



مقاله

دکتر امیر رضا
خادم دارای
دکترای مدیریت
بحران می باشد

و در کمیسیون فرهنگی مجلس
شورای اسلامی عضویت دارد.
همچنین نامبرده رئیس کمیته
ورزش و جوانان مجلس و دارای
مقالات و تالیفات در خصوص
مدیریت بحران هست.

مقاله

مدیریت راهبردی فرهنگ و چالش‌های برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران

دکتر امیررضا خادم

به معنی تثبیت اهداف کلان نظام می‌باشد. در این راه یکی از گامهای اساسی راهبردی که تدوین چشم‌انداز است برداشته شده اما چالش مهم که پیش روی برنامه‌ریزان فرهنگی کشور وجود دارد نبودن نگاه راهبردی در برنامه‌ریزی فرهنگی کشور است. در برنامه‌ریزی راهبردی با شناخت نقاط قوت، ضعف و تهدیدها بهترین شیوه برای دسترسی به اهداف تعیین می‌شود. براساس تحقیقات به عمل تفکر راهبردی در برنامه‌ریزی کشور چه در حوزه کلان و چه در حوزه سازمانها به چشم می‌خورد. بدین معنی که در مواردی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمانها با تکیه بر تعاریف نظری آن به کار گرفته شده‌اند و به جای ایجاد ارتباط بین اهداف استراتژیک و برنامه‌های اجرایی تنها به حل مشکلات داخلی پرداخته‌اند.

حال در حوزه مدیریت فرهنگی نیز همین مسئله مطرح است که آیا نگاه برنامه‌ریزان در حوزه فرهنگ اساساً راهبردی است. برای یافتن پاسخ این سؤال؛ برنامه‌های توسعه و گزارشهای عملکرد و مستندات منتشر شده توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در ارتباط با الزامات قانون توسعه مورد بررسی قرار گرفت و این فرضیه به طور جدی مطرح است که مدیریت حوزه فرهنگی فاقد نگاه و رویکردی راهبردی می‌باشد.

بررسی قرار دهد. اما برای روشن شدن منظور برخی از مفاهیم کلیدی تعریف می‌گردد.

۱- استراتژی و یا راهبرد: راهبردها برنامه‌های کلی کنش برای دستیابی به هدفهای فراگیر هستند. فرهنگ ملی از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود و برای برنامه‌ریزی آن باید به لایه‌های مختلف آن توجه شود.

گرین و کاسل معتقد هستند که فرهنگ از لایه‌های ذیل تشکیل شده است. ۱- مصنوعات و دست ساخته‌ها ۲- نمادها، زبان، ارزشها، باورها و نگرشها. اگر بخواهیم ارتباطی میان مقوله مدیریت راهبردی و مهندسی فرهنگی ایجاد نمایم لازم است تعریفی از مهندسی فرهنگی ارائه گردد. مهندسی فرهنگی جامعه باید از طریق مؤسسات و نهادهای فرهنگی انجام شود و برای توسعه فرهنگ لازم است خط‌مشی‌ها؛ برنامه‌ها و تکنولوژی لازم برای تحقق اهداف فراهم گردد. انقلاب ایران از آغاز یک انقلاب فرهنگی بوده است و براین اساس مهمترین مبحث در راه عمل به رسالت و مأموریت با توجه به برنامه‌های راهبردی فرهنگ

امروزه دغدغه فرهنگی یکی از جدی‌ترین مسائل اساسی نظام می‌باشد و بارها توسط دلسوزان نظام به طرق گوناگون نسبت به آن توصیه، پیشنهاد و انتقاد شده است آنچه مورد بیان است فقدان برنامه‌ریزیهای فرهنگی کشور می‌باشد. این فرضیه در گزارشات و عملکرد بخش فرهنگ در برنامه‌های ۵ ساله توسعه قوت گرفته است.

ارائه آمار، اعداد و ارقام مربوط به تعداد کتابخانه‌ها و سمینار رفته‌ها بدون اتصال به اهداف استراتژیک صرفاً توده‌ای از آمار و ارقام را پیش رو می‌گذارد بدون اینکه نشان دهد هر یک از این ارقام بیانگر دور شدن از کدام هدف فرهنگی از پیش تعریف شده است. با نگاهی عمیق‌تر به برنامه‌ریزی راهبردی مشخص خواهد شد برای داشتن برنامه راهبردی لازم است تا تمامی نتایج و خروجی عملکرد به هدفی روشن مرتبط شود. این مسئله به عنوان چالش جدی در برنامه‌ریزیهای فرهنگی به چشم می‌خورد. این مقاله قصد ندارد تا مدیریت راهبردی و مقوله فرهنگ را در نظریه‌ها جستجو و مورد



و آن سرفصل چهارم قانون تحت عنوان صیانت از هویت و فرهنگ اسلامی ایرانی است اما در برنامه و گزارش عملکرد مشخص نشده است که برای تحقق این هدف چه اهداف راهبردی مدنظر قرار گرفته و چه شاخصهایی باید بهبود پیدا کند سازمان مجری هم تعیین نکرده است که در سالهای آتی باید به کجا برسیم. بررسی گزارش عملکرد برنامه توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی چالش جدی تری را پیش می‌کشد که در ادامه به آن اشاره می‌شود. دولت در گزارش برنامه سوم توسعه جدولی را تحت عنوان عملکرد قانونی برنامه سوم توسعه در سالهای ۷۹ تا ۸۲ در بخش فرهنگ و هنر ارائه کرده است. شاید با نگاه اول به نظر آید اقدامات و فعالیتها در حوزه هنر و فرهنگ روشن شده اما بسیاری از اهداف ارائه شده اساساً ماهیت و هدف ندارند.

مهمترین چالش مدیریت راهبردی فرهنگی کشور را می‌توان به شرح ذیل مطرح نمود. ۱- فقدان روش و مدل‌ورزی مبتنی بر مدیریت راهبردی در تدوین اهداف و برنامه‌های فرهنگی کشور، ۲- عدم وجود ارتباط بین برنامه‌ها و چشم انداز کشور در حوزه فرهنگ ۳- نداشتن اهداف استراتژیک در حوزه فرهنگ ۴- عدم وجود ارتباط بین شاخصها و اهداف در حوزه فرهنگ، ۵- مشخص نبودن اقدامات لازم برای تحقق اهداف و تقویت هر یک از شاخصها ۶- نبودن نظام پایش مناسب برای انحراف از اهداف. رسالت برگزاری چنین همایشی نیز تحقق نمی‌یابد مگر اینکه شاهد تحرک عملی در جهت اجرای فرامین رهبری و همسو بودن بخشها در تحقق اهداف فرهنگی کشور باشیم.

پیاده سازی استراتژی ضروری است یک دسته پروژه عملیاتی تعریف و مدنظر قرار گیرد.

در راستای اجرای بند الف ماده ۱۳۲ قانون وزارت ارشاد در طی سالهای ۸۲ و ۸۳ مبادرت به تهیه شاخصها نمود و کتابچه شاخصهای فرهنگی را منتشر کرد، بررسی مفاد کتاب نشان می‌دهد که کار نسبتاً وسیعی برای تدوین شاخصها انجام شده است. در زمینه حوزه فکری، بینشی و رفتاری؛ ۲۴ شاخص، در زمینه مصرف کالاها و خدمات فرهنگی؛ ۱۰ شاخص، در حوزه نیروی انسانی، اعضاء و تجهیزات فرهنگی؛ ۱۱۵ شاخص در نظر گرفته شده است.

برخی از شاخصها که در این گزارش آمده عبارتست از تعداد فیلمهای سینمایی تولید شده، سرانه سفرهای سیاحتی و زیارتی، میزان خوش بینی و امید به آینده کشور. مهمترین چالش در زمینه فرهنگی کشور عدم برقراری رابطه بین شاخصها و اهداف استراتژی کشور در حوزه فرهنگ می‌باشد. همانطور که در متن قانون آمده شاخصهای فرهنگی باید متناسب با اهداف و آرمانهای جمهوری اسلامی و سیاستهای مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی باشد. مفهوم مرکز مدیریت راهبردی نیز همین است یعنی اگر ما یک شاخص را تعریف می‌کنیم باید بدانیم به کدام هدف استراتژی نزدیک شده و آن را محقق کرده‌ایم، اساساً شناخت بدون هدف مثل آب در هاون کوبیدن است. آنچه با تلاشهای علمی انجام شده طراحی و اندازه‌گیری شاخصهای وسیع بوده که مشخص نیست برای تحقق کدام هدف مدنظر قرار گرفته است. در قانون برنامه چهارم تنها در یک جا به هدف کلی حوزه فرهنگ اشاره شده

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان طبق کلیه متون ادبیات مربوطه به سه فاز تقسیم کرد:

- ۱- تدوین استراتژی
- ۲- اجرای استراتژیها
- ۳- ارزیابی و بازنگری استراتژیها،

۱- مطالعاتی وجود دارد که نشان می‌دهد اساساً در مرحله تدوین استراتژی مشکل خاصی وجود ندارد و در تمامی سازمانهایی که تدوین استراتژی را آغاز می‌کنند مراحل مختلف تدوین استراتژی به نحو مطلوب پیش می‌رود و نتایج به صورت مکتوب در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. ۲- از آنجا که غالباً مرحله تدوین استراتژی مجرد از مبحث مرتبط صورت می‌گیرد بسیاری از طرحهای تهیه شده برای همیشه در این فاز زمین گیر می‌شود. در حالی که به ندرت طرحها در فاز ورودی متوقف می‌شوند. بیش از ۸۰ درصد طرحها از کاغذ به کف سازمان منتقل نمی‌گردد. ۳- از آنجا که استراتژی برای چشم اندازی بیش از یکسال تدوین می‌گردد در پایان هر سال تیم برنامه ریزی استراتژیک سازمانی گردهم می‌آید و برای بررسی میزان موفقیت استراتژی در همان سال و در سال مورد نظر می‌پردازد. با توجه به اینکه یکسال از اجرای استراتژی سپری شده و احتمالاً پاره ای از اهداف محقق نشده؛ نسبت به روزآمدسازی و تمدید آن به همان میزان چشم انداز سابق تدبیر می‌کنند که اصطلاحاً به آن غلتان سازی استراتژی گفته می‌شود. تعداد کمی از سازمانها غلتان سازی را طراحی و به مورد اجرا در می‌آورند. در این میان ضرورت تعیین شاخصها به عنوان یک اصل مدنظر است. همانطور که در فازهای ۲ و ۳ طرح ریزی استراتژی آمد؛ برای