

## بررسی اهداف و وظایف نهادهای رسمی فرهنگی در ایران و ارائه راهکارهماهنگ سازی این نهادها

دکتر هاشم نیکومرام \*

مسعود حداد \*\*

### چکیده

این مقاله با هدف بررسی وضعیت ساختارهای فرهنگی موجود کشور و ارائه راهکارهای اجرایی برای هماهنگ سازی نهادهای فرهنگی انجام گرفته است، سعی شده است که با استفاده از اسناد و مدارک موجود در این حوزه و نیز دیدگاه‌های مدیران، صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزوی و دانشگاهی به اثبات این فرضیه پردازد که: «در عرصه فعالیت‌ها فرهنگی امکان برقراری یک رابطه‌ی ارگانیک از نوع هم‌افزایی و هماهنگی وجود دارد». نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سامان‌دهی امور فرهنگی ایجاد یک مرکزیت قدرتمند ستادی فرادولتی است تا هم بتواند تاثیر اختلافات موجود در حوزه فرهنگ کشور را کاهش دهد و هم رابطه ارگانیک و هم‌افزایی بین ساختارهای فرهنگی فعال این حوزه برقرار نماید.

### کلید واژه‌ها

سامان دهی فرهنگی ، ساختارهای فرهنگی ، فعالیت‌های فرهنگی، اختلافات فرهنگی، نهادهای فرهنگی

\* دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی - دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

سازمان‌ها می‌باشد. اگر بپذیریم که چالش اساسی قرن بیست و یکم چالش و تهدید فرهنگی است و اینکه زیر ساخت توسعه و تحول هر نظام اجتماعی، فرهنگ آن جامعه می‌باشد و اگر دیدگاه دانشمندان علوم اجتماعی و مهندسی سیستم را در طراحی و معماری کلان هر نظام اجتماعی قبول کنیم، باید اذعان نماییم که مدیریت فرهنگی کشور در سطح کلان با یک سری سؤالات اساسی مواجه است که بایستی مدیران سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور، با توجه به رویکردهای نوین مدیریتی و طراحی الگوها و شاخص‌های مناسب به این سؤالات پاسخ دهند.

هر سازمان، برای اهداف خاصی به وجود آمده است. اهداف سازمان مشخص می‌کند که چه مجموعه کارهایی باید انجام گیرد. ولی چگونگی انجام کارها و اینکه در عمل چه کارهایی، با چه کیفیتی انجام گیرد، متأثر از عوامل محیطی داخلی و خارجی اثر گذار است. (الوانی، ۱۳۸۲: ۷۵) در سازمان دهی نهادهای فرهنگی نیز هر یک از این امور باید مورد توجه قرار گیرد. با بررسی ساختارها از لحاظ میزان تخصصی بودن و نقشی که در فرهنگ کشور برعهده دارند، می‌توان به الگوی سازمان‌دهی مناسبی رسید. جهت‌گیری این نوشتار نیز رسیدن به یک همگرایی و یکی شدن در اهداف کلان در حوزه فرهنگ می‌باشد.

هرساله 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 به ویژه فرصت‌های موجود برای نظام اسلامی است.

سامان‌دهی و سازمان‌دهی مجدد امور فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای فرهنگی، با توجه به مسائل و مشکلات حادی که در زمینه‌های عملکردی این نهادها از قبیل تعدد، پراکندگی، ناهمگنی و بعضاً غیر

کارآمدی وجود دارد، امری حائز اهمیت و مورد توجه جدی سیاست‌گذاران فرهنگی کشور است و دستیابی به اصول، قواعد و راهبردهای مشخص برای رفع این مجموعه از چالش‌ها و ارائه الگویی قابل قبول از تقسیم کار ملی در این حوزه از خدمات اجتماعی همواره مورد توجه مسئولین فرهنگی کشور بوده است. در این مقاله با استناد به یافته‌های پژوهشی با عنوان "بررسی اهداف و وظایف نهادهای فرهنگی رسمی در ایران و ارائه راهکار هماهنگ سازی آن‌ها"، در پی دستیابی به راهکاری قابل قبول در رابطه با سامان‌دهی امور فرهنگی هستیم.

### مبانی نظری

ایجاد سازمان‌های مختلف فرهنگی، به منظور پوشش مجموعه کاستی‌های موجود در نظام فرهنگی کشور و انطباق آن با آرمان‌ها و ایده‌های انقلاب اسلامی بوده است. این شیوه از سازمان‌دهی فعالیت‌های فرهنگی، به عنوان یک استراتژی در سال‌های اولیه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی کارساز و مناسب بود لیکن امروزه پس از تثبیت نظام و استحکام پایه‌های ایدئولوژیک و نظری، به صورت یک معضل و مشکل بر سر راه تصمیم‌گیری‌های حوزه فرهنگ، خود نمایی می‌کند و لازم است به طور جدی مورد توجه حاکمیت قرار گیرد. البته انتخاب این استراتژی در آن زمان بنا به عللی مانند، انعطاف ناپذیری ساختارهای فرهنگی کشور، اجتناب از بوروکراسی و اعمال روش‌های مرسوم اداری و دیوانسالاری در رابطه با این فعالیت‌ها، لزوم حفظ استقلال حوزه‌های فعالیت دینی از مداخله دولت، صورت گرفت، ولی در طول زمان رویه مشخص و ضابطه معینی برای راه اندازی و ادامه فعالیت این مجموعه از سازمان‌ها و نهادها اعمال نگردید و عمده این سازمان‌ها از لحاظ مأموریتی و فعالیتی در عرض یکدیگر قرار گرفته و با دامنه

گسترده ای از تداخل وظایف و موازی کاری تعریف شدند. و آرام آرام به بدنه دولت اضافه شدند. (طرح سامان دهی امور فرهنگی، ۱۳۸۰)

در هر حال، هم اکنون بسیاری از ضرورت‌های منجر به شکل گیری بعضی از سازمان‌های فرهنگی و نحوه سازمان دهی آن‌ها، پس از گذشت نزدیک به سه دهه از انقلاب اسلامی، تغییر ماهوی داده اند و به استناد آن‌ها نمی‌توان ادامه فعالیت این سازمان‌ها و نحوه سازمان دهی کنونی آن‌ها را توجیه نمود. و بازنگری اساسی در خصوص نقش و رسالت‌های محوله به این سازمان‌ها و سازمان دهی مجدد آن‌ها، بر اساس اصول و استراتژی‌های مشخص و منطبق با شرایط کنونی جامعه و بر اساس نیازها و تقاضای جامعه کنونی امری حائز اهمیت است. بر همین اساس، نهادها و سازمان‌های فرهنگی با معضلات اساسی تشکیلاتی و سازمانی مواجه هستند. این سازمان‌ها بر اساس مجموعه‌ای از ضرورت‌ها و نیازهای مشهود اجتماعی برای ارائه خدمات تعریف شده‌اند و به تعداد آن‌ها اضافه شده است، بدون آنکه از روابط ارگانیک و تعریف شده‌ای با یکدیگر برخوردار باشند، تقسیم وظایف شفاف بین آن‌ها صورت گرفته باشد و حوزه اقدامات مشخصی داشته باشند. برخی از آن‌ها در قالب‌های ساده سازمانی فعالیت می‌کنند و برخی به سمت بوروکراسی و دیوانسالاری حرکت کرده‌اند و ساختاری کم و بیش اداری یافته‌اند. علاوه بر این در زمینه حاکمیت و تصدی دولت در امور فرهنگی جامعه، تعریف شفاف و قابل قبولی وجود ندارد و ساختار کلان تشکیلات فرهنگی غیردولتی کشور، علاوه بر فقدان ارتباطات ارگانیک سازمانی با تعدد دستگاه‌های اجرایی، موازی کاری، تداخل وظایف، تعدد مجاری تصمیم‌گیری، فقدان متولی برای برخی امور در عین تعدد متولی برای

رشته‌های دیگر مواجه است. (طرح سامان‌دهی امور فرهنگی، ۱۳۸۰)

با استناد به یافته‌های پژوهش، اساسی‌ترین نقاط ضعف و نقصان در حوزه فعالیت‌های فرهنگی شامل موارد زیر می‌باشد:

- ابهام در مأموریت‌ها و وظایف محوله به سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی؛

- وجود موازی کاری و تداخل وظایف گسترده؛

- کمبود امکانات و بودجه برای توسعه فعالیت‌ها؛

- فقدان مکانیزم‌های نظارتی کارآمد؛

- تعدد مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری؛

- نبود روابط ارگانیک تعریف شده؛

- تصمیم‌گیری بر اساس وضعیت موجود و نبود برنامه‌های جامع آینده‌نگر؛

- تمایل به استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای سنتی و کمبود توجه به نوگرایی؛

- گسترش مدیریت سلیقه‌ای و موردی در حوزه تولید فعالیت‌ها

- جداسازی مدیریت فرهنگی از مدیریت کلان کشور؛

در هر حال نقش دولت و مردم در مورد فعالیت‌های فرهنگی، اصولاً مبتنی بر مبانی قابل استخراج از قانون اساسی، قوانین کلان فرهنگی کشور و برنامه‌های توسعه ملی است. تبیین این نظریه می‌تواند چارچوب‌های مشخصی را برای سازمان دهی و تنظیم روابط اداری معین کند و با تعیین اهداف و وظایف دولت می‌توان دامنه فعالیت سازمان‌های فرهنگی، نقش و رسالت آن‌ها را مشخص کرد. ضمن آنکه بیشترین اهداف مورد توجه در برنامه‌های سامان دهی تشکیلات فرهنگی کشور، مبتنی بر ساده سازی، توانمندسازی و پایان دادن به رخوت و خمودی و

ایجاد تحرک و شفافیت در وظایف و مأموریت‌ها می‌باشد. (پیروزمند، ۴۰:۱۳۸۰)

### سوالات اساسی پژوهش

سؤال اساسی پژوهش این است که:

باتوجه به گستردگی و پراکندگی ساختارهای فعال در بخش فرهنگی کشور، آیا امکان برقراری ارتباط سیستمی (هماهنگی و هم افزایی) بین آنها وجود دارد؟

ولی در کنار آن سوالات زیر نیز مطرح است:

- اساسی‌ترین محورهای موازی کاری و تداخل وظایف در حوزه خدمات فرهنگی چیست؟

- علت ایجاد سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی مستقل و بعضاً موازی در بدنه حاکمیت چیست؟

- با توجه به ماهیت تقاضای جامعه امروز، آیا در روش‌های سازمان دهی امور فرهنگی، همگرایی می‌توان دید؟

- نهادهای رسمی اصلی تأثیرگذار بر نظام فرهنگی کشور کدامند؟

- ضرورت و فلسفه وجودی دستگاه‌های فرهنگی موجود کشور با چه معیارهایی قابل تبیین است؟

### روش انجام پژوهش

دست‌یابی به هدف‌های تحقیق علمی زمانی میسر خواهد بود که با روش شناسی مناسب همراه باشد. به عبارت دیگر تحقیق باید از جنبه روش، دارای اعتبار باشد. هدف‌ها و ماهیت موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده روش تحقیق هستند. مراد از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه و روشی را اتخاذ

نماید تا او را هرچه دقیق‌تر و آسان‌تر در دست‌یابی به پاسخ نهایی تحقیق کمک نماید. همه تحقیقات، تحلیلی هستند و محقق بدون تحلیل و ارائه دیدگاه‌های خود نمی‌تواند به استنباط و استنتاج برسد. با توجه به اهداف و موضوع تحقیق و لزوم اتخاذ روشی که بتواند به دقت داده‌های مورد نیاز را جهت بررسی، جمع‌آوری نماید، تحقیق حاضر در زمره تحقیق‌های کاربردی است که در آن وضعیت نظام فرهنگی و نهادهای فرهنگی کشور به روش پیمایشی<sup>۱</sup> بررسی می‌شود. (حافظ نیا، ۱۳۸۱: ۳۵)

در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان و مطالعات اینترنتی استفاده شده است.

تحقیق حاضر براساس هدف، تحقیق کاربردی است، چرا که هدف آن، کاربرد عملی دانش است تا بتوان از آن در برنامه‌ریزی‌های آینده فرهنگی استفاده کرد. این پژوهش براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است زیرا می‌خواهد اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر را در مورد موضوع تحقیق فراهم آورد. برخلاف بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در موضوع فرهنگ که اغلب به آرمان‌گرایی و ارائه پیشنهادات شعارگونه منتهی گردیده‌اند، سعی پژوهش‌گردانین تحقیق براین است که وضعیت فرهنگ کشور را به همان‌گونه که هست بررسی و تشریح نماید، نه آن سان که باید باشد. اگرچه گاهی از نظرات اندیشمندان و صاحب‌نظران به منظور توضیح بهتر مسائل بهره گرفته است، لیکن همان‌گونه که برخواننده گرامی روشن است، در مدیریت فرهنگی، شیوه‌ی یگانه‌ای که از همه برتر باشد وجود ندارد و نسخه‌ای کارساز برای تمامی سازمان‌ها و نهادهای بخش فرهنگ حتی در موقعیت‌های خاص قابل تجویز نمی‌باشد. لذا در تمام مراحل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری باید درک هوشیارانه‌ای نسبت به مقوله فرهنگ و چگونگی اقدام

و زمان محدود، امکان مطالعه تمام نهادهای فرهنگی میسر نگردید و ناچار از گزینش تعدادی از آنها متناسب با موضوع و امکان دسترسی به اطلاعات و آرای صاحب نظران در مورد آنها شده است.

- دسترسی به خبرگان، مدیران و صاحب

نظران در امور فرهنگی بسیار زمان بر و دشوار بود؛

- گستردگی تعریف حوزه فرهنگ، برداشتهای متفاوتی از فرهنگ و معیارهای فرهنگی را نزد پاسخ دهندگان به وجود می آورد؛

- به دلیل محدودیت زمانی و عدم همکاری برخی از ارگانها (از جمله دفتر فرهنگ و هنر سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور)، ازانجام مطالعات تطبیقی بودجهای اجتناب شد؛

- آشنا نبودن تعدادی از صاحب نظران و دست اندرکاران حوزه فرهنگ با نظریهها و راهکارهای نوین مدیریتی و در نتیجه ناتوانی آنها در ارائه پاسخهای دقیق و علمی، از دیگر مشکلات فراروی این پژوهش بود.

#### مدل مفهومی مسئله

چارچوب نظری این پژوهش بر مقایسه بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ در کشور استوار است. بر همین اساس مدلهای مفهومی تحقیق طراحی گردید که طبق آن با مطالعه و بررسی اهداف و وظایف نهادهای رسمی فعال در بخش فرهنگ کشور و تطبیق آنها با یکدیگر، به راهکاری جهت ایجاد هماهنگی و هم افزایی بین آنها دست خواهیم یافت. در شکل زیر مدل ذهنی جهت دستیابی به این هدف ترسیم گردیده است.

در این رابطه صورت پذیرد. از دیدگاه این پژوهش، سازمانها و نهادهای فرهنگی، مانند هر موجودیت دیگری دارای ارتباطات ارگانیک بایکدیگر میباشند. یعنی مجموعه ای که تمام شرایط و عوامل مرتبط با فرهنگ در آن اثر میگذارد و از آن اثر میپذیرد. نکته مهم در این برداشت این است که عواملی از سازمانها و نهادهای فعال در عرصه فرهنگ را به رقابت باهم سرگرم نموده است و آنها را از پرداختن به اصل موضوع و رسیدن به یک مفهوم مشترک در زمینه فرهنگ باز داشته است و متأسفانه زمانی این مشکلات احساس می شوند که صدمات جبران ناپذیری را بر پیکر اجتماع وارد کرده اند. مهم آن است که بررسیهای مربوط به فرهنگ در ارتباطی منسجم، منظم و سازمان یافته که اجزاء آن پیوندی منطقی با هم داشته باشند صورت پذیرد. به طوری که از اندیشه ای واحد و همگن پیروی نمایند و در چارچوبی علمی قرار گیرند. اگرچه پژوهشگر بر این مسئله واقف است که تا سر منزل مقصود راهی طولانی در پیش دارد.

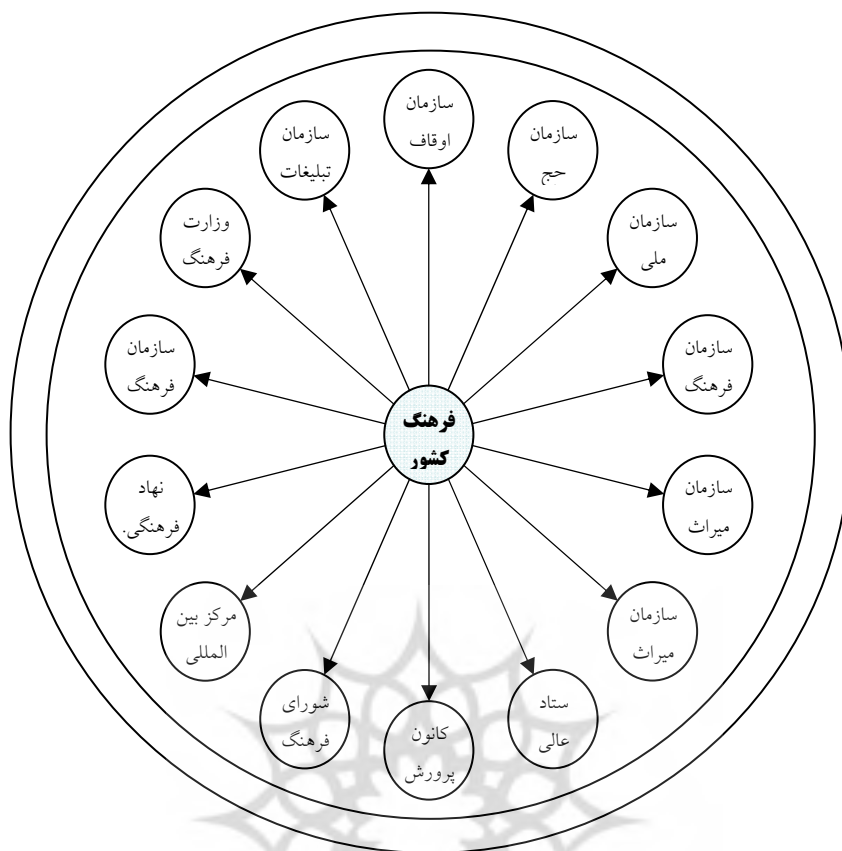
در بعد کاربردی و اجرایی، از نتایج این تحقیق در تصمیم گیریها و سیاست گذاریها و همچنین برنامه ریزیها استفاده می شود. چرا که تصمیم گیری و سیاست گذاری در قلمرو کار مدیران عالی قرار دارد و دانستن وضعیت حیطه تحت مدیریت به منظور تصمیم گیری امری ضروری است. از نظر هدف و مبنا نیز، برای آگاهی از گرایشها، ویژگیها، و کیفیت تعاملات، از نتایج این پژوهش می توان استفاده نمود.

#### محدودیت های تحقیق

تحقیق حاضر به دلیل ماهیت و گستردگی موضوع، دارای محدودیت هایی به شرح ذیل بوده است:

- عنوان تحقیق، بیانگر دامنه گسترده ای است که پژوهشگر با آن روبرو خواهد بود. با عنایت به توان

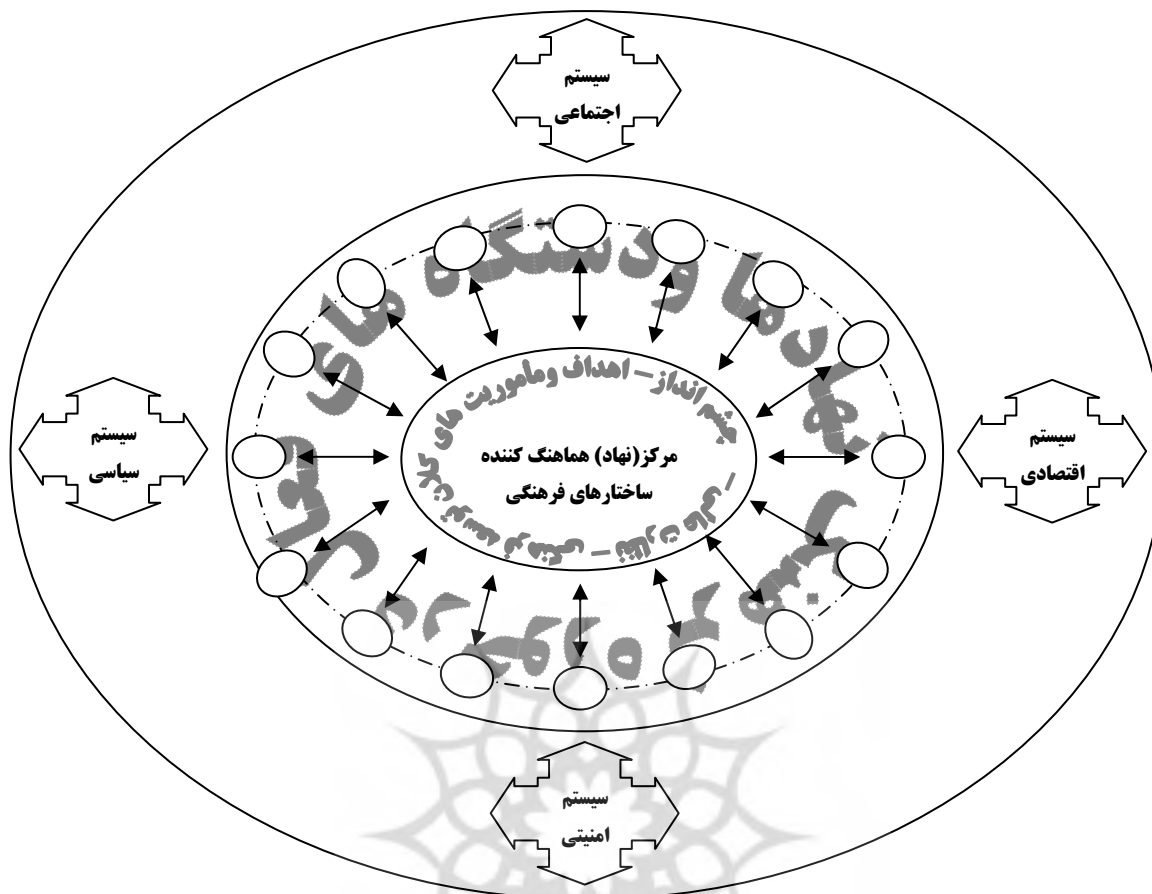
شکل شماره (۱) مدل موجود وضعیت فرهنگی کشور



در الگوی دوم، کلیه ساختارهای فرهنگی در کشور تحت مدیریت کلان یک نهاد هماهنگ کننده، فعالیت می‌کنند و با یکدیگر نیز در تعامل و هماهنگی می‌باشند. نگرش سیستمی (نظام‌گرا) به مقوله فرهنگ و داشتن رابطه ارگانیک، هم‌افزا و هماهنگ، از ویژگی‌های این مدل است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در الگوی اول، فعالیت‌های مختلف فرهنگی، تحت تأثیر نظام سیاسی کشور قرار دارد و نهادها و دستگاه‌های فرهنگی، هر کدام به طور مستقل، سعی دارند حوزه نفوذ و تأثیرگذاری خود را گسترش دهند و سهم بیشتری از اعتبارات فرهنگی را جذب نمایند. و این در حالی صورت می‌گیرد که هم سویی و هماهنگی در جهت تحقق هدف مشترک بین آن‌ها وجود ندارد. لذا در این مدل، اثری از یین‌ژی (هم‌افزایی) فعالیت‌ها دیده نمی‌شود.

شکل شماره (۲) مدل مطلوب وضعیت فرهنگی کشور



کرد. البته مشکل جدی که این پژوهش به آن پرداخته است معلوم نبودن حدود و ثغور و قلمرو فعالیت‌ها دستگاه‌ها و نهادهای رسمی متولی امر فرهنگ در جامعه می‌باشد. فعالیت‌هایی که در بعضی موارد موازی با یکدیگر بوده و دال بر عدم سازمان‌دهی و ارتباط سیستمی (ارگانیکی) بخش فرهنگ کشور دلالت می‌کند، چالشی که می‌تواند توجه پژوهشگران را به ارائه مدل مطلوب توسعه فرهنگ با تکیه بر چشم انداز آینده جلب نماید. (ابوالقاسمی، ۱۳۸۴: ۱۰۵)

**مروری بر نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه تحقیق**  
در این پژوهش، نحوه سازمان‌دهی و مدیریت فعالیت‌های فرهنگی، اقدامات لازم برای حضور دولت در مدیریت ستادی فعالیت‌های فرهنگی کشور، نقش نظارتی دولت در حوزه خدمات فرهنگی کشور، نقش

تبیین و بررسی موضوعاتی چون فرهنگ و مسائل مربوط به آن، از جمله موضوع این پژوهش، از مسائلی است که هر جامعه در حال توسعه با آن مواجه است. چرا که فرهنگ هر جامعه اساس و پایه رشد و تعالی آن جامعه است و هیچ توسعه‌ای به معنی واقعی و کامل تحقق نمی‌یابد مگر اینکه عنصر فرهنگ را با خود همراه کرده باشد. لذا می‌توان گفت که امکان عملی و منطقی تفکیک عنصر فرهنگ از دیگر ابعاد توسعه از جمله توسعه اجتماعی و اقتصادی و سیاسی وجود ندارد. در همین رابطه باید موانع و چالش‌های اساسی که در روند توسعه فرهنگ در جامعه خلل و آسیب وارد می‌کند نیز مورد توجه قرار گیرند. چراکه بدون پرداختن به آسیب‌شناسی دقیق نمی‌توان راهکاری جهت درمان آن‌ها ارائه

فرهنگی کشور نقش حاکمیتی دارد و امور اجرایی را تا حد امکان باید به نهادهای مردمی واگذار کرد.

- اگر قائل به آن باشیم، که دولت باید در مدیریت ستادی فعالیت‌های فرهنگی کشور نقشی را به عهده داشته باشد. این نقش، اعمال نظارت عالی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان و حمایت حقوقی از خدمات فرهنگی در سطوح کلان و ملی و انجام سرمایه‌گذاری‌های سطح بالا، ظرفیت‌سازی و پشتیبانی کلان مالی در ابعاد ملی است.

- در صورتی که برای دولت قائل به نقش نظارتی در حوزه خدمات فرهنگی کشور باشیم، این نقش با اجرای تمهیدات در موارد تخطی از سیاست‌های کلان نظام از طریق تدوین قوانین تشویقی مورد تأیید بوده است.

- دولت باید در حوزه خدمات فرهنگی نقش حاکمیتی و ستادی داشته باشد و برای اجرای این وظایف، گزینه اول، شورای عالی انقلاب فرهنگی و سپس هیات دولت و نهایتاً «شورایی متشکل از نهادهای اصلی فرهنگی کشور» است

- در صورتی که دولت برای انجام فعالیت‌های فرهنگی فراتر از اعمال حاکمیت نیاز به تصدی برخی از امور اجرایی داشته باشد، انجام وظایف به تناسب نوع مأموریت‌ها و وظایف، توسط دستگاه‌های اداری کشور توصیه می‌شود. بنابراین سازمان‌دهی جدید، نیاز نیست و دوایر دولتی عهده‌دار بخش‌های فعالیتی مربوط به خود در حوزه‌های فرهنگی خواهند بود.

- یکی از مسائلی که در این مطالعه و مطالعات مشابه مورد توجه محققین بوده است، مسئله موازی‌کاری است. موازی‌کاری تنها، در حوزه امور ستادی مضر است و در نتیجه باید برای رفع آن در این حوزه اقدام کرد

دولت در حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، متولی نقش ستادی دولت در حوزه خدمات فرهنگی، نهاد متصدی فعالیت‌های فرهنگی، موازی‌کاری در حوزه‌های ستادی و اجرایی فرهنگی، سازمان‌دهی امور فرهنگی در سطوح استانی و شهرستانی، اقدامات اجرایی ضروری دولت در حوزه خدمات فرهنگی، نحوه سازمان‌دهی امور فرهنگی خارج از کشور، نحوه مقابله با موازی‌کاری در سازمان‌های فرهنگی دولتی، نحوه واگذاری تصدی‌های غیر ضروری سازمان‌های فرهنگی دولتی به نهادهای مردمی، پیش شرط‌های اولیه برای ایجاد تحول در منابع انسانی سازمان‌های فرهنگی دولتی، مورد سؤال قرار گرفت، که نتایج نهایی به شرح ذیل است:

- مخاطبان ضمن تأکید بر ایجاد مرکزیتی برای تولید امور ستادی فعالیت‌های فرهنگی، تعیین سازمان مشخص برای سامان‌دهی امور ستادی فرهنگی کشور را مورد تأکید قرار دادند.

- سازمان واحدی باید تولید امور ستادی کلیه فعالیت‌های فرهنگی را بر عهده داشته باشد و نباید برای هر رشته از فعالیت‌ها و خدمات، سازمان ستادی مستقلی ایجاد نمود.

- فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی، همانند سایر خدمات اجتماعی برای آن که پاسخگوی نیاز جامعه باشد و موجبات رشد فرهنگی را فراهم آورد، نیاز به سازمان‌دهی و مدیریت دارد، ولی نحوه آن می‌تواند متناسب با شرایط فرهنگی جامعه متفاوت باشد و در این میان تعیین نقش دولت و مردم اهمیتی اساسی دارد. بر این اساس دولت تنها نقش حاکمیتی (سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان، نظارت و پشتیبانی) خود را ایفا می‌کند و کلیه امور اجرایی در اختیار نهادهای مردمی خواهد بود. بنابراین مطابق با دیدگاه این مجموعه از صاحب نظران فرهنگی، دولت در عرصه



فرهنگی، غلبه رویکرد دولتی سازی عرصه های فرهنگی و دینی، ضعف سازوکارهای مدیریت فرهنگی کشور، فقدان برنامه ریزی و سیاست گذاری استراتژیک، فقدان رویکردهای مناسب برای آموزش ارزش های فرهنگی است.

در این پرسشنامه نحوه سازمان دهی و مدیریت فعالیت های فرهنگی، موازی کاری در حوزه های ستادی و اجرایی فرهنگی، و نحوه مقابله با آن، نحوه واگذاری تصدی های غیر ضروری سازمان های فرهنگی دولتی به نهادهای مردمی، پیش شرط های اولیه برای ایجاد تحول در منابع انسانی سازمان های فرهنگی غیر دولتی، نحوه تامین اعتبارات پرسنلی، روش های تعدیل نیروهای غیر مفید و منابع مالی تعدیل و بالاخره روش های جذب منابع انسانی در سازمان های فرهنگی غیر دولتی مورد سؤال قرار گرفت و پاسخگویان (که ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان مجرب فرهنگی بودند، نظرات خود را در این زمینه بیان نمودند.

#### یافته های تحقیق

- فعالیت ها و خدمات فرهنگی، همانند سایر خدمات اجتماعی برای آن که پاسخگوی نیاز جامعه باشد و موجبات رشد فرهنگی را فراهم آورد، نیاز به سازمان دهی و مدیریت دارد.
- اگر قائل به آن باشیم، که دولت باید در مدیریت ستادی فعالیت های فرهنگی کشور نقشی را به عهده داشته باشد. این نقش، اعمال نظارت عالیه، سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان و حمایت حقوقی از خدمات فرهنگی در سطوح کلان و ملی و انجام سرمایه گذاری های سطح بالا، ظرفیت سازی و پشتیبانی کلان مالی در ابعاد ملی است.

- سوال شد آیا بهبود وضعیت ارائه خدمات فرهنگی در کشور، نیاز به سازمان دهی مجدد داریم؟ که به اتفاق آراء پاسخگویان، سازمان دهی مجدد را انتخاب کردند و حوزه های آن را «پژوهش، آموزش و تبلیغات دینی» و «امور رسانه های همگانی» و «امور مساجد و اقامه نماز» به عنوان مجاری اصلی انتخاب نموده اند.

- برای سازمان دهی امور فرهنگی در سطوح استانی و شهرستانی، پیشنهاد پاسخگویان، گزینه «در هر استان و شهرستان تنها باید یک سازمان واحد فرهنگی وجود داشته باشد.» است.

- سازمان دهی امور فرهنگی خارج از کشور به وزارت امور خارجه داده می شود و در اولویت دوم سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی مطرح است.

- برای مقابله با موازی کاری در سازمان های فرهنگی دولتی باید از طریق اختصاص اعتبارات به وزارتخانه فرهنگی کشور عمل کرد.

- اولویت اول در نحوه واگذاری تصدی های غیر ضروری سازمان های فرهنگی دولتی به نهادهای مردمی، ایجاد فرهنگ مشارکت جمعی و تجهیز امکانات تبلیغی و انجام مطالعات و بررسی های اصولی برای دستیابی به راهکارها است.

- پیش از بازنگاری در وظایف و ساختار تشکیلاتی سازمان های فرهنگی، هر گونه تحول در منابع انسانی، فاقد اهمیت است» ولی بازنگاری در وظایف و ساختار تشکیلات سازمان های فرهنگی می تواند همراه با اجرای برنامه تحول منابع انسانی باشد.

- اساسی ترین چالش فرهنگی کشور به استناد مباحث ارائه شده، شامل فقدان مدل استراتژیک کلان توسعه فرهنگی، ابهام در امکان و ضرورت دخالت دولت در امر فرهنگ، فقدان روزآمدی در اندیشه ها و نیازها، توازی گرایشی ساختاری در فعالیت های

- در صورتی که برای دولت قائل به نقش نظارتی در حوزه خدمات فرهنگی کشور باشیم، این نقش با اجرای تمهیدات در موارد تخطی از سیاست‌های کلان نظام از طریق تدوین قوانین تشویقی مورد تأیید بوده است.
  - در صورتی که قائل به آن باشیم که دولت فراتر از نقش ستادی که دارد، باید از فعالیت‌های فرهنگی در جامعه حمایت کند، نقش دولت در این عرصه منوط به اعطای تسهیلات قانونی و حقوقی، انجام سرمایه‌گذاری‌های بالاسری و ظرفیت‌سازی اقتصادی و حمایت مالی مستقیم از مناطق محروم و نقاط دارای اهمیت خاص سیاسی و فرهنگی است.
  - دولت باید در حوزه خدمات فرهنگی نقش حاکمیتی و ستادی داشته باشد و برای اجرای این وظایف، گزینه اول، شورای عالی انقلاب فرهنگی و سپس هیات دولت و نهایتاً «شورایی متشکل از نهادهای اصلی فرهنگی کشور» است.
  - در صورتی که دولت برای انجام فعالیت‌های فرهنگی فراتر از اعمال حاکمیت نیاز به تصدی برخی از امور اجرایی داشته باشد، انجام وظایف به تناسب نوع مأموریت‌ها و وظایف، توسط دستگاه‌های اداری کشور توصیه می‌شود. بنابراین سازمان‌دهی جدید، نیاز نیست و دوایر دولتی عهده‌دار بخش‌های فعلیتی مربوط به خود در حوزه‌های فرهنگی خواهند بود.
  - برای مقابله با موازی کاری در سازمان‌های فرهنگی دولتی باید از طریق اختصاص اعتبارات به وزارتخانه فرهنگی کشور عمل کرد.
  - اولویت اول در نحوه واگذاری تصدی‌های غیر ضروری سازمان‌های فرهنگی دولتی به نهادهای مردمی، ایجاد فرهنگ مشارکت جمعی و تجهیز امکانات تبلیغی و انجام مطالعات و بررسی‌های اصولی برای دستیابی به راهکارها است.
  - پیش از بازنگری در وظایف و ساختار تشکیلاتی سازمان‌های فرهنگی، هر گونه تحول در منابع انسانی، فاقد اهمیت است، ولی بازنگری در وظایف و ساختار تشکیلات سازمان‌های فرهنگی می‌تواند همراه با اجرای برنامه تحول منابع انسانی باشد.
  - اساسی‌ترین چالش فرهنگی کشور به استناد مباحث ارائه شده، شامل فقدان مدل استراتژیک کلان توسعه فرهنگی، ابهام در امکان و ضرورت دخالت دولت در امر فرهنگ، فقدان روز آمدی در اندیشه‌ها و نیازها، توازی‌گرایی ساختاری در فعالیت‌های فرهنگی، غلبه رویکرد دولتی سازی عرصه‌های فرهنگی و دینی، ضعف سازوکارهای مدیریت فرهنگی کشور، فقدان برنامه ریزی و سیاست‌گذاری استراتژیک، فقدان رویکردهای مناسب برای آموزش ارزش‌های فرهنگی است.
- تحلیل یافته‌های تحقیق**
- در اولین سوال از پرسشنامه آمده است، که فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی، همانند سایر خدمات اجتماعی، برای آنکه پاسخگوی نیاز جامعه باشد و موجبات رشد فرهنگی جامعه را فراهم آورد، نیاز به سازمان‌دهی و مدیریت دارد، ولی نحوه آن می‌تواند متناسب با شرایط فرهنگی جامعه متفاوت باشد و در این میان تعیین نقش دولت و مردم اهمیتی اساسی دارد. بر این اساس سوال شد، که کدام یک از گزینه‌ها را به عنوان اولویت اولیه برای سازمان دهی و مدیریت

را در قبال فعالیت‌هایش، مسئول و پاسخگو تعریف کرد.

براین اساس فرآیند سامان‌دهی شامل مراحل ذیل است :

۱) تعیین اصول و قواعد اساسی تجهیز منابع و تامین امکانات مورد نیاز به تفکیک ماموریت‌ها؛

۲) اصول سامان‌دهی و تقسیم کار بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛

۳) تعیین فعالیت‌ها و مأموریت‌های واگذار شده به هر یک از سازمان‌های فرهنگی غیر دولتی؛

۴) طبقه‌بندی فعالیت‌ها و مأموریت‌های تعیین شده و تفکیک پذیری آنها؛

۵) شناسایی سازمان‌های موجود و رده‌های سه گانه فعالیت و مأموریت اصلی آنها؛

۶) تعیین نحوه ارتباط و تعامل سازمان‌های اجرایی با سازمان‌های ستادی؛

به طور کلی سه رویکرد درمورد حدود دخالت دولت در امور فرهنگی جامعه وجود دارد. رویکرد اول ناظر بر تصدی تمام عیار دولت در قبال فرهنگ است. در این رویکرد تمامی امور فرهنگی و برنامه‌ریزی‌های مربوط به آن باید در اختیار دولت باشد و از همین رو دولت مجاز است تا نمادها و تعاریف فرهنگی مورد نظر خود را به جامعه تحمیل نماید. پذیرش این نظریه چالش‌هایی را برای بخش فرهنگی کشور پدید آورده است که از آن جمله می‌توان به از بین رفتن امکان رقابت در فعالیت‌های فرهنگی، احساس تحمیل از جانب مردم، ضعف کیفیت محصولات و خدمات فرهنگی عرضه شده، افزایش بار مالی دولت و مقاومت مردم در برابر بعضی از فعالیت‌های فرهنگی دولتی اشاره کرد.

فعالیت‌های فرهنگی پیشنهاد می‌کنید؟ که پاسخگویان در قبال آن با فراوانی پنج گزینه «کلیه فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی کشور تنها توسط مردم مدیریت و سازمان‌دهی شود و دولت هیچگونه نقشی را ایفا نکند.» را انتخاب کرده‌اند. با این وجود گزینه «دولت تنها نقش حاکمیتی (سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان، نظارت و پشتیبانی) خود را ایفا کند و کلیه امور اجرایی در اختیار نهادهای مردمی باشد.» با فراوانی ۱۲ در اولویت اول بوده است و گزینه «دولت علاوه بر ایفای حاکمیت و وظایف ستادی در سطوح ملی، در مجاری اجرایی نیز حضور داشته باشد.» دارای فراوانی ۸ و گزینه «دولت نقش حاکمیتی نداشته باشد، ولی همانند نهادهای مردمی در اجرای اقدامات فرهنگی نقش داشته باشد.» نیز فراوانی ۴ داشته است. بنابراین مطابق با دیدگاه این مجموعه از صاحب نظران فرهنگی، دولت در عرصه فرهنگ کشور، نقش حاکمیتی دارد و امور اجرایی را تا حد امکان باید به نهادهای مردمی واگذار نماید.

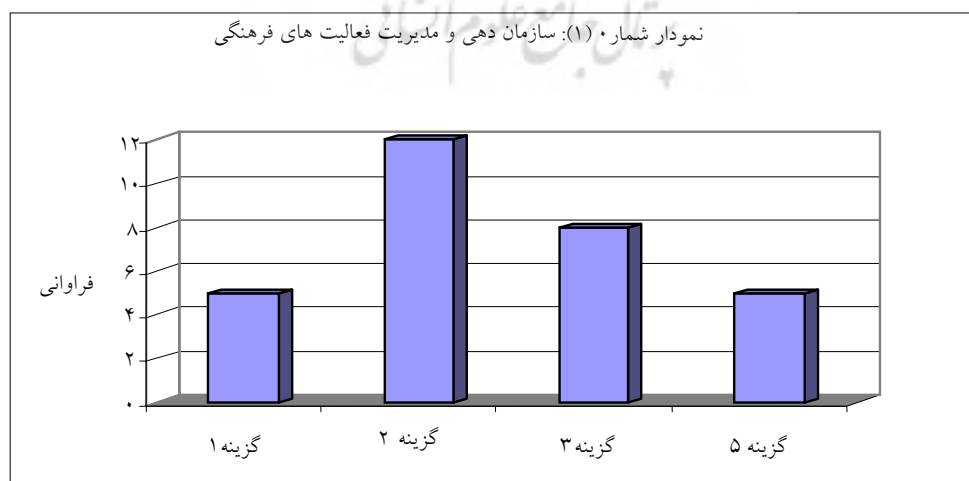
هدف از این امر، در واقع تعیین مشخص متولیان امور فرهنگی، تفکیک فعالیت‌های ستادی و اجرایی، اجتناب از تداخل وظایف، موازی‌کاری و دوگانگی در عملکردهای فرهنگی و انسجام بخشی، هماهنگی و تقسیم کار مشخص برای اجرای مأموریت‌ها و تجهیز منابع مورد نیاز است، به نحوی که نقش آفرینی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی دولتی در کنار نهادهای غیردولتی منجر به ایجاد شرایط برای بهبود وضعیت خدمات رسانی فرهنگی گردد. فرآیند سامان‌دهی در صورتی با موفقیت همراه است، که علاوه بر ایجاد امکانات مورد نیاز برای انجام مأموریت‌ها، برای همه سازمان‌ها وظیفه و مأموریت سازمانی مشخص تعیین شده باشد بنابراین بایدهای سازمان‌ها در عرض یکدیگر تعریف نشده و دارای روابط ارگانیک طولی با هم باشند تا بتوان هر سازمان

منسجم را تشکیل می‌دهند که در جهت واحدی به طور هماهنگ در حرکت بوده و فرهنگ جامعه را مدیریت می‌کنند. (دفتر مطالعات توسعه فرهنگ دینی، ۱۳۸۰)

جدول شماره ۱: سازمان دهی و مدیریت فعالیت‌های فرهنگی

ردیف	عنوان گزینه	فراوانی	درصد
۱	کلیه فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی کشور تنها توسط مردم مدیریت و سازمان دهی شود و دولت هیچ گونه نقشی را ایفا نکند. (عدم حضور دولت)	۵	۱۶/۵
۲	دولت تنها نقش حاکمیتی (سیاست گذاری و برنامه‌ریزی کلان، نظارت و پشتیبانی) خود را ایفا کند و کلیه امور اجرایی در اختیار نهادهای مردمی باشد. (حضور دولت ستادی)	۱۲	۴۰
۳	دولت علاوه بر ایفای حاکمیت و وظایف ستادی در سطوح ملی، در مجاری اجرایی نیز حضور داشته باشد. (حضور دولت ستادی و اجرایی)	۸	۲۷
۴	دولت نقش حاکمیتی نداشته باشد، و همانند نهادهای مردمی در اجرای اقدامات فرهنگی نقش داشته باشد. (حضور دولت اجرایی)	۵	۱۶/۵
	جمع	۳۰	۱۰۰

رویکرد دوم که برخلاف رویکرد اول به عدم تصدی‌گری دولت و تبدیل شدن آن به ناظر محض معتقد است، اصولاً فرهنگ را به عنوان مقوله‌ای هدایت پذیر و قابل آموزش نمی‌داند و بر آزادی عمل در فعالیت‌های فرهنگی پای می‌فشارد و دولت را صرفاً مسئول حل مسائلی غیر از مسائل فرهنگی می‌داند. این رویکرد نیز چالش‌هایی را متوجه فرهنگ کشور نموده است. از جمله فقدان یک برنامه مرکزی قدرتمند و جامع‌نگر برای تقویت روند توسعه فرهنگ، مسئولیت ناپذیری دولت در قبال تحولات و مشکلات و بحران‌های فرهنگی جامعه، عدم حمایت کافی معنوی و مادی دولت از برنامه‌های مورد نیاز، بروز هرج و مرج فراوان در عرصه فعالیت‌های فرهنگی که عموماً توسط نهادهای مردمی صورت می‌گیرد. رویکرد سوم نیز دولت را سرپرست کلان در حوزه فرهنگی جامعه می‌داند که در حد خود متصدی فرهنگ جامعه است، اما نه متصدی تمام عیار فرهنگ. براساس این دیدگاه در امور فرهنگی مملکت، مافوق دولت، رهبری، و مادون او، نهادهای مردمی نقش آفرین هستند که روی هم یک مجموعه



۲) یکی دیگر از عواملی که چالش‌هایی را در حوزه فرهنگ کشور ایجاد کرده است، حرکت شتابان نخبگان و برنامه‌ریزان فرهنگی به سمت تأسیس و راه‌اندازی مراکز مختلف فرهنگی و در نتیجه حرکت به سوی انجام فعالیت‌های موازی است. این حرکت نه با شعار مشارکت مردمی و جلب حضور آنان در فعالیت‌های فرهنگی بلکه سازمان‌های مکرر و موازی و حتی دارای اثر خنثی‌کنندگی بوده است. به گونه‌ای که امروزه در کشور به غیر از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که بزرگ‌ترین دستگاه فرهنگی دولتی محسوب می‌شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی که عالی‌ترین مرکز سیاست‌گذاری فرهنگی حکومتی محسوب می‌شود، سازمان‌ها و نهادهای متعدد دیگری در بدنه دولت و حکومت ایجاد شده است که به طور رسمی متولی رشد و توسعه فرهنگ می‌باشند و با بودجه‌های کلان دولتی مشغول فعالیت هستند که تا کنون تاثیر چندانی بر بهبودی مولفه‌های فرهنگ اسلامی نداشته‌اند. به عبارت دیگر، مردمی‌سازی فعالیت‌های مربوط به فرهنگ جای خود را به سازمان‌سازی فرهنگی داده است. در جامعه امروز ما آنچه مهم است تمرکز در عرصه فعالیت‌های فرهنگی و یا دست کم نظارت متمرکز بر فعالیت‌های فرهنگی است

در زمینه‌ی ساز و کارهای مدیریت فرهنگی، با استناد به تحلیل نتایج به دست آمده از سؤال دوم پرسشنامه، به سه اهرم کارآمد نیازمندیم که کیفیت عملکرد هر کدام می‌تواند روند توسعه فرهنگی کشور را بهبود بخشد:

#### الف) تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کارآمد

برای برخورداری از توسعه فرهنگی باید تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نخبگان جامعه مبتنی بر مکانیسم‌های علمی و دقیق باشد. آن چه در جامعه ما اتفاق افتاد، تصمیم‌گیری غیر علمی و تنها بر اساس

سلیقه‌ها و نیازهای آنی جامعه بوده است که شاهد آن را نیز می‌توانیم تغییر فراوان و هر روزه قوانین جاری کشور بدانیم. به طور کلی می‌توان گفت که روز آمد نبودن افکار و اندیشه‌های مدیران و متولیان امور فرهنگی در کشور، با روند توسعه فرهنگی در تضاد است. به بیان دیگر فقدان برنامه استراتژیک فرهنگی در سطح کلان و ملی کاملاً احساس می‌شود. این شاید به دلیل برداشت مطلق انگارانه و محدود کننده متولیان امر فرهنگ نسبت به مفاهیم و روند فعالیت‌های فرهنگی باشد (یعنی اینکه نسخه‌ای که آن‌ها برای درمان فرهنگ این مملکت پیچیده اند بهترین و موثرترین نسخه‌ها است).

#### ب) اجرای کارآمد

بعد از تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، قاعده‌تاً این برنامه‌ها باید به اجرا و ظهور برسند و ضمانت اجرایی یابند و از ظرفیت‌های نهایی برنامه‌ها استفاده شود. اما متأسفانه عدم اجرای دقیق برنامه‌ها و تصمیمات و در عوض اجرای برنامه‌ها و تصمیمات غیر علمی، آفت دیگری است که توسعه فرهنگی را دچار آسیب فراوان کرده است. به عنوان مثال عدم تحقق تمام ظرفیت‌های قانون اساسی در زمینه اهداف فرهنگی، نمونه‌ای از عدم اجرای برنامه‌های توسعه محسوب می‌شود.

#### ج) نظارت بر اجرا

اگر چه در قانون اساسی، مسئله نظارت بسیار مورد توجه قرار گرفته است و در ارکان دولت هم نظارت مهم تلقی شده است، اما سوال این است که آیا بر تمامی فعالیت‌های فرهنگی در جمهوری اسلامی نظارت کافی انجام می‌گیرد و چگونه؟ منظور از نظارت، توجه به حسن اجرای برنامه‌هاست و متأسفانه با توجه به کثرت فعالیت‌ها و موازی کاری‌های فراوان در عرصه فعالیت‌های فرهنگی و دینی و وجود نهادهای متعدد فعال در این زمینه چگونه این نظارت

انجام می‌گیرد و در کجاها این نظارت وجود دارد که این خود محل تأمل فراوان است.

بنابراین ضعف در عنصر تصمیم‌گیری خردمندانه و علمی و منطقی، ضعف در اجرای برنامه‌ها و تصمیم‌ها، و همچنین ناکارآمدی عنصر نظارت و ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی، از جمله عوامل چالش برانگیز درونی در عرصه توسعه فرهنگ دینی است. متأسفانه در بسیاری از موارد علیرغم صرف هزینه هنگفتی از سرمایه‌های مالی و انسانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی از استراتژی بلندمدت نشأت نمی‌گیرند، بلکه تنها بر برنامه‌ریزی‌های موقتی و متغیر و ناپایدار متکی هستند که خود چالش مهمی بر سر راه فرهنگ به شمار می‌آید.

یکی از مهم‌ترین عناصر و عوامل موفقیت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، داشتن یک حس مشترک هدف‌مندی یا داشتن هدفی واحد است. دیگر، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌هاست به گونه‌ای که هر سازمان باید بداند که چه کاری را انجام دهد. در وضعیت فعلی، هر سازمان وظیفه‌ای برای خود تعریف کرده و سعی دارد آن را به تنهایی انجام بدهد. در وضعیت مطلوب، نقش و وظایف هر سازمان یا نهاد توسط مرکزیتی متشکل از همه اعضا تعیین و ابلاغ می‌شود. لذا فکر اینکه هرکس سراغ کار خود برود در این مدل جایی ندارد. آنچه در این وضعیت مهم است توافق بر یک نقطه نظر مشترک در مورد فرهنگ است؛ البته توجه به این نکته ضروری است که نهادها و سازمان‌های مورد نظر باید اطمینان حاصل کنند که حضور آنها در این فرآیند مؤثر است و به معنای حذف شدن یا کنار گذاشته شدن از عرصه فعالیت‌های فرهنگی قلمداد نمی‌شود. لذا این حساسیت و شجاعت لازم است که به مشارکت آنها ارج و احترام نهاد؛ در غیر این صورت اگر سازمانی خود را به اصطلاح غیر خودی بداند و کسی برای نظراتش ارزشی قائل نشود یا او را

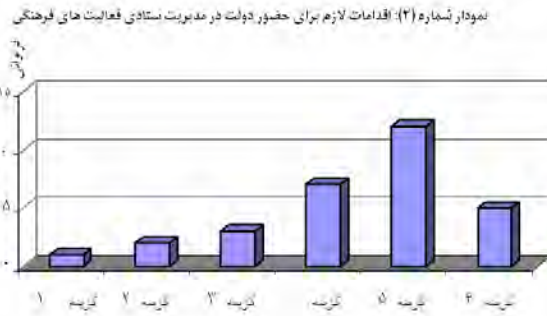
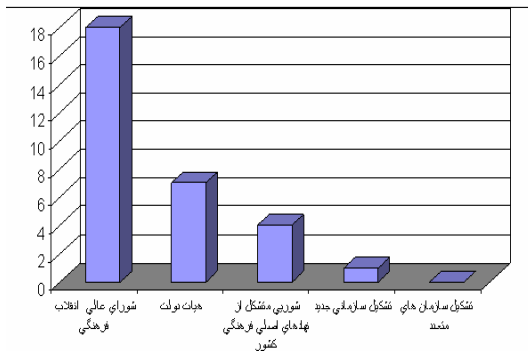
مجبور به همسویی با دیگر سازمان‌ها کنند، مشارکت اوقف می‌شود و ادامه تعاملات بدین شکل ممکن نخواهد بود. بر اساس نتایج به دست آمده، سازمان دهی فعالیت‌های فرهنگی باید دارای ویژگی‌های نهادی، مبتنی بر مولفه‌های مورد تأکید مانند ارگانیک بودن، نظریه اقتضا و دیدگاه نهادگرایی باشد.

جدول شماره ۲: اقدامات لازم برای حضور دولت در مدیریت

ستادی فعالیت‌های فرهنگی کشور

ردیف	عنوان گزینه	فراوانی	درصد
۱	اکتفای به توصیه‌ها و سفارش‌های کلی، بر مبنای سیاست‌های تعیین شده	۱	۳/۵
۲	اعمال نظارت عالی بر مبنای سیاست‌های کلی نظام	۲	۷
۳	اعمال نظارت عالی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان	۳	۱۰
۴	اعمال نظارت عالی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان و حمایت حقوقی از خدمات فرهنگی در سطوح کلان و ملی	۷	۲۳
۵	کلیه اقدامات گزینه ۴ و انجام سرمایه‌گذاری‌های بالاسری، ظرفیت‌سازی و پشتیبانی کلان مالی در ابعاد ملی	۱۲	۴۰
۶	کلیه اقدامات گزینه ۵ و انجام امور اجرایی عملیاتی	۵	۱۶/۵
	جمع	۳۰	۱۰۰

نمودار شماره ۳ متولی نقش ستادی دولت در حوزه خدمات فرهنگی



۴) ایجاد سازمان‌های مختلف فرهنگی و دینی بر اساس اسلوبی بوده است، که این گونه سازمان‌ها را نوعاً در عرض یکدیگر قرار داده است و روابط طولی چندان قابل قبولی بین آن‌ها وجود ندارد و هیچ کدام تابعیت برنامه‌ای و سیاستی از سایر سازمان‌ها ندارند و در نتیجه هر یک از آن‌ها مستقلاً به تنظیم برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی بخش عملیاتی خود، بدون ملاحظه هرگونه ارتباط فعالیت با سایر حوزه‌ها می‌پردازند. در نتیجه بسیاری از سازمان‌ها، دارای مأموریت‌های متداخل با هم هستند و پدیده موازی کاری و تداخل وظایف نمود یافته است. وجود سازمان‌های موازی در بخشی از فعالیت‌های اجتماعی که تامین مالی آن بر عهده دولت است، اقدامی نامطلوب می‌باشد و تنها در صورتی که این سازمان‌ها از مجاری مختلفی تامین مالی شوند و تولید کننده کالا و خدمات محسوب شوند و نقش حاکمیتی نداشته باشند، موازی کاری می‌تواند به عنوان عامل رقابت، نوآوری، منجر به توسعه کمی و کیفی عرضه محصولات شود و امری نامطلوب تلقی نشود، ولی وقتی منبع تامین مالی واحد باشد و بسیاری از سازمان‌ها علاوه بر عرضه محصولات، به اعمال حاکمیت و اجرای فعالیت‌های ستاد بپردازند، از هر دو مجرای موازی کاری و تداخل وظایف منجر به اتلاف منابع می‌شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، وظایف اصلی مدیریت نظام فرهنگی را می‌توان بدین ترتیب بیان کرد:

- شناخت فرهنگ (فرهنگ موجود) با مشخص کردن نرخ فعلی شاخص‌های فرهنگی؛
- تبیین «فرهنگ آرمانی»؛
- هدف‌گذاری و تعیین فرهنگ هدف (فرهنگ مطلوب)؛
- سیاست‌گذاری، برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی و نظارت بر «فعالیت‌های فرهنگی»؛

۳) کلیه پاسخگویان معتقدند که ساختار کلان تشکیلاتی نهادهای فرهنگی کشور باید مورد بازنگری اساسی قرار گیرد و ادامه وضعیت کنونی نامطلوب است و گزینه مطلوب در مورد نهاد متولی اجرای طراحی مجدد سازمان و تشکیلات این نهادها، شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌باشد.

۴) جدول شماره ۳: متولی نقش ستادی دولت در حوزه خدمات فرهنگی

ردیف	عنوان گزینه	فراوانی	درصد
۱	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۱۸	۶۰
۲	هیات دولت	۷	۲۴
۳	شورایی متشکل از نهادهای	۴	۱۳
۴	تشکیل سازمانی جدید	۱	۳
۵	تشکیل سازمان‌های متعدد	۰	۰
	جمع	۳۰	۱۰۰

جدول شماره ۴: موازی کاری و حوزه‌های ستادی و اجرایی فرهنگی

ردیف	عنوان گزینه	فراوانی	درصد
۱	موازی کاری تنها در حوزه امور ستادی مضر است و در نتیجه باید برای رفع آن در این حوزه اقدام کرد	۱۶	۵۳
۲	موازی کاری در کلیه حوزه‌های ستادی و اجرایی مضر است و باید حذف شود.	۴	۱۴
۳	به طور کلی موازی کاری و تداخل وظایف در حوزه‌های امور ستادی و اجرایی فعالیت‌های فرهنگی بلامانع است	۰	۰
۴	موازی کاری در بعضی از حوزه‌های ستادی و یا اجرایی فرهنگی مضر است و حسب مورد باید اقدام کرد.	۱۰	۳۳
جمع		۳۰	۱۰۰

پرسشنامه تحقیق که در این مقاله نتایج آن ارائه شده است سامان دهی شوند.

#### اصول و قواعد اساسی سامان دهی امور فرهنگی

\* کلیه سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی باید دارای ارتباطات ارگانیک و تعریف شده با هم باشند و مجموعه مؤلفه‌های محیطی، تغییرات آن‌ها و اثرگذاری آن‌ها مورد مطالعه و توجه جدی قرار گیرد.

\* هر گونه تداخل وظایف و موازی کاری بین سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی به منظور اجتناب از هزینه‌های زائد و بهره‌گیری بهینه از منابع مالی حذف شود.

\* از طریق ایجاد ستادهای هماهنگی و شوراهای متمرکز، ارتباطات ارگانیک بین نهادهای فرهنگی و دینی برقرار شود و این نهادها دارای روابط طولی و عرضی کاملاً مشخصی باشند.

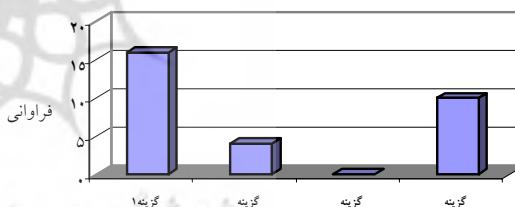
\* تقسیم وظایف و تعیین اختیارات سازمان‌های فرهنگی در حوزه‌های فعالیتی بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمانی، حقوقی، مالی و انسانی هر یک از آن‌ها باشد.

\* تصدی‌های غیر ضروری به بخش‌های خصوصی و مردمی واگذار شود و سازمان‌های فرهنگی از تصدی امور و اجرای عملیات و ادامه تصدی امور اجتناب کنند.

\* اصل ارتباط، پیوستگی، همبستگی و تجانس مأموریت‌ها، اهداف و راهبردها رعایت شود و ساختارهای علمی در نهاد مدیریت و برنامه ریزی کشور، برای ارزیابی علمی عملکرد دستگاه‌های اصلی فرهنگ ساز کشور ایجاد شود.

\* رعایت اصل امتناع از پراکندگی توزیع اعتبارات و متمرکز کردن شیوه و مجاری اعطای اعتبار با اختصاص بودجه در خصوص هر فعالیت مشخص فرهنگی و دینی.

نمودار شماره موازی کاری و حوزه‌های ستادی و اجرایی فرهنگی



#### جمع بندی نهایی و راهکارهای پیشنهادی پژوهش

مجموعه بررسی‌ها نشان می‌دهد، که سازمان‌های فرهنگی با معضلات سازمانی متعددی مواجه هستند و چالش‌هایی در زمینه تامین منابع مالی، به کارگیری منابع انسانی و حوزه‌های عملکردی دارند. این سازمان‌ها متعدد، غیر مرتبط، پراکنده، فاقد برنامه‌ریزی اصولی و غیر کارآمد هستند و ضروری است با استفاده از اصول و قواعد استخراج شده از



و امکانات و منابع لازم را دارا نباشند. این روش معمولاً پرهزینه خواهد بود.

ب) بهبود وظایف مصوب نهادهای موجود: این روش یکی از کم‌هزینه‌ترین روش‌های اصلاح یک سیستم است. در این روش وظایف عناصر (نهادهای مورد بازنگری قرار می‌گیرد، به طوریکه با وضعیت مطلوب سیستم انطباق پیدا نماید. این بازنگری و اضافه شدن وظایف با توجه به توانمندی‌ها و منابع موجود نهاد صورت می‌گیرد.

ج) بهبود ارتباطات بین نهادها: تنظیم و تصحیح ارتباطات بین نهادها، مانند برقراری ارتباط سیاست محور و ارتباط جریان منابع مالی می‌تواند به بهبود عملکرد عناصر سیستم منجر شود. این نوع بهبود می‌تواند به صورت برقراری ارتباطات جدید، تصحیح ارتباطات موجود و تغییر نوع ارتباطات انجام شود.

#### نکات اصلی مورد توجه در ارائه راهکار پژوهش

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان‌ها برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و درغیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. ارتباط تاروپود سازمان‌ها را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. با وجود تنوع برداشت‌ها از ارتباطات، ما در اینجا ارتباطات را انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین سازمان‌های مختلف تعریف می‌کنیم.

مدیران فرهنگی باید علاوه بر مهارت‌های اداری و انسانی، به مهارت اداره مسائل اجتماعی نیز مجهز بوده و مسائل جامعه را جزو اهداف سازمانی

#### اصول اساسی مورد توجه در مرحله سازمان‌دهی مجدد نهادهای فرهنگی

- \* حفظ استقلال نهادهای فرهنگی و دینی؛
- \* واگذاری تصدی‌ها به بخش‌های خصوصی و مردمی؛
- \* ایجاد تمرکز در اقدامات ستادی، نظیر سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، نظارت و تنظیم اقدامات حمایتی و هدایتی در سطوح ملی و استانی؛
- \* اجتناب از موازی کاری، پراکنده کاری و تعدد سازمان‌های ستادی و صف؛
- \* تعریف جایگاه مشخص و قانون‌مند برای سازمان‌دهی فعالیت‌های فرهنگی؛
- \* بهره‌گیری کلیه سازمان‌های فرهنگی از طبقه‌بندی شفاف مأموریتی؛
- \* واگذاری امور صف سازمان‌های فرهنگی قوه مجریه به سازمان‌های غیر دولتی؛
- \* متناسب بودن اختیارات و اندازه سازمان‌های فرهنگی با مسئولیت‌ها؛
- \* رعایت اصل عدم تمرکز در امور اجرایی؛
- \* افزایش مشارکت بخش غیر دولتی در اداره امور فرهنگی کشور.

#### راهکار پیشنهادی به منظور هماهنگ سازی نهادهای فرهنگی رسمی

از منظر سیستمی به سه صورت می‌توان به بهبود و اصلاح یک سیستم پرداخت. الف) ایجاد نهادهای جدید: پرهزینه‌ترین و سخت‌ترین روش بهبود و اصلاح یک سیستم، خلق و ایجاد عناصر (نهادهای) جدید است. این روش در صورتی توجیه پیدا می‌کند که عناصر موجود امکان پاسخگویی به کارکردهای تعیین شده را نداشته باشند

خود تلقی نمایند. توجه به مسائل اجتماعی، مستلزم ایجاد ساختارهای لازم در سازمانها و تخصیص امکانات و منابع مالی و انسانی است. اما قبل از هر چیز ایجاد باور و اعتقاد به مسئولیت اجتماعی مدیران است. هرگاه مدیران، مسئولیت اجتماعی سازمان را ضرورتی اساسی انگاشته و آنرا باور داشتند مسلماً خود در پی فراهم نمودن تمهیدات و وسایل لازم برای دستیابی به آن خواهند رفت.

مدیران باید از جزئی نگری و شیفتگی صرف نسبت به اهداف سازمانی خود دست بردارند و اهداف جامعه و کشور را به عنوان راهنمای خود در تلاشهای شان فرا راه قرار دهند. امروزه دیگر نمی‌توان جامعه سربلند و کشوری سرفراز داشت در حالی که مدیران و سازمانهای آن هر کدام به دنبال اهداف سازمانی خود بوده و منافع کلی را مد نظر نداشته باشند. باید بین سازمانها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرد.

جذب، پرورش، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی به عنوان ارزنده‌ترین منبع استراتژیک، نیاز به تدابیر و اقدامات مستمر آگاهانه و علاقه‌مندانه دارد و برای این کار باید مدیران و کارشناسان شایسته، دانشمند و باتجربه تربیت شوند تا سازمانهای خرد و کلان را به سر منزل مطلوب اقتصادی و اجتماعی هدایت نمایند و این توانایی، یک هنر تخصصی و حرفه‌ای به حساب می‌آید. در راستای این مقصود، دانش مدیریت به طور اعم و آگاهی‌های علمی و تجربی در زمینه مدیریت آموزشی و فرهنگی و مدیریت منابع انسانی به طور اخص یاری‌کننده مدیران هستند، به عبارت دیگر به کارگیری این گونه الگوها بنا به فرض باید توسط مدیرانی صورت گیرد که قبل از هر گونه برنامه ریزی معتقد به فرهنگ و جهان بینی و ایدئولوژی جامعه

خود باشند، به کشور خود عشق بورزند و وابسته به هیچ سازمان و یا گروه فشار خارجی نباشند، چه در غیر این صورت، تعیین هر گونه اهداف آموزشی و فرهنگی تحت الشعاع اهداف دیگر قرار می‌گیرد و باعث کاهش کارایی الگوهای مدیریت آموزشی و فرهنگی شده و ضررهای جبران ناپذیری بر جامعه و مردم و سازمانهای فرهنگی وارد می‌کنند. برای بهبود ارتباطات نیز پیشنهاد می‌شود، که شورای عالی انقلاب فرهنگی به عنوان متولی اصلی سیاست گذاری فرهنگی در کشور تعیین گردد و جریان تخصیص منابع مالی به نهادهای رسمی با توجه به سیاست‌های تدوین شده توسط شورای عالی صورت گیرد. همچنین برای تقویت این ارتباط و ایجاد ضمانت اجرایی اعمال سیاستها توسط نهادها، از ابزار نظارت و بازرسی نهادهای رسمی فرهنگی می‌توان بهره گرفت. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود قانون گذاری و سیاست گذاری خرد توسط مجلس شورای اسلامی، هیات دولت، سازمان مدیریت و وزارتخانه‌های مرتبط، بر مبنای سیاست‌های کلان شورای عالی انجام پذیرد (گزارش هم اندیشی صاحب نظران در رابطه با «سامان دهی فرهنگی کشور»)

#### روش اجرای پیشنهاد تحقیق

اکنون سعی می‌کنیم به این پرسش پاسخ دهیم که چگونه چنین مرکزیتی را اداره کنیم تا این هم به عنوان یک مشکل دیگر در حوزه فرهنگ تحمیل نشود. استراتژی‌های مختلفی را می‌توان در این رابطه مطرح نمود مثل: استراتژی نادیده گرفتن استراتژی به حداقل رساندن موازی کاری و استراتژی به کارگرفتن. در نوع اول تمام سیاستها و رویه‌ها از بالا دیکته می‌شود (مرکزیت تصمیم می‌گیرد چه باید بشود و چگونه انجام می‌شود). در نوع دوم سیاستها و اهداف کلان توسط مرکز تعیین و ابلاغ می‌شود لیکن

البته فرض یک روش برتر در حوزه فرهنگ به معنای آن است که تنها باید روش‌های مدیریت را به خوبی هماهنگ کرد تا اثربخشی بهینه فعالیت‌ها حاصل شود. و این امر مستلزم توجه به عوامل محیطی و سیاسی جامعه است که حوزه فرهنگ را به شدت تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. لذا براساس یافته‌های تحقیقات انجام شده، باید از روش "قانون طلایی" در این زمینه پیروی کرد. یعنی انتخاب مرکزیتی که در موارد ذیل قدرت اول و تمام کننده را داشته باشد که مزایای اتخاذ چنین روشی عبارتند از:

(۱) از جنبه مسئولیت اجتماعی، توانایی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی را در تأمین و پاسخگویی به اولویت‌ها و نیازهای جامعه افزایش می‌دهد.

(۲) از لحاظ تحصیل منابع، توانایی سازمان‌ها را در جذب امکانات و اعتبارات و منابع در زمینه‌های مصوب و استفاده از نظرات نخبگان افزایش می‌دهد.

(۳) از حیث هزینه‌ها، هزینه ناشی از دوباره کاری‌ها و فعالیت‌های ختشی کننده را کاهش می‌دهد.

(۴) از نظر حل مشکلات، امکان بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها و فراهم نمودن تجزیه و تحلیل نقادانه و جامع‌نگر را فراهم می‌نماید.

(۵) از جنبه خلاقیت، به دلیل تنوع در دیدگاه‌ها و نظرات، خلاقیت را تقویت می‌کند.

(۶) از جنبه انعطاف پذیری ساختارها، انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل انتقاد و پاسخگویی در محیط پویا را فراهم می‌نماید.

(۷) از منظر خلق فرصت‌هایی برای یادگیری، فرصتی برای تعامل و همکاری مستقیم و کسب تجارب یکدیگر فراهم می‌آورد.

شرط لازم برای تحقق این امر، تعهد و اعتقاد مدیران فرهنگی کشور و همین‌طور ایجاد انگیزه و مکانیزم لازم برای انجام این مهم می‌باشد. برای انجام

روش اجرا توسط نهادها و سازمان‌های مجری تعیین می‌گردد (مرکز تصمیم می‌گیرد که چه کاری باید انجام بشود و مجریان تصمیم می‌گیرند که آن کار را چگونه انجام بدهند). در این حالت مرکز، نقش یک هماهنگ کننده را ایفا می‌نماید، افکار و نظرات بدیع را خلق می‌کند و آن را در اختیار مجریان قرار می‌دهد. در نوع سوم سیاست‌ها و اهداف کلان و همچنین نحوه اجرای آن با مشارکت و حضور کلیه نهادها و سازمان‌های فرهنگی تعیین و به کار برده می‌شود. در این حالت مرکز نقش کم رنگ تری نسبت به مورد قبلی دارد و تجربه نشان داده است که در شرایط فعلی در کشور ما انتخاب این روش در بخش فرهنگی جواب مطلوب نمی‌دهد. جدول زیر کاربرد این سه نوع مدیریت را در رابطه با سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵-۱ کاربرد سه نوع مدیریت در رابطه با سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی<sup>۱</sup>

نادرده گرفتن	به حداقل رساندن	به کارگرفتن
معیار عملکرد: کارایی سازمان‌ها	قابلیت سازگاری و تعامل با یکدیگر و هم افزایی	یادگیری
ارتباطات: از بالا به پایین	از بالا به پایین و ارائه بازخور و گزارش از پایین به بالا	همه سویه
چالش عمده: کسب حداقل نتیجه	کسب همبستگی و هماهنگی	هم سطح نمودن
نگرانی عمده: انعطاف ناپذیری و ازدست رفتن فرصت‌ها	هزینه و تخصص بالا	سردرگمی و اصطکاک

منبع: مجموعه مقالات راهکارهای ساماندهی امور فرهنگی کشور، ۱۳۸۰

<sup>۱</sup> این جدول از مجموعه مقالات راهکارهای ساماندهی امور فرهنگی کشور که در سال ۱۳۸۰ منتشر شده است اخذ گردیده.

چنین کاری باید از اختلاف نظرها در حوزه فرهنگ به مثابه یک فرصت (و نه یک تهدید) به منظور افزایش کارایی، تقویت منابع قدرت و افزایش هماهنگی استفاده کرد.

### طرقی که پیش روی مقامات قرار دارد

مقامات دولتی از راه‌های زیر می‌توانند به اهداف عمده مربوط به فرهنگ دست یابند:

- کمک و دخالت مستقیم، که عمدتاً به وسیله ایجاد موسسات و نهادهای فرهنگی صورت می‌گیرد. این نوع کمک با توجه به نتایج به دست آمده طی دوران پس از انقلاب باید در پایین‌ترین سطح ممکن باشد. زیرا ساز و کارهای دیوان سالارانه و متمرکز کننده نظام‌های دولتی برای کارهای فرهنگی زیان‌آور است.
- کمک‌های غیر مستقیم به شکل حمایت‌های قانونی از بخش فرهنگ.
- وضع مقررات و تنظیم برنامه‌های کلان فرهنگی.
- تقویت شورای عالی انقلاب فرهنگی در موارد ذیل:
  - آینده‌نگری و بررسی و تحلیل و پیش‌بینی وقایع احتمالی در عرصه فرهنگ.
  - تدوین استراتژی‌ها و مدل‌های مطلوب توسعه فرهنگی.
  - هماهنگ‌سازی فعالیت‌های نهادها و سازمان‌های فرهنگی.
  - تولید و عرضه اطلاعات فرهنگی.
  - انجام پژوهش‌ها و مطالعات تطبیقی فرهنگی.
  - تعیین اهداف نوین فرهنگی و برقراری نظام ارزیابی عملکرد ساختارهای فرهنگی.
  - برقراری رابطه تعاملی (طرفینی) و ارگانیکی بین نهادها و سازمان‌های فرهنگی.

بنابراین مطالب فوق، شورای عالی انقلاب فرهنگی تنها جایگاهی است که در مدیریت راهبردی فرهنگی کشور نقش مؤثر ایفا خواهد نمود. شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌تواند مجموعه‌ای مرکب از مدیران عالی کشور و صاحب‌نظران و کارشناسان زبده صد در صد فرهنگی باشد و مرکز بی‌بدیلی خواهد بود که جایگاه مدیریت راهبردی کشور را همراهی می‌نماید.

این مقاله تنها نگاهی کلی به مسائل مربوط به سامان‌دهی امور فرهنگی سازمان‌های فرهنگی داشته و دستیابی به راهکارهای عملی و تحقق آن‌ها منوط به مشارکت کلیه سازمان‌های موصوف و انجام مطالعات تفصیلی مبتنی بر قابلیت‌ها و توان‌مندی‌های این سازمان‌ها است، که امید است شرایط لازم برای دستیابی به این زمینه‌ها فراهم شود.

### منابع و ماخذ

- (۱) ابوالقاسمی، محمد جواد، به سوی توسعه فرهنگ دینی در جامعه ایران - انتشارات عرش پژوه - چاپ اول ۱۳۸۴
- (۲) ابوالقاسمی، محمد جواد، فرم‌هینی فراهانی، محسن، چالش‌های توسعه فرهنگ دینی - انتشارات عرش پژوه - چاپ اول ۱۳۸۴
- (۳) الوانی، مهدی - مدیریت عمومی - تهران، نشر نی چاپ نوزدهم - ۱۳۸۲
- (۴) اشنایدر، سوزان سی، مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.
- (۵) امام خمینی (ره)، صحیفه نور.
- (۶) پیروزمند، علیرضا، آسیب‌شناسی رابطه دین، دولت و فرهنگ پس از انقلاب اسلامی، مقاله ارائه

- شده در همایش دین، توسعه فرهنگی و برنامه سوم ، دی ماه ۱۳۸۰.
- (۷) جاسبی ، عبدالله ، اصول و مبانی مدیریت ، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۸۱.
- (۸) حافظ نیا، محمد رضا. مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، نشر سمت، تهران، ۱۳۸۱.
- (۹) دفتر مطالعات توسعه فرهنگ دینی، خلاصه مقالات همایش دین ، توسعه فرهنگی برنامه سوم ، ۱۳۸۰.
- (۱۰) لایحه طرح پژوهشی تعیین سهم تاثیر دستگاه‌های دولتی بر فرهنگ کشور.
- (۱۱) جایگاه حقوقی شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- (۱۲) درآمدی بر مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی کشور (دکتر مهدی ناظمی).
- (۱۳) گزارش هم اندیشی صاحب نظران در رابطه با «سامان دهی فرهنگی کشور».
- ۱۴) عملیات موازی، مشابه و متداخل در نظام فرهنگی کشور.
- ۱۵) تحلیل وضع موجود دستگاه‌ها و نظام فرهنگی کشور.
- ۱۶) طرح سامان دهی امور فرهنگی.
- ۱۷) پایگاه اینترنتی سازمان یونسکو : [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- ۱۸) پایگاه اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی: [www.mporg.ir](http://www.mporg.ir)  
<http://www.iranculture.ir>  
<http://en.wikipedia.org>  
<http://www.culturalpolicies.net/>

#### یادداشت‌ها

۱- روش پیمایشی یعنی : تکنیک خاص در جهت گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه - مصاحبه عمیق و ساختمند - تحلیل محتوا و مشاهده و..... (بررسی نگرش یا رفتار جامعه آماری براساس انتخاب نمونه تصادفی)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

