

مهندسی فرهنگی و الگوی تعامل سازمان‌های فرهنگی کشور

محمدرضا بهمنی خدنگ*

مهدی مولائی آرانی*

چکیده:

ایجاد همکاری و هماهنگی میان سازمان‌های فرهنگی از دیرباز مورد توجه و دغدغه مدیران و دلسوزان نظام فرهنگی جمهوری اسلامی ایران بوده است. اکنون که نزدیک به دو دهه از تصویب اولین قانون در راستای ایجاد هماهنگی میان دستگاه‌های فرهنگی می‌گذرد به مراتب بیشتر از گذشته، دغدغه عدم هماهنگی میان سازمان‌های فرهنگی، ذهن و فکر مسئولان را به خود مشغول کرده است. این امر مبین این نکته است که راهکارهای ارائه‌شده تا کنون نتوانسته است این دغدغه را برطرف سازد و همچنان نیازمند الگویی کارآمد و اثربخش در این زمینه‌ایم. هدف ما در این مقاله این است که در ابتدا ضمن بیان مسئله و مشکلی که در حال حاضر وجود دارد، به بررسی انتقادی راهکارها و تحقیقاتی که تا کنون در این زمینه ارائه شده، پردازیم و در ادامه با استفاده از دو رویکرد شبکه‌ای و مسئله‌محوری، الگوی پیشنهادی خود برای ایجاد تعامل و همکاری میان سازمان‌های فرهنگی را با عنوان «الگوی شبکه‌ای مسئله‌محور» ارائه کنیم.

واژگان کلیدی: مهندسی فرهنگی، مسئله‌محور، الگوی تعاملی.

* عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی و دانشجوی دوره دکتری رشته سیاست‌گذاری فرهنگی، دانشگاه

باقرالعلوم (علیه السلام)، m_rbahmani@yahoo.com

* دانشجوی دوره دکتری رشته سیاست‌گذاری فرهنگی، دانشگاه باقرالعلوم (علیه السلام)

movlaeiarani@yahoo.com

بیان مسئله

بی‌شک، یکی از مهم‌ترین مشکلات در عرصه فرهنگ عدم همدلی، همفکری و همکاری میان نهادهای فعال در این عرصه است. فقدان فرهنگ همکاری میان‌سازمانی در نهادهای فرهنگی، موجب شده است بسیاری از فرصت‌های قابل بهره‌برداری به تهدید مبدل شده و پاره‌ای مشکلات که با همکاری اندکی قابل حل بود، به معضل جدی تبدیل گردد.

به نظر می‌رسد برخلاف بسیاری از حوزه‌های دیگر نظیر صنعت، هنوز در حوزه فرهنگ، الگو و نظام تعاملی میان سازمان‌ها جهت انجام کارهای گروهی و زنجیره‌وار تعریف نشده است. در این عرصه هر سازمان یا نهادی ادعای خودمختاری و استقلال داشته و خواهان آن است که همه فعالیت‌های مرتبط را در درون سازمان خود انجام دهد. اگرچه وجود این مشکل تا حد زیادی ناشی از نبود فرهنگ همکاری است، ولی نباید از این مسئله هم غفلت کرد که نبود یک نظام تعاملی پویا و توانمند سبب شده است که سازمان‌های فرهنگی به سمت خودمختاری و انجام کارهای فردی حرکت کنند.

مکانیسم مناسب جهت همکاری‌های میان‌سازمانی در عرصه فرهنگ زمانی محقق خواهد شد که در درجه اول، فرهنگ این امر در سازمان‌ها (از صدر تا ذیل) نهادینه شود و در درجه دوم متولیان امر همکاری میان سازمان‌های فرهنگی، در فکر تهیه و تدوین یک نظام پویا، منعطف و سیال در جهت ایجاد شبکه همکاری میان سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی باشند. وجود این نظام همکاری از یک سو مسیر همکاری را مشخص می‌کند و از سوی دیگر سبب افزایش اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی می‌شود. اگرچه تا کنون به منظور رفع این معضل قوانین مهمی^۱ وضع شده و تحقیقات متعددی^۲ به انجام

^۱. از جمله این قوانین به شرح زیر است: مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی در جلسات مورخ ۱۳۷۱/۱/۲۵، ۱۳۷۱/۶/۲ و ۱۳۷۹/۳/۳، قانون برنامه سوم توسعه مصوب ۱۳۷۹/۱/۲۸ مجلس شورای اسلامی.

^۲. از جمله تحقیقات انجام شده بدین شرح است: ساماندهی دستگاه‌های فرهنگی، تعیین سیاست‌های ساماندهی فرهنگی کشور، تعیین سیاست‌های ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای دولتی فرهنگی، تعیین سیاست‌های ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای غیر دولتی فرهنگی، تهیه مدل نظام جامع فرهنگی کشور در مهندسی فرهنگی کشور، بررسی دیدگاه‌های صاحب‌نظران در رابطه با ساماندهی فرهنگی کشور، الگوی مدیریت شبکه‌ای کلان دستگاه‌های فرهنگی و ...

رسیده است ولی این ساماندهی دستگاه‌های فرهنگی همچنان به نقطه مطلوب نرسیده است. متأسفانه در سال‌های گذشته مدل‌ها و شیوه‌های همکاری میان‌سازمانی با نگاهی نادرست طراحی شده که این خود نه‌تنها فرایند همکاری میان دستگاه‌ها و سازمان‌ها ایجاد نکرده است بلکه هزینه (نیروی انسانی، زمان، پول و...) زیادی نیز در این مسیر به هدر رفته است. بر این اساس سؤالات تحقیق بدین صورت است:

سؤال اصلی:

❖ الگوی مطلوب برای ایجاد تعامل میان سازمان‌های فرهنگی کشور چیست؟

سؤال‌های فرعی:

- ❖ مهم‌ترین مؤلفه‌های الگوی مطلوب برای ایجاد تعامل میان سازمان‌های فرهنگی کشور چیست؟
- ❖ مهم‌ترین الگوهایی که تا کنون برای ایجاد این تعامل ارائه شده‌اند کدام‌اند؟
- ❖ مهم‌ترین نقاط ضعف الگوهایی که تا کنون برای ایجاد تعامل میان سازمان‌های فرهنگی کشور ارائه شده است چیست؟

پیشینه تحقیق

۱. شناخت وضع موجود و طرح‌های ارائه‌شده برای ساماندهی تعاملات سازمان‌های فرهنگی

۱-۱. تحلیل وضع موجود دستگاه‌ها و نظام فرهنگی کشور (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور/ طرح ساماندهی امور فرهنگی کشور/ شهریورماه ۱۳۸۰)
 پیرو ابلاغ قانون برنامه سوم توسعه و بند ب ماده ۱۶۲، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت پروژه‌ای کلان در این زمینه انجام داده است. در یک بخش از این

۱. «دولت موظف است تا پایان سال اول برنامه سوم اقدامات قانونی لازم در خصوص نحوه انجام فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌های اجرایی متولی امور فرهنگی اعم از دولتی، نهادها و سازمان‌های عمومی غیر دولتی را با هدف شفاف‌سازی مسئولیت‌های دولت در قبال تحولات فرهنگی، افزایش کارایی، حذف فعالیت‌های موازی، برقراری انضباط مالی، تنوع بخشیدن به روش‌های تأمین منابع، و فراهم آوردن زمینه‌های بیشتر مشارکت مردم در امور فرهنگی را در قالب طرح ساماندهی امور فرهنگی تهیه نماید.»

پروژه با بررسی انواع سازمان‌های فرهنگی میزان تداخل وظایف و مأموریت آن‌ها در ۱۱ حوزه فرهنگی استخراج شده است. این تحقیق اگرچه در سال ۸۰ انجام شده اما به نظر می‌رسد تا کنون یکی از جامع‌ترین تحقیقات در این زمینه است.

در این طرح سازمان‌ها و نهادهایی همچون دفتر مقام معظم رهبری، مجلس شورای اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، هیئت وزیران، شوراها و مجامع در دستگاه‌ها، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، سازمان تربیت بدنی، وزارت امور خارجه، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، سازمان تبلیغات اسلامی از دو حیث نوع فعالیت (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت، هدایت، حمایت، پژوهش، آموزش و ترویج، صدور مجوز فعالیت و اجرای فعالیت) و مقوله (کتاب، هنر، حج و زیارت، سیاحت و گردشگری و...) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتیجه نهایی میزان تداخل فعالیت‌های این سازمان‌ها و نهادها در جدول زیر آمده است.

مقوله تعداد دستگاه	کتاب، نشریات و مطبوعات	هنر	فرهنگ، تبلیغات و فعالیت‌های دینی	کتابخانه و تاسیسات فرهنگی و هنری	حج و زیارت	سیاحت و گردشگری	ملازک فرهنگی آرشیو اسناد و ملازک فرهنگی	مبادلات فرهنگی و هنری خارج از کشور	خبر و اطلاع‌رسانی کشور	میراث فرهنگی کشور	ورزش و تربیت بدنی	موظف فعالیت
سیاست‌گذاری	۱	۴	۶	۱	-	۲	۱	۲	-	-	-	سیاست‌گذاری
برنامه‌ریزی	۲	۳	۱۴	۲	۲	۳	۳	۴	۱	-	۳	برنامه‌ریزی
نظارت	۲	۳	۷	۲	۱	۳	۱	۳	۱	۱	۴	نظارت
هدایت و حمایت	۱	۲	۶	۲	-	۱	-	۱	-	۱	۲	هدایت و حمایت
پژوهش	۳	۵	۱۱	۱	-	۱	۳	۳	۳	۱	-	پژوهش
آموزش و ترویج	۱	۵	۱۲	۲	-	۲	۱	۳	-	۱	۲	آموزش و ترویج
صدور مجوز فعالیت	۱	۱	۱	۱	۱	۲	-	-	۲	-	۱	صدور مجوز فعالیت
اجرای فعالیت	۹	۹	۱۶	۷	۱	۳	۶	۱۲	۴	۳	۳	اجرای فعالیت

۲-۱. تحلیل وضعیت دستگاه‌های فرهنگی کشور

این طرح با گزینش و ترکیب مطالعات انجام‌شده مرتبط با موضوع «تحلیل وضعیت دستگاه‌های فرهنگی»، در کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی کشور در مهرماه

۱۳۸۷ انجام شده است. محقق با بررسی ۱۶ سازمان و نهاد فرهنگی دولتی^۱ و ۱۳ سازمان و نهاد فرهنگی غیر دولتی^۲ به تحلیل وضعیت درونی و بیرونی این دستگاه‌ها پرداخته است و سازمان‌ها را از حیث فعالیت در سه دسته آموزشی، پژوهشی و تبلیغی دسته‌بندی کرده و در نهایت ضمن آسیب‌شناسی مدیریت کلان فرهنگی، الگو و مراحل پیشنهادی خود جهت مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی را ارائه کرده است.

دستگاه‌های فرهنگی دولتی - غیر دولتی	وضعیت درونی	سازمان‌دهی خاص	تبلیغی	هزینه و درآمد
				قوت و اثربخشی محتوا
				سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی
		آموزشی	هزینه و درآمد	
			قوت و اثربخشی محتوا	
			سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی	
	پژوهشی	هزینه و درآمد		
		قوت و اثربخشی محتوا		
		سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی		
	سازمان‌دهی عمومی	تبلیغی	هزینه و درآمد	
			قوت و اثربخشی محتوا	
			سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی	
آموزشی		هزینه و درآمد		
		قوت و اثربخشی محتوا		
		سیاست‌گذاری و		

^۱ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان اوقاف و امور خیریه، سازمان حج و زیارت، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، سازمان ملی جوانان، مرکز امور مشارکت زنان، بنیاد حفظ آثار و ارزش‌های دفاع مقدس، سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای انتظامی و نظامی کشور، فرهنگستان هنر، بنیاد ایران‌شناسی، شرکت سهامی کانون‌های پرورش فکری کودکان و نوجوانان، ستاد عالی نظارت بر کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد، مرکز گفت‌وگوی تمدن‌ها، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران.

^۲ مرکز مدیریت حوزه علمیه قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، مرکز جهانی علوم اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (قدس سره)، اتحادیه انجمن‌های اسلامی دانش‌آموزان، مرکز رسیدگی به امور مساجد، ستاد اقامه نماز، ستاد امر به معروف و نهی از منکر، حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی، شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی.

	وضعیت بیرونی	سازمان‌دهی خاص	پژوهشی	سازمان‌دهی
				هزینه و درآمد
				قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی
			تبلیغی	هزینه و درآمد
				قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی
				آموزشی
		قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی		
		پژوهشی	هزینه و درآمد	
			قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی	
			سازمان‌دهی عمومی	تبلیغی
		قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی		
		آموزشی		
قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی				
پژوهشی	هزینه و درآمد			
	قوت و اثربخشی محتوا سیاست‌گذاری و سازمان‌دهی			

فاز اول

۱- ساماندهی کلان دستگاه‌های فرهنگی (اعم از دستگاه‌های دولتی و غیر دولتی

مبتنی بر تحلیل وضعیت بیرونی و درونی عام)

۲- ساماندهی دستگاه‌های فرهنگی دولتی (مبتنی بر تحلیل وضعیت درونی بیرونی خاص دستگاه‌های دولتی)

۳- ساماندهی دستگاه‌های فرهنگی غیر دولتی (مبتنی بر تحلیل وضعیت درونی و بیرونی خاص دستگاه‌های غیر دولتی)

فاز دوم: ساماندهی تفکیکی دستگاه‌های پژوهشی - آموزشی - تبلیغی

۱- ساماندهی عمودی دستگاه‌های پژوهشی (اعم از دولتی و غیر دولتی)

۲- ساماندهی عمودی دستگاه‌های آموزشی (اعم از دولتی و غیر دولتی)

۳- ساماندهی عمودی دستگاه‌های تبلیغی (اعم از دولتی و غیر دولتی)

فاز سوم

۱- ساماندهی دستگاه‌های خاص پژوهشی (بازمهندسی شرح وظایف کلیه دستگاه‌های پژوهشی اعم از دولتی و غیر دولتی)

۲- ساماندهی دستگاه‌های خاص آموزشی (همانند بند ۷)

۳- ساماندهی دستگاه‌های خاص تبلیغی (همانند بند ۷)

۳-۱. طرح ادغام نهادهای مذهبی - تبلیغی - فرهنگی

کمیته تبلیغات کمیسیون فرهنگی مجلس پیش‌نویس طرحی را آماده کرده است که به موجب آن همه نهادهای تبلیغاتی، فرهنگی و اسلامی چون سازمان تبلیغات اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه، سازمان اوقاف و امور خیریه، ستاد رسیدگی به امور مساجد، کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد، شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی، ستاد اقامه نماز و نهادهای مشابه در یکدیگر ادغام شده و سازمان جدیدی به نام «سازمان اوقاف، تبلیغات اسلامی و امور خیریه» تشکیل شده و زیر نظر مقام معظم رهبری اداره خواهد شد.

بخش دیگر این طرح به تشکیل شورای عالی تبلیغات برمی‌گردد. بر این اساس این شورا از پنج عضو تشکیل خواهد شد و رئیس آن توسط مقام معظم رهبری تعیین خواهد

شد. ضمن اینکه خود شورا نیز زیر نظر رهبری فعالیت خواهد کرد. بر اساس این طرح، رئیس سازمان جدید در عین حال عضو هیئت دولت خواهد بود. همچنین قرار است در این سازمان پنج معاونت تأسیس شود که عبارت‌اند از «معاونت فرهنگی هنری و امور تبلیغی»، «معاونت ساماندهی فعالیت‌های مردمی و تشکل‌های مذهبی و امور خیریه»، «معاونت پژوهش و آموزش»، «معاونت وقف و عمران مساجد و اماکن مذهبی» و «معاونت امور مالی و پشتیبانی».

همچنین بر اساس این طرح، کانون‌های فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از این وزارتخانه جدا و به سازمان جدید الحاق خواهد شد.

۴-۱. تشکیل شوراهای مشترک / راهبردی

مسئولان فرهنگی در بسیاری از مواقع برای ایجاد همکاری میان سازمان‌ها و نهادها به ایجاد شوراهای مشترک یا راهبردی روی آورده‌اند. شورای فرهنگی دفتر مقام معظم رهبری نمونه‌ای از این مدل است. این شورا متشکل از نهادهای فرهنگی زیر نظر دفتر مقام معظم رهبری (دفتر تبلیغات اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی و...) است و در جهت تشکیل جبهه فرهنگی دستگاه‌های تحت پوشش این دفتر تشکیل شده است.

نقد و بررسی

نگاه حاکم بر بحث ساماندهی تعاملات سازمان‌های فرهنگی کشور چه در مرحله انجام تحقیقات (به جز چند تحقیق معدود) و چه در مرحله اجرا، با نگاهی ثابت به عرصه فرهنگ انجام شده است.

داشتن نگاه ثابت به «تعاملات سازمان‌های فرهنگی» ناشی از ندیدن پویایی محیط فرهنگ و ساده فرض کردن ساماندهی در این محیط است. تحقیقات و تصمیمات اتخاذشده در دولت‌های گذشته و فعلی به خوبی مبین وجود یک نگاه کاملاً مهندسی، ایستا و مکانیکی به این موضوع است. در این نگاه مسئولان به دنبال تفکیک حوزه‌های

کاری، مشخص کردن مرزهای فعالیت و تدوین سند‌های استراتژیک بوده‌اند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین نقاط ضعف این روش اشاره می‌کنیم:

❖ **عدم توجه به مؤلفه‌های همکاری:** ایجاد همکاری میان‌سازمانی دارای مؤلفه‌هایی همچون هدف، ساختار، ویژگی طرفین همکاری، ارتباطات، شرایط محیطی و منابع است که متأسفانه در اکثر مدل‌های مذکور به آن توجهی نشده است.

❖ **تفکیک وظایف:** متأسفانه اغلب مدیران و محققان، منشأ اصلی فقدان تعاملات میان‌سازمانی را تداخل وظایف و مأموریت سازمان‌ها دانسته و از این‌رو همیشه به دنبال ساماندهی (تفکیک) وظایف آن‌ها بوده‌اند. در این نوع نگاه، محققان و مدیران با داشتن نگاهی سلبی بر این باورند که اگر بتوانیم تداخل وظایف میان سازمان‌ها را برطرف کنیم، به تعامل میان سازمان‌ها خواهیم رسید! پتانسیل عظیمی از بدنه کارشناسی دولت و دستگاه‌های اجرایی همواره به دنبال تدوین شرح وظایف و بازبینی وظایف قبلی و تدوین قوانین جدید در این راستاست؛ غافل از اینکه این راهکار تا چه حد اثربخش است.

❖ **ادغام سازمان‌ها:** هنگامی که کارشناسان یا مدیران مربوطه قادر به تفکیک وظایف دستگاه‌های زیرمجموعه خود نباشند، دستور به ادغام سازمان‌ها با یکدیگر می‌دهند. این نوع نگاه در سال‌های گذشته در کشور ما بسیار رایج بوده است. گرچه دولت به بهانه کوچک کردن خود به دنبال ادغام سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها رفته است، ولی آیا با وجود انواع مخاطب و حضور بسیار فعال و متکثر رقبا و دشمنان خارجی، این کار در فضای فرهنگی درست است؟

نمونه‌های این نوع نگاه را می‌توان در مثال‌های زیر مشاهده کرد:

✓ سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی: این سازمان در سال ۱۳۷۴ از ادغام دو معاونت وزارتخانه‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی و خارجه و سازمان‌های فعال در عرصه بین‌الملل مانند مجمع جهانی اهل‌بیت و... تشکیل شد. پس از گذشت ۱۵ سال از این امر، تحقیقات مرکز پژوهش‌های مجلس و شورای عالی انقلاب فرهنگی نشان داد که تعداد سازمان‌های فعال فرهنگی ایران در عرصه بین‌الملل بیشتر و متکثرتر شده و از سوی دیگر مدیران سازمان نیز به این امر اذعان داشته و بیان کرده‌اند که ایجاد تمرکز با نگاه ادغام کلیه سازمان‌ها در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، نه کاری شدنی است و نه به نفع مصالح ملی.

✓ سازمان حج و زیارت و اوقاف و امور خیریه: در سال ۱۳۶۳ سازمان اوقاف از نخست‌وزیری منتزع و با سازمان حج و زیارت ادغام و در نهایت سازمان حج و اوقاف و امور خیریه وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکیل می‌شود. در سال ۱۳۷۰ با آغاز سفر زائران پس از وقفه‌ای سه‌ساله، با تصویب شورای عالی اداری کشور، حج و اوقاف دگربار از هم تفکیک شدند و سازمان مستقل «حج و زیارت» تحت نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکیل شد.

✓ وزارت جهاد کشاورزی: این وزارتخانه در سال ۱۳۷۹ از ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی تشکیل شد. اگرچه یکی از اهداف اصلی طراحان این ادغام کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی بوده است ولی چند سال پس از این ادغام، به منظور احیای فرهنگ جهاد و کارهای جهادی، بسیج سازندگی تشکیل شد.

اشکال اساسی اقدامات پیشین این است که تعامل میان سازمان‌های فرهنگی را تنها و تنها از راه تفکیک وظایف یا ادغام سازمان‌ها تعریف کرده است و مجالی برای اندیشیدن یا اجرایی کردن راه‌های دیگر نگذاشته است.

❖ **عدم توجه به گستردگی، تنوع و پیچیدگی مخاطب:** یکی از اشکالات اساسی در طرح‌های موجود، بی‌توجهی به گستردگی و تنوع مخاطبان در عرصه داخلی و بین‌المللی است. ما در داخل به بهانه صرفه‌جویی در هزینه، تنوع (زن، مرد، جوان،

نوجوان، دانشجو، طلبه، غیر ایرانی و...)، گستردگی (داخل و خارج از کشور) و پیچیدگی مخاطبان (افزایش سطح دانشی و تنوع سلیق و افکار و انتظارات) را نادیده گرفته و صرفاً به دنبال ایجاد سازمان‌هایی یکپارچه و همگون هستیم؛ غافل از اینکه دشمن ما در این عرصه برای هر نوع از مخاطب، برنامه و نهاد ویژه‌ای تعریف می‌کند. در رویکرد پیشنهادی این مقاله، به این نکته توجه بیشتری خواهیم کرد.

۱. تبیین رویکرد پیشنهادی (شبه‌ای مسئله‌محور)

از آنجا که رویکرد پیشنهادی دارای دو مبنای شبکه‌ای و مسئله‌محوری است لذا در ابتدا، این دو مبنا توضیح داده می‌شود و در ادامه رویکرد شبکه‌ای مسئله‌محور تبیین خواهد شد.

۱.۱. رویکرد مسئله‌محور:

مسئله‌محوری از جمله رویکردهای مهمی است که سرمایه‌های دانشی بشر را به حل مسائل واقعی زندگی او معطوف می‌کند. در چشم‌انداز مسئله‌محور شدن فعالیت‌های فرهنگی، تلاش‌ها و فعالیت‌های محققان، مدیران و دلسوزان به حل مسائل فضای فرهنگی اختصاص می‌یابد و به سمت فراگیر شدن نوعی عقلانیت در استفاده از منابع و ابزارهای فرهنگی هدایت می‌شود.

در ادامه جهت توصیف این رویکرد به بیان نکاتی در این باره می‌پردازیم:

۱. بر این اساس، انتقاد رویکرد مسئله‌محوری و همکاری، معطوف به قالب‌زدگی و ابتذال ناشی از تمایل سازمان‌ها به انجام کارهای فانتزی و روندزدگی در فعالیت‌هاست. (پورعزت، قلی‌پور، ۱۳۸۸، ۱۳۳) هنگامی که ساختار و فرایند فعالیت سازمان‌ها بر اساس کارکردهای سنتی تعریف می‌شود، برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی، «توان سازمان» مبنا قرار می‌گیرد و سپس فعالیت‌ها و برنامه‌ها بر اساس توانایی آن سازمان اجرا می‌شود. ولی هنگامی که «مسئله» مبنا قرار می‌گیرد، اول نیازهای پژوهشی و اجرایی آن مسئله برآورد می‌شود و سپس متناسب با توانایی سازمان‌های مختلف، فعالیت‌های اجرایی و تحقیقاتی جهت حل آن مسئله به

آن‌ها سپرده می‌شود. در واقع در نگاه دوم هر کدام از سازمان‌ها یک بخش از پازل بزرگی به نام حل مسئله را پر می‌کنند. دو عیب اساسی نگاه اول این است که اولاً بسیاری از فعالیت‌های فرهنگی که در سازمان‌ها تعریف و اجرا می‌شود ممکن است هیچ تطابقی با نیازها و مسائل کشور نداشته باشد و صرفاً بر اساس توانایی‌های موجود در سازمان تعریف شده باشد. ثانیاً سازمان‌ها می‌توانند با تکیه بر میزان توانایی خود هر گونه فعالیتی را انجام دهند و نیازی به همکاری با سایر سازمان‌ها ندارند.

۲. رویکرد مسئله‌محوری با نگاه حکیمانه رهبر فرزانه انقلاب اسلامی در عرصه فرهنگ، همخوانی بیشتری دارد. رهبر معظم انقلاب اسلامی بارها هشدار داده‌اند که ما در عرصه فرهنگ با یک شیخون، تهاجم و ناتوی فرهنگی مواجهیم: «این مسئله تهاجم فرهنگی که بنده بارها از آن اسم می‌آورم و حقیقتاً و قلباً و روحاً نسبت به آن حساس هستم، دو شاخه اساسی و مهم دارد که هر دوی آنها برای شما قابل توجه است؛ یکی عبارت است از جایگزین کردن فرهنگ بیگانه به جای فرهنگ بومی... . شاخه دوم عبارت است از حمله به جمهوری اسلامی و به ارزش‌های جمهوری اسلامی و ارزش‌های ملت ایران، از طریق فرهنگی با نوشتن، با تهیه فیلم‌ها یا نمایشنامه‌ها یا تنظیم کتاب‌ها یا فصلنامه‌ها، این کار هم الان در کشور ما با هدایت بیگانه انجام می‌گیرد... . باید جبهه فرهنگی به وجود بیاید. سنگرهای فرهنگی باید به وجود بیاید. همه باید کار کنند و امروز، روز کار است.»^۱ «نبرد فرهنگی را با مقابله‌به‌مثل می‌شود پاسخ داد. کار فرهنگی و هجوم فرهنگی را با تفنگ نمی‌شود جواب داد... مثل جنگ نظامی، چشم‌ها را باید باز کرد و صحنه را شناخت. در جنگ نظامی هم، هر طرفی که بدون شناسایی و دیده‌بانی و بدون دانستن وضعیت دشمن، چشمش را ببندد، سرش را پایین بیندازد و جلو برود، شکست خواهد خورد. در جنگ فرهنگی هم همین طور است. اگر ندانید که دشمن کار می‌کند یا از آن که می‌داند، فرمان نبرید، از فرمانده فرهنگی دستور نگیرید، یا او از نیروی شما استفاده نکند و مانور و سازمان‌دهی را درست انجام ندهد، پشت سرش شکست است.»^۲

^۱. مقام معظم رهبری، ۸ مردادماه ۱۳۷۲.

^۲. مقام معظم رهبری، ۱۲ اردیبهشت ماه ۱۳۶۹.

تعبیرات و بیانات صریح مقام معظم رهبری همگی ناشی از دیدن یک فضای جنگ تمام‌عیار در صحنه فرهنگ است. برای مقابله در این عرصه باید نقاط هدف را به خوبی مشاهده کرد؛ باید سهم و وظیفه هر دستگاه به خوبی مشخص شود تا بتوانیم به درستی به نقطه هدف بزنیم. این نوع همکاری و سهم‌بندی مانند جنگ نظامی، ایستا و روشن نیست بلکه از نوع پویا و انعطاف‌پذیر است و باید جهت‌دهی شود. رویکردی که بتواند همه فرصت‌ها و امکانات و سرمایه‌های کشور را برای مقابله با این تهاجم تمام‌عیار به کار بگیرد، رویکرد مسئله‌محوری است. این رویکرد به مانند نگاه‌های تفکیک یا ادغام، در پی هضم کردن همه فعالیت‌ها در یک مکان نیست؛ بلکه این رویکرد معتقد است فعالیت سازمان‌ها باید در جهت حل مسائل متمرکز شود و از این طریق می‌توان به هم‌افزایی دست یافت.

۳. همان‌طور که در عرصه جنگ نظامی پس از فتح یک منطقه یا خارج کردن دشمن از مرزهای داخلی، گروهی مأمور به حفاظت از آن منطقه می‌شوند؛ در رویکرد مسئله‌محوری نیز پس از اینکه با همکاری سازمان‌ها مسئله‌ای از حالت معضل و بحرانی خارج شد، فعالیت سازمان‌ها در آن عرصه پایان نمی‌پذیرد، بلکه سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی دیگری که مأموریتشان حفاظت از وضع موجود است وارد عرصه شده و به پاسداری از آرمان‌ها و ارزش‌ها می‌پردازند.

۴. شبهه‌ای که در نگاه نخست به رویکرد مسئله‌محوری به ذهن می‌رسد، انفعالی بودن این رویکرد است. این برداشت نادرست از آنجا ناشی می‌شود که مسائل، مترادف با مشکل و معضل معنا شده است. باید توجه داشت که مسئله‌محوری به معنای معضل‌محوری نیست. بسیاری از مسائلی که نظام جمهوری اسلامی با آن مواجه است ناشی از رویکرد فعال و تهاجمی این مکتب است؛ مسائلی همچون ارائه الگوی زندگی و حیات طیبه، ارائه مدل حکومت‌های دینی مردم‌سالار به کشورهای حوزه بیداری اسلامی و... در واقع مسئله‌محوری یک نوع آینده‌نگری است.

۱.۲. رویکرد شبکه‌ای

ساختارهای شبکه‌ای، پس از طرح ایده همکاری میان‌سازمانی، به عنوان یک استراتژی مهم برای مقابله با تحولات سریع محیطی مطرح شده و به سرعت رواج یافته است. در تحولات جدید، سازمان‌ها به جای رقابت با یکدیگر، به سوی همکاری با همدیگر گرایش می‌یابند و در مسیر تکاملی خود پس از عبور از شکل‌های سنتی، به سوی ساختارهای شبکه‌ای حرکت می‌کنند. (رحمان سرشت، ۱۳۷۸، ۳۳)

یک سازمان قادر نیست (و یا مایل نیست) به تنهایی با پیچیدگی و ریسک محیط متغیر مواجه شود و نیز قادر نیست (و یا مایل نیست) مهارت‌ها و منابع مورد نظر را برای رقابت با رقبای فراهم آورد. بدین سبب، شبکه‌ها ضرورت می‌یابند. همچنین ممکن است همکاری بین اعضای یک شبکه در طیفی از روابط کامل یا ناقص وجود داشته باشد. در واقع هریک از شرکت‌کنندگان در شبکه، دارای ویژگی‌ای است که طرف دیگر به آن نیازمند است. بنابراین از دو بعد می‌توان برای طبقه‌بندی شبکه‌ها استفاده کرد. نخست درجه تغییرات محیطی (سرعت، امکان پیش‌بینی، قطعیت و نبود قطعیت) و دوم نوع روابط میان اعضای شبکه که می‌تواند به صورت همکاری کامل یا همکاری معامله‌ای وجود داشته باشد. (رحمان سرشت، ۱۳۷۸، ۳۵)

بر اساس ابعاد مورد بحث، می‌توان چهار نوع ساختار شبکه‌ای ارائه داد. (Cravens, ۱۹۹۶)

شبکه انعطاف پذیر	شبکه تهی	شبکه مجازی	شبکه ارزش افزوده
سریع	سریع	بلندمدت	تغییرات محیطی
همکاری کامل	معامله‌ای	همکاری (سنتی)	روابط اعضا
آگاهی از بازار و طراحی	بازاریابی	نوآوری و تولید	توانایی محوری هماهنگ‌کننده شبکه
تخصص / تولید	تولید	دسترسی به بازار و توانایی در فناوری	توانایی محوری اعضای شبکه
نیاز و خواست‌های متنوع مصرف‌کننده نهایی	قابلیت تقسیم‌بندی ایجاد تمایز	پیچیده، پویا و قابل تقسیم‌بندی	ساختار بازار

جدول شماره ۱: ویژگی‌های انواع مختلف شبکه‌ها

۱.۳. رویکرد شبکه‌ای مسئله‌محوری

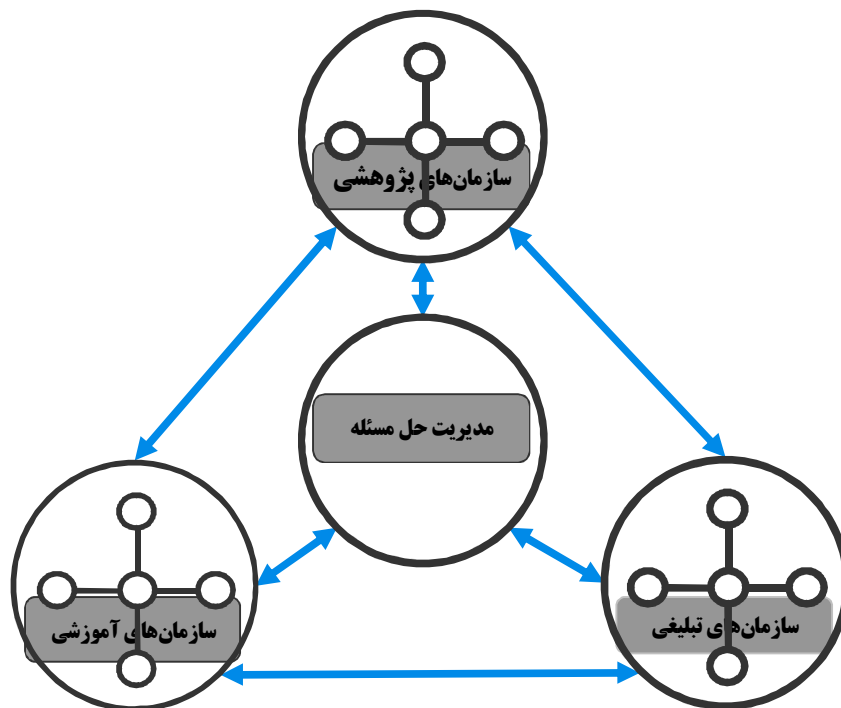
شبکه مسئله‌محور بر اساس دو مفهوم همکاری شبکه‌ای و مسئله‌محوری تدوین و طراحی می‌شود و هدف اصلی آن ایجاد هم‌افزایی میان سازمان‌ها در جهت حل مسائل حوزه فرهنگ است. این نوع شبکه می‌تواند به تعداد مسائل حوزه فرهنگ گسترش یابد. محیط فرهنگ، محیطی کاملاً سیال، منعطف و پویاست و خواست و سلايق مخاطبان دارای تنوع و پیچیدگی‌های بسیار زیادی است. لذا از میان چهار نوع شبکه، شبکه انعطاف‌پذیر، تناسب بیشتری با محیط و مسائل حوزه فرهنگ دارد. این شبکه در محیطی به کار می‌رود که تغییرات محیطی سریع و نیاز و خواست‌های مصرف‌کننده نهایی نیز متنوع است. در شبکه انعطاف‌پذیر روابط اعضا از نوع همکاری کامل و توانایی محوری این اعضا داشتن تخصص است.

تلفیق رویکرد مسئله‌محوری با شبکه انعطاف‌پذیر، خواهد توانست سازمان‌ها و نهادهای حاضر در این عرصه را با یکدیگر هماهنگ و همکاری را به سمت و سوی حل مسائل حوزه فرهنگ هدایت کند و از هدر رفتن انرژی، وقت و هزینه‌های کلان در مسیرهای بیهوده جلوگیری نماید. بر این اساس باید ملاحظات و نکات ذیل برای عملیاتی شدن این مدل مد نظر باشد:

مراحل لازم برای شکل‌گیری شبکه مسئله‌محور عبارت‌اند از

- ❖ تعیین مسائل اصلی حوزه فرهنگ
 - ❖ اولویت‌بندی مسائل حوزه فرهنگ
 - ❖ شناسایی حوزه‌های مختلف فعالیت برای حل مسئله
 - ❖ تشکیل تیم مدیریت حل مسئله به منظور مدیریت و رهبری حل مسئله
 - ❖ شناسایی سازمان‌های مرتبط و توانمند برای حل مسئله
 - ❖ تشکیل شبکه‌ای از سازمان‌های توانمند متناسب با حوزه‌های لازم برای حل مسئله.
- شکل‌گیری مدل شبکه مسئله‌محور به گونه‌ای است که ساماندهی سازمان‌ها بر مبنای

مسئله و با هدف حل آن مسئله است. از آنجا که در اکثر موارد برای حل مسائل نیاز به پژوهش (شناسایی ابعاد مسئله و راه‌های حل آن)، آموزش (تربیت نیرو برای حل مسئله) و تبلیغ (ترویج و رساندن پیام) است، در این الگو سازمان‌ها بر سه مبنای پژوهش، آموزش و تبلیغ با رهبری و هدایت یک مجموعه مدیریتی به تلاش در جهت حل این مسئله اقدام می‌کنند. به عنوان مثال فرض کنید مسئله ما «افزایش طلاق در شهر تهران» باشد. بدین منظور تیمی برای حل این مسئله تشکیل می‌شود؛ سازمان‌هایی که صبغه پژوهشی دارند به بررسی علل افزایش طلاق، ابعاد آن، راه‌حل‌های کاهش طلاق و... می‌پردازند؛ سازمان‌هایی که صبغه آموزشی دارند با توجه به تحقیقات انجام‌شده، متناسب با نوع مخاطبان (خانواده، جوانان، دانشجویان و...) به تربیت نیرو پرداخته و سازمان‌های تبلیغی نیز با استفاده از این نیروها در فضای مجازی و غیر مجازی به تلاش در راستای مأموریت خود می‌پردازد.



مهم‌ترین و حیاتی‌ترین مؤلفه در مدل شبکه‌ای مسئله‌محور داشتن هدف است. هدف‌گذاری در شبکه همکاری مسئله‌محور می‌تواند بر سه حالت هدف عملیاتی، میانی و غایی تعریف شود. هدف غایی در شبکه مسئله‌محور حل مسئله، هدف میانی ظرفیت‌افزایی، ارتباطات و ارتقای بهره‌وری و هدف نهایی در این شبکه بهبود نتایج و پیامدهاست.

اصول همکاری در این چرخه عبارت‌اند از شروع با یک هدف واحد؛ ایجاد، حفظ و بازبینی مأموریت و چشم‌انداز همکاری؛ شناسایی رهبران همکاری؛ رعایت احترام اعضای همکاری؛ تحکیم ارتباطات باز و صادقانه؛ اخذ بازخورد و ارزیابی تلاش‌های همکاری؛ پشتکار داشتن و حمایت از یکدیگر.

مدیریت حل مسئله باید توجه داشته باشد که در ایجاد همکاری میان سازمان‌ها عوامل زیادی مؤثرند که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- شرایط محیطی: تاریخچه همکاری؛ موقعیت حقوقی گروه همکاری در جامعه؛ شرایط سیاسی و اجتماعی
 - ویژگی اعضا: اعتماد و رفتار اخلاقی؛ تناسب سطح اعضا و علایق آن‌ها؛ وجود روحیه مصالحه
 - ساختار و فرایند: تسهیم سهم میان اعضا در فرآیند و نتایج؛ مشارکت چندلایه؛ انعطاف‌پذیری؛ شفافیت نقش‌ها؛ سازگاری؛ گام‌های توسعه مناسب
 - ارتباطات: ارتباطات باز و مکرر؛ ایجاد روابط رسمی و کانال‌های ارتباطی
 - منابع: بودجه؛ منابع انسانی؛ زمان؛ تجهیزات؛ رهبران توانمند
 - هدف: اهداف ملموس و قابل حصول؛ چشم‌انداز مشترک؛ اهداف انحصاری
- فعالیت‌های پژوهشی عبارت‌اند از شناسایی مسائل، اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش و نیازسنجی، تولید اندیشه با مطالعه و تحقیق در جهت شناخت و حل مسئله.
- فعالیت‌های آموزشی عبارت است از تربیت نیروهای انسانی در جهت حل مسئله.

فعالیت‌های تبلیغی عبارت‌اند از توزیع پیام و اندیشه و انجام تبلیغات عمومی و تبلیغات دینی و عرضه محصولات فرهنگی در جهت حل مسئله.

حل مسئله در این فرایند نیازمند وجود همکاری پیوسته، مداوم، کامل و انعطاف‌پذیر میان سه نوع سازمان پژوهشی، آموزشی و تبلیغی در این عرصه است. به منظور ایجاد این همکاری و رصد میزان پیشرفت حل مسئله لازم است که یک تیم مدیریتی در رأس این شبکه به هدایت و رهبری این حرکت بپردازد. مهم‌ترین مسئولیت تیم مدیریت مسئله، ایجاد هماهنگی و برقراری تعامل پیوسته و مداوم میان سازمان‌ها و رصد فعالیت‌های آن‌هاست.

تنوع و تکثر سازمان‌ها در این مدل امری پسندیده و ضروری است. از آنجا که مخاطبان ما، در اکثر مسائل دارای تنوع و تکثرند، بجاست که سازمان‌های متنوع و متکثری برای این امر وجود داشته باشد. این امر به معنای هدر رفتن منابع و نبود مدیریت واحد نیست؛ ممکن است برخی سازمان‌ها و نهادها مانند دفتر تبلیغات اسلامی هر سه نوع سازمان (پژوهشی، آموزشی و تبلیغی) را درون خود داشته باشد. ولی در مدل شبکه مسئله‌محور، اصل، پذیرش تنوع و تکثر بر اساس تنوع و تکثر مخاطبان است. بر این اساس ما به دنبال حذف یا ادغام این نوع سازمان‌ها نیستیم بلکه این نوع سازمان‌ها به مجموعه شبکه مسئله‌محور پیوسته و ضمن تعیین قلمرو جغرافیایی و دایره مخاطبان خود، با سایر سازمان‌های مسئول در این امر همکاری پیوسته و مداوم دارند.

منابع

۱. پیروزمند، علی‌رضا. تحلیل وضعیت دستگاه‌های فرهنگی، کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی، مهرماه ۱۳۸۷
۲. پورعزت، علی اصغر، قلی پور، آرین (۱۳۸۸)، «توسعه رویکرد مسئله‌محور در مطالعات میان‌رشته‌ای»، فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳، تابستان ۸۸، صص ۱۴۰-۱۲۷
۳. حسینی، سید احمد. طرح ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای دولتی فرهنگی، کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۴
۴. حسینی، سید احمد، کرامتی، آرش. طرح ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای غیر دولتی فرهنگی، کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، آذر ۱۳۸۵
۵. رحمان سرشت، حسین، صنوبر، ناصر. «ساختارهای شبکه‌ای، شکل غالب سازمان‌ها در آینده»، حسابدار، دی‌ماه ۱۳۷۸، شماره ۱۳۴، صص ۳۸-۳۱
۶. رمضان‌زاده، سیاوش. «بررسی نظام مدیریتی نهادهای مدنی و فرهنگی دینی اعم از هیئات مذهبی، کانون‌های فرهنگی، تشکل‌های غیر دولتی؛ و افزایش نقش آن‌ها در توسعه فرهنگی»، کمیسیون فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۶
۷. دبیرخانه کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی، گزارش عملکرد کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی ۱۳۸۹-۱۳۸۶، آبان‌ماه ۱۳۸۹
۸. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تحلیل وضع موجود دستگاه‌ها و نظام فرهنگی کشور، شهریورماه ۱۳۸۰
۹. کمیسیون حوزوی شورای عالی انقلاب فرهنگی، الگوی مدیریت شبکه‌ای کلان دستگاه‌های فرهنگی، تیرماه ۱۳۸۸

۱۰. Cravens. D.W. (۱۹۹۶) New Organizational Forms, British journal of Management. Vol.۷. pp. ۲۰۳-۲۱۸

۱۱. <http://www.hunter.cuny.edu>

