

# بخش فرهنگی فرآیند مدیریت راهبردی

● علی اکبر رضایی  
عضو هیئت علمی دانشگاه

این سؤال که آیا توسعه فرهنگی اولویت دارد یا توسعه اقتصادی یا توسعه سیاسی سؤال است که باید به صورت دقیق بررسی و موشکافانه تحلیل شود.

کارشناسان اعتقاد دارند با اندک شناختی از مسائل کشور می‌توان به جرئت ادعا کرد توسعه فرهنگی مقدم بر توسعه اقتصادی و سیاسی است، زیرا بسیاری از معضلات فعلی کشور ریشه در فرهنگ این آب و خاک دارد. بنابراین برای حل مشکلات فعلی در حوزه‌های مختلف باید مدیریت راهبردی در حوزه فرهنگی تعریف شود و راهبردهای موفق‌آمیز در این زمینه تعیین شود؛ زیرا تجربه سالیان گذشته نشان داده که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیر علمی در سازمان‌های فرهنگی شاید بتواند در کوتاه مدت مشکلاتی را حل نماید، ولی توان رویارویی با نیازهای جدید جامعه را ندارد و استمرار استفاده از شیوه‌های غیر علمی پیامدهای جبران‌ناشدنی را در پی خواهد داشت. بنابراین برای جلوگیری از این مشکلات باید تمامی دستگاه‌های فرهنگی تحت یک مدیریت واحد راهبردی قرار گیرند و به شکل جدیدی تفکر و اقدام نمایند.

در این الگوی جدید، مدیریت راهبردی در عرصه فرهنگ عبارت است از تلاش‌های سازمان‌یافته و منسجم برای اخذ

از مدیریت راهبردی در گذشته عمدتاً بخش‌های نظامی و صنعتی بهره‌می‌گرفتند و سابقه استفاده از این فن و هنر در فرهنگ کمتر به چشم می‌خورد و این استفاده در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، سهم خیلی محدودتری داشته است. به موازات پیچیده‌تر شدن وضعیت فرهنگی جوامع مختلف لزوم استفاده از مدیریت راهبردی در حوزه فرهنگ بیشتر خودنمایی می‌کند.

در کشور ما به ویژه پس از پیروزی انقلاب اسلامی که انقلابی فرهنگی بود، این لزوم بیشتر نمایان شد ولی متأسفانه بخش فرهنگی به دلیل ناتوانی علمی و هنری راهبردارها و برنامه‌ریزان کلان فرهنگی، بیشترین ضربه را خورد و به مقوله‌ای باری به هر جهت تبدیل شد.

فقدان یک مدیریت هدفمند و جامع‌نگر از یک سو و تهاجم گسترده فرهنگی غرب از سوی دیگر زمینه را برای بهره‌نگرفتن از فرصت‌های طلایی به دست آمده به شدت مهیا کرد، و این امر سبب شد که در حال حاضر جامعه با بسیاری از معضلات فرهنگی روبه‌رو باشد.

بی‌شک برکسی پوشیده نیست که توسعه نیافتگی فرهنگی مشکلاتی از قبیل ناکامی در توسعه اقتصادی و سیاسی را در پی دارد.

را در سرلوحه اقدامات خویش قرار دهند و این کار را به عنوان نخستین گام در مدیریت راهبردی قلمداد نمایند.

بررسی محیطی از بعد داخلی و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها، قوت و ضعف)؛ صرف نظر از درجه اهمیت محیط داخلی یا خارجی و ذکر این نکته که این دو محیط لازم و ملزوم یکدیگرند و اجزای تکمیل‌کننده پازل این بررسی‌اند، از محیط داخلی آغاز می‌کنیم.

### بررسی محیط داخلی (قوت و ضعف)

در هر عملیات راهبردی، شناخت دقیق وضعیت داخلی امری بدیهی است، زیرا آگاهی از رسالت سازمان، اهداف، وظایف، ساختار و وضعیت نیروی انسانی، منابع مالی، امکانات، ظرفیت‌ها، توان‌های بالقوه و بالفعل و شناخت قوت و ضعف آن سازمان، اهمیت بسیار دارد. در طول سالیان گذشته شناخت سطحی و غیردقیق برنامه‌ریزان فرهنگی نسبت به حوزه داخلی، امکان تصمیم‌گیری صحیح و به موقع را از آنان سلب می‌کرد. باید توجه داشت که علاوه بر مدیران ارشد مجموعه درگیر

تصمیمات و اقدام شایسته، بدون شک استفاده صحیح از دانش مدیریت راهبردی این امکان را می‌دهد تا علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری، موقعیت خود را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و حتی چالش‌های حاضر و آینده بهبود بخشیم و از حالت انفعال به حالت فعال درآوریم. اکنون سوآلی که بسیاری از کارشناسان حوزه فرهنگ مطرح می‌کنند این است که برای آغاز یک عملیات راهبردی در حوزه فرهنگ چه فرآیندی را باید ترسیم کرد. پاسخ این سؤال را در شرح اقداماتی که در پی می‌آید، می‌توان جست‌وجو کرد.

اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری؛ تا زمانی که نظام کلان مدیریت فرهنگی کشور اعتقاد به تحول و نوآوری نداشته باشد، هر اقدامی بیهوده است. متأسفانه در طول سالیان گذشته مشاهده شده که میل به تحول و نوآوری در بین مدیران ارشد دولتی که در عرصه فرهنگ فعال بوده‌اند اندک بوده و همواره عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق مورد مطالبه قرار نگرفته است. بنابراین مدیران ارشد سازمان‌های فرهنگی باید با ایجاد انگیزه و تقویت باورها و اعتقادات خود، ایجاد تحول و نوآوری

**تجربه سالیان گذشته نشان داده که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمان‌های فرهنگی شاید بتواند در کوتاه مدت مشکلاتی را حل نماید، ولی توان رویارویی با نیازهای جدید جامعه را ندارد و استمرار استفاده از شیوه‌های غیرعلمی پیامدهای جبران‌نشدنی را در پی خواهد داشت. بنابراین برای جلوگیری از این مشکلات باید تمامی دستگاه‌های فرهنگی تحت یک مدیریت واحد راهبردی قرار گیرند و به شکل جدیدی تفکر و اقدام نمایند**



و این امر به راحتی زمینه نفوذ فرهنگ بیگانه را هموار کرده بود، در حالی که وجود رقبا امری اجتناب ناپذیر است و شناخت آنها از اولویت‌های برنامه ریزی فرهنگی به حساب می‌آید. آری رقبا را باید شناخت و به جنبه‌های مثبت و منفی آنها در هنگام سیاستگذاری فرهنگی توجه داشت. شناخت قوانین و مقررات موضوعی کشور، بررسی و در نظر داشتن حوادث موضوعی کشور، چه در داخل و چه در خارج، اعم از اقتصادی، سیاسی و... از محورهای اساسی بررسی محیط خارجی محسوب می‌شود. به هر حال پردازش دقیق اطلاعات متناسب با حوزه مأموریت یک سازمان در محیط‌های داخلی و خارجی است.

### تعیین چشم انداز کار آمد یا نقاط مطلوب

بعد از ترسیم دقیق رسالت و یا مأموریت اصلی و اهداف و وظایف بخش فرهنگ، ترسیم چشم انداز امری مهم به شمار می‌رود. باید توجه داشت ترسیم چشم انداز باید به صورت حقیقی باشد، نه تشریفاتی. در گذشته ترسیم تشریفاتی چشم انداز در بخش فرهنگ معضلات بسیاری برای این بخش فراهم نموده، به طوری که عموماً در بخش فرهنگ، مأموریت‌ها و وظایف به صورت مبهم ترسیم می‌شدند و بعضاً در سازمان‌های فرهنگی این امور به صورت متناقض و متداخل و دست نیافتنی بودند و یا حالتی شعاری داشتند.

بنابراین بازنگری و بازخوانی اهداف در دو بخش کلان و عملیاتی، امری حائز اهمیت است.

اهداف در عرصه فعالیت‌های فرهنگی دقیقاً همان چیزهایی

### در مدیریت راهبردی توانمندسازی سازمانی در دو مرحله زمانی مورد عنایت قرار می‌گیرد؛ یک بار در مرحله پیش از تدوین برنامه راهبردی، که به صورت عمومی است و بار دیگر پس از تدوین برنامه و تعیین روش کار، که به صورت تخصصی است

مسائل فرهنگی، سایر مدیران اعم از مدیران سیاسی، اجرایی و کارشناسان نیز باید اطلاعات و شناخت نسبی از محیط داخلی فرهنگی کشور در سطح خرد و کلان داشته باشند.

### بررسی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

با توجه به اینکه تعریف محیط خارجی یک سازمان به هدف و وضعیت آن بستگی دارد، در بخش فرهنگ شناخت محیط جهانی شناخت مخاطبان باید به روز و عمیق باشد. شناخت مخاطبان و درک نیازها، خواسته‌ها و انتظارات آنان از اولویت-هاست؛ علاوه بر روانشناسی مخاطب، جامعه شناسی او نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است و در اولویت قرار دارد. مختصات و پیشینه زندگی مخاطب و اینکه در چه جامعه‌ای زندگی می‌کند از مسائل مهم در بررسی محیط خارجی است، امری که در برنامه ریزی‌های کلان فرهنگی گذشته به آن کم توجه شده است.

در گذشته در بخش فرهنگ اصولاً شناخت رقبا متصور نبود



مدیران ارشد سازمان‌های فرهنگی باید با ایجاد انگیزه و تقویت باورها و اعتقادات خود، ایجاد تحول و نوآوری را سرلوحه اقدامات خویش قرار دهند و این کار را به عنوان نخستین گام در مدیریت راهبردی قلمداد نمایند

**در هر عملیات راهبردی،  
شناخت دقیق وضعیت  
داخلی امری بدیهی است،  
زیرا آگاهی از رسالت  
سازمان، اهداف، وظایف،  
ساختار و وضعیت نیروی  
انسانی، منابع مالی، امکانات،  
ظرفیت ها، توان های بالقوه  
و بالفعل و شناخت قوت و  
ضعف آن سازمان، اهمیت  
بسیار دارد**



هماهنگی عناصر سازمانی، تعریف جایگاه و نقش هر یک و هم زمان بندی و توزیع دقیق منابع است. همان طور که می دانیم برنامه می تواند به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت ترسیم شود. باید توجه داشت که در برنامه ریزی های فرهنگی، برنامه های بلندمدت کارساز خواهد بود و در آنها پیش بینی ساز و کارهای کنترل، نظارت و ارزشیابی به موقع، از اهمیت به سزایی برخوردار است.

#### **تعیین شیوه**

برنامه عملیات راهبردی نیازمند شیوه روزآمدی است که مکمل ضروری برنامه قلمداد می شود. این شیوه را می توان به گونه های خاصی برای پیشبرد برنامه راهبردی هماهنگ با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که این کار عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه راهبردها قرار می گیرد.

#### **اجرای برنامه (آغاز عملیات)**

معمولاً پس از تدوین برنامه، عملیات آغاز می شود. باید توجه داشت که در این مرحله عزم و اراده مسئولان فرهنگی باید به صورت یک انقلاب انجام شود که سازمان های فرهنگی با تمام قوا به اجرای آن بپردازند.

#### **منابع:**

- جی - دیوید هانگر و توماس ال، ویلن. مبانی مدیریت استراتژیک. (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اچ، ایگور انسف، ادوارد جی، مک دائل. استقرار مدیریت استراتژیک. (ترجمه عبدا... زندیه و داریوش آشوری). دانشنامه سیاسی. مروارید.

است که نظام فرهنگی کشور خواستار دستیابی به آنهاست. چشم انداز، نقاط عالی و مطلوب را به صورت ایده آل و معمولاً در دراز مدت مشخص می کند.

#### **توانمندسازی (ایجاد ظرفیت)**

در مدیریت راهبردی توانمندسازی سازمانی در دو مرحله زمانی مورد عنایت قرار می گیرد؛ یک بار در مرحله پیش از تدوین برنامه راهبردی، که به صورت عمومی است و بار دیگر پس از تدوین برنامه و تعیین روش کار، که به صورت تخصصی است. در مرحله توانمندسازی، انطباق منابع، امکانات، ساختار سازمانی و... و ایجاد و توسعه ظرفیت کافی برای تحقق اهداف چشم انداز مورد عنایت است.

#### **راهبردسازی**

می توان گفت مهم ترین مرحله در فرآیند مدیریت راهبردی، تعیین راه دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان است؛ البته باید توجه داشت میان سیاست و راهبرد باید فرق قائل شد، زیرا سیاست رویکرد سازمان به نحوه تحقق اهداف است، حال آنکه راهبرد نحوه دستیابی به اهداف است. توجه به این نکته خالی از لطف نخواهد بود که راهبردها انواعی دارند که از آن جمله می توان به راهبردهای دفاعی، تهاجمی، بازدارنده، موضوع محور و مسئله محور اشاره کرد.

#### **تدوین برنامه راهبردی**

تلاش منظم و سازمان یافته برای اجرای عملیات راهبردی را که در بردارنده نحوه تحقق راهبرد است، برنامه ریزی راهبردی می نامند. از ویژگی های ذاتی این برنامه، ترتیب منطقی مراحل،

