



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیه السلام

www.ghaemiyeh.com  
www.ghaemiyeh.org  
www.ghaemiyeh.net  
www.ghaemiyeh.ir



# مدیریت فرهنگی



چهار رحمانی

بزرگسازان بنی‌المنزل المصطفی ﷺ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت فرهنگی

نویسنده:

جعفر رحمانی

ناشر چاپی:

جامعه المصطفی (صلی الله علیه وآله) العالمیه

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

# فهرست

۵	فهرست
۱۵	مدیریت فرهنگی
۱۵	مشخصات کتاب
۱۵	اشاره
۱۸	سخن ناشر
۲۰	فهرست
۳۷	پیشگفتار
۳۹	فصل اول: سازمان و مدیریت فرهنگی
۳۹	مقدمه
۴۰	در بُعد برون سازمانی
۴۱	در بُعد درون سازمانی
۴۲	جایگاه سازمان های فرهنگی
۴۳	فلسفه مدیریت فرهنگی
۴۴	اهداف مدیریت فرهنگی
۴۶	تعریف مدیریت فرهنگی
۴۹	سازمان
۵۰	تعریف سازمان
۵۲	سازمان مردم نهاد NGO
۵۲	ویژگی سازمان های مردم نهاد
۵۲	اشاره
۵۴	۱- مدیریت تنوع
۵۴	۲- مدیریت مشارکتی
۵۵	تعریف سازمان فرهنگی
۶۰	مقایسه سازمان های فرهنگی و غیر فرهنگی

۶۲	انواع سازمان فرهنگی
۶۲	اشاره
۶۲	۱- سازمان های سیاست گذار
۶۳	۲- سازمان های عملیاتی
۶۳	سطوح مدیریت فرهنگی
۶۳	اشاره
۶۳	۱- سطح راهبردی
۶۳	۲- سطح عملیاتی
۶۵	فصل دوم: فرهنگ
۶۵	تعریف فرهنگ
۷۱	نقاط کلی و مشترک در تعاریف فرهنگ
۷۴	ابعاد فرهنگ
۷۴	اشاره
۷۴	۱- بعد مادی فرهنگ
۷۴	۲- بعد غیرمادی فرهنگ
۷۵	ویژگی های فرهنگ
۷۵	طبقه بندی اول: ویژگی های فرهنگ
۷۵	طبقه بندی دوم: ویژگی های فرهنگ
۷۹	فرهنگ و ساخت اجتماعی
۸۱	فرهنگ، قدرت و انسجام اجتماعی
۸۲	پویایی و زوال فرهنگ
۸۲	کارکرد فرهنگ
۸۲	اشاره
۸۳	۱- نقش فرهنگ در زندگی فردی
۸۳	۲- نقش فرهنگ در زندگی اجتماعی
۸۴	کارآمدی فرهنگ

۸۷	فرهنگ و ارزش
۸۹	فرهنگ از دیدگاه اندیشمندان اسلامی
۹۵	فرهنگ در قرآن
۹۷	سطوح و لایه های فرهنگ
۹۷	اشاره
۹۷	لایه اول: نماد و مصنوعات
۹۸	لایه دوم: ارزش ها
۹۸	لایه سوم: مفروضات اساسی
۱۰۳	فصل سوم: وظایف مدیران فرهنگی
۱۰۳	وظایف مدیریت
۱۰۴	برنامه ریزی
۱۰۵	انواع برنامه ریزی
۱۰۶	فرایند برنامه ریزی فرهنگی
۱۰۶	اشاره
۱۰۶	۱- شناخت مسئله، فرصت و بحران
۱۰۶	اشاره
۱۰۸	الف) شناخت جامعه هدف
۱۰۹	ب) شناخت موقعیت
۱۰۹	ج) شناخت منابع و امکانات
۱۱۰	۲- تعیین وضعیت مطلوب
۱۱۰	اشاره
۱۱۱	الف) هدف های سازمانی جهت را مشخص می کنند
۱۱۲	ب) هدف ها تلاش های ما را متمرکز می کنند
۱۱۲	ج) هدف ها برنامه ها و تصمیم ها را هدایت می کنند
۱۱۲	د) هدف ها ارزیابی پیشرفت را ممکن می سازند
۱۱۲	ویژگی های اهداف سازمانی

۱۱۲	..... اشاره
۱۱۳	..... ۱- قابلیت دستیابی
۱۱۳	..... ۲- کمیت پذیر بودن
۱۱۳	..... ۳- نقطه ای و ویژه بودن
۱۱۴	..... ۴- زمان مداری
۱۱۴	..... روش های هدف گذاری
۱۱۴	..... اشاره
۱۱۴	..... ۱- هدف گذاری براساس روند
۱۱۴	..... ۲- هدف گذاری براساس رخداد
۱۱۵	..... ۳- هدف گذاری براساس سناریو
۱۱۶	..... عوامل تعیین کننده هدف های سازمانی
۱۱۶	..... اشاره
۱۱۶	..... ۱- مخاطبان (مشتریان)
۱۱۶	..... ۲- تکنولوژی
۱۱۷	..... منابع
۱۱۷	..... ارزش های حاکم بر مدیران
۱۱۷	..... اقدامات دیگران
۱۱۷	..... اجبار
۱۱۸	..... مراتب اهداف
۱۱۸	..... آرمان
۱۱۸	..... چشم انداز
۱۱۹	..... اهداف کلان
۱۲۰	..... اهداف بلندمدت
۱۲۱	..... اهداف میان مدت
۱۲۱	..... اهداف سالیانه
۱۲۲	..... سلسله مراتب اهداف



۱۲۲	هدف گذاری در امور فرهنگی
۱۲۳	شناسایی راهکارها
۱۲۳	اشاره
۱۲۳	۱- استراتژی
۱۲۴	۲- برنامه
۱۲۴	۳- فعالیت
۱۲۵	روش
۱۲۵	عوامل مؤثر در شکست برنامه
۱۲۶	سازماندهی
۱۲۷	ساختار سازمانی
۱۲۸	اصول و مبانی حاکم بر طراحی ساختار در سازمان های فرهنگی
۱۲۹	عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار
۱۲۹	اشاره
۱۲۹	۱- پیچیدگی
۱۳۰	۲- رسمیت
۱۳۱	۳- تمرکز
۱۳۲	۴- راهبرد
۱۳۲	۵- اندازه سازمان
۱۳۳	۶- فناوری
۱۳۳	۷- محیط
۱۳۳	۸- قدرت - کنترل
۱۳۳	فرایند سازماندهی
۱۳۴	انواع ساختارهای سازمانی
۱۳۴	۱- ساختارهای سنتی
۱۳۶	۲- ساختار شبکه ای
۱۳۷	۳- ساختار ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای

- ۴- ساختار تار عنکبوتی ..... ۱۳۸
- ۵- ساختار پارندی ..... ۱۳۸
- ۶- ساختارهای مجازی ..... ۱۳۹
- ۷- ساختار تخیلی ..... ۱۳۹
- ۸- ساختار خوشه ای ..... ۱۴۰
- ۹- مدیریت بر مبنای فرایند ..... ۱۴۰
- ۱۰- ساختار فرایندی ..... ۱۴۴
- ساختار سازمان های فرهنگی ..... ۱۴۶
- رهبری ..... ۱۴۸
- تعریف رهبری ..... ۱۴۹
- تفاوت مدیریت و رهبری ..... ۱۵۰
- وظایف مدیر در نقش رهبری سازمان ..... ۱۵۲
- رهبری در مجموعه های فرهنگی ..... ۱۵۸
- کنترل ..... ۱۶۰
- اشاره ..... ۱۶۰
- ۱- اهمیت ارزیابی ..... ۱۶۱
- ۲- ارزیابی عملکرد ..... ۱۶۳
- روش های ارزیابی برنامه ..... ۱۶۶
- اشاره ..... ۱۶۶
- ۱- ارزیابی مدیریتی (ارزیابی مبتنی بر هدف) ..... ۱۶۷
- ۲- ارزیابی برنامه ای (ارزیابی مبتنی بر فرایند) ..... ۱۶۷
- ۳- ارزیابی نتیجه ای (ارزیابی مبتنی بر پیامد) ..... ۱۶۷
- فرایند ارزیابی در سازمان های فرهنگی ..... ۱۶۷
- ویژگی های یک شاخص مطلوب ..... ۱۷۰
- مدل ارزیابی برنامه فرهنگی ..... ۱۷۲
- ارزیابی امور فرهنگی ..... ۱۷۲

۱۷۶	فصل چهارم: چابک سازی سازمان های فرهنگی
۱۷۶	چابک سازی
۱۸۰	سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی
۱۸۲	سازمان های فرهنگی و چابک سازی
۱۸۳	در چابک سازی توجه به دو نکته ضروری است:
۱۸۴	قابلیت های کلیدی در سازمان های فرهنگی
۱۸۶	فصل پنجم: توانمندسازی سازمان های فرهنگی
۱۸۶	مقدمه
۱۸۶	مدیران فرهنگی
۱۸۶	اشاره
۱۸۷	۱- مدیران ساختاری (ابزاری)
۱۸۸	۲- مدیران ارزشی
۱۸۹	منابع انسانی
۱۸۹	اشاره
۱۹۰	۱- تعامل مستمر با محیط
۱۹۱	۲- شناسایی و تمرکز بر مزیت رقابتی
۱۹۴	توانمندسازی مدیران فرهنگی
۱۹۴	اشاره
۱۹۷	۱- بُعد دانش
۲۰۰	۲- بُعد مهارت
۲۰۱	تفکر استراتژیک
۲۰۱	مهارت در تجزیه و تحلیل راهبردی مسائل فرهنگی
۲۰۳	مهارت مدیریت تنوع فرهنگی
۲۰۴	مهارت هوش فرهنگی
۲۰۵	مهارت هوش تجاری
۲۰۷	مهارت کارآفرینی فرهنگی

۲۰۹	مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی
۲۱۱	مهارت در شبکه سازی
۲۱۱	اشاره
۲۱۲	۱- مفهوم شبکه
۲۱۳	۲- مؤلفه های شبکه
۲۱۳	اشاره
۲۱۳	الف) مدیریت شبکه
۲۱۴	ب) اعضای شبکه
۲۱۴	ج) تعاملات شبکه
۲۱۵	مهارت کارکردن با دیگران (تیم سازی)
۲۱۶	مهارت در ایجاد اخلاق حرفه ای در سازمان
۲۱۸	عناصر نگرش
۲۲۲	فصل ششم: فرهنگ سازمانی
۲۲۲	فرهنگ سازمانی
۲۲۳	تعریف فرهنگ سازمانی
۲۲۳	فرهنگ سازمانی نیرومند
۲۲۴	منشأ فرهنگ سازمانی
۲۲۴	اشاره
۲۲۴	۱- بنیان گذاران سازمان
۲۲۴	۲- محیط
۲۲۵	۳- ماهیت یا طبیعت کار
۲۲۵	عوامل اصلی در تعیین قوت فرهنگ سازمانی
۲۲۵	انواع فرهنگ سازمانی
۲۲۹	الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی
۲۳۲	فصل هفتم: سازمان های فرهنگی به مثابه سازمان های یادگیرنده
۲۳۲	سازمان های فرهنگی به مثابه سازمان های یادگیرنده

۲۳۲	جایگاه دانش و اطلاعات
۲۳۴	سازمان فرهنگی، سازمان یادگیرنده
۲۳۶	ویژگی های سازمان های یادگیرنده
۲۳۶	۱- مشتری گرا هستند
۲۳۷	۲- خلاق و نوآورنده هستند
۲۳۷	۳- به وضع مطلوب نگرش دائمی دارند
۲۴۰	یادگیری سازمانی
۲۴۴	یادگیری فردی
۲۴۵	یادگیری تیمی
۲۴۵	یادگیری سازمانی
۲۴۶	انواع یادگیری
۲۴۶	اشاره
۲۴۶	۱- یادگیری از راه عمل
۲۴۷	۲- یادگیری یک حلقه ای
۲۴۷	۳- یادگیری دو حلقه ای
۲۴۷	۴- یادگیری سه حلقه ای
۲۴۸	عوامل مؤثر در ایجاد سازمان یادگیرنده
۲۴۸	وجود اهداف، سیاست ها و راهبرد مشخص
۲۴۸	فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب
۲۴۹	ساختار سازمانی
۲۵۰	فناوری اطلاعات
۲۵۲	فصل هشتم: مدیریت کسب و کار فرهنگی
۲۵۲	مدیریت کسب و کار فرهنگی
۲۵۲	مراحل شکل گیری یک مؤسسه فرهنگی
۲۵۲	مرحله اول: وجود یک کارآفرین
۲۵۴	مرحله دوم: تشخیص فرصت

- مرحله سوم: تمرکز روی فرصت مورد نظر ----- ۲۵۴
- مرحله چهارم: ورود به صحنه ----- ۲۵۵
- مدیریت بحران در مؤسسات و نهادهای فرهنگی ----- ۲۵۵
- اشاره ----- ۲۵۵
- ۱- بحران ظهور ----- ۲۵۵
- اشاره ----- ۲۵۵
- الف) ناتوانی در شناخت درست محیط ----- ۲۵۶
- ب) ناتوانی در شناخت درست نیاز ----- ۲۵۶
- ج) فقدان مدیریت راهبردی ----- ۲۵۷
- اشاره ----- ۲۵۷
- یکم. مأموریت ----- ۲۵۷
- دوم. چشم انداز ----- ۲۵۸
- سوم. اصول و ارزش های راهنما ----- ۲۵۹
- چهارم. اهداف کلان ----- ۲۵۹
- د) محور بودن تقلید در برنامه ها ----- ۲۶۲
- ۲- بحران رشد ----- ۲۶۵
- اشاره ----- ۲۶۵
- الف) تیم سازی ----- ۲۶۶
- ب) مدیریت شبکه ----- ۲۶۸
- ج) انواع شبکه سازی در مدیریت فرهنگی ----- ۲۶۸
- ۳- بحران تثبیت ----- ۲۶۹
- کتابنامه ----- ۲۷۲
- درباره مرکز ----- ۲۸۰

سرشناسه: رحمانی، جعفر، ۱۳۴۱ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت فرهنگی [کتاب] / جعفر رحمانی.

مشخصات نشر: قم: مرکز بین المللی ترجمه و نشر المصطفی (ص)، ۱۴۳۶ق. = ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص.

شابک: ۱۲۰۰۰۰ ریال: ۹۷۸-۹۶۴-۱۹۵-۳۳۷-۱

وضعیت فهرست نویسی: فاپا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: مدیریت فرهنگی

موضوع: فرهنگ

موضوع: مدیران فرهنگی

موضوع: سازمان های فرهنگی

موضوع: فرهنگ سازمانی

رده بندی کنگره: HM۶۲۱/۳م ۱۳۹۴ ۴

رده بندی دیویی: ۳۰۶

شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۲۷۰۲۹

ص: ۱

اشاره





مدیریت فرهنگی

جعفر رحمانی

ص: ۳

با پیروزی انقلاب شکوهمند اسامی و در عصر جهان ی شدن ارتباطات، پرس شها و چالش های نوینی در حوزه علوم انسانی فرا روی اندیشمندان مسلمان قرار گرفت که همه به نوعی برخاسته از مسئولیت دشوار حکومت در این عصر است؛ دورانی که پا یبندی به دین و سنت در مدیریت همه جانبه کشورها بسیار چال شیرانگیز می نماید. ازای نرو مطالعات و پژوهش های به روز، جامع، منسجم و کاربردی در حوزه دین، بر اساس معیارهای معتبر جهانی و عمق و اصالت اندیش ههای ناب، بایسته و ضروری است و جلوگیری از انحرافات فکری و تربیتی پژوهندگان حوزه دین، مهم و مورد عنایت تمامی بنیانگذاران این شجره طیبه، ب هویژه معمار بزرگ انقلاب اسامی، امام خمینی رحمه الله و مقام معظم رهبری (دام ظلّه العالی) می باشد.

برای تحقق این رسالت خطیر و در «جامعه المصطفی صلی الله علیه و آله وسلم العالمیه» مرکز بی نالمللی ترجمه و نشر «صلی الله علیه و آله وسلم مسیر نشر معارف ناب محمّدی

را تأسیس کرده است.» صلی الله علیه و آله وسلم المصطفی

در پایان لازم م یدانیم تاش همه عزیزانی را که در نشر این کتاب سهمی

داشته اند، سپاس گزارده، ارباب فضل و معرفت را به یاری بخوانیم تا ما

را از دیدگا ههای سازنده خویش بهره مند سازند.

مرکز بین المللی

ترجمه و نشر المصطفی صلی الله علیه و آله وسلم



پیشگفتار ۱۵

سازمان و مدیریت فرهنگی ۱۷

مقدمه ۱۷

جایگاه سازمان های فرهنگی ۲۰

فلسفه مدیریت فرهنگی ۲۱

اهداف مدیریت فرهنگی ۲۲

تعریف مدیریت فرهنگی ۲۴

سازمان ۲۷

تعریف سازمان ۲۸

سازمان مردم نهاد ۳۰ NGO

ویژگی سازمان های مردم نهاد ۳۰

۱. مدیریت تنوع ۳۲

۲. مدیریت مشارکتی ۳۲

تعریف سازمان فرهنگی ۳۳

مقایسه سازمان های فرهنگی و غیر فرهنگی ۳۸

انواع سازمان فرهنگی ۴۰

۱. سازمان های سیاست گذار ۴۰

۲. سازمان های عملیاتی ۴۱

سطوح مدیریت فرهنگی ۴۱

۱. سطح راهبردی ۴۱

۲. سطح عملیاتی ۴۱

فرهنگ ۴۳

تعریف فرهنگ ۴۳

نقاط کلی و مشترک در تعاریف فرهنگ ۴۹

ابعاد فرهنگ ۵۲

۱. بعد مادی فرهنگ ۵۲

۲. بعد غیرمادی فرهنگ ۵۲

ویژگی های فرهنگ ۵۳

طبقه بندی اول: ویژگی های فرهنگ ۵۳

طبقه بندی دوم: ویژگی های فرهنگ ۵۳

فرهنگ و ساخت اجتماعی ۵۷

فرهنگ، قدرت و انسجام اجتماعی ۵۹

پویایی و زوال فرهنگ ۶۰

کارکرد فرهنگ ۶۰

۱. نقش فرهنگ در زندگی فردی ۶۱

۲. نقش فرهنگ در زندگی اجتماعی ۶۱

کارآمدی فرهنگ ۶۲

فرهنگ و ارزش ۶۵

فرهنگ از دیدگاه اندیشمندان اسلامی ۶۷

فرهنگ در قرآن ۷۳

سطوح و لایه های فرهنگ ۷۵

لایه اول: نماد و مصنوعات ۷۵

لایه دوم: ارزش ها ۷۶

لایه سوم: مفروضات اساسی ۷۶

ص: ۶

وظایف مدیران فرهنگی ۸۱

وظایف مدیریت ۸۱

برنامه ریزی ۸۲

انواع برنامه ریزی ۸۳

فرایند برنامه ریزی فرهنگی ۸۴

۱. شناخت مسئله، فرصت و بحران ۸۴

الف) شناخت جامعه هدف ۸۶

ب) شناخت موقعیت ۸۷

ج) شناخت منابع و امکانات ۸۷

۲. تعیین وضعیت مطلوب ۸۸

الف) هدف های سازمانی جهت را مشخص می کنند ۸۹

ب) هدف ها تلاش های ما را متمرکز می کنند ۹۰

ج) هدف ها برنامه ها و تصمیم ها را هدایت می کنند ۹۰

د) هدف ها ارزیابی پیشرفت را ممکن می سازند ۹۰

ویژگی های اهداف سازمانی ۹۰

۱. قابلیت دستیابی ۹۱

۲. کمیت پذیر بودن ۹۱

۳. نقطه ای و ویژه بودن ۹۱

۴. زمان مداری ۹۲

روش های هدف گذاری ۹۲

۱. هدف گذاری براساس روند ۹۲

۲. هدف گذاری براساس رخداد ۹۲

۳. هدف گذاری براساس سناریو ۹۳

عوامل تعیین کننده هدف های سازمانی ۹۴

۱. مخاطبان (مشتریان) ۹۴

۲. تکنولوژی ۹۴

منابع ۹۵

ارزش های حاکم بر مدیران ۹۵

ص:۷



اقدامات دیگران ۹۵

اجبار ۹۵

مراتب اهداف ۹۶

آرمان ۹۶

چشم انداز ۹۶

اهداف کلان ۹۷

اهداف بلندمدت ۹۸

اهداف میان مدت ۹۹

اهداف سالیانه ۹۹

سلسله مراتب اهداف ۱۰۰

هدف گذاری در امور فرهنگی ۱۰۰

شناسایی راهکارها ۱۰۱

۱. استراتژی ۱۰۱

۲. برنامه ۱۰۲

۳. فعالیت ۱۰۲

روش ۱۰۳

عوامل مؤثر در شکست برنامه ۱۰۳

سازماندهی ۱۰۴

ساختار سازمانی ۱۰۵

اصول و مبانی حاکم بر طراحی ساختار در سازمان های فرهنگی ۱۰۶

عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار ۱۰۷

۱. پیچیدگی ۱۰۷

۲. رسمیت ۱۰۸

۳. تمرکز ۱۰۹

۴. راهبرد ۱۱۰

۵. اندازه سازمان ۱۱۰

۶. فناوری ۱۱۱

۷. محیط ۱۱۱

ص: ۸

۸. قدرت - کنترل ۱۱۱

فرایند سازماندهی ۱۱۱

انواع ساختارهای سازمانی ۱۱۲

۱. ساختارهای سنتی ۱۱۲

۲. ساختار شبکه ای ۱۱۴

۳. ساختار ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای ۱۱۵

۴. ساختار تار عنکبوتی ۱۱۶

۵. ساختار پارندی ۱۱۶

۶. ساختارهای مجازی ۱۱۷

۷. ساختار تخیلی ۱۱۷

۸. ساختار خوشه ای ۱۱۸

۹. مدیریت بر مبنای فرایند ۱۱۸

۱۰. ساختار فرایندی ۱۲۲

ساختار سازمان های فرهنگی ۱۲۴

رهبری ۱۲۶

تعریف رهبری ۱۲۷

تفاوت مدیریت و رهبری ۱۲۸

وظایف مدیر در نقش رهبری سازمان ۱۳۰

رهبری در مجموعه های فرهنگی ۱۳۶

کنترل ۱۳۸

۱. اهمیت ارزیابی ۱۳۹

۲. ارزیابی عملکرد ۱۴۱

روش های ارزیابی برنامه ۱۴۴

۱. ارزیابی مدیریتی (ارزیابی مبتنی بر هدف) ۱۴۵

۲. ارزیابی برنامه ای (ارزیابی مبتنی بر فرایند) ۱۴۵

۳. ارزیابی نتیجه ای (ارزیابی مبتنی بر پیامد) ۱۴۵

فرایند ارزیابی در سازمان های فرهنگی ۱۴۵

ویژگی های یک شاخص مطلوب ۱۴۸

ص: ۹

مدل ارزیابی برنامه فرهنگی ۱۵۰

ارزیابی امور فرهنگی ۱۵۰

چابک سازی سازمان های فرهنگی ۱۵۳

چابک سازی ۱۵۳

سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی ۱۵۷

سازمان های فرهنگی و چابک سازی ۱۵۹

قابلیت های کلیدی در سازمان های فرهنگی ۱۶۱

توانمندسازی سازمان های فرهنگی ۱۶۳

مدیران فرهنگی ۱۶۳

۱. مدیران ساختاری (ابزاری) ۱۶۴

۲. مدیران ارزشی ۱۶۵

منابع انسانی ۱۶۶

۱. تعامل مستمر با محیط ۱۶۷

۲. شناسایی و تمرکز بر مزیت رقابتی ۱۶۸

توانمندسازی مدیران فرهنگی ۱۷۱

۱. بُعد دانش ۱۷۴

۲. بُعد مهارت ۱۷۷

تفکر استراتژیک ۱۷۸

مهارت در تجزیه و تحلیل راهبردی مسائل فرهنگی ۱۷۸

مهارت مدیریت تنوع فرهنگی ۱۸۰

مهارت هوش فرهنگی ۱۸۱

مهارت هوش تجاری ۱۸۲

مهارت کارآفرینی فرهنگی ۱۸۴

مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی ۱۸۶

مهارت در شبکه سازی ۱۸۸

۱. مفهوم شبکه ۱۸۹

۲. مؤلفه های شبکه ۱۹۰

ص: ۱۰

الف) مدیریت شبکه ۱۹۰

ب) اعضای شبکه ۱۹۱

ج) تعاملات شبکه ۱۹۱

مهارت کارکردن با دیگران (تیم سازی) ۱۹۲

مهارت در ایجاد اخلاق حرفه ای در سازمان ۱۹۳

عناصر نگرش ۱۹۵

فرهنگ سازمانی ۱۹۹

فرهنگ سازمانی ۱۹۹

تعریف فرهنگ سازمانی ۲۰۰

فرهنگ سازمانی نیرومند ۲۰۰

منشأ فرهنگ سازمانی ۲۰۱

۱. بنیان گذاران سازمان ۲۰۱

۲. محیط ۲۰۱

۳. ماهیت یا طبیعت کار ۲۰۲

عوامل اصلی در تعیین قوت فرهنگ سازمانی ۲۰۲

انواع فرهنگ سازمانی ۲۰۲

الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی ۲۰۶

سازمان های فرهنگی به مثابه سازمان های یادگیرنده ۲۰۹

سازمان های فرهنگی به مثابه سازمان های یادگیرنده ۲۰۹

جایگاه دانش و اطلاعات ۲۰۹

سازمان فرهنگی، سازمان یادگیرنده ۲۱۱

ویژگی های سازمان های یادگیرنده ۲۱۳

۱. مشتری گرا هستند ۲۱۳

۲. خلاق و نوآورنده هستند ۲۱۴

۳. به وضع مطلوب نگرش دائمی دارند ۲۱۴

یادگیری سازمانی ۲۱۷

یادگیری فردی ۲۲۱

ص: ۱۱



یادگیری تیمی ۲۲۲

یادگیری سازمانی ۲۲۲

انواع یادگیری ۲۲۳

۱. یادگیری از راه عمل ۲۲۳

۲. یادگیری یک حلقه ای ۲۲۴

۳. یادگیری دو حلقه ای ۲۲۴

۴. یادگیری سه حلقه ای ۲۲۴

عوامل مؤثر در ایجاد سازمان یادگیرنده ۲۲۵

وجود اهداف، سیاست ها و راهبرد مشخص ۲۲۵

فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب ۲۲۵

ساختار سازمانی ۲۲۶

فناوری اطلاعات ۲۲۷

مدیریت کسب و کار فرهنگی ۲۲۹

مدیریت کسب و کار فرهنگی ۲۲۹

مراحل شکل گیری یک مؤسسه فرهنگی ۲۳۰

مرحله اول: وجود یک کارآفرین ۲۳۰

مرحله دوم: تشخیص فرصت ۲۳۱

مرحله سوم: تمرکز روی فرصت مورد نظر ۲۳۱

مرحله چهارم: ورود به صحنه ۲۳۲

مدیریت بحران در مؤسسات و نهادهای فرهنگی ۲۳۲

۱. بحران ظهور ۲۳۲

الف) ناتوانی در شناخت درست محیط ۲۳۳

ب) ناتوانی در شناخت درست نیاز ۲۳۳

ج) فقدان مدیریت راهبردی ۲۳۴

یکم. مأموریت ۲۳۴

دوم. چشم انداز ۲۳۵

سوم. اصول و ارزش های راهنما ۲۳۶

چهارم. اهداف کلان ۲۳۶

د) محور بودن تقلید در برنامه ها ۲۳۹

ص: ۱۲

۲. بحران رشد ۲۴۲

الف) تیم سازی ۲۴۳

ب) مدیریت شبکه ۲۴۵

ج) انواع شبکه سازی در مدیریت فرهنگی ۲۴۵

۳. بحران تثبیت ۲۴۶

کتابنامه ۲۴۹

ص: ۱۳



راز تأثیر گذاری و موفقیت سیستم های اجتماعی را می بایست در فرهنگ حاکم بر آنان جست و جو کرد. وجود فرهنگ اثربخش ناشی از مدیریت فرهنگی کارآمد است. امروزه بهره گیری از مدیریت فرهنگی به عنوان یک سلاح استراتژیک و تأثیر گذار، جایگزین روش های سخت و سنتی گردیده است. سیاست گذاران و مدیران فرهنگی برای ارتقای انسجام درونی (فردی، سازمانی و اجتماعی) و افزایش توان سازمان و جامعه در تطابق با محیط بیرونی نیازمند تسلط بر دانش، مهارت و رویکرد مطلوب در عرصه مدیریت فرهنگی هستند تا بتوانند با ایجاد، تثبیت و گسترش ارزش ها و سیاست های خاص خود از طریق برنامه ها و خدمات فرهنگی متناسب و جذاب مؤثر باشند. بهره گیری از دانش مدیریت فرهنگی با توجه به فرهنگ غنی اسلامی - ایرانی و ظرفیت بالای نخبگان، ما را قادر خواهد ساخت تا بر مشکلات موجود در حوزه فرهنگ (عدم کارآیی و اثربخشی برنامه های فرهنگی، ناهماهنگی، عدم انسجام برنامه ها، ناتوانی در برنامه ریزی و...) با موفقیت فائق آییم. کتاب حاضر یک منبع مفید برای مدیران و کارشناسان امور فرهنگی و دانشجویان رشته مدیریت فرهنگی در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد است.



دولت ها و افراد در جامعه به منظور تحقق بخشیدن به اهداف و رویاهای خود، به ایجاد ساختار و تشکیلات در قالب نهاد و سازمان اقدام می کنند. دستگاه های ایجاد شده باید قادر باشند تا با کارآمدی مأموریت خود را انجام دهند. این ابزارها (نهاد و سازمان) مانند هر پدیده دیگری ایستا نیستند و در طول زمان با توجه به تحولات محیطی برای حفظ اثربخشی، نیازمند بازبینی و بهسازی مستمر هستند.

نهادها و سازمان های فرهنگی به عنوان ابزارهای توسعه فرهنگی، عاملی کلیدی در رشد و توسعه کشور هستند. بی شک ارتقای سطح شاخصه ها و استانداردهای حاکم بر سازمان های فرهنگی به عنوان مهم ترین راهبرد قلمداد خواهد شد. مشکلات و مسائل عدیده ای بر سازمان های فرهنگی غالب است. این سازمان ها بایست برای ارتقای بهره وری و افزایش تأثیرگذاری بر مخاطبان و محیط خود، چابک و کارآمد شوند.

چرا سازمان ها نیازمند بازسازی، تغییر و تحول مستمر در تمامی ابعاد خود هستند؟ جواب ساده، بدیهی و در سه کلمه نهفته است: بقا، رشد و تاثیر گذاری.

توجه به چابک سازی و بازنگری مستمر سازمان ها امروزه بسیار با اهمیت تر از گذشته شده است؛ زیرا تغییرات فراروی سازمان ها در تمامی ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و فناوری دارای رشد فزاینده و غیر قابل تصور است؛ البته این عامل (تغییر) در تمامی زمان ها وجود داشته و امری طبیعی و شناخته شده برای مدیران است؛ اما آنچه زمان فعلی را با گذشته متمایز می سازد و مدیران را با چالش، ابهام و سردرگمی بیشتری روبه رو می کند، سرعت شگفت انگیز تغییرات و تأثیر گذاری سریع آن بر محیط فراروی و عملکرد سازمانی است.

در دنیای معاصر، اساس همه تغییرات بر سرعت بالای تغییرات در محیط فناوری نهفته است که این سرعت بالا به تغییرات شدید در تمامی ابعاد دیگر منجر می شود و سرعت ناکارآمدی دانش، تجربیات و مهارت های مدیران را در روبه روشن شدن با فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان افزایش می دهد و همین امر به تصمیمات ضعیف، اشتباه و مهلک منجر گردیده، سازمان را در مسیر حرکت قهقراپی و ناکارآمدی قرار می دهد. برخی از نتایج به دست آمده از سرعت بالای تغییرات بر سازمان ها و نهادهای فرهنگی عبارت اند از:

### **در بُعد برون سازمانی**

- ناپایداری و بی ثباتی محیط فعالیت در بُعد تغییر سریع نیازها و سلايق مخاطبان؛



- کاهش دوره عمر محصولات و خدمات تولید شده؛

- رقابت شدید به دلیل بازار در حال تغییر سریع و افزایش فشار هزینه ای بر سازمان؛

ارتقای سطح انتظارات مخاطبان از کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده:

۱. تغییرات عوامل اجتماعی (انتظارات نیروی کار، فشارهای حقوقی و قانونی و...)

۲. تغییر و تحولات دنیای کسب و کار (قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، افزایش رقبا و رقابت شدید).

جهانی شدن بازارها، تغییر در میزان حقوق و دستمزد، تغییر سریع مهارت های شغلی، افزایش مسئولیت های اجتماعی و محدودیت های منابع.

### **در بُعد درون سازمانی**

کاهش اثربخشی منابع انسانی و ضرورت ایجاد تغییر مستمر در توانمندسازی آنان در بُعد دانش، تجربه و مهارت های نوین.

کاهش اثربخشی فرهنگ سازمانی و لزوم ایجاد تغییر در آن: تغییر در روابط سازمانی، نظام تشویق و تنبیه، سبک مدیریت، نظم سازمانی، سبک کنترل.

کاهش اثربخشی ساختار سازمانی و ضرورت ایجاد تغییر در آن: نوع ساختار، قوانین و مقررات، رویه ها و تکنیک ها.

کاهش اثربخشی مأموریت و اهداف: ضرورت بازنگری مستمر در مأموریت، اهداف، راهبردها و برنامه ها.

کاهش اثربخشی فناوری های مورد استفاده: ابزار، روش و تکنیک ها.

جایگاه سازمان های فرهنگی در رشد و توسعه کشورها جایگاهی کلیدی و راهبردی است. در گذشته، سیاست و رویکرد اصلی بر رشد و توسعه بخش صنعت و خدمات متمرکز بود؛ از این رو تمرکز بر ادبیات علمی در حوزه ارتقای سطح کارآمدی سازمان ها به ارتقای سطح بهره وری این گونه سازمان ها منجر شد؛ اما در شرایط موجود با توجه به پدیده جهانی شدن و جهانی سازی روند جهت گیری تغییرات تمرکز بر سرمایه گذاری در بخش فرهنگ و افزایش کارآمدی سازمان های فرهنگی را به عنوان مهم ترین فاکتور مد نظر قرار داده است. در این رویکرد، مأموریت سازمان های فرهنگی از جایگاهی بس مهم تر و کلیدی تر نسبت به سازمان های صنعتی، سازمان های بازرگانی و سازمان های خدماتی قرار دارد. با توجه به پدیده های نوظهور در عرصه فرهنگ، تغییرات سریع تاکتیک ها و تکنیک ها، افزایش ظهور و حضور سازمان های فرهنگی در سطح ملی و بین المللی، رشد فزاینده رقبا، سازمان های فرهنگی موجود قادر به پاسخگویی و ایجاد تأثیرگذاری در سطح ملی و فراملی نیستند. بقا، تثبیت و هدایت سازمان ها در این عرصه، نیازمند بازنگری اساسی و مستمر در تمامی ابعاد (مأموریت، ساختار، منابع انسانی، فناوری، راهبرد و...) را ایجاب می کند.

تقویت هویت فرهنگی با تکیه بر پیشینه عظیم تمدن فرهنگی به منظور بازشکوفایی در عرصه ملی و فراملی و مقابله با هجمه همه جانبه نیازمند در اختیار داشتن سازمان های کارآمد و تأثیرگذار است. از بیانات مقام معظم رهبری در حوزه فرهنگ و کار فرهنگی چنین برداشت می شود، قبل از هر

نوع برنامه ریزی برای مقابله با تهاجم فرهنگی گسترده دشمن، بایستی به فرهنگ و نوع کار فرهنگی نگاهی درست و دقیق داشت. نگاه درست به فرهنگ و نوع کار فرهنگی موجب می شود برنامه ریزی ها، اصولی و مؤثر باشد. تهاجم فرهنگی با اقتدار فرهنگی و اقتدار فرهنگی با بهره گیری از مدیریت فرهنگی کارآمد امکان پذیر است.

### فلسفه مدیریت فرهنگی

رسالت مدیریت فرهنگی، ارتقای کیفیت زندگی فردی، گروهی (سازمانی) و اجتماعی انسان [در ارتباط با خالق، خود، محیط طبیعی و محیط کاری] در چارچوب ارزش ها است. در این صورت فلسفه وجودی مدیریت فرهنگی، توسعه فرهنگی (۱) است. مفهوم توسعه فرهنگی برای نخستین بار در کنفرانس بین المللی سیاست های فرهنگی، که توسط یونسکو در سال ۱۹۷۰ در ونیز ترتیب یافت، مطرح شد. (Unesco, ۱۹۸۱, p۳۷۴) براساس دیدگاه یونسکو (عجم، ۱۳۹۰: ۱) اهداف توسعه فرهنگی عبارت است از:

- تقویت هویت فرهنگی

- حفظ میراث فرهنگی

- تقویت مشارکت فرهنگی

- ارتقای همکاری های بین المللی

مدیریت فرهنگی برای تحقق اهداف یادشده در سه عرصه ملی، منطقه ای و جهانی از ابزارهای زیر بهره می گیرد:

۱. سیاست گذاری فرهنگی: ترسیم خطمشی ها و راهبردهای کلان

ص: ۲۱

برای رسیدن به اهداف توسعه فرهنگی است.

۲. برنامه ریزی فرهنگی: به مفهوم برآورد کردن نیازهای فرهنگی جامعه، احصای امکانات و تعیین اقدامات برای رفع نیازهای فرهنگی در یک دوره مشخص است.

۳. آموزش فرهنگی: شامل تربیت کارکنان و مدیران فرهنگی و ارتقای دانش و مهارت های آن ها و بسط و تعمیق آموزش های فرهنگی شهروندان است.

۴. اطلاع رسانی فرهنگی: انتقال اطلاعات فرهنگی به شهروندان، قابل دسترس نمودن اطلاعات فرهنگی برای عموم، انتقال اطلاعات فرهنگی به مدیران و کارکنان فرهنگی و تشکیل و راه اندازی بانک های اطلاعاتی است.

۵. پژوهش فرهنگی: بررسی و مطالعه علمی موضوع های فرهنگی، مباحث، مسائل و چالش های مرتبط با مدیریت و توسعه فرهنگی را دربرمی گیرد.

۶. حقوق فرهنگی: به معنای تدوین قوانین، مقررات، رویه ها و سازوکارهای قانونی متناسب برای تثبیت فعالیت ها و اقدامات ضروری است که وصول به اهداف فرهنگی را میسر می سازد.

۷. اقتصاد فرهنگ: شامل سرمایه گذاری های فرهنگی و تدوین بودجه فرهنگی برای انجام اقدامات و فعالیت های مورد نیاز به منظور تحقق اهداف توسعه فرهنگی است.

## **اهداف مدیریت فرهنگی**

مدیریت فرهنگی در جوامع مختلف براساس دیدگاه نظام و حکومت

دارای اهداف و مقاصد معین است. به طور کلی این اهداف عبارت اند از:

- اصلاح و تقویت عناصر فرهنگی جامعه از طریق برنامه ریزی؛

- ایجاد و تغییر در فرهنگ برای فراهم آوردن زمینه های مناسب برای تحقق توسعه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی با توجه به نظام ارزشی و آرمان های جامعه؛

- ارتقای سطح دانش، بینش و مهارت های مورد نیاز افراد، سازمان ها و جامعه؛

- ایجاد و تقویت ارزش های مورد نیاز در چهارچوب سیاست های کلان حاکم بر جامعه؛

- ایجاد و تقویت هنجارها در مسیر ارزش های حاکم؛

- بهره گیری از ظرفیت های مادی و معنوی موجود به منظور ایجاد فرهنگ پویا و مطلوب؛

- تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارها؛

- ایجاد و تقویت نمادهای رفتاری در حوزه فردی - سازمانی و اجتماعی؛

- ایجاد زمینه مطلوب فرهنگی به منظور ارتقای سطح شاخصه های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی؛

- ارتقای سطح کیفیت ارتباطات با محیط ملی و فراملی در ابعاد فردی و گروهی (سازمانی)؛

- ایجاد تصویر مثبت و پویا از زندگی فردی و اجتماعی؛

- ایجاد بستر مناسب برای توسعه پایدار در جامعه؛

- افزایش خلاقیت و مشارکت افراد و گروه ها در حیات فرهنگی؛

- حفظ و ترویج میراث فرهنگی؛

- آموزش و تربیت منابع انسانی؛

- ایجاد آمادگی در برخورد درست با پدیده های اجتماعی؛

- ایجاد استقلال فرهنگی؛

- پیراستگی از ارزش ها، هنجارها و نمادهای غیر ضروری و غلط.

## تعریف مدیریت فرهنگی

(۱)

مدیریت (۲) را مجموعه ای از وظایف (برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی و رهبری و کنترل) بر منابع سازمان (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات) با هدف دستیابی به مقاصد سازمانی به شیوه کارا و اثربخش است. (پیروز و دیگران، ۱۳۸۴: ۳) در بینش اسلامی مدیریت امانت است، مدیریت تکلیف است نه حق (تکلیف به معنای وظیفه، حق به معنای استفاده، بهره و سود)؛ به عبارت دیگر، در نگاه اسلامی مدیریت خدمت و هدایت است، نه حکومت. (مهدیخانی، ۱۳۸۲: ۳)

امروزه به لحاظ جایگاه کلیدی سازمان های فرهنگی از واژه کارگزار فرهنگی (۳) به جای مدیریت فرهنگی استفاده می شود. کارگزاران فرهنگی افرادی هستند که انتشار فرهنگ را تسریع می کنند و به آن، جان می بخشند؛ آن ها مروجان فرهنگ یا واحدهای خط اول جبهه فرهنگی در تحقق بخشیدن به سیاست فرهنگی هستند.

برای تعریف مدیریت فرهنگی، لازم است ابتدا وظیفه اصلی مدیران فرهنگی مشخص شود. براساس تحقیقات انجام شده وظیفه مدیران فرهنگی عبارت اند از:

ص: ۲۴

۱- (۱) .Cultural Management

۲- (۲) .Management

۳- (۳) .Cultural Animateur

- توسعه بُعد فرهنگی جامعه؛

- سامان بخشیدن به مقوله فرهنگ و سیاست گذاری آن؛

- اصلاح فرهنگ؛

- سیاست گذاری، مجری اجرای برنامه های فرهنگی در سطح خرد و کلان و ناظر بر چگونگی اجرای برنامه ها در حوزه فرهنگ؛

- تولید دانش، آثار و خدمات فرهنگی و نشر و ترویج فرهنگ؛

- توانمندسازی افراد، سازمان ها و جامعه در ابعاد دانش، نگرش و مهارت در حوزه فرهنگ؛

- افزایش انسجام درونی و تطابق بیرونی فرد، سازمان و جامعه با پیرامون خود؛

- خلق ارزش ها، هنجارها و نمادهای مورد نیاز در توسعه فرهنگی؛

- هدایت کننده و خطهدادی برای مدیران در بخش های اقتصادی، سیاسی و فناوری؛

- بهره گیری از منابع اصلی (دین، ارزش های مبتنی بر جهان بینی و اخلاق) در سازمان؛

- بهره گیری از هنر، قوانین ضمنی و مکتوب، محصولات و خدمات فرهنگی در مأموریت؛

- تعمیق و بهسازی مداوم سرمایه اجتماعی.

با توجه به نکات فوق می توان بیان کرد:

مدیریت فرهنگی به نوعی مدیریت اجتماعی شدن (۱) است؛ فرایندی که تلاش دارد افراد بهترین روش های زندگی اجتماعی را بیاموزند.

ص: ۲۵

مدیریت فرهنگی، مدیریت بر ایجاد تغییر و بهسازی نگرش و رفتار است؛ به عبارت دیگر، موضوع مدیریت فرهنگی، تمرکز بر بخش معنوی در زندگی اجتماعی است که تبلور عینی آن در رفتار انسان ها در محیط تجلی می یابد.

مدیریت فرهنگی عبارت است از: بهره گیری از منابع در ایجاد، بهسازی و تثبیت نگرش و رفتارهای اثربخش برای رشد همه جانبه فرد، سازمان و جامعه در چهارچوب ارزش های مورد نظر.

مدیریت فرهنگی، مهندسی فرهنگ، طراحی، نوسازی و بازسازی سیستم فرهنگی است.

مدیریت فرهنگی در بُعد فردی بر ایجاد نگرش مثبت، مسئولیت پذیری، توان افزایی، انسجام درونی و افزایش توان ارتباط با محیط و در بُعد سازمانی بر مسئولیت پذیری، ارتقای سطح عملکرد، انسجام سازمانی و در بُعد اجتماعی بر کاهش ردائل اخلاقی، رشد فضائل، انسجام ملی و افزایش توان در تطبیق با محیط فراملی تمرکز دارد.

مدیریت فرهنگی، علم و هنر اداره سازمان ها و مؤسسات متولی امور فرهنگی به منظور ایجاد تغییر و تکامل (تراکم عناصر فرهنگی) در فرهنگ جامعه است.

با توجه به نکات بیان شده، می توان مدیریت فرهنگی را این گونه تعریف کرد:

مدیریت فرهنگی دانش، هنر و مهارت شناخت، ایجاد و به کارگیری ظرفیت ها و پتانسیل موجود در منابع انسانی، دانش، محتوا، مهارت ها و تجربیات، سرمایه اجتماعی موجود و منابع مادی به منظور استقرار، تحکیم و



گسترش ارزش ها، هنجارها و نماد در افراد، گروه ها و جامعه از طریق هدف گذاری، طراحی اقدامات، اجرا و ارزیابی است.

طبق تعاریف فوق، مدیریت فرهنگی:

هم فن است و هم هنر؛ به عبارت دیگر، هم متکی بر علم است و هم متکی بر خلاقیت و ابتکار.

علاوه بر فن و هنر مبتنی بر نظام ارزشی است؛ زیرا تمامی مبادی، قواعد و قانون هایی را که بر آن ها اعتماد داریم، مستند به کتاب و سنت و دانش بشری هستند. و مدیران تمامی موهبت های علمی و استعداد ذاتی خودشان را در خدمت همین مبادی و قوانین گذاشته و به علت ترس از خشیت خداوند و دوری از نواهی و پیروی از فرمان های او برای رسیدن به نتایجی که رضایت خدا و پیامبرش را دربر داشته باشد، نصب العین خود قرار داده اند.

تاکید بر انجام امور از طریق بهره گیری از دارایی های معنوی و مادی موجود دارد.

بر ایجاد، تثبیت و بهسازی مستمر نظام معنوی جامعه تأکید دارد.

## سازمان

### (۱)

رفع نیازهای انسانی، فلسفه وجودی شکل گیری نهادها و سازمان ها است. انسان موجودی اجتماعی است و در سایه فعالیت های جمعی و گروهی قادر است نیازهای مادی و معنوی خود را رفع کند. افزایش سطح تعاملات و تغییرات محیطی به شکل گیری گروه ها، قبایل و در نهایت دولت ها و همین مسئله به ظهور نیازهای جدید منجر شد. در جوامع سنتی (نظام های قبل از صنعتی و سرمایه داری) بیشتر مردم در گروه های کوچک

ص: ۲۷

زندگی می کردند و به سازمان های پیچیده نیاز نبود. (صبوری، ۱۳۷۴:۶۳) امروزه به لحاظ تنوع شدید نیازهای عمومی، شاهد دنیای سازمانی هستیم؛ دنیایی که بدون وجود سازمان های محلی، ملی، منطقه ای و جهانی قابل تصور نیست. سازمان ابزاری است که افراد، گروه ها و دولت ها برای کسب خواسته ها و ارزش های خود، آن ها را شکل داده، هدایت می کنند. (آرجونز، ۱۳۹۰:۲۱)

دلیل وجودی سازمان ها و نهادها توانایی آن ها در ایجاد ارزش و نتایج قابل قبول برای مخاطبان است. انسان ها به پنج دلیل به سازمان نیازمندند (همان: ۲۵):

۱. تأثیرگذاری سازمان نسبت به فرد در تحقق بسیاری از اهداف بالاتر است.
۲. میزان انرژی به کارگرفته در سازمان نسبت به فرد در تحقق اهداف کمتر است.
۳. درجه بهره مندی از دانش، مهارت و تخصص در سازمان بیشتر از دانش، مهارت و تخصص فردی است.
۴. هزینه های فعالیت سازمانی پایین تر از هزینه های کارهای فردی در تحقق بسیاری از اهداف است.
۵. اعمال قدرت سازمان بیشتر از اعمال قدرت فردی است.
۶. بسیاری از اهداف با سازمان قابل تحقق است و افراد توان انجام آن اهداف را ندارند.

## تعریف سازمان

در قرآن کریم کلماتی وجود دارند که از نظر لغوی، مفهومی نزدیک به

مفهوم سازمان دارند؛ کلماتی نظیر: شعب، قبیله، جمع، حزب، معشر، قوم، ملت و امت. (چینی فروش؛ ۱۳۸۵: ۵۰) سازمان عبارت است از: واحد اجتماعی خاص که ترکیب و استخوان بندی آن اندیشمندان و از روی تعمد به منظور حصول هدف یا هدف هایی معین طراحی شده است. (پسران قادر، ۱۳۸۰: ۵۹-۵۸) گیدنز، (۱) سازمان را گروهی از افراد می داند که با یکدیگر به سوی یک هدف خاص حرکت می کنند. (گیدنز، ۱۳۸۹: ۴۹۷) اسکات، (۲) سازمان را نوعی سیستم می داند و آن را به سه دسته تقسیم نموده است. در سیستم عقلایی، سازمان را به صورت تجمعی رسمیت یافته از افراد که درصدد تحقق هدف خاص هستند تعریف می کند؛ در سیستم طبیعی، سازمان را به صورت تجمعی از افراد که به دنبال بقا هستند تعریف می کند و در سیستم باز، سازمان ها را به عنوان ائتلافی از افراد که به شدت در تعامل با محیط برای رسیدن به هدف هستند، تعریف کرده است. (اسکات، ۱۳۷۸: ۳۲) با توجه به تعاریف متعدد از سازمان می توان بیان کرد، سازمان عبارت است از: فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است (ویکی پدیا، دانشنامه آزاد اینترنتی):

۱. سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.

۲. این افراد به روش های معین و تعریف شده با یکدیگر ارتباط دارند.

۳. این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.

۴. کلیه افراد در سازمان دارای هدف های مشخصی هستند و بعضی از این هدف ها در عملکرد آن ها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد از طریق

ص: ۲۹

---

۱- (۱) .Gid enze

۲- (۲) . Scatt

همکاری در سازمان به هدف های شخصی خود نیز نائل شود.

۵. این روابط متقابل، رسیدن به هدف های مشترک سازمان را میسر می کند و اعضای سازمان ها برای دست یافتن به هدف های فردی، حصول هدف های مشترک سازمانی را دنبال می کنند.

## سازمان مردم نهاد NGO

(۱)

یکی از انواع سازمان ها، سازمان های مردم نهاد است. سازمان مردم نهاد در کلی ترین معنایش، به سازمانی اشاره می کند که مستقیماً بخشی از ساختار دولت محسوب نمی شود، اما نقش بسیار مهمی به عنوان واسطه بین مردم و قوای حاکم ایفا می کند. بسیاری از سازمان های مردم نهاد، غیرانتفاعی هستند. بودجه این سازمان ها از طریق کمک های مردمی، سازمان های دولتی یا ترکیبی از آن دو تأمین می شود. از آن جا که اصطلاح «سازمان مردم نهاد» بسیار کلی است، بسیاری از این سازمان ها ترجیح می دهند از اصطلاح سازمان داوطلبانه خصوصی یا سازمان توسعه خصوصی استفاده کنند. سازمان های مردم نهاد برای رسیدن به اهداف گوناگون (اجتماعی، فرهنگی و...) فعالیت می کنند.

## ویژگی سازمان های مردم نهاد

### اشاره

۱. غیردولتی بودن: (۲) بدین معنی که تأسیس آن ها براساس تصمیم دولتی و در چارچوب بودجه عمومی صورت پذیرفته، بلکه اشخاص حقیقی یا حقوقی خصوصی مؤسس آن ها هستند.

ص: ۳۰

۱- (۱) .Non .overnmental Organization

۲- (۲) .Non-Governmental

۲. غیرانتفاعی بودن: (۱) بدین معنی که دست یافتن به درآمد و سود و انجام فعالیت های تجاری و صنفی انتفاعی به منظور تقسیم منافع بین اعضا، مؤسسان، مدیران و کارکنان هدف سازمان نیست، هرچند این ویژگی، سازمان مردم نهاد را از دستیابی به درآمد برای اداره امور خود باز نمی دارد.

۳. تمایل به استقلال: بدین معنی که سازمان مردم نهاد سعی می کند برای تحقق اهداف خود در چارچوب قوانین موضوعه تا حد ممکن از درجه استقلال بالایی برخوردار باشد و زیر نفوذ صاحبان قدرت یا گرایش های مختلف قرار نگیرد.

۴. خودجوشی و نیاز طبیعی: سازمان های مردم نهاد بنا بر نیاز طبیعی ناشی از شرایط فکری، محیطی، انگیزش ها، خصوصیت ها و آرمان های مشترک افراد و جامعه و به صورت داوطلبانه و خودجوش و براساس اصل آزادی اراده اشخاص تأسیس و اداره می شوند.

از اهداف تشکیل یک سازمان مردم نهاد، می تواند اهداف انسان دوستانه، احساس نیاز یا تجربه شخصی در برخورد با معضلات اجتماعی، دستورات و سفارشات بزرگان در نیکوکاری و حرکت های انسان دوستانه و... باشد. این گونه سازمان ها با توجه به فلسفه وجودی و مأموریت خود در حوزه های زیر فعالیت دارند:

۱. اطلاع رسانی و آگاه سازی عمومی (ارتباطات)؛

۲. جلب مشارکت مردمی (بسیج عمومی)؛

۳. جذب سرمایه ها و منابع کوچک مردمی (بسیج منابع)؛

ص: ۳۱

۴. ایجاد، گسترش و تقویت هماهنگی بین دولت و مردم؛

۵. گسترش نظارت عمومی؛

۶. ارزیابی فعالیت ها؛

۷. افزایش بهره وری در استفاده از منابع؛

۸. هنجارسازی.

سازمان های مردم نهاد برای ادامه فعالیت خود نیازمند ویژگی های خودجوش، اهداف مشترک بین اعضا، قانونمندی، وجود برنامه و فعالیت مدون، مشارکت و جلب مشارکت (عضوپذیری) و استقلال در فعالیت هستند تا بتوانند با کارآمدی در مسیر رسالت خود گام بردارند. دو رویکرد و سبک مدیریتی، پیوند ویژه ای با سازمان های مردم نهاد دارند:

### ۱- مدیریت تنوع

این مدیریت با اداره و رهبری افراد و گروه ها با فرهنگ های متفاوت در ارتباط است. افرادی که با نگرش ها و فرهنگ های متفاوت براساس یک هدف خاص گرد هم جمع شده اند.

### ۲- مدیریت مشارکتی

شیوه مدیریت مشارکتی، مخصوص سازمان های مردم نهاد است. این مورد ارتباط ظریفی با یادگیری سازمانی دارد. تمامی افراد یک سازمان به عنوان منابع دانش و مهارت تلقی می شوند. تک تک افراد بایست بتوانند در فرایند تصمیم گیری سازمان سهمی داشته باشند و به یادگیری پردازند تا سازمان رشد کند. این طور نیست همه مردمی که برای سازمان های مردم نهاد کار می کنند داوطلب باشند. حقوقی که اعضای نیروهای حقوق بگیر

ص: ۳۲

سازمان های مردم نهاد می گیرند کمتر از حقوقی است که در سازمان های تجارت بخش خصوصی پرداخت می شود. کارکنان سازمان های غیردولتی بسیار زیاد به اهداف و اصول سازمان پایبند هستند. دلیل داوطلب شدن افراد صرفاً نوع دوستی نبوده؛ این امر نه تنها برای کسانی که این افراد به آنان خدمت می کنند، بلکه برای خودشان نیز مزایای مستقلی دربردارد، که از آن جمله می توان به مهارت، تجربیات و ارتباطی که افراد از آن برخوردار می شوند اشاره کرد.

در ایران، مساجد، تکایا، هیئت های مذهبی و قهوه خانه ها را نهادهای غیردولتی سنتی قدیمی می دانند و پس از آن صندوق های قرض الحسنه، خیریه ها، انجمن های اسلامی و.... را می توان نام برد.

نهادهای و سازمان های فرهنگی به عنوان ابزارهای توسعه فرهنگی، عاملی کلیدی در رشد و توسعه کشور هستند. بی شک ارتقای سطح شاخصه ها و استانداردهای حاکم بر سازمان های فرهنگی به عنوان مهم ترین راهبرد قلمداد خواهد شد. مشکلات و مسائل عدیده ای بر سازمان های فرهنگی در کشور غالب است. این سازمان ها بایست برای ارتقای بهره وری و افزایش تأثیرگذاری بر مخاطبان و محیط پیرامون چابک سازی را در دستور کار خود قرار دهند. امروز، چابک سازی سازمان های فرهنگی، امری لازم و حیاتی به منظور تحقق اهداف چشم انداز حاکم بر نظام جمهوری اسلامی است.

## تعریف سازمان فرهنگی

(۱)

سازمان ها را به روش های مختلف طبقه بندی کرده اند. در یک تقسیم بندی سازمان ها به رسمی و غیررسمی تقسیم شده اند. در تقسیم بندی

ص: ۳۳

دیگر، سازمان‌ها را به چهار گروه دسته‌بندی کرده‌اند:

۱. سازمان‌های اجباری: (۱) مانند زندان‌ها، اردوگاه‌های اسیران جنگی، بیمارستان‌های روانی، اتحادیه‌های اجباری و....

۲. سازمان‌های انتفاعی (سودآور): (۲) مانند مؤسسه‌های بازرگانی، صنعتی، نظامی و....

۳. سازمان‌های بهنجار یا متعادل: (۳) مانند سازمان‌های مذهبی، بیمارستان‌های عمومی، دانشگاه‌ها و....

۴. سازمان‌های آمیخته: (۴) مجموعه‌ای از سازمان‌های یادشده است. (پسران قادر؛ ۱۳۸۰: ۶۲)

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان سازمان‌ها و نهادها (۵) را براساس رسالت

ص: ۳۴

۱- (۱) .Predominantly Coercive Org

۲- (۲) .Utilitarian Org

۳- (۳) .Normative Org

۴- (۴) .Mixed Org/ Dual Org

۵- (۵) تفاوت نهاد و سازمان: - نهاد (Institution) را معمولاً نظامی از تشکیلات، ارزش‌ها، شیوه‌های قومی، آداب و رسوم و قوانین می‌دانند که نقش آن استقرار رفتارهای مناسب برای ایفای کارکردهای اساسی در یک جامعه است. از نهاد تعاریف متعددی به عمل آمده که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: - نهاد عبارت است از نظام سازمان یافته‌ای از روابط اجتماعی که دربرگیرنده برخی از ارزش‌ها و فرایندهای مشترک است و برای پاسخ‌گویی به برخی نیازهای اساسی جامعه به وجود آمده است. - نهادهای اجتماعی عبارت‌اند از رابطه‌ها و واقعیت‌ها و شیوه‌های سازمان یافته‌ای از الگوهای رفتاری و مدل‌های فرهنگی که در روند تحول جامعه به وجود آمده‌اند. نهادهای اجتماعی در واقع بر اثر نیاز انسان در سیر تکوینی جامعه پدیدار شده‌اند و پاسخ‌گوی نیازهای انسان نیز هستند. از انواع نهادهای اجتماعی می‌توان خانواده، اقتصاد، سیاست، فرهنگ، آموزش و... را نام برد که بر اثر کارکرد جامعه انسانی و برآوردن







و مأموریت اصلی شان به سازمان های صنعتی، خدماتی، تجاری، دفاعی و فرهنگی تقسیم کرد. سازمان ها و نهادهای فرهنگی، سازمان هایی هستند که با انجام فعالیت، فرهنگ عمومی و خاص جامعه را متأثر می سازند. این

ص: ۳۷

سازمان‌ها مسئولیت تغییر، اصلاح و تقویت ارزش‌ها، اندیشه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مردم را برعهده دارند. (ازگلی، ۱۳۸۵: ۱۴) از بُعد رسالت و مأموریت می‌توان بیان کرد نهادها و سازمان‌های فرهنگی، سازمان‌هایی هستند که مأموریت اصلی آن‌ها در بخش فرهنگ و امور فرهنگی تمرکز یافته است. امور فرهنگی سه بخش: امور قلبی (گرایش‌ها)، امور ذهنی (دانش) و امور عینی (رفتارها) را شامل می‌شود. امور فرهنگی در بخش قلبی، فعالیت‌های هنری - تبلیغاتی، در بخش ذهنی، فعالیت‌های علمی - آموزشی و در بخش امور عینی، فعالیت‌های ترویجی - اخلاقی را دربرمی‌گیرد. برای انجام امور فرهنگی بایست فعالیت‌های فرهنگی شکل گیرد. سازمان‌های فرهنگی متولی ایجاد و ارتقای سطح شاخصه‌های فرهنگی جامعه با توجه به جهان بینی تعریف شده هستند.

هنری مینتز برگ (۱۹۹۹) در یک دسته بندی از ساختارهای سازمانی به ساختاری ایدئولوژیک (رسالتی) اشاره می‌کند که با مفهوم سازمان‌های فرهنگی انطباق دارد. این سازمان‌ها شامل نهادها و سازمان‌های بین‌المللی (یونسکو، آیسکو و...)، نهادها و سازمان‌های دولتی (فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی و...)، مراکز آموزش عالی، مراکز پژوهشی، مراکز انتشاراتی، حوزه‌های علمیه، نهادها و سازمان‌های رسانه‌ای (صدا و سیما، نشریات و...) را شامل می‌شود. از جنبه دیگر، این نهادها و سازمان‌ها را می‌توان به سه بخش: دولتی، شبه دولتی و خصوصی تقسیم کرد.

### **مقایسه سازمان‌های فرهنگی و غیر فرهنگی**

سازمان‌های غیر فرهنگی (تجاری، صنعتی، خدماتی، انتظامی و دفاعی)

صرف نظر از مأموریت اصلی، دارای اهداف فرهنگی هستند. در این گونه سازمان ها هدف از بخش فرهنگی، رشد و پویایی منابع انسانی در اختیار است؛ به عبارت دیگر، مخاطب فعالیت های فرهنگی، منابع انسانی درون سازمانی است. اهداف فرهنگی در این گونه سازمان ها ایجاد ارزش ها و هنجارهای سازمانی به منظور ارتقای سطح عملکرد سازمانی است؛ اما در سازمان های فرهنگی، رسالت و مأموریت اصلی ایجاد و تقویت ارزش ها و هنجارهای مورد نیاز در جامعه برای ایجاد فرهنگ متعالی و پویاست. براساس موارد بیان شده، سازمان فرهنگی دارای ویژگی های زیر است:

رسالت و مأموریت اصلی آن ها در خصوص فرهنگ جامعه است.

در یک یا چند حوزه فرهنگ (آموزش، پژوهش، تربیت، هنر، تولید، نشر، ترویج و...) فعالیت می کنند.

مخاطب آن ها بخش یا بخش هایی از جامعه است.

فعالیت آن ها به ارائه خدمت و محصول فرهنگی منجر می شود. خدمت عبارت از عمل یا اجرایی است که توسط نهاد یا مؤسسه برای مخاطب انجام می گیرد. گرچه فرایند کار ممکن است با یک کالای فیزیکی مرتبط باشد، اجرای خدمت لزوما نامحسوس است و معمولا مالکیت هیچ یک از عوامل تولید را به دنبال ندارد. این عمل ایجادکننده ارزش برای مخاطب است. (لاولاک، ۲۸:۱۳۸۵) جدول زیر تفاوت های دیگر سازمان های فرهنگی و غیر فرهنگی را نشان می دهد.

مقایسه سازمان های فرهنگی و سازمان های صنعتی، تجاری و...

## انواع سازمان فرهنگی

### اشاره

سازمان ها و نهادهای فرهنگی را براساس مأموریت و جایگاه تعریف شده می توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد:

### ۱- سازمان های سیاست گذار

سازمان ها و نهادهای فرهنگی که مسئولیت سیاست گذاری در بُعد کلان را برعهده دارند. سیاست ارضای نیازهای فرهنگی معینی با بهترین حد بهره جویی از منابع مادی و انسانی موجود است؛ همچنین مجموعه ای از اصول علمی، شیوه ها و جریان های اداری و مالی که مبنایی برای اقدام فرهنگی از جانب دولت فراهم می آورد.

ص: ۴۰

## ۲- سازمان های عملیاتی

سازمان هایی که براساس مأموریت خاص مجری پیاده سازی و عملیاتی کردن سیاست های فرهنگی در یک حوزه خاص فرهنگی هستند.

## سطوح مدیریت فرهنگی

### اشاره

مدیریت فرهنگی به صورت کلی در دو سطح راهبردی و عملیاتی تعریف شده است:

### ۱- سطح راهبردی

در سطح راهبردی مدیران و تصمیم گیرندگان ارشد قرار دارند. آن ها مسئولیت جهت گیری ها، سیاست گذاری ها و تدوین اهداف کلان را با توجه به مبانی ارزشی حاکم بر عهده دارند. در این سطح با توجه به ظرفیت ها، فرصت ها و چالش های فراروی جهت گیری فرهنگ جامعه تعیین می شود. مسئولیت دیگر در این سطح نظارت راهبردی بر حسن اجرای مأموریت های محول شده است.

### ۲- سطح عملیاتی

در سطح عملیاتی مدیران میانی و اجرایی قرار دارند. آنان مسئولیت، عملیاتی نمودن جهت گیری ها، سیاست ها و اهداف کلان را در قالب برنامه های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت برعهده دارند.

ص: ۴۱





### تعریف فرهنگ

فرهنگ واژه ای است دارای تاریخچه، با معانی بسیار و گسترده که تا به حال تعریف واحدی از آن صورت نگرفته است. «... مفهوم فرهنگ، به ویژه در غرب، تاریخی طولانی (یا بهتر است بگوییم تبارشناسی تمدنی) دارد که آغازش به فلاسفه یونان باستان می رسد. (رابرتسون، ۱۳۸۵: ۸۵)

هنگامی که مفهوم فرهنگ، برای نخستین بار، در سده های هیجدهم و نوزدهم میلادی، در اروپا به کار گرفته شد، بر فرایند کشت و زرع یا ترویج در کشاورزی و باغبانی دلالت داشت. چنان که واژه انگلیسی این مفهوم، از واژه لاتین کالتورا cultura از کولر colere، گرفته شده که به معنای کشت کردن، زراعت و ترویج است.

در آغاز سده نوزدهم میلادی، این مفهوم، بر بهبود یا پالایش و تهذیب نفس در افراد (به ویژه هنگام آموزش) استوار بود. در سده بیستم میلادی، فرهنگ به عنوان یک مفهوم محوری و کلیدی در انسان شناسی به کار رفت که همه پدیده های انسانی را دربرمی گرفت.

مقوله فرهنگ از مفاهیم درهم تنیده با مؤلفه های متعددی است که جامعه شناسان، هریک از نگرش و زاویه ای ویژه به آن نگریسته اند. گاهی با واژه تمدن هم پهلو می شود و گاه به معنای ادب و شیوه عمل می آید. در مقدمه نگاهی به تعریف خواهیم کرد. فرهنگ از لحاظ لغوی عبارت است از:

- در فرهنگ هفت جلدی «روبر» (فرانسه)، فرهنگ (۱) به «رشد برخی استعدادهای روحی با تمرین ذهنی خاص» معنی شده است.

- منجدالطلاب واژه «ادب» را به کار برده و آن را به «ملکه های نفسانی که به شخص قدرت می بخشد تا خود را از ناهنجاری نگه دارد» معنی می کند. (افرام البستانی، ۱۳۶۶: ۶۷)

- در فرهنگ فارسی امروز، فرهنگ به معنای «استعدادهای فکری و اخلاقی پرورش یافته به وسیله آموزش» و «ذوق اعتلا و گسترش یافته از راه تربیت فکری و زیبایی شناختی» و «شکل یکپارچه آگاهی، اعتقاد و رفتار انسان...» آمده است؛ همچنین در این فرهنگ عربی زیر عنوان «ثقافه»، فرهنگ را به «دستیابی و ادراک، حذاقت و تیزفهمی، استوارمندی عقلی بر روش های هماهنگ و موازی، پیرایش شخصیت انسانی و هدایت آن به منتهی درجه کمال ممکن» معنی کرده است. (منجدالطلاب، واژه «ثقف»)

- فرهنگ نامه انگلیسی - عربی المورد نیز به سبک آکسفورد، به معنی کردن آن دو کلمه پرداخته و فرهنگ را به «تمدن یا مرحله معینی از پیشرفت شهرنشینی» و «ثقافه» تعریف کرده است. (البلبکی، ۱۹۸۹: ۸۹)

- فرهنگ در آلمانی به معنی پرورش باکتری ها و موجودات زنده بر زمینه مواد غذایی تهیه شده، کاشتن و رسیدگی کردن زمین زراعتی و گروه جدید پرورش داده شده از زندگی حیوانی یا گیاهی آمده است.

ص: ۴۴

- در فرهنگ آکسفورد، کلمه فرهنگ در معنای پرورش هوش و قابلیت دار کردن آن، تربیت فکر و استعداد، استخراج و استنباط، نوعی تمدن استحصالی برای تربیت انواع محصول، حیوان، باکتری، انسان و... آمده است.

در زبان روسی، فرهنگ برای تعیین تأثیر انسان بر طبیعت، شخصی کردن دستاوردها و نیروهای عامل این دستاوردها به کار رفته است. (کنستانتینوف، ۱۳۷۹:۱۱۸)

بنابراین می بینیم نزد لغت شناسان، فرهنگ در متن خود این بار معنایی را به عنوان یک خصیصه ذاتی حمل می کند، به گونه ای که اگر قدرت و وسعت فکری را از دایره مفهوم فرهنگ حذف کنیم، فرهنگ معنای خود را از دست می دهد. فرامرز رفیع پور می نویسد: «اگرچه که یک جامعه و اعضایش قدرت تفکر و علم بیشتری داشته باشند بهتر می توانند به اهداف شان دست یابند؛ بنابراین، پیشرفت فرهنگی در درجه اول به معنای پیشرفت فکری است.» (رفیع پور، ۱۳۸۲:۳۰۷)

برای آشنایی با مفهوم اصطلاحی فرهنگ، ابتدا باید با تعاریف و نظریه های متفکران مختلف در این زمینه آشنا شد و این به معنی پای گذاشتن به عرصه های دشوار و پیچیده است؛ زیرا نظریه های ارائه شده توسط اندیشمندان گوناگون، به غایت متفاوت و متعدد است. (سلیمی، ۱۳۷۹:۹)

مشکل آشنا شدن با مفهوم فرهنگ از همان قدم اول (یعنی دسته بندی و انتخاب تعاریف گذشته) آغاز می شود و تنها رده بندی انواع این تعاریف تشریحی، ساختاری، تکوینی و... و تشریح آن ها موجب تدوین کتاب های متعدد شده است. (آشوری، ۱۳۵۷:۶۸)

فرهنگ از دیدگاه های مختلف بررسی و تعریف شده است:

- مردم شناسان از دو منظر به فرهنگ نگاه می کنند: یکی بررسی باورها و

دیگری بررسی آثار و بقایا که باورها به دو بخش ایده های با اهمیت و ایده های روزمره (مربوط به طرز کار اشیا) تقسیم می شود. این باورها و ارزش ها صرفاً تجلی یک فرهنگ هستند، نه خود فرهنگ و آثار و بقایا، تجلیگاه باورها در عمل هستند که قابل لمس با حواس پنجگانه است. از دید این ها فرهنگ زنده را تنها در باورها و ارزش ها بهتر می توان یافت تا در آثار و بقایا و اسناد و مدارک. (دیویس، ۱۳۸۳: ۳۱)

- فرهنگ شناسان، جامعه را گروهی متشکل نامیده اند که دارای فرهنگ مشترک است. (منصوری، ۱۳۷۱: ۱)

- اصلاح فرهنگ به معنای جامعه شناختی و مردم شناختی آن نخستین بار به وسیله مردم شناس انگلیسی، تایلور در سال ۱۸۷۱ میلادی در کتابی به نام فرهنگ ابتدایی به کار رفت. (وٹوقی، ۱۳۷۴: ۱۴۷) وی آن را چنین تعریف کرد: «مجموعه ای که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، تکنیک ها، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که انسان به عنوان عضو یک جامعه آن را از جامعه خود فرامی گیرد و در قبال آن جامعه، تعهداتی به عهده دارد.» (هوشمند، ۱۳۷۹: ۶۴) فرهنگ در نگاه ایشان دارای دو بعد معنوی و مادی است؛ فرهنگ معنوی شامل: رسوم، اعتقادات و علوم و هنرها و فرهنگ مادی شامل ابزارها و چیزهایی است که توسط انسان ها در گذشته ساخته شده و به دست ما رسیده است. (منصوری، ۱۳۷۰: ۳)

تعاریف فرهنگ، امروزه بالغ بر سیصد نوع می شود: (روح الامینی، ۱۳۶۸: ۱۷) بعضی آن ها را در شش بخش: تشریحی یا توصیفی، تاریخی، هنجاری، روان شناختی، ساختی و تکوینی تقسیم بندی کرده اند. (کروبر و کلاکن، ۱۳۷۵: ۲۳۴) در دایره المعارف بریتانیکا آن ها را به بخش های نظریه های جهان شمول، ذهن گرایی، تکامل گرایی و نسبیّت گرایی تقسیم

کرده اند. در کتاب نظریه و فرهنگ این تعاریف در عناوین زیر تقسیم شده است: نظریه های شبه فرهنگی، نظریه های اشاعه گرا، نظریه های تکامل گرا و نظریه های نسبی گرایی فرهنگی. (سلیمی، ۱۳۷۹: ۶)

نبود تعریفی واحد و جامع از فرهنگ، ناشی از عوامل زیر است:

- تنوع شدید عناصر و پدیده های فرهنگی و تنوع مصادیق فرهنگ، که مانع از تصور یک مفهوم جامع مشترک ثابت میان آن ها می شود یا این که پیدا کردن یک مفهوم جامع مشترک بین آن ها را دشوار می سازد.

- بی اعتنائی بعضی از بررسی کنندگان مفهوم فرهنگ، به معانی ماورای طبیعی و معنوی آن.

- عدم درک شخصیت جامع نگری فرهنگی به علت شدت تأثیر خود گرایی فرهنگ شهری و احساس بیگانگی از فرهنگ های بومی دیگر. (جعفری، ۱۳۷۳: ۱۶)

برای دستیابی به تعریف مورد نظر، به تعدادی از تعاریف اشاره می شود:

- فرهنگ، مجموعه همه عناصر رفتاری و خصلت های آموخته اعضای جامعه یا مجموع ویژگی های رفتاری و عقیدتی اکتسابی اعضای یک جامعه خاص است. (کوئن، ۱۳۷۲: ۱۳) واژه تعیین کننده در این تعریف، همان واژه عناصر رفتاری و ویژگی های رفتاری اکتسابی است که فرهنگ را از رفتاری که نتیجه وراثت زیست شناختی است، متمایز می سازد.

فرهنگ، مجموعه دانش ها، نگرش ها، منش ها و ارزش های یک گروه است که دارای ویژگی های: هویت دهی، مصونیت آوری، هم پویایی و هم پایایی، ایجادکننده فطرت ثانوی و تاثیرپذیری است. (ماندگار، ۱۳۸۱: ۸۱)

براساس این تعریف، فرهنگ هر جامعه، پدیده هایی است که در طول حیات یک ملت شکل گرفته است؛ به معنای دیگر، فرهنگ هر جامعه

متجلی دانش‌ها، نگرش‌ها، منش‌ها و ارزش‌های آن جامعه است.

علامه محمدتقی جعفری در مورد فرهنگ، قائل به تقسیم‌بندی زیر است:

فرهنگ پیشرو: «کیفیت و شیوه زندگی مادی و غیرمادی که هیچ اصل و قانون اثبات شده‌ای را مورد تبعیت قرار نداده، بلکه صحت و مقبولیت خود را از تمایل و خواسته‌های مردم می‌گیرد.» (جعفری، ۱۳۷۴: ۲ و ۱ و ۷۷)

«فرهنگ، عبارت است از شیوه انتخاب شده برای کیفیت زندگی که با گذشت زمان و مساعدت عوامل محیط طبیعی و پدیده‌های روانی و رویدادهای نافذ در حیات یک جامعه، به وجود می‌آید.» (جعفری، ۱۳۶۲: ۲۳۴)

نکته مشترک بین سه تعریف ذکرشده، عنصر «شیوه زندگی» است که در اولی آن را به تعقل سلیم و احساسات پاک، در دومی به خواست‌های نفسانی و در سومی به تجربیات زندگی مستند می‌سازد.

«فرهنگ، نمودی است از رفتارهای روزمره گروهی از افراد بشر که از نسل‌های قبل به ایشان به ارث رسیده است.»

در این تعریف، هاری اسپلینگ فرهنگ را شیوه یا رفتاری می‌داند که از گذشتگان باقی مانده است؛ از این رو، رفتارهایی که استناد تاریخی ندارند، داخل مقوله فرهنگ نخواهند شد. «فرهنگ، کارهای زیسته شده‌ای است که مشخصه جامعه، طبقه یا گروه خاصی در دوره خاص تاریخی است و شامل ایدئولوژی‌های خاص عملی است که جامعه، گروه یا طبقه‌ای را قادر می‌سازد تا شرایط هستی خود را تجربه، تعریف و تفسیر کنند و معنای آن را درک نمایند.» «استوارت هال» در این تعریف، فرهنگ را پشتوانه ارزشی و فکری رفتارهای افراد جامعه می‌داند که از گذشتگان به ارث رسیده است.

«ویل دورانت» فرهنگ را حاصل برخورد انسان و جهان اشیا معرفی می‌کند.

«پویر» فرهنگ را عالم سوم (مصنوعات) می‌داند که از برخورد انسان

(عالم اول)، با اشیای طبیعی (عالم دوم)، به وجود آمده است. در این نگاه، خدایی در کار نیست و انسان، موضوع فرهنگ است.

- فرهنگ یا تمدن، کلیت درهم تافته ای است شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانایی و عادت‌هایی که آدمی همچون هموندی (۱) از جامعه به دست می‌آورد. (آشوری، ۱۳۸۰: ۴۷)

در این تعریف، چنان که پیداست فرهنگ مؤلفه‌های متعدد و درهم تنیده‌ای دارد که آدمی به مرور زمان از جامعه کسب می‌کند.

- «مویلمان» (۲) به عنوان یک انسان شناس فرهنگی می‌گوید: فرهنگ کلیه اشکال زندگی یک قوم، از جمله پایه‌های تفکری آن را تشکیل می‌دهد. (رفیع پور، ۱۳۸۲: ۲۹۷)

- «مارتین» (۳) به عنوان یک جامعه‌شناس فرهنگی، فرهنگ را شامل تمامی محتواهای فکری و ارزشی که زندگی انسانی را از زندگی حیوانی متمایز و برجسته می‌سازد، می‌داند. (همان: ۳۰۸)

کمیته برنامه ریزی بخش فرهنگ و هنر دولت جمهوری اسلامی ایران در اولین برنامه پنج ساله خود، فرهنگ را چنین تعریف کرده است: کلیت هم تافته باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، دانش‌ها، هنرها، فنون، آداب و اعمال جامعه و مشخص‌کننده ساخت و تحول کیفیت زندگی.

### نقاط کلی و مشترک در تعاریف فرهنگ

نقاط کلی تعاریف ارائه شده را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

اول: فرهنگ، تشکیل دهنده عناصر رفتارهای اعضای جامعه است.

ص: ۴۹

---

۱- (۱) .Member

۲- (۲) .Muhlman

۳- (۳) .Martin

دوم: فرهنگ، ویژگی های رفتاری است که از گذشتگان به ارث رسیده یا از دیگران آموخته می شود.

سوم: فرهنگ، شیوه زندگی مستند به یکی از امور تجربی، عقلانی و نفسانی است.

چهارم: فرهنگ، عامل هویت دهی جوامع و حیات عقلایی آن هاست.

پنجم: صفتی است که به انسان هویت عقلایی می بخشد و او را انسان می سازد.

از آنجاکه شیوه زندگی هر انسان براساس نوع ادراک و شناخت او از خود، خدا، دیگر انسان ها، جهان اطرافش، نوع رابطه بین خود و آن ها و الگوی ایدئالی که از نقش اجتماعی برای خود در زندگی ساخته و نقشی که در آن بازی می کند، به تصویر کشیده می شود (بابایی طلائی، ۱۳۸۴: ۱۱۲) و این تصویر از یک طرف حاصل تجربیات فکری گذشتگان و از طرفی، برخاسته از استدلال های امروزی است که متناسب با شرایط جدید به وجود آمده است. رفتارهای انسان از یک نظر، متکی به ارزش ها و باورهای اوست که از نوع نگاهش به هستی برمی خیزد و از طرفی مستند به استدلال های فکری و اندیشه های اوست که براساس نوع گزاره های برخاسته از شرایط و تجربیات او شکل می گیرد؛ از این رو تعریفی که برای فرهنگ انتخاب می کنیم و آن را محور مطالعه خود در این پژوهش قرار خواهیم داد عبارت است از: «شیوه زندگی برخاسته از اندیشه (عقل نظری) و نظام ارزشی (عقل عملی)». در این تعریف، شیوه زندگی به کیفیت گزینش های فردی و اجتماعی در برخوردها و تعاملات، نوع گفتارها، کردارها و پندارها اشاره دارد. عقل نظری به قوه عاقله انسانی اشاره دارد که سازماندهی افکار و اندیشه های اوست و عقل عملی بیانگر بایدها و



نباید هایی است که در زندگی براساس تجربیات و الگوهای زندگی انتخاب شده و عموماً مستند به نگرش انسان به جهان و به تعبیر دیگر، نوع جهان بینی انسان است. این شیوه زندگی، امری است که به واسطه آن زندگی انسان از زندگی حیوانات متمایز می شود و به او شخصیت و هویت جدیدی در معاشرت، زندگی، رفتار و گفتار می بخشد و در او چنان تأثیر می گذارد که در تعریف او گویند: انسان حیوانی است با فرهنگ.

انسان با فرهنگ، فردی است که فکر می کند و راه زندگی، نوع رفتارها و کردارهای خاصی را برمی گزیند؛ از این نظر هیچ انسان بی فرهنگی یافت نمی شود؛ چراکه همه انسان ها زندگی می کنند؛ زندگی ای که بر پایه فکر، اندیشه و ارزش های خاصی بنا شده است. شیوه زندگی که به راحتی تغییر در آن راه پیدا نمی کند، با تکیه بر این نظام فکری و ارزشی به راحتی اجازه ورود افکار بیگانه و ارزش های دیگر را به حریم خود بر نمی تابد. فرهنگ اسلامی عبارت خواهد بود از: «شیوه زندگی برخاسته از اندیشه توحیدی و نظام ارزشی اسلام.» فرد متخلق به فرهنگ اسلامی، کسی است که از یک اندیشه توحیدی برخوردار باشد و باید ها و نبایدهای زندگی اش در شئون فردی و اجتماعی مستند به قرآن و سنت پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله وسلم و ائمه معصومین علیهم السلام و الگوی زندگی اش پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله وسلم و ائمه اطهار علیهم السلام باشد. جامعه با فرهنگ، جامعه ای است که ارزش ها و روش های خاصی را براساس استدلال ها و نظام ارزشی برای تعاملات اجتماعی معرفی می کند و به تعاملات دیگر اجازه ورود نمی دهد و در صورت ورود آن ها، از خود استقامت نشان داده، درصدد نفی و طرد آن ها برمی آید.

این که انسان ها و درنهایت، جوامع انسانی با کدامین شیوه زندگی به

سعادت هميشگي دست خواهند يافت تا دنيا و آخرت آن ها را تضمين نمايد، از ديرباز بين انديشمندان علوم مختلف مورد بحث بوده و خواهد بود و در طول اين بحث ها هر کدام به دنبال شيوه زندگي و آييني هستند كه ضمن توجه به تمامي ابعاد وجودي انسان، سعادت دنيايي و اخروي او را تأمين كند و زندگي جاودانه اي توأم با لذت و خوشي براي او فراهم آورد.

## ابعاد فرهنگ

### اشاره

با توجه به تعاريف مختلف فرهنگ و پديده هاي كمّي و كيفي آن، نمي توان همه آن ها را در يك رديف قرار داد. از آن جاكه زندگي انسان از دو مشخصه مادي و معنوي تشكيل شده، عوامل مؤثر در آن ها نيز از يك نظر به دو بخش كلي قابل تقسيم است:

### ۱- بعد مادي فرهنگ

به مجموعه هاي پديده هايي اطلاق مي گردد كه محسوس، ملموس و با موازين كمّي و كيفي و علمي قابل اندازه گيري هستند و در زندگي و شيوه ي آن مؤثرند؛ مانند: فنون، ابزارهاي كاربردي و توليدي، فنون پزشكي، وسايل موتوري، ابداعات برقي و.... اين نوع فرهنگ ها به سرعت قابل تغيير هستند و جايگزين مي شوند. (رحماني، ۱۳۷۹: ۹۴-۹۱)

### ۲- بعد غيرمادي فرهنگ

مجموعه هايي كه با روان آدمي سروكار دارند و به آساني قابل اندازه گيري و ارزيابي نيستند؛ مانند: معتقدات، ضوابط خويشاووندي، هنر، ادبيات و رسوم كه در معنويات و اخلاقيات و شيوه ي زندگي انسان ها تأثير مي گذارد و هويت فردي و جمعي جامعه را تشكيل مي دهد. (همان: ۹۵)

### طبقه بندی اول: ویژگی های فرهنگ

ملویل هر سکویتس در کتاب انسان و آثارش (۱۹۴۰) ویژگی هایی را برای فرهنگ ذکر کرده که مورد توجه بسیاری از انسان شناسان واقع شده است؛ این ویژگی ها عبارت اند از:

۱. فرهنگ اکتسابی است؛

۲. فرهنگ محصول عناصر زیستی، محیطی روان شناختی و تاریخی زندگی انسان است؛

۳. فرهنگ دارای ساخت و سازمان معینی است؛

۴. فرهنگ دارای ابعاد مختلف و چندگانه است؛

۵. فرهنگ پویاست؛

۶. فرهنگ تغییرپذیر است؛

۷. فرهنگ قاعده ها و قوانینی را عرضه می کند که می توانیم با روش های علمی به تحلیل آن ها پردازیم؛

۸. فرهنگ وسیله ای است که به موجب آن، فرد وضعیت کلی خود را سازگاری می دهد و مفاهیمی برای اظهاراتش به دست می آورد. (رشیدی، ش ۱۸: ۲۵۶)

### طبقه بندی دوم: ویژگی های فرهنگ

کلاید کلاکهن در کتاب آئینه ای برای انسان توضیح مبسوطی از فرهنگ بیان کرده که خلاصه آن بدین شرح است: (همان: ۲۶۱)

۱. فرهنگ، مکانیسم بیولوژی انسان را رهبری می کند؛ بهتر است بگوییم که اعمال زیستی افراد به سبب طرز تربیت، دگرگونی می پذیرد.

۲. فرهنگ، نیرویی غیرمجموعه‌ای نیست؛ مردم آن را به وجود می‌آورند و نقل و انتقال می‌دهند.

۳. فرهنگ، یک شیوه اندیشیدن، احساس کردن، اعتقاد و ایمان داشتن است. فرهنگ، دانش گروهی است که در خاطر انسان‌ها، کتاب‌ها و اشیاء جمع شده‌اند تا در آینده در راه مفید به کار روند.

۴. فرهنگ، یک نظریه است و اگر با هیچ امری تضاد نداشته باشد، مانند هر نظریه مفید خواهد بود و به فهم و دریافت توده‌هایی از امور کمک می‌کند که بدون آن به صورت هیولایی ناشناخته باقی می‌ماند.

۵. فرهنگ، یک تجرید (انتزاع) است و نباید آن را با جامعه اشتباه کرد. جامعه گروهی از انسان‌ها هستند که با هم رابطه دارند و برای برخی هدف‌ها با هم همکاری می‌کنند. افراد یک جامعه را می‌توان دید و بر شمرد. فرهنگ، طرز زندگی این گروه را از دیگران مشخص می‌کند.

۶. فرهنگ انسانی بدون زبان قابل تصور نیست، هر فرهنگ، برخی رفتارهای استاندارد شده در برابر مسائل عمیقی مانند مسئله مرگ دارد.

۷. فرهنگ رشد می‌کند، بی‌آن‌که به آن توجهی داشته باشیم.

۸. فرهنگ به وسیله افرادی که به یک جامعه تعلق دارند، حاصل می‌شود؛ به عبارت دیگر، فرهنگ شامل رفتارهایی است که همه افراد گروه در آن شرکت دارند.

۹. فرهنگ، میراث اجتماعی در مقابل میراث ارگانیک است.

۱۰. فرهنگ، زندگی ما را در هر مرحله از مراحل زندگی منظم می‌کند و سروسامان می‌بخشد.

۱۱. فرهنگ، مجموعه فئونی است که اجازه می‌دهد هم با محیط خارجی و هم با انسان‌های دیگر، هماهنگی حاصل شود.

۱۲. هر فرهنگ به منزله رسوبی است که از جریان تاریخ باقی مانده است.

۱۳. فرهنگ وسایلی را برای ما فراهم می آورد که آنچه افراد فراگرفته اند پس از مرگ شان به نابودی سپرده نشود و در جامعه برای نسل های بعد پابرجا بماند.

۱۴. می توان فرهنگ را به یک نقشه جغرافیایی تشبیه کرد. نقشه جغرافیا، یک سرزمین نیست، بلکه نمایشی از آن است. فرهنگ هم یک توصیف مجرد است که وحدت زبان، اعمال و فنون یک گروه را بیان می کند. اگر نقشه جغرافیا قطعی و روشن باشد، شما سردرگم نخواهید شد.

۱۵. هر فرهنگ، نظامی از عناصر است که این عناصر درعین حال که با هم ارتباط دارند، نسبت به یکدیگر مستقل هستند و در اصول و مقوله هایی پایه گذاری شده اند و نقش آن ها به قدری مهم است که به ندرت امکان دارد اهمیت آن را با کلمات بیان کرد. (همان: ۲۵۴)

هر پدیده ای در هستی ویژگی هایی دارد که با آن ها از دیگران بازشناخته می شود. این ویژگی ها عموماً به دو گروه عام و خاص تقسیم می شوند؛ ویژگی های عام، بین همه فرهنگ ها مشترک است، و ویژگی های خاص، متناسب با جامعه و افراد متفاوت هستند. پاره ای از اوصاف و ویژگی های عام به اختصار عبارت اند از:

۱. فرهنگ هم «عام» و هم «خاص» است: فرهنگ به عنوان یک معرفت بشری عام است. همه انسان ها برای بقا و دوام زندگی به ساختن ابزار و ادوات و فعالیت های تولیدی و تهیه مسکن و لباس و غذا می پردازند و رفتارهایی از خود نشان می دهند، می خورند، ازدواج می کنند و... و همه جوامع دارای نهادهای خانوادگی، نظام خویشاوندی و نظام سیاسی و قوانین و مقررات و فلسفه برای زندگی یا عقیده درباره هستی، مرگ ماوراءالطبیعه

و علائم، اشارات، زبان، هنر و... هستند؛ ولی با وجود تشابه در کلیات و خطوط اصلی، هر قوم و گروه با شیوه خاص خود می‌خورند، ازدواج می‌کنند و... و بالاخره تفاوت‌هایی در رسوم، قوانین، معتقدات و جلوه‌های فرهنگی دارند.

۲. فرهنگ حاکم بر جامعه «متغیر» است: پدیده‌های اجتماعی بنابر مقتضیات زمان و براساس اختراعات و نیازها و آمدورفت‌ها دستخوش تغییر و تحول می‌شوند؛ این تغییرات در زمینه‌های فرهنگی به قدری کند است که به آسانی نمی‌توان متوجه آن شد و از آنجا که زندگی فرد نیز ملازم این تغییرات بسیار کند است، فرهنگ تقریباً ثابت به نظر می‌رسد و به چشم نمی‌آید؛ ولی درعین حال در بستر زمان تغییر می‌پذیرد.

۳. پذیرش فرهنگ هم «اجباری» و هم «اختیاری» است: فرهنگ تمام حیات اجتماعی ما دربر گرفته است؛ ولی به ندرت خود را آشکار می‌کند و خود را بر افکار و معارف و اعمال ما تحمیل می‌سازد. انسانی که در یک جمع زندگی می‌کند؛ یا بچه‌ای که در محیطی متولد می‌شود بی‌اختیار در چارچوب فرهنگ، سنن و روش‌های آن جمع قرار می‌گیرد؛ ولی انسان بنابر خصوصیات جسمانی، فکری، روانی، علمی و اجتماعی که دارد یا به دست می‌آورد، در چارچوب رعایت آنچه از جامعه خود آموخته است باقی نمی‌ماند و این همه اختراعات، اکتشافات، توسعه و تکامل تکنیکی، زیستی و فکری ثمره آن است؛ یعنی تأثیر شخصیت و کاربرد هوش و استعداد و مقتضیات دیگر، افراد را به فضای «اختیار» می‌کشاند.

فرهنگ یک مفهوم نیست، بلکه تاریخی خاص و ایدئولوژیک است.

فرهنگ هویت دهنده است. فرهنگ و موارث تاریخی یک ملت، رکن اصلی شخصیت و هویت انسانی آن ملت است. فرهنگ ذاتاً انتقال، ترکیب و

ارتباط را می‌طلبند و خواهان پیوند، رشد و تماس است. فرهنگ، انسان را یاری می‌کند تا بهتر ببیند، بخواهد و گزینش کند. فرهنگ، وسیله‌ای است که افراد را با زندگی اجتماعی تطبیق می‌دهد. فرهنگ، طرح‌هایی برای زندگی کردن است که در جریان تاریخ شکل می‌گیرد.

فرهنگ، فراگرفتنی است و تعلیم و تربیت در جوامع انسانی براساس این خصیصه شکل گرفته است. فرهنگ با شرایط محیط سازگاری و هماهنگی حاصل می‌کند؛ از این رو، هیچ فرهنگی در طول تاریخ منجمد نمانده، بلکه با گذشت زمان تغییر و تحول یافته است.

عوامل یک فرهنگ به تدریج به صورت یک مجموعه به هم پیوسته درمی‌آیند. فرهنگ موضوعی اجتماعی است. عادات و تجربیاتی که فرهنگ را تشکیل می‌دهند جنبه انفرادی ندارند، بلکه تمام کسانی که در گروه مربوط به خود زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند و فشار و جبر اجتماعی ضامن بقای تحول عادات، تمایلات و تجربیات فرهنگی است.

فرهنگ نیازمندی‌های اساسی و حیاتی را تأمین می‌کند. فرهنگ ناشی از عوامل زیست‌شناختی، محیط زیستی، روان‌شناختی و تاریخ وجود بشر است. اصلاح جامعه و کشور با اصلاح فرهنگ آن ممکن می‌شود.

## فرهنگ و ساخت اجتماعی

جامعه‌شناسان کلاسیک و معاصر در طبقه‌بندی از فرهنگ، آن را به دو قسم مادی و معنوی تقسیم می‌کنند. بعضی از فلاسفه اجتماعی نظیر استاد مطهری این تقسیم‌بندی دوگانه از فرهنگ را به این شکل قبول ندارند و در نقد این نظریه جامعه‌شناسی از فرهنگ بیان می‌کنند: «این تعبیر درست نیست که فرهنگ را به مادی و معنوی تقسیم کنیم و مقصود از فرهنگ مادی را

تمدن و ابزار تولید بنامیم، بلکه فرهنگ به امور معنوی گفته می‌شود، نه خصوص معنویات مذهبی، بلکه معنویات به طور کلی (علوم و معارف و نظایر آن)؛ اما به امور مادی فرهنگ نمی‌گویند.»

در این که ما چیزی به نام فرهنگ مادی نداریم هیچ شکی نیست؛ چراکه فرهنگ بیشتر از مقوله تلقیات، تصورات، ایدئال‌ها، بینش‌ها، منش‌ها و ارزش‌های معنوی یک جامعه است. میان دو واژه «رنال» و «ایدئال» فرهنگ به دومی (ایدئال) نزدیک‌تر است. بدیهی است که مادیت کتاب، فرهنگ نیست، مگر مجازاً و مساحتاً. نوع فکر، بینش و تصویری که در آن کتاب منعکس می‌شود، فرهنگ است. مادیت گنبد و گلدسته، فرهنگ نیست، بلکه حاصل تمدن جامعه انسانی است؛ پس اندیشه‌هایی که باعث به وجود آمدن هواپیما، کامپیوتر و... شد، حاصل فرهنگ است، ولی خود هواپیما و کامپیوتر به طور فیزیکی وسیله‌ای هستند که ناشی از پیشرفت «تمدن» هستند.

رابطه میان فرهنگ و ساخت اجتماعی به گونه‌ای رابطه بین ذهن و عین است. از یک طرف، اگر واقعیت اجتماعی با پیکره ساخت آن در نظر مجسم شود، مانند یک صورت عینی جلوه می‌کند که در آن داده‌های جمعیتی و اقتصادی و نیز برخی جنبه‌های سازمان تأمین اجتماعی (مثلاً جنبه‌هایی که به وسیله پایگاه و نقش‌ها بیان می‌شوند) و بالاخره بعضی گروه‌های اجتماعی (مثل ملت یا طبقات) با اولین نشانه قابل شناخت هستند. از طرف دیگر، واقعیت اجتماعی اگر با تصاویری که مفهوم فرهنگ به خود می‌گیرد در نظر مجسم شود، به صورت پیکره بندی و هیئتی غیرمادی یا «وجدان جمعی» و نیز به مثابه عالمی ذهنی که افراد در آن شرکت جسته و از این رهگذر تعریف و تبیینی می‌شود، ارائه می‌گردد.

عناصر ساختی و عناصر فرهنگی با هم پیوستگی بسیار نزدیک دارند و



پیوسته به طور متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. فرهنگ، بازتابی از عناصر ساختی است و برای ایجاد مدل‌ها، نمادها، ضمانت‌های اجرایی و صراحت بخشیدن به محتوای هنجاری نقش‌ها از آن عناصر الهام می‌گیرد؛ عناصر ساختی نیز به نوبه خود تا حدی از جلوه‌ها و تجلیات، ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و نمادهای فرهنگی پیروی و متابعت می‌کنند. (گی‌روشه، ۱۳۶۶:۸)

## فرهنگ، قدرت و انسجام اجتماعی

قوت و ضعف فرهنگ هر جامعه بسته به میزان ژرفا و همبستگی باورها، ارزش‌ها، سنت‌ها و اعتقادات، هنجارهای مشترکی دارد که نظام اجتماعی آن را شکل می‌دهد. هرچه فرهنگ یک نظام اجتماعی نیرومندتر باشد، تغییر و تحول فرهنگی در آن دشوارتر می‌گردد. (دیویس، ۱۳۷۳:۵) فرهنگ منبعی بسیار مهم در تولید قدرت اجتماعی است؛ این منبع انسانی می‌تواند به سهولت انسان‌ها را به سوی اهداف تعیین شده (متناسب با فرهنگ موجود) بسیج کند و روند انسجام و قدرت اجتماعی را وسعت و شدت بخشد و حتی تجهیز و کاربرد منابع طبیعی قدرت را تسهیل کند. در صورت فقدان فرهنگ مناسب، هیچ جامعه‌ای توان پیشرفت و تولید قدرت را نخواهد داشت. اهمیت فرهنگ در تولید قدرت به حدی است که در صورت رکود و نیروهای اشتیاق به کمال، در تصرف خود طبیعی به طرف امیال حیوانی گرایش پیدا کنند. در این صورت، آدمی به صورت خطرناک‌ترین موجود درمی‌آید که حاضر است برای یک لحظه لذت و کامکاری خود، نابود ساختن همه هستی را جایز و آن را موجب افتخار بداند. به طور کلی، نیروی اشتیاق و کمال‌جویی در دو بعد مثبت و منفی در انسان ظاهر می‌شود و عمل می‌کند:

ص: ۵۹

فرهنگی که در دوره های مختلف، معیار رفتارهای فردی و جمعی قرار گیرد و جوابگوی نیازهای جامعه باشد، از پویایی و پایداری مطلوبی برخوردار است و فرهنگی که نتواند جوابگوی نیازهای مردم و جامعه در مقابل تغییرات و خواست های برخاسته از شرایط و مقتضیات زمانی باشد، در بستر زمان، به تدریج از عرصه زندگی مردم کنار گذاشته می شود و متدهای جدید جایگزین آن می گردد؛ بنابراین، فرهنگ هر جامعه بسته به میزان و قابلیت عناصر پویای آن همواره در معرض رویارویی با تحولات فرصت آفرین یا تهدیدزا قرار دارد؛ از این رو شناخت دقیق نقاط قوت و ضعف هر فرهنگ در مواجهه با تهدیدها و فرصت های پیش رو نقش حیاتی دارد.

تغییرات و رشد شتابنده اطلاعات و تکنولوژی، سرعت قافله تمدن بشری را چنان افزایش داده که جوامع امروزی نمی توانند پیوسته در سوی شکوه و عظمت تمدن و فرهنگ دیرین بنشینند و چنان خویش را به گذشته معطوف دارند که از درک شرایط زمان حال و آینده عاجز بمانند یا آن را به فراموشی بسپارند؛ زیرا دچار چنان فاصله طولانی بین ملت ها و فرهنگ ها می گردند که نزدیکی این دو به آسانی صورت نمی گیرد. این امر، جامعه را چنان از هویت ملی و سنتی دور می کند که چهره عمومی اجتماعی را تغییر داده، به گذشته، سنت ها و روش آن به دید تحجر می نگرد و به آسانی مغلوب هجمه های فرهنگی دیگران شده، قدرت و توان مقاومت خود را ازدست می دهد. (کاظمی، ۱۳۷۸: ۳)

## کارکرد فرهنگ

### اشاره

فرهنگ قبل از آن که یک موضوع انفرادی باشد، یک موضوع اجتماعی

است؛ بدین معنی که فرهنگ حاصل تلاش مستمر و آگاهانه جمع است؛ اما نقش آن را در زندگی فردی هم نمی توان نادیده گرفت. به هر حال، فرهنگ در زندگی فردی و زندگی جمعی دو کارکرد جداگانه دارد.

### ۱- نقش فرهنگ در زندگی فردی

فرهنگ در تعیین شیوه رفتار انسان نقش بزرگی ایفا می کند؛ در واقع، این فرهنگ است که به انسان مایه های انسانی می بخشد، رفتار او را تنظیم می کند و در انسان، آمادگی کافی برای ورود به زندگی اجتماعی را ایجاد می نماید. انسان در فضای خاصی از فرهنگ به دنیا می آید و در بستر آن زندگی و رشد می کند. فرهنگ به فرد می آموزد تا در شرایط گوناگون چگونه رفتار کند. انسان موجودی انتخابگر است و انتخابش بیشتر در چارچوب و محدوده ای است که فرهنگ برای او تعیین می کند. بدین ترتیب فرهنگ برای فرد، امری کاملاً درونی به حساب می آید و چنان با شخصیت انسان قوام و عجین می شود که معمولاً جز به اقتضای آن به هیچ عملی دست نمی زند.

### ۲- نقش فرهنگ در زندگی اجتماعی

فرهنگ، نگاه دارنده و تداوم بخش اجتماعی است. زندگی اجتماعی مبتنی بر ایجاد نظم و هماهنگی در رفتار افراد جامعه است و فرهنگ عامل اصلی ایجاد این نظم و هماهنگی به شمار می رود. اگر فرهنگ مشترکی وجود نداشته باشد و هرکس به دلخواه خود رفتار کند، جامعه به هرج و مرج و نابسامانی دچار خواهد شد. فرهنگ، تداوم بخش و انسجام دهنده ارزش های جامعه است و به عنوان یک عامل کنترل اجتماعی نیز از اهمیت خاصی برخوردار است.

فرهنگ به طرز معنی دار و عملی، گروه و جامعه ای را از گروه و

جامعه دیگر متمایز و راه شناختن را هموار می کند.

ارزش های جامعه را به گونه انتظام یافته ای تفسیر و تعبیر می کند؛ از همین گذرگاه است که می توان معنی، هدف و نوع رفتار فرد یا جامعه را بهتر فهمید. درک هرچه عمیق تر فرهنگ، موجب درک مفهوم یکپارچه زندگی، معانی رفتار و ارزش هاست.

فرهنگ یکی از استوارترین پایه های همبستگی اجتماعی را فراهم می آورد. وجه اشتراک در آرمان های فرهنگ (عشق به وطن، مکتب، هم نوع، هم زبان، هم وطن، همدین و...) الهام بخش فداکاری، وفاداری و از خود گذشتگی به منظور اهداف جامعه است.

فرهنگ نه تنها تصویری از ساخت اجتماعی ارائه می دهد، بلکه عناصر شناسایی آن را نیز در اختیار می گذارد. فرهنگ بدین وسیله به رفتار اجتماعی آن چنان انتظام می دهد که شخص با جامعه احساس گرایبی (۱) نموده، بی آن که ناچار باشد مرتباً شیوه های فکر و عمل را ابداع یا اختراع کند. نقش، شکل، پایگاه اجتماعی و تکوین شخصیت اجتماعی فرد به وسیله فرهنگ ساخته می شود. (نیک گهر، ۱۳۶۹: ۷۵)

### کارآمدی فرهنگ

فرایند زندگی انسان، هم به شکل جمعی و هم فردی صورت می پذیرد. کار فرهنگ در این فرایند، آن است که افراد را برای زندگی، آماده و مجهز سازد؛ به بیان دیگر، هدف فرهنگ ارائه الگوهایی از رفتارها و شیوه های زندگی است که آدمی را به برآورده شدن نیازهای او رهنمون سازد؛ این نیازها را به دو دسته عمده می توان تقسیم کرد:

ص: ۶۲

- نیازهایی که با بهره گیری از منابع جهان بیرونی برآورده می شوند؛

- نیازهایی که فقط با بهره بردن از منابع معنوی برآورده می شوند.

نیازهای فیزیکی او مثل غذا، پوشاک و ابزار کار از مواد بیرونی تأمین می گردد و نیازهای درونی (روانی، اجتماعی و معنوی) او مثل شجاعت، آسایش، دلگرمی، اعتماد، رفاقت و اطمینان به موفقیت در نقش اجتماعی و... از مواردی است که تنها از جهان درونی و ماوراءالطبیعی تأمین می شود. کارکرد فرهنگ این است که این نیازها را همانند نیازهای فیزیکی برآورده سازد؛ چراکه زندگی انسان تنها با کوشش و تلاش استمرار می یابد. درد، رنج، دلنگی، ترس، ناکامی و بیزاری تقریباً هر لحظه سایه وار آدمی را دنبال می کنند.

او نیازمند یاری، دلگرمی، الهام، امید، آسایش، اطمینان و دلداری است تا بتواند به نبرد زندگی ادامه دهد. در این راه، تدابیر و الگوهای فرهنگی به آدمی مدد می رساند و به او اعتماد و قدرت می بخشد و او را مطمئن می سازند که زندگی، ارزش زیستن دارد و به او جرئت، صبر و تحمل مقابله با ناکامی های زندگی را می بخشد، برای او مددکار الهی و انسانی می آورد، خستگی را مغلوب و گاهی زندگی را در بدترین شرایط فیزیکی لذت بخش، هیجان آور و گوارا می سازد؛ از این رو کارآمدی فرهنگ یعنی: مجموعه ای از قوانین و باورهای نظری و عملی که در صورت عملی شدن و به مرحله عینیت درآمدن، می تواند تضمین کننده سعادت مادی و معنوی فرد و جامعه، در هر شرایط زمانی و مکانی و هر دوره تاریخی باشد.

(نوائی، ۱۳۸۰:۱۱)

کارآمدی، یک بحث معرفتی و شناختی است و دستیابی به آن به سه مرحله تفکر نیاز دارد:

ص: ۶۳

- اندیشه ورزی در مورد مسائل فرهنگ و شناخت کیفیت تعامل بین آن‌ها؛

- شناسایی راه‌های عینیت بخشیدن به اندیشه‌ها و پیدا کردن وجوه مناسب و دقیق در فراگرد تماس ذهنی و عینی؛

- غایت بینی و بررسی کیفیت انطباق اندیشه و عمل با هدف و به عبارتی انجام عملیات اصلاحی (رفرمی)، بازبینی شکل و نقش، هم‌سنجی میان وضعیت به دست آمده و هدف اصلی تعقیب شده و رفع نقص‌ها و جبران کاستی‌ها.

با گذر از این مراحل به داوری می‌نشینیم و سخن از کارآمدی فرهنگ و عناصر آن در تأمین اهداف و نیازمندی‌های فیزیکی و روانی، به میان می‌آوریم. فرهنگ کارآمد دارای هفت مشخصه اصلی است:

۱. به تعالیم انسان‌ها با یکدیگر در سطح حیات مادی نگاهی وسیع و فراگیر دارد. تعبیر تعامل به این دلیل است که فرهنگ، به تولید مواد زندگی که جنبه زیستی دارد توجه نداشته، بلکه توجه آن به مرحله بعد از تولید یا کیفیت تولید در تعامل با انسان‌های دیگر و محیط است؛

۲. به ضمیر ناپیدای انسان و سامان دادن به تعامل آن با دیگر انسان‌ها توجه دارد؛

۳. تبلور فرهنگ در آداب و رسوم، عقاید و سنت‌ها و ظهور آن در ملیت خاص است؛

۴. میان افراد جامعه رضایت‌پایداری ایجاد می‌کند؛

۵. در برخورد با فرهنگ‌های بیگانه دارای ظرفیت و انعطاف قوی و وسیعی است تا اوصاف آن‌ها را در خود هضم کند و ضمن بومی‌سازی آن‌ها، از خود واکنش نشان ندهد؛

۶. دارای توانایی سریع و فوری در پاسخگویی به نیازهای جدید در حرکت رو به رشد جوامع بشری است.

## فرهنگ و ارزش

شناخت ارتباط عناصر مختلف یک فرهنگ، چگونگی نظام بخشی به زندگی اجتماعی را آشکارتر می‌کند و به فرد امکان می‌دهد زوایا و درون مایه‌های عناصر فرهنگی جامعه را بهتر بشناسد؛ همین ارتباط عناصر است که موجبات پیچیدگی هرچه بیشتر این عرصه‌ها را پدید می‌آورد و به هر حال برای تداوم زندگی اجتماعی شناخت این ارتباطات عناصر فرهنگی، بسترسازی مناسب در عرصه زندگی اجتماعی را میسر می‌سازد. ارزش‌ها یکی از بخش‌های مهم و اصلی فرهنگ هر جامعه هستند. بیشتر جامعه‌شناسان و صاحب‌نظران وقتی به تعریف فرهنگ می‌پردازند به ارزش‌ها و نقش پایه‌ای آن‌ها در شکل‌گیری فرهنگ توجه دارند. پرداختن به موضوع ارزش‌ها نزد جامعه‌شناسان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

استناد به ارزش‌ها نزد جامعه‌شناسان کلاسیک و جدید عمومیت داشته و دارد و شاید هیچ موضوع دیگری به اندازه مطالعه ارزش‌ها منشأ مناقشه میان جامعه‌شناسان نباشد. برخی جامعه‌شناسان چنین القا می‌کنند که برای مطالعه ارزش‌ها باید تدابیر خاصی اندیشیده شود تا مبادا مداخله ارزش‌های شخصی در جریان مطالعه عینیت آن را مخدوش کند. در حال حاضر، عموم جامعه‌شناسان ارزش‌ها را - چون منشأ اثر اجتماعی اند - در زمره «پدیده‌های اجتماعی» می‌شمارند و با روش‌های کمی به تحلیل عمل آن‌ها می‌پردازند. (نیک گوهر، ۱۳۶۹: ۱۷۹)

علاوه بر پرداختن به مقوله ارزش‌ها، جامعه‌شناسان تلاش کرده‌اند

جایگاه ارزش ها را در ساختارهای فرهنگی جوامع تبیین کنند و نقشی را که ارزش ها در نظام اجتماعی ایفا می کنند، تبیین نمایند. پائول هورتون می نویسد: «هر فرد از طریق فرهنگش می آموزد که چه چیزی خوب، حقیقی و زیباست. نگرش ها، ارزش ها و هدف ها به وسیله فرهنگ مشخص می شود. همان گونه که فرد به طور طبیعی زبان یاد می گیرد، به همان ترتیب این نگرش ها، ارزش ها و هدف ها را می آموزد. یک رابطه و وابستگی متقابل میان این ها وجود دارد؛ رابطه متقابلی که احتمالاً مهم ترین بخش از هر فرهنگ است.» (محسنیان راد، ۱۳۶۹: ۴۴)

بنابراین ارزش ها به عنوان بخش مهمی از فرهنگ قوام دهنده نظم اجتماعی هستند. این ارزش ها بخشی از میراث فرهنگی گذشتگان است که جامعه آن ها را پاس می دارد.

رسوم، ضوابط و قوانین را هر جامعه به عنوان مجموعه ای از ارزش های فرهنگی آگاهانه یا ناآگاهانه در زمان و مکانی معین از نسل قبلی آموخته، محترم داشته، تغییر داده، به نسل بعد منتقل می کند و کسی که به این مجموعه تجاوز کند مجرم است و با توجه به شدت و ضعف این تجاوز و دیدگاه های مختلف به این افراد، منحرف، بی تربیت، وحشی، دیوانه، بیمار و بالاخره بزهکار، اطلاق می شود. (روح الامینی، ۱۳۶۸: ۶۱)

در فرهنگ جامعه بین ارزش ها و عناصر فرهنگی دیگر ارتباط وجود دارد. «میان ارزش ها و کنش های متقابل، مدل های رفتاری، هنجارها، آرمان ها، معنی ها، سیستم های نمادی ایدئولوژی، نقش های اجتماعی، روند جریان امور اجتماعی، قشربندی اجتماعی، سازمان های اجتماعی، نهادهای اجتماعی، نظم اجتماعی و جامعه پذیری رابطه و همبستگی وجود دارد. ارزش یکی از بلوکهای ساختمان فرهنگ است.»



«اریک گود» می نویسد: «گسترده ترین و کوچک ترین واحد آجرهای ساختمانی هر فرهنگ، ارزش است. ارزش آن چیزی است که یک فرهنگ از جنبه اخلاقی به عنوان خوب یا بد آن توجه دارد. (همان منبع: ۶۸)

ارزش ها بر نظام های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی هر جامعه تأثیر می گذارند و از آن ها متأثر می شوند. انطباق و هماهنگی بین این نظام ها و ارزش ها موجب استقرار نظام اجتماعی می شود. هر سیستم و نهاد که بخواهد برخلاف ارزش های حاکم بر جامعه خود عمل کند، مسیر فنا و نیستی را طی می کند. با گذشت زمان و تحولات اجتماعی، شکل و رویه های استقرار ارزش ها نیز متحول می شود و در نتیجه، موجبات پویایی و ماندگاری ارزش ها پدید می آید.

در اهمیت ارزش های انسانی همین بس که همه اصیل و ریشه در سرشت انسان دارند و همین ارزش ها عمل اصلی حرکات تاریخ به شمار می روند. (مطهری، ۱۳۷۶: ۱۱۳)

### فرهنگ از دیدگاه اندیشمندان اسلامی

با توجه به قلمرو گسترده و ابعاد وسیع و معانی متنوع فرهنگ، به دست دادن تعریفی جامع و مانع با حد و رسم منطقی، کاری دشوار است؛ از این رو دانشمندان علوم دینی در حوزه های گوناگون علمی و فلسفی، سعی در تقریب معانی متعدد فرهنگ داشته اند. توجه به فرهنگ به معنی صرف ارتباط با نمودهای ظاهری و تنش های فیزیکی و مطالعه جنبه های کمی و کیفی حیات یک ملت نیست، بلکه تأمل در چگونگی (شدن) است؛ زیرا شیوه سلوک فردی و اجتماعی مردم، بازتابی از فرهنگ آنان به شمار می رود و فرهنگ نیز بیانگر اندیشه، راه مشترک زندگی، هنر زندگی کردن و

بی تردید امام خمینی رحمه الله با درک عمیق از روابط حاکم بر اندیشه جهان معاصر و با تعمق و تأمل به نقش فرهنگ در سازندگی فرد و اجتماع، علل سقوط و هبوط فرزندان آدم از آسمان معنویت را نادیده انگاشتن تأثیر فرهنگ در دگرگونی نهادهای اجتماعی، اندیشه ها و تفکرات، روحیات و دیگر مناسبات انسانی می دانست و خود با همه توان در به وجود آوردن فضایی فرهنگی با تکیه بر ارزش های الهی و انسانی منبعث از روح معنویات کتاب و سنت پای می فشرد.

امام راحل رحمه الله درباره فرهنگ و نقش وجودی و جوهری آن در زندگی انسان ها می فرماید: «فرهنگ یک کارخانه آدم سازی است، چنانچه انبیا هم برای همین معنا آمدند که آدم درست کنند.» (صحیفه نور، ج ۶: ۲۳۶) «بالا-ترین و والاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد، فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می دهد و با انحراف فرهنگ هر چند جامعه در بعدهای اقتصادی، سیاسی، صنعتی و نظامی قدرتمند و قوی باشد ولی پوچ و پوک و میان تهی است. اگر فرهنگ جامعه ای وابسته و مرتز از فرهنگ مخالف باشد، ناچار دیگر ابعاد آن جامعه به جانب مخالف گرایش پیدا می کند و بالاخره در آن مستهلک می شود و موجودیت خود را در تمامی ابعاد از دست می دهد»، «رأس همه اصلاحات، اصلاح فرهنگ است.» (صحیفه نور، ج ۶: ۱۶۰) «برنامه های فرهنگی تحول لازم دارد، فرهنگ باید متحول بشود.» (صحیفه نور، ج ۶: ۲۵۲) «تربیت یک ملت به این است که فرهنگ آن ملت صحیح بشود.»

مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه ای در یک نگرش عمیق به

فرهنگ جامعه، که باید در اولویت نخست همه امور جامعه قرار گیرد، در تعریف فرهنگ می گوید: «عبارت از ذهنیات و اندیشه ها و ایمان ها و باورها و سنت ها و آداب و ذخیره های فکری و ذهنی است، که از این جهات، ما نه فقط از دنیای پیشرفته در علم و تکنولوژی، عقب نیستیم، بلکه در بسیاری از جهات از آن ها جلوتر هم هستیم.»

(مقام معظم رهبری، ۳۸۸:۸۱/۹/۲۸)

استاد مطهری فیلسوف و متفکر عالی قدر جهان اسلام در ایفای فعالیت های فرهنگی در کشور ما جایگاه بس والایی داشت؛ چرا که تمام هم و غم ایشان به منظور اصلاح و تحول ساختار فرهنگی جامعه گذشته صورت می گرفت و توفیق وی در مبارزه فرهنگی «اولاً- ریشه ای بودن مبارزه و ثانیاً ارائه راه حل بود و مبارزه استاد مطهری با تمام مظاهر انحراف قبل از آن که لهجه سیاسی داشته باشد ماهیت فرهنگی داشت.» (باقی نصرآبادی، ۱۳۸۰:۶۴)

او بالا-ترین استقلال را برای یک ملت، استقلال فرهنگی، فکری و مکتبی می داند و از طرف دیگر، میان انواع گوناگون استعمار، خطرناک تر از همه، استعمار فرهنگی است و مگر ممکن است ملتی را از نظر اقتصادی به دست آوریم، اگر به استقلال فرهنگی دست نیابیم، شکست خواهیم خورد و نخواهیم توانست انقلاب را به ثمر برسانیم. استاد مطهری در ادامه تبیین نظریه جامعه شناسی خود از فرهنگ بیان می کند: «از نظر علمای جامعه شناسی این مطلب ثابت شده که همان طور که فرد دارای روح است، جامعه هم روح دارد. هر جامعه ای دارای فرهنگی است که آن فرهنگ، روح جامعه را تشکیل می دهد.»

«و هر ملتی فرهنگ خاص خود را دارد و فرهنگ هر ملتی همان روح

آن ملت است و هر ملتی مادامی که فرهنگش باقی باشد باقی است و اگر فرهنگش از بین رفته، آن ملت دیگر از بین رفته است و این است که می گویند برای این که ملتی را از بین ببرند، اول فرهنگش را از او می گیرند، فرهنگش را که از او بگیرند، روحش را از او گرفته اند، وقتی روحش را از او بگیرند، دیگر او مرده است، یک لاشه بیشتر نیست و دیگر نمی تواند باقی بماند.»

فرهنگ یکی از والاترین ارزش های انسانی است که هر اندازه معنوی تر و عالی تر باشد، انسانی تر است؛ در نتیجه در مفهوم فرهنگ با توجه به مشهورترین تعاریف آن، که از جوامع متمدن دنیا به دست آمده و مورد تحقیق قرار گرفته، دو واژه بایستگی و شایستگی مستند به عقل سلیم و احساسات پاک مردم وجود دارد.

بنابراین اگر در جامعه، شماری از پدیده ها فرهنگ نامیده شود، ولی از تعقل سلیم و احساسات عالی انسانیت برخوردار نباشد، نمی توان آن را پدیده های واقعی فرهنگ تلقی کرد. فرهنگ کلمه ای حامل ارزش والاست؛ در نتیجه کسانی که به پدیده های شهرت پرستی، پول پرستی، لذت گرایی و خودخواهی عنان گسیختگی جامعه، فرهنگ اطلاق می کنند، درحقیقت خیانت بزرگی به بزرگ ترین ارزش های انسانی کرده اند. (همان منبع: ۶۸)

فرهنگ کارآمد باید بتواند در عین پویایی و توانایی، پاسخ گوی نیازهای جامعه باشد. عموماً نیازهای انسان را می توان در دو بعد معنوی و مادی گروه بندی کرد؛ زیرا انسان به همان اندازه که موجودی مادی است موجودی است معنوی؛ از این رو، نیازهای او را در سه گروه مهم می توان قلمداد کرد: نیازهای عقلانی، شامل: الهیات، فلسفه، منطق، ریاضی محض، تجربیات حسی منتج به کشفیات علمی قانونمندان و

به طور کلی هرگونه تفکر و سنجش بر معیارهای عقلانی مسائل انسانی (Pandian, ۱۹۹۱, P. ۲)؛ نیازهای روحی و عاطفی، شامل: امور احساسی و عاطفی، همچون عشق و پرستش، عرفان و شهود، هنر و ذوقیات، تعالی اخلاقی، مقبولیت اجتماعی، خلاقیت ها و ابداع ها و الهام گیری ها و... این قبیل مسائل که در نگاه نخست، فاقد توضیح عقلانی (عقل افزاری) و جنبه کارکردگرایانه، کاربردی و مفید به نظر می رسند.

نیازهای مادی محض، شامل آنچه به جسم انسان مربوط می شود یا جسم است و به انسان تعلق می یابد؛ نظیر: خوراک، پوشاک، همسر، مسکن، وسایل زندگی و دارو که با توجه به توسعه جوامع انسان، فرهنگ مربوط به این دسته از نیازها روزبه روز در حال گسترش، تنوع، تغییر و تحول است و دغدغه آن بیشتر می شود.

عموم تنش ها و اضطراب های روحی بشر امروز نیز متوجه این سه گروه نیاز است و طبعاً آن فرهنگی که بتواند در این باره پاسخگو باشد، کارآمد خواهد بود و به هر میزان که یک فرهنگ در شناسایی، حل و تأمین نیازهای انسان، موفق باشد، در ارائه راهکار عملی و کاربردی نیز موفق خواهد بود؛ به اصطلاح، کاربردی تر و کارآمدتر خواهد شد. دکتر ناظرزاده کرمانی از این فرهنگ به عنوان فرهنگ «مقبولیت دار» یاد می کند و می گوید:

«آن دهنده فرهنگی موفق تر است که قبل از ارسال داده یا پیام فرهنگی اولاً نیازهای واقعی ستاننده احتمالی کالای خود را به درستی بشناسد و ثانياً داده او در اصل و فی الواقع بتواند آن نیاز بخصوص را رفع کند. این محتاج مطالعه دقیق و برنامه ریزی شایسته است و همین است که گاه زیباترین و بی بدیل ترین پیام فرهنگی ستاننده می شود.» (مضطرزاده، ۱۳۷۹: ۷۹)

شیوه های زندگی چنان که گذشت بر دو پایه «اندیشه» و «ارزش» شکل

می گیرد و اختلاف در این دو پایه، موجب تفاوت شیوه های زندگی در افراد و گروه های مختلف می شود. اسلام با محور قرار دادن توحید الهی و نفی طاغوت ها و با تکیه بر ارزش های مستند به آیات و روایات معصومین علیهم السلام از دیگر فرهنگ ها متمایز می گردد و کارآمدی فرهنگ خویش را خصوصیات ذیل می داند:

- فرهنگ کارآمد، سامان دادن به بخش ملموس و مادی تعاملات حیاتی انسانی است.

- فرهنگ کارآمد توجه به ضمیر ناپیدای انسان ها و سامان دادن تعاملات انسان ها میان یکدیگر درخصوص این ضمیر ناپیدا و باطن و قلب و دل و جاذبه باطنی است.

- فرهنگ کارآمد ایجاد رضایت پایدار میان افراد جامعه است. رضایت پایدار از زندگی میان افراد جامعه، یعنی این افراد احساس کنند از طریق این گونه تنظیم روابط اجتماعی و زندگی، برای آن ها یک زندگی رضایتمند و مطلوب - البته در حد مقدورات و در حد زمینه های ممکن - فراهم می شود. فرهنگ ناکارآمد نمی تواند این رضایتمندی را برای انسان ها فراهم آورد و هنگامی که رضایتمندی فراهم نشود، جامعه هموار با دوران هایی از تلاطم و نابسامانی و حرکت به سوی انسجام و دومرتبه نابسامانی روبه رو خواهد شد.

- ویژگی چهارم فرهنگ کارآمد، توانایی سریع و فوری فرهنگ در پاسخگویی و نیازهای نوشونده و جدید در حرکت روبه رشد جوامع بشری است. ما می بینیم که امکانات، موضوعات و ابداعات، تنوع می یابد، روزآمد و نو می شود؛ به تناسب نو شدن امکانات، تعامل میان انسان ها هم به نوشدن نیاز دارد و فرهنگی که بتواند به این تعامل پاسخ بگوید و به تناسب نیازهای جدید، تعامل را روزآمد کند، این فرهنگ کارآمد است.

در بحث پاره ها و اجزای وجودی خلقت فرهنگ از دیدگاه قرآن باید گفت: آن گاه که خالق هستی به بنده مخلوق خویش فکر و یاد فکر (اندیشیدن) را اعطا می کند، یعنی فرهنگ؛ (بقره، آیه ۷ و ۶۷؛ حدید، آیه ۲۷) آن گاه که خالق کریم توان نامگذاری تمام پدیده ها را به آدم می بخشد، یعنی فرهنگ (سوره بقره آیه ۳۱) و آن دم که به انسان نیروی تأمل در فکر را می دهد و به نور عقل محض خویش، روح تعقل را به آدم عنایت می کند، یعنی فرهنگ. (بقره، آیه ۱۶۵، نحل، آیه ۱۲ و ۶۷)

حال این تعقل به هر مقدار و نحو که شکل می گیرد، نماد(۱) و نشان هایی از فرهنگ است. آن گاه که به بنده خویش نور علم را عطا می کند، یعنی فرهنگ بسیاری از پیشرفت ها و دستاوردهای تمدن انسانی مرهون همین عامل اساسی (یعنی علم)(۲) است که به صنعت و تکنولوژی(۳) نیز تبدیل می شود؛ از این رو می فرماید توسل به نور علم، دانایان را از نادانان جدا می کند. (بقره، آیه ۱۶۵؛ و نحل، آیه ۱۲ و ۶۷) اگر آدمی از نور علم تبعیت نکند، به سرگردانی و آسیب های گوناگون دچار می شود. (انفال، آیه ۲۲؛ یونس، آیه ۱۰۰) این عبارت و اشارات، بر وجود جریان فرهنگ در عرصه زندگی و روابط بشری دلالت دارد. هر گاه توجه به این نشانه های خلق شده تحت عنوان فرهنگ انسانی زایل شود، قطعاً از مرتبه عالی فرهنگ انسانی ساقط شده، به مرتبه پستی از رفتار و کردار می گراید. بی آن که بشر از فرهنگ خالی و تهی شود، فرهنگ رفتاری او پر از جریان ها و اعمال ناخالص می شود؛ زیرا عشق ورزیدن و دوستی به آن

ص: ۷۳

۱- (۱) .SYMBOL

۲- (۲) .SCIENCE

۳- (۳) .TECHNOLOGY

طیف وجودی و حقیقی فرهنگ، که همان توجه به عنایت خالق صاحب جمال و کمال است، زایل شده است.

در قرآن، به روشنی ریشه و شالوده فرهنگ شناسی، توجه و اشاره آموزشی و پرورشی شده است. تا آن جا که خداوند به آن اصول و قواعد دیگری را اضافه می فرماید، از جمله آن که بسیار توصیه می کند در سوره ها و آیات متعدد که انسان در جست و جوی معنی و حقیقت فرهنگ علمی باید به سوی تجربه پدیده های عینی به پیش رود و در این راه، آن چنان به رشد و کمال رسد که جدپرست و نیاکان پرست و تاریخ پرست نباشد و خود را دستاویز سنت های مرده و جمود فکری و فرهنگی اغیار نکند و خارج از هر گونه تقلید کورکورانه، مانند یک انسان دانا و راهنمایی شده بیندیشد و آنچه می طلبد بشناسد؛ برای مثال، چند نمونه از آیات قرآن کریم را در این زمینه بیان و برداشت های علمی - کاربردی مورد نیاز در مسئله فرهنگ شناسی را مطرح می کنیم:

خداوند حکیم در سوره انعام می فرماید: آنان که شرک ورزیده اند خواهند گفت که اگر خدا می خواست ما و پدران ما، مشرک نمی شدیم و چیزی را حرام نمی کردیم، بدین گفتار پیشینیان ایشان نیز تکذیب رسل میکردند تا آن که طعم عذاب ما را چشیدند. بگو ای پیغمبر! آیا شما بر این سخن مدرک قطعی دارید تا ادامه دهید. شما جز از ضایعات باطل خویش پیروی نمی کنید و جز به گزافه و دروغ سخن نمی گوئید. معلوم می شود کسانی که گذشته گرا و جدپرست هستند، به دنبال توجیهی برای حال پریشان و خیالات خود هستند؛ از این رو از اشخاص و جریان های گذشته صرف نظر از آن که به دنبال حقیقت منسجم و موثری برای تربیت انسانی باشند، بت های بزرگ و قابل تعبدی می سازند. چنین افراد و فرهنگ هایی



ویژگی متحد و منسجم یا وحدت یافته ای ندارند و به همین دلیل دستاویز سیاست ها و ترفندهای مخرب و متلاشی کننده قرار می گیرند.

## سطوح و لایه های فرهنگ

### اشاره

ادگار شاین فرهنگ را دارای سه لایه می داند: (شاین، ۱۳۸۳: ۳۸)

### لایه اول: نماد و مصنوعات

در سطح بیرونی، نمادها، مصنوعات یا دست ساخته ها قرار دارد که شامل تمامی پدیده هایی می شود که دیده، شنیده و احساس می شوند. هنگامی که فرد به یک گروه جدید دارای یک فرهنگ نا آشنا وارد می شود، این مصنوعات شامل محصولات قابل رؤیت گروه از قبیل موارد زیر می گردد: معماری (ساختمان)، محیط فیزیکی، زبان، تکنولوژی، خلاقیت های هنری، سبک زندگی آن ها آن طور که در پوشش و لباس شان شکل می گیرد، شیوه های معرفی و آدرس دهی، نمایش های احساسی و عاطفی، افسانه ها و داستان های گفته شده و.... در عرف دینی به این لایه، طریقت گفته می شود. (واسع، ۱۳۷۸: ۴۷)

شناسایی این سطح از طریق مشاهده امکان پذیر است. اگر مشاهده گر در گروه به مدت کافی زندگی کند، معانی مصنوعات به تدریج برایش آشکار می شود؛ از این رو اگر کسی بخواهد سریع تر به این سطح از درک دست یابد، می تواند تلاش کند ارزش های حمایت شده، هنجارها و مقرراتی که اصول عملی روزمره را فراهم می آورد و اعضای گروه رفتارشان را از این طریق هدایت می کنند، تجزیه و تحلیل نماید. این نوع پژوهش و بررسی ما را به سطح بعدی تحلیل فرهنگی هدایت می کند.

ص: ۷۵

گروه یادگیری درنهایت، ارزش های اصولی خود را منعکس می سازد؛ یعنی درک هر فرد از این که چه چیزی باید باشد جدا از آن که چه هست. هنگامی که گروهی برای اولین بار شکل می گیرد یا زمانی که با یک وظیفه، موضوع یا مشکل جدید روبه رو می شود، اولین راه حل پیشنهاد شده برای برخورد با آن، برخی از مفروضات فرد را درباره این که چه چیزی درست یا غلط است یا چه کاری خواهد شد یا نخواهد شد، منعکس می کند. افرادی در این مسئله پیروز می شوند که بتوانند بر گروه تأثیر بگذارند تا راه حل معینی را برای مشکل بیابند؛ این افراد بعدها به منزله رهبران یا بنیان گذاران شناخته می شوند؛ اما این گروه هنوز به منزله یک گروه، به دانش مشترکی دست نیافته؛ زیرا تاکنون اقدام مشترک معمولی را در پاسخ به مشکل جدید انجام نداده است؛ بنابراین هرچه پیشنهاد مطرح شود تنها می تواند جایگاه یک ارزش را از نظر گروه داشته باشد، بدون در نظر گرفتن این که پیشنهاددهنده با چه شدتی ممکن است معتقد باشد که او در حال بیان حقیقت ثابت شده مطلق است. تا زمانی که گروه اقدامات مشترکی را اتخاذ کند و اعضای آن با هم نتیجه آن اقدام را مشاهده کنند، مبنای مشترکی برای تعیین این که چه چیزی حقیقی و واقعی است وجود ندارد. در عرف دینی به این لایه، شریعت گفته می شود. شناسایی این سطح از طریق مصاحبه و پرسش نامه امکان پذیر است.

## لابه سوم: مفروضات اساسی

زمانی که راه حلی برای یک مشکل به طور مکرر کاربرد داشته باشد، مورد توجه و پذیرش قرار می گیرد. آنچه زمانی یک پیش فرض بود و تنها

از طریق یک ایده یا ارزش مورد حمایت قرار می‌گرفت، به تدریج به منزله یک واقعیت مورد عمل و رفتار قرار می‌گیرد. ما معتقدیم طبیعت بدین روش عمل می‌کند. در این معنا، مفروضات اساسی با آنچه برخی مردم شناسان آن را جهت‌گیری‌های ارزشی غالب می‌نامند، متفاوت‌اند که در آن چنین محورهای غالبی راه حل مرجعی را از بین چندین گزینه اصلی منعکس می‌کنند؛ اما همه گزینه‌های مختلف با وجود این در فرهنگ قابل رؤیت هستند و هر عضو معین فرهنگ، در زمان‌های مختلف می‌تواند براساس گونه‌های دیگر، مثال جهت‌گیری‌های غالب، رفتار کند.

(Kluckhohn and Strode, ۱۹۶۱, p. ۳۲۱)

مفروضات اساسی آن قدر مورد توجه و پذیرش قرار گرفته است که فرد اختلاف کمی درون واحد فرهنگی پیدا می‌کند؛ درحقیقت، اگر مفروض اساسی در هر گروه به شدت حفظ شود، اعضا رفتارشان را براساس هر فرضیه دیگر غیر قابل باور و درک می‌یابند.

مفروضات اساسی مثل تئوری‌ها در عمل، مفروضاتی هستند که ما نه با آن‌ها مقابله و نه در مورد آن‌ها بحث می‌کنیم و از این رو تغییرشان بی‌اندازه مشکل است. در عرف دینی به این لایه، حقیقت گفته می‌شود. شناسایی این سطح از طریق استنتاج امکان پذیر است.

با توجه به نکات بالا:

۱. در فرهنگ دینی از سطح نمادها و مصنوعات تحت عنوان «طریقت» نام برده می‌شود.

۲. در فرهنگ دینی از سطح ارزش‌ها تحت عنوان «شریعت» نام برده می‌شود.

۳. در فرهنگ دینی از مفروضات تحت عنوان «حقیقت» نام برده می‌شود.

۴. شناسایی سطح نمادها و مصنوعات از طریق «مشاهده» امکان پذیر است.

۵. شناسایی سطح ارزش ها از طریق «مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه» امکان پذیر است.

۶. شناسایی سطح مفروضات از طریق «استنتاج» امکان پذیر است.

مفروضات فرهنگ مطلوب در جامعه اسلامی تنها براساس رفتار تأثیرگذاران، بنیان گذاران، طبیعت، حوادث و... شکل نمی گیرد، بلکه از دین نیز نشئت می گیرد؛ ازاین رو در این الگو مفروضات براساس دین و رفتار تأثیرگذاران، بنیانگذاران، حوادث و... شکل گرفته است.

گرچه در جوامع اسلامی فرهنگ عمومی رابطه تنگاتنگی با فرهنگ دینی دارد، مواردی در فرهنگ یک جامعه وجود دارد که خارج از حوزه فرهنگ دینی است؛ اما به واسطه کارکرد مثبت آن باید مورد توجه دولت ها قرار گیرد؛ از جمله:

وجود آداب و رسوم اقوام مختلف جامعه موجود در نقاط مختلف جغرافیایی کشور

۱. وجود آداب و رسوم در تاریخ گذشته جامعه که از طریق نسل های متمادی به جامعه امروز منتقل شده است.

وجود آثار باستانی و مکتوبات فرهنگی که نشان دهنده خصوصیات فرهنگی اقوام گذشته است، به عنوان میراث گران بهایی مورد بهره برداری و مطالعه قرار گیرد.

در کنار این موارد مثبت و سازنده، در فرهنگ عمومی هر جامعه، یک سلسله اعتقادات، باورها، احساسات و رفتارهای غلط وجود دارد که بسته به گستردگی و نوع آن ها منشأ یک سلسله مشکلات در جامعه می شوند، که

بایست با برنامه ریزی برای رفع آن ها اقدام کرد.

۲. در جریان مبادله فرهنگی هر جامعه یا جوامع دیگر، این احتمال وجود دارد که به واسطه ضعف فرهنگی جامعه، یک سلسله اعتقادات، گرایش ها و رفتار غلط در جامعه رشد پیدا کند، که بایست با برنامه ریزی برای رفع آن ها اقدام کرد.

ص: ۷۹



وظایف مدیریت

(۱)

صاحب نظران علم مدیریت بر انجام یک سلسله وظایف برای مدیران به منظور انجام وظیفه در سازمان اعتقاد دارند. نویسندگان و عالمان این رشته بنابر نگرش و نوع تخصص خود هر یک به گونه ای این وظایف را تعریف کرده اند. بعضی از آن ها بر وظایف کلی و برخی بر وظایف خاص تأکید کرده اند. گیولیک و اورویک (۲) وظایف مدیریت را در قالب واژه (۳) POSDCORB بیان نموده اند. پیتر دراکر، از اندیشمندان علم مدیریت، وظیفه مدیران را بازاریابی (بازاریابی یک فرایند اجتماعی و مدیریتی است که به وسیله آن، افراد و گروه ها، نیازها و خواسته های خود را از طریق تولید، عرضه و مبادله کالاهای مفید و باارزش با دیگران، تأمین می کنند) و نوآوری

ص: ۸۱

---

۱- (۱) .Management tasks

۲- (۲) .Luther Gulik and L. Urwick

۳- (۳) . Planning-Organizing-Staffing – Directing – Co-Ordinating – Reporting-

Budgeting. این واژه مخفف کلمات برنامه ریزی، سازماندهی، بکارگماری، هدایت، هماهنگی، گزارش گیری و بودجه

بندی است.

(نوآوری، به کارگیری ایده های نوین ناشی از خلاقیت است؛ درواقع به پیاده ساختن ایده ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شود، نوآوری گویند.) می داند؛ (خدایی، ۱۳۸۶:۳) اما آنچه بیشتر صاحب نظران مدیریت بر آن توافق دارند، چهار وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است.

## برنامه ریزی

### (۱)

حضرت علی علیه السلام می فرماید:

«الَّتَلَطَّفُ فِي الْحِيلَةِ الْجِدَى مِنَ الْوَسِيلَةِ؛ دقت و ظرافت در برنامه ریزی از وسیله و امکانات، مهم تر است.»

(محمدی ری شهری، ۱۳۷۷:۵۵۱)

برنامه ریزی، اولین و مهم ترین وظیفه مدیران فرهنگی است. برنامه ریزی حرکت بر مبنای تفکر و عاقبت اندیشی است و در اهمیت آن، همین بس که امیر مؤمنان علیه السلام می فرماید: «اندیشیدن پیش از شروع کار، تو را از پشیمانی در امان نگه می دارد.» (مستدرک الوسائل، ج ۲:۳۰۸) چستی برنامه ریزی تلاشی آگاهانه، ذهنی و مبتنی بر قصد است. برای دست یافتن به هدف، باید قبل از تلاش فیزیکی، تلاش ذهنی انجام گیرد. برنامه ریزی در معنای کلی، نوعی محاسبه گری و نظم بخشی به فعالیت های معین برای رسیدن به اهداف مشخص است. برنامه ریزی مستلزم نگاهی جست و جوگر به گذشته، نگاهی عمیق به اوضاع داخلی و تعمقی ژرف در اطراف و نگاهی بس دورخیز، به آینده است. برنامه ریزی، آینده را به زمان حال می آورد؛ از این رو شما می توانید کاری درباره آن انجام دهید. برنامه ریزی متکی بر سه ویژگی: پیش بینی، تصمیم گیری و تمرکز بر نتایج در آینده است. برنامه ریزی،

ص: ۸۲



اساسی ترین وظیفه مدیر فرهنگی در تمامی سطوح است. از برنامه ریزی تعاریف متعددی شده است:

- برنامه ریزی، پلی است بین جایی که هستیم و جایی که می خواهیم برویم. (ویکی پدیای انگلیسی)

- برنامه ریزی عبارت است از فرایند پیش بینی انجام فعالیت هایی در آینده مشخص براساس پدیده های گذشته (رویدادها و روندها) با در نظر گرفتن حال و احتمالات آینده به منظور تحقق هدف های معین. (اشکوری، ۱۳۸۷: ۳۵)

- برنامه ریزی عبارت است از ارائه طرقي برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است. (سلطانی، ۱۳۸۷: ۴۷)

- برنامه ریزی، پیش بینی اهداف آتی سازمان و تعیین راه های رسیدن به این اهداف از طریق تلاش های ذهنی شامل خلاقیت و نوآوری و انتخاب بهترین گزینه دستیابی به آن است. (سلطانی، ۱۳۸۷: ۴۸)

### **انواع برنامه ریزی**

برنامه ریزی را می توان با توجه به افق زمانی در قالب برنامه ریزی کوتاه مدت (برنامه ریزی عملیاتی)، میان مدت (برنامه ریزی تاکتیکی) و بلندمدت (برنامه ریزی استراتژیک) و از نظر مکانی و جغرافیایی به: ۱. برنامه ریزی روستایی، ۲. برنامه ریزی شهری، ۳. برنامه ریزی استانی، ۴. برنامه ریزی منطقه ای، ۵. برنامه ریزی کشوری، ۶. برنامه ریزی منطقه ای، ۷. برنامه ریزی جهانی و از نظر نظام مدیریتی به: ۱. برنامه ریزی متمرکز،

۲. برنامه ریزی نیمه متمرکز، ۳. برنامه ریزی ترکیبی، ۴. برنامه ریزی ارشادی، ۵. برنامه ریزی موضعی و موردی دسته بندی کرد.

## فرایند برنامه ریزی فرهنگی

### اشاره

پیچیدگی و تلاطم شدید محیط فراروی دستگاه های فرهنگی ضرورت آینده نگری و حرکت با برنامه را برای تأثیرگذاری توجیه می کند. برنامه ریزی فرهنگی به عنوان یک فرایند، دارای مراحل زیر است:

### ۱- شناخت مسئله، فرصت و بحران

#### اشاره

راه گریز را قبل از ستیز باید جست. (ناپلئون)

سازمان ها و نهادها به منظور تحقق مأموریت و اهداف خود با سه مفهوم: مسئله، (۱) فرصت (۲) و بحران (۳) روبه رو هستند و بایست با تصمیم گیری درست، متناسب و بموقع مسائل و بحران ها را رفع و دفع کنند و از فرصت های محیطی استفاده بهینه نمایند. بسیاری از مدیران تنها با برخورد و رویارویی با مسئله و بحران به تصمیم گیری و برنامه ریزی اقدام می کنند و نسبت به تصمیم گیری و برنامه ریزی در ارتباط با بهره گیری از فرصت ها بی توجه هستند. مدیران کارآمد نسبت به شناسایی و بهره برداری از فرصت ها بسیار حساس هستند. ابتدا تعریفی از مسئله، بحران و فرصت ارائه می شود. مشکل یا مسئله، فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است که باعث نارضایتی مشتری، اتلاف زمان، سرمایه و سایر منابع می گردد؛ به عبارت دیگر، مسئله عاملی است که مانع از رسیدن

ص: ۸۴

۱- (۱) .Problem

۲- (۲) .Opportunity

۳- (۳) .Crisis

سازمان به هدف می شود. در امور فرهنگی شناخت مسئله بسیار مهم است. بسیاری از مدیران نه تنها از حل یک مسئله ناتوان هستند که بیشتر وقت ها مسئله سازند و مشکلات سازمان را افزایش می دهند. برای تشخیص و حل مناسب یک مسئله، شناخت محیط، آگاه بودن از ظرفیت سازمان، درک درست از هدف، تعیین درست فرایند انجام کار و مشخص نمودن تنگناهای انجام فعالیت ها (شناسایی نقاط بحرانی و کلیدی) بسیار ضروری و کارساز است.

فرصت عبارت است از: موقعیت هایی محیطی که در صورت شناسایی و بهره گیری از آن ها، توان سازمان در تحقق اهدافش افزایش می یابد. بحران عبارت است از: موقعیت هایی که منافع و وضعیت سازمان را به شدت تحت تأثیر (تأثیر منفی) قرار می دهد و مدیران نیازمند تصمیم گیری سریع و درست نسبت به موقعیت ایجاد شده هستند؛ در غیر این صورت، سازمان با شکست سنگین روبه رو می شود و ممکن است بقای آن به خطر افتد. مدیران فرهنگی که به مسائل داخلی و رصد تحولات بیرونی توجه ندارند، معمولاً با بحران روبه رو می شوند. در سازمان های تجاری و صنعتی دانش سازمانی موجود و در اختیار سازمان تقریباً می تواند مدیر را در حل مسائل سازمانی یاری رساند؛ اما در سازمان های فرهنگی شناخت دقیق از مسئله نیازمند مشارکت حداکثری با افراد برون سازمانی است؛ زیرا مسائل فرهنگی معمولاً بسیار پیچیده و چندمتغیره است و همین امر مسئله یابی و تشخیص درست مسئله را در سازمان های فرهنگی بسیار مشکل می کند و نیاز به بررسی همه جانبه از طریق بهره گیری از نقطه نظرات کارشناسان، پیشکسوتان، فرهیختگان و

مخاطبان را طلب می نماید. سازمان های فرهنگی می توانند از طریق ایجاد تیم های زیر، مسائل سازمانی را به شکل درست تشخیص و حل کنند:

۱. تیم های بررسی: یک گروه با وظیفه ای چندجانبه که معمولاً توسط مدیر سازمان با مأموریت مشخص ایجاد می گردد.

۲. تیم های بخشی: گروهی که توسط مدیر یک بخش یا قسمت به منظور حل مسائل داخلی تشکیل می شود و اعضای آن عموماً از کارکنان بخش هستند.

۳. دواير کنترل کیفیت: گروهی که به صورت مستمر و داوطلبانه در واحدها تشکیل می شود و مسائل ایجاد شده را شناسایی و حل می کند.

۴. تیم های بهبود: گروهی داوطلبانه و چندوظیفه ای که در سطوح مختلف تشکیل می شود و موضوعات ویژه را بررسی می کند.

هرگونه فعالیت و برنامه ریزی فرهنگی باید مبتنی بر شناخت تحلیلی عمیق، دقیق و همه جانبه از وضعیت موجود باشد. به هر میزان وضعیت موجود بیشتر و بهتر شناخته شود، امکان طراحی و اجرای مطلوب برنامه ها و فعالیت های فرهنگی بیشتر خواهد بود. در شناخت وضعیت موجود، مؤلفه های مهمی باید مد نظر قرار گیرد که اهم آن ها عبارت اند از:

### **الف) شناخت جامعه هدف**

انسان ها، مخاطبان مدیریت فرهنگی هستند. شناخت انسان ها در واقع شناخت روحیات، نیازها، قابلیت ها، توانایی ها و ویژگی های آنان است. مراد از مخاطب شناسی چیزی فراتر از شناخت شناسنامه ای مخاطبان است؛ در واقع شناخت مخاطبان، تطبیق مباحث انسان شناسی و روان شناسی بر آنان و یافتن دقیق ویژگی ها، نیازها، توانایی ها، روحیات و استعداد های آنان است

تا از این منظر برنامه‌ها متناسب با این ویژگی‌ها طراحی شود. یک مبلغ و سخنران مذهبی باید از میزان فهم و درک و توانایی فکری و نیز نوع نیازهای مخاطبان خود به خوبی آگاه باشد تا بتواند یک سخنرانی یا نشست علمی موفق را ارائه دهد؛ در واقع، مخاطب‌شناسی یافتن پاسخی برای اولین پرسش مهم در برنامه ریزی فرهنگی است و آن سؤال این است که برنامه‌ها برای چه کسانی باید به اجرا درآید؟

### **(ب) شناخت موقعیت**

برنامه‌های فرهنگی در بستری از شرایط فیزیکی و اجتماعی شکل گرفته، اجرا می‌شوند. شناسایی موقعیت بر درک درست از شرایط جغرافیایی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و بهره‌گیری از شاخص‌های حاکم بر شرایط در طراحی و اجرا دلالت دارد. بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمانی بدون توجه به موقعیت و شرایط محیطی منجر به اتلاف منابع و اثربخشی برنامه‌ها را به شدت کاهش می‌دهد.

### **(ج) شناخت منابع و امکانات**

از آن جاکه اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی بدون ابزار و امکانات غیرممکن است، یک مدیر فرهنگی باید در وهله نخست، امکانات و منابع مادی موجود را به خوبی برآورد کند تا از کاستی‌ها مطلع شود و از امکانات موجود نیز به روش مطلوب در برنامه‌ها استفاده نماید؛ در مجموع برای یک مدیر فرهنگی، شناخت کمی و کیفی از وضعیت نیروی انسانی، شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی منطقه امری ضروری است. بدیهی است که این شناخت بایست همه‌جانبه، عمیق

و

دقیق و البته با رعایت اولویت‌ها همراه باشد؛ یعنی رهیافت شناخت وضعیت موجود، تجزیه و تحلیل آن وضعیت و درجه بندی پتانسیل و امکانات و مشکلات و موانع است.

## ۲- تعیین وضعیت مطلوب

### اشاره

«مَنْ أَوْمَأَ إِلَىٰ مِثْلِهِ خَذَلْتَهُ الْحَيْلُ»؛ (۱) کسی که در طریق یک هدف نباشد، حيله‌های دیگران او را شکست می‌دهد.

کشتی‌ای که نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود، هر بادی که بوزد موافق است. دومین مرحله در فرایند مدیریت فرهنگی، شناخت وضعیت مطلوب است.

هر برنامه دارای دو عنصر کلیدی «هدف و عملیات» است. هدف‌گذاری مهم‌ترین رکن در مدیریت فرهنگی به شمار می‌رود. شناسایی هدف و تعیین آن در برنامه ریزی، امری بسیار مهم است. هدف از نظر لغوی، منظور، خواست و قصد (لغت‌نامه دهخدا) معنی شده و از نظر مفهوم، عبارت است از نتایج مطلوبی که ما در انتظار آن هستیم. هدف سازمانی وضعیتی است که سازمان برای رسیدن به آن تلاش می‌کند. هدف الزاماً آینده‌مدار است؛ بدین معنی که در زمان حال برای زمانی بلندمدت، میان مدت یا کوتاه مدت در آینده طراحی و توصیف می‌گردد. (ابوبی، ۱۳۷۹: ۳) هدف در برنامه ریزی، وضعیتی است که سازمان می‌خواهد در یک افق زمانی معینی، چه در حوزه کارکردی (وظیفه‌ای) و چه در حوزه تأثیرگذاری در جامعه هدف (محیط بیرونی) به آن دست یابد.

ص: ۸۸

یک هدف می تواند درونی یا بیرونی باشد. از دیدگاه سازمانی، هدف درونی وضعیتی است که سازمان درون خود قصد دارد به آن مبدل شود یا به آن دست یابد. هدف بیرونی، وضعیتی است که سازمان قصد دارد آن را از محیط به دست آورد. در هر صورت، یک هدف می تواند اکتسابی یا ابقایی باشد (Stanford ۱۹۸۳, ۷). هدف های اکتسابی وضعیت هایی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. هدف های ابقایی وضعیت هایی هستند که قصد داریم تا با تداوم وضع موجود، آن ها را کسب کنیم. برای هدف های سازمانی، نقش ها و کارکردهای متعددی مطرح شده است. اتریونی معتقد است هدف ها با وصف وضعیت آینده سازمان، کارکرد جهت یابی برای آن دارند. علاوه بر این، هدف ها منبعی برای مشروعیت سازمان به شمار می روند؛ چراکه فعالیت ها و درحقیقت موجودیت آن را توجیه می کنند.

هدف ها برای افراد یک سازمان و خارج از آن استانداردهایی را فراهم می آورند که موفقیت سازمان را ارزیابی کنند (Etzioni ۱۹۶۴, ۵). از دیگر دلایل اهمیت تعیین هدف در سازمان، می توان به موارد زیر اشاره کرد.

(Stoner, Freeman, and Gilbert ۱۹۹۵, ۲۶۳-۲۶۴)

### **الف) هدف های سازمانی جهت را مشخص می کنند**

افراد و سازمان ها بدون هدف به سرگردانی متمایل خواهند شد، به نحوی که نسبت به تغییرات محیطی بدون یک احساس روشن از آنچه واقعاً به دنبال آن هستند، واکنش نشان می دهند. افراد و سازمان ها با هدف گذاری، انگیزه خود را تقویت می کنند و منبع الهامی به دست می آورند که به آنان در غلبه بر موانع اجتناب ناپذیری که با آن ها روبه رو هستند، یاری می رساند.

## **(ب) هدف‌ها تلاش‌های ما را متمرکز می‌کنند**

هر فرد و سازمان، منابع محدود و راه‌های ممکن بسیاری برای استفاده از آن‌ها پیش رو دارد. با انتخاب یک هدف یا مجموعه‌ای از هدف‌های مرتبط، برای استفاده از این منابع اولویت بندی می‌شود و تعهدی برای چگونگی استفاده از این منابع کمیاب ایجاد می‌گردد. این موضوع در یک سازمان اهمیت بیشتری می‌یابد؛ چراکه مدیران باید فعالیت‌های افراد زیادی را هماهنگ سازند.

## **(ج) هدف‌ها برنامه‌ها و تصمیم‌ها را هدایت می‌کنند**

برنامه‌های کوتاه و بلندمدت براساس هدف‌ها شکل می‌گیرند و این هدف‌ها هستند که به تصمیم‌ها جهت می‌دهند.

## **(د) هدف‌ها ارزیابی پیشرفت را ممکن می‌سازند**

یک هدف روشن و قابل اندازه‌گیری با یک زمان بندی مشخص، استاندارد برای عملکرد خواهد شد که به افراد و مدیران امکان ارزیابی پیشرفت می‌دهد؛ بنابراین، هدف‌ها یک بخش اساسی از فرایند کنترل هستند که از طریق آن از انجام اقدامات و فعالیت‌ها براساس هدف‌ها و برنامه‌هایی که برای دستیابی به آن‌ها طراحی شده‌اند، اطمینان حاصل می‌شود.

## **ویژگی‌های اهداف سازمانی**

### **اشاره**

هریسون (Harrison ۱۹۸۷،۴۱) مرتبط بودن، عملی بودن، چالشی بودن، قابلیت اندازه‌گیری، قابلیت زمان بندی، ایجادکننده تعادل، قابلیت انعطاف، بموقع بودن، روزآمد بودن، رشد، اثربخشی هزینه و قابلیت حسابرسی را از



ویژگی های اهداف سازمانی می داند. دوبرین (۱) هدف های مناسب را دارای ویژگی های خاص بودن، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مکتوب، جامع، هماهنگ، اولویت بندی شده، زمان بندی و منعطف و مقبول بودن می داند.

(Dubrin, ۱۹۸۹, p۱۳۱-۱۳۲)

به طور کلی مهم ترین ویژگی های هدف عبارت اند از:

### ۱- قابلیت دستیابی

تعیین اهداف بدون توجه به واقعیت ها، استعدادها و پتانسیل های درون سازمانی امری غیرواقعی و از همان ابتدا شکست خورده و تلف کننده منابع است.

### ۲- کمیت پذیر بودن

این ویژگی امکان سنجش میزان موفقیت در دستیابی هدف را فراهم می آورد. سازمان هایی که رسالت معنوی دارند همواره با مشکل کمیت پذیری و کمی سازی اهداف روبه رو هستند؛ اما با اندازه گیری آثار اهداف کیفی امکان سنجش را فراهم می آورند؛ برای مثال، در صورتی که یک سازمان، رسالت خود را تهذیب جامعه برگزیند، امکان سنجش میزان آن ممکن نیست؛ اما کاهش میزان جرم و بزه، بیانگر رشد معنوی است؛ بنابراین باید تلاش کرد تا حد ممکن آثار قابل ارزیابی برای اهداف غیر قابل شمارش در نظر گرفت.

### ۳- نقطه ای و ویژه بودن

هدف می تواند مشخص و باریک یا مبهم و پهن باشد. در حالت اول،

ص: ۹۱

---

۱- (۱) .Dubrin.

اجزای سازمان در تلاش خود دارای هم‌گرایی هستند و در حالت دوم، سازمان به بیماری واگرایی مبتلا می‌شود. در حالت اول، توان متمرکز و در حالت دوم، سازمان به توزیع توان برای دستیابی به نقاط متعدد توجه دارد؛ هرچه تعداد اهداف افزایش یابد، تعیین هدف به تعیین وضعیت تبدیل می‌شود.

#### ۴- زمان‌مداری

هدف بدون زمان، مفهوم ندارد. اولین سؤال پس از تعیین هدف، زمان دستیابی به آن است. به طور معمول، سه مقطع زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت را برای دستیابی به هدف در نظر می‌گیرند.

#### روش‌های هدف‌گذاری

##### اشاره

برای تعیین اهداف از سه روش استفاده می‌شود:

#### ۱- هدف‌گذاری براساس روند

روند، عبارت از اتفاقاتی است که در محیط داخلی پدیدار می‌شود و در آینده برای محیط داخلی شکل می‌گیرد (بدون توجه به محیط خارجی)؛ در این روش، روند گذشته و حال مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با توجه به توان داخلی، برای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت هدف‌گذاری می‌شود.

#### ۲- هدف‌گذاری براساس رخداد

رخداد، پدیده‌هایی هستند که دارای ویژگی زیر باشند:

الف) در محیط خارجی اتفاق افتند؛ ب) بر سازمان و نهاد مؤثر باشند؛ ج) اثر آن‌ها در آینده ظاهر شود.

در رخدادهای توجیه اصلی به محیط خارجی است؛ به این معنا که اهداف و سیاست‌های سازمان‌های رقیب و معاند مورد مطالعه قرار می‌گیرند و سپس فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و در نهایت به منظور حفظ‌خود و غلبه بر فشارها و تهدیدهای محیطی، اهداف متناسب تعیین می‌گردد.

### ۳- هدف گذاری براساس سناریو

سناریونویسی تکنیک پیچیده‌ای است که به زمان و تلاش‌های قابل توجهی نیاز دارد. فکر کردن درباره احتمالات آینده بسیار حائز اهمیت است. سناریونویس فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی و نیازهای مؤسسه را به منظور تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها، مشخص می‌کند و در نهایت راهبردها براساس تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای آینده تدوین می‌شود. (هیگینز، ۱۳۸۴: ۳۸)

سناریو، عبارت از نوعی پیش‌بینی و برآورد از آینده است که از طریق تحلیل آینده و براساس اصول منطقی و کارشناسی تعیین می‌گردد. در این روش، سازمان به دنبال خلق شرایط مناسب برای دستیابی به اهداف مورد نظر است و بدون توجه به ضعف‌های داخلی و فشارها و تهدیدهای خارجی به دنبال تحقق آینده مورد نظر است؛ به عنوان مثال، مفاهیمی همچون نظم نوین جهانی و خاور میانه بزرگ از این قبیل اهداف هستند که از طریق سناریونویسی طرح شده‌اند. معمولاً بهترین روش برای تعیین اهداف، تلفیقی از این سه روش است. سناریونویسی از تقسیم اطلاعات طراح به دوشاخه اصلی نشئت می‌گیرد:

۱. مواردی که طراح به آگاهی از آن‌ها اعتقاد دارد؛ یعنی اعتقاد به زنجیروار بودن پروسه‌هایی که در جهان رخ می‌دهند؛ مانند مواردی مثل رشد جمعیت یا شرایط تأثیرگذار بر تکنولوژی‌های نوین قطعی. ۲. مواردی که طراح آن‌ها را نامعلوم و تعیین ناپذیر می‌داند؛ مانند نتایج انتخابات سیاسی، مدهای زودگذر و سبک‌ها در تجارت آینده.

سه گام اصلی برای آغاز سناریونویسی عبارت‌اند از:

۱. تعریف یک هدف و یک مفهوم: چرا فرد در حال حاضر از محصول استفاده می‌کند و این که چه چیزی باعث موفقیت این تعامل می‌شود.

۲. وصف این تعامل: توجه به موارد کلی و عدم وصف جزئیات.

۳. پایان با نتیجه: نتیجه این تعامل چیست و چه چیزی باعث موفقیت آن شد.

## عوامل تعیین‌کننده هدف‌های سازمانی

### اشاره

مدیریت هر سازمان باید عوامل متعدد درون سازمانی و برون سازمانی را هنگام هدف‌گذاری مورد ملاحظه قرار دهد. برخی از مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از:

#### ۱- مخاطبان (مشتریان)

تمامی سازمان‌ها برای خدمت به گروه‌هایی از مشتریان موجودیت یافته‌اند؛ بنابراین باید افراد و نیازهای آنان را شناخت. این شناخت برای مدیریت هر سازمان به منظور تعیین هدف‌های اولیه خود الزامی است.

#### ۲- تکنولوژی

تغییرات در فناوری، سازمان را به ایجاد دگرگونی در اهداف و شیوه‌های

تحقق آن قادر می سازد. فناوری می تواند تنوع در خدمات، گسترش دامنه فعالیت و بهبود در کیفیت را به دنبال داشته باشد.

## منابع

ملاحظه منابع سازمانی، یکی از جنبه های مهم هدف گذاری است. هدف ها نمی توانند در سطحی تنظیم شوند که به منابعی بیشتر از منابع در اختیار سازمان احتیاج داشته باشند.

## ارزش های حاکم بر مدیران

از آنجا که مدیریت رده بالای سازمان در نهایت مسئول هدف گذاری در سازمان است، ارزش های این گروه از افراد سازمانی تأثیر بسزایی در تشریح هدف ها دارند. هدف های هر سازمان، انعکاس دهنده ارزش هایی است که مدیریت هر سازمان برای آن جست و جو می کند چراکه هدف ها بیانگر وضعیت مطلوب سازمان هستند.

## اقدامات دیگران

برخی اوقات، یک سازمان هدف های خود را برای عکس العمل نسبت به آنچه دیگران در آن حوزه فعالیت انجام می دهند، تعیین می کند.

## اجبار

برخی اوقات، سازمان ها نسبت به داشتن هدف خاصی موظف هستند؛ برای مثال حفاظت از محیط زیست یکی از موضوع هایی است که سازمان ها موظف هستند آن را رعایت کنند و در هدف گذاری خود آن را لحاظ نمایند. (Hodge and Anthony ۱۹۸۸, p ۲۸۲-۸۶)

مفهوم هدف را می توان براساس وسعت، درجه کیفیت و کمیت و بُرد زمانی رتبه بندی کرد. این رتبه بندی عبارت است از:

### آرمان

#### (۱)

آرمان، بهترین موقعیت یک سازمان است که می تواند براساس رسالت خود متصور باشد. آرمان خواسته ای (جمعی، سازمانی) است که توجه به سوی یک وضعیت معین را مشخص می کند؛ به عبارت دیگر، آرمان بیانگر یک نما، وضعیت یا شرایط عمومی است که به عنوان خواسته (فردی، سازمانی و گروهی) در آینده درخواست و مطرح می شود. آرمان، زمان مدار نیست.

### چشم انداز

#### (۲)

فرهنگ آکسفورد واژه « vision » را نوعی ادراک ذهنی روشن و مشخص معنی کرده است. (آکسفورد، ۱۹۸۲: ۵۰۲) در مدیریت مفهوم چشم انداز را تصویر مطلوب و قابل دستیابی از آرمان و نیازهای سازمان در افق زمانی معینی تعریف کرده اند. (رضایی، ۱۳۸۵: ۴۴) چشم انداز دارای قید زمان (زمان مدار است) و تبیین نقش متحرک سازمان است. اگر رسالت سازمانی را نقش بدانیم، چشم انداز ایفای نقش در بستر زمان و در محدوده مکانی است.

چشم اندازسازی (تدوین و طراحی چشم انداز)، قرین جامع نگری، آینده گرایی، آرمان خواهی و واقع بینی است؛ بنابراین، هم نوعی تصویر ذهنی (۳) از آینده است و هم تصویری عینی و کمیت پذیر. در مستندات مربوط به

ص: ۹۶

۱- (۱) . Ideal

۲- (۲) . Vision

۳- (۳) . Image

تدوین سند چشم انداز بیست ساله نظام ج.ا.ا، چشم انداز را تصویر آینده، دورنما و منظری تعریف کرده اند که در پرتو آن افراد و گروه های اجتماعی با رهبران خردمند، در یک حرکت جمعی، کشور خویش را می سازند. مهم ترین ویژگی های چشم انداز عبارت اند از:

۱. سازمان در آینده چه جایگاهی را می خواهد در اختیار داشته باشد، چه برداشتی از آن شود و به چه موفقیت هایی نائل شود؛

۲. توصیفی از سازمان در افق زمانی مورد نظر؛

۳. فراهم نمودن تمرکز بلندمدت برای کل سازمان؛

۴. الهام بخش و القاء کننده آینده ای جذاب.

## اهداف کلان

### (۱)

اهداف کلان، درحقیقت وصف کننده برون داد(۲) مطلوب سازمان در آینده مورد نظر بوده که به نوعی پشتیبانی کننده مأموریت و چشم انداز سازمان است. اهداف بنیادی می تواند درونی یا بیرونی باشد. از دیدگاه سازمانی، هدف بنیادی درونی وضعیتی است که سازمان درون خود قصد دارد به آن مبدل شود یا به آن دست یابد؛ به عبارت دیگر، هدف بنیادی درونی، هدفی است که مشخص می کند در یک افق زمانی معین سازمان بایست دارای چه ویژگی هایی باشد.

هدف بنیادی بیرونی، وضعیتی است که سازمان قصد دارد آن را از محیط به دست آورد؛ به عبارت دیگر، اهداف بنیادی بیرونی، اهدافی هستند که مشخص می کنند محصول یا خدمات سازمان در یک افق زمانی معین چگونه

ص: ۹۷

---

۱- (۱) .Goals

۲- (۲) .Outcome

است یا این هدف بیان کننده ویژگی محصولات، خدمات سازمان به صورت کیفی در افق بلندمدت است.

اهداف کلان همانند چتری هستند که اهداف متعدد عملیاتی (۱) از آن منشعب شده اند. ویژگی های معمول اهداف کلان عبارت اند از:

- قابلیت دستیابی، کمیت پذیر، چالشی و جامع نگر بودن؛

- نگاه بلندمدت؛

- دربرگیرنده مجموعه ای از برنامه های مرتبط؛ (۲)

- منعکس کننده عمل (اقدام) اصلی سازمان.

به منظور تدوین اهداف کلان (۳) لازم است اقدامات ذیل صورت پذیرد:

- اهداف کلان از بالاترین سطح برنامه راهبردی، یعنی مأموریت، چشم انداز و اصول راهنما منشأ گیرد.

- در تدوین اهداف کلان لازم است، تجزیه و تحلیل راهبردی (۴) مورد توجه قرار گیرند.

- اهداف کلان به تعداد محدودی از موضوعات کلیدی و حیاتی محدود شود؛ نظیر ۵ تا ۸ هدف کلان.

- بایست محرک سطوح بالاتر عملکردی سازمان شود.

- تدوین اهداف کلان با مشارکت گسترده مدیران سازمان صورت پذیرد.

## اهداف بلندمدت

(۵)

اهدافی که به صورت مستقل از مأموریت یا در مسیر چشم انداز بایست

ص: ۹۸

۱- (۱) Objectives .

۲- (۲) .related programs .

۳- (۳) .Developing Goals .

۴- (۴) .S. W. O. T .

۵- (۵) .Long-term Objectives .



در یک افق زمانی درازمدت (۱) تحقق یابد.

اهداف بلندمدت دارای ویژگی های زیر است:

- کمی و قابل اندازه گیری هستند؛

- زمان مدارند؛ یعنی در یک افق زمانی معین طراحی می شوند؛

- تمام یا بخشی از سازمان را مد نظر قرار می دهد.

## اهداف میان مدت

(۲)

اهداف و مقاصدی که از اهداف بلندمدت به دست می آیند. این اهداف در افق زمانی (بین ۲ تا ۵ سال) تعریف می شوند.

## اهداف سالیانه

(۳)

هدف های کوتاه مدتی که سازمان برای رسیدن به هدف های بلندمدت باید به آن ها دست یابد. هدف های سالانه، مانند هدف های بلندمدت، باید قابل سنجش، عینی، چالشی مورد پذیرش کارکنان و سازگار با سایر هدف ها اولویت بندی شده باشند.

با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه ای از هدف های سالانه وجود داشته باشند. در صحنه اجرای استراتژی ها، هدف های سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند، در حالی که در تدوین استراتژی ها هدف های

ص: ۹۹

---

۱- (۱) در ادبیات مدیریت یک توافق کامل نسبت به تعیین مدت معین در زمینه اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت وجود ندارد؛ اما به طور کلی اهداف کوتاه مدت را یک ساله، اهداف میان مدت را پنج ساله و اهداف بلندمدت را در افق زمانی بالاتر از پنج سال تعریف کرده اند.

۲- (۲) .Sort-term Objectives

۳- (۳) .Objectives

بلندمدت از اهمیتی ویژه برخوردار هستند. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند.

## سلسله مراتب اهداف

آرمان (Ideal) ستاره قطبی جهت یاب

چشم انداز (vision) ستاره قطبی جهت یاب زمان دار

اهداف کلان (Goals) جهت دهنده، کیفی و جامع

اهداف بلندمدت (Long-term Objectives) - زمان مدار، کمی، جامع و وظیفه ای

اهداف میان مدت (Sort-term Objectives) زمان مدار، کمی، بخشی

اهداف سالیانه (Objectives) زمان مدار، کمی، وظیفه ای و...

## هدف گذاری در امور فرهنگی

هدف گذاری و تعیین روش تحقق آن در امور فرهنگی، تفاوت بسیار زیادی با هدف گذاری و روش تحقق آن در امور صنعتی، تجاری، خدماتی و... دارد:

۱. زیرا در امور فرهنگی با مفاهیم ذهنی روبه رو هستیم.

۲. یک نگاه واحد نسبت به هدف گذاری و تبیین روش در رسیدن به هدف وجود ندارد (رسیدن به یک توافق مشکل است).

۳. شاخص های تعیین هدف و ارزیابی عملکرد در امور فرهنگی بسیار پیچیده و مشکل است.

۴. بروز آثار و نمادهای ناشی از اجرای برنامه فرهنگی در بلندمدت آشکار است نه کوتاه مدت.

ص: ۱۰۰

۵. ارزیابی پیامدهای فعالیتهای فرهنگی به لحاظ ورود متغیرهای متعدد کاری مشکل است.

۶. برخلاف مدیریت در حوزه صنعت، که بر مسائل عینی و فیزیکی استوار است، بسیاری از عوامل دخیل در اجرای برنامه های فرهنگی، خارج از کنترل مدیر و سازمان است.

## شناسایی راهکارها

### اشاره

پس از شناخت وضعیت موجود و مطلوب، سومین گام اساسی در فرایند برنامه ریزی، تعیین شیوه ای برای دستیابی به اهداف و مقاصد انتخاب شده است. در این جا است که چهار مقوله: استراتژی (راهبرد)، برنامه، فعالیت و روش های انجام امور ظاهر می شود.

### ۱- استراتژی

استراتژی (راهبرد) به جهت گیری بلندمدت سازمان فرهنگی در ارتباط با محیط اشاره دارد. راهبرد عبارت است از: «تدابیر، طرح یا نقش هایی که در جهت تخصیص و به کارگیری هرچه منطقی تر منابع (انسانی، مالی، تجهیزات و امکانات) برای بهره گیری از فرصت های ایجادشده و برای تحقق اثربخش مأموریت سازمان به کار گرفته می شود؛ به عبارت دیگر، استراتژی روش هایی هستند که سازمان فرهنگی با توجه به اهداف کلان و تجزیه و تحلیل محیطی انتخاب می کند تا بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی های سازمان فرهنگی می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، ارتقای کیفیت و محصول، شناسایی مخاطبان جدید و... تعیین شود.

ص: ۱۰۱

(۱)

برنامه های فرهنگی مشتمل بر مجموعه ای از فعالیت های فرهنگی است که برای دستیابی به اهداف فرهنگی طراحی می شوند. برنامه، سندی است که با توجه به هدف یا اهدافی خاص حاوی مجموعه ای از عملیات و تصمیمات منظم (از نظر سلسله مراتب زمانی) و مربوط به هم (از نظر سلسله مراتب تقدم و تأخر اجرا) به منظور تحقق اهداف مورد طراحی و اجرا می گردد. طراحی برنامه ها در چارچوب استراتژی های تعیین شده است؛ به عبارت دیگر، برای تحقق یک استراتژی بایست یک یا مجموعه ای از برنامه ها طراحی گردد. تفاوت برنامه با برنامه ریزی عبارت است از: برنامه یک سند است (اغلب مکتوب) که نشان دهنده یک سلسله عملیات مرتبط به هم با زمان بندی خاص، درحالی که برنامه ریزی یک فرایند و جریان است که درنهایت به تهیه سند برنامه منتهی می شود. برای یک برنامه خصوصیات متنوعی را مطرح می کنند؛ اما دست کم یک برنامه خوب باید دارای سه ویژگی: «بهینگی، امکان پذیری و سازگاری» باشد. این سه عنصر، کلیدی ترین و اصلی ترین عناصر در برنامه های موفق است که باید در برنامه ریزی ها مد نظر قرار گیرند.

### ۳- فعالیت

(۲)

هر برنامه فرهنگی مشتمل بر یک یا چند فعالیت است. در تعریف فعالیت باید گفت: فرایند تبدیل و تغییر شکل داده ها به ستانده های مشخص با استفاده از سازوکارهای خاص و در چارچوب قوانین و مقررات تعریف می شود.

ص: ۱۰۲

---

۱- (۱) .Program

۲- (۲) .Activity

هر فعالیت با استفاده از روش های گوناگون و متنوعی قابل اجرا است. به کارگیری روش به فناوری، منابع و خلاقیت بستگی دارد.

### عوامل مؤثر در شکست برنامه

برنامه ریزی نوعی آینده نگری واقع بینانه با رویکرد علمی است. عدم توجه به عوامل زیر به کاهش اثربخشی برنامه ها و درنهایت، شکست برنامه منجر خواهد شد:

۱. عدم دقت در پیش بینی برنامه: نادیده گرفتن رقبا، تغییرات محیطی، نادیده گرفتن سلیقه ها، عدم توجه به نیازهای کارکنان و....

۲. عدم همه جانبه نگری و توجه یک بعدی به برنامه ریزی: در سازمان ها، برای تصمیم گیری اثربخش لازم است از افراد مختلف با توجه به تخصص های مختلف برای تشخیص دقیق مسئله و برنامه ریزی صحیح، استفاده کرد.

۳. عدم مقبولیت برنامه: اگر کارکنان برنامه ای را نپذیرند، احتمال شکست برنامه بالا است.

۴. وابستگی بیش از حد برنامه ها به یکدیگر: این امر باعث می شود اگر یک برنامه یا یک مرحله از برنامه شکست بخورد، بقیه برنامه ها نیز با شکست روبه رو شود.

۵. مردد بودن در اجرای برنامه مصوب: برنامه ریزی دو قسمت دارد (قسمت فکری، قسمت اجرا). در اجرا نباید مردد بود.

ص: ۱۰۳

۶. عدم انعطاف در برنامه ریزی: در برنامه ریزی یک اصل وجود دارد (ثبات در عین انعطاف)؛ یعنی در خود هدف ثبات داریم، اما در راه رسیدن به آن (شیوه کار) باید انعطاف داشته باشیم.

۷. عدم درگیر ساختن مدیران ارشد در برنامه ریزی: یکی از دلایل شکست برنامه ها، عدم حمایت مدیران ارشد از برنامه است. برای موفقیت برنامه، باید مدیران ارشد را در هماهنگی برنامه دخالت دهیم و آن ها را درگیر برنامه کنیم.

۹. تضاد در برنامه: نباید قسمت های مختلف یک برنامه با هم در تناقض باشند.

## سازماندهی

### (۱)

«وَجَعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خِدْمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَإِنَّهُ آخِرَىٰ أَلَّا يَتَوَاكَلُوا فِي خِدْمَتِكَ»؛ کار هر کدام از خدمتکاران را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی؛ زیرا تقسیم درست کار سبب می شود کارها را به یکدیگر وانگذارند و در خدمت سستی نکنند. (۲)

سازماندهی عمل بازآرایی اجزا است که براساس قاعده صورت می گیرد. هدف از سازماندهی، گروه بندی بهتر فعالیت ها و منابع سازمانی برای افزایش هماهنگی و اثربخشی به منظور مأموریت و راهبردهای سازمانی است. در علوم مدیریت، سازماندهی را فرایندی می دانند که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن ها، برای کسب اهداف تلاش می شود. (رضاییان، ۱۳۸۸: ۲۷۳) سازماندهی در حکم فرایندی

ص: ۱۰۴

۱- (۱) .Organizing

۲- (۲) نهج البلاغه، نامه ۳۱، ص ۵۳۹.

است که به صورت پیوسته و مستمر ادامه دارد و حیات سازمانی به اطمینان از وجود ساختاری که اثربخشی و کارایی را تأمین می کند، بستگی خواهد داشت؛(۱) در واقع سازماندهی شامل وظایفی است که باید اجرا شود، تشخیص کسانی است که باید اجرا کنند، چگونگی گروه بندی وظایف و تعیین کسانی است که باید گزارش دهند یا گزارش بگیرند؛ با توجه به تعریف فوق، این فرایند شامل سه مرحله است:

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری؛

۲. دسته بندی فعالیت ها برحسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده؛

۳. برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.

## ساختار سازمانی

(۲)

سازمان ها برای موفقیت در امور و برآورده ساختن اهداف خود، نیازمند ساختار سازمانی قوی و متناسب با اهداف و استراتژی های سازمان هستند. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران آن را برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمانی، ایجاد می کنند. ساختار سازمانی دستگاه های مختلف با هم متفاوت اند؛ زیرا مأموریت، شرایط محیطی، راهبردها و اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است؛ زیرا مدیران به طور رسمی آن را پدید می آورند. (فیضی، ۱۳۸۳: ۱۵۷) ساختار سازمانی از عواملی چون: «محیط»، «فناوری»، «اندازه» و «استراتژی»

ص: ۱۰۵

---

۱- (۱) . <http://fiq.ir/course/elearning/>

۲- (۲) . Organizational Structure

سازمان و روش توزیع «قدرت کنترل» متأثر است. (رضایان، ۱۳۸۸: ۲۷۴)

یک ساختار سازمانی مطلوب برای سازمان فرهنگی باید بتواند:

- موجودیت، استمرار و بقای مؤثر سازمان فرهنگی را تضمین کند.
- سرعت و چابکی سازمان را در واکنش به محیط پیرامونی ایجاد نماید.
- بهره برداری بهینه از مجموعه توانایی بالفعل و بالقوه درون و برون سازمانی را ممکن سازد.
- زمینه های لازم برای نوآوری و ابداع را در سازمان ایجاد کند.
- زمینه لازم برای پرورش استعدادها و توان نیروی انسانی را پدید آورد.
- شرایط لازم برای ارتقای کمی و کیفی فعالیت ها و نهایتاً مأموریت اساسی را با اثربخشی ممکن سازد.
- محیط سالم کاری، رقابت سالم و سازنده درون سازمانی را تشویق کند.
- مسئولیت تصمیم گیری ها را در مکان مناسب ایجاد نماید.
- مرزهای مسئولیت و اختیارات در آن دقیقاً مشخص باشد.
- شرایط گسترش اشتراک مساعی میان گروهی را تقویت کند.
- امکان تنظیم روابط تیم ها و شناور نمودن توانایی ها را داشته باشد.
- به کوتاه کردن مسیر گردش عملیات و فرایند تصمیم گیری و حذف فعالیت های زائد منجر گردد.
- امکان ایجاد تعامل پویا با محیط فراروی را فراهم آورد.
- حرکت در مسیر تخصصی کردن فعالیت ها را ایجاد کند.

### **اصول و مبانی حاکم بر طراحی ساختار در سازمان های فرهنگی**

سازمان های فرهنگی به منظور افزایش اثربخشی بایست اصول و



مبانی زیر را در طراحی ساختار رعایت کنند:

۱. تمرکز در سیاست گذاری های کلان؛
۲. تمرکز در تدوین برنامه ریزی کلان؛
۳. بودجه بندی کلان به صورت متمرکز؛
۴. تمرکز نظارت بر عملکرد واحدها؛
۵. استقرار نظام عدم تمرکز در سطوح اجرایی و عملیاتی؛
۶. استقرار نظام رقابت درون سازمانی.

## عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار

### اشاره

از مهم ترین عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار یک سازمان، می توان به عوامل زیر اشاره کرد:

### ۱- پیچیدگی

#### (۱)

پیچیدگی درجه ای از تخصصی کردن افراد برحسب تخصص شغلی داخل سازمان است (فرای و اسلوکام، ۱۹۸۴: ۲۲۶) که با تعداد مکان، مشاغل و سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می دهند، تعریف و اندازه گیری می شود. سازمانی که به طور هم زمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکان های جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

تفکیک افقی: بر تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می کند. وقتی سازمان به دانش و مهارت های تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می یابد،

ص: ۱۰۷

ارتباطات بین افراد مشکل می گردد و هماهنگی مشکل تر می شود. تخصصی کردن مشاغل، این معضل را شدت می بخشد. دو نوع شناخته شده از تفکیک افقی، تخصص گرایی و تقسیم سازمان به بخش های مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می شود. (رابینز، ۱۳۷۴: ۵۸-۵۶)

تفکیک عمودی: بر عمق ساختار سازمان دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می دهد. سلسله مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می دهد و هماهنگی بین تصمیمات کارکنان مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می سازد. تفکیک افقی و عمودی به هم وابسته اند، افزایش تخصص گرایی وظایف هماهنگی را افزایش می دهد و افزایش نیاز به هماهنگی، موجب تفکیک عمودی می شود. (رابینز، ۱۳۷۴: ۵۸-۵۶)

تفکیک جغرافیایی: با استقرار بخش های مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف، پیچیدگی افزایش می یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات، کارخانه ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چند ناحیه جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده تر شدن سازمان می شود.

## ۲- رسمیت

### (۱)

رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. رسمیت

ص: ۱۰۸

---

۱- (۱) .Formalization

اندازه ای از مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه ها و ارتباطات تدوین شده در سازمان است؛ به جای این که شفاهی باشند. (مارش و ماناری، ۱۹۸۱: ۵۰) رسمیت یکی از جنبه های مهم ساختار سازمانی است، تا جایی که عده ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه های انجام کار می دانند. (ویلیموت، ۱۹۸۱: ۴۲۷) اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی در چگونگی انجام کار دارد.

رسمیت ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود یا این که ضمنی باشد؛ یعنی هم می تواند به صورت مکتوب باشد و هم شامل ادراک کارکنان از مقررات باشد؛ ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده، تکراری و یکنواخت، بالقوه پذیرای درجه بالایی از رسمیت هستند؛ در مقابل، مشاغلی که به مهارت های چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند. وکلای دادگستری، مهندسان، کارکنان اجتماعی و کتابداران از آن جمله اند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه ریزی شده سروکار دارند، دارای رسمیت کم و کارکنان در سطح پایین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند. (رابینز، ۱۳۷۴: ۶۷-۶۴)

### ۳- تمرکز

#### (۱)

تمرکز به درجه تصمیم گیری و ارزیابی فعالیت ها به صورت متمرکز در سازمان اشاره دارد. (رابینز، ۱۳۷۴: ۷۳) تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی گردد و تعیین می کند چه کسی حق دارد تصمیم گیری کند. (فرای و اسلوکام، ۱۹۸۴: ۲۲۵) اختیار یک حق ذاتی در سمت های مدیریتی است که

ص: ۱۰۹

بر مبنای آن دستورهای صادر می کنند و انتظار دارند از دستور صادره اطاعت شود. (رابینز، ۱۳۷۴:۷۳)

تمرکز با تفویض اختیار، رابطه معکوس دارد. اگر تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد، حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می دهد؛ در این صورت، نقطه تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان است.

#### ۴- راهبرد

##### (۱)

راهبرد را می توان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف کرد. (رابینز، ۱۹۸۷:۸۶) راهبرد به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ به تغییرات محیط خارجی طراحی می کند. (هارویتس، ۱۹۹۶:۴۸۳) نخستین بار در مفروضات اقتصاد کلاسیک بود که پذیرش اهداف و راهبرد به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی مطرح شد. به اعتقاد «پیتر دراگر»، ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان؛ از این رو هر نوع بحث و بررسی درباره ساختار باید با اهداف و راهبرد آغاز شود. (رابینز، ۱۳۷۴:۸۶)

#### ۵- اندازه سازمان

##### (۲)

اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار سازمان و فرایندهای آن است. در مورد رابطه بین اندازه با ساختار، نظرهای متفاوتی ارائه شده؛ عده ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می دانند؛ ولی مسلم است که اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل است. (آرنولد، ۱۹۸۶:۳۶۱)

ص: ۱۱۰

۱- (۱) .Strategy

۲- (۲) .Organization size

## ۶- فناوری

(۱)

فناوری به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق می شود. (رایینز، ۱۳۷۴:۱۲۵) مطالعات نشان می دهند که فناوری روی کارکنان سازمان، وظایف، طراحی سیستم های کنترل، هزینه ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان به طور کلی تأثیر دارد. (سینق، ۱۹۸۶:۸۰۰)

## ۷- محیط

(۲)

محیط به معنای عوامل خارج از سازمان است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد و سازمان کنترل کمی روی آن ها دارد یا این که اصلاً آن عوامل قابل کنترل به وسیله سازمان نیستند. (آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۶:۲۸۴)

## ۸- قدرت - کنترل

(۳)

براساس این دیدگاه، طراحی و نوع ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می خواهند به مدد آن، کنترل خود را به حداکثر برسانند. (رایینز، ۱۳۷۴:۱۴۷)

## فرایند سازماندهی

فرایند کلی در سازماندهی یک نهاد فرهنگی عبارت است از:

۱. شناسایی و تعیین اهداف سازمان؛

۲. تنظیم هدف های پشتیبانی، برنامه ها و خطمشی ها؛

ص: ۱۱۱

۱- (۱). technology.

۲- (۲). Environment.

۳- (۳). Power- Control.

۳. تشخیص و طبقه بندی فعالیت های ضروری برای تحقق اهداف؛

۴. گروه بندی فعالیت ها در پرتو منابع انسانی و امکانات مادی قابل دسترس به بهترین وجه؛

۵. تفویض اختیار مناسب به گروه ها و سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها؛

۶. پیوند گروه ها به صورت افقی و عمودی از طریق جریان اختیارات و اطلاعات.

## انواع ساختارهای سازمانی

### ۱- ساختارهای سنتی

ساختارهای سنتی را معمولاً به سه دسته تقسیم می کنند: ساختارهای برحسب نوع وظیفه، نوع محصول و منطقه جغرافیایی. البته می توان با کمی اغماض ساختارهای ماتریسی را نیز جزء ساختارهای سنتی نامید که ساختاری جدیدتر نسبت به سه دسته قبل تر خود هستند. تهیه ساختار سازمانی برحسب نوع فعالیت و نوع محصول از متداول ترین روش هایی است که مورد استفاده سازمان ها قرار می گیرند. در ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، فعالیت ها برحسب وجوه مشترکی که دارند، معمولاً از پایین به بالا گروه بندی می شوند.

به عنوان مثال، همه حسابداران در دایره حسابداری مستقر می شوند و معاون رئیس (معاون مالی و اداری) مسئول همه فعالیت های دایره حسابداری می شود. این ساختار مناسب محیطهای با ثبات، دارای تکنولوژی عادی و یکنواخت بوده و بهتر است سازمان های تک محصولی

کوچک تا متوسط با هدف افزایش کارایی درون سازمان آن را به کار بیندند. این نوع ساختار موجب صرفه جویی در مقیاس می شود و به سازمان کمک می کند به اهداف تخصصی خود دست یابد؛ اما نقطه ضعف چنین ساختارهایی نداشتن واکنش سریع به تغییرات محیط، ناهماهنگی افقی، کاهش نوآوری و خلاقیت و تمرکز تصمیم گیری است. در ساختارهای مبتنی بر محصول بخش های مختلف سازمان براساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار و طرح ها یا برنامه های اصلی یا برحسب مراکز سود سازماندهی می شوند. این نوع ساختار برای محیطهای بی ثبات و بااطمینان متوسط تا کم و دارای فناوری پیچیده مناسب است و بهتر است سازمان های چندمحصولی و بسیار بزرگ و غیرمتمرکز از آن استفاده کنند. از نقاط ضعف این نوع ساختار می توان به استفاده نشدن از صرفه جویی در مقیاس، ناهماهنگی خطوط تولید مختلف و رعایت نشدن استاندارد در تولید اشاره کرد.

یکی دیگر از گروه بندی ها در ساختار سازمانی، تأکید و توجه به مشتریان و مصرف کنندگان محصول است که متداول ترین آن ها طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی است. در این نوع ساختار، سازمان ها و نهادها می توانند خود را با نیازهای هر منطقه سازگار سازند؛ اما مسئله هماهنگی بین واحدها ممکن است، چالش برانگیز باشد.

سازمان هایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می کنند، می توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی استفاده کنند. از ویژگی های منحصر به فرد ساختار ماتریسی این است که سازمان، به صورت هم زمان دارای هر دو ساختار (محصولی و وظیفه ای) می شود؛ این نوع

ساختار برای محیطهای با اطمینان پایین که دارای تکنولوژی پیچیده اند، مناسب بوده و بهتر است در سازمان های متوسط که محصولات گوناگون تولید و عرضه می کنند، استفاده شود. این نوع ساختار ممکن است نوعی سردرگمی و استیصال بین کارمندان، که دارای دو رئیس هستند، به وجود آورد و نیاز است جلسات زیادی تشکیل شود تا تعارضات به وجود آمده بین کارکنان رفع شود.

## ۲- ساختار شبکه ای

در ساختار شبکه ای، فعالیت و عملکرد از طریق قراردادها و توافق نامه ها انجام می پذیرد. (گراد، ۱۳۹۰:۱۸۷) تلاش سازمان های شبکه ای بر پیشگیری از مشکلات و تمرکز بر خلاقیت در مزیت های رقابتی است. ساختارهای شبکه ای حداقل شامل سه شکل مختلف است:

الف) شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کارآفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می شود و مدیران این ساختارها به منظور تنظیم قیمت، نوآوری و خلاقیت تشویق می شوند.

ب) شبکه باثبات: انعطاف پذیری را در زنجیره ارزشی یک سازمان و نهاد بالا می برد و در این گونه ساختارها و شبکه ها دارایی ها معمولاً متعلق به بیش از یک سازمان و نهاد است؛ اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می یابند. اغلب یک گروه از عرضه کنندگان در اطراف سازمان ها هستند که ورودی نهاد را تأمین و خروجی اش را توزیع می کنند و به فروش می رسانند.

ج) ساختارهای شبکه ای پویا: در محیطهای رقابتی متغیر و متحول



به کار گرفته می شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف پذیری را توسعه می دهند.

ساختارهای شبکه ای چهار ویژگی عمده دارند:

الف) سازمان های مستقلی هستند که هر یک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند.

ب) کارگزار یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروه ها را با یکدیگر منطبق می سازد و برای اهداف تعیین شده بسیج می کند.

ج) مکانیسم های بازار اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می سازند.

د) سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف، اجزای شبکه را هماهنگ می سازند.

### ۳- ساختار ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای

سازمان هایی که ساختار ستاره ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد می کنند و منسجم می سازند و به این وسیله سرمایه ها و ظرفیت های معنوی مهم خود را حفظ می کنند. این ساختارها متناسب با سازمان هایی هستند که شایستگی ها و قابلیت های محوری بسیار گران بها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای بیگانه مستقل هستند. در این سازمان ها، مؤسسه مرکزی با گروه ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمان هایی شکل می دهد تا از مراکز کوچک با دانش، مهارت ها و منابع محوری خود حمایت کند و هر یک از این مراکز در بازارهای خود، نوآوری و کارآفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره ای از امور را به دیگران واگذار کند.

#### ۴- ساختار تار عنکبوتی

بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده از خدمات دیگران یا تأمین منابع از خارج سازمان است. سازمان های تار عنکبوتی می توانند یک پشتیبانی تخصصی به مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه گذاری را کاهش دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا برند و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات، این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا به این وسیله، سازگاری واحدها افزایش یابد و روحیه تفاهم بیشتر شود.

#### ۵- ساختار پارندی

این نوع ساختار با عناوین دیگری مانند ساختار سه وجهی و شبدری نیز بیان شده است؛ در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمان های پارندی فعالیت های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آن ها را به واحدهای خارجی محول می کنند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می یابد و نیروی مدیریت، صرف فعالیت های اصلی و اساسی می شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت های رقابتی است و خود را از امور جزئی و کم اهمیت رها می سازد. ساختار این نوع سازمان ها، شبیه برگ های نوعی شبدر است که شکل سه وجهی دارد. نخستین برگ نمایانگر کارکنان کلیدی سازمان و دومین برگ نمایانگر مقاطعه کاران خارجی و سومین برگ نشانگر نماینده کارکنان منعطف است.

## ۶- ساختارهای مجازی

سازمان های مجازی، شبکه ای موقتی از مؤسسات مستقل هستند که به منظور افزایش کارایی و رسیدن به هدفی واحد با یکدیگر به همکاری می پردازند.

انعطاف پذیری بسیار زیاد، یکی از مهم ترین و بارزترین مشخصه های این نوع سازمان ها است.

در این نوع سازمان ها تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و به وسیله به اشتراک گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع به یکدیگر وابسته اند. از ویژگی هایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیرثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیک می توان به عنوان مشخصه های بارز سازمان های مجازی نام برد. سازمان های مجازی از دیدگاه مشتریان باید یک سازمان واقعی تلقی شوند.

از دیدگاه دیگر، سازمان های مجازی نمونه ای از سازمان های آینده ای هستند که در آن ها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی توان آن ها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آن ها به سازمان های دیگر نیاز است.

## ۷- ساختار تخیلی

طبق نظر هدبرگ<sup>(۱)</sup> سازمان تخیلی، سیستمی است که در آن جا منابع و فرایندهای ایجادشده در خارج از محدوده مرز قانونی، هدایت و اداره می شوند. (GUMMESSON, ۱۹۹۶, P. ۳۵)

ص: ۱۱۷

ویژگی های سازمان های تخیلی عبارت است از:

۱. بسیار بزرگ تر از آن هستند که در چارت سازمانی نشان داده می شوند.

۲. بسیار پرمایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می دهد.

۳. سازمان هایی هستند که در آن همراه مشتری ایجاد ارزش می گردد و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می شود. افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمان ها درمی آیند، خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند.

## ۸- ساختار خوشه ای

سازمان هایی هستند که در آن، گروهی از افراد با هم کار می کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از این که کارشان انجام شد، از هم جدا می شوند. سازمان های خوشه ای مبتنی بر تیم ها و گروه ها هستند که اعضای این تیم ها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار نمایند و با هم کار کنند. اساس این خوشه ها، سیستم های کاری با مهارت های چندگانه و منعطف است که با توجه به بینش و فلسفه وجودی سازمان تشکیل و وظایفی را عهده دار می شوند.

## ۹- مدیریت بر مبنای فرایند

یکی از ویژگی های دنیای کسب و کار کنونی، تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابته امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و

توانایی پاسخگویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد؛ در غیر این صورت، شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها به مرور زمان و بر اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط، سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، رویکرد فرایندی است.

فرایند عبارت است از: یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. فرایند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید؛ بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارت‌اند از: فعالیت‌های اساسی در سازمان که به مرزهای وظیفه‌ای محدود نیستند و منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان و به خصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده‌اند.

مدیریت فرایندمحور عبارت است از: شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدف‌شان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایندمحور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند؛ این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع می‌شود و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و

بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد؛ درواقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایندمحور، روابط تأمین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایندمحور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان های فرایندمحور، چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند، نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند.

تفاوت میان «وظیفه» و «فرایند» همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است؛ فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد؛ اما فرایند، گروهی از وظیفه های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه ای باارزش از دید مشتری را به بار می آورند؛ برای مثال، انجام یک سفارش یک فرایند است؛ فعالیت هایی که کالا را به دست مشتری می رسانند. این فرایند از وظیفه های گوناگونی درست می شود. دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا- یا تولید، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان، بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری، هیچ کدام از این وظیفه ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی آفرینند. حمل بدون بارگیری یا بسته بندی بدون انتخاب کالا از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیت های مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می آید.

مشکل کندی سازمان های نوین، ریشه فرایندی دارد. دسترسی

دیر هنگام به نتیجه های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه ها نیست. بیش از پنجاه سال است که روش های زمان سنجی، حرکت سنجی و خود کار سازی به بهسازی وظیفه ها می پردازد. علت کندی کار این است که پاره ای از افراد، وظیفه هایی غیر ضروری انجام می دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بد کار کردن افراد نیست، بلکه می تواند علت های بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه کسی نمی داند وظیفه های جداگانه چگونه بایست ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید.

هزینه سنگین سازمان ها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه های مستقل پرهزینه اند. علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه های جداگانه ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، به عبارت دیگر، مشکل نه در انجام وظیفه ها و فعالیت های مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آن ها و ایجاد یک کل، نهفته است.

روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی درنگ تغییر نمی دهد؛ ولی دید آن ها را گسترده تر می کند و به کل کار توجه می دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه گرای آن، جای خود را به فرایندگر می دهد. فرایندگر کسی است که می داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می رساند.

برای کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است؛ ولی این سؤال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایندمحور، کارکنان بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است؛ بنابراین، ساختار سنتی، به دلیل روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روش های ارزیابی و پاداش دهی کارکنان، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت، مگر این که شاهد تغییراتی در آن ها باشیم.

ساختار سازمانی یکی از مهم ترین قسمت هایی است که در آن شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود. در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می دهند اشاره شد و اکنون باید به گروه ها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را به عهده دارند پردازیم. توجه دارید که این گروه ها تیم نیستند؛ زیرا تیم گروهی است که صاحب کار فرایند یا مدیر، آن را رهبری می کند. می توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی برخی کارکنان سازمان هستند که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره کرد که فرایندمحوری اداره وظیفه های پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی، یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی، یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و بازده آن مهندسانی هستند که خود طرح ها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند.



در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارت ها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یابند و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شوند تا به گسترش مهارت های اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده اند. مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمان های مجازی با کمترین نمود ظاهری هستند؛ یعنی حتی ممکن است اتاق یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیسم پیوند آن ها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیک) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیم های فرایندی مستقلی می رسیم که با راهنمایی مدیر یا «صاحب کار» و پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند.

جست و جوی ارتباطات هر می مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی رساند و تنها نشان می دهد که منابع چگونه گردهم می آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند؛ بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می دهد نه روش اداره آن را.

بردارهای افقی نشانگر فرایندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را به عهده دارند و دوایر نشان دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آن ها توانمندی های خود را افزایش می دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیم های فرایندی با مراکز خبرگی را به نمایش می گذارند.

هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان، نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می شود. پس از آماده شدن، به فرایند یا فرایندها مأمور می شود و به صورت یکی از اعضای تیم درمی آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیم ها موقتی است. سؤال این جاست که این

نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه ای دارد؟ در نمودار پروژه ای ممکن است رؤسا دیدگاه ها و برنامه های متناقضی داشته باشند، ولی در نمودار فرایندی همه به دنبال یک نتیجه اند و حصول نتیجه نهایی و مسئولیت از آن کارکنان حرفه ای است و بقیه پشتیبانان (صاحب کار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می کنند.

سازمان های جدید به دلیل ضرورت های تجاری بروز کرده اند و پایه اساسی آن ها انعطاف پذیری است. برای این که سازمان ها در این محیط متغیر، متحول، پویا و رقابتی بتوانند رشد بکنند و بقای خود را حفظ نمایند، روی آوردن به فرایندها امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان به شکل سنتی و ایجاد ساختارهای عمودی، سازمان را به صورت مجموعه ای از فرایندها ببینیم و ساختارها را هرچه بیشتر افقی کنیم. اگرچه ساختارهای جدید با توجه به محیط کنونی مناسب هستند، هنگام استفاده از این گونه ساختارهای جدید باید به هماهنگی آن ساختار با سایر اجزای سازمان توجه کرد. راه اندازی و اداره این گونه سازمان ها، همواره مشکلاتی را با خود به همراه می آورد. مدیریت فرایندی به معنی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آن ها نیست، بلکه مدیر این گونه سازمان ها در پی انجام تمام فعالیت های مؤثر یک فرایند است که برای مشتری و تمامی ذی نفعان ارزش ایجاد کند.

### **ساختار سازمان های فرهنگی**

سازمان ها با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه با توجه به الزامات جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند ساختار متناسب را انتخاب کنند.

با توجه به محیط فراروی سازمان های فرهنگی (وجود رقبای متعدد و متنوع در بازار، تغییر سریع علائق، سرعت بالای تغییر در نوآوری، تکنولوژی، مقررات و سیاست های دولتی و...) سازمان های فرهنگی را نمی توان با ساختارهای مکانیکی (۱) اداره کرد. ساختارهای مکانیکی با ویژگی هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکزگرایی شناخته می شوند؛ چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت تناسب دارند و بر رفتارهای برنامه ریزی شده متکی هستند و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نسبتاً کند عمل می کنند. در ساختار مکانیکی تصمیمات در مورد تمامی امور به وسیله مدیران ارشد اتخاذ می شود و حوزه قدرت و اختیارات هر واحد سازمان محدود و معین است؛ همچنین برای اطمینان یافتن از انجام منظم و مداوم وظایف و مسئولیت ها مقررات و آیین نامه های بسیاری تدوین می شود. سازمان های فرهنگی به ساختارهای ارگانیک نیاز دارند. ساختارهای ارگانیک (۲) نسبتاً منعطف و انطباق پذیر هستند و بر ارتباطات موازی به جای عمودی تأکید دارند و نفوذ در آن ها براساس مهارت و دانش صورت می گیرد. در این نوع سازمان ها مسئولیت ها به جای این که صرفاً براساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف پذیر، تعریف شده و تأکید بر مبادله اطلاعات به منظور تحقق اهداف است.

ویژگی های اساسی ساختار سازمانی «ارگانیک» عبارت اند از: وجود اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات کمتر، غیررسمی بودن تعاریف مشاغل، تأکید بیشتر روی انعطاف، تطبیق با محیط، شبکه ارتباطات شخصی و غیررسمی و همچنین توجه بیشتر به خود کنترلی به جای اعمال کنترل

ص: ۱۲۵

---

۱- (۱) .Mechanistic Structure

۲- (۲) .Organic Structure

از طریق سلسله مراتب. به اعتقاد برنز و استاکر (۱) مؤثرترین ساختار، آن است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد؛ یعنی ساختار مکانیکی در یک محیط باثبات و مطمئن قابل استفاده است و ساختار ارگانیک در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد به کار می رود.

سازمان های فرهنگی که نوعی سازمان دانش بنیان قلمداد می گردند برای تحقق اهداف خود نیازمند خلاقیت، دانش و مهارت در سطح بالا هستند؛ همین امر تفکیک افقی و پیچیدگی آن ها را افزایش می دهد. ساختار سازمان های دانش بنیان باید بتواند وجود الزاماتی همچون تفویض اختیار بالا، فعالیت تیمی به جای گروهی، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت بر مبنای هدف و... را برآورده کند. در این گونه سازمان ها به لحاظ نوع رسالت و منابع انسانی مورد نیاز بایست به دنبال طراحی ساختارهای سازمانی «تخت تر»، چالاک تر و استقرار ساختارهای مبتنی بر فرایند و ساختار پیوندی (۲) باشند.

## رهبری

### (۳)

«پس به [برکت] رحمت الهی، با آنان نرمخو [و پُر مهر] شدی و اگر تندخو و سخت دل بودی، قطعاً از پیرامون تو پراکنده می شدند؛ پس، از آنان در گذر و برای شان آمرزش بخواه و در کار [ها] با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند توکل کنندگان را دوست می دارد.» (آل عمران، آیه ۱۵۹)

برخی صاحب نظران و نویسندگان مدیریت، معتقدند چالش های سازمان ها در هزاره سوم آن است که چگونه سازمان ها رهبری شوند تا

ص: ۱۲۶

---

۱- (۱) .Burns and stalker

۲- (۲) .Hybrid Structure

۳- (۳) .Leadership

مولد دانش و پرورش دهنده آن باشند، چطور به قضاوت و گزینه متکی باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده ای از رقبا زندگی کنند. یک چالش بزرگ برای سازمان در هزاره سوم، یافتن راه هایی برای تشویق هریک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل های بالقوه آن هاست. جهانی شدن، مقررات زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژی، محیط مأموریتی سازمان های فرهنگی را با ناپایداری و پیچیدگی شدید روبه رو نموده است که این امر نه تنها قابلیت پیش بینی محیط را برای مدیران به شدت کاهش می دهد، بلکه بر فرهنگ سازمانی، ساختار، وظایف، ویژگی های منابع انسانی و درنهایت بر سبک رهبری این گونه سازمان ها تأثیرات مهمی برجا گذاشته است. در یک محیط پیچیده و ناپایدار، سبک هدایت و رهبری نهادها و سازمان های فرهنگی، امری تأثیرگذار و کلیدی در موفقیت سازمانی به شمار می رود.

### تعریف رهبری

رهبری، یکی از چهار وظیفه اصلی مدیران محسوب می شود. مدیران برای انجام مأموریت سازمانی به برنامه ریزی می پردازند، سپس برای اجرای برنامه ها به سازماندهی امور اقدام می کنند. برنامه ریزی و سازماندهی به عنوان مهارت و یک اقدام فنی قلمداد می شود؛ اما اثربخشی و کارآمدی در تحقق فعالیت ها به طور کامل به ایجاد فضای کاری دلپذیر، خلاق و متناسب بستگی دارد و این امر، مدیران را با وظیفه رهبری در سازمان روبه رو می سازد. بُعد رهبری مدیر مسئله معنوی، فرهنگی و اخلاقی است که باید در یک مدیر متجلی گردد. رهبری را می توان جذبه و حالت معنوی فرد دانست که او را نسبت به دیگران متمایز می کند؛ بنابراین رهبری را باید در قدرت کلام، رفتار

و سلوک مدیران جست و جو نمو کرد زیردستان را به طور ناخود آگاه مجذوب و مسحور می کند. (براتی عوليجه، ۱۳۸۰:۱۸۶)

برخی اندیشمندان مدیریت، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می کنند؛ درحالی که بعضی دیگر، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می دانند و معتقدند رهبران سازمان ها الزاماً مدیران سازمان ها نیستند. گروهی رهبری را فرایند برانگیختن اشتیاق و هدایت کوشش های منابع انسانی به سمت اهداف سازمانی (برومند، ۱۳۸۵:۴۱) و برخی دیگر، رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد می دانند که طی آن، یک نفر می کوشد دیگران را به سمت هدف مشخصی سوق دهد.

رابینز (Robbins, ۱۹۸۹, ۳۰۲)، رهبری را توانایی نفوذ در یک گروه برای رسیدن به اهداف، تعریف کرده است. برخی دیگر رهبری را فرایندی تعریف می کنند که طی آن مدیریت سازمان می کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر، کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام وظایف سازمانی ترغیب کند و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل نماید. دوبرین (Dubrin ۱۹۸۹, ۶۶۱)، رهبری را فرایند نفوذ در دیگران در موقعیت های خاص برای رسیدن به اهداف خاص تعریف کرده است.

### تفاوت مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری، دو مکانیزم عمل متمایز و مکمل در هدایت سازمان ها هستند و هر یک کارکردها و فعالیت های خاص خود را دارند و برای موفقیت در محیط های پویای کسب و کار و دائماً در حال پیچیده تر شدن، یک ضرورت به شمار می روند. تفاوت بین مدیریت و رهبری را می توان این گونه بیان کرد:

ص: ۱۲۸

۱. مدیریت پاسخ گویی به نیازهای سازمان را در چارچوب قوانین و مقررات با تکیه بر نظم ایجاد می کند؛ اما رهبری، سازگاری مطلوب با تغییرات فراروی سازمان است. (R. T Lenz, رحمه الله ۱۹۸۶, p۲۹, Marjorie Lyles)

۲. رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد؛ ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی هاست؛ به عبارت دیگر، رهبران باعث ایجاد تغییر و مدیران موجب ثبات می شوند. کارتر(۱) مدیریت خوب را سبب اجرای دستورها و توافقات به وسیله تنظیم برنامه های رسمی، طراحی ساختارهای سازمانی باثبات و مقابله نتایج با برنامه های قبلی می داند؛ درحالی که، رهبران جهت حرکت را با ایجاد دیدگاهی درباره آینده تعیین می کنند، سپس افراد را با ارتباط دادن آن ها با این دیدگاه همسو می سازند و آن ها را برای برخورد با موانع آماده می کنند. مدیریت پاسخگویی به نیازهای سازمانی را با تعیین اهداف، تدوین جزئیات مراحل دستیابی به اهداف و تخصیص منابع انجام می دهد؛ در مقابل، رهبری به سوی تغییر سازنده با تعیین جهت (چشم اندازی از آینده اغلب دور) همراه تدوین استراتژی هایی برای ایجاد تغییرات لازم به منظور دستیابی به آن چشم انداز آغاز می شود. (۲)

۳. مدیریت، توانایی خود را برای دستیابی به برنامه هایش از طریق سازماندهی منابع، به کارگیری افراد با تجربه، تفویض اختیار برای پیشبرد برنامه ها و طراحی سیستم کنترل و نظارت توسعه می دهد؛ اما فعالیت های رهبری در این سطح، شامل همسو کردن افراد است و این به معنای چرخش به سمت کسانی است که می توانند بین افرادی ائتلاف ایجاد کنند که قادرند چشم انداز یا آرمان را درک کنند و به دستیابی آن متعهد باشند.

۴. مدیریت از طریق نظارت رسمی و غیررسمی، از میزان دستیابی به

ص: ۱۲۹

---

۱- (۱) .Karter

۲- (۲) .www.aftabir.com

اهداف پیش بینی شده اطمینان حاصل می کند؛ اما رهبری از طریق انگیزاندن و الهام بخشی به آزادسازی انرژی ها منجر می شود.

۵. مدیریت به کارایی امور و رهبری به اثربخشی فعالیت ها می اندیشد.

۶. مدیر به اجرای دقیق اهداف در زمان حال می اندیشد؛ اما رهبری به آینده سازمان می نگرد.

## وظایف مدیر در نقش رهبری سازمان

مدیر در نقش رهبری سازمان دارای وظایفی متمایز است که بایست به آن ها معتقد و مسلط باشد. در تحقیقات مختلف برای رهبری در سازمان وظایف و نقش هایی بیان شده است که به برخی از آن ها اشاره می شود:

الف) نظریه نقش های مدیر

نظریه نقش های مدیر توسط «مینتزرگک<sup>(۱)</sup>» ارائه شده است. وی با بررسی و مطالعه فعالیت های مدیران اجرایی در سازمان های مختلف، دریافت که اصول چندگانه (برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل) تنها وظایف مدیران نیستند؛ بلکه آنان باید فعالیت های گوناگونی انجام دهند. وی این فعالیت ها را چنین دسته بندی کرده است:

نقش های ارتباطی یا متقابل شخصی

جایگاه رسمی مدیر باعث می شود او با افراد دیگر تعامل داشته باشد و نقش های ذیل را انجام دهد:

۱. رئیس تشریفات: براساس آنچه از سازمان های مختلف مشهود است، تقریباً تمامی مدیران در پاره ای مواقع (حضور در مجلس ها، همایش ها و...) نقش تشریفاتی دارند.

ص: ۱۳۰



۲. رهبر: این نقش مدیر، شامل: جذب، آموزش، ایجاد انگیزش و مانند آن است.

۳. رابط: مدیر در بسیاری اوقات، میان کارکنان سازمان و دیگران به عنوان رابط عمل می کند و پیام و گزارش دریافت می نماید.

#### نقش های اطلاعاتی

مدیران از روش های گوناگون، از جمله تماس با افراد و سازمان ها، اطلاعات لازم را به دست می آورند و همچنین موارد لازم را آماده و برای مقامات عالی گزارش می کنند.

نقش های اطلاعاتی مدیر شامل موارد زیر است:

۱. گیرنده اطلاعات: مدیران اطلاعات مربوط به سازمان را از منابع داخلی یا خارج از سازمان دریافت می کنند.

۲. نشردهنده اطلاعات: مدیران، اطلاعات لازم را هر روز در اختیار زیردستان قرار می دهند.

۳. سخنگو: مدیران، به طور رسمی، اطلاعات لازم را به مسئولان بالاتر و جامعه گزارش می دهند.

#### نقش های تصمیم گیری

تمامی مدیران باید برای اداره امور سازمان، تصمیم گیری کنند؛ این نقش، خود شامل موارد ذیل است:

۱. نقش کارآفرینی: مدیران از فرصت های به دست آمده برای رشد و کارآمدی سازمان خود، بهره می جویند. آنان برای افزایش قدرت سازمان خود، باید اطلاعات موجود را تجزیه و تحلیل و از آن استفاده کنند.

۲. نقش آشوب زدایی و زدودن اختلال: مدیران باید عوامل مزاحم در ارتباطات

را شناسایی و آن‌ها را تصحیح کنند.

۳. نقش تخصیص دهنده منابع: مدیران باید از کمترین امکانات، بیشترین بهره را برداشت کنند؛ بنابراین، اهمیت تخصیص دهنده منابع میان واحدهای مختلف سازمان، روشن و آشکار است.

۴. نقش مذاکره کننده: نقش دیگر مدیران، مذاکره و رسیدگی به افراد و گروه‌ها داخل سازمان است؛ مذاکره با نمایندگان سایر سازمان‌ها نیز از وظایف مهم مدیران است. (توکلی؛ ۱۳۸۳: ۵۹)

ب) آدیزس برای اداره مؤثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقش‌های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیب‌کنندگی را لازم می‌داند. هر یک از این نقش‌ها، با یکی از خرده سیستم‌ها (سیستم اجتماعی) ارتباط دارد؛ توضیح این‌که، هر سازمان، یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستم‌های اجتماعی از خرده سیستم‌های به هم پیوسته متعددی تشکیل شده‌اند؛ نظیر خرده سیستم‌های «انسانی - اجتماعی»، «اداری - ساختاری»، «اطلاعاتی - تصمیم‌گیری» و «فناوری - اقتصادی».

در نقش تولیدی مدیر باید نتایجی برابر با رقیب یا بهتر از آن کسب کند. میزان شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر، به میزان دانش حرفه‌ای وی در مورد کارش وابسته است؛ خواه رشته کاری وی بازاریابی باشد، خواه مهندسی، حسابداری یا یک رشته دیگر. مدیر در نقش تولیدی در چهارچوب خرده سیستم «فناوری - اقتصادی» فعالیت می‌کند. پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر، کافی نیست. مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که افراد به طور مفید به کار گرفته شوند. مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان‌بندی شده‌ای تهیه می‌کند و به ایجاد هماهنگی،

اعمال کنترل و برقراری انضباط می پردازد. مدیر باید مراقب باشد تا سیستم به گونه ای کار کند که برای آن طراحی شده است. مدیر در نقش اجرایی، در چهارچوب خرده سیستم «اداری - ساختاری» فعالیت می کند.

مدیرانی که در محیطهای پویا فعالیت می کنند، باید بتوانند ضمن ایفای نقش های تولیدی و اجرایی، با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی های نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در این نقش، مدیر باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیران مبتکر برخلاف مدیرانی که صرفاً اجراکننده اند، برنامه عملیاتی خود را تنظیم می کنند و روش های اجرایی مناسب را برمی گزینند. مدیر در نقش ابداعی، در چهارچوب خرده سیستم «اطلاعاتی - تصمیم گیری» فعالیت می کند. ایفای مجموعه نقش های تولیدی، اجرایی و ابداعی نیز برای موفقیت در انجام وظایف مدیریتی، کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق می افتد که یک سازمان موفق، پس از کناره گیری مدیر مبتکر و خلاق خود سقوط می کند.

برای آن که سازمان همواره موفق باشد، مدیر باید نقش دیگری را نیز ایفا کند؛ این نقش، نقش ترکیبی است. مدیر در نقش ترکیبی، راهبردها و استراتژی های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می کند. هرگاه یک گروه بتواند با اتکا به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کند، می توان گفت که مدیر آن گروه، نقش ترکیبی را به طور مناسب ایفا کرده است. ایفای نقش ترکیبی مستلزم وجود مدیری است که به نیازهای افراد خود واقف و نسبت به ارضای آن ها کوشا باشد؛ چنین فردی می تواند کل سازمان را به منظور تحقق اهداف و راهبردهای آن متحد سازد. مدیر در نقش ترکیبی، در چهارچوب خرده سیستم

«انسانی - اجتماعی» فعالیت می کند. آدیزس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی نادرست و نامطلوب است. وی معتقد بود مدیران اندکی وجود دارند که می توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب و هم از قدرت ترکیب کنندگی لازم برخوردار باشند؛ به همین دلیل، به ندرت ممکن است مدیری پیدا شود که بتواند همه نقش های مذکور را خودش ایفا کند؛ در واقع فراگرد مدیریت، باید برای ایفای نقش های نسبتاً متضاد، ولی ممکن، چندین نفر را به کار گیرد؛ ولی نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آن اند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقش های تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می تواند از دیگران کمک بگیرد؛ ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی «سوداگر»، «بحران آفرین»، «بیش از حد مقرراتی» و «پرکار و تک رو» تبدیل خواهد شد.

در یک دسته بندی دیگر، مهارت های هفت گانه زیر برای رهبری سازمان در نظر گرفته شده است: (۱)

۱. قدرت ارتباط: ایجاد هماهنگی بین همه اعضای گروه؛

۲. ایجاد انعکاس: انعکاس منظم و مستمر فعالیت ها برای یادگیری و تقسیم یادگیری؛

۳. ادغام و هم ترازسازی: قابلیت یکپارچه سازی اهداف و برنامه ها؛

۴. آگاهی محیطی: دانستن این که چه چیزی در خارج از سازمان اتفاق

ص: ۱۳۴

می افتد و چگونه روی سازمان تأثیر می گذارد؛

۵. هوش عاطفی: درک تصویر بزرگ تر از این که من در این جا چه باید انجام دهم؛

۶. پرهیز از ابهام: ایجاد شفافیت در کار، ایجاد وضوح در اهداف؛

۷. انگیزش: ایجاد انگیزه و تشویق دیگران.

در تحقیقی که وارن بنیس و رابرت توماس با مدیران مشهور و موفق انجام دادند، به چهار مهارت کلیدی در رهبری (توانایی در همراه کردن دیگران، وجود کلام نافذ و مجاب کننده، توانایی ظرفیت سازی قدرت و در دست گرفتن ابتکار عمل و جلوگیری سیستم و در نهایت درستی و صداقت در رفتار) دست یافتند. (محبوب، ۱۳۸۹: ۶۳)

از مطالعه سایر منابع در حوزه مدیریت و رهبری چنین برداشت می شود وظایف دیگری نیز به رهبری در سازمان منتسب شده است؛ از جمله:

۱. تبیین چشم انداز سازمان و به اشتراک گذاشتن آن به نحوی که افراد مشتاقانه برای رسیدن به آن مشارکت کنند؛

۲. فراهم آوردن اطلاعات، دانش و متدهای مورد نیاز برای دسترسی به آن؛

۳. ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذی نفعان سازمان؛

۴. هنرمندی اجتماعی: نقش مشاور، هدایت پارادایم ها، ارزش ها و قوانین در حال تغییر؛

۵. بینش و بصیرت معنوی: نقش معنا بخشیدن به هدف و رفتارها؛

۶. نوآوری فرهنگی: نقش پیشگام و پشتیبان ایده ها، ارزش ها، مصنوعات و سبک های جدید، کشف استعدادها و توانایی های افراد و پرورش آن ها.

ص: ۱۳۵

نهادهای فرهنگی براساس رسالت خود، مسئولیت ارتقای کیفیت فرهنگ را در جامعه برعهده دارند. این گونه سازمان ها علاوه بر حضور مستقیم در محیط به عنوان طلایه داران عرصه تغییرات اجتماعی، وظیفه بسترسازی برای مرمت جامعه در دیگر حوزه ها را نیز برعهده دارند. در این گونه نهادها، اندیشمندان، کارشناسان و هنرمندان گردهم آمده اند تا با برنامه ریزی مؤثر در مسیر مأموریت خود گام بردارند. رهبری در این گونه سازمان ها به مراتب با ارزش تر، با اهمیت تر، ضروری تر و دارای جایگاهی کلیدی و منحصر به فرد است؛ زیرا:

۱. منابع انسانی این گونه سازمان ها دارای بلوغ فکری بالا هستند؛

۲. برنامه ریزی در این گونه سازمان ها امری حیاتی و غیر قابل انکار است؛

۳. ارتباط با مخاطبان برای جذب آنان بسیار بااهمیت است؛

۴. ارزیابی عملکرد آنان بسیار ظریف و پیچیده است.

۵. تحقق هدف مستلزم وجود چشم انداز و برنامه ریزی بلندمدت است؛

۶. به شدت بر نوآوری و ابتکار متکی هستند.

با توجه به موارد گفته شده، مدیریت و هدایت سازمان های فرهنگی از طریق:

۱. یک فرایند مکانیکی مشتمل بر مجموعه ای از قوانین و مقررات امکان پذیر نیست. تأکید بر قدرت سازمانی، برنامه ریزی یک سویه، عدم توجه به محیط پیرامونی و توجه به اهداف کوتاه مدت، قابل اجرا نیست.

۲. مهمترین عامل در مدیریت اثربخش سازمان های فرهنگی، کیفیت رهبری آن است. بهره گیری از مدیریت غلط در این گونه سازمان ها برای ارتقای سطح عملکرد به افزایش نارضایتی کارکنان متخصص، خروج افراد

شایسته از سیستم، افزایش تولیدات و خدمات بی کیفیت، ایجاد تصویر ضعیف از نهادهای فرهنگی در سطح جامعه، ضایع شدن منابع، افزایش ناهنجاری ها و ارزش های غلط، بی کفایتی دانش آموختگان و درنهایت افزایش تعارض و چنددستگی در نهادهای فرهنگی منجر خواهد شد.

برای پویایی و چالاکی این گونه سازمان ها، مدیریت در نقش رهبر در نهادهای فرهنگی بایست:

۱. با جذب حداکثری تمامی کارکنان، کارشناسان و ذی نفوذان کلیدی و خبرگان درون سازمانی و برون سازمانی با روش ها و قالب های متنوع و متناسب زمینه بهره گیری از تجربیات و مهارت ها را فراهم آورد و سازمان را تعالی بخشد.

۲. از طریق ترسیم چشم انداز و تدوین استراتژی، حرکت مبتنی بر برنامه و تعهد به مأموریت و ذوق و شوق نسبت به برنامه ها را ایجاد کند.

۳. با تشویق منابع انسانی از طریق تفویض اختیار، مشارکت همه جانبه، ایجاد محیطی برای ارتقای سطح دانش و تجربه ها و ارائه اطلاعات مورد نیاز، زمینه افزایش تعهد کاری را ایجاد کند.

۴. با ایجاد و خلق فضای یادگیری و به کارگیری ایده ها در عمل، قدرت ریسک و تجربه افراد را افزایش دهد.

۵. با ایجاد و تقویت تعامل سازمانی و برون سازمانی، کارکنان و مدیران را با تغییرات محیطی و نیازهای مخاطبان و سیاست گذاران آشنا سازد و از این طریق با کاهش تعارضات بین گروهی و بین بخشی زمینه انسجام مطلوب را ایجاد کند.

۶. با حمایت برنامه ریزی شده از منابع انسانی در ابعاد رفاهی، اداری و توان افزایی، به ارتقای سطح انگیزش و درنهایت ارتقای عملکرد منجر شود.

۷. با تبیین سیاست های متناسب زمینه رشد را برای ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری ایجاد کند.

۸. با بازنگری در نظام ساختاری (قوانین، مقررات، آیین نامه ها و...) با حذف رویه ها و قوانین دست و پاگیر زمینه را برای چابک سازی سازمان فراهم آورد.

۹. از طریق ایجاد و حمایت از خلاقیت و نوآوری به ایجاد خدمات و محصولات جدید و جذب مخاطبان بیشتر منجر شود.

فراهم آوردن فضایی که در آن هر یک از کارکنان نه تنها باید در حیطه شغل خود، بلکه درباره همه فرایندهای کاری به صورت مدام اطلاعات خود را بهبود بخشند تا بتوانند در چرخه های کاری، حضور مؤثر داشته باشند.

## کنترل

### اشاره

(۱)

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ).

سپس شما را پس از آنان، جانشینانی در زمین قرار دادیم تا ببینیم چگونه عمل می کنید. (یونس، آیه ۱۴)

کنترل، آخرین وظیفه و از وظایف اساسی مدیر است. مدیران پس از تدوین اهداف و تبدیل آن به عملیات بر اجرای آن نظارت می کنند تا عملیات براساس اهداف سازمان اجرا و از انحرافات جلوگیری شود.

تثبیت و رشد سازمان در محیط، نیازمند مراقبت مؤثر و همه جانبه است. سازمان ها تا زمانی که برای بقا تلاش می کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود مستمر (۲) را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل به دست نمی آید، مگر این که زمینه دستیابی به آن با بهبود

ص: ۱۳۸

۱- (۱) .Control

۲- (۲) .Continous improvement



مدیریت عملکرد امکان پذیر شود. این بهبود را می توان با به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد ایجاد و تثبیت کرد.

## ۱- اهمیت ارزیابی

اگر چیزی را که فکر می کنیم نتوانیم بیان کنیم و چیزی را که بیان می کنیم، نتوانیم اندازه گیری نماییم، قادر به ارزیابی آن پدیده نخواهیم بود. (انگلتون، ۱۳۷۷:۲۱۱) اندازه گیری دربرگیرنده قواعدی است برای نسبت دادن اعداد به صفات کیفی برای اندازه گیری و سنجش آن. (سیف، ۱۳۷۵:۴۳)

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی (۱) ایجاد می کند که این نیرو می تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت برای رشد و تعالی سازمان شود. سازمان ها و مؤسسات تلاش فزاینده و جلوبرنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، بهبود مستمر عملکرد، میسر نخواهد بود.

در قرآن کریم، کلمه «نظارت» و مشتقات آن ۱۲۹ مرتبه با موضوعات مختلف، تکرار شده است که اهمیت موضوع نظارت را می رساند. (دلآوری، ۱۳۸۱:۱۰۵)

در اسلام، شیوه ها و روش های بسیاری درباره کنترل و نظارت وجود دارد. شیوه های نظارتی در قرآن و معارف اسلامی از خودکنترلی آغاز می شود. اسلام در وهله اول، انسان ها را به «خودکنترلی»، (۲) یعنی یک نوع خویشتن داری توصیه کرده است. اسلام به انسان توصیه می کند همواره بر اعمال و رفتار خود نظارت داشته باشد و قبل از این که عملکرد او مورد ارزیابی و سنجش دیگران قرار گیرد، خودش عملکرد و رفتار خود را مورد ارزیابی و حسابرسی

ص: ۱۳۹

---

۱- (۱). Synergy.

۲- (۲). Self Control.

قرار دهد. قرآن کریم می فرماید: (يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيْكُمْ أَنْفُسِكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مِنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعاً فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)؛ «ای کسانی که ایمان آورده اید! بر شماست که به خودتان [بپردازید]. هرگاه شما هدایت یافتید، کسی که گمراه شده است، به شما زبانی نمی رساند. بازگشت همه شما فقط به سوی خداست و شما را از آنچه همواره انجام می دادید، آگاه خواهد کرد.» (مائده: آیه ۱۰۵)

در حدیثی از پیامبر صلی الله علیه و آله وسلم آمده است:

«حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا وَ زِنُوا قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا وَ تَجَهَّزُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ...»؛ از خود حساب بکشید، پیش از آن که به حساب شما برسند و اعمال خود را وزن کنید، پیش از آن که آن ها را بسنجند و خویشتان را برای روز قیامت آماده سازید. (ابن طاووس، ۱۳۸۱: ۱۳)

در فرهنگ اسلام، هر کجا سخن از محاسبه و خویشتن داری باشد، به معنی خودکنترلی است و بیشتر راه کنترل و نظارت را به مدیران اسلامی نشان می دهد که کنترل از خود شخص آغاز می شود تا این که در مرحله بعد، زیردستان را کنترل کند.

برای به دست آوردن خودکنترلی در کتب اخلاقی اسلامی، مراحل گوناگونی از قبیل: مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه ذکر شده است که مدیر اسلامی با استفاده از آن ها می تواند خود و کارکنانش را راهنمایی کند. (مسعودی علوی، ۱۳۸۹: ۸۶)

سازمان های فرهنگی برای حفظ بقا و اثربخشی خود در دنیای رقابتی امروز ملزم به ارتقای مستمر سطح کیفیت محصولات و خدمات، پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذی نفعان هستند. این امر، ضرورت رصد و نظارت مستمر را در سازمان نشان می دهد. بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی برای مؤسسات فرهنگی است. یکی از مشکلات

موجود در عرصه مدیریت امور فرهنگی ضعف در ارزیابی برنامه هاست که این امر به اتلاف منابع و ایجاد تصویر غلط از این گونه سازمان ها نزد مدیران، سیاست گذاران و مخاطبان منجر می شود. به منظور مدیریت مؤثر بر امور فرهنگی، بایست بتوانیم اقدامات و فعالیت ها را ارزیابی کنیم. حرکت به سوی اندازه گیری علمی، سنجیده و کمی نتایج عملکرد امور فرهنگی دستگاه های فرهنگی و تأکید هرچه بیشتر بر اثربخشی برنامه ها از مواردی است که باید در مسیر آن گام برداشت؛ در غیراینصورت نمی توان هیچ گونه پیشرفتی را در این زمینه انتظار داشت.

## ۲- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، تلاش منظمی است برای رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجرای واقعی با استانداردهای ازپیش تعیین شده و تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن ها بر روند اجرایی که دربرگیرنده حداکثر کارایی است. (مجموعه مقالات، ۱۳۷۸: ۴) در جای دیگر اندازه گیری عملکرد به عنوان یک ابزار ضروری برای پاسخ به سؤالاتی در مورد بهبود بهره وری در قالب عباراتی شامل کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی تعریف شده است. (همان: ۴۴)

ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی بررسی کرد. دو دیدگاه اساسی دراین باره وجود دارد:

### الف) دیدگاه سنتی

دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار می دهد و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است.

ص: ۱۴۱

دیدگاه نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذی نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار می دهد و مبنای آن، شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی است. خاستگاه این دیدگاه، مقتضیات معاصر است و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن، اشاره دارد. حوزه تحت پوشش اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد، به طوری که امروزه در بخش های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان ها انجام می شود.

سازمان، افراد یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند، تنها جزئی از سیستم کل به شمار می روند و باید شرایط و اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمان های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع است؛ چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.

بررسی یک سازمان فرهنگی و تعیین میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن می تواند براساس شاخص هایی مانند «بازدهی»،<sup>(۱)</sup> «بهره وری»،<sup>(۲)</sup> «کارایی»،<sup>(۳)</sup> و

ص: ۱۴۲

۱- (۱) . Rendement

۲- (۲) . Productivity

۳- (۳) . Efficiency

«اثربخشی»<sup>(۱)</sup> انجام گیرد. برخی از این شاخص‌ها ماهیتی «کیفی» دارند و برخی دیگر به صورت «کمی» یا «مقداری» قابل اندازه‌گیری است؛ از سوی دیگر، کاربرد و دامنه‌ی تفسیر هر یک از این شاخص‌ها برای شناخت عملکرد سازمان‌ها متفاوت است؛ بنابراین در تحلیل هر سیستم سازمانی، باید توجه داشت که کدام زمینه یا چه جنبه‌ای از عملکرد سیستم مورد نظر است تا بر پایه آن و متناسب با هدف تحقیق، یک یا چند شاخص مناسب تعیین و تفسیر شود.

اهداف حاکم بر ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی عبارت‌اند از:

در بُعد فراسازمانی افزایش کارآمدی نظام فرهنگی از راه‌های زیر امکان‌پذیر است:

۱. شفاف‌سازی مسئولیت‌های سازمان‌ها و نهادها در قبال تحولات فرهنگی؛

۲. افزایش کارآمدی؛

۳. حذف فعالیت‌های موازی؛

۴. برقراری انضباط مالی؛

۵. تنوع بخشیدن به روش‌های تأمین منابع.

در بُعد درون سازمانی افزایش عملکرد سازمان از راه‌های زیر امکان‌پذیر است:

۱. حذف فعالیت‌های زائد؛

۲. استفاده درست و بهینه از منابع؛

۳. ارتقای توانمندی مدیران و کارکنان؛

۴. بهبود عملکرد فردی و تیمی؛

ص: ۱۴۳

۵. توسعه و بهبود ارتباطات و روابط کاری با کارکنان؛

۶. ابزار هوشمند برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی؛

۷. تقویت ارزش های سازمانی؛

۸. ایجاد درک مشترک در مدیران و کارمندان نسبت به اهداف و اقدامات؛

۹. درک و بازبینی میزان بهبود تأثیر محصول یا خدمات؛

۱۰. بهسازی روش ها و فرایندهای کاری.

## روش های ارزیابی برنامه

### اشاره

مدل ارزیابی امور فرهنگی در سطح خُرد، (۱) مدلی است که به سنجش و اندازه گیری نتایج و اثربخشی فعالیت های فرهنگی در سازمان می پردازد.

برای ارزیابی و اندازه گیری کارایی و اثربخشی امور فرهنگی در سازمان با توجه به مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه (ای و برلی، ۱۳۷۹: ۱۲۱) سه نوع ارزیابی در سطح سازمان و بخش مد نظر است:

ص: ۱۴۴

---

۱- (۱) ارزیابی از لحاظ سطح به دو دسته تقسیم می شود: الف) ارزیابی امور فرهنگی در سطح کلان: ارزیابی در سطح کلان برای ارزیابی وضعیت فرهنگ در سطح ملی مطرح می شود و عمدتاً تصویر وضعیت فرهنگی مردم را ارائه می دهد. در این سطح برنامه ریزان فرهنگی ناگزیر از به کارگیری شاخص هایی هستند که: - سیمای واقعی مردم را مشخص می سازد. - امکان ارزیابی از تمامی عوامل جریان توسعه را بر آنان فراهم می آورد. - پیش بینی آثار بلندمدت توسعه را بر فرهنگ جاری جامعه امکان پذیر می سازد. ب) ارزیابی امور فرهنگی در سطح خُرد: ارزیابی در سطح خُرد به سنجش و اندازه گیری نتایج و اثربخشی فعالیت های فرهنگی و همچنین وضعیت فرهنگی در سازمان ها و بخش ها و زیربخش های مختلف می پردازد و کیفیت فعالیت های فرهنگی را از سه بعد «تکنیک» «محتوا» و «نتیجه» ارزیابی می کند.

## ۱- ارزیابی مدیریتی (ارزیابی مبتنی بر هدف)

این نوع ارزیابی، بر سنجش میزان همسویی امور فرهنگی معین با اهداف کلان، سیاست های کلان، مأموریت و راهبردهای حاکم بر بخش فرهنگ و اهداف کلان، مأموریت و راهبردهای حاکم بر سازمان مجری دلالت دارد. به عبارت دیگر، ارزیابی میزان دستیابی برنامه به اهداف از پیش تعیین شده است.

## ۲- ارزیابی برنامه ای (ارزیابی مبتنی بر فرایند)

ناظر بر کارایی و اثربخشی درونی در ارتباط با اجرای فعالیت در سازمان دارد؛ به عبارت دیگر، این نوع ارزیابی به منظور درک چگونگی فرایند اجرای برنامه ها و شناسایی نقاط ضعف و قوت آن صورت می پذیرد.

## ۳- ارزیابی نتیجه ای (ارزیابی مبتنی بر پیامد)

ناظر بر کارایی و اثربخشی بیرونی در ارتباط با اجرای امور فرهنگی در جامعه هدف دارد؛ به عبارت دیگر، تعیین منافع برای مخاطبان، مدیران و دیگر ذی نفعان.

## فرایند ارزیابی در سازمان های فرهنگی

سازمان های فرهنگی با توجه به مأموریت خویش به تعیین اهداف (۱) مبادرت می کنند. هر یک از این اهداف به اهداف پیامدی (۲) تبدیل می شوند و سپس براساس آن ها، راهبردها و برنامه های عملیاتی تعیین می شوند. برنامه های مزبور روش های سازماندهی شده ای برای خدمات دهی مشخص

ص: ۱۴۵

---

۱- (۱) .GOALS

۲- (۲) .OBJECTIVES

به مخاطبان است. به منظور کسب اطمینان از سودمندی برنامه‌ها لازم است به ارزیابی آن‌ها پرداخت. ارزیابی برنامه جمع‌آوری اطلاعات به صورت دقیق درباره یک برنامه یا برخی جنبه‌های یک برنامه به منظور تصمیم‌سازی لازم در زمینه برنامه است. نوع ارزیابی مورد استفاده برای بهبود برنامه به آن بستگی دارد که خواهان درک چه چیزی در مورد برنامه باشیم. مهم آن است که به چه اطلاعاتی در تصمیم‌گیری نیاز داریم و این که چگونه می‌توان اطلاعات مزبور را جمع‌آوری کرد. هر فرایند شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار است. فرایند ارزیابی عملکرد دارای گام‌های زیر است:

الف) بازنگری اهداف و استراتژی‌ها (رسالت، مأموریت، اهداف کلان و استراتژی‌ها)

اولین قدم در ارزیابی عملکرد بازنگری دقیق اهداف و استراتژی‌های فرهنگی تدوین شده است. برای انجام این نوع کنترل باید صحت مفروضات پایه‌ای برنامه ریزی استراتژیک و استراتژی‌های مؤسسه فرهنگی بازبینی شود.

با توجه به این که اهداف و استراتژی‌ها براساس یکسری مفروضات بنا می‌شوند، اولین اقدام در ارزیابی عملکرد بازنگری اهداف و استراتژی است. مفروضات برنامه ریزی بر دو اساس وضعیت داخلی و محیطی (پیش‌بینی شده) سازمان تعیین می‌گردند و ممکن است این مفروضات به صورت غلط نتیجه‌گیری شده باشند یا به دلیل تغییرات جدید، اعتبار خود را از دست داده باشند؛ از این رو در این بخش صحت و اعتبار مفروضات برنامه ریزی با توجه به شایستگی‌های کلیدی مؤسسه و اقتضائات محیطی بررسی و کنترل مجدد می‌شوند؛ همچنین نوع استراتژی‌های کلان و بخشی نیز با توجه به تغییرات (تهدیدات، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها)، بازنگری و کنترل می‌شوند.



سیاست گذاری کلان برای سازمان به مفهوم مجموعه اقدامات برای دستیابی به اهدافی خاص است. ابهام یا کلیت در تعریف امور فرهنگی، این زمینه را فراهم می آورد تا برداشت های متفاوتی از سیاست های کلان و استراتژی های سازمانی برای مدیران و کارکنان در تمامی سطوح ایجاد شود و زمینه انحراف در تدوین و اجرای برنامه را ایجاد می کند. برداشت ها بیش از آن که متفاوت و متعدد باشند، گنگ و مبهم هستند و همین مسئله به تدوین اهداف غلط و نادرست و در نهایت به اتلاف منابع منجر خواهند شد. این جاست که تدوین شاخص ها در سازمان اهمیت و جایگاه خود را ایجاد می کند.

شاخص ها، مجموعه ای از داده های قابل اندازه گیری و سازمان یافته اند که وضعیت عملکرد فرهنگی یک سازمان را نشان می دهند؛ (مضطرزاده و دیگران، ۱۳۷۹: ۲۱) به عبارت دیگر، استفاده از متغیرهایی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان می کند و آن ها را قابل بررسی و ارزیابی می نماید، شاخص نام می گیرد. شاخص ها معمولاً به صورت ارزش های عددی بیان می شوند و از اهداف و استراتژی های سازمانی سرچشمه می گیرند و براساس آن ها می توان به تشریح وضعیت مؤسسات فرهنگی و تحلیل روند تغییرات، شناسایی میزان تحقق اهداف، شناسایی میزان انحرافات، شناسایی و درک بهتر از نارسایی ها و کمبودها، مشخص کردن تنگناها، ابهام زدایی، اتخاذ سیاست ها و تصمیم گیری در همه زمینه ها، برنامه ریزی سنجیده تر، حسابرسی و پاسخ گویی، کیفیت بهتر، تنظیم صحیح فعالیت ها و... در سازمان پرداخت.

در ارزیابی عملکرد تمامی شاخص ها به یک درجه دارای اهمیت

نیستند. بعد از تدوین شاخص ها برای ارزیابی بایست با مشارکت مدیران شاخص های احصا شده رتبه بندی گردند تا بتوان ارزیابی را دقیق انجام داد. پس از تعیین شاخص ها با توجه به درجه اهمیت هر یک از شاخص ها برای هر قسمت به آن ها وزن تخصیص می دهند تا اولویت آن ها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخص ها، سازمان ها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخص های انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هر یک از شاخص ها را که در مسیر اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند. (آرمسترانگ، ۲۰۷:۱۳۸۱)

### ویژگی های یک شاخص مطلوب

۱. (Specific) مخصوص، معین و مشخص باشد؛ یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد، به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد کند؛
۲. (Measurable) قابل اندازه گیری باشد و سنجش آن ها به سادگی مقدور باشد؛ یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی را نیز داشته باشد؛
۳. (Achievable) قابل دستیابی باشد؛
۴. (Realistic) واقع گرایانه باشد؛ یعنی با فعالیت ها و مأموریت ها و خطمشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد؛
۵. (Time frame) چهارچوب و محدوده زمانی (شاخص دوره ارزیابی) معین داشته باشد؛

۶. (Database) بانک اطلاعاتی، یعنی داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد؛

ج) استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

شاخص ها ابزار جمع آوری داده ها از وضعیت موجود و آماده سازی داده ها برای مقایسه با معیارها و استانداردهای تعیین شده هستند. تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص به صورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال های گذشته به صورت میانگین یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده های مؤثر در شیوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع گرایانه عمل کرد و توافق واحدهایی را که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را به عهده دارند، جلب نمود.

د) جمع آوری داده ها، اندازه گیری و سنجش نتایج و تصمیم گیری

برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقیعت های موجود جمع آوری، مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه و تحلیل می کنیم و از طریق بررسی نتایج نسبت به اقدامات لازم در تمامی ابعاد تصمیم گیری خواهد شد.

مشخصات یک کنترل و نظارت اثربخش

برای افزایش اثربخشی یک نظام کنترل توجه به عوامل زیر، لازم است:

- کنترل باید بموقع باشد.
- کنترل باید واقع بینانه باشد.
- کنترل باید تمامی افراد و بخش های سازمان را دربر گیرد.
- کنترل باید دائمی و پویا باشد نه مقطعی و موردی.

- کنترل باید مقرون به صرفه باشد.
- کنترل باید برنامه ریزی شده باشد.
- کنترل باید بر ریشه ها و علت ها متمرکز شود.
- کنترل باید ابتدا، در حین اجرا و نتایج را شامل گردد.
- کنترل کننده باید متخصص و متعهد باشد.
- هدف کنترل باید اصلاح و بهبودی باشد.
- کنترل کننده باید مورد قبول و پذیرش باشد.
- در نظارت و کنترل هدف اصلی، شناسایی فرد خاطی نیست، بلکه خطا و اصلاح انحراف است.

## مدل ارزیابی برنامه فرهنگی

### ارزیابی امور فرهنگی

۱. ارزیابی مدیریتی:

- الف) شناخت اهداف کلان، سیاست های کلان، مأموریت و راهبردهای حاکم در بخش فرهنگ؛
- ب) شناخت اهداف کلان، سیاست های کلان، مأموریت و راهبردهای حاکم در سازمان مجری.

۲. ارزیابی برنامه ای:

الف) شناخت جامع هدف

ب) انجام نیازسنجی

ج) رعایت جامع نگری در طراحی (جامعیت و مانعیت)

د) شفافیت و مشخص بودن نتایج در بعد کیفی و کمی

ه) مشخص بودن دقیق مراحل و روش اجرا

- منابع انسانی به کاررفته



- زمان صرف شده

اعتبار مالی صرف شده

۳. ارزیابی نتیجه ای:

الف) از نظر کمی: (تعداد، میزان و وسعت) خدمت و محصول ایجاد شده

ب) از نظر کیفی:

- میزان رضایت گروه هدف

- میزان رضایت مدیریت

- میزان کاهش رفتار غلط

- میزان رشد رفتار مورد انتظار

ص: ۱۵۱



### چابک سازی

جهانی شدن، تحولات سریع تکنولوژیکی، حضور رقبای قدرتمند، کمبود شدید منابع، تغییر مستمر سلیقه و نیاز مشتری، افزایش انتظارات مخاطبان و... از ویژگی های محیطی هستند که سازمان های فرهنگی با آن ها مواجه می شوند و در آن به فعالیت می پردازند. برای کسب موفقیت در این نوع محیط، چابک بودن یک ارزش سازمانی، یک استراتژی رقابتی و در نهایت یک مزیت رقابتی برای سازمان به شمار می رود. سازمان های فرهنگی برای پاسخ درست و بموقع به تغییرات محیطی، ارتقای قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد و سریع به منابع، توانمند در بهره گیری از فرصت های محیطی و فناوری های جدید و نوین، توانایی پاسخگویی مؤثر به نیاز مشتری و در نهایت توانایی بقا و پیشرفت در محیط، نیازمند چابکی همه جانبه در خود هستند.

واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک و فعال و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر



به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. در مدیریت، چابکی (۱) را شناسایی درست مبانی رقابت (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط و تغییرات سریع به منظور فراهم آوردن محصولات و خدمات مشتری پسند گویند. هنگامی که از تولید چابک سخن به میان آید، آن را یک سیستم تولید با قابلیت های فوق العاده (قابلیت های داخلی: تکنولوژی های سخت افزاری و نرم افزاری، نیروی انسانی و مدیریت آموزش دیده) برای رسیدن به تغییرات سریع بازار (سرعت، انعطاف پذیری، مشتریان و پاسخگویی) تعریف می کنند.

ریشه و زادگاه چابکی، ناشی از تولید (ارائه خدمات و محصول) چابک است و تولید چابک، مفهومی است که طی سال های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه ای آماده می کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمان باید توان تولید هم زمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. تعریف های زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ یک، با یکدیگر مخالف نیستند و یکدیگر را نقض نمی کنند. عموماً این تعریف ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد.

ژانگ (۱۹۹۹) چابکی را به معنای توانایی سازمان برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری تعریف کرده است. چنین

ص: ۱۵۴

سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آن‌ها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها همچنین چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند.

برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند. از این نظر، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آن‌ها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است: چابکی را می‌توان به صورت هم‌راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری به منظور کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در سازمان چابک، هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک مسیر قرار دارند و این دو در صدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند. برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه (متهورانه) است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است؛ در این جا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیرقابل پیش‌بینی و نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است و بدون تردید، این امر از راه ارزش‌آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد؛ (گولدمن و همکاران، ۱۹۹۵). بنابراین چابکی ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندی‌های بازار و نیازهای مشتریان تعریف شود.

تعریف کاید (۱) از سازمان چابک عبارت است از: سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش بینی نشده، فرصت های بازار و نیازمندی های مشتری را دارد. در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل می کند و دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی رسیدن به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (کید، ۲۰۰۰). این تعریف ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشدمحور تجسم می کنند.

علت تمایل به پویایی در این است: شرایطی که امروزه از اثر آن ها، یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. آخرین مورد، چابکی به صورت رشدمحور تعریف شده است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژی ها و نوآوری در فنون و تکنیک ها مصداق می یابد. چابکی به توانایی تولید و عرضه موفقیت آمیز دامنه گسترده ای از محصولات کم هزینه، باکیفیت، زمان های تأخیر کوتاه و تنوع اندازه محصولات اشاره می کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می کند؛ درواقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاب می کند سازمان بتواند تغییرات موجود

ص: ۱۵۶

در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند و بنابر این تعریف، تولیدکننده چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین دنیای کسب و کار دارد و با توانایی ها و توانمندی های محدود خود به رویارویی با آشفتگی ها و نابسامانی های نامحدود می پردازد و جنبه های مزیتی جریان های تغییر را تسخیر می کند. مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. پاسخگویی مناسب و بموقع به تغییرات و نیازهای مشتریان؛
۲. پیشبرد سریع تر سازمان به سمت هدف های ازپیش تعیین شده؛
۳. خدمت رسانی بهتر؛
۴. کاهش هزینه؛
۵. توانایی سازمان در تغییر سریع فرایندها و بهبود عملیات کاری؛
۶. افزایش رضایت خاطر کارکنان؛
۷. توسعه چشمگیر مهارت های کارکنان.

### **سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی**

از سال ۱۹۹۱ اصطلاح چابکی برای اولین بار به منظور وصف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در سرتاسر جهان، تلاش ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه ها و عوامل مؤثر بر نظام های جدید در کسب و کار جهانی به مرحله عمل در آمد. ایالات متحده آمریکا برای نخستین بار زمانی که رکود چشمگیری را در سهم کسب و کار جهانی، به ویژه در عرصه تولید هنگامی که با رقابت های جدیدی از سوی آسیا و

اروپا روبه رو شده بود، به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را دردست گرفت. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط تجاری از توانایی های سازمان های تولیدی سنتی به منظور تطبیق و سازگاری با آن، سریع تر و شتابان تر است. این سازمان ها در استفاده از مزایای فرصت هایی که برای آن ها ارائه می شد، ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامی شان شود؛ (هرمزی، ۲۰۰۱). بنابراین برای نخستین بار، پارادایمی جدید در گزارشی که عنوانش استراتژی بنگاه های تولیدی در قرن بیست و یکم بود به وسیله مؤسسه یاکوکا (Iacocca) منتشر و به همگان معرفی شد (نایجل و داو، ۱۹۹۱) و بی درنگ عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرار گرفت. (گوناسکاران و همکاران، ۲۰۰۱)

در سال ۱۹۹۱، دانشگاه لی های با حمایت مالی نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا به همراه مؤسسه یاکوکا، مطالعاتی روی سیزده سازمان تولیدکننده بزرگ مانند: جنرال موتور، جنرال الکتریک، آی. بی. ام، تگزاس اینستریومنت و... انجام دادند. هدف از این مطالعه، پاسخ به این پرسش بود که سازمان های موفق در سال های قرن بیست و یکم، چه ویژگی هایی خواهند داشت. پس از آن، بیش از یک صد سازمان دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفتند و در سال ۱۹۹۱ این تحقیقات با عنوان مطالعه مؤسسات تولیدی در قرن ۲۱ نامگذاری شد و بعدها در سال ۱۹۹۵، حاصل این تحقیقات در کتاب استیون گولدمن، نایجل و پریس با عنوان «رقبای چابک و سازمان های مجازی» انتشار یافت. از جمله نتایج پژوهش های یادشده عبارت اند از:

۱. محیطهای رقابتی جدید، تحولات بسیاری را در سیستم های

تولیدی و سازمان‌ها به وجود آورده است.

۲. سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط جدید باشند و به سرعت بتوانند محصولات را طبق نیاز مشتریان تولید و عرضه کنند، چابک و پیشرو هستند.

۳. لازمه کسب چابکی، وجود سیستم تولید انعطاف‌پذیر، دارا بودن نیروی کار دانش‌پذیر و ساختار مدیریتی مشوق‌کننده نوآوری‌های تیمی است.

### سازمان‌های فرهنگی و چابک سازی

چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان به شمار می‌رود. چابکی در واقع برای نهادهای فرهنگی که در محیط رقابتی فعالیت می‌کنند، یک راهبرد جدید است. نیاز به این راهبرد جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییرات در محیطی است که نهاد و سازمان‌های فرهنگی را وادار به پاسخ‌کنش‌گرایانه به تغییرات می‌کند. بازارها و مشتریان خواهان محصولات باکیفیت، متناسب با سلائق خود و دسترسی سریع به آن‌ها هستند. نهادها و سازمان‌های فرهنگی به دنبال سود نیستند؛ این‌گونه سازمان‌ها به دنبال پیروزی و موفقیت در سهم بازار و به دست آوردن مشتریان در بازارهای به شدت رقابتی هستند و چون این بازارها متلاطم‌اند، چابکی به طور مستمر به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های به دست آمده از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است. سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدید که باعث افزایش

سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند؛ بنابراین برای رویارویی با تغییرات جدید و نوظهور، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است. سازمان فرهنگی چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در ارتقای کیفیت فعالیت‌های خود است و در بهره‌گیری از فرصت‌ها برای رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند.

اگرچه چابکی به سازمان اجازه می‌دهد خیلی سریع‌تر از گذشته واکنش نشان دهند، نقطه قوت سازمان‌های فرهنگی چابک در پیش‌بینی نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای جدید از طریق نوآوری دائم است؛ در واقع، چابکی یک توانایی اساسی ایجاد می‌کند تا سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط فرهنگی را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. بدین ترتیب، تولیدکننده چابک در حوزه فرهنگ، سازمانی است که در مورد نظم نوین جهان در حوزه مأموریت خود دیدگاه وسیع و عمیق دارد و با توانایی‌ها و مزیت‌های خود با آشفتگی‌ها به مقابله می‌پردازد و فرصت‌های موجود در جریان‌های تغییر را شناسایی و تسخیر می‌کند؛ به عبارت دیگر، چابکی توانایی یک بنگاه برای بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی است که تغییرات در آن به صورت مداوم و پیش‌بینی نشده است و پاسخ سریع به تغییرات سریع بازارها را که ناشی از ارزش‌گذاری مشتری روی محصولات و خدمات نوین است، دربر دارد.

### **در چابک‌سازی توجه به دو نکته ضروری است:**

الف) چابک‌سازی نهادهای فرهنگی، یک نگاه و رویکرد جامع و همه‌جانبه است.

چابک سازی تنها یک بخش یا یک واحد را شامل نمی شود. نمی توان با احیا و بهسازی یک مؤلفه، سازمان را به مرز چابکی رساند. در چابک سازی بایست به همه ابعاد (منابع انسانی، نظام برنامه ریزی، ساختار، فرهنگ سازمانی، فناوری و مدیریت دانش و...) به صورت همه جانبه توجه کرد. چابک سازی سازمان های فرهنگی به معنی ایجاد تغییرات لازم در مؤلفه های کلان سازمان های فرهنگی است.

ب) چابک سازی نهادهای فرهنگی، فرایندی پویا و مستمر است.

با توجه به تغییرات مستمر در محیط، مؤلفه های تأثیرگذار در سیستم نیز بایست به طور دائم مورد بازنگری و اصلاح شوند؛ از این رو توجه به انعطاف پذیری سیستم در رویارویی با تغییرات امری لازم است. چابک سازی در سازمان فرهنگی به عنوان یک راه بی پایان از بهبود مستمر قلمداد می شود.

### **قابلیت های کلیدی در سازمان های فرهنگی**

پویایی سازمانی و چابکی کسب و کار، یک ویژگی اساسی برای ایجاد و حفظ موقعیت رقابتی هر سازمان است. سازمان ها و نهادهای فرهنگی چابک نیازمند توجه جدی به شرایط زیر هستند:

۱. مدیریت شایستگی های کلیدی؛

۲. توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع در بهره جویی از فرصت ها؛

۳. انعطاف پذیری و قابلیت سازگاری: توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب هدف های مختلف، با استفاده از منابع در اختیار؛

۴. توانایی انجام فعالیت ها در کمترین زمان ممکن.





### مقدمه

سازمان های فرهنگی با بهره گیری از منابع انسانی متخصص و متعهد از طریق تولید محصولات و خدمات درصدد تحقق اهداف خود و تأثیرگذاری بر محیط هستند. با توجه به مأموریت، فضای کاری متلاطم، هجوم سازمان های رقیب و معاند در سطح ملی و فراملی، اثربخشی این دستگاه ها وابسته به چهار عامل اصلی است؛ این عوامل عبارت اند از:

### مدیران فرهنگی

#### اشاره

به طور کلی می توان مدیران سازمان ها را در یک طیف دسته بندی کرد. در یک سو مدیرانی قرار دارند که کاملاً دارای نگرش حرفه ای و ساختاری هستند و در سوی دیگر، مدیرانی با نگرش ارزشی به کار قرار دارند. برای شناخت مدیریت در سازمان های فرهنگی نیازمند شناخت این طیف هستیم.

ص: ۱۶۳

مدیریت را فن و هنر اداره سازمان ها به صورت اثربخش تعریف کرده اند. برخی اندیشمندان معتقدند مدیریت تنها یک حرفه است و مدیران از طریق فراگیری دانش، کسب مهارت و تجربه، قادر به هدایت سازمان ها به سوی اهداف شان هستند. در این دیدگاه، مدیران در ردیف تکنوکرات ها دسته بندی می شوند که قادرند با بهره گیری از دانش و مهارت و منابع در دسترس، اهداف مورد نظر را تحقق بخشند. مدیران ساختاری یا ابزاری خود را یک حرفه ای می پندارند. این گونه مدیران براساس دانش، تخصص و تجربه، مدیریت را یک حرفه در محیط کسب و کار قلمداد می کنند. آنان می اندیشند که می توان هر سازمان را بدون توجه به مأموریت آن به سمت اهدافش با اثربخشی تمام هدایت کرد. فرقی نمی کند یک سازمان فرهنگی است یا یک سازمان صنعتی، تجاری یا نظامی. این مدیران معتقدند باید بتوان با توجه به وظایف مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل) سازمان را هدایت کرد. نظام انگیزشی حاکم بر این گونه مدیران، محرک های بیرونی است. آن ها براساس میزان درآمد، پاداش، منابع رفاهی و پست و مقام دریافتی به عنوان یک متخصص در سازمان مشغول فعالیت اند و در صورت وجود محرک و مشوق های بهتر و بالاتر، پست و سازمان خود را تغییر می دهند که این امر از نظر آن ها امری طبیعی و عقلایی است. آن ها ارائه کننده خدمات تخصصی براساس منابع دریافتی هستند. درجه خلاقیت و رضایت از کار، تعهد و کیفیت کار آن ها براساس میزان دریافت آنان از سازمان تنظیم می شود. مدیران ابزاری دارای وابستگی درونی به سازمان و نهاد نیستند. آن ها کار خود را به عنوان یک شغل می نگرند و نمونه آن ها را می توان در سازمان های خصوصی و نهادهای دولتی یافت.

آن‌ها مدیریت را در درجه اول به عنوان حرفه یا یک شغل نمی‌نگرند. آن‌ها کار خود را به عنوان یک وظیفه قلمداد می‌کنند. مدیران ارزشی براساس آرمان و رسالتی که در ذهن دارند برای تحقق آن به عنوان یک وظیفه به هدایت افراد (نه به عنوان اداره افراد) می‌پردازند. منشأ رفتارهای آنان براساس انگیزه‌های درونی است. آنان در انتخاب نوع فعالیت و نوع سازمان به شدت حساس هستند. آن‌ها مدیریت را به عنوان یک وسیله مؤثر به منظور تحقق اهداف می‌نگرند. این‌گونه مدیران نسبت به مسائل و چالش‌های فراوی سازمان دغدغه دارند و به دنبال تحقق اهداف بسیار متعالی تری هستند. دغدغه آن‌ها رفع ضعف و محرومیت، ایجاد فرصت، کاهش تهدید و ارتقا و پرورش سیستم به منظور تحقق آرمان سازمانی است. در نگاه آنان تفاوتی بین اهداف فردی و سازمانی وجود ندارد. آن‌ها تحت تأثیر محرک‌های درونی هستند تا محرک‌های بیرونی. درجه خلاقیت، رضایت از کار، تعهد و کیفیت آن‌ها براساس درجه ارضای درونی است. به طور کلی تفاوت مدیران ابزاری و مدیران ارزشی عبارت‌اند از:

تفاوت مدیران ابزاری و مدیران ارزشی

منابع انسانی (۱) منبع اصلی خلق ارزش در سازمان های فرهنگی است. سازمان های فرهنگی با توجه به فضای مأموریتی، مخاطبان و تنوع و کیفیت محصولات و خدمات، موفقیت و استمرار اثربخشی خود را بر نیروی انسانی خلاق، مبتکر، بانگیزه و توانمند در حوزه دانش و مهارت متکی می دانند. سازمان های فرهنگی بدون وجود نیروی انسانی وفادار، متعهد و توانمند نمی توانند مأموریت خود را به انجام رسانند. توجه به

ص: ۱۶۶

جذب، پرورش و نگهداشت منابع انسانی در این گونه سازمان‌ها امری حیاتی و غیرقابل جایگزین است. در سازمان‌های فرهنگی، بهره‌گیری از ظرفیت محیطی (فرصت‌های موجود در محیط مانند، منابع انسانی فرهیخته و هنرمند، مدیران و کارشناسان دیگر سازمان‌ها و...) مشروط بر دراختیار داشتن منابع انسانی با اعتبار و وزین است. از ویژگی‌های متمایز منابع انسانی سازمان‌های فرهنگی با دیگر سازمان‌ها آن است که منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی علاوه بر تخصص و انگیزه بایست دارای مشروعیت و اعتبار درون و خارج از سازمان باشند.

به عنوان نمونه در یک سازمان هنری کارشناس یک واحد بایست دارای جایگاهی باشد که بتواند پیش‌کسوتان، هنرمندان و هنرجویان را جذب کند؛ درحقیقت در این گونه سازمان‌ها مسئولان واحدها تنها یک کارشناس نیستند، بلکه رهبرانی هستند که کارشناسان و هنرمندان تعامل با او را به عنوان یک هنرمند قبول دارند، نه فقط به عنوان یک کارشناس. در این گونه سازمان‌ها، سطح تحصیلات و جایگاه اداری مشروعیت ایجاد نمی‌کند؛ آنچه موجب ایجاد ارتباط مؤثر می‌گردد، درجه مشروعیت ناشی از اعتبار و مقبولیت نزد دیگران است. در سازمان‌های فرهنگی برخلاف سازمان‌های صنعتی و تجاری، مسئولان پست‌ها بایست افرادی متخصص، متعهد و مورد قبول باشند تا بتوانند مشارکت دیگران را در ایجاد برنامه‌ها جذب کنند؛ به بیان دیگر، در این گونه سازمان‌ها قدرت در رأس هرم سازمانی قرار ندارد، بلکه قدرت در سطح و رده اول سازمان قرار می‌گیرد و نقش مدیران، تسهیل فرایند ارتباط است.

#### **۱- تعامل مستمر با محیط**

در کنار عواملی همچون شناسایی نیازهای مخاطبان، رصد مستمر

محیط برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و دفع تهدیدات، اصلی‌ترین عامل نیاز سازمان فرهنگی به تعامل با محیط، نیاز به دانش، مهارت و تجربه موجود در محیط فراروی است، برخلاف سازمان‌های صنعتی و تجاری، که تمامی تلاش آن‌ها بر دراختیار داشتن کامل منابع انسانی، دانش و فناوری و منابع مادی مورد نیاز در سازمان است. سازمان‌های فرهنگی برای ارائه خدمات متناسب و بموقع نیازمند بهره‌گیری از منابع مادی، دانش، خلاقیت، تجارب و مهارت‌های منابع انسانی موجود در محیط بیرونی هستند. وجود تعامل مؤثر با محیط، عاملی اساسی در موفقیت سازمان فرهنگی است. یکی از تفاوت‌های اصلی سازمان فرهنگی با دیگر سازمان‌ها آن است که سازمان‌های صنعتی مواد اولیه را از محیط دریافت می‌کنند و با دارایی‌های خود (منابع انسانی، تجهیزات و فناوری دراختیار) آن را به یک محصول تبدیل نموده، در محیط عرضه می‌کنند؛ اما سازمان‌های فرهنگی از مرحله نیازسنجی، خلق ایده تا تولید محصول به شدت به منابع انسانی بیرون از سازمان متکی هستند؛ زیرا با توجه به ماهیت کار، سازمان‌های فرهنگی قادر به دراختیار داشتن همه منابع به منظور خلق ارزش نیستند.

## ۲- شناسایی و تمرکز بر مزیت رقابتی

در محیط پیچیده و رقابتی با ویژگی‌های جهانی شدن اقتصاد و فرهنگ، رقابت بر مبنای زمان، روبه‌رو شدن با انبوه اطلاعات و دانش، حضور پرنسب رقبا، قدرت روزافزون مخاطبان، سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز طراحی مسیر رقابتی بر مبنای شناخت و تقویت مزیت رقابتی خود ندارند. مهم‌ترین عامل بقا و حفظ سازمان در حالت مطلوب، شناسایی و تقویت

مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان ها است. جی. کیگان (۱) مزیت رقابتی را میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای سازمان در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان می داند. پورتر (۲) مزیت رقابتی را ارزش های قابل ارائه سازمان برای مشتریان می داند به نحوی که این ارزش ها از هزینه های مشتری بالاتر است. (۳)

مزیت رقابتی می تواند توان مالی سیستم، ارتباط مؤثر و قابل اعتماد سیستم با ذی نفوذان، موقعیت سیستم در محیط (برند)، تسهیلات ارائه شده به مخاطبان، فرهنگ سازمانی برتر، منابع انسانی ماهرتر، وجود دانش برتر و سرعت یادگیری سازمانی باشد. در یک دسته بندی می توان مزیت رقابتی را به چهار دسته قابلیت تقسیم کرد:

الف) قابلیت های کارآفرینی: این نوع قابلیت ها بیانگر توانایی سازمان در شناسایی و جذب مشتریان با ارزش و بهره برداری از فرصت های موجود بازار و ایجاد فرصت های جدید است؛

ب) قابلیت های فنی: این نوع قابلیت ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای سازمان و نیز بهبود کیفیت محصولات می شود؛

ج) قابلیت های سازمانی: این نوع قابلیت ها شامل ویژگی های ساختاری و فرهنگی سازمان است که برای تحرک و پویایی کارکنان، یادگیری سریع تر سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری و لازم است؛

د) قابلیت های استراتژیک: این نوع قابلیت ها برای ایجاد، انسجام بخشی و هماهنگی های کارآمد و مؤثر دانش و شایستگی های گوناگون سازمان و نیز ساختاردهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال مؤثر آن ها به موازات

ص: ۱۶۹

---

۱- (۱) .G. Kigan

۲- (۲) .Porter

۳- (۳) . <http://mastor.blogfa.com>



تغییرات و پویایی های محیطی و فرصت های فراروی، ضرورت دارد.

مزیت رقابتی از هر نوع که باشد، می تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی به مزیتی اشاره دارد که کوتاه مدت و انتقالی است. مزیت رقابتی موقتی، از نظر زمانی، طولانی مدت است و به راحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. یک مزیت رقابتی به راه های مختلف از جمله تهدیدات، تقلید رقابتی، غفلت یا عملکرد غلط سازمان، جایگزینی، تغییرات پیش بینی نشده محیطی، تغییر قوانین و مقررات دولتی و... از بین می رود؛ (تریسی، ۱۳۷۸: ۵۸) بنابراین تنها معدودی از مزیت های رقابتی پایدار باقی می مانند و بیشتر آن ها به دلایل گوناگون دچار فرسایش شده، از بین می روند؛ از این رو با توجه به این حقیقت لازم است سازمان ها ضمن تلاش برای حفظ و صیانت از مزیت پایدار و بهره برداری مناسب از آن برای تحکیم و توسعه موقعیت رقابتی همواره به صورت نظام یافته سعی کنند پتانسیل مناسبی از مزایای بالقوه را ایجاد و برای عملکرد عالی طولانی مدت آمادگی کسب کنند. مزیت رقابتی پایدار، مستلزم سازگاری با الزامات رقابتی بازار سازمان است و بایست براساس این نیازها طراحی و اجرا شود.

از عوامل مهم شکست نهادهای فرهنگی در بخش خصوصی و ناکارآمدی دستگاه های فرهنگی در بخش دولتی، عدم توجه در شناسایی مزیت رقابتی و عدم توجه در تمرکز بر سرمایه گذاری و برنامه ریزی براساس آن است. این امر در بخش خصوصی از جهل مدیران و در بخش دولتی از اهداف و سیاست های حاکم (نوع ارزیابی مدیران از عملکرد سازمان، اولویت بر کمیت برنامه به جای کیفیت، تمرکز بر اهداف کوتاه مدت و عدم توجه به اهداف بلندمدت) و عدم توانمندی مدیران ناشی

می شود. مدیریت در محیط غیررقابتی، انحصاری یا نیمه انحصاری با مدیریت در محیط رقابتی و متلاطم قابل مقایسه نیست. در محیط غیررقابتی، مدیران با سرمایه گذاری اندک و بدون توجه به محیط قادرند به اهداف خود دست یابند؛ اما در محیط رقابتی سازمان زمانی قادر به تحقق اهدافش هست که مزیت رقابتی خود را شناسایی کند و با تقویت آن از رقبای پیشی جسته، در راه موفقیت گام گذارد.

## توانمندی مدیران فرهنگی

### اشاره

رسول اکرم صلی الله علیه و آله وسلم می فرمایند: «انی ما اخاف علی امتی الفقر و لکن اخاف علیهم سوء التدبیر»؛ من از هجوم فقر و تنگدستی بر امت خودم بیمناک نیستم. آنچه از آن بر امتم بیمناکم، سوء تدبیر است.

مقدمه

در یک تقسیم بندی کلی، سرمایه را به پنج دسته تقسیم می کنند:

۱. سرمایه طبیعی (منابع زیرزمینی نفت، گاز، مس، اورانیوم، طلا، نقره و...)

۲. سرمایه فیزیکی (تجهیزات، تأسیسات و...)

۳. سرمایه مالی (پول، اسناد، اعتبارات و...)

۴. سرمایه اجتماعی (اعتماد، اطمینان، تعامل اجتماعی، مشارکت و...)

۵. سرمایه انسانی (انسان های اندیشمند، فرهیخته، متعهد، مجرب و متخصص).

در گذشته، زمانی که سخن از سرمایه و ثروت کشورها به میان می آمد، نگاه بر سرمایه های طبیعی، سرمایه فیزیکی و نهایتاً سرمایه مالی به عنوان عوامل ارزش افزوده و خلق ارزش متمرکز بود. با ایجاد تحولات و تغییرات

ص: ۱۷۱

محیطی و گذر از اقتصاد سنتی و مبتنی بر سخت افزار به اقتصاد متکی بر دانش جایگاه نیروی انسانی به عنوان مهم ترین دارایی و سرمایه در خلق ارزش مورد توجه جدی قرار گرفت. در اقتصاد دانش محور موفقیت و برتری سازمان ها وابسته به جذب، به کارگیری و پرورش منابع انسانی است.

سرمایه انسانی تولیدکننده دارایی نامشهود است. سرمایه انسانی نشان دهنده موجودی دانش، تجربه، مهارت، قابلیت ها، تعهد و نگرش افراد در یک سازمان است؛ به عبارت دیگر، سرمایه انسانی در واقع فاکتورهای انسانی مانند فکر، مهارت و تخصص را در سازمان به نمایش می گذارند.

بهره گیری از منابع انسانی به عنوان اصلی ترین سرمایه در مجموعه های فرهنگی، اعم از سازمان ها و نهادها، امری کاملاً بدیهی است. سازمان های فرهنگی به لحاظ نوع رسالت و مأموریت خود برای تأثیرگذاری بر محیط بیش از انواع دیگر سازمان ها نیازمند بهره مندی از دانش، خلاقیت و نوآوری کارکنان هستند؛ به عبارت دیگر، بقا، رشد و توسعه مجموعه های فرهنگی به در اختیار داشتن نیروهای دانشی، خلاق و باانگیزه بستگی کامل دارد. بهره گیری از فناوری های نوین و منابع با وجود نیروهای باانگیزه، متعهد و متخصص امکان پذیر است. با توجه به نکات بیان شده توانمندسازی نیروی انسانی در افزایش اثربخشی امری کلیدی است. توانمندسازی سازمانی عبارت است از: ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در منابع انسانی برای ارزش افزوده. از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمندسازی کارکنان، یک فرایند است. بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

۱. تسهیم اطلاعات: به کارکنان اجازه می دهد موقعیت های سازمان خود را بشناسند و آنان را تجزیه و تحلیل کنند. تسهیم اطلاعات با اعتمادسازی

در سازمان، شکستن تفکر سلسله مراتبی سنتی آغاز می شود و در نتیجه موجب افزایش احساس مسئولیت پذیری کارکنان می گردد.

۲. خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان: حد و مرزهای سازمان از طریق مقصد (چرا کار می کنید)، ارزش ها (چه چیز راهنمای عمل شماست)، تصورات (تصور شما از آینده چیست)، اهداف (چه چیز، چه وقت، کجا، چگونه و چرا انجام می دهید)، نقش ها (شما که هستید) و سیستم و ساختار سازمانی (کاری که شما انجام می دهید چگونه مورد حمایت قرار می گیرد) مشخص می شود.

۳. جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسله مراتب ها: هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیت های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می شوند، از شروع تا پایان کار برنامه ریزی و اجرا می کنند، همه چیز را مدیریت و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می کنند. مزیت تیم های خود گردان در فراهم آوردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه ها و بهره وری سازمان خلاصه می شود.

به طور کلی، سازمان های فرهنگی برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه دهند و آن را تقویت نمایند باید در پنج فعالیت عمده، مهارت لازم را کسب کنند؛ این مهارت ها عبارت اند از:

الف) قدرت حل نظام مند مسئله؛

ب) توانایی کسب تجربه از موفقیت های دیگران و به کارگیری راهکارهای نوین در حل مسائل و شکار فرصت ها؛

ج) یادگیری از تجارب قبلی و فعلی؛

د) توانایی مقایسه سازمان خود با سازمان های موفق؛

ه) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش به تمام سطوح سازمان.

توانمندسازی به عنوان غنی کردن ظرفیت های منابع انسانی است. توانمندسازی در سایه دانش، مهارت، تجربه، تفویض اختیار و نهایتاً عنصر کارسازی به نام انگیزه، میسر خواهد شد؛ بدین معنا، توانمندسازی فرایندی تعاملی و وابسته خواهد بود که تصمیم سازی و تصمیم گیری، تعیین خطمشی های کارساز، ارائه روش های مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقش های جدید و قابلیت ارائه طرح های ابتکاری تازه را به ارمغان خواهد آورد. مهم ترین عامل در ارتقای عملکرد و اثربخشی یک سازمان فرهنگی، منابع انسانی آن است؛ در این میان، نقش و جایگاه مدیران فرهنگی به عنوان تصمیم گیران و هدایت کنندگان سازمان فرهنگی، جایگاهی کلیدی و متمایز است.

منابع انسانی در مجموعه های فرهنگی برای افزایش تأثیرگذاری نیازمند توانمندسازی مستمر در سه بُعد: دانش، مهارت و نگرش هستند.

## ۱- بُعد دانش

(۱)

جان نباشد جز خبر در آزمون هر که را افزون خبر، جانش فزون

(مولانا)

دانش مجموعه ای از اطلاعات درخصوص یک امر معین است که تسلط بر آن توانمندی ایجاد می کند. دانش از جمع آوری داده ها و تبدیل آن به اطلاعات و درنهایت تبدیل و تفسیر اطلاعات به مفاهیمی کاربردی ایجاد می شود. به کسانی که دانش را در اختیار دارند، افراد خبره می گویند. امروزه

ص: ۱۷۴

سرمایه های نامشهود و معنوی، که همان دانش نامیده می شوند، یک عامل مهم و حیاتی به شمار می روند؛ به بیان دیگر، سازمان هایی در برابر تغییرها و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند. (سبحانی نژاد، شهابی، ۱۳۸۵: ۸۹)

مدیران سازمان های فرهنگی به دانش فرهنگی نیازمند هستند. این دانش از طریق جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در حوزه فرهنگ، محیط درونی و محیط بیرونی سازمان ایجاد می شود. دانش های ضروری و خاص مدیران فرهنگی عبارت اند از:

#### - شناخت فرهنگ

مدیریت در عرصه فرهنگ نیازمند داشتن اطلاعات لازم در این عرصه است. شناخت فرهنگ، شناخت لایه ها و عناصر فرهنگ، شناخت ابعاد فرهنگ، ویژگی های فرهنگ، تعامل فرهنگ و ساخت اجتماعی، فرهنگ و قدرت و انسجام اجتماعی، پویایی و زوال فرهنگ، کارکرد فرهنگ، نقش فرهنگ در زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگ و ارزش و... از جمله زوایای موضوع فرهنگ هستند که تسلط و آگاهی بر آن ها برای مدیران به منظور تصمیم گیری امری ضروری است.

#### - شناخت محیط فعالیت سازمان

در فرایند مدیریت فرهنگی نیازمند وجود تصویری تمام نما از عواملی که بر حال و آینده سازمان اثر دارد یا می تواند اثرگذار باشد، هستیم؛ این تصویر از طریق شناخت دقیق محیط درونی و بیرونی سازمان به دست می آید. محیط سازمان را به طور کلی می توان به دو دسته، محیط درونی و محیط بیرونی، تقسیم کرد. محیط بیرونی سازمان را می توان به دو بخش کلی، محیط دور و محیط نزدیک، تقسیم نمود:

محیط دور شامل نیروهای کلانی است که بر تصمیم های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت سازمان تأثیر می گذارد. برخی متغیرهای محیط دور مرتبط با سازمان عبارت اند از: شرایط اقتصادی، دگرگونی های فناوری، روندهای اجتماعی - فرهنگی، شرایط سیاسی، قانونی و زیست محیطی. محیط دور مرتبط با سازمان را به طور کلی می توان به چهار دسته اصلی تقسیم کرد:

عوامل اقتصادی: از جمله شاخصه های این مؤلفه می توان به روند تولید ناخالص داخلی، نرخ بهره، عرضه پول، نرخ تورم، درصد بیکاری، کنترل قیمت، بازارهای پولی، تغییر ارزش پول و... اشاره کرد.

عوامل فناوری: از جمله شاخصه های این مؤلفه می توان به بودجه تخصیصی دولت و صنعت به تحقیق و توسعه، تمرکز روی اقدامات تکنولوژیک، حمایت از مالکیت معنوی، دسترسی به اینترنت، زیرساخت های فناوری و... اشاره کرد.

عوامل سیاسی - حقوقی: از جمله شاخصه های این مؤلفه می توان به قوانین حمایت کننده از محیط زیست، قوانین مالیاتی، مقررات تجارت خارجی، ثبات حکومت، مسائل تروریسم و حریم خصوصی، قوانین برون سپاری، قوانین استخدام و ارتقای شغلی و... اشاره کرد.

عوامل اجتماعی - فرهنگی: از جمله شاخصه های این مؤلفه می توان به تغییر در سبک زندگی، انتظارات شغلی، پایگاه شغلی، مشتری گرایی، توزیع سنی جمعیت، امید به زندگی، برنامه های بازنشستگی، سطح تحصیلات و تغییرات منطقه ای جمعیت اشاره کرد.

ب) محیط نزدیک:

محیط نزدیک شامل آن دسته از عناصری است که به طور مستقیم بر

سازمان تأثیر می گذارند و خود نیز از سازمان تأثیر می پذیرند. محیط نزدیک یک سازمان را می توان همان صنعتی دانست که سازمان در آن فعالیت می کند. برخی متغیرهای محیط نزدیک عبارت اند از: حکومت ها، جوامع محلی، عرضه کنندگان، رقبا، مشتریان، کارکنان، اتحادیه های کارگری و تجاری.

بررسی محیطی توسط یک سازمان باید شامل تجزیه و تحلیل همه عناصر مرتبط در محیط کاری باشد. شناسایی سازمان ها و نهادهای فعال (معاند، رقیب و همسو) در عرصه فرهنگی، در سطح ملی و فراملی امری لازم برای مدیران است. مدیران در تدوین سازوکارهای درست، نیازمند شناسایی مستمر پدیده ها و سازمان های فعال در زمینه رشد آن پدیده ها (شناسایی مأموریت، اهداف استراتژیک، سیاست های کلان، مزیت های رقابتی و...) و درجه تأثیرگذاری آن ها بر سازمان خود هستند تا بتوانند با طراحی راهبردهای خاص در محیط به رقابت پردازند و مؤثر باشند.

- شناخت دقیق وضعیت سازمان

میزان اثربخشی تصمیمات مدیران به شناخت دقیق از ظرفیت درونی سازمان بستگی دارد. مدیران نیازمند شناخت دقیق از نقاط ضعف و قوت سازمان خود هستند. مدیر باید وضعیت سازمان را از نظر مؤلفه های توان (منابع انسانی، منابع مالی، فرهنگ سازمانی، امکانات، فناوری، مدیریت دانش و...) دقیقاً بشناسد.

## ۲- بُعد مهارت

(۱)

در فرهنگ فارسی «معین»، مهارت، زبردست بودن، استادی و زبردستی تعریف شده است. در تعریف مفهومی، به عملی که در حداقل زمان، با صرف حداقل انرژی با حداکثر کیفیت و کارایی انجام گیرد، «مهارت» گفته شده

ص: ۱۷۷

---

۱- (۱) .Skill



است. مهارت در کار دربرگیرنده توانایی، اطمینان، سرعت، دقت و آرامش در انجام فعالیت است که در نهایت به ارتقای سطح عملکرد (فردی و گروهی) منجر خواهد شد. مهارت های خاص مدیران فرهنگی عبارت اند از:

### تفکر استراتژیک

فعالیت در محیط پیچیده و متغیر به وجود یک نگاه و نگرش همه جانبه و در سطح کلان نیاز دارد. مدیران از طریق روش ها و تکنیک های متفاوت، مانند تفکر واگرا، اندیشیدن به شیوه قیاسی (از کل به جزء)، اندیشیدن به شیوه استقرایی (از جزء به کل)، تفکر خلاق و... بایست توان درک جایگاه سازمان در محیط و شیوه های بهره گیری از فرصت های فرارو را به دست آورند. تسلط بر تفکر استراتژیک توان ترسیم جایگاه بلندمدت سازمان در محیط را برای مدیران ایجاد می کند. هنری میتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار ذهنی می داند و هامل (۱) آن را معماری استراتژیک بر مبنای خلاقیت و هنر در کسب و کار وصف می کند. (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۲: ۳۵) تفکر استراتژیک از طریق ارتباط همه جانبه و مستمر مدیران با مؤلفه های کلان محیطی ایجاد می شود.

### مهارت در تجزیه و تحلیل راهبردی مسائل فرهنگی

تحلیل راهبردی با تصمیم گیری در سطح کلان سازمان مرتبط است؛ اما تصمیم گیری در مورد راهبرد، بدون آگاهی از وضعیت فعلی و پیش بینی شرایط آینده سازمان نتیجه ای ندارد. تحلیل راهبردی، بررسی دقیق و عمیق آن دسته از عوامل درونی و بیرونی (محیطی) است که تأثیر عمده ای بر آینده سازمان و جامعه دارد. در جریان تحلیل راهبردی، سعی می شود تصویری

ص: ۱۷۸

تمام نما از عواملی که بر حال و آینده سازمان اثر دارد یا می تواند اثر داشته باشد، شکل داده شود. تجزیه و تحلیل راهبردی، یک روند است و تا زمانی که راهبردی در حال اجرا است، متوقف نمی شود؛ بنابراین اگر هنگام اجرای راهبرد مشخص شود شرایط در حال تغییر است یا برآوردهای قبلی واقع بینانه نبوده، تصمیم گیرندگان دوباره باید به گزینش راهبردی و انتخاب راه حل پردازند. برای شناخت چالش ها، تهدیدات و فرصت های فراروی سازمان فرهنگی، مدیران نیازمند مهارت در تجزیه و تحلیل درست و واقع بینانه از محیط بیرونی و درونی خود هستند. بسیاری از تصمیمات کلان و اشتباه مدیران فرهنگی در ناتوانی در تجزیه و تحلیل مسائل است. آن ها قادر به شناسایی دقیق و ریشه ای از پدیده ها و بالطبع آن، ناتوان از بهره گیری یا احتراز از آثار زیانبار آن ها هستند.

ناتوانی در تجزیه و تحلیل مسائل فرهنگی، سازمان را با تصمیمات سطحی و بی اثر روبه رو می کند که در نهایت به اتلاف منابع منجر خواهد شد. تشکیل جلسات مستمر با صاحب نظران در عرصه های مختلف فراروی سازمان و رصد مستمر محیط به ارتقای این مهارت منجر خواهد شد. برای این که بتوان فرهنگ را توسعه داد، ابتدا بایست مهارت تحلیل گری تقویت شود. بدون تحلیل نمی توان خلاقیت فرهنگی داشت. زمانی که مدیران فرهنگی از توانمندی تحلیل آموزه ها و مؤلفه های فرهنگی برخوردار باشند، به راحتی می توانند آموزه های جدید فرهنگی را خلق، و آن ها را به مرور به برنامه تبدیل کنند.

مهارت تحلیل فرهنگی، نوعی مهندسی فرهنگی است که در آن مدیران فرهنگی به شناخت عمیق اجزا، عناصر و روابط بین مؤلفه های فرهنگی و با طراحی و ساخت دهی مجدد براساس هدف ها و کارکردهای مورد انتظار

اقدام می کنند. هدف مهندسی فرهنگی، برقراری انسجام محتوایی (باورها و ارزش های هنجاری شده) بین سیستم های فرعی یک کلان نظام اجتماعی است؛ بنابراین مهارت تحلیل فرهنگی عبارت است از: فرایند بازطراحی وحدت بخش و هدفمند بین نظام فرهنگی مهندسی شده با سایر نظام های هم عرض به عنوان یک نظام یکپارچه. در این فرایند، کارکردها و ساختارهای هریک از نظام های فرعی مبتنی بر مفروض ها و ارزش ها و باورهای نظام فرهنگی، بازبینی و بازسازی می گردد، به گونه ای که تعادل کلان نظام اجتماعی تأمین و حفظ می شود. (راز نهان، ۱۳۸۶: ۴۳)

### مهارت مدیریت تنوع فرهنگی

به لحاظ وجود متغیرهای متعدد فراروی مدیران فرهنگی، در زمینه تصمیم گیری نسبت به تولید برنامه، مدیریت فرهنگی بسیار پیچیده تر از مدیریت در عرصه های دیگر است. مخاطبان در مدیریت تجاری و صنعتی براساس سن، جنس، پایگاه اجتماعی و... تقسیم بندی می شوند؛ اما در برنامه ریزی فرهنگی، علاوه بر متغیرهای بیان شده، نژاد، گویش، ارزش ها، هنجارها، آداب و رسوم و... نیز باید در برنامه ریزی لحاظ شود. برنامه ریزی در مدیریت فرهنگی با توجه به در نظر گرفتن تنوع فرهنگ ها و پاره فرهنگ ها صورت می پذیرد و این مسئله امری لازم و ضروری در اثربخشی برنامه های فرهنگی است.

برای توسعه فرهنگی، باید مشترکات فرهنگی جامعه شناخته شود و براساس آن ها الگوی مناسبی طراحی گردد. امروزه مدیریت فرهنگ های گوناگون و ایجاد هم افزایی مثبت بین آن ها نیازمند مهارت های مناسب در این زمینه است. یکی از قابلیت های مورد نیاز مدیران فرهنگی، مدیریت تنوع

فرهنگی است. تنوع فرهنگی نه تنها امری طبیعی است، بلکه به عنوان یک سرمایه بالقوه می توان از آن یاد کرد و دلیل آن تعامل و رشد فرهنگ ها توسط یکدیگر است. به حساب نیاوردن تفاوت های فرهنگی، دلیل بسیاری از شکست های فرهنگی و تجاری بوده است؛ باین حال زمانی که تفاوت های فرهنگی به خوبی درک و به گونه موفقیت آمیزی هدایت شوند، می توانند ماندگار بمانند. کار کردن با مردمی که ارزش ها و باورهای شان به دلیل زبان و نژاد، متفاوت از شما است، می تواند موجب کج فهمی ها و شکست شود. (غفاری آشتیانی، ۱۳۸۵: ۵۳) برای مدیریت تنوع فرهنگی می توان از چهار نوع راهبرد بهره گرفت:

۱. پذیرش، یعنی قبول صریح شکاف های فرهنگی و کار کردن روی آن ها؛

۲. مداخله ساختاری، یعنی تغییر شکل و قالب تیم های فرهنگی؛

۳. مداخله مدیریتی، یعنی تعیین هنجارها در مراحل اولیه، با وارد کردن یک تصمیم و راهبرد عالی؛

۴. خروج با حذف یک عضو از تیم فرهنگی، هنگامی که سایر گزینه ها با شکست روبه رو می شوند.

### **مهارت هوش فرهنگی**

هوش فرهنگی، به تمرکز بر قابلیت های خاص اشاره دارد که برای ارتقای کیفیت روابط شخصی مؤثر است. هوش فرهنگی، بینش های فردی را دربرمی گیرد که برای انطباق با موقعیت ها و تعامل های میان فرهنگی و حضور موفق در گروه های کاری چندفرهنگی، مفید است. مدیران فرهنگی برای توسعه هوش فرهنگی، بایست به ابعاد سه گانه زیر توجه و در آن ها مهارت کسب کنند:

بعد شناختی: برای توسعه فرهنگی لازم است اطلاعات کافی در مورد مؤلفه های فرهنگ کسب شود.

بعد فیزیکی: بسیاری از تفاوت های فرهنگی در رفتارها قابل مشاهده فیزیکی (نمادها و سمبل ها) تبلور می یابند.

بعد احساسی - انگیزشی: سازگاری با یک فرهنگ جدید مستلزم غلبه بر موانع و مشکل ها است. افراد تنها زمانی از عهده کاری برمی آیند که از انگیزه زیاد برخوردار باشند و به توانایی های خود، ایمان و باور داشته باشند.

## مهارت هوش تجاری

### (۱)

مجموعه های فرهنگی براساس رسالت و مأموریت خود شکل می گیرند. این مؤسسات برای استمرار، دوام و قوام خود بر منابع اقتصادی متکی هستند. مدیران فرهنگی بایست از طریق مدیریت اثربخش و روش های مؤثر به خلق ارزش در محیط پیرامون خود پردازند و هم زمان با تحقق اهداف به خوداتکایی مالی نیز دست یابند. مؤسسات فرهنگی نمی توانند بر منابع غیر و منابعی که از عملکرد مؤسسه به دست نمی آید متکی باشند. تکیه بر منابع ناپایدار، مؤسسه را با بحران عدم بقا روبه رو خواهد کرد؛ با توجه به این نکته، یکی از مهارت های مورد نیاز مدیران مؤسسات فرهنگی، ایجاد و تسلط بر هوش تجاری است.

هوش تجاری (مهرانی، ۱۳۸۸) مجموعه ای از توانایی ها است که با بهره گیری از آن ها، مدیران درک بهتری از شرایط کسب و کار به دست می آورند. هوش تجاری بر مبنای یک هدف ساده پیاده سازی می شود: «بهبود کارایی با ایجاد بستر مناسب برای تصمیم سازی در مؤسسه و سازمان.»

ص: ۱۸۲

زمانی که دیدگاه مدیران با توجه به اطلاعات و داده های سازمانی شکل می گیرد، آن ها می توانند به تصمیمات اتخاذ شده اطمینان کامل داشته باشند و مطمئن شوند که این تصمیمات سازمان را در شرایط رقابتی حفظ می کند و همچنین اهداف تعریف شده به دست خواهند آمد.

هوش تجاری، یعنی در اختیار قرار دادن اطلاعات مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب برای اخذ تصمیم مناسب. ([www.safarayaneh.com](http://www.safarayaneh.com)) مدیران در زمینه افزایش مهارت هوش تجاری، نیازمند شناسایی داده ها و اطلاعات ضروری از داخل و خارج سازمان و دریافت اطلاعات و پردازش آن ها هستند؛ پس هوش تجاری نیازمند طراحی و ایجاد داشبورد سازمانی است. کلمه داشبورد الهام گرفته از مجموعه ابزارهای داخل هواپیما و خودرو است و هدف اصلی از طراحی داشبورد مشاهده اطلاعات مورد نیاز و هدایت یک سیستم است؛ بنابراین مدیران برای اجرای مأموریت سازمان و حرکت در راه آرمان های آن، دست کم به وسایلی که نمایانگر جنبه های مختلف عملکرد سازمان و هدایت آن است نیاز دارند.

مدیران نمی توانند چیزی را که قابل اندازه گیری نیست، به خوبی مدیریت کنند؛ به همین منوال می توان اذعان داشت که نمی توان آنچه را که قابل مشاهده نیست اندازه گرفت؛ از این رو بحث داشبوردهای سازمانی ضرورت می یابد. داشبوردهای سازمانی، که یک مفهوم جدید در مدیریت اطلاعات ارائه داده، ابزار دیداری داده های حیاتی است که مجموعه انبوهی از تحلیل های مربوط به فرایند مدیریتی را در زمینه های مورد نیاز به افراد مربوط ارائه می دهد. کاربرد اصلی داشبوردهای سازمانی صرفاً گزارش دهی و گزارش گیری نیست. وظیفه اصلی داشبوردهای سازمانی ارائه بموقع اطلاعات مورد نیاز به افراد مربوط برای مدیریت دانش و واکنش سریع به تغییرات است.

تصور کنید که داشبورد خودرو، گزارش جزئیات مقدار بنزین مصرف شده در هر روز یا هر ماه را نشان دهد، این گزارش چندان مورد استفاده قرار نمی گیرد؛ چراکه کیفیت اطلاعات در زمان مناسب برای تصمیم گیری سریع نادیده گرفته شده است. به جای آن باید جزئیات کمیت کنونی بنزین، یعنی مقدار بنزین موجود را نشان دهد؛ چراکه کیفیت این اطلاعات برای تصمیم گیری سریع مورد نیاز است.

## مهارت کارآفرینی فرهنگی

مدیریت فرهنگی دارای دو نقش کلیدی است:

الف) از آن جاکه فرهنگ شکل دهنده تمامی رفتارهای انسان در ابعاد سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است، مدیریت فرهنگی در تلاش است ارزش های درست و مورد نیاز جامعه را در ابعاد مختلف، ایجاد و تثبیت کند. مدیریت فرهنگی در این نقش به اثربخشی فعالیت ها می اندیشد و ارزش اقتصادی این نوع فعالیت ها در اولویت اول او قرار ندارد. دولت ها این نقش را به منظور بسترسازی جامعه به سوی توسعه فرهنگی بر عهده دارند.

ب) فعالیت فرهنگی مانند هر نوع فعالیت دیگر بایست به منابع اقتصادی پایدار متصل شود؛ البته این منبع پایدار بایست از طریق فعالیت های فرهنگی سازمان ایجاد گردد بر منابع غیرسازمانی متکی نباشد. بسیاری از اندیشمندان معتقدند سازمان های فرهنگی قادرند و باید به سمت خوداتکایی پیش روند؛ مادامی که این گونه سازمان ها از منابع دولتی استفاده می کنند، هیچ گونه تلاشی به منظور افزایش کارایی و اثربخشی انجام نمی دهند. این گونه سازمان ها با ساختار سنتی غیرکارآمد و بهره گیری از روش های غیرمؤثر به تولید و عرضه

خدماتی می پردازند که جذابیت کمی برای مخاطب دارند.

در نگرش توجه به اقتصادی بودن فعالیت سازمان های فرهنگی، این گونه سازمان ها در مسیر رسالت خود به ارزش آفرینی می پردازند. در این رویکرد مدیر فرهنگی از طریق نیازسنجی به برنامه ریزی می پردازد و با بهره گیری از متخصصان، هنرمندان و فناوری های نوین به تولید محصولات جذاب و باکیفیت اقدام می کند. مدیران فرهنگی در این بخش نیازمند آن اند تا در نقش یک مدیر تجاری به بسیج منابع در مسیر مأموریت پردازند و مدیران فرهنگی در این نقش به مهارت های زیر نیازمند هستند:

۱. مهارت در نیازسنجی، مهارت در بازاریابی و مدیریت عرضه محصول در قالب های جذاب؛

۲. مهارت در شناسایی و بهره گیری از ظرفیت های محیطی در مسیر مأموریت سازمان؛

۳. مهارت در شناسایی و بهره گیری از میراث فرهنگی در تولید خدمات و محصولات در مسیر مأموریت سازمان؛

۴. مهارت در جذب و به کارگماری هنرمندان و نیروهای متخصص؛

۵. مهارت در ارائه خدمات و محصولات به شیوه بدیع و جذاب.

اهمیت نقش کارآفرینان در جوامع، به حدی است که نظریه پردازان فرهنگی، آنان را موتور رشد و توسعه فرهنگ، جامعه شناسان آنان را مروج فرهنگ رقابت، نواندیشی و پویایی اجتماعی و اندیشمندان مدیریت آنان را از مهم ترین عوامل تحول و نوآوری های سازمانی در عصر حاضر به شمار آورده اند. در دو دهه اخیر، مطالعات کارآفرینی، سریع ترین زمینه های رشد اقتصادی و جذب منابع تجاری را فراهم آورده است، اگر کارآفرینی به عنوان فرایندی در خلق هر چیز ارزشمند و جدید تعریف



شود. (Hisrich رحمه الله ۱۹۸۹، Peters)

با توجه به پیچیدگی و عدم پایداری شرایط محیطی، دیگر شیوه های سنتی مدیریت نمی تواند پاسخگوی نیاز امروزی سازمان های فرهنگی باشد. (عامل محرابی، ۱۳۸۳: ۷۶) کارآفرینی فرهنگی به معنای مدیریت روندها و فرایندهای تولید و عرضه خدمات و محصولات فرهنگی است؛ به گونه ای که نوآورانه به احیا و آفرینش ارزش فرهنگی بپردازد. (موسوی بازرگانی، ۱۳۸۶: ۷۳)

در تعریفی دیگر، کارآفرینی فرهنگی، به معنای فرایند ایده پردازی، فرصت شناسی و ایجاد فعالیت و تأسیس مراکز تولید و عرضه خدمات فرهنگی است. کارآفرینان فرهنگی تنها با محتواآفرینی ارضا نمی شوند، بلکه آن ها می خواهند در فرایند بازاریابی و بهره برداری از محتوایی که ایجاد می کنند، سهم باشند؛ بنابراین در حوزه فرهنگی، اقدام کارآفرینانه فرهنگی، به معنای کارآفرینی فرهنگی، فرایند ایده پردازی، فرصت شناسی و ایجاد کسب و کارها و تأسیس مراکز و بنگاه های تولید و عرضه کالاها و خدمات فرهنگی است؛ به عبارتی، کارآفرینی فرهنگی، فرایندی است که با یک ایده فرهنگی آغاز و به یک کسب و کار فرهنگی منتهی می شود.

### مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی

در جهانی شدن فرهنگی، جنبه هایی از این پدیده بررسی و مطالعه می شود که در ارتباط مستقیم با اندیشه و حس ملی گرایی، هم فکری فرهنگی، همبستگی و وفاق سیاسی، وحدت ملی و هویت ملی، تصویرسازی جهانی از فرهنگ ها و ملت ها، ارتباطهای میان فرهنگی، اخلاق جهانی، هویت های خرد و کلان فرهنگی و تحولات ارزشی دارند. جهانی شدن فرهنگی در عصر حاضر ویژگی های خاصی دارد که آن را از

ص: ۱۸۶

دوران گذشته متمایز می‌سازند. در این دوران، برخلاف گذشته که دولت‌ها و مدیران مذهبی نقش اساسی در جهانی شدن فرهنگی داشتند، تولید و ترویج فرهنگ برعهده سازمان‌های بزرگ است و امکان دسترسی و آگاهی به نسبت نامحدود به فرهنگ‌های متنوع دیگر به واسطه تکنولوژی‌های ارتباطی وجود دارد. این امکان سبب می‌شود که به مرور زمان، آگاهی فرهنگی جدیدی در سطح جهانی شکل بگیرد و سرنوشت هویت‌های فرهنگی را به کلی دگرگون سازد. (نهادنیان، ۱۳۸۵: ۱۴-۱۵) براین اساس، مدیران فرهنگی بایست از قابلیت‌ها و حساسیت‌های بالا و حرفه‌ای در قبال مدیریت جهانی شدن فرهنگی برخوردار باشند. در مورد بررسی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل جهانی شدن و فرهنگ‌های ملی و بومی، سه دیدگاه وجود دارد:

الف) دیدگاه همگونی فرهنگی: در این دیدگاه، معمولاً فرهنگ‌ها در برابر فرایند جهانی شدن منفعل می‌شوند و ویژگی‌های خود را از دست می‌دهند که زیربنای آن جهانی شدن اقتصادی است و جهانی شدن فرهنگی را به دنبال دارد.

ب) دیدگاه خاص‌گرایی فرهنگی: در این دیدگاه، جهانی شدن درعین حال که جنبه‌هایی از زندگی در دنیای مدرن را یک دست می‌کند، تفاوت‌های فرهنگی و هویتی را نیز تقویت و احیا می‌سازد.

ج) دیدگاه آمیزش و تحول فرهنگی: از این دید، بازی فرهنگی در صحنه جهانی سازی، همه یا هیچ نیست و نوعی هم‌زیستی، اختلاط و تعالی فرهنگی هم امکان دارد.

بنابراین مدیران فرهنگی بایست مهارت بهره‌گیری از فرصت‌های جهانی سازی فرهنگی و تبدیل تهدیدات فرهنگی را به فرصت‌های فرهنگی

داشته باشند. براین اساس، استفاده از مهندسی فرهنگی برای مدیران فرهنگی، لازم است. مدیریت از طریق مهندسی فرهنگی با اتخاذ مجموعه ای از اقدامات و سیاست ها به منظور تولید و بازتولید هویت ملی از راه ابزارهایی مانند نظام آموزشی، تاریخ نگاری رسمی، رسانه های رسمی و قوانین شهروندی به تقویت هویت ملی می پردازد. هدف نهایی مهندسی فرهنگی در حوزه هویت، تلاش برای ایجاد تصویر یکپارچه منسجم میان افراد جامعه است؛ به گونه ای که آن ها احساس کنند به یک تاریخ، سرزمین و فرهنگ مشترک تعلق دارند. (قهرمانپور، ۱۳۸۶: ۵۸)

## مهارت در شبکه سازی

### اشاره

واقعیت آن است که در عرصه رقابت، قرارگیری سازمان در جریان های شبکه ای شانس تأثیرگذاری در بازار و در نتیجه ارزش آفرینی و کسب مزیت های رقابتی را به طور قابل توجهی افزایش خواهد داد. به طور خاص، شبکه سازی می تواند در همه حلقه های زنجیره فعالیت به تولید ارزش و ثروت در بازار ختم شود. سازمان ها و نهادهای کوچک برای حفظ بقای خویش به تطبیق خود با شرایط تغییر نیاز دارند و برای بقا و رشد خود نیازمند همگامی با پیشرفت های فناوری و ارائه محصولات جدید هستند. آن ها در محیط رقابتی، ضمن نوآوری، هزینه های خود را نیز باید به حداقل برسانند.

تشکیل شبکه های کاری راهکاری استراتژیک برای افزایش بهره وری در فرایند نوآوری است. در شرایطی که شبکه ایجاد شده از زمینه های تخصصی مختلف، اما هم پوشان (به ویژه در بخش های فناوری و بازاریابی) تشکیل شده باشد، بیشترین حد نوآوری را ممکن می سازد؛ چراکه خلق

یک محصول جدید یا تغییر اساسی در فناوری، تنها در سایه حمایت تحقیق و توسعه تخصصی امکان پذیر می شود. اگر سازمان کوچکی بخواهد تغییر بنیادی در فناوری و نوآوری خویش ایجاد نماید، باید به رویکرد همکاری فکر کند؛ یعنی استقلال سنتی سازمان ها و نهادها باید جای خود را به محیط شبکه ای بسپارد، در حالی که سازمان ها به صورت شبکه درآیند، قابلیت های بسیار مهم، از جایگاه درون سازمانی به برون سازمانی (بین سازمان ها) حرکت می کند و برای نوآوری نیز این اتفاق می افتد؛ بنابراین، رویکرد استراتژیک به شبکه سازی (داخلی/منطقه ای) برای سازمان ها و نهادهای کوچک، اهمیتی بس حیاتی دارد و در حکم یک شایستگی محوری برای کسب و کار به شمار می رود.

#### ۱- مفهوم شبکه

مجموعه ای از افراد حقیقی یا حقوقی (سازمان ها و نهادها) است که برای ارتقای عملکرد سیستم خود و کاهش هزینه ها با یکدیگر به همکاری، فعالیت و تبادل امکانات در حوزه های مشترک می پردازند؛ (میر قربانی گنجی، ۱۳۹۰) به عبارت دیگر، شبکه گروهی از افراد یا سازمان ها هستند که داوطلبانه به تبادل اطلاعات یا انجام فعالیت مشترک پردازند و خود را در مسیر این اهداف سازمان دهند، به گونه ای که استقلال و تمامیت فرد یا سازمان حفظ شود؛ همچنین می توان گفت: شبکه، مشتمل بر گروهی است که در پروژه مشترکی در زمینه توسعه، همکاری می کنند، به طوری که از لحاظ تخصص مکمل یکدیگر باشند؛ البته این اقدام با این صورت می گیرد که بر مشکلات غلبه کنند و به کارایی جمعی و تسخیر بازارهای جدید دست یابند.

با نگاهی به تعاریف فوق، می توان گفت که شبکه به مجموعه نهادها و سازمان های فعال در یک حوزه فناوری خاص اطلاق می شود که در تعامل با یکدیگر به سر می برند. این شبکه ها ابزارهایی هستند که براساس طراحی جامع و به منظور تحقق توانمندی های خاص در حوزه هایی معین طراحی و پیاده سازی می شوند که در مجموع، دارای کارکرد اثربخش هستند و موجبات توسعه و ارزش آفرینی را در آن حوزه فراهم می آورند؛ در واقع شبکه، زمینه ای است برای تبادل امکانات، اطلاعات، فرصت ها و... بین مجموعه ای از سازمان ها و گروه های با اهداف مشترک که می تواند باعث همکاری و فعالیت های مشترک شود، مشکلات را مرتفع سازد و آن ها را در منافع با یکدیگر سهیم کند.

## ۲- مؤلفه های شبکه

### اشاره

برای شبکه ها فارغ از هر نوع فعالیت که در بستر آن ها جریان یابد، می توان اجزای مشخصی را متصور شد که طبیعتاً بسته به نوع کارکرد شبکه می توانند شکل های مختلفی داشته باشند. با توجه به مفهوم شبکه، می توان سه مؤلفه اصلی مدیریت، اعضا و تعاملات شبکه را به صورت ذیل ترسیم کرد:

### الف) مدیریت شبکه

مدیریت شبکه به عنوان مرکز مادر است و راهبری فعالیت های جاری شبکه را برعهده دارد. به این ترتیب، مدیریت هر شبکه نقش مستقیمی در هدایت فعالیت های درون شبکه به سمت ارزش آفرینی خواهد داشت. این مؤلفه بسته به نوع ساختار شبکه و اهداف آن، می تواند ترکیبی متفاوت

داشته باشد. مدیریت یک شبکه می تواند به صورت یک واحد ستادی یا یک هیئت مرکزی متشکل از یک یا چند نفر فعالیت کند. وظایف اصلی مدیریت شبکه را می توان شامل: طراحی شبکه، تعریف برنامه ها و پروژه ها، تبیین تعاملات، شناسایی اعضای مطلوب براساس ظرفیت ها و توانایی های مورد نیاز، آگاه سازی اعضا درباره اهداف و مزایای فعالیت های شبکه ای، تعیین نقش هر عضو شبکه، نظارت بر حسن اجرای برنامه ها و پروژه های درون شبکه، تعیین شاخص ها و ارزیابی مداوم فعالیت ها و رفع نواقص و مشکلات جاری، مدیریت سرمایه موجود و جریان اطلاعات و انتقال نتایج به دست آمده از برنامه ها و پروژه ها به اعضا دانست؛ اما باید توجه داشت که ترویج فعالیت های شبکه و هدایت دستاوردهای آن به بیرون از ساختار، مثلاً به صنایع از وظایف مهمی است که نقش بسزایی در ارزش آفرینی فعالیت های شبکه ایفا خواهد کرد.

### **(ب) اعضای شبکه**

عضو شبکه عبارت است از: تمامی اشخاص حقیقی یا حقوقی که به عنوان همکار در شبکه به فعالیت می پردازند. مدیریت هر شبکه با توجه به نیازهای شبکه برای هر یک از اعضا، وظایف و نقشی را مشخص می کند. بر مبنای چگونگی طراحی شبکه هر یک از اعضا می توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم با مدیریت شبکه در ارتباط باشند و یا با دیگر اعضا همکاری کنند.

### **(ج) تعاملات شبکه**

تعاملات را می توان ارتباطات، فعالیت ها و همکاری های جاری در

شبکه دانست. تعاملات شبکه منبعث از وظایف و نقش اعضا است و می تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم با مدیریت و دیگر اعضای شبکه تعریف گردد. این تعاملات می توانند یک جانبه، دوجانبه و چندجانبه باشند.

تعاملات شبکه توسط مدیریت شبکه و متناسب با فرایند عملیات اجرایی شبکه و خروجی نهایی میان اعضا تعریف می شوند. تعاملات و همکاری هایی که در بدنه یک شبکه به چشم می خورد، متنوع است و می تواند فارغ از هر نوع الگو در انواع فعالیت های شبکه دیده شود. به طور معمول، دلیل گزینش اعضا در یک شبکه، نوع خدمات یا فعالیت هایی است که هر یک از آن ها می توانند ارائه دهند. مبنای شکل گیری همکاری ها نیز رفع نیازها و روش دریافت خدمات بهینه است که می توانند گونه های مختلفی داشته باشند. جنس کلی این همکاری ها معمولاً شامل انتقال یا تبادل دانش فنی، انتقال یا تبادل اطلاعات علمی، انتقال یا تبادل ابزارآلات، تبادل امکانات، انتقال یا تبادل فناوری، سرمایه گذاری یا تأمین هزینه تبادل نیروی انسانی متخصص بازاریابی است. تعاملات برون شبکه ای نیز بایست توسط مدیریت یا عضو مشخص انجام گیرد.

با توجه به مطالب فوق می توان ادعا کرد که مهم ترین اصل برای حصول موفقیت فعالیت های شبکه و ارزش آفرینی همین مؤلفه ها هستند که برای ارزیابی عملکرد شبکه نیز باید به طور دقیق بررسی شوند.

### **مهارت کارکردن با دیگران (تیم سازی)**

مهارت انسانی، یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان.

مهارت انسانی، یعنی توانایی کار کردن با مردم. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم آورد.

مهارت های انسانی به آسانی به دست نمی آیند و فنون و روش های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان شناسی، روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت های انسانی را فراهم می آورند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می کند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل دهنده رفتار افراد را درک کند و راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مهارت انسانی در محیط کار، افزایش عملکرد سازمانی را از طریق تیم سازی، افزایش سطح خلاقیت و نوآوری، جذب نیروهای موثر و... به دنبال خواهد داشت.

### مهارت در ایجاد اخلاق حرفه ای در سازمان

در سازمان های دانش محور، اخلاق حرفه ای (۱) مهم ترین متغیر در افزایش عملکرد سازمانی به شمار می رود. بهره گیری از اخلاق حرفه ای به ایجاد و حفظ ارتباط اثربخش با منابع انسانی و مخاطبان، کاهش تنش های منفی و تعارضات مخرب، افزایش سطح اعتماد درون سازمانی، ایجاد تصویر مطلوب از سازمان در محیط بیرونی و تسهیل جریان اطلاعات در سیستم منجر می گردد؛ از این رو امروزه از آن به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار نام برده

ص: ۱۹۳



می شود. (لاوتن، ۱۳۸۱:۳۵) بهره گیری از اخلاق حرفه ای با افزایش سطح انگیزش کارکنان، توان رقابتی سازمان را در مسائل و بحران ها از طریق افزایش انرژی مثبت، همدلی و خلاقیت افزایش می دهد. فرد آر. دیوید می گوید: در سازمان، اصول اخلاقی خوب، یعنی سازمان خوب.

اخلاق، معرفتی است که از افعال اختیاری انسان براساس یک سیر عقلایی شکل می گیرد. اخلاق حرفه ای، مجموعه ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه ها را تعیین می کند؛ درحقیقت، اخلاق حرفه ای، یک فرایند تفکر عقلانی است و هدفش این است که بدانند در سازمان چه ارزش هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه کرد.

سازمان ها و مدیران در مقابل مسئولیت ها و تعهدات اخلاقی چهار دسته اند:

دسته اول: استراتژی تدافعی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی ندارند و محیط و کارکنان را طعمه می بینند و سعی دارند آن را غارت کنند.

دسته دوم: استراتژی واکنشی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی ندارند؛ اما بر اثر فشار عوامل خارجی، به تعهدات خود عمل می کنند.

دسته سوم: استراتژی انطباقی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی را پذیرفته اند و بدون تهدید و فشار، به انجام آن اقدام می کنند.

دسته چهارم: استراتژی اثرگذاری دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی را به عنوان ارزش های ماندگار و درست در انجام کار پذیرفته اند و با میل و رغبت و به منظور خدمت، به انجام آن اقدام می کنند.

مهارت در مدیریت اخلاق حرفه ای عبارت است از: شناسایی و اولویت بندی ارزش های مطلوب برای هدایت رفتارها در سازمان. مدیریت اخلاق سازمانی، مشتمل بر شش مرحله است:

۱. شناسایی دقیق اهداف، برنامه ها و سیاست های کلان حاکم بر سازمان؛

۲. شناسایی ارزش های مناسب با فضای کاری با توجه به اهداف؛

۳. شناساندن ارزش ها در سازمان؛

۴. طراحی سیستم های جاری سازی ارزش ها و رفتارها در افراد و گروه ها؛

۵. طراحی مکانیزم ارزیابی مستمر ارزش ها و رفتارها؛

۶. طراحی سیستم پاداش و تنبیه برای نهادینه کردن ارزش ها و رفتارها.

### بُعد نگرش (۱)

بشر امروز در معرض انواع اطلاعات و تبلیغات قرار دارد. بمباران های رسانه ای با استفاده از تکنیک ها و شیوه های گوناگون و پیچیده، به منظور شکل دهی «نگرش» انسان ها نسبت به رویدادها، اشیا، افکار و اندیشه ها در تلاش اند؛ زیرا نگرش افراد، روش رفتار آنان را رقم می زند. نگرش مدیران فرهنگی، عامل اصلی در شکل دهی راهبردها و چگونگی بسیج منابع سازمانی است. از «نگرش» تعاریف متعددی گفته شده است. برخی آن را یک حالت عاطفی مثبت یا منفی نسبت به یک موضوع بیان می کنند (گنجی، ۱۳۸۰: ۷۶) و بعضی آن را ترکیب شناخت ها، احساس ها و آمادگی برای عمل نسبت به یک چیز معینی می دانند. در یک نتیجه گیری کلی می توان گفت: نگرش، یک مفهوم چندبعدی شامل عناصر شناختی، عاطفی و رفتاری است که شیوه رفتار افراد را تعیین می کند.

### عناصر نگرش

نگرش از سه عنصر: شناختی، عاطفی و رفتاری تشکیل می شود. عنصر شناختی به اطلاعات و دانسته های فرد در مورد یک موضوع، رویداد

ص: ۱۹۵

یا عمل اطلاق می گردد. بعد عاطفی به احساس خوب یا بد، مثبت یا منفی، مفید یا غیرمفید بودن شخص اشاره دارد. بعد رفتاری نگرش آمادگی شخص برای عمل را در نظر دارد. این سه عنصر، مؤلفه های تشکیل دهنده حالتی به نام «نگرش» است. این حالت نه تنها از ترکیب این سه عامل ناشی می شود، بلکه تعامل آن ها با یکدیگر نیز در این زمینه نقش دارد؛ به عبارت دیگر، شناخت فرد در زمینه خاصی و اطلاعات او در این باره احساسات و عواطف او را تحت تأثیر قرار می دهد و حالت خوشایند یا ناخوشایند را نسبت به این موضوع در او پدید می آورد.

از سوی دیگر، احساسات مثبت یا منفی و عواطف خوشایند یا ناخوشایند روی شناخت افراد اثر می گذارد و برداشت های متفاوتی در او پدید می آورد و هریک از شناخت ها و احساس ها آمادگی برای عمل انسان را متأثر می سازد؛ بنابراین یک رابطه تعاملی عمیق بین مؤلفه های نگرش وجود دارد که نه تنها هر کدام در پیدایش و شکل گیری نگرش اثرگذار است، بلکه هر کدام از آن ها دیگری را نیز متأثر می سازد.

مدیران فرهنگی برای افزایش توان و انگیزه در محیط کاری نیازمند دانش، مهارت و نگرش عمیق و متناسب با ارزش های حاکم و همسو با رسالت و مأموریت یک نهاد فرهنگی هستند. ارتقای سطح نگرش مدیران به افزایش اعتماد به نفس، تحکیم شخصیت، افزایش سطح انگیزش و افزایش اثربخشی برنامه ها از طریق انجام کار تیمی و بهره گیری از خلاقیت و خرد جمعی منجر خواهد شد. نگرش منفی، نگرش ضعیف و مبهم به رسالت سازمان، میزان تعهد مدیران را نسبت به اهداف سازمانی کاهش می دهد که در نهایت سازمان با انبوهی از برنامه های غیراثربخش و عملکرد ضعیف، اما با بیلان کاری بالا (کمیت بالا و کیفیت پایین) روبه رو خواهد

شد. برای ایجاد و تقویت نگرش مثبت در مدیران فرهنگی، بهره‌گیری از شیوه‌های زیر، کارساز خواهد بود:

۱. آشنایی با ارزش‌ها و هنجارهای دینی؛

۲. آشنایی با اخلاق اسلامی؛

۳. آشنایی با اخلاق حرفه‌ای؛

۴. افزایش تعامل مدیران با جامعه مخاطب از طریق شیوه‌های رسمی و غیررسمی؛

۵. افزایش تعامل مدیران با سازمان‌هایی که در همان حوزه فعالیت می‌کنند. (مدیر یک دانشگاه بایست اطلاعات جامعی از وضعیت آموزش و پرورش و مراکز بکارگیری دانشجویان داشته باشد)؛

۶. آشنایی با مسائل، چالش‌ها و رذائل فرهنگی از طریق مطالعه بولتن‌ها، تعامل با سازمان‌های مختلف (زندان، دادگاه، مراکز ترک اعتیاد و...)

۷. ارتباط مستمر با کارشناسان سازمان‌های فرهنگی؛

۸. پدید آوردن محیطی که مدیران از طریق لمس مشکل، نه از طریق درک مشکل، با مسائل روبه‌رو شوند؛

۹. ارائه آموزش‌های خاص کاربردی که مدیران در برخورد با مسئله و حل آن مستقیماً درگیر شوند؛

۱۰. بهره‌گیری از روش‌های کاربردی در ارتقای دانش و تجربه؛

۱۱. بهره‌گیری از آموزش‌هایی که قوه خلاقه و رویکرد حل مسئله را در مدیران فرهنگی تقویت کند.



(۱)

یکی از اصلی ترین دغدغه های دائمی مدیران، شیوه هماهنگ سازی فعالیت های سازمان برای رسیدن به یک برون داد و پیامد مؤثر است. سازمان به عنوان یک سامانه اجتماعی، همچون همه سامانه های دیگر بایست دارای مشخصه توازن (۲) باشد. (جوکار، ۱۳۸۵: ۳) این توازن بایست در هر لحظه، متناسب با سطح توسعه یافتگی سازمان در همان لحظه شکل گیرد؛ از این رو توازن مورد نظر یک توازن پویا است. این امر از طریق طراحی و ایجاد فضای کاری مناسب، یعنی فرهنگ سازمانی متعالی میسر می شود؛ به همین دلیل، اندیشمندان مدیریت، فرهنگ سازمانی را به عنوان یک دارایی نامشهود استراتژیک قلمداد می کنند. مدیریت و هدایت این دارایی امروزه در زمره مهم ترین وظایف مدیران است. مدیریت فرهنگ سازمان، فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب (مورد نیاز) سازمانی می پردازد.

ص: ۱۹۹

---

۱- (۱) .Organizational culture

۲- (۲) .Equilibrium

## تعریف فرهنگ سازمانی

از فرهنگ سازمانی به عنوان نظام فرضیات و ارزش های مشترک حاکم بر سازمان که به ظهور الگوهای رفتاری خاص منجر می شود یاد کرده اند. فرهنگ سازمانی «شیوه انجام گرفتن امور در سازمان» را برای کارکنان مشخص می کند و نمایان گر مشخصات خاصی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می سازد. (محمدزاده، ۱۳۸۳: ۲۱۱) ادگارد شاین فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی می داند که توسط گروه معینی ایجاد و توسعه می یابد. فرهنگ سازمانی شیوه انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به اعضای سازمان می آموزد. (گوردن، ۱۹۸۷: ۷۰۶)

## فرهنگ سازمانی نیرومند

مطالعات پیترز و واترمن (۱) نشان داد سازمان های موفق دارای فرهنگ قوی و یک سری ارزش های مشترک هستند. فرهنگ قوی در سازمان، توسط دانشمندان به عنوان چسبندگی و ارتباط، توافق و یک جوری، ثبات و رشد، تناسب، استواری، نافذ و کنترل درونی تعریف شده است، درحالی که تمام سازمان ها، فرهنگ دارند؛ اما همه آن ها بر افراد تأثیر برابر ندارند. فرهنگ قوی ثبات رفتاری را افزایش می دهد و ابزاری قدرتمند به عنوان جانشینی برای رسمی سازی سازمان به منظور رشد و توسعه است؛ حتی می تواند نافذتر از کنترل رسمی ساختاری باشد؛ زیرا فرهنگ، ذهن و روح را مانند بدن کنترل می کند. فرهنگ قوی کارکنان را قادر می سازد درباره آنچه انجام می دهند احساس بهتری داشته باشند. سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی

ص: ۲۰۰

هستند، اعضای سازمان از رسالت، مأموریت و هدف های کلان سازمان آگاهی کامل دارند و نسبت به آن ها متعهدتر هستند. در چنین فرهنگی بین اهداف سازمانی و اهداف کارکنان، همسویی لازم وجود دارد و افراد حداکثر منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمان می دانند.

## منشأ فرهنگ سازمانی

### اشاره

عوامل متعددی در شکل گیری فرهنگ سازمانی نقش دارند؛ از جمله:

### ۱- بنیان گذاران سازمان

باورها و ارزش های مؤسسان و بنیان گذاران که در خطمشی ها، برنامه ها و بیانیه های رسمی سازمان نمود می یابند، در ایجاد فرهنگ اولیه آن، نقش اساسی و حیاتی دارند. مؤسسان و پایه گذاران یک سازمان هستند که درباره هویت و موجودیت سازمانی که تأسیس می کنند و این که سازمان شان به دنبال چه هدف هایی است و به چه روشی باید حرکت کند، تصمیم می گیرند. به طور کلی، اعتقادات اولیه مؤسسان یک سازمان می تواند به عنوان منبع و سرچشمه اصلی فرهنگ سازمانی باشد. (قبادی، ۱۳۷۵:۱۲۷)

### ۲- محیط

محیط فراروی دستگاه فرهنگی عاملی اساسی در تعیین سیاست و اهداف سازمان و شیوه دستیابی به آن است و به طور مستقیم و غیرمستقیم در شکل دهی فرهنگ سازمان نقش دارد. سازمان هایی که نتوانند فرهنگ سازمانی خود را مطابق و همسو با مقتضیات محیط پیرامون تنظیم کنند، هرگز به سوی موفقیت حرکت نخواهند کرد و از بین خواهند رفت.

ص: ۲۰۱



فرهنگ سازمانی، تابعی از ماهیت کار (ساده، پیچیده، کاملاً فنی و...) سازمان است. فرهنگ حاکم بر یک سیستم فرهنگی با توجه به ماهیت نیروی انسانی، رسالت و نیاز محیط، کاملاً با یک سازمان تجاری تفاوت دارد.

### عوامل اصلی در تعیین قوت فرهنگ سازمانی

دو عامل گسترده‌گی (۱) و شدت (۲) را تعیین کننده قوت و ضعف فرهنگ سازمانی می دانند؛ گسترده‌گی نشان دهنده تعداد افرادی است که ارزش های اصلی فرهنگ را پذیرفته اند و شدت درجه تعهد افراد سازمان به این ارزش های محوری است. لوتانز (۳) شدت را متأثر از دو عامل می داند: آشنایی (۴) و پاداش (۵). برای این که افراد سازمان ارزش های فرهنگ را بپذیرند، باید آن ها را بشناسند. بسیاری از سازمان ها این کار را با یک برنامه توجیهی آغاز می کنند که ضمن آن فلسفه و شیوه عمل سازمان به کارکنان جدید انتقال داده می شود. این فرایند در طول کار از طریق مدیر و همکاران و عادت های کاری روزانه ادامه می یابد؛ شدت پذیرش تحت تأثیر پاداش است؛ یعنی تقدیر و ترفیع افرادی که این ارزش های محوری را پذیرفته اند. (لوتانز، ۱۹۹۲: ۵-۵۶۴)

### انواع فرهنگ سازمانی

برای این که سازمان ها از اثربخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با محیط پیرامون، پیچیدگی محیط، ویژگی منابع انسانی، مأموریت فناوری و

ص: ۲۰۲

۱- (۱) .Span

۲- (۲) .Intensity

۳- (۳) .Lotanze

۴- (۴) .Orientation

۵- (۵) .Reward

حجم عملیات، از فرهنگ سازمانی متناسب برخوردار باشند. (دیویس، ۱۳۷۳ ص ۲۲۷)

صاحب نظران برای طبقه بندی فرهنگ سازمان و تشخیص نوع فرهنگ متناسب برای هر سازمان، با توجه به یک سری شاخص، نمونه هایی ارائه داده اند؛ از جمله:

۱. «کتز دوریس» و «میلر» به پنج نوع فرهنگ سازمانی اشاره کرده اند: (مشبکی، ۱۳۷۷:۴۴۱)

الف) فرهنگ فرهمند در برابر..... فرهنگ خود کفا

ب) فرهنگ و سواسی در برابر..... فرهنگ پراعتما

ج) فرهنگ پرهیزکننده در برابر..... فرهنگ کامیابی جو

د) فرهنگ سیاسی شده در برابر..... فرهنگ متمرکز بر هدف

ه) فرهنگ دیوان سالارانه در برابر..... فرهنگ آفریننده

۲. تقسیم سازمان ها بر مبنای فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی:

در سازمان هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل ها و روش های استاندارد است، در حالی که سازمان هایی با فرهنگ ارگانیک باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیررسمی و تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است تا قوانین و ابزار کار.

۳. در یک تقسیم بندی دیگر سازمان ها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندی کرده اند:

الف) سازمان با فرهنگ علمی (Academy): تأکید این نوع سازمان ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آن هاست.

ب) سازمان با فرهنگ باشگاهی (Club): در این سازمان ها تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در فرهنگ باشگاهی، ارشد بودن و سن و سنوات خدمت در سازمان، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.

ج) سازمان با فرهنگ تیمی (Team): در این نوع سازمان ها تأکید بر نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است.

د) سازمان با فرهنگ سنگری (Fortress): بر عکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآفرینی و اکتشافات ارج می نهد، فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تأکید دارد. در این فرهنگ، امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است.

۴. چارلز هندی با توجه به تحقیقات خود در سازمان ها از فرهنگ های سازمانی زیر یاد می کند: handy، ۱۹۸۱، (p۲۳۱).

الف) فرهنگ نقش (role): تأکید بسیار زیاد بر ساختار بوروکراتیک و تعریف دقیق وظایف.

ب) فرهنگ وظیفه ای (task): تأکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع.

ج) فرهنگ قدرتی (power): وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون.

د) فرهنگ شخصی (Personal): حمایت از افراد حرفه ای و تخصصی و وجود استقلال حرفه ای.

کوئین و مک گراث (۱) چهار نوع فرهنگ مبتنی بر انتظارات را مورد شناسایی قرار داده اند. این چهار فرهنگ ناشی از تبادلات یا تعامل افراد در سازمان تحت تأثیر ارزش ها و اعتقادات حاکم بر سازمان هستند:

ص: ۲۰۴

## ۱. فرهنگ معقول (Rational culture)

از طریق تمرکز فعالیت های یکپارچه و متمرکز درونی مشخص می گردد و موجب می شود با سازمان های دیگر به رقابت پردازد. ارزش های مرکزی این نوع فرهنگ را کارایی و سودمندی تشکیل می دهند؛ عواملی که موجب حداکثر عملکرد سازمان می شود، هدف های صریح و قضاوت های فردی و قاطع هستند.

## ۲. فرهنگ توسعه ای (Development culture)

برخلاف فرهنگ معقول، ویژگی این نوع فرهنگ عدم تمرکز قدرت و متوجه رشد و رقابت بیرونی است. اهداف گسترده رهبری فرهمند موجب تعهد در افراد نسبت به سازمان می شود. سازمان در رقابت برای جلب حمایت بیرونی از بینش و بصیرت استفاده می کند.

## ۳. فرهنگ اجماعی (Consensual culture)

مشخصه این فرهنگ، عدم تمرکز قدرت، تنوع فعالیت ها و توجه داخلی به حفظ سیستم است؛ بنابراین روابط اعضا بسیار دوستانه و کار به شکل تعاونی است که این سبب می شود گروه دارای روحیه بالایی باشد و اعتماد آنان نسبت به هم بسیار زیاد است.

## ۴. فرهنگ سلسله مراتبی (Hierarchical culture)

این فرهنگ همانند فرهنگ اجماعی و برخلاف فرهنگ معقول و توسعه ای، مبتنی بر توجه داخلی و حفظ سیستم است و ویژگی آن تمرکز قدرت و فعالیت های یکپارچه است. قوانین از طریق سلسله مراتب رفتارهای مورد انتظار سازمان و اجرای مقررات پیش می رود؛ پایداری، کنترل، قابلیت پیش بینی و پاسخگویی صفات با ارزشی را تشکیل می دهند. (هوی و میسکل، ۱۳۷۰: ۵-۶۳)

مدل های مختلفی برای شناخت و بررسی فرهنگ سازمانی از سوی پژوهشگران، محققان و صاحب نظران ارائه شده که مهم ترین آن ها به شرح زیر است. مورهد و گریفین (مورهد، ۱۹۸۹: ۴۵) مشخصات زیر را برای یک فرهنگ سازمانی قوی برشمرده اند که عبارت اند از:

۱. تعهد اجتماعی: در سازمان های با فرهنگ قوی، تعهد اجتماعی بین افراد، بسیار بالاست.
۲. وجدان کار: کار به عنوان ارزش پذیرفته شده است و بیکاری منفور تلقی می گردد.
۳. مدیریت کیفی: مدیران نقش بسیار زیادی در بهبود کیفی امور ایفا می کنند.
۴. فرهنگی رقابتی: رقابت مثبت و سازنده در سازمان جاری است.
۵. تطبیق فرد با شغل: افراد بر مبنای علاقه و توان خویش به کار گمارده شده اند.
۶. غنی سازی شغل: در فرهنگ سازمانی قوی، روحیه و انگیزه کارکنان بالاست؛ زیرا افراد متناسب با توان دارای اختیار و مسئولیت هستند.
۷. توسعه شغلی: مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی می شوند و انگیزه به کار را در افراد تضعیف می کند. برای جلوگیری از این وضعیت می توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد.
۸. گردش کار: به وسیله چرخش شغل، افراد با مشاغل بیشتری آشنا می شوند و در کار خود از تنوع و گوناگونی برخوردار می گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می شود.

۹. علاقه و وفاداری به سازمان: در فرهنگ سازمانی قوی، علاقه، پشتکار و وفاداری نسبت به کار از سوی کارکنان و مدیریت کاملاً مشهود است و تلاش می شود سازمان در دستیابی به اهداف خویش موفق تر باشد.

۱۰. اعتماد به نفس: کارکنان هرگز با دودلی و عدم اطمینان دست به فعالیت نمی زنند. برخلاف فرهنگ های قوی در فرهنگ های ضعیف فاصله بین افراد و اهداف سازمانی، زیاد و توافق گروهی بسیار اندک است.

پیترز و واترمن، شاخص های یک فرهنگ سازمانی مطلوب را این گونه ارائه داده اند:

- التزام به عمل: در سازمان های موفق نوعی تعصب به عمل وجود دارد.

- بهادادن به ارباب رجوع و مشتری: در سازمان های موفق ارباب رجوع و مشتری، منبع اطلاعات در مورد محصولات و خدمات جاری و منشأ ایده های نو برای محصولات و خدمات آینده هستند و تأکید بر مشتری و برآورده کردن نیازها و کسب رضایت و خشنودی او، تضمینی برای عملکرد موفق سازمان است.

- خودگردانی و کارآفرینی: در سازمان های موفق، فضایی از تشویق و ترغیب فعالیت های پیش قدمانه و خلاق وجود دارد.

- محوریت نیروی انسانی: سازمان های موفق، سازمان هایی هستند که به نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی خود توجه کرده و فرصت های رشد و تعالی را برای آنان فراهم آورده اند.

- فعالیت و اقدام در امور مرتبط با تجربه و مهارت: به عقیده آن ها تنوع طلبی در مؤسسات موفق رد شده و ارزش فرهنگی رایج در این سازمان ها، عدم دخالت و درگیر شدن در امور غیرمرتبط است.

از نظر رابینز ده ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نمایانگر

وضعیت فرهنگ سازمانی هستند؛ این ده ویژگی عبارت اند از: (رایینز، ۱۳۷۴:۹۶۶)

۱. خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
۲. ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلندپروازی کنند.
۳. هدایت و رهبری: میزانی که سازمان هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود، مشخص می کنند.
۴. یکپارچگی: میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان به روشی هماهنگ عمل می کنند.
۵. حمایت مدیریت: میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آن ها را یاری یا از آن ها حمایت می کنند.
۶. کنترل: میزان قوانین و مقررات حاکم و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می کنند.
۷. هویت: میزان یا درجه ای که افراد، کل سازمان (نه گروه خاص یا رشته ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می دانند.
۸. سیستم پاداش: میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش (افزایش حقوق و ارتقای مقام) براساس شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارند نه براساس سابقه خدمت، پارتی بازی و از این قبیل شاخص ها.
۹. سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
۱۰. الگوی ارتباط: میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود.

## فصل هفتم: سازمان های فرهنگی به مثابه سازمان های یادگیرنده

### سازمان های فرهنگی به مثابه سازمان های یادگیرنده

مدیران امروز با سازمان هایی سروکار دارند که شباهتی به سازمان های گذشته ندارند. (چارلز هندی)

### جایگاه دانش و اطلاعات

«الْعَالِمُ بِزَمَانِهِ لَا تَهْجُمُ عَلَيْهِ اللَّوَابِسُ»؛

کسی که به زمانش عالم باشد، تاریکی ها بر او هجوم نمی آورد.

امروزه تمامی نظریه پردازان سازمانی اذعان دارند که برای حضور مستمر و پایدار در عرصه رقابت جهانی، سازمان ها و نهادها باید حول محور دانش و دانایی فعالیت کنند. الفرد مارشال، دانش را قدرتمندترین موتور تولید می داند. مدیریت دانش، بیش از آن که نوعی تفکر درباره چگونگی اداره یک سازمان باشد، نوعی دارایی راهبردی برای سازمان هاست.

در دنیای متلاطم کنونی، که تغییرات محیطی در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی رشد شتابان داشته و تحولات فناوری بر

ص: ۲۰۹



گسترده‌گی و سرعت این تغییرات به شدت دامن زده است، کوچک‌ترین غفلت مدیران نسبت به موارد فوق‌الذکر پیامدهای غیرقابل جبران را به دنبال خواهد داشت؛ از این رو مدیریت بر سازمان تنها با عنایت به شرایط و مقتضیات محیطی است که موضوعیت پیدا می‌کند و اداره می‌شود. در این میان، مهم‌ترین دارایی استراتژیک سازمان‌ها به منظور ارتقای توان و اثربخش بودن در محیط دراختیار داشتن دانش مورد نیاز و مدیریت درست آن است. روایات اسلامی راز اثربخشی در موفقیت را در حرکت بر مبنای دانش می‌دانند. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: هر کس بدون بصیرت عمل می‌کند، همچون کسی است که بر راه درست پیش نمی‌رود، این است که هرچه تندتر برود از مقصود دورتر می‌شود. (۱)

امام جواد علیه السلام می‌فرماید: آن که راه وارد شدن را نداند، در جست‌وجوی راه بیرون رفتن درمانده گردد. (محمد تمیمی، ۱۳۳۵: ۵۹)

تعریفی که نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می‌دهند، ما را در شناخت هرچه بیشتر آن کمک می‌کند. آرمسترانگ (۲) مدیریت دانش را ارتقای خاصیت رسانایی سازمانی به منظور بهبود توانایی‌ها در جلب مشتری می‌داند. پروساک (۳) مدیریت دانش را تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل کردن این دارایی به دارایی سازمانی می‌داند تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند. دانپورت (۴) مدیریت دانش را عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات سازمانی می‌داند؛ به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

ص: ۲۱۰

---

۱- (۱) اصول کافی، ج ۱، ص ۲۸۳.

۲- (۲) .Armstrong

۳- (۳) .Prosak

۴- (۴) .Danport

گوپتا(۱) مدیریت دانش را دارای دو بُعد می داند: اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید. مدیریت دانش، اطلاعات مورد نیاز را برای فرد نیازمند در زمانی که نیاز دارد فراهم می آورد و مورد دوم شامل فعالیت های اکتساب، تلفیق، توزیع، کاربرد و خلاقیت دانش برای بهبود عملیات سازمان است که در نهایت مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می کند. پس مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند اطلاعات و مهارت های مهم را، که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. این امر، مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل، یادگیری مستمر، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت مؤثر توانا می سازد.

### سازمان فرهنگی، سازمان یادگیرنده

(۲)

بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اساسی، که بهبود مداوم به تعهد سازمان نسبت به یادگیری مداوم نیاز دارد، عاجزند. چگونه می توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افق های جدیدی از فعالیت را فراروی خود بگشاید، بدون این که بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد؟! حل یک مسئله چالش برانگیز، معرفی خدمات و محصول جدید و بازمهندسی فرایند تولید یک اثر، جملگی به مشاهده جهان به طریقی نو و تلاش عملی برای اجرای یافته های جدید نیاز دارند. در فقدان عنصر حیاتی یادگیری، سازمان ها تنها شیوه های کهنه را به صورت مداوم به کار می بندند. سازمانی که در آن عنصر یادگیری وجود ندارد، یک سازمان مرده

ص: ۲۱۱

۱- (۱) .Gopta

۲- (۲) .Learning organization

است. در سازمان مرده، مدیران نسبت به محیط بیرونی واکنش نشان نمی دهند، خود را نسبت به ارباب رجوع متعهد نمی دانند، پاسخگویی به دیگران، بی معنی و ارزیابی از عملکرد مبهم یا وجود ندارد.

این گونه سازمان ها خاص محیطهای ثابت و انحصاری هستند؛ جایی که در آن تقاضا بسیار زیاد و عرضه خدمات بسیار کم است. اداره این گونه سازمان ها به تفکر و خلاقیت نیاز ندارد و مدیران تنها اداره کننده وضع موجود هستند. در این گونه سازمان ها اگر تلاشی وجود دارد، به منظور کارایی است نه اثربخشی.

سازمان های امروزی برای بقا نیازمند تطبیق خود با دگرگونی های محیطی هستند و برای تطبیق باید دائما تغییرات مطلوب را در خود ایجاد کنند تا بتوانند کارآمدی خود را به منظور تحقق اهداف برآورده سازند و این امر میسر نمی گردد مگر با افزایش قابلیت یادگیری. این گونه سازمان ها اگر خود را در عرصه فعالیت ها با محیط هماهنگ نسازند، از صحنه فعالیت حذف خواهند شد. با توجه به رشد فزاینده رقبا، کاهش دائمی منابع، افزایش آگاهی ارباب رجوع از حق خود و پاسخگویی سازمان در مقابل جامعه، یادگیری سازمانی امری حیاتی است.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است با فلسفه عمیق و ذاتی برای پیش بینی و انجام واکنش و پاسخ مناسب در برابر تغییر، پیچیدگی و عدم اطمینان. پیتز سنگه (۱) معتقد است سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود برای خلق چیزهایی است که می خواهد ایجاد کند.

اساس سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانایی استوار است. مدیریت دانایی

ص: ۲۱۲

نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می کند. مدیریت دانایی، فرایند منظم و منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی ها شامل: پایگاه های اطلاعاتی، اسناد، سیاست ها و رویه ها می شود؛ علاوه براین، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می گردد و از روش های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش داخل یک سازمان استفاده می کند.

## ویژگی های سازمان های یادگیرنده

### ۱- مشتری گرا هستند

از جمله خصایص سازمان های یادگیرنده این است که برای مشتریان خود اهمیت زیادی قائل اند و همه تلاش آن ها برای جلب رضایت مخاطب است. هدف این گونه سازمان ها تنها تولید کالا یا ارائه خدمات نیست، بلکه هدف آن ها آن است که کالا یا خدمات ارائه شده با ذوق و سلیقه استفاده کنندگان تناسب کامل داشته باشد. به طور کلی مشخصه های اصلی سازمان دارای تفکر کیفیت گرا در بعد مشتری گرایی عبارت اند از:

الف) مشتری سنگ بنای سازمان است و بقای آن را تضمین می کند.

ب) مشتریان را آقا و سرور خود می دانند.

ج) همیشه حق را به مشتریان خود می دهند.

د) مشاوره و مذاکره با مشتریان را شرط تولید کالا و خدمات می دانند.

ه) قبل از این که مشتری به سراغ آن ها بیاید، آن ها به سراغ مشتری می روند.

و) مشتریان را وادار به انتقاد می کنند (به استقبال تغییرات می روند).

ز) روابط انسانی خوبی با مشتریان برقرار می سازند.

## ۲- خلاق و نوآورنده هستند

خلاقیت و نوآوری، لازمه سازمان های زنده و پویا است و سازمان های کیفی گرا به دلیل این که می خواهند به افق های جدید علمی و تولیدی برسند، خود دارای فضای خلاق هستند و کارکنان خلاق را نیز پرورش می دهند. مدیران دارای تفکر کیفیت گرا دائما افکار و اندیشه های نو را در سازمان ایجاد و آن ها را کاربردی می کنند تا بهتر بتوانند در دنیای پرقابث ادامه حیات دهند و سازمان را سرپا نگه دارند. به طور کلی مشخصه های اصلی مدیران سازمان های کیفیت گرا در بعد خلاقیت عبارت اند از:

- دارای روحیه کنجکاوی قوی هستند.

- به جای حل مشکل، مسئله یابی می کنند.

- از تفکر علمی و منطقی برخوردارند.

- از دسترسی به شرایط جدید خوشحال می شوند.

- بسیار انعطاف پذیرند.

## ۳- به وضع مطلوب نگرش دائمی دارند

سازمان های کیفیت گرا سعی می کنند همیشه افق های جدیدی را برای کارکنان خود باز نمایند؛ به همین دلیل همیشه از وضع موجود ابراز نارضایتی می کنند و این نگرش را به صورت اهداف راهبردی برای کل سازمان تبیین می نمایند تا از سوی کلیه کارکنان سازمان دنبال شود. نگرش به وضع مطلوب موجب می شود تا از امکانات انسانی و مادی موجود سازمان حداکثر بهره برداری شود و بدون این که هزینه اضافی برای سازمان به وجود آید، تولید کالا یا خدمات کیفی تری جایگزین تولیدات قبلی شود. به طور کلی مشخصه های اصلی سازمان کیفیت گرا در

بعد نگرش به وضع مطلوب عبارت اند از:

- اعتقاد دارند کار امروز را بهتر از دیروز می توان انجام داد.

- آینده را به خوبی پیش بینی می کنند.

- گذشته و زمان حال را مبنایی برای ساختن آینده قرار می دهند.

- دائما برای خود هدف های جدید طراحی می کنند.

- در رقابت کردن پیشتازند.

- آرمان گرا و عاقبت طلب هستند.

۴. به نظم و انضباط اهمیت می دهند

به طور کلی مشخصه های اصلی این گونه سازمان ها در بعد نظم و انضباط عبارت اند از:

الف) ظاهر فیزیکی مطلوب (فضای اداری، وضعیت ظاهری، نظم فکری و نظم رفتاری) را تشویق می کنند.

ب) نظم فکری بر نظام مدیریت حاکم است.

ج) تازگی برای شان لذت بخش است.

۵. صبورند

به طور کلی مشخصه های اصلی سازمان یادگیرنده در بعد صبر و شکیبایی عبارت اند از:

- صبر و شکیبایی را به عنوان یک امر اخلاقی کاربردی می کنند.

- به اهداف بلندمدت اهمیت می دهند و از کاری که زود نتیجه ندهد، بی حوصله نمی شوند.

- عجولانه تصمیم نمی گیرند.

- مشارکت و تصمیم گروهی برای آن ها حائز اهمیت است.

۶. در ایجاد خردگروهی و تیم سازی مهارت قوی دارند

کیفیت در هر سازمان، امری انفرادی نیست، بلکه مجموعه عوامل مادی، مخصوصاً انسانی، بایست با همدیگر ترکیب شوند تا کیفیت جدیدی تولید شود. مدیران مؤثر از طریق به هم پیوند دادن گروه‌ها، خرده‌های فردی را به خردگروهی تبدیل می‌کنند و آن را در سازمان کاربردی می‌کنند. منظور از خردگروهی، اعتقاد به ارزش اندیشه و نظرهای کارکنان و زیردستان است؛ به عبارت دیگر، اساس سازمان‌های یادگیرنده بر مبنای یادگیری جمعی است و آن عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می‌یابد. یادگیری سازمانی، فرایندی پویا است که سازمان را قادر می‌سازد به سرعت با تغییر، سازگاری یابد. این فرایند شامل: تولید دانش، مهارت و رفتار است.

خداوند متعال، خرد و حقیقت کلی و مطلق را در انحصار هیچ انسانی قرار نداده است. ما باید افکار، بصیرت و تجربه افراد مختلف را گردآوری کنیم. به طور کلی مشخصه‌های اصلی سازمان دارای تفکر کیفیت گرا در بُعد گروه‌سازی عبارت‌اند از:

الف) برای اندیشه انسانی احترام قائل‌اند.

ب) قدرت تشخیص استعداد افراد در آن‌ها بالاست.

ج) تصمیم‌گیری را بر پایه اطلاعات دیگران قرار می‌دهند.

د) کیفیت را امر همگانی می‌دانند.

ه) به محدودیت‌های خود واقف‌اند.

۷. هدف گرا هستند

سازمان یادگیرنده مجموعه کارکنان را به سوی تحقق اهداف کیفی سازمان سوق می‌دهد و این زمانی امکان‌پذیر است که اهداف کیفی برای مدیران مشخص شده باشد و دیگران نیز توجه باشند. هدف‌گذاری و

دستیابی به اهداف، لازمه مدیریت کارآمد است. تحقیق نشان می دهد، اهداف مشکلی که روشن هستند و کارکنان و مدیران آن ها را پذیرفته باشند، بیشتر از اهداف آسان، ولی نامشخص یا عملیات بدون هدف منتج به عملکرد بالای کارکنان و سازمان می گردد. هدف گرایی در یک سازمان می تواند با تنظیم شرح فلسفه وجودی سازمان شروع شود و با برقراری اهداف کلی در زمینه های مختلف ادامه یابد. به طور کلی مشخصه های اصلی سازمان یادگیرنده در بُعد هدف گرایی عبارت اند از:

- اهداف کیفی سازمان را مشخص می کنند.

- توجیه فلسفه کیفیت را راهگشای اصلی کار می دانند.

- اهداف کیفی سازمان را عینی و ملموس می کنند.

- برای رسیدن به اهداف، تعهد ایجاد می کنند.

- تحقق اهداف کیفی را اندازه گیری می کنند.

## یادگیری سازمانی

(۱)

یادگیری سازمانی فرایندی است که سبب افزایش توان سازمان، در کسب و توسعه دانش جدید می شود و هدف آن بهره گیری سازمان از دانش و اطلاعات برای بهبود مستمر عملکرد است. (کامینگز، ۱۳۸۵: ۷۱۷) یادگیری سازمانی، نتیجه دو عامل مهم است:

۱. ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می کنیم.

۲. محیط رقابتی که سازمان ها و مجموعه های فرهنگی در آن فعالیت دارند.

این دو عامل از جهانی شدن نشئت گرفته اند. محیط متلاطم و متغیر سازمان ها که مشخصه اصلی آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان

ص: ۲۱۷



و افزایش رقابت در بازار محصولات و خدمات است به آنان اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، توانایی ها، قابلیت ها و تکنولوژی های رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. این امر، سازمان ها را مجبور می کند تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند.

یادگیری و آموزش مستمر به سازمان کمک می کند تا نسبت به رقبا سریع تر و بهتر گام بردارد؛ از طرف دیگر، با پیشرفت و افزایش مهارت های کارکنان، نیازها و خواسته های مشتریان به شکل مطلوب تری برآورده می شوند که این امر کسب مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می آورد؛ از این رو آموزش و یادگیری مستمر می تواند در سازمان های فرهنگی به عنوان مزیت رقابتی جلوه کند. با توجه به نکات بیان شده، عوامل اصلی که ضرورت یادگیری سازمانی را پی ریزی می کنند عبارت اند از:

الف) به منظور بقا در محیط، سازمان بایست به سرعت تغییرات محیطی بیاموزد؛ در حقیقت، توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییرات محیطی اش به توانایی سازمان در میزان یادگیری اش بستگی دارد.

ب) میزانی که یک سازمان نیاز دارد تا از شکل های سنتی یادگیری به سمت یادگیری سازمانی حرکت کند، به درجه بی ثباتی (تغییر) محیط فراروی آن بستگی دارد.

ج) در گذشته حفظ اتحاد و سازش با محیط سازمان، به عهده مدیران ارشد بود، اما امروزه محیط آن قدر سریع در حال تغییر است که این کار فرای توانایی مدیران ارشد است و این امر به همراهی و مشارکت همه کارکنان نیاز دارد. تمامی نیروی کار نیازمند سهیم شدن در شناسایی ضرورت تغییر و اجرای آن هستند و این امر به نوبه خود مستلزم آن است

که آن‌ها در یادگیری نیز سهیم شوند؛ البته اگر سازمان می‌خواهد با محیط خود متحد و همگام باشد.

ریشه واژه یادگیری (leis) به معنای شیار انداختن یا دنبال کردن است. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور به دست می‌آید. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار می‌گیرد و بر آن مدیریت می‌کند.

واژه «یادگیری سازمانی» اغلب با واژه «سازمان یادگیرنده» به جای هم به کار می‌روند. تسانگ (۱۹۹۷) در مورد تفاوت آن‌ها می‌گوید: یادگیری سازمانی مفهومی است که برای انواع مشخصی از فعالیت‌ها که درون سازمان اتفاق می‌افتد، به کار می‌رود؛ درحالی‌که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد که یادگیری سازمانی را درون خود دارد. باین حال رابطه ساده‌ای بین این دو وجود دارد. یک سازمان یادگیرنده در یادگیری به خوبی عمل می‌کند. صاحب نظران از سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند.

«گاروین»<sup>(۱)</sup> معتقد است سازمان یادگیرنده دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. «سنگه» معتقد است سازمان یادگیرنده، به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند. لایسل<sup>(۲)</sup> معتقد است که یادگیری سازمانی به معنی فرایند بهبود اقدامات از طریق درک و دانش بهتر است.

هایزن سازمان یادگیرنده را نوعی از سازمان می‌داند که یادگیری

ص: ۲۱۹

---

۱- (۱) .Garvin

۲- (۲) .Laisel

اعضایش را به گونه ای آماده می کند که نتایج ارزشمندی را نظیر: نوآوری، کارایی، همسویی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می آورد. پروبست و باچل (۱) یادگیری سازمانی را توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن ها و همچنین تغییر دانش و ارزش های سازمان می داند به طوری که مهارت های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود. باب گانز یادگیری سازمانی را کسب و کاربرد دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید و نگرش های بهبودبخش به منظور نگهداری، رشد و توسعه سازمان تعریف کرده است. (گانز، ۱۳۷۸: ۴۹)

ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده نوعی مزیت رقابتی به شمار می آید که می تواند سازمان را در برابر سایر سازمان های رقیب، نیرومند، پایدار و استوار نگه دارد. پیتر سنگه معتقد است تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمان ها، یادگیری سریع تر نسبت به رقباست و چنانچه سازمان به این امر نائل شود، از سایر سازمان های رقیب اثربخش تر و کارا تر خواهد شد. او (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۶۴) در کتاب خود، پنج مبنا را برای سازمان های یادگیرنده در نظر گرفته است:

الف) مهارت فردی: مهارت کشف کردن و تعمیق مداوم بینش فردی؛

ب) مدل های ذهنی: توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آن ها و ابراز آن تصاویر برای تأثیرگذاری بر دیگران؛

ج) بصیرت مشترک: عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می کند؛

د) یادگیری تیمی: قدرت هم فکری کردن با هم که از طریق کسب مهارت در گفت و گو و مباحثه با یکدیگر به دست می آید.

ص: ۲۲۰

ه (تفکر سیستمی: اصلی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آن ها را به عنوان مجموعه ای واحد مطرح می کند.

سنگه چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می کند:

۱. اقدام: انجام یک وظیفه در قالب چهارچوب تجربه؛

۲. بازتاب: مشاهده گر اعمال و افکار خود بودن، کالبد شکافی کارهای انجام شده؛

۳. ارتباط: خلق ایده ها برای اقدام و ساماندهی آن ها در قالب های جدید؛

۴. تصمیم: تدوین رویه برای انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات تولیدشده در مرحله ارتباط.

سنگه این چهار عنصر را در قالب حلقه های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی به کار می گیرد. از نظر ایشان، یادگیری در سازمان در سه سطح یادگیری فردی، تیمی و سازمانی مورد توجه است:

### **یادگیری فردی**

افراد، واحد تشکیل دهنده بخش ها، تیم ها و سازمان ها هستند. سازمان ها از طریق افراد یاد می گیرند. طبق نظر «جان ردینگ» یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت های محوری و آماده سازی همگان برای آینده نامشخص ضروری است؛ البته یادگیری افراد، یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود. روش های یادگیری فردی عبارت اند از: بهره گیری از کتاب ها، مستندات، مربیگری دیگران، حضور در دوره ها، کلاس ها و سمینارها و تفسیر تجربه یادگیری از آن ها، خود یادگیری، یادگیری در ضمن عمل، یادگیری از همکاران، یادگیری از راه رایانه و....

ص: ۲۲۱

## یادگیری تیمی

در سازمان های پیچیده امروز نقش فعالیت تیمی از فعالیت فردی به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار است. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر و خلق کنند و بیاموزند. متفکران زیادی از جمله «سنگه» و «پاولوسکی» به اهمیت یادگیری تیمی، خصوصا به عنوان پلی برای یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. «پاولوسکی» یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته، تأکید می کند یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود.

(خلقتی، <http://emodiran.com>)

پیتر سنگه یادگیری جمعی را فرایندی می داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه می یابد و به گونه ای همسو می شود که نتایج آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده اند. این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است؛ اما درعین حال قابلیت های شخصی، رکنی اساسی است؛ چراکه تیم های توانا از افراد توانا تشکیل شده اند.

## یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان به دست می آید. یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می شود و به مکانیسم هایی مانند سیاست ها، استراتژی ها و مدل هایی بر ذخیره دانش متکی است. افراد و گروه ها عواملی هستند که از طریق آن ها یادگیری سازمانی

محقق می شود. «آرگریس» یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش ها، باورها و مفروضات میان افراد تیم می داند.

## انواع یادگیری

### اشاره

یادگیری می تواند انواع مختلفی داشته باشد؛ اما هیچ یک به طور کامل از یکدیگر مستقل نیستند. هر فرد، تیم یا سازمان می تواند هم زمان بعضی یا تمام این روش ها را به کار گیرد.

#### ۱. یادگیری انطباقی:

در این مرحله، فرد، تیم یا سازمان از تجربه و بازتاب فعالیت ها یاد می گیرد. «جان براون» مدیر بریتیش پترولیوم (BP) فلسفه خود را درباره یادگیری انطباقی چنین بیان می کند: «هرگاه عملی را مجدداً انجام می دهیم، باید حتماً آن را بهتر از دفعه قبل انجام دهیم.»

#### ۲. یادگیری آینده نگر:

این نوع یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده می آموزد؛ یعنی تعریف بهترین فرصت های آینده و کشف راه هایی برای دستیابی به آن. رویکرد شرکت «رویال داچ شل» نسبت به یادگیری عبارت است از: «برنامه ریزی به عنوان یادگیری» به این معنا که رویکرد و تفکر درباره آینده، اعم از پیش بینی یا خلق آن به ما می آموزد که امروز چه باید بکنیم؛ در واقع آینده سازنده فعالیت های امروز است.

### ۱- یادگیری از راه عمل

این نوع یادگیری دربرگیرنده مسائل واقعی است و بر کسب دانش و پیاده سازی راه حل در عمل تمرکز دارد. یادگیری از راه عمل، روشی است

برای تسریع در یادگیری و برخورد مؤثر در رویارویی با شرایط مشکل و واکنش مؤثر نسبت به تغییرات و به عنوان یک فرایند تیم ها را درگیر می کند. آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی کرده است:

## ۲- یادگیری یک حلقه ای

(۱)

این نوع یادگیری سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آن ها به صورت ساده از طریق تغییر در فعالیت ها دارد؛ از مشکلات بنیادین چشم پوشی می کند و اهداف، استراتژی ها و ارزش ها را صحیح تلقی می کند و سعی در حفظ وضع موجود دارد. در نهایت افراد و سازمان ها یاد می گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ کنند و با شرایط خود تطبیق دهند.

## ۳- یادگیری دو حلقه ای

(۲)

در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاست ها و اهداف را نیز مورد سؤال قرار داده، به اصلاح آن ها می پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت های قابل مشاهده، بلکه علت آن ها و حقایق در پس آن ها را نیز مورد سؤال قرار می دهد.

## ۴- یادگیری سه حلقه ای

این نوع یادگیری را می توان یادگیری یاد گرفتن نامید؛ در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاست ها، ساختارها، سیستم ها و تکنیک ها در روبه رو شدن با تغییر

ص: ۲۲۴

---

۱- (۱) . Single Loop Learning

۲- (۲) . Double Loop Learning

مداوم فرض‌ها در مورد خود و محیط قرار دارد و زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه‌ای و دوحلقه‌ای را اجرا کنند.

### **عوامل مؤثر در ایجاد سازمان یادگیرنده**

عوامل متعددی در ایجاد سازمان یادگیرنده نقش دارند. مهم‌ترین عوامل مؤثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از:

### **وجود اهداف، سیاست‌ها و راهبرد مشخص**

حمایت و تعهد مدیران ارشد، عاملی اساسی در ایجاد سازمان یادگیرنده است. مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح، اشتیاق و اراده خود را به مدیریت یادگیری در سازمان از طریق اتخاذ چشم‌انداز، راهبرد و سیاست‌های آگاهانه نشان دهد. در سازمان‌های یادگیرنده، آرمان و دیدگاه مشترکی بین نیروی انسانی و سازمان وجود دارد. ایجاد آرمان و دیدگاه مشترک در سازمان در سایه رهبری مشتاق و قوی ایجاد می‌شود.

### **فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب**

فرهنگ سازمانی، عاملی اساسی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت یادگیری در سازمان است. فرهنگ به عنوان قلب یک سازمان یادگیرنده است. حس (۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که بزرگ‌ترین مانع در خلق سازمان‌های دانش‌بنیان فرهنگ سازمانی متناسب است. بزرگ‌ترین چالش در مقابل اجرا و استقرار مدیریت دانش، یک مسئله فنی نیست؛ زیرا می‌توان آن را با «تکنولوژی اطلاعات» حل کرد، چالش اصلی،

ص: ۲۲۵



مسئله فرهنگ سازمانی است. وظیفه دشوار تفوق بر موانع فرهنگی، به ویژه احساسی است که می گوید اطلاعات باارزش تر از آن است که تسهیم شود؛ از این رو اولین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده، طراحی و نهادینه سازی فضای متناسب و مطلوب کاری است. ایجاد محیطی که در آن تشویق افراد به افزایش دانایی، ریسک پذیری، به اشتراک گذاشتن داده ها و اطلاعات، انجام کار به صورت گروهی و تیمی، مستندسازی تجربیات، انجام کار بدون ترس و... می انجامد.

اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد، اما فرهنگ سازمانی متناسب با آن وجود نداشته باشد، سازمان در مسیر یادگیری قرار نخواهد گرفت. رفتار و اعمال مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی هایی باشد که مشوق و فرهنگ ساز یادگیری باشد. مؤلفه های مورد تأکید در فرهنگ سازمان یادگیرنده عبارت اند از:

۱. ترویج و تقویت فرهنگ کار تیمی به جای کار گروهی؛

در یک تیم کاری، (۱) پدیده هم افزایی (۲) مشاهده می شود و تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است.

۲. ترویج و تقویت روحیه مسئولیت پذیری؛

۳. حمایت از ابتکار خلاقیت در فعالیت ها.

## ساختار سازمانی

افراد در سازمان ها همه روزه درگیر عملیات جاری هستند. فرایندها و عملیات جاری مؤسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند؛ به عبارت

ص: ۲۲۶

---

۱- (۱) .WORK TEAM

۲- (۲) .SYNERGY

دیگر، سازوکارها و فرایندهای کاری به گونه ای طراحی شود که تسهیل کننده فرهنگ یادگیری باشد نه در مسیر کند نمودن جریان یادگیری. در سازمان های یادگیرنده، تمامی اجزا با هم پیوندی عمیق دارند، به طوری که «پیتر دراگر» این گونه سازمان ها را به ارکستری تشبیه می کند که هرکس ساز خود را می زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است. طبیعت سازمان های یادگیرنده امروزی نیز چنین است که با پرسنل گسترده و با فرهنگ های متفاوت، همچنان در حال رشد و فعالیت منسجم هستند.

## فناوری اطلاعات

بی اطلاعی و ناآگاهی سبب افزایش آسیب پذیری سازمان در برابر تهدیدهای خارجی و ازدست رفتن فرصت های محیطی می شود. هرچه کسب اطلاعات بیرونی و درونی در سازمان بهتر انجام گیرد، عدم اطمینان محیطی کاهش می یابد. از ویژگی های مهم سازمان های یادگیرنده، روانی جریان داده ها، اطلاعات و دانش در این سازمان هاست. این روانی، به افزایش دانش و توانمندی نیروی انسانی در سازمان منجر می شود. با رشد دانش پرسنل، میزان هوش سازمان ها بالا می رود و بهره وری آنان ارتقا می یابد. فناوری اطلاعات یکی از مهم ترین و موثرترین عوامل در سازمان های یادگیرنده است. بدون فناوری اطلاعات، تحقق سازمان یادگیرنده ناقص یا غیرممکن خواهد بود. سازمان های یادگیرنده نیازمند حداقل قابلیت های زیر هستند:

الف) هوش و حافظه سازمانی برای حفظ و نگهداری و انتشار دانش و تجربه؛

ب) امکانات همکاری، هماهنگی و کار تیمی ورای مرزهای جغرافیایی و حتی زمانی؛

ج) برقراری ارتباط به منظور تبادل پیام ها، فایل ها و...؛

د) وجود پایگاه های دانش، گروه افزارها، سیستم های پست الکترونیک و... که به این امر مهم کمک می کنند. بسیاری از سازمان های یادگیرنده با به کارگیری این ابزارها توانسته اند تحولات چشمگیری به وجود آورند؛

ه) (ایجاد، بازیابی و ارائه اطلاعات بهنگام.

ص: ۲۲۸

### مدیریت کسب و کار فرهنگی

بسیاری از مردم عقاید مختلفی دارند، اما تعداد کمی از آن ها هستند که همین امروز و نه فردا و نه هفته آینده، تصمیم می گیرند کاری در مورد عقاید انجام دهند؛ آن ها فقط تصمیم گیری می کنند. کارآفرین واقعی یک عمل کننده است نه یک رویاپرداز. (گاندری، ۱۳۴۱:۴)

عصر حاضر را به لحاظ ویژگی های خاص (رشد فناوری، تغییرات سریع و غیرمنتظره، حجم بالای دانش و دانشوران و...) هم می توان به عنوان مجموعه ای از تهدیدات برای کسب و کار فرهنگی در نظر گرفت که مانند توفانی سهمگین بقا و حضور سازمان ها و نهادهای فرهنگی را در صحنه با خطر روبه رو می کند و آن ها را از صحنه فعالیت و مأموریت به سرعت خارج می نماید و هم می توان آن را از منظر ظهور فرصت هایی مشاهده کرد که با درایت و مدیریت درست می توان از آن ها بهره گیری کرد. کارآفرینان فرهنگی به لحاظ وجود انگیزه قوی و باور راسخ به رسالت خود، چنانچه خود را با دانش کسب و کار مجهز نمایند، قادرند اهداف خود

را از طریق شکار فرصت ها تحقق بخشند.

کارآفرینان محور توسعه هستند و با تخریب روش های کهن و ناکارآمد قبلی و جایگزینی آن ها با شیوه های بدیع و نوین، به نظام اجتماعی، پویایی و حیات می بخشند. ایجاد مؤسسه فرهنگی می تواند با حضور یک کارآفرین شروع شود. این چرخه با ورود یک کارآفرین به صحنه آغاز می شود. او یک فرصت را شناسایی و کشف و سپس مؤسسه ای را برای پیگیری این فرصت ایجاد می کند، منابع مورد نیاز را جمع آوری می کند، یک طرح عملی را پیاده می سازد، ریسک ها و نتایج مثبت کار را محاسبه می نماید و تمام این کارها را در یک بازه زمانی معین انجام می دهد.

## مراحل شکل گیری یک مؤسسه فرهنگی

### مرحله اول: وجود یک کارآفرین

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی **Entrepreneur** به معنای متعهد شدن نشئت گرفته است. کارآفرین شخصی حقیقی یا حقوقی است که توانایی تحمل ریسک - اغلب مالی - را دارد و می تواند یک ایده اولیه را به یک فعالیت اجتماعی - اقتصادی تبدیل کند. در تعریفی دیگر، کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت را سازماندهی، اداره و تقبل کند. کارآفرینان ویژگی های خاصی دارند که عمومی ترین ویژگی های آنان عبارت است از:

۱. نیاز به موفقیت (تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی به قصد موفقیت در موفقیت های رقابتی)؛

۲. استقلال طلبی (کنترل بر سرنوشت خویش، کاری برای خود انجام دادن، رئیس خود بودن)؛

ص: ۲۳۰

۳. تحمل ابهام (توانایی ادامه حیات با دانش ناقص درباره محیط و تمایل به آغاز فعالیتی مستقل، بدون آن که شخص بداند موفق خواهد شد یا خیر)؛

۴. کانون کنترل درونی (شانس یا سرنوشت، زندگی شخصی فرد را کنترل نمی کند).

### **مرحله دوم: تشخیص فرصت**

در این مرحله کارآفرین به لحاظ وجود یک یا چند عامل (انگیزه نیرومند، وجود تجربه، وجود مهارت، وجود دانش و...) در محیط پیرامون خود رصد می کند و قادر است یک نیاز را که دیگران آن را شناسایی نکرده اند کشف کند یا روش بهتری برای رفع آن نیاز نسبت به دیگران بیابد. در این مرحله تحقیق و درک ابعاد فرصت و مفهوم آن و تعیین این که آیا این فرصت مناسب است یا خیر، از اهمیت زیادی برخوردار است.

### **مرحله سوم: تمرکز روی فرصت مورد نظر**

در این مرحله کارآفرین نیازمند شناخت دقیق فرصت کشف شده از جوانب مختلف است و از طریق بررسی محیطی، مشورت با دیگر متخصصان، مدیران دیگر مؤسسات و سازمان های مرتبط به جمع آوری اطلاعات می پردازد تا دقیقاً وضعیت فرصت را از جنبه مالی، تعداد رقبا، وضعیت رقبا، نوع محصولات و خدمات، نیاز محیطی، قوانین و مقررات، آینده فرصت، حامیان بالفعل و بالقوه و... شناسایی کند. بدون وجود اطلاعات دقیق و جامع، ایجاد یک مؤسسه فرهنگی از همان ابتدا امری شکست خورده است.

فرض کنید کارآفرین کسب و کار کوچکی را با سازمانی ساده ایجاد کرده است، منابع مورد نیاز خود را با توجه به طرح خود تخصیص داده و اولین عرضه خدمات و محصولاتش نیز انجام شده است. چیزی که موفقیت کسب و کار را در همان مراحل اولیه تعیین می کند این است: اگر مدل کسب و کار سودآور باشد، اهداف معقولی در نظر گرفته شده باشد و کسب و کار در راه کسب سلامت اقتصادی پیش برود، کارآفرین می تواند در این مرحله به رشد کسب و کار خود یا کوچک ماندن این کسب و کار به حدی که با سرمایه شخصی قابل تأمین باشد، فکر کند. در فعالیت های فرهنگی کلمه موفقیت باید دقیقاً تعریف شود. منظور از موفقیت، میزان جذب مخاطب، میزان فروش و عرضه محصولات و خدمات و... است.

### مدیریت بحران در مؤسسات و نهادهای فرهنگی

#### اشاره

مجموعه های فرهنگی در مسیر فعالیت خود با سه نوع بحران روبه رو هستند که بایست با مدیریت درست آن ها را از انحراف و شکست نجات داد و در مسیر موفقیت و رشد هدایت کرد؛ این بحران ها عبارت اند از:

#### ۱- بحران ظهور

#### اشاره

بسیاری از مؤسسات فرهنگی در همان ابتدای تأسیس با مدیریت غلط، محکوم به شکست هستند و به سرعت از چرخه فعالیت حذف می شوند؛ به عبارت دیگر، در دوره خُردسالی از بین می روند. عواملی که به نابودی یک سیستم فرهنگی در مرحله ظهور منجر می شود، عبارت اند از:

## الف) ناتوانی در شناخت درست محیط

شناخت محیط فراروی، اولین اقدام در ایجاد و هدایت یک مؤسسه فرهنگی است. وجود اطلاعات ناقص و مبهم از محیط، رقبا، سازمان های همسو، مخاطبان، قوانین و مقررات، شرایط اجتماعی و هرگونه اطلاعاتی که در روند ایجاد و حرکت مؤسسه لازم است، به معنای حرکت با شتاب در تاریکی است. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله وسلم به ابن مسعود می فرمایند: «ابن مسعود اذا عملت عملا - فاعمل بعلم و عقل و ایاک ان تعمل عملا بغیر تدبیر و علم»؛ هرگاه کاری را انجام دادی، از روی علم و عقل انجام بده و بر حذر باش از این که کاری را بدون برنامه ریزی و آگاهی انجام دهی.»<sup>(۱)</sup>

## ب) ناتوانی در شناخت درست نیاز

عامل دیگر در ایجاد بحران در یک مؤسسه فرهنگی، آن است که کارآفرین فرهنگی در ابتدا دقیقا نیازی را که می خواهد برآورده و رفع کند نمی شناسد و بر مبنای یک هدف کلی و مبهم حرکت می کند. جملاتی مانند ارتقای هویت فرهنگی، ارتقای سطح بینش و دانایی، رفع ناتوانی و توانمندسازی مردم، همگی مبهم هستند. این گونه جمله ها بایست به اهداف روشن و قابل اندازه گیر تبدیل شوند. تحقیقات گویای آن است که بسیاری از مؤسسات شکست خورده یا هدف نداشته اند یا هدف آن ها مبهم بوده یا این که هدف آن ها بسیار گسترده تعیین شده که با تخصیص منابع محدود خود نتوانسته اند به همه ابعاد هدف تعیین شده جامه عمل بپوشانند و از بین رفته اند. فعالیت یک کارآفرین فرهنگی با یک ایده شروع می شود و برای تحقق این ایده باید به سؤالات زیر پاسخ روشن دهد:

ص: ۲۳۳



۱. هدف و ایده اصلی چیست؟

۲. قرار است این ایده به کجا برسد؟ (اهداف و مقاصد)

۳. روش رسیدن به اهداف چیست؟ (استراتژی رشد)

۴. چه چیزهایی مورد نیاز است تا بتوان به این اهداف رسید؟ (افراد و منابع مالی)

۵. چه ساختاری برای آن بهتر است؟ (ظرفیت های سازمانی)

۶. چه مقدار سرمایه و چه زمانی نیاز است؟ (استراتژی مالی)

۷. چه زمانی به مقصد نهایی می رسد؟ (چشم انداز موفقیت)

### ج) فقدان مدیریت راهبردی

#### اشاره

در شکل گیری یک مؤسسه فرهنگی، وجود رویکرد مدیریت راهبردی به عنوان راهنمای هدایت مؤسسه امری حیاتی است. مدیریت راهبردی را فرایندی می دانند که از طریق آن، مؤسسه محیطهای داخلی و خارجی خود را تحلیل و از آن شناخت کسب می کند؛ علاوه بر آن، مسیر راهبردی خود را پایه گذاری و راهبردهایی خلق می کنند تا آن ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده یاری دهد. پس از این مرحله، تلاش خواهند کرد تا بتوانند راهبردهای تدوین شده را به مرحله اجرا درآورند. در مدیریت راهبردی بنیان گذاران مؤسسه باید به مسائل زیر دقیقاً توجه و برای آن ها پاسخ درست داشته باشند.

#### یکم. مأموریت

##### (۱)

مأموریت یک سازمان، خط یا خطوط کسب و کار آن را تشریح، محصولات و خدمات آن را تعیین و بازارهایی را که در حال و آینده در

ص: ۲۳۴

آن‌ها فعالیت خواهد کرد، مشخص می‌کند. (Byars ۱۹۹۱, ۱۸) مأموریت، با تعریف چرایی وجود مؤسسه شکل می‌گیرد و شامل دلیل وجودی مؤسسه، مقصد اصلی فعالیت‌های مؤسسه و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های کارکنان را جهت می‌دهد. مأموریت باید مشخص نماید سازمان چگونه می‌خواهد رقابت کند و به مخاطبانش ارزش ارائه دهد. در حالت کلی، بیانیه مأموریت (۱) باید به مسائل زیر جواب دهد:

الف) ما که هستیم (رسالت ما)؟

ب) مخاطبان ما که هستند؟

ج) خدمات و محصولات ما چه هستند؟

د) محیط فعالیت ما کجاست؟

ه) ارزش‌های اساسی ما در کار چیست؟

و) مزیت متمایز ما نسبت به دیگران (رقبا) چیست؟

## دوم. چشم انداز

(۲)

چشم انداز سازمان، تصویری از آینده می‌سازد که جهت‌گیری سازمان را تشریح می‌کند و به اشخاص کمک می‌کند بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را پشتیبانی کنند. چشم انداز، سازمان را از ثبات مأموریت و ارزش‌های بنیادی به پویایی استراتژی (مرحله بعد) سوق می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی‌های چشم انداز عبارتند از:

الف) سازمان در آینده چه جایگاهی را می‌خواهد در اختیار داشته باشد، چه برداشتی از آن شود و به چه موفقیت‌هایی نائل شود؟

ب) توصیفی از سازمان در افق زمانی مورد نظر؛

ص: ۲۳۵

۱- (۱) .Mission Statement

۲- (۲) .Vision

ج) فراهم آوردن تمرکز بلندمدت برای کل سازمان؛

د) الهام بخش و القاکننده آینده ای جذاب؛

ه) برخلاف مأموریت سازمانی که هدف و منظور را در زمان حاضر نشان می دهد، چشم انداز سازمانی به آینده توجه دارد. سازمان با تدوین چشم انداز، درک روشنی از آنچه در آینده می خواهد باشد، ارائه می دهد.

### سوم. اصول و ارزش های راهنما

(۱)

هر سازمانی علی رغم داشتن مأموریت و چشم انداز، بایست به کمک مجموعه ای از ارزش ها و عقاید هدایت شود. این ارزش ها و اصول چارچوب مشخصی را برای تصمیم گیری ها فراهم می آورد؛ درحقیقت، اصول و ارزش های مذکور بخشی از فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند. ارزش ها عمدتاً در مورد موضوعات مرتبط با اخلاقیات (منشور اخلاقی) نظیر: اعتماد، صداقت، یکپارچگی، احترام و عدالت است. این ارزش ها بایست در سرتاسر سازمان قابل پیاده سازی باشند.

### چهارم. اهداف کلان

(۲)

اهداف کلان درحقیقت توصیف کننده برون داد(۳) مطلوب سازمان در آینده مورد نظر است که به نوعی پشتیبانی کننده مأموریت و چشم انداز سازمان به شمار می رود. اهداف کلان همانند چتری است که پره های متعددی (اهداف عملیاتی(۴)) از مرکز آن منشعب شده است. ویژگی های معمول اهداف کلان عبارت اند از:

ص: ۲۳۶

---

۱- (۱) .Guiding Principles and Values

۲- (۲) .Goals

۳- (۳) .Outcome

۴- (۴) .Objectives

الف) این اهداف تمایل دارند بلندمدت باشند.

ب) مجموعه ای از برنامه های مرتبط (۱) هستند.

ج) منعکس کننده عمل (اقدام) اصلی سازمان هستند.

#### ۱. راهبرد (۲)

راهبرد به معنای تعیین هدف های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف هاست. (Chandler ۱۹۶۲, ۱۳) در یک تعریف کلی، می توان بیان کرد: راهبرد، هنر ایجاد و به کارگیری فرصت های فراروی مؤسسه در محیط (فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) برای رسیدن به وضعیت مطلوب در برابر فشارها (تهدیدات) است.

#### ۲. اهداف عملیاتی (۳)

اهداف عملیاتی به عنوان اقدامات (۴) بسیار دقیق، مبتنی بر زمان و قابل اندازه گیری تعریف می شوند که به طور کامل اهداف کلان را پشتیبانی می کنند. اهداف عملیاتی بایست از ویژگی های زیر برخوردار باشند:

۱. به طور مستقیم با هدف کلان ارتباط داشته باشد.

۲. سازمان را به اقدام و عمل وادارد.

۳. براساس نتایج بیان شود.

۴. قابل اندازه گیری باشد.

۵. ساده و قابل درک باشد.

ص: ۲۳۷

---

۱- (۱) .related programs

۲- (۲) .Strategy

۳- (۳) .Objectives

۴- (۴) .Actions

۶. واقع گرا و قابل حصول باشد.

۷. از طرف اجراکنندگان قابل قبول باشد.

۸. ممکن است به اهداف عملیاتی متعددی برای برآورده کردن هدف کلان نیاز باشد.

۳. معیارها، (۱) اهداف کمی (۲) و اقدامات (۳)

پس از تدوین اهداف کلان، راهبردها و اهداف عملیاتی لازم است تا گام های زیر طی شود:

گام اول) تعیین شاخص ها برای اندازه گیری اهداف؛

گام دوم) تعیین اقدامات و تعریف پروژه ها به منظور تحقق اهداف عملیاتی؛

گام سوم) تدوین برنامه اجرایی و زمان بندی ریز فعالیت ها و اقدامات در مسیر اهداف تعیین شده. (۴)

نمودار تبیین رابطه بین اهداف عملیاتی، اقدامات و برنامه اجرایی

ص: ۲۳۸

---

۱- (۱) .Measurement

۲- (۲) .Targets

۳- (۳) .Initiatives

۴- (۴) .Action Plan

یکی از تله‌هایی که یک مؤسسه فرهنگی به آن دچار می‌شود، فقدان به کارگیری نبوغ و نوآوری و هدایت مؤسسه و راهبری آن براساس تقلید است. خوش‌بینانه‌ترین حالت برای یک مؤسسه، که فعالیتش را براساس تقلید استوار می‌سازد، رسیدن به مؤسساتی است که از آن‌ها الگوبرداری کرده است. در محیط متلاطم و پیچیده، حرکت براساس تقلید، محکوم به شکست است، مگر آن که شما از مؤسساتی که از آنان تقلید می‌کنید از لحاظ منابع انسانی، منابع مالی و تجربه قوی‌تر باشید که در این مسئله جای تردید وجود دارد. مؤسساتی می‌توانند در عرصه رقابت موفق باشند که بر دو اصل متکی باشند:

#### الف) نوآوری

نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد رقابت در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی است که به رشد سازمانی منجر می‌شود؛ موفقیت آینده را دربردارد و همانند موتوری است که به سازمان‌ها و نهادها اجازه می‌دهد در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردار شوند. مؤسسات فرهنگی بایست بتوانند جریانی از محصولات و فرایندهای جدید را ایجاد کنند، تا برای ماندگاری و دوام خود، گامی به پیش نهند. دراکر با تأکید فراوان می‌گوید که هر سازمان به یک توانایی و مهارت اساسی نیاز دارد و آن، نوآوری است. نوآوری یک ماجرای چندوجهی است. او نوآوری‌های سازمانی را براساس محصول و خدمات، فرایند و نوآوری‌های اجرایی دسته‌بندی کرده است. سازمان‌ها و نهادها باید تلاش کنند تا فرهنگ مناسب، ساختار، محرک‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای مناسبی را، که به تسهیل نوآوری منجر می‌شوند، در خود پدید آورند.

در محیط پیچیده و رقابتی با ویژگی های جهانی شدن اقتصاد و فرهنگ، رقابت بر مبنای زمان، روبه رو شدن با انبوه اطلاعات و دانش، حضور پررنگ رقبای، قدرت روزافزون مخاطبان، سازمان ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره ای جز طراحی مسیر رقابتی بر مبنای شناخت و تقویت مزیت رقابتی خود ندارند. مهم ترین عامل بقا و حفظ سازمان در حالت مطلوب، شناسایی و تقویت مزیت رقابتی اش نسبت به سایر سازمان ها است. «جی. کیگان» مزیت رقابتی را میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای سازمان در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان می داند. «پورتر» مزیت رقابتی را ارزش های قابل ارائه سازمان برای مشتریان می داند به نحوی که این ارزش ها از هزینه های مشتری بالاتر است.

قابلیت (۱) را سطح یا میزان دانش مهارت و توانمندی های منابع انسانی برای انجام فعالیت برای دستیابی به اهداف تعریف کرده اند. قابلیت محوری (۲) در یک مؤسسه فرهنگی، تکنولوژی و مهارت های سازمان، کیفیت، سرعت، هزینه، کانال های توزیع، خلاقیت، نوآوری، تعهد، توان مالی سیستم، ارتباط مؤثر و قابل اعتماد سیستم با ذی نفوذان، موقعیت سیستم در محیط (برند)، تسهیلات ارائه شده به مخاطبان، فرهنگ سازمانی برتر، منابع انسانی ماهرتر، وجود دانش برتر، سرعت یادگیری سازمانی و... یا ترکیبی از آن هاست که موجب ایجاد محصولات و خدماتی برخوردار از وجه تمایز یا مزیت رقابتی در بازار، نسبت به سایر سازمان ها می شود.

ص: ۲۴۰

---

۱- (۱) . Capability

۲- (۲) . core-competency

در یک دسته بندی کلی می توان مزیت رقابتی را به چهار دسته تقسیم کرد:

(۱) قابلیت های کارآفرینی: این نوع قابلیت ها بیانگر توانایی سازمان در شناسایی و جذب مشتریان باارزش و بهره برداری از فرصت های موجود بازار و ایجاد فرصت های جدید است؛

(۲) قابلیت های فنی: این نوع قابلیت ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای سازمان و نیز بهبود کیفیت محصولات می شود؛

(۳) قابلیت های سازمانی: این نوع قابلیت ها شامل ویژگی های ساختاری و فرهنگی سازمان می شود که برای تحرک و پویایی کارکنان، یادگیری سریع تر سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری و لازم است؛

(۴) قابلیت های استراتژیک: این نوع قابلیت ها برای ایجاد، انسجام بخشی و هماهنگی های کارآمد و مؤثر دانش و شایستگی های گوناگون سازمان و نیز ساختاردهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال مؤثر آن ها به موازات تغییرات و پویایی های محیطی و فرصت های فراروی، ضرورت دارد.

مزیت رقابتی از هر نوع که باشد، می تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی به مزیتی اشاره دارد که کوتاه مدت و انتقالی است. در مقابل مزیت رقابتی موقتی، مزیت رقابتی پایدار قرار دارد که از نظر زمانی طولانی مدت است و به راحتی توسط رقبای قابل دسترسی نیست.

یک مزیت رقابتی به راه های مختلف از جمله: تهدیدات، تقلید رقابتی، غفلت یا عملکرد غلط سازمان، جایگزینی، تغییرات پیش بینی نشده محیطی و تغییر قوانین و مقررات دولتی از بین می رود؛ بنابراین تنها اندکی از مزیت های رقابتی پایدار باقی می ماند و بیشتر آن ها به دلایل گوناگون



دچار فرسایش شده، از بین می روند. پس با توجه به این حقیقت، لازم است سازمان ها ضمن تلاش برای حفظ و صیانت از مزیت پایدار و بهره برداری مناسب از آن به منظور تحکیم و توسعه موقعیت رقابتی همواره به صورت نظام یافته سعی کنند پتانسیل مناسبی از مزایای بالقوه را ایجاد نمایند و برای عملکرد عالی طولانی مدت آمادگی کسب کنند. مزیت رقابتی پایدار مستلزم سازگاری با الزامات رقابتی بازار سازمان است و بایست براساس این نیازها طراحی و اجرا شود.

از عوامل مهم شکست نهادهای فرهنگی در بخش خصوصی و ناکارآمدی دستگاه های فرهنگی در بخش دولتی، عدم توجه در شناسایی مزیت رقابتی و تمرکز بر سرمایه گذاری و برنامه ریزی براساس آن است. این امر در بخش خصوصی از جهل مدیران و در بخش دولتی از اهداف و سیاست های حاکم (نوع ارزیابی مدیران از عملکرد سازمان، اولویت بر کمیت برنامه به جای کیفیت، تمرکز بر اهداف کوتاه مدت و عدم توجه به اهداف بلندمدت و...) و عدم توانمندی مدیران ناشی می شود. مدیریت در محیط غیررقابتی، انحصاری یا نیمه انحصاری با مدیریت در محیط رقابتی و متلاطم قابل مقایسه نیست. در محیط غیررقابتی، مدیران با سرمایه گذاری اندک و بدون توجه به محیط قادرند به اهداف خود دست یابند؛ اما در محیط رقابتی، سازمان زمانی قادر است به اهدافش دست یابد که ویژگی یا مزیت رقابتی خود را شناسایی کند و با تقویت آن از رقبا پیشی جسته، در راه موفقیت قدم گذارد.

## ۲- بحران رشد

### اشاره

مؤسسات فرهنگی، هنگامی که مرحله ایجاد (تأسیس مؤسسه) را با

ص: ۲۴۲

موفقیت سپری نموده، در محیط فعالیت ظاهر شدند و با مدیریت صحیح خود را به محیط عرضه کردند و با اقبال عمومی روبه رو شدند، در مسیر رشد و توسعه گام برمی دارند. در این مرحله برای پاسخگویی به نیازهای فزاینده در محیط درصدد افزایش ارائه خدمات و محصولات برمی آیند که این مسئله گسترش تشکیلات، افزایش کارکنان و رشد ارتباطات مؤسسه در دو بُعد محیط درونی و بیرونی را ایجاب می کند.

مؤسسات فرهنگی در این مرحله با بحران رشد روبه رو هستند. رشد مؤسسه هم دارای ویژگی های مثبت و ایجادکننده فرصت برای مدیران است و هم می تواند به عنوان ایجادکننده فاکتورهای تهدید، مؤسسه را با بحران روبه رو سازد. عوامل ایجادکننده بحران در این بخش عبارت اند از:

۱. کاهش کیفیت محصولات و خدمات به علت افزایش تقاضا در محیط؛

۲. توجه به اهداف کوتاه مدت به جای اهداف بلندمدت؛

۳. به کارگیری منابع انسانی غیراثربخش و غیرمتعهد؛

۴. توجه به درون و غافل شدن از رقبا و تغییرات محیطی؛

۵. تمرکز بر سودآوری.

در این مرحله برای مقابله با عوامل تهدیدکننده، توجه به دو عامل بسیار مهم است:

### **الف) تیم سازی**

تیم عبارت است از یک گروه چند نفره که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل دارند و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می کنند. (بلانچارد، ۱۳۷۹: ۲۳) تیم های کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی به شمار می روند. مهم ترین مزیت تیم های کاری این است که

آن‌ها می‌توانند درباره نیازهای محیط به سرعت از خود واکنش نشان دهند، (دراکر، ۱۳۷۹: ۱۰) سریع‌تر تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی کنند؛ کارکنان و اعضای تیم از روحیه بهتری برخوردار و همگی در همه کارهای گروه درگیر می‌شوند؛ هزینه‌های سربار اداری کاهش می‌یابد؛ زیرا تیم‌ها وظایف مدیران را هم انجام می‌دهند. تیم‌های کاری موجب بهبود کیفیت زندگی کاری می‌شوند و در ارتقای عملکرد رقابتی نیز سهم بسزایی دارند. ویژگی‌های تیم‌های مؤثر از نظر ادگار شاین (۱) عبارت است از:

۱. اعضای تیم برای رسیدن به هدف مشترک و روشن تلاش می‌کنند.

۲. تمامی اعضای تیم در بیان نظرات خود آزاد هستند و در تصمیم‌گیری‌ها و مباحث تیمی شرکت می‌کنند.

۳. اعضا به یکدیگر اعتماد دارند.

۴. تصمیمات با مشورت اعضای گروه اتخاذ می‌شوند.

۵. وقتی مشکلی به وجود می‌آید، اعضای تیم روی حل مسئله متمرکز می‌شوند، نه علائم و عوارض آن.

۶. اعضای تیم در مواقع حل مسئله و انجام فرایندهای کاری، انعطاف پذیر هستند.

۷. اعضای تیم به رشد سازمانی اهمیت می‌دهند و از اقداماتی که به رشد افراد منجر می‌شود، حمایت می‌کنند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیریت ضعیف، مدیریت سنتی و ناکارآمد و فرهنگ سازمانی نامتناسب، از جمله عوامل مهم در تخریب تیم‌های کاری در سازمان‌ها و نهادها هستند.

ص: ۲۴۴

## ب) مدیریت شبکه

واقعیت آن است که در عرصه رقابت، قرارگیری مؤسسه در جریان های شبکه ای شانس تأثیرگذاری در بازار و در نتیجه، ارزش آفرینی و کسب مزیت های رقابتی را به طور قابل توجهی افزایش خواهد داد. مدیریت شبکه عبارت است از آن که مؤسسه به منظور افزایش سطح عملکرد، در مسیر مأموریت خود به ایجاد ارتباط با افراد و سازمان ها در قالب تبادل اطلاعات و انجام فعالیت مشترک اقدام می کند به گونه ای که استقلال و تمامیت مؤسسه حفظ شود. ایجاد مدیریت شبکه برای مؤسسه مزایای زیر را به دنبال دارد:

۱. استفاده از ظرفیت های موجود در محیط؛
۲. غلبه بر مشکلات ناشی از کمبود منابع مالی و فنی؛
۳. توانایی حل معضلات قانونی و دست و پاگیر؛
۴. سرعت در انجام فعالیت و ارائه خدمات؛
۵. افزایش کیفیت در محصولات و خدمات؛
۶. افزایش توان بهره گیری از فرصت ها و کاهش تهدیدات؛
۷. افزایش تجربه و دانش سازمانی.

## ج) انواع شبکه سازی در مدیریت فرهنگی

شبکه سازی در انجام فعالیت فرهنگی در سه سطح شبکه سازی با رقبا، شبکه سازی با مشتریان و شبکه سازی با متخصصان تعریف می شود.

الف) شبکه سازی با رقبا، سازمان ها و نهادهای همسو

در محیط فرهنگی باید ارتباطات زیاد و قابل توجهی بین مدیران فرهنگی و رقبا و نهادهای همسو وجود داشته باشد. این امر به شناخت صحیح از یکدیگر، شناخت ظرفیت ها و پتانسیل ها و شناخت دقیق از محیط

و... و در نهایت به کاهش هزینه‌ها از طریق بهره‌گیری از منابع، مهارت‌ها و دانش یکدیگر منجر خواهد شد. شبکه‌سازی در این خصوص می‌تواند از طریق همکاری مشترک در یک پروژه، عقد تفاهم‌نامه، جلسات دوره‌ای و... اتفاق افتد.

ب) شبکه‌سازی با مشتریان

مؤسسات فرهنگی برای ارتقای سطح عملکرد، نیازمند ارتباط گسترده با مشتریان کلیدی خود است. معمولاً مدیران تلاش زیادی برای شبکه‌سازی با مشتریان کنونی و بالقوه انجام می‌دهند و همچنین سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای در زمینه حفظ روابط خوب با مشتریان خود دارند. ارتباط گسترده با مشتریان به صورت گسترده و سیستمی مؤسسه را در زمینه نیازسنجی، فرصت‌یابی، شناسایی نقاط ضعف مؤسسه و طراحی محصولات و خدمات برتری می‌رساند.

ج) شبکه‌سازی با متخصصان و هنرمندان

سازمان‌ها و مؤسسات فرهنگی برخلاف دیگر سازمان‌ها به شدت بر نیروی انسانی مبتکر و خلاق متکی هستند که در محیط بیرونی سازمان وجود دارند. شناسایی اقشار مختلف فرهنگی - هنری و ایجاد شبکه ارتباطی مؤثر و سنجیده با آنان، یکی از موثرترین راهبردها در هدایت مؤسسات فرهنگی به سوی اهداف است. مطمئناً شناسایی و بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص در محیط از مهم‌ترین راهبردهای فراروی دستگاه‌های فرهنگی در افزایش سطح عملکرد سازمانی به شمار می‌رود.

## ۳- بحران تثبیت

سومین بحران فراروی مؤسسات فرهنگی، زمانی شکل می‌گیرد که

ص: ۲۴۶

این گونه مؤسسات ایجاد شده اند و در محیط براساس نیازسنجی درست و تکیه بر نوآوری و مزیت انحصاری به رشد کافی دست یافته اند و اکنون تنها یک مؤسسه کوچک نیستند، بلکه مرحله نوزادی و نوجوانی را پشت سر گذاشته و به بلوغ سازمانی رسیده اند. این گونه مؤسسات دارای جایگاه مناسب در محیط مأموریتی خود هستند. در این مرحله، مؤسسات فرهنگی در ادامه حیات خود ممکن است با بحران تثبیت روبه رو شوند. عوامل ایجادکننده این بحران عبارت اند از: (ادیزس، ۱۳۷۶: ۴۸).

الف) عدم توجه به ویژگی های متمایز و کاهش قابلیت های کلیدی؛

ب) کاهش نوآوری و خلاقیت؛

ج) بی توجهی به مخاطبان و نیازهای آنان؛

د) افزایش اشرافی گری و اسراف؛

ه) تأکید بر افزایش رسمیت در کنترل سازمانی (افزایش قوانین و فرایندهای دست و پاگیر)؛

و) تأکید بر کارایی (انجام درست کار) به جای اثربخشی (انجام کار درست).

ایجاد این بحران به افزایش دیوان سالاری، افزایش تضادهای مخرب داخلی، کاهش پویایی سازمان، ازدست دادن مخاطبان، کاهش اثربخشی خدمات و محصولات و درنهایت پایین آمدن مؤسسه از جایگاه خود منجر خواهد شد. در این مرحله رقبا به سرعت جایگاه ازدست رفته را اشغال خواهند کرد.



۱. قران کریم
۲. نهج البلاغه
۳. ابن طاووس حسینی حلی، سیدعلی، محاسبه النفس، نشر مرتضوی، تهران، ۱۳۸۱.
۴. ابویی اردکان، محمد و دیگران، هدف گذاری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، [بی جا] ۱۳۷۹.
۵. ادیزس، ایساک، دوره عمر سازمان، ترجمه سیروس کاوه ۱۳۷۶.
۶. آرجونز، گراد، تئوری، طراحی و تغییر سازمانی، ترجمه صفرزاده، تهران، مؤسسه مهربان نشر، ۱۳۹۰.
۷. آرمسترانگ، مایکل، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی، نشر فرا، [بی جا] ۱۳۸۰.
۸. ازگلی، محمد، درآمدی بر شناخت دانش و مهارت مدیران فرهنگی کشور، شورای انقلاب فرهنگی، [بی جا] ۱۳۸۵.
۹. استانلی، دیویس، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی، نشر مروارید، [بی جا] ۱۳۷۶.
۱۰. اسکات، ریچارد، سازمان ها، ترجمه میرزایی، نشر سمت، [بی جا] ۱۳۷۸.



۱۱. آشوری، داریوش، تعریف ها و مفهوم فرهنگ، مرکز اسناد فرهنگی آسیا، [بی جا] ۱۳۵۷.
۱۲. ام هیگیتز، جیمز، ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسئله، ترجمه محمود احمد پور داریانی، مؤسسه انتشارات امیر کبیر، تهران، ۱۳۸۴.
۱۳. انگلتون، ریمون، آمار استنباطی، ترجمه رضایی منش، نشر ققنوس، [بی جا] ۱۳۷۷.
۱۴. بابایی طلائی، محمدباقر، مبانی استراتژی فرهنگی از دیدگاه امام علی علیه السلام، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد دوره عالی جنگ، ۱۳۸۴.
۱۵. بابایی، محمود، تعریف مفاهیم، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، [بی جا] ۱۳۸۲.
۱۶. باقی، نصرآبادی، علی، مطهری در گذر اندیشه ها، نشر لوح محفوظ، [بی جا] ۱۳۸۰.
۱۷. بجانی، حسین، مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳.
۱۸. بخشی، عباس، نقش فرهنگ، روزنامه اطلاعات، ۷۲/۶/۲۱.
۱۹. براتی علویجه، حسینعلی، مدیریت کتابخانه و مراکز اطلاع رسانی، اصفهان، ۱۳۸۰.
۲۰. البرزی، صدرالله، اسلامیه، سازمان های یادگیرنده، روزنامه همشهری، ۸۴/۲/۲۹.
۲۱. برومند، زهرا، واژه نامه تخصصی مدیریت (کلیه رشته ها)، انتشارات جنگل جاودانه، [بی جا] ۱۳۸۵.
۲۲. بلانچارد، کنت، کارلوس، جان و راندولف، آلن، سه کلید توان افزایی، ترجمه مهندس فضل الله امینی، نشر فرا، تهران، ۱۳۷۹.
۲۳. بیانات مقام معظم رهبری، CD ساقی مهر، ۱۳۸۱.
۲۴. پاول هرسی و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، نشر جهاد دانشگاهی، [بی جا] ۱۳۷۵.
۲۵. تریسی، مایکل، ویزرما، فرد، راهکارهای پیشتازان بازار، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
۲۶. توکلی، عبدالله؛ اصول و مبانی مدیریت، نشر زمزم هدایت، چاپ دوم، [بی جا] ۱۳۸۳.

۲۷. جعفری، محمدتقی، شرح نهج البلاغه، جلد ۱۶، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، [بی جا] ۱۳۶۲.

۲۸. - فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو، نشر علمی فرهنگی، [بی جا] ۱۳۷۳.

۲۹. جوکار افشار، ولی، فرهنگ سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۴، ۱۳۸۵.

۳۰. جونز جان، یلیام، بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت ها و شیوه هایی برای مدیران، ترجمه سید اسماعیل اصغرپور، تهران، انتشارات سایکو، ۱۳۷۹.

۳۱. خدایی، فرید، نوآوری و دانش سازمانی، تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.

۳۲. خمینی رحمه الله، روح الله، صحیفه نور، ج ۱ تا ۲۱، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی، [بی جا] ۱۳۷۸.

۳۳. دلیو، ریچارد اسکات، نهادها و سازمان ها، ترجمه ده بیگی، انتشارات سمت، [بی جا] ۱۳۸۷.

۳۴. دراگر، پیترا ف، چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمد طلوع، نشر رسا، چاپ دوم، [بی جا] ۱۳۷۹.

۳۵. - رشته نوآوری، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشریه گزیده مدیریت، شماره ۲۲، ۸۱.

۳۶. دهخدا، علی اکبر، لغتنامه آنلاین دهخدا.

۳۷. دهقان پور، غلامرضا، بازاریابی الکترونیکی، [http : = mastor . blogfa . Com](http://mastor.blogfa.com).

۳۸. دیویس، کیت، رفتار انسانی در کار، ترجمه طوسی، تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.

۳۹. رابرتسون، رونالد، جهانی شدن (تئوری های اجتماعی و فرهنگ جهانی)، ترجمه کمال پولادی، نشر ثالث، [بی جا] ۱۳۸۵.

۴۰. رایبیز، استفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگان، ۱۳۷۴.

۴۱. رازنهان، فیروز، مهندسی فرهنگی کشور پیش شرط تحقق سند چشم انداز

جمهوری اسلامی ایران، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی شماره ۸ و ۹، ۱۳۸۶.

۴۲. رحمانی، جعفر، مدیریت رفتار سازمانی، نشر تعاون، [بی جا] ۱۳۷۹.

۴۳. رشیدی، ذاکر، فرهنگ پذیری و ثبات فرهنگی، مجله معرفت، ش ۱۸.

۴۴. رضا، دلاوری، نظارت بر قدرت از دیدگاه قرآن، فصلنامه علوم سیاسی، سال پنجم، ش ۱۹، پاییز ۱۳۸۱.

۴۵. رضایی، محسن، دهکردی، علی، ایران آینده در افق چشم انداز، سازمان چاپ و انتشارات، [بی جا] ۱۳۸۵.

۴۶. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، نشر سمت، [بی جا] ۱۳۸۸.

۴۷. رفیع پور، فرامرز، آناتومی جامعه، نشر شرکت سهامی انتشار، [بی جا] ۱۳۸۲.

۴۸. روح الامینی، محمود، زمینه فرهنگ شناسی، نشر امیر کبیر، [بی جا] ۱۳۶۸.

۴۹. ریشه، گی، کنش اجتماعی، ترجمه هما رنجانی زاده، نشر ققنوس، [بی جا] ۱۳۶۶.

۵۰. سبحانی نژاد، مهدی و دیگران، سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش)، تهران، نشر یسپرون، ۱۳۸۵.

۵۱. سلطانی، حسن، کشاورز، یوسف، اصول سرپرستی سازمان، انتشارات مهربان نشر، [بی جا] ۱۳۸۷.

۵۲. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ هدایت و حسن روشن، تهران، انتشارات مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.

۵۳. سیف، علی اکبر، اندازه گیری و ارزشیابی، نشر دوران، [بی جا] ۱۳۷۵.

۵۴. شاین، ادگار، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه برزو فرهی، نشر جوان، [بی جا] ۱۳۸۳.

۵۵. صالحی امیری، سیدرضا، مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، [بی جا] ۱۳۸۹.

۵۶. صبوری، منوچهر، جامعه شناسی سازمان ها، نشر شب تاب، [بی جا] ۱۳۷۴.

۵۷. طاهری، فاطمه، یادگیری سازمانی پارادایم جدید در مدیریت، ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم، ش ۱۸۸.

۵۸. علی آقا، پیروز و دیگران؛ مدیریت در اسلام، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ سوم، [بی جا] ۱۳۸۴.
۵۹. غررالاحکم و دررالکلم، عبدالواحدبن محمد تمیمی آمدی، ترجمه انصاری قمی، چاپ قم، ۱۳۳۵.
۶۰. غفاری آشتیانی، پیمان، شناخت فرهنگی در فروش بین المللی، مجله تدبیر، ش ۱۷۵، ۱۳۸۵.
۶۱. غفاریان، وفا، شایستگی های مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، [بی جا] ۱۳۷۹.
۶۲. غلامرضا، چینی فروش، نگرشی تحلیلی بر مبانی مدیریت اسلامی، نشر جامعه قاریان مشهد، ۱۳۸۵.
۶۳. فواد افرام البستانی، منجد الطلاب، انتشارات اسماعیلیان، [بی جا] ۱۳۶۶.
۶۴. فیضی، طاهره، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۳.
۶۵. قبادی، آذر، بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره وری کارکنان حوزه معاونت صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه، کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه، تهران ۱۳۷۵.
۶۶. کاظمی، سیدعلی اصغر، اندیشه ورزی، فرهنگ و تمدن سازی، روزنامه اطلاعات اقتصادی، ش ۱۴۲، ۱۴۱.
۶۷. کروبر و کلاکن، تعریف ها و مفهوم فرهنگ، ترجمه آشوری، مرکز اسناد فرهنگی آسیا، [بی جا] ۱۳۷۵.
۶۸. کوئن، بروس، مبانی جامعه شناسی، مترجم توسلی، انتشارات سمت، [بی جا] ۱۳۷۲.
۶۹. کامینگز، توماس، تحول و توسعه سازمان، ترجمه کوروش برابور، نشر فرازاندیش سبز، [بی جا] ۱۳۸۵.
۷۰. کلینی، اصول کافی، انتشارات اسوه، ج ۱، [بی جا] ۱۳۸۲.
۷۱. گاندی و کیکول، مدیریت استراتژیک کارآفرینی، ترجمه اعرابی، نشر مهتامه، [بی جا] ۱۳۴۱.

۷۲. گانز، باب، سازمان تندآموز، حفظ و تداوم مزیت رقابتی، ترجمه ایلی، شرکت سایکو، [بی جا] ۱۳۷۸.
۷۳. گنجی، حمزه، روان شناسی اجتماعی، تهران، نشر رشد، ۱۳۸۰.
۷۴. گیدنز، آنتونی، جامعه شناسی، ترجمه حسن چاوشیان، نشر نی، [بی جا] ۱۳۸۹.
۷۵. لاونتن، آلن، مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی، ترجمه ربیعی و گیوریان، انتشارات یکان، [بی جا] ۱۳۸۱.
۷۶. لاولاک، کریستوفر، مدیریت بازاریابی خدمات، ترجمه فروزنده، انتشارات فرزانه، [بی جا] ۱۳۸۵.
۷۷. لطف الله، مهدیخانی، مدیریت اسلامی در یک نگاه، فصلنامه شکرشکن، ش ۷۶، شهریور ماه ۱۳۸۲.
۷۸. لوتانز، فرد، رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۲.
۷۹. ماندگار، محمدمهدی، فرهنگ سازی در نهج البلاغه، فصلنامه علوم سیاسی، دانشگاه باقرالعلوم، ش ۱۰.
۸۰. مجلسی، محمدتقی، بحارالانوار، ج ۷۴، ۷۵ و ۷۷، چاپ ایران، [بی جا] ۱۳۸۱.
۸۱. مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، دومین جشنواره شهید رجایی، شهریور ۷۸.
۸۲. مجید، پسران قادر، مدیریت و سازمان (از دیوان سالاری تا ویژه سالاری)، نشر ارغنون، [بی جا] ۱۳۸۰.
۸۳. محجوب، محمدابراهیم، جستارهایی در رهبری، تهران، نشر نی، ۱۳۸۹.
۸۴. محسنیان راد، مهدی، ارتباطشناسی، تهران، انتشارات سروش، ۱۳۶۹.
۸۵. محمدزاده، عباس، مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه)، انتشارات سمت، [بی جا] ۱۳۸۹.
۸۶. محمدی ری شهری، محمد، میزان الحکمه، ج ۲، قم، دارالحديث، ۱۳۷۷.
۸۷. مسعودی علوی، سیدعباس، بررسی اصول مدیریت زمان در قرآن و علم، پایان نامه ارشد، دانشگاه بین المللی جامعه المصطفی صلی الله علیه و آله وسلم، ۱۳۸۹.

۸۸. مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم، مدیریت دانش با محوریت نوآوری، تهران، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۴، ش ۱۶، ۱۳۸۲.
۸۹. - مدیریت رفتار سازمانی، نشر ترمه، [بی جا] ۱۳۷۷.
۹۰. مضطرزاده، فتح الله، فرهنگ و احیای ارزش های اسلامی، مجله نامه فرهنگ، ش ۲۴.
۹۱. مطهری، مرتضی، بیست گفتار، انتشارات صدرا، [بی جا] ۱۳۷۶.
۹۲. معصومی اشکوری، سیدحسین، اصول و مبانی برنامه ریزی منطقه ای، انتشارات پیام، چاپ چهارم، [بی جا] ۱۳۸۷.
۹۳. منیر البعلبکی، المورد، بیروت، دارالعمل للملايين، ۱۹۸۹.
۹۴. مهدی عجم، مهدی، مدیریت فرهنگی و چالش ها، مؤسسه همشهری، دوشنبه ۲۵ مهر ۱۳۹۰.
۹۵. مهرانی، امیر، هوش تجاری برای مدیران، نشریه سیوان، [بی جا] ۱۳۸۸.
۹۶. مولانا جلال الدین، محمد، مثنوی معنوی، انتشارات امیر مستعان، تهران، ۱۳۷۸.
۹۷. میرقربانی گنجی، سیدموسی، راز بقای شرکت های کوچک، سایت ای کسب، ۱۳۹۰.
۹۸. نوری، میرزاحسین، مستدرک الوسائل، ج ۲، [بی نا]، [بی جا]، [بی تا].
۹۹. نوائی، علی اکبر، بنیادهای نظری کارآمدی فرهنگی در اسلام، مجله اندیشه حوزه، ش ۲۹، ۱۳۸۰.
۱۰۰. نیک گهر، عبدالحسین، مبانی جامعه شناسی، نشر رایزن، [بی جا] ۱۳۶۹.
۱۰۱. هوی، وین؛ میسکل، سیسل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۰.
۱۰۲. واسع، حسین، دین و فرهنگ، انتشارات روزبه، [بی جا] ۱۳۷۸.
۱۰۳. وثوقی، منصور و نیک خلق، علی اکبر، مبانی جامعه شناسی، انتشارات خردمند، چاپ هشتم، [بی جا] ۱۳۷۴.
۱۰۴. ویک و لئون، ایجاد سازمان یادگیرنده: از فکر تا عمل، ترجمه محمدرضا زالی، تهران، ماهنامه تدبیر، ش ۷۴، ۱۳۷۶.
۱۰۵. ویکی پدیا، دانشنامه آزاد اینترنتی.

۱. Based on WordNet ۳.۰, Farlex clipart collection .

Princeton University, Farlex Inc. ۲. Byars , Lloyd L. ۱۹۹۱. Strategic ۲۰۰۳-۲۰۰۸  
Management. US

HarperCollins ۳. Chandler, Alfred D. ۱۹۶۲. Stratetegy and Structure. Massachusetts :

The M. I. T. Press ۴. [http :](http://athir.blogfa.com)

[athir.blogfa.com](http://athir.blogfa.com) ۵. [http// :](http://fiq.ir/course/elearning1)

[fiq.ir/course/elearning1](http://fiq.ir/course/elearning1) ۶. [http// :](http://www.thefreedictionary.com/organiz)

[www.thefreed ictionary.com/organiz](http://www.thefreedictionary.com/organiz) ۷. R. B. Lacoursiere, The Life Cycle of Groups// :

Group Development Stage Theory (New York, NY : Human Science Press, ۱۹۸۰) ۸. R. T :  
Lenz

Marjorie Lyles, " Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems "  
Journal of Business Strategy, no. ۴ (Spring ۱۹۸۶) ۹. Stephen P. Robbins, organizational  
Behavior, ۴th Edition

Unesco (۱۹۸۱). cultural development .۱۰

regional experiences. Paris : Unesco ۱۱. [www.aftabir. com](http://www.aftabir.com)

[www.information/ir/hartlyl. html](http://www.information.ir/hartlyl.html) .۱۲

Byars , Lloyd L. (۱۹۹۱). Strategic Management. US .۱۳

HarperCollin ۱۴. [www.mporg. ir/barnameh۴/eblagh. htm](http://www.mporg.ir/barnameh4/eblagh.htm) :

[www.safarayaneh. com](http://www.safarayaneh.com) .۱۵

بسمه تعالی

هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟

سوره زمر / ۹

مقدمه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان، از سال ۱۳۸۵ هـ. ش تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن فقیه امامی (قدس سره الشریف)، با فعالیت خالصانه و شبانه روزی گروهی از نخبگان و فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

مرامنامه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان در راستای تسهیل و تسریع دسترسی محققین به آثار و ابزار تحقیقاتی در حوزه علوم اسلامی، و با توجه به تعدد و پراکندگی مراکز فعال در این عرصه و منابع متعدد و صعب الوصول، و با نگاهی صرفاً علمی و به دور از تعصبات و جریان‌های اجتماعی، سیاسی، قومی و فردی، بر مبنای اجرای طرحی در قالب «مدیریت آثار تولید شده و انتشار یافته از سوی تمامی مراکز شیعه» تلاش می‌نماید تا مجموعه ای غنی و سرشار از کتب و مقالات پژوهشی برای متخصصین، و مطالب و مباحثی راهگشا برای فرهیختگان و عموم طبقات مردمی به زبان های مختلف و با فرمت های گوناگون تولید و در فضای مجازی به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار دهد.

اهداف:

۱. بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام)
۲. تقویت انگیزه عامه مردم بخصوص جوانان نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی
۳. جایگزین کردن محتوای سودمند به جای مطالب بی محتوا در تلفن های همراه، تبلت ها، رایانه ها و ...
۴. سرویس دهی به محققین طلاب و دانشجو
۵. گسترش فرهنگ عمومی مطالعه
۶. زمینه سازی جهت تشویق انتشارات و مؤلفین برای دیجیتالی نمودن آثار خود.

سیاست ها:

۱. عمل بر مبنای مجوز های قانونی
۲. ارتباط با مراکز هم سو
۳. پرهیز از موازی کاری



۴. صرفا ارائه محتوای علمی

۵. ذکر منابع نشر

بدیهی است مسئولیت تمامی آثار به عهده ی نویسنده ی آن می باشد .

فعالیت های موسسه :

۱. چاپ و نشر کتاب، جزوه و ماهنامه

۲. برگزاری مسابقات کتابخوانی

۳. تولید نمایشگاه های مجازی: سه بعدی، پانوراما در اماکن مذهبی، گردشگری و...

۴. تولید انیمیشن، بازی های رایانه ای و ...

۵. ایجاد سایت اینترنتی قائمیه به آدرس: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com)

۶. تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و...

۷. راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی

۸. طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و...

۹. برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم (مجازی)

۱۰. برگزاری دوره های تربیت مربی (مجازی)

۱۱. تولید هزاران نرم افزار تحقیقاتی قابل اجرا در انواع رایانه، تبلت، تلفن همراه و... در ۸ فرمت جهانی:

JAVA.۱

ANDROID.۲

EPUB.۳

CHM.۴

PDF.۵

HTML.۶

CHM.۷

GHB.۸

و ۴ عدد مارکت با نام بازار کتاب قائمیه نسخه :

ANDROID.۱

IOS.۲

WINDOWS PHONE.۳

WINDOWS.۴

به سه زبان فارسی ، عربی و انگلیسی و قرار دادن بر روی وب سایت موسسه به صورت رایگان .

در پایان :

از مراکز و نهادهایی همچون دفاتر مراجع معظم تقلید و همچنین سازمان ها، نهادها، انتشارات، موسسات، مؤلفین و همه

بزرگوارانی که ما را در دستیابی به این هدف یاری نموده و یا دیتا های خود را در اختیار ما قرار دادند تقدیر و تشکر می  
نماییم.

آدرس دفتر مرکزی:

اصفهان - خیابان عبدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آواده ای - کوچه شهید محمد حسن توکلی - پلاک ۱۲۹/۳۴ - طبقه  
اول

وب سایت: [www.ghbook.ir](http://www.ghbook.ir)

ایمیل: [Info@ghbook.ir](mailto:Info@ghbook.ir)

تلفن دفتر مرکزی: ۰۳۱۳۴۴۹۰۱۲۵

دفتر تهران: ۰۲۱ - ۸۸۳۱۸۷۲۲

بازرگانی و فروش: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور کاربران: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹



مرکز تحقیقات رایانگی

اصفهان

# گامی

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

**[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)**

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

