

حجت الاسلام مجتبی مصباح در جمع دانشجویان:

## نقش نخبگان حوزه و دانشگاه در مدیریت تحول فرهنگی

شناخت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب



حرکت از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب بشناسد.

شناخت دیگری که در مدیریت موفق لازم است، آگاهی از امکانات و عواملی است که در اختیار مدیر است تا در راه رسیدن به هدف، بتواند به نحو مطلوبی از آنها بهره گیرد. البته لسوازم دیگری مثل قدرت هم وجود دارد. به عبارت روشن‌تر، صرف این که بدانیم هدف مطلوب کدام است، وضعیت فعلی چیست و چگونه باید به سمت هدف حرکت کنیم، اما قدرت مدیریت نداشته باشیم و نتوانیم عوامل مختلف را جمع کنیم و قادر نباشیم در عمل از آنها استفاده کنیم، باز هم مدیر موفق نخواهیم

به عهده گیرد، اولین شرط موفقیت این است که بداند مدرسه برای چه تأسیس شده و به آن هدف، باور داشته باشد. شرط دوم، شناخت وضعیت موجود است.

معنای مدیریت که سامان دادن یک مجموعه برای حرکت به سمت هدف است، این است که وضعیت موجود وضعیت هدف نیست. مدیر موفق، علاوه بر اینکه وضعیت موجود را به درستی می‌شناسد، باید نسبت آن را با وضعیت هدف بسنجد؛ کسی که قصد دارد به قله‌ای صعود کند، صرف این که بداند قله‌ای وجود دارد، کافی نیست، بلکه باید بداند نسبت او با قله کجاست و طبعاً، بعد هم راه مناسبی را برای

اگر بخواهیم تعریفی ساده و گذرا از مدیریت ارائه دهیم، عبارت است از: سازماندهی، به کارگیری بهینه، هدایت و کنترل همه عوامل در اختیار، برای رسیدن به وضعیت هدف یا وضعیت مطلوب. اولین لازمه مدیریت موفق در چنین تعریفی، شناخت هدف مطلوب است. کسی (گروه و هیأتی) که می‌خواهد مجموعه‌ای از رفتارها و امکانات را جهت‌دهی و سازماندهی کند تا آن را به سمت هدف مطلوبی سوق دهد، باید آن هدف را بیش از همه و بهتر از همه بشناسد. البته غیر از شناخت، اعتقاد به هدف هم لازم است: به عنوان مثال، اگر کسی بخواهد مدیریت مجموعه کوچکی مثل یک مدرسه را

کسی که فکر می‌کند وضعیت فرهنگی  
ما همان وضعیت مطلوب است،  
طبیعی است که هیچ حرکتی نمی‌کند  
و مدیریت را در حوزه فرهنگی لازم  
نمی‌داند

ویژگی مدیران در مدیریت تحول فرهنگی مدیریت تحول فرهنگی به چه معناست؟ طبق برداشتی که از بحث مدیریت و فرهنگ ارائه شد، طبعاً مدیریت تحولات فرهنگی به این معناست که اولاً وضعیت فرهنگی مطلوب و وضعیت فرهنگی موجود را به درستی بشناسیم، سپس نسبت آن را با وضعیت فرهنگی آرمانی و مطلوب معین کنیم و راه دستیابی به فرهنگ هدف را تعیین کنیم. مسلم است که یک مدیر برای مدیریت تحول فرهنگی، باید به هدف، باور لازم را داشته و به وضعیت مطلوب معتقد باشد. نکته دوم، او باید نسبت به وضعیت فرهنگی موجود، بصیرت کافی و اطلاعات کافی، و تجزیه و تحلیل‌های کافی داشته باشد؛ از بصیرت و شناختی برخوردار باشد که بداند وضعیت فرهنگی ما چیست و چقدر با فرهنگ مطلوب و آرمانی فاصله داریم.

کسی که فکر می‌کند وضعیت فرهنگی ما همان وضعیت مطلوب است، طبیعی است که هیچ حرکتی نمی‌کند و مدیریتی را در حوزه فرهنگی لازم نمی‌داند. کسی که هیچ نقضی در حوزه فرهنگ نمی‌بیند، طبیعی است که هیچ تحولی را نباید از او انتظار داشته باشیم. چون اعتقادی به فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و شناخت راهکارهای مناسب برای حرکت از وضعیت موجود فرهنگی به سوی مطلوب ندارد.

شاید مهم‌ترین و اثرگذارترین نکته در مدیریت تحول فرهنگی، داشتن دانش کافی همراه با اعتقاد و باور قلبی به وضعیت فرهنگی مطلوب باشد. باور، امری فردی است. مدیری که باور نداشته باشد وضعیت فرهنگی مطلوب ما چیست یا آن را به درستی نشناسد، قطعاً به

اجرای برنامه‌ها، همراه با ضمانت‌های لازم است. ما در مدیریت فرهنگی با پیچیده‌ترین نوع مدیریت سروکار داریم که عوامل مختار انسانی در آن نقش عمده دارند. همه آن لوازمی که برای مدیریت عنوان شد، به خصوص در سیستم‌های مرکب و پیچیده، در مدیریت فرهنگی قطعاً مورد نیاز است. توضیح مختصر اینکه به عقیده ما فرهنگ مجموعه‌ای از عقاید، باورها، بینش‌ها است که حالت پایه و ریشه دارند. بنابراین تعریف، به هر عقیده و هر باوری، فرهنگ اطلاق نمی‌شود؛ گاهی به سه عنصر اعتقادات، اخلاق و احکام یا به صورت کلی‌تر، به باورها و ارزش‌های اساسی (دین) فرهنگ می‌گوییم و تحول فرهنگی نیز تحول‌هایی است که چه خواسته و چه ناخواسته در این عناصر رخ می‌دهد. نکته دیگر اینکه گاهی نیز رفتارهایی را که از عقاید و باورهای پایه ناشی می‌شود یا منش‌های افراد و منش‌های اجتماعی را هم جزء فرهنگ حساب می‌کنیم؛ مثل آداب و رسوم اجتماعی که یک نوع رفتار اجتماعی است. همچنین نوع زبان، سخن گفتن، ادبیات‌مان، حتی نوع نظم و نثرمان، جزء نمودهای فرهنگ ماست. طبق این تعریف، تحول فرهنگی، یک پدیده اجتماعی می‌شود. چون فرهنگ، اساساً یک مقوله اجتماعی است، نه فردی صرف. حال ممکن است این عوامل با اختیار و خواست ایجاد بشوند یا ممکن است ناخواسته باشند؛ ممکن است جهت دار و سازماندهی شده مدیریت شوند یا ممکن است یک فرد تأثیر بگذارد، بدون این که خودش بخواهد.

بود. چنانچه تمام مجموعه‌ای که درباره آن اعمال مدیریت می‌شود در اختیار مستقیم مدیر باشد و خود آن مجموعه دارای اختیار نباشند، مدیر می‌تواند هر طور اراده کند، آن مجموعه را سامان دهد؛ فرض کنیم می‌خواهیم صندلی‌هایی را در کلاس بچینیم. صندلی‌ها از خودشان اختیاری ندارند. فقط کافی است آنها را با اختیار خودمان ساماندهی کنیم؛ اما در مدیریت‌هایی که عوامل انسانی (که خودشان دارای اراده و اختیار هستند) تحت مدیریت قرار می‌گیرند مسأله پیچیده‌تر می‌شود؛ صرف این که یک مدیر بداند این مجموعه می‌خواهد به چه سمتی حرکت کند و در چه وضعیتی هست و درباره آن تصمیم بگیرد، آن کار انجام نخواهد شد؛ یعنی لزوماً با اعمال اختیار مستقیم مدیر، کاری صورت نمی‌گیرد. چون عوامل مختار دیگری هم در کار هستند؛ مدیریت مدرسه‌ای را در نظر بگیرید که مدیر می‌خواهد درصد موفقیت تحصیلی آموزشگاه خود را بالا ببرد، اما ممکن است دانش آموزان و کادر آموزشی به هر دلیلی نسبت به هدف توجیه نباشند و عوامل بسیاری باعث شود که اختیار مستقیم مدیر، تأثیر نکند؛ اینجاست که اعمال اختیار، پیچیده‌تر می‌شود؛ در چنین موقعیتی، مدیر آگاه باید عواملی را جهت توجیه آن نیروها به کار گیرد و نیروهای تحت مدیریتش را در رسیدن به هدف، توجیه یا ارشاد کند. همچنین ممکن است در طول مسیر با موانعی برخورد کند که در این صورت بحث‌های تربیتی، روانشناسی و در سطح گسترده‌تر، جامعه‌شناسی مطرح می‌شود.

عصر دیگری که مدیر باید به آن توجه داشته باشد، در اختیار داشتن عوامل ابلاغ و

## متأسفانه یکی از عمده‌ترین اشکالات مدیریت فرهنگی در کشور ما این بود که کسانی مدیریت تحولات فرهنگی را به عهده گرفتند که عموماً باور نداشتند وضعیت فرهنگی مطلوب و آرمان فرهنگی ما چه بوده است

درد مدیریت نمی‌خورد.

متأسفانه یکی از عمده‌ترین اشکالات مدیریت فرهنگی در کشور ما این بود که کسانی مدیریت تحولات فرهنگی را به عهده گرفتند که عموماً باور نداشتند وضعیت فرهنگی مطلوب و آرمان فرهنگی ما چه بوده است. بنابراین، اگر تحولی را در این زمینه نمی‌دیدیم، نباید هم انتظار می‌داشتیم، بلکه انتظار بی‌جایی بود!

### لزوم تقویت مدیران در سطوح میانی مدیریت تحول

علاوه بر این، وقتی ما برای مدیریت فرهنگی با منابع انسانی مواجه هستیم که دارای اراده و اختیار هستند، مدیر نیازمند راهنمایی کردن و ارشاد نیروهای خود است و باید آنها را توجیه کند؛ این توجیه می‌بایست از طریق آموزش و تعلیم و روش‌های تربیتی صورت پذیرد؛ یعنی فقط تعلیم نیست، بلکه تربیت هم نقش عمده‌ای در توجیه نیروها دارد. باید کاری کرد که فرد با اختیار خودش توجیه شود و حتی الامکان با تصمیمات مدیر هماهنگ باشد، و اگر نه، مدیریت، راه به جایی نخواهد یافت و این لزوماً نقص مدیریت نیست؛ بلکه نقص نبودن امکانات لازم است.

مشکل دیگری که در سیستم‌های مدیریت مرکب وجود دارد این است که ممکن است مدیریت در سطح عالی، هم بصیرت کافی داشته باشد، هم اعتقاد و باور لازم را داشته باشد، هم راهکارها را بداند و هم ابلاغ کند، اما سطوح میانی مدیریت در این زمینه‌ها ضعف داشته باشند که باز هم مدیریت دچار اشکال خواهد شد. چون در سیستم‌های پیچیده، مدیریت در سطوح پایین توزیع یا تقسیم می‌شود. بنابراین،

توقع داشته باشیم که هدایت کند، رهبری کند و تحول فرهنگی مثبت در جامعه ایجاد کند و بعد هم بر این اساس بیخ‌واهییم کارش را ارزیابی کنیم؟! ساده لوحی است اگر ما به چنین کسی اعتماد داشته باشیم؛ کسی که مقام معظم رهبری صریحاً فرمودند در کل دوره وزارتش یک کار برای اسلام نکرد. البته خائن‌تر از او، آن کسی است که در مقابل فرمایش صریح مقام معظم رهبری، او را ایقا کرد؛ آنها بزرگ‌ترین خیانت را به فرهنگ کشور کردند. از این افراد جز افساد، توقعی در حوزه فرهنگ نمی‌شود داشت.

در این مورد، مشکل ضعف شناخت نسبت به راهکارها نیست؛ مانع تحقق تحول ثبت، اختلاف سلیقه و روش‌ها هم نیست که بگوییم کاری کارشناسی صورت بگیرد تا روش‌های مناسب‌تری برای برخورد با مسایل فرهنگی و اصلاح فرهنگ به این مدیران بیاموزیم؛ بلکه اینها جزء موانع فرهنگی هستند که باید با آنها برخوردی جدی شود. اینها خودشان جزء مفسدین فرهنگی هستند. کسی که باورش این است که باید جهت حرکت فرهنگ را از اسلام برگرداند، هیچ نقطه اشتراکی با ما ندارد. تا وقتی مدیریت کشور دست چنین فردی باشد، مدیریت تحول فرهنگی، آن طوری که مورد نظر من و شما است، امکان پذیر نیست.

### شیوه‌های حمله فرهنگی دشمن

دشمن بعد از این که انقلاب اسلامی ما به پیروزی رسید درصدد مقابله برآمد. انقلاب ما یک انقلاب فرهنگی با زیرساخت‌های فرهنگی و باورهای عمیق مردم بود و در واقع، تربیت اسلامی و دینی مردم، انسان را به تحول نظام کشور واداشت. وقتی دشمن نتوانست با حربه

آن مدیری که کار خاصی به او واگذار می‌شود، اگر باور به انجام آن کار نداشته باشد، امر مدیریت متوقف می‌ماند. به نظر می‌رسد جهت تحول کارآمد در امر فرهنگ جامعه باید به این سمت برویم که مدیران میانی خودمان را در درجه اول توجیه کنیم. در این صورت، گام اول در مدیریت تحول فرهنگی، مدیریت برنامه ریزی فرهنگی است که کار نخبان است و در بحث مدیریت برنامه‌ریزی هم یکی از کارهای عمده مدیریت، تربیت مدیران است و تا نیروی کافی و توجیه شده برای مدیریت بخش‌های میانی نداشته باشیم، عملاً کار مدیریت در حوزه فرهنگ به جایی نخواهد رسید.

شناخت منافقان یا موانع در مدیریت تحول بخشی از بحث‌های مدیریت فرهنگی، برخورد با موانع خواهد بود. طبیعتاً در هر مجموعه‌ای که دارای اختیار و اراده هستند، هر مقدار که مدیران را توجیه کنیم، عواملی هستند که با استفاده از اختیار خودشان می‌خواهند سوء استفاده کنند و مانع وصول به اهداف فرهنگی می‌شوند. بیش از ده سال است که مقام معظم رهبری مسأله‌ای را تحت عنوان «تهاجم فرهنگی» مطرح کردند و بحث‌های زیادی هم صورت گرفت که تهاجم چیست و در چه حوزه‌هایی صورت گرفته است؛ اما عملاً نتیجه‌ای مطلوب مشاهده نکردیم، چرا؟ این یکی از آن مصادیقی است که (به نظر من) به ضعف مدیریت در عدم باور به وضعیت مطلوب فرهنگی برمی‌گردد. وقتی مدیر یک سازمان رسمی کشور یا یک وزارتخانه که متولی کارهای فرهنگی است، رسماً اعلام می‌کند که من در حوزه فرهنگ، کاری به اسلام ندارم و حوزه فرهنگ، هیچ ربطی به دین مردم ندارد، آیا عاقلانه است از یک چنین مدیری

## روشن است که بسیاری از سیستم‌هایی را که در جامعه ما مبتنی بر فرهنگ است از غرب آورده ایم و داریم براساس آن هم عمل می‌کنیم

این بحث را جدی نگیریم، تلاش‌های دیگر در حوزه فرهنگ به جایی نخواهد رسید. به نظر می‌رسد همان طوری که دانشمندان، محققین و کارشناسان ما در عرصه‌های علمی دیگر با جدیت و تلاش و شجاعت وارد عرصه شدند و موفقیت‌های بالایی را کسب کردند و برای کشور افتخار آفرین شدند، قطعاً در حوزه‌های نظری و فرهنگی هم نیاز به چنین افرادی است که بالطبع، این هم کار نخبگان است.

روشن است که بسیاری از سیستم‌هایی را که در جامعه ما مبتنی بر فرهنگ است از غرب آورده ایم و داریم براساس آن هم عمل می‌کنیم. البته این به خودی خود اشکالی ندارد، به شرطی که کارشناسی شده باشد و اثبات شده باشد که با فرهنگ دینی ما ناسازگاری ندارند. حال اگر کسانی بخواهند در این سیستم‌ها وارد شوند، حرف بزنند و نقد و بررسی کنند، طبیعی است که با دهن کجی، استهزا و مقابله مواجه خواهند شد. پس افرادی لازم است وارد این حوزه‌ها شوند که همان شجاعتی را داشته باشند که دانشمندان ما داشتند که «لا یخافون فی الله لومه لائم»؛ یعنی از این که در روزنامه‌ها مسخره‌شان کنند و علیه آنان تیر بزرگ بنویسند، نترسند. روشن است که افراد ضعیف و دارای روحیه ضعیف که با یک تمسخر یا یک لبخند، تهدید یا تطمیع میدان را خالی می‌کنند، برای این کارها مناسب نخواهند بود.

بنابراین، اولین و مهم‌ترین کار برای ایجاد تحول ثبت فرهنگی و مدیریت تحول در عرصه فرهنگ، تعمیق مبانی فرهنگی دینی است، هم برای مدیران و هم برای عموم مردم که تحت مدیریت قرار می‌گیرند، اما دارای اراده و اختیار هستند، و این کار تنها از عهده نخبگان حوزه و دانشگاه که آشنا به مبانی دین و معتقد به آن باشند برمی‌آید.

نمی‌شود. مقام معظم رهبری تعبیری قریب به این مضمون داشتند که «خیلی‌ها صحنه فرهنگی کشور ما را اصلاً نمی‌توانند درست ببینند. یک گرد و خاکی پیا شده که فقط چشم‌های بصیر می‌توانند تشخیص بدهند کجاها درگیری وجود دارد و چه کسی با چه کسی درگیر شده». در حالی که مدیر فرهنگی ناآگاه و غیر معتقد، فقط به این فکر می‌کند که گرد و خاکی بلند است و بالاخره این گرد و خاک می‌خوابد؛ اصلاً به مخیله‌شان خطور نمی‌کند که در این گرد و خاک، درگیری‌هایی است و او باید جبهه فرهنگی را فرماندهی کند. نتیجه اینکه کسی که اصلاً به تهاجم فرهنگی اعتقادی ندارد، جبهه‌ای نمی‌بیند؛ پس چطور انتظار داریم در آن جبهه وارد شود و بخواهد بجنگد؟!

طبعاً همه ما نام و نشان این عده را می‌دانیم؛ هر چند بحث ما بحث فردی و گروهی نیست. بحث ما بحث نظری است، برای اینکه بشناسیم چه کسی قبلاً دارای چه عملکردی بود و به درد امروز ما نمی‌خورد؛ هر چند اگر امروز با نامی دیگر و با رنگی دیگر جلو آمده باشند. باید ماهیت نفاق را شناخت؛ دانستن اسمش کافی نیست؛ وقتی اسمش را می‌دانی که دیگر کفرش بر ملا شده است. مهم این است که منافقین امروز را با مشخصاتشان بشناسیم. باید راه و هدف را بشناسیم تا کسانی را که به انواع مختلف در این زمینه کارشکنی می‌کنند و عنصر نفاق در وجودشان هویداست بشناسیم و جزء آنها نباشیم.

### مدیریت تحول در حوزه فرهنگ، نیازمند بحث‌های نظری

نکته مهم این است که ما در حوزه فرهنگ احتیاج به بحث‌های نظری زیاد داریم و اگر

نظامی در مقابل نظام اسلامی ما بایستد، در دو حوزه وارد فاز فرهنگی شد: یکی تهاجم به لایه باورهای عمیق مردم بود از طریق تضعیف باورها به صورت‌های مختلف و با بیان‌های مغالطی، استهزا و توهین، تحقیر، تبلیغات روانی و جوسازی به وسیله پایگاه‌های مختلفی که در داخل کشور داشتند و الآن هم دارند. تهاجم دیگر دشمن به لایه‌های دیگر از فرهنگ بود که عبارت از رفتارها و نمودهای فرهنگی است که از نوع سخن گفتن و لباس پوشیدن و آرایش سر و صورت را شامل می‌شود تا نوع برخورد با پدر و مادر، همسر و فرزند و سطح زندگی و توقعات اجتماعی. البته این رفتارها و نمونه‌های فرهنگی با باورها و اعتقادات در هم تنیده هستند و با آنها در تأثیر و تأثرند؛ مقصود همان باوری است که اگر بپذیریم این نوع رفتار درست است، طبق همان عمل می‌کنیم. پس هر اندازه باور ضعیف باشد، رفتار ما زودتر تغییر می‌کند و اگر رفتار خود را تغییر دادیم هم در آن باور تأثیر می‌گذارد.

بله، در هر دو سطح، هجمه فرهنگی به ما آغاز شد، اما چرا کمتر با آن مقابله شد؟ چون کسانی که باید این کار را مدیریت می‌کردند، باور نداشتند هجمه‌ای در کار است و صریحاً اصل تهاجم را منکر می‌شدند و می‌گفتند در حوزه فرهنگ، تهاجم معنی ندارد و ما فقط تعامل فرهنگی داریم. کسی که فرهنگ را یک امر زینتی و بی‌مبنا می‌داند، طبیعی است که اصلاً تهاجم فرهنگی را قبول ندارد؛ در این صورت، چطور انتظار داشته باشیم در حوزه فرهنگ، مدیریت کند و در جبهه فرهنگی بجنگد؟ پس این مدیر را باید عوض کرد.

باید مدیرانی آگاه تربیت کرد. چنین کاری احتیاج به بیش دارد و با شعار هم درست