

## نشست علمی مدیریت فرهنگی

سخنران: حجت‌الاسلام والمسلمین محمدحسن دعایی<sup>۱</sup>

تاریخ برگزاری: ۹۱/۳/۲۵

عنوان بحث، «مدیریت فرهنگی» است. این بحث را با حدیثی نورانی از امیر مؤمنان علیه السلام شروع می‌کنیم؛ حضرت می‌فرماید: مَنْ نَامَ لَمْ يُنَمَّ عَنْهُ<sup>۲</sup>. این روایت، بسیار زیبا و راهبردی است. اگر از نسبت خودمان با دیگران غافل باشیم و صحنه عظیم تنازع اندیشه و قدرت را نادیده بگیریم، بدین معنا نیست که دیگران نیز با ما این‌چنین رفتار کنند. هرکس نسبت به موقعیت خود در برابر دیگران بی‌اعتنا باشد، باید بداند که دیگران بادقت و پیوسته وضعیت او را بررسی می‌کنند و به دنبال راه نفوذ و برتری بر او هستند. ما در زمانی زندگی می‌کنیم که تمام دستگاه‌های رقیب چه در درون امت اسلامی و چه در بیرون مرزهای اسلام، فعالیت‌های ما را رصد می‌کنند. دفتر تبلیغات اسلامی مجموعه‌ای به نام «مرزنامه» تولید می‌کند؛ گزارش‌هایی که در این مجموعه آمده است، انسان را متحیر می‌سازد که مسیحی‌ها و فرقه‌های خارج از اسلام از یک سو، و مجموعه‌هایی که به نام اسلام و داخل دایره اسلام است از سوی دیگر، چه سطح عظیمی از تحرکات تولیدی، تبیینی و تهاجمی را علیه مکتب نورانی تشیع و اهل بیت انجام می‌دهند. ما در چنین فضایی زندگی می‌کنیم. از این رو، موظفیم ضریب بیداری خود را افزایش دهیم و برای اثربخشی برنامه‌مان نگاه جدیدی داشته باشیم.

به‌هرحال، همه تلاش‌ها برای تأثیرگذاری فرهنگی و یک نوع تحول فرهنگی است. اساساً انقلاب اسلامی برای ایجاد یک تحول بنیادین فرهنگی آغاز شده است. اگر بخواهیم به این هدف دست یابیم، چه سازوکاری و چه نگاهی باید به مدیریت فرهنگی داشته باشیم؟

در هر فضایی که می‌خواهیم یک تحول فرهنگی را مدیریت کنیم، چگونگی انجام این مدیریت، انگیزه اساسی بحث است. ضرورت آن نیز بدین دلیل است که فعالیت‌های فرهنگی زیادی انجام می‌شود، ولی اثربخشی لازم را ندارند. برای نمونه، به کاروان‌های حج عمره و دیگر کاروان‌های زیارتی توجه کنید. دستگاه‌های اجرایی و بعثه مقام معظم رهبری هزینه‌های زیادی خرج می‌کنند؛ اما وقتی افراد از زیارت بازمی‌گردند، یک تحول ماندگار و پایدار در نگرش‌ها، احساس‌ها و رفتارهای آنها به وجود نیامده است. چرا این‌چنین است؟ کجای مسئله مشکل دارد؟ اثربخشی آموزش‌ها ضعیف است و اگر بخواهیم این اثربخشی را به حداکثر برسانیم، باید بسترسازی فرهنگی کنیم. هدف از این بحث نیز آشنایی با برنامه‌ریزی و مدیریت فرهنگی است.

اولین مبنایی که باید بدان توجه کنیم این است که رفتارهای انسان، ناشی از تصمیم‌گیری‌های اوست. انسان موجودی مختار است و تولید رفتار در مکانیزم وجودی او باید با عنصر اختیار و تصمیم انجام شود. عمده رفتارهای انسان، رفتارهای اختیاری اوست. انسان همیشه سر دوراهی‌ها باید به‌شکل آزاد تصمیم بگیرد: *إِنَّا*

<sup>۱</sup> مدیر موسسه مطالعات راهبردی علوم و معارف اسلامی.

<sup>۲</sup> مردان سلحشور همواره بیدارند. هر که خود به خواب رود، دشمنش به خواب نرفته است (نهج البلاغه، نامه ۶۲).

هَدْيَانَهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا.<sup>۳</sup> انسان باید تصمیم بگیرد تا رفتاری را انجام دهد. اما علت این تصمیم چیست؟ این موضوع، بسیار مهم و تأثیرگذار در تمام مباحث تحول و مدیریت فرهنگی است. خاستگاه تصمیم‌ها دو چیز است: نخست افکار و احساس‌های انسان، که این خود یک فرمول است. افکار به‌علاوه احساس، مساوی با تصمیم است که به رفتار منجر خواهد شد. هر کاری که انسان انجام می‌دهد، ریشه‌ای مستحکم در باورها، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و احساس‌های او دارد. هدف مدیریت فرهنگی تغییر رفتار است. تغییر رفتار از کجا باید مدیریت شود؟ برای مدیریت تغییر رفتار، باید تغییر فکر و احساس را مدیریت کنیم. دوم اینکه تصمیم‌گیری‌ها تابعی از محاسبات نفع و ضرر است. چرا انسان کاری را انجام می‌دهد؟ زیرا انسان یک موجود محاسبه‌گر در دو محور نفع و ضرر است. البته منطق این محاسبه‌گری و کیفیت موازنه‌ای که انسان بین نفع و ضرر در ذهن خود طراحی می‌کند، موضوع دیگری است؛ وگرنه انسان بما هو انسان موجودی نیست که آگاهانه تصمیمی بگیرد که برای او مضر باشد. پس علت این تصمیم‌های اشتباه انسان چیست؟ در ذهن او موازنه‌ای بین نفع خیالی و یک ضرر واقعی برقرار شده، که در این موازنه، ارزش داشته است که این ضرر را به‌خاطر آن نفع متحمل شود. برای نمونه، از فردی علت کشیدن سیگار را جویا می‌شویم؛ وقتی علت این تصمیم را بررسی می‌کنیم، درمی‌یابیم که هم‌گرایی با دوستانش آن قدر ارزش دارد که حاضر است ضرر کشیدن سیگار را متحمل شود. بنابراین، رفتار در هویت آدمی، ناشی از افکار او از یک سو، و محاسبه نفع و ضرر موردی در مورد آن فعل از سوی دیگر است. مبنای جامعه‌شناسانه این بحث چیست؟ عمده بحث‌های مدیریت فرهنگی در بستر رفتارهای جمعی تحلیل می‌شود. رفتارهای اجتماعی بشر، تنها ناشی از تمایلات فردی نیست؛ بلکه عناصری بیرونی بر آن تأثیر می‌گذارد. انسان وقتی در یک محیط یا گروه خاص قرار می‌گیرد، اثرپذیری بسیار بالایی نسبت به خواسته‌های آن جمع از خود نشان می‌دهد. در بحث‌های علوم انسانی، اولین موضوع، داشتن یک نگاه دقیق و شفاف به خود هویت انسان است که در سخنان آیت‌الله مصباح نیز همین موضوع مورد تأکید قرار گرفته است. این محاسبات، نفع و ضرر افراد را شکل می‌دهد؛ یعنی این‌گونه نیست که انسان تنها برای کار محاسبات نفع و ضرر فردی داشته باشد؛ بلکه محاسبات نفع و ضرر جمعی و جایگاه و ارتباطات اجتماعی آن نیز به‌شدت در تولید یک تصمیم و به‌تبع آن یک رفتار، مؤثر است.

یکی دیگر از مبانی این بحث، آن است که فعالیت‌ها را در جامعه به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌کنند. این بدان معنا نیست که این تقسیم کامل و نهایی باشد؛ بلکه چه‌بسا نواقصی داشته باشد. فعالیت‌هایی که با هدف تولید، توزیع و مصرف کالا باشد، سیستم اقتصادی را شکل می‌دهد؛ فعالیت‌هایی که با هدف سامان‌دهی به قدرت باشد، سیستم سیاسی را شکل می‌دهد، فعالیت‌هایی که با هدف سامان‌دهی امور اجتماعی است، سیستم اجتماعی، و فعالیت‌هایی که هدف آن معنابخشی به زندگی است، سیستم فرهنگی را تشکیل می‌دهند. مسئله معنادار شدن زندگی، بسیار مهم است. تجربه نیز نشان می‌دهد که اگر این پرسش را که معنای زندگی چیست، به‌مثابه نقطه شروع قرار دهیم، برای ادامه کار موفق‌تر خواهیم بود. اگر در جمعی که می‌خواهیم با آنها کار فرهنگی انجام بدهیم - به‌ویژه اگر قرار است حضورمان در آن جمع طولانی باشد و بخواهیم مبنایی‌تر با آنها تعامل کنیم - از آنها می‌پرسیم که به نظر شما معنای زندگی چیست، افراد باید فکر کنند؛ این مسائل، ناخودآگاه برای همه مطرح است؛ ولی باید از این ناخودآگاه به خودآگاه منتقل شویم. شاید برخی نتوانند آن را بیان کنند. برای

نمونه، برخی موقعیت اقتصادی و عده‌ای موقعیت سیاسی دارند. افرادی کارخانه دارند و اگر آن را از آنها بگیرند، به‌طور کلی از تحرک باز می‌ایستند؛ یعنی آن عنصری که اگر از فرد گرفته شود، دیگر نمی‌خواهد زنده باشد، به زندگی او معنا می‌بخشد. برای بعضی پول و برای گروهی دیگر زن و فرزند چنین حالتی را دارد؛ یعنی تمام وجودشان به پول یا خانواده‌شان پیوند خورده است و اگر آن را از دست بدهند، آرزوی مرگ می‌کنند. چه چیزی به زندگی این افراد معنا می‌دهد؟ انسان که نمی‌تواند زندگی بی‌معنا و پوچی داشته باشد؛ گرچه به‌دلیل یک‌سری آسیب‌ها افراد به خودکشی روی می‌آورند. تحلیل روان‌شناسانه اقدام به خودکشی چیست؟ این است که او دیگر برای خود و زندگی‌اش معنایی قائل نیست تا بخواهد زنده باقی بماند. از این‌رو، به حیات خود خاتمه می‌دهد. پرسش این است که چه چیزی باید به زندگی معنا ببخشد؟ چه چیزی به زندگی ما انسان‌ها معنا می‌بخشد؟ وضع مطلوبش چیست؟ وضع فعلی‌اش چیست؟ بسیاری نسبت به معنابخشی به زندگی اصلاً ناخودآگاه هستند، ولی وقتی با آنها صحبت، و این موضوع را کمی خودآگاه کنیم، زمینه سایر بحث‌ها را فراهم می‌سازد. باید برای بحثمان فرضیه‌ای داشته باشیم که به اثبات برسد. مدیریت فرهنگی به‌معنای برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر به‌شکل مطلوب است. در رفتارهای جمعی، جامعه مخاطب است. برای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی باید چگونگی انجام دادن کار خود را بدانیم. هدف ما در مدیریت فرهنگی، تغییر معنادار رفتاری در جامعه مخاطب است؛ یعنی اصلاح یا تغییر و یا ارتقای رفتارهای جامعه مخاطب. اگر رفتارها نادرست است، تغییر کند؛ اگر برخی رفتارها خوب و بعضی دیگر اشتباه است، اصلاح شود و اگر رفتارهای درستی است، ارتقا یابد. پس مدیریت فرهنگی عبارت است از برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر مطلوب در رفتارهای جمعی مردم. اینجا نباید این شبهه به وجود آید که اصالت را به رفتار داده‌ایم و مکتب رفتارگرایان را پذیرفته‌ایم. نه مکتب ساخت‌گرایان به‌شکل کامل موردنظر است، و نه مکتب رفتارگرایان. بلکه براساس تحقیقی که وجود دارد، «ساخت رفتارگرایی» را مورد توجه قرار می‌دهیم. بدین معنا که برنامه‌ای به جامعه عرضه کنیم که به تولید رفتار در ساخت‌های موردنظر تکوینی خدای متعال منجر شود. فرایندهای متعددی برای تولید این‌گونه رفتارها قابل شناسایی است. هنر این است که کم‌هزینه‌ترین، مؤثرترین و کوتاه‌ترین مسیر برای تعالی در آن ساخت، از طریق رفتار، شناسایی و عمل شود؛ زیرا تردیدی در این نیست که آنچه انسان را به هدف می‌رساند، رفتار است: **الْعِلْمُ يُرْشِدُكَ وَالْعَمَلُ يَبْلُغُ بِكَ الْغَايَةَ**.<sup>۴</sup> علم چراغ راه است؛ اما چه چیزی انسان را به هدف می‌رساند؟ رفتار انسان: **وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى**.<sup>۵</sup> اما این رفتار در ساحتی تولید می‌شود که خدای متعال آن را وضع کرده که همان سامانه‌های تکوینی است. بنابراین، انسان در بستر اجتماع خلق شده و هویتی دوساحتی مرکب از جسم و روح دارد. این ساحت‌ها آن ساختاری است که باید رفتار را بروز دهیم؛ منتها برای تولید رفتار، ده‌ها ارتباط در درون همین ساختارها قابل تصور است. البته بهترین و عالی‌ترین آن را شرع مقدس بیان کرده است: **إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ**؛<sup>۶</sup> ولی انحصار ندارد. به همین دلیل این‌همه نظریه‌ها، مکتب‌ها و بسته‌های مدیریتی و تربیتی پیدا شده است. بنابراین، مدیریت فرهنگی، برنامه‌ریزی برای تغییر به‌شکل مطلوب در رفتارهای جمعی جامعه مخاطب است. این فرضیه مورد بحث است. حال ببینیم چقدر می‌توانیم این فرضیه را اثبات کنیم. پیش از این،

۴. عبدالواحد تمیمی آمدی، *غرر الحکم و درر الکلم*، ص ۱۱۵.

۵. نجم (۵۳)، ۳۹.

۶. اسراء (۱۷)، ۹.

نگاهی گذرا به مبانی داشتیم و فرضیه را نیز توضیح دادیم. در ادامه، اصل بحث را بیان می‌کنیم؛ محور اول، هویت فرهنگ و فرهنگ‌سازی است. برای اینکه بتوانیم از این نشست نتیجه‌ای به دست آوریم، یک برنامه فرهنگی را روی کاغذ بنویسید. برای نمونه، فرض کنید یک جمع دانشجویی را به اردو برده‌اید و یا در مقام روحانی یک کاروان به یک سفر زیارتی رفته‌اید. برنامه فرهنگی شما چگونه خواهد بود؟ بسیاری از ما می‌پنداریم وقتی برای جمعی سخنرانی می‌کنیم، این کار فرهنگی است؛ درحالی‌که سخنرانی زمینه‌ای از برنامه‌های آموزشی است.

برای نمونه، در مقام روحانی کاروان به مکه یا مدینه رفته‌ایم و همه امکانات را فراهم کرده‌اند تا ما کار فرهنگی انجام دهیم؛ یا اینکه در مدرسه‌ای از ما خواسته‌اند تا برای نمازخوان کردن دانش‌آموزان طرحی فرهنگی اجرا کنیم. در سفر زیارتی، آموزش مناسک، معارف حج و تاریخ اماکن، کار فرهنگی به شمار نمی‌آید؛ اینها آموزش است. گاهی به ذهن می‌آید که مسابقه تاریخ اسلام برگزار کنیم یا اینکه چند حدیث را بر دیوارهای هتل نصب کنیم. در مدرسه می‌خواهیم با استفاده از وسایل کمک‌آموزشی فرهنگ وضو گرفتن یا نماز را در بین دانش‌آموزان اشاعه دهیم تا به تغییر رفتار منجر شویم. چه برنامه فرهنگی‌ای باید داشته باشیم؟ فرض کنید می‌خواهیم سفری به غزه داشته باشیم؛ چه برنامه فرهنگی‌ای طراحی کنیم؟ آیا صرف چند بازدید و ملاقات باعث ایجاد یک حس جدید در من می‌شود تا براساس آن رفتارم را تغییر دهم یا خیر؟ تا زمانی که مخاطب حسی نوین پیدا نکند، با ما همراه نمی‌شود و مبنای او نیز همان سود و ضرر خواهد بود. به نظر شما چگونه باید برنامه‌ریزی فرهنگی انجام دهیم؟ برنامه‌ریزی آموزشی و درس دادن و درس خواندن، سرفصل خاص خود را دارد. همه بحث درباره چگونگی طی این فرایند است. چه کاری باید انجام دهیم که فرایند آموزش، تأثیرگذاری باور و احساس، و به دنبال آن یک رفتار مطلوب را به همراه داشته باشد؟ چگونگی انجام دادن این کار، مرکز ثقل مدیریت فرهنگی است. ما باید مهارت این طراحی و روش را فراگیریم؛ زیرا این بحث، بسیار نافع و ضروری است. چرا ضروری است؟ زیرا انتظاری که از روحانیان می‌رود، کار فرهنگی است. *إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ*<sup>۷</sup>؛ کار روحانیان، کار فرهنگی است؛ یعنی ضرورت دارد که ما یک مدیر فرهنگی باشیم. هر طلبه‌ای باید ابتدا یک مدیر فرهنگی برای کشور باشد؛ زیرا چه بخواهیم یا نخواهیم، متصدی مدیریت فرهنگی، روحانیان هستند. چرا؟ چون وقتی می‌خواهیم در مقام یک روحانی در جامعه نقشی را عهده‌دار شویم، آن نقش با کار فرهنگی پیوند خورده است. بنابراین، اگر بتوانیم یک مدل و شیوه‌ای عملیاتی برای مدیریت فرهنگی پیدا کنیم - هم به منزله یک کار بسیار بااهمیت و هم به مثابه یک کار نافع که انسان را از حالت تردید و تسامح نجات بدهد - بسیار کارساز خواهد بود.

پس در هدف‌گذاری، مشترک هستیم. هدف شما از این تغییر نگرش، ایجاد یک رفتار جدید است. برای نمونه، بعد از اردو، توقع دارید که وقتی افراد بازی فوتبال می‌کنند، آن را با نگاهی نو انجام دهند؛ یعنی در اردوی یک‌روزه، هدف‌گذاری اولیه شما تغییر نگرش است؛ اما بی‌تردید این تغییر نگرش را برای تغییر رفتار مدیریت می‌کنید. یعنی وقتی افراد به فوتبال می‌روند، حرف‌های نامربوط و رکیک به هم نزنند. بنابراین، هدف نهایی در مدیریت فرهنگی، تغییر رفتار به رفتار مطلوب است. مقدمات این موضوع چیست؟ الزامات برنامه فرهنگی چیست؟ از کجا باید شروع کرد؟ چه مؤلفه‌هایی را باید در نظر گرفت؟ به عبارت دیگر، همه

۷. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۱، ص ۱۶۴.

می‌خواهند به یک فرمول تطبیقی دست یابند و بدانند فرد در موقعیت  $x$  از خودش چه نوع رفتاری نشان می‌دهد. می‌خواهند به یک نگاه جامع در مقیاس‌های کوتاه‌مدت، جامعه‌های محدود یا مقیاس‌های میان‌مدت و جامعه‌های گسترده، به‌منظور ایجاد تحول مطلوب در

سطح رفتارها دست یابند. چه کاری باید انجام داد؟ اصطلاح مدیریت فرهنگی دو بخش دارد؛ یعنی باید فرهنگ را شناخت و سپس آن را مدیریت کرد؛ منتها متأسفانه تمام جزوه‌هایی که به این موضوع‌ها پرداخته‌اند، بحث را با مدیریت آغاز کرده‌اند. اگر بخواهیم ساختارشکنی شود، باید ابتدا فرهنگ و شیوه فرهنگی را فرا گرفت. سپس هنگامی که بنا شد اجرا شود، باید آن فرهنگ مدیریت شود. از این‌رو، محور نخست، هویت فرهنگ و فرهنگ‌سازی است. هویت فرهنگی یکی از مقولات پرچالش علمی است؛ زیرا بیش از صد تعریف درباره فرهنگ در کتاب‌های گوناگون بیان شده است. علامه محمدتقی جعفری کتابی به نام فرهنگ پیرو و فرهنگ پیشرو دارد. همان‌گونه که دو نفر پیدا نمی‌شوند که تمدن را به یک صورت معنا کنند، دو صاحب‌نظر نیز پیدا نمی‌شوند که فرهنگ را به یک شکل معنا کنند. بحث ما در این باره نیست که بخواهیم همه این تعاریف را در قالب یک کار کارگاهی، مقایسه‌ای و تطبیقی بررسی کنیم. جناب حجت‌الاسلام آقای عبدالحمید واسطی مدعی است همه این مطالب را دیده و به تعریف جدیدی دست یافته است که می‌تواند همه این تعاریف را پوشش دهد. معمولاً در مورد فرهنگ، آداب و رسوم و عادت‌ها به ذهن متبادر می‌شود. اما وی معتقد است فرهنگ به معنای نوع رفتار و نیز نوع زندگی جمعی است. سپس ایشان مثالی بیان می‌کند و آن اینکه اگر به یک محقق مردم‌شناس ژاپنی فرصت مطالعاتی بدهند تا شش ماه به ایران بیاید و فرهنگ مردم ایران را بررسی کند، یا به ما یک فرصت مطالعاتی بدهند تا به ژاپن برویم و فرهنگ مردم آنجا را مطالعه کنیم، در گزارشی که می‌دهیم، چه خواهیم گفت؟ برای نمونه، می‌گوییم ژاپنی‌ها وقتی به هم می‌رسند، این‌گونه به هم سلام می‌کنند یا در محیط خانوادگی و یا محیط کار چنین کارهایی را انجام می‌دهند. وقتی می‌خواهید از فرهنگ گزارش دهید، در واقع چگونگی سبک زندگی را بیان می‌کنید؛ منتها فرهنگ در بستر جمع معنا می‌یابد. حال اگر محقق ژاپنی بخواهد در کشور خودش گزارشی از سبک زندگی ما ارائه دهد، گزارش خوبی نخواهد بود؛ درحالی‌که فرهنگ تشیع بسیار برجسته، نورانی و متعالی است. خالها و انحراف‌های فرهنگی موجود در جامعه، با توجه به آن مبدأ فرهنگی، بسیار زیاد شده است. پرسش این است که آن بستر فرهنگ‌ساز چیست؟ در دین مبین اسلام، منشأ فرهنگ دینی را چگونه باید پیگیری کنیم؟ به عبارت دیگر، عمل کردن به کدام بخش از دستورهای دین، فرهنگ درستی را در جامعه به وجود می‌آورد؟ این دستورهای اجتماعی با چه عنوانی بیان شده‌اند؟ باید‌ها و نبایدها در دین مبین اسلام در چه قالبی ذکر می‌شود؟ قالب فقهی آن چیست؟ تکالیف ما در پنج عنوان واجبات، محرمات، مستحبات، مکروهات و مباحات بیان شده است؛ کدام یک از اینها فرهنگ‌سازند؟ یکی از دستاوردهای نشست ما باید این باشد که نگاهمان را به مستحبات و مکروهات عوض کنیم. برای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، به‌ویژه برای کودکان، غنی‌ترین منبع، مستحبات و مکروهات است. چرا؟ زیرا مستحبات و مکروهات طرز زندگی ما را شکل می‌دهند. برای نمونه، نوع لباس پوشیدن، آداب غذا خوردن، خوابیدن و معامله در قالب مستحبات بیان شده است. نگاه ما به مستحبات و مکروهات چگونه است؟ وقتی یک فرد ژاپنی می‌خواهد ما را به تصویر بکشد، هر چیزی را به تصویر می‌کشد؟ برای نمونه می‌گوید اینها انسان‌هایی هستند که این‌گونه غذا می‌خورند، این‌طوری باهم قرار و تعامل دارند. پس واجبات و محرمات چه نقشی دارند؟ آیا آنها فرهنگ‌ساز

نیستند؟ اینها قانون ساز هستند و حیطة آنها قانون است. حیطة فرهنگ، حداقل های لازم و حداکثرهای تعالی بخش است. واجبات و محرمات، حد قرمزها را مشخص می کنند. برای نمونه، می گویند خوردن این غذا حرام است؛ اما نمی گوید غذای حلال را چگونه بخورید. درحالی که مستحبات چگونگی آن را بیان می کند. اما رویکرد ما به مستحبات و مکروهات این است که می گوئیم اینها الزام آور نیستند. احکام بسیاری در محدوده فقه وجود دارد که اگر به اینها به منزله مجموعه ای فرهنگ ساز نگریسته و عملیاتی شود، فرهنگ اسلامی و قرآنی در جامعه ما شکل پیدا خواهد کرد.

اولین بحث در مدیریت فرهنگی، شناسایی هویت فرهنگ، تعریف فرهنگ و سبک زندگی جمعی است. آداب و رسوم، ارزش گذاری ها، نمادسازی ها و انتخاب ها و... در درون این فرهنگ وجود دارد. جناب حجت الاسلام آقای عبدالحمید واسطی مدعی است با یک تحقیق و فشرده سازی و مشترک گیری بین همه تعریف های انجام شده درباره فرهنگ، این تعریف را به دست آورده است. بنابراین، جوهره فرهنگ، «چگونگی رفتار»، و فرهنگ سازی به معنای رفتارسازی اجتماعی است. پس باید رفتارسازی را مدیریت کنیم. گفتنی است اصالت رفتار به معنای پیروی از مکتب رفتارگرایان نیست. نتیجه محور اول این است که اگر بخواهیم فرهنگ سازی کنیم، باید نحوه شکل گیری رفتارهای اجتماعی و چگونگی تغییر آن را بدانیم؛ یعنی برای فرهنگ سازی باید رفتارسازی کنیم. رفتارسازی در دو سرفصل مطرح است: چگونگی شکل گیری رفتار و چگونگی تغییر آن.

محور دوم، عناصر مؤثر در شکل گیری فرهنگ است. برای نمونه، عناصری مانند باورها، رسانه ها، خانواده، آموزش و پرورش و نهادهای اجتماعی در شکل گیری فرهنگ مؤثرند؛ اما ارتباط بین این عوامل چگونه تعریف می شود؟ بی شک، باورها در نوع رفتار ما تأثیر دارد. آیا کسی که معتقد به معاد است، با کسی که هیچ اعتقادی به معاد ندارد، به یک شکل رفتار می کنند؟ آیا نوع رفتار کسی که معاد را نزدیک می داند، با فردی که آن را دور می بیند، یکسان است؟ برای نمونه، هنگامی که پیامبر اکرم ﷺ از جوانی پرسید **كَيْفَ أَصْبَحْتَ يَا فُلَانُ؟** جوان انصاری پاسخ داد: **أَصْبَحْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مُوقِنًا**.<sup>۱</sup> این ادعای بسیار بزرگی است. علامت یقینی بودن چیست؟ جوان گفت الآن صدای زبانه های آتش را به گوش می شنوم. این یک نوع تأثیرگذاری در رفتار است؛ عده ای نیز معاد را جزو اصول دین می دانند؛ اما در رفتار اجتماعی خود معاد را به رسمیت نمی شناسند. پس باورها در رفتارهای اجتماعی و شکل گیری آن مؤثرند؛ ارزش ها، یعنی خوب و بد های مبنایی، نظام ارزشی فرد در رفتارهای او به شدت تأثیر می گذارند. اینکه یک فردی قائل به این باشد که عدل خوب است، آن هم رده بندی دارد. عدل خوب است، یعنی عدل فردی برای من یا عدل جمعی یا عدل شبکه ای که اینها سه مرحله گوناگون

<sup>۱</sup> احمد بن محمد بن خالد برقی، المحاسن، ج ۱، ص ۲۵۰. متن روایت بدین شرح است:

إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ صَلَّى النَّاسَ الصَّبِيحَ فَنظَرَ إِلَى شَابٍّ مِنَ الْأَنْصَارِ وَهُوَ فِي الْمَسْجِدِ يَخْفِقُ وَيَهْوِي بِرَأْسِهِ مُصْنَعًا لَوْنُهُ نَجِيفٌ جِسْمُهُ وَغَارَتِ عَيْنَاهُ فِي رَأْسِهِ. فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: كَيْفَ أَصْبَحْتَ يَا فُلَانُ؟ فَقَالَ: أَصْبَحْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مُوقِنًا. فَقَالَ: فَعَجِبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مِنْ قَوْلِهِ وَقَالَ لَهُ: إِنَّ لِكُلِّ شَيْءٍ حَقِيقَةً فَمَا حَقِيقَةُ يَقِينِكَ؟ قَالَ: إِنَّ يَقِينِي يَا رَسُولَ اللَّهِ هُوَ أَحْزَنُنِي وَأَسْهَرُ لَيْلِي وَأَطْمَأْهُوَ اجْرِي. فَعَزَّزْتُ نَفْسِي عَنِ الدُّنْيَا وَمَا فِيهَا حَتَّى كَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى عَرْشِ رَبِّي وَقَدْ نَصَبْتُ لِلْحِسَابِ وَحُشِرَ الْخَلَائِقُ لِذَلِكَ وَأَنَا فِيهِمْ وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى أَهْلِ الْجَنَّةِ يَتَنَعَّمُونَ فِيهَا وَيَتَعَارَفُونَ عَلَى الْأَرَائِكِ مُتَّكِبِينَ وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى أَهْلِ النَّارِ فِيهَا مُعَذَّبِينَ يَصْطَرِحُونَ وَكَأَنِّي أَسْمَعُ الْآنَ زَفِيرَ النَّارِ يَنْقُرُونَ فِي مَسَامِعِي. قَالَ: فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ لِأَصْحَابِهِ: هَذَا عِبْدٌ نَوَّرَ اللَّهُ قَلْبَهُ لِلْإِيمَانِ. ثُمَّ قَالَ: الزَّمْ مَا أَنْتَ عَلَيْهِ. قَالَ: فَقَالَ لَهُ الشَّابُّ: يَا رَسُولَ اللَّهِ ادْعُ اللَّهَ لِي أَنْ أُرْزَقَ الشَّهَادَةَ مَعَكَ. فَدَعَا لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بِذَلِكَ. فَلَمْ يَلْبَثْ أَنْ خَرَجَ فِي بَعْضِ غَزَوَاتِ النَّبِيِّ ﷺ فَاسْتَشْهَدَ بَعْدَ تِسْعَةِ نَفَرٍ وَكَانَ هُوَ الْعَاشِرَ.

از عدل‌اند، با آن کسی که اصلاً نظریه فلسفی‌اش این است که عدل خوب نیست (اگر چنین فردی را پیدا کنیم) تفاوت بسیار دارد.

ارزش‌ها نیز مطلوب‌هایی هستند که در نوع رفتار تأثیرگذارند. هنجارها به معنای آداب و رسوم و عادات اجتماعی است. تفاوت هنجارها با ارزش‌ها چیست؟ تفاوت آنها در این است که ممکن است هر هنجاری دارای ارزش مثبت نباشد یا هر ارزشی هنجار نشده باشد. در واقع هنجار آن کارهایی است که جامعه آن را معروف می‌انگارد. برای نمونه، آیا در جامعه ما سیگار کشیدن هنجار است یا نیست؟ ولی اگر کودکی سیگار بکشد، می‌گوییم ناهنجار است و همه او را توبیخ می‌کنند؛ اما وقتی بزرگسال می‌شود، هنجار می‌شود و به عکس. رفتارهای نخبگان و قوانین به شدت در نوع رفتار تأثیرگذارند؛ منتها تنها با قانون نمی‌توان رفتارها را درست کرد؛ هرچند قوانین، بستری را برای فرهنگ فراهم می‌سازند.

نهادهای سازمان‌ها می‌توانند تأثیر مثبت یا منفی بر فرهنگ داشته باشند. برخی موقعیت‌های زمانی هم تأثیرگذارند؛ برای نمونه، در ماه مبارک رمضان مردم آمادگی بیشتری برای رفتارهای مثبت دارند.

نقش ابزارها، محصولات فرهنگی و نمادها بسیار مهم است. برای نمونه، در تهاجم فرهنگی، نمادهای شیطان‌پرستی وارد جامعه می‌شود و تأثیر می‌گذارد. حال اگر بخواهیم ارتباط این عناصر را در قالب یک هرم نشان دهیم، چگونه باید این کار را انجام دهیم؟ در یک نظام هرمی، این عوامل باهم ارتباط و تعامل دارند. اینها به صورت گام به گام در کنار هم قرار می‌گیرند تا هندسه‌ای صورت گیرد. ارتباط بین آنها ارتباطی دوسویه است. مبنای تمام اینها باورها و پذیرش‌های قلبی ماست. در رده بعد، ارزش‌ها، سپس رفتار نخبگان، سپس هنجارها و سپس قوانین قرار می‌گیرد تا سرانجام به تمایلات می‌رسد؛ یعنی برای برقراری ارتباط با مخاطب خود در کاروان، مدرسه و در اردو باید در او حس مثبت ایجاد کنیم؛ منتها ما می‌پنداریم این حس مثبت فقط از این طریق است که با او صحبت کنیم و این نگرش اشتباه است. باید تمایلات، احساسات و گرایش‌های قلبی فرد برای پذیرش این نگرش آمادگی داشته باشد؛ اما چگونه این تمایلات را در مخاطب ایجاد کنیم؛ آیا روش ارائه آموزش مستقیم درست است؟ این روش، تک‌بعدی نگاه کردن به مقوله کیفیت تولید رفتار، فرهنگ‌سازی و رفتارسازی است. اینکه روحانیان فقط سخنرانی کنند، اشتباه است. لایه‌های فرهنگ فقط بحث نگرش‌ها نیست که باید تصدیق شود؛ نگرش‌ها باید به باور تبدیل شود، ولی فقط این یک لایه نیست، بلکه ده لایه دارد. اگر می‌خواهیم یک برنامه فرهنگی موفق اجرا کنیم، باید هر ده لایه را فعال کنیم.

محور سوم، فعالیت فرهنگی است. موضوع بحث، ایجاد یک دید جامع نسبت به مقوله مدیریت فرهنگی است؛ اما اینکه در عرصه عمل، چقدر امکانات، فضا و فرصت و سایر الزامات برایمان فراهم می‌شود، بحث دیگری است. در حال حاضر می‌خواهیم نظریه مدیریت فرهنگی را طراحی کنیم. برای یک تأثیرگذاری جامع بر مخاطب، به منظور تغییر یا اصلاح و یا ارتقای رفتار، صرف صحبت کردن با مخاطب کافی نیست. برای نمونه، دختر مدرسه‌ای من نسبت به رعایت حجابش کوتاهی می‌کند. با او صحبت می‌کنم، اما اثر نمی‌کند. چرا؟ چون هم کلاسی‌هایی در مدرسه پیدا کرده است که آنها به گونه‌ای دیگر بر او اثر می‌گذارند. در این صورت، آیا درست است که فقط حجاب را به او توضیح بدهم؟ یا اینکه باید آن فضایی را که در مدرسه بر او تأثیر منفی گذاشته است، اصلاح کنم. تا زمانی که آن را اصلاح نکنم، کارهای من ناقص خواهد بود. نمونه دیگر اینکه در سفرهای زیارتی، مردم زیاد خرید می‌کنند. برای تغییر این رفتار ناسالم باید چه کنیم؟ آیا با سخنرانی کار درست

می‌شود؟ باید نگاه را جامع تعریف کنیم؛ اما اینکه این نگاه جامع چقدر عملیاتی می‌شود، موضوع دیگری است. تعریف فعالیت فرهنگی چیست؟ با افکار و سخنان کلی هیچ مشکلی حل نمی‌شود. باید دقیق محاسبه کنیم که کدام یک از این لایه‌ها، از نظر کمی، کیفی و جهتی چه میزان باید فعال شود که برآیند این فعال‌سازی‌ها، رفتار مطلوب ما باشد. البته این کار سخت و سنگین، ولی شدنی است.

فعالیت فرهنگی، تلاش برای ایجاد تغییر در عناصر فرهنگی است؛ به گونه‌ای که برآیند تغییرات، به تحقق اهداف فرهنگی بینجامد. عناصر فرهنگ را بیان کردیم. نگاه‌ها از یک نگرش یک‌سویه به فرهنگ نزدیک شد. در ادامه برای تغییر فرهنگ، عناصر فرهنگی باید تغییر کند. برای نمونه، در یک سفر اردویی یا زیارتی، وقتی افراد را در هتلی ساکن می‌کنیم، اگر تلویزیون مستقر در این هتل کانال‌های مستهجن داشته باشد، منهدم‌کننده روح زیارت است. اگر هم کانال‌های تلویزیون جمهوری اسلامی فعال باشد و فرد بخواهد همه فیلم‌ها و سریال‌ها را تماشا کند، دیگر فرصتی برای تقویت روح او نیست. در این حالت، تغییر در رفتار از طریق حرف زدن محال است. پس باید عناصر فرهنگی شناسایی، و در آنها تغییر ایجاد شود. البته این تغییر به مدل و برنامه نیاز دارد. وقتی عناصر فرهنگ شناسایی شدند، برآیند آنها باید در هم ضرب شود. پس مدیر فرهنگی باید اشراف اطلاعاتی کامل و نگاهی جامع داشته باشد تا همه این عوامل را باهم در نظر بگیرد. به تدریج، فرمول تغییر نیز مطرح می‌شود. فرمول تغییر چیست؟ این فرمول، بسیار زیبا و مؤثر است و هرگونه تغییری را بخواهید در مدیریت ایجاد کنید، اگر از این فرمول استفاده نکنید، موفق نخواهید شد. برای نمونه، به پسر می‌گویم تو باید منظم باشی. آیا به نظر شما او با همین سخن تغییر می‌کند و منظم می‌شود؟ تغییر در موضوع تغییر باید تعریف شود و شاخصه‌های آن از وضع موجود به وضع مطلوب تغییر یابد. با کدام شاخصه و ابزار باید از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم و با چه هدفی؟ برای تحقق این موضوع باید لایه‌های ده‌گانه شناسایی شوند. در محیط مدرسه و دیگر محیط‌هایی که جمعیت هدف ما در آن قرار دارد، عوامل فعال تأثیر خود را بر رفتار نهایی نشان می‌دهند. باید از مسئول فرهنگی پرسید که در هتل محل استقرار زائران چه کارهای فرهنگی‌ای انجام دادید؟ برای نمونه می‌گوید چند مسابقه احکام، دعای کمیل برگزار کردم؛ یعنی یک برنامه فرهنگی پراکنده. اینها ابزارهایی هستند که در فرمول تغییر باید

تعریف شوند؛ نه اینکه به‌طور مستقل به هر یک از آنها نگاه کنیم. باید تغییر را هدف‌گذاری، و براساس آن اقدام کنیم. البته به اندازه‌ای که تکلیف انسان است: *لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا*<sup>۹</sup>. برای نمونه، می‌خواهم در نوع نگاه جامعه به حجاب تغییر ایجاد کنم. در کاروان‌ها برخی زنان، آبروی شیعه را در مکه و مدینه می‌برند. این یک آفت است. چرا نظام در مسئله کنترل حجاب و فرهنگ‌سازی درباره آن موفق نیست. آیا قانون ندارد؟ آیا تکالیف دستگاه‌ها مشخص نشده است؟ آیا پول و نیرو ندارد؟ علت این است که نوع نگاه به مدیریت فرهنگی، ناسالم، ضعیف و ناکارآمد است. برای نمونه، در شهرستان‌ها می‌خواهند با یک کمیسیون حجاب و عفاف یا یک نمایشگاه، مشکل را حل کنند؛ درحالی‌که باید این ده لایه را نسبت به موضوع حجاب رصد کنند و سپس برای هر کدام از آنها یک بسته جدید طراحی کنند. پس موضوع من این است که در دید جامعه به موضوع حجاب، تغییر ایجاد کنم؛ یعنی برای افراد بی‌حجابی که می‌گویند: این حجاب اجباری است، روشن شود وضع مطلوب چیست؟ من می‌خواهم او را به این باور برسانم که حجاب ابزاری برای ارتقای کیفیت



زندگی است؛ یعنی حتی اگر دین هم نداشته باشید، با حجاب موفق تر خواهید بود. آنها این شبهه را مطرح می کنند که غربی ها و جوامع هتاک، حجاب را رعایت نکردند، اما موفق بودند. ما اثبات می کنیم که اگر آنها هم این مسئله را رعایت می کردند، موفقیتشان افزایش می یافت. فرمول این موضوع بسیار واضح و روشن است. باید رابطه حجاب با مدیریت عفاف را فعال کنیم؛ هویت زن یک هویت احساسی است. اگر احساس در زن کنترل نشود، او را به نابودی می کشاند. خارج از فضای ادیان توحیدی و الهی، عقلانیت نهفته در حجاب این است که به انسان می گوید احساس را کنترل کن و اگر به مدیریت احساس نائل شوی، مهم ترین وسیله و ابزار برای ارتقای کیفیت زندگی را در اختیار داری. هدف گذاری آن نیز این است که امنیت را در اجتماع تأمین کنیم. نتیجه محور دوم و سوم این است که فرهنگ سازی یعنی تغییر عناصر ده گانه، به گونه ای که رفتار مطلوب اجتماعی ایجاد کند.

بنابراین، باید عناصر ده گانه را براساس فرمول، تغییر داد. براینده این تغییر، رفتار مطلوب مورد نظر است. همه آنچه بیان شد، تنها بعد نظری کار بود؛ اما برای اجرای آن از چه قالبی باید استفاده کرد؟ فعالیت فرهنگی بدون قالب امکان ندارد. قالب و الگوی کار باید چگونه باشد؟ تعیین عناصر دخیل در تحقق هدف و تعیین روابط این عناصر - چه روابط درونی و چه بیرونی - دو عامل تأثیرگذار در این بخش است. پس برای هر نوع فعالیت فرهنگی باید قالب آن مشخص شود. برای نمونه، به منظور علاقه مند کردن فرزندان به دین، یاد دادن احترام به والدین، اعتماد به قانون، یادگیری نظم و... چه کارهایی باید انجام داد؟ نمادسازی، گروه های مرجع، باورها و آموزش در این فرایند نقش دارند؛ ولی هنر، قوانین و دیگر عوامل مؤثر نیز باید در نظر گرفته شود؛ یعنی به یک بسته جامع نیاز دارد. برای نمونه، این درست نیست که مقام معظم رهبری هر سال را با یک عنوان نام گذاری کنند و ما فقط به صورت شعاری عمل کنیم. پس عناصر دخیل در تحقق هدف، و نوع و چگونگی روابط باید مشخص شود؛ شبیه آنچه در مباحث فیزیکی و شیمیایی مطرح می شود. برای نمونه، میزان ترکیب مواد شیمیایی در داروها باید به گونه ای باشد که روی ویروس یا میکروب تأثیر داشته باشد و نیز به ارگانسیم های بدن آسیب نرساند. (البته طب جدید تک بعدی است و ساختار بدن و مزاج را ملاحظه نمی کند؛ ولی طب دینی و قدیمی مزاج را در نظر می گیرد؛ طب جدید فقط مسکن است؛ اما طب قدیم ریشه را درمان می کند) پس نوع نگاه ها بسیار متفاوت است. حال که به قالب یا برنامه فرهنگی نیاز است، برنامه ریزی فرهنگی به چه معناست؟ تلاش برای اجرا کردن یک یا چند فعالیت فرهنگی، با مدل ها و قالب های مناسب با اهداف مورد نظر امکان پذیر می شود. در بحث اجرا، هنر مدیریت بیشتر جلوه پیدا می کند؛ نه اینکه وقتی بناست مدیریت فرهنگی تدریس شود، نظریه های مدیریتی مختلف مطرح گردد و سرانجام نیز هیچ نتیجه ای ندهد. در واقع، سه مقطع طی گردید؛ یعنی برای تحقق اهداف فرهنگی باید کار فرهنگی انجام شود؛ برای تحقق فعالیت فرهنگی باید برنامه فرهنگی تدوین شود، و اجرای برنامه فرهنگی نیز به مدیریت نیاز دارد. محور چهارم، هویت و مدل های مدیریت است.

برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل گروه های انسانی و منابع برای دستیابی به اهداف، از جمله عواملی است که باید بدانها توجه کرد. عنصر اول، برنامه ریزی است. تعریف برنامه ریزی چیست؟ فعالیت دارای برنامه مشخص و به هم پیوسته برای دستیابی به یک هدف. در این بخش یازده مرحله را تعیین می کنند. یک فرد در مقام مدیر فرهنگی در تک تک این عناصر باید مدیریت فرهنگی را اجرا کند. مسئله یابی، هدف گذاری، تعیین وضع موجود و مطلوب، ضعف ها و قوت ها، تهدیدها و فرصت ها، و فرصت های قابل

خلق در مخاطب و امکانات. تعیین جهت حرکت به سوی هدف، با محاسبه اولویت‌ها، تعیین نقطه آغاز برای این حرکت است. نخستین اقدامی که باید انجام داد، چیست؟ کاری که باید مثلاً در مرحله پنجم یا ششم انجام شود، در مرحله اول صورت می‌گیرد. پس تعیین نقطه مرکزی، انحرافات نقاط بحران، پیش‌گیری‌ها، شاخص سنجش و روند اصلاح از جمله نکاتی است که در برنامه‌ریزی و اجرا باید بدان‌ها توجه شود. در سازمان‌دهی، هدایت و کنترل نیز همین نکات باید مورد توجه قرار گیرد. برای نمونه، اگر بخواهیم عشق اهل بیت علیهم‌السلام را در دل مخاطب ایجاد کنیم، باید به وعظ، خطابه و روضه‌خوانی به مثابه یک برنامه فرهنگی نگاه شود؛ درحالی‌که چنین نگاهی نمی‌شود. اگر مهارت مدیریت فرهنگی به منزله یک مهارت اصلی در حوزه‌های علمیه تعریف، و ضرورت فراگیری این مهارت برای روحانیان تبیین شود، بسیار موفق‌تر انجام خواهد شد. این موضوع یک بحث کلان ملی است. در واقع، شأن حاکمیت، مدیریت فرهنگی است. مقام معظم رهبری در لایحه پنجم الزام کردند تمام طرح‌های اقتصادی باید پیوست فرهنگی داشته باشد. معنای الزام ایشان چه بود؟ یعنی اگر می‌خواهیم پل، کارخانه و بزرگراه هم بسازیم، باید با دید فرهنگی این پروژه اقتصادی را مدیریت کنیم. تحقق این هدف، نیازمند یک مدل است. مدیریت، نیازمند ایجاد انگیزه در نیروی انسانی است. موضوع انگیزه از مهم‌ترین مسائل مدیریتی است. اگر فرد از درون، انگیزه همکاری با شما را نداشته باشد، دسترسی به اهداف امکان‌پذیر نمی‌شود؛ حتی اگر پیچیده‌ترین سیستم‌های مدیریتی وجود داشته باشد. هنگامی نیروی انسانی مخاطب ما با ما همراه می‌شود که کار، طوری تعریف شود که نیازی را از او برطرف کند (نظریه نیاز) و موجب رضایت او شود، احساس خوب به آن داشته باشد، موجب برآوردن انتظارات او از کار شود. اینها نظریه‌هایی است که شما با آن آشنا باشید. آیا ما به تنهایی می‌توانیم اینها را اجرا کنیم. به باور ما، مدیریت فرهنگی یک کار جمعی است و بی‌تردید به یک اتاق فکر برای چگونه انجام دادن کار فرهنگی نیاز دارد؛ یعنی باید براساس تخصص‌های مختلف، از زوایای گوناگون، موضوع را بررسی کنند. ذهن انسان چقدر توانایی دارد تا همه اینها را محاسبه کند. پس باید نگاه جامع‌تری به مقوله محیط فرهنگی برای ما تعریف شود و از کار جزیره‌ای پرهیز شود. فرهنگ‌سازی به علاوه مدیریت، به معنای برنامه‌ریزی است؛ هدایت و کنترل فعالیت‌ها بر عناصر فرهنگ به یک رفتار اجتماعی منجر می‌شود. هر برنامه فرهنگی نیازمند تعیین این ده مورد<sup>۱۰</sup> است. برای هر برنامه فرهنگی در هر مقطعی، باید درباره این سیزده مورد فکر کنیم و از درون آن یک برنامه جامع به دست آوریم و یک کار جمعی انجام دهیم. نخست باید عنوان، مخاطبان و هدف برنامه با شاخص‌های آن تعیین شود و برنامه به صورت کلی فایده ندارد؛ یعنی باید چیزی باشد که بتوان آن را ارزیابی

---

۱۰. عناصر مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای اجتماعی عبارت‌اند از:

- (۱) باورها (هست‌ها و نیست‌ها)؛
- (۲) ارزش‌ها (خوب و بد‌های مبنایی)؛
- (۳) رفتارهای نخبگان و گروه‌های مرجع؛
- (۴) هنجارها (آداب و رسوم و عادات اجتماعی)؛
- (۵) قوانین؛
- (۶) ساختارها (نهادهای سازمان‌ها، سلسله‌مراتب‌ها)؛
- (۷) فضاها (موقعیت‌های فیزیکی، روانی برای فعالیت‌ها)؛
- (۸) ابزارها و محصولات مصرفی؛
- (۹) نمادها (آرم‌ها، علامت‌ها، رنگ‌ها، مدل‌ها، دکورها)؛
- (۱۰) تمایلات شخصی (دوست دارم، خوشم می‌آید).

کرد. پس باید برای آن سنجه در نظر بگیریم. این کارها انجام نشده است؛ یعنی انتظار می‌رود انجمن مدیریت اسلامی حوزه این کار را انجام دهد؛ همان‌گونه که امید به زندگی، یک مقوله کیفی است، ولی برای آن سنجه‌های کمی قابل ارزیابی گذاشته‌اند؛ زیرا شاخص‌های کیفی را می‌توانیم به کمی تبدیل کنیم. پس ضرورت برنامه، چرایی آن، قالب برنامه و تمایزش با موارد مشابه باید روشن شود و فعالیت‌ها مرحله‌به‌مرحله برای تحقق برنامه باید تحت قالب الگوریتم درآید. این کار اول است که تحقق هدف مترتب بر آن است. روش اجرای هر یک از فعالیت‌های مزبور باید مشخص شود. یکی از افراد این پرسش را مطرح می‌کرد که چگونه از روزه گرفتن انتظار دارید که عامل تغییر رفتار شود؟ یا از مناسک حج در طی سی روز، چگونه انتظار دارید تغییری در فرد ایجاد کند؟ این سی روز حج به اندازه‌ای قدرتمند است که براساس نص صریح روایات می‌تواند گذشته ما را به‌طور کامل پاک، و آینده ما را تأمین کند. حج یک تولد نوین است. خداوند ظرفیت این تشریح حکیمانه الهی را به‌گونه‌ای قرار داده است که واقعاً باید از نو متولد شویم. مهم‌تر اینکه، تک‌تک آیات قرآن به اندازه‌ای ظرفیت دارد که هر کدام می‌تواند جنایت‌کارترین انسان‌ها را تائب، و از نو متولد کند. برای نمونه، به سرنوشت فضیل توجه کنید. او تنها آیه **أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ** <sup>۱۱</sup> را شنید. فضیل خطرناک‌ترین دزد بود؛ اما یک آیه شنید. قرائت یک آیه چقدر طول می‌کشد؟ برخی می‌گویند چگونه در یک روز اردو، می‌توان روی بچه‌ها تأثیر گذاشت؟ درحالی که در یک ثانیه می‌توانیم تأثیر بگذاریم. اینکه فعالیت‌هایمان تأثیر ندارد، از آن‌روست که نگاهمان جامع نیست. برای نمونه، جناب حجت‌الاسلام آقای واسطی در یکی از بحث‌هایش می‌گفت مرا به هیئتی دعوت کردند. فردی همیشه جلو می‌نشست و مطالب را یادداشت و پیگیری می‌کرد؛ اما ایشان محاسنش را می‌تراشید. من در سه جلسه، به‌صورت خیلی لطیف و نرم سعی کردم این بحث را مطرح کنم و او را از این کار بازدارم. وقتی جلسه تمام شد، نزد من آمد و گفت آقای واسطی سه جلسه است که به من می‌گویید محاسنت را تراش؛ ولی من خواهم تراشید. برخی این‌گونه هستند. انسان موجودی مختار است؛ ولی این اختیار قابل مدیریت است. پس باید تغییر نگرش از خرد به کلان اتفاق بیفتد. ما باید فعالیت‌هایمان را این‌گونه هدف‌گذاری کنیم. برای نمونه، یک دوره حجاب‌شناسی برای زنان پلیس امنیت اخلاقی در مشهد برگزار شد. پرسش اینها آن بود که وقتی به افراد بدحجاب و بی‌حجاب تذکر می‌دهیم، آنها می‌گویند دوست دارم این‌گونه بیرون بیایم، به تو چه ربطی دارد، چرا می‌خواهی آزادی مرا بگیری، جواب آنها را چه بدهیم؟ جواب‌های متعددی داده می‌شود. یک پاسخ این بود که خانم مگر فقط تو در این اجتماع زندگی می‌کنی؟ چرا اثر این‌گونه آمدن در خیابان را روی هموعان خودت که آنها نیز حق حیات دارند، محاسبه نمی‌کنی؟ تو محاسبه نمی‌کنی که با چنین آرایشی چگونه قلب یک جوان را ویران می‌کنی؟ این شبیه آن است که فرد دیگری اسپری فلفل بزند و بگوید از بوی فلفل خوشم می‌آید. معنایش این است که چشم‌ها و پوست من مجروح شود تا خوشایند تو باشد. درحالی که اثر آن آرایش غلیظ به مراتب بدتر از این است. درمان این آسیب آن است که دید فردی به دید جمعی ارتقا یابد. ما مجموعه‌ای هستیم که باید باهم زندگی کنیم. باید نگاه ما از سطحی به عمقی، از حسی به عقلانی، و از موقت به پایدار تغییر یابد. این یک معادله مطلوبی است که دید شبکه‌ای به انسان می‌دهد. باید اصلی‌ترین هدف برنامه‌ریزی و مدیریت فرهنگی، ایجاد دید شبکه‌ای در مخاطب باشد. باید چه کنم تا جوانی که با من مرتبط شده است، نگاهش از خرد به تمام هستی تغییر یابد. یعنی

نوع نگاهش از فردی به جمعی تبدیل شود یا اینکه به جای لذت احساسی لحظه‌ای، دید وسیع‌تری پیدا کند. برای نمونه، شما گلودرد دارید و الآن هم تشنه هستید، احساساتان به شما چه می‌گوید؟ اینکه آب خنک بنوشید. ولی عقلتان به شما چه می‌گوید؟ اگر این آب را بنوشید، ممکن است گلوی شما عفونی، و منجر به مرگ شود. شما احساساتان را لبیک می‌گویید یا عقلتان را لبیک می‌گویید؟ چه چیز و چگونه باید تغییر کند؟ نوع دید باید ارتقا یابد. چند کلیدواژه زیبا وجود دارد؛ یکی از آنها معنای زندگی است. از طریق بحث معنای زندگی می‌توانیم مخاطب را صید کنیم. دیگری افق دید است. قیمت انسان به اندازه قیمت افق دید اوست. ارزش انسان به نوع هدف‌گذاری اوست. اگر هدف‌گذاری شما این است که بخورید و بچرید و لذت ببرید، قیمت شما به اندازه حیوان است. اگر هم هدف‌گذاری شما کمال، قرب و لقای خدا باشد، قیمت شما نیز به همین اندازه است. اینها نقاط عطفی است که اگر بدان‌ها توجه کنیم، نوع نگاهمان در برنامه‌ریزی‌ها متفاوت خواهد شد. یعنی تفکر محوری - البته نه این‌گونه که الآن استکبار مدیریت می‌کند و در محیط خودشان در عرصه بین‌المللی، در ذهن انسان تهاجم اطلاعات می‌کند و سپس قدرت اندیشه را از مخاطب می‌گیرد - به گونه‌ای که ابزار تغییر، مرکز تحول، همان مهارت تفکر شبکه‌ای است که به تصمیم‌گیری شبکه‌ای منجر می‌شود. این تصمیم شبکه‌ای مبتنی بر دین‌شناسی، مهارتی است که باید در مخاطب ایجاد شود. باید به مبانی انسان‌شناسانه، جامعه‌شناسانه و روان‌شناسانه توجه کنیم. از مهم‌ترین مبانی مدیریت فرهنگی، مبانی هستی‌شناسانه آن است. انسان در شبکه هستی موجود است و باید با نشان دادن شبکه هستی به جوان، افق دیدش را ارتقا دهیم. برای نمونه، به او بگوییم شکل هستی را بکشد. او فکر می‌کند و چه بسا دایره یا کهکشان بکشد. البته منظور این است که نمادی از لایه‌های عالم هستی رسم کند. بعد می‌گوییم براساس نظام حکمت صدرایی که مؤید به آیات و روایات است، ما چهار لایه در عالم داریم و آن عالم هستی مطلق الهی است که نماد آن، یک نقطه است؛ زیرا تنها شکلی است که بی‌نهایت را گزارش می‌کند. مثلاً مثلث یا لوزی حد دارند؛ اما نقطه نماد راحت‌طلبی و هستی است؛ یعنی فیض از اینجا آغاز، و در این عالم پخش می‌شود، در قاعده عالم می‌چرخد و به سوی خدا برمی‌گردد. نیروهای مثبت و منفی، و مقام خلافت الهی، تبلور انسان در اراده اوست. به عبارت دیگر، شخصیت انسان‌ها در لحظه تصمیم‌گیری بروز می‌یابد. اگر از شما پرسند فلانی چقدر شجاع، عالم و عاقل است، چه جوابی می‌دهید؟ می‌گویید باید ببینم چقدر شجاعانه یا عاقلانه یا عالمانه تصمیم می‌گیرد. یعنی نقطه بروز شخصیت انسان، نقطه تصمیم اوست و اراده انسان با تمام اینها ارتباط دارد. برای تصمیم‌گیری چگونه باید فرمول ارتباطی را در این خطوط لحاظ کرد؟ تا چه اندازه باید به بدن، محیط و همنوع خود نگاه کرد تا برآیند این فضا تعالی باشد. فرمول لازم برای استانداردسازی این حرکت چیست؟ به نظر ما عقل بشر توانایی این کار را ندارد. تنها علمی که می‌تواند فرمول انسان را در این شبکه پیچیده ارتباطات در اختیار انسان قرار دهد، علم برتر، یعنی وحی است؛ یعنی کسی که به همه آن شبکه اشراف دارد می‌تواند کم و کیف حرکت در این شبکه ارتباطات را تنظیم کند. نهایت برد عقل انسان تا این لایه است و فراتر از آن را نمی‌تواند روشن سازد. فقط علم برتر الهی است که به کل این شبکه احاطه دارد. در این قالب، شکل و شبکه هستی، ضرورت دین را برای یک جوان تبیین می‌کنیم. برای نمونه، از او می‌پرسیم در این عالم هستی در کجا قرار داری؟ آیا می‌خواهی به تعالی بررسی یا سقوط کنی؟ می‌گوید می‌خواهم به تعالی برسم. فرمول تعالی تو چیست؟ آیا از عقل خودت استفاده می‌کنی؟ توانایی عقل تو چقدر است؟ می‌گوید از عقل جمعی استفاده می‌کنم. عقل آنها چقدر توانایی دارد؟

پارلمان‌ها نماد عقل جمعی بشر هستند. امروز قانون جعل می‌کنند، فردا تبصره می‌زنند و دو روز دیگر آن را باطل می‌کنند. پس ناچارم علم برتر را بپذیریم؛ علمی که خداوند آن را ضمانت کرده است که اگر بدان عمل کنم، به تعالی مطلق می‌رسم. ابتدا براساس نظریه ساخت رفتارگرایی می‌پنداشتیم ما در این ساختار خلق شده‌ایم و در این شرایط باید رفتاری را انجام دهیم. پس ساختارگرایی و رفتارگرایی هیچ‌کدام کامل نیست. فیلسوفان معاصر نیز از این نگرش فاصله می‌گیرند؛ زیرا یک نقطه مثبت، و یک نقطه منفی دارد. از این رو، الآن بیشتر نظریه‌های مختلف را باهم جمع می‌کنند. نگرش شبکه‌ای یعنی اینکه مطلوبیت جسمی را با مطلوبیت فکری، محیطی، و جمعی در مقیاس خانواده، کشور و بین‌المللی، همراه با نقد و انتقادات باهم جمع کنیم. یعنی باید ثابت شود اکنون تصمیم‌گیری و رفتار انسان دارای چه وضعیتی است و چه حسی به موضوع دارد که براساس آن تصمیم می‌گیرد؟ الآن از چه خوشش می‌آید؟ سه کلیدواژه است که واقعاً شیطانی است: در پاسخ به این پرسش که «چرا این کارها را می‌کنی؟» می‌گوید: «دوست دارم»، «خوشم می‌آید»، «دلم می‌خواهد». ما نوعاً این‌گونه هستیم؟ دوست دارم و خوشم می‌آید و دلم می‌خواهد، وضعیت فعلی است. از این رو، احساس، راحتی و لذت فردی لحظه‌ای، عامل فعلی نظام تصمیم‌گیری ماست. وضع مطلوب آن چیست؟ وضع مطلوب این است که نگرش شبکه‌ای داشته باشیم و همه عوامل را باهم لحاظ کنیم. راهکار اصلی برای حرکت از وضع مطلوب، آموزش مهارت تفکر شبکه‌ای است. از بحث تفکر به دلیل آشنایی شما با آن عبور می‌کنم.

برای مدیریت فرهنگی، قرآن با استفاده از سه ابزار نفوذ به سوی حقیقت دعوت می‌کند:

نخستین ابزار برای کار فرهنگی، «حکمت» است: *ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ*<sup>۱۲</sup>. حکمت به چه معناست؟ یعنی قوانین و معادلات موجود در موضوع را به گونه‌ای نشان بدهد که منطقی بودن مطلب احساس شود؛ یعنی نماز، روزه، امر به معروف و نهی از منکر و حجاب را به گونه‌ای تبیین کند که بداند موضوعی منطقی است؛ ولی اینها کافی نیست.

ابزار دوم، «محاسبه نفع و ضرر» است: *وَالْمَوْعِظَةُ الْحَسَنَةُ*؛ یعنی نفع مطلب و بی‌ضرر بودن آن را به گونه‌ای نشان دهد تا علاقه‌مند شود آن را دنبال کند. برای نمونه، فرزند من مریض است و می‌خواهد آب سرد بخورد. چگونه او را منع کنم؟ یک روش این است که با دعوا و قلدری، او را منع کنم. روش دوم این است که معادله نفع و ضرر او را به هم بریزم تا خودش احساس کند که اگر الآن آب بخورد، به ضرر اوست.

راه سوم اینکه، او را در فضای رقابت قرار دهیم؛ یعنی مطالب و نظریه‌های مشابه را به گونه‌ای نقد کنم که قضاوت کند آن مطلبی که می‌خواهم به او بگویم، برتر است: *وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ*. این روش‌ها باید غیرمستقیم باشد؛ زیرا روش مستقیم جواب نمی‌دهد یا اینکه دیرتر به نتیجه می‌رسد. این روش نظریه سه‌بعدی قرآنی است. در همه این عناصر باید این روش اجرا شود. اگر یک رسانه دینی می‌خواهیم، این مدل رسانه دینی است. این مدل ترکیبی از حکمت، موعظه و جدال احسن است؛ یعنی مدل پیام‌رسانی سه‌بعدی، منطقی، پیگیری و برتری.