

# چگونگی ترسیم چشم‌انداز دستگاه‌های فرهنگی و بخش فرهنگ کشور در مدیریت راهبردی فرهنگی کشور

حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر حسن علی اکبری عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین<sup>۱</sup>

ترسیم چشم‌انداز توسط همه مجموعه‌های فرهنگی کشور، اولین و ضروری‌ترین گام برای ممکن‌سازی مدیریت بخش فرهنگ و پس از آن مهندسی فرهنگ کشور است. یافتن راهی قابل اجرا برای ایجاد انسجام و همسوئی در بخش فرهنگ، مقدمه ایجاد قابلیت در این بخش برای مدیریت سایر عرصه‌ها و مهندسی فرهنگ کشور می‌باشد.

بدین منظور و پس از یک بررسی در این باب و با مطالعه موضوع روش‌شناسی تدوین چشم‌انداز بخش فرهنگ، فرایند پیشنهادی تدوین چشم‌انداز برای دستگاه‌های فرهنگی و الگوی مناسب بسامان رساندن این حرکت توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی در این مقاله ارائه گردیده است.

## ضرورت تدوین

### چشم‌انداز بخش فرهنگ

چشم‌انداز بخش فرهنگ کشور که جمیع چشم‌اندازهای دستگاه‌های فرهنگی و موضوعات مختلف فرهنگ است پرتو افکن مسیر حرکت همه آنها و هم سو کننده آنها در جهت تحقق ابعاد فرهنگی سند چشم‌انداز ملی کشور است و شورای عالی انقلاب فرهنگی را به‌عنوان ستاد اصلی و قرارگاه سازماندهی فرهنگ کشور در راهبری و هدایت دستگاه‌ها و تعریف نقش مؤثر و کارآمد هر یک و هم چنین نظارت و کنترل آنها کمک خواهد نمود.

بخش فرهنگ یا دستگاه‌های فرهنگی کشور اعم از دولتی و غیر دولتی، اساساً باید یک کل منسجم و یکپارچه را تشکیل دهند. به نظر می‌رسد که این امر در صورتی ممکن است که همگی دارای یک چشم‌انداز مشترک و همه جانبه باشند و افق آینده بیست ساله فرهنگ کشور را به گونه‌ای مشابه ببینند.

پرسش اصلی در این مقاله این است که: آیا

برای ترسیم چشم‌انداز فرهنگ کشور الگوی جامع و روشنی تدوین شده است؟

در صورتی که چنین الگویی یافت شود باید بررسی شود که آیا الگوی طراحی شده، برای اقدام مورد نظر مطلوب است یا خیر؟ کاستی‌های آن چیست و چگونه باید آنها را برطرف و اصلاح نمود تا آن اقدام را دنبال کرد؟

در صورتیکه طبق فرض و براساس شواهد اولیه و پس از بررسی الگویی وجود ندارد چنین الگویی را باید طراحی کرد، روش طراحی آن الگو چیست؟

برخی از صاحب نظران معتقدند که ماهیت هر موضوع بر روش دستیابی آن نیز تاثیر می‌گذارد و بنابراین روش ترسیم چشم‌انداز بخش فرهنگ با روش ترسیم چشم‌انداز بخش اقتصاد متفاوت خواهد بود. برخی دیگر معتقدند که این محتوای هر بخش است که مهم می‌باشد و روش به منزله ظرفی است که از آن برای بهره برداری از آن محتوا استفاده می‌شود. در صورتی که موضوع ترسیم چشم‌انداز، خود فرهنگ باشد، چه بسا باید در اندیشه روش خاص بود، اما ترسیم چشم‌انداز یک بخش یا ترسیم چشم‌انداز بخش دیگر تفاوتی ندارد.

## واژه‌شناسی چشم‌انداز

وضع و کاربرد واژه چشم‌انداز در غرب پیشینه‌ای دیرینه دارد. اولین بار این مفهوم در زبان انگلیسی در قرون وسطی به کار رفته که آن را از زبان فرانسه قدیم وام گرفته که آن هم به نوبه خود، این کلمه را از زبان لاتین قرض گرفته است (آکسفورد، ۱۹۸۹ ج ۲: ۲۴۲۲ و هریتج، ۱۹۷۳: ۱۴۳۲). برخی صاحب‌نظران معتقدند که اولین بار این مفهوم در زبان سانسکریت پدید آمده و آنگاه وارد زبان‌های هند و اروپایی شده است، بنابراین ریشه شرقی دارد.

## واژه‌شناسی چشم‌انداز

### در بستر مدیریت و رهبری

مراجعه به بیش از ده فرهنگ معتبر زبان انگلیسی نشان داد که این واژه دارای بار معنایی بسیار وسیعی است که همچنان در حال رشد است. این واژه در طول زمان فراز و نشیب‌های بسیاری را طی کرده و متناسب با فرهنگ هر عصر، معنای

سطحی، متوسط و یا عمیقی از دیدن معمولی تا دوراندیشی و چشم‌انداز تا الهام و شهود و وحی را با خود حمل کرده است. ما می‌توانیم با نگرشی عمیقتر به مقایسه تطبیقی این واژه و مشتقات آن در فرهنگ‌های گوناگون زبان انگلیسی از یک طرف و مطالعه تطبیقی آن در فرهنگ‌های فارسی و عربی از طرفی دیگر به نکات جالبی در این خصوص دست یابیم. در حال حاضر در این نظریه واژه‌های *Envisioning*، *Visionary*، *Vision* از سوی صاحب‌نظران مختلف مورد استفاده قرار گرفته است.

## معنای اصطلاحی چشم‌انداز

چشم‌انداز، تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی می‌باشد و ترسیم چشم‌انداز، خلق تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی است (بس، ۱۹۸۹: ۵۱ و ۵۲)

چشم‌انداز به معنای توانمند کردن دیگران است (ساشکین، ۱۹۸۹: سری ویتزوا، ۱۹۸۳: مندل و گرجوی، ۱۹۸۴).

یکی از صاحب نظران رهبری تلاش کرده است که چشم‌انداز را در یک جمله تعریف کند؛ وی می‌گوید: همه مدیران عالی دارای چشم‌انداز هستند یعنی دارای ظرفیت ایجاد و انتقال یک چشم‌انداز جذاب نسبت به وضعیت مطلوب امور هستند (بنیس، ۱۹۸۲).

چشم‌انداز آینده‌ای است واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان؛ چشم‌انداز کلید رهبری؛ تبیین سرنوشت آینده بهتر، موفقیت‌آمیز یا مطلوب تر سازمان نسبت به حال است.

البته لازم به یادآوری است که همه این تعاریف‌ها، تعریف «چشم‌انداز صحیح» است وگرنه چشم‌اندازهای ناصحیح یعنی بسیاری از تصوراتی که در مغز ما ظاهر می‌شوند و به عنوان غیر واقعی، دست نیافتنی، بی‌اساس و یا نامطلوب شناخته شده‌اند، قدرت خویش را برای تغذیه خیال پردازیه‌ها یا ایجاد انگیزش در رفتارهای ما، خیلی زود از دست می‌دهند، مورد نظر نیستند. چشم‌انداز صحیح، چشم‌اندازی است که در زندگی ما تغییر ایجاد می‌کند.

مفهوم اصطلاحی چشم‌انداز با طرح رویکرد نوین

رهبری، در متون مربوط به کار رفته و از سوی صاحب نظران مختلف به اعتبارهای گوناگون، با آن به شکل‌های متفاوتی برخورد شده است. واقعیت این است که هیچ یک از این محققان، هنوز نتوانسته‌اند تعریف جامع و مانعی برای چشم‌انداز و رهبری مبتنی بر چشم‌انداز و دیگر مشتقات آن ارائه دهند به گونه‌ای که مورد قبول و پذیرش و اتفاق نظر همه صاحب نظران باشد.

برخی از این محققان (نی نوس، ۱۹۹۲) برای تبیین تعریف چشم‌انداز چند صفحه توصیف ارائه کرده و برخی دیگر (ساشکین، ۱۹۸۹) به طور روشن و ذیل سرفصل معین تعریفی ارائه نکرده‌اند. همه اینها نشان از دشواری این امر می‌دهد و بیانگر این حقیقت است که این رویکرد همچنان در راه تکوین خویش سیر می‌کند.

در یک جمع بندی می‌توان تعریف ذیل را بعنوان تعریف منتخب ارائه نمود.

مدل ذهنی (تصورات کلی) جدید ابداعی و پر از فرضیات، پیش بینی‌ها و قضاوت‌های ارزشی، از فرایند تعاملی آینده مطلوب و جذاب وضعیت سازمانی محقق‌الوقوع، بر مبنای اطلاعات و دانش؛ که به خوبی تعریف و تدوین شده و موجب توانمند کردن پیروان می‌شود و با استفاده از همه مهارت‌ها، استعدادها و منابع تحت تأثیر نیروی محرکه آینده با کمک تعهد و اقدامات افراد عینیت پیدا می‌کند و موجب تغییر می‌شود.

در این تعریف، نوع عناصر همه تعریف‌هایی که این صاحب نظران ارائه کرده‌اند به تقریب آمده است و مشاهده می‌شود که تعریفی بسیار گسترده است.

بنابراین تعریف چند نکته درباره چشم‌انداز روشن می‌شود:

۱- چشم‌انداز مدل ذهنی یا تصورات کلی جدید ابداعی است که پر از فرضیات، پیش‌بینی‌ها و قضاوت‌های ارزشی است.

۲- چشم‌انداز دارای فرایند تعاملی آینده مطلوب و جذاب وضعیت سازمانی محقق‌الوقوع است.

۳- چشم‌انداز بر مبنای دانش و اطلاعات بنا و به خوبی تعریف و تدوین شده است.

۴- چشم‌انداز موجب توانمند کردن پیروان می‌شود.

۵- چشم‌انداز با استفاده از همه مهارت‌ها، استعدادها و منابع تحت تأثیر نیروی محرکه آینده و با کمک تعهد و اقدامات فرد عینیت پیدا می‌کند و موجب تغییر می‌شود.

### ماهیت چشم‌انداز

در میان محققان مورد نظر در این مقاله، ساشکین (۱۹۸۹) تنها فردی است که سر فصل روشن و مشخصی تحت عنوان ماهیت چشم‌انداز آورده است. از نظر وی ماهیت چشم‌انداز شامل ابعاد کلیدی محتوایی با سه زمینه برخورد با تغییر، هدف‌های ایده آل و همکاری افراد با یکدیگر هست که در قالب یک چارچوب نظری در ارتباط با هم معنا پیدا می‌کند.

### فرایند رهبری چشم‌انداز

در تعریف رهبری گفته‌اند که رهبری فرایند یا هنر نفوذ بر افراد است به گونه‌ای که آنها بنا به میل خویش و با نشاط در جهت اهداف گروه مشارکت نمایند (کنتر، ۱۹۹۰: ۳۱۳-۳۶۱). بنابراین رهبری چشم‌انداز هم، که یکی از انواع رویکردهای رهبری است، دارای فرایند است. رهبری چشم‌انداز فرایندی انسانی است.

### نقش رهبران در تعریف چشم‌انداز

رهبر اثر بخش برای تعریف مفهوم جهت یا چشم‌انداز از عواملی که ابعاد واقعیت یک جامعه می‌باشند، استفاده می‌کند. این ابعاد شامل موارد ذیل است:

■ روند رشد جامعه با اندازه فعلی آن، چالش‌هایی که جامعه با آنها روبرو بوده و بر آنها غلبه کرده است. تصمیماتی که درست بودن و یا هزینه بر بودن آنها ثابت شده است.

■ ماهیت جامعه و فرهنگ آن، سنت‌ها و تشریفات جامعه، نحوه پیشبرد امور جامعه و ساختار اداری حاکم بر آن جامعه.

■ چالش‌ها و آینده‌ای که جامعه با آن روبرو است مانند دست آوردهای گذشته، فرصت‌های جدید و فرایندهای دست آوردهای آینده.

■ مزایا و محدودیت‌های رقابتی جامعه که توانایی مشخص آن جامعه، پایگاه منابع و سرمایه‌های ملی، تهدیدات رقابتی از آن جمله‌اند.

■ مهارت‌ها و دانش افراد و مدیران یک جامعه، ظرفیت‌های موجود برای آموزش و پرورش و توسعه همه جانبه.

■ گرایش‌هایی که در جهان خارج وجود دارند و بر این جامعه تأثیر می‌گذارند مانند فناوری‌های جدید، مقررات احتمالی دولت و تغییراتی که در نیازها و خواسته‌های مصرف کنندگان و آحاد مردم ایجاد می‌شود. بنابراین اولین مسئولیت رهبران یک جامعه، تعریف واقعیت در ابعاد فوق است تا بتواند بر اساس آن چشم‌انداز آینده را ترسیم کند. و مفهوم جهت را تبیین نماید. همان طور که دوبونو گفته است:

مفهوم جهت بر عمل تأکید دارد، شکل دهنده عمل است، امکان ارزیابی عمل و انجام آسانتر تمام دآوری‌ها و اتخاذ تصمیمات را فراهم می‌کند.

### قدرت چشم‌انداز و ویژگی‌های آن

چشم‌انداز دارای چه قدرتی است و چرا؟ قدرت چشم‌انداز در این است که توجه همگان را به خود جلب می‌کند و موجب تمرکز می‌شود. هر جامعه‌ای راه‌های فراوانی را می‌تواند طی کند. دنیای خارج و معاصر، جوامع را به جهان مختلف می‌کشاند. هر جامعه‌ای جاذبه‌های خاص خود را دارد. با این حال هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند برای همه افراد همه چیز باشد. از این رو در میان تمام آشفتنگی‌ها و فشارهای مختلف، چشم‌انداز، یک ملت را بر آن می‌دارد تا آنچه را که مهم است به خاطر بسپارد. از مزایای

### مقایسه دو نظام و جامعه دارای چشم‌انداز و فاقد چشم‌انداز

انواع جوامع	جامعه بدون چشم‌انداز	جامعه دارای چشم‌انداز مشترک
انگیزه اصلی	مسأله مداری	فرصت مداری
نحوه نگاه به جهان	ثبات	تغییر
سیستم‌های اطلاعات	عملکرد گذشته	پیشرفت به سوی اهداف
نوع تصمیم‌گیری	تاکتیکی	استراتژیکی
روش برآورد عملکرد	نتایج کوتاه مدت	نتایج بلند مدت
مکانیزم کنترل	عادت، نگرانی	فشار گروه هم‌تایان
سبک برنامه‌ریزی	واکنشی	فعال

دیگر چشم‌انداز به موارد ذیل می‌توان اشاره داشت:

- چشم‌انداز، برای همه افراد یک جامعه، معنی آفرین است.
- چشم‌انداز در جامعه، چالشی ارزشمند ایجاد می‌کند.
- چشم‌انداز، تولید انرژی و نیرو می‌کند.
- چشم‌انداز، آینده را به زمان حال می‌آورد.
- چشم‌انداز، هویت مشترک ملی را توسعه می‌دهد.
- مقایسه نظام مدیریت و رهبری حاکم بر جامعه دارای آرمان و بدون آرمان می‌تواند اهمیت چشم‌انداز را بیشتر روشن کند.

چشم‌انداز به رهبران امکان می‌دهد تا برای پیروان الهام بخش باشند، آنها را جذب کنند و با یکدیگر متحد سازند و تشویق کنند که خود را وقف مشارکت در کار مشترک کنند. در جامعه‌ای که فاقد چشم‌انداز است، هیچ توان و هیچانی یافت نمی‌شود، احساس رفتن به جایی وجود ندارد، حس پیشرفت و نوسازی نیست و چون افراد به کاری چالش‌زا و ارزشمند متعهد نیستند، هیچ تلاش فوق‌العاده‌ای که به سرمایه‌گذاری افراد بیانجامد صورت نخواهد گرفت.

### ایجاد و ترسیم چشم‌انداز نوین

هر رهبر در هر سطحی از جامعه به چشم‌انداز نیاز دارد. این فرآیند هرگز به پایان نمی‌رسد و نقش تعیین جهت هرگز متوقف نمی‌شود. محیط تغییر می‌یابد. چالش‌ها و فرصت‌های جدید پدیدار می‌شوند، چه بسا بخش‌هایی از چشم‌انداز تحقق یابند و بخش‌های دیگر آن به هیچ وجه امکان تحقق پیدا نکنند. رهبر باید همواره در حال ارزیابی چشم‌انداز خود باشد، آن را پالایش کند و امکان رشد و تکامل آن را فراهم سازد چه رسد به آن که جامعه دارای چشم‌انداز روشنی در بخش‌های مختلف خود، بخصوص در بخش فرهنگ نباشد. دلایل پرداختن به چشم‌انداز جدید عبارتند از:

- ضرورت اعلام دستور کار جدید رهبری در حوزه رهبری خود.
- علائم و نشانه‌های اجتماعی نشان می‌دهند که چشم‌انداز قدیمی دیگر کارایی ندارد.
- مردم و پیروان اصلی رهبری ناراضی هستند.
- عادت، درگیری و کشمکش، بروکراسی ریشه دار جامعه را فلج کرده و باید نوسازی شود.
- در خواست پشتیبانی از دیگران و یا ورود منابع جدید، چشم‌انداز جدیدی را می‌طلبد.

نرخ رشد فرهنگ و سهم جمهوری اسلامی در توسعه فرهنگ نسبت به رقیب کافی نیست.

بخش فرهنگ کشور، نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و نقطه آغاز، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک فرهنگ کشور، چشم‌انداز آن فرهنگ است.

در صورتی که هر یک از نشانه‌های فوق مشاهده شود رهبران فرهنگی کشور، باید نسبت به تدوین چشم‌انداز نوین تحول یا نوسازی فرهنگ ملی دست به کار شوند.

حال باید دید چشم‌انداز از کجا آغاز می‌شود؟

### منشأ چشم‌انداز

چشم‌انداز را باید از ابتدای یک حرکت ترسیم کرد. برای ترسیم چشم‌انداز، توانایی‌های فکری فراوانی لازم است. رهبران باید دارای آینده‌نگری باشند به طوری که بتوانند درباره تناسب آن چشم‌انداز و نحوه سیر تکاملی محیط قضاوت کنند.

### عناصر مورد نیاز در تدوین چشم‌انداز

در مجموع به نظر می‌رسد که برای تدوین چشم‌انداز دو موضوع محتوایی بسیار مهم هستند که رهبران باید به آن توجه داشته باشند. که نخستین آنها اطلاعات و دیگری ارزش‌ها می‌باشد.

**الف) اطلاعات:**

در خصوص ترسیم چشم‌انداز فرهنگ کشور به نظر می‌رسد که: تدوین و ترسیم چشم‌انداز فرهنگ کشور، مستلزم اطلاعات بسیار درباره دنیای پیرامون یک کشور است که هم داخل و هم خارج آن را در بر می‌گیرد. به طور مثال باید دید:

- مخاطبان محصولات فرهنگ و به تعبیر دیگر مشتریان و خدمت‌گیرندگان آن چه کسانی هستند و نحوه استفاده آنان از کالاهای فرهنگی و خدمات فرهنگی چگونه است؟
  - چه کسان دیگری در داخل و خارج کشور سعی دارند تا نیازهای فرهنگی این ملت را تأمین کنند؟
  - این فرهنگ و این جامعه با چه فناوری‌های جدید، قوانین دولتی و شرایط مالی روبروست؟
  - کارکرد این فرهنگ چگونه است؟ بهترین کارکرد آن در کجا بوده است؟ و بیشترین آسیب‌پذیری این فرهنگ در کجاست؟
  - در آینده این فرهنگ با چه گرایش‌هایی مواجه خواهد شد، چه پیش‌بینی‌هایی را تحلیل‌گران برای آن رقم زده‌اند، از انواع و اقسام گزارش‌های تحقیقی که پیرامون وضعیت فعلی و آینده فرهنگ ارائه شده است چه جمع‌بندی‌ئی وجود دارد؟
- ب) ارزش‌ها:**

رهبران باید ارزش‌های فعلی و آینده‌ای را که بر انواع چشم‌اندازهای جامعه به خصوص چشم‌انداز

بخش فرهنگ تأثیر می‌گذارند و نیز روش‌های ارزیابی آنها را بشناسند. از جمله موارد مهم عبارت است از:

ایدئولوژی‌های حاکم بر سازمان‌های اداری نظام: ایدئولوژی‌ها از طریق فرایند اجتماعی شدن شکل می‌گیرند و یا بازتاب فرهنگ سازمانی‌یی هستند که قهرمانان، اسطوره‌ها، سنت‌ها و روش انجام کارها را در بر می‌گیرد.

ایدئولوژی‌های اجتماعی: ارزش‌های اجتماعی از قبیل روش زندگی مردم در جمهوری اسلامی و شکل‌های ظهور انواع رفتارها مانند قناعت یا ولخرجی، غالباً بر چشم‌انداز تحولات اجتماعی آینده محتمل یا مطلوب تأثیر می‌گذارند.

ارزش‌های رهبری: ارزش‌هایی هستند که به آن به مانند ارزش موفقیت می‌نگرند. همان چیزی که مایه افتخار رهبران است و تصور شخصی آنان از خودشان را تقویت می‌کند. این ارزش‌ها را الگو می‌نامند.

### انواع رویکردهای ترسیم چشم‌انداز

چشم‌انداز را می‌توان به دو گونه تدوین کرد: انفرادی و جمعی. در رویکرد انفرادی، رهبر به طور شهودی و با سرعت این کار را انجام می‌دهد. در حالی که در رویکرد جمعی، رهبر با مشارکت دیگران، در خصوص چشم‌انداز به یک توافق مشترک دست می‌یابد. مزایای هر رویکرد در جدول صفحه بعد به خلاصه آمده است.

در این مقاله تاکنون با چند بعد از رهبری چشم‌انداز و چگونگی تدوین آنها به شرح ذیل آشنا شدیم:

#### ۱. اهمیت و ضرورت

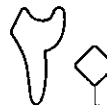
##### فرایند رهبری چشم‌انداز

فرایند تدوین چشم‌انداز، یک فرایند دائمی و پویاست. آن را باید به عنوان بخشی از وظیفه جاری رهبر دارای چشم‌انداز دید (نی نوس، ۱۹۹۲: ۳۳). چشم‌اندازها از طریق یک سلسله فرایندهایی توسعه می‌یابند (وستلی، مینتزبرگ، ۱۹۸۹: ۱۵) زیرا چشم‌اندازهای استراتژیک با نفس فرایند تکامل‌گره خورده‌اند (وستلی و مینتزبرگ، ۱۹۸۹: ۱۹۳) و البته فرایند مناسب می‌تواند تنها یکی از عوامل تحول آفرین باشد.

#### ۲. ویژگی فرایند چشم‌انداز

##### نسبت به سایر فرایندها:

چشم‌انداز، آن قدر که فرایندی تعملی است، فرایندی تسلسلی نیست (وستلی و مینتزبرگ، ۱۹۸۹: ۱۶۲) چشم‌انداز همیشه نتیجه فرایند منظم نیست بلکه اغلب فرایند به هم ریخته درون



## مقایسه فرآیند ایجاد چشم انداز فردی و گروهی

		ابعاد
گروهی	فردی	سطوح
نسبتاً کند، بازخورد بسیاری از افراد اخذ می شود	نسبتاً سریع، تنها وقت رهبر را می گیرد	زمان
ارزش مشترک در سطحی گسترده	عمیقاً ارزش‌های رهبر	ارزش‌های منعکس شده
دارای مزایای حاصل از انواع دیدگاه‌ها و تخصص‌ها	چه بسا گرایش‌ها و ایده‌های کلیدی بسیاری نادیده گرفته شود	جامعیت
ممکن است گران و پرهزینه باشد	به نسبت ارزان	هزینه فرایند
همه‌ذی نفعان در برابر نتایج، دارای تعهد مشترک هستند	چشم انداز باید به سهامداران کلیدی ارائه شود	اجرا
بهبود و نوسازی	تحول و دگرگون سازی	بیشترین کاربرد

### مراحل و مراتب

#### فرایند رهبری چشم‌انداز

همانطور که یکی از محققان گفته است طرح پرسش صحیح اولین گام در فرایند رهبری چشم‌انداز است (نی نوس، ۱۹۹۲). در تحلیل این نکته به نظر می‌رسد که اصولاً چشم‌انداز در اندیشه فاقد پرسش و ذهن خاموش و بدون سؤال شکل نمی‌گیرد و رهبر فاقد پرسش‌های صحیح فراوان را نمی‌توان رهبری دارای چشم‌انداز نامید. پرسش صحیح است که موجد طرح یک چشم‌انداز صحیح و سازنده می‌گردد.

#### روش تدوین چشم‌انداز فرهنگ کشور

با طی این مراحل، چند روش برای تدوین

در میان پنج محقق که در این تحقیق برای پی‌بردن به رهبری چشم‌انداز به آثار آنان تکیه شده، نوعاً همگی بر اهمیت و ضرورت وجود فرایند در رهبری چشم‌انداز اذعان داشته‌اند.

### ویژگیهای فرایند

#### چشم‌انداز و رهبری چشم‌انداز

بر خلاف آنچه که از فرایند در ذهنها متصور است، چشم‌انداز فرایندی تسلسلی نیست بلکه فرایندی تعاملی (وستلی و مینتزبرگ، ۱۹۸۹) و اغلب نا منظم، به هم ریخته و درون نگارانه (نی نوس، ۱۹۹۲) است و به همین دلیل تعریف روشن و دقیقی از فرایند رهبری چشم‌انداز از هیچ یک از محققان رهبری یافت نشده است.

نگرانهای را در بر می‌گیرد که توضیح آن حتی از سوی شخصی هم که آن چشم‌انداز را ادراک می‌کند، مشکل است (نی نوس، ۱۹۹۲) در عین حال برخی معتقدند که با استفاده از دیدگاه نظری سیستماتیک پارسونز می‌توان این فرایند را تبیین کرد (ساشکین، ۱۹۸۹).

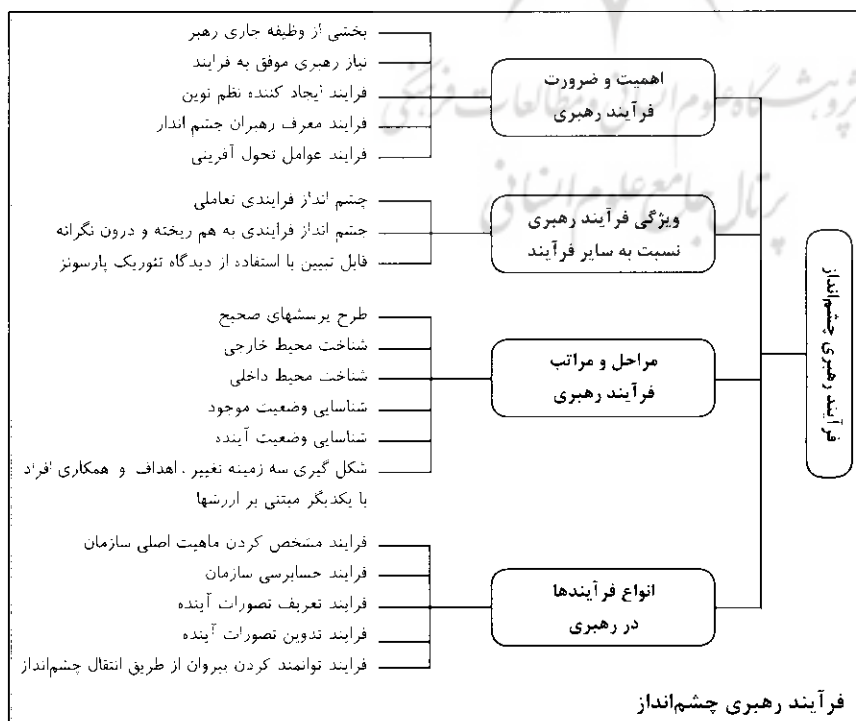
### ۳. مراحل و مراتب فرایند

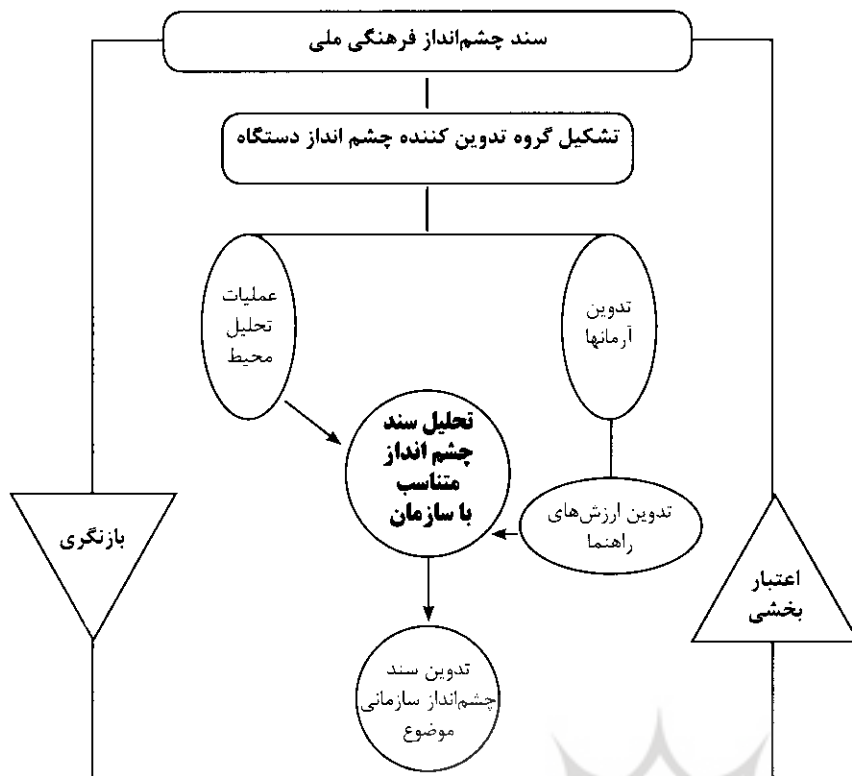
#### رهبری چشم‌انداز

فرایند رهبری موفق رهبری چشم‌انداز (نی نوس ۱۹۹۲) دارای مراحل و مراتبی است که با طرح پرسش‌های صحیح آغاز می‌شود. در این فرایند باید محیط خارجی، محیط داخلی، وضعیت موجود و وضعیت آینده شناسایی شود، (نی نوس: ۳۴). یکی از صاحب‌نظران به این نتیجه رسیده است که در فرایند چشم‌انداز رهبر، سه زمینه تغییر، اهداف و همکاری با یکدیگر مبتنی بر ارزشها شکل می‌گیرند (ساشکین، ۱۹۸۹). از نظر یکی دیگر از صاحب‌نظران، چشم‌اندازهای استراتژیک را ساختارهای پیچیده استدلالها شکل می‌دهند (وستلی و مینتزبرگ، ۱۹۸۹: ۱۶۳).

### ۴. انواع فرایند در رهبری چشم‌انداز

سازمان دارای چند فرایند است که شناخت آنها رهبر را در فرایند انتخاب چشم‌انداز یاری می‌دهد. برخی از این فرایندها عبارتند از: فرایند مشخص کردن ماهیت اصلی سازمان، فرایند شناخت چگونگی کار سازمان و فرایند حساسی سازمان (نی نوس: ۴۵-۵۰) خود چشم‌انداز دارای دو نوع فرایند است که عبارتند از فرایند قیاسی و فرایند استقرایی (مینتزبرگ ۲۰۰۸). توسعه چشم‌انداز از طریق سلسله فرایندهای تعریف تصورات آینده، تدوین آنها، توانمند کردن پیروان از طریق انتقال چشم‌انداز امکان پیدا می‌کند (مینتزبرگ: ۱۶۱)





چشم‌انداز فرهنگ کشور آماده ارائه شده است. اما باید دانست که ترسیم و تدوین یک چشم‌انداز نوین برای فرهنگ کشور، در حقیقت تلاش برای شناخت و پیش‌بینی بهتر و توسعه افق دید آینده است. رسیدن به معنا و مفهوم؛ فرهنگ مطلوب اسلامی امری مهم به شمار می‌آید.

نتیجه بررسی‌ها در این مقاله نشان می‌دهد که نیاز به چشم‌انداز فرهنگی کشور و ترسیم وضعیت فرهنگی فرد، جامعه، منطقه و جهان در افق ۱۴۰۴ به معنی تدوین سندی دیگر جز سند ملی چشم‌انداز کشور نیست زیرا:

نخست آنکه، سند چشم‌انداز، سند جامع و کاملی است. یعنی، فقط افق اقتصادی یا سیاسی در آن ترسیم نشده است بلکه محور بودن فرهنگ و نگاه فرهنگی در آن مشهود است.

این سند، سند چشم‌انداز کشور در همه ابعاد اقتصادی، سیاسی، دفاعی، امنیتی، اجتماعی، فرهنگی و با نگاه جامع‌آمیزی همه‌بعدی است و همچون قانون اساسی، حاکمیت فرهنگ در آن، صبغه فرهنگی آن را بسیار ممتاز و برجسته نموده است به گونه‌ای که بیش از چهار پنجم مفاهیم به کار گرفته شده در آن مفاهیم فرهنگی است.

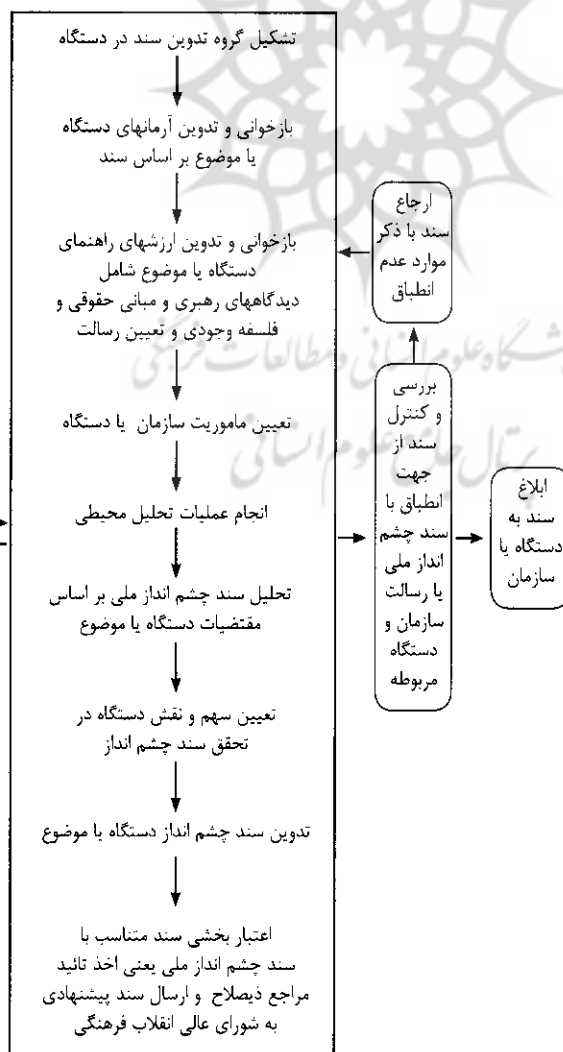
دوم آنکه فرهنگ و وجه فرهنگی جامعه در افق چشم‌انداز وجهی جدا از سایر وجوه سیاسی اقتصادی آن نیست. اصولاً فرهنگ در عینیت جامعه هویت مستقل و منفک از سایر وجوه نیست بلکه روح حاکم بر وجوه دیگر است.

سوم، در صورت تدوین سند مستقل دیگری تحت عنوان سند فرهنگی چشم‌انداز، آنچه به دست خواهد آمد، تقاوت چندانی با این سند نخواهد داشت. به خصوص آنکه مسیر تدوین آن نیز مسیری همانند مسیر تدوین سند چشم‌انداز ملی باشد، موید سند اصلی و مادر خواهد شد آنچه انجام آن ضرورت دارد، تدوین سند چشم‌انداز دستگاه‌های فرهنگی و موضوعات اصلی فرهنگی و تعیین میزان سهم هر یک در تحقق سند ملی چشم‌انداز است. موضوع این تحقیق، تدوین روشی برای انجام این مهم بوده است.

بنابراین سند چشم‌انداز فرهنگی کشور باید برگرفته از سند چشم‌انداز ملی باشد.

### ارتباط بین سند چشم‌انداز ملی با سند چشم‌انداز بخش فرهنگ

سند چشم‌انداز بخش فرهنگ کشور، سند



فرآیند پیشنهادی تدوین چشم‌انداز دستگاه‌های فرهنگی



glewood cliffs; N.J.; perntice – Hall; 1988.

15- house robert J and shamir B.; toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories; in leadership theory and research: perspective and Directions; U.S.A. Academic press. Inc 1993.

16- Johansen H. and page G.T.; international dictionary of management ; 4<sup>th</sup>.ed.; london; Kogan page; 1990.

17- koontz H.; Heinz Wehrich; essentials of management , 5<sup>th</sup>. ed.; singapoor; McGraw-hill book Co.; 1990.

18- ladd G.W.; imagination in research, an economist's view ; U.S.A Iowa State University; 1987.

19- lamming R. and Bessaat J.; Macmillan Dictionary of business and management; 1<sup>st</sup>. ed.; london ; the macmillan press Ltd; 1988.

20- mendell J.S. and gerjuoy H. G.; anti-cipatory management or visionary leadership: a debate; in timple a dale's; leadership; 1987: from managerial planing, 1984; 33(3).

21- nanus B.; visionary leadership, creating a compelling sense of direction for your organization; san fransisco; jossey – bass; publishers; 1992

22- sashkin, M.; visionary leader; in J.A. conger and etal; charismatic leadership: the elvsive factor in organizational effectiveness; san fransisco.; jossey – Bass; 1989.

23- stoner james A.F and wankle charls; 3th Ed.; management; englewood; N.J.; Prantice-hall Inc.; 1992.

24- stoner james A.F and freeman ; 5<sup>th</sup> Ed; management; englewood; N.J.; Prantice-hall Inc.; 1992.

25- wendell L.F. And cecill H.; and bell , Jr. organizational development englewood cliffs; N.J.; prantice – Hall Inc.; 1984.

26- westley F.R. And Mintzberg H.; profiles on strartegic vision: leves que and Iacoeca; in conger And Etal; Chrismatic Leadeship , the elusive factor in organizational efectiveenees; san fransisco, jossey Bass pubs.; 1989.

27- Yukle, G.A.; leadership in organizations; englewood cliffs; prantice – Hall Ince.; 1994.

در این قسمت عملاً مهندسی فرهنگی کشور توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی، اعمال و اجرا میگردد و لازمه آن پیش بینی گروه یا کمیته ویژه‌ای از صاحب‌نظران مخصوص این موضوع می‌باشد.

تصویب و ابلاغ سند چشم‌انداز بخش یا دستگاه یا موضوع در صورت تأیید و اصلاح یا ارجاع جهت اصلاح و طی فرآیند فوق در صورت عدم تأیید.

#### منابع:

۱- عابدی جعفری، حسن. پدیده رهبری، کاوشی در تعریف و مفهوم؛ در مجله علمی پژوهشی مصباح ش ۳ و ۴، ص ۱۴۵ - ۱۶۴، پاییز و زمستان ۱۳۷۱.

۲- فیدلر، فرد و مارتین شیمرز. رهبری اثربخش؛ ترجمه سهراب خلیلی، تهران، چاپ اول، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، بهار ۱۳۷۱.

۳- هرسی پال و بلانچارد کن. مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه قاسم کبیری، تهران، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، ۱۳۶۸.

4- Bennis Warren; Leadership Transforms vision into Action; In Timple A. Dale: Leadership: U.S.A: Kend publication, 1987 from industry week; 1984.

5- ..... and Nanus, B.; Leaders; N. Y; Harper and Row; 1985.

6- Bobcok Gova Philip and Merriam webster's third new international dictionary of the english language; U.S.A; merriam webster, 1981.

7- Bryman Alan; Charisma and leadership in organizations; london; Sage pubs.; 1<sup>st</sup> edition; 1992.

8- capowski genevive; anatomy of leadership, where are the leaders of tomarrow?; in management review; U.S.A; march; 1994.

9- collins James C. and porras J. I.; Building a visionary company; in california management review; Vol. 37; NO. 2; winter 1995.

10- conger and etal; charismatic leadership , the elusive factor in organizational efectivenss; san francisco; jossey – Bass publication; 1989.

11- clarck. H. E.; summers L.R. ; new websters dictionary of the english language; U.S.A.; surjeet publication 1988.

12- Giles; envisioning leadership; U.S.A.; 1992.

13- guralign david B. and etal; webster's new world dictionary; 2<sup>nd</sup> ed.; new Dehli.; oxford and I.B.H. publishing Co.; 1974.

14- Hersey P. And blanchard K.; management of organizational behavior; 5<sup>th</sup> ed.; en-

چشم‌انداز دستگاه‌ها، نهادها، سازمان‌ها، مؤسسات فرهنگی کشور خواهد بود که نسبت و سهم هر یک را در جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز فرهنگی و سند چشم‌انداز ملی روشن و تعیین می‌نماید.

همچنین سند چشم‌انداز موضوعات اصلی فرهنگی نیز سند چشم‌انداز آن موضوع و ترسیم تصویر آن در سند چشم‌انداز کشور خواهد بود.

از این رو سند چشم‌انداز فرهنگی کشور برگرفته از سند چشم‌انداز ملی باید توسط مرجع ذی صلاحی همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین شود. این سند به سازمان‌های فرهنگی کشور ابلاغ گردد همه سازمان‌ها طی فرآیندی مشابه هم سند چشم‌انداز خود را تهیه نمایند و به مرجعی هم چون شورای عالی انقلاب فرهنگی جهت تأیید و تطبیق آن با سند چشم‌انداز ملی ارائه دهند.

#### فرآیند پیشنهادی

فرآیند پیشنهادی تدوین چشم‌انداز دستگاه‌های فرهنگی به صورت شکل شماره یک و دو می‌باشد.

■ ابلاغ یا دریافت سند چشم‌انداز فرهنگی ملی (این سند یا همان سند چشم‌انداز ملی است یا بیانیه ای است مبتنی بر آن که توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی تهیه و ابلاغ می‌شود)

■ تشکیل گروه تدوین کننده سند چشم‌انداز دستگاه یا سازمان (در مورد موضوعات، دستگاه اصلی مرتبط با آن موظف است گروه تدوین کننده آن را تشکیل دهد و از سایرین به حسب اقتضا و نیاز استفاده کند).

■ بازخوانی و تدوین آرمان‌های دستگاه یا موضوع بر اساس سند چشم‌انداز

■ بازخوانی و تدوین ارزش‌های راهنمای دستگاه با موضوع ( دیدگاه رهبری، مبانی قانونی به ویژه قانون اساسی، فلسفه وجودی و شکل گیری و...) ■ تعیین مأموریت و وظیفه سازمان یا دستگاه به طور مشخص و واضح نسبت به اهداف فرهنگی سند چشم‌انداز.

■ عملیات تحلیل محیط داخلی و خارج و احصاء قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین مسائل اساسی

■ تحلیل سند چشم‌انداز فرهنگی ملی بر اساس مقتضیات دستگاه یا موضوع

■ تدوین سند چشم‌انداز دستگاه یا سازمان یا موضوع

■ اعتبار بخشی سند متناسب با سند چشم‌انداز ملی

■ بازنگری در سند چشم‌انداز دستگاه یا موضوع متناسب با سند چشم‌انداز ملی

■ ارسال سند چشم‌انداز دستگاه یا موضوع به شورای عالی انقلاب فرهنگی

■ بررسی و کنترل سند پیشنهادی از نظر انطباق با سند چشم‌انداز ملی و رسالت سازمان یا دستگاه

