

## دلایل باز تولید عناصر مدیریت فرهنگی در ایران

غلامرضا رحیمی<sup>۱</sup>، قربانعلی ایمان پور<sup>۲</sup>

### چکیده

ارزش‌های فرهنگی پایه‌های اصلی پیشرفت هستند و فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بر مبنای آنها شکل می‌گیرد. توسعه فرهنگی برای هر کشوری به منظور رسیدن به توسعه اقتصادی، یکپارچگی و هویت ملی بسیار اهمیت دارد. ملتی که دارای فرهنگ پیشرفته باشد قطعاً ایمان و اعتقادی راسخ و استوار دارد و در سایه این قدرت ارتشی نیرومند، اقتصادی سالم و مترقی، جامعه‌ای با فضیلت و تقوی و به دور از وابستگی‌های بیگانه پیدا خواهد کرد. براساس اهمیتی که فرهنگ دارد، 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. در این پژوهش مبانی مدیریت فرهنگی، الزامات و اهداف آن مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاصل از بررسی نشان داده که مهمترین گام در مدیریت فرهنگی داشتن هدف و سیاست مشخص فرهنگی است تا با برنامه‌ریزی معین به مدیریت فرهنگی پرداخته شود. اهداف مدیریت فرهنگی باید متناسب با بافت جامعه و تغییرات صورت گرفته در آن انتخاب شود. آشنایی از وضعیت موجود فرهنگ جامعه به برنامه‌ریزی برای چشم‌انداز آینده جامعه کمک می‌کند. بنابراین بازنگری در عناصر مدیریت فرهنگی جهت تطابق و سازگاری با شرایط محیطی جامعه ضرورت دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت فرهنگی، عناصر فرهنگی، سیاست فرهنگی.

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - تطبیقی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (نویسنده مسئول)

## مقدمه

مدیریت در هر سازمانی عبارت از هماهنگ‌سازی کوشش‌های افراد و استفاده مؤثر از منابع برای تحقق اهداف سازمان است. در سازمان‌های فرهنگی این هدف‌ها مربوط به امور توسعه، تقویت و تعالی فرهنگی است؛ بنابراین منظور از مدیریت در سازمان‌های فرهنگی، تحقق هدف‌ها و سیاست‌های فرهنگی است. مدیریت فرهنگی را گاهی مترادف با مدیریت به معنای اعم می‌توان تعریف نمود. در این صورت مدیریت فرهنگی عبارت از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امور و فعالیت‌های فرهنگی در چهارچوب اهداف موردنظر است، اما مدیریت فرهنگی به معنی اخص آن گاهی بر یکی از کارکردهای فرهنگ از جمله کارکرد اطلاع‌رسانی یا تبلیغ، ترویج یا آموزش تأکید دارد که در این صورت می‌توان مدیریت فرهنگی را با کارکرد آموزشی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل همه امور و فعالیت‌های مربوط به آموزش و پرورش نامید (رجایی، ۱۳۸۹: ۵۸).

فرهنگ چیزی نیست که از جامعه جدا باشد در حقیقت جامعه و فرهنگ دو روی یک سکه‌اند وقتی جامعه‌ای شکل می‌گیرد خواه ناخواه افراد با یکدیگر تعامل دارند و با طبیعت و محیطی که در آن زندگی می‌کنند نیز تعامل و برخورد خواهند داشت نحوه و روش این برخورد با یکدیگر و جامعه و تعامل با یکدیگر پایه‌های فرهنگ را شکل می‌دهد. بنابراین هیچ جامعه‌ای بدون فرهنگ نیست و فرهنگ نیز در فضای خالی بدون جامعه شکل نخواهد گرفت. دستیابی به بستر فرهنگی مناسب جهت رشد و توسعه، نیاز به یکپارچگی فرهنگی جامعه دارد و رسیدن به یک-

پارچگی 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 به عنوان زیرمجموعه‌های آن جامعه است، اما برای اجراء 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 آن‌رو حائز اهمیت است که فرهنگ در زندگی افراد جامعه و ایجاد هویت ملی، نوآوری، کارآفرینی، سرمایه، فن‌آوری 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 امکان‌پذیر نمی‌باشند. مدیریت فرهنگی با اتکاء به ارزش‌های جامعه بایستی در پی اعتلای فرهنگ باشد و شرایطی را فراهم نماید که اهداف موردنظر بگونه‌ای مطلوب حاصل شود، چرا که دستیابی به اهداف مطلوب فرهنگی، تأثیر قابل‌توجهی 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



وسيله آموزش، به نسل بعدی منتقل می‌شود؛ در حالی که ژنتیک به وسيله وراثت منتقل می‌شود. مثلاً گفتگو به زبان فارسی یک راهکار است بر رفع نیاز رودررو سخن گفتن و زبان چینی راهکاری دیگر برای مردمانی دیگر برای رفع همین نیاز است. فرهنگ، راه مشترک زندگی، اندیشه و کنش انسان در یک جامعه است. فرهنگ در برگیرنده این موارد است:

(الف) سازگاری کلی با نیازهای غریزی و فطری و اقتصادی یا محیط جغرافیایی پیرامون؛

(ب) سازمان مشترکی که برای فرونشاندن نیازهای اجتماعی و سیاسی که از محیط پیرامون برخاسته‌اند، پیدا شده است؛ (ج) مجموعه مشترکی از اندیشه‌ها و دستاوردها.

زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که درخصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود آید. بصورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (دوریته، ۱۳۸۳: ۱۴).

فرهنگ‌ها دارای عناصر بسیارند که بطور آمیزه و نامیزه معنایی در جامعه شناورند و درست از میان خودآگاه و

از فرهنگ مناسب برای سیاست‌گذاری است (وحید، ۱۳۸۲: ۱۹). بنابراین مدیریت فرهنگی، مفهوم جدید و نوینی است که طی سال‌های اخیر در حوزه مدیریت به منظور مواجهه با محیط‌های پیچیده‌ای بوجود آمده است که سازمان‌های فرهنگی با آنها روبه‌رو هستند. این امر به معنای نبود فرهنگ در جوامع پیشین یا نبود وجود فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی در پیشینه جوامع بشری نیست.

جامعه ایران نیز با تحولات فرهنگی مختلفی در سال‌های اخیر مواجه شده است. با توجه به بافت اسلامی جامعه ایران و تغییرات جهانی مسلماً در عناصر فرهنگی ایران نیز تحولاتی صورت گرفته است. این تحولات گاهاً منجر به از بین رفتن برخی از ابعاد و ارزش‌های فرهنگی شده است، که بازنگری و احیای آنها ضروری است. در پژوهش حاضر به دنبال این هستیم که دلایل بازتولید عناصر فرهنگ مدیریتی را در ایران بررسی نمائیم.

## فرهنگ

فرهنگ راهکارهای شایع موجه در یک جامعه است برای رفع هرگونه نیاز واقعی یا غیرواقعی. فرهنگ همواره نرم‌افزار است و تمدن شامل آن و سخت‌افزارهاست. به عبارت ساده‌تر فرهنگ آن چیزی است که مردم با آن زندگی می‌کنند. فرهنگ از آن مردم است (محسنی، ۱۳۸۶: ۱۰). ادوارد تایلور (۱۸۳۲-۱۹۱۷) فرهنگ را، مجموعه پیچیده‌ای از دانش‌ها، باورها، هنرها، قوانین، اخلاقیات، عادات و هرچه که فرد به عنوان عضوی از جامعه خویش فرا می‌گیرد تعریف می‌کند. هر منطقه از هر کشوری می‌تواند فرهنگ متفاوتی با دیگر مناطق آن کشور داشته باشد. فرهنگ به

گروهی دیگر می‌توانند متفاوت باشد. مثلاً می‌توان نوع هنجارهای پیش از انقلاب و پس از انقلاب و نیز سال‌های آغازین انقلاب، دوران جنگ و دفاع مقدس و زمان‌های اخیر را در خصوص رفتارهای مردان و زنان در پوشش و گویش، مثال زد. قبل از انقلاب کروات، برای مردان و هیپی‌گری و صورت‌های تراشیده مد بود و پس از انقلاب، نفرت از کروات، محاسن داشتن و رعایت آداب اسلامی و به قول معروف حزب‌الهی بودن. برای زنان نیز می‌توان در قبل از انقلاب بدحجابی و به شکل غربی آرایش کردن و سخن گفتن را یک هنجار دانست؛ اما پس از انقلاب و در سال‌های آغاز انقلاب و به ویژه دوران دفاع مقدس، حجاب و پوشش اسلامی و رعایت آداب اسلامی در برخورد با مردان و حضور در اجتماع را می‌توان بعنوان هنجارهای زنان معرفی کرد. البته همچنان که گفته شد، درجه الزام و پذیرشی که در مورد هنجارها وجود دارد، یکسان نیست و در یک تقسیم می‌توان هنجارها را به هنجارهای الزامی (مثلاً رعایت جان و مال دیگران) و هنجارهای مرجح (مثلاً پرهیز از خلف وعده و عدم رعایت نوبت و ...) و هنجارهای مجاز (مانند نحوه معاشرت با اعضای خانواده) تقسیم کرد (گولد و کولب، ۱۳۷۶: ۱۱).

## ۲- ارزش‌ها

ارزش در اصطلاح دانش جامعه‌شناسی، عقایدی است که افراد یا گروه‌های انسانی درباره آنچه مطلوب، مناسب، خوب یا بد است؛ دارند. ارزش‌های مختلف نمایانگر جنبه‌های اساسی تنوعات در فرهنگ انسانی است. ارزش‌ها معمولاً از عادت و هنجار نشأت می‌گیرند. بطور کلی به اموری که برای

ناخودآگاه هوشیاری اجتماعی عبور می‌کند. استخراج عناصر فرهنگ و توضیح هر یک از آنها، گذشته از آنکه ما را هرچه بیشتر به مفهوم فرهنگ نزدیک می‌سازد، در تبیین ویژگی‌ها و کارکردهای آن نیز مؤثر است. علاوه بر این، دارای کاربرد علمی نیز می‌باشد. چه، گذشته از آنکه در نوع تعامل ما را با جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، مؤثر واقع می‌شود، در برنامه‌ریزی برای حفظ، تثبیت و ترویج فرهنگ نیز مدیران فرهنگی را مدد می‌رساند. مهمترین عناصر فرهنگ عبارتند از:

### ۱- هنجارها

هنجار در لغت به معنای معیار، الگو، رفتار مرسوم، قاعده، مأخذ، مقیاس، حد وسط و معادل ترجمه شده است و در زبان لاتین به معنای **گونیا** می‌باشد. معادل اروپایی کلمه هنجار، نرم هست که دارای کاربردهای مختلفی می‌باشد: یک نمونه عینی یا دستور انشایی آنچه باید باشد؛ معادل کلمات شرع، قانون، ایده‌آل، الگو، اصل و قاعده؛ دو حالت عادی و معمول منطبق بر اکثریت موارد؛ حالت معمول منطبق بر میانگین عمومی موارد که غالباً بسان قاعده تلقی می‌شود؛ استاندارد یا الگو، خصوصاً در زمینه رفتار اجتماعی که ویژگی یک گروه است.

باتوجه به آنچه گفته شد، می‌توان دریافت که هنجارها نه تنها تعیین‌کننده نوع رفتارهایی هستند که در شرایط خاصی باید انجام شود یا نباید انجام شود، بلکه براساس هنجارها می‌توان رفتارهای افراد را در موقعیت‌ها و شرایط زمانی و مکانی پیش‌بینی کرد (افروغ، ۱۳۷۹: ۲۰). البته هنجارها چون برمبنای مقبولیت گروهی و اجتماعی شکل می‌گیرند، از جامعه‌ای به جامعه دیگر و از گروهی به



### ۳- عقاید و باورها

عقاید، توافق‌هایی است در مورد اینکه چه چیزی در جهان حقیقی، اصل و درست است و واقعیت دارد (جمشیدی، ۱۳۷۸: ۳۷۴). مثلاً اعتقاد به خدای واحد، از جمله عقاید مشترک بین جوامعی است که دین توحیدی دارند. البته ممکن است عقیده‌ای فی‌الواقع نادرست و ناصواب باشد؛ مثلاً عقیده به نحس بودن سیزده که در میان قشر عظیمی از مردم ما رواج دارد، امری است که هیچگونه دلیلی بر آن وجود ندارد، اما به هر حال امری پذیرفته شده است. در واقع هر فرهنگی لزوماً مشتمل بر عقاید درست و واقعی نیست و از این‌رو از جمله فعالیت‌های اساسی مدیریت فرهنگی در یک جامعه، تثبیت و نهادینه کردن و ترویج عقاید صحیح و تلاش در جهت اقناع مردم برای دست کشیدن از عقاید ناصواب و باورهای غلط است. از سوی دیگر زیربنای حیات و عملکرد نظام‌های اقتصادی، سیاسی و ... یک جامعه مبتنی بر اینگونه عقاید و باورهاست. شاید راز اینکه پیامبران همه از یک نقطه تحول معرفتی کار خویش را آغاز می‌کرده‌اند، همین باشد؛ چه اینگونه عقاید که در واقع تفسیری از جهان، انسان و در یک کلمه کل هستی است (جهان‌بینی)، مشخص‌کننده نوع نگرش‌ها، احساسات و رفتارهای ما نسبت به پدیده‌های این جهان نیز می‌باشد.

### ۴- نمادها

نماد، کلمه‌ای است که معانی مختلفی دارد. نمادها زندگی بشر را آکنده‌اند، و در گفتمان‌های تخصصی و نیز در زندگی روزمره به کار می‌روند. معمولاً نماد به معنای نشانه یا نوعی کنش است که قرار است براساس مجموعه هنجارها یا

اعضاء گروه اهمیت دارند و آرمان مشترک اعضاء گروه تلقی می‌شوند، ارزش می‌گویند.

ارزش به صورتی دوگانه در واقعیت وجود دارد: نخست به منزله آرمانی متجلی می‌شود که خواستار پیوستگی است و دعوت به احترام می‌کند. دوم در اشیاء یا رفتارهایی جلوه‌گر می‌شود که آن را به شیوه‌ای عینی یا دقیقاً به شیوه سمبلیک بیان می‌کند.

ارزش‌ها حکایت از مطلوبیت و مفید بودن پاره‌ای از امور در زندگی انسان دارند. «ارزش، عبارت است از بار معنایی خاصی که انسان به برخی اعمال، پاره‌ای حالت‌ها و بعضی پدیده‌ها نسبت می‌دهد و برای آن در زندگی خود جایگاه و اهمیت ویژه‌ای قائل است». مثلاً خوب بودن آزادی، برابری، انصاف، کرامت انسان و تأمین اجتماعی، به معنای ارزشمندی اینگونه امور است. با وجود این، همه ارزش‌ها در یک درجه و مرتبه نیستند و می‌توان از ارزش‌های واقعی و ثابت و ارزش‌های قراردادی و متغیر سخن گفت؛ بدین معنا که پاره‌ای از ارزش‌ها برای همه جوامع و در همه زمان‌ها و مکان‌ها یکسان است؛ مثلاً ارزشمندی کرامت انسانی، عدالت، انصاف و نظم و صلح، خاص یک جامعه نیست و همه انسان‌ها تاکنون اینگونه امور را مستحسن و نیکو می‌دانسته‌اند و خواهند دانست؛ گرچه در مصادیق اینگونه ارزش‌ها اختلاف‌نظر وجود دارد. در نقطه مقابل دموکراسی (از نوع غربی آن)، دین‌مداری و رهبریت ارثی، از جمله مثل‌های ارزش‌های متغیر است. به هر حال، هر دو دسته ارزش‌ها، مبتنی بر یک سلسله عقاید و باورها هستند که سومین عنصر تشکیل‌دهنده فرهنگ هستند و شدیداً رفتارهای انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

بعد مادی آن، خود را نشان می‌دهد. نکته پایانی این بخش از بحث این است که جداسازی عناصر فرهنگ به معنای عدم ارتباط این عناصر با یکدیگر نیست؛ بلکه با نگاه دقیق و ژرف‌اندیشانه می‌توان دریافت که نوعی ترتیب منطقی، میان برخی از این عناصر وجود دارد. فی‌المثل عقاید پایه و مبنای ارزش‌ها و ارزش‌ها خود پایه و مبنای هنجارها به شمار می‌آید؛ مثلاً این عقیده که خداوند همه مردم را مساوی خلق کرده است، ارزشمندی دموکراسی به عنوان یک شکل حکومت را به دنبال دارد و این، خود تعیین‌کننده بسیاری از هنجارها مانند لزوم حضور در انتخابات است؛ یا مثلاً این عقیده که سعادت حقیقی انسان در پرتو عمل به دستورات خداوند، ارزشمندی دین و لزوم عمل به احکام دین (هنجارهای آن) را به دنبال دارد (اسدی، ۱۳۸۰: ۲۵).

### لایه‌های فرهنگ

فرهنگ دارای دو لایه مادی (عینی، ملموس) و ذهنی (شناختی) است. لایه شناختی یا ذهنی فرهنگ دلالت بر عناصر و اجزای ذهنی و معنوی دارد و لایه عینی یا مادی فرهنگ در برگرفته امور بیشتر ملموس و عینیت یافته فرهنگ است. با این حال، این نوع تقسیم‌بندی اشاره به کلی‌ترین ویژگی‌های فرهنگ یعنی مادی و معنوی بودن آن دارد و لذا هر کدام از لایه‌های ذهنی و عینی فرهنگ نیز به تفصیل در برگرفته لایه‌ها و عناصر اصلی و فرعی مرتبط است. از یک نظر می‌توان کلیت فرهنگ را به سیاره زمین تشبیه نمود، هر چه به عمق زمین نزدیک‌تر می‌شویم با لایه‌های نرم‌تر روبرو می‌شویم، تا جایی که در هسته مواد

قراردادهای مشترکی معنایی را به فردی دیگر انتقال دهد. پس از آنجا که نماد جایگزین چیز دیگری است حامل و ناقل معناست، هرچند که میان نماد و آن چیز پیوندی ضروری وجود ندارد (بنابراین کاربرد و معنای نماد تابع قرارداد است و این مفهومی است که پیرس در نشانه‌شناسی خود به کار می‌برد). نمادها یک سلسله امور قراردادی‌اند که معرف معنایی خاص می‌باشند. این امور می‌توانند یک شیء (مثلاً پرچم)، ژست و عمل (مثلاً دو انگشت را به شکل V قرار دادن به نشانه پیروزی) رنگ (مثلاً لباس سیاه به هنگام عزاداری)، شکل (مثلاً آرم جمهوری اسلامی) و یا آمیزه‌ای از دو یا چند علامت باشند. همچنین حروف و صداها و کلمات نیز از جمله سمبل‌ها هستند. شاید مهمترین سمبل را بتوان زبان نامید که دنیای ارتباطات انسانی را تسهیل می‌کند. صدای ناقوس کلیسا برای مسیحیان یک سمبل است؛ همچنانکه صوت دلنشین اذان برای مسلمانان، سمبل سر رسیدن وقت ارتباط با خداوند و حضور در صفوف به هم فشرده نماز جماعت است.

### ۵- صنایع فرهنگی و هنری

آنچه تاکنون بیان شد بیشتر جنبه غیرمادی فرهنگ بود، اما بخش دیگر فرهنگ، جنبه مادی آن است که همان تولیدات فیزیکی و دستاوردهای صنعتی یک جامعه است؛ مانند فرش‌ها، پارچه‌ها، ظروف (گلی یا چینی یا استیل یا ...)، ساختمان‌های بلند و مرتفع (نحوه ساختمان‌سازی). روشن است که میان این دو بخش مادی و غیرمادی فرهنگ ارتباط وجود دارد؛ زیرا جدا از آن که گاه تفکیک این دو بعد تا حدی دشوار می‌نماید، معمولاً جنبه‌های غیرمادی فرهنگ به شکلی در نحوه، نوع، کمیت و کیفیت



است. برنامه‌ریزی از خانواده آغاز می‌شود و در همسایگی، در مدرسه، در گروه‌های جوانان، در محیط کار و در محیط زندگی ادامه می‌یابد (تسلیمی، ۱۳۷۶: ۵۸).

### مدیریت فرهنگی

مدیریت در هر سازمانی عبارت از هماهنگ‌سازی کوشش‌های افراد انسان و استفاده مؤثر از منابع برای تحقق اهداف سازمان است. در سازمان‌های فرهنگی این هدف‌ها مربوط به امور توسعه، تقویت و تعالی فرهنگی است؛ بنابراین منظور از مدیریت در سازمان‌های فرهنگی، تحقق هدف‌ها و سیاست‌های فرهنگی است. اگر مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم تعریف کنیم، مدیریت فرهنگی عبارت خواهد بود از تصمیم‌گیری در مورد یک سیاست فرهنگی و اجرای تصمیم‌ها در چهارچوب همان سیاست.

اگر مدیریت را «فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی براساس نظام ارزشی مورد قبول» بدانیم، می‌توان مدیریت فرهنگی را فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل مجموعه فعالیت‌هایی دانست که هدف آن انتقال، تثبیت، ترویج و تکامل فرهنگی براساس نظام ارزشی مشخص با تمامی اجزاء و عناصر آن است.

همچنین اگر فعالیت فرهنگی را در سطح سازمان‌هایی که مسئولیت عملیات فرهنگی را برعهده دارند، ایجاد، حفظ، ارتقا و تغییر رفتار بدانیم، بدون شک می‌توان گفت، سازمان فرهنگی در این سطح وظیفه دارد مجموعه فعالیت‌های

مذاب و مایعی مشاهده می‌گردد که اجزای اصلی دیگر سطوح سیاره را شکل می‌دهد.

از آنجا که هر شخص متعلق به گروه و یا طبقه خاصی از مردم است از اینرو به ناچار لایه‌های متعددی از برنامه‌ریزی ذهنی متناسب با سطوح مختلف فرهنگ، در آنان وجود خواهد داشت:

الف) سطح ملی مطابق با کشورهای فرد؛

ب) سطح وابستگی منطقه‌ای، قومی، زبانی و یا مذهبی؛

ج) سطح جنسیت، یعنی اینکه فرد مرد است یا زن؛

د) سطح نسل، بطوریکه پدربزرگ یا مادربزرگ را از پدر و مادر و فرزندان تفکیک می‌کند؛

ه) سطح طبقه اجتماعی، که مربوط به فرصت‌های تحصیلی و شغلی و یا حرفه فرد است؛

و) سطح سازمانی و یا سطح شرکتی، براساس روشی که

کارمند توسط کار سازمانی‌اش جامعه‌پذیر می‌شود؛

ز) فرهنگ به عنوان برنامه‌ریزی ذهنی.

هر فرد الگویی از تفکر، احساس و امکان عمل بالقوه‌ای را با خود به همراه دارد که در طول زندگی خود آموخته است.

بسیاری از این الگوها در دوران کودکی کسب شده‌اند زیرا فرد در این سن، بسیار مستعد آموختن و تقلید کردن است.

همین که الگوهای مشخصی از طرز فکر، احساس و عمل در ذهن کسی شکل گرفت، وی قبل از اینکه چیز متفاوتی

را یاد بگیرد، باید آموزه‌های قبلی خود را کنار بگذارد و این فراموش کردن بسیار مشکل‌تر از آموختن برای اولین بار

است. منبع برنامه‌های ذهنی هر فرد در محیط اجتماعی نهفته است که در آن بزرگ شده و به کسب تجربه پرداخته

براساس معیارهایی همچون متمرکز بودن یا غیرمتمرکز بودن ساختار سیاسی می‌توان به آسانی از یکدیگر متمایز نمود. به علاوه در بسیاری از کشورها وزارت کاملاً مستقلی با عنوان وزارت فرهنگ وجود ندارد و خدمات فرهنگی دولت در وزارتخانه‌های دیگر همچون وزارت آموزش و پرورش، اطلاعات، جوانان و ورزش و ... انجام می‌گیرد.

«سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق انجام وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به طور مستمر فعالیت می‌کنند».

باتوجه به توضیحاتی که در مورد مفهوم فرهنگ، مدیریت فرهنگی و سازمان ارائه کردیم، منظور از سازمان فرهنگی، فعالیت و عملی در یک موقعیت سازمان یافته، برای هماهنگی و هدایت امور فرهنگی در جهت هدف‌های معین است. مدیران فرهنگی نیز کسانی هستند که نگرش، رفتار و عمل آنها در سازمان فرهنگی، جریان فرهنگی را هدایت و تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در تمام کشورها دو نوع مدیریت فرهنگی وجود دارد: یکی مدیریت فرهنگی عمومی (دولتی) که معمولاً در سه سطح مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی وجود دارد. توزیع مسئولیت بین این سطوح، معمولاً به میزان تمرکزگرایی یا تمرکززدایی قدرت سیاسی بستگی دارد. دیگری، مدیریت نهادها و انجمن‌های فرهنگی، صرف‌نظر از پایگاه اجتماعی، وظایف، اندازه و اهمیت آنهاست.

مدیریت فرهنگی با تأکید بر حل و فصل مسائل فرهنگی اساساً متوجه بر موضوعات پیچیده‌ای است که نیاز به دانش

فرهنگی خود را بگونه‌ای مدیریت و هدایت نماید، تا به ایجاد، حفظ، ارتقا و ترویج باورها، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری صحیح در چهارچوب سیاست‌های فرهنگی منجر شود.

«سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق انجام وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به طور مستمر فعالیت می‌کنند».

باتوجه به توضیحاتی که در مورد مفهوم فرهنگ، مدیریت فرهنگی و سازمان ارائه شد، منظور از سازمان فرهنگی، فعالیت و عملی در یک موقعیت سازمان یافته، برای هماهنگی و هدایت امور فرهنگی در جهت هدف‌های معین است. مدیران فرهنگی نیز کسانی هستند که نگرش، رفتار و عمل آنها در سازمان فرهنگی، جریان فرهنگی را هدایت و تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در تمام کشورها دو نوع مدیریت فرهنگی وجود دارد: یکی مدیریت فرهنگی عمومی (دولتی) که معمولاً در سه سطح مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی وجود دارد. توزیع مسئولیت بین این سطوح، معمولاً به میزان تمرکزگرایی یا تمرکززدایی قدرت سیاسی بستگی دارد. دیگری، مدیریت نهادها و انجمن‌های فرهنگی، صرف‌نظر از پایگاه اجتماعی، وظایف، اندازه و اهمیت آنهاست.

می‌توان گفت مدیریت فرهنگی دولتی در برگیرنده ابزاری برای پیشبرد یک راهبرد یا سیاست فرهنگی در تمام سطوح است. این ابزار در کشورهای مختلف و برحسب سیاست‌های مختلف، ممکن است ویژگی‌های متفاوتی داشته باشد. الگوهای سازمانی متفاوت مدیریت فرهنگی را





### الزامات مدیریت فرهنگی

اگر بپذیریم فرهنگ، زیربنای جامعه است و هدف از فعالیت‌های فرهنگی و توسعه فرهنگی در یک جامعه، تغییر رفتار یا رفتارهایی از جامعه است؛ این پذیرش دست-اندرکاران را بر آن می‌دارد که برای دستیابی به اهداف خود برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ را سرلوحه کار خود قرار دهند. لذا با توجه به اهداف فرهنگی نظام و لزوم تحقق سند چشم‌انداز، ضروری است که متولیان امر فرهنگ، با مفهوم، ابعاد و اصول تفکر راهبردی در مدیریت فرهنگی آشنا بوده تا از این رهگذر قادر باشند نسبت به برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی مطلوب در چارچوب اهداف فرهنگی کلان نظام اقدام کنند. اما ساختارهای فرهنگی موجود در جامعه را می‌توان به سه نوع ساختار اصلی تقسیم کرد: ساختارهای دولتی، ساختارهای صنفی و ساختارهای عمومی. زمانی که این سه نوع ساختار فرهنگی در جامعه وظایف خود را بطور صحیح انجام دهند و با هم ارتباطی همگون داشته باشند، نتیجه آن تکامل اجتماعی فرهنگ جامعه خواهد بود. پس هدف نهایی در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی این سه نهاد تکامل اجتماعی فرهنگ در جامعه است.

گام اول در راستای برنامه‌ریزی‌های فرهنگی، تبیین چشم‌اندازها، رسالت‌ها و فرجام‌های حوزه فرهنگ است، برای مثال تصمیم‌گیری در مورد محتوای صنایع فرهنگی مختلف یا برنامه‌ریزی‌های کلان در حوزه فرهنگ که نخست باید رسالت‌ها یا مأموریت‌های اساسی هر یک از حوزه‌های فرعی‌تر با زیرمجموعه حوزه فرهنگ نظیر کتاب، مطبوعات، سینما، هنر، میراث فرهنگی و نیز ارزش‌ها و باورهای جامعه تدوین شود تا گام‌های بعدی بصورت منطقی طی شود.

و مهارت‌های متنوع دارد. این امر معلول عللی است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

الف) نگرشی وجود دارد که می‌گوید فرهنگ در تاروپود اجزای یک جامعه جریان دارد و از اینرو اگر هریک از بخش‌های اجتماعی وظایف خویش را به خوبی انجام دهند و مدیریت در هر یک از حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، آموزشی و ... کارآمد باشد، در حقیقت، موجبات بسامانی فرهنگ آن جامعه و تعالی آن را فراهم کرده است. در این نگرش، فرهنگ، امری در عرض و متمایز از فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی و ... نیست، بلکه عین آنها است. از اینرو وجود مدیریت خاصی به نام مدیریت فرهنگی ضروری نیست.

ب) تا مدت‌های مدیدی و حتی امروزه، مدیریت آموزشی یا مدیریت بر آموزش و پرورش در جوامع، تنها وظیفه آموزش را برعهده نداشته، بلکه فرهنگ‌پذیری، انتقال و تکامل فرهنگ نیز از کارکردها و وظایف این مدیریت بوده است. به همین سبب از این منظر، دیگر نیازی به مدیریتی به نام مدیریت فرهنگی احساس نمی‌شود.

ج) عدم درک معنی، مفهوم، نقش و کارکردهای اساسی و بسیار مهم فرهنگ و حاشیه‌ای و در درجه دوم تلقی کردن آن تا پیش از دهه ۱۹۹۰ سبب شده بود تا اهتمام لازم برای ساماندهی به امور فرهنگی ایجاد نشود و ضرورتی برای طرح مدیریت فرهنگی نباشد. حتی تا مدت‌ها پیش از این جزء و عنصری از فرهنگ به جای کلیت مفهوم آن تلقی می‌شد. مثلاً فرهنگ را مترادف با روابط اجتماعی یا بخش هنر و ادبیات می‌دانستند، اما امروزه معنای وسیعی از فرهنگ مدنظر بوده و این نگرش کاملاً متحول شده است.

اجتماعی در حوزه فرهنگ جریان خواهد یافت و موازنه فرهنگی در جامعه برقرار خواهد شد.

لذا فرهنگ و مدیریت فرهنگی از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می‌شود. فرهنگ، به عنوان مجموعه باورها، نگرش‌ها و اعتقادهای قلبی یک گروه و جامعه، تشکیل‌دهنده شیوه زندگی آنها است. زمانی که شیوه زندگی جامعه برمبنای فرهنگ قوی، علمی و توسعه‌یافته قرار گرفت، براحتی می‌توان بنیادهای توسعه را بر آن استوار ساخت. از اینرو، لازم است مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی و بر آن مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند. 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 سامان‌یافته از اهداف نهایی درازمدت، میان‌برد، قابل سنجش و نیز ابزارهای وصول به آن اهداف را در بر می‌گیرد. بنابراین الگوی سیاست‌گذاری فرهنگی الزاماً براساس هدف‌گذاری‌های خاصی که از اصول و راهبردهای کلی و عملیاتی شده خود اخذ می‌کند، سامان می‌یابد.

سیاست‌گذاری فرهنگی فاقد هدف‌گذاری‌های پیشینه، چیزی جز ترجمان عدم سیاست‌گذاری فرهنگی نیست» (فاضلی، ۱۳۷۶: ۵۵).

مدیریت فرهنگی در درجه نخست باید به مدیریت تولید محتوا در جامعه سمت‌وسو دهد و ابزارهای انتقال مناسب مانند آموزش، تحقیقات و تبلیغات را برای آن فراهم سازد، فرایند تولید و مصرف محصولات فرهنگی در این مدل شکل می‌گیرد و در سطحی دیگر شامل ادبیات شفاهی حاکم بر جامعه و زبان محاوره‌ای و زبان‌زیستی در جامعه می‌شود. لذا این فرایند بازیگرانی چون دولت، مردم و بخش خصوصی را خواهد داشت.

اصلی‌ترین وظیفه دولت توسعه و هماهنگ‌سازی گمانه‌ها در ساختارهای فرهنگی جامعه است. این گمانه‌های فرهنگی شامل گمانه‌های اعتقادی، نظری و کاربردی است که در واقع این مهم نیز بتدریج باید به سطوح و نهادهای دیگر منتقل شود، بنابراین دولت تا جائیکه ممکن است نباید در سطوح حوزه فرهنگ دخالت کند. اما هماهنگ‌سازی و نظارت بر فعالیت‌های بخش خصوصی از وظایف مهم دولت در این زمینه خواهد بود. دولت باید گمانه‌هایی را در بخش فرهنگ انتخاب کند که بتواند جامعه را از تنگنا بیرون آورد. بنابراین برای ساماندهی فرهنگی و برطرف کردن بخشی از تهاجمات فرهنگی نیازمند بخشی از نظارت‌های دولتی هستیم اما با مشارکت مردم و بخش خصوصی، که وظیفه اصلی بهینه‌سازی ساختارهای فرهنگی را به عهده دارند. برنامه‌هایی که از بخش بالاتر گرفته می‌شود در جامعه جریان پیدا می‌کنند و با مشارکت نهادهای خصوصی که در واقع مردم پایه‌گذار آن هستند، در عرصه عمل ظهور پیدا می‌کنند و نهادهای خصوصی به تولید کالاهای فرهنگی می‌پردازند. بنابراین اگر برنامه‌ریزی فرهنگی در ساختارهای فرهنگی جامعه صحیح انجام شود، عدالت



خود هدف‌ها و دیگری، رابطه منطقی میان سیاست‌ها و هدف‌های آن» (وحید، پیشین: ۱۸۸).

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 ... را تعیین و ایجاد کرده‌اند. در همین زمینه، دولت خواستار مشارکت روزافزون بخش خصوصی و جامعه مدنی است. هرچند، آنچه تا بدینجا 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؛ سامان‌بخشی، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و البته پس از آن اجراء و سپس به منظور حصول اطمینان از اثر بخشی، ارزیابی عملکرد-های صورت گرفته است.

### اهداف مدیریت فرهنگی

در هدف‌داری مدیریت فرهنگی سه نوع حالت را می‌توان فرض کرد:

حالت اول این است که هدف از کار فرهنگی کشف استعداد‌های مدیران، رشد مدیران، آشنا شدن آنها با کار، ارتقاء مهارت و ساخت چهره‌هایی باشد که پله‌های ترقی را طی کرده و به مراتب عالی اجرایی می‌رسند.

«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» (پیروزمند، ۱۳۹۴: ۲۱۵).

«سیاستگذاری فرهنگی کلان یا کلان‌نگر، باید در جهت اهداف درازمدت جامعه جهت‌گیری کند، زیرا این شیوه یک نوع سیاستگذاری درازمدت است، پس این سیاستگذاری باید اولاً اهداف درازمدت را در برداشته باشد؛ ثانیاً اهدافی که کوتاه‌مدت است نمی‌تواند موضوع کار سیاستگذاری کلان شود. سومین نکته اینک، سیاستگذاری فرهنگی کلان‌نگر، وظیفه یک بخش نیست. سیاستگذاری فرهنگی کلان، فرابخشی و حتی فراحکومتی است سیاستگذاری فرهنگی کلان موضوعاتش، انسانها هستند، یعنی موجودات آگاه و فعالی که به هر نوع تحریک واکنش نشان می‌دهند».

«موضوع سیاست فرهنگی؛ تولید، توزیع و مصرف کالا-های فرهنگی است. منظور از کالاهای فرهنگی، آن دسته از کالاهایی است که اصولاً برای 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 بر می‌گیرد؛ نخست،

هیچ مدیری این قدر نمی‌ماند تا ثمره بذری که کاشته را ببیند و (البته شاید با تغییر دولت‌ها ارتقاء جناب مدیر به بن‌بست برخورد کند و خانه‌نشین شود!) کارشناسان و کارمندان نیز به هر مدیری و برنامه‌های او به چشم مسافری زودگذر نگاه می‌کنند و فاصله استراحت کارکنان از دوران فعالیت آنان بیشتر است چرا که آنها هم هر لحظه منتظر تغییر و جایگزینی خود و همکارانشان هستند. کشورهایی که نظام‌های نوپا دارند معمولاً اینگونه می‌باشند (پیروزمند، پیشین: ۴۰).

ب) در حالت دوم که قرار است نفس کار خوب انجام شود و اجرای با کیفیت برنامه‌ها و طرح‌ها مدنظر است، عمر مدیران طولانی‌تر است و حداقل زمان لازم برای به بار نشستن محصول فرهنگی (ده‌سال) را خواهند داشت و کارهای با کیفیت و ارزشمندی هم تولید می‌شود. این ثبات مدیریت در درازمدت به نفع مجموعه است و کارمندان و کارشناسان نیز چون نیز می‌دانند که حداقل با یک مدیر ۱۰ سال باید همکار باشند، در نتیجه برخلاف حالت قبل، کمتر طفره رفته و بیشتر به کار درازمدت می‌اندیشند.

در این دوران گزارش‌های خوبی از عملکرد سازمان به مقامات مافوق و رسانه‌ها خواهد رسید و باثبات مجموعه، خدمات خوبی به جامعه ارائه خواهد شد و پست مدیریت صرفاً محل تجربه‌اندوزی و بروز خلاقیت‌های مدیر و کشف استعداد وی نیست. در این حالت بهره‌وری کارمندان و کارشناسان نیز بالاتر بوده و سوءاستفاده از فرصت جابجایی مدیر و تنبلی به کمترین زمان ممکن کاهش می‌یابد (دکوئیار، ۱۳۷۷: ۲۸). مثلاً میانگین مدت ریاست دانشگاه هاروارد ۱۳ سال است و یا مدیر جشنواره سینمایی کن ۱۵

حالت دوم آن است که هدف از کار فرهنگی، کیفیت بهتر خودکار، افزایش بهره‌وری، برگزاری مراسمات قوی فرهنگی، اجرای برنامه‌های آبرومند و باشکوه و کامل می‌باشد.

حالت سوم قابل فرض آن است که هدف از کار فرهنگی، تربیت مخاطبان، تأثیر بر روی آنان به رشد مردم، ارتقای سطح اخلاق و معنوی گروه هدف و در نهایت بردن جامعه به درجات بالاتری از رشد است (دوپویی، ۱۳۷۷: ۴۲).

این سه حالت با همدیگر تفاوت‌های جدی دارند:

الف) در حالت اول، هدف اصلاً مخاطب نیست، حتی هدف برنامه خوب فرهنگی و اجرایی درست آن نیز مدنظر نیست. شناسایی افرادی است که توان مدیریتی خوبی در مسائل فرهنگی دارند، قدرت برنامه‌ریزی دارند. راهبردها و راهکارها را دسته‌بندی و آنها را در قالب نیازسنجی، نظرسنجی، آسیب‌شناسی، طرح، منشور، چارت؛ ماتریس و ... به مدیران مافوق و افراد مجموعه معرفی می‌کنند. در این مورد فقط کافی است مدیر استعداد خود را خوب نشان بدهد توانایی‌ها و خلاقیت‌های خود را به منصفه ظهور برساند و ظرفیت‌های شخصی خود را آزاد کند و احتمالاً با کمی محبوبیت می‌تواند مراتب ترقی را طی کند و به زودی به جایگاه بالاتری برسد. معمولاً مدیر بعدی نیز التفاتی به دستاوردهای مدیران قبلی ندارد. چون هرچند هم دقیق بوده ولی اجراء نشده و نتایج عملی آن را کسی ندیده و حالا سلیفه جدید بر سازمان حاکم شده و این سازمان باید دوباره خود را به روز کند و احتمالاً همه مقدمات را از نو اجرا کند و البته همین سرنوشت در انتظار مدیر بعدی هست و چون عمر مدیریت در این سازمان‌ها کوتاه است



مقامات مافوق گزارش‌خواه و منتقدان عجول دور خواهد ماند (کاتر، ۱۳۸۲: ۱۴).

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی دلایل بازتولید عناصر مدیریت فرهنگی در ایران انجام شده است. سیاست‌گذاران و مدیران فرهنگی، نقش اساسی و محوری را در توسعه فرهنگی برعهده دارند. مدیران فرهنگی علاوه بر دانش مدیریت بایستی دارای توانمندی‌های خاصی از جمله: بهره‌گیری از روانشناسی، جامعه‌شناسی، اصول تعلیم و تربیت در زمینه آموزش و آشنایی با مقولات مهم فلسفه، تاریخ، موسیقی، هنر و ادبیات باشند. براین اساس، لازم است به مهارت‌ها و شایستگی لازم مجهز شوند. برخورداری از مهارت‌های دیگری نظیر مهارت تفکر راهبردی فرهنگی، مهارت مدیریت تنوع فرهنگی، مهارت هوش فرهنگی، مهارت رهبری فرهنگی، مهارت فضا سازی فرهنگی، مهارت کسب و کار فرهنگی، مهارت جهانی‌شدن مدیریت فرهنگی در بعد ملی، مهارت تحلیل فرهنگی، مهارت انسجام‌سازی، مهارت فنی و فن‌آورانه و ... نیز برای اینگونه مدیران الزامی است. مدیریت فرهنگی علاوه بر توسعه فرهنگی کشور، به عنوان اساس و زیربنای توسعه اقتصادی نیز همواره از اهمیت خاصی برخوردار بوده است. فرهنگ به عنوان شیوه و روش زندگی و معاش مردم برای توسعه و بهبود شیوه‌های مطلوب زندگی و کار، نیازمند اصلاح است. برای تحقق این هدف، نهادهای فرهنگی به عنوان سیاست‌گذار نوآوری، تحولات و تغییرات فرهنگی، نیازمند مدیران فرهنگی حرفه‌ای می‌باشند. از اینرو باز تولید عناصر مدیریت

سال است عوض نشده و مدیر مراکز پژوهشی ناسا بعد از ۲۵ سال بازنشسته شده و ...).

ج) در حالت سوم هم محاسن و کمالات حالات دوم محفوظ هست. یعنی لازم است که کاربرد بهترین صورت انجام شود، مدیر ثبات داشته باشد. برنامه‌ریزی درازمدت انجام شود. نظارت و پیگیری برحسب اجرای پروژه‌ها تا لحظه به ثمر رسیدن آنان و سپس گزارش و ارزیابی و نقد و ... هرچه در جای خود انجام شود لکن هدف نفس کار فرهنگی نیست، اجرای برنامه خوب و باشکوه نیست، هدف گزارش به مقامات بالادستی و خیره کردن چشم ناظران و جلب توجه رسانه‌ها نیست بلکه هدف، مربیان و گروه‌های مخاطب هستند یعنی همه این امور باید به خوبی انجام شود تا رشدی در گروه هدف رخ دهد، اگر همه موارد به خوبی انجام شود اما گروه هدف گیرندگی لازم را نداشته باشند نتوانند با برنامه ارتباط برقرار کنند و آن تأثیر لازم را در آنها نداشته باشد آمار و گزارش و ... ارزشی ندارد. به تعبیر دیگر برنامه خوب برگزار کردن فقط وسیله است و آنچه در نهایت هدف است رشد مخاطبان می‌باشد. اگر بهترین برنامه‌ها هم انجام شده و کیفیت آن را همه کارشناسان تأیید کردند ولی تحول لازم در مخاطب رخ نداد، این مدیریت به هدف خود نرسیده و شکست خورده است و حتی اگر کاستی مختصری هم در برنامه‌ها بوده اما تأثیرگذاری و رشد مخاطبان را به همراه داشت و توانست آنها را یک قدم به مراتب تعالی نزدیک کند آنگاه این مدیر موفق بوده است. و پرواضح است که ثمره بعضی از فعالیت‌های فرهنگی آنقدر دیر و دور به بار می‌نشیند که از چشم بسیاری از ناظران کم‌حوصله و رسانه‌های روزمره و

فرهنگی ضروری می‌شود. سیاست اداری جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای اسلام و انقلاب می‌باشد. برای حفظ این ارزش‌ها و همسویی آنها با تغییرات و تحولات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... باید به مدیریت فرهنگی کشور توجه بیشتری داشته باشند.

۱۱- یونسکو (۱۳۷۶)، فرهنگ و توسعه (رهیافت مردم‌شناختی توسعه)، مترجم: فاضلی، نعمت‌اله و فاضلی، محمد، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ ارشاد اسلامی.  
۱۲- کاتر، جان پی (۱۳۸۲)، رهبری تحول، مترجم: ایران‌نژاد، مهدی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.  
۱۳- محسنی، منوچهر (۱۳۸۶)، بررسی در جامعه‌شناسی فرهنگی ایران، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و هنر و ارتباطات.  
۱۴- وحید، مجید (۱۳۸۲)، سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز، مرکز بازشناسی اسلام و ایران، تهران: انتشارات باز.

## فهرست منابع

- ۱- اسدی، علی (۱۳۸۰)، «فرهنگ‌پذیری در آیینه روایات»، پان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه امام خمینی.
- ۲- افروغ، عماد (۱۳۷۹)، فرهنگ‌شناسی و حقوق فرهنگی، چ ۱، تهران: موسسه فرهنگ و دانش.
- ۳- پیروزمند، علیرضا (۱۳۹۴)، گزارش تعیین الگو و طبقه بندی موضوعات در مهندسی فرهنگی کشور.
- ۴- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۶)، مدیریت تحول سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- ۵- جمشیدی، سید محمدرضا (۱۳۷۸)، «ارزش و ارزش‌شناسی»، مجله فرهنگ، ش ۴-۵.
- ۶- جولینوس، گولد و ویلیام، کولب (۱۳۷۶)، فرهنگ علوم اجتماعی، چ ۱، تهران: انتشارات مازیار.
- ۷- دکوئیار، خاویرپرز (۱۳۷۷)، «تنوع خلاق ما»، گزارش کمیسیون جهانی فرهنگ و توسعه.
- ۸- دوپویی، گزایوه (۱۳۷۴)، فرهنگ و توسعه، مترجم: فراهانی، فاطمه و زرین‌قلم، عبدالحمید، تهران: مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران.
- ۹- دوریتته، ژان فرانسوا (۱۳۸۳)، «درباره منشأ فرهنگ»، مترجم: رفیع‌فر، جلال‌الدین، نامه انسان‌شناسی، دوره اول، ش ۵.
- ۱۰- رجایی، حمید (۱۳۸۹)، آفرینندگی، تفکر جانی و باور دینی (درآمدی به تولید علوم انسانی اسلامی)، چ ۱، اصفهان: انتشارات شهر من.