Urmia University

Journal of Interdisciplinary Studies of Persian Language and Literature

Vol. 1, No. 4, Winter 2026

Online ISSN: 3060-7515
https://jispll.urmia.ac.ir/

Interdisciplinary Studies of Persian Language and Literature

Seeking Identity: A Critical Analysis of Cultural Management Challenges at *Maqbarat al-Shoara* (The Tomb of Poets) in Tabriz

Mehran Faraji[1]

1- Official employee of the Ministry of Culture and Islamic Guidance

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received:
2025/05/26
Accepted:
2026/01/08
pp:
159- 173

Keywords:
Tabriz;
Maqbarat al-Shoara;
Cultural Management
Poetry and literature.

ABSTRACT

Tabriz, a city that preserves a magnificent treasure of Iranian cultural and poetic heritage within its *Maqbarat al-Shoara*, stands as a reminder of Iran's rich literary history and the profound influence of its renowned poets. Delving into the depths of the concepts embedded within this historical monument unveils not only its historical significance and cultural value, but also the numerous challenges faced in managing and preserving this precious heritage. This article addresses the cultural management and planning challenges of *Maqbarat al-Shoara* through an analytical and critical lens. Policy-making, strategic outlook, and ultimately cultural management and planning are among the most important and modern branches of management science, and in today's world, characterized by various cultural complexities, they have gained a prominent position within academic and scientific discussions. This study, while examining the current management status of *Maqbarat al-Shoara*, criticizes its current management practices. By investigating some of the qualitative and quantitative factors affecting these challenges, the study aims to provide insights into the complexities of preservation, governance, and the evolving outlook on tourism and development in this magnificent cultural and historical complex.

Citation: Faraji, M. (2026). "Seeking Identity: A Critique and Analysis of Cultural Management Challenges in the Maqbaratoshoara of Tabriz" (Tabriz Poets' Tomb). Interdisciplinary Studies of Persian Language and Literature, 1(4), 159-173.

© The Author(s).

Publisher: Urmia Univertsity.

DOI: https://doi.org/10.30466/jispll.2026.56222.1035
DOR: https://dorl.net/dor/20.1001.1.30607515.1403.1.4.10.1

[1] **Corresponding author: Faraji, Email:** farajimehran@yahoo.com, **Tell: +98** 04134441779

نشریه مطالعات میان رشته‌ای زبان و ادبیات فارسی

دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴

شاپا الکترونیکی: ۷۵۱۵-۳۰۶۰

https://jispll.urmia.ac.ir/

در جستجوی هویت: نقد و تحلیل چالش‌های مدیریت فرهنگی در مقبرۀالشعرای تبریز

مهران فرجی [۱]

۱- کارمند رسمی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

دریافت:
۱۴۰۴/۰۳/۰۵

پذیرش:
۱۴۰۴/۱۰/۱۸

صص:
۱۵۹-۱۷۳

واژگان کلیدی:
مقبرۀالشعرا، مدیریت فرهنگی، شعر و ادبیات، چالش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی.

چکیده

تبریز، شهری که گنجینه‌ای فاخر از میراث فرهنگی و میراث شعری فرهنگ و تمدن ایرانی در مقبرۀالشعرای خود نهفته دارد، یادآور تاریخ غنی ادبی ایرانی تاریخی و تأثیر عمیق شاعران نامدار آن است. با کاوش در اعماق مفاهیم نهفته در این مقبرۀ تاریخی، نه تنها به اهمیت تاریخی و ارزش فرهنگی آن پی می‌بریم، بلکه چالش‌های بی‌شمار در مدیریت و حفظ چنین میراث گران‌قیمتی را نیز کشف می‌کنیم. این مقاله از دریچۀ تحلیلی و انتقادی، گذاری بر چالش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی مقبرۀالشعرا داشته‌است. خط مشی‌گذاری، نگاه استراتژیک و راهبردی و در نهایت مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی به عنوان یکی از شاخه‌های مهم و نوین دانش مدیریت محسوب می‌شود و در جهان امروز که دارای پیچیدگی‌های فرهنگی بسیاری است جایگاهی مهم در مباحث دانشگاهی و علمی یافته‌است. در این پژوهش ضمن بررسی وضعیت موجود مدیریتی مقبرۀالشعرای تبریز، نقدی بر شیوه‌های جاری مدیریتی آن داشته و با بررسی برخی علل و عوامل کیفی و کمّی تأثیرگذار بر شکل‌گیری این چالش‌ها، سعی بر آن شده‌است که بینش‌هایی را دربارۀ پیچیدگی‌های حفاظت، حکمرانی و چشم‌انداز در حال تحوّل گردشگری و توسعه در این مجموعۀ فاخر فرهنگی و تاریخی ارائه می‌کند.

استناد: فرجی، مهران. (۱۴۰۴). در جستجوی هویت: نقد و تحلیل چالش‌های مدیریت فرهنگی در مقبرۀالشعرای تبریز. مطالعات میان رشته‌ای زبان و ادبیات فارسی، ۱(۴)، ۱۵۹-۱۷۳.

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه ارومیه.

DOI: https://doi.org/10.30466/jispll.2026.56222.1035

DOR: https://dorl.net/dor/20.1001.1.30607515.1403.1.4.10.1

[۱] **نویسنده مسئول:** فرجی **پست الکترونیکی :** farajimehran@yahoo.com، **تلفن:** ۰۴۱۳۴۴۴۱۷۷۹

۱– مقدمه

به دنیای مسحورکنندۀ مقبرۀالشعرای تبریز خوش آمدید، جایی که پژواک ابیات بی‌بدیلش در گذر زمان طنین‌انداز می‌شود. این مکان تاریخی که در قلب تبریز واقع شده است، جایگاه ویژه‌ای در قلمرو فرهنگ ایرانی دارد. عرفان و جذبۀ این معبد شاعرانه، قرن‌هاست که مریدانی را به سوی خود می‌کشاند. بی‌شک واژۀ معبد را نویسنده بی‌اغراق و تعمداً به کار برده است، معبد که همان عبادتگاه است و عبادت برای رسیدن به مقصود. در کالبد این محوطۀ تاریخی، مضامینی نهفته است که هر فطرت پاکی را به سوی خود می‌کشاند و عبادتگاه دل عاشقان می‌گرداند. مقبرۀالشعرای تبریز گواهی بر میراث غنی ادبی ایران و آخرین آرامگاه تعدادی از شاعران و فرهنگ‌سازان نامی این مرز و بوم است و حتی بیش از یک گورستان، بلکه نمادی از الهام و هویت فرهنگی ایران را در بر می‌گیرد. شکوه معماری و محیط آرام آن به بازدیدکنندگان نگاهی اجمالی به زیبایی تحسین‌برانگیز شعر و ادب فارسی می‌دهد. اما این نگاه، آنگاه شکل می گیرد که آنچه را به عنوان میراث فاخر نهفته در این بنای ارزشمند از پیشینیان و در امتداد تاریخ به ما ارزانی شده است با تفکری مبتکرانه و راهبردهای فرهنگی آمیخته با مدیریت فرهنگی متناسب و خلاقانه به نسل‌های آتی به امانت بسپارد. محوطۀ تاریخی و بنای مقبرۀالشعرا را می‌توانیم به عنوان موزه‌ای فرهنگی و ادبی قلمداد کنیم، چرا که ادوار مختلف تاریخ ادبیات ایران را بازگو می‌کند. «بر خلاف انچه معمولاً تصور می‌شود، موزه مکانیزم فوق‌العاده‌ای برای تولید فرهنگ است بخصوص اگر ما به آن اجازۀ تغییر شکل به مرکز فرهنگی چندکارۀ دمکراتیک با دسترسی آزاد را بدهیم » (سانتاگاتا، ۱۶۶:۱۳۹۴). با نگاهی به شیوه‌ها و روش‌های نوین مدیریت در موزه‌های فرهنگی، هنری و ادبیات جهان، همواره جایگاه مهم برنامه‌ریزی فرهنگی را که نقش مهمی در حفظ و ارتقای میراث ادبی دارد و با چالش‌های خاص خود همراه است شاهد هستیم و در ادامۀ این نوشتار به ذکر نمونه‌هایی از آن خواهیم پرداخت. مقبرۀالشعرای تبریز را باید به عنوان یکی از همین موزه‌های ارزشمند ادبیات بشناسیم؛ موزه‌هایی که دارای رسالت فرهنگی مهمی هستند که نه تنها از آثار ادبی محافظت می‌کنند، بلکه به ارتقای سواد و درک تکامل ادبیات در طول زمان کمک می‌کنند.

اما علی‌رغم اهمیت و جایگاه رفیع این مجموعۀ تاریخی و فرهنگی که مقبرۀالشعرای تبریز را از هاله‌ای از تقدیس و اهمیت تاریخی برخوردار می‌کند، اما با مجموعه‌ای از چالش ها نیز مواجه است که حفظ میراث گران‌بهای فرهنگ غنی ایرانی نهفته در آن را تهدید می‌کند. این در حالی است که مدیریت مؤثر این مجموعۀ فرهنگی مستلزم عبور از موانع مختلف از مدیریت مجموعه گرفته تا جذب مخاطب و تأمین بودجۀ پایدار و توسعه و پویایی آن است. در این پژوهش، از نگاه و زاویه‌ای دیگر به مقبرۀالشعرا می نگریم و اگرچه راه دراز است و طاقت‌فرسا اما به سهم خود در پی یافتن راهکارهایی برای رفع موانع موجود خواهیم بود.

از آنجایی که شعر و ادبیات، از بدو تولد و شنیدن لالایی‌های مادرانه و در کودکی و در لابلای کتاب‌های درسی و قصه‌های عامیانه با انسان همراه است، شور وشوقی کودکانه را با واژه‌ها و تخیلات درآمیخته و تبدیل به خاطره‌ای وصف‌ناشدنی و بی‌بدیل در جسم و جان هر انسانی می‌کند. «به همین دلیل هم هست که همۀ ما از خواندن شعر لذت می‌بریم، چرا که تخیلاتمان به ما کمک می‌کنند که دنیایی رهاتر و دوست‌داشتنی‌تر داشته باشیم. چنین مسئله‌ای حتی از نظر علمی نیز ثابت شده است. امروزه بسیاری از متخصصان معتقدند که خواندن شعر می‌تواند به ذهن شما نوعی رهایی بدهد و به شما کمک کند که راه‌های جدیدتری را برای تجربۀ دنیا و ادامۀ زندگی خود پیدا کنید» (صادقی،۱۱۱:۱۴۰۱). از این رو، مزارهای فرهنگی و به خصوص مقبره‌ها، آرامگاه‌ها و موزه‌های شعرا و ادیبان، نقشی حیاتی در یادآوری و حفظ و ترویج میراث ادبی کهن و درون‌الگوهای شخصی دارند چرا که از معدود مکان‌هایی هستند که انسان‌ها را غرق در تخیلات و رهایی از روزمرگی‌ها می‌کنند. لذا جذب مخاطبان متنوع با سطوح مختلف دانش و علاقۀ ادبی، امری بسیار مهم و ضرورتی مهم‌تر برای مدیران در انتقال اهداف و رسالت‌های چنین مکان‌هایی است.

با این حال، مکان‌هایی نظیر مقبرۀالشعرا، خانۀ پروین اعتصامی، خانۀ استاد شهریار و سایر مکان‌های فرهنگی و ادبی دیگر در کشور ایران و به صورت موردی در مطالعۀ صورت گرفته در این مقاله در استان آذربایجان شرقی و شهر تبریز با چالش‌های مدیریت فرهنگی منحصر به فردی روبرو هستند که می‌تواند مانع از توانایی آنها در تعامل با مخاطبان و انجام مأموریت‌ها و رسالت‌هایشان

شود. با بررسی اولیه و اجمالی شاخصه‌های تأثیرگذار موزه‌ها و اماکن فرهنگی و تاریخی و به ویژه در حوزۀ فرهنگ و ادبیات ملی و بومی، می‌توان به طور کلی به مواردی دست یافت که هر یک از آنها تأثیری مهم در اتخاذ راهبردها و تصمیم‌گیری های مدیران فرهنگی چنین مکان‌هایی دارد.

یکی از سیاست‌های توسعۀ گردشگری، به نمایش گذاشتن آرامگاه‌ها و سبک زندگی شاعران یا نویسنده‌ها و میراث ناملموس فرهنگی و ادبیات کشورهاست و این در حقیقت تبلور مؤثر ماهیت فرهنگ آن کشور به شمار می‌آید که به نمایش درآمده است. جذب و پاسخ‌دهی به این طیف متنوع مخاطبان و محققان و حتی بازدیدکنندگان معمولی، می‌تواند کاری پیچیده و یکی از چالش‌های مدیریتی اماکنی چون مقبرۀالشعرا باشد.

مسئلۀ دیگری که امروزه گریبان‌گیر مدیریت سنتی مکان‌های فرهنگی نظیر مقبرۀالشعرا شده است عدم توانایی این مراکز در رقابت با فنآوری‌های نوپدید و رسانه‌های دیجیتال است. در عصر دیجیتال امروزی، رقابت بر سر دامنۀ توجه، شدید است. گردانندگان مقبرۀالشعرا باید راه‌هایی را برای رقابت با محتوای آنلاین و در دسترس بیابند و تجربیات منحصربه فردی ارائه دهند که بازدیدکنندگان را تشویق کند تا با ادبیات در یک فضای فیزیکی درگیر شوند و این خود مسئله و چالشی مدیریتی برای گردانندگان این مجموعه است.

محدودیت‌های بودجه و منابع را نیز می‌توان مانع مهم دیگری در توسعۀ این مکان دانست. کمبود منابع مالی نه تنها مقبرۀالشعرا را درگیر نموده بلکه گریبان‌گیر بسیاری از مکان‌های فرهنگی دیگر کشور است و موزه‌های ادبیات با بودجه و کارکنان محدود، عملاً توانایی لازم را برای توسعه و اجرای برنامه‌هایی با کیفیت بالا و تعاملی و بازاریابی مؤثر را نخواهد داشت. درک این چالش‌ها برای توسعۀ استراتژی‌های مدیریت فرهنگی مؤثر برای مقبرۀالشعرا بسیار مهم است. با پرداختن به این مسائل، مدیران این مجموعه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که همچنان نقش حیاتی خود را در عرصۀ فرهنگ و هنر و ادبیات در جامعه ایفا می‌کنند. لازم به ذکر است که چالش‌های مدیریتی بسیاری را می‌توان برای این موضوع برشمرد که در این نوشتار تنها به تعدادی از مهم ترین آنها پرداخته شد.

این پژوهش که به بررسی چالش‌های مدیریت فرهنگی مقبرۀالشعرای تبریز می‌پردازد در پی آن است که با واکاوی و بررسی علل و عوامل ایجاد ضعف‌های مدیریتی در این مجموعه، پیشنهاداتی را برای رفع آن مشکلات ارائه نموده و این مرکز و گنجینۀ عظیم فرهنگی و ادبی را به رسالت ادبی خود سوق داده و نزدیک نماید. برای تجزیه و تحلیل چالش‌های مدیریت فرهنگی که پیشتر اشاره شد، تمرکز بر این است که چگونه می‌توان این چالش‌ها را از طریق تکنیک‌های نوآورانه، استراتژی‌های جذب مخاطب و مدل‌های تأمین مالی پایدار کاهش داد. این هدف واضح، مختصر و قابل اجرا است. حوزۀ خاص تمرکز (چالش‌های مدیریت فرهنگی) را شناسایی می‌کند و حوزه‌های کلیدی را برای راه‌حل‌های بالقوه (تکنیک‌های ارائه ، مشارکت مخاطب، و مدل‌های تامین مالی) مشخص می‌کند.

جستجوی هویت تاریخی و فرهنگی در قلمرو مقبرۀالشعرا مملو از چالش‌هایی است که مدیران فرهنگی باید از آن عبور کنند. از تضمین بازنمایی مفاهیم و میراث ماندگارگرفته تا پرداختن به اصالت و درگیر کردن مخاطبان معاصر. این نهادها نقش مهمی در شکل‌دهی روایت‌هایی دارند که هویت متنوع ما را منعکس می‌کنند. در تحقیق پیش رو با توجه به ابعاد متنوعی که مدیران فرهنگی را در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست های فرهنگی مقبرۀالشعرا دچار چالش و ضعف‌های مدیریتی می‌کند از ادبیات پژوهشی متنوعی بهره‌مند می‌سازد و لذا پژوهشگر برای نیل به اهداف و رسیدن به پاسخ‌هایی برای پرسش‌های پیش رو، از ادبیات روایی و پایایی و مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی آمیخته با گفتمانی آکادمیک بهره برده است تا بتواند در نهایت راهکارهایی برای رفع چالش‌ها و توسعۀ مدیریت فرهنگی این مجموعه ارائه دهد.

با توجه به موضوعاتی که ترسیم گردید، سؤالات بسیاری برای بررسی و پژوهش در راستای چالش‌های مدیریتی مقبرۀالشعرا پدید می‌آید که در اینجا به چند مورد آن می‌پردازیم که در راستای اهداف پژوهش هستند:

- چه چالش‌هایی در مدیریت مجموعهٔ تاریخی و فرهنگی و ادبی مقبرهٔ الشعرای تبریز وجود دارد؟
- چگونه مدیران مقبرهٔالشعرا می‌توانند از تکنیک‌های نوآورانه برای نمایش، حفظ و گسترش مؤثر میراث ناملموس ادبیات و فرهنگ غنی نهفته در آن استفاده کند؟
- مدیران فرهنگی استان چه راهکارهایی را می‌توانند برای جذب مخاطبان مختلف با سطوح مختلف تخصص ادبی به کار گیرند و بر رونق این مکان فرهنگی بیفزایند؟
- چگونه مقبرهٔالشعرا می‌تواند از فنآوری برای بهبود تجربهٔ بازدیدکنندگان استفاده کند که در عین حال متمایز از منابع آنلاین باشد؟
- چه مدل‌هایی برای ایجاد درآمدزایی و رونق اقتصادی و منابع مالی پایدار می‌توان در مدیریت فرهنگی این مجموعه اتخاذ نمود و نقش اقتصاد فرهنگ در این زمینه را توسعه داد؟

اگرچه در باب مقبرهٔالشعرا، محلهٔ سرخاب و شاعران کهن و فرهنگ و ادب تبریز و آذربایجان از دیرباز تاکنون پژوهش‌های بسیاری انجام شده است و منابع کتابخانه‌ای متعدد و متنوعی موجود است که به فراخور نیاز در راستای معرفی این مکان در مقالهٔ حاضر از آنها اقتباس گردیده اما یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در بررسی و واکاوی پیشینهٔ تحقیقات کمتر بدان دست یافتیم پرداختن به شیوهٔ مدیریت مکان‌های فرهنگی و علی‌الخصوص مقبرهٔالشعرا و چالش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران و به ویژه در این محوطهٔ تاریخی و فرهنگی بوده است، به نحوی که پژوهنده در جستجوی کتابخانه‌ای و اینترنتی آن به منبع خاصی در این موضوع دست نیافت و صرفاً موضوعاتی در باب مدیریت مراکز و سازمان‌های فرهنگی و مفاهیم کلی حوزهٔ مدیریت یافت شد که به فراخور نیاز در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته و در قسمت منابع قابل دسترسی است.

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش کیفی با رویکرد تفسیری است. از آن جایی که رویکردهای تفسیری شامل نظریه‌ها و دیدگاه‌های اجتماعی، و در بردارندهٔ دیدگاه‌هایی از واقعیت به عنوان برساخت‌های اجتماعی یا دارای معنا بر اساس تفسیر بازیگران از رویدادها هستند، لذا در اینجا ضمن جمع‌آوری داده‌ها از چندین تکنیک مانند مصاحبه و پرسش‌نامه‌های عمومی، مشاهدات میدانی، و مطالعات ادبیات مرتبط با تحقیق سعی بر آن شده است تا به یافته‌های مورد نظر خود در راستای یافتن پاسخ‌هایی به پرسش‌های این پژوهش دست یابد.

مقبرهٔالشعرای تبریز

«بی‌شک آرامگاه، بعد از مسجد، مهم‌ترین بنای دورهٔ اسلامی است که در بیشتر شهرهای ایران دیده می‌شود. این فضاهای جدید در بسیاری از موارد در توسعه و یا ساخت شهر نقش اساسی داشته اند» (بلیلان اصل و دوستدار، ۶۶:۱۳۹۴). بسیاری از مورخان و اندیشمندان صاحب‌نظر جهان نیز بر اهمیت تاریخی آن تأکید کرده‌اند، به عنوان مثال ولیام دورانت خواستگاه آغاز معماری را از «آراستن گورها» معرفی می‌کند.

در شهر سرزندهٔ تبریز، گنجینه‌ای از میراث فرهنگی و میراث شعری در مقبرهٔالشعرا نهفته است. این محوطهٔ تاریخی، مکانی است که ماهیت خلاقیت، الهام و هویت فرهنگی ایرانی را در بر گرفته و مدفن شعرا و ادبا و بزرگان فرهنگ و ادبیات ایران است. در یادآوری اثبات این دعا: «تاریخ گزیده در قرن هشتم هجری، متقدم‌ترین کتابی است که نام مقبرهٔالشّعرا را به صراحت آورده است و قبل از آن نامی از مقبرهٔالشّعرا برده نشده است و حمد الله مستوفی (در این کتاب) و کتاب دیگر به اسم نزهةالقلوب اشاره کرده است که در مقبرهٔالشّعرای سرخاب، انوری و خاقانی و ظهیرفاریابی و شمس‌الدین سجاسی و فلکی شروانی و دیگر شعرا مدفون‌اند» (محمد زاده، ۶۶:۱۳۹۷).

این مجموعهٔ فاخر که نمادی بیش از یک گورستان تاریخی و یادآور تاریخ غنی ادبی این کشور و تأثیر عمیق شاعران نامدار آن بر فرهنگ این مرز و بوم است، خاستگاه خود را به زمانی برمی‌گرداند که شعر در جامعهٔ ایران حکم‌فرما بود. این محوطهٔ تاریخی که برای گرامی‌داشت یاد واژه‌سازان برجسته ساخته شده است، آزمون زمان را پس داده و میراث شعری را برای نسل‌های آینده

حفظ کرده است. با کاوش در اعماق این مقبرۀ تاریخی، نه تنها به اهمیت تاریخی و ارزش فرهنگی آن پی می‌بریم، بلکه چالش‌های بی‌شمار در مدیریت و حفظ چنین میراث گران‌قیمتی را نیز کشف می‌کنیم.

بی شک باز کردن ملیلۀ تاریخ که مقبرۀالشعرای تبریز را در برگرفته است، روایتی از درخشش هنری و تعالی شاعرانه را آشکار می‌کند اما از آنجایی که در باب معرفی این مکان، سال‌های سال است که پژوهشگران و اساتید فرهیختۀ حوزه ادبیات و تاریخ و ... بسیار نوشته‌اند و بدان پرداخته شده است، لذا قصد نداریم با یادآوری تاریخچۀ مقبرۀالشعرا به معرفی دوبارۀ آن بپردازیم و با فرض اینکه خوانندۀ گرانمایۀ این مطلب، شناختی قبلی و کامل نسبت به این بنا و جایگاه ارزشمند تاریخی آن دارد و با در نظر گرفتن شناخته بودن این مجموعۀ عظیم تاریخی و فرهنگی و همچنین برای حفظ موضوع محوری مورد بحث در این مقاله، از دریچه‌ای انتقادی، به بررسی و تحلیل چالش‌های مدیریت فرهنگی مقبرۀالشعرا تبریز پرداخته و سعی بر آن شده است که بینش‌هایی را دربارۀ پیچیدگی‌های حفاظت، حکمرانی و چشم‌انداز در حال تحول گردشگری و توسعه در این محیط نمادین از نگاه دانش تخصصی مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی ارائه نماید.

از آنجایی که بار سنگین مسئولیت زنده نگه داشتن میراث عظیمی که در این گنجینۀ فاخر نهفته است و انتقال آن به نسل‌های آتی امروز بر عهدۀ مدیران فرهنگی این مجموعه است یادآوری این نکته خالی از لطف نیست که «مدیریت فرهنگی دانشی میان رشته‌ای است که هم ریشه در علم مدیریت و هم ریشه در مبانی نظری فرهنگ دارد و البته در کرسی‌های دانشگاهی ما و از نظر آکادمیک مبانی نظری فرهنگ در حوزۀ جامعه‌شناسی قرار گرفته است» (عسگری، ۶۴:۱۳۸۴) و باید با نگاهی تخصصی برای مدیریت مجموعۀ مقبرۀالشعرا بدان پرداخته شود.

مدیریت و فرهنگ

قبل از آنکه به موضوع چالش‌های مدیریت فرهنگی مقبرۀالشعرا و بررسی وضعیت آن در این حوزه بپردازیم لازم است در چند گزاره به معرفی اجمالی علم مدیریت و نسبت آن با فرهنگ و مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی پرداخته شود. در تعریف فرهنگ به منابع متعدد و معتبری می‌توان دست یافت اما به این جمله در راستای محوریت بحث مقاله بسنده می‌کنیم که «فرهنگ پیوند اصلی میان اعضای یک جامعۀ انسانی را تشکیل می‌دهد. فرهنگ شامل باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های یک نظام اجتماعی است. فرهنگ، مفروضات پنهانی هستند که عمیقاً در هستۀ حافظه جمعی ما لنگر انداخته‌اند» (قرجه‌داغی، ۲۰۱۱: ۳۲). از این تعریف می‌توان چنین برداشت کرد که جایگاه شعر و ادبیات در حافظۀ تاریخی مردم ایران زمین، در حقیقت همان مفروضات پنهانی است که در تعریف فوق جای گرفته است. اما به همان میزان که در تعریف فرهنگ دشواری وجود دارد، ارائۀ تعریفی مورد اجماع از مدیریت نیز مشکل است. برای واژۀ مدیریت، تعاریف بسیاری ذکر شده است اما شاید بتوان در تعریفی کوتاه و جامع مدیریت را اینگونه تعریف کرد: «مدیریت، فراگرد به کارگیری مؤثر وکارآمد منابع مادی و انسان برمبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع وامکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به هدف‌های تعیین شده صورت می‌گیرد» (رضائیان، ۱۳۹۰: ۲)

نکتۀ ظریفی که در رابطۀ نسبت میان مدیریت و فرهنگ می‌توان یافت آن است که در تعاریف علم مدیریت فاصله‌ای اندک ولی معنادار بین رهبری و مدیریت ارائه شده است. مدیریت سازوکارهایی مشخص و روشمند و علمی دارد که همچون معادله‌ای ریاضی‌گونه در جهت تحقق اهداف سازمانی اجرا می‌شود و طبیعتاً این شیوه‌ها برای مکان‌های فرهنگی نظیر مقبرۀالشعرا نمی‌تواند چندان کاربرد عملیاتی و مؤثر داشته باشد؛ اما رهبری یک مجموعۀ فرهنگی، چیزی بیش از پیاده‌سازی الگوهای از پیش تعیین شده است، چرا که در آن با موضوعات حساسی چون فرهنگ و رابطۀ آن با انسان‌ها سروکار داریم. «به عبارت دقیق‌تر تفاوت اصلی رهبری با مدیریت را باید در مؤلفه‌های فکری و فرهنگی این دو جستجو کرد» (عسگری، ۸۰:۱۳۸۸).

نگاهی به چالش‌های مدیریت در مقبرۀالشعرای تبریز

مقبرۀالشعرای تبریز را با تمامی ظرفیت‌ها و پتانسیل‌هایی که در خود نهفته دارد باید در جایگاهی فراتر از آنچه که امروز در آن جریان دارد و صرفاً تبدیل به مکانی تاریخی و گردشگری شده‌است می‌یافتیم؛ بلکه آن را باید به عنوان موزۀ ادبیات ایران قلمداد کرد. « تبدیل موزه به مرکز فرهنگی نه تنها شامل تفکر دوباره در مورد فعالیت‌های روزانه می‌شود بلکه نهادها را مجبور به بازنویسی مأموریت خود کند که متشکل از برنامه‌ها، توجه به تودۀ مردمی وسیع و متنوع، تبادل تصویری قدرتمند و مشارکت در ارتقای سیاست فرهنگی است» (سانتاگاتا، ۱۳۹۴:۱۳۶۸) و با این وصف، این مجموعه را در قامت یک نهاد مستقل فرهنگی، یا سازمان فرهنگی می‌توان تعریف نمود. اما با توجه به چالش‌ها و نقص‌های مدیریتی که سالیان سال بر آن وارد بوده است امروزه شاهد آن هستیم که این مجموعه در سکوتی محض و صرفاً در حد یک مکان گردشگری به ارائۀ خدمات می‌پردازد. در این راستا برخی از مهم‌ترین نقدهای احصا شده در جریان یافته‌های این پژوهش به شرح زیر می آید:

ضعف مدیریت و فقدان نقش رهبری در مجموعۀ مقبرۀالشعرا:

در ادامۀ آنچه در بررسی نسبت میان مدیریت و فرهنگ در بالا اشاره شد، شاید بتوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های فعلی مدیریت مقبرۀالشعرا را نداشتن شیوه و روش مدیریت روشن و فقدان جایگاه معنوی رهبری فرهنگی در مدیریت آن عنوان کرد. در تأیید این ادعا بهتر است به برخی نکات اشاره گردد: «در تعریف این مفهوم، گروهی معتقدند رهبری یعنی فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد و درتفاوت رهبری و مدیریت نیز گفته شده که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف، ولی اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد، آن را مدیریت می‌نامند» (رضاییان، ۱۳۹۰:۴۲۳). از آنجایی که مدیریت کلان مکان‌هایی نظیر مقبرۀالشعرا و خانۀ پروین اعتصامی تحت مالکیت و نظارت و مدیریت اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان آذربایجان شرقی قرار دارد و این امر می‌توانست امکان خوبی را فراهم نماید تا شاهد جریان‌ها و اتفاقات خوبی در عرصۀ فرهنگی در این مکان باشیم، اما عملاً شاهد رفتارهای افتان و خیزانی هستیم که گاه حمایتی تمام‌قد و گاه بی‌توجهی محض را از سوی مسئولین امر به خود دیده است. در حوزۀ مدیریت فرهنگی، تأمل و ارزیابی در اصلاح و تقویت شیوه‌های موجود اهمیت بالایی دارد؛ پس با تأکید بر اهمیت مشارکت جامعه و مشارکت ذی‌نفعان، به نقد استراتژی‌های مدیریت فعلی در مقبرۀالشعرای تبریز می‌پردازیم.

با توجه به اینکه مقبرۀالشعرا سال‌هاست که با واسپاری به انجمن‌های ادبی و بدون حمایت‌های مالی مشخص مدیریت می‌شود در طی سالیان اخیر شاید مهم‌ترین نکته‌ای را که گریبان‌گیر توسعۀ فرهنگی این مکان بوده است بتوان عدم برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های مدون فرهنگی و در کنار آن، مدیریت سلیقه‌ای معرفی کرد و عوامل دیگری نظیر نبود نیروی انسانی کارآمد و مدیران حرفه‌ای باعث شده است که این بنای فاخر اغلب در سکوت و خاموشی و تهی از برنامه‌های منسجم، خلاقانه و مدون قرار گیرد. در این نوشتار، بازۀ زمانی سال ۱۴۰۰ تا تابستان ۱۴۰۳ را به دو دلیل انتخاب نموده ایم:

- نخست آنکه با توجه به شیوع بیماری کرونا و تعطیلی عمدۀ مراکز عمومی طی حدود ۲ تا ۳ سال قبل از آن (از سال ۱۳۹۷ تا اواخر ۱۳۹۹)، مجموعۀ مقبرۀالشعرا نیز همچون سایر مراکز گردشگری کشور دستخوش تعطیلی‌ها و سایر تدابیر و الزامات بهداشتی و حاکمیتی آن سال‌ها بود و امکان ارزیابی مدیریت فرهنگی آن مجموعه در آن بازۀ زمانی مقدور نبوده و این قضیه شیوه‌ای دیگر از پژوهش و موضوعی متفاوت را می‌طلبد که از محوریت مورد بحث این نوشتار به دور است.
- دوم آنکه به لحاظ تحولات سیاسی ایران از سال ۱۴۰۰ تا تابستان ۱۴۰۳ شاهد تصدی‌گری روش خاصی از مدیریت در وزارت فرهنگ و به تبع آن مدیران منصوب آنها در استان بوده‌ایم که می توان شاخصه‌ها، مدل‌ها و روش‌های آن را به لحاظ آنکه تابع یک سیاست متمرکز بوده است بهتر مورد نقد علمی قرار داد.

در چند سال گذشته تاکنون یعنی در بازهٔ زمانی سال ۱۴۰۰ تا تابستان ۱۴۰۳ تبلور برنامه‌های فرهنگی مقبرةالشعرا را صرفاً و تنها در برخی مناسبت‌های خاص یا در حاشیهٔ برخی رویدادهای استانی و ملی یا بازدید مقامات با اجرای برنامه‌هایی محدود و سفارشی شاهد بوده‌ایم و سایر فعالیت‌های آن در حد امورات روزمره است. مدعای این سخن را نیز می‌توان به طور مثال در برگزاری نشست دیدار اصحاب فرهنگ و هنر با رئیس جمهور وقت و یا برگزاری برخی شب‌های شعر در مناسبت‌های دولتی و ملی و مذهبی جستجو کرد که آن هم به صورت مقطعی و سفارشی و دعوت از تعداد محدودی از شرکت‌کنندگان صورت پذیرفته است. حال سؤال اینجاست که:

« آیا این مکان اگر توانمندی برگزاری نشست‌هایی در ابعاد ملی و فراملی را دارد چگونه نمی‌تواند حتی دارای تقویم محلی رویدادهای فرهنگی و منحصر به فرد خود باشد؟!»

چرا که «هر مرکز هویتی حتماً مسئولیت محلی هم دارد و باید میان وظایف هویتی و محلی خویش نسبت کمّی درستی برقرار نماید» (عسگری. ۶۲:۱۳۸۸). اما در عمل شاهد این هستیم که این مکان ارزشمند، نه تنها نقش و جایگاه بین المللی و ملی خود را در سال‌های اخیر کمرنگ‌تر دیده و از دست داده، حتی در نقش‌آفرینی محلی خود نیز ناکام مانده و گذشتهٔ درخشان خود را به تاریخ سپرده است. از آنچه که رفت، فقدان یا ضعف مدیریت و رهبری این مجموعه را می‌توان مهم‌ترین بحث در بروز چنین فضایی دانست.

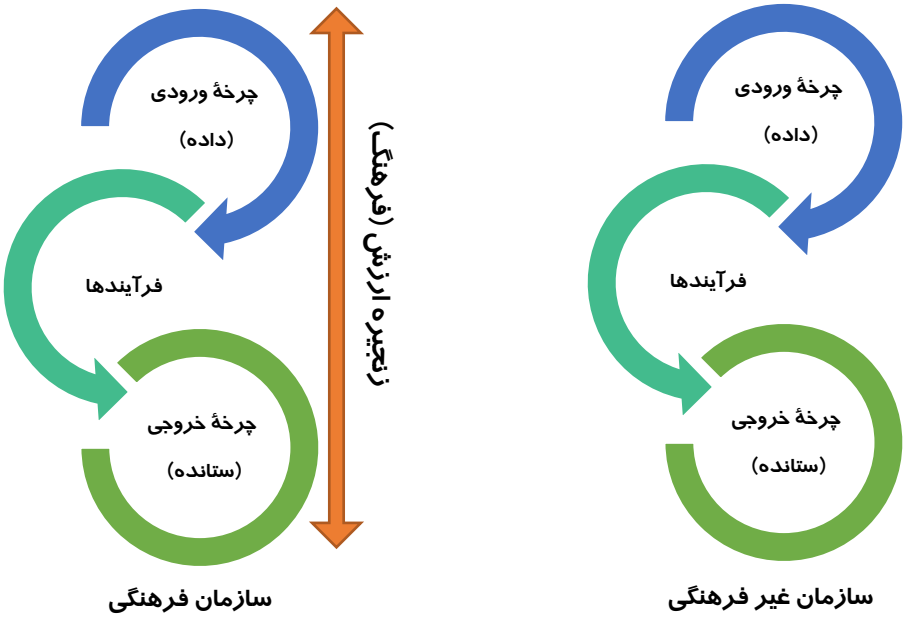
عدم توجه به مخاطبان

یکی از ویژگی‌های مراکز پویای فرهنگی که در حقیقت ماهیت وجودی خود را از آن می‌یابند، حضور مخاطبان و مشارکت آنها در فعالیت‌های تعاملی فرهنگی است. «مفهوم تعامل با مخاطب تعاریف و تفاسیر مختلفی از اجزای آن در ادبیات علمی و دانشگاهی دارد. با این وجود، ایدهٔ اصلی این است که هر مرکز فرهنگی به دنبال مشارکت دادن مخاطبان از لحاظ فیزیکی، ذهنی و عاطفی در فعالیت‌های فرهنگی مختلف است و از این طریق روابط بین سازمان و مخاطب ایجاد می‌کند، با توجه به این واقعیت که مشارکت مخاطب، فرآیندی بلند مدت مبتنی با ترکیب فعالیت‌های کوتاه‌مدت است» (KRIKŠČIŪNIENĖ .JURĖNĖ, 2019: 3). در چنین مراکزی شاهد آن هستیم که مدیران و سیاستگذاران فرهنگی با اجرای برنامه‌های تعاملی کوتاه‌مدت و پروژه‌های مخاطب محور، سعی در جریان‌سازی تعاملی و ایجاد انگیزه و ارزش معنوی برای مخاطبان کرده و برای نقش‌آفرینی آنها در برنامه‌های فرهنگی زمینه ساز می‌شوند.

از آنجایی که در رویکرد سیستمی علم مدیریت، چرخهٔ ورودی (داده) تبدیل به فرآیند شده و در نهایت خروجی (ستانده) به دست می‌آید و این نشان‌دهندهٔ میزان موفقیت مدیریت در رسیدن به اهداف است؛ اما این رویکرد در مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی «توسط سازمان‌های فرهنگی در قالب زنجیرهٔ ارزش طی می‌شود، به عبارت دیگر سازمان‌های فرهنگی با ایجاد ارزش افزوده بر ستاندهٔ اولیه از طریق فرآیندهای مشخص محصول نهایی را به مخاطبان خود عرضه می‌کند»(هاشمیان ۳۲:۱۳۹۱). لذا در مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی میزان دادهٔ اولیه به همراه ارزش افزوده مهم است و این ارزش افزوده همان بعد معنوی و فرهنگی و نرم‌افزاری است که حاکم بر تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها و اجراهای مدیریت فرهنگی است. (شکل شمارهٔ ۱) در حقیقت با استناد به این مدل می‌توان چنین گفت که «اگر رابطه‌ای مناسب بین باورها و ارزش‌های فرهنگی، استراتژی، ساختار و سیستم وجود داشته باشد، عملکرد سازمان افزایش خواهد یافت» (ناظمی اردکانی، ۲۵۵:۱۳۹۱)

لذا با استناد به موارد ذکر شده، یکی دیگر از نقدها و چالش‌های مهم مدیریتی مقبرةالشعرا را می‌توان به نادیده گرفتن زنجیرهٔ ارزش یا همان مخاطبانی دانست که از محصول نهایی آن باید ذی‌نفع گردند و مخاطبان این مجموعه نقشی دوسویه و تعاملی را باید از ابتدای چرخهٔ مدیریتی تا انتهای آن داشته باشند که در حال حاضر چنین نیست و نگاه مدیریتی این مجموعه به مخاطبان صرفاً در حد فروش بلیت جهت بازدید روزانه از مجموعهٔ متمرکز است و هیچگونه نقش تعاملی روشن و مدونی در این باب مشاهده

نمی‌شود. از سوی دیگر مخاطبان دائمی این مجموعه نیز اغلب اعضای انجمن‌های ادبی و شعرا و اهل قلم هستند که آنها نیز به لحاظ کمّی دارای تعداد محدودی بوده و اغلب نیز تعامل و شمارکت در اجرای برنامه‌های ادبی برای آنها میسر نیست.



شکل شمارهٔ ۱ – رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان‌های غیر فرهنگی در مقایسه با همین رویکرد در سازمان فرهنگی

در راستای این پژوهش و در تکمیل یافته‌ها و تحلیل داده‌های بیشتر، با انجام یک نظرسنجی آنلاین عمومی با موضوع « چالش‌های مدیریت فرهنگی مقبرةالشعرای تبریز» که در آن تعداد بیش از ۱۰۷ نفر شرکت کردند، سعی بر آن شد تا نگاه مخاطبان به برخی چالش‌ها را احصا و بررسی و تحلیل نماییم. در این نظرسنجی شرکت‌کنندگان با تکمیل پرسشنامه‌های الکترونیکی که شامل ۱۴ سؤال به صورت انتخاب گزینه‌ای و تشریحی بود نظرات خود را در خصوص وضعیت مدیریت این مجموعه ثبت نمودند. با توجه به اهمیت جایگاه مخاطبان و بازدیدکنندگان و سهم آن در تعامل با این مجموعه، بخشی از چالش‌های مدیریتی مقبرةالشعرای تبریز از نگاه مخاطبان شرکت‌کننده در این نظرسنجی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و نتایج آن در جداول ماتریسی ارائه گردید.

در جدول شمارهٔ ۱ وضعیت کمی شرکت‌کنندگان به تفکیک جنسیت، میزان تحصیلات، شهر محل سکونت و میزان آشنایی با مقبرةالشعرا نسبت به تعداد مراجعه به این مجموعه جمع‌بندی و نتایج حاصله با نسبت پراکندگی به درصد مشخص شد. لازم به ذکر است که ۸۸ درصد شرکت‌کنندگان دارای تحصیلات آکادمیک در سطوح بالا هستند.

عنوان سؤال	پاسخ	میزان پراکندگی به درصد از بیشترین به کمترین
جنسیت	مرد	٪۶۴
	زن	٪۳۶
تحصیلات	کارشناسی	٪۳۲
	دکتری	٪۲۹
	کارشناسی ارشد	٪۲۷

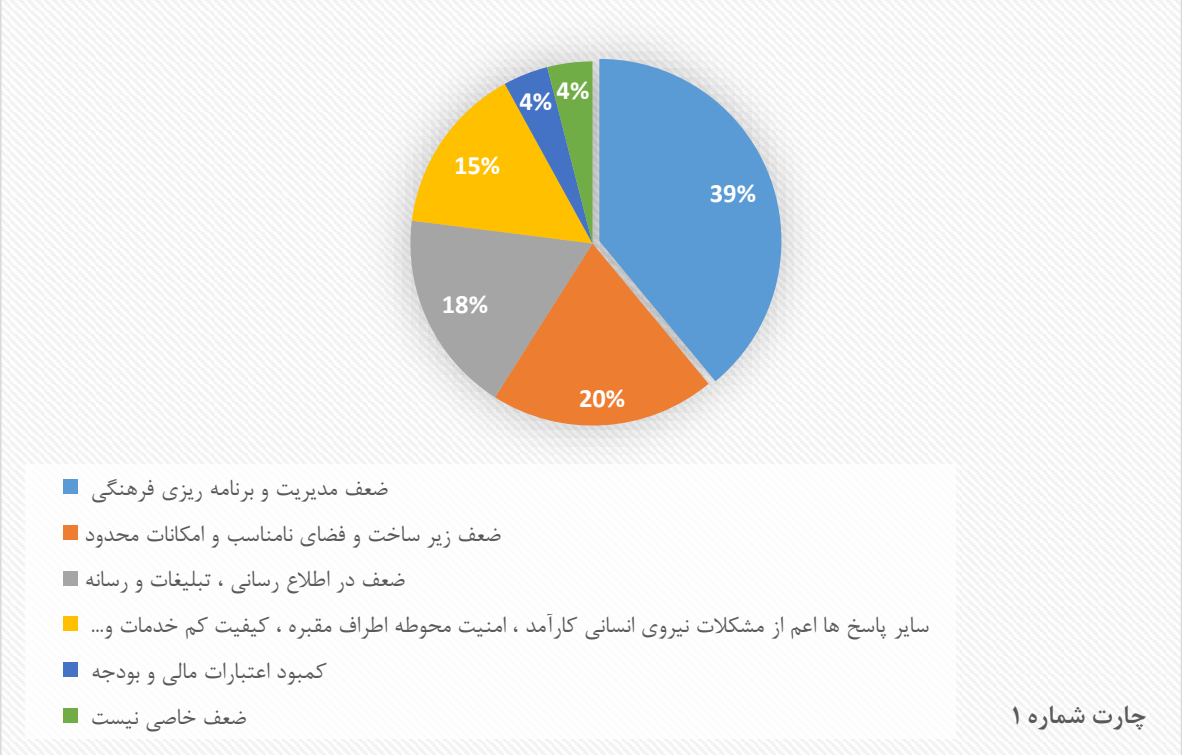
عنوان سؤال	پاسخ	میزان پراکندگی به درصد از بیشترین به کمترین
	دیپلم و کاردانی	٪۱۲
محل سکونت	تبریز	٪۷۶
	سایر نقاط ایران	٪۱۳
	سایر شهرهای آذربایجان شرقی	٪۱۱
میزان آشنایی با مقبرۀالشعرا	چندبار مراجعه کرده‌ام	٪۴۷
	یک بار مراجعه کرده‌ام	٪۲۴
	به طور مرتب مراجعه می‌کنم	٪۱۴
	تا به حال به مقبرۀالشعرا مراجعه نکرده‌ام	٪۱۴

جدول شمارۀ ۱ – وضعیت کمی شرکت‌کنندگان

در ادامۀ این نظرسنجی، چالش‌های مدیریتی مقبرۀالشعرای تبریز را از نگاه مخاطبان، با طرح سه سؤال زیر و به صورت تشریحی مورد جمع‌بندی و تحلیل قرار دادیم. با توجه به تنوع پاسخ‌ها و تکثر موضوعاتی که پاسخ‌دهندگان به آنها اشاره نموده بودند در تحلیل‌های زیر، ضمن بررسی پاسخ‌های تشریحی، کلمات کلیدی پرتکرار (ابرکلمات) از پاسخ‌ها احصا گردید و به ترتیب اولویت‌های مورد اشارۀ مخاطبین از بیشترین به کمترین ذکر شده است. البته این نکته قابل ذکر است که برای انجام نظرسنجی‌های غیر مستقیم نیز روش‌های دیگری مدنظر بود که برای تجزیه و تحلیل تعداد بیشتری از مخاطبان و بازدیدکنندگان از مجموعۀ مقبرۀالشعرا می‌توانستیم از روش‌های درگیر شدن آنها با اطلاعات آنلاین و ارزیابی میزان دسترسی، تعداد بازدیدها، نظرات، لایک‌ها و سایر شاخص‌های گرفته‌شده توسط رسانه‌های اجتماعی نیز بهره مند شویم که متأسفانه این مجموعه فاقد سایت اینترنتی، پیج اینستاگرامی و سایر شبکه‌های اجتماعی فعال است که دسترسی به این موضوع را سخت و پراکنده می‌کند.

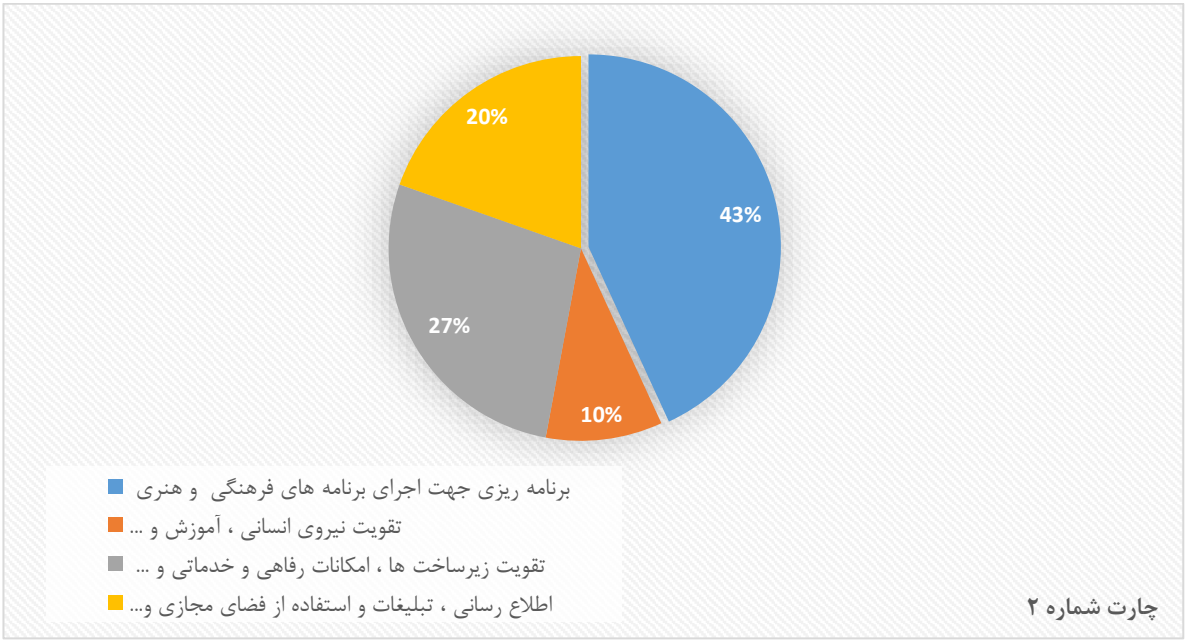
در سؤال سوم که به دریافت راهکارها و راه حل‌ها برای حل چالش‌های مدیریتی مقبرۀالشعرا می‌پردازد، به جای استفاده از چارت و نمودار از جدول ماتریسی ابر کلمات پیشنهادی استفاده نموده‌ایم.

- به نظر شما بزرگ‌ترین ضعف مدیریت فرهنگی مقبرۀالشعرا چیست؟ (چارت شمارۀ ۱)



چارت شماره ۱

- اگر مدیر مجموعهٔ فرهنگی و هنری مقبرةالشعرا بودم اولین تصمیم و اقدامم این بود... (چارت شمارهٔ ۲)



چارت شماره ۲

- در این بخش خواهشمند است نظرات و پیشنهادات خود را در مورد چالش‌های مدیریتی مقبرةالشعرا و راه حل‌های پیشنهادی برای رفع آنها ارائه کنید. (جدول شمارهٔ ۲)

ردیف	راهکارها و پیشنهادات مخاطبین و شرکت‌کنندگان در نظرسنجی	پراکندگی
۱	تقویت مدیریت مجموعه و انتخاب مدیر تخصصی، کارآمد و دارای تعامل و خلاقیت، مدیریت واحد و منسجم، تشکیل هیئت امنا	٪۴۰

ردیف	راهکارها و پیشنهادات مخاطبین و شرکت‌کنندگان در نظرسنجی	پراکندگی
۲	اجرای برنامه‌های متنوع فرهنگی، هنری، کنسرت، محافل و نشست‌های ادبی به صورت منظم و مدون	٪۳۰
۳	لزوم حل مشکلات محیطی امنیتی، دسترسی، ایجاد فضاسازی، گرافیک محیطی، نصب تابلوها و اِلمان‌ها، چاپ بروشور، اطلاع‌رسانی، استفاده از فضای مجازی و موضوعاتی از این دست	٪۳۰

جدول شمارۀ ۲- راهکارهای پیشنهادی شرکت‌کنندگان در نظرسنجی جهت رفع مشکلات مدیریتی مجموعۀ مقبرةالشعرا

از آنچه در این بخش گفته شد می‌توان یکی از چالش‌های موجود در مدیریت این مجموعه فرهنگی را که در ابتدای مقاله که از آن به عنوان موزۀ ادبیات یاد شد، «عدم پویایی در نقش‌های چندوجهی » که مقبرةالشعرای تبریز در خود به صورت بالقوه دارد عنوان کرد. «در سطح جهانی، موزه‌ها با یک ضرورت مستمر برای نوآوری مواجه هستند و تلاش می‌کنند نقش‌های چندوجهی خود را نه تنها به‌عنوان مخزن‌های دانش بلکه به عنوان فضاهای پویا برای ایجاد تعامل با مخاطبان ایفا کنند» (Dabamona, 2023: 149).

ضعف در بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین اطلاع‌رسانی و رسانه‌ای و خدمات آنلاین

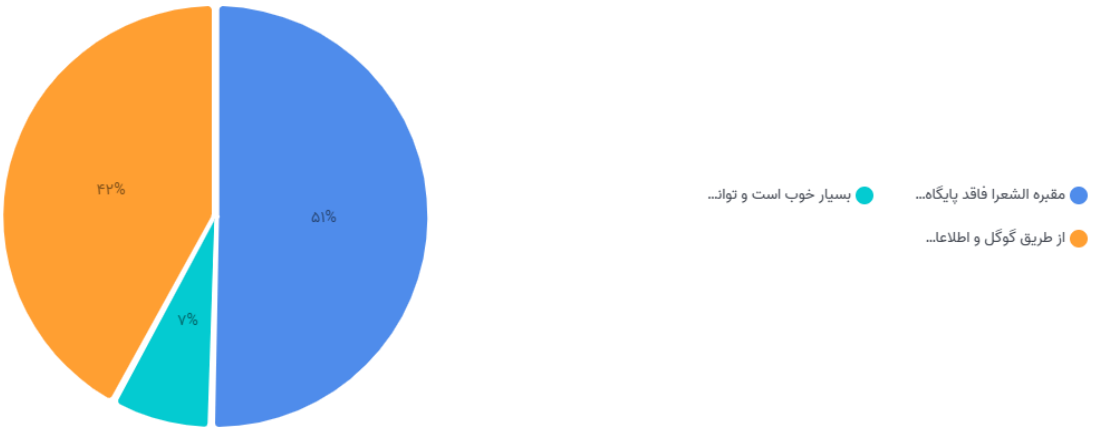
فنآوری‌های نوین، رسانه‌ها و پلتفورم‌های خدمات‌رسان الکترونیکی امروزه درحال القای فرهنگی جدید هستند و «پذیرفتن رسانه و تاثیر آن بر فرهنگ عامه به عنوان عامل مهم اجتماعی برای تفسیر، تحلیل و نقد نقشهای مدیریتی ، باعث برهم زدن کلیشه‌ها شده و این سواد رسانه‌ای نوینی را می‌طلبد که در کنار موضوعات سنتی‌تر در برنامه‌ریزی و مدیریت، مؤثر واقع شود» (Scharrer, 2015: 20). امروزه استفاده از فنآوری‌های نوین اعم از ظرفیت بالای رسانه‌ها، پلتفورم‌های جدید اطلاع‌رسان و خدمات‌رسان الکترونیکی و وب سایت‌ها، دسترسی مخاطبین و علاقه‌مندان به حوزه‌های تاریخ، فرهنگ ، هنر و ادبیات را بسیار گسترش داده است؛ به عنوان مثال تمامی موزه‌های مطرح دنیا امروزه با ایجاد تورهای مجازی و گالری‌های تحت وب توانسته‌اند تا بخش زیادی از پتانسیل‌های گردشگری را به خود جلب نمایند.

در بررسی صورت گرفته در این پژوهش، متأسفانه دریافتیم که مجموعۀ مقبرةالشعرای تبریز فاقد وبسایت، اپلیکیشن‌های خدمات‌رسان و حتی صفحات فعال و گسترده در شبکه‌های اجتماعی است و در عصر ارتباطات، در سکوت و انزوای مجازی و رسانه‌ای به سر می‌برد که این موضوع را می‌توان به دیگر چالش‌ها و ضعف‌های مدیریتی این مجموعه تعبیر و تفسیر کرد. برخی عوامل نظیر حضور مدیران و کارکنان کهنسال و ناآشنا به دانش رسانه‌ای کافی و عدم وجود تیم رسانه‌ای و وب‌سایت اطلاع‌رسانی را می‌توان از دلایل این امر بیان نمود. این موضوع را می‌توان با جستجویی ساده در موتورهای جستجوگر مشاهده نمود.

سال‌هاست که شاهد آن هستیم که مقبرةالشعرا را به عنوان یکی از نمادهای فرهنگی، تاریخی و گردشگری تبریز معرفی می‌کنند. «در عصر اطلاعات، نمادها عنصر اثرگذار در حوزۀ فرهنگ هستند که به وسیلۀ واسطه‌های الکترونیکی صورت می‌پذیرند. نمادهای گوناگون برای مخاطبان گوناگون حاوی اطلاعات متنوع و متکثر به عنوان واقعیت اجتماعی عصر اطلاعات رد و بدل می‌شوند که این پیام‌ها و تعامل‌ها پایه‌های معرفتی را شکل می‌دهد» (مورج، ۱۴۰۰:۱۱۰). با این تعریف، می‌توان مخاطب معاصر و به ویژه نسل جدید را، جامعه‌ای دانست که بخش اعظمی از معرفت و شناخت خود نسبت به مسائل پیرامونی را به واسطۀ رسانه‌ها و فضای مجازی و فنآوری‌های نوین دریافت می‌نمایند و آن را تبدیل به واقعیتی در ضمیر ناخودآگاه خود می‌کنند.

در بخش دیگری از نظرسنجی که پیرامون مسائل و چالش‌های مدیریتی مقبرةالشعرا انجام شد، با توجه به اهمیت و نقش رسانه‌ها و خدمات الکترونیک فرهنگی، تعدادی از سؤال‌ها به این موضوع اختصاص یافته بود که در چارت شمارۀ ۳ نتایج حاصله از آن قابل تأمل است. در این چارت از بازدیدکنندگان سؤال شده است که قبل از بازدید از مقبرةالشعرا، اطلاعات اولیه و لازم را از کدام یک از موارد به دست آورده‌اید و همانگونه که در نتیجه واضح است، این مجموعه به خاطر نداشتن وب‌سایت اختصاصی، اپلیکیشن‌ها و

صفحات مجازی، باعث سردرگمی مخاطبان و گردشگران شده و آنها را به موتورهای جستجوگر گوگل و ... سوق داده است که طبیعتاً اطلاعات دریافتی از آنها نمی‌تواند منسجم، یک‌پارچه و رسمی باشد.



چارت شمارهٔ ۳

از آنچه که در بررسی مدل‌های آماری فوق و تحلیل آنها می‌توان نتیجه گرفت این است که مجموعهٔ مقبرهٔالشعرای تبریز با چالش‌های عمدهٔ سیاستگذاری‌ها و مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی در سطح حاکمیتی مواجه است به نحوی که در ادوار مختلف تاکنون سیاستی منسجم و مدون در مدیریت نگهداری و توسعهٔ آن صورت نپذیرفته و با فراز و نشیب‌های زیادی در مدیریت مواجه بوده است. این فراز و نشیب‌ها را می‌توان با روش‌ها و مدل‌های مدیریت علمی مورد ارزیابی قرار داد و از جملهٔ آن مصادیق، عدم برنامه‌ریزی منعطف به دلیل مدیریت‌های مقطعی و گوناگون در این مجموعه بوده است. «انعطاف‌ناپذیری در برنامه‌ریزی، شروعش در نظریات هنری فایول است که برنامه‌ریزی را به حرکت قایق در آب تشبیه کرده است که با جابجایی وزش باد قایق که در آب کاملاً ثبات ندارد از مسیرش منحرف می‌شود و می‌چرخد. تغییرات ناخواسته از خط مشی‌ها هم خطراتی هستند که به طور مداوم، مؤسسهٔ بدون طرح و برنامه را تهدید می‌کند. در زمانی که محیط آرام و ثابت است می‌توان در یک طرح و برنامه به دقت تفکر و اندیشه کرد» (ناظمی اردکانی، ۱۹۵:۱۳۹۱).

همچنین نگرش و انعکاس نظرات مخاطبان و بازدیدکنندگان نیز اثبات‌کنندهٔ این ادعا است که این مجموعه فاقد سیاست‌های فرهنگی روشن و واضح است. «فقدان سیاست‌های فرهنگی با هر منشأ و منبعی که باشد گاه می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری به میراث فرهنگی یک کشور وارد ساخته و هویت آتی و توسعهٔ اقتصادی را تضعیف نماید» (سانتاگاتا، ۲۷:۱۳۹۴).

۳– نتیجه‌گیری

«موزه‌های فرهنگی با خدمت به عنوان سازمان‌هایی که به حفظ و نگهداری فرهنگ پویا اختصاص دارند، نقش مهمی از نظر وظایف اخلاقی و حرفه‌ای ایفا می کنند و به طور همزمان وظیفهٔ انتقال دانش و تقویت درک بین بازدیدکنندگان، به ویژه نسل‌های آینده را دارند» (Dabamona, 2023: 144) اما مقبرهٔالشعرای تبریز امروزه با کم‌رنگ شدن نقش‌های اساسی خود در حال از دست دادن جایگاه معنایی خود است. «دگرگونی معنا نه تنها بر فرآیند تفسیر تأثیر می‌گذارد، بلکه تعامل بین بازدیدکنندگان را شکل می‌دهد، زیرا آنها در بحث‌ها و پرسش‌هایی دربارهٔ معانی فرهنگی شرکت می‌کنند» (همان: ۱۴۹) و در صورت عدم رفع چالش‌ها و مشکلات مدیریتی آن، این وضعیت، شکل بحرانی‌تری به خود خواهد گرفت.

مقبرهٔالشعرای تبریز، گنجینه‌ای ارزشمند از میراث ادبی و فرهنگی ایران است که با چالش‌های جدی در مدیریت و حفظ خود مواجه است. پژوهش حاضر با بررسی عمیق وضعیت موجود، ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر این چالش‌ها، به دنبال ارائهٔ راهکارهایی برای بهبود مدیریت فرهنگی این مجموعه بوده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برای ارتقای سطح مدیریت مقبرهٔالشعرا،

نیازمند رویکردی جامع و مبتنی بر مشارکت فعالانهٔ همهٔ ذی‌نفعان وجود دارد. توسعهٔ یک سیستم مدیریت جامع که شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌بندی دقیق، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به نیازهای مخاطبان باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است. تقویت ساختار سازمانی و به کارگیری نیروی انسانی متخصص نیز از جمله اقدامات ضروری برای بهبود مدیریت این مجموعه به شمار می‌رود. علاوه بر این، همکاری بین‌المللی با مؤسسات و متخصصان حوزهٔ میراث فرهنگی می‌تواند به ارتقای سطح مدیریت مقبرةالشعرا کمک شایانی کند. توسعهٔ زیرساخت‌های گردشگری و ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده نیز از دیگر عوامل مهم در جذب گردشگر و بهبود وضعیت مالی این مجموعه است.

در نهایت، این پژوهش بر ضرورت توجه مدیران و سیاستگذاران فرهنگی در تبیین خط مشی‌های مؤثر با تأکید بر جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی و شیوه‌های علمی و اصولی و خلاقانه در مدیریت مقبرةالشعرا تأکید می‌کند. با در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی و تاریخی این مجموعه و همچنین نیازهای جامعهٔ محلی، می‌توان به یک مدل مدیریت پایدار دست یافت که منجر به حفظ، احیا و توسعهٔ این گنجینهٔ ارزشمند شود. در این بخش برخی پیشنهادها و راهکارها برای رسیدن به مدل مذکور بدین شرح ارائه می‌گردد:

۱- ارتقای جایگاه مقبرةالشعرا به موزهٔ ادبیات ایران و تأکید بر مدیریت جامع و در نظر گرفتن اهمیتِ داشتن یک سیستم مدیریت جامع و مستقل برای مقبرةالشعرا و ایجاد زیرساخت‌ها و ردیف بودجهٔ ملی و ثبت آن به عنوان موزه یا بنیاد.

۲- تقویت ساختار سازمانی و نیروی انسانی و منابع مالی: ضرورت تقویت ساختار سازمانی و به کارگیری نیروهای متخصص در این حوزه می‌تواند به تعالی عملکرد این مجموعه کمک کند. با واگذاری این مرکز به بخش خصوصی، جذب سرمایه‌گذاران و خیّرین فرهنگی، این مسئله می‌تواند جنبهٔ عملیاتی به خود بگیرد.

۳- توسعهٔ زیرساخت‌ها و ارتقای خدمات، و اهمیت به توسعهٔ زیرساخت‌های گردشگری و ارتقای کیفیت خدمات ارائه شدهٔ آن. البته در سال‌های اخیر اقداماتی صورت گرفته است که اگرچه مناسب ارزیابی می‌شود اما کماکان کافی نیست و هم‌چنان محوطهٔ این مجموعه با مشکلات عدیده‌ای مواجه است.

۴- توجه به برنامه‌ریزی تخصصی فرهنگی و هنری و ایجاد تقویم رویدادهای مجموعه که در این صورت ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و تاریخی این مجموعه با اجرای برنامه‌های حرفه‌ای در حوزهٔ فرهنگ و هنر و ادبیات بروز و ظهور خواهد یافت که نیازهای جامعهٔ محلی، ملی و بین‌المللی را در این خصوص باید در برنامه‌ریزی‌های مربوط به آن در نظر گرفت.

۵- توسعهٔ برخورداری مجموعه از فن‌آوری اطلاعات با ایجاد بسترهای لازم: نقش فن‌آوری اطلاعات در بهبود مدیریت مقبرةالشعرا را نباید نادیده گرفت و پس از انجام اصلاحات فوق، ایجاد وب‌سایت مجموعه و اطلاع‌رسانی و ارائهٔ خدمات در فضاهای مجازی، پلتفورم‌ها و اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی ضروری است و بدین منظور استقرار تیم رسانه‌ای و روابط عمومی مستقل برای این مجموعه پیشنهاد می‌گردد.

۶- تعیین شاخص‌های ارزیابی: مطالعه و ارزیابی تجربی عملکرد مقبرةالشعرا به ما این امکان را می‌دهد که فعالیت‌های مشارکت مخاطب را شناسایی، دسته‌بندی، و یافته‌ها را تحلیل و به صورت علمی ارزیابی کنیم. با علم به اینکه هیچ مدیر و سیستم مدیریتی نمی‌تواند تمام نیازهای مخاطبان خود را برآورده کند با این حال توصیه می‌شود یک مطالعهٔ تخصصی ویژه درخصوص احصای نیازسنجی مخاطبان انجام شده تا اولویت‌بندی لازم برای آنها تعیین شود. در این صورت مدیریت مقبرةالشعرا می‌تواند بهتر تشخیص دهد که از چه ابزارهایی برای ایجاد تعامل دوسویه برای مخاطبان خود استفاده کند. برای بهبود مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی مقبرةالشعرا می‌توان شاخص‌هایی برای ارزیابی موفقیت برنامه‌های مدیریتی اعم از نظر سنجی‌های حضوری و مجازی به صورت منسجم و مدون تعیین کرد تا با تحلیل داده‌ها و رسیدن به نتایج بتوان مدیران را در بهبود شرایط و ارتقای کیفیت این مجموعه یاری نمود.

منابع

استوری، جان، (۱۳۹۷)، *مطالعات فرهنگی دربارهٔ فرهنگ عامه، ترجمهٔ حسین پاینده*، چاپ پنجم، تهران: نشر آگه.

بلیلان اصل، لیدا و دوستدار، فهیمه، (۱۳۹۴)، «بررسی تأثیر مزارات در توسعهٔ ساختار شهری شهر تبریز از دورهٔ ایلخانی تا صفوی»، ***فصلنامهٔ پژوهش‌های معماری اسلامی***، سال ۳، شمارهٔ ۸، صص ۶۵-۹۰.

بولنسی، پائول، (۱۳۹۹)، ***بازی‌آفرینی در گردشگری، طراحی تجربه‌های به‌یادماندنی***، ترجمهٔ محمد اعجازی، تهران: انتشارات اگر.

رضائیان، علی، (۱۳۹۰)، ***مبانی سازمان و مدیریت***، تهران: انتشارات سمت.

سانتاگاتا، والتر، (۱۳۹۴)، *کارخانهٔ فرهنگ، خلاقیت و تولید فرهنگ*، ترجمهٔ علی رشیدپور و همکاران، اصفهان: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان.

صادقی، هدیه، (۱۴۰۱)، «بررسی تأثیرات شعر و قصه و نقش آنها در آموزش و یادگیری»، ***مجلهٔ پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش***، سال پنجم، شمارهٔ ۵۶، صص ۹۲-۱۱۳.

عسگری، علی، (۱۳۸۸)، ***فرشـباد فـرهنگ: تجربه‌ای نو از سازمان‌های فرهنگی ایران و مدیریت آنها***، تهران: انتشارات امیرکبیر.

محمدزاده، مریم، (۱۳۹۷)، «جستاری در مقبرةالشّعرای تبریز»، ***فصلنامهٔ بهارستان سخن***، سال پانزدهم، شمارهٔ ۴۰، صص ۶۱-۸۰.

مروج، محمود، (۱۴۰۰)، ***سیاست‌نما، نمای سیاست، نگاهی نو به خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی ایران***، تهران: انتشارات سروش.

نائینی، علی محمد، (۱۳۸۹)، ***درآمدی بر مدیریت فرهنگی***، تهران: نشر ساقی.

ناظمی اردکانی، مهدی، (۱۳۹۱)، ***سازمان پویا و تحول‌آفرین***، تهران: نشر ساقی.

هاشمیان، سید محمد حسین، (۱۳۹۱)، ***مدیریت کیفیت در سازمان‌های فرهنگی***، قم: نشر پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.

Dabamona Jufri, Samsudin Arifin Dabamona, (2023), 'An exploration of participants (views and experiences of cultural museums and their challenges), ***Jurnal Seni Budaya***, Vol 21, No. 2, pp. 141-151 https://jurnal.isi-ska.ac.id/index.php/gelar/index

gharajedaghi J, (2011), ***Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity A Platform for Designing Business Architecture*** , 3rd ed, ISBN 978-0-12-385915-0 , USA Morgan Kaufmann is an imprint of Elsevier.

Scharrer, E., & Ramasubramanian, S. (2015). '*Intervening in the media's* influence on stereotypes of race and ethnicity: The role of media literacy education*'*, ***Journal of Social Issues***, 71(1), PP. 171–185.

Skaistė JURĖNĖ1 ,(2019), ***Dalia KRIKŠČIŪNIENĖ . MAPPING AUDIENCE ENGAGEMENT OF CULTURAL ORGANIZATIONS*** . 14th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference Kaunas: Vilnius University Kaunas Faculty.