

در فرایند خط‌مشی‌گذاری، مرحله اجرا از اهمیت دوچندانی برخوردار است چرا که در واقع ثمره واقعی خط‌مشی در این مرحله به بار می‌نشیند. این مقاله به ارائه شبکه اجرای تعاملی می‌پردازد که از طریق آن می‌توان با موفقیت بیشتری به اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور پرداخت. این تحقیق با استفاده از روش تحلیل مضمونی مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و تدوین مضامین فراگیر انجام گرفته و به‌منظور دستیابی به الگویی برای اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته‌ای با خبرگان، سیاست‌گذاران و مجریان فرهنگی کشور تا دستیابی به مرحله اشباع نظری صورت گرفته است. حاصل پژوهش ۵۴۸ کد بوده که در قالب ۶۱ کد توصیفی، ۱۱ کد تفسیری و ۲ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شده‌اند و برقراری ارتباط بین این مضامین منجر به طراحی شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی کشور شده است. در الگوی پیشنهادی، اجرای خط‌مشی در دو مرحله «برنامه‌ریزی و ایجاد شبکه پشتیبانی» و «پیاده‌سازی برنامه‌ها» صورت می‌پذیرد. در مرحله اول که مشتمل بر چهار گام «تصمیم‌سازی»، «تصمیم‌گیری و تنظیم برنامه‌های عملیاتی»، «ایجاد شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری» و «ایجاد شبکه پشتیبانی سخت‌افزاری» می‌باشد، چهار بازیگر شامل سیاست‌گذاران فرهنگی، نخبگان فرهنگی، مدیران فرهنگی، کارشناسان فرهنگی دولتی به ایفای نقش می‌پردازند. سپس در مرحله پیاده‌سازی برنامه‌ها، مجریان فرهنگی دولتی، مؤسسات فرهنگی خصوصی، تشکل‌های فرهنگی مردمی، مروجان فرهنگی و نهایتاً جامعه (مردم) با همکاری همدلانه خود و استفاده از تمام ظرفیت‌های کشور به اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی می‌پردازند. در این مقاله نقش‌های متعدد هر یک از بازیگران هشت‌گانه فوق تشریح شده است. در این الگو همچنین مردم به‌عنوان بازیگر نهم، با ایفای چهار نقش به‌عنوان مجری، پایشگر، هدف و شاخص در اجرای سیاست‌های فرهنگی مشارکت می‌نمایند.

■ واژگان کلیدی:

سیاست‌گذاری فرهنگی، اجرای سیاست‌های فرهنگی، اجرای تعاملی، بازیگران اجرا، تحلیل مضمونی

# طراحی شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی کشور

مجید مختاریان پور

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

mokhtarianpour@ut.ac.ir

## مقدمه

در طی سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی تاکنون سیاست‌های فرهنگی مختلفی در قالب‌های مختلف تدوین و ابلاغ شده است تا بتوان با اجرای آنها فرهنگ جامعه را تعالی بخشیده، تقاضای جامعه برای محصولات فرهنگی مطلوب را پوشش داد. به‌منظور اجرا شدن سیاست‌های فرهنگی باید عوامل متعددی دست به‌دست هم دهد تا نتایج مورد انتظار به بار بنشیند؛<sup>۱</sup> اما شاید بتوان مهم‌ترین عامل در این عرصه را مجریانی دانست که باید در بستر فراهم‌شده به‌خوبی عمل نمایند چراکه در غیر این صورت، ممکن است با وجود فراهم شدن تمام بسترها و مقدمات لازم، سیاست‌ها به‌درستی پیاده‌سازی نشوند. از طرف دیگر اجرای سیاست‌های فرهنگی در هر کشور اقتضائاتی دارد که در تعریف کارکردهای سیاست‌گذاران و مجریان باید به این اقتضائات توجه شود. در این مقاله تلاش شده با در نظر داشتن نکات پیش‌گفته، الگویی تعاملی از بازیگران واقعی عرصه فرهنگی کشور ارائه و نقش هر یک در این شبکه اجرای تعاملی بررسی گردد.

۹۶

## بیان مسئله و سؤالات تحقیق

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، برنامه‌های توسعه کشور در قالب بندها یا فصلی مجزا به حوزه فرهنگ پرداخته و خط‌مشی‌هایی را برای این حوزه تعیین نموده‌اند. اجرای این خط‌مشی‌های فرهنگی زمانی می‌تواند موفق باشد که علاوه بر عوامل بستر ساز، مجریان آنها اولاً به‌خوبی از وظایف و نقش‌های خود آگاه بوده و ثانیاً در ساختاری درست با یکدیگر همکاری نموده و ارتباطات و تعاملات درستی بین آنها برقرار باشد تا از تمام ظرفیت‌ها در جهت اجرای سیاست‌ها استفاده شود. در حال حاضر نهادهای مختلفی در بخش‌های دولتی و غیردولتی مسئولیت اجرای سیاست‌های فرهنگی برنامه‌های توسعه را بر عهده داشته و در حال فعالیت فرهنگی و تولید محصولات و خدمات فرهنگی‌اند، اما مسئله این است که بازیگران مختلف صحنه اجرای سیاست‌های فرهنگی، به‌درستی و با تعاملی منطقی، نقش‌ها و وظایف خود را ایفا نمی‌نمایند به‌طوری که از تعامل این نقش‌ها در عرصه اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی، نتایج مورد نظر حاصل شده، شاهد ظهور آثار اجرای سیاست‌ها در جامعه باشیم. بدین ترتیب در این تحقیق به‌دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر هستیم:

۱. چه بازیگرانی در عرصه اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی مندرج در برنامه‌های توسعه

۱. در مورد «عوامل تسهیل‌کننده اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی کشور» رک: مختاریان‌پور، ۱۳۹۳.

باید با یکدیگر همکاری نمایند تا این خط‌مشی‌ها به ثمر بنشینند؟  
۲. وظایف و نقش‌های هر یک از بازیگران در نسبت و تعامل با یکدیگر چیست؟

## مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

### ادبیات نظری

دامنه دخالت دولت در حوزه فرهنگ بسیار وسیع بوده و در این عرصه با طیف گسترده‌ای از گروه‌ها و افراد در هر دو بخش عمومی و خصوصی سروکار دارد. (گری و هوگوسان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۳۶۵) خط‌مشی فرهنگی مجموعه‌ای از اقدامات هدف‌گذاری شده و منظومه‌ای از ابزارهاست که در طیفی از «عدم مداخله دولت در فرهنگ» تا «تلاش برای شکل‌دهی به آن» مورد استفاده قرار می‌گیرند. (زولبرسکا - لوکاسویکز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) از آنجا که فرهنگ خود مفهومی بسیار دشوارفهم بوده و به تعریف درآوردن دقیق و شفاف آن بسیار مشکل است، در نتیجه سیاست فرهنگی که با چنین پدیده حسّاسی سروکار داشته و درصدد تنظیم آن است نیز بسیار مسئله‌خیزتر خواهد بود. (مک‌گویگان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۶)

اگر چه خط‌مشی‌های فرهنگی در کشور ما همواره در مرحله تدوین دچار نقصان‌های جدی همچون آرمانی بودن افراطی، مبهم، کلی و غیرقابل سنجش بودن، شکل‌گیری غیرعلمی و غیرتعاملی، عدم تبعیت از یک خط‌مشی فرادستی بلندمدت، ضعف در تعریف مسائل فرهنگی و غیره بوده‌اند (شریف‌زاده و دیگران، ۱۳۹۲)، اما آنچه همواره در کشور ما مشکل‌ساز بوده بیش از آنکه خلأ قانونی و سیاستی باشد، عدم اجرای درست سیاست‌های موجود بوده است. در فرایند خط‌مشی‌گذاری پس از مطرح شدن مشکل عمومی در دستور کار خط‌مشی، پیشنهادهای مختلفی برای بررسی آن مطرح می‌شود و دولت پس از تعیین اهداف خط‌مشی، سلسله اقدام‌هایی را برای تحقق آن مشخص کرده و در نهایت، تصمیم گرفته‌شده را به اجرا در می‌آورد. تلاش‌ها، دانش و منابع تخصیص داده شده برای تبدیل تصمیم‌های خط‌مشی به اقدام، در قالب مرحله اجرای خط‌مشی خود را نشان می‌دهند. (هاولت<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۶: ۲۸۷) اجرای خط‌مشی، در یکی از تأثیرگذارترین تعاریف که توسط مزمنین و سبتیر<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) ارائه شده است، پیاده‌کردن تصمیمات خط‌مشی است،

1. Gray & Hugoson
2. Szulborska-Lukaszewicz
3. McGuigan
4. Howlett
5. Mazmanian & Sabatier

تصمیماتی که در حالت ایده‌آل باید مسئله یا مسئله‌هایی را که باید به آنها پرداخته شود، شناسایی نموده، اهدافی را که باید محقق شوند، به‌صراحت بیان کرده و به طرق مختلف فرایند اجرا را ساختار بندی کرده باشد. (هیل و هیوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۷)

در مجموع اجرا را می‌توان مشتمل بر «تعامل بین هدف‌گذاری و اقداماتی که در جهت حصول به آنها طرح‌ریزی شده است» و «ایجاد پیوندهای متوالی در زنجیره روابط علی به‌صورتی که نتایج مطلوب به‌دست آیند»، دانست. (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۰۶)

برداشت‌های مختلف از اجرای سیاست‌های عمومی را می‌توان به دو نگاه کلاسیک و جدید تقسیم نمود که در جدول ۱ تشریح شده‌اند:

جدول ۱: برداشت‌های مختلف از اجرای سیاست‌های عمومی (وحید، ۱۳۸۳: ۱۶۳-۱۵۱)

رویکرد	فلسفه زیربنایی	دوره زمانی	نگاه به اجرا	بنیان‌گذاران
رویکرد کلاسیک اجرا	جدایی اداره و سیاست	۱۹۲۰-۱۹۷۰	<p>- اجرا و سیاست‌گذاری فعالیت‌هایی مرحله‌ای، مجزا و برخوردار از حد و مرز مشخص‌اند.</p> <p>- سیاست در چارچوب دستورالعمل‌های مشخص به مجری ابلاغ شده و او به پیاده‌سازی دستورالعمل‌ها می‌پردازد.</p> <p>- تدوین و اجرای خط‌مشی، دو مرحله مجزا و دارای حد و مرز مشخص از یکدیگر هستند.</p> <p>- خط‌مشی در قالب دستورالعمل‌های مشخصی به مجریان ابلاغ شده و آنها صرفاً به پیاده‌سازی دستورالعمل‌ها بدون دخل و تصرف در آنها می‌پردازند.</p>	<p>- وودرو ویلسون<sup>۲</sup></p> <p>- تئودور لوی<sup>۳</sup></p>
رویکردهای جدید اجرا	درهم آمیختگی اداره و سیاست	... - ۱۹۷۰	<p>- در فرایند سیاست‌گذاری رابطه‌ای چرخه‌ای و افقی بین کنش‌گران سیاسی و اداری اتفاق می‌افتد.</p> <p>- اجرا، بخشی از فرآیند خط‌مشی‌گذاری و یک فرایند تعاملی است بین آنچه خط‌مشی‌گذار خواهان آن است و روش‌هایی که دستیابی به آن را فراهم می‌سازد.</p>	<p>- پرسمن و ویلداوسکی<sup>۴</sup></p> <p>- ون‌متر و ون‌هورن<sup>۵</sup></p> <p>- مک‌لافلین<sup>۶</sup></p> <p>- باردا<sup>۷</sup></p> <p>- رین و رابینوویتز<sup>۸</sup></p>

- Hill & Hupe
- Woodrow Wilson
- Theodore J. Lowi
- Pressman & Wildavsky
- Van Meter & Van Horn
- McLaughlin
- Bardach
- Rein & Rabinovitz

از منظر بررسی عواملی که بر محقق شدن یا نشدن اهداف خط‌مشی تأثیرگذارند (بنیانیان، ۱۳۸۶: ۲۱۷) سه رویکرد در حوزه اجرای خط‌مشی قابل طرح می‌باشد:

الف. رویکرد بالا به پایین

رویکرد بالا به پایین با یک تصمیم خط‌مشی به‌وسیله مقامات دولتی (اغلب دولت مرکزی) آغاز و سپس این سؤالات مطرح می‌شود:

- اقدامات مسئولین اجرایی و گروه‌های هدف تا چه اندازه با (اهداف و رویه‌های

مطرح‌شده در) آن تصمیم خط‌مشی سازگاری داشتند؟

- اهداف خط‌مشی تا چه اندازه در طول زمان تحقق یافتند؛ و به‌عبارت دیگر تا چه اندازه

آثار خط‌مشی با اهداف سازگاری داشتند؟

- عوامل اصلی تأثیرگذار بر خروجی‌ها و آثار خط‌مشی، چه موارد مربوط به خط‌مشی

رسمی و چه موارد از نظر سیاسی مهم دیگر، کدام بودند؟

- چگونه خط‌مشی‌ها در طول زمان بر اساس تجربیات باز شکل‌دهی شدند؟

در واقع در رویکرد بالا به پایین، ابتدا بیان روشنی از قصد و نیت خط‌مشی‌گذاران

ترسیم شده و سپس انتظارات از سطوح اجرایی در هر گام بیان می‌گردد، سپس پیامدهای

مطلوب تبیین شده و مجریان بر اساس نیت اولیه خط‌مشی‌گذاران ارزیابی می‌شوند.

(سبیتیر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶)

اصول زیربنایی رویکرد بالا به پایین را می‌توان موارد زیر برشمرد:

الف. خط‌مشی، منطقی و قابل درک است و اهداف خط‌مشی، بیانی از «مقاصد به‌خوبی

مرتبط با هم» هستند.

ب. هنگامی که خط‌مشی در مرحله تدوین، فرموله شده و درباره آن تصمیم‌گیری

شد، باقیمانده کار فقط اجراست.

ج. خط‌مشی تدوین‌شده به‌خودی خود گویاست. از آنجا که اهداف خط‌مشی به‌روشنی

تعریف شده، اجرا تنها شامل به‌کار بردن تخصص‌های لازم جهت پیاده‌سازی آنهاست.

(هیوپ و دیگران، ۲۰۱۴)

ب. رویکرد پایین به بالا

براساس رویکرد پایین به بالا از آنجا که مجریان در اثر مواجهه مستمر با مسائل

واقعی، دانش و تجربه‌ای دارند که خط‌مشی‌گذاران فاقد آن هستند، لذا برنامه‌هایی که در

سطح کلان توسط خط‌مشی‌گذاران مرکزی تدوین می‌شود، در سطح خرد جهت تطبیق با شرایط واقعی توسط سازمان‌های محلی بازتعریف شده و این برنامه‌های بازتعریف شده هستند که در واقع اجرا می‌شوند. (لایدل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۸)

امتیاز اصلی رویکرد پایین به بالا، توجه آن به مناسبات رسمی و غیررسمی ایجادکنندگان شبکه‌های خط‌مشی دخیل در تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها است. (بنیانیان، ۱۳۸۶: ۲۱۹)

ج. رویکرد ترکیبی

دو رویکرد فوق، هر یک نقاط قوت و خلأهایی دارند، لذا نظریه‌پردازان اجرا تلاش نموده‌اند در نظریه‌های ترکیبی از طریق تلفیق اجزاء و ویژگی‌های دو رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا و چارچوب‌های نظری دیگر، شکاف بین این دو رویکرد را از بین ببرند. (پالزل و تریب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۹۰) در واقع در نظریه‌های ترکیبی تلاش می‌شود متغیرهای سطح خرد رویکرد پایین به بالا با متغیرهای سطح کلان رویکرد بالا به پایین ترکیب شوند تا از نقاط قوت هر دو روش استفاده شده و شرایط لازم جهت تعامل سطوح مختلف با یکدیگر فراهم شود. (سرنای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹) بدین ترتیب، این رویکرد بر این فرض استوار است که اجرای خط‌مشی برنامه‌های دولتی، نهایتاً هم به متغیرهای از بالا به پایین و هم به متغیرهای از پایین به بالا بستگی دارد. (لستر و استورات، ۱۹۹۹: ۱۴۲) بر اساس این رویکرد، نه دیدگاه رویکرد بالا به پایین مبنی بر اینکه خط‌مشی‌گذاران به‌دنبال آن هستند که منویات آنها پیاده شود، قابل رد است و نه دیدگاه قائلان به رویکرد پایین به بالا که معتقدند بوروکرات‌های سطح خیابان در یک فرایند چانه‌زنی تلاش می‌کنند خط‌مشی‌ها را آن‌گونه که خود می‌خواهند، اجرا کنند. (منوریان، ۱۳۹۴: ۱۰۶-۱۰۵)

### پیشینه تحقیق

رحیمی (۱۳۷۹) در تحقیقی با عنوان «مقایسه تحلیلی از برنامه و بودجه و عملکرد برنامه اول و دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» شش آسیب شامل «ناهماهنگی ساختاری در میان دستگاه برنامه‌ریزی و اجرایی؛ نبود ارتباط ارگانیک میان برنامه و بودجه؛ نبود مکانیزم‌های بازخور و پالایش؛ نبود ارتباط ارگانیک میان مجلس شورای اسلامی و نظام برنامه‌ریزی؛ نبود نظام ارزشیابی و گزارش‌دهی؛ نبود

1. Liedl
2. Pülzl & Treib
3. Cerna

نظام انگیزشی متناسب با عملکردها، را در برنامه‌های اول و دوم توسعه» را برمی‌شمرد. در تحقیق صفار (۱۳۸۲) با عنوان «حدود دخالت دولت در فرهنگ (با تأکید بر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران پس از انقلاب اسلامی)» محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که دولت تا چه حد می‌تواند در امور فرهنگی و برنامه‌ریزی آن دخالت کند و چرا میزان مشارکت مردمی و خلاقیت در نظام سیاست‌گذاری فرهنگی ایران مطلوب نیست. وی معتقد است نقش دولت در سیاست‌گذاری فرهنگی، ایجاد ساختارهای لازم و فراهم‌آوردن منابع برای ارتقای خلاقیت و مشارکت مردم در فرهنگ است، ولی دخالت بیش از حد دولت در امور فرهنگی در هر سه نقش تصمیم‌گیرنده، مجری و نظارت‌کننده در کشور ما باعث شده مشارکت مردم در عرصه فرهنگ کاهش یابد. در انتها محقق پیشنهاد می‌دهد که دو نهاد اصلی فرهنگی کشور، یعنی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی، الگوی اقتدارگرایانه را به کنار نهاده و به الگوی مشارکتی‌تر و مردمی‌تری روی آورند.

حسینی (۱۳۸۴ الف و ب ۱۳۸۴) طی دو تحقیق مجزای «ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای دولتی فرهنگی» و «ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای غیردولتی فرهنگی» که از طریق بررسی تحقیقات و مطالعات گذشته و نیز بهره‌گیری از نظر خبرگان از طریق پرسشنامه انجام داده، به دنبال طراحی قواعد اساسی ساماندهی سازمان‌های فرهنگی دولتی کشور بوده است. در هر یک از این دو تحقیق محقق ابتدا قواعد اساسی ساماندهی سازمان‌های فرهنگی را ارائه داده و سپس به تقسیم کار ملی فرهنگی و تفکیک وظایف ستادی و اجرایی فرهنگی توسط این سازمان‌ها می‌پردازد. در تحقیق آق‌اولی و اسحاقی (۱۳۸۶) با عنوان «مدل نظام جامع فرهنگی کشور در مهندسی فرهنگی کشور» محققین تلاش نموده‌اند با نگاهی کارکردی به مقدمات لازم جهت ساماندهی کارکردی نظام فرهنگی کشور بپردازند. نهایتاً نیز رمضان‌زاده (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «بررسی نظام مدیریتی نهادهای مدنی و فرهنگی دینی اعم از هیئات مذهبی، کانون‌های فرهنگی، تشکل‌های غیردولتی و افزایش نقش آنها در توسعه فرهنگی»، پس از ارائه اطلاعاتی از نهادهای مدنی و تشکل‌های فرهنگی و دینی مردمی و مأموریت‌ها، شرح وظایف و... آنها، به تحلیل نظام مدیریت نهادهای مدنی و تشکل‌های فرهنگی و دینی مردمی در دو بخش «نهادهای مدنی و مؤسسات فرهنگی دینی» و «تشکل‌های فرهنگی دینی مردمی»، از دو منظر «درون‌تشکیلاتی» و «برون‌تشکیلاتی» پرداخته و مسائل و

مشکلات آنها را از این دو منظر تحلیل می‌نماید. در انتها نیز محقق به علل اصلی به وجود آمدن وضعیت کنونی پرداخته و پیشنهادهایی را در دو حوزه «اقدامات ضروری و قابل توجه اداره‌کنندگان حاکمیتی نهادها و تشکل‌های فرهنگی دینی» و «اقدامات ضروری و قابل توجه اداره‌کنندگان مردمی نهادها و تشکل‌های فرهنگی دینی» ارائه می‌دهد.

### روش تحقیق

انتخاب روش تحقیق به عوامل زیادی بستگی داشته و در واقع موضوع تحقیق، اهداف، سؤالات و ... تا حدودی تعیین می‌کنند که محقق از چه روش‌هایی می‌تواند برای تحقیق خود استفاده نماید. (بازرگان، ۱۳۸۷: ۳۱) روش مورد استفاده در تحقیق حاضر، روش تحلیل مضمونی می‌باشد. تحلیل مضمونی<sup>۱</sup> یک روش کیفی قوی و پرکاربرد است که به منظور تحلیل داده‌های پیچیده و مفصل مورد استفاده قرار می‌گیرد. (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰) و در آن ترکیبی از استقرا، قیاس، نگاه از برون و نگاه از درون وجود دارد. (بوژه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۲۲) در این روش، بدون از دست دادن بستر<sup>۳</sup> پدیده، حجم انبوه داده‌ها فشرده‌سازی شده و تحت مدیریت قرار می‌گیرند. در واقع در تحلیل مضمونی محقق به داده‌ها نزدیک و در آنها غوطه‌ور می‌شود و از این طریق به سازمان‌دهی، طبقه‌بندی و تفسیر آنها می‌پردازد. (میلز<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۹۲۶-۹۲۵)

برای تحلیل مضمونی فرایندهای مختلفی ارائه شده است که در این تحقیق از فرایند کینگ و هاروکز<sup>۵</sup> مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی<sup>۶</sup>، کدگذاری تفسیری<sup>۷</sup> و مضامین فراگیر<sup>۸</sup> (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰: ۱۵۸-۱۵۲) استفاده شده است. بر اساس این فرایند، در تحقیق حاضر در مرحله کدگذاری توصیفی تمام مصاحبه‌ها ضبط صوتی شده و پس از پیاده شدن کامل، به‌دقت مطالعه شده و کدهای توصیفی به آنها تخصیص داده شد. سپس در مرحله دوم، کدهای توصیفی تخصیص‌یافته به مصاحبه‌ها تفسیر و خوشه‌بندی شده و بدین ترتیب کدهای تفسیری شکل می‌گرفت. نهایتاً نیز در مرحله پایانی، مضامین

1. Thematic Analysis
2. Boje
3. Context
4. Mills
5. King & Horrocks
6. Descriptive Coding
7. Interpretative Coding
8. Overarching Themes



فراگیری که به‌مثابه چترهای مفهومی، کدهای تفسیری را ذیل خود منتظم می‌کرد شکل گرفته و بدین ترتیب کدها در سه لایه اصلی قرار گرفتند. در این تحقیق در سازماندهی تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

روش گردآوری داده‌ها در این تحقیق نیز، مصاحبه کیفی نیمه‌ساخت یافته بوده و انتخاب مصاحبه‌شوندگان با استفاده از ترکیبی از تکنیک‌های نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> شامل نمونه‌گیری با حداکثر تنوع (تدلی و یو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار<sup>۳</sup> (تدلی و یو، ۲۰۰۷) و نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۴</sup> (تشکری<sup>۵</sup> و تدلی، ۲۰۱۰: ۳۵۸) صورت گرفته است. بدین ترتیب در انتخاب خبرگان تلاش شد افرادی مورد مصاحبه قرار گیرند که اولاً دارای تجربه عملی قابل ملاحظه‌ای در حوزه فرهنگ بوده و ثانیاً با دارا بودن تنوع بالایی در تجربه و تخصص بتوانند از زوایای مختلف به موضوع اجرای سیاست‌های فرهنگی بنگرند. این خبرگان طیفی از وزیر و معاونان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مدیران فرهنگی سازمان‌های مختلف فرهنگی در ادوار مختلف تا هنرمندان و فعالان فرهنگی در حوزه‌های متنوع را شامل می‌شد. بدین ترتیب براساس نمونه‌گیری هدفمند ترکیبی، ۳۶ مصاحبه ترتیب داده شده و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری یعنی جایی که دانش جدیدی از داده‌ها به دست نمی‌آید (هارت<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۵) ادامه پیدا کرد. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان تحقیق

سطح تحصیلات مصاحبه‌شوندگان					
دکتری: ۱۲ نفر	تحصیلات حوزوی و دکتري: ۱ نفر	دانشجوی دکتری: ۶ نفر	تحصیلات حوزوی: ۲ نفر	کارشناسی ارشد: ۷ نفر	کارشناسی: ۲ نفر
رشته تخصصی مصاحبه‌شوندگان					
جامعه‌شناسی: ۴ نفر	فرهنگ و ارتباطات و سیاست‌گذاری فرهنگی: ۵ نفر	مدیریت: ۱۱ نفر	علوم سیاسی: ۵ نفر	الهیات و تحصیلات حوزوی: ۴ نفر	فنی - مهندسی و پزشکی: ۲ نفر

1. Sampling Using Combinations of Purposive Techniques
2. Teddlie & Yu
3. Reputational Case Sampling
4. Snowball Sampling
5. Tashakkori
6. Hart

همچنین جهت تأمین اعتبار نتایج تحقیق، معیار اعتمادپذیری<sup>۱</sup> گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> شامل چهار زیرمعیار باورپذیری<sup>۳</sup>، انتقال پذیری<sup>۴</sup>، اطمینان پذیری<sup>۵</sup> و تأییدپذیری<sup>۶</sup> (کوپ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴) به شرح زیر تأمین شده است:

- باورپذیری: برای تأمین این معیار از روش بازخور مشارکت کننده (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴) استفاده شده و طی آن کدهای توصیفی و تفسیری و الگوی نهایی به مصاحبه‌شوندگان ارائه شده و نظرات اصلاحی آنها در تحقیق اعمال گردید.

- انتقال‌پذیری: دو روش نمونه‌گیری به کار رفته در این تحقیق یعنی نمونه‌گیری با حداکثر تنوع و نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار باعث ارتقاء انتقال‌پذیری نتایج تحقیق می‌شوند. (تدلی و یو، ۲۰۰۷)

- اطمینان‌پذیری: به منظور بالابردن اطمینان‌پذیری تحقیق از تکنیک ممیزی قابلیت اطمینان (توینینگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰: ۱۰) استفاده شده که طی آن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات اتخاذ شده در پژوهش با هدف امکان‌پذیری بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران در اختیار گذاشته می‌شود.

- تأییدپذیری: تأییدپذیری تحقیق نیز از طریق ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های تحقیق (محمدپور، ۱۳۹۰: ۱۸۶) تأمین شده و با تشریح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج تحقیق نشان داده شده که نتایج کاملاً مبتنی بر داده‌ها هستند.

#### یافته‌ها

حاصل تحلیل داده‌ها در این تحقیق، ۵۴۸ کد بود که در قالب ۶۱ کد توصیفی، ۱۱ کد تفسیری و ۲ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. جدول کدهای حاصل تحلیل مصاحبه‌ها به شرح زیر است:

1. Trustworthiness
2. Guba & Lincoln
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability
6. Confirmability
7. Cope
8. Twining

جدول ۳: مضامین به‌دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها

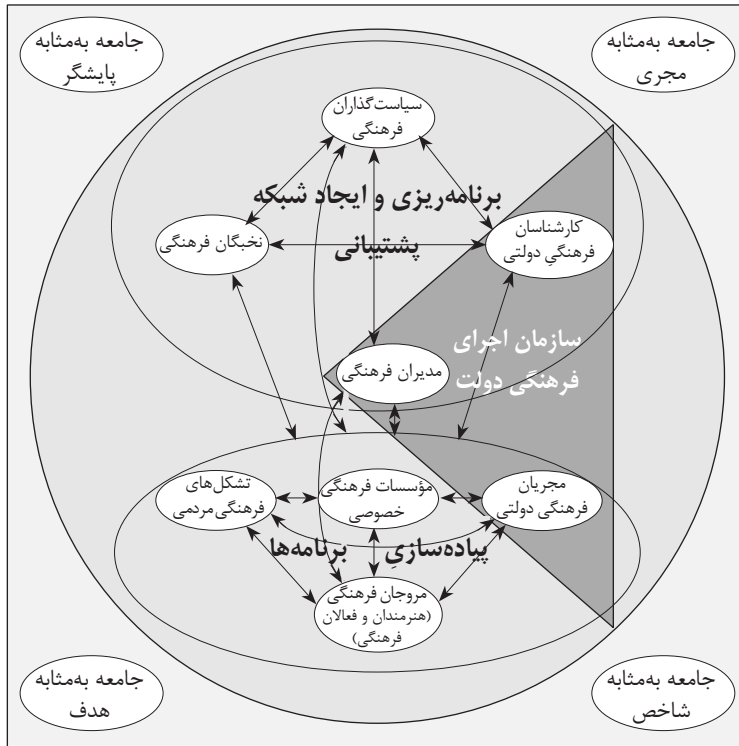
مضامین فراگیر	کدهای تفسیری	کدهای توصیفی	شبکه ارتباطی
برنامه‌ریزی و ایجاد شبکه پشتیبانی	برنامه‌ریزی	تصمیم‌سازی تعاملی	تمام اعضای نه‌گانه
		سیاست‌گذاری تعاملی	سیاست‌گذاران، کارشناسان و مدیران
		تنظیم برنامه‌های عملیاتی	کارشناسان و مدیران
	ایجاد شبکه پشتیبانی	ایجاد شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری	مدیران
		ایجاد شبکه پشتیبانی سخت‌افزاری	مدیران
مضامین فراگیر	مضامین تفسیری	مضامین توصیفی	اعضای مرتبط
پیاده‌سازی برنامه‌ها	سیاست‌گذاران فرهنگی	هدایت	مدیران
		حمایت عاطفی، نظری (هدایتی)، مالی، فنی و... و برطرف کردن موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود در مسیر اجرا	مدیران
		نظارت عالی‌به بر اجرای سیاست‌ها	مدیران
		مفاهمه در زمینه مسئله خط‌مشی و ریشه‌های آن	مدیران - مجریان
		تبیین شاخص‌های اجرای قابل قبول برای مجریان	مدیران - مجریان
		پهگیری مجدانه اجرا	مدیران
	نخبگان فرهنگی	اصلاح سیاست‌ها با استفاده از بازخورهای دریافت‌شده از مدیران، نخبگان و کارشناسان	مدیران، نخبگان و کارشناسان
		ایجاد فضای پذیرنده دستیابی بلندمدت به نتایج	مدیران
		شناسایی مسائل و نیازهای فرهنگی جامعه و انتقال آنها به سیاست‌گذاران و مجریان	مردم، سیاست‌گذاران و مجریان
		انتقال سیاست‌های فرهنگی به جامعه	جامعه
نخبگان فرهنگی	الگوی دیگر فعالان در حرکت در جهت چشم‌انداز فرهنگی	مروجان	
	تدوین و بازنگری نظریه بومی فرهنگی	سیاست‌گذاران و مجریان	
	رصد پیامدها و آثار اجرای سیاست‌ها در جامعه	هشت عضو دیگر شبکه	
	پر کردن فاصله بین سیاست‌گذاران و مجریان	سیاست‌گذاران و مجریان	
	پویاسازی دانشی سیاست‌گذاران و مدیران فرهنگی	سیاست‌گذاران و مدیران	

اعضای مرتبط	مضامین توصیفی	مضامین تفسیری	مضامین فراگیر
نخبگان و مدیران	تبدیل سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی زمان‌مند و مکان‌مند	کارشناسان فرهنگی دولتی	پیااده‌سازی برنامه‌ها
مدیران و مجریان	تدوین دستورالعمل‌های اجرای برنامه‌ها و تطبیق اجرا با این آیین‌نامه‌ها		
مجریان و مدیران	تعامل و بازخوردگیری از مجریان		
مدیران	اتصال برنامه‌های گذشته به آینده		
هدایت		مدیران فرهنگی	
مجریان	نیازسنجی و مسئله‌یابی فرهنگی جهت تولید محصولات فرهنگی در جهت پاسخگویی به آنها		
مجریان	مفاهمه با مجریان در زمینه سیاست‌ها		
مجریان	ایجاد فضا برای ارتباطات سخت و نرم بین فعالان فرهنگی		
مجریان	کشف و شکوفاسازی استعدادهای فعالان فرهنگی		
جامعه و مجریان	جذب، تربیت و وارد کردن نیروهای خلاق به ساختارهای تولید فرهنگی		
حمایت			
مجریان	ایجاد فضای گسترده تولید فرهنگی		
مجریان	توانمندسازی و اعتماد		
مجریان	ساماندهی و نگهداشت		
نظارت			
مجریان	نظارت بر کیفیت محصولات فرهنگی		
جامعه و مجریان	ارزیابی آثار و پیامدهای محصولات فرهنگی در جامعه هدف		
دیگر وظایف			
سیاست‌گذاران	انتقال بازخورهای اجرای سیاست‌ها به سیاست‌گذاران		
هشت عضو دیگر شبکه	انتقال مسائل و نیازهای مجریان و جامعه به سیاست‌گذاران		
کارشناسان	حمایت از کارشناسان فرهنگی		
نخبگان	جذب و به‌کارگیری نظرات نخبگان فرهنگی		

اعضای مرتبط	مضامین توصیفی	مضامین تفسیری	مضامین فراگیر
مشارکت		مجربان فرهنگی دولتی	پیااده‌سازی برنامه‌ها
مؤسسات خصوصی و تشکل‌های مردمی	تربیت نیروی انسانی فعال در حوزه فرهنگ با مشارکت مؤسسات خصوصی و تشکل‌های مردمی		
جامعه	تربیت فرهنگی و هنری جامعه		
مباشرت			
مدیران	تولید محصولات فرهنگی غیرقابل برون‌سپاری	مؤسسات فرهنگی خصوصی	
مدیران	تولید محصولات فرهنگی غیرقابل تولید توسط غیردولت		
جامعه	کارآفرینی فرهنگی	تشکل‌های فرهنگی مردمی	
مروجان فرهنگی	ایجاد بستر تولید و عرضه محصولات فرهنگی توسط مروجان فرهنگی		
جامعه	ترویج، جریان‌سازی و پرورش جامعه مخاطبان		
جامعه	جهت‌دهی به سرمایه‌های مادی مردمی در جهت اجرای سیاست‌ها		
جامعه	جذب و تربیت نیروی انسانی فرهنگی		
جامعه	مسئله‌یابی فرهنگی و نیازسنجی فرهنگی جامعه مخاطبان		
جامعه	فراهم آوردن سرمایه اجتماعی لازم جهت تحقق سیاست‌ها		
مجربان دولتی و مؤسسات خصوصی	توزیع محصولات فرهنگی مؤسسات خصوصی و دولتی	مروجان فرهنگی	
مجربان دولتی، مؤسسات خصوصی و تشکل‌های مردمی	خلق معنا در قالب تولید محصولات فرهنگی		
جامعه	ارتقاء ذائقه فرهنگی جامعه		
جامعه	نقش‌آفرینی به‌عنوان مرجع و الگوی جامعه		
هشت عضو دیگر شبکه	اجرا	جامعه (مردم)	
هشت عضو دیگر شبکه	پایش‌گری		
هشت عضو دیگر شبکه	هدف بودن		
هشت عضو دیگر شبکه	شاخص بودن		

۱۰۷

الگوی تعاملی اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور مشتمل بر دو مرحله و نه بازیگر نیز در نمودار ۱ نشان داده شده است که در ادامه اجزای آن تشریح می‌گردد:



نمودار ۱: شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی کشور

شبکه اجرای حاصل این تحقیق دارای ۹ عضو شامل سیاست‌گذاران فرهنگی، مدیران فرهنگی، نخبگان فرهنگی (حوزوی و دانشگاهی)، کارشناسان فرهنگی دولتی، مجریان فرهنگی دولتی، مؤسسات فرهنگی خصوصی، تشکل‌های فرهنگی مردمی و مروجان فرهنگی (هنرمندان و فعالان فرهنگی) و نهایتاً جامعه (مردم) می‌باشد.

ویژگی‌های این الگو را می‌توان به قرار زیر برشمرد:

۱. الگوی مذکور، یک نظام مشارکتی جهت استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود کشور در جهت اجرای سیاست‌ها را ایجاد می‌کند.
۲. از آنجا که در حوزه فرهنگ با اندیشه‌ها، عقاید، باورها و رفتارهای جامعه سروکار داریم، لذا تنگنمایی که پذیرش از طرف مردم جامعه نباشد امکان فعالیت مؤثر فرهنگی وجود ندارد. لذا در این الگو برای مردم و تشکل‌های فرهنگی مردمی جایگاه ویژه‌ای لحاظ شده است.
۳. در این الگو به ظرفیت‌های مردمی و خصوصی اجرا در کنار نهاد دولت توجه شده

و این نهادها مورد هدایت و حمایت قرار گرفته و توانمند می‌شوند و به آنها برای اجرای سیاست‌ها اعتماد می‌شود.

۴. این شبکه یک نظام اعتماد، مشارکت، همکاری، همفکری و همدلی است که در آن هم استقلال واحدها به رسمیت شناخته می‌شود و هم ارتباط آنها با یکدیگر. بدین ترتیب در این نظام هر بخش با ارتباط بیشتر با دیگر اعضای شبکه بیشتر رشد می‌کند و اگر در این نظام ارتباطات، فعال نباشد رفته رفته حذف می‌شود.

۵. این نظام اجرا منجر به تولید محصولات فرهنگی‌ای می‌شود که در عین کثرت و تنوع، حول چشم‌انداز فرهنگی و در جهت دستیابی به آن وحدت دارند.

در الگوی پیشنهادی، اجرای خط‌مشی در دو مرحله «سیاست‌گذاری و ایجاد شبکه پشتیبانی» و «پیاده‌سازی برنامه‌ها» صورت می‌پذیرد. در واقع در این الگو پیش‌نیاز اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی، این است که سیاست‌ها به صورت تعاملی تدوین و برنامه‌ریزی عملیاتی ذیل آنها و ایجاد شبکه پشتیبانی برای اجرای آنها صورت پذیرد تا در مرحله پیاده‌سازی امکان اجرای موفق آنها فراهم گردد.

#### الف. برنامه‌ریزی و ایجاد شبکه پشتیبانی

این مرحله شامل تصمیم‌سازی تعاملی، سیاست‌گذاری تعاملی، برنامه‌ریزی عملیاتی و ایجاد شبکه پشتیبانی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای اجرای سیاست‌ها است:

##### ۱. تصمیم‌سازی تعاملی

تصمیم‌گیری درست نیازمند تصمیم‌سازی جامع‌نگر است تا براساس آن، تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن تمام ابعاد عملی و سناریوهای مختلف و نیز بر مبنای اولویت‌ها، صورت پذیرد. در واقع عدم توفیق بسیاری از تصمیمات در نظام سیاست‌گذاری، به عدم استفاده از نظرات تمام ذینفعان در تصمیم‌سازی باز می‌گردد. این تصمیم‌سازی باید از طریق تعامل کلیه اعضای شبکه (شامل سیاست‌گذاران، مدیران، کارشناسان، نخبگان و مجریان فرهنگی دولتی، خصوصی و مردمی و هنرمندان و فعالان فرهنگی و مردم) انجام شود. این امر علاوه بر مقرون به صواب و صلاح نمودن تصمیمات و بالا بردن ضریب به نتیجه رسیدن آنها، باعث ایجاد همدلی اصحاب فرهنگ و هنر با نهادهای دولتی تصمیم‌گیرنده شده و بدین ترتیب شکاف بین هنرمندان و فعالان فرهنگی با سیاست‌گذاران و مدیران دولتی را پر می‌نماید. تصمیم‌سازی تعاملی همچنین موجب ایجاد «چشم‌انداز مشترک»<sup>۱</sup>

فرهنگی» در بدنه مجری سیاست‌ها شده و دستیابی به چشم‌انداز از رهگذر تولیدات فرهنگی هم‌سو با چشم‌انداز را تسهیل می‌نماید.

## ۲. سیاست‌گذاری تعاملی

در بستر تصمیم‌سازی تعاملی صورت‌گرفته، سیاست‌های فرهنگی به‌صورتی تعاملی طراحی و تصویب می‌شوند. این سیاست‌گذاری باید از یک‌سو جوانب مختلف مسئله را لحاظ نموده و به موانع احتمالی حین اجرا توجه نموده باشد و از سوی دیگر با شکل‌گیری در یک فضای تعاملی موجب اعتقاد به سیاست‌ها در میان مجریان شده و گفتمانی شدن آن تسهیل گردد.

## ۳. تنظیم برنامه‌های عملیاتی

پس از طراحی سیاست‌ها، برنامه‌های عملیاتی جهت اجرای آنها تنظیم می‌شوند. در این برنامه‌ریزی باید مراحل عملیاتی نمودن سیاست‌ها و تقسیم کار بین نهادهای مختلف دولتی، خصوصی و مردمی جهت اجرای آنها به‌صورت مشخص تعیین گردد.

## ۴. ایجاد شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری

برای حرکت در جهت تحقق چشم‌انداز فرهنگی کشور، مجریان سیاست‌های فرهنگی نیازمند یک شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری هستند که نیازمندی‌های نرم و فکری آنها را در اختیار قرار دهد. در شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری، گفتمان‌سازی و آموزش درون‌شبکه‌ای به‌صورتی عمیق‌تر برای مجریان عملیاتی انجام شده و چشم‌انداز فرهنگی و سیاست‌ها و نهایتاً برنامه‌های عملیاتی که باید اجرا نمایند، برای ایشان درونی می‌شود.

به‌علاوه در شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری با ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی قوی و به‌روز، نیازمندی‌های اطلاعاتی مجریان که جهت تولید محصولات فرهنگی منطبق با نیازهای مخاطبان، مسائل جامعه و... بدان نیاز دارند، تأمین می‌شود.

## ۵. ایجاد شبکه پشتیبانی سخت‌افزاری

علاوه بر شبکه پشتیبانی نرم‌افزاری، مجریان نیازمند یک شبکه پشتیبانی سخت‌افزاری قوی نیز هستند که با حمایت‌های مالی و فنی و در اختیار قرار دادن امکانات لازم، موانع موجود در سر راه خلاقیت و کارآفرینی فرهنگی آنها در مسیر چشم‌انداز فرهنگی را از سر راه برداشته و به آنها در این جهت یاری دهد. در واقع شبکه پشتیبانی سخت‌افزاری باعث می‌شود موانع سخت‌افزاری که باعث مشغول شدن نیروهای خلاق فرهنگی به اموری غیر از «آفرینش فرهنگی» می‌شود، حذف شده و بدین ترتیب این نیروها در فضایی فارغ از دغدغه‌های سخت‌افزاری به خلق آثار بدیع بپردازند.



**ب. پیاده‌سازی برنامه‌ها**

پس از برنامه‌ریزی و ایجاد شبکه‌های پشتیبانی، در مرحله دوم، برنامه‌های عملیاتی پیاده‌سازی می‌شوند. در این مرحله ابتدا برنامه‌ها در یک نمونه محدودتر<sup>۱</sup> اجرا شده و بازخورهای حین اجرای آزمایشی در برنامه اعمال شده و آنگاه برنامه به‌طور وسیع و کامل از طریق چهار بازوی اجرایی یعنی مجریان فرهنگی دولتی، خصوصی، مردمی و مروجان فرهنگی (هنرمندان و فعالان فرهنگی) پیاده‌سازی شود.

در ادامه، پس از معرفی اجمالی هر یک از اعضای شبکه اجرای تعاملی، نقش‌های هر یک از این اعضا، جهت داشتن یک شبکه اجرای پویا و کارآمد که منجر به اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی و تحقق چشم‌انداز فرهنگی می‌شود، تشریح می‌گردد.

جدول ۴: اعضای شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی کشور

ردیف	معرفی عضو شبکه اجرای تعاملی
۱	سیاست‌گذاران فرهنگی: مقامات دولتی و غیردولتی که سیاست‌ها را با تعامل با مجریان تدوین می‌نمایند.
۲	نخبگان فرهنگی: صاحب‌نظران فرهنگی و هنری دانشگاهی و حوزوی که صاحب نظریه و سبک در حوزه‌های مختلفی فرهنگی و هنری هستند.
۳	کارشناسان فرهنگی دولتی: کارشناسان خبره‌ای که در درون سازمان‌های فرهنگی دولتی مشغول فعالیت هستند.
۴	مدیران فرهنگی: در سطوح مختلف مدیریت و راهبری اجرای سیاست‌ها را به‌عهده دارند.
۵	مجریان فرهنگی دولتی: بخشی از بدنه سازمان‌های فرهنگی دولتی که مسئولیت مستقیم اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های فرهنگی را به‌صورت عملیاتی به‌عهده دارند.
۶	مؤسسات فرهنگی خصوصی: مؤسساتی که با دریافت مجوز توسط تعدادی فعال فرهنگی تأسیس شده و به‌صورت خودگردان به فعالیت فرهنگی و هنری می‌پردازند.
۷	تشکل‌های فرهنگی مردمی: تشکل‌های سنتی فرهنگی مانند هیئات، مساجد و... که ریشه‌های عمیق و طولانی در جامعه داشته و کارکرد فرهنگی بسیار وسیعی در جامعه دارند. در واقع می‌توان مؤسسات فرهنگی خصوصی را سازمان‌های مردم‌نهاد مدرن و تشکل‌های فرهنگی مردمی را سازمان‌های مردم‌نهاد سنتی دانست.
۸	مروجان فرهنگی: هنرمندان (کارگردانان، موسیقی‌دانان، نقاشان و...) و فعالان فرهنگی (خطیبان، سخنرانان، نویسندگان و...) که در میدان عمل، سیاست‌ها توسط اینان اجرای عملیاتی شده و محصول یا خدمت فرهنگی نهایی توسط آنها تولید می‌شود.
۹	جامعه (مردم): عموم مردم جامعه که بدنه اجتماعی اجرای سیاست‌های فرهنگی هستند.

نقش‌های هر یک از اعضای نه‌گانه فوق در الگوی پیشنهادی به‌شرح زیر است. در ادامه هرگاه از عبارت مجریان استفاده می‌شود، مقصود بازوان چهارگانه اجرای سیاست‌ها یعنی مجریان فرهنگی دولتی، مؤسسات فرهنگی خصوصی، تشکل‌های فرهنگی مردمی و مروجان فرهنگی (هنرمندان و فعالان فرهنگی) می‌باشد:

### ۱. سیاست‌گذاران فرهنگی

در الگوی حاضر سیاست‌گذاران فرهنگی به‌دلیل رابطه تنگاتنگی که با مدیران فرهنگی، جهت اجرایی شدن سیاست‌ها، دارند نقش بسیار پر رنگی در الگو دارند. این نقش‌ها به‌قرار زیر هستند:

- ۱.۱. هدایت مستمر مدیران در مسیر اجرای سیاست‌ها.
- ۱.۲. حمایت‌های انگیزشی، عاطفی، نظری (هدایتی)، مالی، فنی و... از مدیران و مجریان و برطرف کردن موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود در مسیر اجرا به‌منظور اجرای سریع و بدون دغدغه سیاست‌ها.
- ۱.۳. از موانع مهم عدم اجرای سیاست‌های فرهنگی در کشور ما، فاصله سیاست‌گذاران و مجریان، کمبود وفاق عملی و همکاری بین سیاست‌گذاران و مجریان و عدم اعتقاد و التزام مجریان به سیاست‌ها در نتیجه این فاصله بوده است. (شریف‌زاده و دیگران، ۱۳۹۲) بر این اساس سیاست‌گذاران باید در ارتباطی عمیق و گسترده با مجریان، حول ابعاد مسئله‌ای که خط‌مشی باید آن را حل کند و نیز راه‌حل‌های آن، به اشتراک نظر برسند تا از یک‌سو مسئله و ریشه‌های آن توسط سیاست‌گذاران بهتر درک شده و از سوی دیگر اعتقاد به سیاست‌ها در مجریان به‌وجود آید.
- ۱.۴. تبیین شاخص‌های اجرای قابل قبول برای مجریان به‌طور شفاف و رفع ابهامات موجود در این زمینه.
- ۱.۵. پیگیری مجدانه اجرا، نظارت عالیه بر اجرای سیاست‌ها (به‌معنای پیش در مسیر هدف بودن و نه ارزیابی جزئیات فرایندی).
- ۱.۶. اصلاح سیاست‌ها با استفاده از بازخورهای دریافت‌شده از مدیران، نخبگان و کارشناسان.
- ۱.۷. دادن فرصت به مدیران برای دستیابی به نتیجه و عدم انتظار بازده زود هنگام از آنها. از آنجا که نتایج اجرای برنامه‌های فرهنگی برای نمایان شدن به زمان نیاز دارد، لذا

سیاست‌گذاران نه تنها نباید از مدیران انتظار خروجی زودتر از معمول را داشته باشند، بلکه باید انگیزه انتظارِ نتایج در بلندمدت را نیز به مدیران بدهند. یک محیط پرتنش سیاسی که در آن مدیران به سرعت جایجا شده و زودبازده خواهی در آن وجود دارد، باعث می‌شود مدیران تنها به انجام کارهای سطحی و ارائه گزارش‌های پرطمطراق بپردازند. مسلماً چنین محیطی نمی‌تواند به اجرای سیاست‌های فرهنگی و به‌دست آوردن پیامدها و آثاری که اساساً سیاست‌های فرهنگی برای دستیابی به آنها وضع شده‌اند، منجر شود.

## ۲. نخبگان فرهنگی

نخبگان فرهنگی و هنری، حسگرهای دقیق وضعیت فرهنگی و هنری جامعه‌اند و با ریزبینی مبتنی بر دانش ژرف خود می‌توانند مشاوران خوبی برای سیاست‌گذاران و مجریان باشند. این نخبگان به دلیل آنکه به‌عنوان ناظر بیرونی به برنامه‌ها و اجرایی شدن آنها می‌نگرند، ذهنشان قالب‌های معمول اداری را به خود نگرفته و می‌توانند نقاط قوت و ضعف اجرای برنامه‌ها را بهتر رصد نموده و زاویه‌های دید جدیدی را به مدیران و سیاست‌گذاران منتقل کنند. از سوی دیگر از آنجا که این نخبگان منافعشان به اجرا گره نخورده، می‌توانند با انصاف بیشتری به داوری و قضاوت اجرای برنامه‌ها بپردازند.

در مجموع در الگوی پیشنهادی می‌توان ۸ نقش اساسی را برای نخبگان فرهنگی و هنری در نظر گرفت:

۲.۱. نخبگان، چشم‌بینا و مغز متفکر جامعه‌اند، لذا به‌خوبی معضلات فرهنگی جامعه و نیازهای آن را تشخیص داده و تحلیل می‌نمایند و می‌توانند مسائل، خواسته‌ها و نیازهای جامعه را به سیاست‌گذاران و مدیران منتقل نموده و از سوی دیگر سیاست‌ها را به جامعه منتقل نموده و با توجه به شأن مرجع بودن برای جامعه، باعث نهادینه شدن چشم‌انداز فرهنگی در جامعه شوند و بدین ترتیب حمایت اجتماعی لازم را از سیاست‌ها به‌وجود آورند.

۲.۲. نخبگان با توجه به شناخت از الزامات هویتی کشور و اقتضات محیطی و سازمان‌های مختلف مجری سیاست‌ها می‌توانند در کنار کارشناسان، راه‌حل‌های ممکن را در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران قرار داده و بدین ترتیب موجبات حل عمیق‌تر مسائل فرهنگی از رهگذر سیاست‌های فرهنگی را فراهم آورند.

۲.۳. نخبگان هنری و فرهنگی که چهره‌های شاخص حوزه‌های مختلف‌اند (همچون

استاد فرشچیان در مینیاتور، استاد امیرخانی در خوشنویسی و...) می‌توانند باعث روی آوردن دیگر فعالان حوزه خود به فعالیت در جهت چشم‌انداز فرهنگی و اجرای سیاست‌های فرهنگی شوند. لذا لازم است با تعامل و ایجاد ذهنیت مشترک با این چهره‌های شاخص، چشم‌انداز فرهنگی برای آنها فهم شده و باور درونی به چشم‌انداز در آنها به‌وجود آید. چرا که اعتقاد به چشم‌انداز و فعالیت در مسیر آن توسط این چهره‌ها باعث جریان‌سازی و حرکت دیگر فعالان فرهنگی و هنری در این مسیر می‌شود.

۲.۴. تدوین نظریه بومی فرهنگی<sup>۱</sup> و به‌روزرسانی و اصلاح آن از رهگذر حضور در فضای اجرای سیاست‌های فرهنگی، کارکرد دیگر نخبگان فرهنگی می‌باشد. در واقع نظریه فرهنگی بومی کشور که پایه تدوین و اجرای سیاست‌های فرهنگی است، یک نظریه ایستا نبوده و دائماً در اثر تعامل نخبگان با جامعه اصلاح و به‌روز می‌شود.

۲.۵. رصد پیامدها و آثار اجرای سیاست‌ها در جامعه و آگاهی‌بخشی و ارائه هشدارهای لازم به مجریان و سیاست‌گذاران قبل، حین و بعد از اجرای سیاست‌ها. نخبگان پیش از اجرا نتایج قابل پیش‌بینی اجرای سیاست‌ها را تشخیص داده و به مجریان و سیاست‌گذاران در این زمینه هشدارهای لازم را می‌دهند و سپس در حین اجرا نیز بازخوردهای اصلاحی لازم را ارائه می‌نمایند. پس از اجرا نیز نخبگان با انجام پژوهش‌های لازم نتایج اجرای سیاست‌ها را بررسی نموده و بازخورهای لازم را به سیاست‌گذاران و مجریان ارائه می‌دهند.

۲.۶. نخبگان با توجه به شناخت الزامات و مبانی نظری سیاست‌ها که در تعامل با سیاست‌گذاران و مدیران به‌وجود آمده است، می‌توانند در نقش مشاوران مدیران فرهنگی کشور، این سیاست‌ها را برای مجریان تفهیم نموده و بدین ترتیب فاصله بین سیاست‌گذاران و مجریان را برطرف نمایند.

۲.۷. نخبگان فرهنگی و هنری، با توجه به قرار داشتن در فضای دانشی، می‌توانند باعث

۱. دستیابی به نظریه فرهنگی بومی اجماعی یکی از عوامل زمینه‌ای تسهیل‌کننده اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی است. در واقع پیش‌نیاز دارا بودن یک نظام فرهنگی و سیاست‌گذاری فرهنگی منسجم، دستیابی نخبگان فکری - فرهنگی کشور به یک «نظریه فرهنگی» بومی و اجماع بر سر آن است و بدون دستیابی به این نظریه، هرگونه سیاست‌گذاری و اجرایی با مشکل روبرو خواهد شد. بر این اساس در کشور ما نیز لازم است نخبگان فکری - فرهنگی موضع نظام فرهنگی در قبال موضوعات مختلف فرهنگی و هنری را در قالب نظریه فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مشخص نموده و بر سر آن اجماع عمومی حاصل نمایند و از آن پس نظام فرهنگی و حمایت‌های آن در تمامی دولت‌ها بر طبق نظریه فرهنگی تدوین شده عمل نمایند. (مختاریان‌پور، ۱۳۹۳)

پویایی دانشی سیاست‌گذاران و مدیران فرهنگی شده و دانش آنها را دائماً به‌روز نمایند. آنچه بیان شد مستلزم آن است که نقش نخبگان تنها نقش مشورتی نبوده و سیاست‌گذاران و مجریان خود را ملزم به بهره‌بردن و به‌کارگیری نقطه‌نظرات نخبگان نمایند.

### ۳. کارشناسان فرهنگی دولتی

کارشناسان فرهنگی دولتی در کنار نخبگان فرهنگی به سیاست‌گذاران و مدیران یاری می‌رسانند اما تفاوت این دو در آن است که کارشناسان بیشتر به جنبه‌های عملی، تجربی و اجرایی اشراف و توجه دارند و نخبگان به جنبه‌های علمی‌تر و نظری‌تر، لذا این دو به‌عنوان مکمل یکدیگر عمل می‌کنند. در الگوی پیشنهادی چهار نقش زیر برای کارشناسان تعریف شده است:

۳.۱. کارشناسان فرهنگی در کنار نخبگان فرهنگی و هنری به‌عنوان بازوان فکری مدیران فرهنگی در تصمیم‌سازی دخیل بوده و سیاست‌ها را تبدیل به گزینه‌های عملیاتی و اجرایی‌ای می‌کنند که مدیران باید آنها را بررسی و اجرا نمایند. در واقع کارشناسان الزامات تکنیکی، سازمانی، مکانی، زمانی و مخاطبان سیاست‌ها را برای بهتر اجرا شدن آنها بررسی نموده و با تجربه عملیاتی و فنی خود، چگونگی اجرای آنها در عمل را تبیین می‌کنند. در این زمینه کارشناسان به تطبیق سیاست‌ها و برنامه‌ها با نیازهای خاص مخاطبان هر منطقه پرداخته و فاصله بین سیاست و برنامه‌های اجرایی خُرد را پر می‌نمایند و به‌عبارت دیگر برنامه‌های زمان‌مند و مکان‌مندی ارائه می‌دهند که امکان‌سنجی آنها انجام شده و پشتیبانی‌ها و امکانات لازم برای اجرای آنها نیز مشخص شده است.

۳.۲. از دیگر کارکردهای کارشناسان، تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم برای اجرایی شدن سیاست‌ها و تطبیق مراحل اجرا با این آیین‌نامه‌ها می‌باشد.

۳.۳. کارشناسان با مجریان ارتباط دوطرفه برقرار نموده و بازخورهای حاصل از این تعامل را به مدیران و سیاست‌گذاران منتقل می‌نمایند و منجر به اصلاح سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌شوند.

۳.۴. ویژگی بارز کارشناسان، ماندگاری بالای آنها در سازمان‌ها و امکان کمک به استمرار برنامه‌ها به‌دلیل این ماندگاری بالا می‌باشد، لذا آنها می‌توانند به‌عنوان حافظه سازمانی، برنامه‌های گذشته را به آینده متصل نمایند.

#### ۴. مدیران فرهنگی

مدیران فرهنگی در اجرای سیاست‌ها نقش مرکزی را داشته و با تمام اجزای شبکه اجرا در تعامل‌اند که نقش‌های آنها در این تعاملات به شرح زیر است:

۴.۱. مدیران به دلیل ارتباط تنگاتنگ با بدنه اجرایی، مسائل و نیازهای مجریان و جامعه را به سیاست‌گذاران منتقل نموده و در تعامل با آنها برنامه‌ها را تنظیم می‌کنند. مدیران فرهنگی همچنین نتایج و بازخورهای اجرای سیاست‌ها را به سیاست‌گذاران منتقل می‌کنند تا سیاست‌ها در حین اجرا مورد تجدیدنظر و اصلاح واقع شوند.

۴.۲. مدیران فرهنگی در تعامل با کارشناسان، حمایت‌های لازم را از کارشناسان به عمل می‌آورند تا آنها شجاعت اعلام نظرات دقیق و تخصصی و ارائه بازخورهای حاصل از تعامل با مجریان به دور از ملاحظات سیاسی را داشته باشند. مدیران همچنین تصمیم‌سازی‌های صورت گرفته توسط کارشناسان را به خوبی در تصمیم‌گیری‌ها اعمال می‌نمایند.

۴.۳. مدیران در ارتباط با نخبگان فرهنگی و هنری باید سازوکارهای جذب نظرات آنها را به صورت انگیزاننده فراهم آورده و محیطی را فراهم نمایند که آنها به دور از تنش و خودسانسوری، اندیشه‌ها و نظرات خود را که می‌تواند به اجرای موفق‌تر برنامه‌ها منجر شود ارائه نمایند و سپس با به کارگیری این نظرات و توجه به آنها، انگیزه لازم را برای ادامه این وضعیت فراهم آورند.

۴.۴. وظیفه عمده مدیران فرهنگی در قبال مجریان که در واقع پیاده‌کنندگان اصلی سیاست‌ها هستند، هدایت، حمایت و نظارت جهت اجرایی شدن سیاست‌ها و دستیابی به چشم‌انداز فرهنگی کشور است:

##### ۴.۴.۱. هدایت

نقش هدایتی مدیران فرهنگی را می‌توان در چهار بخش زیر عنوان نمود:

۴.۴.۱.۱. اولین کارکرد هدایتی، نیازسنجی و مسئله‌یابی فرهنگی جهت تولید محصولات فرهنگی در جهت پاسخگویی به آنها است که البته این محصولات می‌تواند پس از نیازسنجی و ذائقه‌سنجی، توسط بخش خصوصی و مردمی نیز تولید شود. در واقع مدیران فرهنگی به عنوان واسطه‌ای برای نیازسنجی فرهنگی جامعه و سپس سپردن امور به دست مردم عمل می‌کنند و با تقویت سازوکارهای هدایتی، حمایتی و نظارتی خود به سوی مردمی شدن فرهنگ پیش رفته و بدین ترتیب چشم‌انداز فرهنگی کشور را که محقق‌کننده آن مردم‌اند، توسط خود آنها به اجرا در آورد.

۴.۴.۱.۲. مدیران فرهنگی باید با به‌کارگیری ابزارهای مختلف و به‌ویژه رسانه‌ها، سیاست‌ها را برای مجریان تبیین نموده و نقش کلیدی آنها در بهبود فرهنگی جامعه و تحقق سیاست‌ها و چشم‌انداز فرهنگی را برای آنها تفهیم نمایند. این درونی شدن سیاست‌ها باعث می‌شود نهادهای سه‌گانه و مروجان فرهنگی به‌عنوان پیغام‌بران چشم‌انداز فرهنگی، در آثار و فعالیت‌های خود چشم‌انداز فرهنگی را ترویج نمایند و در جهت آن حرکت کنند. این امر مستلزم بازسازی روابط بین دولت و مجریان غیردولتی فرهنگی می‌باشد، که البته بخش عمده مشکلات موجود در این روابط در اثر عدم اشتراک در تلقی‌ها، بینش‌ها و نگرش‌هاست لذا مدیران فرهنگی باید به مشترک نمودن این بینش‌ها و نگرش‌ها در بین نهادهای مختلف مجری در جهت چشم‌انداز فرهنگی پرداخته و بدین ترتیب رفتارهای آنها را با چشم‌انداز فرهنگی هم‌جهت نمایند.

۴.۴.۱.۳. مدیران فرهنگی همچنین باید فضای مفاهمه و ارتباطات سخت و نرم لازم برای اجرای سیاست‌ها را در بین اهالی هنر، علم و رسانه به‌وجود آورند تا از قبل این مفاهمه و همکاری، سیاست‌ها با بالاترین اثربخشی به‌اجرا در آیند.

۴.۴.۱.۴. مدیران باید با برقراری ارتباط و نسبت همدلانه با نیروهای خلاق فرهنگی و هنری و فراهم آوردن زمینه‌ها برای کشف آنها و شکوفا شدن استعدادهای‌شان به هدایت آنها بپردازد.

۴.۴.۱.۵. ایجاد ساز و کارهایی برای جذب و تربیت نیروهای خلاق و وارد کردن آنها به ساختارهای تولید و خلاقیت فرهنگی.

۴.۴.۲. حمایت

علاوه بر نقش هدایتی، مدیران باید به حمایت از بازوان چهارگانه اجرایی شدن سیاست‌های فرهنگی نیز بپردازند. این حمایت در سه بخش زیر انجام می‌شود:

۴.۴.۲.۱. ایجاد فضای گسترده تولید فرهنگی

ایجاد فرصت گسترده برای طیف‌های مختلف برای آفرینش فرهنگی و هنری.

حمایت از آثار اصیل و فاخر که ممکن است بازگشت سرمایه و سودآوری بالایی نداشته باشند.

۴.۴.۲.۲. توانمندسازی و اعتماد

• ایجاد همدلی و وحدت بین دغدغه‌ها و نگرش‌ها و بینش‌ها حول چشم‌انداز و سپس توانمندسازی و اعتماد و سپردن کار به فعالان فرهنگی و عدم دخالت

غیرحرفه‌ای در امور آنها.

- شناسایی آسیب‌ها و نیازمندی‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و برطرف کردن آنها.
- حمایت انکوباتوری در مراحل قبل از بلوغ تا زمان پیوند خوردن آنها با ساختار زندگی و بده بستان‌های جامعه جهت بقا.
- شناسایی ظرفیت‌های موجود مؤسسات، تشکل‌ها و عناصری که توان تولید معنا دارند (دارای ظرفیت بالقوه و نه صرفاً بالفعل‌اند) و شکوفاسازی این ظرفیت‌ها.
- آموزش و تربیت نیروهای انسانی فعال در حوزه فرهنگ و انتقال تفکر فرهنگی به آنها.
- حمایت مالی از تولید محصولات فرهنگی.
- حمایت از استعدادهای فرهنگی - هنری برای شکوفایی استعدادهای‌شان.

۴.۴.۲.۳. ساماندهی و نگهداشت

- برقراری ارتباط و نسبت با نیروهای خلاق فرهنگی هنری.
- سازمان‌دهی و ایجاد هم‌افزایی بین فعالان فرهنگی و هنرمندان و ایجاد شبکه پویا و مرتبط با هدف و حرکت هم‌جهت در مسیر چشم‌انداز فرهنگی و جلوگیری از فعالیت‌های پراکنده و جزیره‌ای.
- شناسایی سازوکارهایی برای جذب و تربیت نخبگان فرهنگی - هنری و وارد کردن آنها به ساختارهای تولیدی.

۴.۴.۳. نظارت

فرهنگ، محیط زیست انسانی و نرم مردم جامعه بوده و لذا باید همانند محیط زیست طبیعی توسط دولت محافظت شده و مورد نظارت قرار گیرد. این نظارت در دو حوزه زیر صورت می‌پذیرد:

- ۴.۴.۳.۱. دولت باید پس از هدایت و حمایت مجریان، به نظارت بر عملکرد آنها از لحاظ کیفیت محصولات فرهنگی و نیز آثار و پیامدهای آنها بر جامعه بپردازد که البته کیفیت و آثار محصولات فرهنگی نهادها، دو روی یک سکه‌اند و معیارهای کیفیت در این حوزه تنها معیارهای شکلی و قالبی نبوده و معیارهای محتوایی را نیز در بر می‌گیرد. اما نکته‌ای که باید به آن توجه شود این است که چون معیارها در این حوزه مانند حوزه‌های فنی قابل اندازه‌گیری دقیق نبوده، در معرض خطر ارزیابی سلیقه‌ای قرار دارند، لذا باید معیارها، شفاف و مشخص باشند تا از ارزیابی‌های سلیقه‌ای، شخصی و جناحی که منجر به از بین رفتن همدلی و انسجام بین اجزاء نظام سیاست‌گذاری



فرهنگی می‌گردد، جلوگیری شود. به‌علاوه این نظارت باید به‌صورت «حرفه‌ای» و توسط افراد «حرفه‌ای و متخصص» در حین تولید محصول تا پایان آن انجام شود. ۴.۴.۳.۲. دومین وظیفه نظارتی مدیران فرهنگی، ارزیابی آثار و پیامدهای محصولات فرهنگی در جامعه است تا بدین‌وسیله با بازخوردی به مجریان، آثار و پیامدهای مثبت تقویت و آثار و پیامدهای منفی کاهش یابد.

## ۵. مجریان فرهنگی دولتی

مجریان فرهنگی دولتی که در حال حاضر متصدی بخش عظیمی از نظام فرهنگی کشورند، در الگوی پیشنهادی این تحقیق در اجرای سیاست‌ها به مشارکت با نهادهای خصوصی و مردمی و مروجان فرهنگی پرداخته و در مواردی که لازم است مستقیماً به اجرای سیاست‌ها می‌پردازند:

### ۵.۱. مشارکت

مشارکت سازمان‌های دولتی در اجرای سیاست‌های فرهنگی می‌تواند در موارد زیر صورت پذیرد:

۵.۱.۱. یکی از بزرگ‌ترین معضلات نظام فرهنگی کشور در حال حاضر کمبود نیروی انسانی متخصص، دارای تفکر فرهنگی و پایبند به ارزش‌های اسلامی و بومی است و تربیت نیروی انسانی امری است که دولت باید بیشترین سرمایه‌گذاری را بر روی آن به‌عمل آورد. بدین‌ترتیب یکی از کارکردهای مهم نهادهای فرهنگی دولتی، تربیت نیروی انسانی فعال در حوزه فرهنگ است که این امر می‌تواند با مشارکت مؤسسات خصوصی و تشکل‌های مردمی انجام پذیرد.

۵.۱.۲. تربیت فرهنگی و هنری جامعه، ارتقاء سواد فرهنگی و حساسیت فرهنگی جامعه و آوردن محصولات فرهنگی به سبب اصلی مصرفی خانواده‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های سبب مصرفی خانوارها دیگر کارکرد مشارکتی مجریان فرهنگی دولتی می‌باشد.

### ۵.۲. مباشرت

کارکرد مستقیم نهادهای فرهنگی دولتی مربوط به امور فرهنگی غیرقابل واگذاری به بخش خصوصی است که در دو دسته قابل افراز هستند:

۵.۲.۱. دسته اول این امور مواردی است که در حال حاضر به‌دلیل خدشه‌دار شدن خیر

عمومی<sup>۱</sup> و ارزش‌های اسلامی و بومی، قابل واگذاری به بخش خصوصی نبوده و دغدغه درآمدزایی بخش خصوصی (جهت حفظ بقا) می‌تواند به قیمت از دست رفتن خیر عمومی تمام شده و در ارزش‌های اجتماعی به مرور زمان تغییرات نامطلوبی به جا گذارد. ۵.۲.۲. دسته دوم این امور نیز، فعالیت‌هایی است که در صورت عدم ورود دولت، بخش خصوصی اساساً وارد آنها نمی‌شود. به‌طور مثال در بسیاری از کشورها فیلم‌های تجاری و گیشه‌پسند توسط بخش خصوصی تولید می‌شود چرا که خود قدرت بازگرداندن هزینه‌های خود را دارد ولی فیلم‌های فاخر و اصیل به دلیل نقش آنها در حفظ هویت تمدنی جامعه و عدم اقبال بخش خصوصی به آنها به دلیل فروش پایین، توسط دولت‌ها ساخته می‌شود.

#### ۶. مؤسسات فرهنگی خصوصی

مؤسسات فرهنگی خصوصی با حداقل اتکا به بودجه‌های دولتی به فعالیت و تولید فرهنگی و هنری می‌پردازند. این مؤسسات در کنار تشکلهای فرهنگی مردمی تأثیرگذاری زیادی بر جامعه داشته و حرکت آنها در مسیر چشم‌انداز فرهنگی کشور می‌تواند به رشد نسلی پویا و خلاق بینجامد. نقش‌های این مؤسسات را می‌توان به قرار زیر برشمرد:

۶.۱. اولین کارکرد مؤسسات فرهنگی خصوصی کارآفرینی فرهنگی است. این مؤسسات با نیازسنجی و مسئله‌یابی فرهنگی و با هدف رسیدن به چشم‌انداز فرهنگی کشور، به فرصت‌های تولید محصولات فرهنگی به صورت خلاقانه پاسخ داده و آن نیازها را با اتکا به ارزش‌های بومی و هویت تمدنی ایران پاسخ می‌دهند.

۶.۲. هنرمندان و فعالان فرهنگی از آنجا که به عنوان شخصیت حقیقی امکان ورود مستقیم به بازار محصولات فرهنگی را ندارند، لذا از دریچه این مؤسسات به تولید محصولات فرهنگی پرداخته و محصولات آنها از طریق این مؤسسات به بازار محصولات فرهنگی عرضه می‌شود.

#### ۷. تشکلهای فرهنگی مردمی

تشکلهای فرهنگی مردمی (هیئات، مساجد و...)، شبکه‌ای فراگیر و مویرگی در سراسر کشورند که ریشه‌ای عمیق و صدها ساله در اعماق وجود جامعه داشته و با فرهنگ عامه

مردم عجین شده‌اند. این تشکل‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد حقیقی‌ای هستند که توسط عامه مردم به‌وجود آمده، مدیریت و تأمین مالی شده و بقا می‌یابند. تشکل‌های مردمی همچون مویرگ‌های بدن که در تمام نقاط بدن حضور دارند، در تمام شهرها و روستاها تا دورافتاده‌ترین آنها وجود داشته و فعال‌اند. از دیگر ویژگی‌های مثبت و برجسته این تشکل‌ها می‌توان به این نکته اشاره نمود که مدیران این تشکل‌ها از بین مردم برآمده و لذا از پذیرش مردمی بسیاری برخوردارند که باید از این امر جهت اجرای سیاست‌ها از طریق این تشکل‌ها از طریق هماهنگ‌سازی و ارتباط‌دهی آنها با یکدیگر نهایت بهره را برد. بدین ترتیب با در اختیار داشتن این امکان عظیم می‌توان به‌خوبی سیاست‌های فرهنگی را که از نیازها و آرمان‌های همین مردم برآمده است، توسط خود آنها نیز به‌اجرا در آورد. بدین‌منظور لازم است ابتدا این تشکل‌ها سازمان‌دهی شده و یک شبکه اطلاعاتی و ارتباطی در بین آنها تشکیل شود تا امکان هماهنگی و حرکت یکپارچه آنها وجود داشته باشد. البته در این امر باید به این نکته بسیار ظریف توجه شود که دولت با دخالت‌ها و ورودهای ناصحیح، ساختار «مردم‌نهاد» آنها را بر هم زده و موجب وابسته شدن آنها به دولت نشود بلکه با هدایت آنها و حمایت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم، باعث هم‌سویی حرکت آنها در مسیر چشم‌انداز فرهنگی و اجرای سیاست‌های فرهنگی شود. تشکل‌های مردمی می‌توانند در مسیر اجرای سیاست‌های فرهنگی چند نقش مکمل را ایفا نمایند:

۷.۱. اولین نقش تشکل‌های فرهنگی مردمی، نقش ترویجی، جریان‌سازی و پرورش جامعه مخاطبان گسترده خود می‌باشد. به جرأت می‌توان گفت هیچ نهاد فرهنگی‌ای در کشور ما مخاطبانی به فراگیری و کثرت مخاطبان تشکل‌های مردمی ندارد و لذا باید از این ظرفیت عظیم استفاده بهینه نمود و با هدایت و مدیریت تشکل‌های مردمی، چشم‌انداز فرهنگی را در مخاطبان آنان نهادینه کرده و آن را به چشم‌انداز مشترک جامعه تبدیل نمود. علاوه بر ایجاد چشم‌انداز مشترک، این تشکل‌ها می‌توانند به اجرایی شدن سیاست‌ها از طریق برنامه‌های فرهنگی خود در طول سال پرداخته و موجب تعالی فرهنگی جامعه در مسیر چشم‌انداز فرهنگی شوند.

۷.۲. کارکرد دیگر تشکل‌های مردمی جهت‌دهی به سرمایه‌های مادی مردمی در جهت اجرای سیاست‌ها است. هر ساله در کشور ما مردم از طرق مختلف همچون وقف، نذر و غیره، وجود بسیاری را صرف فعالیت‌های فرهنگی می‌کنند که با گفتمانی کردن چشم‌انداز فرهنگی در جامعه و جهت‌دهی و هدایت مردم برای تخصیص این وجوه به

اجرای سیاست‌های فرهنگی که از آرمان‌های فرهنگی آنها برآمده‌اند، می‌توان بخش عمده‌ای از اقتصاد فرهنگ را مردمی نمود.

۷.۳. از دیگر کارکردهای مهم تشکل‌های فرهنگی مردمی، جذب و تربیت نیروی انسانی فرهنگی مورد نیاز نظام فرهنگی می‌باشد. در واقع این تشکل‌ها می‌توانند با ایجاد و گسترش حلقه‌های هنرمندان مکتبی، تحول بسیار بزرگی را در نظام فرهنگی کشور ایجاد نمایند.

۷.۴. تشکل‌های مردمی به دلیل ارتباط عمیق با مردم می‌توانند به مسئله‌یابی فرهنگی و نیازسنجی فرهنگی جامعه مخاطبان خود پرداخته و آنها را به سیاست‌گذاران منتقل نمایند تا از طریق همکاری با نهادهای خصوصی و دولتی به رفع و حل این مسائل و پاسخگویی به این نیازها همت گمارند.

۷.۵. تشکل‌های فرهنگی مردمی می‌توانند ترجمه‌ای غیردولتی از سیاست‌های فرهنگی ارائه داده و بدین ترتیب سرمایه اجتماعی لازم جهت تحقق سیاست‌ها و نیل به تحول فرهنگی را فراهم می‌آورند.

۷.۶. با توجه به فراگیری بسیار گسترده تشکل‌های مردمی، می‌توان توزیع محصولات فرهنگی مؤسسات خصوصی و دولتی را به‌طور نظام‌مند از طریق این تشکل‌ها سازمان‌دهی و آنها را حتی در دورترین نقاط کشور توزیع نمود.

#### ۸. مروجان فرهنگی (هنرمندان و فعالان فرهنگی)

در الگوی پیشنهادی این تحقیق، مروجان فرهنگی نیروهای خلاق فرهنگی هستند که در خط مقدم تولید فرهنگ قرار داشته و خلق آثار فرهنگی و هنری توسط آنها انجام می‌گیرد. در واقع تمام تلاش‌های صورت‌گرفته در مراحل قبل بدان منظور است که محصول و خدمت فرهنگی و هنری تولیدشده توسط این هنرمندان و فعالان فرهنگی، منجر به تعالی فرهنگی جامعه شود. بدین ترتیب در الگوی حاضر، مروجان فرهنگی نقش‌های زیر را ایفا می‌کنند:

۸.۱. هنرمندان و فعالان فرهنگی با باور درونی به چشم‌انداز فرهنگی، به خلق معنا و تولید محصولات فرهنگی جهت پاسخگویی به نیازها و مسائل فرهنگی جامعه (دیدگاه مسئله‌محور) و رسیدن جامعه به چشم‌انداز فرهنگی (دیدگاه چشم‌انداز‌محور) می‌پردازند. در اینجا برای اثربخشی لازم، مروجان فرهنگی باید از انگاره «هنر برای هنر» به انگاره «هنر برای مردم» منتقل شده و هدف خود را تولید برای مردم و در

جهت پاسخگویی به نیازهای آنها قرار دهند و با وارد شدن به ساختار زندگی و بده‌بستان‌های جامعه از لحاظ اقتصادی بقا یافته و با بازخوردگیری از بازار هدف به اصلاح محصولات خود بپردازند.

۸.۲. کارکرد دوم مروجان، بازآرایی نظام ارزشی مخاطبان است، چرا که ذائقه فرهنگی جامعه به‌طور مستقیم به محصولات تولیدشده توسط آنان ارتباط دارد.

۸.۳. مروجان فرهنگی به‌دلیل مرجعیت و مقبولیت در جامعه، به‌عنوان الگوی مردم جامعه و به‌ویژه جوانان تلقی شده و لذا می‌توانند به نهادینه شدن چشم‌انداز فرهنگی در جامعه کمک نمایند.

#### ۹. جامعه (مردم)

با گفتمان‌سازی پیرامون چشم‌انداز فرهنگی و سیاست‌های دستیابی به آن، این چشم‌انداز به چشم‌انداز مشترک در بین آحاد جامعه تبدیل شده و تک‌تک آنها خود را در راه رسیدن به آن صاحب نقش می‌دانند. تبدیل چشم‌انداز فرهنگی به چشم‌انداز مشترک جامعه منجر به نقش آفرینی جامعه در چهار وجه می‌شود:

۹.۱. جامعه به‌عنوان مجری: در این الگو، مردم جامعه با اعتقاد درونی به چشم‌انداز فرهنگی (در سطوح مختلف) نه به‌عنوان مفعول و یا مخاطب سیاست فرهنگی، بلکه به‌عنوان فاعل آن عمل می‌کنند. این امر بدین سبب به‌وجود می‌آید که سیاست‌های فرهنگی وضع‌شده از نیازهای فرهنگی مردم جامعه برآمده و لذا افراد جامعه خود را مجری و فاعل سیاست‌هایی می‌دانند که برآورنده نیازهای خود آنان است. در واقع هر یک از اعضای جامعه به‌دلیل برقراری ارتباط همدلانه با چشم‌انداز فرهنگی و سیاست‌ها، خود را مجری سیاست‌ها دانسته و این امر، هم بر خود افراد آثار تربیتی مثبت داشته (تأثیر درونی) و هم به‌دلیل ترغیب دیگران به پایبندی به سیاست‌ها، طبق «سازوکار امر به معروف و نهی از منکر» (که اساساً سازوکاری اجرایی است)، موجب اجرا شدن سیاست‌ها در جامعه و دستیابی به چشم‌انداز فرهنگی می‌شود.

به‌دنبال نقش مجری‌گری برای مردم، اقتصاد فرهنگ نیز با پشتوانه و محوریت مردمی و اداره می‌شود. در واقع با درک مردم از خود به‌عنوان مجری سیاست‌ها، سرمایه‌های مردمی با اهداف عام‌المنفعه (مانند وقف فرهنگی، نذر فرهنگی و...) و یا با هدف کسب درآمد به این سو گسیل خواهد شد و بدین ترتیب می‌توان اقتصاد فرهنگ را تا حد زیادی مردمی نمود.

۹.۲. جامعه به‌عنوان پیش‌گر: در نقش دوم، مردم خود به‌عنوان عناصری فعال بر اجرایی شدن سیاست‌ها و نمایان شدن آثار مثبت و منفی آنها در جامعه نظارت کرده و از طریق بازخوردی مطالبه‌آمیز، به اصلاح نابسامانی‌ها و انحراف سیاست‌ها از مسیر خود کمک می‌نمایند.

۹.۳. جامعه به‌عنوان هدف: فرهنگ به‌عنوان موجودیتی سیال در تمام وجوه زندگی اجتماعی جاری می‌باشد و هدف از اجرای سیاست‌های فرهنگی، تعالی فرهنگی جامعه است. در واقع چشم‌انداز و سیاست‌های فرهنگی از آرمان‌ها و نیازهای فرهنگی مردم جامعه برآمده و هدف از اجرای آنها نیز تأمین نیازهای فرهنگی همین مردم و دستیابی به آرمان‌های آنها است. تفاوت این رویکرد با رویکردهای دیگر در آنجا مشخص می‌شود که گاه مبحثی تحت عنوان «هنر برای هنر» مطرح شده و آثار هنری هدفی فراتر از هنر ندارند و ارتقاء فرهنگی جامعه برای آنها در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد، اما در این رویکرد طبق سنت چند صدساله کشورمان (در نمونه‌هایی چون تعزیه، پرده‌خوانی، شعر و...) هنر برای مردم بوده و هدف آن ارتقاء و تعالی مادی و معنوی زندگی اجتماعی است. طبعاً این نوع تولید فرهنگی مخاطب بسیار وسیعی نیز در جامعه پیدا کرده و می‌تواند تأثیرگذاری بسیار زیادی را نیز موجب شود.

۹.۴. جامعه به‌عنوان شاخص: از آنجا که هدف از اجرای سیاست‌های فرهنگی، تعالی فرهنگی جامعه است، لذا شاخص موفقیت آن نیز میزان بالا رفتن شاخصه‌های مثبت فرهنگی یعنی ارزش‌های انسانی، دینی و معنوی همچون راستگویی، مهرورزی، احترام به حقوق یکدیگر و... و پایین آمدن شاخصه‌های منفی فرهنگی در جامعه همچون میزان شکایات، طلاق و... می‌باشد. به‌عبارت دیگر تولید تعداد بیشتری فیلم و انتشار عناوین بیشتر کتاب و غیره شاخص موفقیت نظام فرهنگی نخواهد بود، بلکه آثار برون‌دادهای نظام سیاست‌گذاری فرهنگی در جامعه که خود را در قالب‌های مختلف نشان می‌دهد، معیار موفقیت آن خواهد بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در محیط پیچیده و چندوجهی کنونی، اجرای موفق خط‌مشی‌های فرهنگی تنها هنگامی امکان‌پذیر است که از تمام ظرفیت‌های موجود در کشور در این جهت استفاده شود. در واقع باید گفت محدود کردن مسئولیت اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی به دولت، به‌معنای

نادیده گرفتن بخش اعظمی از امکانات و ظرفیت‌های موجودی است که می‌توانند باعث پیاده‌شدن مؤثرتر خط‌مشی‌های فرهنگی در جامعه و دستیابی به اهداف آنها شوند. اما آنچه در اینجا مسئله‌زا می‌شود، این است که با توجه به اینکه مبانی ارزشی فرهنگ در کشور ما برخلاف نظام‌های لیبرال، برآمده از تعالیم و حیانی است، لذا سپردن اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی به بخش‌هایی غیر از دولت می‌تواند باعث انحراف ارزشی جامعه و دست‌نیافتن به اهداف و چشم‌انداز فرهنگی کشور شود، بدین ترتیب باید سازوکاری تعریف شود که در کنار بهره‌مندی حداکثری از تمام ظرفیت‌های موجود کشور در اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی، دستیابی به آثار و پیامدهای مدنظر از اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی در جامعه که همانا تعالی فرهنگی آن است، به انحراف کشانده نشود. در این مقاله تلاش شد با در نظر داشتن این دغدغه، سازوکارها به‌نحوی ارزش‌مدار و در عین حال عملیاتی و قابل اجرا تعریف شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

۱. بهره‌گیری از مشارکت تمام اعضای شبکه در تصمیم‌سازی پیش از تصمیم‌گیری.
۲. سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مشارکتی و بهره‌گیری از توان نخبگان، مدیران و کارشناسان فرهنگی در مرحله تصمیم‌گیری.
۳. دولت با توجه به در اختیار داشتن اموال عمومی باید با ایجاد شبکه پشتیبانی ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری فضای را فراهم نماید که فعالان فرهنگی بتوانند در محیطی مطمئن و به دور از دغدغه‌های فرهنگی - هنری به تولید فرهنگی بپردازند.
۴. ادامه تعامل سیاست‌گذاران با مدیران و فعالان فرهنگی به‌منظور تفسیر درست ابعاد مختلف خط‌مشی در مرحله اجرا و بازخوردگیری جهت اصلاح خط‌مشی به‌صورت مستمر.
۵. با توجه به آنکه فعالیت‌های فرهنگی، فعالیت‌هایی بعضاً دیربازده است، سیاست‌گذاران باید فضایی را ایجاد نمایند که مجریان به دور از شتابزدگی ناشی از سیاست‌زدگی به‌صورتی منطقی به اجرای سیاست‌ها بپردازند.
۶. ایجاد فضای مساعدی برای جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام خط‌مشی‌گذاری فرهنگی.
۷. تربیت و آموزش کارشناسان فرهنگی قابل اتکا و دارای دانش و تفکر فرهنگی به‌طوری که بتوانند به‌عنوان بازوانی قدرتمند هم در مرحله تدوین و هم اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های فرهنگی به‌خوبی ایفای نقش نمایند.
۸. ایفای نقش‌های پنجگانه هدایتی، حمایتی، نظارتی، مشارکتی و مباشرتی توسط

دولت در جای مناسب و به صورتی مطالعه شده، به نحوی که از یک سو موانع تعالی فرهنگی جامعه برطرف شده و از سوی دیگر با مداخله غیرمنطقی در فعالیت‌های فرهنگی تشکل‌های مردمی، مؤسسات خصوصی و مروجان فرهنگی آفرینش فرهنگی آنان دچار خلل نشود.

۹. برون‌سپاری یا مشارکت تشکل‌های فرهنگی مردمی ریشه‌دار، گسترده و پرمخاطب و بخش خصوصی دارای اعتقاد، انگیزه و توان لازم در اجرای سیاست‌های فرهنگی تحت هدایت، حمایت و نظارت دولت (با لحاظ پیچیدگی‌ها و باید و نبایدهای لازم در این زمینه و پس از بررسی‌ها و مطالعات لازم).

۱۰. ایجاد شرایط و فضای لازم جهت همکاری مروجان فرهنگی با نهادهای دولتی، خصوصی و مردمی فرهنگی.

۱۱. قائل شدن نقش واقعی و غیرشعاری برای مردم در فرایند اجرای سیاست‌های فرهنگی.

۱۲. بهره‌گیری از شبکه اجرای تعاملی در اجرای نقشه مهندسی فرهنگی کشور به‌عنوان سند بالادستی فرهنگی کشور.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

۱. از آنجا که این الگو ناظر بر خط‌مشی خاصی در حوزه فرهنگ نیست، پیشنهاد می‌شود این الگو در زمینه خط‌مشی‌های خاص فرهنگی که بناست براساس آن اجرا شود، بومی‌سازی شده و نهادهای دخیل و وظایف آنها براساس آن خط‌مشی، تعیین گردند. بدین ترتیب با بازتعریف حوزه‌ها، بازیگران و وظایف آنها در زمینه اجرای خط‌مشی‌های مختلف فرهنگی می‌توان باعث توسعه و بهبود این الگو شد؛

۲. یکی از محدودیت‌های تحقیقات کیفی، عدم تعیین اهمیت نسبی اجزای یک الگوی است. لذا پیشنهاد می‌شود، در ادامه طی تحقیقی کمی، تأثیر و اهمیت نسبی اجزای شبکه تعاملی اجرا، سنجش گردد؛

۳. طراحی الگوی توانمندسازی تشکل‌های فرهنگی مردمی به‌منظور نقش‌آفرینی وسیع‌تر در نظام سیاست‌گذاری فرهنگی؛

۴. طراحی الگوی توانمندسازی مؤسسات فرهنگی خصوصی به‌منظور نقش‌آفرینی وسیع‌تر در نظام سیاست‌گذاری فرهنگی؛

۵. طراحی الگوی مشارکت مجریان چهارگانه در تدوین سیاست‌های فرهنگی؛

۶. تعیین مرز حاکمیت و تصدی در حوزه فرهنگ.



## منابع

۱. الوانی، سیدمهدی و فتاح شریف‌زاده. (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. آق‌اولی، فرید و حسین اسحاقی. (۱۳۸۶). مدل نظام جامع فرهنگی کشور در مهندسی فرهنگی کشور. طرح پژوهشی: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۳. بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.
۴. بنیانیان، حسن. (۱۳۸۶). فرهنگ و توسعه: خط‌مشی‌گذاری برای تقویت فرهنگ توسعه در ایران. تهران: امیرکبیر.
۵. حسینی، سیداحمد. (۱۳۸۴ الف). ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای دولتی فرهنگی. طرح پژوهشی: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۶. حسینی، سیداحمد. (۱۳۸۴ ب). ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای غیردولتی فرهنگی. طرح پژوهشی: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۷. رحیمی، محمود. (۱۳۷۹). مقایسه تحلیلی از برنامه و بودجه و عملکرد برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران
۸. رمضان‌زاده، سیاوش. (۱۳۸۷). بررسی نظام مدیریتی نهادهای مدنی و فرهنگی دینی اعم از هیئات مذهبی، کانون‌های فرهنگی، تشکل‌های غیردولتی و افزایش نقش آنها در توسعه فرهنگی. طرح پژوهشی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۹. شریف‌زاده، فتاح؛ سیدمهدی الوانی؛ بهروز رضایی‌منش و مجید مختاریان‌پور. (۱۳۹۲). موانع اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه: بررسی تجربیات مدیران فرهنگی. اندیشه مدیریت راهبردی. (۱) ۷.
۱۰. صفار، محمد. (۱۳۸۲). حدود دخالت دولت در فرهنگ (با تأکید بر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران پس از انقلاب اسلامی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم سیاسی. دانشگاه تهران
۱۱. عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی. (۲) ۵.
۱۲. فقیهی، ابوالحسن و محسن علیزاده. (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی. فرهنگ مدیریت. (۲) ۳.
۱۳. لستر، جیمز پی. و جوزف جی. آراستوارت. (۲۰۰۰). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: رویکردی تکاملی. مجتبی طبری؛ تورج مجیبی میکلاپی و سهیل خورشید. تهران: ساوالان.
۱۴. محمدپور، احمد. (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی، ضد روش ۲. تهران: جامعه‌شناسان.
۱۵. مختاریان‌پور، مجید. (۱۳۹۳). بررسی عوامل تسهیل‌کننده اجرای موفق سیاست‌های فرهنگی

- کشور با توجه به تجربیات برنامه‌های توسعه اول تا چهارم. راهبرد فرهنگ. ۷(۲۷).
۱۶. منوریان، عباس. (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی. تهران: مهربان نشر.
۱۷. وحید، مجید. (۱۳۸۳). سیاست‌گذاری عمومی. تهران: میزان.
۱۸. هاوالت، مایکل؛ ام. رامش و آنتونی پرل. (۲۰۰۶). مطالعه خط‌مشی عمومی: چرخه‌های خط‌مشی و زیرنظام‌های خط‌مشی. عباس منوریان و ابراهیم گلشن. تهران: مهربان نشر.

19. Boje, D. B. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
20. Cerna, L. (2013). The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches. Paris: OECD/CERI.
21. Cope, D. G. (2014). Methods and Meanings: Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*. 41(1).
22. Gray, C. & R. Hugoson. (2004). Culture. In: Hugh Compston. *Handbook of Public Policy in Europe*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
23. Hart, J; S. Yelland; A. Mallinson; Z. Hussain. & S. Peters. (2015). When Is It Ok to Tell Patients They Are Overweight? General Public's Views of the Role of Doctors in Supporting Patients' Dieting and Weight Management. *Journal of Health Psychology*. 20(3).
24. Hill, M. & P. Hupe. (2014). *Implementing Public Policy. An Introduction to The Study of Operational Governance*. 3<sup>rd</sup> Ed. London: Sage.
25. Hupe, P; M. Hill. & M. Nangia. (2014). Studying Implementation Beyond Deficit Analysis: The Top-Down View Reconsidered. *Public Policy and Administration*. 29(2).
26. King, N. & C. Horrocks. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage.
27. Mcguigan, J. (1996). *Culture and The Public Sphere*. London: Routledge.
28. Liedl, C. (2011). *Top-Down Vs. Bottom-Up, Does A Top-Down Approach Bear More Advantages Than a Bottom-Up Approach Within the Implementation Process of Housing Security Projects?* Bachelor Thesis. Department of Public Administration. University of Twente. Netherlands.
29. Mills, A. J; G. Durepos & E. Wiebe. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. California: Sage.
30. Pülzl, H. & O. Treib. (2007). Implementing Public Policy. In: Frank Fischer; Gerald J. Miller. & Mara S. Sidney. *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, And Methods*. New York: Taylor and Francis.
31. Sabatier, P. A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*. Vol. 6. 1.
32. Szulborska-Lukaszewicz, J. (2015). Trends in Cultural Policy and Culture Management in Poland (1989-2014) (I). *Zarządzanie W Kulturze*. 16(3).
33. Tashakkori, A. & C. Teddlie. (Eds. ). (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oaks. CA: Sage.
34. Teddlie, C. & F. Yu. (2007). Mixed Methods Sampling: A Typology with Examples. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(1).
35. Twining, J. (1999). *A Naturalistic Journey into The Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Participants*. Doctoral Dissertation. Texas Woman's University Denton. TX. USA.