

مدیریت سازمان‌های فرهنگی

دانشگاه علم و فرهنگ
گروه مدیریت فرهنگی

فرهنگ و سازمان فرهنگی

واژه

فرهنگ

یکی از پر استفاده‌ترین واژه‌ها

در زندگی اجتماعی است

و عملاً حد و حدودی نمی‌توان برای کاربرد این واژه

قائل شد.

- جامع ترین تعریف فرهنگ را هرسکوتیز ارائه داده است:
فرهنگ بخش انسان ساخته ی محیط است.

برخی فرهنگ ها، هنجارها، قواعد و محدودیت های بسیاری را بر رفتار اجتماعی تحمیل می کنند.

برخی دیگر از فرهنگ ها از تحمیل چنین محدودیت هایی تقریبا مبرا هستند.

با آنکه فرهنگ است که رفتار اجتماعی را شکل می دهد اما تنها عاملی تعیین کننده نیست. تا زمانی که با فرهنگ دیگری ارتباط برقرار نکنیم فرهنگ خودمان را نخواهیم شناخت.

• «شاین»، فرهنگ را شامل ۳ لایه می‌داند

و هر جامعه را در این لایه بررسی می‌کند.

لایه اول یکسری مفروضات کلی و باورهای بنیادین است
مانند اعتقادات یک فرد که وقتی به وجود آمدند به دشواری
قابل تغییر هستند/

زیربنای فرهنگ / اندیشه‌ها و باورهای بنیادی.

لایه‌های فرهنگی

• لایه دوم به نام سطح **ارزش‌ها** است

که بر اساس اعتقاد، باور و پذیرش بنیادی

یکسری ارزش‌ها پدید می‌آید که سطح آن بسیار

انتزاعی یا بسیار درونی است، در صورتی که

سطح دوم علاوه بر جنبه درونی یک مقدار

جنبه بیرونی نیز پیدا می‌کند.

- **سومین لایه**، سطحی ملموس و قابل ملاحظه با ظاهر فرهنگ است و شامل نمادها، سمبل‌ها و الگوهای رفتاری است که ما در فرهنگ، نشانه‌های آن را می‌بینیم.

• در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی،

فرهنگ را باید به گونه‌ای تعریف کرد که

قابل برنامه‌ریزی،

سیاست‌گذاری

و ارزیابی باشد.

بی‌توجهی به این نکته در برنامه‌های فرهنگی موجب شده است که سیاست‌ها و برنامه‌ها به الفاظ زیبا و شعارگونه و غیر عملی تبدیل شود و نتواند نیازهای فرهنگی جامعه را برآورده سازد یا آسیب‌های فرهنگی را شناسایی و مرتفع سازد.

۳ طبقه کلي و اساسي در تعاريف فرهنگ

- حوزه اول، تعاريف عام از فرهنگ است

که در اين تعاريف

فرهنگ به طور مستقيم و غيرمستقيم

تمام جنبه‌هاي حيات انساني را مي‌پوشاند

و مفهومي واقعاً بدون حد و مرز است.

نظير آن تعاريفي که تقريباً تمامي مردم شناسان از فرهنگ دارند.

• حوزه دوم، تعاريفي است که

باورها، ارزش‌ها یا حوزه فرهنگ غيرمادي را
در بردارد.

همچون تعريفی که ريموند ويليامز از آن سخن مي‌گويد
(مجموعه آثار فکري و خلاقانه)

یا تعريفی از فرهنگ که در بحث‌هاي مربوط به فرهنگ
توسعه مطرح مي‌شود و صرفاً شامل فرهنگ غيرمادي
است.

- حوزه سوم، شامل فعالیتهایی است که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی تحت عنوان بخش فرهنگ به آن استناد می‌شود، و در این حوزه کالا و خدمات خاصی تولید و عرضه می‌شود، و در ادبیات دولت و برنامه‌های توسعه با عنوان بخش فرهنگ متجلی است.

بخش فرهنگ

بخش فرهنگ،

مجموعه فعالیت‌هایی از سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی تا تولید و عرضه کالاها و خدمات خاص این حوزه را شامل می‌شود.

- در اصطلاحات دولتی نیز، به مجموعه ساختار و برنامه‌های دولت در زمینه فرهنگ،

بخش فرهنگ

گفته می‌شود.

- دولت برای مدیریت و اعمال کنترل بر این بخش، حفظ انسجام و جهت‌دار نمودن فعالیت‌های فرهنگی، ناگزیر است که اداره امور فرهنگی را به یک یا چند سازمان دولتی بسپارد.

سازمان فرهنگی

- بر اساس تعاریف موجود از فعالیت‌های فرهنگی، چنین برداشت می‌شود که

سازمان فرهنگی

سازمانی است که مأموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب نموده است.

دو دسته سازمان فرهنگی

- در مجموع می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که در یکی از دو دسته ذیل قرار می‌گیرند:

الف) سازمان‌هایی که به فعالیت‌های طبقه‌بندی شده فرهنگی (مثال: مطابق دسته بندی **یونسکو** از فعالیت‌های فرهنگی) اشتغال دارند.

• (ب) سازمان‌هایی که به امور فراغت مردم می‌پردازند.

- **اوقات فراغت:** انسان‌ها صرفاً در محدوده زمانی اوقات فراغت و فارغ از دغدغه‌های زندگی روزمره می‌توانند استعدادهاي خود را شکوفا کنند و ابعاد زندگی معنوي خود را غني سازند.
- بخش فرهنگ نیز باید زمینه و ابزار لازم برای شکوفایی استعدادها در این محدوده زمانی را فراهم سازد.
- در صورت عدم بهره‌گیری درست از اوقات فراغت، این زمان می‌تواند به بستری جهت رشد امور ضدفرهنگي منجر شود.

زمینه فعالیت و یا مأموریت اصلی در بخش فرهنگ:
(طبقه‌بندی یونسکو)

• با مقایسه

مأموریت دستگاه‌های فرهنگی کشور

و مجموعه فعالیت‌های فرهنگی

(طبقه‌بندی یونسکو)

سازمان‌ها و مراکز فرهنگی

را می‌توان در **شش مقوله** دسته‌بندی نمود

● مطلق فرهنگ و هنر:

سازمان‌های دارای وجه غالب فرهنگی
(درب‌گیرنده اکثر فعالیت‌های فرهنگی و هنری)
مثال:

● تربیت بدنی:

مراکز خاص فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش
مثال:

● مذهبي و انقلابي:

نهادهاي مذهبي و انقلابي

مثال:

● مراکز مشورتی- نظارتی:

شوراهایی که جهت اظهار نظر در
موضوعات فرهنگی و امور نظارتی
تشکیل شده‌اند.

مثال:

● پشتیبانی:

شرکتها و مراکزی که

در زمینه فعالیت‌های خدماتی و پشتیبانی از فرهنگ
فعالیت می‌کنند.

مثال:

• خدمات فرهنگی:

سازمان‌ها و مراکزی که
در سطوح اجرایی خاصی از فرهنگ
فعالیت می‌نمایند
و در سطح و حوزه موارد ذکر شده نمی‌باشند.
مثال:

• تقسيم بندي سازمان ها و نهادهاي فرهنگي ايران

(پژوهش احمدي گرجي/شوراي عالي انقلاب فرهنگي/۱۳۸۳)

- فرهنگ محور / مخاطب عام
- فرهنگ محور / مخاطب خاص
- غير فرهنگ محور / انجام کارهاي فرهنگي

- تقسیم بندی سازمان ها و نهادهای فرهنگی بر اساس **اهداف و وظایف مدون در قانون تشکیل** هر دستگاه:

- سازمان ها و نهادهای سیاستگذار
- سازمان ها و نهادهای مجری
- سازمان ها و نهادهای ناظر

چند نکته مهم
درباره سازمان‌های فعال در حوزه فرهنگ

- سازمان‌های فرهنگی،
در سطوح مدیریت متفاوتی
فعالیت می‌کنند.

• با توجه به گستره وسیع فعالیت‌های فرهنگی
و تعدد و تشابه رسالتها -
نمی‌توان کلیه سازمان‌های فرهنگی را
در انطباق با این طبقه‌بندی‌ها،
دسته‌بندی و ارزیابی نمود.

• سازمان‌های فرهنگی، لزوماً دولتی نیستند.

با توجه به

جایگاه و موقعیت فرهنگ و ارزش‌ها در جامعه،
سازمان‌های متنوع عمومی و غیردولتی فرهنگی
شکل گرفته‌اند.

سطوح مدیریت سازمان‌های دولتی

• سطوح مدیریت سازمان‌های دولتی

به ۲ دسته کلی تقسیم می‌شود:

سطح راهبردی

و سطح اجرایی.

• سطح راهبري،

فعاليت‌هاي سياست‌گذاري،

برنامه‌ريزي کلان،

هدايت (ضابطه‌گذاري)

و نظارت را شامل مي‌شود.

انجام اين امور در حيطه وظائف دستگاه‌هاي ملي

و حوزه ستادي وزارتخانه‌ها مي‌باشد.

• سطح اجرايي

به عهده واحدها و سازمان هاي استاني و شهرستاني
(منطقه اي و محلي)
مي باشد.

اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی

• اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی

که مورد توافق اکثریت دولت های عضو یونسکو از جمله ایران قرار گرفته عبارت است از:

○ ارتقاء همکاری های فرهنگی بین المللی

○ تقویت مشارکت فرهنگی

○ حفظ میراث فرهنگی

○ تقویت هویت فرهنگی

نکته: سازمان ها و مراکز فرهنگی هنری در راستای تحقق این اهداف تشکیل و فعالیت می کنند.

ابزارهاي تحقق توسعه فرهنگي

- براي تحقق توسعه فرهنگي ابزارهاي مورد نياز عبارتند از:
- سياستگزار ي فرهنگي،
- برنامه ريزي فرهنگي،
- آموزش فرهنگي،
- اطلاع رساني فرهنگي،
- پژوهش فرهنگي،
- اقتصاد فرهنگي
- حقوق فرهنگي

• در سیاستگزاری

خط مشی ها و راهبردها
و سیاست های کلی
برای تحقق اهداف توسعه فرهنگی
مورد توجه قرار می گیرد.

• در برنامه ریزی فرهنگی

نیازهای فرهنگی سنجش شده

و متناسب با امکانات

نیازهای فرهنگی – فراغتی اعضای جامعه

مرتفع می شود.

• در آموزش هاي فرهنگي تربيت کارکنان
عرصه فرهنگ، ارتقاء سطح دانش و مهارت هاي آنان و
ارتقاء آگاهي هاي فرهنگي و افزايش توانمدي شهروندان
مورد توجه قرار مي گيرد.

• اطلاع رسانی فرهنگی

شامل تشکیل بانک های اطلاعات فرهنگی،
انتقال اطلاعات فرهنگی به مدیران و کارکنان حوزه فرهنگ
و پژوهشگران می باشد.
دسترسی به اطلاعات مطمئن و دقیق هدف اصلی این بخش از
توسعه فرهنگی است.

• مسأله شناسي فرهنگي،

اولويت يابي و بررسي علمي فرهنگ

و لايه هاي تشكيل دهنده آن،

کارآمدي و اثربخشي بخش فرهنگ و مؤسسات فرهنگي،

مسائل و مشکلات فرهنگي،

تغييرات فرهنگي و روندهاي آن

• در اقتصاد فرهنگی

فرهنگ به عنوان کالا مورد نظر است.
تولید، توزیع و فروش محصولات فرهنگی
و بودجه گذاری در فرهنگ،
هزینه ها و درآمدها
محورهای کلیدی این شاخه از فرهنگ می باشند.

• حقوق فرهنگی

به معنای تدوین قوانین، مقررات، رویه ها

و ساز و کارهای قانونی متناسب

برای دسترسی به کالاها و خدمات فرهنگی، تولید و آفرینش فرهنگ و حمایت از حقوق مادی و معنوی تولیدکنندگان فرهنگی و آفرینشگران فرهنگی است.

هم چنین افزایش مشارکت در زندگی فرهنگی و ارتقاء جایگاه معنوی در فرهنگ نیز جزو حیطه اصلی حقوق فرهنگی است.

شاخص هاي فرهنگي

- شاخص ها نشانگرهاي هستند

که فرآيند جمع آوري، طبقه بندي،

تجزيه و تحليل اطلاعات و نتيجه گيري را منطقي نموده و به
طور کلي جهت فعاليت ها را مشخص مي کنند

و چارچوب مناسب براي

هدفگذاري، تدوين، برنامه ريزي و ارزيابي فعاليت ها

بدست مي دهند.

شاخص هاي فرهنگي

- دلايل و علل اهميت توجه به آمار و شاخص هاي فرهنگي:

- فراهم کردن اطلاعات پایه

به منظور تخصیص بهینه منابع و امکانات

در نظام برنامه ریزی فرهنگی

● سرمایه گذاری در عرصه فرهنگ

مستلزم آگاهی دقیق از وضعیت موجود فرهنگ
و شاخص های آن می باشد.

شاخص های فرهنگی به ما کمک می کنند
تا فهم کامل تری از واقعیات فرهنگی داشته باشیم.

• مقایسه جوامع به لحاظ فرهنگی

بدون توجه به شاخص های امکان پذیر نیست.
شناخت جایگاه و تحلیل روند اجتماعی – فرهنگی پدیده ها
با تعریف و سنجش شاخص های فرهنگی
امکان پذیر است.

• شاخص هاي فرهنگي

به مسؤولان و مديران كمك مي كند تا

سياست هاي فرهنگي خود را ارزيابي کرده

و در صورت لزوم نسبت به تجديد نظر و يا تكميل آن
همت گمارند.

• شاخص هاي فرهنگي

ابزارهاي مناسب جهت سنجش

و شناسايي تغييرات و تحولات فرهنگي

به شمار مي روند.

• شرط لازم براي برنامه ريزي فرهنگي،
آموزش هاي فرهنگي و سياستگزاري
و راهبردهاي حوزه فرهنگ
لزوم داشتن آمارهاي فرهنگي دقيق و صحيح
را طلب مي کند.

● شاخص هاي فرهنگي به پژوهشگران كمك مي كنند
تا داورى ها و ارزيابى هاي معقول تري
نسبت به سياست ها و برنامه ها
داشته باشند.

فعالیت های فرهنگی

• منظور از فعالیت های فرهنگی

فعالیتی است که حول تولید، به کارگیری، انتقال، استفاده و مصرف معانی و نمادها و شکل دادن، تغییر و ارتقای حیات روحی و معنوی افراد شکل می گیرد .

- فعالیت فرهنگی به آفرینش و خلق فرهنگی منجر می شود کاری که هنرمندان، شعرا، اندیشمندان و پدیدآورندگان صور مکتوب صوتی و تصویری و... انجام می دهند.

- اما در اشکال معمول و مرسوم

آن فعالیتی را شامل می شود که در آن فرد

با مصرف و استفاده از آن چه پدیده آمده است

با امر فرهنگی آشنا می شود

واز این طریق به رشد و شکوفایی خود

کمک می کند.

• هدف فعالیتهای فرهنگی

تغییر، تقویت و یا توسعه
ارزش ها، بینش ها و دانش های
جامعه می باشد.

تقاضاي فرهنگي

• تقاضاي فرهنگي

مجموعه انتظاراتي است كه افراد در خصوص گذران اوقات فراغت خود دارند.

• صورت هايي از كالاها و فعاليت هاي فرهنگي است

كه افراد طالب آن هستند

اگر چه ممكن است به دليل موانعي

برآورده نشود.

• فعالیت های فرهنگی را می توان برحسب

- نوع محصولات فرهنگی،

- مراحل فعالیت

- و ماهیت

طبقه بندی کرد.

طبقه بندي بر حسب نوع محصولات فرهنگی

- محصولات شنیداري (موسیقی و سخنرانی)
- محصولات مکتوب (مطبوعات، عکس، نقاشی)
- محصولات دیداري شنیداري (نظیر تئاتر، فیلم سینمایی و تلویزیون)

طبقه بندی بر حسب مراحل فعالیت

- طرح ایده و تولید محصولات فرهنگی
- بررسی، تأیید و تصویب (رد) ایده ها و پیشنهادها
- عرضه یا ارائه محصولات فرهنگی
- فعالیتهای فرهنگی غیر مستقیم یا پشتیبانی کننده (نظیر ساخت مدارس، سینماها و امور تدارکات)
- فعالیت های فرهنگی زمینه ساز یا بنیادین (نظیر تحقیق)
- فعالیت های فرهنگی مستقیم (نظیر فیلم، سخنرانی، جشنواره)

طبقه بندي بر حسب زمينه فعاليت

- فعاليت حوزه هنر
- فعاليت هاي حوزه تاريخ و ميراث فرهنگي
- فعاليت هاي حوزه علم و دانش، آگاهي
- فعاليت هاي حوزه مذهب
- فعاليت هاي حوزه آداب و رسوم و سنتي

طبقه بندي بر حسب ماهيت اصلي فعاليت ها

- فعاليت هاي تحقيقي با هدف كشف ناشناخته ها
- فعاليت هاي آموزشي با هدف انتقال دستاوردها
- فعاليت تبليغي و ترويجي با هدف تأثير گذاري در نظام ارزشي

رجوع شود به پژوهش ميداني انجام شده در ايران با عنوان فعاليت و مصرف و كالاهاي فرهنگي كه جامعه هدف، شهروندان ساكن در شهرهاي مراكز استان ها بوده اند.

شاخص های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

مصوب پانصد و سی مین جلسه مورخ ۱۳۸۲/۰۹/۲۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی

- شورای عالی انقلاب فرهنگی در اجرای بند «الف» ماده ۱۶۲ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، به پیشنهاد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،

ارزش های اساسی نظام جمهوری اسلامی

و شاخص های فرهنگی

متناسب با آن را در سه حوزه

۱- تغییرات فکری، بینشی و رفتاری

۲- مصرف کالاها و خدمات فرهنگی

۳- نیروی انسانی، فضاها و تجهیزات فرهنگی دولتی و غیردولتی

تصویب کرد.

ارزش‌های اساسی نظام جمهوری اسلامی

- ۱- مشروعیت الهی نظام اسلامی
- ۲- اولویت حفظ نظام اسلامی
- ۳- کارآمدی نظام اسلامی
- ۴- عمل به تکلیف
- ۵- استقلال‌طلبی، ظلم‌ستیزی و استکبار‌ستیزی

..... •

- ۱۹- خدمت‌رسانی به مردم •
- ۲۰- اسلامی‌شدن مراکز آموزشی و فرهنگی
- ۲۱- حفظ کیان خانواده و تأکید بر جایگاه زنان، جوانان و نخبگان در جامعه

۱- شاخص‌های تحولات فکری، بینشی، رفتاری

۱-۱- میزان اعتقاد به خدا و روز جزا

۱-۲- میزان پای بندی به شعائر فردی و اجتماعی دین اسلام

۱-۳- میزان اعتقاد و التزام به ویژگی‌های انسان کامل از نظر

دین

۱-۴- میزان اعتقاد و التزام به ویژگی‌های اقتصادی اسلامی

۱-۵- میزان پای بندی به هویت ملی و دینی

۱-۶- میزان پای بندی به روابط شرعی میان زن و مرد

۱-۷- میزان پای بندی به قانون

.....

- ۱-۲۵- میزان اعتقاد به سهم کشور در تولید علم و اطلاعات و پژوهش‌های علمی در عرصه‌های جهانی

۲- شاخص‌های مصرف کالاها و خدمات فرهنگی

- ۱-۲- سرانه مطالعه کتب غیردرسی
- ۲-۲- سرانه مطالعه روزنامه
- ۳-۲- سرانه استفاده از رسانه‌های سمعی و بصری
- ۴-۲- سرانه استفاده از هنرهای نمایشی (سینما، تئاتر و موسیقی زنده)
- ۵-۲- سرانه شرکت در مراسم و مجالس مذهبی
- ۶-۲- سرانه بازدید از نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری
- ۷-۲- سرانه بازدید از موزه‌ها، اماکن و آثار تاریخی (میراث فرهنگی)
- ۸-۲- سرانه مسافرت‌های سیاحتی و زیارتی
- ۹-۲- سرانه فعالیت‌های ورزشی بر حسب ساعت (فردی و همگانی)
- ۱۰-۲- میزان برخورداری خانوار از رایانه
- ۱۱-۲- میزان بهره‌مندی افراد از رسانه‌های مکتوب و صوتی، تصویری خارجی
- ۱۲-۲- میزان استفاده از برنامه‌های رادیو و تلویزیون (به تفکیک)

۳- شاخصهای توسعه فرهنگی، نیروی انسانی، فضاها و تجهیزات فرهنگی

- الف - کتاب
۳-۱- شمارگان کتاب
- ب - مطبوعات
۳-۱۹- سرانه شمارگان مطبوعات
- پ - سینما
۳-۲۹- سرانه ظرفیت سالن‌های سینما
- ث - موسیقی، تئاتر و سایر فعالیت‌های هنری
۳-۳۷- سرانه صندلی مراکز اجرای برنامه موسیقی و تئاتر
- ج - ورزش
۳-۴۹- ظرفیت اسمی سالن‌ها و میادین ورزشی
- چ - رادیو، تلویزیون
۳-۵۹- میزان تولید و پخش برنامه‌های رادیویی

- ح - خبرگزاری
۳-۶۲- تعداد خبرهای تولید شده بر حسب کلمه و به تفکیک موضوع و زبان
- خ - سایر رسانه‌های صوتی، تصویری
۳-۶۹- تعداد سایت‌های اینترنتی فارسی زبان داخلی
- د - امور مذهبی
۳-۷۲- نسبت مساجد دارای امام جماعت به کل مساجد
- ذ - میراث فرهنگی و امور سیاحتی
۳-۹۳- تعداد آثار تاریخی ثبت شده
- ر - اقتصاد فرهنگ، پژوهش و مشارکت فرهنگی
- ز- مبادلات فرهنگی
ژ - وسایل ارتباطی
۳-۱۲۷- سرانه خط تلفن به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر ۳-۱۱۴- تعداد دفاتر نمایندگی فرهنگی ایران در خارج از کشور

- آسیب های سازمان های فرهنگی:
- ناکارآمدی در سطح کلان (خط مشی گذاری فرهنگی)
- ناکارآمدی در سطح خرد (مدیریت سازمان های فرهنگی)

- ناکارآمدی در سطح کلان (خط مشی گذاری فرهنگی):

- فقدان استراتژی فرهنگی. فقر کادرهای تخصصی. فقدان نگرش بلندمدت به پدیده های فرهنگی. عدم درک صحیح از تحولات محیطی. سیاست زدگی نهادهای فرهنگی. عدم ارتباط ارگانیک با نهادهای علمی و دینی. فعالیت ها و اقدامات موازی نهادهای فرهنگی. فقدان الگوها و مدل های مطلوب مدیریت فرهنگی. عدم توجه به گسترش نهادهای مدنی فرهنگی. ساختار معیوب اداری در نهادهای فرهنگی

- ناکارآمدی در سطح خرد (مدیریت سازمان های فرهنگی):

- ضعف آموزش کادرهای فرهنگی. فقدان اهداف بلندمدت/میان مدت/کوتاه مدت. ناکارآمدی ساختاری و تشکیلاتی. عدم پویایی و تحول پذیری. عدم بهره مندی از فناوری اطلاعات. تداخل وظایف سازمان های فرهنگی. فقدان تولید و بازتولید فرهنگی. تمایل به اهداف غیرذاتی. انفعال یا تسلیم فرهنگی. فقدان مهندسی ارزش و قاعده هزینه فایده

مدیران فرهنگی

ویژگی‌ها و خصائص

• مدیر فردی است که

• از طریق ایجاد ارتباط و رهبری کارکنان سازمان

• و استفاده از عوامل مختلف تولید

• سعی در ارتقاء

• اثربخشی Effectiveness

• و کارایی Efficiency

• سازمان دارد

• يك مدير جهت اداره سه حوزه:

• ۱- امور سازمان و تشکيلات

• ۲- امور کارکنان يا نیروي انساني

• ۳- امور توليد و عمليات اصلي سازمان

• بایستی دارای صفات و ویژگی‌های خاصی باشد.

سطوح مدیریت

- در هر سازمان سه سطح از مدیریت قابل مشاهده می باشد.
- به بیان دیگر بنا به نوع وظایف و محدوده تصمیم گیری، مدیران را می توان در سه سطح زیر دسته بندی نمود:
- الف - مدیران سطح عالی
- ب - مدیران میانی
- ج - مدیران عملیاتی

• الف - مدیران سطح عالی

- در این گروه مدیرانی قرار دارند که عمدتترین وظایف آنها سیاستگذاری ترسیم استراتژی و برنامه‌ریزی‌های کلان برای سازمان و ارتباط با لایه‌های بیرونی سازمان می‌باشد. (نظیر وزراء و مدیران کل و معاونین آنها و یا رئیس کل يك مؤسسه).

• ب - مدیران میانی:

• در این سطح مدیران غالباً به انجام وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، تفسیر و تبیین سیاست‌ها و جمع‌بندی فعالیت‌ها می‌پردازند در واقع مدیران سطح میانی سیاست‌های کلان سازمان را قابل اجرا می‌نمایند.

• نظیر معاونت‌ها و مدیران واحدهایی که در لایه دوم نمودارهای سازمان در ساختارهای تخصصی قرار دارند.

• ج- مدیران عملیاتی:

- این دسته از مدیران مستقیماً با اجراکنندگان فعالیت‌های سازمان مرتبط بوده و بر کار آنها نظارت دارند.
- نظیر مسئولین دفاتر، رئیس گروه‌ها و بخش‌های خرد و عملیاتی سازمان. مدیران سطح سرپرستی ارتباط کمتری با لایه‌های بیرونی سازمان داشته و عمدتاً امور داخلی سازمان را وجه همت خویش قرار می‌دهند.
- با عنایت به دسته‌بندی فوق، هر سطح از مدیران نیازمند برخورداری از مهارت‌ها و صفات خاصی می‌باشند.

وظایف مدیران:

- در پاسخ به این پرسش اساسی که **وظایف يك مدير** در سازمان چیست؟ یکی از مشهورترین نظریه‌پردازان به نام هنری فایل، معتقد است مدیران دارای پنج وظیفه اصلی به شرح زیر می‌باشند:

- برنامه‌ریزی ((Planing
- سازماندهی ((Organizaing
- کنترل و نظارت ((Control
- هماهنگی ((Coordinating
- رهبری و هدایت ((Leadership)

مهارت‌های مدیریت / R. Katz

- کاتس در زمینه **مهارت‌های لازم برای مدیران** به سه مهارت کلی اشاره می‌نماید :
 - الف: مهارت‌های فنی (Technical skills)
 - ب: مهارت‌های انسانی (Human skills)
 - ج: مهارت‌های اداری (Conceptual skills)

• دسته‌بندی ویژگی‌های مدیران:

- به منظور ارائه مطلوب‌تر ویژگی‌های مدیران با تأکید بر مدیران و مجریان شاغل در نظام جمهوری اسلامی ایران (که طبیعتاً خصائص ارزشی آنها از اسلام سرچشمه می‌گیرد) از مدل خاصی استفاده می‌شود. براساس این مدل انسان دارای سه حوزه ادراکی شناخته شده که به ترتیب اولویت بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند. این حوزه‌ها عبارتند از:*

- الف- حوزه تمایلات و گرایش‌ها

- ب- حوزه افکار و ذهنیات

- ج - حوزه رفتار و عینیات

- با بهره‌گیری از مدل فوق و براساس مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه‌های انجام شده) در زمینه خصائص مدیران فرهنگی صفات مطلوب مدیران ارائه می‌گردد.

- ویژگی‌های حوزه تمایلات مدیران:

- **در حوزه تمایلات و ارزش‌ها،** مواردی چون اهل علم و تحقیق بودن، میل به تکامل و پیشرفت، آزاد اندیشی در امور فرهنگی، اعتقاد به امنیت، عدالت خواهی، نوع دوستی (انسان گرایی)، اعتقاد به مشارکت مردم، عشق و پایبندی به فرهنگ ملی، گرایش درونی به امور فرهنگی و هنری، مؤمن بودن (دینداری)، وجدان کار، اعتقاد به نظم و قانون، و آشتی ناپذیری با کفر و استکبار مورد توجه است.

- **در حوزه اندیشه‌ها و آگاهی،** مواردی چون قدرت استدلال و استنتاج ذهنی، جامع‌نگری (نگرش سیستمی)، آینده‌نگری، نگرش مثبت، استقلال فکری، نظام فکری منسجم، نوآوری و خلاقیت ذهنی، شناخت نظریه‌ها و تئوری‌های فرهنگی، شناخت عناصر متشکله فرهنگ، شناخت زیربناهای فکری فرهنگ‌ها، شناخت ساز و کارهای تبادل فرهنگی، احترام به فرهنگ‌های بومی و منطقه‌ای، شناخت تأثیر متقابل عوامل فرهنگی و غیرفرهنگی، شناخت تأثیر فعالیت‌های فرهنگی بر مردم، شناخت روند تحولات جهانی فرهنگ‌ها، شناخت مقتضیات زمان و مکان، شناخت ابزارهای جدید ارتباطی و فرهنگی و شناخت نقش مردم در فعالیت‌های فرهنگی مورد توجه است.

- در حوزه رفتارها نکاتی چون رعایت اخلاق اسلامی، خود شناسی، اعتماد به نفس، انجام فرائض مذهبی، پرهیز از خشونت، قدرت تحمل مسائل و مشکلات (سعه صدر)، وجاهت اجتماعی، صبر و شکیبایی، مسئولیت پذیری، الهام بخشی به دیگران، احترام از پیش داوری، صراحت و صمیمیت در روابط، انعطاف پذیری، بهره‌گیری از تجارب خود و دیگران، تصمیم‌گیری بر اساس مطالعه و کارشناسی، تخصص در زمینه فعالیت‌های سازمان، مشارکت در کارهای گروهی، عمل بر اساس برنامه، تجزیه و تحلیل امور (ژرف‌نگری)، تکیه بر قوانین و اصول سیاست‌های فرهنگی نظام، قطعیت در اجرای تصمیمات مطلوب و احترام از توجه افراطی به امور اجرایی (عمل‌زدگی) مورد توجه است.

• منابع:

- طرح پژوهشی ساماندهی امور فرهنگی حسینی و هاشمی گیلانی
1378-1380

- سازمان های فرهنگی. دکتر صالحی امیری. دکتر
کاوسی