

تغییر ساختار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

مقدمه اثربخشی مدیریت فرهنگ

حسین عرب اسدی*
کمیل رودی**

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۱۱/۵
تاریخ تایید مقاله: ۸۸/۱/۳۰

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده:

یکی از حیطه‌های تحول و تغییر در عرصه مدیریت، تغییر در ساختارها و نحوه چگونگی دستیابی به اهداف است. با اجرایی شدن قانون مدیریت خدمات کشوری، راهی به سوی تغییر در ساختار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی گشوده می‌شود. بهره‌مندی از این فرصت وابسته به شناسایی چستی ساختار مطلوب و چگونگی اعمال تغییر است. در این مقاله ضمن بررسی و موشکافی مسائل و مشکلات ساختار این وزارت و ریشه‌یابی آنها، ساختار مطلوب و چگونگی دستیابی به آن ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی: ساختار سازمانی، تغییر سازمانی، نمودار سازمانی، قانون مدیریت خدمات کشوری، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

زمانی که دانشمندان مدیریت دولتی، به منظور بهبود مدیریت به مطالعات مدیریت بازرگانی رو آوردند، فارغ از موضوعات هیجان انگیزه اداره، عرصه طراحی سازمان را جذاب یافتند. مبتنی بر دیدگاه گروهی از دانشمندان مدیریت دولتی که به قابلیت کاربرد یکسان اصول اداره در سازمان‌های دولتی و خصوصی اعتقاد دارند (دنه‌پارت، ۱۳۸۰)، چهار اصل به عرصه سازماندهی در حوزه مدیریت دولتی وارد گردید:

۱. اصل وحدت فرماندهی به منظور ایجاد هماهنگی
۲. اصل وظیفه‌ای (تقسیم افقی وظایف / گروه‌بندی وظایف)
۳. اصل سلسله مراتب (تقسیم عمودی / زنجیره دستوردهی و گزارش‌گیری)
۴. تقسیم صف و ستاد که به ترتیب دارای وظیفه مستقیم در جهت اهداف سازمان و عهده‌دار مشاوره و کمک به امور صفی هستند.

نتیجه اجرای این اصول در حوزه مدیریت دولتی چیزی نبود جز ساختار سازمانی. اینگونه موضوع ساختار سازمانی با همه پشتوانه علمی خود وارد عرصه دولت گردید (دنه‌پارت، ۱۳۸۰). مهم‌ترین لغزشگاه در عرصه سازماندهی که بیشتر گریبان‌گیر سازمان‌های دولتی می‌شود آن است که تصور می‌گردد ساختار سازمانی یکبار و برای همیشه طراحی می‌شود و حال آنکه سازماندهی فعالیتی دوره‌ای است و هر بار با بروز مسائل جدید در سازمان و تحولات محیطی، ضرورت تغییر در ساختار سازمانی مورد تاکید قرار می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۷۹).

اینگونه تغییر در ساختار سازمانی از دو حوزه مطالعات مدیریت بهره می‌برد اول، ساختار سازمانی و دوم تغییر سازمانی.

طراحی ساختار سازمانی

ساختار سازمانی که خود تعیین کننده توان پاسخ‌گویی سازمان به چالش‌های محیطی است، تحت تاثیر دو گروه متغیر شکل می‌گیرد: متغیرهای محتوایی، متغیرهای ساختاری؛ متغیرهای محتوایی بیانگر عوامل اثرگذار پیرامون سازمان بوده و شامل محیط سازمان، فناوری مورد استفاده سازمان، اندازه سازمان، اهداف و راهبرد سازمان می‌گردد (اعرابی، ۱۳۷۶).

از این گروه عوامل با نام عوامل اقتضایی تعیین کننده ساختار

سازماندهی یکی از موضوعاتی است که همواره ذهن اندیشمندان مدیریت را به خود مشغول کرده است. موضوع این است که چگونه یک سازمان به بهترین وجه طراحی شود تا پاسخ‌گوی نیازهای محیط پیرامونی و بستر مناسبی برای تحقق اهداف آن باشد؟ سازماندهی، یکی از کلیدهای معماری راز آمیز کارایی (مصرف بهینه‌ی منابع) و اثر بخشی (دستیابی به اهداف) فعالیت‌های یک سازمان است.

سازماندهی فراگردی است که طی آن، کارهایی برشمرده می‌شود که در راستای اهداف بایستی انجام پذیرد. سپس با تقسیم کار میان گروه‌های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

فراگرد سازماندهی شامل دو بخش تقسیم بندی^۱ (افقی و عمودی) و ترکیب^۲ است. در فاز تقسیم بندی ابتدا گروه‌های کاری یعنی انواع کارها مشخص می‌شوند (تقسیم بندی افقی)؛ سپس وظایف هر گروه کاری کوچکتر شده با تعیین خط فرمان (سلسله مراتب دستوردهی و گزارش‌گیری) و حیطه نظارت (تعداد افراد تحت سرپرستی)، اختیارات و مسئولیت‌ها شکل می‌گیرد (تقسیم بندی عمودی).

با تقسیم بندی عمودی و تعیین مراتب پیش‌گفته، سطوح سازمانی به وجود می‌آید. هر سطح به سطح بالاتر خود پاسخ‌گو و از آن دستور می‌گیرد. به تعداد سطوح سازمانی «ارتفاع سازمان» گفته می‌شود. ارتفاع سازمانی یا حیطه‌ی نظارت رابطه معکوس دارد؛ بدین معنا که هرچه حیطه‌ی نظارت گسترده‌تر باشد، ارتفاع سازمانی کمتر خواهد بود و بالعکس. این موضوع بر میزان تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان نیز اثرگذار است.

ترکیب، فاز بعدی فراگرد سازماندهی است که در آن وظایف تخصصی، رویه‌های کاری و مقررات تدوین شده و کارها بر اساس شرح شغل و شرایط احراز (تحصیلات، مهارت‌ها) به افراد سپرده می‌شود.

حاصل فراگرد سازماندهی، ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی با استفاده از نمودار سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای رسمی سازی سازمان، بیان می‌گردد (رضائیان، ۱۳۷۹).

سازمانی یاد می‌شود. به این معنی که مقتضای این عوامل، طراحی ساختار خاصی است. در کنار این گروه از عوامل، عوامل دیگر وجود دارند که گرچه رعایت اقتضای آنها در طراحی ساختار سازمانی، جنبه علمی ندارد؛ اما وجود آنها در سازمان، واقعیت سازمانی است و به گونه‌ای شگفت‌انگیز بر ساختارهای سازمانی اثر گذار است؛ این گروه عوامل را عوامل غیر اقتضایی ساختار سازمانی می‌نامند و شامل قدرت و سیاست می‌شود.

منافع در سازمان گوناگون و در نتیجه منشاء تعارض است. دستیابی به منابع قدرت در حل این تعارض و دستیابی به منافع، تعیین کننده است. این ماهیت سیاست در سازمان و واقعیتی انکار ناپذیر است. سطح بهینه‌ی سیاست منجر به پویایی سازمانی می‌گردد. گرچه ساختار سازمانی به عنوان ابزاری منطقی برای کنترل اعمال قدرت و در نتیجه سطح سیاست در سازمان بکار می‌رود اما خود، منشاء قدرت است. توانایی استفاده از قوانین و مقررات و احراز جایگاه نزدیک به منابع قدرت، مهمترین منبع کسب قدرت و اعمال نفوذ در پایان دادن به تعارضات مبتنی بر منافع است (مشبکی، ۱۳۸۳).

منافع، تعارض و قدرت (سیاست)، خود را در عرصه طراحی ساختار نیز نشان می‌دهد، به گونه‌ای که برخی اندیشمندان مدیریت، ساختار سازمانی را تا حدود زیادی نتیجه تنازع قدرت میان ائتلاف‌هایی می‌دانند، که افراد مبتنی بر منافع تشکیل می‌دهند. در واقع، ساختار سازمانی بیش از آنکه بیانگر اهداف و منافع سازمان باشد، بازتابی از منافع ائتلاف غالب است (وارث، ۱۳۸۰).

این حقیقت در طراحی ساختار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بایستی مورد توجه قرار گیرد که ساختارهای سازمانی برآمده از عوامل اقتضایی و غیر اقتضایی است، نه الزام قانونی (مثلاً قانون مدیریت خدمات کشوری) عدم توجه به این موضوع باعث شده، ساختار سازمانی این وزارت ناکارآمد و دچار لختگی گردد. بدین معنا که افراد و واحدها، کاری نامشابه با آنچه در مستندات تشکیلات و ساختار است، انجام می‌دهند؛ در اینجا ساختار فقط تصور نظم یافتگی امور و مبنایی برای پرداخت هاست، دستورالعمل‌های ساختاری رعایت می‌شود، اما نتیجه و عملکردی دربر ندارد. از این واقعیت با عنوان «مرگ

سازمانی» یاد می‌شود (آدیزس، ۱۳۷۳).

عدم توجه به عوامل تعیین کننده ساختار موجب می‌شود الزام قانونی شرراً واجبی تلقی گردد که هر چه سریعتر با چند جابه جایی در مستندات ساختاری باید از آن خلاصی یافت (دیدگاه حداقلی - قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان یک تهدید). حال آنکه این موضوع بهترین فرصتی است که ساختار متأثر از عوامل اقتضایی (اندازه، فناوری، محیط پیرامون، راهبرد، اهداف و وظایف) با از نظر دور نداشتن عوامل غیر اقتضایی (قدرت و سیاست: لابی‌های طراحی ساختار) طراحی شود (قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان یک فرصت). البته آنچه مهم است اینکه سیر طراحی ساختار، سیری علمی و منطقی باشد نه اینکه عوامل غیر اقتضایی در فرآیند طراحی وارد شود. این نگاه به تغییر ساختار کلان وزارت متبوع، منشاء بروز ساختاری واقعی، علمی و کارآمد است.

بر اساس متغیرهای محتوایی پیش گفته، ویژگی‌های متغیرهای ساختاری ذیل سه مفهوم پیچیدگی (وجود حرفه-های متعدد و تخصص‌های مورد نیاز)، رسمیت (شرح شغل، شرح وظایف، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و روش‌های انجام کار) و تمرکز (چگونگی اخذ تصمیم در سازمان) تدوین می‌گردند (اعرابی، ۱۳۷۹).

طراحی واحدهای سازمانی

به طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی هفت مبنا مد نظر قرار می‌گیرد: وظیفه، محصول، فراگرد، نواحی جغرافیایی، مشتری، بازار، نوبت کاری. فارغ از این هفت مبنا، الگوهای نوین نیز در طراحی ساختار سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که می‌توان به سازماندهی بر مبنای پروژه، سازماندهی ماتریسی، سازماندهی با گروه‌های متداخل، سازمان با واحدهای مستقل، سازمان با ساخت آزاد، سازمان‌های پیوندی- تلفیقی اشاره نمود (الوانی، ۱۳۷۴؛ رضائیان، ۱۳۷۹؛ هیگس و گولت، ۱۳۸۵).

مسائل برآمده از طراحی ساختار وزارت بر اساس محصولات فرهنگی و هنری.

با بررسی نمودار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌توان دریافت ساختار سازمانی آن، براساس محصولات فرهنگی و هنری (سینما، مطبوعات، کتاب، هنر نمایشی، هنر تجسمی،



موسیقی، رسانه دیجیتال) طراحی شده است.

در ساختار سازمانی مبتنی بر محصول، ابتدا گروه‌های کاری بر اساس محصولات (کالا یا خدمات) ارائه شده به مخاطبان، تقسیم بندی شده و سپس وظایف اساسی، ذیل هر یک از گروه‌های کاری تعریف می‌شود. برای مثال، در یک واحد تولید لوازم خانگی، ابتدا معاونت‌های محصول «الف، ب و ج»، پیش بینی شده و سپس واحدهای تحقیق و توسعه، تولید، حسابداری و بازاریابی را ذیل هر یک از معاونت‌ها به صورت مجزا طراحی می‌نمایند (دفت، ۱۳۸۶).

طراحی ساختار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مبتنی بر محصول، اثربخشی مدیریت فرهنگی (آنچه از وزارت مورد بحث، انتظار می‌رود) را با چالش جدی مواجه ساخته است. چه اینکه ساختار سازمانی، بستر تحقق اهداف و دستیابی به اهداف (اثربخشی) وابسته به طراحی مطلوب ساختار است. یکی از مهم‌ترین پدیده‌های برآمده از این نوع طراحی، انفعال وزارت مذکور، در مقابل حوزه‌های جدید فرهنگی و هنری است.

توضیح بیشتر اینکه، فرهنگ در معنایی که مردم به جنبه‌های گوناگون زندگی خود می‌دهند، نمایان می‌شود. فرهنگ در ذهن انسانها مستقر است و در تولیدات ملموس جامعه تجلی می‌یابد و دوباره آن شالوده‌های ذهنی را تقویت می‌کند (مشبکی، ۱۳۸۱).

فرهنگ دنیای انسان‌ها و تمامی تولیدات او اعم از مادی و غیر مادی است. فرهنگ کلیتی پیچیده شامل دانش، باور، هنر، اخلاقیات، قانون، آداب و رسوم و هر نوع توانایی و مهارتی که انسان به عنوان عضوی از جامعه به دست می‌آورد. فعالیت انسان که به واسطه مدنی الطبع بودن وی همواره جمعی است، فرهنگ را پدید می‌آورد که خود در چهره‌ی پدیده‌ی مستقل خود را نمایان می‌سازد؛ این استقلال به گونه‌ای است که انسان‌ها خود را بایستی با آن در هر دو ساحت معنوی و مادی منطبق سازند.

در واقع، «فرهنگ داشتن» با «انسان بودن» متناظر است و هر یک بدون دیگری فاقد معناست. جالب اینکه فرهنگ در تعریف خالی از مفاهیم فرهنگ خوب، فرهنگ بد، فرهنگ مطلوب و پیشرفت به سمت فرهنگ متعالی است. فرهنگ آتی است که همه مردمان دارند و هر مردمی فرهنگ خاص خود را داراست و فرهنگ آنها، تبیین کننده تمامی جنبه‌های زندگی

آنهاست (سلجوقی، ۱۳۸۰).

از سویی دیگر، مردمان براساس فرهنگ‌های خود ویژگی‌های مطلوب فردی و گروهی را در نظر می‌گیرند و بر اساس آن، پندارها، گفتارها و رفتارها را به صفات خوب و بد، زشت و زیبا، درست و غلط، شریف و سخیف، و... متصف می‌کنند و گروه اول در هر زوج را فرهنگی و گروه دوم هر یک را غیر یا ضد فرهنگی می‌نامند. در این میان اقدام به منظور توسعه‌ی گروه اول یا اصلاح گروه دوم نام «کار فرهنگی» در هويت فردی و «توسعه فرهنگی» در هويت جمعی به خود می‌گیرد.

به عنوان مثال، پرتاب زباله از خودرو، عدم ارائه بلیط به راننده‌ی اتوبوس، رد نمودن چراغ قرمز، شیوه پوشش مردم، معماری، مراسم و تشریفات، الگوها، قهرمان‌های نامتناسب با ارزش‌های پذیرفته شده، عدم رعایت دستورات دین و... غیر یا ضد فرهنگی و آموزش علوم، تبلیغ دین، نوشتن کتاب، رعایت ادب و... فرهنگی و اقدام در جهت‌های پیش گفته یعنی ارتقاء و اعتلای زندگی اجتماعی به منظور دستیابی به ارزش‌های فرهنگی، «کار فرهنگی» یا «توسعه فرهنگی» است.

به این معنا، مبتنی بر نظام ارزشی موجود در فرهنگ جامعه، می‌توان اقدام در عرصه فرهنگ را تبیین کنیم. در واقع، این همان هويت مستقل فرهنگ است که از آن سخن گفتیم؛ توسعه یا کار فرهنگی اقدامی به منظور انطباق انسان‌ها با همان هويت مستقل است.

با این وصف، بخش فرهنگ در جامعه حد و مرزی را نمی‌پذیرد، هر چه به تصور آید از ساحت معنوی تا مادی صیغه‌ای فرهنگی دارد. دقت نمایید، نه اینکه هر محصول (کالا یا خدمات)، فعالیت دولت، رفتارها و گفتارهای فردی و گروهی در حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اساساً آنچه از انسان در هويت فردی و جمعی صادر می‌شود، اثر فرهنگی دارد؛ که در این صورت باز هم فرهنگ را در حوزه‌های مشخص تصویر کرده‌ایم و اثر دیگر چیزها را بر آن بررسی می‌کنیم؛ بلکه سخن آن است که هر چیزی، خود، فرهنگی است. برای مثال، همانطور که کتاب محصولی فرهنگی است خودرو و تلفن همراه نیز فرهنگی است.

از این رو طراحی ساختار مبنی بر محصول فرهنگی و هنری توجیه پذیر نمی‌نمایاند. چه این که مرزبندی حوزه فرهنگ با

محصولات و مقولات فرهنگی و هنری، توان برآوردن انتظار عمومی از سیاستگذاران و برنامه ریزان فرهنگی را ندارد. گرچه، مرزبندی حوزه فرهنگ از سویی، خود، برآمده از تصور سیاستگذاران و برنامه ریزان فرهنگی از حیطه اقدام نهادهای فرهنگی، و از سویی دیگر برآمده از میزان نفوذ لایه های ملموس و مرئی فرهنگ در لایه های زیرین است. محصولاتی (کالا یا خدمات) که بر هنجارها و باورها بیشترین اثرگذاری را دارند، فرهنگی و تعیین کننده مرزهای اقدام فرهنگی اند. شایان ذکر است ما مخالف مرزبندی حیطه اقدام وزارت مورد بحث نیستیم، بلکه سخن آن است که این مرزبندی با ساده انگاری و ساده سازی و به سادگی نباید صورت پذیرد.

مرز بندی ساده فرهنگ، اقدام اساسی در فرهنگ را با چالش مواجه می سازد؛ چراکه درک محصول فرهنگی وابسته به اثرگذاری آن در جامعه می گردد و این موضوع، همواره اقدام فرهنگی را از اثرگذاری آن متاخر می سازد.

مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال در ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی زمانی شکل می گیرد که می توان گفت حداقل پنج سال، عرصه فرهنگی کشور محل تاخت و تاز این رسانه است. طراحی ساختار براساس محصول فارغ از انفعال پیش گفته، مسائلی را بدین شرح موجب خواهد شد:

۱- افزایش تعداد واحدها، هر بار که محصولی جدید عرصه فرهنگ را متاثر کند، و با نگاهی خوش بینانه به سرعت شناسایی شود، ساختاری متناسب با آن بایستی در وزارت متبوع پیش بینی شود که این دو مشکل پیش رو دارد، اول، موانع قانونی؛ دوم، افزایش حجم ساختار. هم اکنون معاونت سینمایی با توسعه کاری خویش می تواند به صورت سازمانی مستقل وابسته به وزارت درآید. نظر به اهمیت رسانه های دیجیتال، مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال می تواند یا در آیندهای نزدیک خواستار تبدیل شدن به معاونت باشد. رهایی از این مساله با طراحی ساختار براساس وظیفه امکان پذیر است.

۲- عدم انسجام، زمانی که ساختار براساس محصول طراحی شود، هر واحد در حوزه محصول مورد نظر اقدام کرده و تفاوتها را به تفاوت محصولات توجیه می کند و این موضوع در عرصه

فرهنگ و هنر بسیار خطر آفرین است. چه اینکه محصولات همه در یک جریان فرهنگی حرکت می کنند؛ اما اقدام، نا هماهنگ و نامنسجم است. بدین سان، در بین معاونت ها و واحدهای مختلف سازمانی نمی توان هماهنگی ایجاد کرد و هر یک از آنها به مثابه جزیره ای جداگانه عمل می کنند. ساختار به گونه ای است که نمی توان تسبیحی در آن دید که همه دانه های جدا از یکدیگر را گردهم جمع نماید. برای مثال، صدور مجوز هر یک از محصولات فرهنگی و هنری اختیاراتی مجزا از یکدیگر دارند که به هیچ وجه هماهنگ با یکدیگر نیست. سازوکار شوراها و جلسات و کارگروهها نیز نتوانسته اند این ضعف مهم ساختاری را بیوشاند. کلید حل این مشکل طراحی ساختار بر اساس وظایف است.

۳- تضعیف وظایف و گروه های تخصصی، زمانی که هر وظیفه تخصصی ذیل یک محصول در سازمان پخش می شود، وظایفی که می توانست به صورت متمرکز و با صرفه اقتصادی در قالب گروه های تخصصی با قدرت و به نحو هماهنگ و منسجم انجام پذیرد، رها شده و یا به ضعف می گراید. وظایفی که جوهر وزارت متبوع، اما به این دلیل مغفول مانده اند، بدین شرح اند:

اول، نظارت و ارزیابی نهادینه شده: نظارت و ارزیابی فعالان فرهنگی یکی از مهمترین وظایف اصلی وزارت متبوع است که در ساختار این وزارت هیچ ما به ازایی ندارد. کدام واحد از واحدهای وزارتخانه متصدی رصد فرهنگی فعالان فرهنگی، ارزیابی عملکرد آنها و درجه بندی آنهاست؟ چه ضوابط و ملاک هایی برای این نظارتها و ارزیابی ها وجود دارد؟ هر چند بطور گونه گون در برخی واحدها در برخی زمان ها، نظارت های موردی صورت می گیرد، لیکن عدم وجود نظارت و بویژه ارزیابی و درجه بندی فعالان فرهنگی به صورت نهادینه در ساختار وزارت متبوع مشهود است. به دلیل عدم وجود نظارت، آمار و اطلاعات دقیقی نیز از وضعیت فعالیت یا عدم فعالیت فعالان و مجوزهای فرهنگی صادر شده نیز در دست نیست. از سوی دیگر، با توجه به فسادآور بودن تجمیع صدور مجوز و نظارت در کنار یکدیگر باید نظارت به صورت مجزا از مرحله صدور مجوز صورت پذیرد تا احتمال بروز فساد را در آن به حداقل رسانید.

دوم، هدایت فرهنگی: یکی از وظایف اصلی ما هدایت

۱. ضوابط ساختار سازمانی مصوب ۱۳۸۱ و سیاست های آن، قانون مدیریت خدمات کشوری

بهره برداری کند چگونه به این مهم دست پیدا می کند؟ آیا سازوکاری مشخص برای این منظور وجود دارد؟ به منظور انجام قدرتمند و منسجم این وظایف پیشنهاد می شود، ساختار سازمانی بر اساس همین وظایف اساسی طراحی شده و گروه های وظیفه ای هر یک عهده دار هر یک از وظایف تخصصی شوند.

۴- همپوشانی حوزه های معاونت های تخصصی، معاونت های تخصصی موجود در حوزه های مختلفی با یکدیگر همپوشانی دارند؛ مثلاً معاونت هنری به مقوله هنر می پردازد در حالی که مقوله سینما نیز مقوله ای هنری است. از سوی دیگر مسأله شعر موضوعی اختلافی بین معاونت فرهنگی و هنری است و همین طور است مقوله قرآن. وجود این همپوشانی ها، اولویت بندی مؤثر و تقسیم مناسب امکانات بین معاونت های مختلف را با مشکل مواجه نموده است. بین واحدهایی همچون ارزیابی عملکرد، مرکز نوسازی و تحول اداری و امور اداری و رفاه نیز همپوشانی فعالیت وجود دارد. مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال با معاونت های تخصصی به ویژه معاونت سینمایی در حوزه چند رسانه ای ها حوزه های مشابه را مدیریت می نمایند. این همپوشانی وظیفه ای با طراحی ساختار مبتنی بر وظیفه به حد دل خود خواهد رسید.

برخی اشکالات علمی ساختار فعلی

ستاد نبودن ستاد (عدم واگذاری فعالیت های جاری و اجرایی به ادارات کل استانی): بنا به تعریف ستاد، واحد سازمانی است که با کمک به واحدهای صنفی و بسترسازی اقدامات آنها به تحقق اهداف سازمان کمک می کنند. وظیفه ستاد وزارت مورد بحث، ارائه چارچوب های قطعی (سیاست گذاری)، برنامه هایی انعطاف پذیر (برنامه ریزی کلان) در حوزه فرهنگ و زمینه سازی و تسهیل امور (هدایت و حمایت کلان)، اطمینان از اجرای برنامه و آگاهی از میزان تحقق اهداف (نظارت و ارزیابی کلان) یعنی تولی امور راهبردی است.

در حال حاضر ستاد متولی امور اجرایی است. آنچه آنان را از پرداختن به امور راهبردی باز می دارد، اضطراب ناشی از رها نمودن امور اجرایی است. امور اجرایی دارای اثرات کوتاه مدت، بروز و ظهور سریعتر است و در نتیجه، اقدام در راستای آن

فعالان فرهنگی است اما در هیچ جای وزارتخانه کسی که عهده دار این مهم باشد را نخواهید یافت. در صورتی که به طور ویژه باید برای هدایت فرهنگی در جامعه برنامه ریزی کرد و اساساً وظیفه ارشاد بر عهده گرفتن این هدایت فرهنگی است. می توان گفت علت فاصله داشتن ما با شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز در عدم وجود سازوکاری برای هدایت فرهنگی و توجه ویژه نمودن به محتواهای فرهنگی و اولویت های فرهنگی قانونی و دغدغه های مقام معظم رهبری (مدظله) و حضرت امام (ره) است. همین غفلت و ضعف سبب شده است در برنامه ها، فعالیت ها و ضوابط، نظام راهبری هماهنگی اعمال نشود و علیرغم همه پیگیری ها و تلاش ها نتیجه ملموسی که مطابق با اولویت های محتوایی باشد را شاهد نباشیم و نقش ارشاد به عنوان هدایت گر دیگر دستگاه های فرهنگی و محوریت داشتن در برنامه های فرهنگی در کشور نیز دچار خدشه ای جدی شود. بدیهی است توجه ویژه موردی در هر یک از حوزه ها نتایج مطلوبی به دنبال داشته است اما این نتایج نظام مند نبوده است.

سوم، تعامل مثبت و مؤثر با فعالان فرهنگی: اصحاب فرهنگ و هنر و هنرمندان مخاطبین اصلی برای تولید آثار فرهنگی و هنری بوده و وظیفه ارشاد ارتقای سطح ایشان و توانمندی های آنها در همین راستاست. لیکن در ساختار برای نهادینه نمودن این مهم هیچ ساز و کاری اندیشیده نشده است. وزارت فرهنگ در کل کشور باید محل تعامل دایمی با این قشر، سازماندهی ایشان، ارزیابی و توانمند نمودن ایشان باشد. شکل گیری انجمن های مختلف فرهنگی و هنری، حمایت از آنها به صورت هدفمند و ارتقای توانمندی های ایشان موضوع مهمی است که بسیار از آن غفلت شده است. همین امر سبب شده تا اصحاب هنر از گرد ارشاد پراکنده و مطابق با میل و سلیقه خود هر یک گرد یکی از دستگاه های فرهنگی جمع شوند. همین امر امکان داشتن انسجام برای برنامه ریزی به منظور استفاده بهینه از توانمندی های ایشان را منتفی کرده است. برای مثال، این وزارت به عنوان متولی اصلی مقوله هنر آیا آمار دقیقی از هنرمندان در رشته های مختلف و درجه بندی و سطح بندی ایشان دارد؟ آیا می تواند در فراخوان های مختلف برترین ها را گرد هم آورد و از توان ایشان بهره ببرد؟ اگر بخواهد از توان ایشان

پشتیبانی را به عهده دارند. این نسبت حدوداً ۴۳ درصد است که نسبتی بسیار بالاست این نسبت حداکثر باید ۲۰ درصد باشد؛ یعنی با فرض پنج معاونت تنها یک معاونت پشتیبانی ضرورت دارد. شایان ذکر است اگر ادارات کل زیر مجموعه مستقیم وزیر که آنها هم عمدتاً وظیفه پشتیبانی را بر عهده دارند به این نسبت اضافه نماییم، قطعاً نتیجه نا مطلوب‌تری را شاهد خواهیم بود.

وجود حوزه‌های حداقلی فرهنگی در ساختار وزارتخانه:

گذشته از آنچه در خصوص مرزبندی بخش فرهنگ آمد، امروز گردشگری در سال ۱۳۷۰، ارتباطات بین المللی در سال ۱۳۷۴، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۷۸، معاونت پژوهشی در سال ۱۳۷۸، کتابخانه‌ها و... در طول زمان به نحوی و به طور عملی از وزارت متبوع جدا شده است. اگر به این مجموعه سازمان‌های وابسته و برخی تشکیلات در سایه معاونت‌های تخصصی را بیافزاییم که در عمل، برنامه‌ریزی متمرکز در وزارت مورد بحث در خصوص آنها انجام نمی‌شود، بخش مهمی از فعالیت‌های فرهنگی و هنری از حوزه وزارت فرهنگ جدا شده و رشد آنها، در حاشیه قرار گرفتن ارشاد را در پی داشته است. حال آنکه در کشورهای توانمند در عرصه فرهنگ و هنر که فرهنگ خود را در مواجهه با سیل تمدن غربی حفظ نموده‌اند همچون ژاپن و مالزی، کلیه امور بخش فرهنگ از ورزش و گردشگری گرفته تا آموزش و پرورش همه ذیل یک وزارتخانه تعریف شده‌اند. سهم حداقلی از عرصه فرهنگ که در اختیار وزارت متبوع قرار گرفته، قدرت چانه زنی ارشاد را در کلان امر به شدت کاهش داده است و انجام وظیفه اساسی آن (متولی بخش فرهنگ) را با چالش جدی مواجه ساخته است. گرچه در ایران کلیه امور فرهنگی، ذیل شورای عالی انقلاب فرهنگی قابل تعریف بوده و از این منظر وحدت ساختاری وجود دارد؛ اما بلندی ساختار فرهنگی ایران - با فرض وجود وحدت - به میزانی است که چابکی و اقدام همه‌گیر و هم‌افزا را دچار چالش می‌سازد. تعریف همه امور فرهنگی در قالب یک وزارتخانه از سویی به تسهیل جریان اطلاعات و در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری در این حوزه را در پی دارد و از سویی دیگر موجب تمرکز تمامی ظرفیت‌ها بر شاخص‌های مطلوب فرهنگی و عدم پراکنده‌کاری در حوزه‌های موثر و رفع تفکر جزیره‌ای و

رضایت بخش بوده و حس کفایت اقدام را به متولیان می‌دهد و از سویی دیگر، ناملموسی و کندی ظهور اقدامات فرهنگی در عرصه راهبردی و کوتاهی عمر دولت‌ها و اینکه نپرداختن به آن‌ها مایه فشار روانی بر متولیان نیست، امور راهبردی را برکناری می‌دهد. برای مثال، برگزاری نمایشگاه و جشنواره، احساس اقدام فرهنگی می‌دهد که امری تماماً اجرایی است و وزرات مذکور بایستی خود را از آن رها سازد.

گسترده‌گی ساختار و اینکه همه واحدهای سازمانی ستاد خود را حجیم نموده‌اند، سبب شده است تا این واحدها انگیزه کمتری برای واگذاری فعالیت‌های اجرایی خود به مجریان اصلی فرهنگی داشته باشند و نیروی انسانی موجود در ستاد وزارتخانه نیز به جای پرداختن به کارهای برنامه‌ریزی و کارشناسی، بیشتر اجرایی بوده و توانمندی کارکنان نیز در امور اجرایی خلاصه شده است. یکی از ضعف‌های خفته زمانی هویدا خواهد شد که بدنه نیروی انسانی موجود بخواهد نسبت به برنامه‌ریزی فرهنگی اقدام نموده و واقعاً به مثابه مغز عمل نماید. کارشناسانی که صرفاً مجریان خوبی هستند، قطعاً نتیجه‌ای موثر در اجرا نیز نخواهند داشت.

گسترده‌گی حیطة نظارت وزیر نسبت به حد استاندارد:

برای آنکه مدیری بتواند به نحو بهینه بر زیر مجموعه خود مدیریت کند باید تعداد نفرات حیطة نظارت وی (کسانی که مستقیم به او گزارش می‌دهند) بین پنج تا هفت نفر و حداکثر سیزده نفر باشد. در وضعیت فعلی وزیر بطور مستقیم با ۲۸ نفر (بدون در نظر گرفتن واحدهای استانی) تعامل دارد و باید شخصاً مشکلات و برنامه‌های ایشان را بررسی نماید. همین امر عملاً امکان مدیریت موثر را منتفی خواهد نمود؛ لذا کاهش این تعداد و سازماندهی در قالبی متمرکزتر بسیار به کارایی سازمانی کمک خواهد نمود. تنوع و گسترده‌گی موضوعات مرتبط با وزارت متبوع از حج و خبرگزاری و نهاد کتابخانه‌های عمومی گرفته تا سینما و اداری و مالی و... بر ضرورت اصلاح برنامه‌ریزی شده ساختار تأکید مؤکدی است. برای مثال، وزیر فرهنگ مالزی تنها سیزده واحد سازمانی را به طور مستقیم مدیریت می‌نماید.

نسبت نامتناسب وظیفه پشتیبانی نسبت به وظیفه اصلی: از مجموع هفت معاونت موجود در وزارت متبوع تنها چهار معاونت به وظیفه اصلی سازمان می‌پردازند و سه معاونت وظیفه

فرهنگی به مدیریت نمایشگاه‌ها نیاز ندارد؟ یا مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتالی با توسعه کارهای خویش به مدیریت جشنواره‌ها نیاز پیدا نخواهد نمود؟

عدم توزیع متوازن قدرت: برای عملکرد منسجم باید قدرت سازمانی به تناسب و متوازن بین واحدهای مختلف سازمانی توزیع شود که در حال حاضر این گونه نیست. واحدهایی در وزارتخانه از قدرتی بسیار زیاد و بالعکس واحدهایی هم عرض، از قدرتی بسیار پایین‌تر برخوردارند. معاونت فرهنگی مرکز قدرت مالی و مجوز است و در مقابل معاونت برنامه‌ریزی تنها از قدرت مجوزی آن هم به شکل محدود برخوردار است. معاونت اداری مالی در مقایسه با معاونت حقوقی نیز از قدرتی بسیار زیاد برخوردار است. عدم توازن در این سطح از قدرت خود بیانگر نحوه ادغام معاونت‌ها در یکدیگر می‌باشد.

نبود پست سازمانی قائم مقام: نوع و گستره فعالیت‌های وزارت متبوع به گونه‌ای است که حجم بالایی از فعالیت‌های اجرایی و برنامه‌ریزی را به شخص وزیر تحمیل می‌نماید. این مهم علاوه بر آنکه ضرورت حضور مشاورین متعدد و قوی برای وزیر را مورد توجه قرار می‌دهد، بر اهمیت وجود جایگاه قائم مقام برای وزارتخانه نیز تأکید می‌نماید. وجود قائم مقام سبب می‌شود که عدم حضور وزیر در بسیاری جلسات و تصمیم‌گیری‌ها احساس نشده و بسیاری از پیگیری‌ها توسط این جایگاه صورت پذیرد و توان وزیر در این خصوص مضاعف شود.

از سویی دیگر، پست سازمانی وزیر در وزارتخانه‌ها سیاسی می‌باشد؛ به دیگر سخن، وزیر مبتنی بر سیاست، قدرت و میزان هماهنگی با مجموعه دولت و رئیس‌جمهور انتخاب می‌شود که این واقعیت در تمامی دولت‌ها وجود دارد؛ اما مهم، وجود پست سازمانی قائم مقام در ساختار سازمانی است. این پست سازمانی عهده‌دار امور اداری و سازمانی بوده و همچون حافظه سازمانی این وزارتخانه عمل می‌نماید.

متصدی این پست در گذر از مراحل مسیر ارتقاء شغلی مبتنی بر نظام شایسته‌سالاری این پست را احراز می‌نماید. وجود این پست سازمانی و شرایط پیش گفته آن، از تسری بسیاری جزر و مدهای سیاسی و اثر آن بر عملکرد و روابط اداری جلوگیری می‌نماید؛ بدین سان، سیاست‌های کلی و نتایج مترتب بر آن در

هم راستاسازی راهبردی می‌گردد. البته ساختار مبتنی بر محصول فرهنگی و هنری توان تمرکز امور فرهنگی را ندارد. ساختار مبتنی بر وظیفه این توان پنهان را داراست و برای مثال ساختار فرهنگی ژاپن و انگلستان مبتنی بر وظیفه طراحی شده و در عمل متولی همه حوزه‌های فرهنگی است.

گسترده‌گی شوراهای عالی وابسته و عدم وجود دبیرخانه‌های تخصصی: انجام وظایف مربوط به شوراهای عالی مثل فرهنگ عمومی، گسترش زبان فارسی، سازمان فرهنگ و ارتباطات و... زمانی با موفقیت پیگیری خواهد شد که دبیرخانه‌ای برای انجام این امور به عنوان مابه‌ازای شوراهای ساختار وزارت به صورتی فعال ایفای نقش نماید. عدم وجود این دبیرخانه‌ها سبب شده تا جلسات و مصوبات این شوراهای نیز قوام لازم برخوردار نباشد.

سازمان‌های وابسته متعدد: جنسیت فعالیت‌های این سازمان‌ها همگی فرهنگی هستند؛ اما ساختار وزارت متبوع توان هضم آن را در خود ندارد و علاوه بر این ساختار موجود اساساً با وظایف این سازمان‌ها، بیگانگی دارد. مغز متفکری نیز به وزیر کمک نمی‌دهد تا بتواند به خوبی هماهنگی بین این سازمان‌ها برقرار نماید. حجم کار هر یک از این سازمان‌ها نیز به تنهایی با فعالیت‌های وزارت متبوع در خیلی موارد برابری می‌کند. در استان‌ها نیز اقدام به تجمیع این فعالیت‌ها نشده و ایده شکل‌گیری سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی به رغم عملیاتی بودن بلا تکلیف باقی مانده است. چه بسا بتوان ساختاری طراحی کرد که توان جذب و هضم وظایف این سازمان‌های وابسته در خود را نیز داشته باشد.

عدم تناسب واحدهای شکل گرفته ذیل معاونت‌ها: در برخی موارد واحدهایی که ذیل معاونت‌ها شکل گرفته‌اند، ارتباط چندانی با آن معاونت ندارند. برای مثال، دفتر توسعه مشارکت‌های فرهنگی و هنری وظایفی بر عهده دارد که ارتباطی با نوع فعالیت‌های معاونت برنامه‌ریزی و توسعه ندارد. اداره کل مجامع، تشکل‌ها و فعالیت‌های فرهنگی با دفتر توسعه همپوشانی کاری دارد. جنس کاری مرکز نوسازی و دفتر بودجه با وظایف دفتر مدیریت راهبردی همخوانی ندارد. مدیریت جشنواره‌ها در معاونت سینمایی معنایی ندارد، چه این که این اقدام در دیگر معاونت‌ها نیز به گونه‌ای دیگر انجام می‌پذیرد. آیا معاونت

گروهی، تضادهای شخصیتی، بدسلیقه‌گی و عدم رعایت ادب و بی‌موقع بودن تغییر (رضائیان، ۱۳۸۰).

مواردی همچون نامه‌نگاری‌های متعدد، نظر سنجی، اطلاع‌رسانی، آگاهی بخشی درباره مسائل و مشکلات فعلی و ارائه راه‌حل‌ها و راهکارها، مصاحبه، یادآوری الزام قانونی و... تلاش‌هایی در مسیر ایجاد احساس نیاز به تغییر است. این مرحله، اولین مرحله از فراگرد تغییر بوده که از آن به مرحله «خروج از انجماد» یاد می‌شود (هچ، ۱۳۸۵).

نظرسنجی از مدیران کل استانی در خصوص ساختار کلان وزارتخانه براساس یکسانی نقش آنها از نظر سازمانی (هر دو سازمان نسبت به مجموعه پایینی خود نقش ستادی دارند)، صائب و مؤثر بوده و به عملی و کارآمد بودن آن بسیار کمک خواهد نمود، چه اینکه اول، موجب تسهیل فرآیند خروج از انجماد می‌گردد. دوم، از آنجا که تعامل آنها با وزارتخانه ستادی است، انتظار آنها از ستادی بودن وزارتخانه در نظرات آنها تجلی خواهد یافت. طراحی ستادی ساختار وزارتخانه یکی از چارچوب‌های ساختار آینده خواهد بود. از سویی دیگر ادارات کل خود ستادند، در نتیجه بر اساس تاثیر متقابل، ساختار جدید وزارت، ساختار آنها را نیز شکل خواهد داد (ساختاری که بیش از هفده سال دست نخورده باقی مانده است).

دوم، تجربه مدیران موفق و نیز ادبیات علمی مدیریت تغییر همواره یک نکته را گوشزد می‌کنند «اگر مدیرعالی سازمان حامی جدی تغییر نیست، دست به اقدامی نزنید». از این رو، کشف و روشن‌سازی دیدگاه وزیر محترم با برگزاری مصاحبه نیمه‌رهنمودی ضروری است؛ نگرش‌ها، چارچوب‌ها و زاویه دید ایشان به ساختار، موجب جهت‌دهی به اقدامات بعدی و حمایت ایشان خواهد بود. عدم هماهنگی و عدم جهت‌گیری از مدیرعالی، منجر به ساختاری در دوسویه افراط و تفریط خواهد بود، ساختاری که یا بسیار سطحی با تغییرات جزئی است که تحولی در پی ندارد و همان شرراً واجب است یا آنقدر تئوریک و غیر عملی است که شایسته‌ی حمایتی نیست.

سوم، تغییر، نیازمند استقامت و شکیبایی است؛ علی‌رغم مقاومت‌هایی که هر تغییری در پی دارد، در مقابل، استقامت بر ایجاد تغییر مبتنی بر درستی آن، کلید دستیابی به نتایج است.

یک فضای پایدار بدون پرداخت هزینه‌های ناشی از جابه‌جایی دولت‌ها به ثمر می‌رسد. متأسفانه در هیچ یک از دستگاه‌های دولتی ایران از جمله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی چنین جایگاهی وجود ندارد.

جای امیدواری است که در ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، پست‌های مدیریتی سیاسی از مدیریت حرفه‌ای تفکیک شده است که اولی به انتخاب مقامات بالاتر و دومی مطابق آیین‌نامه مصوب هیات وزیران به منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات خواهد بود. بر اساس تبصره (۲) همین ماده یکی از معاونین دستگاه‌های اجرایی ثابت تلقی شده و عزل و نصب آن در اختیار مقام عالی دستگاه نیست. این قانون می‌تواند زمینه بهره‌مندی از مزایای وجود پست سازمانی دبیر کل در ساختار سازمانی وزارت فرهنگ مالزی، ژاپن و انگلستان را در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ایران نیز مهیا سازد.

ایجاد تغییر

تنها عنصر پایدار در عرصه هستی، تغییر است. حوزه مدیریت به منظور بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها و بر اساس ضرورت تطبیق با محیط ناپایدار و متغیّر امروزی در چهار حوزه‌ی فناوری، نیروی انسانی، ساختار سازمانی، محصولات (کالا یا خدمات)، می‌تواند شاهد تغییر باشد (رضائیان، ۱۳۸۰؛ اعرابی، ۱۳۷۶). ذیل این معنا، چند نکته در خصوص تغییر ساختار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی قابل تامل است:

اول، بی‌شک مقدمه هر تغییری، احساس نیاز به تغییر است که خود تسهیل‌کننده‌ی مدیریت آن است. از آنجا که تغییر، موجب دگرگونی در نحوه انجام امور می‌شود، در صورتی که تمایل به انجام وظایف به گونه‌ای متفاوت وجود ندارد، مدیریت تغییر نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.

کانون همه‌ی تغییرات سازمانی، افراد هستند. به میزانی که عدم احساس نیاز به تغییر در افراد وجود داشته باشد، در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند. این مقاومت‌ها طیفی از مخالفت شفاهی تا عدم همکاری را شامل می‌شود. دلایل عمده مخالفت افراد بدین شرح است: ترس یا تعجب از ناشناخته‌ها، جو عدم اعتماد، ترس از شکست، از دست دادن وجهه و اعتبار یا امنیت شغلی، فشار همکاران، گسیختگی سنت‌های فرهنگی یا روابط

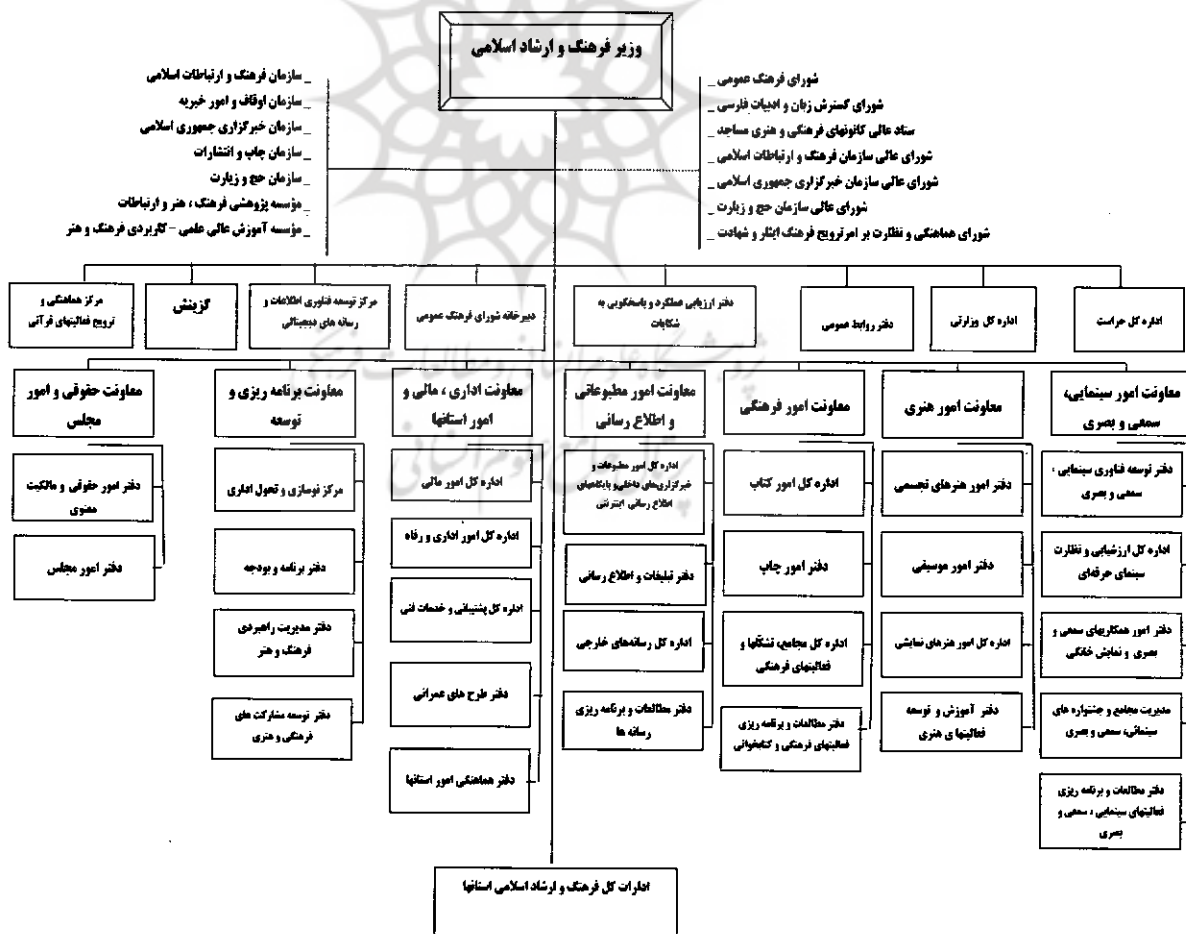
می‌دهد. بنابراین بهتر است، تصمیم‌ها مدتی به بوته آزمایش سپرده شوند و پس از دریافت بازخورد و اطمینان نسبی از عملی بودن آنها، به طور قطعی اجرا گردند(الوانی، ۱۳۸۰).

با این وصف، از آنجا که وزارتخانه نسبت به ادارات کل نقش ستادی دارد و ادارات کل خود نیز در نسبت با ادارات شهرستان همین نقش را ایفاء می‌کند، طراحی چند ساختار سازمانی و آزمایش شش ماهه آنها در برخی ادارات کل مبنی بر یکی بودن نقش آنها با وزارت مورد بحث موجب خواهد شد، با گزینه‌های گوناگون و با آگاهی از قوت‌ها و ضعف‌های هر یک، به استقبال تغییر رفته، یکی را برگزینیم. شایان ذکر است ساختار پیشنهادی برای وزارت مورد بحث بیش از یکسال در استان تهران اجرا شده و قابلیت اجرایی آن آزمون گردیده است.

از سویی دیگر، شکلیابی بر تحلیل نتایج تغییر، از ناتمام ماندن آن جلوگیری خواهد نمود. انتظار بازدهی زود و مشاهده نتایج ملموس تغییر و نقد و ارزیابی سریع آن منجر به تردید و ایجاد این احساس می‌شود که «هنوز دیر نشده، می‌توان بازگشت» و این گونه هزینه‌های تغییر بدون دستیابی به نتایج بر سازمان تحمیل می‌شود. این خود، تغییرات ضروری بعدی را با مقاومتی بیشتر مواجه می‌سازد(رادینگ، ۱۳۸۳).

چهارم، یکی از مسائل و تنگناهای اجرای هر تصمیمی، عدم تمایل به اجرای آزمایشی و دریافت بازخورد آن است. تصمیم‌ها بر اساس یکسری اطلاعات و بینش‌ها اتخاذ می‌شوند که چه بسا در عمل با موانعی روبرو گردد. اجرای قطعی و نهایی تصمیمات در جامعه این مشکلات را همه‌گیر و موانع را غیر قابل مقابله نشان

ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ۱۳۸۷



پیشنهاد ساختار جدید وزارت متبوع

با عنایت به مراتب فوق برای رفع مسائل و مشکلات و ایجاد تحول در ساختار سازمانی وزارت مورد بررسی با عنایت به سیاست‌های زیر ساختار سازمانی ذیل پیشنهاد می‌شود:

سیاست‌های اجرایی

۱. تبدیل شدن ستاد وزارت متبوع به مغز برنامه‌ریزی و واگذاری امور اجرایی به ادارات کل استانها
۲. کوچک سازی ستاد وزارت
۳. انسجام گرایی و کاهش حیطه کنترل وزیر
۴. تغییر بنیادین ساختار و طراحی آن متناسب با اهداف و وظایف سازمانی وزارت متبوع
۵. توزیع متوازن اختیارات و قدرت میان واحدهای سازمانی.

ساختار پیشنهادی

(طراحی ساختار سازمانی با بهره‌گیری از تجربه ساختار اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران) براساس این پیشنهاد، طراحی واحدهای سازمانی مبتنی بر وظایف تخصصی صورت می‌گیرد. این نوع طراحی در پیش‌نویس الگوه، ضوابط و شاخص‌های سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات وزارتخانه‌ها در رابطه با ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل چهارم: ساختار سازمانی) مورد تأکید قرار می‌گیرد.

در طراحی ساختار مبتنی بر وظیفه، ابتدا وظایف تخصصی در قالب واحد سازمانی پیش‌بینی می‌گردد و سپس هریک از محصولات (کالا یا خدمات) ذیل هریک از واحدها تعریف می‌شود. برای مثال، در یک واحد تولید لوازم خانگی، ابتدا معاونت‌های واحدهای تحقیق و توسعه، تولید، حسابداری و بازاریابی پیش‌بینی شده و سپس محصول (الف، ب و ج) را ذیل هریک از معاونت‌ها به صورت مجزا طراحی می‌نمایند (دفت، ۱۳۸۶).

با این وصف، تمام امور مربوط به مجوزها و آنچه مربوط به مشارکت مردم در عرصه فعالیت‌های فرهنگی و هنری می‌شود، در یک معاونت با عنوان «معاونت مشارکت‌های مردمی» جمع می‌گردد. همچنین امور مربوط به ساماندهی و سازماندهی اصحاب فرهنگ و هنر، نظارت و ارزیابی فعالان فرهنگی هنری و حمایت از ایشان در یک معاونت جمع خواهد شد. عنوان این معاونت «توسعه سرمایه‌های فرهنگی» خواهد بود.

برای پرداختن به امر هدایت و جهت‌دهی فعالیت‌ها و فعالان فرهنگی و برنامه‌ریزی مطابق با اولویت‌های فرهنگی و هنری نیز معاونتی با عنوان «برنامه‌ریزی محتوایی» شکل خواهد گرفت. کلیه امور مربوط به پشتیبانی از انجام فعالیت‌های تخصصی وزارت متبوع نیز در معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی جمع خواهد شد. با این تدبیر ساختار وزارت متبوع با چهار معاونت طراحی خواهد شد. شایان ذکر است فعالیت‌ها و وظایف فعلی برخی واحدها قابل ادغام در یکدیگر و جمع‌بندی شده و از این محل صرفه‌جویی خوبی در ساختار کلان خواهد شد. ضمن دعوت به مشاهده‌ی ساختار سازمانی فعلی و پیشنهادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ساختار پیشنهادی در مقایسه با ساختار فعلی، بدین شرح ارائه می‌گردد:

الف) معاونت مشارکت‌های مردمی

الف / ۱) اداره کل مجوزهای اطلاع رسانی (اداره کل مطبوعات و خبرگزاری‌های داخلی و پایگاه‌های اطلاع رسانی اینترنتی، دفتر تبلیغات و اطلاع رسانی، اداره کل رسانه‌های خارجی)

الف / ۲) اداره کل مجوزهای امور کتاب (اداره کل امور کتاب، دفتر امور چاپ، اداره کل مجامع، تشکل‌ها و فعالیت‌های فرهنگی)

الف / ۳) اداره کل مجوزهای هنری (دفتر امور هنرهای تجسمی، دفتر امور موسیقی، اداره کل امور هنرهای نمایشی)

الف / ۴) اداره کل مجوزهای دیداری - شنیداری (دفتر توسعه فناوری سینمایی، سمعی و بصری، اداره کل ارزشیابی و نظارت سینمای حرفه‌ای، دفتر امور همکاری‌های سمعی و بصری و نمایش خانگی، مدیریت مجامع و جشنواره‌های سینمایی، سمعی و بصری، مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال)

الف / ۵) اداره کل مجوزهای تشکل‌های دینی و فرهنگی (دفتر توسعه مشارکت‌های فرهنگی و هنری، دبیرخانه ستاد عالی کانون‌های فرهنگی هنری مساجد، اداره کل مجامع، تشکل‌ها و فعالیت‌های فرهنگی، مرکز هماهنگی و ترویج فعالیت‌های قرآنی).

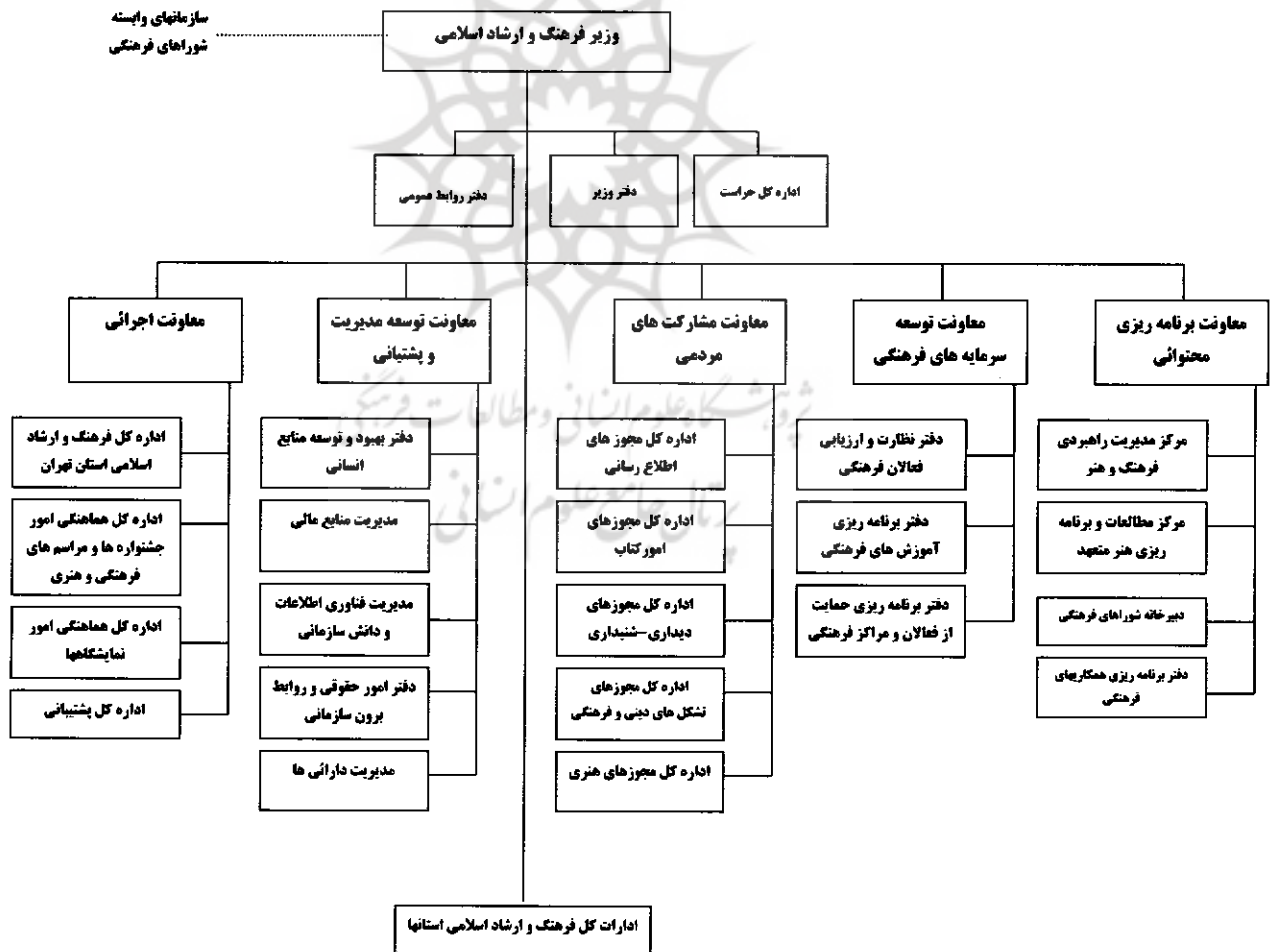
ب) معاونت برنامه‌ریزی محتوایی

ب / ۱) مرکز مدیریت راهبردی فرهنگ و هنر (دفتر مدیریت راهبردی فرهنگ و هنر/بخش آمار و اطلاعات و نیازسنجی‌های دفاتر مطالعات و برنامه‌ریزی فعلی)

ب / ۲) مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی هنر متعهد (بخش

- جهت‌دهی و محتوایی دفاتر مطالعات و برنامه‌ریزی فعلی) (۳/ب) دفتر برنامه‌ریزی همکاری‌های فرهنگی (همکاری‌های فرهنگی با دیگر دستگاه‌های فرهنگی) (۴/ب) دفتر هماهنگی شوراهای فرهنگی. (ج) معاونت توسعه سرمایه‌های فرهنگی (ج/۱) دفتر نظارت و ارزیابی فعالان فرهنگی (بخش نظارتی تمامی واحدهای صدور مجوز) (ج/۲) دفتر برنامه‌ریزی آموزش‌های فرهنگی (دفتر آموزش و توسعه فعالیت‌های هنری) (ج/۳) دفتر برنامه‌ریزی حمایت فعالان و مراکز فرهنگی (انجمن‌ها، برنامه‌ریزی برای مجتمع‌ها و فضاها فرهنگی).
- د) معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی (قائم مقام وزیر) (۱/د) دفتر بهبود مدیریت و توسعه منابع انسانی (مرکز نوسازی و تحول اداری، اداره کل امور اداری و رفاه، دبیرخانه هیأت مرکزی گزینش، دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات) (۲/د) مدیریت منابع مالی (اداره کل امور مالی و ذی‌حسابی) (۳/د) مدیریت فناوری اطلاعات و دانش سازمانی (۴/د) مدیریت دارایی‌ها (دفتر برنامه و بودجه/ دفتر طرح‌های عمرانی) (۵/د) دفتر امور حقوقی و روابط برون سازمان (دفتر امور حقوقی / دفتر امور مجلس). (ه) معاونت اجرایی

ساختار پیشنهادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی



سازمان‌ها و شوراهای، عدم تناسب واحدهای ذیل هر معاونت، عدم توزیع متوازن قدرت میان معاونت‌ها و نبود پست سازمانی قائم‌مقام، پیشنهاد می‌شود ضمن رفع اشکالات علمی ساختار، آن را بر اساس وظایف اساسی مانند برنامه‌ریزی محتوای فعالیت‌های فرهنگی، ساماندهی فعالان و مراکز فرهنگی، مشارکت مردمی در فعالیت فرهنگی و امور پشتیبانی طراحی نماییم. حضور معاونت اجرایی نیز تسهیل‌کننده این فرآیند تحول خواهد بود.

منابع:

- آدی‌زس، ایساک. (۱۳۷۳). دوره عمر سازمان‌ها؛ پیدایش و مرگ سازمان‌ها. ترجمه سیروس کاوه محمد. تهران: نشر اشراقیه.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۷۶). طراحی ساختار سازمانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۴). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۰). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: سمت.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۶). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهنرارت، رابرت بی. (۱۳۸۰). تئوری‌های سازمان دولتی. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد. تهران: انتشارات صفار.
- رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمد حسین لطیفی. تهران: سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- سلجوقی، خسرو. (خرداد ۱۳۸۰). طرح ساماندهی امور فرهنگی، مبانی نظری. تهران: معاونت امور فرهنگی، آموزشی، پژوهشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- مشیکی، اصغر. (۱۳۸۳). سیمای سازمان؛ مروری بر اثر ارزشمند گرت مورگان درباره سازمان و استعاره‌های آن. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مشیکی، اصغر و پور عزت، علی اصغر. (بهار ۱۳۸۱). مدیریت فرهنگ جامعه. سخن سمت، شماره ۸.
- وارث، سید حامد. (بهار ۱۳۸۰). سیمای سازمان از نگاه مورگان. دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۲.
- هیکس، هربرت جی. (۱۳۸۵). تئوری‌های سازمان و مدیریت. کهن گونل. تهران: انتشارات اطلاعات. جلد اول.
- هج، ماری جو. (۱۳۸۵). تئوری سازمان؛ مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن. حسن دانائی فرد. تهران: نشر افکار. جلد دوم.

بر اساس این الگو، می‌توان با هدف متمرکز نمودن امور اجرایی موجود در ستاد وزارت متبوع در قالب یک معاونت اولاً نسبت به تفکیک این امور از امور ستادی اقدام و به مرور زمان ساز و کار تفویض اختیار این امور اجرایی به ادارات کل استانها و بویژه اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران را فراهم نمود. در واقع، این معاونت موقت بوده و مسیر تحقق واگذاری امور اجرایی است. این معاونت به عنوان پنجمین معاونت، وظیفه هماهنگی استان‌های وزارت را نیز می‌تواند به دوش کشیده، حجم فعالیت‌ها و مسئولیت‌های معاونت اداری - مالی را در ساختار قبلی کاهش دهد. این معاونت همچنین می‌تواند امور تصدیگری حاکمیتی را اداره نماید. واحدهای زیر مجموعه این معاونت به شرح زیر خواهد بود:

۱/ اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران

۲/ اداره کل هماهنگی امور جشنواره‌ها و مراسم‌های

فرهنگی و هنری

۳/ اداره کل هماهنگی امور نمایشگاه‌ها

۴/ اداره کل پشتیبانی

و) حوزه وزیر

و / ۱) دفتر وزیر و / ۲) اداره کل حراست

و / ۳) روابط عمومی

نتیجه‌گیری

ساختارهای سازمانی بستر تحقق اهداف سازمان هستند و بر اساس عوامل گوناگونی شکل می‌گیرند. با توجه به مسائل و مشکلات برآمده از طراحی ساختار سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس محصولات فرهنگی و هنری نظیر انفعال در حوزه فرهنگ، افزایش تعداد واحدها در طول زمان، عدم انسجام در اقدام فرهنگی، ضعف در اجرای وظایف تخصصی (هدایت، نظارت و ارزیابی و تعامل موثر با فعالان و مراکز فرهنگی)، همپوشانی در حیطه‌های اقدام معاونت‌ها و برخی اشکالات علمی مانند انجام امور اجرایی در ستاد، گستردگی حیطه نظارت وزیر، عدم تناسب واحدهای پشتیبانی به اصلی، وجود حوزه‌های حداقلی فرهنگ در ساختار این وزارت، تعدد

