



# فرهنگ

# مدیریت فرهنگی

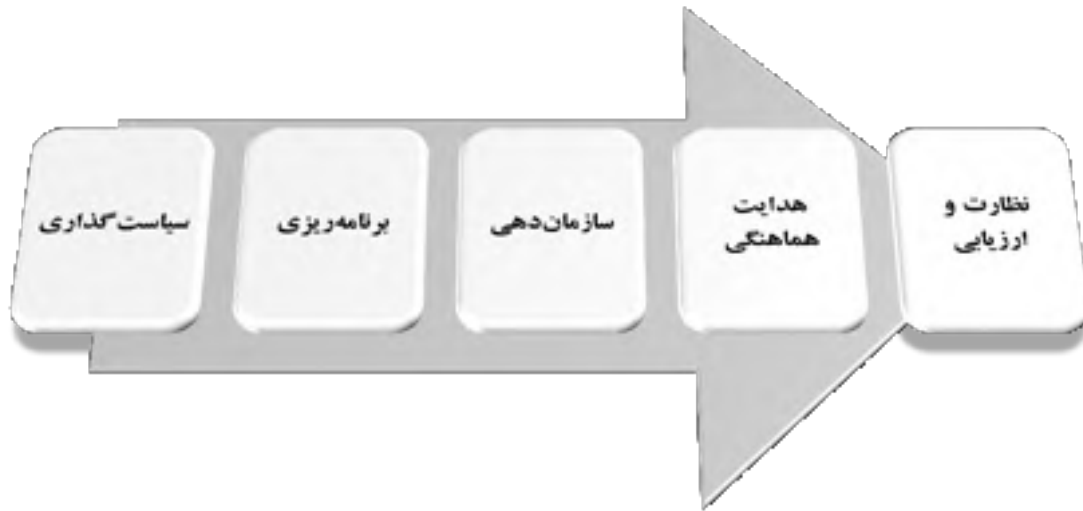


فروردین ماه ۱۳۹۱

[www.fathian.ir](http://www.fathian.ir)  
[info@fathian.ir](mailto:info@fathian.ir)

مدیریت فرهنگی به معنای سازمان‌دهی و اداره امور و فعالیت‌های فرهنگی است، مدیریت فرهنگی نظیر هر نوع مدیریت سازمانی دیگر، الزامات خاص خود را دارد .

### وظایف سازمانی مدیریت فرهنگی



رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه، مدیون مدیریت مدیران و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله‌ای محدود و نامناسب- که فضای تنفس را تنگ کرده- عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند. اگر چنین مدیریتی در جامعه وجود نداشته باشد یا مردم با مدیران ضعیف، کم‌هوش، ناآگاه و بی‌تدبیر روبرو باشند طبعاً نباید انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی را داشت.

### «مدیریت فرهنگی» از دیدگاه‌های مختلف به تعابیر متفاوتی تقسیم میشود.

- دیدگاه اول: مدیریت فرهنگی بامنظر القایی و اغنایی
- دیدگاه دوم: مدیریت فرهنگی بامنظر تاثیر گذاری و تاثیرپذیری
- دیدگاه سوم: مدیریت فرهنگی بامنظر ابداعی و تقلیدی
- دیدگاه چهارم: مدیریت فرهنگی بامنظر ارزشی و ابزاری
- دیدگاه پنجم: مدیریت فرهنگی بامنظر سطحی و عمقی
- دیدگاه ششم: مدیریت فرهنگی بامنظر منطقه ای و فرا منطقه ای
- دیدگاه هفتم: مدیریت فرهنگی بامنظر تدافعی و تهاجمی
- دیدگاه هشتم: مدیریت فرهنگی بامنظر عقلانی و احساسی

## واز یک منظر فراگیر و جامع، «مدیریت فرهنگی» دونوع است: مخرب و سازنده

### مدیریت سازنده فرهنگی

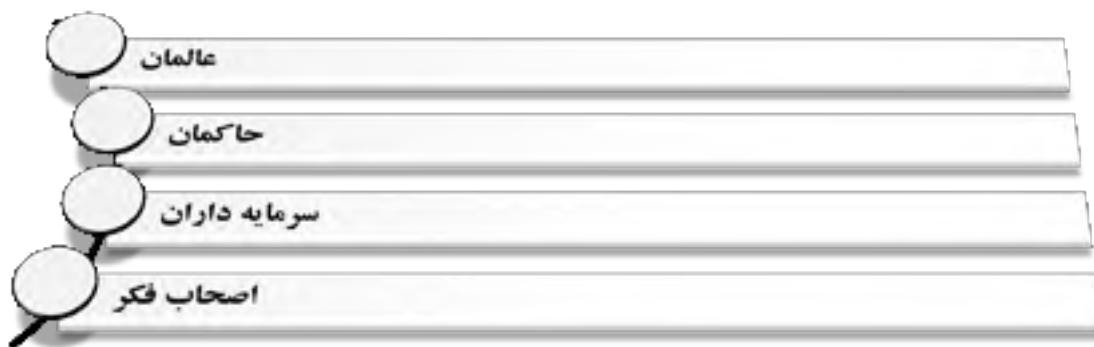
یکی از مدیریت‌های مثبت فرهنگی، که با عقلانیت، درایت و شناختی که از انسان داشت جامعه‌ای منحط، آلوده، منحرف، ذلیل و زبون را به اجتماعی پیروز، پاک، مستقیم و عزیز تبدیل کرد و آثار عظیم فرهنگی خود را همچنان تا قرن‌های بعد از خود و نسل‌های آینده باقی گذاشته است، مدیریت فرهنگی پیامبر اکرم حضرت محمد بن عبدالله صلی الله علیه و آله است.

### مدیریت مخرب فرهنگی

نوع دیگر مدیریت فرهنگی، مدیریت منفی است که بر محور نفسانیات شخص مدیر شکل می‌گیرد. فرهنگ در تفکر چنین مدیریتی چیزی جز بازیچه و ابزاری برای ارضای خواهش‌های نفسانی نیست، لذا در حوزه اینگونه مدیران، ریا، تزویر، نفاق، چاپلوسی، شخصیت شکنی و امثال این‌گونه خصلت‌های پست اخلاقی و رفتاری به وفور جلوه می‌کند.

مدیریت مخرب، از شیوه تفرقه بینداز و حکومت کن بهره می‌گیرد و آنچه برای او بی‌مقدار و بی‌ارزش می‌نمایند قدر و منزلت انسان است..

## اقتضای تأثیرگذار بر مدیریت فرهنگی چند دسته اند.



عالمان و حاکمان، سرمایه داران و اصحاب فکر هر گاه در جهت منفی و تخریب باورهای اصیل فرهنگی قدم بردارند فاجعه‌ای عظیم در زندگی انسانی به وجود خواهند آورد و بلعکس در شکل مثبت آن نیز نقش آخر را بازی میکنند.

مدیریت فرهنگی، از نوع منفی و تخریبی آن در طول تاریخ، خسارت‌های فراوانی بر باورها و اعتقادهای مردم وارد کرده است؛ به ویژه در عصر ما، تخریب فرهنگ نه از موضع تحجر و ناآگاهی، بلکه از موضع روشنفکری و آگاهی، با هدف تسلط بر منابع مادی و معنوی توسط استعمارگران خارجی، یا عوامل و جریان‌های وابسته داخلی انجام گرفته است.

## تعریف فرهنگ و لایه‌های فرهنگی

در تعریف کلی فرهنگ شامل باورها، ارزش‌ها، اعتقادات و تمدن یک جامعه است.

فرهنگ را شامل ۳ لایه می‌داند و هر جامعه را در این لایه‌ها بررسی می‌کند.



لایه اول یکسری مفروضات کلی و باورهای بنیادین است مانند اعتقادات یک فرد مذهبی که وقتی به وجود آمدند به دشواری قابل تغییر هستند و اینها زیربنای فرهنگ هستند که اندیشه‌ها و باورهای بنیادی هستند. این لایه از بیشترین عمق برخوردار است و تغییرات در آن در فواصل زمانی چند ده ساله و یا چند صد ساله مشاهده می‌گردد. این لایه همواره با مقاومت همراه می‌باشد. افراد عقلانی در این لایه میانه رو تر و اشخاص احساسی تند رو ترند. ریشه‌های این لایه در تمام ارکان اجتماعی و فردی جامعه فراگیر است.

لایه دوم دیگری به نام سطح ارزش‌ها بنا می‌شود که براساس آن اعتقاد، باور و پذیرش بنیادی یکسری ارزش‌ها پدید می‌آید که سطح آن بسیار انتزاعی یا بسیار درونی است، این بخش علاوه بر مشخصات ریشه‌ای فرد، خواسته‌های ملموس او را شامل می‌گردد. بیشترین مشخصه این لایه تبادل دائمی صحنه‌های نبرد فرهنگی در قالب مآثرها و متأثرهاست و از ثبات برخوردار نمی‌باشد. افراد عقلانی در این لایه با ثبات تر و اشخاص احساسی متلاطم ترند.

لایه اول و دوم اشتراکات زیادی را در تاریخ فرهنگنامه‌های مندرج در طول عمر بشر به ثبت رسانده است و ملل و اقوام مختلف همسفره‌گی خاصی را پیرامون این دولایه بجای گذاشته‌اند.

سومین لایه، سطحی قابل ملاحظه با ظاهر فرهنگ است که شامل نمادها، سمبل‌ها و الگوهای رفتاری است که ما در فرهنگ، نشانه‌های آن را می‌بینیم. سمبل‌ها را به اشکال گوناگون مشاهده می‌کنیم.



## مهندسی فرهنگی و مهندسی فرهنگ

مهندسی فرهنگی، اصطلاح چندمعنا (polysemous) و کثیرالاضلاعی (multilateral) است که به تازگی در فضای فرهنگی کشور مطرح شده است و تا حدی به موضوع مهندسی اجتماعی (social engineering) نیز شباهت دارد. بر این اساس تاکنون تعاریف گوناگونی از مهندسی فرهنگی ارائه شده است که هر یک بعد خاصی از مهندسی فرهنگی را در نظر گرفته است. البته در این میان شاهد تلاقی دو اصطلاح مهندسی فرهنگی و مهندسی فرهنگ نیز هستیم که می‌تواند بحث از مهندسی فرهنگی را به انحراف دچار کند. باید توجه کرد که مهندسی فرهنگی چیزی جز طراحی نظام مدیریت فرهنگی نیست.

## تعریف مهندسی فرهنگی:

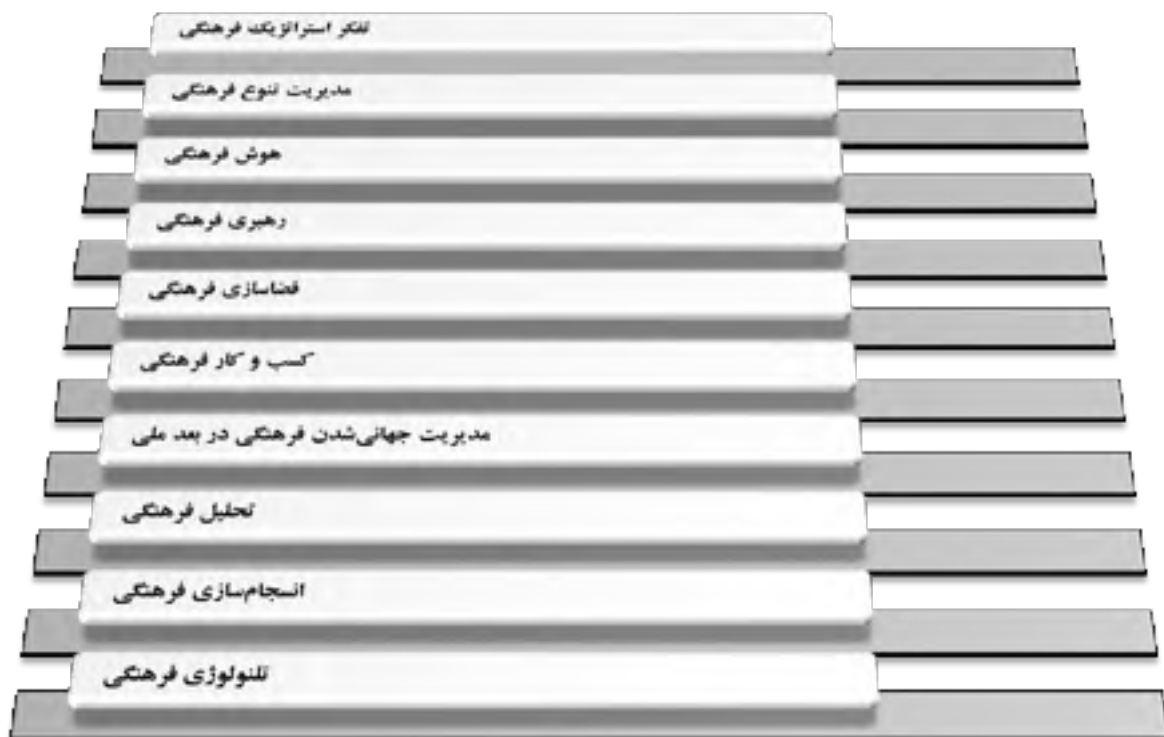
عبارت است از طراحی جامع و منسجم نظام [مدیریت] فرهنگی براساس مبانی نظری و مدل دقیق، روشن و روزآمد و همچنین تعیین مناسبات آن با سایر نظام‌ها (سیاسی، اقتصادی، مدیریتی و حقوقی)، در حقیقت با اجرای **مهندسی فرهنگی** درصددیم که به یک نظام مدیریتی پیوسته، منسجم، هدفمند و قوی دست یابیم که بتواند اهداف و سیاست‌های فرهنگی کشور را به نحو مناسب محقق کند.

## تعریف مهندسی فرهنگ:

عبارت است از بازپژوهی و نظریه‌پردازی در حوزه فرهنگ اسلامی - ایرانی به منظور دستیابی به مبانی، چارچوب، ساختار و شاخص‌های دقیق، روشن (متمایز) و روزآمد برای فرهنگ ایرانی - اسلامی (نظریه و مدل فرهنگی). در مهندسی فرهنگ، به هیچ وجه به دنبال رسیدن به یک نظام مدیریتی نیستیم، بلکه منظور از آن ساماندهی محتوایی و شکلی فرهنگ و ارتقا و به‌روز سازی آن برای پاسخگویی به نیازهای موجود و فرارو و نیز مواجهه با رقابت با سایر فرهنگ‌هاست.

همان طور که از تعاریف پیداست، تا قبل از دستیابی به محتوای فرهنگی منسجم و مورد قبول نمی‌توان به حوزه مهندسی فرهنگی وارد شد. لذا باید تأکید کرد که لازمه مهندسی فرهنگی، مهندسی فرهنگ است.

## مهارت‌های ده‌گانه مدیران فرهنگی برای تحول و توسعه فرهنگی



برای توسعه فرهنگی سیاستگذاران و مدیران فرهنگی نقش اساسی و محوری را به عهده دارند. بر این اساس لازم است به مهارت‌ها و شایستگی لازم مجهز شوند. در ادامه به بخشی از مهارت‌های مورد نیاز توسعه فرهنگی اشاره می‌شود.

### ۱- مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی:

برای توسعه و تحول فرهنگی، لازم است پیش از اقدام‌های پراکنده به صورت استراتژیک، به تحول و توسعه فرهنگی نگاهی انداخت. در توسعه فرهنگی، مهارت تفکر استراتژیک مهم‌تر از مهارت مدیریت استراتژیک است و این به آن خاطر است که توسعه فرهنگی مقوله پیچیده و چند وجهی و تفکر استراتژیک، پدیده چندبعدی است که از تعامل عوامل تشکیل دهنده آن، تفکر مناسب و کارآفرینی توسعه استراتژیک فرهنگ، به وجود می‌آید. در تفکر استراتژیک پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص بموقع ویژگی‌های میدان رقابت (فرهنگی) و دیدن فرصت‌هایی است که رقبای فرهنگی در مورد آن غافل هستند. تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی ویژه‌ای را ایجاد کرده که مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود.

### ۲- مهارت مدیریت تنوع فرهنگی:

برای توسعه فرهنگی، نیاز است که مشترکات فرهنگی جامعه یا سازمان شناخته شده، براساس آنها الگوی مناسبی طراحی شود. امروزه مدیریت فرهنگ‌های گوناگون و ایجاد هم‌افزایی مثبت بین آنها نیازمند مهارت‌های مناسب در این زمینه است. یکی از قابلیت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی سازمان‌ها و جامعه مدیریت تنوع فرهنگی است. تنوع فرهنگی نه تنها امری طبیعی است، بلکه به‌عنوان یک سرمایه بالقوه می‌توان از آن یاد کرد و دلیل آن تعامل و رشد فرهنگ‌ها توسط یکدیگر است.

### ۳- مهارت هوش فرهنگی:

هوش فرهنگی، با تمرکز روی قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی بینش‌های فردی را در برمی‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعامل‌های میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی، مفید است. برای توسعه فرهنگی نیاز است که مدیران فرهنگی در ابعاد سه‌گانه یاد شده فعالیت کرده، اجزای هوش فرهنگی را در خود تقویت کنند.

### اجزای هوش فرهنگی





**بعد شناختی:**

برای توسعه فرهنگی نیاز است تا در مورد مؤلفه‌های فرهنگی اطلاعات کسب شود.

**بعد فیزیکی:**

بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی، تبلور می‌یابند.

**بعد احساسی - انگیزشی:**

سازگاری با یک فرهنگ جدید مستلزم غلبه بر موانع و مشکل‌هاست. افراد تنها زمانی از عهده کاری بر می‌آیند که از انگیزه زیادی برخوردار بوده و به توانایی‌های خود ایمان و باور داشته باشند.

**بعد جنسیتی:**

آشنایی با تعاریف و نیازمندی‌ها و نیازسنجی‌های جنسیتی لازمه تصمیم‌گیری دقیق می‌باشد.

**بعد ملیتی:**

تفکرات ملل مختلف در برداشت از فرهنگ دسته بندی جدی را در این عرصه ایجاد میکند.

**بعد تمدنی:**

تمدن‌ها تعییرات خود را بر شاخه‌های فرهنگی تحمیل میکنند و جالب آنکه در دنیای مدرن چه بسا تمدنی را در اختیار ملتی دیگر بیابیم و ملتی را فاقد تمدن خود در یابیم.

**۴- مهارت رهبری فرهنگی:**

رهبران فرهنگی اثربخش، از راه ساختن شخصیت خود، قابلیت نفوذ در فرهنگ دیگران را کسب کرده، زمینه‌های به‌کارگیری آموزه‌های فرهنگی دیگران را فراهم می‌سازند.

**۵- 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. زمانی که مردم در فضای فرهنگی قرار گرفتند آن فضا اثرهای تشویقی داشته، یادگیری فرهنگی به صورت عادت درآمده و جزو ساختار کلی و شخصیت آنان می‌شود.

## ۶- 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.

## ۷- 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 وفاق 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.

## ۸- مهارت تحلیل فرهنگی:

برای اینکه بتوان فرهنگ را توسعه داد، ابتدا باید مهارت تحلیل‌گری تقویت شود. بدون تحلیل نمی‌توان خلاقیت فرهنگی داشت. زمانی که مدیران فرهنگی از توانمندی تحلیل آموزه‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی برخوردار باشند، به راحتی می‌توانند آموزه‌های جدید فرهنگی را خلق کرده و آنها را به مرور تبدیل به روش‌های کار و زندگی کنند. مهارت تحلیل فرهنگی، نوعی مهندسی فرهنگی است که در آن مدیران فرهنگی دست به شناخت عمیق اجزا، عناصر و روابط بین مؤلفه‌های فرهنگی و با طراحی و ساخت‌دهی مجدد براساس هدف‌ها و کارکردهای مورد انتظار می‌زنند.

## ۹- مهارت انسجام‌سازی فرهنگی:

یکی از مهارت‌های مهم مدیران فرهنگی ایجاد یکپارچگی و انسجام فرهنگی در سازمان و جامعه است. برای این کار لازم است مدیران فرهنگی به سمت قوی کردن فرهنگ سازمان و جامعه حرکت کنند. برای ایجاد انسجام فرهنگی در سطح جامعه، باید روی ۲ محور اساسی کار شود: یکی اینکه، تعداد افراد جامعه معتقد به ارزش‌های عالی و فرهنگ را افزایش داد و دیگر اینکه میزان و عمق اعتقاد و پایبندی به ارزش‌های فرهنگی را زیاد کرد.

برای این کار، استفاده از شیوه‌های زیر می‌تواند انسجام فرهنگی را افزایش دهد:

- 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
- تقویت ساز و کارهای تبادل نظر بین افراد جامعه، از مجاری رسمی و غیررسمی

## ۱۰- مهارت تکنولوژی فرهنگی:

یکی از مهارت‌هایی که موفقیت مدیران فرهنگی را در دنیای فعلی تضمین می‌کند، حمایت‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات است. پیش از به‌وجود آمدن مهارت‌های تکنولوژیک تغییر پارادایم‌های ذهنی در راه به کارگیری آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. استفاده از اطلاعات، پردازش و مصرف درست آن در جهت ایجاد و توسعه فرهنگی از ضروریات کار فرهنگی است. فناوری اطلاعات در حوزه‌های مختلف تأثیر شگرفی به‌جا گذاشته که در این بین، تأثیر فرهنگی آن قابل توجه است؛ تحولی که در پرتو فناوری اطلاعات به وقوع پیوسته است، تحولی شگرف و مداوم در ارزش‌های فرهنگی و آداب و رسوم کشورها، ملت‌ها و قومیت‌هاست. هم‌اینک سبک زندگی، چگونگی پوشش، خوردن و آشامیدن، محل زندگی و کار، از محتوای اطلاعاتی بسیار بالایی برخوردار شده و از نظر تاریخی از نوآوری‌های اطلاعاتی لبریز شده است.

## نتیجه‌گیری

فرهنگ مدیریت فرهنگی برای توسعه فرهنگی کشور به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه در ابعاد گوناگون همواره از اهمیت خاصی برخوردار بوده است. فرهنگ به‌عنوان شیوه و روش زندگی و معاش مردم است و برای توسعه و بهبود شیوه‌های مطلوب زندگی و کار، فرهنگ نیازمند اصلاح است. برای تحقق این هدف نهادهای فرهنگی به‌عنوان سیاستگذار نوآوری، تحولات و تغییرات فرهنگی نیازمند مدیران فرهنگی حرفه‌ای هستند. از این‌رو توجه به ارتقای مهارت‌های دست‌اندرکاران بخش فرهنگ برای توسعه فرهنگی دارای اهمیت ویژه‌ای است.