

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دفتر برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری امور پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پس از بررسی مستندات کنگره، با توجه به جایگاه علمی برگزارکنندگان و کارگروه مربوط به آن، سطح علمی و پژوهشی چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی را تایید کرد. این موضوع طی نامه‌ای به شماره ۱۳۹۵۶۸ مورخ ۱۳۹۵/۰۷/۰۳ به اطلاع شورای سیاست‌گذاری کنگره رسیده است.



**مجموعه مقالات
چهارمین کنگره بین المللی
علوم انسانی اسلامی**

کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی

سرشناسه	کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی (چهارمین : ۱۳۹۶ : تهران) International Conference on Islamic Humanities (4th : 2017 : Tehran)
عنوان و نام پدیدآور	مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی نویسندگان جمعی از نویسندگان مقاله در چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی : حامیان برگزاری کنگره مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا ... (و دیگران) :
مشخصات نشر	تهران: آفتاب توسعه، ۱۳۹۸ -
مشخصات ظاهری	ج ۱۰ :
شابک	شابک : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۶۸۹ : دوره : ج ۱۰ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۰۲۱ : ج ۲ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۱۹ : ج ۳ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۲۳ : ج ۴ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۴۰ : ج ۵ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۵۷ : ج ۶ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۶۴ : ج ۷ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۷۱ : ج ۸ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۸۸ : ج ۹ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۷۹۵ : ج ۱۰ : ۹۷۸۹۶۴۷۸۶۷۸۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	کتابنامه .
مندرجات	ج ۱ : کمیسیون تخصصی تعلیم و تربیت اسلامی - ج ۲ : کمیسیون تخصصی فلسفه و روش‌شناسی علوم انسانی اسلامی - ج ۳ : کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی - ج ۴ : کمیسیون تخصصی علوم سیاسی اسلامی - ج ۵ : کمیسیون تخصصی اقتصاد اسلامی - ج ۶ : مقالات کمیسیون تخصصی تمدن نوین اسلامی - ج ۷ : مقالات کمیسیون تخصصی روان‌شناسی اسلامی - ج ۸ : مقالات کمیسیون تخصصی هنر و معماری اسلامی اسلامی - ج ۹ : مقالات کمیسیون تخصصی فقه و حقوق اسلامی - ج ۱۰ : مقالات کمیسیون تخصصی ارتباطات و جامعه‌شناسی اسلامی -
موضوع	علوم انسانی(اسلام) - کنگره‌ها
موضوع	Humanities (Islam) -- Congresses
موضوع	علوم انسانی -- کنگره‌ها
موضوع	Humanities -- Congresses
شناسه افزوده	مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا
رده بندی کنگره	BP۲۳۲ :
رده بندی دیویی	۲۹۷/۴۸۵ :
شماره کتابشناسی ملی	۵۹۴۰۳۹۸ :

مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی

جلد سوم | کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی

ناشر: انتشارات آفتاب توسعه (ناشر آثار مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا)

نویسندگان: جمعی از نویسندگان مقاله در چهارمین کنگره بین‌المللی علوم انسانی اسلامی

ویراستار: مرتضی طباطبایی

طراحی جلد: سید ایمان نوری نجفی

صفحه آرای: یوسف بهرخ

نوبت و سال انتشار: نخست، بهار ۱۳۹۸

شمارگان: ۵۰۰ دوره

شابک دوره: ۹-۶۸-۶۸۶۷-۷۸۶۴-۹۷۸

شابک: ۶-۷۲-۷۸۶۷-۹۶۴-۹۷۸

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

نشانی ناشر: تهران، خیابان جمهوری اسلامی، خیابان کشوردوست، کوچه نوشیروان،

پلاک ۲۶، طبقه چهارم، مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدرا

کد پستی: ۱۳۱۶۷۳۴۴۵۸

تلفکس: ۶۶۴۰۹۰۵۶،

www.sccsr.ac.ir

پایگاه اینترنتی:

info@sccsr.ac.ir

رایانامه:

فهرست مطالب

کمیسیون تخصصی مدیریت اسلامی

۹

مدیریت اسلامی، مدیریت مبتنی بر سنت‌های الهی (مورد مطالعه: سنت رزق)
علیرضا افضلی

۴۱

تدوین نظریه مدیریت تجربه از دیدگاه اسلام و بررسی وضعیت آن از دیدگاه
کارشناسان در یک سازمان دولتی
مهدیه سادات خشوعی، حمیدرضا عریضی

۶۹

درآمدی بر نظریه تشکیک اسلامیت جوهره مدیریت
حسین قلی‌پور

۹۵

تصمیم‌گیری اسلامی حجیت‌محور و جایگاه آن در کاربردی‌سازی تصمیم‌گیری اسلامی
مهدی عزیزی، حسین بختیاری، محمدجواد بهمن‌آبادی

۱۱۵

طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی
(با محوریت نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه)
یحیی میار، حسین علی‌رضانی

۱۵۳

درآمدی بر نظریه اسلامی در دانش مدیریت بر مبنای آرای شهید صدر
سیدصدرالدین حسینی مشهدی، محمد مهدی ذوالفقارزاده

۱۷۱

تبیین اهمیت وجود نقشه مدیریت جهاد فرهنگی در شکل‌های فرهنگی با
تکیه بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)
غلامرضا گودرزی، محمد رحیمی کلیشادی

۱۹۵

گام‌های کاربردی‌سازی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی
دکتر مهدی حمزه‌پور، مهدی عزیزی

اسامی هیئت داوران

کمیسیون «مدیریت اسلامی»
رئیس کمیسیون: دکتر غلامرضا گودرزی

اسامی داوران به ترتیب حروف الفبا:

- علیرضا افضلی: دانشجوی دکتری تخصصی آینده پژوهی دانشگاه تهران
- حسین بختیاری: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- رضا بنی اسد: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- مرتضی جوانعلی آذر: عضو هیئت علمی گروه معارف اسلامی و مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- علی رضا چیت‌سازیان: استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- مهدی حمزه پور: عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- مهدی عبدالحمید: استادیار دانشکده مهندسی پیشرفت دانشگاه علم و صنعت
- سید مجتبی عزیزی: استادیار دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- محمدرضا عطاردی: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- غلامرضا گودرزی: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- میثم لطیفی: دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- سجاد مهدی زاده: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- محمد نعمتی: عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

تبیین اهمیت وجود نقشه مدیریت جهاد فرهنگی در شکل های فرهنگی با تکیه بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

غلامرضا گودرزی

دانشیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، ایران، تهران.

rgodarzi@yahoo.com

محمد رحیمی کلیشادی (نویسنده مسئول)

دانشجوی کارشناسی ارشد پیوسته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، ایران، تهران.

rahimi9293@gmail.com

چکیده

تدوین نقشه ی مهندسی فرهنگی و اصلاح سیاست ها و ساختار های سیاسی و اجتماعی بر محور فرهنگ صحیح اسلامی یکی از لوازم حرکت به سمت فرهنگ مطلوب است، اما تا وقتی مدیران و فعالان فرهنگی درک درستی از مدیریت فرهنگی و ابزار و وسایل آن نداشته باشند، مشکلی از فرهنگ حل نخواهد شد. مسئله اصلی در این مقاله این است که چرا بسیاری از فعالیت های فرهنگی در شکل ها و نهادهای فرهنگی از وحدت خاصی برخوردار نیستند و نمی توانند به صورت اثر بخش عمل کنند؟ هدف این مقاله ارائه نقشه جامع و کامل در زمینه مدیریت فرهنگی در نهاد ها و شکل های فرهنگی برای ایجاد یک نظامی هماهنگ در عرصه ی فعالیت های فرهنگی است. مقام معظم رهبری در سال های اخیر، تأکید ویژه ای بر شکل گیری جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی داشته اند. این نقشه شامل

دو بخش فرایند مدیریت جهاد فرهنگی و اصول مدیریت جهاد فرهنگی است. فرایند مدیریت جهاد فرهنگی چرخه‌ی چهار مرحله‌ای که به ترتیب عبارتند از: «شناخت»، «برنامه‌ریزی»، «اقدام» و «ارزیابی». بخش دوم یعنی اصول حاکم بر مدیریت جهاد فرهنگی از دو بخش اصول محتوایی و اصول مدیریتی تشکیل شده است. منظور از این اصول، همان دستور العمل‌ها، قواعد و معیارهای کلی حاکم بر فرهنگ است. نتایج حاصل از این مقاله بر این نکته مهم تأکید دارد که لازمه پیشرفت در بعد مدیریت کلان فرهنگی، نگاه جهادی به این عرصه (مدیریت فرهنگی) است، اکنون، عرصه فرهنگی کشور به میدان جنگ نرم شباهت یافته و لازمه پیروزی در این میدان جهاد مداوم در این عرصه است.

کلیدواژگان: مدیریت جهاد فرهنگی، فرایند مدیریت جهاد فرهنگی، اصول مدیریت جهاد فرهنگی، تشکل‌های فرهنگی

۱. مقدمه و بیان مسئله

مسئله فرهنگ، مسئله‌ای است که از بخش‌ها و واحدهای مختلفی تشکیل شده است. یکی از مهم‌ترین بخش‌های آن بحث مدیریت فرهنگی است. از آنجا که حتی در ساده‌ترین جوامع انسانی نیز انجام فعالیت‌های انسانی نیازمند مدیریت است، فعالیت‌های واحدهای فرهنگی که بخش‌ها و واحدهای مختلفی دارد و هدفی مقدسی را دنبال می‌کند، به طریق اولی نیازمند مدیریت موثر است. به نظر می‌رسد حتی کسانی که به مدیریت عرصه فرهنگ و سیاستگذاری برای آن اعتقادی ندارند و برای این عرصه، فارغ از دخالت دولت به آزادی عمل قائل‌اند، لزوم حداقلی مدیریت را پذیرفته‌اند (رشید پور و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲). با این حال می‌بینیم که بسیاری از نهادها و کانون‌های فرهنگی با ضعف جدی مدیریتی روبرویند، وقتی که نهاد فرهنگی نمی‌تواند امور داخلی خود را به خوبی مدیریت کند، هزینه‌های هنگفتی را به جای می‌گذارد و توان نیروهای متعهد و با نشاط خود را در مسیری اشتباه هدر خواهد داد. اکنون پرسش بنیادین این است که علت این ضعف در عرصه مدیریت چیست؟ پس از شناخت علت ضعف در عرصه مدیریت، باید بررسی کنیم که راه حل برطرف کردن این ضعف چیست؟

مدیریت فرهنگی کشور و به ویژه مدیریت راهبردی فرهنگی کشور همواره با این مشکل روبروست که مبتنی بر مفاهیم روشن و منسجم و جامع شکل نگرفته است (ناظمی و

همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۰). راه برطرف کردن این ضعف آشنایی مدیران و فعالان فرهنگی با مفاهیم مدیریت فرهنگی و نیز آشنا کردن آنها با نقشه جامع و کامل در زمینه مدیریت فرهنگی است. این نقشه باید بتواند به صورت واقعی و عملی، و به دور از توهمات و تصورات، به آنها نگاه نقشه ای بدهد تا بتوانند عملکرد جبهه ای را سرلوحه کار خویش قرار دهند چراکه غلبه بر دشمنی که جبهه ای منسجم و منظم دارد و برای همه فعالیت هایش دارای برنامه است. تنها در صورتی ممکن خواهد بود که ما نیز رویکرد جبهه ای داشته باشیم و با برنامه های منسجم، خود را برای مقابله با او مهیا کنیم. نتیجه اعتقاد و عمل به عملکرد جبهه ای، این است که هر شکل و نهاد فرهنگی ای بزرگترین وظیفه خود را جهاد فرهنگی برای تشکیل فرهنگ و تمدن اسلامی بداند و در این راه، از هیچ تلاشی دریغ نکند. بنابراین ضرورت خلق حماسه فرهنگی، در سطح ملی، نگاه جبهه ای به مقوله فرهنگ و فراهم کردن مقدمات علمی و اجرایی آن است.

آنچه در مرحله ی اول اهمیت دارد، ایجاد انسجام و وحدت در میان این جبهه بر اساس، تولید نقشه ای واحد است که شامل فرایند مدیریت جهاد فرهنگی و اصول مدیریت جهاد فرهنگی است؛ نقشه ای که بر گرفته از مبانی دینی و فرامین رهبری و مباحث کارشناسی می باشد.

بنابر آنچه گفته شد، هنگام وارد کردن مدیریت در عرصه فرهنگ یا همان مدیریت فرهنگی نگاهمان را این بار به صورت عمیق تر با نگاه رهبر منطبق می کنیم، چراکه نوع تفکر و فعالیت های فکری و عملیاتی و هم چنین تجربه مقام معظم رهبری در عرصه ی فرهنگ، توانسته است شاخص های مهم بحث مدیریت فرهنگی را به خوبی برای ما روشن کند. لذا با نگاه برگرفته از ولایت، به تبیین «نقشه ی جامع مدیریت جهاد فرهنگی» می پردازیم.

۲. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

صاحب نظران حوزه مدیریت فرهنگی به دیدگاه های مختلفی در این زمینه اشاره کرده اند که در جدول زیر خلاصه ای مختصر از یافته های پژوهش های انجام شده در حوزه ی مدیریت فرهنگی را آورده ایم. نوآوری پژوهش حاضر آن است که کوشیده ایم از افقی جدید به عرصه ی فرهنگی و مدیریت فرهنگی کشور بنگریم. در واقع عرصه ی فرهنگی کشور را همانند میدان جنگ فرض کرده ایم که دشمنان دائماً، در حال تهاجم هستند.

ردیف	محقق / سال	عنوان تحقیق	یافته های تحقیق
۱	براتلو ۱۳۹۱	امنیت فرهنگ و راهبردهای کلان آن در حوزه مدیریت فرهنگی	در این مقاله ابتدا مفهوم فرهنگ، با رویکردی ترکیبی و استفاده از نظریه های فرهنگی و نظریه های امنیتی، بررسی و سپس روابط و نسبت های میان فرهنگ، هویت و امنیت با رویکردی ترکیبی تبیین شده است. در نهایت هم به این پرسش بنیادین پاسخ داده شده که راهبردهای امنیت فرهنگ در ایران چیست؟
۲	سواد ۱۳۹۴	مدیریت فرهنگی و توسعه از دیدگاه امام خمینی	دستاورد این مقاله در راستای آسیب شناسی در حوزه مدیریت فرهنگی است. و پیشنهاد کلی این پژوهش آن است که مدیریت فرهنگی باید از طریق آموزش، وسایل ارتباط جمعی، یافته ها و دستاوردهای علمی، موسسات و ادارات فرهنگی، شناخت نقاط قوت و ضعف در برنامه ریزی های خرد و کلان کشور اعمال گردد.
۳	ناظمی اردکانی ۱۳۸۸	مبانی مهندسی و مدیریت فرهنگی	این نوشتار بر این اصل تأکید دارد که نهادهای انقلاب اسلامی را می توان در درجه اول تشکل هایی برای افراد معتقد به ارزش های نوین مطرح شده از طرف انقلاب اسلامی، جهت حفظ و اعتلای اعتقاد و باور خود به این ارزش ها و نهادینه کردن آنها در وجود خویش، در راستای تکامل تلقی کرد و در درجه بعد، آنها را عهده دار وظایف و ماموریت های مرتبط دانست.
۴	رشید پور و همکاران ۱۳۸۹	چالشها و آسیب های فراروی فرهنگ و مدیریت فرهنگی	هدف این مقاله بررسی آسیب ها و چالشهای پیش روی مدیریت فرهنگی و ارائه راهکارهایی برای رفع این آسیبها است. به همین منظور مهم ترین مانع در تحقق توسعه کشور ناکارآمدی ساختار مدیریتی است که موجب اتلاف منابع و سرمایه های جامعه می شود. همچنین فقدان راهبرد و کادر تخصصی فرهنگی، از مهم ترین دلایل ناکارآمدی مدیریت فرهنگی است.
۵	باقری نصرآبادی ۱۳۸۲	آسیب شناسی مدیران فرهنگی از دیدگاه مقام معظم رهبری	این مقاله درصدد است که آسیبها و چالشهای درونی و بیرونی مدیران فرهنگی را از درون و بیرون بررسی کند. در همین راستا به این موضوع مهم اشاره شده است که کارگزاران فرهنگی باید در ساختار نظام مدیریتی کشور به پیشرفت و تکامل اعتقاد داشته باشند و پیوسته از طریق ابزارهای فرهنگی، در صدد توسعه و تکامل خود و دیگران برآیند.

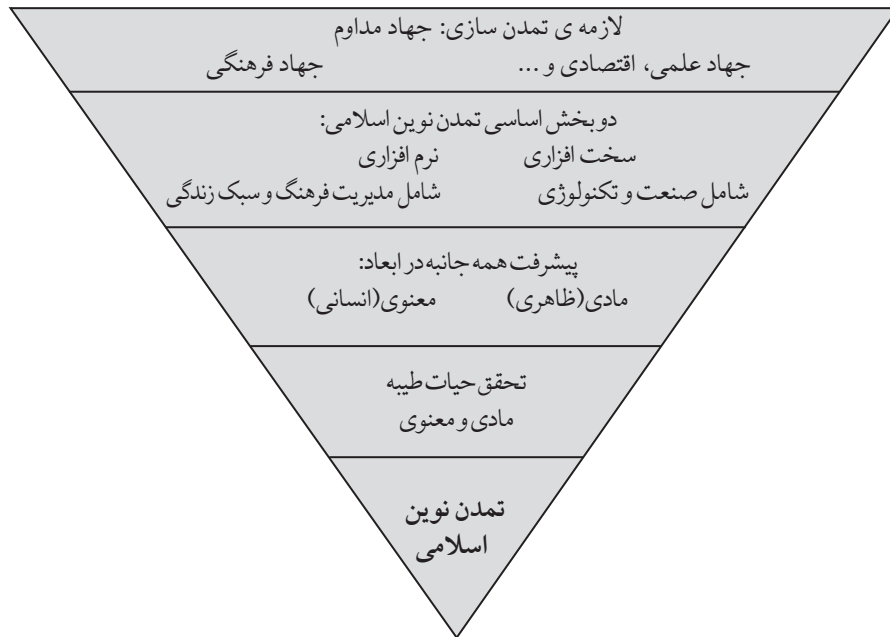
۳. اهمیت نگاه جهادی به عرصه فرهنگی کشور

بدیهی است که تحقق اهداف راهبردی (چشم انداز) و اعمال سیاست‌ها و راهبردها و اجرای برنامه‌ها مستلزم آن است که مفاهیم مشترکی از مؤلفه‌های مدیریت راهبردی بین مدیران رده‌های مختلف کشور و به ویژه در میان صاحب‌نظران و اندیشمندان وجود داشته باشد (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷). کار در تشکل‌های فرهنگی بسیار دشوارتر از کار در تشکل‌های دیگر است، چراکه خواسته یا ناخواسته هویت یک نفر، یک خانواده، یک شهر یا یک ملت شکل می‌گیرد. از آثار و نتایج سوء این مشکل می‌توان به سوء مدیریت سرمایه‌های انسانی اشاره کرد. اهمیت این موضوع به قدری است که رهبر انقلاب، پیروزی انقلاب را در گرو پیروزی و موفقیت در بحث مدیریت فرهنگی می‌دانند. رهبر معظم انقلاب در باره اهمیت و جایگاه مدیریت فرهنگی می‌فرمایند:

«ما اگر در زمینه فرهنگ یعنی مدیریت فرهنگ کشور به لحاظ نگاه انقلاب موفق شویم، انقلاب موفق شده است. اگر در این زمینه موفق نشویم شک نکنید انقلاب شکست خورده و به معنای آن است که دارد هزیمت می‌کند، دارد کم می‌شود. چون بالاخره وقتی سرچشمه‌ای جوشش آن کم شود، در وهله اول که فهمیده نمی‌شود؛ یک جریانی دارد اما کم کم می‌بینید که جریان آن کم شده است.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۷، الف)

در نمودار شماره ۱ اهمیت مدیریت فرهنگ برای دستیابی به تمدن نوین اسلامی، به طور مختصر بیان شده است. در این نمودار یادآوری شده که لازمه رسیدن به تمدن نوین اسلامی، جهاد مداوم در عرصه‌ی نرم افزاری (شامل مدیریت فرهنگی و سبک زندگی) و سخت افزاری (شامل صنعت و تکنولوژی) است. مدیریت فرهنگی در هر کشور مربوط به بخش کلان و نرم افزاری می‌شود و این جهاد مداوم در راستای تحقق حیات طیبه مادی و معنوی برای همه‌ی انسانها است. نتیجه‌ی این جهاد مداوم در عرصه‌های سخت افزاری و نرم افزاری شکل‌گیری تمدن نوین بر پایه‌ی مبانی اسلامی و برآمده از معارف دین خواهد بود.

نمودار شماره ۱. تبیین جایگاه راهبردی جهاد فرهنگی در چشم انداز تمدن نوین اسلامی



۴. بررسی مفاهیم جهاد فرهنگی در تشکل های فرهنگی ۴-۱. فرهنگ

مصدر واژه فرهنگ، فرهیختن به معنای ادب و هنر و علم آموختن یا آموزاندن بوده است و فرهنگ در اصل، به معنای علم و هر آن چیزی است که در رده شایستگی های اخلاقی و هنری جای داشته باشد (آشوری، ۱۳۸۱، ص ۱۷). در بیان رهبر انقلاب آمده است:

مراد ما از فرهنگ، همان ذهنیت ها است. هر جا که من تعبیر فرهنگ را به کار می برم، مرادم آن معنای عام فرهنگ است، یعنی آن ذهنیت های حاکم بر وجود انسان که رفتار های او را به سمتی هدایت می کند-تسریع، یا کند می کند-این حداقل نیمی از عوامل تعیین کننده و پیش برنده و جهت دهنده به همه رفتارهاست (خامنه‌ای، ۱۳۸۷).

۴-۲. جهاد

بر اساس سخنان مقام معظم رهبری، هرگونه تلاش در مقابله با دشمن، می تواند جهاد به شمار آید. بنابراین، شرط اول جهاد این است که در آن، تلاش باشد و شرط دومش این است که در برابر دشمن

صورت گیرد. باید بدانیم که کار در شکل های فرهنگی به طور خلاصه به تخصص و مهارت هایی نظیر فهم فرهنگ و عرصه فرهنگی، فهم مدیریت و مدیریت در عرصه ی فرهنگ و شناخت شکل به ویژه شکل فرهنگی و ظرایف آن نیازمند است.

۳-۴. شکل

تشکل عبارت است از مجموعه ای چند نفره که به صورت سازمان یافته با هم در ارتباط اند و اعتقادات و هویتی مشترک دارند و در پی کسب اهداف مشترکی هستند. شکل ها در واقع مراکز یا سازمان هایی فرهنگی (عمدتاً دولتی و وابسته به دولت) هستند که در زمینه سیاست گذاری، برنامه ریزی، هدایت و نظارت بر آفرینش محصولات فرهنگی (اجزاء) و یا انجام مطالعات فرهنگی فعالیت می کنند و با عملکردهای خود، فرهنگ عمومی جامعه را اصلاح و هدایت می کنند و بر آن اثر می گذارند (حبیبی، ۱۳۷۸، ص ۳۷). رهبر انقلاب می فرمایند:

«تشکیلات یکی از فرایض هر گروه مردمی است که یک هدفی را دنبال می کنند، تشکیلات یعنی نظم، یعنی تقسیم وظایف، یعنی ارتباط و اتصال و زنجیره ای کار کردن؛ این، معنای تشکیلات است. این چیزی است که نه فقط بد نیست؛ بلکه یک چیز خوب و یک چیز ضروری است. هیچ کاری در دنیا بدون تشکیلات پیش نمی رود. انقلاب اسلامی ایران هم بودن تشکیلات پیش نرفت و پیروز نشد. ما اعتقادمان این است که بهترین راهی و برترین حربه ای که می تواند این راه ها را باز کند و هدایت الهی را و هدایت انقلابی را در ذهن ها و جان ها بنشانند و به میوه آورد، متمر بکنند، یک تشکیلات است.» (دغدغه های فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۱۸)

تشکل فرهنگی نیز همانند دیگر تشکل ها است و البته تفاوت هایی نیز دارد، اصلی ترین تفاوتش در «اهداف» آن است. جنس اهدافش فرهنگی است. برای مثال در یک تشکل اقتصادی، هدف کسب حداکثر سود است، ولی در تشکل فرهنگی هدف «انسان سازی» است. بنابراین تشکل های فرهنگی مسئولیت خطیر تر و سنگین تری دارند.

۱-۳-۴. بایست ها و لازمه های تشکل ها از نگاه مقام معظم رهبری

- هماهنگی برای هدف واحد: «اخلاق تشکیلاتی یعنی اخلاق اسلامی منظم، یعنی چگونگی برخورد دو برادر، دو هم فکر، دو هم آهنگ و دو هم جهت». (همان، ص ۱۴۴).

- اخلاق مداری: «اخلاق عبارت است از آن وسیله ای که موجب می شود این حرکت و هماهنگی میان اجزاء بدون اصطکاک، بدون ساییدگی، بدون زیان و خسارت انجام بگیرد (همان، ص ۲).
 - ترک خود محوری: «ما باید خودمان را اصلاح کنیم، زیرا خود را از دیگران بزرگتر دیدن، اول به خود ما لطمه می خورد، بعد رشته ها را می برد. این را بایستی علاج کرد» (همان، ص ۱۴۶).
 - پرهیز از کاغذ بازی و حجیم کردن تشکیلات: «در زمینه کار سازمانی و تشکیلاتی، از کاغذ بازی پرهیز کنید، این توصیه را جدی بگیرید و هر چه می توانید مورد توجه قرار دهید که بسیار مهم است» (همان، ص ۲۲).

۴-۴. مدیریت فرهنگی

۴-۴-۱. تعریف مدیریت فرهنگی

در دانش مدیریت، مدیریت یعنی انجام کارهایی به وسیله دیگران برای رسیدن به اهداف معین؛ مدیریت فرهنگی نیز به معنای به کارگیری دیگران برای رسیدن به اهدافی فرهنگی است. در واقع مدیریت فرهنگی مرحله اجرایی پس از تدوین سیاست فرهنگی است و روشن است که مدیران فرهنگی در اجرای سیاست‌های فرهنگی، جایگاه ویژه پیدا می کنند (صالحی امیری و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۴). اگر در بحث مدیریت فرهنگی، قالب مدیریت را چهارگانه «شناخت»، «برنامه ریزی»، «اجرا» و «ارزیابی» بدانیم، در این صورت هر عنصر یا مجموعه ای را که بخواهیم مدیریت کنیم (اعم از خود یا جامعه) باید نسبت به سخت افزار (ساختار تشکیلاتی) و نرم افزار (فرهنگ حاکم بر تشکل) آن و همچنین روابط چهار گانه، شناخت کامل داشته باشیم، برای هر کدام از آنها برنامه ریزی کنیم و در مرحله اقدام به اجرای برنامه ها بپردازیم و نهایتاً کل چرخه را مورد ارزیابی قرار دهیم و دوباره با شناخت بهتر، برنامه دقیق تر و اجرای مناسب تر چرخه را ادامه دهیم. رهبر معظم انقلاب در تعریف مدیریت فرهنگی می فرماید: «مدیریت فرهنگی در مقابل هرج و مرج فرهنگی است و به معنای استبداد و به معنای تحمیل نیست.» (خامنه‌ای، ۱۳۷۷)

۴-۴-۲. فرهنگ و مدیریت جهادی

در فرهنگ و مدیریت جهادی بیشتر بر بعد معنوی فرهنگ (زیر ساخت ها) تأکید شده است. در این بعد، نسبت به بعد مادی (روبنها) بر دو محور بنیادین تأکید بیشتری شده است: ۱. محور اندیشه ها و عقاید و دوم ۲. محور ارزش ها و مکارم اخلاقی، عقیده به خدا معاد و وحی یکی از شعائر مهم

حوزه عام فرهنگ جامعه اسلامی و حوزه خاص فرهنگ جهادی است. امانت‌داری، قناعت، ساده‌زیستی، وفاداری و ولایت‌مداری، سرعت و صداقت، مشورت و مشارکت‌پذیری، همدلی و روحیه اجتماعی، آینده و آخرت‌نگری و کار برای رضای خدا، تقدم منافع عمومی بر منافع شخصی، ایجاد روابط صمیمانه، پیشگام در کارها، گذشت و نوع دوستی از تار و پودهای دیگر فرهنگ یک جامعه در نظام اسلامی و در محیط کار جهادی است (محمدی، ۱۳۸۸، ص ۷۵-۸۰).

۳-۴-۴. فرهنگ مدیریت جهادی

ارائه‌ی تعریفی جامع و کامل، که در برگرفته‌ی همه جنبه‌ها، شاخصه‌ها و معیارهای مرتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار ساده‌ای نیست. اما مطمئناً تعاریفی در این زمینه وجود دارد، در یکی از جامع‌ترین این تعاریف اشاره شده است که؛ فرهنگ جهادی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ارزش‌های مثبت مدیریت و مدیران جهادی و برخاسته از رفتار و روابط کارکنان است که به نوعی نقش الگو و مثال را برای جامعه، رفتار اداری و رویه‌های اجرایی و مدیریتی در دیگر حوزه‌ها و سازمان‌ها دارند؛ تا جایی که یکی از کارکردها و انتظاری که از وجود جهاد در اذهان و اندیشه بخش عمده‌ای از مسئولان و سیاست‌گذاران نظام اداری بوده و هست، استفاده از روش‌های موفق جهاد در تحقق تحقق تحولات اداری است (زارع، ۱۳۹۲).

بنابراین پاسخ به اینکه فرهنگ جهادی چیست و چه مختصاتی دارد، زمینه‌ساز ارائه نظرات و دیدگاه‌ها و گاه حتی الگوهای مختلفی در جامعه دانشگاهی ایران بعد از انقلاب اسلامی شده است. گاه در فرهنگ و مدیریت جهادی عمدتاً به بعد معنوی فرهنگ (زیرساخت‌ها)، تأکید شده است و بدین ترتیب مقولات فرهنگی مثبت زمینه‌ساز مدیریت جهادی معرفی شده است (محمدی، ۱۳۸۸، ص ۷۵-۹۵). گاه نیز شاخص‌های فرهنگ و مدیریت جهادی گروه‌بندی و در مقولات و گروه‌هایی مانند درگیر شدن در کار و مأموریت، انطباق و انعطاف‌پذیری، سازگاری و بهره‌وری بالا تقسیم‌بندی شده است.

۵-۴. وظایف مدیریت فرهنگی

در مبحث قبلی گفتیم که یک تشکل فرهنگی به کمک نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای خاصی که دارد در صدد تحقق اهداف خویش است. حال اگر بخواهیم برای دستیابی به این اهداف از فرایندی به نام فرآیند (مدیریت فرهنگی) استفاده کنیم؛ باید بدانیم فرایند مدیریت فرهنگی در واقع تکرار

چرخه‌ای چهار مرحله‌ای است. برای آشنایی بیشتر با این چرخه و نحوه به کارگیری آن در مدیریت فرهنگی به صورت مختصر به تبیین هر یک از مراحل چهارگانه می‌پردازیم.



۱-۵-۴. شناخت (بصیرت افزایی)

نخستین و مقدماتی‌ترین گام دستیابی به یک تشکل فرهنگی قوی، شناخت جایگاه و هویت مجموعه است. شناخت شامل موارد زیر است:

الف) موضوع شناخت: خود اصل موضوع شناخت را ما در سه زمینه لازم و ضروری میدانیم اول؛ شناخت سخت‌افزار و نرم‌افزار جامعه. دوم؛ شناخت واقعیت‌ها و آرمانها سوم؛ شناخت مسیری که باید طی کنیم. بنابراین از مهم‌ترین مسائلی که باید به طور صحیح شناخته شوند، آرمانهای درونی و بیرونی یک مجموعه (وضعیت مطلوب) و نیز واقعیت‌های درونی و بیرونی یک مجموعه وضعیت فعلی است. باید به این نکته توجه داشت که آرمان خواهی مخالف واقع‌گرایی نیست. رهبرانقلاب در این باره می‌فرمایند:

«یک عده ای تبلیغ می‌کنند و وانمود می‌کنند که آرمان خواهی مخالف واقع‌گرایی است؛ نه آقا، آرمان خواهی مخالف محافظه‌کاری است، نه مخالف واقع‌گرایی، محافظه‌کاری یعنی شما تسلیم هر واقعیتی - هر چه تلخ، هر چه بد- باشید و هیچ حرکتی از خودتان نشان ندهید؛ این محافظه‌کاری است. معنای آرمان‌گرایی این است که نگاه کنید به واقعیتها و آنها را درست بشناسید؛ از واقعیتهای مثبت استفاده کنید، با واقعیتهای سلبی و منفی مقابله کنید و مبارزه کنید. این معنای آرمان‌گرایی است.» (خامنه‌ای، ۱۳۹۴)

ب) عوامل و منابع شناخت: حال پرسش مهم‌تر این است که منابع شناخت صحیح را از کجا تهیه کنیم؟ ما منابع شناخت را به دو دسته کلی تقسیم می‌کنیم؛ ۱. منابع نظری که شامل قرآن، عترت، تعقل، هستی و جامعه است. ۲. منابع عملی که شامل عمل به همان مبانی نظری است.

ج) موانع شناخت درست: آیات قرآن کریم چشم، گوش و قلب به عنوان سه ابزار برای شناخت تکیه می کنند؛ «قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ» (ملک: ۲۳) با این حال گاهی انسان الارغم وجود این ابزارها و به کارگیری آنها باز اشتباه می کند. پرسش بنیادین این است که چرا انسان با وجود اینکه که قوه عقل دارد باز اشتباه می کند؟ علت این امر مواردی همچون: جهل و جهالت، تبلی و راحت طلبی، کم صبری، مغالطه و توهم، اضطراب فکری و وسواس ذهنی، ابتلا به مرء و جدال، پیش داوری، غفلت از یاد خدا است.

۲-۵-۴. برنامه ریزی

برنامه ریزی یعنی تبیین توانایی ها، نارسایی ها، محدودیت ها و موانع، موقعیت ها، فرصت ها و تصمیم گرفتن برای اینکه چه کاری، در کجا، در چه مدت، چگونه و توسط چه کسانی انجام شود. برنامه ریزی به مثابه مسیری است که مبدأ و مقصد مشخصی دارد (فقهی زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۰). در واقع برنامه ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب نظامی هماهنگ از تصمیمات برنامه ریزی فکر کردن درباره آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. مهم ترین تغییری که در طول سال ها پس از انقلاب در زمینه برنامه ریزی فرهنگی روی داده، برداشت دقیق تر از فرهنگ و برنامه های فرهنگی در نظام اجتماعی است. برنامه ریزی فرهنگی می تواند برای بالا بردن نظام مندی عرصه های نرم افزاری جامعه نقش نسبتاً کلیدی را ایفا نماید که این خود می تواند بستر سازی فرهنگی مناسبی برای عرصه های سخت افزاری جامعه مثل سیاست و اقتصاد باشد (صالحی امیری و همکاران، ۱۳۸۸). هدف از برنامه ریزی فرهنگی ارتقای جامعه به مقامی است که افراد آن با شناخت تمدن و فرهنگ خود و آگاهی از فرهنگ های دیگر ملل جهان در حفظ، اعتلاء و اشاعه فرهنگ خود بکوشند. (چاوش باشی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵۲) مقام معظم رهبری درباره ی اهمیت هدف گذاری و برنامه ریزی برای رسیدن به آن می فرمایند:

«اگر تشکیلاتی به وجود آمد اما هدف روشنی نداشت، یا هدف داشت ولیکن برنامه ریزی برای رفتن به سمت آن هدف انجام نگرفت و تشکیلات بی کار ماند، به خودی خود تشکیلات از هم خواهد پاشید و اگر هم بماند، صورت بی جانی خواهد بود. خاصیت شکل انسانی این است. هدف را محدود کنید و مشخص نمایید که می خواهید چه کار کنید.» (خامنه ای، ۱۳۶۸)

مهم‌ترین موضوع در بحث مدیریت فرهنگی ارکان مهم برنامه‌ریزی است؛ که شامل موضوع برنامه‌ریزی، مسائل برنامه‌ریزی و فرایند مدیریتی می‌شود

موضوع برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی‌های ما باید هم در مسیر رسیدن به اهداف سخت‌افزاری باشد و هم اهداف نرم‌افزاری. هر چند نرم‌افزار ما هدف نهایی است ولی باید برای امور سخت‌افزاری نیز برنامه‌ریزی کرد.

مسائل برنامه‌ریزی در بحث برنامه‌ریزی دو نکته بسیار مهم اشاره است؛ اول جمع صحیح آرمان و واقعیت که در بحث شناخت به آن اشاره کردیم. دوم اینکه تدابیر باید در مسیر تدبیر الهی و ولی جامعه باشد و جبهه‌ی حاکمیت و جبهه مردمی بایستی با تبعیت از فرامین ولی جامعه دینی، به موازات یکدیگر به سمت تدبیر الهی حرکت کنند که این همان هدایت خداوند است.

نوع برنامه‌ها: در بحث مدیریت فرهنگی دو نوع برنامه مورد توجه است: الف) منظم و جبهه‌ای ب) نا منظم در مسیر جبهه

این دو نوع برنامه در واقع با توجه به نوع عملکرد ما تعیین می‌شوند. اگر ما به دنبال اقدام جبهه‌ای منظم باشیم، برنامه‌های ما تعریف واحد خواهند داشت. اگر هم به اشتباه و یا برخی اوقات به دلیل ضرورت سراغ اقدام‌های فرهنگی نامنظم برویم نتیجه برنامه‌ها به گونه‌ای دیگر خواهد بود.

فرایند مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک روش منطقی و علمی برای گرفتن تصمیمات بزرگ سازمانی است. مدیریت استراتژیک هنر و علم و تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات بزرگ است. مدیریت استراتژیک سه مرحله‌ی تدوین و طراحی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی را در بر می‌گیرد.

مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در باره‌ی اهمیت برنامه‌ریزی می‌فرمایند:

«باید برنامه‌ریزی کرد و چشم‌انداز درست کرد و آماده شد برای حرکتی که اهدافش اینها است. این اهداف ممکن است در طول ده سال تحقق پیدا کند؛ هیچ مانعی ندارد. برای این کار، ده سال، زمان زیادی نیست؛ مثل چشم به هم زدن می‌گذرد. گاهی انسان در مدت ده سال، هشت سال یا پنج سال، تلاش و فعالیت لازم و برنامه‌ریزی شده را انجام نداده؛ بعد وقتی به اواخر دوره می‌رسد، می‌بیند دستش خالی است. اگر برنامه‌ریزی شود، انسان پیشرفت را به چشم خودش مشاهده می‌کند؛ مثل رویش یک درخت» (خامنه‌ای، ۱۳۸۳)

۳-۵-۴. اقدام جبهه ای (فردی و جمعی)

یکی از لازمه های مهم در زمینه فرهنگ، داشتن نگاه جبهه ای به این مسئله است. نگاه بدین معناست که در جبهه، حتماً دشمن هست و دشمنی هست؛ خط نبرد و خطوط خودی و غیر خودی مشخص است و این دیدگاه آمیخته با روح مبارزه برای رسیدن به یک هدف مشترک و آن هم شکست دشمن و غلبه تفکر حق بر تفکر باطل است. کارآمدی مدیریت در هر حوزه ای، هنگامی به وقوع می پیوندد که سیاست های تعیین شده اعم از خرد و کلان، در قلمرو اجرا قرین موفقیت باشند؛ زیرا سیاست ها و تصمیم ها فی نفسه خوب است، اما اگر در مقام عمل با تشتت و ناهماهنگی مواجه شوند، هدف مورد نظر از سیاست گذاری و تصمیم سازی را به دست نمی دهد (ناظمی اردکانی و همکاران، ۱۳۸۶).

در دو گام قبل، (شناخت) و (برنامه ریزی) را مورد بحث قرار گرفت، گام هایی که باید به عمل منجر شوند وگرنه همان طور که گفتیم، هزاران برنامه ریزی روی کاغذ که به عمل منجر نشده اند، دردی را از جامعه دوا نخواهد کرد؛ حال آنکه فلسفه شکل گیری یک تشکیلات فرهنگی اولاً آدم سازی و سپس جامعه سازی است و لازمه این دو، حرکت و اقدام عملی است. کارشناسان فرهنگی پیوسته این نگرانی را مطرح می سازند که؛ کارکردهای دستگاه های فرهنگی کشور رضایت بخش و پاسخگویی نیاز های واقعی جامعه نیستند و به این ترتیب از خروجی های فعالیت و عملیات فرهنگی کشور ابراز ناخرسندی می کنند (نائینی، ۱۳۸۹: ص ۲۹۸). علت این مسئله همان طور که اشاره شد، عدم نیازسنجی صحیح از فعالیت های فرهنگی است. بنابراین باید پیش از اقدام، فهم عمیقی نسبت به شناخت نیاز های جامعه به دست آورد.

رهبر معظم انقلاب در باره اهمیت اقدام جبهه ای در عرصه فرهنگ می فرمایند:

«وقتی انسان نقطه مقابل را نگاه می کند، یک جبهه می بیند در مقابلمان یک جبهه فرهنگی سیاسی غرب، که در دل آن جبهه سرمایه داری خطرناک می بیند، در کنار آن صهیونیسم با آن اهداف معلوم، و در کنار آن یک جبهه با ارتجاع فکر و خوک صفتی در زندگی بشر و زندگی حیوانی مثل خوک در سلاطین و متولیان حکومت ها وجود دارد، با اهداف و فکر متحجر که این ها همه در مقابل ما یک مجموعه تشکیل دادند؛ ما در مقابل هم باید تنوع، ابتکار، انگیزه، و برنامه هدایت شده داشته باشیم و این نمی شود مگر با تشکیل جبهه. این طرف هم باید جبهه باشد. از افراد و مجموعه ها کار به تنهایی حاصل نمی شود، جز با حضور مردم امکان ندارد؛ این با مردم شکل می گیرد» (خامنه ای، ۱۳۹۲).

آرایش‌های جهادای که برای اقدام جبهه‌ای در نظر گرفته می‌شود، از دو حالت خارج نیستند:

الف) منظم (کلاسیک): در جهاد منظم یا کلاسیک مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌های منظم برای جهاد اجراء می‌شوند که البته برنامه‌ریزیه شرایط و نوع جهاد بستگی دارد.

ب) نامنظم (چریکی یا پارتیزانی): جنگ‌های نامنظم شامل آن قسمت‌هایی از جنگ است که به وسیله دسته‌های کوچک با به کار بردن تاکتیک‌های رزمی ویژه، به منظور تقلیل قدرت نظامی و تضعیف روحیه دشمن انجام می‌گیرد. دو نکته مهم در جهاد نامنظم بدین شرح است: ۱. شرط اثرگذاری چنین جهادی این است که حرکتی منظم را پشتیبانی کند. ۲. جهاد نامنظم با جهاد بی‌نظم متفاوت است.

یکی از دلایل ناکارآمدی شکل‌های فرهنگی پس از انقلاب آن بوده است که مدیران و فعالان این تشکلات به جای ترسیم به آرایش منظم جهادی، به صورت چریک‌های فرهنگی مشغول جهاد شدند. راه حل این مشکل این است که به آرایش‌های منظم اولویت دهیم و در واقع اعلام کنیم که همه تشکل‌ها و نهاد‌های فرهنگی مردمی و تمام دغدغه‌مندان فرهنگی باید در قالب یک جبهه فرهنگی واحد به موازات جبهه‌ی فرهنگی حاکمیت، در سایه سار اشارات ولی جامعه، به سمت تعالی فرهنگی و دستیابی به فرهنگ اسلامی حرکت کنند. رهبر معظم انقلاب در این باره می‌فرماید:

«مسئله، مسئله ایران و اسلام است، مسئله عزیزترین اندوخته‌های یک ملت است، دشمن می‌خواهد با این اندوخته‌ها شوخی کند و او را به بازی بگیرد، لذا باید جبهه‌ی فرهنگی و سنگر‌های فرهنگی به وجود بیاید و امروز روز کار است و باید همه کار کنند. امروز روزی است که همه آن کسانی که استعداد دارند باید در زمینه فرهنگی کار کنند و کارهای نشده هم زیاد است. این آن چیزی است که مورد خطاب من به همه اهل فکر و فرهنگ و هنر و ادب و دانش و معلومات و معارف است و این را یک چیز لازمی می‌دانم» (خامنه‌ای، ۱۳۷۲)

۳-۵-۴. مولفه‌های نگاه جبهه‌ای در تشکل‌های فرهنگی

نخستین مولفه از نگاه جبهه‌ای سخت‌افزار است؛ منظور از سخت‌افزار، موارد ملموس و غالباً فیزیکی و دسترس‌پذیری است. برای مثال در یک تشکل فرهنگی سخت‌افزار عبارتست از «اعضای تشکل»، «ساختار هدایتی و مدیریتی آن» و «ابزارها و امکانات». دومین مولفه، نرم‌افزار است؛ نرم‌افزار عبارت است از «فرهنگ» حاکم بر تشکل که شامل «بینش‌ها»، «گرایش‌ها» و

«رفتارها» است. و در سطح بینش شامل اعتقادات فرد، در سطح گرایش شامل نیت و تمایلات درونی افراد و در سطح رفتار شامل اجراء می شود. نرم افزار تشکل بر جهت دهی به حرکت اثرگذار است و سخت افزار تشکل بر توان حرکتی تشکل اثر می گذارد.

۴-۵-۴. ارزیابی

ارزیابی و کنترل یکی از ارکان مدیریت به شمار می رود و مدیر به عنوان یکی از وظایف خویش، باید شیوه ها و امکانات و عملیات گوناگون تشکیلات را زیر پوشش نظارتی قرار دهد تا حرکت دستگاه ها به انحراف کشیده نشود و امکانات موجود به هدر نرود. نکته مهم این است که مدیر در حیطه نظارت، کلیه فعالیت هایش را با برنامه می سنجد و در صورت تطابق شیوه ها و مقدار و نوع فعالیتها با برنامه و هدفهای از پیش تهیه شده سلامت دستگاه مربوطه را اعلام میکند (سعیدی، ۱۳۷۷، ص ۱).

در اندیشه اسلامی سه مرجع بر مدیران کارگزاران حکومتی نظارت دارند: خدا، امام و مردم. خدا بر کلیه اعمال افراد نظارت مطلق دارد. منظور از نظارت امام، نظارت مستقیم نیست، بلکه نظارت غیر مستقیم از طریق دستگاه ها و وسایل است که مشروعیت خود را از امام می گیرند. مرجع دیگری که مسئولیت نظارت را بر عهده دارد، توده های عظیم مردم هستند که در قرآن از آنها به الناس تعبیر شده است. این نظارت همان نظارت همگانی یا عام است که در قرآن با عنوان امر به معروف و نهی از منکر مورد بحث قرار گرفته است. نظام ارزشی اسلام با تبیین نظارت الهی با ویژگی های ممتاز خود (که همه ابعاد انسان را در بر می گیرد) و با در نظر گرفتن زندگی ابدی برای انسان، که جزای کامل اعمال انسان را امکان پذیر می کند، با توضیح و تبیین تقوا و آثار آن (که مهم ترین عامل سعادت انسان است) و نهایتاً با تکریم انسان و اختیار و آگاهی او، زمینه تحقق خود کنترلی را در عالی ترین سطح در انسان فراهم می کند (سلیمانی، ۱۳۹۵، ص ۴۷)

همچنین پیامبر اکرم (ص) می فرماید:

«کلکم راع و کلکم مسئول فالامام راع و هو مسئول و الرجل راع اهله و هو مسئول و المراه راعیه علی بیت زوجها و علی ولده فکلکم مسئول عن رعیته» (اصول کافی، ج ۲، ص ۲۰۸) همه شما نگهبان و مسئول یکدیگر هستید، پس امام مسئول است و مرد مسئول خانه و زن مسئول بر امور خانه و فرزندان است. پس شما همه در منصب مدیریت، مسئول کسانی هستید که زیر نظر شما کار می کنند.

سه گانه «شناخت»، «برنامه» و «عمل» زمانی نتیجه مطلوب خواهد داشت که بتوانیم ارزیابی مستمری از فرایند این چرخه به عمل آورد و دائماً اشکالات و نقایص آن را برطرف کرد.

۱-۴-۵-۴. بخش های مورد ارزیابی در مدیریت فرهنگی

الف) ارزیابی سخت‌افزاری: به این معنا که میزان رشد سخت‌افزار چقدر بوده است و چقدر

به قله نزدیکتر شده ایم؟ به چه میزان کارایی داشته ایم؟

ب) ارزیابی نرم‌افزاری: منظور از ارزیابی نرم‌افزاری این است که چقدر برنامه‌ها و تصمیمات

ما در بحث فرهنگ‌سازی موثر بوده است و چقدر توانسته‌ایم به قله نزدیکتر شویم؟ پرسش

دوم اینکه فعالیت‌های ما چقدر موثر بوده است؟

هر دو بخش باید به دو پرسش پاسخ دهیم. در بخش اول هر پرسش (فاصله از مطلوب) محرک

ما به سمت هدف نهایی (قله) خواهد بود و در حقیقت توجه دائم ما را صرفاً نسبت به آرمان نشان

خواهد داد، در این حالت هر چه برویم باید بگوییم باز نیاز به حرکت و رشد داریم و کار تمام

نشده است. در بخش‌های دوم هر پرسش، میزان توفیق در عمل به تکلیف برای ما مشخص خواهد

شد و ارزیابی دقیق، همین بخش دوم است. در این بخش فاصله ما از آرمان مهم نیست، بلکه مهم،

نسبت سنجی مسیر طی شده نسبت به فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود است.

از سویی اندازه‌گیری کمی فرهنگی دستگاه‌ها و نهادها و تأکید هر چه بیشتر بر اثر بخشی هر

برنامه در فعالیت‌های فرهنگی از مواردی است که باید به سوی آن حرکت کرد، در غیر این صورت

نمی‌توان هیچ‌گونه پیشرفتی را در این زمینه انتظار داشت (کاووسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱).

۲-۴-۵-۴. ویژگی‌های ارزیابی خوب

الف) دائمی بودن: نباید به ارزیابی به عنوان کاری مقطعی نگریست. ارزیابی پیش از شروع کار،

آغاز می‌شود و دائماً ادامه دارد و حتی اگر تشکلی فرهنگی از بین برود، باز ادامه خواهد

داشت تا این تجربه در خدمت دیگران قرار گیرد.

ب) عالمانه بودن: ارزیابی یک کار کارشناسی بسیار مهم است. حتی بزرگترین کارشناسان

ارزیابی، هنگام ارزیابی کارهای خود، حتماً از افراد خبره و با تجربه کمک می‌گیرند. باید از

علم و تخصص افراد متخصص در این راه استفاده شود.

ج) بومی بودن: علی‌القاعده نمی‌توان همه ملاک‌های ارزیابی را مرسوم که متاسفانه غالباً

ترجمه منابع غربی است، در ارزیابی یک تشکل فرهنگی در مسیر جبهه ای مورد پذیرش قرار دارد. دیدگاه ها، اصول، روشها و اهداف ارزیابی های دینی، به ویژه در تشکل های فرهنگی، متفاوت از نگاه های جاری متفاوت است، ولی روش های امروزی به شرط گزینش و ارزیابی صحیح با ملاک های دینی کاملاً قابل استفاده اند.

۳-۴-۵-۴. روش های ارزیابی در مدیریت فرهنگی

الف) گذشته نگر: در این روش کنترل و ارزیابی پس از انجام یک فعالیت انجام می گیرد.

ب) زمان وقوع: در این روش ارزیابی در حین انجام کار صورت می گیرد.

ج) آینده نگر: در این روش ارزیابی پیش از آنکه فعالیت رخ دهد اتفاق می افتد (نائینی، ۱۳۸۹، ص ۳۴۲).

به عقیده ای مقام معظم رهبری، یکی از نخستین کارهایی که باید پیش از آغاز یک فعالیت انجام دهیم، آسیب شناسی آن فعالیت است. (ارزیابی آینده نگر) ایشان در دیدار با اعضای محترم بنیاد فرهنگی خاتم الاوصیاء، که دغدغه ای تشکیل جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی را دارند، به عنوان نخستین سفارش می فرمایند:

اول اینکه وقتی حرکتی به این عظمت و کار بزرگی شروع کرده اید، ابعاد وسیع و بزرگی دارد. از اولین کارهایی که باید انجام دهید جایی برای آسیب شناسی این کار بگذارید. کار بزرگ آفت های خسارت باری می تواند پیدا کند. از واجبتین کارها اینکه از اول این کار، نگاه کنید این کار عظیم شما چه آفت هایی می تواند پیدا کند، این وظیفه ی شما است (خامنه ای، ۱۳۹۲).

همچنین باید توجه داشت که مراحل شناخت، برنامه ریزی، اقدام و ارزیابی، یک فرایند نیستند که از شناخت آغاز می شوند و به ارزیابی ختم بینجامند، بلکه این چرخه است که پس از هر دور دوباره، در سطحی بالاتر شروع به چرخش می کند. در توضیح باید گفت؛ وقتی چرخه، دور اول خود را می پیماید، ناظر به شناخت، مراحل برنامه ریزی اجراء نموده و در نهایت ارزیابی انجام می شوند؛ در دور دوم مبتنی بر چهار مرحله قبل و ارزیابی آن، در شناختی عمیق تر و در سطحی بالاتر کسب می شود، و مبتنی بر آن، مراحل برنامه ریزی و اقدام عملی و ارزیابی انجام می گردد و به همین ترتیب در دور سوم در سطحی بالاتر از سطح قبل این چهار مرحله را انجام می دهید. به همین طریق این چرخه ی تعالی، حرکت مستمر خویش را در جهت رسیدن به وضع مطلوب می پیماید.

۴-۶. اصول مدیریتی از نگاه مقام معظم رهبری

در مدیریت فرهنگی این ضرورت وجود دارد، که بر اساس سیاست‌های کلان فرهنگی مدیریت فعالیت خویش را آغاز کند و به نحوی عمل کند که سیاست‌ها امکان تحقق یابند. (ناظمی اردکانی و کشاورز، ۱۳۸۶) در مدیریت فرهنگی، این سیاست‌های کلی را اصول مدیریت فرهنگی می‌نامیم. اصول مبنایی اصولی هستند که به مبانی اعتقادی برآمده از ارزش‌های دینی دین مبین اسلام و انقلاب اسلامی اشاره دارند و در سطح بینش‌ها و گرایش‌های اعضای تشکیلی تجلی می‌یابند. دو اصل مبنایی که باید در یک شکل وجود داشته باشند، عبارتند از آخرت‌گرایی و استقرار عدالت. آخرت‌گرایی یعنی اعتقاد به اینکه پس از این دنیا، جهان دیگری نیز وجود دارد و حساب و کتابی هم برقرار است، این اعتقاد، نوع عملکرد انسان‌ها از جمله مدیران فرهنگی را با مدیرانی که فقط این دنیای زودگذر را می‌بینند، متفاوت می‌کند. آخرت‌گرایی سبب می‌شود مدیران در تدبیر و برنامه‌ریزی هایشان و اقداماتشان، آخرت را نیز محاسبه کنند. اصل دوم، یعنی استقرار عدالت نیز به این معناست که کار اصلی مدیر یک شکل، قرار دادن هرکس و هر چیزی در جای خودش یا همان شایسته‌سالاری است.

اصول مدیریتی شامل مواردی است که در دانش مدیریت مطرح می‌شوند که بیشتر از جنس تکنیک است و در رفتار اعضا نمود دارد. برخی از اصول اساسی مدیریتی بدین قرار دارند:

۱. **بصیرت و اختیار:** در اسلام کسی را با سلب آگاهی ناچار به کاری وادار نمی‌کنند. اصل بر آگاه‌سازی و بصیرت دادن و عمل از روی اختیار است. رهبر انقلاب می‌فرماید: «بصیرت به معنای این است که انسان در حوادثی که پیرامون او می‌گذرد و در حوادثی که پیش روی او است و به او ارتباط پیدا می‌کند، تدبیر کند؛ سعی کند از حوادث به شکل عامیانه و سطحی عبور نکند.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۹، الف)

۲. **وحدت و هماهنگی:** «حواستان باشد؛ انشعاب و انشقاق و دو دسته شدن خطرناک است، یکی به خاطر یک فکری از مجموعه ای جدا شود، باز یکی دیگر از آن طرف به خاطر یک فکر دیگر جدا بشود؛ درحالی که این فکرها ممکن است درست هم باشد، اما آنقدر اهمیت نداشته باشد که انسان یکپارچگی را به خاطر آن به هم بزند.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۶)

۳. **اولویت بندی:** «اولویت‌های کاری را مشخص کنید؛ معنایش این نیست که به کارهای غیر اولی نپردازید؛ نه، چند نقطه برجسته را که می‌تواند در بخش‌های دیگر اثر بگذارد و حالت سر فصل و چهار راه به خود می‌گیرد، این‌ها را مشخص کنید.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۵)

۴. برنامه‌ریزی و تعیین چشم انداز: «باید برنامه‌ریزی کرد و چشم انداز درست کرد و آماده شد برای حرکتی که اهدافش این‌ها است. این اهداف ممکن است در طول ده سال تحقق پیدا کند؛ هیچ مانعی ندارد.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۳)
۵. لزوم وجود ستاد مرکزی مدیریت فرهنگی: «یک مدیریت متمرکز و هدایت‌کننده لازم است. این مرکز (شورای عالی انقلاب فرهنگی) باید نسبت به همه دستگاه‌های مسئول در زمینه‌های فرهنگی کشور، نقش هدایت‌کننده و تغذیه‌کننده داشته باشد» (خامنه‌ای، ۱۳۷۵)
۶. سازماندهی، نه بروکراسی زاید: «باید توجه داشته باشید که در همه کار، ساز و کار تشکیلاتی و اداری نقش مهمی دارد. این‌ها به معنای گم شدن در هفت توی بروکراسی و دیوان سالاری است، بلکه به معنای تشکیلات، بودن مسئول و وجود یک مرکز فکر است.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۷)
۷. نیازسنجی: «ما این‌ها همیشه سفارش می‌کنیم به مبلغین، به طلاب، به فضلاء که نیازسنجی کنید و بر طبق نیاز مخاطب و استفهام مخاطب، حرف بزنید؛ اما این کار یک فرد نیست.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۸)
۸. کادرسازی و جانشین‌سازی: «افراد ذخیره داشته باشید و آنها را روی نیمکت بنشانید. اگر دیدید بازیکن تیم یک خرده کج و معوج حرکت می‌کند، بلافاصله او را عوض کنید.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۰)
۹. پرهیز از موازی‌کاری: «کار موازی چند عیب دارد: اولاً هزینه انسانی زیادی بی‌جا مصرف می‌شود، ثانیاً هزینه مالی زیادی مصرف می‌شود، ثالثاً تناقض در تصمیم‌گیری‌ها به وجود می‌آید.» (خامنه‌ای، ۱۳۸۹)
۱۰. ارزیابی مستمر: تشکل باید دائماً در حال ارزیابی و ارتقاء در مسیر کارآمدی بیشتر باشد و تارسیدن به نقطه مطلوب باز ناپسند.

بحث و نتیجه‌گیری

این نوشتار بر اهمیت وجود یک نقشه جامع و کامل در زمینه مدیریت فرهنگی کشور بر مبنای بیانات مقام معظم رهبری به عنوان یک فرد کارشناس و عالم به مسائل فرهنگی کشور تأکید داشت. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، علت به نتیجه نرسیدن بسیاری از فعالیت‌های فرهنگی کشور، ناآشنایی مدیران و فعالان فرهنگی کشور با ابتدایی‌ترین آموزه‌ها و مفاهیم مدیریتی

است. راه‌آشنایی این دسته از مدیران و فعالان فرهنگی با مبانی و مفاهیم مدیریتی، آشنا کردن آنها با یک نقشه جامع و کامل در زمینه مدیریت فرهنگی کشور است، نقشه‌ای که در عین جامع و کامل بودن، بتواند راه‌گشا باشد و با فرهنگ اسلامی کشور ما که اساس آن دین اسلام است، مطابقت کند. مشخصه‌ی اصلی این نقشه، جهادی بودن آن است؛ یعنی ما بتوانیم عرصه فرهنگی کشورمان را مانند یک میدان جنگ تصور کنیم، که دشمنان دائماً در حال تهاجم به آن هستند و وظیفه اصلی ما در درجه اول، دفاع از فرهنگ اسلامی و در درجه دوم نشر و تبلیغ آن باشد. بنابراین این پژوهش بر اهمیت مدیریت جهاد فرهنگی تأکید دارد و با ارائه فرایند صحیح مدیریت فرهنگی و اصول حاکم بر مدیریت فرهنگی کشور بخشی از نقشه جامع مدیریت فرهنگی کشور را پوشش داده است.

مدیران و فعالان فرهنگی کشور باید بدانند که رسیدن به اهداف این طرح و نقشه با به‌کارگیری همت و روحیه جهادی آنها و همچنین بهره‌مندی از راهنمایی‌های متخصصان فرهنگی کشور میسر خواهد بود، لذا باید کمک‌هایی را از مؤسسات دولتی و مردمی درخواست و دریافت کنند. البته باید گفت در مسیر تدوین این نقشه و همچنین اجرای آن موانعی وجود دارد، که بخشی از این موانع، خارجی‌اند مانند تهاجم فرهنگی دشمنان و بخشی داخلی هستند مانند تفاوت و گوناگونی فرهنگ مردم، هستند که باید آنها را به خوبی شناخت و با آنها مقابله کرد. بنابراین نهاد‌های فرهنگی و مراجع سیاست‌گذاری فرهنگی کشور باید نسبت به تدوین و اجرای نقشه جامع و کامل مدیریت جهاد فرهنگی همت گمارند و در این مسیر، از راهنمایی و مشورت نخبگان فرهنگی کشور و همچنین مدیران شایسته و موفق فرهنگی که عملکرد جهادی و جبهه‌ای را سرلوحه کار خویش قرار داده‌اند استفاده کنند.

بنابراین بر اساس این پژوهش؛ آنچه که در عرصه‌ی مدیریت فرهنگی کشور اهمیت دارد؛ اولاً، وجود نقشه و راهنمای کلی در این مسیر است و ثانیاً داشتن نگاهی جهادی به عرصه مدیریت فرهنگی کشور است.

منابع و مراجع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. دفتر اعزام مبلغ دانشگاه امام صادق (ع)، (۱۳۹۱)، جهاد فرهنگی در بیان مقام معظم رهبری «مدظله العالی»، تهران، انتشارات سفیر امین
۴. مرکز صهبا، (۱۳۹۰)، دغدغه های فرهنگی (شرح مزجی یکی از بیانات مقام معظم رهبری در سال ۱۳۷۳)، تهران، موسسه ایمان جهادی
۵. فقهی زاده عبد الهادی ولزگی علینقی، (۱۳۹۳)، مولفه های بینشی و روشی در نهج البلاغه، شماره ۲۹، ص ۱۰
۶. سعیدی پرویز، (۱۳۷۷)، نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی، مجله حسابدار، سال دوازدهم، شماره ۱۲۵، ص ۳۸-۵۹
۷. رشید پور علی، مرادی علیرضا، (۱۳۸۹)، چالش ها و آسیب های فراروی فرهنگ و مدیریت فرهنگی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال پنجم، شماره ۴۷ و ۴۸، ص ۶۹-۷۵
۸. صالحی امیری سید رضا، حیدری زاده الهه، (۱۳۸۸)، ضرورت برنامه ریزی فرهنگی، مجله پژوهشنامه، شماره ۳۷، ص ۹-۵۰
۹. نائینی، علی محمد، (۱۳۸۹)، در آمدی بر مدیریت فرهنگی، تهران، انتشارات ساقی
۱۰. صالحی امیری، سید رضا، (۱۳۸۹)، مجموعه مقالات مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، تهران، پژوهشکده مجمع تشخیص مصلحت نظام
۱۱. کاووسی اسماعیل و مقیمی علیرضا، (۱۳۸۸)، ارزیابی فعالیت های فرهنگی در فرهنگ سرای تهران بر اساس مدل های کمی، مجله پژوهشنامه، شماره ۳۷، ص ۵۱-۸۴
۱۲. ناظمی اردکانی مهدی و سوسن کشاورز، (۱۳۸۶)، مبانی نظری مدیریت تحول گرا در ایران، ۲۱، ۱۳۸۶/۶، خبرگزاری فارس
۱۳. شاین، ادگار، (۱۹۲۸)، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی و شمس الدین نوری نجفی، تهران، سیما جوان، ۱۳۸۲
۱۴. صالحی امیری سید رضا و چاووش باشی فرزانه، (۱۳۸۷)، الزامات الگوی مدیریت فرهنگی در ایران، مجله پژوهش نامه، شماره ۳۱، ص ۳۴-۹
۱۵. سیاهپوش امیر، آقا پور علی، (۱۳۹۱)، فرهنگ در منظر مقام معظم رهبری، تهران، موسسه

انتشارات شهر

۱۶. ناظمی مهدی، شریفی زارچی حمید، طباطبایی سید ایثار، (۱۳۹۰)، آسیب شناسی افق مفهومی مؤلفه های مدیریت راهبردی فرهنگی در کشور، تهران، کارگروه مدیریت کلان دستگاه های فرهنگی دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
۱۷. حبیبی محمد، (۱۳۷۸)، خصایص مدیران فرهنگی، تهران، موسسه فرهنگی انتشاراتی تبیان
۱۸. خامنه ای، علی، (۱۳۸۸)، فرهنگ و عرصه ی فرهنگی «اصول، مبانی، ضرورتها و مسئولیتها» از رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی، تهران، موسسه فرهنگی هنری قدر ولایت
۱۹. فروغی جهرمی، محمد قاسم، (۱۳۸۹)، فرهنگ نظام فرهنگی تولیدات فرهنگی «بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی»، تهران، معاونت روابط عمومی و انتشارات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی
۲۰. آشوری، داریوش، (۱۳۸۱)، تعریف و مفهوم فرهنگ، تهران، نشر آگه
۲۱. براتلو، فاطمه، (۱۳۹۱)، امنیت فرهنگ و راهبردهای کلان آن در حوزه مدیریت فرهنگی، نشریه جامعه پژوهی فرهنگی، سال سوم، شماره دوم، ص ۲۶-۱
۲۲. سوادی، عصمت، (۱۳۹۴)، مدیریت فرهنگی و توسعه از دیدگاه امام خمینی علیه السلام، پژوهشنامه متین، سال هفدهم، شماره ۶۶، ص ۴۲-۲۳
۲۳. باقری نصرآبادی، علی، (۱۳۸۲)، آسیب شناسی مدیران فرهنگی از دیدگاه مقام معظم رهبری، فصلنامه پیام، شماره ۱۸، ص ۱۲۵-۱۰۸
۲۴. ناظمی اردکانی، مهدی، (۱۳۸۸)، مبانی مهندسی و مدیریت فرهنگی، نشریه راهبرد توسعه یاس، شماره ۲۰، ص ۲۷۵-۲۴۵
۲۵. محمدی، مظاهر، (۱۳۸۸)، تبیین فرهنگ و مدیریت جهادی و شاخص های آن، تهران، مجموعه سخنرانی های دومین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، وزارت جهاد کشاورزی
۲۶. سلیمانی، رضا، (۱۳۹۵)، تأملی جهادی در سبک شناسی سیاست های مدیریت در چین، تهران، مرکز مطالعات و نوآوری شهرداری تهران، چاپ اول
۲۷. ۱. خامنه ای، سیدعلی (۱۳۷۸). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۸/۹/۲۳، کتاب دغدغه های فرهنگی
۲. خامنه ای، سیدعلی (۱۳۷۷). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۷/۱۰/۱۵، کتاب دغدغه های فرهنگی

۳. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴). بیانات، ۱۳۹۴/۴/۲۰، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۴. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۸). بیانات در مجمع نمایندگان طلاب و فضایی حوزه علمیه قم، ۱۳۶۸/۹/۷، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۵. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۳). بیانات در دیدار با مسئولان سازمان صدا و سیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۶. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲). بیانات در دیدار با فعالان تشکل‌های فرهنگی، ۱۳۹۲/۲/۲، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۷. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹الف). بیانات در دیدار با دانشجویان و جوانان استان قم، ۱۳۸۹/۸/۴، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۸. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۲). بیانات، ۱۳۷۲/۵/۵، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۹. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۶). بیانات در دیدار با اعضای بسیج دانشجویی دانشگاه‌های سراسر کشور، ۱۳۸۶/۲/۳۱، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۰. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۳). بیانات در دیدار با مسئولان سازمان صدا و سیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۱. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۵). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۵/۹/۲۰، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۲. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۷ب). در دیدار اساتید و دانشجویان دانشگاه‌های شیراز، ۱۳۸۷/۲/۱۴، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۳. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۸). بیانات در دیدار با طلاب و روحانیون، ۱۳۸۸/۹/۲۲، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۴. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۰). بیانات در دیدار با اعضای جدید کابینه دولت، ۱۳۸۰/۶/۵، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۵. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹ب). بیانات در دیدار اعضای هیئت دولت، ۱۳۸۹/۶/۸، کتاب دغدغه‌های فرهنگی
۱۶. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۷الف). بیانات (۱۳۸۷/۲/۳۰)، کتاب دغدغه‌های فرهنگی

