



## چالش‌ها و آسیب‌های فراروی فرهنگ و مدیریت فرهنگی

علی رشیدپور\*

علیرضا مرادی\*\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۷/۲

تاریخ تأیید مقاله: ۸۹/۹/۶

### چکیده:

هدف این مقاله بررسی آسیب‌ها و چالش‌های پیش روی مدیریت فرهنگی کشور و ارائه راهکارهایی در خصوص رفع این آسیب‌هاست. امروزه ضرورت مدیریت در عرصه فرهنگ و سیاست‌گذاری برای آن، بر کسی پوشیده نیست و به‌منظور به‌کارگیری کارا و مؤثر منابع مادی و انسانی در جهت تحقق اهداف فرهنگی نیاز به مدیریت در خصوص امور فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد. فقدان تعامل پویا و منطقی میان نظام برنامه‌ریزی فرهنگی با برنامه‌ریزی راهبردی و کلان کشور، فقدان دیدگاه مشترک درباره چشم‌اندازها، وجود مراجع متعدد سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگ و نبود شاخص‌ها و استانداردهای لازم برای ارزیابی برنامه‌های فرهنگی از جمله مهم‌ترین تهدیدهای فراروی حوزه فرهنگ است. از طرف دیگر مهم‌ترین مانع در شکل‌گیری پویایی فرهنگ کشور ناکارآمدی سازمان‌های فرهنگی در دو سطح کلان (خط‌مشی‌گذاری فرهنگی) و خرد (مدیریت سازمان‌های فرهنگی) است. فقدان استراتژی و کادر تخصصی فرهنگی، تأثیرپذیری شدید حوزه فرهنگ از نظام سیاسی، اقدامات موازی فرهنگی، ساختار معیوب اداری در نهادهای فرهنگی و فقدان نگرش بلندمدت و نبود مدل‌های مطلوب فرهنگی از مهم‌ترین چالش‌ها در سطح کلان بوده و در سطح خرد می‌توان به ناکارآمدی ساختاری و عدم پویایی و تحول‌پذیری، ضعف آموزش، تداخل وظایف نهادهای فرهنگی، انجماد و انفعال فرهنگی اشاره کرد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ، آسیب‌های فرهنگی، سازمان فرهنگی و مدیریت فرهنگی.

\* استادیار دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات اصفهان E-mail: rashidpoorali@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات اصفهان

## مقدمه

نتوانیم مقصود خود را از فرهنگ به‌وضوح بیان کنیم در مدیریت فرهنگی دچار ابهام و سردرگمی خواهیم بود. بسیاری از مشکلات موجود در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و ارزیابی فعالیت‌ها و امور فرهنگی در ایران کاملاً با این ابهام مرتبط هستند (صالحی امیری و کاوسی، ۱۳۸۷: ۳۱۹).

برای تبیین معنای اصطلاح مدیریت فرهنگی، ابتدا باید مفهوم فرهنگ<sup>۱</sup> و مدیریت<sup>۲</sup> شناخته شود. فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به‌عنوان عضو جامعه، از جامعه خود فرا می‌گیرد و در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را برعهده دارد (روح‌الامینی، ۱۳۸۴: ۱۷). باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن جامعه دارد. مدیریت فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد (رضاییان، ۱۳۸۰: ۷). در خلاصه‌ترین تعریف می‌توان گفت که مدیریت عبارتست از: هنر و علم انجام کارها از طریق دیگران. از توجه به مفهوم مدیریت درمی‌یابیم که با انتقال بار معنایی فرهنگ به مدیریت، مدیریت بر مقوله گسترده‌ای همچون فرهنگ، به علم و هنری مضاعف نیاز دارد. دستیابی به بستر فرهنگی مناسب برای رشد و توسعه، نیاز به یکپارچگی در فرهنگ جامعه دارد و رسیدن به یکپارچگی فرهنگی در جامعه و در نهایت بستری آماده توسعه، لزوم مدیریت فرهنگی جامعه را مطرح می‌کند و برای اثربخشی مدیریت فرهنگی هر جامعه، سامان دادن به تعارضات فرهنگی - اجتماعی در اولویت فعالیت مدیران فرهنگی قرار دارد (چاوش‌باشی، ۱۳۸۸: ۱۲۸). می‌توان عنوان کرد که مدیریت فرهنگی عبارتست از: به‌کارگیری کارا و مؤثر (اثربخش) منابع مادی و انسانی در جهت تحقق اهداف فرهنگی (باقری، ۱۳۸۹: ۲).

## اهمیت و ضرورت مدیریت فرهنگی

پیچیدگی جوامع جدید و فرایند رو به گسترش جهانی شدن، توجه به مدیریت در تمام عرصه‌های زندگی را ضروری کرده

در چشم‌انداز بیست ساله ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی (ایران کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل است). در سند چشم‌انداز در زمینه فرهنگی بر مواردی همچون برنامه‌ریزی برای اصلاح رفتارهای فردی و اجتماعی، تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی و روحیه کار و ابتکار، کارآفرینی، درستکاری و قناعت، تقویت وحدت و هویت ملی، آگاهی کافی درباره تاریخ ایران، فرهنگ، تمدن و هنر ایرانی - اسلامی، سالم‌سازی فضای فرهنگی، اطلاع‌رسانی مناسب و سازماندهی و بسیج امکانات و ظرفیت‌های کشور در جهت افزایش سهم کشور در تولیدات علمی جهان تأکید شده است (جلوداری مقانی، ۱۳۸۶: ۳). فرهنگ به عنوان زیربنای تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور از اهمیت خاصی برخوردار است. برای دستیابی به اهداف تعیین شده در چشم‌انداز توسعه کشور، شناخت آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت فرهنگی بعنوان مهمترین عامل ناکارآمدی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی و ارائه راه‌حلی برای مقابله با این آسیب‌ها و تحقق توسعه فرهنگی کشور ضروری است. در این مقاله در بررسی فرهنگ و آسیب‌های آن با استفاده از روش اسنادی و کتابخانه‌ای به بررسی نظرات محققان و صاحب‌نظران مدیریت و فرهنگ پرداخته شده است.

## مدیریت فرهنگی

در جهان رقابتی امروز، کشورهایی که برای فرهنگ خود هدف و برنامه‌ای نداشته باشند، به‌وسیله دیگر فرهنگ‌ها کنار گذاشته خواهند شد. حتی اگر معتقد باشیم فرهنگ‌های غالب در تعامل با دیگر فرهنگ‌ها به صورت خودجوش سیطره خود را بر دیگر فرهنگ‌ها به‌دست آورده‌اند، باز هم برای تداوم حیات فرهنگی جامعه خود نیاز به حمایت و پشتیبانی از فرهنگ دارند و این امر میسر نمی‌شود، مگر از طریق مدیریت فرهنگی<sup>۱</sup> صحیح و کارآمد (چاوش‌باشی، ۱۳۸۸: ۱۳۲). مدیریت فرهنگی در گام نخست مستلزم ارائه تعریفی روشن از فرهنگ است. تا زمانی که

یا چند نفره که بطور آگاهانه با یکدیگر هماهنگ شده‌اند (کریتر و کینیکی، ۱۳۸۶: ۵۳۴). شاید در جهان کمتر کشوری را بتوان یافت که هیچ نهاد یا سازمانی برای سیاست‌گذاری، متولی‌گری و یا نظارت بر عرصه فرهنگ و فعالیت‌های فرهنگی نداشته باشد. اگر از جنبه کارکردی نیز نگاه کنیم، پشتیبانی و حمایت از فعالیت‌ها و محصولات فرهنگی و تأمین آزادی برای فعالیت‌های فرهنگی، مستلزم سیاست‌گذاری و تأسیس نهادها و سازمان‌های مربوطه و نظارت بر آنهاست (صالحی امیری و عظیمی دولت آبادی، ۱۳۸۷: ۷۶). سازمان فرهنگی به سازمانی گفته می‌شود که ارتقای فرهنگ عمومی، جزء اهداف و مأموریت‌های اصلی آن باشد. اگرچه برخی معتقدند که نمی‌توان بین دستگاه‌ها از لحاظ پرداختن به امور فرهنگی تفاوتی گذاشت و آنها را دستگاه‌های فرهنگی و غیر فرهنگی نامید. چرا که در دل مأموریت‌های هر دستگاهی، به نوعی کار فرهنگی صورت می‌گیرد؛ ولی برای پرداختن تخصصی به امر رشد و ارتقای فرهنگ عمومی و عدم اتخاذ تصمیمات غیر کارشناسی فرهنگی، به نظر می‌رسد تفکیک سازمان فرهنگی از غیر آن ضروری باشد (باقری، ۱۳۸۹: ۲).

### تهدیدات و آسیب‌های فرهنگ

هدف از مطالعات آسیب‌شناسانه در حوزه‌های علوم مختلف، تکمیل یا تأمین فرایندهای سه‌گانه شناسایی، تشخیص، پیشگیری یا درمان است که برآیند این فرایند پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب برای دفع یا رفع آفات و آسیب‌هاست. آسیب‌شناسی فرهنگی به بررسی آفت‌ها و آسیب‌هایی می‌پردازد که جنبه فرهنگی دارند و عناصر تشکیل‌دهنده هنجارها، ارزش‌ها، نمادها و عقاید و مجموعه کنش‌های رایج افراد یک جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و با رسوخ در هسته مقاومت افراد، آنها را در برابر آسیب‌های فرهنگی آسیب‌پذیرتر می‌کند. این کنش‌ها کم‌کم در جامعه جنبه نهادینه شده‌ای پیدا می‌کنند و به شکل آداب و سنن جامعه در می‌آیند، که نتیجه‌اش استحاله فرهنگی و ایجاد نوع جدیدی از کنش‌های فرهنگی است که با فرهنگ و کنش‌های قبلی - که به عنوان فرهنگ اصیل شناخته می‌شوند - تفاوت بارزی دارد. البته لازم به ذکر است که آسیب فرهنگی امری نسبی است، به این صورت

است. به نظر می‌رسد حتی کسانی که به مدیریت عرصه فرهنگ و سیاست‌گذاری برای آن اعتقادی ندارند و برای این عرصه، آزادی عمل فارغ از دخالت دولت قائل هستند، لزوم حداقلی از مدیریت را پذیرفته‌اند. در جهان رقابتی کنونی، کشورهایی که برای فرهنگ خود هدف و برنامه‌ای نداشته باشند، به‌وسیله فرهنگ‌های دیگر کنار گذاشته خواهند شد؛ به تعبیری دیگر، کشورهایی که برای فرهنگ خود برنامه‌ای نداشته باشند، خود مشمول برنامه‌های فرهنگی دیگران و جزئی از آن خواهند شد. در کشورهایی که پشتوانه فرهنگی قوی دارند و در دوره‌هایی، فعالیت گسترده فرهنگی داشته و دارای میراث فرهنگی عظیمی بوده‌اند، اهمیت مدیریت فرهنگی چند برابر می‌شود (صالحی امیری و عظیمی دولت آبادی، ۱۳۸۷: ۷۶). امروزه با گسترش ارتباطات و افزایش انتقال‌پذیری فرهنگی، حفظ استقلال و رشد فرهنگی ملت‌ها نیازمند داشتن دانش مدیریت در حوزه فرهنگ است. مدیریت بر فرهنگ تیغ دولبه‌ای است که می‌تواند خسارت جبران‌ناپذیری داشته باشد و بهره‌گیری از دانش مدیریت فرهنگی می‌تواند بخشی از تغییرات ناخواسته را جلوگیری و بخشی را به سمت توسعه فرهنگی بصورت رشدیابنده، هدایت کند (فردرو، ۱۳۸۵: ۱۰).

اگرچه اصطلاح مدیریت فرهنگی جامعه بسیار فراتر از مدیریت فرهنگی در سازمان‌ها و بخش‌های فرهنگی به‌عنوان زیرمجموعه‌های آن جامعه است؛ اما برای اجرا و کاربرد، تفاوت ماهوی چندانی ندارند. مدیریت فرهنگی از آن رو دارای اهمیت است که فرهنگ در زندگی افراد جامعه و ایجاد هویت ملی، نوآوری، کارآفرینی، سرمایه و فناوری اهمیت بسیار دارد. تمام موارد برشمرده، زمانی به‌منصه ظهور خواهد رسید که در باورها و ارزش‌های یک جامعه ریشه و حضور داشته باشد. مدیریت فرهنگی با اتکا به ارزش‌های جامعه باید به‌دنبال اعتلای فرهنگ باشد و شرایطی را فراهم کند که اهداف به‌گونه‌ای مطلوب حاصل شود، چرا که دستیابی به اهداف مطلوب فرهنگی، تأثیر قابل توجهی بر دیگر فعالیت‌ها خواهد داشت (چاوش باشی، ۱۳۸۸: ۱۲۸).

### سازمان‌های فرهنگی

سازمان<sup>۱</sup> سیستمی است متشکل از فعالیت‌ها یا نیروهای دو

قوانین منتهی می‌شود، به عنوان آسیبی اجتماعی رخ می‌نماید. از این رو، حفظ سلامت نظام اجتماعی، مشروط به جلوگیری از بروز چنین وضعیت‌هایی است (گرانپایه، ۱۳۷۷: ۲۲۰).

آسیب‌ها و خطراتی که فرهنگ را تهدید می‌کنند را می‌توان به ترتیب زیر بیان کرد:

۱. مشخص نبودن اهداف و فقدان استراتژی فرهنگی و فقدان الگوها و مدل‌های مطلوب فرهنگی،
۲. فعالیت‌ها و اقدامات موازی نهادهای فرهنگی و دخالت غیرضروری دولت در تصدی‌گری امور فرهنگی،
۳. فقدان تولید و بازتولید فرهنگی (صالحی امیری و کاوسی، ۱۳۸۷: ۹۱-۷۸)،
۴. حاکمیت فرهنگ قانون‌گریزی - ستیزی و مسئولیت‌گریزی،
۵. تکثر فرهنگی، واگرایی خرده فرهنگ‌ها، اختلاف دیدگاه‌ها و تنوع تقاضاهای فرهنگی،
۶. ضعف تعلق به هویت ملی، بحران هویت و هویت فرهنگی پیوندی یا تخیلی (ترکیبی از هویت فرهنگی ایرانی، اسلامی و غربی)،
۷. فقدان قوانین مورد نیاز و ناکارآمدی نظارتی و عدم جامعیت اصول سیاست‌های فرهنگی،
۸. تعارض هنجارها و ارزش‌های فرهنگی و رواج فرهنگ فردگرایی و مصرف‌گرایی مفرط فرهنگی
۹. انسداد فرهنگی (فقدان پویایی و نشاط فرهنگی) و انعطاف‌ناپذیری فضای فرهنگی،
۱۰. فقدان استعداد مقابله با تهدیدات فرهنگی،
۱۱. ناکارآمد بودن صنعت فرهنگی کشور و پرهزینه بودن فعالیت‌های فرهنگی،
۱۲. فقدان مدیریت فرهنگی متمرکز، حرفه‌ای و کارآمد،
۱۳. مبهم بودن مبانی نظری، فقهی و ارزشی انواع آثار تولیدی در بخش‌های فرهنگی (وحید، ۱۳۸۲: ۱۱۲)،
۱۴. تأثیرپذیری شدید حوزه فرهنگ از نظام سیاسی (رضائی، ۱۳۸۷: ۷۹).

### چالش‌ها و آسیب‌های سازمان‌های فرهنگی

ایران از جمله کشورهای است که با وجود برخورداری از منابع سرشار طبیعی و انسانی همچنان در دستیابی به امر

که ممکن است برای جامعه خاصی آفت و آسیب جدی؛ اما برای جامعه‌ای دیگر امری عادی به‌شمار آید (رضایی، ۱۳۸۷: ۷۴).

بدیهی است با توجه به گستردگی و تنوع فعالیت‌ها در حوزه فرهنگ از یک طرف و تأثیر فزاینده شرایط محیطی بر سیاست‌ها و برنامه‌ها در این حوزه از طرف دیگر، مدیریت در حوزه فرهنگ بسیار پیچیده و با مخاطره‌ها و تهدیدهای متعددی روبروست (وحید، ۱۳۸۲: ۹۰). تثبیت و نهادینه شدن الگوی فرهنگی انقلاب در سال‌های پس از پیروزی با مشکلات و موانعی روبرو بوده است. بخشی از این موانع عوامل خارجی داشته است که از جریان بین‌المللی اطلاعات و تعامل، تقابل و تهاجم فرهنگی سرچشمه می‌گیرد و بخشی از موانع، عوامل داخلی داشته که ریشه آن را می‌توان در چند گانگی فرهنگی کلیت فرهنگ ایرانیان و عدم درک ماهیت چندگانه فرهنگ موجود جست (گرانپایه، ۱۳۷۷: ۲۲۰).

فقدان تعامل پویا و منطقی میان نظام برنامه‌ریزی با پیوندهای پیشین و پسین از یک طرف و میان نظام برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه فرهنگ با برنامه‌ریزی کلان توسعه کشور از طرف دیگر، یکپارچه نبودن یا فقدان دیدگاه مشترک درباره چشم‌اندازها، وجود مراجع متعدد سیاست‌گذار در حوزه فرهنگ و سرانجام فقدان شاخص‌ها و استانداردهای لازم برای ارزیابی برنامه‌ها، از جمله تهدیدهای فراروی حوزه فرهنگ است (وحید، ۱۳۸۲: ۸۹).

یکی از راه‌های تثبیت مناسبات اجتماعی، از جمله در امور فرهنگی، قانون‌گذاری است. با این حال، همواره فاصله‌ای طولانی را می‌توان از هنگام تصویب هر قانون تا تثبیت و نهادینه شدن مناسباتی که در متن آن پیش‌بینی شده است و تحقق کامل تغییرات مورد نظر مشاهده کرد. در این فاصله زمانی، جریان‌هایی که به هر دلیل، نظام قانونی مصوب را مناسب یا کارآمد و یا مفید ندانسته یا آن را برای منافع خود زیان‌بار تلقی می‌کنند، از شیوه‌های گوناگونی بهره می‌گیرند تا از تأثیرهای آن بکاهند و تا حد ممکن آن را ناتوان و ناکارا کنند. این قبیل تلاش‌ها، گاه در چارچوب نظام حقوقی موجود و منطبق بر قوانین جاری صورت می‌گیرد و گاه از مسیر قانونی خارج شده، اشکالی غیرقانونی و حتی مجرمانه به خود می‌گیرند. هر چند این چالش‌های موجود میان جریان‌های اجتماعی درباره وضع قوانین، اجتناب‌ناپذیر و حتی برای رشد و تعالی جامعه ضروری است؛ اما زمانی که به تعطیل یا نقص شدید در اجرای

و مدیران فرهنگی را فراهم آورند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند. از آنجا که تعالی فرهنگی نقش اساسی در اصلاح امور کشور دارد، راه برون رفت از وضعیت فعلی شناخت آسیب‌های درون و پیرامون محیط سازمان‌های فرهنگی است (باقری، ۱۳۸۹: ۱).

یکی از چالش‌های اساسی در حوزه مدیریت فرهنگی، نبود تعریف مشخص و صحیح از نقش، جایگاه و مسئولیت‌های دولت در هدایت، حمایت، نظارت و اجرا در حوزه فرهنگ و هنر است که مدیریت فرهنگ را مبهم می‌سازد. از طرف دیگر دستگاه‌ها و نهادهای متعددی در حوزه فرهنگ فعالیت دارند و عهده‌دار انجام فعالیت‌هایی در عرصه فرهنگ و هنر کشور هستند و گاه در برخی از فعالیت‌ها، چندین دستگاه و سازمان خود را متولی انجام آن می‌دانند که باعث تداخل و ناهماهنگی در میان این سازمان‌ها می‌گردد. از طرفی دستگاه‌های متعددی بر فعالیت‌های فرهنگی نظارت می‌کنند که اگر تکلیف بخش فرهنگ در برابر هر یک از مراجع نظارتی مشخص نباشد، همواره عوامل بازدارنده غیرقانونی و غیرقابل پیش‌بینی مانع روند توسعه این بخش خواهد شد (فردرو، ۱۳۸۵: ۴۰). از طرف دیگر سازمان‌های فرهنگی کشور به شیوه‌های سنتی اداره می‌شوند و فاقد ساختارهای نوین و منعطف اداری هستند. به طوری که این امر باعث گردیده تا این سازمان‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نباشند و نتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند. از آنجایی که مهمترین کار مدیران ارشد، ابتدا تعیین اهداف و راهبردها و سپس طرح مناسب سازمان است؛ اگر مدیران بتوانند به منظور دستیابی به استراتژی مورد نظر، اجزای سازمان را به طور صحیح کنار هم قرار دهند، به سازمانی دست خواهند یافت که از نظر اثربخشی در سطح بسیار بالایی قرار دارد. در چنین شرایطی سازمان‌ها در برابر تغییرات سریع از خود واکنش نشان می‌دهند، یعنی در جهت یادگیری بر میزان توانایی خود می‌افزایند تا بهتر بتوانند خود را با شرایط جدید وفق دهند (صالحی امیری و کاوسی، ۱۳۸۷: ۸۵). بخش فرهنگ همواره با کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد روبرو بوده است. نامتناسب بودن نظام پرداخت مشاغل فرهنگی و نازل بودن میزان دریافتی کارکنان این حوزه، به‌ویژه کارکنان متخصص نسبت به بخش‌های دیگر اقتصادی و خدماتی،

توسعه با مشکلات فراوانی روبروست. مهمترین مانع در تحقق توسعه کشور، ناکارآمدی ساختار اداری و مدیریتی است که موجب اتلاف منابع و سرمایه‌های جامعه می‌شود. توسعه فرهنگی به‌عنوان پیش‌شرط توسعه کشور زمانی محقق می‌گردد که سازمان‌های فرهنگی با داشتن مدیران و رهبران متخصص در زمینه فرهنگ، از اثربخشی لازم برخوردار باشند (مرادی، ۱۳۸۹: ۶). شواهد امر حاکی از آن است که هنوز نظام حقوقی موجود در امور فرهنگی وضعیت مطلوب و کارآمدی نیافته است و به عبارتی دیگر مجموعه مقررات و قوانین موجود در زمینه امور فرهنگی، قادر به تنظیم امور فرهنگی و جریان ابزارها و کالاهای فرهنگی، به نحوی که در متن همین قوانین و مقررات پیش‌بینی شده است، نبوده و از این رو حداقل به بخشی از اهداف پیش‌بینی شده دست نیافته‌اند. پیش از تصویب قوانینی برای امور فرهنگی، باید وضع موجود فرهنگ در جامعه از جوانب و ابعاد مختلف و به عنوان موضوع مورد ارزیابی قرار گیرد. از آنجا که ابعاد متنوع فرهنگ، در اجرا با دستگاه‌های مختلف اجرایی ارتباط می‌یابد، باید نتایج تحقیقات بنیادین علمی و کارشناسان درباره فرهنگ و فعالیت‌های فرهنگی به‌عنوان منشور علمی مبنای سیاست‌گذاری تمام دستگاه‌های اجرایی قلمداد شود (گرانپایه، ۱۳۷۷: ۲۲۴).

تحقق هیچ برنامه‌ای، حتی در مطلوب‌ترین شرایط شکل آن، بدون داشتن سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کارآمد و اثربخش ممکن نیست. در مورد ایران به نظر بیشتر صاحب‌نظران و حتی خود مسئولین و مدیران کشور، نهادها و سازمان‌های فرهنگی کارایی لازم را ندارند. در تحقیقات و گزارش‌های اندکی که در خصوص فعالیت‌های کشور صورت گرفته، یکی از علل اصلی عدم تحقق برنامه‌ها و اهداف حوزه فرهنگ را مربوط به ضعف عملکرد و مدیریت سازمان‌های فرهنگی دانسته‌اند (صالحی امیری و عظیمی دولت آبادی، ۱۳۸۷: ۱۹۵). سازمان‌های فرهنگی برای روبرویی با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را شناخته، نقاط ضعف خود را ترسیم و نقاط قوت خود را تقویت کنند. ماهیت انسانی و فرهنگی این سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان موجب افزایش پیچیدگی آنها شده است. این سازمان‌ها باید علاوه بر موج‌آفرینی در جامعه موجبات توسعه خود سازمان

وجود سلايق مختلف در اين بخش و در نتيجه ايجاد فشارهاي غيرضروري به کارکنان و مديران متخصص از طرف دستگاه‌ها و نهادهاي مختلف کشور و پيامدهاي حاصل از منفک شدن آنها از سازمان‌هاي فرهنگي سبب شده است که همواره ساختار مدیریت فرهنگي کشور با چالش‌ها و محدوديت‌هاي جدی روبرو باشد (فردرو، ۱۳۸۵: ۴۱).

آنچه که در بحث نقش دستگاه‌هاي اجرايي در فعاليت‌هاي فرهنگي قابل تأکيد است، تکثر و تفرق در نوع تفسير و اجراي مقررات واحد و یکسان است. چنانچه ملاحظه مي‌شود مراکز دولتي گوناگوني در کشور به امور فرهنگي اشتغال دارند. اگر چه فهم و ادراك از فرهنگ و مقولات فرهنگي به دليل ارتباط عميق آن با نوع باورها و اعتقادات فرد، تاحدودي امري فردي مي‌باشد؛ اما مقتضاي قواعد و دستورات حقيقي ايجاد مي‌کند که دستورات حقيقي به صورت نسبتاً یکسان و هماهنگ فهم و اجرا مي‌شود. با وجود اين، اين هماهنگي ضروري دستگاه‌هاي مجري مقررات فرهنگي به شدت متزلزل است و هر يك از دستگاه‌ها آن را به صورت دلخواه و شخصي به اجرا مي‌گذارند. اين روش، به خودي خود بيشتريين آسیب را به اقتدار مقررات فرهنگي وارد مي‌آورد (گرانپايه، ۱۳۷۷: ۲۲۷).

سازمان‌ها و نهادهاي فعال در عرصه فرهنگ ضمن استفاده از بودجه دولت، گاه خود در نقش سياست‌گذار ظاهر شده و براي بخش فرهنگ تصميم‌گيري مي‌کنند. ناکارآمدی ساختار مدیریتی در حوزه فرهنگ و هنر به ضعف در طراحی، سازمان‌دهی و مهندسی مجدد تشکيلات و مشاغل فرهنگي کشور بازمي‌گردد. وظايف اساسي مدیریت يعني برنامه‌ريزي، سازماندهي، هدايت و هماهنگي در بخش فرهنگ و هنر در سطح نازلي بوده و اثربخشي نتايج آن ضعيف است. فاصله گرفتن مديران از دانش مدیریت و اصل تناسب در انتخاب و انتصاب در سطوح مختلف سازمانی، غلبه دیدگاه‌هاي سياسي بر فرهنگ در مدیریت فرهنگي، روزمره‌گي و پرداختن به فعاليت‌هاي نمايشي در برنامه‌هاي فرهنگي از جمله چالش‌هاي عمده در بخش فرهنگ است (فردرو، ۱۳۸۵: ۴۱). به‌طور کلی می‌توان گفت که ناکارآمدی سازمان‌هاي فرهنگي به عنوان مهمترين مانع در راه شکل‌گيري و پويايي فرهنگ کشور در دو سطح کلان (خطموشي گذاري فرهنگي) و خرد (مدیریت

سازمانهاي فرهنگي) مشاهده مي‌شود.

۱. ناکارآمدی‌هاي ناشي از نظام خطموشي گذاري کلان فرهنگي:

۱-۱. فقدان استراتژي فرهنگي،

۱-۲. فقر نيروي کار تخصصي،

۱-۳. فقدان نگرش بلندمدت به پديده‌هاي فرهنگي

(تصميمات انفعالي و زودگذر)،

۱-۴. عدم درک صحيح از تحولات محيطي (فرهنگي ملي و

فراملي)،

۱-۵. سياست‌زدگي نهادهاي فرهنگي (تأثيرپذيري شديد

حوزه فرهنگ از نظام سياسي)،

۱-۶. عدم ارتباط ارگانیک نهادهاي فرهنگي با نهادهاي

علمي و نخبگان ديني،

۱-۷. فعاليتها و اقدامات موازي نهادهاي فرهنگي،

۱-۸. فقدان الگوها و مدل‌هاي مطلوب فرهنگي،

۱-۹. عدم توجه به گسترش نهادهاي مدني فرهنگي،

۱-۱۰. ساختار معيوب اداري در نهادهاي فرهنگي،

۲. ناکارآمدی سازمان‌هاي فرهنگي:

۲-۱. ضعف آموزش کارکنان فرهنگي،

۲-۲. فقدان اهداف (بلندمدت، ميانه‌مدت و کوتاه‌مدت)،

۲-۳. ناکارآمدی ساختاري و تشکيلاتي (بوروکراسي اداري)،

۲-۴. عدم پويايي و تحول‌پذيري (سيستمي)،

۲-۵. عدم بهره‌مندی از ابزار و تکنولوژي اطلاعات (IT)،

۲-۶. تداخل وظايف سازمان‌ها و نهادهاي فرهنگي،

۲-۷. فقدان توليد و باز توليد فرهنگي (انجماد فرهنگي)،

۲-۸. تمايل به اهداف غيرذاتي،

۲-۹. انفعال يا تسليم فرهنگي،

۲-۱۰. مشستري محوري و فقدان ماهيت فرهنگي (مهندسي

ارزش). (صالحی امیری و کاوسی، ۱۳۸۷: ۹۱-۷۸).

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت و برنامه‌ريزي فرهنگي يکي از عوامل مهم در تداوم حيات فرهنگي جامعه است که نقش به‌سزايي در حفظ استقلال و رشد فرهنگي کشور دارد. سازمان‌هاي فرهنگي، نهادهاي متولي مدیریت در حوزه فرهنگ بوده که دچار آسیب‌ها و چالش‌هاي

پرداخته و امور اجرایی را به نهادهای مدنی عمومی و خصوصی و مردم واگذار نماید تا به این ترتیب هم از موازی کاری دستگاه‌های متولی امر فرهنگ اجتناب شده و هم در جامعه رقابت فرهنگی ایجاد گشته که موجب پویایی فرهنگ کشور خواهد شد و در نتیجه توانایی مقابله در برابر فرهنگ‌های مهاجم و بیگانه به وجود خواهد آمد.

#### منابع:

- باقری، محمدرضا. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی مدیریت در سازمان‌های فرهنگی، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۶). مدیریت کیفیت و بهره‌وری، تهران، ناشر: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- چاوش‌باشی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی الگوی برای مدیریت تحول فرهنگی در ایران، مجله مدیریت فرهنگی، تهران، سال سوم، شماره چهارم.
- رضایی، علیرضا. (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی فرهنگی: تبیین مفهومی، نظری و راهبردی، ماهنامه علمی-تخصصی مهندسی فرهنگی، تهران، سال دوم، شماره ۱۷ و ۱۸.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، ناشر: سمت، چاپ سوم.
- روح‌الامینی، محمود. (۱۳۸۴). زمینه فرهنگ شناسی، تهران، ناشر: عطار، چاپ هشتم.
- فردرو، محسن. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگی، تهران، ناشر: مه آسا، چاپ اول.
- صالحی امیری، سیدرضا، عظیمی دولت‌آبادی، امیر. (۱۳۸۷). مبانی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران، ناشر: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، چاپ اول.
- صالحی امیری، سیدرضا، کاوسی، اسماعیل. (۱۳۸۷). فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی، تهران، ناشر: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، چاپ اول.
- کریم‌نیر، رابرت، کینیکی، آنجلو. (۲۰۰۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی‌اکبر فرهنگی، حسین صفرزاده، تهران، ناشر: پیام پویا، چاپ دوم.
- گرانپایه، بهروز. (۱۳۷۷). فرهنگ و جامعه، تهران، نشر شریف.
- مرادی، علیرضا. (۱۳۸۹). مدیریت فرهنگی و رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی شهرداری‌ها، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- وحید، مجید. (۱۳۸۲). سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز، تهران، ناشر: انتشارات باز، چاپ اول.

متعددی گردیده‌اند که باعث ناکارآمدی این سازمان‌ها شده است. بخشی از این موانع و آسیب‌ها عوامل خارجی داشته است که از جریان بین‌المللی اطلاعات و تعامل، تقابل و تهاجم فرهنگی سرچشمه می‌گیرد و بخشی از موانع، منشأ داخلی داشته است که ریشه آن را می‌توان در چندگانگی فرهنگی کلیت فرهنگ ایرانیان و عدم درک ماهیت چندگانه فرهنگ موجود جست. مهمترین مانع در تحقق توسعه کشور ناکارآمدی ساختار اداری و مدیریتی است که موجب اتلاف منابع و سرمایه‌های جامعه می‌گردد و از سوی دیگر ناکارآمدی سازمان‌های فرهنگی به‌عنوان مهمترین مانع در راه شکل‌گیری پویایی فرهنگ کشور در دو سطح خرد و کلان قابل مشاهده است. در سطح کلان (خط‌مشی‌گذاری فرهنگی) می‌توان از فقدان استراتژی، نیروی کار تخصصی، نگرش بلندمدت و الگوهای مطلوب، ساختار معیوب اداری و اقدامات موازی نهادهای فرهنگی نام برد. در سطح خرد (مدیریت سازمان‌های فرهنگی) نیز می‌توان به فقدان اهداف و عدم پویایی، ناکارآمدی ساختاری و تشکیلاتی، تداخل وظایف سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، انجماد و انفعال یا تسلیم فرهنگی اشاره کرد. بنابراین می‌باید مراجع سیاست‌گذار فرهنگ در کشور نسبت به تدوین استراتژی و چشم‌انداز فرهنگی اقدام کرده و با شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران فرهنگی و آموزش کارکنان این نهادها در جهت تقویت منابع انسانی در حوزه فرهنگ تلاش کنند. از طرف دیگر شایسته‌است مدیران فرهنگی بیشتر به فعالیت‌های علمی و پژوهشی در حوزه فرهنگ و هنر بپردازند، نه اینکه از فرهنگ به عنوان ابزاری در جهت تحقق اهداف سیاسی خود استفاده کنند. یکی دیگر از معضلات فرهنگ، دخالت دولت در تمام امور از سیاست‌گذاری تا متولی‌گری امور فرهنگی است که مانع عظیمی در راه پویایی فرهنگ کشور است و بهتر است دولت تنها به سیاست‌گذاری، نظارت و کنترل در امور فرهنگی