

## مشکلات و کاستیهای اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی در دانشگاه

حمیدرضا قائدعلی\*

دکتر مهدی عاشوری\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۴/۳۱

### چکیده

داده‌های این تحقیق با مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با بیست و یک نفر از استادان حوزوی و دانشگاهی و برگزاری چهار جلسه توفان فکری با حضور هفت نفر از فعالان دانشجویی گردآوری شد و با استفاده از تجزیه و تحلیل مضمون (تم) عواملی که در کاهش اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی در دانشگاه مؤثر بود شناسایی شد؛ این عوامل با توجه به اشتراکاتی که داشت به سه دسته (تم اصلی) "ضعف در هدف"، "ضعف در شناخت فرهنگ" و "ضعف در برنامه‌ریزی و سازماندهی" تقسیم‌بندی شد و هر کدام از این تم‌های اصلی شامل تم‌های فرعی است که به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن معرفی شده است؛ هم‌چنین در این مقاله بر اساس یافته‌ها، راهکارهایی برای حذف این عوامل پیشنهاد شده است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ، مدیریت فرهنگی، فعالیت فرهنگی، اثربخشی، دانشگاه

\* - نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت MBA، دانشگاه اصفهان. Hamidreza\_ghaedali@yahoo.com

\*\* - دکتری فلسفه علم، مؤسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران irip.ir@Ashoori

## مقدمه

پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در بهمن ۱۳۵۷ و به دنبال آن استقرار نظام جمهوری اسلامی به جای رژیم ستمشاهی پهلوی، تغییر و تحول بنیادین در عرصه‌های گوناگون اجتماعی را ایجاد می‌کرد، چرا که تحول در نظام از طریق تحول در بنیادها و ساختارها تحقق می‌یابد. در این راستا مقوله «فرهنگ» از جایگاه ویژه و پایگاه ممتازی برخوردار، و تصور تغییر در نظام بدون تغییر در فرهنگ حاکم بر آن، تصویری ناموجه است. فرهنگ، تحول‌پذیر و ابعادی از آن قابل کنترل است؛ اما وضع کنونی، «فرهنگ‌سازی» را سخت، پیچیده و دشوار کرده است. در چنین موقعیتی که فعالیت فرهنگی مرسوم دچار آسیبهای متعددی است، دشمنان انقلاب اسلامی نیز تشخیص داده‌اند که فرهنگ بعد استراتژیک نظام اسلامی است و نبردی همه‌جانبه را برای مسلط‌ساختن فرهنگ مطلوب خویش تدارک دیده‌اند. در این میان رابطه میان فرهنگ و آموزش بویژه آموزش عالی، که عهده‌دار تربیت انسانهای مؤثر در فرهنگ است، اهمیت بسیار دارد. در اندیشه اجتماعی حضرت امام(ره) «دانشگاه مرکز تحولات است و از دانشگاه است که سعادت و شقاوت جامعه مشخص می‌شود». دانشگاه به‌عنوان یکی از مراکز تولید فکر و اندیشه و هم‌چنین تربیت نیروهای کارآمد نظام اسلامی، نظر دشمن را به خود جلب کرده است که غفلت از این موضوع موجب فاصله گرفتن دانشگاه‌های کشور از فرهنگ اسلامی می‌شود.

پیش از خوشحالی از حجم زیاد فعالیتهای فرهنگی یا خوشحالی از استقبال چشمگیر از برنامه‌های اجرایی، باید نگران این بود که آیا برنامه و اقدامات فرهنگی اثر مطلوب را دارد یا خیر. این فعالیتهای توسط دستگاه‌ها، تشکلهای دانشجویی و فعالان فرهنگی صورت می‌گیرد و اثربخشی این فعالیتهای، نیازمند مدیریت کارآمد است. مدیریت فرهنگی فرایند شناسایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت بر مجموعه‌ای از فعالیتهای، که در راستای انتقال، تثبیت، ترویج و تکامل فرهنگی مشخص، با تمامی اجزا و عناصر آن است. دستگاه‌ها و مراکز فرهنگی کارکردهای موقتی نیز داشته‌اند با این حال به سبب عواملی چند بسیاری از این فعالیتهای قرین موفقیت نبوده‌اند.

پیش از پیروزی انقلاب اسلامی جریانهای ضدفرهنگی متعددی معارضه با ابعاد مختلف فرهنگ اسلامی را مأموریت خویش قرار داده‌بودند و اکنون نیز با حمایت مضاعف سلطه‌گران در تلاش هستند فرهنگ جاری را در ایران اسلامی منحرف کنند. دانشگاه یکی از فضاهاست که

دشمن برای ترویج ضد فرهنگها انتخاب نموده است. میان این جریانهای ضدفرهنگی تقسیم کاری صورت گرفته که هر یک از این جریانها بعدی از فرهنگ اسلامی را مورد تهاجم قرار دهند؛ از سویی «شیطان پرستان» به مقابله با «فرهنگ توحید» می پردازند و از سوی دیگر «بهایت» با تلاشهای خویش به «اسلام ستیزی» مشغول است و «وهایت» به «شیعه ستیزی». جریانهای به اصطلاح «معنویت گرا» می کوشد با ارضای کاذب معنویت جوئی مانع رشد «عرفان حقیقی» شود و «گروه های بی بندوبار»، «امنیت اخلاقی» جامعه را تهدید می کنند و «گروه های اباحه گرا» مانند «فرقه های متصوفه» و «روشنفکر نماها» از سویی «شریعت ستیزی» را هدف قرار داده اند و از سوی دیگر منکر «عقلانیت دینی» هستند؛ در کنار این گروه ها، مقدس نمایان «حجثیه» و «سکولارها» در اتحادی استراتژیک «ولایت پذیری» را تخطئه و به زعم خویش «ضدیت با ولایت فقیه» را نظریه پردازی، و در قالبهای مختلف فرهنگی تلاش می کنند آن را در جامعه گسترش دهند و کارگزاران «ابتدال» و «ملی گراها» و «منادیان مکتب ایرانی» از بعدی دیگر «هویت اسلامی ایرانیان» را تحریف می کنند (خسروپناه، ۱۳۸۹).

ایجاد بستری مناسب برای توسعه فرهنگ اسلامی در دانشگاه، ضروری است که فعالیتهای فرهنگی رایج، کافی به این مقصود مهم نیست و باید علل و عوامل کاهش اثربخشی این فعالیتهای توسعه فرهنگ اسلامی شناسایی شود. اثربخشی یعنی تغییر مؤلفه های فرهنگی موجود به مؤلفه های مطلوب. فعالیت فرهنگی اثربخش است که از طریق فعالیتی برنامه ریزی شده باورهای عمومی، ارزشها، هنجارها، آداب ناصواب را در جهت فرهنگ اسلامی اصلاح کند. پس هدف تأثیر گذاری فرهنگی، اصلاح امور عینی اجتماعی از قبیل اندیشه ها و افکار رایج، ارزشهای مقبول جامعه، آداب و رسوم، هنجارها و نمادها برای رفع موانع رشد مادی و معنوی افراد جامعه و ساختن فضایی مطلوب برای پیشرفت است.

به رغم مطالعات انجام شده در کشور در زمینه فرهنگ تا به حال به صورت عینی به بحث اثربخشی در فعالیتهای فرهنگی پرداخته نشده است. مطالعه و پژوهش در این حوزه می تواند فعالیتهای فرهنگی را بهبود بخشد و موجب تأثیر گذاری بیشتر این اقدامات گردد.

از این رو هدف این تحقیق شناسایی عواملی است که اثربخشی فعالیتهای فرهنگی را در دانشگاه کاهش می دهد و موجب اتلاف منابع در حوزه فرهنگ می شود؛ لذا با توجه به مقدمه

سؤالات اصلی این تحقیق این به شرح زیر است:

۱- مشکل اصلی اقدامات فرهنگی در دانشگاه چیست؟

۲- چه عواملی باعث کاهش اثربخشی فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه می شود؟

در ادامه این مقاله ابتدا بر پیشینه تحقیق مرور، و بر اساس آن چارچوب نظری تحقیق ارائه

می شود.

### تأثیر فعالیتهای فرهنگی بر فرهنگ

مدیریت فرهنگی در گام نخست مستلزم ارائه تعریفی روشن از فرهنگ است. اگر نتوانیم مقصود خود را از فرهنگ آشکارا بیان کنیم در مدیریت فرهنگی و اثربخشی فعالیتهای فرهنگی دچار ابهام می شویم (رشیدیور و مرادی، ۱۳۸۹). بسیاری از مشکلات در زمینه های برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و ارزیابی فعالیتها و امور فرهنگی در ایران کاملاً با این ابهام مرتبط است (صالحی امیری و کاووسی، ۱۳۸۷:۳۱۹). انسان موجودی فرهنگی است؛ یعنی رفتارهای وی تحت تأثیر فرهنگ است؛ هرچند خود سازنده و آفریننده همان فرهنگ است (قلی پور، ۱۳۸۸: ۱۷۵). به دلیل پیچیدگیهای فرهنگ تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است (مالچی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۶۵). وسعت در معنای آن به گونه ای است که تا سال ۱۹۵۰ کرویر و کلوکهان در حدود صد تعریف از فرهنگ جمع آوری کرده اند (عسکری، ۱۳۷۸:۲۳۶)؛ ولی به عقیده باربو<sup>۲</sup> بیشتر تعاریف فرهنگ بر دو نکته عناصر فرهنگی (عادات اجتماعی یا سبک زندگی) و تأثیر این عناصر بر رفتار فرد تأکید دارد (پهلوان، ۱۳۷۸: ۱۳ و ۱۴). باورها و مفروضات، هسته فرهنگ را شکل می دهد و بر آنچه مردم واقعاً به آنها اعتقاد دارند، دلالت دارد و بر ادراکات، چگونگی تفکر و احساسات افراد نفوذ می کند. در واقع مفروضات و باورها در انظار آحاد جامعه واقعیتهای قطعی تلقی می شود که خارج از سطح آگاهی متداول قرار دارد (متچ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷: ۲۱۴-۲۱۰).

به نظر شاین<sup>۴</sup> «فرهنگ الگویی است از مفروضات بنیادین که گروهی خاص برای مقابله با

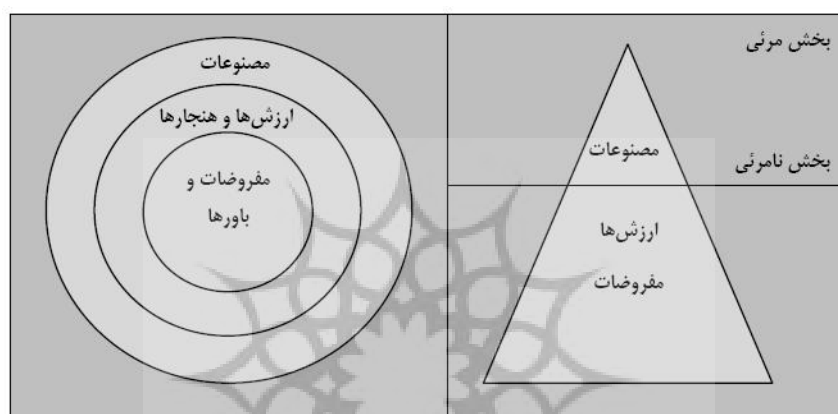
1- Mulchay

2- Zevedi Barbu

3- Hatch

4- Edgar H. Schein

مشکلات و سازگاری با محیط خارجی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام داخلی، ابداع، کشف یا ایجاد می‌کنند. این الگو در صورت کفایت، سودمندی و کارساز بودن اعتبار می‌یابد و در نتیجه به‌عنوان شیوه درست ادراک، پندار، تفکر، احساس و رفتار در مقابله با مشکلات به اعضای جدید آموخته می‌شود» (شاین، ۱۹۸۵: ۹). بر اساس مدل شاین، فرهنگ از سه مجموعه عنصر مفروضات و باورها، ارزشها و هنجارها و مصنوعات تشکیل می‌شود.



نمودار ۱. مقایسه مدل کوه یخ با مدل سه لایه فرهنگی شاین (Hatch, 1997, 210)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این مدل، باورها و مفروضات هسته مرکزی فرهنگ است و ارزشها و هنجارهای فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ارزشها و هنجارها، مصنوعات گفتاری و رفتاری و فیزیکی فرهنگ را شکل می‌دهد. فرهنگ مجموعه مشترکی از باورها، ارزشها، مفروضات بنیادین، نمادها، آداب و رسوم، سنتها، اسطوره‌ها، زبان، علوم، رفتارها، و مصنوعات هر سامانه اجتماعی است که اعضاء آن را برای انطباق با دنیای پیرامون و در ارتباط با یکدیگر به کار می‌برند و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌کنند (بتیس و پلاگ؛ ۱۳۷۵: ۲۷). در جایی دیگر فرهنگ این‌گونه تعریف شده است: «فرهنگ... مجموعه کاملی است از ویژگیهای خاص روانی، جسمانی و فکری و احساسی که معرف جامعه یا

گروه انسانی است. فرهنگ نه تنها هنر و ادبیات را شامل می‌شود که شیوه‌های زندگی، حقوق اساسی نوع بشر، نظام‌های ارزشی، سنتها و باورها را نیز دربر می‌گیرد» (یونسکو<sup>۱</sup>، cf، ۱۹۸۲). در تقسیم‌بندی جزئی‌تر چهار مؤلفه یا جزء برای فرهنگ در نظر گرفته شده (اسکوت و اسچوارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۹۹-۹۱) جزء نمادین<sup>۳</sup> (سمبلها و زبانها)، جزء هنجاری<sup>۴</sup> (هنجارها، آداب و رسوم، عرف، تابوها، کنترل اجتماعی یا مجازاتهای منفی و مثبت)، جزء شناختی<sup>۵</sup> (افکار، نگرشها، ارزشها، اعتقادات و دانش) و جزء مادی<sup>۶</sup> (مصنوعات و اشیای فیزیکی).

اهمیت فرهنگ را به طور کلی می‌توان در دو جنبه خلاصه کرد: نخست جایگاهی که فرهنگ در هویت و موجودیت جامعه دارد و دیگری نقشی که فرهنگ در پیشرفت جوامع ایفا می‌کند. (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۳). برخلاف محیط طبیعی، که هیچ کس فکر اصلاح کار طبیعت را به ذهن راه نمی‌دهد، فرهنگ برای انسانها سرچشمه پیشرفت و خلاقیت است و حکومتها اگرچه نمی‌توانند فرهنگ مردم را تعیین کنند، می‌توانند بر آن تأثیر مثبت یا منفی بگذارند و بدین ترتیب راه‌های توسعه را تغییر دهند. یکی از مسئولیتهای اساسی مدیریت فرهنگی در سطوح جهانی، ملی یا محلی، پیشبرد توسعه فرهنگی است (همايون، جعفری هفتخوانی؛ ۱۳۸۷). یکی از ویژگیهای فرهنگ، تغییر آن برای ایفای کارکردهایش است. برخی اوقات منشأ این تغییر و تحول بیرونی است. در این حالت تغییر فرهنگ، حالت تحمیلی دارد و از سوی محیط اعمال می‌شود. گاهی نیز ریشه تغییر در درون خود جامعه است و یا سازمان است (قلی‌پور، ۱۳۸۸). در تغییر عمده فرهنگ در مرحله اول فرهنگ‌زدایی<sup>۷</sup> می‌شود؛ یعنی فرهنگ موجود تضعیف، تحقیر و تخریب می‌شود؛ پس از آن الگوهای جدید فرهنگی آموخته، و در مرحله سوم فرهنگ جدید تثبیت می‌شود. با توجه به تعاریف متعدد فرهنگ، تعاریف گوناگونی از فعالیت فرهنگی، ارائه شده است، اما در مجموع می‌توان این تعریف را ارائه کرد که فعالیتهای فرهنگی، فعالیتهایی است که هدف

- 1- UNESCO
- 2- Scott and Schwart
- 3- Symbolic Component
- 4- Normative Component
- 5- Cognitive Component
- 6- Material Component
- 7- Deculturation

آنها تغییر، تقویت و یا توسعه ارزشها، بینشها و دانشها (اطلاعات) و روابط اجتماعی جامعه است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۴). یکی از مواردی که موجبات عدم پویایی فرهنگی هر کشوری را فراهم می‌آورد، ناکارآمدی سازمانها و نهادهای فرهنگی آن کشور است؛ لذا بازننگری بنیادین بر فعالیتهای سازمانها و نهادهای فرهنگی از ضروریات هر جامعه‌ای است (صالحی امیری، کاوسی، ۱۳۸۷: ۷۵).

هر ساله بخش قابل توجهی از بودجه فرهنگی کشور به سازمانها و نهادهای فرهنگی اختصاص می‌یابد و عدم موفقیت آنها در دستیابی به اهداف، نشانگر اتلاف منابع، به هدر رفتن امکانات فیزیکی و انسانی و بویژه فرصتهای نظام اسلامی است (مظاهری، ۸۸) که دانشگاه نیز به‌عنوان یکی از نهادهای فرهنگی جامعه از این قاعده مستثنا نیست. بسیاری از فعالیتهای فرهنگی در دانشگاهی در راستای اهداف و وظایف نیست، بلکه دانشگاهیان سرگرم آنها می‌شوند و گمان می‌کنند در حال عمل به وظیفه هستند. ریشه حاشیه‌پردازی، نشناختن اولویتها و عدم رعایت آن در عمل است. حتی با وجود دانستن این اصل، گاه رفتارهای زائد در برنامه‌ها رخ می‌کند. برخی از این حواشی شاید به خودی خود ناپسند یا مانع نباشد ولی پرداختن به آنها سبب پرداختن به فعالیتهای اولویت‌دار می‌شود. حتی در برخی موارد لازم نیست حاشیه‌ها حذف شود بلکه تنها باید مراقب بود که این حواشی در اصل و متن فعالیتهای قرار نگیرد. زمانی دانشگاه به فعالیت صحیح مشغول است که آموزش، پژوهش و فعالیت فرهنگی به شکلی متوازن انجام گیرد و هیچ یک مانع فعالیت دیگری نشود.

فعالیت اثربخش دو مؤلفه دارد: اول اینکه هدف از پیش تعیین شده داشته‌باشد که در مدل ما این هدف اصلاح باورهای عمومی، ارزشها، هنجارها، آداب ناصواب در جهت فرهنگ اسلامی است و شاخص اثربخشی فعالیت براساس هدف معین مانند اصلاح سبک تغذیه به‌عنوان یکی از آداب اسلامی مشخص می‌شود و مؤلفه دوم این است که فعالیت برنامه‌ریزی شده باشد. شاید برخی فعالیتهای ما تأثیرات مطلوبی داشته‌باشد ولی اگر این تأثیرات مد نظر نباشد و فعالیتهای برای آنها برنامه‌ریزی نشده‌باشد، نمی‌توان آن فعالیتهای را اثربخش دانست هرچند مؤثر بوده باشد.

در مدل اسلامی اندیشه‌ها و ارزشهای اجتماعی از شرع و منابع اسلامی قابل استنباط است که در قالب اخلاق اجتماعی و فقه فرهنگ تدوین گردد. پس هدف تأثیرگذاری فرهنگی، اصلاح امور عینی اجتماعی از قبیل اندیشه‌ها و افکار رایج، ارزشهای مقبول جامعه، آداب و رسوم،

هنجارها و نمادها برای رفع موانع رشد مادی و معنوی افراد جامعه و ساختن فضایی مطلوب برای پیشرفت است. هدف فعالیت فرهنگی کنترل تحولات فرهنگی است؛ یعنی مدیریت تغییر برخی اندیشه‌ها، ارزشها، هنجارها، آداب و مانند آن از طریق فعالیتی برنامه‌ریزی شده؛ به این دلیل است که فعالیت باید اثربخش باشد. اثر یعنی تغییر مؤلفه‌های فرهنگی موجود به مؤلفه‌های مطلوب. هدف نهایی البته اصلاح انسانهاست که در اینجا از طریق اصلاح وضعیت فرهنگی مورد توجه قرار می‌گیرد. در فضای دانشگاه فعالیت فرهنگی اثربخش است که بتواند وضعیت فرهنگی فعلی را بهبود بخشد و موجب حرکت به سمت دانشگاه اسلامی شود. در این مقاله با بحث و بررسی دربارهٔ عواملی که باعث «کاهش اثربخشی» فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه می‌شود، سعی در بهبود وضعیت فرهنگی دانشگاه و حرکت به سمت دانشگاه اسلامی خواهد شد.

## روش پژوهش

با توجه به نوین بودن پژوهشها درباره اثربخشی فعالیتها و اقدامات فرهنگی و بویژه در دانشگاه، تصمیم گرفته شد از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته<sup>۱</sup> و با تأکید بر رویکردی اکتشافی<sup>۲</sup> برای این تحقیق استفاده شود. (Cresswell, 1994; Kvale, 1996; De Vaus, 2001; Fontana and Frey, 1994; Patton, 1990). این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق شناسایی افکار اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری<sup>۳</sup> برای پژوهشهای تجربی آینده بر اساس یافته‌های کیفی بود. در نظر است که بر اساس نتایج این تحقیق بتوان افکاری را شناسایی کرد که برای پژوهشهای کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد آزمون نظریه<sup>۴</sup> مورد استفاده قرار گیرد. در ابتدای در نظر بود با توجه به زمان پیش‌بینی شده برای تحقیق و منابع مالی و انسانی مصاحبه‌ها با حدود ۲۵ نفر از استادان و کارشناسان و فعالان فرهنگی مصاحبه به عمل بیاید که با

- 1- Semi-Structured Interviewing
- 2- Exploratory
- 3- Theory Building
- 4- Theory Testing



حضور هفت نفر از فعالان فرهنگی دانشگاهی در چهار جلسه توفان فکری<sup>۱</sup> ابعاد بحث مورد بررسی قرار گیرد. قبل از مصاحبه‌ها دعوتنامه‌ای برای افراد فرستاده، و به شکل حضوری در مورد امکان مصاحبه و زمان آن هماهنگی گردید؛ اما به‌رغم تلاش زیاد به علت‌های گوناگون مانند عدم تمایل برخی از افراد به انجام مصاحبه و برخی مشکلات اجرایی دیگر امکان مصاحبه با همه این افراد فراهم نشد. نهایتاً با تلاش فراوان با ۲۱ نفر از این تعداد در مدت زمان تعیین شده برای این فعالیت از پروژه تحقیق مصاحبه‌هایی از یک تا دو ساعت انجام شد. هم‌چنین چهار جلسه توفان فکری با حضور هفت نفر از فعالان فرهنگی برگزار گردید. مشخصات مصاحبه‌شوندگان از نظر تحصیلات (۶ نفر دکتری با تحصیلات حوزوی، ۶ نفر دکتری، ۹ نفر کارشناس ارشد و یا معادل حوزوی کارشناسی ارشد به بالا)، سن (۳۲-۷۰ سال با میانگین ۴۹٫۱ سال)، و سابقه فعالیت فرهنگی (۳۵-۱۰ سال با میانگین ۲۲٫۶ سال). مشخصات افرادی که در جلسات توفان فکری شرکت کردند نیز از نظر تحصیلات (۳ نفر کارشناس ارشد، ۳ نفر کارشناس، ۱ نفر حوزوی)، سن (۲۳-۳۱ سال با میانگین ۲۷٫۳) و سابقه فعالیت فرهنگی در محیط دانشگاه (۳-۱۰ سال با میانگین ۶٫۳) است.

به‌منظور مصاحبه‌ها و برگزاری جلسات توفان فکری دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه و جلسات توفان فکری به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر، و تأکید شد که از مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد گردید و هویت افراد به‌هیچ‌وجه در گزارشهای پژوهش و مقالات مشخص نخواهد شد. برای ضبط صدای مصاحبه و جلسات توفان فکری اجازه گرفته شد. با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات ذیل در مصاحبه سؤال اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخها امکان طرح داشت. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست شد چنانچه مطلب دیگری را برای طرح دارند، اضافه کنند. در جلسات توفان فکری نیز همین سؤالات به بحث و تبادل نظر گذاشته شد.

۱- شیوه توفان فکری روشی برای جمع‌آوری مجموعه گسترده‌ای از افکار است که از ایجاد خلافت در گروه استفاده می‌کند. در این شگرد موضوع برای اعضای گروه بیان، و از اعضاء خواسته می‌شود به ترتیب افکار و نظر خود را مطرح کند و تمامی افکار ثبت می‌شود. از این شیوه با عنوان بحث گروهی (Group-discussion) نیز یاد می‌شود (رفیع‌پور، ۱۳۸۵: ۲۳ تا ۳۱).

۱. به نظر شما چه عواملی باعث کاهش اثربخشی فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه می‌شود؟
۲. مشکل اصلی اقدامات فرهنگی در دانشگاه را در چه چیزی می‌دانید؟
۳. چرا فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه به سمت کارهای سطحی می‌رود و فعالیتهای محتوایی کم می‌شود؟

۴. چگونه می‌توان فعالیتهای فرهنگی را هدفمند و منسجم کرد؟

متن مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری بدقت پیاده شد و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم<sup>۱</sup> استفاده شد که در پژوهشهای کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد. در این روش، ابتدا متن بیشتر مصاحبه‌ها و همه جلسات توفان فکری از روی صوت ضبط پیاده، و با استفاده از یادداشتهای جلسات مصاحبه تکمیل شد. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی افکار مستقل در قالب مفاهیم (مانند "با هر فعالیت فرهنگی فکر می‌کنیم می‌توانیم فرهنگ دانشگاه را تغییر دهیم") و تمهای فرعی (مانند "تک اقدام") شناسایی، و سپس به هر کدام یک شناسه اختصاص داده شد. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها و جلسات انجام شد. در صورت وجود بخشهایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری قبلی از همان شناسه‌های قبلی اختصاص داده شده به‌عنوان نشانگر آنها استفاده شد؛ سپس بر اساس تمامی تمهای فرعی شناسایی شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که به شناسایی تمهای اصلی ("ضعف در هدف"، "ضعف در شناخت فرهنگ" و "ضعف در برنامه‌ریزی و سازماندهی") منجر گردید. در ادامه نتایج این فرایند ارائه می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به آنچه در جلسات توفان فکری و مصاحبه، پژوهشگران به آن دست یافتند، عواملی شناسایی شد که در کاهش اثربخشی فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه مؤثر بود. این عوامل با توجه به اشتراکات آنها به سه دسته ("ضعف در هدف"، "ضعف در شناخت فرهنگ" و "ضعف در برنامه‌ریزی و سازماندهی") تقسیم‌بندی شد که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

1- Theme Analysis

مشکلات و کاستیهای اثربخشی فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
ضعف در هدف	توجه به بیلان کار	فعالیت‌های فرهنگی برای مجموعه فقط نقش یک رزومه کاری دارد و دانشگاه برای ارائه بیلان کاری فعالیت انجام می‌دهد و نگاهی به محتوا و اثر حاصل از آن ندارد.
	ضعف باورهای مدیران	فرد معتقد و پایبند به ارزشهای اخلاقی نیست و دانشگاهی تأسیس می‌کند که به کمک آن بتواند به مقاصد سیاسی و اقتصادی دیگرش برسد.
	تعصبات سازمانی	دعوا میان تشکلهای دانشجویی برای در چشم بودن و شهرت؛ چون که عنوان‌ها و نامها از اثربخشی مورد توجه تر است.
ضعف در شناخت فرهنگ	فعالیت‌های کلیشه‌ای	نظریه پردازی و فعالیتهای نو در دانشگاه دیده نمی‌شود و صرفا کارهای قدیمی و کلیشه‌ای انجام می‌شود که مخاطب هم به آنها رغبتی ندارد.
	تک اقدام	با فعالیت فرهنگی فکر می‌کنیم می‌توانیم فرهنگ دانشگاه را تغییر دهیم.
	نگاه صرفا مقابله‌ای	در فعالیتهای فرهنگی منتظر به وجود آمدن بحران هستیم تا به اقدام دست بزنیم و ابتکار عمل به دست عناصر ضد فرهنگی است.
	شتابزدگی	اقدامات عجولانه و شتابزده ناشی از احساسات است تا درک عمیق از فرهنگ موجب بی اثر شدن و یا حتی نتیجه عکس گرفتن می‌شود.
	تحلیل نادرست از موقعیت و امکانات	به دلیل خوش خیالی و عدم بررسی اوضاع فکر می‌کند اقدامش جامعه را متحول می‌کند یا مدیری دیگر که امیدی به اصلاح وضع ندارد؛ زیرا وضعیت را غیرقابل تغییر می‌داند.
ضعف در برنامه ریزی و سازماندهی	عدم نیاز سنجی	نیاز مخاطب در اولویت چندم قرار دارد.
	ضعف در کار گروهی	اختلافات درون گروهی و عدم انسجام گروهی فعالیتهای فرهنگی را به حاشیه می‌کشاند.
	نیود برنامه	در تشکلهای دانشجویی برنامه‌های سالانه دیده نمی‌شود.
	عدم تعامل با سایر مجموعه‌های فرهنگی	موازی کاری‌ها بسیار زیادی وجود دارد و هم چنین مسائلی که میان چند تشکل دانشجویی به عنوان وظیفه مشترک است، ولی کار را به یکدیگر واگذار می‌کنند.

تم اصلی یک: ضعف در هدف

در انجام فعالیتهای فرهنگی آگاه نبودن به هدف اصلی فعالیتهای فرهنگی، که همان اصلاح وضعیت فرهنگی و حذف فرهنگها و حرکت به سمت دانشگاه اسلامی است، خود دلیلی بر کاهش اثربخشی توسط مصاحبه‌شوندگان اعلام شد. مواردی که به عنوان عدم توجه به هدف فعالیت فرهنگی از میان مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری استخراج شد، عبارت است از: توجه به

بیان کاری، ضعف باورهای مدیران و تعصبات سازمانی که به ترتیب به توضیح آنها پرداخته شده است.

**توجه به بیان کاری:** برای بسیاری از فعالان فرهنگی دانشگاهی، نفس فعالیت فرهنگی هدف است؛ نه تأثیری که این اقدامات در فرهنگ خواهد داشت. یکی از علل اصلی این آسیب‌ها وجود نگاه ویتروینی و فعالیت برای درج در گزارش عملکرد است. این افراد صرفاً برای به دست آوردن سابقه شغلی و یا عنوانی وارد فضای فرهنگی شده‌اند. در چنین رویکردی تأثیرات فعالیت‌های فرهنگی ذکر می‌شود ولی مانند تیراندازی است که پس از افکندن تیر مدعی است هدف من همین نقطه‌ای است که زده‌ام! زیرا از قبل مأموریتی برای فعالیت فرهنگی تعریف نشده است.

**ضعف باورهای مدیران:** این ضعف ناشی از ضعف ایمان، کم‌انگیزی و ضعف تعهد مدیران دانشگاه و مسئولان تشکلهای دانشجویی است که با وادادگی نیز همراه می‌شود. این افراد در مقابل امواج ضدفرهنگی غرب تسلیم می‌شوند و به سبب ضعف باور به آرمانها یا عدم تشخیص صحیح مأموریت خود در دانشگاه تحت مسئولیت خویش، سبب انحراف آن مرکز فرهنگی از مأموریت خویش، و گاه خود عامل سقوط و انحطاط دانشگاه می‌شوند.

**تعصبات سازمانی:** کسب شهرت و استفاده از فعالیت‌های فرهنگی برای رسیدن به منافع شخصی و یا سازمانی، مانع فعالیت‌های مشترک میان گروهی بین فعالان فرهنگی و یا تشکلهای دانشجویی و دیگر متولیان فرهنگ در دانشگاه می‌شود. عدم توجه به رسالت‌های فرهنگی در سازمانهای فرهنگی و اقدام بر اساس کسب شهرت دلیلی بر ضعف در شناخت هدف فعالیت‌های فرهنگی است.

## تم اصلی دو: ضعف در شناخت فرهنگ

جمعی از مصاحبه‌شوندگان کاهش اثربخشی در فعالیت‌های فرهنگی را به سبب ضعف در شناخت از فرهنگ در میان فعالان و مدیران فرهنگی اعلام کردند. نداشتن شناخت عمیق از مسائل فرهنگی را با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان با عناوین دچار کلیشه و روزمرگی شدن، شتابزدگی، تک‌اقدام، نگاه صرفاً مقابله‌ای و تحلیل نادرست از موقعیت و امکانات طبقه‌بندی شد که در زیر به توضیح آنها پرداخته شده است.

**دچار کلیشه و روزمرگی شدن:** تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های فرهنگی اغلب بر اساس برنامه‌های جاری و همیشگی به صورت کلیشه‌ای و روزمره است. با اینکه در طول زمان آشکار شده این فعالیتها تأثیری نداشته است، تحولی در این برنامه‌ها صورت نمی‌گیرد. برخی از برنامه‌ها بر اساس دستورالعمل ارسالی از مراکز ستادی در جدول برنامه‌ها قرار می‌گیرند. نه ستاد، اثربخشی این فعالیتها را می‌سنجد و نه مراکز مجری. این گونه اقدامات کلیشه‌ای حاصل نداشتن ابتکار عمل و فکر در حوزه فرهنگ است که به ضعف در شناخت فرهنگ بر می‌گردد.

**شناختزدگی:** برخی از فعالان فرهنگی و یا حتی مدیران فرهنگی در دانشگاه با ایجاد یک جرقه و یا شنیدن یک حرف نو، بدون تدبیر و با شناختزدگی برنامه‌ای را اجرایی می‌کنند. بسیاری از این افکار به صورت اپیدمی و حرکت‌های آنفولانزایی منتقل می‌شود که اغلب حالت مد پیدا می‌کند و محتوا فراموش می‌شود.

**تک‌اقدام:** یک اقدام و فعالیت به تنهایی نمی‌تواند به اصلاح فضای فرهنگی منجر شود، بلکه باید برای تحقق هدف فرهنگی، مجموعه‌ای از اقدامات به صورت منسجم طراحی و اجرا گردد. در اغلب فعالیتها این نکته لحاظ نمی‌شود. تنها یک نشریه تولید و منتشر می‌شود در حالی که تدبیری اندیشیده نمی‌شود که این نشریه خوانده شود. با برگزاری یک همایش یا اردو، در میان دانشجویان یک شور و ارزش تقویت می‌شود، اما دیگر تدبیری برای تثبیت و تداوم این ارزش و هنجارسازی آن اندیشیده، و اجرا نمی‌شود.

**نگاه صرفاً مقابله‌ای:** در فعالیتهای فرهنگی نوآوری و خلق افکار به دست مدیران و فعالان فرهنگی نیست بلکه نگاهی صرفاً مقابله‌ای و تدافعی وجود دارد. این گونه افراد منتظر تحریکات و اقدامات ضد فرهنگی دشمن و گروه‌های انحرافی درون دانشگاه هستند و از خود ابتکار عملی ندارند. در نگاه مقابله‌ای به پیشگیری قبل از درمان توجهی نمی‌شود و تا زمانی که بحران در فرهنگ دانشگاه اتفاق نیفتد، اقدامی انجام نمی‌دهند.

**تحلیل نادرست از موقعیت و امکانات:** در برخی اوقات نسبت به تأثیرگذاری برنامه‌ای که اجرا شده است به سبب استقبال جمعی کثیر، مدیران دانشگاهی و فعالان فرهنگی دچار توهم کاذب می‌شوند. توهم کاذب برای فعالیت فرهنگی همانند سم است. همین گونه ناامیدی پس از چند فعالیت، فعالان را تهدید می‌کند. ناامیدی با نارضایتی از برنامه تفاوت دارد. اغلب کسانی

ناامید می‌شوند که نمی‌توانند از کارشان بازخورد بگیرند؛ منتها نارضایتی پس از ارزیابی صورت می‌گیرد و زمینه را برای ارتقای فعالیتها آماده می‌کند. ریشه این توهم یا ناامیدی ضعف در تحلیل موقعیت و امکانات و برآورد از نیازهای اجرای طرحها است.

### تم اصلی سه: ضعف در برنامه‌ریزی و سازماندهی

مهارتها و اصولی که مدیران در طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی باید لحاظ کنند از مواردی بود که مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند. از جمله مواردی که مصاحبه‌شوندگان در کاهش اثربخشی یادآور می‌شدند نبودن برخی مهارتها و عدم رعایت برخی اصول مدیریت فرهنگی بود. در میان این موارد عدم نیازسنجی، ضعف در کار گروهی، نبود برنامه و عدم تعامل با دیگر مراکز فرهنگی در دانشگاه از اصلی‌ترین عوامل کاهش اثربخشی مورد توجه قرار گرفت.

**عدم نیازسنجی:** امکان سنجش و ارزیابی وضعیت فرهنگی و فعالیت فرهنگی لازمه فعالیت فرهنگی اثربخش است. شاخصهای سنجش وضعیت فرهنگی باید، بیانگر وضعیت فضاشناختی مانند کیفیت ارزشها و هنجارها و آداب و رسوم رایج باشد. در نظر نگرفتن نیازهای سلیقه مخاطب هنگام برنامه‌ریزی، عاملی برای کاهش اثربخشی فعالیتهای فرهنگی به‌شمار می‌رود.

**ضعف در انجام کار گروهی:** باید پذیرفت که هرگاه چند نفر با هم جمع می‌شوند، زمینه برای بروز برخی ناملايمات و ناسازگاریها فراهم می‌شود. هنگام ایجاد تعارض ممکن است نتیجه مثبت و منفی باشد. آنچه در فعالیتهای فرهنگی توسط مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره شد، دلالت بر تعارضات غیرکارکردی دارد. این تعارضات انسجام گروهی را از بین می‌برد و باعث کاهش اثربخشی می‌شود.

**نبود برنامه:** برنامه‌ریزی، فعال فرهنگی را در گذار از مسیر صحیح به سوی هدف توانا می‌سازد. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان فعالیتهای فرهنگی بر اساس برنامه‌های از پیش تعیین شده انجام نمی‌شود بلکه به صورت سلیقه‌ای و یا عجولانه تصمیمات گرفته می‌شود و برنامه‌ای مدون برای سازمان فرهنگی نیست که دلیلی بر کاهش اثربخشی است.

**عدم تعامل با سایر مجموعه‌های فرهنگی:** فعالیتهای فرهنگی به دور از همکاری میان

مجموعه‌های مختلف سبب کاهش توان اجرایی و بروز موازی کاریها می‌شود. موضوعات فرهنگی که مغفول واقع می‌شود، حاصل عدم تعامل میان مجموعه‌های فرهنگی است که باعث کاهش اثر بخشی فعالیتهای فرهنگی می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

فعالیت فرهنگی در معنای عام آن به هر نوع کاری اطلاق می‌شود که در مدیریت فرهنگی انجام می‌گیرد، اما در معنای خاص آن، فعالیتهایی سخت‌افزاری از قبیل برگزاری نشست، میزگرد، نمایش، سرودخوانی، شب شعر، روزنامه دیواری، نشریه، مسابقات علمی و کارهایی از این دست است. در واقع، فعالیتهای فرهنگی، قسمت ملموس، محسوس و عینیت‌یافته برنامه‌های فرهنگی است که در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر، طراحی و اجرا می‌شود. روشها و قالبهای گوناگونی که هر فعالیت را شکل می‌دهد، هر یک تأثیرات خاصی بر جو فرهنگی یا مخاطبان دارد. تأثیر گذاری فعالیت فرهنگی به میزان کارآمدی و اثربخشی روشهای اجرایی و سخت‌افزاری آن فعالیت دارد.

برای افزایش اثربخشی فعالیتهای فرهنگی به مدیریت کارآمد نیاز است. مدیریت فرهنگی فرایند شناسایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت بر مجموعه‌ای از فعالیتها است که در راستای انتقال، تثبیت، ترویج و تکامل فرهنگی مشخص با تمامی اجزا و عناصر آن است. فعالیت فرهنگی، تکلیفی شرعی است؛ زیرا اگر فعالیت فرهنگی بدرستی صورت گیرد، مصداق به معروف و نهي از منکر است.

متأسفانه به سبب ضعف مهارت در چگونگی اجرای فعالیت فرهنگی بسیاری از فعالیتها دارای اثر بخشی بسیار ضعیف است. اگر سعی و خطا در میان فعالان تازه کار فرهنگی موجه باشد که نیست، این نقیصه در میان کارشناسان و مدیران فرهنگی به هیچ وجه پذیرفتنی نیست. عاملی که بر ابعاد این اثربخشی اندک می‌افزاید، عدم ارزیابی، عملکرد مجموعه‌های فرهنگی درون دانشگاه است؛ زیرا در حال حاضر مبنای ارزیابی حجم گزارش عملکرد است. هر چند ارزیابی وضعیت فرهنگی کیفی است، ارزیابی چگونگی تخصیص منابع و هزینه کرد بودجه با شاخصها و معیارهای کمی امکانپذیر است.

بسیاری از فعالیتهای فرهنگی، که حتی با انگیزه‌های دینی و توجه محتوایی انجام می‌گیرد، پس از مدتی یا کاملاً بی‌ثمر و یا نسبت به انرژی مصرف‌شده بهره بسیار اندکی داشته‌است در صورتی که اگر قبل، هنگام و پس از هرگونه فعالیت فرهنگی به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات و برنامه‌های منسجم برای تحقق یک هدف مورد بررسی و اجرا قرار می‌گرفت، بهره‌وری افزایش می‌یافت.

برای فعالیت، تهیه زیرساختها لازم است؛ اما محتوایی که در راستای اهداف طراحی و اجرایی می‌شود، بعد نرم‌افزاری فعالیتهاست. در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت فرهنگی، توجه به نکات سخت‌افزاری مهم است؛ زیرا پشتیبان محتوا و نرم‌افزار است؛ اما نرم‌افزار و محتوا مهمتر است.

از مواردی که در برنامه‌های فرهنگی به توجه نیاز دارد، شناسایی زنجیره فعالیتهاست. برخی قالبها با یکدیگر هم‌نشینی دارد و می‌تواند اثر برهم‌افزایی بر یکدیگر داشته‌باشد. در شناسایی و ارزیابی برنامه‌ها لازم است با بررسی فعالیتهای موفق این زنجیره‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد. یکی از نقاط ضعف مهم در فعالیتهای فرهنگی و تربیتی، که به بی‌نتیجه یا کم‌نتیجه و یا حتی بدون نتیجه شدن فعالیتها منجر می‌شود، عدم مهارت در استفاده از روشهای نوین و قالبهای مناسب برای تغییر مؤلفه‌های فرهنگی است و این مهارت‌افزایی به ابزارسازی مناسب و تولید دانش برای فعالیتهای فرهنگی منوط است. عدم شناخت دقیق توان، ظرفیتهای و کارکردهای هر یک از این قالبها سبب کم‌شدن اثربخشی و کارآمدی برنامه‌ها می‌شود؛ به‌طور مثال تأثیری که یک نشریه در ایجاد گفتمان دارد، نمایشگاه یک‌روزه ندارد؛ اما به‌طور مثال نمایشگاه عکس می‌تواند با تبلیغات مؤثر جرقه خوبی باشد تا عدالت در میان مردم به دغدغه تبدیل شود و پس از آن با برگزاری سلسله مناظراتی، گفتمانی عدالت‌خواهانه را ایجاد کرد. برخی فعالیتها تنها جنبه شکلی دارد؛ یعنی نسبت به آرمانها و اهداف قابل‌انعطاف است؛ به‌طور مثال برگزاری نمایشگاه کتاب را در فعالیتهای ذکر می‌کنند و تمام تلاششان در برگزاری مرتب و منظم آن است؛ اما نوع تأثیراتی که دارد به کتابهایی وابسته است که عرضه شده‌است. گاه متولیان فرهنگی با برگزاری نمایشگاه، کتابهایی را عرضه می‌کنند که در دسترس همه هست یا حتی کتابهای زرد و پوچ را عرضه می‌کنند محتوای گرایبی یعنی در کنار تلاش برای اجرای بی‌کم‌وکاست برنامه به محتواها و پیامهای پیدای و نهان کار خویش



ملفت شویم؛ یعنی اگر می‌خواهیم سالن مطالعه احداث کنیم، نوع معماری و نشریاتی که عرضه می‌کنیم باید جهتگیری فرهنگی داشته باشد.

در سازمانهای ارائه‌کننده خدمات فرهنگی، مهمترین عاملی که باعث پویایی و رشد و اثربخشی می‌شود، سرمایه انسانی آن مجموعه است که در دانشگاه نیز توجه به این مهم ضروری است. منابع مالی در رسیدن به اهداف نقش مؤثری دارد ولی بهترین منابع مالی در کنار افراد ناکارآمد نمی‌تواند نتیجه‌ای مطلوب داشته باشد؛ زیرا اساس کار فرهنگی نیازمند تولید محتوایی غنی و پربار است که لازمه‌اش وجود افراد فکور و توانمند است. در صورت نبود گروه محتوایی و دغدغه، برنامه‌های اجرایی این مراکز به سمت کارهای تزینی سوق پیدا می‌کند. البته گروه تولید محتوا به تنهایی نمی‌تواند ما را به اهداف برساند بلکه داشتن بازوهای اجرایی متبحر حیاتی است و بهترین محتوا اگر بخوبی اجرا نشود نه تنها ما را به اهدافمان نمی‌رساند بلکه ممکن است نتیجه معکوس دهد.

هسته‌های فرهنگی متعددی (تشکلهای دانشجویی، مجموعه‌های فرهنگی فعال در دانشگاه، گروه‌های غیر رسمی فعال) با مشکلات مربوط به روزمرگی روبه‌رو هستند و فعالیتهایشان یا کلیشه‌ای است یا فعالیت می‌کنند تا به فهرست اقدامات خود بیفزایند یا بیشتر توانشان درگیر رویارویی با بحران‌ها و اتفاقات روزانه می‌شود و بسیار پیش می‌آید که همان فعالیتهای روزمره نیز حالت اضطراری و فوق‌العاده پیدا می‌کند. به سبب آشکاری این مشکل همیشه از لزوم تهیه برنامه‌های سالانه و در صورت امکان چندساله سخن گفته می‌شود؛ اما تدوین برنامه سالانه به چه صورت باید باشد؟

برخی تهیه برنامه سالانه را به تهیه فهرست اقدامات سال کاهش می‌دهند. سازمانهای فرهنگی که از بودجه‌های دولتی استفاده می‌کنند برای تصویب بودجه چنین فهرستی را تهیه می‌کنند. البته تهیه چنین فهرستی اگر به دور از شتابزدگی و صرف کاغذبازی نباشد، خود فواید متعددی دارد و سبب کاهش اتلاف منابع می‌شود با این حال برنامه‌ریزی اصولی بیش از این است. فعالان فرهنگی باید تمام تلاش خود را در جهت ارتقای کیفیت نیروها و برنامه‌ها سازماندهی کنند. این امر زمانی محقق می‌شود که هدفگذاری برای فعالیت بدقت صورت گرفته باشد. در مسیرها و فرایندهای دستیابی به اهداف برخی گلوگاه‌ها هست که در مرحله شناسایی باید شناسایی، و در صورت امکان

رفع شود و در صورتی که قابل رفع نیست، دیگر اجزای متناسب با آن طراحی شود. یکی دیگر از مشکلات هسته‌های فرهنگی ضعف مهارت گروه مدیریتی برای اداره گروه است. در بسیاری از هسته‌ها گروه مدیریتی بر اساس حداقل کفایتها برگزیده می‌شود و کارها را در دست می‌گیرند؛ برخی نیز با اینکه در طول دوره خویش کفایت به خرج می‌دهند و فعالیتهای مناسبی تحقق می‌کنند به سبب عدم تربیت نیروی کارآمد هسته‌ها پس از چندی به انفعال کشیده می‌شوند.

برخی هسته‌ها با فکر و یک فرد ناگهان بروز و ظهور می‌یابند و مراحل شکوفایی را طی می‌کنند ولی پس از مدتی با رفتن مؤسسان یا نداشتن فکر جدید توسط مدیران، دیگر فعال نیست. هسته‌های فرهنگی کمتر سیاستگذاری صریح، واضح و اعلام شده‌ای دارند، اما حرکت بدون جهت نیست و در عمل یا سلیقه‌ای برآورد می‌شود یا سیاستهای تلویحی و غیر مصرحی به مورد اجرا گذاشته می‌شود؛ زیرا عواملی بر تصمیم‌گیری، فعالیت و حرکت تشکلهای تأثیر خواهد گذاشت؛ پس لازم است این عوامل شناسایی شود و مورد مطالعه قرار گیرد. اگر ما سیاستها را تعیین نکنیم، معارضان با اعمال سیاستهای خود از ظرفیت ما بهره خواهند برد.

اهداف، سطوح مختلف دارد که از آرمانها آغاز می‌شود. آنچه در برنامه‌ریزی مد نظر است تعیین اهداف فعالیت فرهنگی است. هنگامی که با انتخاب یک محور، مأموریت سازمانی و مأموریت فعالیت را انتخاب می‌کنیم، باید با شناسایی آن محور اهداف فعالیت فرهنگی انتخاب گردد؛ یعنی هدفگذاری بر اساس شناسایی محور فعالیت صورت گیرد و انتخاب طرحها و برنامه‌ریزی مبتنی بر اهداف فعالیت باشد.

از آفتهای رایج فعالیتهایی است که فاقد یک یا چند مؤلفه از مؤلفه‌های فعالیت فرهنگی است؛ یعنی برخی اقدامات فاقد هدف مشخص است به صورت کلیشه‌ای و تنها برای رفع تکلیف صورت می‌گیرد. برخی بدون طراحی منسجم است و این انتظار را دارند که با برگزاری همایش، یا نمایشگاه یا اردو فلان مقصود محقق شود یا با وجود داشتن هدف مشخص و طراحی منسجم به سبب ضعف شناسایی یا کنترل یا ارزیابی اقدامات فاقد نتیجه مطلوب می‌شود. ریشه برخی از این امور انگیزه ضعیف یا نادرست و ریشه برخی ضعف مهارت و کم‌تجربگی است که با آموزش و تمرین قابل رفع است و ریشه برخی ضعف معرفت و بصیرت در باب شناخت اهداف و

اولویت‌بندی است که با مطالعه و کسب معرفت در خدمت اسلام‌شناسان، استفاده از نظر و پیشنهاد‌های استادان فکور در عرصه فرهنگ امکانپذیر است.

برخی از هسته‌های فرهنگی در تمییز میان هدفها و وسیله‌ها سردرگمند. بسیار دیده می‌شود که مصلحت گروه یا تشکل، معیار فعالیت و موفقیت قرار می‌گیرد در حالی که این هسته در واقع، تنها وسیله‌ای برای خدمت در راه اصلاح جامعه است. این عدم تشخیص میان هدف و وسیله به این منجر می‌شود که حجم بیشتر وقت، هزینه و نیروی اعضای هسته‌ها صرف حل مسائل درون گروهی شود تا حسن اجرای وظایف و مأموریتها. این مشکل علتها و ریشه‌های مختلفی دارد؛ از جمله عدم اتفاق نظر اعضا در باب جهتگیری و فعالیتهایی که باید انجام شود و اقداماتی که نباید صورت گیرد. از این نظر وجود معیار و محکی برای انتخاب یک راهبرد از میان راهبردهای مختلف یا انتخاب یک برنامه از میان برنامه‌های مختلف لازم است.

در موقعیتی که دشمنان اسلام با استفاده از بهره‌های فعالیتهای جمعی، پروژه‌های فرهنگی بزرگ و اثربخشی را اجرا می‌کنند و بدین وسیله بر سلطه خود می‌افزایند، بی‌اعتنایی نسبت به فواید کار گروهی می‌تواند در پسرفت فرهنگی در دانشگاه ایفای نقش کند. علاوه بر این بدون فعالیتهای گروهی آگاهانه و هماهنگ، ممکن است کار یکدیگر را خنثی، تخریب و یا تکرار کنیم. باید پذیرفت که هر گاه چند نفر با هم جمع می‌شوند، زمینه برای بروز برخی ناملایمات و ناسازگاریها فراهم می‌شود. هنگام ایجاد تعارض ممکن است نتیجه مثبت و منفی باشد؛ به همین دلیل تعارضات را براساس نتایج به دو دسته تعارض کارکردی و تعارض غیر کارکردی تقسیم‌بندی می‌کنند. تعارضات هنگامی خطرناک می‌شود که نادیده گرفته شود یا اساس کارها بر تقابل بنا نهاده شود. هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت و تصمیم‌گیریها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروه‌ها برانگیزاند؛ علاقه و حس کنجکاوی را در افراد تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنشها و محیطی برای خودارزیابی قرار گیرد. زمانی که تعارض کاستیها، اشتباهات و خللهای ما را بنمایاند و موجب بررسی وضعیت موجود و کشف راه‌های خلاقانه گردد، تعارض سالم و سازنده خواهد بود. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است: توافق، روابط مستحکم‌تر و یادگیری. نتایج مخرب حاصل عملکرد فرد یا گروه است؛ برای مثال، مخالفت کنترل‌نشده موجب ناخشنودی و خدشه‌دار شدن روابط

می‌گردد و یا تعارض شدید، فعالیتهای گروهی را متوقف، و تداوم حیات گروه‌ها را تهدید می‌کند. تعارضات معمولاً هنگامی از جنبه کارکردی خود خارج می‌شود که ناسازگاریهای ناشی از اولویتهای، روشها و اندیشه‌ها وارد تعارضات احساسی عاطفی شود.

تمام آنچه گفته شد تلاشی برای بهبود وضعیت اقدامات فرهنگی است که در محیط دانشگاه صورت می‌پذیرد. تعهد مدیران و فعالان فرهنگی به انقلاب اسلامی و حرکت به سمت اقدامات فرهنگی با محتوای غنی اسلامی با به‌کارگیری فنون مدیریتی و هم‌چنین شناخت و اشراف کامل نسبت به مسائل فرهنگی در کنار هم ما را به سمت فعالیتهای فرهنگی اثربخش در محیط دانشگاه سوق می‌دهد و مسیر رسیدن به فضای اسلامی را در دانشگاه‌های کشور مطلوب می‌سازد.

## پیشنهاد

این مقاله می‌تواند مقدمه‌ای بر اجرای کارهایی با استفاده از روشهای کمی باشد که ابعاد مختلف موضوع مورد بحث را به صورت گسترده مورد بررسی قرار دهد. هم‌چنین پژوهشگران هنگام پژوهش برای گردآوری اطلاعات به مواردی برخورد کردند که می‌تواند نظریاتی برای تحقیقات پژوهشگران باشد که در ذیل فهرستی از این عناوین آورده شده است:

- عوامل مؤثر بر انگیزش فعالان فرهنگی و ایجاد جریان فرهنگی در دانشگاه
- نقش دغدغه‌مندی اسلامی دانشجویان در ایجاد فرهنگ مطلوب
- تأثیر به‌کارگیری روشهای مختلف گردآوری و تحلیل اطلاعات در نیازسنجی فرهنگی
- گونه‌شناسی اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی فرهنگی

## فهرست منابع

۱. بتیس، دانیل و پلاگ، فرد (۱۳۷۵-۱۹۹۰). انسان‌شناسی فرهنگ. ترجمه محمد ثلاثی. انتشارات علمی.
۲. پهلوان، چنگیز (۱۳۷۸). فرهنگ‌شناسی: گفتارهایی در زمینه فرهنگ و تمدن. انتشارات پیام نور.
۳. خسروپناه، عبدالحسین (۱۳۸۹). جریان‌شناسی ضدفرهنگ‌ها در ایران معاصر. حکمت نوین اسلامی.
۴. رشیدپور، علی و مرادی، علیرضا (۱۳۸۹). «چالش‌ها و آسیب‌های فراروی فرهنگ و مدیریت فرهنگی». ماهنامه مهندسی فرهنگی. ش: ۴۷ و ۴۸. آذر و دی.
۵. رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۵). تکنیک‌های خاص تحقیق در علوم اجتماعی. شرکت سهامی انتشار. تهران: چ چهارم.
۶. شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۳). بررسی اصول و مبانی مدیریت فرهنگی.
۷. شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۴). طرح تدوین مبانی ارزیابی عملکرد مراکز فرهنگی.
۸. صالحی‌امیری، سیدرضا و کاووسی، اسماعیل (۱۳۸۷). فرهنگ و مدیریت سازمانهای فرهنگی.
۹. صالحی‌امیری، سیدرضا (۱۳۸۶). مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی. تهران: انتشارات ققنوس.
۱۰. عسکری‌خانقاه، اصغر و کمالی‌شریف، محمد (۱۳۷۸). انسان‌شناسی عمومی. تهران: سمت.
۱۱. قلی‌پور، آراین (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی سازمانها. تهران: سمت.
۱۲. کاوسی، اسماعیل و داودی، مرتضی (۱۳۸۷). شناسایی برنامه‌ها و فعالیت‌های موازی سازمان تبلیغات اسلامی با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و تبیین معایب آن بر مدیریت فرهنگی کشور و ارائه راهکارهای هماهنگ‌سازی. همایش نقش و جایگاه نوآوری در مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی.
۱۳. مظاهری، محمدمهدی؛ کاووسی، اسماعیل و موسوی، سیدرضا (۱۳۸۸). «ارائه الگوی مناسب جهت تعیین اولویت‌های مراکز فرهنگی و تحول آنها براساس رویکرد اسلامی-ایرانی». فصلنامه بصیرت. ش ۴۴، پاییز.

۱۴. همایون، محمدهادی و جعفری هفتخوانی، نادر (۱۳۸۷). «درآمدی بر مفهوم و روش سیاست‌گذاری فرهنگی درس‌هایی برای سیاست‌گذاران». اندیشه مدیریت. ش: ۲؛ پاییز و زمستان.

15. Cresswell, J. W. (1994). Research design. Thousand Oaks, CA: Sage.
16. De Vaus, D. A. (2001). Research design in social research. London: Sage.
17. Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: the art of science, In N. Denzin, & Y. Lincoln, (Eds). Handbook of qualitative research (pp. 361-376). London: Sage Publications.
18. Hatch, M. (1997). Organization theory: Modern, symbolic and postmodern. Oxford: Oxford University Press
19. Jepperson R. L. (1991) Institutions, Institutional Effects, Institutionalism, Chicago: University of Chicago Press.
20. Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Lawrence T. B. M. I. Winn and P.D.Jennings ( 2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization, Academy of Management Review, 26/4..
22. Mulcahy, Kevin V., Cultural Policy, in Peter, Guy B., Pierre, Jon (ed.).( 2006) Handbook of Public Policy, London, SAGE Publications,
23. Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park: Sage.
24. Powell, W. and P. DiMaggio (1991). "The New Institutionalism in Organizational Analysis". Chicago: University of Chicago Press.
25. Schein Edgar H., (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View; Jossey- Bass Publisher.
26. Scott Barbara Marliene and Mary Ann Schwart (2000). Sociologi: Making Sense of the Social World; McGraw-Hill, Inc.
27. UNESCO, Final Report, World Conference on Cultural Policies, Mexico, (1982). <http://unesdoc.unesco.org>.