱۹۹۰)؛ «فرهنگ سازمانی»، *مجله روان‌شناسی آمریکایی*، ج ۴۵.
- شریف‌زاده، فتاح (۱۳۷۷)؛ *مدیریت و فرهنگ سازمانی*، تهران، نشر قومس.
- صفوی، امان‌الله (۱۳۷۱)؛ *کلیات روشها و فنون تدریس*، تهران، [بی‌نا].
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۲)؛ *فرهنگ سازمانی*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عبداللطیف، حمزه (بی‌تا)؛ *الاعلام، تاریخه و مذاهبه*، [بی‌جا]، [بی‌نا].
- غزالی، ابو حامد، (۱۳۶۷)؛ *نصيحة الملوك*، به تصحیح جلال‌الدین همائی، تهران، هما.
- قشیری، مسلم بن حجاج (بی‌تا)؛ *الجامع الصحیح*، بیروت، انتشارات دارالفکر.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۸۸ ه.ق)؛ *کافی*؛ تهران، دارالکتب الاسلامی.
- کیا، منوچهر (۱۳۷۰)؛ *نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت*، [بی‌جا]، [بی‌نا].
- مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۳ ه.ق)؛ *بحار الانوار*، بیروت، مؤسسه الوفاء، چ دوم.
- محمدنژاد چاوشی، حبیب، شهریور ۱۳۸۰، *ارائه الگویی عملی برای مدیریت فرهنگ سازمان*.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷)؛ *سازمان و مدیریت*، رویکردی پژوهشی، [بی‌جا]، [بی‌نا].
- نراقی، محمد مهدی (۱۳۷۹) *جامع السادات*، تهران، حکمت.
- *نهج البلاغه*، (۱۳۸۳)؛ ترجمه مرحوم دشتی، تهران، انتشارات قدس.
- هندی، چارلز (۱۳۸۰)؛ *خدا، یان مدیریت*، ترجمه کهزاد آذر هوش، تهران، نشر فرا.
- <http://www.iran-culture.org/mohandesi/rahbar.php>.