



در مسیر پویایی:

از کارکردگرایی تا مسئله محوری

(قطب‌های فکری فرهنگی در دفتر تبلیغات اسلامی)

دفتر تبلیغات اسلامی به عنوان یک سازمان فرهنگی پیشرو در حوزه فرهنگ عمومی، با مطمح نظر قراردادن آسیب‌های سازمان‌های فرهنگی، اقدام به تغییر رویکرد خود از کارکردگرایی به مسئله محوری نموده است.

دفتر در طول حیات خود ۳ دوره عمده و ۳ نقطه عطف اصلی را طی کرده است:

● دوره اول از ابتدای تاسیس تا ۱۳۷۳ شمسی

دوره اول دوره تولد و رشد و نمو ابتدایی دفتر بوده است. در این دوره دفتر بنا به نیازهای موجود آن روز، فعالیت‌هایی را در حوزه آموزش‌های سیاسی، تبلیغی و هنری تعریف کرده بود و از سویی در عرصه تبلیغ مکتوب هم به انتشار نشریاتی هم‌چون حوزه، سلام بچه‌ها و ... و اعزام مبلغان به جبهه‌ها و مناطق محروم اقدام می‌نمود. به عبارتی در آن دوره دفتر یک کنش‌گر فعال سیاسی هم بود که در عرصه‌های سیاسی، نقش‌آفرینی تناسب با ظرفیت خود را داشت. برجسته‌ترین نقاط قوت دفتر در این دوره ویژگی نیاز محوری بود. عمده فعالیت‌های دفتر، خاستگاهی در یک نیاز مشخص داشتند. حضور نیروهای انسانی با انگیزه‌های انقلابی و ارزشی دیگر نقطه قوت این دوره بود.

● دوره دوم از ۱۳۷۳ - ۱۳۹۲ شمسی

یکی از اقدامات این دوره تأسیس دانشگاه باقرالعلوم علیه السلام بود که البته در دوره قبل به صورت مؤسسه آموزش عالی و در عرصه محدودی از رشته‌ها فعالیت می‌نمود؛ لیکن با نگاه توسعه‌ای مدیران دفتر، دانشگاه تأسیس شد. پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی نیز با توسعه مرکز تحقیقات و مطالعات اسلامی سابق به صورت نهادی رسمیت یافته شکل گرفت و به عنوان مرجعی قابل توجه در عرصه پژوهش‌های اسلامی مورد عنایت جامعه

علمی حوزوی و دانشگاهی قرار گرفت.

● دوره سوم: سال ۱۳۹۲ به بعد

دفتر به عنوان نهادی فرهنگی که از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل و مزیت‌های نسبی ویژه در حوزه‌های آموزش، پژوهش و تبلیغ برخوردار است به لحاظ توسعه‌ای که در دهه‌های گذشته اتفاق افتاد از اضلاع متعددی تشکیل یافته است. تعدد این اضلاع و واحدها که برای خود شخصیت و هویتی مستقل نیز قائل بودند، منجر به واگرایی در دفتر و عدم هم‌افزایی و ارتباط اثربخش و هم‌آهنگ این مجموعه‌ها با یک‌دیگر گردید. ضعف کارآمدی برنامه‌ریزی‌های انجام شده هم‌زمان با تحولات محیطی رقبا و مخاطبان، منجر به تغییر رویکرد دفتر از برنامه‌ریزی‌های ایستا و بلندمدت به رویکرد پویا و مسئله‌محورانه شد، چراکه دفتر از سویی مأموریت اصلی خود را واسط فعال میان حوزه، نظام اسلامی و مردم - در راستای توسعه و تعمیق ایمان دینی از طریق پاسخ‌گویی به نیازهای نظام و جامعه در سه عرصه آموزش، پژوهش و تبلیغ - تعریف کرده و به اقتضای ماهیت اندیشه‌ای و فرهنگی این حوزه‌ها ناگزیر از بازآرایی محتوا، سازمان و برنامه‌های خود در مواجهه با نیازها و مسائل جدید است و از سوی دیگر، مجموعه فعالیت‌های دفتر، قبل از اتخاذ رویکرد جدید، کارکردمحور و در قالب کارکردهای سه‌گانه آموزش، پژوهش و تبلیغ شکل یافته بود؛ بنابراین ایجاد تحول در دفتر، برای پاسخ‌گویی به خواسته‌ها و مسائل نظام

- آیا این کارکردها پاسخ‌گوی نیازهای جامعه می‌باشد؟

- سازوکار ارتباط سه معاونت دفتر چگونه باید باشد؟

با توجه به ملاحظات یادشده، تصمیم برنامه‌ریزان، سیاست‌گذاران و مدیران عالی دفتر بر این قرار گرفت که «مسئله‌محوری» به جای «کارکردگرایی» به عنوان راهبرد اصلی دفتر اتخاذ شود. به گونه‌ای که هر یک از معاونت‌های دفتر، فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را در جهت حل مسائل مشخصی ساماندهی نمایند. نتیجه این تصمیم باعث تبدیل دفتر به یک کل یک‌پارچه در جهت حل مسائل منتخب گردید، چراکه در این رویکرد، کارکردهای سه گانه دفتر (آموزش، پژوهش و تبلیغ) موضوعیتی ندارند بلکه به عنوان ابزار سازمان در حل مسائل منتخب محسوب می‌شوند.

۲. احصای مسائل اصلی نظام در عرصه فرهنگ عمومی و تخصصی

در ادامه با توجه به راهبرد کلان دفتر مبنی بر تمرکز روی مسائل محوری نظام و جامعه اسلامی، در گام اول، برای احصا و شناسایی مسائل موجود در نظام و جامعه اسلامی، مستندات و منابع بسیاری را مورد بررسی و مطالعه قرار داد. برخی از این منابع و مستندات مورد استفاده برای استقرای فهرست اولیه مسائل عبارتند از:

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران؛

- سند چشم‌انداز بیست ساله کشور؛

و جامعه اسلامی، نیاز به بازنگری در راهبردها و رویکرد کلان دفتر- در راستای نهادینه‌سازی مسئله‌محوری در واحدهای مختلف دفتر- احساس و درک گردید. از ویژگی‌های تحولات جدید می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

قوت و تمرکز جدی بر رویکرد مسئله‌محورانه با دو معیار توجه مستقیم به نیازهای مخاطبین و تدوین شاخص برای ارزیابی عملکرد؛
تعامل‌گرایی و هم‌گرایی اثر بخش به جای واگرایی و واگذاری؛

انعطاف‌گرایی سازمانی به جای تصلب سازمانی

ارتقای انگیزه‌ها و نیات؛

مسئله‌محوری؛ نقطه عطف در مرحله سوم فعالیت دفتر.

همان‌گونه که ذکر شد، مرحله سوم فعالیت‌های دفتر با تمرکز بر افزایش اثربخشی دفتر در حل مسائل نظام و جامعه آغاز گردید. در این مرحله، اقدامات زیر صورت گرفت:

۱. تغییر راهبرد از کارکردمحوری به مسئله‌محوری (مأموریت‌گرایی)

تا قبل از این در بدنه دفتر، رویکرد کارکردگرایی نهادینه شده بود بدین معنا که هر یک از معاونت‌های سه گانه آموزش، پژوهش و تبلیغ، کارکردها و وظایفی برای خود تعریف نموده و در بهترین حالت، در جهت تحقق این کارکردها تلاش می‌کردند.

رویکرد کارکردگرایی در دفتر با دو سؤال

اساسی روبه‌رو بود:

۳. طراحی ساختار متناسب با رویکرد مسئله محوری

حل مسائل شناسایی شده و نهادینه سازی مسئله محوری در دفتر نیازمند تغییر و تحول سازمانی متناسب با آن در جهت تبدیل دفتر به یک سازمان مسئله محور بود. به منظور طراحی یک سازمان مسئله محور، دو برنامه پیشنهاد گردید:

الف) توزیع مسائل بین بخش های مختلف دفتر (برنامه ی تفکیک)

در این رویکرد هر یک از معاونت ها به صورت جداگانه و مستقل از هم، اقدام به شناسایی مسئله ها و تعریف فعالیت های راهبردی و کاربردی خود در جهت حل موثر مسئله می نمایند. به گونه ای که اتاق فکری ذیل هر معاونت تشکیل و مثلث ارتباط حوزه فعالیت کلان خود با جامعه و مخاطبان از بستر مسئله و نیاز را تشکیل می دهند و سپس مبتنی بر فرایند اصلی خود (پژوهش، آموزش یا تبلیغ) سنخ فعالیت های خود را تعریف کنند. هرچند این برنامه باعث شفافیت اقدامات و فعالیت های هر واحد می شود اما معایبی نیز دارد از جمله:

- اقدامات جزیره ای، بدون ارتباط منطقی در بخش های مختلف آن؛
- تقسیم قراردادی مخاطبان میان یک دیگر؛
- افزایش بی رویه نیروی انسانی، ساختار و هزینه های اجرایی؛
- ضعف در حل موثر مسئله به خاطر عدم شناخت و جامعیت اقدامات در حل مسئله.

- سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه ابلاغی مقام معظم رهبری؛

- برنامه پنجم توسعه؛
- اصول سیاست های فرهنگی کشور
- مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی؛
- منشور توسعه فعالیت های قرآنی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی؛
- نقشه جامع علمی کشور مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی؛

- سیاست های کلی نظام در بخش هدایت نظام فرهنگی و تقویت هویت ملی مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام؛

- گزارش مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص چشم انداز آسیب ها و تهدیدات اجتماعی ایران؛

- گزارش پروژه های مطالعاتی ارکان نقشه مهندسی فرهنگی کشور (پیوست گزارش ارکان نقشه مهندسی فرهنگی کشور) و...

با مطالعه اسناد و پژوهش های یاد شده و بر اساس شاخص هایی چون محوریت داشتن در آموزه های دینی، مطالبات مقام معظم رهبری، ظرفیت های دفتر تبلیغات اسلامی، تصریح در اسناد بالادستی و ... بیش از ۱۵۰ مسئله مهم شناسایی گردید. مسائل فرهنگی احصا شده پس از بررسی و تحقیقات تفصیلی - در قالب نشست های علمی و گفت و گوهای نخبگانی - براساس قید «فرهنگ عمومی» و «حوزه مأموریتی دفتر» پالایش و در نهایت، پانزده مسئله محوری و اساسی از میان آن ها انتخاب گردید.

اندیشه‌های - عملیاتی (میزکار تخصصی) و اتخاذ سازوکارهای خلاقانه مدیریت فرهنگی با استفاده از ظرفیت‌های درون و بیرون دفتر و هم‌افزایی ممکن با سایر نهادها در راستای حل مسائل منتخب، ایفای نقش می‌نماید. در واقع قطب، نماد فعالیت سازمان یافته گروهی از نخبگان علمی، مدیریتی و فرهنگی است که با برتری در یک حوزه تخصصی (ناظر به حل مسائل محوری) شناخته می‌شود و از طریق تمرکز و انسجام بخشیدن به فعالیت‌های خود در آن حوزه، برای نوآوری و دستیابی به کیفیت برتر در سطح ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی و پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی در آن حوزه تلاش می‌کند. دو نکته در خصوص قطب‌ها حائز اهمیت است:

مأموریت اصلی قطب، شناخت مسائل، تحلیل ابعاد آن، شناخت پیشینه‌ها و علل، تدوین برنامه و اقدام با حل آن‌ها، هدایت و راهبری صفوف دفتر در جهت حل مسائل منتخب است، لذا مباشرت مستقیم قطب در فرآیند اجرایی کردن برنامه از باب ضرورت خواهد بود.

هرچند اولویت در اجرای برنامه و راهکارهای حل مسائل، با ظرفیت‌های درونی دفتر است، اما قطب می‌تواند در مواردی که ظرفیتی در درون دفتر برای اجرای برنامه‌ی مورد نظر وجود ندارد پیشنهاد ایجاد ظرفیت جدید ارائه نمایند یا از ظرفیت‌های بیرونی دفتر استفاده نمایند.

ب) راه‌اندازی قطب‌های فکری و فرهنگی

به منظور رفع معایب رویکرد قبلی، مقرر گردید تحقق حرکت مسئله‌محوری با یک تحول محدود شبه ساختاری همراه گردد تا ضمن حفظ آرایش اصلی ساختار پژوهشی، آموزشی و تبلیغی، ظرفیت‌های دفتر تبلیغات با تأکید بر سرمایه‌های انسانی داخلی، به جذب ظرفیت‌های مطلوب محیطی (نیروهای زبده طراح، اندیشمند و مدیر) نماید که در نهایت منجر به ارائه پیشنهاد تاسیس "قطب‌های فکری-فرهنگی" شد که مورد استقبال و تصویب هیئت امنای محترم دفتر قرار گرفت. پانزده مسئله‌محوری انتخاب شده در قالب چهار محور اصلی بازآرایی شدند که متناسب با این چهار محور، چهار قطب تأسیس گردید و ذیل هر قطب نیز متناسب با مسائل منتخب، کارگروه‌های مستقلی تحت عنوان میزکار تخصصی ایجاد شدند که دو راهبرد مهم در تشکیل میزها مد نظر قرار گرفت:

۱. بهره‌گیری از شبکه نخبگانی کشور در بررسی مسائل؛
۲. سیاست نقطه‌زنی در قالب شناسایی یک مسئله محدود و مشخص.

معرفی قطب‌های فکری و فرهنگی

تعریف قطب

قطب، سامانه‌ی حل مؤثر مسائل راهبردی عرصه‌ی فکر و فرهنگ در حوزه مأموریت‌های منتخب هیئت امنای دفتر است که با فعال‌سازی و راهبری واحدهای