

بررسی مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ از دیدگاه فرماندهان و فرهیختگان ناجا

سرتیپ دوم پاسدار دکتر عباسعلی فرزندی^۱

اله بخش روشن روان^۲

چکیده:

این مقاله مهارت های مورد نیاز مدیران را در حوزه فرهنگ مورد بررسی قرار داده است. هدف این پژوهش تبیین مولفه ها و شاخص های مهارت های مدیریتی است. روش تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان و فرهیختگان ناجا است. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای محقق ساخته بصورت سازمان یافته طیف لیکرت بود که به منظور سنجش مؤلفه ها و شاخص های مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ مورد استفاده قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آزمون تی و خی دو انجام گرفت. نتایج بدست آمده نشان داد که

واژه های کلیدی: مهارت ، مهارت های مدیریت ، مدیران فرهنگی ، سطوح مدیریتی ناجا



^۱ - عضو هیات علمی دانشگاه و رئیس دانشکده فرهنگ و ارتباطات سپاه
^۲ - (نویسنده مسـ و نند و کارشناس ارشد مدیریت رسانه و فرهنگ ، تلفن ۰۹۰۷۷۴۳۹۰۷۳ ایمیل roshan.135910@yahoo.com)

برای اعمال مدیریت فرهنگی به مدیران فرهنگی در همه عرصه‌ها به طور عام و در عرصه مدیریت سازمان‌های فرهنگی و فرهنگ‌ساز به طور خاص، نیاز است، بطوری که مدیران در حوزه فرهنگ در هر سطحی که باشند (عالی، میانی و پایه) و در هر نوع سازمان رسمی که فعالیت کنند باید مجهز به مهارت‌های مدیریتی باشند تا بتوانند دانش و تجربه شخصی خود را برای رسیدن به اهداف سازمان به طور مؤثر بکار گیرند و برای ایفای بهتر نقش‌های محوله (Vilkinas, 1997, pp.129-135) کسب این مهارت‌ها مبتنی بر فرهنگ اسلامی و انقلاب اسلامی برای مدیران ضرورت دارد، بطوری که بتوانند با اعمال صحیح مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله ای محدود و نامناسب، عبور دهند و آن را به بالندگی و توسعه برسانند. لذا در مقاله حاضر کوشش شده است تا در راستای هدف اصلی «تبیین مولفه‌ها و شاخص‌های مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ» مورد بررسی قرار گیرد و جهت استفاده در اختیار مدیران جوان این حوزه قرار گیرد.

بیان مساله :

نظر به اهمیت جایگاه مدیریت در حوزه فرهنگ در تاریخ بشر و ادیان الهی و بالاخص در دین مبین اسلام، بی تردید یکی از اهداف مدیریت فرهنگی - اسلامی هدایت انسانها به سوی هدف والای انسانی است. انقلاب اسلامی ایران بزرگترین و عمیق‌ترین انقلاب ارزشی، فکری و فرهنگی عصر حاضر است که در این راستا شکل گرفت. درسایه پیروزی این انقلاب و مدیریت، رهبری حضرت امام خمینی(ره) و شرایط ویژه فردی، اجتماعی ناشی از انقلاب اسلامی زمینه‌ی تربیت مدیران فرهنگی - اسلامی ظهور و بروز پیدا کرد و تا همواره بتوانند در بحران‌ها و شرایط ویژه، مشکل‌ترین مأموریت‌ها را با موفقیت جامعه عمل ببوشانند.

ازطرفی ضعف مهارت‌های مدیریتی بعضی از مدیران در سازمان‌ها در طول سالیان گذشته نشانگر آن است که مولفه‌ها و شاخص‌های مهارت‌های مدیریتی در حوزه فرهنگ تبیین و تدوین نشده است و این مساله ضعف بزرگ و خلا جدی محسوب می‌شود. بدون شک با استخراج این مولفه‌ها و شاخص‌های و تطبیق درچارچوب و فرمول‌های آکادمیک و الگوها و مدل‌ها با روش‌های کارآمد می‌توان بعنوان راهکاری کاربردی و مناسب برای بقایای مستمر و پویایی سازمان‌ها و مددکار مدیران در حوزه فرهنگ باشد.

اهمیت و ضرورت :

بنا به تعبیر مقام معظم رهبری مدظله: «مدیریت فرهنگی در جامعه، امری لازم و البته ممکن است. مدیریت فرهنگی در مقابل هرج و مرج فرهنگی است، به معنای استبداد و به معنای تحمیل نیست. به معنای رایج در میان ما نیست، یعنی نباید حمل بر این معانی شود» (آیت‌الله خامنه‌ای، دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی) و (ازگلی، ص ۳) ضرورت اعمال مدیریت با رویکرد فرهنگی به مدیران فرهنگی در همه عرصه‌ها به طور عام و در عرصه مدیریت سازمان‌های فرهنگی و فرهنگ‌ساز به طور خاص، نیاز است. و چنین مدیرانی را باید توسعه و پرورش داد. این پرورش در قالب دانش و مهارت‌هایی که آنان کسب می‌کنند محقق می‌شود، پس بررسی و تبیین مهارت‌های مورد نیاز مدیران راهکاری

است که می‌تواند در توسعه مدیریت مفید واقع شود و ما را زودتر به هدف برساند. واقعیت این است که با گذشت حدود سی و چهار سال از انقلاب اسلامی اکنون باید کشورمان مدیرانی با تجربه عملی و الگویی ارزشمند و سرشار از نکات ظریف و لطیف درحوزه مدیریت مبتنی بر فرهنگ و اندیشه اسلامی داشته باشد که با الهام گرفتن از باورهای دینی، اقتدا به سیره جهاد معصومان به ویژه نهضت حرکت آفرین عاشورا، دارای عزم و اراده‌ای سرشار از مهارت‌های مدیریتی و ابتکار و خلاقیت و نوآوری باشند که با سود جستن از سرمایه و استعداد درونی نیروی انسانی و با رعایت اخلاق و توجه به فضائل اخلاقی و اعمال مدیریت صحیح به انجام وظیفه بپردازند. از طرفی با توجه به فراز و فرودهای بعضی از سازمان‌ها در طول سال‌های گذشته تبیین مولفه‌ها و شاخص‌های مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ احساس ضرورت شدید می‌شود. در این میان سازمانهایی امکان پیشرفت پایدار و موفقیت مستمر را تجربه می‌کنند که در کارگاه‌های علمی نظریه پردازی بومی، تولید نظریه و رسیدن به الگوی مناسب را چراغ راه آینده خویش قرار می‌دهند، گرچه قدم نهادن در مسیر فرهنگ و هنر، علاوه بر عزمی برخاسته از تعهد و ایثار، قدم‌هایی محکم و استوار، بصیرتی دین مدار و پرعیار می‌طلبد. و تبیین مهارت‌های مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ نیازمند فرصتی طولانی و نگارشی وسیع و پردامنه است و در این مجال محدود همچون گنجاندن دریا در کوزه ای است. ولی امید می‌رود همین اندک تجربه و دانش و تخصص فرهیختگان و فرماندهان ناجا درحوزه فرهنگ به دلیل ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با اجرای سیاست‌های فرهنگی ذائقه ما جویندگان حقیقت را شیرین نماید. اکنون با این نگرش کلی، انتظار می‌رود بیابیم که مدیران فرهنگی به چه مهارت‌هایی نیاز دارند تا بتوانند انگیزه‌ها، چشم اندازه‌ها، عناصر مطلوب و برجسته مورد نظر خود را در جهت‌های الهی، عملیاتی و محقق سازند. این نوع مهارت‌ها برای همه مدیران در یک نظام الهی ضروری است. اما برای برخی مدیران که از آنان انتظار فرهنگ سازی می‌رود، بیشتر لازم است.

مبانی نظری :

مدیریت فرهنگی :

مدیریت فرهنگ واژه‌ای ترکیبی است که از دو کلمه مدیریت و فرهنگ تشکیل شده است که به واسطه ترکیب شدن نسبت به فرهنگ اضافه شده است.

فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مجموعه فعالیت‌هایی است که هدف آن ایجاد، حفظ و تغییر رفتار فردی و اجتماعی در چارچوب رسالت و اهداف سازمان فرهنگی و بر اساس نظام ارزشی معین صورت می‌گیرد. (کوثری و نجاتی حسینی، ص ۳۹) به عبارت دیگر، کلیه فرایندها، اقدامات و رویه‌هایی است که با هدف برنامه ریزی یا ساماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. (اولیاء، ۱۳۸۴، صص ۱۸-۱۱۹) مدیریت فرهنگی بر پایه اصول سیاست فرهنگی و قوانین و ضوابط فرهنگی، به برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی، تنظیم، اداره و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی می‌پردازد. (اولیاء، ۱۳۸۴، صص ۱۸-۱۱۹)

مهارت :

مهارت عبارت است از: سطح زیر دستی یا شایستگی فردی در انجام یک وظیفه مشخص است. (زرگر پور، ۱۳۷۵)

تعریف عملیاتی مهارت های مدیریت :

مهارتهای مدیریتی عبارت است از: کلیه دانستنی ها و توانایی هایی که مدیران برای ایفای نقش خود به آن نیازمند هستند. در اینجا منظور؛ مولفه های فرهنگی مهارت های مدیران در قالب سه مهارت اصلی انسانی، فنی و ادراکی است

که مهارت های انسانی مدیران فرهنگی شامل؛ مدیریت تنوع فرهنگی، انسجام فرهنگی و مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی است و مهارت های ادراکی مدیران فرهنگی شامل؛ تفکر استراتژیک فرهنگی، هوش فرهنگی، رهبری فرهنگی، تحلیل فرهنگی است و مهارت فنی مدیران فرهنگی شامل؛ فضا سازی فرهنگی، کسب کار فرهنگی و فنی و تکنولوژی می باشد.

مدیران فرهنگی :

مدیر فرهنگی؛ مدیری که در سازمانهای فرهنگی به طور مستقیم به سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرای برنامه های فرهنگی می پردازد. به عبارت دیگر فردی که وظیفه بهره برداری از منابع برای پیشبرد سیاست های فرهنگی را برعهده دارد. (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۵، ص ۱۱)

بسیاری از گروهها و مقوله های کارمندی، همچون هنر آفرینان، سازمان دهندگان فعالیتهای محلی، مدیران و تکنسینها به کار توسعه فرهنگی اشتغال دارند. کسان دیگری را نیز باید به این گروه و مقوله ها افزود. اشخاصی همچون تصمیم گیرندگان در امور سیاسی و نمایندگان منتخب و کسانی که نقش مستقیمی در امور فرهنگی ندارند، اما فعالیتهای آنان به توسعه فرهنگی کمک می کند و مهندسان و برنامه ریزان، مددکاران اجتماعی، معلمان، کارکنان ارشد، رسانه ها و مطبوعات... (مولینیر، ۱۳۷۲، ص ۳۲-۳۳ و فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۵، ص ۴) بنابراین مدیران فرهنگی مدیرانی هستند که مستقیماً در جایگاههای شغلی در سازمانهای فرهنگی کشور و در سطوح مختلف راهبری، پشتیبانی و یا اجرایی مشغول به فعالیت هستند. همینطور کلیه مدیرانی که در سایر دستگاههای غیر فرهنگی در مسئولیتهای شغلی هدایت و راهبری نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مشغول به فعالیت هستند، مدیر فرهنگی تلقی می شوند. (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۴، ص ۱۲)

انواع مدیران :

به طور کلی عنوان مدیر به کسی اطلاق می شود، که در قبال زیردستان و سایر منابع انسانی، مسئولیت دارد. تقریباً همه مدیران سازمان یک وجه مشترک دارند و آن زیردستان است؛ یعنی افرادی که زیر نظر آنها کار می کنند. در اغلب موارد، غیر مدیران سازمان هم یک وجه مشترک دارند، آنها هیچ زیردستی ندارند؛ بلکه با ابزار و تجهیزات کار می کنند. بنابراین وجود زیردستان، عامل مفیدی در کمک به تعریف و تشخیص انواع مدیران سازمان است. (علاقه بند، ۱۳۸۸، ص ۱۳)

انواع مدیران فرهنگی : مدیران فرهنگی را می توان به دو گروه اصلی تقسیم کرد. این دو گروه عبارتند از:

الف) مسئولین سازمانهای دولت مرکزی یا محلی. این عده را می توان « رده دوم » دانست که به مشخص کردن و عملی کردن سیاستهای کلی، نظارت، ایجاد انگیزه، هدایت و ارزشیابی می پردازند.

ب) مسئولینی که مستقیماً در گروههای هنرآفرینان، یا در سازماندهی گروهها یا در نهادهای فرهنگی، در شوراهای کار یا بخش های اجتماعی یا در سازمانهای هماهنگ کننده محلی یا منطقه ای اشتغال دارند. (مولینیر، پیتر، ۱۳۷۲ ص ۵۷)

ب) رهبران فرهنگی:

در تحقیقی که دو پژوهشگر معروف آمریکایی انجام داده اند چهار نوع رهبری در سازمانها ارائه کرده اند. دسته اول مؤسسان و بنیانگذاران سازمان از جمله کسانی هستند که ارزشها را خلق می کنند آنان تصویری از آنچه سازمان باید باشد در مغز خود دارند و همین تصور، خالق ارزشهای مهم برای فرهنگ سازمانی می شوند. دسته دوم رهبرانی هستند که تجلیگاه یا مظهر فرهنگ هستند. این افراد حافظ و نگهدارنده فرهنگ رایج یا ارزشهای معنوی سازمان هستند.

دسته سوم رهبرانی که موجب انسجام و یکپارچگی فرهنگی می شوند، کسانی هستند که هماهنگی و همفکری را در سازمان تقویت می کنند. این رهبران با حوصله زیاد به حرفها گوش می دهند؛ سازگاری دارند؛ امور را هماهنگ می نمایند؛ نقش مصلح ایفا می کنند و می کوشند تا نیازهای اجتماعی عاطفی کارکنان را تأمین کنند.

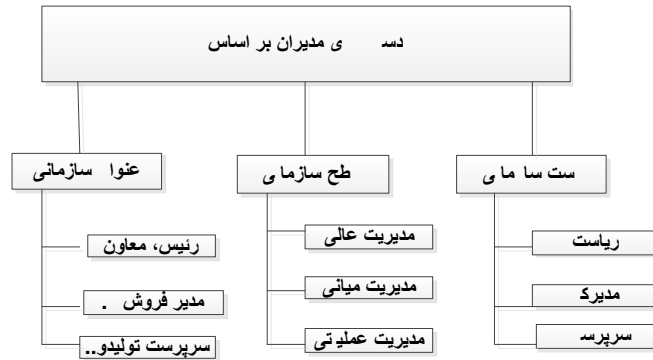
چهارمین دسته از رهبران، کسانی هستند که فرهنگ یا ارزشهای معنوی را تغییر می دهند؛ همانند آنچه در هر فرهنگ انعطاف پذیر رخ می دهد این رهبران غالباً در شرکت هایی ظهور می کنند که ارزشهای اصولی آنها باید تغییر کند. (مهدوی، فصلنامه مصباح، ش ۳۱ پاییز ۱۳۷۸، صص ۱۸۷-۱۶۷)

ج) انگیزه های مدیران و رهبران فرهنگی :

نیت و انگیزه های ویژه مدیران و رهبران فرهنگی، انگیزه های مادی و اقتصادی نیست. یعنی فرهنگ اقتصادی و مال سالاری بر آنان حاکم نمی باشد، بلکه آنان را انگیزه های الهی و کسب رضایت الهی به حرکت وامی دارد و در جستجوی تقرب و نزدیکی هرچه بیشتر به خدای متعال و اولیای او هستند. عناصر ویژه ای که طی کنندگان این راه دارا هستند، عناصری است که در فرهنگ قرآن برای طراحی و تأسیس یک جامعه آرمانی در نظر گرفته شده است. آنان تجلی جامعه عبدالرحمن هستند. این ابعاد در آیه های ۶۳ تا ۷۴ سوره فرقان طراحی شده است. (ازگلی، شماره ۲، مرداد و شهریور، ۱۳۸۵) برجستگی خاص فرهنگ رهبران الهی نسبت به سایر فرهنگها، آن است که آنان در جستجوی آن هستند که "امام المتقین" و خلیفه الله شوند و این نوع کمال گرایی را جز در مکتب متعالی قرآن کریم، نمی توان یافت. (جوادی آملی، ۱۳۷۹ ص ۳۱۲)

سطوح مدیریتی :

مدیران را در سازمانهای مختلف براساس سطح سازمانی، پست سازمانی و عنوان سازمانی دسته بندی می کنند. نمودار زیر راههای گوناگون دسته بندی مدیران را نشان می دهد. (سعیدی، و نظری؛ ۱۳۸۷، ص ۶)



سازمان رسمی معمولاً از سه منطقه مدیریت و یک منطقه اجرای عملیات به شرح زیر تشکیل می‌شود. (سلجوقی، ۱۳۸۵، ص ۲۲)



مدیران عالی: ^۳ این سطح از مدیریت، معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهد؛ که مسئول اداره کل سازمان هستند. (رضاییان؛ ۱۳۸۴، ص ۲۸) آنان سیاست‌های کلی، برنامه‌های کلان، طرح‌های دوربرد و برنامه‌های راهبردی سازمان را تهیه و مصوب کرده و بر کلیت سازمان نظارت و هماهنگی اعمال می‌نمایند (سلجوقی، پیشین، ص ۲۳).

مدیران عالی، مسئولیت بررسی و ایجاد هماهنگی با محیط‌های خارجی و دیگر سازمان‌ها را برعهده داشته و باید از فرصت‌های محیط بیرون استفاده نمایند. از این مدیران، انتظار می‌رود نسبت به مسائل با دیدی ژرف و عمیق برخورد کرده و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک مؤسسه را فعال نموده تا نسبت به تغییرات بی‌شمار محیطی عکس‌العمل مناسب نشان داده شود. (سعیدی، و نظری، پیشین، ص ۷).

مدیران میانی: ^۴ مدیران میانی، یک رده پایین‌تر از مدیران عالی هستند، به‌طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان را تشکیل می‌دهند. کار مدیران میانی، مدیریت سرپرستان است. آنها راهبردها و خط‌مشی‌های ارایه‌شده توسط مدیران را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل می‌کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می‌دهند. این مدیران، بیشتر وقت خود را

³ - Top Management

⁴ - Middle Management

صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها می‌نمایند. این مدیران، برنامه‌ریزی میان‌مدت می‌کنند و برای اظهار نظر مدیران عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت آماده می‌کنند. (موسوی سریزدی، ۱۳۸۶، ص ۸)

عملکرد مدیران رده‌های عملیاتی را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء، تعیین می‌کنند و به مدیران رده پایین درباره تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌کنند. (رضاییان، علی؛ پیشین، ص ۲۷۰)

کار مدیران میانی، با توجه به سطح شغلی و واحد سازمانی آنان متفاوت است. ولی به‌طور کلی، دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل‌کننده‌تری هستند. روشن است، مدیری که در رده عملیاتی موفق است، لزوماً نباید در رده میانی نیز موفق باشد؛ برای اینکه ممکن است این‌طور نباشد. (موسوی سریزدی، ۱۳۸۶، ص ۸)

مدیران عملیاتی یا سرپرستان؛ این مدیران، در پایین‌ترین سطح سازمان قرار می‌گیرند و افرادی هستند که مسئول کارهای دیگران هستند. آنها را مدیران نخستین سطح سازمان^۵ می‌نامند. مدیران رده پایین سازمان، کارکنانی را سرپرستی می‌نمایند که هیچ نوع کار مدیریتی انجام نمی‌دهند. اغلب اوقات، مدیران رده پایین سازمان را سرپرست^۶ می‌نامند. (استونر، جیمز و دیگران؛ ۱۳۸۳، ص ۲۱)

از نظر مفهومی، مدیر عملیاتی، فردی است که در پایین‌ترین رده سلسله مراتب مدیریت هر سازمان قرار دارد و به‌طور مستقیم، چهره‌به‌چهره و بدون واسطه، با متصدیان مشاغل گوناگون یک واحد خاصی از سازمان کار می‌کند؛ مثلاً با کارگران در کارگاه، با کارمندان در اداره، با مدرسان و استادان در یک دانشگاه و با سربازان در یک پادگان. می‌توان گفت موفقیت یا عدم موفقیت سرپرستان خط اول واحدهای هر سازمان، با کارآیی و بهره‌وری کلی آن سازمان، رابطه‌ی مستقیم دارد. (سلجوقی، پیشین، ص ۲۷)

در برخی منابع، از سرپرستان به‌عنوان عاملین تغییر نام می‌برند؛ چون اگر سرپرستان، از دانش و مهارت لازم برخوردار باشند، قادر به مدیریت تغییر و پیاده‌سازی اهداف تغییر و تحوّل در سطوح عملیاتی و قاعده هرم سازمانی خواهند شد. (سیدجوادین؛ ۱۳۸۵، ص ۹)

البته مدیریت عملیات، عنوان کلی است که هم مدیر و سرپرست تولید در یک مؤسسه یا کارگاه تولیدی و هم مدیر و سرپرست خدماتی در یک سازمان خدماتی را دربر می‌گیرند، هر دو این مدیران، عملیاتی را برای وصول به اهداف سازمان‌هایشان که ارایه خدمات و تولیدات است، انجام می‌دهند و هر دو، صرف نظر از نوع خدمت یا محصولشان، مدیر و سرپرست عملیاتی و اجرایی‌اند. (سلجوقی؛ ۱۳۸۵، ص ۲۳)

در تمامی عناوین سرپرستی، مفاهیم مشترک زیر قابل برداشت است:

- سرپرستان دارای چندین کارمند یا کارگرند؛ که به آنها گزارش می‌دهند.
- کار، توسط سرپرستان از طریق افراد زیرمجموعه صورت می‌گیرد.

- تلاش سرپرستان در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی است؛ که از طریق مدیران عالی و میانی تعیین می‌گردد.

- نوع عملیات آن‌ها عینی، عملیاتی و صفی (اجرایی) است. (سیدجوادین؛ ۱۳۸۵، ۱۰-۱۱)

مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است؛ اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند، برای پرسنل خود مأموریت‌های کاری خاص تعیین کنند و باید برنامه عملیاتی، تفصیلی و کوتاه‌مدت طرح‌ریزی کنند. بر خلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی، وقت کمی صرف برنامه‌ریزی، گزارش‌نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می‌کنند. بیشتر وقت این مدیران با کارگران صرف می‌شود و زمان کمی را با مدیران بالاتر یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند. این مدیران با محیط کاری خود، کاملاً در ارتباط هستند و مسائل آنها را حل می‌نمایند. در حقیقت آنان در خط آتش کار می‌کنند؛ جایی که عملیات در آن صورت می‌گیرد. (موسوی سریزدی؛ ۱۳۸۶، ص ۷-۸)

مهارت‌های مورد نیاز در مدیریت فرهنگی

باید دید که مدیران و رهبران، به چه مهارت‌هایی نیاز دارند تا بتوانند انگیزه‌ها، چشم‌اندازها، عناصر مطلوب و برجسته مورد نظر خود را در جهت‌های الهی، عملیاتی محقق سازند. این نوع مهارت‌ها، برای همه مدیران در یک نظام الهی ضروری است. اما برای برخی مدیران که از آنان انتظار فرهنگ‌سازی می‌رود، بیشتر لازم است. بدیهی است که بسیاری از این مهارت‌ها در بسیاری از سازمان‌ها به نوعی از آنها استفاده می‌شود. اما جهت‌گیری و انگیزه‌های استفاده از آنها، از سازمان به سازمان دیگر و از مدیری به مدیری دیگر می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین ابتدا سعی می‌شود از این مفهوم، بر حسب ادبیات، تعریف‌هایی به اختصار ارائه شود و آن‌گاه به دنبال شناسایی فهرستی از مهارت‌هایی می‌رویم که به طور خاص برای مدیران فرهنگی به معنای اخص کلمه نیاز است.

تعریف مهارت:

مهارت عبارت است از تخصص در وظیفه‌ای خاص که در آن ارزشیابی از سطح تخصص فرد هم نهفته است. مانند این که می‌گوییم این مدیر فرهنگی بسیار ماهر است. و وظیفه‌اش را ماهرانه انجام می‌دهد. بدیهی است که هر مهارتی از طریق یادگیری و تجربه حاصل می‌شود. (ازگلی، ۱۳۸۵؛ ص ۸) مهارت از منظر صاحب نظران مختلف به گونه‌های چندی تقسیم بندی شده است. یکی از دسته بندی‌ها، دسته بندی پنج‌گانه مهارت‌ها به شکل زیر می‌باشد:

- مهارت‌های ادراکی و حرکتی که مستلزم حرکت هماهنگ برای انجام یک وظیفه است.
- مهارت شناختی و اجتماعی که به تفسیر کنترل ارتباطات و پاسخگویی نیاز دارد.
- مهارت‌های اساسی و ابتدایی در محیط کار، که شامل خواندن و نوشتن، محاسبه، ریاضیات، گوش دادن و صحبت کردن می‌شود.
- مهارت‌های فکری که شامل تفکر خلاق، حل مسئله و استدلال است.

• مهارت های بین فردی و تعاملی شامل ارتباطات، حل مسائل میان افراد، ملاقات با افراد، اصلاح ارتباطات، هدایت دیگران، رعایت هنجارها و کنترل فشارها است. (ازگلی، ۱۳۸۵؛ ص ۱۰)

مدیران در هر سطحی که باشند (عالی، میانی و پایه) و در هر نوع سازمان رسمی که فعالیت کنند باید به مهارت های خاصی مجهز باشند تا بتوانند دانش و تجربه شخصی خود را برای رسیدن به اهداف سازمان به طور مؤثر بکار گیرند.

سایمون سه مهارت اساسی و مهم را برای مدیر قائل است؛ (امامی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۷)

الف) تصمیم گیری در شرایط نامعین (ب) ایجاد ایده های نو و متناسب با شرایط جدید

ج) اجرای برنامه های جدید با سرعت و راندمان

رابینز مهارت های مدیریتی را به هفت دسته تقسیم می کند: (امامی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۸)

۱- ادراکی ۲- تصمیم گیری ۳- تحلیلی ۴- اجرایی ۵- ارتباطی ۶- انسانی ۷- تکنیکی

نویسنده دیگری مهارت های مدیران را به سه دسته تصمیم گیری، برقراری روابط متقابل شخصی و هدف گذاری تقسیم می کند. (امامی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۸) محقق دیگری بیان کرد که می توان مهارت های مورد نیاز مدیران را بر اساس کارکرد های آن ها تعیین کرد. وی مهارت هایی چون: مدیریت منابع انسانی، مدیریت اهداف و وظایف، رهبری، مدیریت افراد و کنترل زیردستان را برای مدیران ضروری دانست (Horton, sylvian.1999)

یوکی در مطالعه ای که روی رهبران موفق داشت معتقد بود که مهارت های متقاعد سازی، اجتماعی، ذکاوت، ادراکی، خلاقیت، اداری، سیاست مداری و فصاحت در بیان از اهمیت بیشتری برخوردار است (Cameron, s.kim & Quinn, e.robert. 1999) محققان دیگری معتقدند که برای انجام وظایف اثربخش می بایستی مهارت های: کار تیمی، تفکر انتقادی و مهارت های حرفه ای در مدیران وجود داشته باشد.

(Schermerhorn, john. 2002) رابرت کاتز (۱۹۵۵) از اولین کسانی است که بیان کرد مدیران شایسته باید واجد سه مهارت اصلی چون: مهارت های فنی، انسانی و ادراکی باشند.

الف) مهارت های فنی: در سطوح پائین مدیریتی، مهارت های فنی مهمترین مهارت ها را تشکیل می دهند و اغلب به جنبه های فنی شغل مربوط می شود. این مهارت ها شامل دانایی و توانایی در انجام وظایف (علاقه بند، ۱۳۷۵ ص ۱۷) ویژه و چیرگی در کاربرد ابزار و تجهیزات مختص آن وظایف است. و شامل کسب آموزش و تجربه اندوزی است که به کمک مهندسان، معماران و متخصصان، هم در مدرسه و هم در محیط کار، حاصل می آید. (علاقه بند، ۱۳۷۵ ص ۱۸) به نظر کاتز، مدیران پایه یا سطوح عملیاتی بیشتر از سایر سطوح نیازمند بکارگیری و استفاده مهارت های فنی هستند و باید از حداکثر مهارت های وظایف خویش برخوردار شوند. (یوسفی، ۱۳۸۱) این مهارت ها چون قابل مشاهده، سنجش و اندازه گیری هستند می توان در آنها به بالاترین درجه تبحر و توان مندی رسید.

ب) مهارت های انسانی: این مهارت ها به مدیران این امکان را می دهد که با افراد و در کنار آن ها و با ارتباط مؤثر با گروه ها کار کنند. مهارت های انسانی در نقطه مقابل مهارت های فنی قرار دارند. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن مشارکتی زمینه را برای یادگیری غیرمستقیم مهارت های انسانی فراهم می سازند.

از دیدگاه کاتز، هر سه سطح مدیریت بالا، میانی و سرپرستی (عملیاتی) بایستی قدرت ارتباط مؤثر با کارکنان و جامعه را دارا باشند.

برخورداری از مهارت های انسانی جزئی جدایی ناپذیر از ویژگی های مدیران است (Hoy , A.W. , pp.9-28, 2006) سطح تحصیلات مدیران و کارکنان عامل مهمی در افزایش رغبت کارکنان نسبت به فراگیری مهارت های علمی و تخصصی خواهد بود (Taghi zadeh. 2009, pp.1-25.)

ج) مهارت های ادراکی یا مفهومی : این مهارتها توانایی هماهنگ کردن و وحدت بخشی را به مدیران می دهد تا آنان بتوانند سازمان را به صورت یک کل یا سیستم مشاهده و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را درک، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کنند. یادگیری مهارتهای ادراکی مستلزم یادگیری نظریه ها، نکته ها و اصول کلیدی مربوط به علوم رفتاری، نظریه های سازمان و مدیریت، شناخت وظایف مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست. مدیران عالی نیازمند بیشترین بکارگیری و استفاده از مهارت ادراکی هستند.

صاحب نظران دیگری به تکمیل این مفهوم پرداخته و با پایه قراردادن این سه دسته مهارت ، مهارت های دیگری را به آن ها اضافه نمودند (Ahmadi 2009 pp.119-136) مهارت هایی چون: مدیریت منابع انسانی ، مدیریت اهداف و وظایف، رهبری، مدیریت افراد و کنترل زیردستان مهارت بر مبنای توانایی (استعداد) و شایستگی اولیه ایجاد می شود و تخصص، عملکرد (فرد) را به سطح فعالیت های خاصی گسترش می دهد. توانایی اولیه، پیش نیاز مهارت است. با فقدان توانایی اولیه، امکان گسترش مهارت وجود ندارد (ول فورد، ۱۹۷۶). مهارت را می توان از طریق تعلیم و تربیت، آموزش و تجربه، آموخت و از طریق تمرین و باز خورد عملکرد، توسعه و پرورش داد.

فهرست مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ

طی بررسی هایی که در برخی از تحقیقات انجام شده پیرامون مهارت مورد نیاز مدیران و رهبران در حوزه فرهنگ انجام شد، فهرستی از این مهارت ها به دست آمد. این فهرست ها، به دلیل های چندی، از جمله به دلیل نوع نگاه محققان و رویکرد تحقیقی آنان، تا حدودی با هم تفاوت دارند. به نظر می رسد که هر کدام از این مهارت ها مورد نیاز مدیران است. اما در این پژوهش در میان همه مهارت ها لازم براساس پرسشنامه ای که در اختیار فرهیختگان و فرماندهان ناجا قرار گرفت مهارت های لازم برحسب درجه اهمیت از دیدگاه آنها برای مدیران در حوزه فرهنگ احصاء و بر اساس پرسشنامه ارزش یابی خبرگان نسبت به طبقه مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ در قالب سه مهارت اصلی ادراکی ، انسانی و فنی و سطوح مدیریتی یعنی راهبردی ، میانی و عملیاتی انجام گرفت هرچند میان صاحب نظران، تفاوت دیدگاه وجود دارد و برای رسیدن به یک نتیجه قطعی، جای کار و مطالعه بسیار دارد. ولی جداول شماره یک ، بیان گر مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ است. براساس همین تقسیم بندی پرسشنامه ای

محقق ساخته از طیف لیکرت حاوی ۳۴ گویه در اختیار ۵۰ نفر از فرهیختگان و فرماندهان ناجا قرار گرفت و با استفاده از نرم افزار spss^۷ بر روی یافته ها تحلیل های آماری صورت گرفت.

جدول شماره ۱ - پرسشنامه ارزش یابی خبرگان نسبت به طبقه مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ

عنوان	مهارت			سطوح راهبردی		
	ادراکی	انسانی	فنی	سایر	راهبردی	میانی
تفکر استراتژیک فرهنگی	*				*	
هوش فرهنگی	*	*			*	*
رهبری فرهنگی	*				*	*
تحلیل فرهنگی	*				*	
مدیریت تنوع فرهنگی		*			*	*
انسجام فرهنگی		*			*	*
مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی		*			*	*
فضا سازی فرهنگی			*			*
کسب کار فرهنگی			*			*
فنی و تکنولوژی			*			*

بنابراین بر اساس طبقه بندی سه گانه لیکرت است که مهارت ها را به مهارت های ادراکی، انسانی و اجرایی تقسیم کرده است و بیشتر به آن تکیه می شود. که در این پژوهش مهارت های فرهنگی را در قالب این سه مهارت بیان می شود.

مهارت های ادراکی مورد نیاز مدیران فرهنگی عبارتند از:

۱- **مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی**: تفکر استراتژیک به دیدن چشم اندازها و افق های دور تمایل دارد. تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی به صورت مرتبط و هم افزا و در جهت تحقق نیازهای دستگاه و سازمان متعهد است. (زاهدی، ۱۳۸۹ ص ۱۲۰) به عبارت دیگر تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت (فرهنگی) و دیدن فرصت هایی است که رقبای فرهنگی نسبت به آن غافل هستند (سلطانی، پیشین، ص ۴) هنری منیز برگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار ذهنی می داند و گری هامل آن را معماری استراتژیک بر مبنای خلاقیت و هنر کسب و کار توصیف می کند (غفاریان، ۱۳۸۲، ص ۳۵) تفکر استراتژیک مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است ولی در بلند مدت سود زیادی دارد. این توانایی چیزی بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فن آوری است. (سلطانی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۸) شاخصه های مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی عبارتند از: قدرت تشخیص، ایده سازی و نوآوری فرهنگی، بینش اجتماعی، آینده نگری و استنباط ابهام فرهنگی (روشن روان، ۱۱۹)

⁷ - Statistical Package for Social Sciences

۲- **مهارت هوش فرهنگی:** هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، هوش فرهنگی بینش های فردی را در بر می گیرد که برای انطباق با موقعیت ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه های کاری چند فرهنگی مفید است. برای توسعه فرهنگی نیاز است مدیران فرهنگی در ابعاد سه گانه شناختی، فیزیکی و احساسی، انگیزشی فعالیت و اجزای هوش فرهنگی را در خود تقویت نمایند. به طور کلی شاخص های لازم برای تقویت مهارت هوش فرهنگی را می توان به شرح زیر بیان نمود. (نائیجی، ۱۳۸۶، ص ۲۰ و ۲۱) دانش فرهنگی، شاخص برقراری ارتباط مثبت با فرهنگ های دیگر، شاخص سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگ های دیگر، شاخص جمع گرایی و شاخص انگیزه مشارکت (روشن روان، ۱۱۹)

۳- **مهارت رهبری فرهنگی:** رهبران فرهنگی اثربخش از طریق ساختن شخصیت خود قابلیت نفوذ در فرهنگ دیگران را کسب و زمینه های به کارگیری آموزه های فرهنگی دیگران را فراهم می کنند. (سلطانی ایرج، پیشین، ص ۶) شاخص های مهارت رهبری فرهنگی عبارتند از: شاخص تیم سازی، شاخص الگوسازی اخلاقی، شاخص ایجاد روابط بین فردی، شاخص نمادسازی فرهنگی و شاخص نوآوری فرهنگی (روشن روان، ۱۱۹)

۴- **مهارت تحلیل فرهنگی:** مدیران فرهنگی باید از توانمندی تحلیل آموزه ها و مؤلفه های فرهنگی برخوردار باشند، به راحتی بتوانند آموزه های جدید فرهنگی را خلق کرده و آنها را به مرور تبدیل به روش های کار و زندگی کنند. در این فرایند کارکردها و ساختارهای هریک از نظام های فرعی مبتنی بر مفروضات و ارزشها و باورهای نظام فرهنگی، بازبینی و بازسازی می شود به گونه ای که تعادل کلان نظام اجتماعی تامین و حفظ می گردد. (رازنهان، ۱۳۸۶، ص ۴۳) تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات جهت ارزیابی منطقی موقعیت ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی، برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه ماموریت است. (زاهدی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۰) شاخص های این مهارت عبارتند از: تفکر سیستمی، جامعیت تفکر فرهنگی، ژرف نگری فرهنگی، مدیریت دانش فرهنگی و پیش بینی رفتارهای فرهنگی (روشن روان، ۱۱۹)

مهارت های انسانی مورد نیاز مدیران فرهنگی عبارتند از:

۱- **مهارت مدیریت تنوع فرهنگی:** شناخت مشترکات فرهنگی جامعه یا سازمان و طراحی الگوی مناسب و مدیریت فرهنگ های گوناگون و ایجاد هم افزایی مثبت بین آنها نیازمند مهارت های مناسب است. کارکردن با مردمی که ارزش ها و باورهایشان به خاطر زبان و سن متفاوت از شما است. می تواند موجب کج فهمی ها و شکست شود. (غفاری، ۱۳۸۵، ص ۵۳) برای مدیریت فرهنگی می توان از چهار راهبرد بهره گرفت: پذیرش، مداخله ساختاری، مداخله مدیریتی و خروج با حذف یک عضو از تیم فرهنگی هنگامی که سایر گزینه ها با شکست روبه می شوند. (برت، ۱۳۸۵، ص ۶۰ و سلطانی، ص ۵) شاخصه های مهارت مدیریت تنوع

فرهنگی عبارتند از: مذاکره مطلوب، قانع سازی اثر بخش، ایجاد توافق و سازش، پذیرش تنوع فرهنگی و حل تعارض (روشن روان، ۱۱۹)

۲- مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی: در جهانی شدن فرهنگی، جنبه‌هایی از این پدیده

بررسی و مطالعه می‌شود که در ارتباط مستقیم با اندیشه و حس همفکری فرهنگی، همبستگی و وفای سیاسی، وحدت ملی و هویت ملی، تصویرسازی جهانی از فرهنگ‌ها و ملت‌ها، ارتباط‌های میان فرهنگی، اخلاق جهانی، هویت‌های خرد و کلان فرهنگی و تحولات ارزشی دارند. جهانی شدن فرهنگی در عصر حاضر ویژگی‌های خاصی دارد که آن را از دوران گذشته متمایز می‌سازد. (نپاوندیان، ۱۳۸۵، ص ۱۴ و ۱۵)
(درخصوص بررسی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متقابل جهانی شدن و فرهنگ‌های ملی و بومی سه دیدگاه وجود دارد: دیدگاه همگونی فرهنگی، دیدگاه خاص گرایی فرهنگی، دیدگاه آمیزش و تحول فرهنگی.
(کاردان، ۱۳۸۶، ص ۶۶) شاخص‌های این مهارت عبارتند از: مهندسی فرهنگی، تلفیق دیدگاه‌های فرهنگی، شناخت فرهنگ بومی، شناخت مشترکات فرهنگ بومی و جهانی و ایجاد هویت مشترک (روشن روان، ۱۱۹)

۳- مهارت انسجام سازی فرهنگی: مدیران فرهنگی باید به سمت قوی کردن فرهنگ سازمان و جامعه

حرکت نمایند. برای ایجاد انسجام فرهنگی در سطح جامعه بایستی روی دو محور اساسی کار شود، یکی تعداد افراد جامعه معتقد به ارزش‌های عالی و فرهنگ را افزایش داد و سپس میزان و عمق اعتقاد و پای بندی به ارزش‌های فرهنگی را زیاد کرد. (روشن روان، ۱۱۸) برای این کار استفاده از راه‌های پرورش احساس احترام به تاریخ جامعه و سازمان، آفریدن احساس یگانگی در افراد جامعه و سازمان، تشویق احساس عضویت در جامعه و سازمان و افتخار به آن و تقویت ساز و کارهای تبادل نظر بین افراد جامعه از مجاری رسمی و غیره رسمی می‌تواند چسبندگی و انسجام فرهنگی را افزایش دهد. شاخص‌های این مهارت عبارتند از: وحدت بخشی فرهنگی، ایجاد گفتمان، تحمل نظرات مخالف، ایجاد ایده‌های مشترک و سازش بین تضادهای فرهنگی (روشن روان، ۱۱۹)

مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران فرهنگی عبارتند از:

۱- مهارت فضا سازی فرهنگی: با توجه به اینکه فرهنگ زیربنای هر کار بوده و شیوه زندگی مردم بدان

وابسته است، مدیران فرهنگی سازمانی و جامعه بایستی قابلیت ایجاد فضای فرهنگی را داشته باشند. در فضا سازی فرهنگی می‌توان بسیاری از آموزه‌های فرهنگی را نهادینه کرد و به کار بست. یکی از عواملی که به ایجاد و ترویج فرهنگ کمک می‌کند، وجود فضای فرهنگی است. (سلطانی ایرج، پیشین، ص ۷) مهارت مذکور دارای شاخص‌های رشد حرفه‌ای، شاخص خود آموزی، شاخص تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی، شاخص آموزش دادن و شاخص آموزش دیدن می‌باشد. (روشن روان، ۱۱۹)

۲- مهارت کسب و کار فرهنگی: فرهنگ، زیر بنای کسب و کار در سازمان و جامعه است؛ به عبارت ساده،

فرهنگ نوعی کسب و کار است. این بدان معناست که هر کسب و کاری ادبیات، قواعد و نظام خاص و حرفه‌ای خود را دارد، بنابراین برای رونق آن از اهل فن استفاده می‌کنند. در این زمینه فرهنگ و توسعه

فرهنگی، حرفه‌ای‌تر از سایر کسب و کارهاست. (روشن روان، ۱۱۷) شاخص های این مهارت عبارتند از: درک زیرساختهای فرهنگی، حرفه گرایی فرهنگی، بینش فرهنگی، تبدیل فرهنگ به رفتارهای اقتصادی و ارزیابی ریسک فرهنگی (روشن روان، ۱۱۹)

۳- **مهارت فنی و تکنولوژیکی** : یکی از مهارت هایی که موفقیت مدیران فرهنگی را در دنیای فعلی تضمین می کند، حمایت های مربوط به تکنولوژی اطلاعات است قبل از بوجود آمدن مهارت های تکنولوژیکی تغییر پارادایم های ذهنی در راه بکارگیری آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. استفاده از اطلاعات، پردازش و مصرف درست آن در جهت ایجاد و توسعه فرهنگی از ضروریات کار فرهنگی است. (سلطانی، ص ۷) فن آوری اطلاعات در حوزه های مختلف تأثیر شگرفی به جا گذاشته که از این بین تأثیر فرهنگی آن قابل توجه است. شاخص های این مهارت عبارتند از: ارتباطات رایانه ای، آسان سازی یادگیری، آموزش مجازی و ترویج فناوری اطلاعات (IT) (روشن روان، ۱۱۹)

جدول شماره ۲- مربوط به مهارت های مورد نیاز مدیران فرهنگی و شاخصه های آن (روشن روان، ۱۱۹)

ابعاد	مهارت	مولفه	شاخص
حوزه مهارت های مدیریت	ادراکی	تفکر استراتژیک فرهنگی	قدرت تشخیص - ایده سازی و نوآوری فرهنگی - بینش اجتماعی - آینده نگری - استنباط ابهام فرهنگی
		هوش فرهنگی	دانش فرهنگی - شاخص برقراری ارتباط مثبت با فرهنگ های دیگر - شاخص سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگ های دیگر - شاخص انگیزه مشارکت
		رهبری فرهنگی	- شاخص تیم سازی - شاخص الگوسازی اخلاقی - شاخص ایجاد روابط بین فردی - شاخص نوآوری فرهنگی
	انسانی	تحلیل فرهنگی	جامعیت تفکر فرهنگی - ژرف نگری فرهنگی - مدیریت دانش فرهنگی و پیش بینی رفتارهای فرهنگی
		مدیریت تنوع فرهنگی	مذاکره مطلوب - قانع سازی اثر بخش - ایجاد توافق و سازش - پذیرش تنوع فرهنگی و حل تعارض
		انسجام فرهنگی	وحدت بخشی فرهنگی - ایجاد گفتمان - تحمل نظرات مخالف - ایجاد ایده های مشترک و سازش بین تضادهای فرهنگی
		مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی	مهندسی فرهنگی - تلفیق دیدگاه های فرهنگی - شناخت فرهنگ بومی - شناخت مشترکات فرهنگ بومی و جهانی و ایجاد هویت مشترک
	فنی	فضا سازی فرهنگی	شاخص رشد حرفه ای - شاخص خود آموزی - شاخص تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی - شاخص آموزش دادن و شاخص آموزش دیدن
		کسب کار فرهنگی	درک زیرساختهای فرهنگی - حرفه گرایی فرهنگی - بینش فرهنگی - تبدیل فرهنگ به رفتارهای اقتصادی و ارزیابی ریسک فرهنگی
		فنی و تکنولوژی	ارتباطات رایانه ای - آسان سازی یادگیری - آموزش مجازی و ترویج فناوری اطلاعات (IT)

سئولات تحقیق :

سئوال اصلی تحقیق:

مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ کدامند؟

سئولات فرعی تحقیق :

۱. مهارت های ادراکی مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ کدامند؟

۲. مهارت های انسانی مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ کدامند؟

۳. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ کدامند؟

روش تحقیق:

در پژوهش حاضر روش توصیفی - پیمایشی، که از حیث هدف کاربردی است استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان و فرهیختگان ناجا در شهر تهران است که طی بررسی انجام گرفته جامعه آماری تقریباً برابر با ۸۰ نفر است و براساس فرمول کوکران حجم نمونه مناسب برای جامعه آماری برابر با ۵۸ نفر است؛ به همین دلیل برای تعمیم پذیری بهتر ۶۰ نفر به روش نمونه گیری سیستماتیک به عنوان حجم نمونه انتخاب شده که در نهایت پس از جمع آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده و با احتساب ۱۵ درصد افت نمونه، ۵۰ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار اندازه گیری مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته طیف لیکرت بود که پس از بررسی هایی در خصوص مؤلفه های تشکیل دهنده آن، بر اساس متغیرهای مورد بررسی و مبانی نظری تحقیق و همچنین مطالعات انجام شده، پرسشنامه ای مشتمل بر ۳۴ گویه به منظور سنجش مؤلفه ها و شاخص های مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ طراحی و تدوین شد. روایی پرسشنامه توسط گروهی از اساتید و کارشناسان متخصص تأیید گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین صورت که با اجرای یک مطالعه مقدماتی بر روی نمونه ای با حجم ۱۲ نفر، ضریب پایایی کل سئالات پرسشنامه ۰/۹۴ برآورد شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تی و خی دو انجام گرفت.

جدول شماره ۳- ویژگیهای جمعیتی پاسخ دهندگان:

تحصیلات	فراوانی	درصد	سابقه کار فرهنگی	فراوانی	درصد واقعی	سن افراد شرکت کننده	فراوانی	درصد واقعی
لیسانس	۱۰	۲۰.۰	زیر ۵ سال	-	-	۳۰-۴۰ سال	۵	۱۰.۰
			۶ تا ۱۰ سال	-	۲۰	۲۵	۵۰.۰	
فوق لیسانس	۳۰	۶۰.۰	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۹	۳۸.۰	۵۱-۶۰	۱۵	۳۰.۰
دکتری	۱۰	۲۰.۰	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۸	۳۶.۰	۶۱-۷۰	۵	۱۰.۰
			۲۱ سال به بالا	۳	۶.۰	-	-	-
مجموع	۵۰	۱۰۰.۰	مجموع	۵۰	۱۰۰.۰	مجموع	۵۰	۱۰۰.۰

- ۱- در خصوص تحصیلات افراد شرکت کننده در تحقیق، ۲۰ درصد از شرکت کنندگان در تحقیق دارای مدرک لیسانس و ۶۰ درصد فوق لیسانس و ۲۰ درصد نیز دارای تحصیلات دکتری می باشند.
- ۲- در خصوص سن افراد شرکت کننده در تحقیق، ۱۰ درصد از شرکت کنندگان در تحقیق دارای سن بین ۳۰-۴۰ سال، ۵۰ درصد دارای سن بین ۴۱-۵۰ سال، ۳۰ درصد دارای سن بین ۵۱-۶۰ سال و ۱۰ درصد دارای سن بین ۶۱-۷۰ سال می باشند.
- ۳- در خصوص سابقه کار فرهنگی افراد شرکت کننده در تحقیق، ۲۰ درصد از شرکت کنندگان در تحقیق دارای سابقه کار بین ۶ تا ۱۰ سال و ۳۸ درصد دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۶ درصد دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۶ درصد دارای سابقه بالای ۲۱ سال می باشند.
- یافته های تحقیق:**

۱- مولفه های مرتبط با مهارت های ادراکی مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ:

جدول شماره ۴- وضعیت مهارت های ادراکی مدیران درحوزه فرهنگ از منظر فرهیختگان وفرماندهان ناجا

نوع مهارت	شاخص	خیلی کم	کم	نا محدودی	زیاد	خیلی زیاد	خیلی دو	معنی داری	میانگین	انحراف معیار	وضعیت	
											رد مهارت	تایید یا
تفکر استراتژیک فرهنگی	قدرت تشخیص	۰	۰	۷	۳۲	۱۱	۶۹.۴	۰.۰۰۰	۴.۰۸	۰.۶۰۱	تایید	تایید
	آینده نگری	۰	۰	۶	۳۱	۱۳	۶۶.۶	۰.۰۰۰	۴.۱۴	۰.۶۰۶	تایید	تایید
	ایده سازی و نوآوری فرهنگی	۰	۰	۷	۱۴	۲۹	۵۸.۶	۰.۰۰۰	۴.۴۴	۰.۷۳۳	تایید	تایید
	استنباط ابهام فرهنگی	۰	۰	۳	۱۲	۳۵	۸۷.۸	۰.۰۰۰	۴.۶۴	۰.۵۹۸	تایید	تایید
تحلیل فرهنگی	ژرف نگری فرهنگی	۰	۰	۴	۳۴	۱۲	۸۱.۶	۰.۰۰۰	۴.۱۶	۰.۵۴۸	تایید	تایید
	مدیریت دانش فرهنگی و پیش بینی رفتارهای فرهنگی	۰	۰	۳	۳۷	۱۰	۹۷.۸	۰.۰۰۰	۴.۱۴	۰.۴۹۵	تایید	تایید
	جامعیت تفکر فرهنگی	۰	۰	۷	۹	۳۴	۷۸.۶	۰.۰۰۰	۴.۵۴	۰.۷۳۴	تایید	تایید
رهبری فرهنگی	شاخص الگوسازی اخلاقی	۰	۰	۱۱	۱۸	۲۱	۳۸.۶	۰.۰۰۰	۴.۲۰	۰.۷۸۲	تایید	تایید
	ایجاد روابط بین فردی	۰	۰	۳	۱۲	۳۵	۸۷.۸	۰.۰۰۰	۴.۶۴	۰.۵۹۸	تایید	تایید
	نوآوری فرهنگی	۰	۰	۵	۹	۳۶	۹۰.۲	۰.۰۰۰	۴.۶۲	۰.۶۶۷	تایید	تایید
	شاخص تیم سازی	۰	۰	۸	۹	۳۳	۷۳.۴	۰.۰۰۰	۴.۵۰	۰.۷۶۳	تایید	تایید
هوش	انگیزه مشارکت	۰	۰	۵	۲۸	۱۷	۵۹.۸	۰.۰۰۰	۴.۲۴	۰.۶۲۵	تایید	تایید

تایید	تایید	۰.۶۸۳	۰.۴۳۲	۰.۰۰۰	۰.۵۷۶	۰.۲۱	۰.۲۵	۰.۰۳	۰.۰۱	۰.۰۰	برقراری ارتباط مثبت با فرهنگ های دیگر	فرهنگی
	تایید	۰.۶۷۵	۰.۴۴۴	۰.۰۰۰	۰.۵۷۸	۰.۲۷	۰.۱۸	۰.۰۵	۰.۰۰	۰.۰۰	دانش فرهنگی	
	تایید	۰.۷۶۲	۰.۴۴۶	۰.۰۰۰	۰.۶۴۶	۰.۳۱	۰.۱۱	۰.۰۸	۰.۰۰	۰.۰۰	سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگ های دیگر	

نتایج بدست آمده از آزمون χ^2 دو نشان می دهد خلی دو مشاهده شده در سطح ($p=0.05$) برای تمامی گویه های فوق معنادار است به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معناداری مشاهده می شود، به طوری که می توان گفت از نظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا شرکت کننده در تحقیق:

- ۱- مجموع ۹۴ درصد شاخص استنباط ابهام فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۶۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۲- مجموع ۸۸ درصد شاخص آینده نگری فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۱۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۳- مجموع ۸۶ درصد شاخص قدرت تشخیص را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۰۸ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۴- مجموع ۸۶ درصد شاخص ایده سازی و نوع آوری فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۴۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۵- مجموع ۹۲ درصد شاخص ژرف نگری فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۱۶ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۶- مجموع ۹۴ درصد شاخص مدیریت دانش فرهنگی و پیش بینی رفتارهای فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۱۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۷- مجموع ۸۶ درصد شاخص جامعیت تفکر فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۸- مجموع ۷۸ درصد شاخص الگو سازی اخلاقی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۲۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۹- مجموع ۹۴ درصد شاخص ایجاد روابط بین فردی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۶۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۱۰- مجموع ۸۴ درصد شاخص تیم سازی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می

- دانشتندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۱۱- مجموع ۹۰ درصد شاخص انگیزه مشارکت را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۲۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۱۲- مجموع ۹۰ درصد شاخص دانش فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۴۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۱۳- مجموع ۹۲ درصد شاخص برقراری ارتباط مثبت با دیگر فرهنگ ها را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۳۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.
- ۱۴- مجموع ۸۴ درصد شاخص سازگاری رفتارها در مقابل دیگر فرهنگ ها را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۴۶ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۲- مولفه های مرتبط با مهارت های انسانی مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ :

جدول شماره ۵- وضعیت مهارت های انسانی مدیران درحوزه فرهنگ از منظر فرهیختگان وفرماندهان ناجا

وضعیت	انحراف معیار	میانگین ن	معنی داری	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	شاخص	نوع مهارت	
										تایید یارده مهارت
تایید	۰.۷۵۸	۴.۴۲	۰.۰۰۰	۵۷.۴	۲۹	۱۳	۸	۰	تحمّل نظرات مخالف	انسجام فرهنگی
	۰.۷۳۵	۴.۳۰	۰.۰۰۰	۴۵.۴	۲۳	۱۹	۸	۰	وحدت بخشی فرهنگی	
	۰.۵۸۶	۳.۹۴	۰.۰۰۰	۷۳.۸	۷	۳۳	۱۰	۰	ایجاد گفتمان	
تایید	۰.۶۱۴	۴.۳۰	۰.۰۰۰	۶۰.۶	۱۹	۲۷	۴	۰	شناخت فرهنگ بومی	مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی
	۰.۵۳۸	۴.۵۸	۰.۰۰۰	۷۶.۲	۳۰	۱۹	۱	۰	مهندسی فرهنگی	
	۰.۷۶۲	۴.۵۲	۰.۰۰۰	۷۸.۴	۳۴	۸	۸	۰	تلفیق دیدگاه های فرهنگی	
تایید	۰.۷۲۲	۴.۶۴	۰.۰۰۰	۱۰۸.۶	۳۹	۴	۷	۰	پذیرش تنوع فرهنگی و حل تعارض	مدیریت تنوع فرهنگی
	۰.۶۷۷	۴.۵۲	۰.۰۰۰	۶۸.۲	۳۱	۱۴	۵	۰	قانع سازی اثر بخش	
	۰.۶۹۹	۴.۰۴	۰.۰۰۰	۴۶.۶	۱۳	۲۶	۱۱	۰	ایجاد توافق و سازش	
	۰.۵۶۳	۴.۶۴	۰.۰۰۰	۸۵.۶	۳۴	۱۴	۲	۰	مذاکره مطلوب	

نتایج بدست آمده از آزمون خی دو نشان می‌دهد خی دو مشاهده شده در سطح ($P=0.05$) برای تمامی گویه های فوق معنادار است به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معناداری مشاهده می‌شود، به طوری که می توان گفت از نظر فرهیختگان وفرماندهان ناجا شرکت کننده در تحقیق:

۱- مجموع ۸۴ درصد شاخص تحمل نظرات مخالف را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۴۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۲- مجموع ۸۴ درصد شاخص وحدت بخشی فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۳۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۳- مجموع ۹۲ درصد شاخص شناخت فرهنگ بومی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۳۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۴- مجموع ۸۰ درصد شاخص تحمل ایجاد گفتمان را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۳۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۵- مجموع ۹۸ درصد شاخص مهندسی فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۸ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۶- مجموع ۸۴ درصد شاخص تلفیق دیدگاه های فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۷- مجموع ۸۶ درصد شاخص پذیرش تنوع فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۶۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۸- مجموع ۹۰ درصد شاخص قانع سازی اثر بخش را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۹- مجموع ۷۸ درصد شاخص ایجاد توافق و سازش را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستندو میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۰۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۱۰- مجموع ۹۶ درصد شاخص مذاکره مطلوب را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ

می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۶۴ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۳- مولفه های مرتبط با مهارت های فنی مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ :

جدول شماره ۶- وضعیت مهارت های فنی مدیران درحوزه فرهنگ از منظر فرهیختگان وفرماندهان ناجا

نوع مهارت	شاخص	میانگین	انحراف معیار	وضعیت		معماری	خیلی زیاد	زیاد	کمی زیاد	کمی کم	کم	خیلی کم
				تایید یا رد مهارت	تایید یا رد شاخص							
فضا سازی فرهنگی	تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی	۴.۷۲	۰.۵۷۳	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۳۹	۸	۳	۰	۰	۰
	آموزش دادن و آموزش دیدن	۴.۵۰	۰.۶۱۴	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۲۸	۱۹	۳	۰	۰	۰
	خود آموزی	۴.۲۲	۰.۶۷۹	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۱۸	۲۵	۷	۰	۰	۰
	رشد حرفه ای	۴.۶۰	۰.۶۳۹	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۳۴	۱۲	۴	۰	۰	۰
کسب کار فرهنگی	بینش فرهنگی	۴.۶۶	۰.۶۲۶	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۳۷	۹	۴	۰	۰	۰
	درک زیرساخت های فرهنگی	۴.۵۴	۰.۷۳۴	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۳۴	۹	۷	۰	۰	۰
فنی و تکنولوژی	ارتباطات رایانه ای	۴.۴۲	۰.۷۰۲	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۲۷	۱۷	۶	۰	۰	۰
	آسان سازی یادگیری	۴.۱۸	۰.۶۶۱	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۱۶	۲۷	۷	۰	۰	۰
	آموزش مجازی و ترویج فناوری اطلاعات (IT)	۴.۱۶	۰.۶۸۱	تایید	تایید	۰.۰۰۰	۱۶	۲۶	۸	۰	۰	۰

نتایج بدست آمده از آزمون خی دو نشان می دهد خی دو مشاهده شده در سطح ($p=0.05$) برای تمامی گویه های فوق معنادار است به عبارتی بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معناداری مشاهده می شود، به طوری که می توان گفت از نظر فرهیختگان وفرماندهان ناجا شرکت کننده در تحقیق:

۱- مجموع ۹۴ درصد شاخص تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۷۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۲- مجموع ۹۴ درصد شاخص آموزش دادن و آموزش دیدن را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه

فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۳- مجموع ۸۶ درصد شاخص خود آموزشی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۲۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۴- مجموع ۹۲ درصد شاخص رشد حرفه ای را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران فرهنگی می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۶۰ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۵- مجموع ۹۲ درصد شاخص بینش فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۶۶ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۶- مجموع ۸۶ درصد شاخص درک زیر ساخته های فرهنگی را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۵۴۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۷- مجموع ۸۸ درصد شاخص ارتباطات رایانه ای را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۴۲ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۸- مجموع ۸۶ درصد شاخص آسان سازی یادگیری را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۱۸ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

۹- مجموع ۸۴ درصد شاخص آموزش مجازی و ترویج فناوری اطلاعات را زیاد تا خیلی زیاد مورد نیاز مدیران درحوزه فرهنگ می دانستند و میانگین شاخص مورد نیاز ۴.۱۶ می باشد یعنی نتیجه شاخص مورد نیاز مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه گیری کلی :

در این مقاله ابتدا مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ را تبیین نمودیم و در ادامه میزان نقش آفرینی و اهمیت هریک از این مهارت ها را از نظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا مورد بررسی قرار دادیم. در قسمت تبیین مهارت ها، مهارت ها به سه دسته اصلی انسانی، فنی و ادراکی تقسیم گردید و برای هریک از این مهارت ها مولفه های مرتبط شناسایی گردید که بر همین اساس مهارت ادراکی شامل مولفه های تفکر استراتژیک فرهنگی، تحلیل فرهنگی، رهبری فرهنگی و هوش فرهنگی است که مهمترین مولفه این مهارت از نظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا مولفه رهبری فرهنگی شناخته شده است و مهارت انسانی شامل مولفه های انسجام فرهنگی، مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی، مدیریت تنوع فرهنگی است که مهمترین مولفه این مهارت از نظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا مولفه مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی شناخته شده است و مهارت فنی نیز شامل مولفه های فضا سازی فرهنگی، کسب و کار فرهنگی و فنی و تکنولوژی را شامل می شود که مهمترین مولفه این مهارت از نظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا مولفه کسب کار فرهنگی شناخته شده است

و در قسمت دوم این مقاله برای بررسی میزان نقش آفرینی و اهمیت هر یک از این مهارت ها از منظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا برای هر یک از این مولفه ها شاخص هایی را تعریف نمودیم و پس از توزیع پرسشنامه و بررسی دیدگاه های فرماندهان و فرهیختگان ناجا در حوزه "مهارت های ادراکی" در حیطه تفکر استراتژیک فرهنگی فرهیختگان و فرماندهان و ناجا شاخص استنباط ابهام فرهنگی را مهمتر از بقیه شاخص ها دانسته و در حیطه تحلیل فرهنگی، شاخص جامعیت تفکر فرهنگی در حیطه رهبری فرهنگی شاخص ایجاد روابط بین فردی و در حیطه هوش فرهنگی سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگ های دیگر را مهتر و پررنگ تر از بقیه شاخص ها تعیین نمودند. در حوزه "مهارت های فنی" در حیطه فضا سازی فرهنگی شاخص تعهد عملی نسبت به توسعه فرهنگی، در حیطه کسب و کار فرهنگی شاخص بینش فرهنگی و در حیطه فنی و تکنولوژی شاخص ارتباطات رایانه ای را مهمتر از بقیه موارد مورد ارزیابی قرار داده اند و همچنین در حوزه "مهارت های انسانی" در حیطه انسجام فرهنگی شاخص تحمل نظرات مخالف در حیطه مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی شاخص مهندسی فرهنگی و در حیطه مدیریت تنوع فرهنگی شاخص پذیرش تنوع فرهنگی و حل تعارض مورد اتفاق نظر بیشتر فرهیختگان و فرماندهان ناجا قرار گرفته است.

درجه اهمیت مهارت های مورد نیاز مدیران فرهنگی و مولفه های هر مهارت و میانگین رتبه کسب شده هر کدام بر حسب نظر فرهیختگان و فرماندهان ناجا در جدول شماره ۷ مشخص شده است. در پایان نیز پیشنهاداتی پژوهشی و کاربردی درباره این موضوع ارائه شده است.

جدول شماره ۷- پرسشنامه ارزش یابی خبرگان نسبت به مهارت های مورد نیاز مدیران در حوزه فرهنگ

درجه اهمیت از دیدگاه فرهیختگان و فرماندهان ناجا						مهارت های مورد نیاز مدیران فرهنگی	
برای مدیران در حوزه فرهنگ						مولفه	نوع مهارت
میانگین (۱-۵)	-۱۰۰	-۸۰	-۶۰	۲۱-۴۰	۰-۲۰		
	۸۱	۶۱	۴۱	درصد	درصد		
	درصد	درصد	درصد				
۴/۲۳۵	۸۶/۵					تفکر استراتژیک فرهنگی	ادراکی
۴/۳۶	۸۷/۳					هوش فرهنگی	
۴/۴۹	۸۹/۸					رهبری فرهنگی	
۴/۲۸	۸۵/۶					تحلیل فرهنگی	
۴/۴۶	۸۹/۲					مدیریت تنوع فرهنگی	انسانی
۴/۲۲	۸۴/۴					انسجام فرهنگی	
۴/۴۶۶	۸۹/۳۲					مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی	
۴/۵۱	۹۰/۲					فضا سازی فرهنگی	فنی
۴/۶	۹۲					کسب کار فرهنگی	
۴/۲۵	۸۵/۰۶					فنی و تکنولوژی	

پیشنهادها

- ۱- پیشنهاد می‌گردد تا مدیران فرهنگی و سیاستگذاران فرهنگ به نتایج حاصل از این پژوهش توجه نموده و آن را در برنامه ریزی و تعیین سیاستهای فرهنگی سازمانها اعمال نمایند.
 - ۲- چگونگی اعمال این مولفه‌ها و شاخص‌های مهارت‌های مدیران فرهنگی نیز می‌تواند مبنای تحقیقات دیگری باشد و مهارت‌شناسایی شده در تحقیقات گذشته، مبنایی برای کاوش‌های آینده در حوزه پژوهش مدیریت فرهنگی قرار گیرد.
 - ۳- پیشنهاد می‌شود نتایج تحقیق حاضر در بررسی و رفع مشکلات مدیران فرهنگی و سازمانهای فرهنگی مدنظر قرار گیرد.
 - ۴- به نظر می‌رسد انجام مطالعات تطبیقی توسط متخصصان مدیریت در حوزه فرهنگ در جهت تعمیم بهتر نتایج ضرورت دارد.
 - ۵- پیشنهاد می‌گردد مولفه‌ها و شاخص‌های دیگری به غیر از مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق حاضر در حوزه مهارت‌های مدیریت فرهنگی مورد بررسی قرار گیرد.
 - ۶- پیشنهاد می‌گردد مولفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده طی یک یا چند پژوهش دیگر در جامعه دیگری اجرا شده و یافته‌های تحقیق فوق با یافته‌های آنها تطبیق داده شود.
 - ۷- سعی شود برای افزایش اعتبار پژوهش در تحقیقات آتی از حجم نمونه بیشتری استفاده گردد.
 - ۸- با وجود اینکه مطالعات چندی در حوزه فرهنگ و مدیریت فرهنگی به عمل آمده اما مطالعات کمی در خصوص مهارت‌های فرهنگی انجام شده است. هیچ تحقیق و مطالعه جدی در کشور به طور صریح میزان مولفه‌ها و شاخص‌های موجود را نسنجیده است. با عنایت بدین کمبود و خلا مطالعاتی پیشنهاد می‌گردد به منظور ارتقا آگاهی، دانش و نگرش و مهارت مدیران فرهنگی و کارکردهای آن در افزایش کیفیت زندگی فردی و سازمانی و حوزه مطالعات پژوهشی بویژه در حوزه مدیریت فرهنگی فعال تر عمل نموده و با آموزش و توسعه مسیرهای شناختی به گسترش اهمیت این پدیده و اجرایی شدن بیشتر آن بپردازد.
 - ۹- در مراکز آموزش مدیران فرهنگی و در رشته‌های مدیریت نسبت به تدوین طرح جامع مهارت‌های مدیران فرهنگی اقدام شود و
- برای تعالی دانش و مهارت‌های مدیران فرهنگی از تجربه‌ها و اندوخته‌های مدیریت فرهنگی مدیران فرهنگی کشور، در قالب تدوین مورد پژوهی‌های مدیریت فرهنگی بهره برداری شود.

منابع :

۱. ازگلی، محمد، نقطه‌های آغاز در تغییر فرهنگ، دو ماهنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۲، مرداد و شهریور ۱۳۸۵.
۲. ازگلی، محمد، درآمدی بر شناخت دانش و مهارت مدیران فرهنگی کشور؛ ۱۳۸۵
۳. استونر، جیمز و دیگران؛ مدیریت: مقدمه‌ای بر مدیریت در قرن بیست و یکم، برنامه‌ریزی، علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳، جلد اول، چاپ دوم
۴. آقابخشی، علی‌اکبر و افشاری‌راد، مینو؛ فرهنگ علوم سیاسی، تهران، چاپار، ۱۳۸۶، چاپ دوم
۵. امامی سیدمحمد، کاملترین راهنما وبانک سئوالات مدیریت اسلامی و الگوهای آن، نشرملکان، چاپ اول، سال ۱۳۸۸
۶. اولیاء محمد صالح، مبانی ارزیابی عملکرد مراکز فرهنگی (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی) ناظر دکتر محمد ابویی اردکانی ۱۳۸۴
۷. برت، جین و دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، ترجمه مریم شریفیان ثانی، مجله گزیده، مدیریت، شماره ۶۶، بهمن ماه ۱۳۸۵
۸. جوادی آملی، عبدالله، صورت و سیرت انسان کامل در قرآن، تهران، نشر اسراء، ۱۳۷۹
۹. رازنهان، ف. یروز، مهندسی فرهنگی کشور پیش شرط تحقق سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای ۱۳۸۶، عالی انقلاب فرهنگی شماره ۸ و ۹
۱۰. رضاییان، علی؛ اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۸۴، چاپ هفدهم
۱۱. روشن روان اله بخش، پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان «تبیین الگوی مدیریت فرهنگی مبتنی بر اندیشه اسلامی» مطالعه موردی شهید آیت‌الله محلاتی (ره)، ۱۳۹۲
۱۲. زاهدی شمس السادات و ابراهیم شیخ، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹
۱۳. سعیدی، پرویز و نظری، محمدرضا؛ اصول مدیریت و سرپرستی، گرگان، پیام پویا، ۱۳۸۷، چاپ سوم
۱۴. سلجوقی، سیدمحمد؛ مبانی و اصول سرپرستی، کرمان، خدمات فرهنگی کرمان، ۱۳۸۵، چاپ چهارم
۱۵. سلطانی ایرج، الگوی جامع توسعه فرهنگی و شایستگی‌های موردنیاز مدیران فرهنگی برای تحقق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور
۱۶. سلطانی، ایرج، مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی اصفهان: نشر ارکان دانش، ۱۳۸۶
۱۷. سیدجوادین، سیدرضا؛ مدیریت و اصول سرپرستی، تهران، نگاه دانش، ۱۳۸۵، چاپ اول
۱۸. شبگو منصف، محمود؛ اصول سرپرستی و مدیریت، رشت، کتیبه گیل، ۱۳۸۳، چاپ اول
۱۹. علاقه‌بند علی، مدیریت عمومی، نشر روان، ۱۳۷۵
۲۰. علاقه‌بند، علی؛ مدیریت عمومی، تهران، روان، ۱۳۸۸، چاپ بیستم، ویرایش دوم

۲۱. غفاری آشتیانی، پیمان، شناخت فرهنگی در فروش بین المللی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵، آذرماه ۱۳۸۵
۲۲. غفاریان، وفا و علیرضا علی احمدی، تفکر استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۲، ۱۳۷
۲۳. فرهی بوزنجانی برزو، توانا سازی مدیران استراتژیک کشور با رویکرد مدیریت استراتژیک فرهنگی، ۱۳۸۵
۲۴. کاردان، عباس، فرهنگ ملی و محلی در عصر جهانی شدن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شماره ۱۰ و ۱۱ تیر و مرداد ۱۳۸۶
۲۵. کوثری مسعود و نجاتی حسینی سید محمود، مشارکت فرهنگی، انتشارات آن، تهران، ۱۳۷۹
۲۶. مهدوی، عبدالمحمد «مکانیزم ها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ سازمانی» فصلنامه مصباح، ش ۳۱ پاییز ۱۳۷۸
۲۷. موسوی سریزدی، سیده جمیله؛ اصول سرپرستی، تهران، ترمه، ۱۳۸۶، چاپ اول
۲۸. مولینیر، پیتیر، «آموزش حرفه ای مدیران فرهنگی» ترجمه علی هاشمی گیلانی، تهران، مرکز پژوهشهای بنیادی، ۱۳۷۲
۲۹. ناظمی اردکانی مهدی، شرایط و ویژگی های عزل و نصب مدیران فرهنگی، دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵
۳۰. نائجی، محمدجواد و منصوره عباسعلی زاده، هوش فرهنگی، سازگاری باناهمگونها، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱، خرداد ۸۶
۳۱. نهبوندیان، محمد، ما و جهانی شدن، تهران: مرکز ملی مطالعات جهانی شدن، ۱۳۸۵
۳۲. یوسفی، قدرت الله (۱۳۸۱) «راهبردهای فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در آسیای مرکزی با رویکردی بر محصولات فرهنگی» به راهنمایی: احمد علی یزدان پناه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی
33. Ahmadi, ebad allah & Dost mohammad lo, hakimeh. (2009). A study of the relationship between the technical, human and conceptual skills with effectiveness in high school of one area of shiraz education. journal of new approach in the
34. Cameron, s.kim & Quinn, e.robert. (1999). diagnosing and changing organizational culture :based on the competing values framework. New york: by mc graw_hill. , Caeron, kim S. and Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture: Based of the competing Values Framework, Jossy-Bass, 2006
35. educational management of Marvdasht Islamic Azad University. vol.2, No.3
36. Horton ,sylvian. (1999). Public management in Britain .london: by palgrave macmillan
37. Hoy , A.W. (2006). Reconceiving school leadership: Emergent view. journal of the elementary school. Vol. 96 , No.1
38. Schermerhorn, john .(2002). management. 7th ed .New york: by mc graw_hill.
39. Taghi zadeh ,hoshang & Tary , ghafar & parastari , Hasan. (2009). To determine

the precedence of pioneer organization principles in ministry of education through heirarchy analysis process .journal of teaching and learning studies of shiraz university.vol.1,No.1

40. Vilkinas, tricia & cartan , gurg (1997).How different are the roles displayed by femal and male managers .journal of women in management.vol.12,No. 4



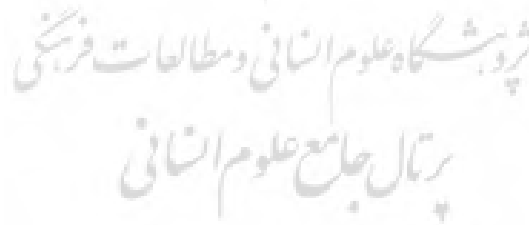
Abstract:

This study aimed to explore the components and indicators of management skills required of managers is discussed in the broader culture. Research method is descriptive - correlational survey.

The research involves police officers and intellectuals in Tehran during which the review was conducted by nearly 80 adherents ,And the Cochran formula appropriate for the target population, sample size equal to 58 adherents , The reason for the improved generalizability of 60 individuals selected by systematic sampling as the sample size Finally, after collecting the questionnaires and including 15% drop in the sample, 50 questionnaires were used The evaluation criteria and indicators of the skills required of managers in the field of culture has been used Data analysis was performed using t-test and χ^2 -square.

Means of data collection, the questionnaire was structured Likert

Skills, management skills, cultural managers, and administrative levels.





پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی