

## واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

مهدی ناظمی اردکانی<sup>۱</sup>؛ سیدمحمدصادق مرکبی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۰

### چکیده

حیاتی‌ترین عنصر هر جامعه برای رشد و پیشرفت همه‌جانبه، فرهنگ و تعاملات نظام‌مند فرهنگی است. جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک نظام حکومتی، الگویی منحصر به‌فرد را در جهان مطرح کرده است که تحقق آن نیازمند ارائه دقیق و مشخص مبانی و ترسیم دقیق و روشن مسیر و راه دست‌یابی به اهداف است. انقلاب اسلامی ایران، انقلابی فرهنگی است و در تمام اسناد بالادستی و بیانات حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، همواره به «فرهنگ» به‌عنوان حیاتی‌ترین عنصر رشد و پیشرفت همه‌جانبه اشاره شده است. مقاله حاضر با هدف «واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» به رشته تحریر درآمده است و بر آن است تا با بررسی مبانی نظری «فرهنگ» و «مدیریت راهبردی فرهنگی»، اصول و مبانی آن را با تکیه بر آموزه‌های دینی شناخته و ضمن استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در مدیریت راهبردی فرهنگی و ارتباط بین آن‌ها، به «الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» دست یابد. پژوهش حاضر در حوزه مبانی و مؤلفه‌ها، «توسعه‌ای» و در حوزه شاخص‌ها و مدل‌سازی «کاربردی» است و با توجه به اهمیت الگوی موردنظر و وجود داده‌های کمی و کیفی، از «روش کیو» استفاده شده است. بر اساس نتایج تحقیق، بیست‌ویک راهبرد برای برای واکاوی «الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» پیشنهاد گردیدند.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ، نظام فرهنگی، مهندسی فرهنگی، مدیریت راهبردی فرهنگی.

۱- دانشیار مدیریت فرهنگی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

۲- دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی فرهنگی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی و

نویسنده مسئول (رایانامه: morakabi@iribu.ac.ir)

## مقدمه

«مهندسی فرهنگ»، مهندسی نظام فرهنگ است و مقدم بر «مهندسی فرهنگی کشور» است. برای «مهندسی فرهنگ» باید اجزای فرهنگ در جای خود قرار گیرند و تعامل آن‌ها با هم به خوبی برقرار شود. برای «مهندسی فرهنگ» نخست باید فرهنگ آرمانی را شناخت و سپس فرهنگ موجود را شناسایی کرد و با توجه به امکانات و محدودیت‌های محیط‌های درونی و بیرونی، فرهنگ هدف و مطلوب را تعیین کرد.

شورای عالی انقلاب فرهنگی طی دهه گذشته به منظور سامان‌دهی و انسجام تمام دستگاه‌ها و کارکردهای آن‌ها در جهت «فرهنگ هدف و مطلوب»، به تهیه و تدوین «نقشه مهندسی فرهنگی کشور» همت گماشته است. بدیهی است برای تهیه نقشه مهندسی فرهنگی کشور، ابتدا با «مهندسی فرهنگ» باید فرهنگ موجود، فرهنگ آرمانی و فرهنگ هدف و مطلوب مشخص شود، سپس نوع مهندسی حاکم بر زیرنظام‌های جامعه، مشخص شود، ضعف‌ها دیده شود و وضعیت آرمانی ترسیم گردد، آن‌گاه باید با توجه به امکانات و محدودیت‌ها به نوع مهندسی مطلوب و قابل اعمال بر زیرنظام‌ها، به اصلاح و تحول در ساختارهای موجود پرداخت. از این‌رو در کنار «مهندسی فرهنگی» بحث «مدیریت راهبردی فرهنگی» مطرح می‌شود. قاعدتاً یک نظام، نخست مهندسی شده و بعد از آن مدیریت می‌شود و توالی و تناسب مهندسی و مدیریت به این ترتیب با هم برقرار می‌شود.

گردهم آوردن خلاقانه مؤلفه‌های «مدیریت»، «راهبرد» و «فرهنگ» در پژوهش حاضر، علاوه بر کاوش‌ها و کنکاش‌های علمی متعارف بر تأملات نظری در منظومه فکری انقلاب اسلامی و جمهوری اسلامی متکی خواهد بود و رجوع به مبانی دینی و رویکرد «اسلام ناب» که حاصل فهم فقیهانه حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری و برخی دیگر از شاگردان این مکتب است را مدنظر دارد. «مدیریت» در تفکر دینی، ذیل مفهوم قرآنی «ولایت» ماهیتی تربیتی و فرهنگی داشته و هرگونه مدیریتی در هر سطحی، ریشه‌ها، توابع و تأثیرات فرهنگی دارد و هیچ سلسله‌مراتب و هیچ آمریت و مأموریتی بیرون از چارچوب و ضوابط «ولایت الهی»، مقبول و مطلوب نیست. در نظام جمهوری اسلامی با محوریت «ولایت فقیه»، همه مدیریت‌ها از عالی‌ترین تا پایین‌ترین سطوح باید جایگاه و تعریف و کارکرد خود را در منظومه «ولایت الهی» بیابند.

با عنایت به تأکید حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) بر «لزوم به صحنه آوردن همه

ظرفیت‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و منابع انسانی حوزه فرهنگ، بازمهندسی، بازآرایی و هم‌افزایی ساختار فعالیت‌ها و مدیریت‌های فرهنگی، به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین اولویت‌های کاری نظام فرهنگی کشور<sup>۱</sup> در تحقیق حاضر سعی شده است با اتکا به جایگاه «نظام فرهنگی» و با نگاهی نو به «مدیریت راهبردی فرهنگی»؛ مسایل و چالش‌های این حوزه در سه لایه «سیاست‌گذاری»، «فرایندهای اصلی» و «نهادهای زیرساخت»، بررسی و تحلیل شود و بر شناسایی شبکه مسائل و چالش‌های اصلی موجود در مراحل مختلف آن تأکید شود. بنابراین واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی کشور، هدف تحقیق حاضر بوده و رفع چالش‌های اساسی این حوزه و سازوکارهای کارآمدی آن، استخراج و توصیه می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق مفهوم‌شناسی فرهنگ

فرهنگ مجموعه سیالی است که مستقیماً مربوط به انسان است. «فرهنگ» برآیند عادات و اعتقاداتی است که به یک جامعه اختصاص پیدا می‌کند، بی‌تردید بخشی از این عادات و اعتقادات، جوششی است که از نسل گذشته به نسل حاضر رسیده و بخشی از آن جوششی است که ثمره تلاش نسل حاضر است. «فرهنگ مبدأ همه خوشبختی‌ها و بدبختی‌های ملت است. آن چیزی که ملت‌ها را می‌سازد فرهنگ صحیح است، اگر فرهنگ درست بشود یک مملکت اصلاح می‌شود» (صحیفه نور، ج ۱۵، ۱۳۸۹:۱۶). در واقع «فرهنگ» شناسنامه دسته‌جمعی یک ملت است (امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، ۱۳۷۷). فرهنگ؛ نظام‌واره‌ای است از باورها و مفروضات اساسی، ارزش‌ها، آداب و الگوهای رفتاری ریشه‌دار و دیرپا و نمادها و مصنوعات که ادراکات، رفتار و مناسبات جامعه را جهت و شکل می‌دهد و هویت آن را می‌سازد (نظام‌نامه مهندسی فرهنگی، ماده ۱). علامه جعفری (۱۳۸۸) با واکاوی معانی فرهنگ در کتاب «فرهنگ پیرو و فرهنگ پیشرو» آن را این‌گونه تعریف می‌کند: «واژه «فرهنگ» در معنای فارسی خود، بیان‌کننده تجلی کمال و تعالی انسان و تربیت کردن آدمی برای مجهز نمودن او به امور متعالی، شامل خرد و هنر و دانش است و به این ترتیب از منظر ایرانیان، «فرهنگ» امری متعالی است که آدمی باید به آن وارد شود و این کار با تربیت وی صورت می‌گیرد». وی معتقد است: «فرهنگ عبارت است از

<sup>۱</sup> بر اساس مفاد بند ۴ حکم مقام معظم رهبری در آستانه آغاز دوره جدید شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۳/۰۷/۲۶).

شیوه بایسته و یا شایسته برای آن دسته از فعالیت‌های حیات مادی و معنوی انسان‌ها که به‌طرز تعقل سلیم و احساسات تصعید شده آنان در حیات معقول تکاملی مستند است. (جعفری، ۱۳۸۸: ۱۲۹).

ترسیم الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی می‌تواند بر اساس چنین تعاریف و دیدگاه‌هایی شکل بگیرد که از آن در ادبیات دینی و معرفتی به «فرهنگ رحمانی» هم تعبیر می‌شود، چه این که نظام فکری و اعتقادی هر جامعه، مهم‌ترین رکن شکل‌دهنده فرهنگ آن جامعه است و تأثیر نظام فکری بر فرهنگ، قابل نفی نیست و آنچه مهم است این است که دستگاه و واحدهای متولی امور فرهنگی تا چه میزان و چه گونه باید این الگو را در «نظام فرهنگی» دخیل کنند. الگویی که بتواند در تداوم حیات فرهنگی به آزمون درآید و در متن حیات اجتماعی ما، مستند به شیوه زندگی فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جامعه دینی ما باشد، تا جایی که بتوان الگوی دین‌شناخت فرهنگ مطلوب و رویش‌آفرین درون‌زای فرهنگی را توقع داشت.

در این مسیر، روش‌شناسی منطق استنتاج به صورت قیاس عملی، روش‌شناسی نظام‌مند و نیز روش‌شناسی الگوی راهبردی در سه عرصه «اخلاق فرهنگ»، «فقه فرهنگ» و «تبلیغ فرهنگ» در هیأت الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی می‌تواند سامان‌بخش این تحقیق باشد، و منجر به توسعه و تدوین آن شود. در همین راستا، «نظام فرهنگی» از منظر حضرت امام خمینی (ره) حاوی سه ویژگی است: ۱- دارای یک نظام تربیتی برای رشد و تعالی انسان است. ۲- فعال، پیش‌رو و روزآمد بوده و هیچ‌گاه دچار تحجر، انفعال، خودباختگی و غرب‌زدگی نیست. ۳- براساس سازه‌های فرهنگی خود، تأمین‌کننده استقلال فرهنگی است (اقتباس از بیانات حضرت امام خمینی (ره)، صحیفه نور، جلد ۵، ص ۱۹۵، ۲۰۰ و ۲۸۴؛ جلد ۲۱، ص ۶۶ و ۲۰۰).



شکل ۱. ویژگی‌های «نظام فرهنگی» از منظر حضرت امام خمینی (ره)

### فرهنگ از منظر قرآن کریم

قرآن کریم با فرهنگ جاری و به‌طور کلی فرهنگ‌های بشری برخوردی مناسب دارد، به این معنا که عناصر حق را تأیید کرده و عناصر باطل را به نقد کشیده و برای آن‌ها جایگزینی مناسب ارائه کرده است. عناصر فرهنگ‌ساز قرآنی در آیات بسیاری به تصویر کشیده شده و نمونه‌های عینی آن نیز گاه ارائه شده است، مواردی مانند: ترویج مسؤلیت‌پذیری و دفاع از جامعه اسلامی، تأکید بر جهاد و شهادت، عدالت‌محوری، اطاعت‌پذیری از خدا و رسولش، تأکید و توجه بر فضایل اخلاقی و بسیاری امور دیگر. رسالت و هدف اساسی ادیان الهی نیز که هدایت و راهبری بشر به سوی کمال و تعالی فکری و اخلاقی معرفی شده است هم مؤید همین رویکرد است: «لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ» (آل عمران/۱۶۴). «به یقین، خدا بر مؤمنان منت نهاد [که] پیامبری از خودشان در میان آنان برانگیخت، تا آیات خود را بر ایشان بخواند و پاک‌شان گرداند و کتاب و حکمت به آنان بیاموزد، قطعاً پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند».

تعالی فکر و اخلاق از یک‌سو، خود به‌صورت مستقیم به معنای اصلاح‌بخش بنیادین «فرهنگ» یعنی باورها و ارزش‌هاست و از سوی دیگر منجر به اصلاح لایه‌های دیگر «فرهنگ» مانند؛ سنت‌ها، هنرها و نمادها می‌شود.

در اسلام دو ساحت برای «فرهنگ» قابل توجه و تأمل است: یکی محتوا و درون‌مایه آن که یک سلسله باورها و ارزش‌های متعالی را برای بشر عرضه کرده است تا با تحول در بینش و ارزش، تمام ساحت‌های زندگی وی را تحت تأثیر قرار داده و اصلاح کند و ساحت دیگر، روش و شیوه تأثیرگذاری و درونی‌سازی آن باورها و ارزش‌ها به‌عنوان فرآیندی که در بستر حوادث و جریان‌های اجتماعی شکل گرفت و در درونی‌ساختن مؤلفه‌های فرهنگ، اصول و قواعدی را رعایت کرده است. قرآن کریم در آیات متعددی، از روش و رفتار پیامبران و اصولی که آنان برای رساندن پیام خدا برای بشریت در پیش گرفته بودند بهره برده است. اگر بپذیریم که آن‌چه پیامبر اسلام (ص) و سایر پیامبران الهی انجام دادند، اصلاح فرهنگ بشری بوده است، می‌توان نتیجه گرفت که قرآن به‌عنوان کتابی که هم آموزه‌ها و هم روش‌ها را در معرض نگاه انسان‌ها قرار داده است، می‌تواند راه مناسبی برای به دست آوردن روش‌های اصلاح فرهنگ به‌شمار آید. قرآن با بیان داستان انبیای الهی و اقوام مختلف در تاریخ، تحلیلی کامل از جوامع به دست می‌دهد که به نوعی، اساس مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی است و در طرحی که قرآن برای موجودیت فرهنگی جامعه جهانی براساس الگویی فرهنگی ترسیم می‌کند، به همه سطوح و لایه‌های فرهنگ توجه شده است و آن‌چه که قرآن به صورتی راهبردی بیان کرده است، پیامبر (ص) و خاندان بزرگوارش با عصمت و دیعه نهاده شده در ایشان به‌طور عملی نشان داده‌اند. بنابراین اسلام در الگوسازی برای جامعه جهانی بر اساس یک الگوی راهبردی فرهنگی هیچ چیز را کم نگذاشته است. طبق بررسی‌های انجام شده توسط مؤلفین بر روی بیش از سه هزار روایت، پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار با بیان و روشی دقیق، محصولات فرهنگی جاودانی را در این عرصه به یادگار گذاشته‌اند که اگر با روش علمی، تحلیل شده و در چارچوبی مشخص، عملیاتی ارائه شوند، می‌تواند الگوی بسیار خوبی برای مسلمانان و آحاد مردم باشد.

### سطوح فرهنگ

کروبر<sup>۱</sup> (۱۹۵۲) با بررسی چارچوب مفهومی تعاریف فرهنگ در حوزه‌های علمی مختلف از جمله فلسفه، تاریخ، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی، ۱۶۴ تعریف از فرهنگ را در شش طبقه گزارش کرد که انعکاسی از تفاوت رویکردها و سطح تحلیل و حوزه‌های علمی مختلف به فرهنگ بود. برای تعیین «سطوح فرهنگ» ضروری است که امور ذیل مورد توجه قرارگیرد:

<sup>1</sup> Alfred Louis Kroeber (an Cultural Anthropologist).



۱. در ماهیت فرهنگ؛ «بایسته و شایسته بودن» که اشاره به محتوای فرهنگ دارد نباید مورد غفلت قرار گیرد.

۲. فرهنگ منحصر در رشد و شکوفایی ساحت مادی حیات نیست بلکه هر دو نوع فعالیت در جهت رشد مادی و معنوی، انسان‌ها را شامل می‌شود، لذا نمی‌توان جوامع بشری را که فقط در گستره حیات مادی به تکامل‌های رسیده باشند، دارای فرهنگ رشید دانست.

۳. هدف اصلی و اساسی شکوفایی و رشد فرهنگ بایستی عالی‌ترین و والاترین کمالی باشد که فرد و اجتماع را در مسیر جاذبه خود قرار دهد.

۴. چنین فرهنگی ضرورتاً دارای مبانی خواهد بود که با فطرت و ایده‌آل‌های معقول او برای حرکت به سوی آن ایده‌ها هماهنگ است (فصیحی، ۱۳۹۱).

جدول شماره ۱، جمع‌بندی مهم‌ترین سطوح برشماری شده از «فرهنگ» را نشان می‌دهد:

جدول ۱. سطوح مختلف فرهنگ

مشخصات سطوح فرهنگ	سطوح فرهنگ	
هر نوع تفاوت فرهنگی که فراتر از مرزهای یک کشور یا ملت باشد.	فراملی	۱
تفاوت و تنوع فرهنگی متناسب با تقسیمات جهانی جغرافیایی و اقلیمی، مانند فرهنگ آسیایی	منطقه‌ای	۲
فرهنگ متناسب با یک تیره و نژاد، مانند فرهنگ عربی، فرهنگ ایرانی، فرهنگ ژاپنی و...	نژادی	۳
تناسب فرهنگ با باورها و اعتقادات، مانند فرهنگ اسلامی، فرهنگ شیعی	مذهبی	۴
فرهنگ ملازم با زبان هر جمعیت، مانند فرهنگ فارس‌زبان‌ها، یا فرهنگ آذری‌زبان‌ها	زبانی	۵
باورها، ارزش‌ها و الگوهای دیرپای رفتاری جمعی، که به شهروندان یک کشور تعلق دارد.	ملی	۶
ارزش‌ها، گرایش‌ها و الگوهای رفتاری و نمادهای یک جامعه در مقاطع زمانی معین	عمومی	۷
الگوهای باوری، ارزشی و رفتاری یک قوم، هم‌چون: گُردها، ترکمن‌ها و بلوچ‌ها	قومی	۸
باورها، ارزش‌ها، رفتارها و نهادهای حاکم بر نهاد اجتماعی، مانند فرهنگ علم و پژوهش	نهادی	۹
باورها، ارزش‌ها، رفتارها و نمادهای بین شاغلان یک حرفه معین هم‌چون پزشکان و معلمان	حرفه‌ای	۱۰
مفروضات، باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری و نمادهای تسهیم شده بین کارکنان یک سازمان	سازمانی	۱۱
ارزش‌ها و الگوهای رفتاری موجود بین اعضای یک گروه	گروه	۱۲



شکل ۲. سطوح راهبردی الگوی مدیریت فرهنگی

### سطوح راهبردی الگوی مدیریت فرهنگی

با نگاهی جامع‌نگر به «الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی»؛ دو سطح «واقع‌گرایانه» و «آرمانی» متصور است، چه این‌که از سویی تدوین این الگوی با «روش استقرائی» قاعداً از زمینه‌ها و ضرورت‌هایی برخوردار است که لاجرم این مبانی در «سطح واقع‌گرایانه» باید مورد توجه قرار گیرد، و از دیگر سو و در راستای «مهندسی فرهنگ» و «اِعمال مدیریت فرهنگی»؛ نخست باید فرهنگ آرمانی شناخت شود و سپس مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ

جاری، شناسایی گردد تا با توجه به امکانات و محدودیت‌های محیط‌های درونی و بیرونی، فرهنگ هدف و مطلوب، تعیین شود. خصوصاً این‌که فضای حاکم بر بخشی از مدیریت فرهنگی کشور با آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی، فاصله معناداری دارد. از این‌رو لازم است در کنار «مهندسی فرهنگی» بحث «مدیریت راهبردی فرهنگی» در هر دو سطح «واقع‌گرایانه» و «آرمانی» دنبال شود. البته بدیهی است یک نظام، نخست مهندسی شده و بعد از آن مدیریت می‌شود و توالی و تناسب «مهندسی» و «مدیریت» در عرصه فرهنگ نیز به این ترتیب با هم برقرار می‌شود. در این مسیر «مدیریت راهبردی» باید مبتنی بر «تفکر راهبردی» باشد؛ تفکری که در سطح آرمانی بتواند اهداف «مطلوب ممکن» را به‌عنوان چشم‌انداز، ترسیم کند. نه این‌که صرفاً با تکیه به ضعف‌ها و قوت‌ها، و فرصت‌ها و تهدیدات، اهداف «ممکن مطلوب» را به‌عنوان اهداف راهبردی مشخص سازد. بر این اساس؛ واکاوی و تدوین الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی با روش استقرائی از الزاماتی برخوردار است که مسلماً در «سطح واقع‌گرایانه» باید مبانی آن به ترتیب زیر مورد توجه قرار گیرند:

الف) مبانی تدوین الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی.

ب) مبانی رشد و شکوفایی فرهنگی به منظور دستیابی به مؤلفه‌های الگوی مورد نظر.

ج) ساختار نقاط مرجع بومی در تدوین الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی.

د) تعیین سطوح فرهنگ به منظور مقدمه تدوین الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی.



مدیریت راهبردی فرهنگی باید رویکردی نوین را در مدیریت راهبردی اعمال نماید. زیرا این گونه مدیریت مبتنی بر فرهنگی است که در این فرهنگ، وضعیت آرمانی و مطلوب تعریف می‌شود، و شکل‌گیری هویت‌های فرهنگی زیرزمینی و پنهان در نتیجه شکاف بین فرهنگ آرمانی و فرهنگ جاری و واقعی است. در مصوبه «شورای عالی انقلاب فرهنگی» (۱۳۹۲) در فصل دوم از بخش مبانی، ارزش‌ها و اصول «نقشه مهندسی فرهنگی کشور» طی ۲۴ بند به مبانی، جزئیات «سطوح راهبردی مدیریت فرهنگی» و قواعد تدوین آن اشاره شده است.

این در حالی است که دستگاه‌ها و واحدهای فرهنگی و تبلیغی کشور، عموماً درصدد تبیین همه لایه‌ها، سطوح و انواع فرهنگ (آن هم بیشتر فرهنگ آرمانی) هستند، لذا مشاهده می‌شود که حاصل تلاش آن‌ها گرچه زیاد و گسترده است، ولی در مواردی از انسجام و عمق کافی برخوردار نبوده و مخاطب به خوبی در نمی‌یابد که باید رفتار خود را براساس کدام فرهنگ تنظیم کند؟ بدیهی است فرهنگ مطلوب و فرهنگ آرمانی را بر اساس آموزه‌های الهی می‌توان در ساحت نظر مهندسی کرد، ولی جاری شدن این فرهنگ در سطح جامعه، مستلزم آماده‌سازی زمینه‌ها، مدیریت، برنامه‌ریزی و تلاش‌های فکری و اجرایی است و با «مدیریت راهبردی فرهنگی» است که می‌توان تحقق و ترویج فرهنگ مهندسی شده و فرهنگ هدف را در راستای «فرهنگ آرمانی» انتظار داشت.

### پیشینه پژوهش

در خصوص موضوع «مدیریت راهبردی فرهنگی» پژوهش‌های دیگری نیز صورت گرفته و هر کدام از زوایای مختلفی به این مقوله پرداخته‌اند که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

الف) کریمی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «راهبردهای فعالیت‌های فرهنگی ایران در جهان اسلام» با بیان برخی یافته‌ها از قبیل؛ تحول در نگرش‌ها، تدوین نقشه راه، تبیین دقیق راهبردها مبتنی بر موقعیت‌یابی و بازمهندسی سازمانی که ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیری در فرآیند مدیریت راهبردی فرهنگی هستند، پرداخته است و نتیجه گرفته است که برنامه‌های راهبردی جدید فرهنگی باید «هوشمند» باشند و در «جبهه فرهنگی» تغییر تاکتیک و گاه تغییر راهبرد و واکنش سریع به تناسب شرایط امری ضروری است.

ب) بنیانیان (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «مهندسی فرهنگی از نظر تا عمل در جامعه ایران» در پی شناخت و تحلیل مسائل مبتلابه «نظام فرهنگی» است و بیان کرده است که از مجموعه

نظرات جامعه‌شناسان، می‌توان جامعه را به چهار نظام اصلی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی تقسیم کرد و «مهندسی فرهنگی» را در قالب ایجاد تغییرات آگاهانه در داده و ستاده‌های این نظام‌ها با «نظام فرهنگی» معنا بخشید.

ج) پیروزمند و جمالی (۱۳۸۵) در مقاله‌ای با عنوان «الگوی طبقه‌بندی موضوعات در مهندسی فرهنگی کشور» در پی شناخت و تحلیل مسائل مبتلابه الگوی تحلیلی حاکم بر طبقه‌بندی مسائل فرهنگی بوده‌اند و به بیان و تفکیک برخی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تنظیم الگو پرداخته‌اند.

د) فوزی و بصیرنیا (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «مبانی نظری دو رویکرد سلبی و ایجابی به مهندسی فرهنگی در ایران پس از انقلاب» بیان کرده‌اند: مخالفان «مهندسی فرهنگی» معتقدند که تغییرات فرهنگی کاملاً تابع‌ساز، درونی، تاریخی و سیاست‌ناپذیر است و موافقان معتقدند که فرهنگ قابل شکل‌دهی است. بنابراین سیاست‌پذیر و قابلیت مدیریت‌پذیری در جهت خاصی را دارد.

هـ) روحانی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «مهندسی فرهنگی از نظر تا عمل» معتقد است؛ آنچه از مهندسی فرهنگ و به‌عنوان طراحی سامانه فرهنگ مطرح شده، به‌طور کلی ناظر به چگونگی الگوی راهبردی براساس کارکردهای نظام فرهنگی و ضرورت آن است و به چگونگی انجام آن اشاره ندارد.

و) صیدمحمدی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «الگوی راهبردی طراحی مهندسی فرهنگی جهان اسلام» بیان کرده است که تدوین شاخص‌های فرهنگی بر اساس قرآن و عترت، اساسی‌ترین کاری است که در «مهندسی فرهنگی» باید در چند فاز اجرا شود.

ز) شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «چالش‌های برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران»<sup>۱</sup> مهم‌ترین چالش‌های مدیریت راهبردی فرهنگی کشور را به شرح ذیل مطرح کرده است: (۱) مشخص نبودن اقدامات لازم برای تحقق اهداف و تقویت هریک از شاخص‌های فرهنگی. (۲) نبودن روش و متدولوژی مبتنی بر مدیریت راهبردی در تدوین اهداف و برنامه‌های فرهنگی کشور. (۳) عدم وجود ارتباط بین برنامه‌ها و چشم‌انداز کشور در حوزه فرهنگ. (۴) نداشتن اهداف راهبردی در حوزه فرهنگ. (۵) عدم وجود ارتباط بین شاخص‌ها و اهداف در حوزه فرهنگ. (۶) نبود نظام پایش مناسب برای بررسی درجه انحراف از اهداف.

<sup>۱</sup> مورد کاوی برنامه‌ها و عملکرد حوزه فرهنگ در برنامه‌های ۵ ساله توسعه.

هرکدام از پیشنهادها به سهم خود قسمتی از موضوعات قابل توجه در پژوهش حاضر از قبیل برنامه‌ریزی فرهنگی و راهبردهای فرهنگی در واحدها و دستگاه‌های فرهنگی را مدنظر قرار داده و پیشنهادهای برای اعمال بهینه مدیریت فرهنگی ارائه کرده‌اند که در تدوین فرازهایی از تحقیق حاضر مورد توجه قرار گرفت.

در پیشنهادها بررسی شده بیشتر راهبردهای فرهنگی در مراکز فرهنگی، تدوین الگوی طبقه‌بندی موضوعات در مهندسی فرهنگی کشور تحلیل راهبردی مدیریت منابع انسانی در حوزه فرهنگ و چالش‌های برنامه‌ریزی فرهنگی در یک حوزه خاص فرهنگی را مورد توجه قرار گرفته است و در آن‌ها به واکاوی و ترسیم الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی کشور در قالب یک نظام‌نامه کاربردی توجه کافی نشده است، که خود نقطه افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی به‌شمار می‌آید.

### روش‌شناسی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی

علم‌داری و ادیب (۱۳۸۶) در مقاله‌ای تحت‌عنوان «الگوهای راهبردی طراحی ساختار مهندسی فرهنگی جهان اسلام» ذیل مبحث بررسی تعاریف اصطلاحی از فرهنگ، به‌منظور پرداختن به عصاره تعاریف ارائه شده، با نگاهی به ساختار تدبیر و مدیریت در حکومت اسلامی به این نکته اشاره کرده‌اند که برای تدوین الگو و تبیین مؤلفه‌های «فرهنگ»، دو مدل شاخص و قابل بهره‌برداری وجود دارد که شامل مدل پویایی‌های فرهنگی «هیچ»<sup>۱</sup> و مدل فرهنگی «شاین»<sup>۲</sup> است.

هیچ (۱۳۸۹) طی ارائه مدلی با عنوان «پویایی‌های فرهنگی» معتقد است: «فرهنگ متشکل از فراگردهایی است که در طی آن‌ها، مصنوعات و نمادها، در متن ارزش‌ها و مفروضات ایجاد می‌شوند». هم‌چنین این مدل توضیح می‌دهد که چه‌طور به‌کارگیری و تفسیر مصنوعات و نمادها، موجب حفظ و اصلاح ارزش‌ها و مفروضات می‌شود. طبیعت تعاملات دو طرفه مصنوعات، نمادها، مفروضات، و ارزش‌ها به‌گونه‌ای است که تغییر در یکی از آن‌ها موجب ایجاد تغییر در بقیه می‌شود و فراگردهای توصیف شده در این مدل استمرار دارند. بنابراین هرگونه تلاش برای تغییر و تحول «فرهنگ» سیر تعاملی آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. شاین نیز که یکی از اندیشمندان علم مدیریت است، معتقد است: «فرهنگ مجموعه‌ای است از اصول اساسی و

<sup>1</sup> Mary Jo Hatch (Organization Theorist).

<sup>2</sup> Edgar Henry Schein (Professor of Management).

راه‌حلهایی مشترک برای مشکلات جهانی، تطابق بیرونی چگونه زنده ماندن و انسجام درونی چگونه کنار هم ماندن است. این مفروضات و اصول اساسی در طول زمان تکامل یافته و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند». (ناظمی اردکانی، ۱۳۹۱).

در این تحقیق با نگاهی به دو مدل و دیدگاه فوق، تبیین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی فرهنگی در دو مرحله انجام پذیرفته است:

الف) در مرحله اول، مبانی نظری مورد نیاز الگوی مورد نظر بر اساس تعالیم انسان‌ساز وحی، و مستند به قرآن کریم، با لحاظ دیدگاه‌های حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای<sup>مدظله‌العالی</sup> و برخی از صاحب‌نظران این حوزه، شناسایی شده و به سمت تدوین مؤلفه‌های الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی حرکت شده است.

ب) در مرحله دوم و براساس مؤلفه‌های ارائه شده توسط قرآن کریم و بیانات حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای<sup>مدظله‌العالی</sup> و صاحب‌نظران حوزه فرهنگ، به استخراج مبانی نظری مورد نیاز پرداخته شده است.

### مؤلفه‌های فرهنگی در تدوین الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی

براساس آنچه ذکر گردید و بر اساس نتایج تحقیقات فرهی و اسکندری (۱۳۸۴) می‌توان محورهای اصلی قابل تأمل و بهره‌برداری برای جمع‌آوری مؤلفه‌های فرهنگی در مسیر واکاوی و تدوین الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی را به شرح ذیل برشمرد:

الف) فرهنگ: شامل ارزش‌ها (ارزش‌های عام اجتماعی مانند اعتماد)، ارزش‌های فردی (زندگی ایده آل) و ارزش‌های خانوادگی (ساخت خانواده) است. هنجارها نیز شامل: عرفی (رابطه زن و مرد) و قانونی (دستورات عمومی) است. اعتقادات که خود بخشی از این قلمروهاست، شامل شناختی (پنداشت و درک از خود)، عاطفی، عملی، فردی، جمعی، فرهنگ‌پذیری، برنامه‌ریزی شده و ناخواسته است.

ب) اجتماع: شامل ارزش‌های عام (تعاون، فردگرایی)، هنجارهای اخلاقی (حفظ شئون)، ناهنجاری‌های اجتماعی مانند رابطه نامناسب با جنس مخالف) است.

ج) فرهنگ اقتصاد: شامل تمایل به تولید و ارزش تولید، و نیز روش‌های توزیع و مصرف است.

د) فرهنگ سیاسی: شامل پنداشت از دولت، گرایش‌های سیاسی، کنش سیاسی، مشارکت و ارزش‌های سیاسی است.

- ه) علم: شامل ارزش علم و علم‌پذیری است.  
 و) اخلاق: شامل گرایش‌های درونی و عمل به آن است.  
 ز) هنر: شامل عوامل ادراکی، مؤلفه‌های زیبایی‌شناسانه هنری و مشروعیت آن‌ها است.

### وضعیت مطلوب «نظام فرهنگی»

گام دیگر، تعیین و تبیین «فرهنگ مطلوب» برای کشور است؛ نخستین اقدام برای ارتقاء وضعیت فرهنگی جامعه، شناسایی وضعیت مطلوب برای «مدیریت نظام فرهنگی» است. اگر نقطه مطلوب و چشم‌اندازی روشن برای برنامه‌ریزی مدیریت مذکور ترسیم نشود، تحول شایسته فرهنگی نیز ممتنع خواهد بود. برای دسترسی به وضعیت مطلوب «نظام فرهنگی» با اتکاء به الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی، ضمن رجوع به منابع، احکام و معارف اسلامی از یک سو، و مراجعه به هنجارها و فرهنگ بومی از سوی دیگر؛ نوع فرهنگی که معرف هر یک از لایه‌های نظام فرهنگی در حوزه‌های مرتبط فرهنگی کشور هستند، باید به ترتیب زیر شناسایی، طبقه‌بندی و مورد استفاده قرار گیرند:

جدول ۲. لایه‌ها، حوزه‌های فرهنگی و شاخص‌های وضعیت مطلوب مدیریت نظام فرهنگی

شاخص‌های وضعیت مطلوب	حوزه‌های فرهنگی	لایه‌های فرهنگی
شاخص‌های به‌دست‌آمده در هر یک از حوزه‌ها برای وضعیت مطلوب با رجوع به منابع اسلامی و هنجارهای پذیرفته شده در فرهنگ بومی، معرف ویژگی‌های مثبت و منفی و نقاط ضعف و قوت فرهنگی در سطح جامعه خواهد بود.	اطلاعات اجتماعی	فرهنگ نظری (نظام اطلاعات فرهنگی)
	اطلاعات خانوادگی	
	اطلاعات فردی	
	تمایلات اجتماعی	فرهنگ گروا پشنی (نظام تمایلات فرهنگی)
	تمایلات خانوادگی	
	تمایلات فردی	
	رفتارهای اجتماعی	فرهنگ عملی (نظام رفتارهای فرهنگی)
	رفتارهای خانوادگی	
	رفتارهای فردی	

در صورتی که طبق راهبرد ارائه شده در جدول فوق، ویژگی‌ها و نقاط مثبت در حوزه‌های نه‌گانه مذکور استخراج شود، در هر یک از حوزه‌های فرهنگی، شاخص‌هایی در اختیار خواهیم داشت که به اجمال، چشم‌اندازی از نقطه مطلوب در آن حوزه را فراروی برنامه‌ریزان فرهنگی

کشور قرار خواهد داد. بدیهی است پس از تعیین وضعیت مطلوب، باید وضع موجود نیز در حوزه‌های مختلف فرهنگی کشور شناسایی گردد. به این منظور می‌توان ضمن «تحقیقات پیمایشی» وجود یا عدم وجود و نیز میزان شدت و ضعف شاخص‌های فرهنگی مربوط به هر یک از حوزه‌های فرهنگی تشخیص داده و ثبت شود. شاخص‌های موجود اعم از ویژگی‌های مثبت و منفی فرهنگی موجود در سطح جامعه، چنانچه مطابق راهبرد ذکر شده در جامعه آماری مورد نظر با شاخص‌های فرهنگی به دست آمده دینی و بومی سنجیده شوند، موقعیت فرهنگی جامعه در حوزه‌های مختلف، به دست آمده و تبیین می‌شود؛ طبعاً روش مورد استفاده در این قسمت، ابتدا «پیمایشی» و سپس «تحلیلی» خواهد بود.

### مؤلفه‌های وضعیت مطلوب بر اساس وضع موجود

بنا به گزارش و نتایج هم‌اندیشی «مبانی فرهنگ توسعه» که از سوی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی تهیه و در همایش «چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران» برگزار شده و به وسیله مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی ارائه شده و مؤلفه‌های وضعیت مطلوب مدیریت فرهنگی کشور بر اساس وضع موجود ترسیم گشته است که با ترتیبی منطقی در زیر ارائه می‌گردد:

#### الف) مؤلفه‌های اصلی وضعیت مطلوب مدیریت فرهنگی

۱. تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی
۲. توجه به اخلاق، معنویت و ارزش‌های متعالی فرهنگی
۳. برنامه‌ریزی واقع‌بینانه در زمینه آموزش‌های نظری و عملی
۴. دارا بودن استقلال و هویت فرهنگی
۵. شناسایی آسیب‌ها و مشکلات ناشی از تشتت و گسیختگی‌های فرهنگی
۶. نظم و امنیت عمومی و انسجام و توازن فرهنگی

#### ب) مؤلفه‌های فرعی وضعیت مطلوب مدیریت فرهنگی

۱. آزادی مشارکت در امور عمومی و فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی
۲. حصول تعادل و توازن در عملکرد نیروها در زمینه مباحث فرهنگی
۳. تدوین و توسعه برنامه‌های آموزش همگانی
۴. خلاقیت‌های ادبی، هنری و ارتباطات فرهنگی
۵. تدوین و اجرای برنامه‌های خاص به منظور کاهش آسیب‌پذیری‌های فرهنگی
۶. شناسایی و ترویج ارزش‌های دینی و سنتی فرهنگ ایرانی



ج) مؤلفه‌های تبعی وضعیت مطلوب مدیریت فرهنگی

۱. آموزش و پرورش عمومی برای زندگی اجتماعی
۲. تدوین برنامه‌های درسی و تربیتی مناسب
۳. ایجاد روش‌های پیشرفته آموزش، پرورش و سنجش
۴. برنامه‌ریزی اصلاحی و ترویج روش‌های مشوق خلاقیت به جای روش سنتی
۵. انتقال معلومات و سنجش محفوظات به منظور تغییر سیستم آموزشی و روش تدریس.
۶. توجه به ورزش، تفریح سالم و گردشگری به‌عنوان بخش مهم فرهنگی (ناظمی، ۱۳۸۵).

جدول ۳. مؤلفه‌های وضعیت مطلوب مدیریت فرهنگی

نوع مؤلفه	جمع‌بندی و محورهای کلی انواع مؤلفه‌ها
اصلی	۱ تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی
	۲ استقلال و هویت فرهنگی
	۳ نظم و امنیت عمومی، و انسجام و توازن فرهنگی
فرعی	۱ آزادی مشارکت در امور عمومی و فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی
	۲ خلاقیت‌های ادبی، هنری و ارتباطات فرهنگی
	۳ دانش و معلومات تخصصی برای ارتقای زندگی اقتصادی و اجتماعی
تبعی	۱ آموزش و پرورش عمومی برای زندگی اجتماعی
	۲ برنامه‌ریزی اصلاحی و ترویج روش‌های مشوق خلاقیت
	۳ تفریح، ورزش و گردش

### ارزیابی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب

در مدیریت راهبردی فرهنگی، مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب را در سه سطح خرد، کلان و مزیت‌ها به شرح ذیل می‌توان ارزیابی کرد:

الف) ارزیابی در سطح خرد به‌منظور سنجش بهره‌وری فرهنگی است که در این سطح ارزیابی براساس آمار تعداد سینماها، کتابخانه‌ها، نشریات، مساجد، هیأت‌ها، تکایا، پارک‌ها، اینترنت و مکان‌ها و خدمات فرهنگی صورت می‌گیرد.

ب) ارزیابی در سطح کلان به‌منظور سنجش توازن و تعادل موضوعی فرهنگی است که در این سطح ارزیابی توازن و تعادل موضوعی فرهنگی جامعه با گزینه‌های متعددی صورت می‌گیرد. از جمله مواردی که در این سطح باید مورد دقت و بررسی قرار گیرد، عبارت است از:

۱. تخصیص فرهنگ در میان مناطق مختلف.
  ۲. مبحث قومیت‌ها و مذاهب.
  ۳. چگونگی ارزیابی مدیریت فرهنگی جامعه.
- ج) مزیت رقابتی فرهنگ و قدرت غلبه و نفوذ بر فرهنگ‌های رقیب و آنچه که در این سطح باید مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد، عبارت است از:
۱. صیانت از فرهنگ در مقابل فرهنگ مهاجم.
  ۲. رشد درونی فرهنگ.
  ۳. غلبه و تأثیرگذاری بر دیگر فرهنگ‌ها (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲).

جدول ۴: ارزیابی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب

ارزیابی مؤلفه‌های فرهنگ مطلوب		
مزیت‌های رقابتی فرهنگ	سطح کلان	سطح خرد
قدرت غلبه و نفوذ بر فرهنگ‌های رقیب	ارزیابی تعادل و توازن فرهنگی	ارزیابی بهره‌وری فرهنگی
۱- صیانت فرهنگ در مقابل فرهنگ مقابل. ۲- رشد درونی فرهنگ. ۳- غلبه و تأثیرگذاری بر دیگر فرهنگ‌ها.	۱- تخصیص فرهنگ در مناطق میان مناطق مختلف. ۲- مبحث قومیت‌ها و مذاهب. ۳- چگونگی ارزیابی مدیریت فرهنگی جامعه.	آمار تعداد نشریات، کتاب‌خانه‌ها، مساجد، هیأت‌ها، پارک‌ها، سینماها، دسترسی به اینترنت.

### الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی

مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد. در چارچوب مرحله نخست؛ تعیین مأموریت سازمان، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کند و یا برای سازمان فرصت هستند. بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی تعیین هدف‌های بلند مدت، بررسی راهبردهای گوناگون و انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها، تعیین نوع فعالیت و حذف فعالیت‌های زائد و تعیین شیوه تخصیص منابع مدنظر قرار می‌گیرد. مرحله دوم؛ مرحله اجرا است. در این مرحله مدیران و کارکنان بسیج می‌شوند و راهبردهای تدوین شده را به مرحله اجرا در می‌آورند. موفقیت مرحله اجرا به میزان انگیزه کارکنان بستگی دارد و این نوعی هنر است اگر راهبردها تدوین شوند، ولی اجرا نگردند، عملی بیهوده صورت



گرفته است، و ارزیابی راهبردها؛ آخرین مرحله است. همه راهبردها در معرض تغییرات آینده قرار می‌گیرند. زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال دگرگونی هستند (جلالی، ۱۳۹۳: ۵۵-۵۶).

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰) ضمن تدوین و ارائه نظام‌نامه مهندسی فرهنگی کشور، «مدیریت راهبردی فرهنگی» را این‌گونه تعریف کرده است: «فرآیند تدوین، وضع و اعمال راهبردها و سیاست‌های کلان فرهنگی، سازمان‌دهی و تقسیم‌کار ملی و نظارت و ارزیابی راهبردی در نظام‌های مختلف کشور با توجه به رهیافت‌های مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی و مقتضیات ملی و جهانی است» (ماده ۹) که بر این اساس الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی را می‌توان این‌گونه معنی کرد: «نگاره‌ای از فرایند مدیریت راهبردی با رویکرد فرهنگ اسلامی ایرانی و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های محیطی و مؤثر در این فرایند، برای تغییر در وضعیت موجود فرهنگ و رسیدن به فرهنگ مطلوب است» که در تحقیق حاضر؛ الگوی مزبور نقشه جامعی است که هدف و سمت حرکت، شیوه حرکت فرآیند تدوین، وضع و اعمال راهبردها و سیاست‌های کلان فرهنگی، سازمان‌دهی و تقسیم‌کار ملی و نظارت و ارزیابی راهبردی در نظام‌های مختلف کشور با توجه به رهیافت‌های مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی و مقتضیات ملی و جهانی را مشخص می‌سازد.

### نگرش دینی در الگوی مدیریت راهبردی

از آن‌جا که قلمرو مکانی بهره‌برداری از الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی، جمهوری اسلامی ایران است، برای بومی‌سازی الگوی مذکور و ورود به حوزه معرفت‌شناسی دینی در مدیریت راهبردی، لازم است مراتب ده‌گانه زیر نیز به ترتیب بیان‌شده، مورد توجه قرار گیرد، هر چند در مواردی امکان ورود و بهره‌برداری هم‌زمان و موازی نیز منتفی نخواهد بود:

جدول ۵. مراتب نگرش دینی در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی

۱	تبیین مفاهیم و نظاماتی که «نظریه تقدیری-تدبیری» <sup>۱</sup> باید بر آن بنا شود.
۲	استخراج اصول و الزامات اساسی موردنظر و مقایسه تطبیقی آن با رویکردهای موجود در حوزه مدیریت راهبردی و بیان نقاط قوت و ضعف دیدگاه مزبور.
۳	ترسیم الگوی مفهومی اولیه که برای نشان دادن روابط بین مفاهیم و سازه‌ها در سطح کلان و مفهومی است.
۴	ارزیابی نتایج و أخذ نظر خبرگان تا رسیدن به اشیاع نظری و واکاوی نظریه تقدیری تدبیری در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی.
۵	استخراج مراحل موردنظر در تدوین راهبرد تقدیری تدبیری، با بهره‌برداری از ابزار پشتیبان موجود.
۶	استخراج ارکان جهت‌ساز در سنت تدبیری تقدیری، نظیر؛ چشم‌انداز، آرمان، مأموریت و ارزش‌ها.
۷	تدوین راهبردهای تقدیری تدبیری و الویت‌بندی آن‌ها.
۸	اجرای راهبردها با ابزار مناسب فضای دوساحتی مادی و معنوی.
۹	طراحی روش مناسب ارزیابی و کنترل راهبردی تقدیری تدبیری و تنظیم شاخص‌های مادی و معنوی و ارزشی در قالب BSC <sup>۲</sup>
۱۰	ارزیابی نهایی و اعمال اصلاحات لازم.

راهبرد تقدیری و تدبیری؛ راهبردی است که بر دو سنت تقدیر و تدبیر استوار است. راهبردی جامع با نگرش دینی برای هویت معنوی انسان‌ها که تقدیر را ملاک و محور اصلی تفکر خود قرار می‌دهد و در واقع بر اساس نگرش و فلسفه متعالی به ترسیم «نقشه راه»<sup>۳</sup> می‌پردازد. در این راهبرد برای هویت مادی و زندگی دنیایی انسان نیز با توجه به نقش عقل و حیات معقول، فلسفه حیات معقول را محور توجه خود قرار می‌دهد. ضمن آن‌که اصل اساسی را حیات اخروی یا حیات متعالی دانسته است.

### ارکان جهت‌ساز راهبردها طبق نگرش دینی

در این راهبرد در مرحله اول، دکترین<sup>۴</sup> تدوین می‌شود، چرا که سیاست یا خط‌مشی ناظر بر «حال» و «آینده» است، در واقع در تدوین راهبرد جامع با نگرش دینی، دو حرکت محقق

<sup>۱</sup> نخستین‌بار «نظریه تقدیری تدبیری» توسط عباس چهاردولی در قالب رساله دکتری، با مشخصات مندرج در منابع

این تحقیق، ارائه و تبیین گردید.

<sup>۲</sup> Balance Score Cart.

<sup>۳</sup> Road Map

<sup>۴</sup> Doctrine.

می‌شود: نخست حرکت از وضع موجود به وضع مناسب و آن‌گاه به وضع مطلوب که به ترتیب پس از رسم وضعیت مناسب از روش سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری<sup>۱</sup> استفاده می‌شود و برای رسیدن از وضعیت مناسب به وضع مطلوب از راهبرد. حرکت دوم نیز؛ حرکت از وضع مطلوب به وضع مناسب و سپس ترسیم وضع موجود در این مسیر برای حرکت از مطلوب به مناسب از دکتترین مهدویت و برای رسیدن از وضعیت مناسب به وضع موجود از «راهبرد متوسّمانه»<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (چهاردولی، ۱۳۹۱).

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به ماهیت و ویژگی هدف‌های پژوهش حاضر و نظر به لزوم انطباق آن با آموزه‌های اسلامی و متناسب با قواعد حاکمیت جمهوری اسلامی، در حوزه مبانی، ابعاد و مولفه‌ها، «توسعه‌ای»<sup>۳</sup> و در حوزه شاخص‌ها و مدل‌سازی، «کاربردی»<sup>۴</sup> است و با توجه به وجود هر دو نوع داده‌های کمی و کیفی و اهمیت واکاوی الگویی موردنظر، از روش «کیو»<sup>۵</sup> استفاده شد. «روش کیو دارای کارکرد و قابلیت‌های قابل توجهی است؛ به طوری که برای اندازه‌گیری ذهنیت افراد به منزله یک روش علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با بهره‌گیری از این روش می‌توان پدیده‌های مختلف روانی، اجتماعی، تربیتی، امنیتی، ارتباطی و نظایر آن را مورد مطالعه قرار داد؛ از مسئولان و نخبگان جامعه اطلاعات مورد نیاز را به دست آورد و ذهنیت آن‌ها را شناسایی و اطلاعات مبهم و پنهانی که در ورای این اطلاعات آشکار نهفته است را کشف کرد» (مرادیان، ۱۳۹۰: ۹۶).

مواد و محتوای کیفی تحقیق در سه بخش عبارت‌اند از: الف) آموزه‌های دینی و به‌طور خاص آموزه‌های قرآنی و سنت اهل‌بیت. ب) اسناد و مدارک بالادستی مستخرجه از فرمایشات حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای<sup>مدظله‌العالی</sup> در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی. ج) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و مصوبات مراکز راهبردی، به‌ویژه شورای عالی انقلاب فرهنگی و نظام مدیریت راهبردی فرهنگی شامل دستگاه‌های زیر که جامعه آماری این تحقیق، معطوف به کارشناسان و صاحب‌نظران آن‌ها بوده است:

<sup>۱</sup> Policy Making.

<sup>۲</sup> این رابطه از تفسیر موجزی که در معنی توسم بیان گردیده حاصل گردیده است.

<sup>۳</sup> Developmental Research.

<sup>۴</sup> Applied Research.

<sup>۵</sup> Q-Methodology.

جدول ۶. جامعه آماری تحقیق

مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	انجمن مراکز مطالعات راهبردی
مرکز آینده پژوهی راهبردی	پژوهشکده مطالعات راهبردی
مرکز تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام	دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی
مرکز تحقیقات مجلس شورای اسلامی	دبیرخانه مجلس خبرگان
مرکز راهبردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	شورای عالی انقلاب فرهنگی
مرکز مطالعات راهبردی آجا	شورای عالی آموزش و پرورش
مرکز مطالعات راهبردی شورای عالی انقلاب فرهنگی	شورای عالی فضای مجازی
مرکز مطالعات راهبردی و آموزشی وزارت کشور	مجلس شورای اسلامی (دبیران کمیسیون‌های ذی‌ربط)
مرکز ملی مطالعات جهانی شدن	مجمع تشخیص مصلحت نظام

جدول ۷. حجم نمونه‌گیری هدف‌مند تحقیق

تعداد	به تفکیک ویژگی‌ها	مشارکت‌کنندگان
۳۰	با مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط با مدیریت فرهنگی	کارشناسان و
۱۰	دارای سابقه مدیریت در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی	خبرگان در حوزه
۶	با تجربه اجرایی کافی در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی	مدیریت راهبردی
۴	صاحب‌نظر حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی	فرهنگی
۵۰	جمع نفرات مشارکت‌کننده به صورت هدف‌مند	

در این تحقیق پس از بررسی و مطالعه در موضوع مورد بحث، در مجموع تعداد ۱۰۰ گزاره راهبردی شناسایی و استخراج گردید. در گام بعد پس از حذف مؤلفه‌های تکراری و تلفیق مؤلفه‌هایی که دارای مفهوم یکسانی بودند، تعداد ۴۶ مؤلفه و عبارت راهبردی اصلی با روش خبرگی شناسایی گردید و سپس پرسش‌نامه‌ای شامل ۴۶ پرسش طراحی شده و برای آزمون کیفیت تکمیل و محتوا، تلاش شد که به وسیله ۵۰ نفر پاسخ‌گو با مشخصات جدول بالا تکمیل شود و نتایج مورد بررسی قرارگیرد. در این پرسش‌نامه عوامل تأثیرگذار حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی در سه سطح «شدت اهمیت»، «وضعیت موجود» و «وضعیت مطلوب» احصاء گردیدند. بدین منظور برای هر محیط یک پرسش‌نامه شامل ۴۶ گزاره راهبردی تنظیم شد که هر یک از این عوامل از سه منظر یادشده از نظر پاسخ‌گویان مورد ارزیابی قرار گرفت. منظور از «اهمیت»؛ میزان اثرگذاری هر عامل در طراحی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی کشور است و شدت آن با اعداد از ۱ تا ۵ مشخص شده بود.

### اصول اساسی و راهبردها در نگرش دینی

در این تحقیق پس از ارائه چکیده مطالب به خبرگان و مدیران ارشد فرهنگی بر اساس کدگذاری و تحلیل محتوای مطالب و نظریه‌های به دست آمده از مشارکت کنندگان، تعداد ۲۱ اصل اساسی به تأیید رسید و برای هر یک به تفکیک، راهبردهای تقدیری و تدبیری به شرح جدول زیر (جدول شماره ۸) ارائه شد. راهبردهای مذکور در هر یک از مراحل و گام‌های تدوین «الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» شامل دو سیر هم‌عرض است که به صورت رفت و برگشتی، قابل تصور است. در حرکت رفت که «راهبرد تدبیری» را تشکیل می‌دهد؛ ابتدا از وضع موجود به وضع مناسب با ارائه خط‌مشی‌ها یا سیاست‌های کلان نظام فرهنگی کشور حرکت انجام می‌شود و در ادامه برای حرکت از وضع مناسب به وضع مطلوب با تدوین «راهبرد تدبیری» با الگویی اقتضایی حرکت انجام می‌شود. در بازگشت نیز جهت تکمیل راهبرد و نیل به «راهبردی جامع» ابتدا با پایش وضع مطلوب به وضعیت مناسب برمی‌گردیم، سپس با استفاده از رویکرد متوسّمانه - که در یک کلام توجه توأم به روند و سیر گذشته به حال، و آینده به حال است - این مطلب کنترل می‌شود تا حتی‌الامکان سیاست‌های کلان تدبیری در راستای ارزش‌های فرهنگ اسلامی باشد و در واقع امکان‌پذیری رسیدن به وضع مناسب از وضع موجود مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد. البته بدیهی است هر یک از اصول استخراج شده، نیازمند تبیین بوده و می‌تواند نقد و تفسیر شود:

جدول ۸. اصول اساسی راهبردهای تقدیری و تدبیری

اصول اساسی	راهبرد سنت تقدیری	راهبرد تدبیری
نگرش	ملازم با نگرش نظام‌مند	ملازم با نگرش تلفیقی و اقتضایی
رویکرد	تطبیقی (تطبیق دنیا با دین، نه دین با دنیا)	اقتضایی (شامل اقدامات قابل انجام کنونی)
تفکر	نواندیشی در قالب تفکر ارزشی	تفکر راهبردی به همراه تفکر نظام‌مند
أبعاد حیاتی	حیات معنوی؛ به غایت حیات طیبه	حیات مادی؛ به غایت حیات عقلایی
اصل مبنایی	تکلیف دینی	الزام راهبردی و نهایتاً فرایندمحور
ملاک	عمیق و ژرف (فردی و جمعی)	تصویرپردازی <sup>۱</sup>
اصل قطعیت	جذب عدم قطعیت	حدس و گمان و تخیل (قوة خیال)
تصمیم‌گیری	حکیمانه	عقلانی با کاربرد مفاهیم وابستگی

<sup>1</sup> Visionary futurist.

اصول اساسی	راهبرد سنت تقدیری	راهبرد تدبیری
رویکردهای کاربردی	اکتشافی <sup>۱</sup> (آینده‌نگاری)، انکشاف اجتهادی	پیش‌بینی <sup>۲</sup>
حوزه تحقیقات	علوم و فناوری‌های نرم	علوم و فناوری‌های سخت
علوم مورد نیاز	علوم حوزوی، علوم انسانی و تجربی	علوم انسانی و صنعتی هنجاری
نوع بینش و استدلال	از کل به جزء	از جزء به کل
نوع خرد	خرد دینی	خرد عقلی
تولیدات	اندیشه‌ها، پارادایم‌ها و علوم اسلامی ایرانی	مصلحت‌بینی به همراه هزینه منفعت
سنت	حتمی (اتوپیانویسی)	قابل پیش‌بینی <sup>۳</sup>
اولویت سند تدوین	قرآن و سنت (تطبیق آن با عقل و اجماع)	عقل و اجماع (در مقایسه با کتاب و سنت)
طراحی	ضد روندها <sup>۴</sup>	روندها <sup>۵</sup>
شمول	جهانی	ملی <sup>۶</sup>
اندیشه	جهانی	ملی
مبنای اندیشه	جهان‌ترازی (حُسن ظن)	ملی‌ترازی (ملیت)
عمل	منطقه‌ای	محلی

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با عنایت به برخورداری داده‌های پژوهش از دو رویکرد کمی و کیفی و لزوم انطباق یافته‌های تحقیق با آموزه‌های دینی و متناسب با قواعد و هنجارهای نظام مقدس جمهوری اسلامی، داده‌ها در چند مرحله تهیه و مورد تحلیل قرار گرفتند؛ در مرحله اول مواد و محتوای کیفی تحقیق در سه بخش: آموزه‌های دینی، بیانات و رهنمودهای امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری مدظله‌العالی و قوانین، مصوبات و اسناد بالادستی موجود در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی کشور، گردآوری و استخراج شد. در مرحله بعد و بخش تحقیقات کمی، به منظور آزمون

<sup>1</sup> Fore Sighting.

<sup>2</sup> For Casting.

<sup>3</sup> Predictability.

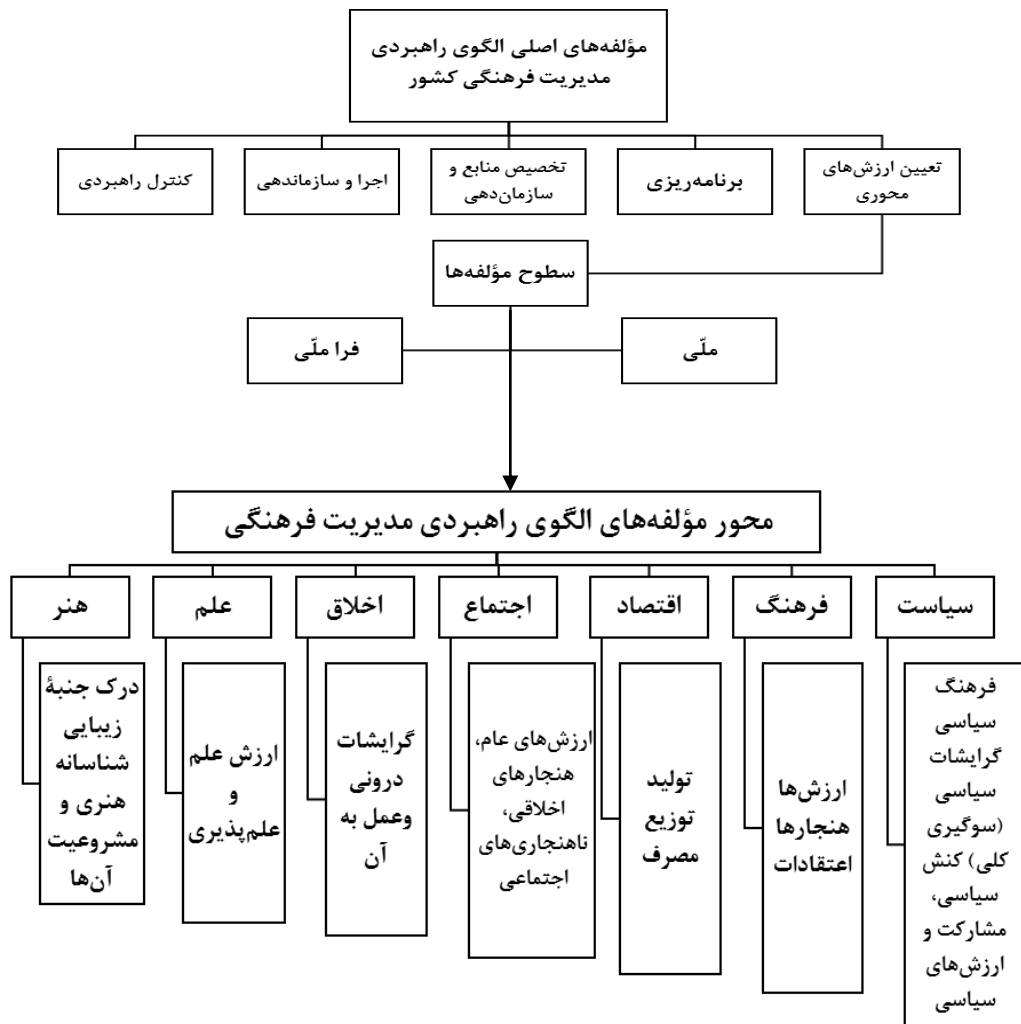
<sup>4</sup> Anti Rend.

<sup>5</sup> Rends.

<sup>6</sup> National.

فرضیات تدوین شده، با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، داده‌های حاصل از مرحله کیفی، اعتباربخشی شده و عوامل و مؤلفه‌هایی که تأثیر کم‌تری داشته‌اند، اصلاح، جایگزین و یا حذف شدند. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده به وسیله پرسش‌نامه نیز از شاخص‌های آمار توصیفی و آمار استنتاجی استفاده شد. از شاخص‌های آمار توصیفی در تهیه جداول فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار نظرات پاسخ‌گویان، و برای بررسی معناداری رتبه‌بندی پاسخ‌های ارائه شده توسط پاسخ‌گویان از آزمون‌های متداول و متناسب آمار استنتاجی استفاده شد. در خاتمه نیز به منظور واکاوی و تعیین محورهای اصلی و روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در الگوی مدیریت راهبردی برای جمهوری اسلامی ایران (شکل شماره ۳)، از ابزار «روش کیو» استفاده گردید.

بدیهی است از آنجایی که به‌طور معمول در مباحث مدیریت راهبردی فرهنگی، با مکاتب و رویکردهای منبعث از آن‌ها از دیدگاه غرب و با تمرکز برنگرش مادی و تک‌بعدی به انسان مواجهیم، در این تحقیق با رویکردی نوآورانه ساحت انسان را محور نگرش و مقصود اصلی از مدیریت راهبردی قرار داده‌ایم، ولی هم‌زمان برای او دو بُعد مادی و معنوی را در نظر گرفته‌ایم. در این رویکرد دوساحتی، نیازمند تدوین راهبردهایی خاص بوده است که در این مقاله از تحقق این رویکرد تحت عنوان سنت تقدیری و تدبیری تعبیر شده است. بدیهی است این رویکرد جدید با توجه به در نظر داشتن ساحت‌های دوگانه مادی و معنوی، نیازمند الزامات و مقدماتی است که ارائه نظریه جامع در خصوص آن نیازمند سلسله مقالاتی در این حوزه است و در این مجال موجز فقط می‌توان طرح موضوع و نظر کرد. با این همه، محقق با توجه به جمیع مطالعات انجام شده بر این باور است که بسیاری از ابهامات موجود، ناشی از نگرش تک‌بعدی و مادی‌گرا است و علی‌رغم موارد ذکر شده و پیچیدگی‌هایی که به‌نظر می‌رسد؛ راهبرد سنت تقدیری و تدبیری، نقشه‌ای قابل اعتنا برای مطالعه و واکاوی در الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی است و البته برای طی طریق و تکمیل آن، زمان و حوصله فراوان به همراه همت و عزم عالی لازم است.



شکل ۳. محورهای اصلی و ساختار مؤلفه‌های الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی کشور

با عنایت به استفاده از روش‌شناسی کیو در این پژوهش و شناسایی مجموع گزاره‌های راهبردی مرتبط و نیز پس از حذف گزاره‌های تکراری و تلفیق گزاره‌هایی که دارای مفهوم یکسانی بودند، در نهایت تعداد ۴۶ مؤلفه و گزاره راهبردی اصلی با روش خبرگی شناسایی شد که در جدول زیر (جدول شماره ۹) با تعیین کد شناسایی ارائه شده است. مجموع این گزاره‌های راهبردی پس از بازبینی و ویرایش به منزله یک نمونه کیو به کار رفت و برای ایجاد دسته کیو و انجام مرتب‌سازی، بر روی یک کارت کیو درج و مورد بهره‌برداری قرار گرفت.



جدول ۹. مؤلفه‌های راهبردی دسته‌کیو بر اساس یافته‌های پژوهش (منبع: محقق)

شناسه	مؤلفه و گزاره‌های راهبردی
۱	توجه جدی به حفظ استقلال نهادهای فرهنگی
۲	تعیین میزان نقش و جایگاه دولت در تصدی‌گری فرهنگ
۳	رفع هرگونه پراکنده‌کاری، موازی‌کاری و تداخل وظایف
۴	تعیین متولی مشخص برای هر فعالیت فرهنگی
۵	ادغام برخی از سازمان‌های موجود فرهنگی
۶	ظرفیت‌سازی با سرمایه‌گذاری‌های بالاسری در حمایت از خدمات فرهنگی
۷	فعال‌سازی نقش مشارکتی مردم در تصدی امور فرهنگی
۸	تأمین منابع انسانی و مالی موردنیاز اجرای فعالیت‌های فرهنگی
۹	ارتقای توان علمی و اجرایی نیروی انسانی شاغل در بخش‌های فرهنگی
۱۰	تقویت تشکل‌های مردم‌نهاد فرهنگی
۱۱	ایجاد زمینه مناسب برای بازار رقابتی در عرضه خدمات فرهنگی
۱۲	ارزشیابی، ارزشیابی و تحلیل مستمر فرآیند تحولات فرهنگی کشور
۱۳	تدوین شاخص‌های سنجش تحولات فرهنگی
۱۴	ایجاد تعامل گسترده نظام فرهنگی با نظام‌های، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی
۱۵	رونق‌بخشی به اقتصاد فرهنگ از طریق بهبود کالاها، خدمات و توزیع عادلانه
۱۶	ترویج آراء امام خمینی <sup>(ره)</sup> و مقام معظم رهبری در موضوع مورد بحث
۱۷	نهادینه‌سازی ارزش‌های انقلاب اسلامی
۱۸	ترویج ارزش‌های دفاع مقدس و فرهنگ ایثار و شهادت
۱۹	تحول در نگرش‌های مدیران راهبردی و غیرراهبردی به جایگاه فرهنگ
۲۰	بازمهندسی سازمان‌های فرهنگی با رویکرد مهندسی فرهنگی
۲۱	تدوین منظومه معیارهای نقد ساختاری مدیریت راهبردی فرهنگی
۲۲	ارائه مدل تحلیل وضعیت موجود مدیریت راهبردی فرهنگی
۲۳	ایجاد قابلیت تغییر تاکتیک، راهبرد و تغییر وضعیت و واکنش سریع به تناسب در جبهه فرهنگی
۲۴	مسأله بودن «مهندسی فرهنگی» بین نخبگان، دولت‌مردان، نمایندگان مجلس، گروه‌های سیاسی
۲۵	درک مدیران نظام‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی از فرهنگ و کارکرد آن در عرصه فرهنگ
۲۶	توجه به مقوله مهم آموزش، پژوهش، تبلیغ و تبیین فرهنگ توسط مدیران در تصمیم‌گیری‌ها
۲۷	ایجاد ساختار برای شاخص‌سازی از تحولات فرهنگی به موازات سنجش ویژگی‌های فرهنگی جامعه

شناسه	مؤلفه و گزاره‌های راهبردی
۲۸	فعالیت آموزشی برای تربیت نیروی متخصص فرهنگی همراه با اقدامات شناخت‌آفرین و ارزیابی
۲۹	ارتقاء قدرت نرم و توان مقابله مؤثر با جنگ نرم دشمن در نظام فرهنگی
۳۰	تدوین یک نظام منبعت از تعالیم اسلام برای مدیریت راهبردی فرهنگی
۳۱	بازآفرینی نظام‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مهندسی‌شده بر مبنای ارزش‌های اسلامی
۳۲	تعیین میزان نقش دین در فرهنگ
۳۳	شناسایی بازیگران اصلی عرصه فرهنگ
۳۴	تدوین مدل مدیریت فرهنگی بر مبنای اصول رشد و رحمت تحت عنوان نظام رحمانی
۳۵	تعیین فرهنگ آرمانی
۳۶	تدوین پیوست فرهنگی (مطابق نظر مقام معظم رهبری)
۳۷	دستیابی به نظریه ملی فرهنگ
۳۸	پیش‌بینی تهدیدات فرهنگی
۳۹	تدوین روش و متدولوژی مدیریت راهبردی فرهنگی
۴۰	برقراری ارتباط بین برنامه‌ها، اهداف و چشم‌انداز کشور در حوزه فرهنگ و رصد مداوم آن
۴۱	ایجاد نظام پایش مناسب برای بررسی درجه انحراف از اهداف فرهنگی
۴۲	توجه به کارکردهای فرهنگی نظام‌های غیر فرهنگی و اعمال مدیریت فرهنگی در این نظام‌ها
۴۳	افزایش حساسیت جریان تفکر دینی به مسائل راهبردی فرهنگی و ارتقاء فهم راهبردشناسانه فرهنگی
۴۴	طراحی نظام تعلیم و تربیت کارآمد و متعالی متناسب با اهداف مدیریت راهبردی فرهنگی
۴۵	نهادینه‌شدن فرهنگ، عقلانیت، معنویت، عدالت و شایسته‌محوری در نظام قانون‌گذاری و اجرایی
۴۶	تدوین مبانی نظری فرهنگ، مدیریت فرهنگی و مدیریت راهبردی فرهنگی

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف) نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان بیان نمود که بر اساس ماتریس عاملی چرخش‌یافته و بارهای عاملی محاسبه شده، هفت عامل یا دیدگاه در این پژوهش به‌عنوان نتیجه قابل ارائه، مشاهده شد و برای تحلیل و تفسیر دیدگاه‌های شناسایی شده، امتیازهای عاملی گزاره‌های تحت هر عامل محاسبه شد. سپس گزاره‌های دارای امتیاز عاملی بالاتر از عدد ۰/۸ مبنای تفسیر و مقایسه دیدگاه‌ها قرار گرفت. در دیدگاه اول تعداد ۲۱ گزاره یا راهبرد از مجموع ۴۶ راهبرد کلی فوق‌الذکر شناسایی شد، و امتیاز عاملی این ۲۱ راهبرد، از معیار تعیین شده یعنی عدد ۰/۸ بیشتر

بود. در دیدگاه دوم تعداد ۱ گزاره یا راهبرد از مجموع ۴۶ راهبرد کلی شناسایی شد و امتیاز عاملی این راهبرد از معیار تعیین شده، بیشتر بود که عبارت است از: «تدوین مدل مدیریت فرهنگی بر مبنای اصول رشد و رحمت تحت عنوان نظام رحمانی» که با شناسه ۳۴ در جدول فوق، درج شده است.

در حالی که در پیشینه‌های بررسی شده تحقیق، غالباً رویکرد توصیفی و کیفی حاکم بوده است، در پژوهش حاضر داده‌های مورد نیاز با ابزار پرسش‌نامه و با مراجعه به خبرگان، به دست آمد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تفاوت‌های زیر در آن به چشم می‌خورد:

۱. در این تحقیق مبانی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی شناسایی شده که در سایر پژوهش‌ها، مورد نظر نبوده و یافته‌های آن‌ها، قابلیت استفاده در قالب یک الگو در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی نداشته‌اند.

۲. در پژوهش حاضر، توجه اساسی بر متعلق‌گذار از مبانی نظری به سطوح کاربردی است.

۳. در ارائه الگوهای مدیریت فرهنگی به جنبه‌های راهبردی در تدوین راهبردها، متکی بر ادبیات دینی توجه نشده است.

۴. در پیشینه‌های بررسی شده به راهبردهای فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی، تحلیل راهبردی مدیریت منابع انسانی در حوزه فرهنگ، چالش‌های برنامه‌ریزی فرهنگی در یک حوزه خاص فرهنگی و کاربرد فرهنگ و سامان‌دهی فرهنگی سازمان‌ها و دستگاه‌های فرهنگی را مورد توجه قرار بوده و در آن‌ها به طراحی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی کشور در قالب یک نظام نامۀ کاربردی توجه کافی نشده است.

۵. در هیچ کدام از تحقیقات بررسی شده به نقش و محوریت فرهنگ در نظام‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی توجهی نشده و فقط نظام فرهنگی و دستگاه‌های فرهنگی مورد توجه قرار گرفته است.

ج) بر این اساس و با توجه به فقدان‌های فوق، پرداختن به محورهای ذیل در پژوهش حاضر از نوآوری‌ها و برتری‌های این تحقیق، محسوب می‌شود:

۱. تبیین ارتباط بین مدیریت راهبردی کشور با مدیریت راهبردی فرهنگی.
۲. تبیین نقش نظام فرهنگی به عنوان زیرنظام و نظام محوری بین نظام‌های چهارگانه.
۳. ارائه مبانی افزایش حساسیت و مداخلات جریان تفکر دینی به مسائل راهبردی حوزه فرهنگ و ارتقاء فهم راهبردشناسانۀ دین در فرهنگ.

## ب) پیشنهاد

- پیشنهادات بر اساس تحلیل شکاف انجام شده که در آن فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب هر کدام از مؤلفه‌ها برشمرده شده است، ارائه می‌گردد.
۱. در بین مؤلفه‌های ذکر شده، مؤلفه با شناسه ۱۹ از شکاف بالایی برخوردار است که باید در نگرش مسئولین و مدیران سطوح راهبردی و غیرراهبردی، تحولی اساسی نسبت به فرهنگ و جایگاه آن صورت پذیرد، و مکانیزم کاستن از موازی کاری دستگاه‌های فرهنگی، طراحی و اجرا شود.
  ۲. در بین مؤلفه‌ها، مؤلفه با شناسه ۹ نیز از شکاف بالایی برخوردار است که لاجرم باید توان علمی و اجرایی نیروی انسانی شاغل در بخش‌های فرهنگی کشور افزایش یابد، تا بتوانند توان رقابت و مدیریت سایر نظام‌ها را به وسیله نظام فرهنگی ارتقا بخشید.
  ۳. در بین مؤلفه‌های به دست آمده، مؤلفه با شناسه ۶ از شکاف بالایی برخوردار است که برای رفع این شکاف و شتاب بخشیدن به تحول و توسعه در مدیریت راهبردی فرهنگی، پیشنهاد می‌شود مقدمات و سازوکارهای لازم جهت کیفیت بخشی به خدمات فرهنگی و ظرفیت سازی با سرمایه گذاری‌های بالاسری حمایتی فراهم گردیده و زمینه برای بازار رقابتی خدمات فرهنگی مساعد شود.
  ۴. در بین مؤلفه‌های مربوط به نتایج و پیامدها، مؤلفه سوم از شکاف بالایی برخوردار است که پیشنهاد می‌شود نسبت به نهادینه سازی و توسعه ارزش‌های اسلامی و انقلابی، اهتمام بیشتری صورت پذیرد.
  ۵. در بین مؤلفه‌های شناسایی شده، مؤلفه با شناسه ۴۵ نیز از شکاف بالایی برخوردار است که ضرورت دارد شاخص‌های سنجش تحولات فرهنگی در نظام قانون گذاری و اجرایی، بازنگری شود تا به وسیله آن شاخص‌ها، بر نهادینه شدن فعالیت‌های فرهنگی و شایسته محوری، نظارت و تأکید بهتری صورت پذیرد و بتوان فعالیت‌های فرهنگی را به دقت مورد ارزیابی و سنجش قرار داد.
  ۶. لزوم ارتقاء فهم راهبرد شناسانه دینی در فرهنگ و اعمال نگاه راهبردی به فرهنگ توسط مبلغین و پژوهشگران دینی.

## منابع و مأخذ

### الف) منابع فارسی

- قرآن کریم. ترجمه ناصر مکارم شیرازی (۱۳۷۶). تهران: دارالقرآن الکریم دفتر مطالعات تاریخ و معارف.

- امام خمینی (ره) (۱۳۸۵). صحیفه نور. قم: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی نور.

- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). مجموعه بیانات، قابل دسترس در وب‌گاه:

[www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)

- آشوری، داریوش (۱۳۹۳). تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ، چاپ سوم، تهران: انتشارات آگاه.

- اسمیت، فیلیپ (۱۳۸۷). درآمدی بر نظریه فرهنگی، ترجمه حسن پویان، تهران: نشر پژوهش‌های فرهنگی.

- بنیانیان، حسن (۱۳۸۸). «مهندسی فرهنگی از نظر تا عمل در جامه ایران»، مجله سوره، شماره ۴۳، صص ۱۲-۸

- پیروزمند، علی‌رضا؛ جمالی، مصطفی (۱۳۸۵). الگوی طبقه‌بندی موضوعات در مهندسی فرهنگی کشور، تهران: انتشارات دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

- جعفری، محمدتقی (۱۳۸۸). فرهنگ پیرو فرهنگ پیشرو، تهران: موسسه نشر آثار علامه جعفری.

- چهاردولی، عباس (۱۳۹۱). مدل مدیریت راهبردی فرهنگ انتظار با بهره‌گیری از سنت تقدیر و تدبیر. تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.

- روحانی، حسن (۱۳۸۶). مهندسی فرهنگی از نظر تا عمل، تهران: انتشارات مجمع تشخیص مصلحت نظام.

- شوالیه، ژان؛ گربران، آلن (۱۳۸۹). فرهنگ نمادها، ترجمه سودابه فضایی، تهران: نشر جیحون.

- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). نظام‌نامه تدوین نقشه مهندسی فرهنگی کشور، تهران: نشر دبیرخانه شورا

- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲). نقشه مهندسی فرهنگی کشور، تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.

- علم‌داری، شهرام؛ ادیب، مصطفی (۱۳۸۶). «الگوهای راهبردی طراحی ساختار مهندسی فرهنگی جهان اسلام»، مجله مهندسی فرهنگی. شماره ۱۰ و ۱۱، صص ۵۵-۴۴.

- فرهی بوزنجانی، برزو؛ اسکندری، مجتبی (۱۳۸۴). بررسی فرآیند فعالیت‌های کارشناسی و

- پژوهشی دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی، تهران: انتشارات دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- فصیحی، سیدحسین (۱۳۹۱). «مبانی و اصول شکوفایی فرهنگی از نظر اسلام»، مجله پگاه اندیشه، شماره‌های ۶ و ۷.
- فوزی، یحیی؛ بصیرنیا، غلامرضا (۱۳۸۷). «مبانی نظری دو رویکرد سلبی و ایجابی به مهندسی فرهنگی در ایران پس از انقلاب»، فصل‌نامه پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۲۳۴-۲۱۳.
- کریمی، غلامرضا (۱۳۹۲). راهبردهای فعالیت‌های مهندسی فرهنگی ایران در جهان اسلام، تهران: انتشارات پژوهشکده ارتباطات فرهنگی.
- مرادیان، فیض‌الله (۱۳۹۰). روش‌شناسی کیو، تهران: انتشارات کتاب ماه علوم اجتماعی.
- مشبکی، اصغر؛ خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷). «طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی»، مجله مدیریت بازرگانی، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۱۸.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۸). حماسه حسینی، جلد اول، چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات صدرا.
- ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۵). مبانی نظری مدیریت تحول فرهنگی، تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۱). نظام مدیریت راهبردی فرهنگی کشور، تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- هچ، ماری جو (۱۳۸۹). تئوری سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری پست‌مدرن، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

### ب) منابع انگلیسی

- Hatch, mary jo. (1993). The academy of management review. Vol. 18, no. 4, pp. 657-693, published by: academy of management.

