

## بررسی تحول فرهنگی در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور

علی‌اکبر رضایی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات [dr.rezaei50@yahoo.com](mailto:dr.rezaei50@yahoo.com)

نوریه شادالویی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

[nour1569@gmail.com](mailto:nour1569@gmail.com) (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** در متون مدیریت دولتی تحول با مفاهیم گوناگون مطرح شده است که از بهبود و اصلاح مختصر تا مهندسی مجدد نظام اداری در چارچوب تحقق هدف‌های گوناگون از اثربخش سازی نظام اداری تا ارتقاء کارایی و سرعت عمل در خدمت‌رسانی عمومی تا انقلاب اداری در راستای انقلاب یا تحولات عمده اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حقوقی را می‌تواند شامل شود. بدون شک توسعه هر کشور ارتباط تنگاتنگ با نظام اداری دارد و نظام اداری توسعه از چالاکي و تحریک خاص باید برخوردار باشد ولی بر حسب اینکه برای توسعه از چه مدلی استفاده شود نظام اداری باید از آن مدل تبعیت نماید.

**روش پژوهش:** این پژوهش با استفاده از روش توصیفی-تحلیل است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش شامل سازمان‌ها و نهادهایی می‌باشد که الگوی تحول اداری را انجام داده و یا در حال انجام می‌باشند.

**یافته‌ها:** ابتدا موضوع فرهنگ و توسعه فرهنگی به‌عنوان هدف اصلی مورد نظر در امور مدیریت فرهنگی، مبنای بحث قرار گرفته، سپس مدیریت فرهنگی و استلزامات آن در سه محور تحت عنوان سیاست‌گذاری فرهنگی، سیاست فرهنگی و برنامه‌ریزی فرهنگی به‌عنوان هدف فرعی جهت تحقق هدف اصلی توسعه فرهنگی، مورد بررسی قرار گرفتند. در ادامه با توجه به ماهیت سیال بودن و عدم ثبات فرهنگ، امر تحول فرهنگی و بایسته‌های آن در دو عرصه خلاقیت و نوآوری فرهنگی و فرهنگ و موضوع مدیریت تحول فرهنگی مراحل و اهداف آن بیان گردید

**نتیجه‌گیری:** دولت‌ها در توسعه نظام مدیریت فرهنگی در کشور نه تنها به‌عنوان کارفرمای بزرگ بلکه در راستای رسالتی که در زمینه توسعه ملی و فرهنگ‌سازی بر عهده‌دارند، نقش اساسی را ایفا می‌کنند. این مجموعه عوامل می‌تواند شرایط مساعدی را برای رشد و توسعه امور فرهنگی با زیرساخت‌های فرهنگ بومی و ملی کشور با همراهی مدیریت فرهنگی کارآمد در کشور ایجاد کند. امید است، کشور با عنایات پروردگار منان، بتواند گام‌های مؤثری در راستای تحقق اهداف فوق‌الذکر بردارد.

**واژه‌های کلیدی:** تحول، تحول فرهنگی، نظام اداری، مدیریت فرهنگی، نهادهای فرهنگی، سیاست فرهنگی

## هدف تحول اداری

به‌رغم تجربه‌های متفاوت، عامل تعیین کننده توسعه، کارآمد بودن دولت است. وجود دولت کارآمد، برای فراهم آوردن کالاها و خدماتی که به بازار اجازه رشد و شکوفایی دهد و مردم را به سوی زندگی سالم‌تر و سعادتمندتر سوق دهد، بسیار حیاتی است. جهان، اندیشه و پارادایم «توسعه ملی دولت‌مدار» را تجربه نموده است و درس‌های آموزنده‌ای از آن فراگرفته است. لیکن، اکنون دولت‌ها در فرآیند توسعه اجتماعی و اقتصادی نه به‌عنوان فراهم کننده مستقیم رشد، که به‌عنوان یک شریک، عامل تسریع کننده و تسهیل کننده روند توسعه، تعریف می‌شوند. هدف تحول اداری، یافتن رابطه منطقی بین «نقش» و «قابلیت و توانمندی دولت» است.

برای پاسخ به این پرسش، دو راهبرد وجود دارد: انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظائف یک دولت ایده‌آل و مطلوب. انطباق قابلیت و توانمندی‌های نظام اداری با نقش کنونی دولت.

در رویکرد نخست، توانمندی نظام اداری باید در جهت تحقق و ایفای «نقش جدید و ایده‌آل دولت» تغییر و دستخوش اصلاح گردد. در رویکرد دوم، با ثابت فرض نمودن نقش دولت، قابلیت‌ها و توانایی‌های نظام اداری بهبود و ارتقاء می‌یابد. برقراری تناسب منطقی بین نقش و توانمندی، امری حیاتی و برای توسعه ضروری است. «توسعه ملی بدون وجود دولت کارآمد محال است».

تعیین و ترسیم هدف تحول اداری در پرتو انتخاب یکی از راهبردهای فوق میسر است.

## هدف تحول اداری در رویکرد اول:

هدف تحول اداری عبارت است از انطباق توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری با نقش یک دولت مطلوب و ایده‌آل.

### هدف تحول اداری در رویکرد دوم:

هدف تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی‌های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظائف و نقش فعلی دولت.

### موانع تحول اداری

پیام اکثر اصلاحات موفق و ناموفق اداری در جهان، آن بوده است که تحول به ندرت از طریق شانس یا تصادف حادث می‌شود، بلکه نیازمند «مدیریت تحول» است.

موفقیت تحول اداری، در صورتی تضمین می‌شود که مدیریت و راهبری آن بر عهده کسانی باشد که عزمی راسخ و دیدگاهی روشن و مقبول نسبت به آینده و مسیر حرکت اصلاحات داشته باشند.

عمده موانع تحول اداری کشور به شرح زیر است:

- مقاومت گروه‌های متأثر از اصلاحات: زیان بران اصلاحات و ذینفعان وضع موجود
- سنجش هزینه و فایده سیاسی از نتایج حاصل از تحول اداری
- اختلاف نظر در هدف‌ها، چشم‌انداز و آینده مطلوب نظام اداری کشور
- اختلاف نظر در خط‌مشی‌ها و راه کارهای تحول اداری
- محیط سیاسی ناآرام
- ارتباط و پیوند اندک با محیط بین‌الملل

### برنامه تحول در نظام اداری کشور

برنامه جامع و فراگیر تحول در نظام اداری کشور، شامل برنامه‌های ده‌گانه زیر است:

دشوار و دیر بازده می‌باشد، بلافاصله از ساده‌ترین و در دسترس‌ترین راه‌حل‌ها که همانا تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می‌دهند.

تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمان‌ها و جابجایی پست‌های سازمانی اگر با توجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی‌حاصل در اصلاح نظام دولتی است. فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آنکه در وظایف آنها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روش‌های کار و نگرش کارکنان تحولی به وجود آید؛ جز آنکه سازمانی بزرگ‌تر، دارای لختی و کندی بیشتر و غیرقابل کنترل به وجود آورد، نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تأکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می‌سازد، غفلت شود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهد شد.

نکته مهم دیگری که در اصلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزا متشکله آن است.

ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی‌شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی است. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر مأموریت‌ها متنوع‌تر و پیچیده‌تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعمل‌ها در سازمان جاری هستند و تا چه میزانی کارها بر اساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می‌گیرند. هر قدر سازمان دارای

- ۱) استقرار دولت الکترونیک (موضوع ماده ۳۸، ۳۸، ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری)
- ۲) عدالت استخدامی و نظام پرداخت
- ۳) ساماندهی نیروی انسانی
- ۴) تمرکززدایی
- ۵) افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد (موضوع مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری)
- ۶) سلامت اداری
- ۷) اصلاح ساختارها و فرآیندها
- ۸) توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی
- ۹) تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقاء روحیه خودکنترلی در کارها
- ۱۰) خدمات‌رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع

### ابعاد تحول اداری

تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به‌عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولت‌ها در دوره‌های مختلف کوشیده‌اند تا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است؛ اما نکته‌ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می‌باشد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می‌شوند. مشکل سازمان‌های اداری کشور قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد، حاصل بی‌انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کار گریز، شیوه‌های ناکارآمد انجام امور و... می‌باشد.

مدیران سازمان و مدیریت در دولت به جای آنکه بی‌جوی علل بی‌انگیزگی کارکنان، اصلاح روش‌های کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقداماتی

قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم‌گیری‌هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم‌گیری برخوردار باشند. سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالی که تمام تصمیمات در رأس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست.

با توجه به مطالب گفته شده می‌توان نتیجه گرفت که اصلاح ساختاری صرفاً تغییر پست‌های سازمانی و شکل تشکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را به وجود می‌آورد. اگر مسئولان ساختار سازمانی کلان کشور مایل‌اند اصلاح ساختاری صورت گیرد، باید از حیثه وظایف سازمان‌های دولتی بکاهد و وظایف آن‌ها را به دیگر بخش‌ها و به‌ویژه به سازمان‌های غیردولتی بسپارند.

باید قوانین و مقررات دست و پاگیر را تعدیل کرده و انعطاف‌پذیری ضوابط را هدف اصلاح ساختار قرار دهند و سرانجام با تفویض اختیارات بیشتر به واحدهای تابعه میزان تمرکز سازمانی را کاهش دهند و همه این‌ها مستلزم «اعتماد» نظام دولتی به مردم و سایر بخش‌های جامعه می‌باشد.

تا زمانی که جو بی‌اعتمادی بر روابط مردم و سازمان‌های دولتی سایه افکننده باشد و بدبینی سازمان‌ها به مردم همچنان ادامه داشته باشد، نمی‌توان امید هیچ اصلاح ساختاری مؤثری داشت و تغییرات تشکیلاتی، تلاش بیهوده‌ای است که بنیادهای نظام اداری را اصلاح نکرده و موجب هیچ‌گونه بهبودی نخواهد شد.

بدین ترتیب اصلاحات ساختاری مستلزم به وجود آوردن فضای اعتماد در جامعه می‌باشد و قبل از آنکه اصلاحات جنبه ساختاری داشته باشند، وجه فرهنگی

آن‌ها قابل توجه است. تحولات ساختاری مؤخر بر تحول فرهنگی است، ایجاد فضای اعتماد در جامعه از کنترل‌های سازمانی و مآلاً وظایف دولت خواهد کاست و ایجاد دولتی کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظایف دولت، واگذاری و حذف برخی وظایف، کاهش مقررات و قوانین و تفویض اختیار به واحدهای سازمانی که تماماً نشانگر اصلاح ساختاری است زمانی تحقق می‌یابد که «اعتماد» روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمان‌ها باید تاوان‌هایی برای جاری شدن اعتماد در جامعه پردازند و وقوع برخی رخدادها نباید آن‌ها را از ترویج فرهنگ اعتماد متقابل و تفاهم و همدلی با مردم باز دارد. امید آنکه با تحول فرهنگی در جامعه‌ای که واجد بنیادهای فرهنگی قوی و مستحکم است، اصلاحات ساختاری به سهولت انجام شده و کشور از بسیاری مشکلات ساختاری و تشکیلاتی رهایی یابد.

#### جایگاه تحول اداری در کشور ایران

جمهوری اسلامی نظامی است مکتبی و ارزشی که جنبه فرهنگی آن به نوعی پررنگ می‌نماید چون انگیزه‌های اولیه قیام مردمی که به انقلاب و سپس تشکیل نظام حکومتی منجر شد بر خواسته از ایمان مردم و ارزش‌های مذهبی بوده است. این موضوع بارها از طرف امام راحل، مقام معظم رهبری و دیگر مسئولین کشور بیان شده است. در طول ۳۴ سال پس از انقلاب اسلامی ملاحظه می‌گردد که در سیاست خارجی و رفتارهای دولتمردان در صحنه‌های داخلی همواره انگیزه‌های فرهنگی عامل مهمی در موضع‌گیری‌ها و انجام اقدامات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... بوده است.

باین‌حال، موضوع فرهنگ با همه اهمیت و گستردگی، از چنان عظمتی برخوردار است که در عین سادگی و فراگیری دارای پیچیدگی‌ها و معیارهای

### ضرورت و اهمیت تحول فرهنگی

جمهوری اسلامی که رسالتش رسیدگی به امورات مادی و معنوی جامعه است. وجه فرهنگی این نظام به گونه‌ای غالب است که انقلاب اسلامی را انقلابی ارزشی و فرهنگی نامیده‌اند. بفرموده امام خمینی (قدس سره) «آن چیزی که ملت‌ها را می‌سازد فرهنگ صحیح است» و به تعبیر مقام معظم رهبری: «مسئله اول در نظام جمهوری اسلامی مسئله فرهنگ است».

در ساختار نظام جمهوری اسلامی رسیدگی توأمان به امورات مادی و معنوی شده بدین جهت «حاکمیت» و به تبع آن «دولت» در نظام جمهوری اسلامی عهده‌دار هدف‌گذاری و کارکردهایی در بخش‌های مختلف گردیده است: نظیر اقتصاد، بازرگانی، تولید، کشاورزی، صنعت، سیاست، امور اجتماعی، فرهنگ و... برای اداره هر یک از این بخش‌ها دستگاه‌هایی تشکیل شده که متکفل امور می‌باشند. مثل وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت بازرگانی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صنایع و معادن، وزارت امور خارجه، وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و... که بر اساس اهداف، وظایف و تکالیف قانونی و در چارچوب ساختار و تشکیلات مصوب به فعالیت مشغول‌اند. بنابراین انتظار می‌رود «قوه مجریه» به واسطه جایگاه و اهمیتی که از نظر قانون اساسی داراست، همچنین اختیارات، امکانات و بودجه عظیمی که به خود اختصاص می‌دهد اقدامات مؤثری را انجام دهد چون تحقق اهداف کلان و کلیدی حکومت‌ها عمدتاً متوجه قوه مجریه است و اصولاً بحث (کارآمدی) نظام‌های سیاسی به فعالیت این قوه برمی‌گردد. در اینجا موضوع مهندسی فرهنگی و تهیه مدل فرهنگی جامعه موضوع نقش و جایگاه وظایف و اختیارات و کارکردهای هر یک از دستگاه‌های مسئول در امر فرهنگ جامعه مطرح می‌شود که بایستی این وزارتخانه متناسب با مبانی، اصول، اهداف و سیاست‌های کلان

علمی و منطقی بنا بر کارکرد و نیازهای تعریف شده می‌باشد. بنابراین به مقتضای جایگاه و اهمیت نیازمند توجه ویژه در زمینه مهندسی و هدایت امر فرهنگی کشور است.

این انتظار به حقی است همچنان که دیگر امورات جامعه و دستگاه‌هایی با ساختار اهداف مشخص وجود دارند، وظایف اختصاصی و ویژه‌ای بنا بر اهداف و سیاست‌های فرهنگی کشور عهده‌دار شوند.

نگاهی هر چند کوتاه به مجموعه ساختار و وظایف، قوانین و مقررات دستگاه‌هایی نظیر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی آشکار می‌سازد که بیشترین نقش فرهنگی در میان دستگاه‌های دولتی بر عهده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد، آن‌چنان‌که در مقایسه با دستگاه‌های دیگر قابل قیاس نیست.

در بررسی نقش و جایگاه دستگاه‌های فرهنگی، در این مقاله، سعی شده با بررسی موردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و شناسایی مبانی قانونی، برنامه‌های توسعه اول الی چهارم کشور با رویکرد مهندسی فرهنگی کشور به این جایگاه نگاه شایسته‌ای شده و ضمن بررسی مبانی قانونی و مقایسه برخی فعالیت‌های گذشته پیشنهادهایی در ارتباط با ارتقاء این بخش ارائه گردد.

در این رابطه سعی شده از نتایج یک نظرسنجی میدانی (به صورت محدود) و مقایسه سهم بودجه فرهنگی چند دستگاه (به صورت نمونه) در ارتباط با تبیین دقیق‌تر نقش این وزارتخانه اطلاعاتی ارائه شود.

این کار در راستای ترسیم نقش یکی از دستگاه‌های مهم و مسئول در امر مهندسی، کنترل و هدایت فرهنگی کشور (وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) در پازل فرهنگی جامعه در راستای ارائه مدل مهندسی فرهنگی کشور ارائه شده که امید است مورد استفاده قرار گیرد.

اقتدار و گروه‌ها غیرقابل توجه می‌نمایند چرا که بعید است که کارمندان دولت را در خصوص بند ۱ از ماده ۱ شرح وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی «مبنی بر رشد فضایل اخلاقی» بی‌نیاز بدانیم و یا لزوم اقدام این وزارتخانه بر اساس بند ۲ آن مبنی بر «استقلال فرهنگی و معنویت جامعه از نفوذ فرهنگ اجانب» را بدون در نظر گرفتن نقش این قشر مؤثر بدانیم. بند ۳ مبنی بر «اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف و شکوفایی استعدادها و روحیه تحقیق، تتبع و ابتکار در جامعه» و بند ۴ آن مبنی بر «رواج فرهنگ هنر اسلامی» همه اقتدار جامعه از جمله کارمندان دولت را در برمی‌گیرد. «ارتقاء فرهنگی» را هرگونه که تعریف نمائیم حداقل شکوفایی استعدادها و روحیه تحقیق و تتبع و ابتکار در میان جامعه (اشاره به وظایف وزارتخانه در بندهای ۳ و ۴ از ماده ۱ شرح وظایف) را شامل می‌شود. در این رابطه به مسئولیت حمایت، نظارت، تحقیقات و انجام اقدامات لازم از سوی وزارتخانه به نوعی در برخی بندها از جمله بندهای ۴، ۱۲، ۲۷، ۳۰ از ماده ۲ شرح وظایف اشاره شده است. البته برخی از این فعالیت‌ها هم‌اکنون در حال انجام است، کافی است سهم هر یک را از مجموعه خدمات فرهنگی دستگاه مشخص و جدا نمائیم. در رابطه با کارمندان دولت، دستگاه‌های دیگری نظیر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان تبلیغات اسلامی و برخی نهادهای انقلابی در بعضی محورها اشتراکاتی دارند چون همه این دستگاه‌ها دارای کارکرد «عمومی» و یک کارکرد «بخشی» هستند، مثلاً بحث بودجه و امور اداری و استخدامی کارکرد عمومی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و انجام امور آموزشی و تصویب اجرای دوره‌های علمی کارکرد ویژه و اختصاصی آن است. انجام فعالیت‌های تبلیغی در حوزه فرهنگ انقلاب کارکرد اختصاصی سازمان تبلیغات اسلامی و فعالیت‌های این سازمان در حوزه بی‌نظیر:

کشور به انجام اقدامات مقتضی مبادرت نماید. این اقدامات در دو سطح کارکردهای عمومی و کارکردهای اختصاصی تعریف می‌گردد که در تعامل و ارتباط و هماهنگی و همکاری با دیگر دستگاه‌ها انجام می‌شود. در بخش فرهنگی (صرف‌نظر از تمامی مباحث موجود، از لحاظ ماهوی و محتوایی) اگر دولت جمهوری اسلامی مسئولیت خود را در این عرصه پذیرفته باشد، عمده‌ترین دستگاه رسمی و دولتی تأثیرگذاری که متکفل امور فرهنگی جامعه می‌باشد، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است که دارای اهداف و وظایف مصوب و اختیارات قانونی بوده و مجموعه فعالیت‌های آن را می‌توان به نوعی در دو شکل «کلان و عمومی» و «بخشی و اختصاصی» تعریف کرد. بدیهی است اشاره به این دو بخش برای شفافیت و بازشناسی ظرفیت‌های قانونی، امکانات دستگاهی و توانایی‌های بالقوه آن در انجام فعالیت‌های عمومی به دست آوردن شاخص میزان بهره‌مندی اقتدار گوناگون از مجموعه فعالیت و محصولات مختلف فرهنگی این دستگاه اعم از: آموزشی، فرهنگی، در شاخه‌های مختلف نظیر: مطبوعات و رسانه‌ها، سینما، کتاب و... می‌باشد. با این وصف گمان نمی‌رود کسی منکر وظایف و اهداف فرهنگی دولت در برابر جامعه باشد، جامعه‌ای که ۳ میلیون نفر آن را کارمندان دولت تشکیل می‌دهند در یک بیان کلی این اعتقاد در سطح بسیاری از مسئولین هم وجود دارد که به‌طور طبیعی کارمندان دولت مشمول (فعالیت‌های فرهنگی دولت) واقع می‌شوند؛ اما مراد ما آن بخش از اختیاراتی است که این وزارتخانه به حکم ساختار و امکانات خود از آن بهره‌مند است. لذا ما در این بحث بیشتر به دنبال شناسایی آن وجه از اختیارات، توانمندی و بعضاً وظایفی هستیم که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دارا می‌باشد. با نگاهی به اهداف و وظایف و اختیارات این وزارتخانه در بخش فرهنگی جامعه غفلت از برخی

نظرسنجی میدانی در حوزه کارشناسان فرهنگی با بررسی سهم این وزارتخانه و چند دستگاه دیگر از بودجه و امکانات دولتی سعی شده به هردو وجه امکانات قانونی و اختیاری این دستگاه پرداخته شود. اگر معتقد باشیم وزارتخانه وظیفه‌ای در این باره ندارد پس باید گفت برخی اقدامات گذشته برخلاف قانون بوده و بودجه و اعتبارات مربوط نیز غیرقانونی صرف گردیده است.

ما اعتقاد داریم مجموعه شرح وظایف فعلی بیانگر رسالت فرهنگی و آموزشی این وزارتخانه در برابر اقشار گوناگون همچون جوانان، دانشجویان، دانش آموزان، کارمندان دولتی می‌باشد حال چه این بخش را طبیعی و عمومی و شامل بخشی از کل جامعه بنامیم و چه آن را اختصاصی و مشمول طبقات و اقشار مختلف، در غیر این صورت باید پذیرفت که قانون‌گذاران در جمهوری اسلامی از چنین موضوعی غافل بوده‌اند یا در طول سال‌های پس از انقلاب نیز فعالیتی در این بخش نشده و احتیاجی نیز احساس نشده است؟ یا اینکه تأمین نیازهای فرهنگی کارمندان و برخی دیگر از اقشار نظیر جوانان، دانشجویان، زنان و... را فقط از طریق دستگاه‌هایی نظیر: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش و پرورش، آموزش عالی و... بخواهیم.

گرچه در هیچ یک از بندهای وظایف این وزارتخانه عبارت (وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در ارتقاء فرهنگی کارمندان دولت) نیامده است اما اگر بخواهیم وظایف این وزارتخانه در قبال کارمندان دولت را صرفاً به همین دلیل نادیده بگیریم.

در آن صورت برخی از کارهای دیگری که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انجام داده اما صریحاً در مجموعه وظایف آن نیامده زیر سؤال می‌رود هم‌چنین این دستگاه در برابر مجموعه وظایف و تکالیف عمومی و اختصاصی و آرمان‌های انقلاب، اهداف نظام،

قرآن - امور مساجد - مناسبت‌های انقلابی و... کارکرد عمومی آن است. (در ساختار و شرح وظایف این سازمان ارتقاء فرهنگی کارمندان دولت دیده شده است). به همین ترتیب برای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز می‌توان ۲ کارکرد عمده قائل شد. نخست انجام برنامه‌ها و اقدامات فرهنگی بر اساس وظایف مصوب و اختیارات از جنبه‌های عمومی (کارکرد اول) حمایت، نظارت و یا همکاری در تحقق برنامه‌های مختلف برای ارتقاء سطح فرهنگی اقشار جامعه از جمله کارمندان دولت (کارکرد دوم) آنچه در بحث ارتقاء فرهنگی کارمندان دولت مطرح است ناظر بر هر دو بخش می‌باشد.

ما در اینجا به بررسی این موضوع که وزارتخانه تاکنون چه اقداماتی در بحث ارتقاء فرهنگی کارکنان دولت داشته کاری نداریم و به دنبال ارزیابی عملکرد فعالیت‌های این دستگاه در بخش مربوط نمی‌باشیم، بیشتر به دنبال پاسخ این سؤال هستیم که نقش و جایگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در امر ارتقاء فرهنگی جامعه (کارمندان) دولت با رویکرد مهندسی فرهنگی در مجموعه کشور چه می‌باشد؟ از طرف دیگر موضوع بیشتر پرداختن به جنبه‌های قانونی فعالیت‌ها و شناسایی خلأهای احتمالی است که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ببیند تکلیفش در برابر نیازهای جدید و برنامه‌های آینده چیست. اگر واقعاً خلأ قانونی وجود دارد به صورت شفاف بیان شده و راهی برای جبران آن اندیشیده شود، چون چنین انتظاری از این وزارتخانه در میان نخبگان و آحاد مردم وجود دارد. فعالیت‌هایی که شاید در گذشته به نوعی مغفول مانده اما می‌تواند در آینده در راستای اهداف و وظایف دستگاه اجرا گردد.

در این رابطه به صورتی شفاف با اتکا به قانون اساسی، قوانین و مقررات مربوط به شرح وظایف مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و نتایج یک

مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی همراه با سایر دستگاه‌ها از جمله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سازمان تبلیغات اسلامی با توجه به سابقه فعالیت‌های انجام شده، وظایف مشترک دستگاه‌های مسئول و دخیل در امر فرهنگی و تکالیفی که در سال‌های اخیر از مجاری قانون و مراجع مسئول بر عهده آن نهاد شده است موضوعی است که در این گفتار بدان پرداخته خواهد شد.

ارتقاء فرهنگ و ارزش‌های اسلامی در جامعه از اهداف اصلی انقلاب اسلامی بوده و می‌باشد. تحقق چنین هدفی در گرو مدیریت کشور با رویکرد فرهنگی و توسعه فرهنگی در همه شئون جامعه است.

روند حرکتی ارائه شده در مقاله نشان می‌دهد که بدون مدیریت فرهنگی توسعه فرهنگی تحقق نمی‌یابد. مهم‌ترین گام در مدیریت فرهنگی داشتن هدف و سیاست مشخص فرهنگی است تا با برنامه‌ریزی معین به مدیریت تحول فرهنگی پرداخته شود. خلاقیت و نوآوری فرهنگی و فرهنگ پذیری عوامل مؤثر بر مدیریت تحول فرهنگی هستند.

پس از هدف‌گذاری، شناخت راهبردی وضعیت موجود فرهنگی امکان ترسیم چشم‌انداز مطلوب فرهنگی را فراهم می‌سازد.

#### مدیریت فرهنگی

برای تبیین معنای اصطلاح مدیریت فرهنگی، ابتدا باید مفهوم مدیریت مشخص گردد. در خلاصه‌ترین تعریف می‌توان گفت که مدیریت عبارت است از هنر و علم انجام کارها از طریق دیگران، مدیریت وظیفه‌ای بسیار پیچیده است که مستلزم مسئولیت‌پذیری افراد در پنج حوزه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی، سرپرستی و اعمال کنترل می‌باشد. توجه به مفهوم مدیریت آشکار می‌کند که با انتقال بار معنایی فرهنگ به مدیریت، مدیریت بر مقوله گسترده‌ای همچون

انتظارات مردم و دغدغه‌های مسئولین، با وظایف سنگین‌تری روبرو می‌کند چون این وزارتخانه عضو تعدادی از شوراهای اقماری شورای عالی انقلاب فرهنگی است که به‌عنوان عضو یا دبیر وظایفی را بر عهده دارد. بسیاری از فرمان‌ها و رهنمودهای امام و رهبری و طرح‌ها و برنامه‌های ارائه شده از سوی دولت نیز متوجه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. از لحاظ بودجه و اعتبارات چه در سال‌های گذشته و چه آینده امکاناتی (همانند بحث تهاجم فرهنگی) در اختیار این دستگاه نهاده شده و... که فعالیت آن را در موضوع مورد بحث حتمی و قانونی می‌داند.

با این همه دورنمای آینده و تحولات و نیازهای جدید و مواجهه با تهاجم فرهنگی و یا به تعبیر جدید رهبر انقلاب (ناتوی فرهنگی) ضروری می‌نماید تا با شناسایی آسیب‌ها و معرفی بایدها و نبایدهای مسئول، گام‌های اساسی برای ارائه برنامه‌های اصولی در جهت ارتقاء وضعیت فرهنگی در جامعه و لایه‌های اجتماعی آن برداشته شود.

از سال ۱۳۸۲ بحث مهندسی فرهنگی و مدیریت فرهنگی کشور از سوی رهبر انقلاب مطرح گردید که علاوه بر مسئولیت اصلی که بر عهده شورای عالی انقلاب فرهنگی نهاده‌اند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز بنا بر جایگاه و کارکردهای فرهنگی دارای مسئولیت کلانی نسبت به اقشار گوناگون می‌باشد و مجموعه کارمندان دولت به‌عنوان بخش مهم، فعال و مولد جامعه در این مجموعه از جایگاه ارجمندی برخوردارند، ارتقاء سطح فرهنگی، اشاعه و ترویج اخلاق اسلامی، ارائه آموزش‌های همگانی و... از مسائلی است که در ارتقاء آنان حائز اهمیت است و بر اساس قانون اساسی حکومت و دولت نقش مهمی را بر عهده دارند که تعیین حدود و اختیارات این وزارت خانه همچنین طرح‌ها و برنامه‌های خرد و کلان بر اساس قانون اساسی، اهداف و وظایف مصوب و



است. «فرهنگ سیاست‌گذاری، فرهنگ پذیرش امکان تغییر تدریجی و هدفمند است و از آنجا که تئوری تغییر در اساس فرهنگ است، در مجموعه سیاست‌گذاری‌های اقتدار عمومی، سیاست‌های فرهنگی بالاترین اهمیت را دارد. قاعدتاً از این روست که در نگاه یونسکو، فرهنگ و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی نه در حاشیه که در کانون فرآیند توسعه پایدار کشورها تعریف می‌گردند.» (وحید ۱۳۸۲، ۱۳)

### الزامات مدیریت فرهنگی

برای مدیریت بهینه در هر حوزه‌ای، لازم است که سیاست‌های متناسب با آن حوزه اتخاذ گردد و مسیر را برای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب هموار سازد. سیاست‌گذاری فرهنگی، شامل اصول و راهبردهای کلی و عملیاتی شده‌ای است که بر نوع عملکرد یک نهاد اجتماعی در امور فرهنگی استیلا دارند. به این اعتبار، منظومه‌ای سامان یافته از اهداف نهایی درازمدت، میان برد، قابل سنجش و نیز ابزارهای وصول به آن اهداف را در برمی‌گیرد. بنابراین الگوی سیاست‌گذاری فرهنگی الزاماً بر اساس هدف‌گذاری‌های خاصی که از اصول و راهبردهای کلی و عملیاتی شده خود اخذ می‌کند، سامان می‌یابد. سیاست‌گذاری فرهنگی فاقد هدف‌گذاری‌های پیشینی، چیزی جز ترجمان عدم سیاست‌گذاری فرهنگی نیست. (وحید ۱۳۸۲، ۵۵)

«برنامه‌ریزی فرهنگی، تلاشی است برای تغییر آگاهانه در زمینه بینش‌ها، احساسات، ارزش‌ها، اندیشه‌ها، عقاید و سلوک نسبتاً پایدار و بادوام یک جامعه، مطابق خواست و الگوی ذهنی برنامه‌ریز.» (فردرو ۱۳۸۰، ۲۱۵)

«سیاست‌گذاری فرهنگی کلان یا کلان نگر، باید در جهت اهداف درازمدت جامعه جهت‌گیری کند، زیرا این شیوه یک نوع سیاست‌گذاری درازمدت است...»

فرهنگ، به علم و هنری مضاعف نیاز دارد. دستیابی به بستر فرهنگی مناسب جهت رشد و توسعه، نیاز به یکپارچگی فرهنگی جامعه دارد و رسیدن به یکپارچگی فرهنگی در جامعه و نهایتاً بستری آماده توسعه، لزوم مدیریت فرهنگی جامعه را مطرح می‌نماید و برای اثربخشی مدیریت فرهنگی هر جامعه، سامان دادن به تعارضات فرهنگی اجتماعی در اولویت فعالیت مدیران فرهنگی قرار دارد.

اصطلاح مدیریت فرهنگی جامعه اگرچه بسیار فراتر از مدیریت فرهنگی در سازمان‌ها و بخش‌های فرهنگی به‌عنوان زیر مجموعه‌های آن جامعه است، اما برای اجرا و کاربرد، تفاوت ماهوی چندانی ندارند. مدیریت بر هر حوزه بدون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و... ممکن نیست، چه در سطح کلان (جامعه) باشد و چه در سطح خرد (سازمان). مدیریت فرهنگی از آن رو حائز اهمیت است که فرهنگ در زندگی افراد جامعه و ایجاد هویت ملی، نوآوری، کارآفرینی، سرمایه، فن‌آوری و... اهمیت بسیار دارد. تمامی موارد برشمرده زمانی به منصفه ظهور خواهند رسید که در باورها و ارزش‌های یک جامعه ریشه و حضور داشته باشند.

از آنجا که «هدف‌گذاری» و «برنامه‌ریزی»، ضرورت مدیریت محسوب می‌شوند، این دو، بدون شناخت وضعیت موجود (که مبتنی بر گذشته است) امکان‌پذیر نمی‌باشد. مدیریت فرهنگی با اتکاء به ارزش‌های جامعه بایستی در پی اعتلای فرهنگ باشد و شرایطی را فراهم نماید که اهداف مورد نظر به‌گونه‌ای مطلوب حاصل شود، چرا که دستیابی به اهداف مطلوب فرهنگی، تأثیر قابل توجهی بر دیگر فعالیت‌ها خواهند داشت.

وقتی صحبت از مدیریت فرهنگی می‌شود، آنچه در ابتدا به ذهن متبادر می‌شود، سازمان بخشیدن به مقوله فرهنگ و سیاست‌گذاری آن است که خود مستلزم برخورداری از فرهنگ مناسب برای سیاست‌گذاری

برنامه‌ریزی با فعالیتی هدفمند مبتنی بر مفروضاتی است. برنامه‌ریزی استراتژیک را از آن حیث که مجموعه‌ای از اقدامات با رعایت ترتیب و توالی معین برای تحقق هدف (هایی) مشخص است، می‌توان «فرایند» نامید. با این توضیح فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به شرح زیر است:

- تبیین چشم‌اندازها، رسالت‌ها و فرجام‌ها
- شناخت راهبردهای فعلی و دستیابی به آن‌ها
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی در قالب شناخت و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها
- تجزیه و تحلیل محیط داخلی در قالب شناخت و تحلیل نقاط قوت و ضعف
- ارزیابی راهبردهای فعلی با رویکرد شناخت میزان تغییرات لازم
- طراحی و تدوین راهبردهای جدید
- اجرای راهبردها
- ارزیابی میزان اثربخشی راهبردهای اجرا شده
- استقرار نظام کنترل و بازخورد برای ارزیابی و اصلاحات احتمالی.

... در حوزه فرهنگ، به دلیل کیفی بودن و قابل تفسیر بودن فعالیت‌ها، رسیدن به اجماع درباره چشم‌اندازها به مراتب پیچیده‌تر است. تفسیرها و تأویل‌های مختلف از مضامین، مفاهیم و واژه‌های موجود در حوزه مذکور نیز به این پیچیدگی دامن می‌زند. به این ترتیب، برای طراحی برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه فرهنگ، نخست باید رسالت‌ها یا مأموریت‌های اساسی هر یک از حوزه‌های فرعی‌تر یا زیرمجموعه حوزه فرهنگ نظیر کتاب، مطبوعات، ... و نیز ارزش‌ها و باورهای جامعه تدوین گردد و در قالب چشم‌انداز مشترک، اشتراک نظر تحقق یابد تا گام‌های بعدی به صورت منطقی طی شود. (وحید ۱۳۸۲، ۹۵-

(۹۳

پس این سیاست‌گذاری باید اولاً اهداف دراز مدت را در برداشته باشد. ثانیاً اهدافی که کوتاه‌مدت است نمی‌تواند موضوع کار سیاست‌گذاری کلان شود. سومین نکته اینکه، سیاست‌گذاری فرهنگی کلان نگر، وظیفه یک بخش نیست... سیاست‌گذاری فرهنگی کلان، فرا بخشی و حتی فرا حکومتی است... سیاست‌گذاری فرهنگی کلان موضوعاتش، انسان‌ها هستند، یعنی موجودات آگاه و فعالی که به هر نوع تحریک واکنش نشان می‌دهند». (فردرو ۱۳۸۰، ۲۰۹)

«سیاست‌های فرهنگی باید بخشی از سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی باشد تا ارزش‌های فرهنگی- ملی و محلی در مدیریت اقتصاد به حساب آید. سیاست فرهنگی نباید به قلمروی ملی محدود شود بلکه با اتخاذ چشم‌اندازی وسیع، مسائل بین‌المللی، بین منطقه‌ای و جهانی نیز باید مدنظر قرار بگیرد... توجه به رابطه انسان با محیط‌زیست در سیاست‌هایی که بیان فرهنگی و توسعه توانایی‌های بالقوه فرهنگی را ترویج می‌کنند، ضروری است». (یونسکو ۵۲۹-۵۲۷)

«موضوع سیاست فرهنگی؛ تولید، توزیع و مصرف کالاهای فرهنگی است. منظور از کالاهای فرهنگی، آن دسته از کالاهایی است که اصولاً برای تعالی ذات نوع بشر تولید می‌شوند و مهم‌ترین آن‌ها، کالاهایی هستند که حوزه‌های دانش، هنر، ادبیات و سرگرمی را پوشش می‌دهند. آنچه در سیاست فرهنگی، بیشتر اهمیت دارد، هدف(های) آن است. زیرا نه تنها یکی از وجوه مهم هر نوع سیاست‌گذاری، هدف‌هایی است که این نوع سیاست برای نیل به آن طراحی می‌شود، بلکه یکی از راه‌های ارزیابی هر نوع سیاست‌گذاری نیز، ارزیابی هدف‌های آن است. این ارزیابی دو جنبه را در برمی‌گیرد؛ نخست، خود هدف‌ها و دیگری، رابطه منطقی میان سیاست‌ها و هدف‌های آن». (وحید ۱۳۸۲،

(۱۸۸

خواست، به شیوه‌های گوناگون مطرح شده است از جمله در گزارش هم‌اندیشی «مبانی فرهنگی توسعه» چنین آمده است:

«نهاد دولت در حوزه فرهنگ جامعه نیز همچون سایر عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی وظیفه‌مند است، اگرچه وظیفه‌مند و مکلف بودن دولت، برحسب ضرورت به معنای مداخله مستقیم در اجرا و تصدی‌گری امور فرهنگی نیست. دولت می‌تواند با فراهم کردن چارچوب حقوقی، سیستم نظارتی و ارزیابی، زمینه و بستر مناسب برای فعالیت‌های فرهنگی نهادهای جامعه را جهت عهده‌داری و اجرای برنامه‌های فرهنگی در راستای سیاست‌های فرهنگی مورد نظر، هدایت و حمایت کند. دولت باید ضمن سیاست‌گذاری‌های هدایت‌کننده و تشویقی در امور فرهنگی، میدان را برای عهده‌داری و اجرای برنامه‌های فرهنگی به نهادهای اجتماعی و فرهنگی جامعه واگذار کند. نهادهای اجتماعی و فرهنگی جامعه همچون خانواده، مدرسه، مسجد، دانشگاه، حوزه علمیه، انجمن‌های علمی، انجمن‌های ادبی، اصناف و غیره، بازیگران اصلی عرصه فرهنگ و مؤثر در نحوه‌ی رقم خوردن ارتباط و تعامل شئون فرهنگی و امور اقتصادی جامعه می‌باشند... با عنایت به ارتباط و تعامل فرهنگ و توسعه، بهبود رفاه مادی و معنوی جامعه بدون توجه به نقش نهادهای اجتماعی و فرهنگی در فرآیند توسعه و تعریف اهداف و برنامه‌های مشخص هر نهاد در راستای اهداف تعیین شده برنامه توسعه کشور، میسر نیست».

در زمینه اصول سیاست‌گذاری فرهنگی نیز چنین آمده است: وظیفه‌ی دولت در حوزه فرهنگ جامعه به‌طور عمده در حیطه سیاست‌گذاری‌های فرهنگ است. سیاست‌گذاری فرهنگی طبیعتاً در صورتی موفق خواهد بود که اصول اعتقادی روان‌شناختی و تعلیم و تربیتی در آن لحاظ شده باشد. از مهم‌ترین نکاتی که در

می‌توان گفت که موضوع سیاست فرهنگی مفهوم متداول توسعه فرهنگی است که به جزء کوچکی از فعالیت‌های اجتماعی یعنی ترویج هنر و حیات فرهنگی از جمله حفظ میراث فرهنگی اطلاق می‌گردد و دولت‌ها برای آن بودجه، طرح‌های توسعه و نهادهای عمومی از قبیل موزه‌ها، مراکز فرهنگی، آکادمی‌های هنری و غیره را تعیین و ایجاد کرده‌اند. در همین زمینه، دولت خواستار مشارکت روز افزون بخش خصوصی و جامعه مدنی است. (وحید ۱۳۸۲، ۲۶۳)

هر چند، آنچه تا بدین جا بیان شد، در قالب سیاست‌گذاری فرهنگی، برنامه‌ریزی فرهنگی و سیاست فرهنگی بود اما ناگفته پیداست که این‌ها در نگاه کلان، مدیریت فرهنگی محسوب می‌شوند چرا که وظیفه مدیریت؛ سامان بخشی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و البته پس از آن اجرا و سپس به‌منظور حصول اطمینان از اثربخشی، ارزیابی عملکردهای صورت گرفته است. هدف سیاست‌گذاری فرهنگی و به بیانی عام‌تر، مدیریت فرهنگی بایستی بیشتر معطوف به فراهم آوردن شرایط مناسب برای شکوفایی استعداد انسان‌ها و اشاعه خلاقیت و نوآوری باشد و طبعاً چنین امر مهمی، بدون مشارکت مردم، امکان‌ناپذیر است و این خود در گرو وجود ارتباط متقابل میان ملت و دولت است، زیرا «دولت زمانی می‌تواند در امور فرهنگی کارآمد باشد که محیط و فضایی فراهم آورد تا در آن، شهروند، احساس قدرت و خلیفه بودن به جای خداوند را، درونی کند». (ستاری ۱۳۷۹، ۴۷)

در صورت پذیرش تعامل میان دولت و مردم در امور فرهنگی، می‌توان به کسب کارآمدی بیشتری از سیاست‌ها امیدوار بود. از این روست که در کشور ما هم وزن مسؤلیت دولت به نفع افزایش مسؤلیت پذیری مردم، کاهش می‌یابد و انتظار می‌رود که دولت، سیاست‌گذاری را وسیله‌ای برای هموار کردن مسیر مردم در راستای دستیابی به کارآمدی تلقی نماید. این

به یک ضرورت بدل می‌شود و این در مورد کشور ما از اولویت‌ها محسوب می‌گردد». آینده ایران در گروی تحول فکری و فرهنگی و نهادینه کردن عقلانیت است. منظور از تحول فرهنگی، منطقی کردن نظام باورها و ارتباطات اجتماعی و روش‌های حل مسائل کشور است.»

این اولویت به‌ویژه در دوران جهانی شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، چرا که حضور فعال در جهان امروز، مستلزم تغییر و تحول بنیادی است و طبعاً، تحول فرهنگی از مهم‌ترین آن‌ها محسوب می‌شود. «تغییر، خصوصیت تمام فرهنگ‌هاست ولی میزان و مسیر تغییر از فرهنگی به فرهنگ دیگر و از زمانی به زمان دیگر، متفاوت است. از عوامل تغییر در یک فرهنگ، میزان انعطاف آن است. هر چه قابلیت انعطاف فرهنگ بیشتر باشد، میزان تحول فرهنگ در آن، بیشتر خواهد بود. احتیاجات خاص یک فرهنگ، در زمان خاص و شاید مهم‌تر از آن، تناسب جزء جدید با سایر اجزاء، از عوامل تسریع در تغییر فرهنگی به شمار می‌روند.»

اما تحول فرهنگی چگونه می‌تواند صورت پذیرد؟ چه عوامل درونی و بیرونی متعددی در دگرگونی یک فرهنگ نقش دارند؟ از جمله عواملی که در تحول فرهنگی نقش دارند، نوآوری فرهنگی و فرهنگ پذیری است. در هر جامعه‌ای، انسان‌ها، با استعداد و خلاقیتی که دارند، می‌توانند از هر یک از اجزاء فرهنگی مانند ارزش‌ها، هنجارها، دانش‌ها، نهادها، آثار هنری و ابزار و متون، عناصر جدیدی ابداع و به جامعه عرضه کنند. در صورتی که چنین عناصری مورد پذیرش عامه قرار گیرند، به‌عنوان یک عنصر فرهنگی جدید به جزء مربوطه اضافه و سبب دگرگونی در آن جزء می‌شوند و سپس به علت وجود ارتباط متقابل بین اجزاء و نظام فرهنگی، ممکن است سبب دگرگونی در کل نظام فرهنگی شوند. بدیهی است، هر چند عناصر فرهنگی

سیاست‌گذاری فرهنگی، رعایت آن‌ها توصیه می‌شود، عبارت‌اند از:

(۱) در سیاست‌گذاری فرهنگی، شأن و شخصیت و کرامت انسانی افراد رعایت شود. شخصیت و کرامت انسان که وجه تمایز آن از سایر موجودات است با دو ویژگی، اندیشه و اختیار تعریف می‌شود. هیچ سیاست فرهنگی بدون رعایت این دو خصلت ذاتی انسان موفق نخواهد بود و آنچه از این رهگذر حاصل شود، ظاهری و کوتاه‌مدت است.

(۲) آمریت و بخشنامه‌ای عمل کردن در امور فرهنگی با کرامت انسانی آحاد جامعه مبنی بر متفکر بودن و مختار بودن آنان در تضاد است زیرا آمریت در امور فرهنگی یا از عهده متقاعد کردن افراد بر نمی‌آید و یا اختیار آنان را نادیده می‌گیرد.»

(۳) از آنجایی که عامل تغییر و سیالی از ویژگی‌های اساسی فرهنگ می‌باشد که در امر سیاست‌گذاری، انتخاب سیاست‌ها و برنامه‌ریزی باید مورد نظر قرار گیرد و مدیریت فرهنگی باید به امر تحول فرهنگی و بایسته‌های آن توجه اساسی داشته باشد، این موضوع محور بعدی بحث را تشکیل خواهد داد.

### تحول فرهنگی و الزامات آن

تحول فرهنگی نیز همچون توسعه فرهنگی و مدیریت فرهنگی، واژه‌ای مرکب است که در آن، بار معنایی تحول به فرهنگ منتقل می‌گردد و مراد از آن، تحول در حوزه فرهنگ است.

چنانچه قبلاً بیان شد، فرهنگ قابلیت توسعه یافتن و مدیریت یا سیاست‌پذیری را دارد و چون در عین حال، سیال و جاری است و سکون نمی‌پذیرد، زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که در صورت نیاز و لزوم تحول یابد. با توجه به تأثیر فرهنگ بر دیگر حوزه‌ها و توسعه آن‌ها و نیز توسعه ملی و پایدار، تحول فرهنگی خود

همچنین، هیچ فرهنگی، بی‌تغییر، ثابت یا ایستا نیست. تمام فرهنگ‌ها، پیوسته در تغییرند و با نیروهای داخلی و خارجی به حرکت درمی‌آیند. این نیروها ممکن است سازگار کننده، هماهنگ ساز، بی‌خطر و مبتنی بر اعمال ارادی باشند یا غیرارادی و ناشی از ستیزه، زور و سلطه‌ی خشونت‌آمیز و اعمال قدرت نامشروع... باید از تفاوت‌های فرهنگی به وجد آیم و بکشیم که از آن‌ها، چیز یاد بگیریم، نه اینکه آن‌ها را بیگانه، نپذیرفتنی و نفرت‌انگیز تلقی کنیم. تنوع و کثرت فرهنگ‌ها، مزایایی دارد شبیه مزایای تنوع زیستی. مزیت کثرت‌گرایی این است که گنجینه‌ی سرشار تجربه، خرد و رفتار تمام انسان‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد... آزادمنشی، دیگرپذیری و کثرت‌گرایی باعث می‌شوند که از چندگانگی بینش‌ها لذت ببریم؛ در مقابل، طلب عینیت و جهان‌شمولی ما را به آنجا می‌کشاند که حقیقت را یگانه و نه چندگانه بخواهیم. (دکوتیار ۱۳۷۷: ۶۱-۶۰)

تغییر، دگرگونی یا تحول فرهنگی خواه ناخواه روی می‌دهد و در دوران گسترش ارتباطات، سرعت بیشتری هم می‌یابد. پس جوامع مختلف برای آمادگی به‌منظور رویارویی با تحولات، بایستی از وفاق و تفاهم اجتماعی برخوردار باشند تا بستر مناسبی برای برقراری و درنهایت توسعه تفاهم اجتماعی مهیا گردد، به‌طوری که تحول فرهنگی، در آن بستر رشد کند، بالنده شود و هویتی ملی بیابد. بدین لحاظ، لازم است تا عرصه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در جامعه به‌گونه‌ای باشد که مدیریت فرهنگی به سهولت، امکان‌پذیر و انتخاب و یا تأمین شرایط مناسب برای تغییر و تحول را داشته باشد. فقدان چنین عرصه و بستری، محیط تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را بسیار آسیب‌پذیر می‌کند.

ایجاد تحول در حوزه فرهنگ، فرآیندی پیچیده و بیش از هر چیز نیازمند بستر مناسب و نیز وفاق

بیشتری در مدت زمان کمتری، ابداع و به جامعه عرضه و مورد پذیرش اکثریت مردم واقع شوند، میدان دگرگونی حاصله در نظام فرهنگی، وسیع‌تر و سریع‌تر خواهد بود.

بدین ترتیب، خلاقیت و نوآوری فرهنگی و فرهنگ‌پذیری، دو عامل عمده‌ی تحول فرهنگی محسوب می‌شوند و از آنجا که تحول فرهنگی لازمه پیشرفت و توسعه در تمامی ابعاد آن است، بنابراین بایستی شرایطی فراهم گردد تا به این دو عامل، مجال بروز و ظهور دهد. البته باید توجه داشت که بهترین حالت، مدیریت بر تحول فرهنگی و نه فقط پذیرش صرف و انفعالی آن است.

فرهنگ‌پذیری به‌عنوان دیگر عامل تحول فرهنگی عبارت است از: «جریانی از خصوصیات فرهنگی که در میان جوامع به صورت غالب و مغلوب به چشم می‌خورد. اخذ خصوصیات فرهنگی در بین جوامع، گاه ممکن است یک جریان دو طرفه باشد ولی معمولاً جامعه مغلوب (تابع) خصوصیات فرهنگی بیشتری را می‌گیرد. در این حالت، می‌توان مفهوم اشاعه را برای گرفتن داوطلبانه خصوصیات فرهنگی، در مقابل گرفتن خصوصیات فرهنگی تحت فشار خارجی، یعنی فرهنگ‌پذیری به کار برد؛ اما همان‌گونه که قبلاً بیان شد، فرهنگ‌پذیری از سوی جوامع بایستی عالمانه و مدیریت شده صورت بگیرد، چرا که در غیر این صورت می‌تواند در بلندمدت فرهنگ داخلی را از پا بیندازد. تحول فرهنگی مستلزم تبادل فرهنگی است اما تبدالی آگاهانه و گزینشی، آن هم در راستای سازگاری با فرهنگ ملی. در حالی که، ایجاد مانع در مقابل تبادل فرهنگی، نه تنها آن را از میان نمی‌برد بلکه موجب بروز قهری آن می‌شود که این امر فرصت‌سوز است نه فرصت‌ساز زیرا هیچ فرهنگی، موجودیتی کاملاً مهر و موم شده نیست. هر فرهنگی تحت تأثیر فرهنگ‌های دیگر است و به نوبه خود بر آن‌ها اثر می‌گذارد.

اجتماعی است و چنانچه بیان شد، در صورت فقدان این ضرورت‌ها، به‌طور بالقوه قابلیت ایجاد مشکل و حتی بحران را دارد. «یک تحول بزرگ دشوارتر از آن است که یک نفر به‌سادگی بتواند آن را هدایت کند. وجود یک نیروی مقتدر برای تداوم فرآیند تحول ضرورت دارد. هیچ فردی تاکنون نتوانسته است به‌تنهایی چشم‌انداز مناسبی خلق کند، آن را به تعداد زیادی از افراد انتقال دهد و همه موانع عمده را از میان بردارد...» (کاتر ۱۳۸۲، ۷۴)

حال شاید این سؤال مطرح گردد که اصولاً چرا فرهنگ نیازمند تحول است؟ پاسخ بدیهی می‌نماید: هیچ موجودیت و هیچ مفهومی اگر در معرض تغییر و تحول قرار نگیرد، ناخواسته به حیات خویش پایان می‌دهد. برای ادامه حیات بایستی متناسب با شرایط و مقتضیات، پذیرای تغییر بود، زیرا نمی‌توان تغییر نکرد و ماند؛ اما نکته قابل توجه، پذیرش آگاهانه، آزادانه و فعالانه است. در جهان کنونی، بنا به دلایل متعدد (از نظر تاریخی و سیاسی) کشورهایی با سطوح مختلفی از اقتصاد و فن‌آوری وجود دارند که می‌توان مرز روشن و قاطعی میان آن‌ها ترسیم کرد: پیشرفته و عقب مانده. این مرز، کشورهای عقب مانده را ناگزیر، نیازمند نوآوری‌های فنی کشورهای پیشرفته می‌سازد. از آنجا که سرعت تغییرات فن‌آوری بسیار بالاست، هرگاه کشورهای فاقد این فن‌آوری‌ها، درست و به‌موقع عمل نکنند، شکاف میان این دو گروه، بیشتر و عمیق‌تر می‌شود. پس چاره چیست؟ طبعاً با ورود عناصر مادی یک فرهنگ به فرهنگ دیگر، ورود عناصر غیرمادی آن فرهنگ هم به سهولت صورت می‌گیرد و در این حال، فرهنگ میزبان ممکن است در بلند مدت، هویت خود را از دست بدهد. آیا دستیابی به پیشرفت و توسعه اقتصادی و فنی، توجیه مناسبی - اگر نه برای وابستگی فرهنگی - که حداقل پذیرش بحران فرهنگی است؟ هر چند جواب قاطعانه منفی است اما بایستی چاره‌ای

اندیشید. چاره‌ای که به نظر می‌رسد ژاپنی‌ها به آن دست یافته‌اند. کورودا، استاد دانشگاه بین‌المللی ژاپن و رئیس مرکز تحقیقات خاورمیانه می‌گوید: ژاپنی‌ها مثل صدف عمل می‌کنند؛ با دهان گشوده همه چیز را می‌بلعند اما روزی، این صدف بسته می‌شود و از آنچه به کارشان می‌آید، گوهری می‌سازند که ویژگی ژاپنی دارد. بنابراین فقط توجه کامل و همه‌جانبه به حیات فرهنگی است که می‌تواند به خودی کردن آنچه خارجی است، کمک کند. حفظ حیات فرهنگی و تکیه بر آن، به این مفهوم نیست که باید خود را در چارچوب سرزمین خویش محصور سازیم و از ایجاد ارتباط با دیگر فرهنگ‌ها دوری جویم. مقصود این است که در ایجاد ارتباط بدانیم که کیستیم؟

#### مدیریت تحول فرهنگی و مراحل آن

مراد از مدیریت تحول فرهنگی، اداره کردن تحول فرهنگی در جامعه است زیرا با توجه به گفته‌های پیشین، بار معنایی تحول فرهنگی به مدیریت منتقل می‌شود که به معنای برنامه‌ریزی و سامان‌دهی به تحول فرهنگی است. مقوله تحول فرهنگی همچون هر مقوله، اجتماعی دیگر، برای وقوع نیازمند شرایط مناسب می‌باشد و واضح است که ایجاد این شرایط، خود مستلزم اندیشه، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی است. هیچ چیزی بدون مدیریت، در چارچوب مناسب خود اتفاق نمی‌افتد و حتی ممکن است از یک فرصت به تهدید بدل شود. تحول فرهنگی هم بدون مدیریت شدن، مستثنی از این قاعده نیست.

تحول فرهنگی مدیریت نشده، امکان تهاجم فرهنگی را افزایش می‌دهد و این امر در دوران جهانی شدن، احتمال وقوع بیشتری دارد، بنابراین مدیریت فرهنگی و مدیریت تحول فرهنگی برای هر جامعه‌ای ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

چند این مرحله، برای تحول فرهنگی در سطح جامعه بسیار دشوار است و اصولاً بروز نتایج هر آنچه در حوزه فرهنگ قرار می‌گیرد، بسیار کند و بطئی اتفاق می‌افتد و گاه ممکن است حتی نسل موجد تحول، نتواند شاهد نتایج حاصل از آن باشد.

- منافع حاصل از ایجاد تحول برای افراد به‌منظور ایجاد اشتیاق برای تلاش بیشتر در جهت تحول، ترسیم گردد زیرا هر تغییری به‌طور بالقوه ممکن است از سوی کسانی با مخالفت و یا مقاومت روبرو شود. بنابراین تأمین شرایطی جهت تشویق مردم برای پذیرش تحولات فرهنگی، ضروری است.

- ظهور دیدگاه‌های جدید در فرهنگ، شرطی لازم است اگرچه، کافی نیست. لذا، برداشتن گام‌هایی در جهت نهادینه کردن این دیدگاه‌ها، آن‌ها را با موفقیت بیشتری قرین خواهد ساخت. برقراری ارتباط میان رفتارهای - ناشی از دیدگاه‌های جدید - با موفقیت‌ها، به عهده مدیریت تحول فرهنگی می‌باشد.

شایان ذکر است که شاید لزومی برای طی تمامی این مراحل در سطح کلان وجود نداشته باشد (هر چند قابلیت انجام آن وجود دارد) بلکه می‌توان مراحل فرایند تحول را کم یا زیاد کرد و بسته به ماهیت و محتوای تحول، آن را تغییر داد؛ اما گفتنی است که شرط مهم در تحول فرهنگی، تثبیت آن است و ایجاد شرایطی برای تحقق بخشیدن به تثبیت. ضمن آنکه مدیریت تحول فرهنگی (در هر دو سطح خرد و کلان) باید بداند که تثبیت تحول فرهنگی دارای مشخصات زیر است:

- در پایان به وقوع می‌پیوندند نه در آغاز: اغلب تحولات در هنجارها و ارزش‌های مشترک، در آخر فرایند تحول به وقوع می‌پیوندند.

- به نتایج متکی است: دیدگاه‌های جدید معمولاً تنها زمانی در فرهنگ تثبیت می‌شود که روشن شده

مدیریت تحول فرهنگی (در سطح کلان) با انتزاع از مدیریت تحول (در سطح خرد یعنی سازمان) شاید تا حدی امکان‌پذیر باشد. در سطح سازمانی، تحول مستلزم طی فرایند هشت مرحله‌ای زیر است: (کاتر، پیشین)

- ایجاد احساس ضرورت و فوریت

- ایجاد ائتلاف راهنما

- توسعه چشم‌انداز و استراتژی

- انتقال چشم‌انداز تحول به افراد

- توانمندسازی افراد برای انجام اقدامات فراگیر

- خلق پیروزی‌های کوتاه مدت

- جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر

- نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ.

به نظر می‌رسد این مراحل قابلیت انجام در سطح کلان را نیز دارند. به سخن دیگر، برای تحول فرهنگی در جامعه هم می‌توان این گام‌ها را پیمود هر چند مخاطبان این تحول، نه گروهی در یک سازمان، که کل افراد جامعه هستند؛ یعنی برای مدیریت بر تحول فرهنگی بایستی:

- احساس ضرورت و فوریت از طریق تشخیص موقعیت، فرصت‌ها و بحران‌های بالقوه صورت بگیرد.

- گروهی کارآمد، مدیریت بر تحول را عهده‌دار شوند.

- چشم‌انداز توسعه‌ی فرهنگ جامعه و راهبردهای دستیابی به آن با استفاده از تحول فرهنگی تبیین شود.

- این چشم‌انداز و راهبردهای آن به گونه‌ای مستمر به افراد جامعه منتقل شود تا علاوه بر آگاهی از آن، در راه‌های نیل به چشم‌انداز مشارکت داشته باشند.

- موانع موجود بر سر راه تحول و هر آنچه امکان دستیابی به تحول را تضعیف می‌کند، از میان برداشته شوند و شرایط برای انتخاب بهینه فراهم گردد.

- تلاش برای اتخاذ روش‌هایی تا نتایج مثبت از تحول، جلوه عینی پیدا کند و قابل مشاهده باشند، هر

اهداف عملیات توسعه در هدف‌گذاری مرحله بعد نقش مستقیم دارد. (تسلیمی، ۱۳۷۶، ص ۴۱)

### آسیب‌شناسی وضعیت موجود فرهنگی کشور

نکته قابل توجه این است که، نیل به اهداف مورد نظر در هر کاری - از جمله تحول فرهنگی - مستلزم شناخت وضعیت موجود و پس از آن ترسیم چشم‌انداز مطلوب است. آگاهی از وضعیت موجود می‌تواند تصویری از کاستی‌ها و کمبودهای احتمالی به دست دهد تا هنگام ترسیم چشم‌انداز مطلوب مورد نظر قرار گیرند. بر همین اساس، یکی از وظایف مدیریت تحول فرهنگی، شناخت وضعیت موجود فرهنگی به منظور تأمین شرایط مناسب برای دستیابی به وضعیت مطلوب فرهنگی است. آنچه در ذیل می‌آید، گزیده‌ای از نتایج جلسات «هم‌اندیشی مبانی فرهنگی توسعه» و نشان دهنده وضعیت موجود فرهنگی کشور است:

#### ۱) آسیب‌های فرهنگ عمومی

- عدم اعتقاد به امکان ایفای نقش و تأثیرگذاری بر روند شکل‌گیری وقایع اقتصادی و فرهنگی جامعه و وضعیت آینده کشور به‌طور عام به دلیل رواج برداشت نادرست از مفاهیم قضا و قدر که جبر باوری را القاء می‌کند.

- کاهش ارج و منزلت کار و تلاش در جامعه و بی‌ارزش شدن آن نزد افکار عمومی.

#### ۲) آسیب‌های اجتماعی

- عدم جلب مشارکت همه متفکران و فرهیختگان کشور و عدم بهره‌برداری از مجموع توانمندی‌ها و ظرفیت‌های فکری و فرهنگی جامعه برای برنامه‌ریزی و اداره کشور به دلیل برخوردهای حزبی و جناحی.

باشد، نتیجه‌بخش هستند و بهتر از روش‌های گذشته عمل می‌کنند.

- مستلزم صحبت‌های طولانی است: افراد بدون دستورالعمل‌ها و حمایت‌های شفاهی، اغلب برای پذیرش اعتبار فعالیت‌های جدید بی‌میل هستند.

- ممکن است مستلزم تغییر نیروی انسانی باشد: گاهی تنها راه تحول یک فرهنگ، تغییر افراد کلیدی است.

- تصمیم‌گیری در مورد انتخاب را حتمی می‌سازد: اگر فرایندهای ارتقاء به‌خوبی تغییر نیابند که با فعالیت‌های جدید سازگار باشند، فرهنگ قدیمی دوباره ظهور خواهد کرد. (کاتر ۱۳۸۲، ۲۰)

### اهداف مدیریت تحول فرهنگی

آنچه حائز اهمیت است اینکه، انجام هر کار و فعالیت منطقی‌اً بایستی مبتنی بر هدف یا اهدافی باشد و مدیریت تحول هم بدیهی است که حائز اهدافی باشد: اهدافی که در ذیل می‌آیند، هر چند مربوط به سازمان‌ها هستند ولی می‌توانند با اندکی تغییر، اهداف مدیریت تحول فرهنگی در سطح کلان نیز قرار بگیرند:

- دستیابی به بالاترین اثربخشی ممکن در شرایط کنونی و در هر یک از مراحل بعدی

- ایجاد فضا و زمینه مناسب برای فعالیت‌های خودجوش

- اتخاذ تصمیمات بر پایه آخرین دستاوردهای علمی

- هماهنگی و همکاری کامل بین افراد و بخش‌ها

- کاهش یا از بین بردن اختلافات در سازمان.

بهبود و تحول در سازمان به‌سادگی و به‌سرعت صورت نمی‌پذیرد و تحقق هر مرحله از اهداف، نیاز به صرف زمان و بررسی دقیق توان و امکانات دارد. برآورد نتایج تحول در هر مرحله و مقایسه آن با اهداف عملیات توسعه در هر مرحله و مقایسه آن با



- مهاجرت سالانه بخشی از متخصصان کشور و کاسته شدن از توانایی‌های علمی جامعه (فرار مغزها)
- رواج فرهنگ مصرف‌گرایی و اسراف و تبذیر که موجب اتلاف منابع اقتصادی و کاهش پس‌انداز می‌شود.

#### ۴) کاستی‌های نظام برنامه‌ریزی

- رواج فرهنگ اشرافی‌گری و تجمل‌گرایی در جامعه به‌ویژه میان مسئولان و صاحب‌منصبان.
- فروپاشی بسیاری از ارزش‌های اخلاقی و تبدیل شدن ناهنجاری‌های رفتاری به هنجارهای فرهنگی.
- فقدان مطالعات و پژوهش‌های هدفمند برای تعریف هویت فرهنگی و تاریخی خود و اکتفا به آنچه تحت عنوان شرق‌شناسی درباره فرهنگ ایران ترویج شده است.
- تعارض شدید میان ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی بومی از یک سو و ارزش‌ها و الگوهای فرهنگی مهاجم غرب از سوی دیگر در سطح جامعه و آثار و پیامدهای این تعارضات فرهنگی برای کشور.
- فقدان نظم اجتماعی، انضباط اخلاقی و وجدان کاری در زمینه تعاملات اجتماعی، منزلت شهروندی، مشارکت و جامعه‌پذیری و توزیع قدرت و درآمد.
- بی‌اطلاعی اکثریت مردم از تحولات علمی، فنی و فرهنگی جهان و فقدان روح علمی در جامعه.

#### ۵) کاستی‌های نظام نظارت و ارزیابی

- فقدان شاخص‌های فرهنگی منسجم که علاوه بر سنجش کمیت‌های فرهنگی زمینه‌ی ارزیابی کیفیت‌های فرهنگی جامعه را نیز فراهم آورد.
- فقدان برنامه، نظام و مکانیزم کارآمد نظارت بر وضعیت فعالیت‌های فرهنگی جامعه.
- کمبود اطلاعات پایه‌ای و پیوسته از وضعیت موجود فرهنگی کشور.

#### ۳) آسیب‌های اداری و اجرایی

- سیاست زدگی فرهنگ و استفاده از فرهنگ به‌عنوان ابزاری برای نیل به اهداف سیاسی و جناحی.
- عدم تربیت مدیران فرهنگی شایسته و لایق برای عهده‌داری برنامه‌ریزی و اجرای امور فرهنگی.
- گسترش تصدی‌گری دولت در امور فرهنگی که موجب بازماندن دولت از تدوین به موقع راهبردها و سیاست‌های فرهنگی شده است.

## ترسیم چشم انداز مطلوب وضعیت فرهنگی کشور

تحول فرهنگی باید مدیریت شود و فرهنگ، دانسته و آگاهانه در معرض تحول قرار بگیرد. بنابراین تحول فرهنگی بایستی مبنی بر اصولی باشد. به این منظور، ترسیم وضعیت ایده آل برای فرهنگ جامعه می تواند مبنای تحول قرار گیرد به طوری که مدیریت تحول فرهنگی، نیل به وضعیتی مطلوب را به عنوان مبنای تحول فرهنگی در نظر داشته باشد.

بنا به گزارش هم اندیشی «مبنای فرهنگ توسعه» که از سوی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی تهیه و در همایش «چالش ها و چشم اندازهای توسعه ایران» (برگزار شده به وسیله موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی) ارائه شده، وضعیت مطلوب بر اساس وضع موجود، فرصت ها و چالش های پیش روی فرهنگ ترسیم گشته است که با ترتیب منطقی تر در ذیل ارائه می گردد:

## مؤلفه های اصلی وضعیت مطلوب

### ۱) تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی

- توجه به اخلاق، معنویت و ارزش های متعالی فرهنگی جهت سلامت روحی و فکری جامعه در برابر آسیب های اجتماعی

- برنامه ریزی واقع بینانه تر در زمینه آموزش نظری و عملی در برنامه های آموزشی و پرورشی

- تقویت برنامه های درسی و دانشگاهی و تحلیل مسائل عینی بر اساس تعالیم اخلاقی در خلال مباحث این درس ها

- تدوین و ارائه برنامه های عملی و فرهنگی ناظر بر ارزش های معنوی از طریق وسایل ارتباط جمعی

- اصلاح روابط اجتماعی و افزایش بهره وری اقتصادی به عنوان مهم ترین عوامل تسهیل کننده فرایند توسعه.

## ۲) استقلال و هویت فرهنگی

- تعریف عناصر متشکله فرهنگ و رفع ابهامات و تضادها

- تعیین سازمان ها و نهادهای متولی فرهنگ عمومی و شرح خدمات و مسؤولیت های هر یک

- ارزیابی آثار و عواقب ارتباط فرهنگی با سایر فرهنگ ها

- تبیین تعامل فرهنگی و تعیین زمینه و چگونگی تعامل با فرهنگ ها

- شناخت آسیب های فرهنگی و تعریف برنامه های مشخص و معین برای چاره جویی

- مشخص کردن سیاست فرهنگی ملی و برخورداری سازمان ها و نهادهای فرهنگی از راه کارهای همسو و موافق با سیاست کلی

- شناسایی ظرفیت های فرهنگی، اخلاقی و بومی و ایجاد برنامه های مشخص برای معرفی و تقویت آنها

- شناسایی عناصر فرهنگی سازگار با توسعه و استفاده از ابزارهای تشویقی و انگیزشی اقتصادی برای تقویت و شکوفایی آنها.

### ۳) نظم و امنیت عمومی و انسجام و توازن فرهنگی

- شناسایی آسیب ها و مشکلات ناشی از تشتت و گسیختگی های فرهنگی و ارزیابی آثار و عوارض آنها

- ایجاد برنامه های مدون و مشخص برای پیشگیری و چاره جویی مشکلات با تأکید بر حفظ نظم و امنیت و صیانت از اخلاق عمومی با بهره گیری از برنامه های آموزشی، تربیتی و ارشادی برای کودکان و نوجوانان

- طراحی و تدوین برنامه های جامعه برای بهره گیری از نهادهای اجتماعی و فرهنگی همچون خانواده، مدرسه و انجمن های غیردولتی.

### مؤلفه‌های فرعی وضعیت مطلوب

- شناسایی و ترویج ارزش‌های سنتی فرهنگ

ایرانی میان کودکان، نوجوانان و جوانان ایرانی در مدارس و دانشگاه‌ها.

۴) دانش و معلومات تخصصی برای ارتقای زندگی اقتصادی و اجتماعی

- ایجاد تعامل ساختاری میان اقتصاد و دانشگاه  
- رشد و رونق تحقیقات علمی به‌ویژه تحقیقات نظری در علوم پایه و اساسی از طریق حمایت دولت و

بنیادهای خیریه از تحقیقات نظری دانشگاه‌ها  
- ایجاد استقلال علمی در دانشگاه و ایجاد محیط رقابت علمی میان مؤسسات دانشگاهی.

### تبعی

۱) آموزش و پرورش عمومی برای زندگی اجتماعی

- تدوین برنامه‌های درسی و تربیتی مناسب، ایجاد کادر آموزشی و پرورشی علاقه‌مند و ایجاد روش‌های پیشرفته آموزش و سنجش؛

- جلب مشارکت عمومی برای ایجاد و اداره مدارس  
- برنامه‌ریزی اصلاحی و ترویج روش‌های مشوق  
- خلاقیت به جای روش سنتی انتقال معلومات و سنجش محفوظات به‌منظور تغییر سیستم آموزشی و روش تدریس.

۲) تفریح، ورزش و گردش  
- شناسایی زمینه‌های مساعد برای تفریح، ورزش و گردش با توجه به ظرفیت‌های فرهنگی بومی

- مطالعه و برنامه‌ریزی برای ترویج تفریحات سالم و مفید و سازگار با فرهنگ ایرانی  
- توجه به بخش تفریحات سالم و گردشگری به‌عنوان یک بخش مهم اقتصادی.

۱) آزادی مشارکت در امور عمومی و فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی

- حصول تعادل و توازن در عملکرد نیروهای سیاسی و اجتماعی در زمینه مباحث فرهنگی  
- تدوین و توسعه برنامه‌های آموزش همگانی در جهت تقویت فرهنگ قانون مداری و رعایت حقوق و مسؤولیت‌های متقابل افراد.

۲) عدالت و امنیت قضایی برای فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

- اصلاح و تقویت دستگاه قضایی به‌منظور حصول عدالت اقتصادی و اجتماعی در سطحی معقول و متناسب با ارزش‌های فکری و فرهنگی جامعه

- دستیابی به یک سیستم قضایی پیشرفته کارآمد جهت حصول بهره‌وری بیشتر در تولید و تجارت و باروری خلاقیت‌ها و استعدادهای علمی در عرصه فرهنگ

- برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برای رفع چالش‌ها و مشکلات پیش‌روی دستگاه قضایی  
- ایجاد و تقویت روحیه عدالت‌خواهی و عدالت‌گستری در عامه مردم و به‌ویژه در کادر قضایی و اداری.

۳) خلاقیت‌های ادبی، هنری و ارتباطات فرهنگی

- تدوین و اجرای برنامه‌های خاص به‌منظور کاهش آسیب‌پذیری‌های موجود در این حوزه

- ایجاد و توسعه برنامه‌های ادب، فلسفه و فرهنگ ایرانی در دانشگاه‌ها، محافل علمی و فرهنگی جهان همراه با حمایت و تشویق استادان و پژوهشگران ایرانی و خارجی در این زمینه

- ایجاد زمینه‌ی مناسب برای رشد این حوزه به‌منظور تقویت هویت فرهنگی و رواج ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی ایران

## نتیجه گیری

این مقاله، تلاش داشت به بررسی و تبیین مبانی نظری مدیریت تحول فرهنگی در کشور ایران بپردازد. بدین منظور با توجه به مدل مفهومی ترسیم شده با ساختار منطقی، ابتدا موضوع فرهنگ و توسعه فرهنگی به عنوان هدف اصلی مورد نظر در امور مدیریت فرهنگی، مبنای بحث قرار گرفت، سپس مدیریت فرهنگی و استلزامات آن در سه محور تحت عنوان سیاست‌گذاری فرهنگی، سیاست فرهنگی و برنامه‌ریزی فرهنگی به عنوان هدف فرعی جهت تحقق هدف اصلی توسعه فرهنگی، مورد بررسی قرار گرفتند. در ادامه با توجه به ماهیت سیال بودن و عدم ثبات فرهنگ، امر تحول فرهنگی و بایسته‌های آن در دو عرصه خلاقیت و نوآوری فرهنگی و فرهنگ پذیری مورد نظر قرار گرفتند. سپس خود موضوع مدیریت تحول فرهنگی مراحل و اهداف آن بیان گردید و از آنجایی که دستیابی به اهداف مورد نظر مستلزم شناخت وضعیت موجود و ترسیم چشم‌انداز مطلوب می‌باشد. موضوع آسیب‌شناسی وضعیت موجود فرهنگی در ایران، طبق گزارش جلسات هم‌اندیشی مبانی فرهنگی توسعه، در پنج محور شامل فرهنگ عمومی، اجتماعی، اداری و اجرایی، نظام برنامه‌ریزی و نظام نظارت و ارزیابی بیان گردید و بر اساس گزارش این هم‌اندیشی، چشم‌انداز مطلوبی نیز از وضعیت فرهنگی کشور بر اساس وضع موجود، فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی فرهنگ، ارائه گردید و در پایان اصول سیاست کلان فرهنگی

کشور به عنوان چهارچوب عمل مدیریت فرهنگی بیان گردید.

## پیشنهادات و راهکارها

- ۱) وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نسبت به شناسایی نرخ مطلوب شاخص‌های فرهنگی اقشار جامعه بر اساس شرایط و نیازها به تفکیک دستگاه‌ها در قالب یک مدل قابل قبول اجرایی منطبق با طرح کلان مهندسی فرهنگی کشور اقدام نماید.
- ۲) بر اساس اصول سیاست‌های کلی نظام - چشم‌انداز - برنامه توسعه کشور، بیانات امام راحل - مقام معظم رهبری و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی سیاست‌ها و برنامه‌های مشخص فرهنگی خود را بر اساس مدل مهندسی فرهنگی اعلام نماید.
- ۳) از طریق هماهنگی با سازمان مدیریت، در راستای سیاست‌های اعلام شده نسبت به تعیین سرانه خدمات فرهنگی کارکنان دولت و اجرای برنامه‌های متنوع فرهنگی به صورت مشترک و تلفیقی با دستگاه‌ها یا جداگانه اقدام مقتضی به عمل آورد.
- ۴) با توجه به جایگاه شورای عالی به عنوان مسئول مهندسی فرهنگی کشور و مسئولیت‌هایی که متوجه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و سایر دستگاه‌هاست سیاست‌گذاری و نظارت‌های لازم از طریق این شورا اعمال شود.

رتبه در کل	رتبه در عمومی	رتبه در اختصاصی	رتبه در دستگاه‌های کشور	نام دستگاه اجرایی	عمومی اختصاصی میانگین	رتبه در کل	رتبه در عمومی	رتبه در اختصاصی	رتبه در دستگاه‌های کشور
۴	۲	۱۶	اول	وزارت آموزش و پرورش	73.87 80.13 67.61	۱	۱۶	۲	اول
۱۴	۱۲	۱۴	دوم	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	69.56 80.35 58.78	۲	۱۴	۱۲	دوم
۱۹	۲۲	۱۷	سوم	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	60.99 79.86 42.12	۳	۱۷	۲۲	سوم

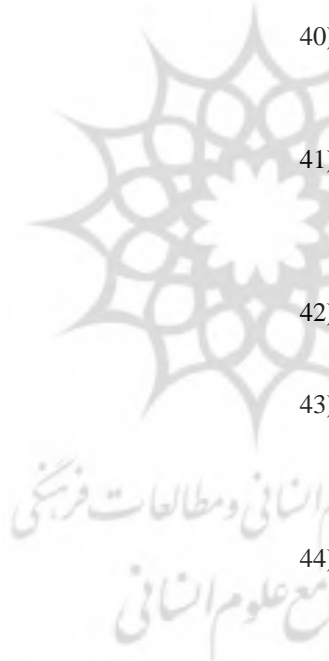
اولویت مکتب‌سببه	میانگین	وزارت آموزش و پرورش	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	عنوان محور	ردیف
اول	83.89	۶۷.۷۶	۳۳.۸۸	۶۷.۸۶	عدالت استخدامی و نظام پرداخت	۱
دوم	74.20	۰۰.۷۷	۱۰.۷۳	۵۰.۷۲	سلامت اداری	۲
سوم	62.53	۴۲.۶۵	۵۸.۳۹	۵۸.۸۲	توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی	۳
چهارم	61.14	۲۰.۶۵	۸۰.۴۰	۴۱.۷۷	تقویت مدیریت و توان کارشناسی	۴
پنجم	56.55	۴۸.۶۳	۲۷.۳۶	۹۱.۶۹	خدمات‌رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع	۵
ششم	54.43	۸۰.۷۴	۷۰.۲۹	۸۰.۵۸	اصلاح ساختارها و فرآیندها	۶
هفتم	54.17	۷۵.۶۸	۰۰.۲۵	۷۵.۶۸	تمرکززدایی	۷
هشتم	51.80	۸۸.۶۱	۶۵.۴۷	۸۶.۴۵	استقرار دولت الکترونیک	۸
نهم	49.00	۰۰.۷۷	۰۰.۲۰	۰۰.۵۰	ساماندهی نیروی انسانی	۹
دهم	39.17	۹۳.۵۳	۱۴.۲۲	۴۳.۴۱	استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	۱۰

## منابع و مأخذ

- ۶) حج فروش، احمد. بررسی پیشنهادهای معلمان مجرب و کارشناسان سازمان و پژوهشگران درباره محتوای آموزشی کتابهای درسی دوره ابتدایی (علوم تجربی). مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی، ۱۳۸۰.
- ۷) خنیفر، حسین، (۱۳۸۲) درآمدی بر استاندارد و استانداردهای درسی در آموزش و پرورش، نشر آثار معاصر، تهران.
- ۸) سلسبیلی، نادر (۱۳۸۲)، نوآوری و تحول در نقش و رویه حرفه‌ای معلم، دلالت‌های تحول در برنامه درسی و رویکرد به تربیت معلم، مجموعه مطالعه در مسائل و مباحث اساسی حوزه برنامه‌ریزی درسی و روش‌های تدریس، گروه پژوهشی برنامه‌های درسی و روش‌های تدریس، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۹) شعبانی، صمد، (۱۳۷۸). بررسی روش‌های تدریس متداول دبیران دوره راهنمایی تحصیلی در فرایند یاددهی- یادگیری، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- ۱۰) فرشاد، مجید (۱۳۸۳). مروری بر مطالعات انجام شده در برنامه درسی علوم تجربی دوره
- ۱) آقازاده، احمد (۱۳۷۹)، آموزش و پرورش تطبیقی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
- ۲) احمدی، غلامعلی، (۱۳۸۰). بررسی میزان همخوانی و هماهنگی بین سه برنامه قصد شده، اجرا شده و کسب شده در برنامه جدید آموزش علوم دوره ابتدایی. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۳) احمدی، غلامعلی، (۱۳۸۳). ارزشیابی از برنامه درسی تربیت معلم دوره‌های کاردانی مراکز تربیت معلم ایران، مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی، تهران.
- ۴) پرویزیان، محمدعلی (۱۳۸۴). بررسی آموزش کاشگری در درس علوم تجربی پایه‌های سوم تا پنجم مدارس ابتدایی استان مرکزی، مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی، تهران.
- ۵) حسینی، فرهاد، (۱۳۸۱)، بررسی موانع و مشکلات دبیران علم مقطع راهنمایی شهر تهران در استفاده از آزمایشگاه‌های علوم در فرآیند تدریس، پایان نامه دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکز.

- ۲۰) گزارش‌های اداره کل مدارس خارج از کشور وزارت آموزش و پرورش
- ۲۱) نظام‌های آموزشی کشورهای جهان
- ۲۲) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مجموعه قوانین، مقررات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۲۳) مجموعه مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی قانون برنامه اول، دوم و سوم و چهارم توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جمهوری اسلامی ایران
- ۲۴) ساختار، تشکیلات و شرح وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۲۵) ساختار، تشکیلات و شرح وظایف سازمان تبلیغات اسلامی
- ۲۶) جزوه بررسی قوانین نظام جمهوری اسلامی ایران و نقش وزارت ارشاد در ارتقاء فرهنگی کارمندان دولت.
- 27) AAAS (American Association for the Advancement of Science (1989) Science for All Americans: A Project 2061 Report on Literacy Goals in Science, Mathematics and Technology. AAAS, Washington, DC.
- 28) Deng, Z. & Gopinathan, S. (1999). Integration of information technology into teaching: The complexity and challenges of implementation of curricular changes in Singapore. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education & Development*, 2 (1), 29-39.
- 29) Gopinathan, S. , Ho, W. K. , & Tan, J. (1999). Teacher education and teaching in Singapore. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education & Development*, 2 (1), 3-14.
- 30) Harlen, W. (1992) Research and development of science in the primary school. *International Journal of Science Education*, 14 (5): 491-503.
- 31) Harlen, W. (1995) Standards and science education in Scottish schools. *Studies in Science Education*, (26): 107-134.
- 32) Harlen, W. (1999) Effective Teaching of Science. Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.
- 33) Koh. T. S. (1998). IT masterplan implementation at the National Institute of Education: An overview. *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Educational*
- ابتدایی، موسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- ۱۱) کیامنش، علیرضا و خیریه، مریم (۱۳۸۱). روند تغییرات درون دادها و برون دادهای آموزش علوم بر اساس یافته‌های TIMSS و TIMSS-R، پژوهشکده تعلیم و تربیت، تهران.
- ۱۲) کیوانفر، محمدرضا، (۱۳۸۰). بررسی میزان تأثیر استفاده از روش‌های فعال تدریس در میزان موفقیت دانش‌آموزان پایه چهارم ابتدایی در درس علوم تجربی. سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان.
- ۱۳) صافی، احمد (۱۳۸۲)، تربیت و تأمین معلم (گذشته، حال، آینده)، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۷۲-۷۳.
- ۱۴) صفری، پریوا، (۱۳۸۵). راز موفقیت آموزش و پرورش سنگاپور، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، شماره (۲) ۱۷۸.
- ۱۵) محبی، عظیم، (۱۳۷۹). ارزشیابی از روش تدریس فرآیند محور درس علوم دوره ابتدایی در شهر تهران سال تحصیلی ۸۰-۷۹. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش.
- ۱۶) هارلن، وین، ترجمه شاهده سعیدی (۱۳۸۲). نگرشی نو بر آموزش علوم تجربی در دوره ابتدایی، انتشارات مدرسه.
- ۱۷) دانشنامه اقتصاد آموزش و پرورش به اهتمام آقای عبدالحسین نفیسی
- ۱۸) نظام‌های آموزش کشورهای جهان، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
- ۱۹) مدارس برتر جهان، نوشته: آرتوردو نالدچاگر ریچارد هاینز، ترجمه: مرجان مرندی

- Research Association (pp. 76-82). Singapore: Educational Research Association.
- 34) Martin, M. O. ; Mullis, I. V. S. ; Gonzalez, E. J. & Chrostowski, S. J. (2004). TIMSS 2003 International Science Report, IEA, Boston College.
- 35) Mayer, V. J. ,(2004), Development in Japanese Science Curriculum, The Ohio State University.
- 36) Middewood, D. and Burton, N. (2001), Managing the curriculum, Pall Chapman Pub. London and new York.
- 37) (Monbusho) Ministry of Education, Science and Culture (1994). Japanese government policies in education, science and culture -- New directions in school education. Tokyo.
- 38) National Research Council (NRC). (1996), National science education standards, Washington, DC, National Academy Press.
- 39) (NRSA) National Report on Schooling in Australia (2000), Year 3 and year 5 national benchmark results, Australian Ministry of Education.
- 40) Nuffield Primary Science (1997) Understanding Science Ideas: A Guide for Primary Teachers. London: Collins Educational.
- 41) O'Donnell, S. (2004) International Review of Curriculum and Assessment Frameworks, Qualifications and Curriculum Authority and National Foundation for Educational Research, Washington, DC.
- 42) Okano, T. (2003), Education in Science: Opportunities for UK-Japan Partnership, The Daiwa Anglo-Japanese Foundation.
- 43) Rennie, L. & (ASTA) Australian Science Teachers Association (2003), Science Awareness Raising Model, An Evaluation Report prepared for the Department of Education, Science and Training.
- 44) Sherman, J. D. ; Honegger, S. D. ; McGivern, J. L. ; Lemeke, M. (2003), Comparative Indicators of Education in the United States and Other G8 Countries, National Center for Education Statistics (NCES), U. S. Department for Education.
- 45) Singapore Curriculum Planning & Development Division (2004), Science Syllabus for Lower Secondary, Ministry of Education, Singapore.
- 46) Strong, A. & Silver, M. & Perini, D. (2004), Teaching what matters most standard and strategies for raising student's achievement, ASCD Pub. New York.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی