

## بررسی و تحلیل مولفه های ساختاری و زمینه ای سازمان فرهنگ و ارتباطات

### اسلامی

مهدی مولائی آرانی<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به عنوان سازمان متولی امور فرهنگی در خارج از کشور در انتهای سال ۱۳۷۴ تاسیس شد. در ابتدای تشکیل این سازمان تصور این بود که کلیه امور فرهنگی خارج از کشور در این سازمان متمرکز و تمربخشی کارها بسیار بالا خواهد رفت اما گذشت زمان این آرزو را محقق نکرد. اگرچه دلایل زیادی در عدم تحقق حداکثری این آرزو دخیل بوده است اما هدف این تحقیق این است که ضمن مصاحبه با خبرگان سازمان و استفاده از اسناد موجود؛ از دریچه ابعاد ساختاری به این معضل بپردازد و به این سوال پاسخ دهد که ابعاد ساختاری سازمان-ساختاری و محتوایی- تا چه میزان با اهداف و آرمان های آن در تناسب هستند. این سازمان برای بهبود نتایج و فعالیت های خود از حیث ساختاری باید به سمت کاهش تمرکز، استفاده از استراتژی فرهنگی و

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته سیاست گذاری فرهنگی، دانشگاه باقرالعلوم(ع)، ورودی ۸۹، ۰۹۱۳۲۶۰۴۶۵۲، movlaeiarani@gmail.com

محیطی و ساختار ارگانیک روی آورد. از سوی دیگر ارتقای دانش، بینش و اعتقادات اعضای سازمان مهمترین عامل در رساندن این مجموعه به آرمان های متعالی آن می باشد.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، ابعاد ساختاری، ابعاد محتوایی

Archive of SID

## مقدمه

در این قسمت به جای مقدمه، قسمت هایی بسیار کوتاه اما گهربار از سخنان مقام معظم رهبری در باب اهمیت تبلیغ فرهنگ اسلامی و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی آورده شده است.

"تبلیغ ارزش های اسلامی، به معنای قرآنی آن که همانا تبیین و عرضه صحیح این ارزش ها و حقایق والایی است که پایه و مبنای فکری آن به شمار می رود و نیز ترویج و اشاعه فرهنگ و زبان و دیگر تلاش های فرهنگی در عرصه بین المللی، امروزه امانتی الهی بر دوش ما و وظیفه درنگ ناپذیری بر عهده ماست"<sup>۱</sup>.

"کار اصلی شما (رایزان فرهنگی) این است که منطق نظام اسلامی را - که همان منطق انقلاب است - اولاً تبیین کنید، ثانیاً حساسیت ها را نسبت به آن برانگیزید تا از کنار آن بی تفاوت عبور نکنند، ثالثاً دلها را به آن معتقد کنید. این سه مرحله باید در دو منطقه انجام بگیرد: در منطقه نخبگان و افکار عمومی؛ هر دو کار ظریف و مینیاتوری است"<sup>۲</sup>.

"بزرگترین ترویج اسلام و تشیع همین است که مفاهیم والای انقلاب اسلامی و نظام اسلامی را - که از متن و حاق اسلام گرفته شده است - برای مردم بیان کنید؛ این تکلیف شماسست. البته همان طور که گفتیم، معرفی و تبلیغ فرهنگ و تمدن ایرانی در حواشی کار است"<sup>۳</sup>.

"اقتدار حقیقی برای کشور اقتدار فرهنگی است. اگر کار فرهنگی به درستی انجام شود و بر ذهن و فکر و عاطفه افراد تأثیرگذار باشد، قطعاً برخی خلأهای احتمالی در عرصه دیپلماسی و یا ارتباطات تجاری و اقتصادی، پُر خواهد شد"<sup>۴</sup>.

<sup>۱</sup> حکم مقام معظم رهبری در انتخاب اعضای شورای عالی سازمان در سال ۱۳۷۳

<sup>۲</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نمایندگان فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور - ۱۳۸۱/۵/۲۳

<sup>۳</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نمایندگان فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور - ۱۳۸۱/۵/۲۳

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به منظور ایجاد تمرکز در مدیریت و برخورداری از سیاستگذاری واحد و هماهنگی در فعالیتهای فرهنگی، تبلیغی خارج از کشور و نیز استفاده بهینه از امکانات مادی و معنوی موجود در سال ۷۴ تاسیس شد. اینکه "آیا این سازمان توانسته است ماموریت خود را به خوبی انجام دهد یا نه؟" محل سوال بسیاری از دلسوزان و دغدغه‌مندان این نظام می باشد. ما در این تحقیق به دنبال آن هستیم تا از حیث ساختاری (مولفه های ساختاری و محتوایی) و چرخه عمر این سازمان را مورد بررسی قرار دهیم. به این منظور ابتدا معرفی اجمالی از سازمان ارائه خواهد شد و در ادامه ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### سوالات تحقیق

#### سوالات اصلی:

- ابعاد ساختاری سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با ماموریت و اهداف آن تطابق دارد؟
- ابعاد محتوایی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با ماموریت و اهداف آن تطابق دارد؟

#### سوالات فرعی:

- میزان رسمیت سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با ماموریت و اهداف آن تطابق دارد؟
- میزان پیچیدگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با ماموریت و اهداف آن تطابق دارد؟
- میزان تمرکز سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با ماموریت و اهداف آن تطابق دارد؟
- اندازه سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با ماموریت و اهداف آن تطابق دارد؟

<sup>۱</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نمایندگان فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور- ۱۳۸۸/۱۲/۱۱

- استراتژی‌های سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با مأموریت و اهداف آن تطابق دارد؟
- تکنولوژی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، تا چه میزان با مأموریت و اهداف آن تطابق دارد؟
- محیط سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، شامل چه موسسات، نهادها و افرادی است؟
- چرخه عمر سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، در چه مرحله ای قرار دارد؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی است چون سعی دارد با استفاده از ادبیات و قوانین موجود در حوزه ساختار و سازمان به بررسی مسئله ای از مسائل سازمان بپردازد و برای حل آن پیشنهادهایی ارائه کند.

به منظور گردآوری اطلاعات و داده از دو روش مصاحبه- مصاحبه با رئیس سابق سازمان، مشاور رئیس سازمان، کارشناسان معاونت پژوهشی و ... و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است.

### معرفی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی

#### تاریخچه تشکیل سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی:

تا پیش از تشکیل سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی حدود ۱۲ سازمان و نهاد مختلف-سوی از شخصیت‌های حقیقی-در خارج از کشور به فعالیت های فرهنگی مشغول بودند. فعالیت های متعدد و پراکنده گروه‌های فوق در خارج از کشور منجر به برخی مشکلات اساسی از قبیل: عدم انسجام و یکپارچگی، عدم سیاستگذاری واحد و هماهنگی در فعالیت‌های فرهنگی، انجام کارهای موازی و .. گردید.

بر همین اساس در شهریور ۱۳۷۲ وزیر وقت فرهنگ و ارشاد اسلامی، معاون وقت ارتباطات و بین-المللی دفتر مقام معظم رهبری، دبیرکل مجمع جهانی اهل بیت(ع)، رئیس سازمان تبلیغات اسلامی و دبیر وقت شورای عالی تبلیغات خارجی طی نامه‌ای موضوع را کتبا به مقام معظم رهبری منعکس کرده و طرح تمرکز امور تبلیغات در خارج از کشور را در قالب سازمان واحد ارائه نمودند.

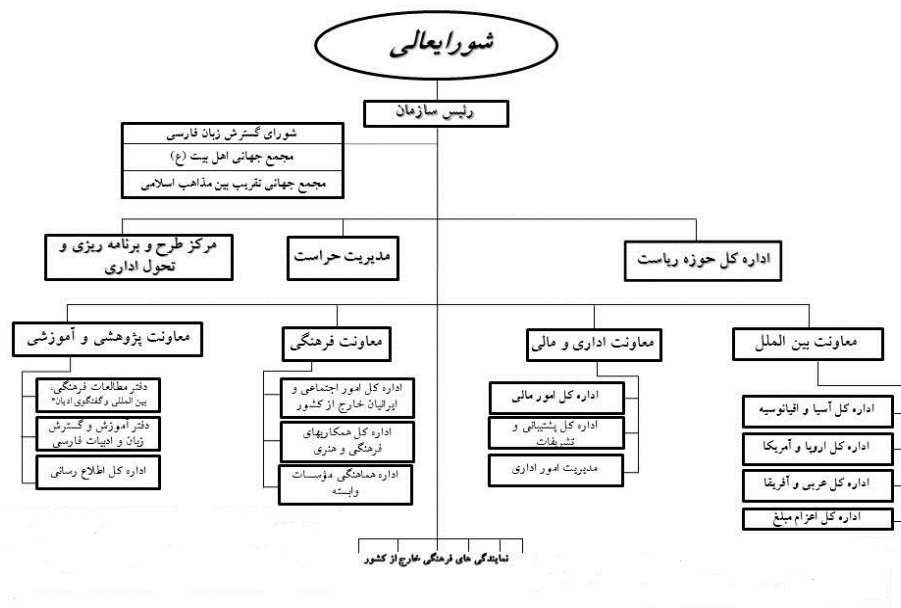
مقام معظم رهبری در پاسخی می فرمایند: "اصل ایده قابل قبول است. در صورتی که واقعا تمرکز حاصل شود. از طرف دیگر این ایده توقف بر مدیریت جدی و قوی و اطمینان بخش است. من نمی دانم آیا چنین مدیری با این شرایط در دسترس ما هست؟"<sup>۱</sup>

پس از رایزنی ها و تلاش های مسئولان وقت، سازمان در انتهای سال ۷۴ پس از طی مراحل مختلف قانونی و تایید اساسنامه آن توسط مقام معظم رهبری رسماً تشکیل شد و مقرر شد بخش های فرهنگی وزارتخانه های فرهنگ و ارشاد اسلامی و امور خارجه و همچنین مجمع های جهانی اهل بیت (ع) و تقریب مذاهب اسلامی با کلیه امکانات مالی، پرسنلی و تجهیزاتی به این سازمان واگذار گردد. "سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۰)

### نمودار سازمانی:

نمودار و چارت تشکیلاتی سازمان در اردیبهشت ماه ۱۳۸۴ به تصویب نهایی رسیده است. مشاهدات و بررسی ها نشان می دهد با توجه به تغییرات محیط و وجود نیازهای متفاوت، بخش ها و واحدهای جدیدی به این ساختار اضافه یا کم شده است. آنچه در ذیل آمده است نمودار مصوب سال ۱۳۸۴ است.

۱ - رهنمون (مجموعه بیانات مقام معظم رهبری درباره اصول و مبانی فعالیت ها در حوزه بین الملل). چاپ الهمدی، ۱۳۸۴



شکل ۱: نمودار تشکیلاتی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی

## ارکان سازمان:

طبق ماده ۹ اساسنامه سازمان، ارکان سازمان عبارتند از: شورای عالی و رئیس سازمان. در ماده ۱۰ اساسنامه این سازمان ترکیب شورای عالی سازمان به این شرح است: سه نفر از شخصیت های علمی و فرهنگی به انتخاب مقام معظم رهبری، وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی (رئیس شورا)، وزیر امور خارجه، رئیس سازمان صدا و سیما، رئیس سازمان تبلیغات اسلامی، دبیرکل مجمع تقریب، دبیرکل مجمع جهانی اهل بیت (ع)، معاون روابط بین المللی دفتر مقام معظم رهبری و رئیس سازمان. در سال های اخیر برخی بخش ها مانند جامعه المصطفی العالمیه و دو شخصیت حقوقی به این ترکیب اضافه شده اند.

در ماده ۱۴ اساسنامه برای انتخاب ریاست سازمان اینگونه آمده است: "رئیس سازمان از بین شخصیت های فرهنگی کشور که مدیر و مدبر و آشنا به مسائل بین المللی باشد از سوی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی پیشنهاد و پس از تأیید شورای عالی و موافقت مقام معظم رهبری با حکم وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی برای مدت سه سال منصوب می شود. تجدید انتخاب وی بلامانع است."

## ابعاد ساختار سازمانی

این بخش در واقع بیان‌کننده یافته‌های تحقیق می‌باشد. به اعتقاد کارشناسان یکی از گام‌ها برای درک سازمان توجه به ابعادی ساختاری و محتوایی سازمان است. ابعاد ساختاری (Structural dimension) بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی (Contextual dimension) معرف کل سازمان هستند؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان. این ابعاد معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. این ابعاد نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد. (دفت، ۱۳۸۶، ۱۸) برای درک سازمان، هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است.



شکل ۲: ابعاد سازمان (دفت، ۱۳۸۶، ۱۹)

## ابعاد ساختاری:

اگرچه از نگاه اندیشمندان مدیریت در مورد تعداد و تعریف ابعاد ساختاری اتفاق نظر کاملی وجود ندارد اما همگی آنها در مورد سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اتفاق نظر دارند.

## رسمیت:

رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند. (رابینز، ۱۳۸۹) یعنی حدی که قواعد، رویه ها و ارتباطات نوشته شده برای انجام کار در سطوح مختلف وجود دارد. (هچ، ۱۳۷۶) در واقع میزان رسمی بودن کارها در سازمان بیانگر شیوه تصمیم گیری از منظر میزان مشارکت اعضای سازمان است. اگر اعضا آموزش دیده باشند و آنها توانمندی خودکنترلی داشته و درباره مسائل عمومی قضاوت های شایسته ای بنمایند، امور سازمان از نظر میزان رسمیت در پایین ترین حد قرار خواهد گرفت. (هال، ۱۳۷۶)

## میزان رسمیت در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی:

بر اساس یافته های به دست آمده و تکمیل پرسش نامه مربوطه، میزان رسمیت در سازمان فرهنگ و ارتباطات ۲۶ می باشد. این میزان حاکی از آن است که رسمیت در این سازمان کمی بیشتر از حد متوسط (۲۱) است. لازم به ذکر است که حد پایین رسمیت ۷ و حد بالای آن ۳۵ می باشد.

## پیچیدگی:

مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود یا وجود دارد. (دفت، ۱۳۸۶، ۲۰) پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند و دارای سه بعد است که عبارتند از: عمودی، افقی و جغرافیایی. در ادامه به بررسی دقیق سه نوع پیچیدگی یاد شده می پردازیم.

**پیچیدگی افقی:** به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزشهایی که فراگرفته اند، اشاره می نماید. (رابینز، ۱۳۸۹) تفکیک افقی با شمارش تعداد واحدهای مختلف (برای مثال دپارتمانها) در سازمان سنجیده می شود. (هچ، ۱۳۷۶)

**پیچیدگی عمودی:** تفکیک عمودی بر اساس تعداد سطوح از بالاترین پست سازمانی در سازمان تا پایین ترین سطح اندازه گیری می شود. البته اندازه ی سازمان عامل اصلی در پیچیدگی سازمانی است؛ به طور کلی هرچه سازمان بزرگتر باشد، پیچیده تر خواهد بود. (هچ، ۱۳۷۶)

**پیچیدگی جغرافیایی:** یک سازمان می تواند فعالیت های خود را با میزان برخورداری یکسانی از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی؛ در چندین مکان به انجام برساند. اما با این وجود، مکانهای چندگانه پیچیدگی سازمانی را افزایش می دهند. از اینرو سومین عنصری که پیچیدگی سازمان از آن

نشأت می‌گیرد تفکیک براساس مناطق جغرافیایی است که میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد. (رابینز، ۱۳۸۹)

میزان پیچیدگی در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی:

نمودار تشکیلاتی مصوب سال ۱۳۸۴ نشان می‌دهد که این سازمان دارای ۴ معاونت و ۱۶ مرکز و اداره کل می‌باشد. اما مشاهدات فعلی حاکی از آن دارد که این تعداد افزایش یافته و سازمان فرهنگ و ارتباطات در حال حاضر دارای ۴ معاونت و ۲۴ مرکز و اداره کل ستادی می‌باشد که در مجموع به لحاظ افقی از تفکیک ۳۰ بخشی برخوردار است. به لحاظ تفکیک عمودی، فاصله بالاترین سطح تا پایین‌تر سطح سازمانی در سازمان (در سطوح مدیریت)، ۵ سطح است. همچنین به لحاظ جغرافیایی نیز این سازمان در ۶۳ کشور دارای نمایندگی و در ۵۰ کشور دارای رایزنی فرهنگی است. بر اساس یافته‌های به دست آمده و تکمیل پرسش نامه مربوطه، میزان پیچیدگی در سازمان فرهنگ و ارتباطات ۲۳ می‌باشد. این میزان حاکی از آن است که پیچیدگی در این سازمان کمی بیشتر از حد متوسط (۲۱) است. لازم به ذکر است که حد پایین پیچیدگی ۷ و حد بالای آن ۳۵ می‌باشد.

### تمرکز:

مقصود از تمرکز، توزیع قدرت در درون سازمان است. (هال، ۱۳۷۶) تمرکز پاسخ به سوال «در چه سطحی از سازمان تصمیم‌گیری می‌شود؟» را نشان می‌دهد. در یک سازمان متمرکز، گزینه‌های نهایی تصمیم تقریباً به طور انحصاری در سطوح بالای سازمان اتخاذ و تصمیم‌های متخذه در سطوح عالی بدون چون و چرا پذیرفته می‌شوند. در نتیجه در سازمان متمرکز، مشارکت افراد سطوح پایین در تصمیم‌ها حداقل است. (هچ، ۱۳۷۶)

### میزان تمرکز در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی:

بر اساس یافته‌های به دست آمده و تکمیل پرسش نامه مربوطه، مشخص شد که امتیاز این عامل ساختاری در سازمان ۳۳ می‌باشد. این میزان حاکی از آن است که رسمیت در این سازمان کمی بیشتر از حد متوسط (۳۰) است. لازم به ذکر است که حد پایین رسمیت ۱۰ و حد بالای آن ۵۰ می‌باشد.

## ارتباط متقابل بین ابعاد ساختاری

### ارتباط بین پیچیدگی و رسمیت:

رابطه میان پیچیدگی و رسمیت متناسب با نوع پیچیدگی متفاوت است. در جایی که پیچیدگی افقی زیاد باشد، رسمیت تمایل به کاهش دارد. هنگامی که پیچیدگی زیاد باشد در واقع ما از نیروهای متخصص و حرفه‌ای برای واحدهای مختلف استفاده کرده‌ایم و این افراد وظایف روزمره و یکنواخت را انجام نمی‌دهند. جامعه‌پذیری پیش از ورود به سازمان، استانداردهای کنترل درونی را به آنها القا نموده، لذا اینگونه مشاغل رسمیت کمی را می‌طلبند. (رابینز، ۱۳۸۹)

اما جایی که پیچیدگی جغرافیایی زیاد است مثلاً تعداد واحدهای پراکنده در سطح شهر زیاد است، باید جهت هماهنگی و کنترل امور از طریق بخش مرکزی، یک سری قوانین، رویه‌ها و خط‌مشی‌های رسمی تدوین شود تا واحدهای متعدد طبق آن عمل کنند. پس به خاطر افزایش پیچیدگی جغرافیایی، رسمیت افزایش می‌یابد.

آنچه در سازمان فرهنگ و ارتباطات مشاهده می‌شود این است که پیچیدگی و رسمیت کمی بیشتر از حد متوسط است. از آنجا که پیچیدگی جغرافیایی در این سازمان بسیار بالاست و این امری اجتناب ناپذیر است لذا جهت هماهنگی امور باید میزان رسمیت در سازمان افزایش یابد.

### ارتباط میان پیچیدگی و تمرکز:

مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می‌شود. برای مثال افزایش در تعداد متخصصان حرفه‌ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز برای اخذ تصمیمات است. بطور مشابه کارکنانی که آموزشهای حرفه‌ای بیشتری گذرانیده‌اند باید در تصمیم‌گیریهایی بیشتری مشارکت داده شوند. (رابینز، ۱۳۸۹)

آنچه در سازمان فرهنگ و ارتباطات مشاهده می‌شود این است که پیچیدگی و تمرکز کمی بیشتر از حد متوسط است. از آنجا که پیچیدگی جغرافیایی در این سازمان بسیار بالاست و این امری اجتناب ناپذیر است لذا جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان باید میزان تمرکز در سازمان کاهش یافته و قدرت تصمیم‌گیری به بخش‌ها و به ویژه رایزنان فرهنگی واگذار شود.

### ساختار مکانیکی - ارگانیکی:

ساختار سازمان از نظر ارگانیک یا مکانیک باید با سایر ابعاد ساختاری و محتوایی آن تطابق داشته باشد. اگر سازمان دارای محیطی پویا و با تغییرات بالا باشد باید ساختاری ارگانیک داشته باشد تا بتواند خود

را در محیط حفظ کند. تطابق میان نوع ساختار سازمان با سایر عوامل خصوصاً با مأموریت و محیط - یکی از کلیدی ترین عوامل موفقیت سازمان است.

بر اساس یافته های به دست آمده و تکمیل پرسش نامه مربوطه، مشخص شد که امتیاز این عامل در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی ۴۴ می باشد. این عدد حاکی از آن است که ساختار سازمان به سمت مکانیک میل می کند. لازم به ذکر است که عدد ۱۰ نشان دهنده حد بالای ارگانیک و عدد ۵۰ نشان دهنده حد بالای مکانیک بودن است.

این درحالی است که با توجه به محیط ناپایدار و عدم اطمینان بالا و همچنین پیچیدگی جغرافیایی بالا، سازمان نیازمند یک ساختار ارگانیک است.

## ابعاد محتوایی

### اندازه

اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می گردد. بزرگی را می توان با توجه به یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان مشخص کرد. در کتاب رابینز، نکات قابل توجهی نسبت به معیار تعیین اندازه سازمان مطرح شده است. رابینز بیان می دارد سازمانهایی که کمتر از ۵۰۰ کارمند دارند، تحت عنوان سازمان های کوچک مطرح می شوند. از طرف دیگر وقتی یک سازمان یا هر واحد فرعی از سازمان دارای ۲۰۰۰ کارمند داشته باشد، تحت عنوان سازمان بزرگ تعریف می کنیم. (رابینز، ۱۳۸۹)

از سوی دیگر سوال مهم دیگری وجود دارد که آیا سازمان بزرگ مناسب است یا سازمان کوچک؟ و آیا راه سومی هم وجود دارد؟ به اعتقاد دفت نقاط قوت کوچک بودن، سازمان را به سمت موفقیت رهنمون می کند و در نتیجه سبب رشد و بزرگ شدن شرکت می شود. همین رشد و موفقیت سبب می شود که ساختار سازمان حالت عمودی به خود بگیرد و رابطه خصوصی به رابطه سازمانی تبدیل شود و مقررات شدیدی وضع شود. برای رهایی از این تناقض راه حل پیشنهادی سازمان های دومانظوره است. سازمان دومانظوره سازمانی است که دارای ترکیبی از منابع عظیم یک شرکت بزرگ می باشد ولی از نظر سادگی و انعطاف پذیری همانند یک شرکت کوچک عمل می کند. بسیاری از سازمان های بزرگ در حال تجدید سازمان هستند تا به صورت گروه هایی از شرکت های کوچک درآیند که بتوانند از همه مزایای کوچکی و استعداد های بالقوه آن بهره مند گردند. (دفت، ۱۳۸۶، ۱۸۲)

## اندازه سازمان فرهنگ و ارتباطات:

بر اساس تحقیقی که در سال ۱۳۷۹ در سازمان مدیریت و برنامه ریزی انجام شده است سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی مشتمل بر ۱۰ واحد سازمانی می باشد که با احتساب پرسنل مربوط به نمایندگی های فرهنگی خارج از کشور دارای ۸۱۷ پست مصوب است. لازم به ذکر است که مصاحبه های انجام شده با مسئولان عالی رتبه سازمان اثبات می کند که در حال حاضر تعداد اعضای سازمان بیش از ۱۰۰۰ نفر (حدود ۱۱۰۰ نفر کارمند- اعم از رسمی و غیر رسمی-) می باشد. با احتساب این گزارشات و اعتقاد رابینز درباره اندازه سازمان، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی سازمانی متوسط محسوب می- شود.

## استراتژی و اهداف

در مقوله استراتژی و هدف، هدف و شیوه های رقابتی سازمان که آن را از سایر سازمان ها متمایز می- کند، مشخص می شود. استراتژی عبارت است از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می گردد. هدف ها و استراتژی های سازمان مشخص کننده دامنه فعالیت ها و رابطه ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد. (دفت، ۱۳۸۶، ۲۳)

در این بخش ابتدا اهداف سازمان بر اساس اساسنامه اولیه و چشم انداز تدوین شده مقایسه خواهد شد و بعد از آن استراتژی سازمان بر اساس طبقه بندی مینتزبرگ مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد گرفت.

## اهداف

در ماده ۲ اساسنامه اولیه سازمان اهداف متصور برای فعالیت این سازمان با توجه به سه حوزه سیاست گذاری، فعالیت های مطالعاتی و تحقیقاتی و امور اجرایی مشتمل بر امور زیر می باشد:

- ۱- احیاء و گسترش تفکر و معارف اسلامی در جهان به منظور بیداری مسلمانان و ابلاغ پیام اسلام راستین به جهانیان.
- ۲- آگاهی جهانیان نسبت به مبانی و اهداف و مواضع انقلاب اسلامی و تبیین جایگاه آن برای مردم جهان.
- ۳- گسترش مناسبات فرهنگی با ملل و اقوام مختلف بخصوص مسلمانان و مستضعفان جهان.

۴- تقویت و تنظیم مناسبات فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با سایر کشورها و سازمان‌های فرهنگی.

۵- عرضه صحیح فرهنگ و تمدن ایران و ویژگی‌های فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی آن.

۶- فراهم آمدن زمینه‌های وحدت میان مسلمانان و تشکیل جبهه واحد بر اساس اصول مسلم اسلامی.

۷- مقابله فکری با فرهنگ ضد دینی، ضد اسلامی و ضد انقلابی و آگاه کردن مسلمانان نسبت به توطئه‌های تفرقه‌انگیز دشمنان و دفاع از حقوق مسلمانان.

۸- رشد و ارتقا و اصلاح وضع فرهنگی، تبلیغی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مسلمانان بویژه پیروان اهل بیت علیهم السلام در جهان.

اما براساس مصوبه هیات وزیران در سال ۸۹ که بنا به پیشنهاد سازمان فرهنگ و ارتباطات مطرح شده بود، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به عنوان قرارگاه تاکتیکی منظومه فرهنگی بین‌المللی انقلاب اسلامی در واقع هدایتگر فعالیت‌های فرهنگی خارج از کشور می‌باشد و بر این اساس این سازمان در استراتژی جدید خود ۳ هدف زیر را به عنوان اهداف فرهنگی بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران پیگیری می‌کند.

۱- شکل‌گیری تصویری شایسته و افتخارآفرین از اسلام ناب، انقلاب اسلامی، جمهوری

اسلامی (ایران امروز) و ارزش‌های فرهنگ و تمدن اسلامی و ایرانی در اذهان سایر ملل جهان

۲- گسترش همگرایی و پیوند اسلامی، دینی و فرهنگی با سایر ملل جهان

۳- بیداری و خودباوری مسلمانان

در ابتدای تاسیس این سازمان هدف این بود که کلیه فعالیت‌های تبلیغی و فرهنگی خارج از کشور ادغام شده و در سازمان فرهنگ و ارتباطات انجام گیرد. اکنون بعد از گذشت بیش از یک دهه از تاسیس این سازمان مسئولین سازمان معتقدند که ادغام کردن تمامی این فعالیت‌ها نه ممکن است و نه صحیح؛ چراکه با توجه به آرمان‌های والای انقلاب اسلامی ایران و کثرت مخاطبان از حیث تعداد و نوع، صحبت کردن با مخاطب تنها از یک کانال، کار درستی نیست. بر همین اساس سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی در رویکرد جدیدی که برای خود تدوین کرده نقش خود را تغییر داده است. در این رویکرد فعالیت‌های فرهنگی بین‌المللی به عنوان منظومه فرهنگی بین‌المللی انقلاب اسلامی در نظر گرفته شده است و مقام معظم رهبری فرماندهی این منظومه را بر عهده دارند و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی در این منظومه هدایتگر قرارگاه تاکتیکی است. بر این اساس کثرت سازمان‌های فعال در عرصه فرهنگی در خارج از کشور امری خوب و پسندیده است ولی کلیه این فعالیت‌ها باید توسط

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی هدایت و هماهنگ شود تا مانع از موازی کاری شود. در این نگاه مأموریت اصلی این سازمان در سه حوزه سیاست گذاری و برنامه ریزی، زمینه سازی و فراهم کردن تسهیلات و نظارت و ارزیابی برای سنجش اثربخشی یا عدم اثربخشی خواهد بود و وظایف اجرایی و عملیاتی را دیگر سازمان ها انجام خواهند داد. البته برخی از امور اجرایی فرهنگی مثل گفتگوی ادیان و یا کار فرهنگی با ایرانیان خارج از کشور اختصاصا به وسیله سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی و رایزن های فرهنگی انجام می گیرد.

### استراتژی

مینتزبرگ بر اساس ۵ نوع تعریف از استراتژی، ۱۰ مکتب برای تدوین استراتژی احصا کرده است. با توجه به عملکرد سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، استراتژی های این سازمان را بر اساس پنج مکتب موقعیت یابی، یادگیری، قدرت، فرهنگی و محیطی مورد بررسی قرار خواهیم داد.

#### الف) مکتب موقعیت یابی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی

استدلال مکتب موقعیت یابی این است که تنها تعداد خیلی کمی از استراتژی های کلیدی (همچون جایگاه ها در بازار اقتصادی) در هر صنعت معین مطلوب می باشند. در مکتب موقعیت یابی با متمرکز کردن استراتژی ها در سراسر صنایع و با تعداد محدودی از استراتژی های اولیه یا حداقل دسته هایی از استراتژی ها (مثل تمایز محصول و حیطه متمرکز بازار) می توان به مقصد می رسد. این استراتژی ها کلی نامیده می شوند. مکتب موقعیت یابی با صرف نظر کردن از یکی از فرضیه های کلیدی مکتب طراحی (مبنی بر اینکه استراتژی ها باید منحصر به هر سازمان باشند و با آن انطباق داشته باشند) قادر است مجموعه ای از ابزارهای تحلیلی را برای تطبیق استراتژی مناسب با شرایط موجود ایجاد کند. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۹۲-۹۱)

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی در استراتژی جدید خود بر اساس مکتب موقعیت یابی، کشورهای هدف را طبقه بندی کرده و معتقد است برای بالارفتن اثربخشی فعالیت های فرهنگی ایران در خارج از کشور باید به ترتیب اولویت در این کشورها سرمایه گذاری و فعالیت شود تا بتوانیم متناسب با اهداف انقلاب اسلامی بیشترین بهره را شاهد باشیم.

برنامه ریزان این سازمان، کشورهای جهان را براساس ۱۲ عامل زیر در ۵ گروه ویژه، الف، ب، ج و د طبقه بندی کرده اند. شاخص های رتبه بندی کشورها عبارتند از: حساسیت و جایگاه ویژه کشور برای جمهوری اسلامی ایران، اهمیت استراتژیک کشور، همسایگی با جمهوری اسلامی ایران، تعداد مسلمانان، تعداد شیعیان، چگونگی روابط با جمهوری اسلامی ایران، تعداد ایرانیان مقیم، جایگاه زبان

فارسی و ایران شناسی، امکان تاثیرگذاری در حوزه مردمی، مشترکات فرهنگی با جمهوری اسلامی ایران، موانع فعالیت فرهنگی و تلاش رقبا، جمعیت کشور. البته اتفاقات اخیر خصوصا بیداری اسلامی در منطقه، ضرورت بازبینی در جایگاه برخی کشورها را افزایش داده است. به عنوان مثال در حال حاضر تونس و لیبی در گروه ج، یمن در گروه ب و بحرین و مصر در گروه الف قرار دارند که حوادث اخیر-بیداری اسلامی- اقتضا می کند جایگاه این کشورها ارتقا یابد.

### ب) مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند غیرمنتظره

بر طبق این مکتب، استراتژی ها هنگامی ظهور می یابند که مردم گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در مقابله با آن موقعیت چیزهایی بیاموزند. مدیریت استراتژیک دیگر صرفاً "مدیریت تغییر" نیست، بلکه "مدیریت به وسیله تغییر" است. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۱۷۲) سیاستگذاری یک فرآیند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرآیند نامرتب است که در آن سیاستگذاران می کوشند بر جهانی غلبه کنند که می دانند برای آنها بسیار پیچیده است. بر اساس این مکتب استراتژی را می توان ناشی از انواع فعالیت ها و تصمیمات جزئی افراد مختلف دانست..

سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی بر اساس مکتب یادگیری، در تدوین استراتژی جدید خود با نگاه به فعالیت های گذشته فهمیده است که نمی تواند تمامی فعالیت های فرهنگی خارج از کشور (اعم از ستاد وصف) را به تنهایی انجام دهد که این امر نه شدنی است و نه درست است. لذا در استراتژی جدید خود با عبرت و یادگیری از نقاط ضعف قبلی، نقش و اهداف خود را تغییر داده و به عنوان هدایتگر قرارگاه تاکتیکی منظومه فرهنگی بین المللی انقلاب اسلامی و هماهنگ کننده فعالیت های دستگاه های فرهنگی در خارج از کشور وارد عرصه شده است لیکن بنا به ضرورت برخی فعالیت های اجرایی را خود سازمان انجام می دهد.

### ج) مکتب قدرت: تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند مذاکره

مکتب قدرت به تأثیر سیاست داخلی بر پیشبرد تغییر استراتژیک می پردازد. این مکتب با تأکید بر استفاده از قدرت و سیاست برای مذاکره، تدوین استراتژی را یک فرآیند آشکار قدرت توصیف می کند. بر این اساس روابط قدرت، سازمانها را احاطه می کند و می تواند به آنها الهام ببخشد. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۲۳۳-۲۳۲) در هر سازمان دو دسته از قدرت ها ذی نفع بوده و سعی دارند در استراتژی ها اثرگذار باشند.

۱- قدرت خرد: قدرت خرد، مربوط به افراد و گروه های داخل سازمان است. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۲۴۷) در اکثر سازمان ها بخش اداری مالی به دلیل در دست داشتن بودجه، جزء بزرگترین قدرت های اثرگذار در تصمیم گیری ها می باشد. در سازمان فرهنگ و ارتباطات شورای عالی سازمان دارای قدرت زیادی می باشد اما به دلایلی از این قدرت استفاده نمی شود. در این سازمان، شورای معاونین بیشترین قدرت را دارد. ظرفیت ها، اختیارات و میزان قدرت معاونت های سازمان تفاوت زیادی با یکدیگر ندارد اما ممکن است در برخی از زمان ها به جهت توانمندی های فردی، یک معاونت فعالتر و با قدرت بیشتری ظاهر شود.

۲- قدرت کلان: قدرت کلان نشان دهنده وابستگی متقابل بین یک سازمان و محیط آن است و به سازمانها، افراد یا نهادهایی اشاره دارد که از بیرون بر تصمیمات سازمان اثرگذار هستند. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۲۴۷) اکثر قدرت های کلان اثرگذار بر تصمیمات سازمان به نحوی عضو شورای عالی سازمان هستند. این قدرت ها عبارتند از: وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، سازمان صدا و سیما، مجمع جهانی اهل بیت، مجمع تقریب مذاهب اسلامی، وزارت امور خارجه، جامعه المصطفی العالمیه

#### د) مکتب فرهنگی: شکل گیری استراتژی به عنوان یک فرآیند جمعی

مکتب قدرت عمدتاً نفع شخصی را مورد توجه قرار می دهد، در حالی که مکتب فرهنگی منافع عمومی را در نظر می گیرد. مکتب قدرت به تأثیر سیاست داخلی بر پیشبرد تغییر استراتژیک می پردازد، حال آنکه مکتب فرهنگی عمدتاً به تأثیر فرهنگ بر حفظ ثبات استراتژیک یا در واقع گاهی اوقات مخالفت جدی با تغییر استراتژیک می پردازد. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۲۶۴)

وجود مکتب فرهنگی برای تعیین استراتژی در سازمان فرهنگ و ارتباطات یک آرزوی تحقق نیافته می باشد. تحقق این مکتب نیازمند اعضای است که همگی یا اغلب آنها نگاه صحیح و مورد نظر نظام اسلامی به کار فرهنگی در خارج از کشور را داشته باشند اما به دلیل اینکه اعضای سازمان دارای یک نگاه آرمان گرایانه به صدور انقلاب و فضای تقابل میان دو جبهه کفر و ایمان ندارند شکل گیری استراتژی سازمان بر اساس مکتب فرهنگی بی معنی است. در گزارش سال ۱۳۷۹ سازمان مدیریت و برنامه ریزی آمده است: "یکی از معضلات (این سازمان)، انتقال نیروهای رسمی از دو وزارتخانه خارجه و فرهنگ و ارشاد اسلامی هستند، زیرا بیش از ۳۰٪ آنها تحصیلاتی کمتر از لیسانس دارند و در مجموع ۶۳٪ پرسنل سازمان تحصیلاتی کمتر از لیسانس دارند و تنها ۲۳٪ تحصیلاتی در حد فوق لیسانس و دکتری دارند و لذا باید سازمان سعی کند تا نیروهای کارآمد و متخصص را جذب کند و نیروی فعلی خود را ارتقا بخشد" (سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۰)

به دلایل مختلفی همچون: حضور اجباری برخی نیروها در ابتدای تشکیل سازمان (به دلیل ادغام چند مجموعه در یکدیگر)، عدم تحصیلات کافی، عدم حاکمیت روحیه جهادی و انقلابی در برخی از بخش‌ها و... درک مشترک و واحدی از فعالیت‌های فرهنگی در منظومه فرهنگی بین‌المللی انقلاب اسلامی شکل نگرفته است و بر این اساس انتظار وجود مکتب فرهنگی در شکل‌گیری استراتژی سازمان، انتظاری بیهوده است.

#### و) مکتب محیطی: شکل‌گیری استراتژی به عنوان یک فرایند واکنش‌پذیر

این مکتب با قرار دادن محیط به عنوان یکی از سه نیروی اصلی در فرایند استراتژی‌سازی، در کنار رهبری و سازمان، دیدگاه کلی شکل‌گیری استراتژی را به حال تعادل در می‌آورد. در این مکتب محیط حاکمیت دارد. محیط، مجموعه‌ای از نیروهای مبهم در خارج از سازمان پنداشته می‌شود و معمولاً آن را به عنوان مجموعه‌ای از ابعاد می‌دانند. گاهی اوقات حتی کل این محیط به یک نیروی کلی تبدیل می‌شود که سازمان را به سمت نوعی موقعیت پنهان از نوع زیست محیطی هدایت می‌کند. (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۲۹۰-۲۸۸)

در مکتب محیطی استراتژی سازمان، کاملاً بر اساس تغییرات محیطی شکل می‌گیرد. حال سوال این است که این امر تا چه حد در تدوین استراتژی سازمان فرهنگ و ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است؟ اگر چه این سازمان تاکنون فعالیت‌های زیادی برای کسب اطلاعات از محیط خارج انجام داده است، اما تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی دارد. تدوین‌کنندگان استراتژی جدید سازمان در اسناد خود اعلام کرده‌اند که یکی از مشکلات اصلی ما در برنامه‌ریزی "نارسایی‌های متعدد ناشی از ضعف شدید اطلاعات و تحلیل‌های مناسب و قابل استناد از محیط" بوده است. با توجه به این امر شکل‌گیری استراتژی سازمان بر اساس مکتب محیطی امری سخت و دشوار است.

#### ۵-۳-۳- تکنولوژی

تکنولوژی یا فن‌آوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می‌گیرند. تکنولوژی چیزی نیست مگر فرایند تولید و شامل ماشین‌آلات، شیوه‌ها، رویه‌ها و روش‌های انجام امور می‌شود. (دفت، ۱۳۸۶، ۱۲۷) اما باید گفت تکنولوژی به کار گرفته شده در سازمان فرهنگ و ارتباطات یک تکنولوژی خدماتی است نه تولیدی. در جدول زیر تفاوت‌های این دو نوع تکنولوژی به صورت مختصر ارائه شده است.

| تکنولوژی خدماتی                          | تکنولوژی تولیدی                                 |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| تولید و مصرف به صورت همزمان صورت می گیرد | کلای ساخته شده به منظور مصرف آینده انبار می شود |
| محصولات متداول و مرسوم هستند             | تولیدات استاندارد هستند                         |
| مشتریان در فرایند تولید مشارکت دارند     | هسته فنی دور از دسترس مشتریان است               |
| محصولات نامشهود هستند                    | محصولات قابل لمس هستند                          |
| هسته مرکزی انسان است                     | هسته مرکزی سرمایه است                           |

جدول ۱: مقایسه تکنولوژی خدماتی و تولیدی (دفت، ۱۳۸۶، ۱۴۳)

درک تکنولوژی خدماتی باعث می شود که مدیران این سازمان ها بتوانند ساختار مناسبی را برای سازمان خود به وجود آورند که با ساختار سازمان های تولیدی متفاوت است. به عقیده اکثر افراد چارچوبی که چارلز پرو ارائه کرده است بیشترین اثر را در درک تکنولوژی دواير سازمانی داشته است

| نامشخص و غیر قابل تحلیل تجزیه و تحلیل پذیری مسئله | تنوع کم                  |                              | تنوع زیاد                  |                            |
|---------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                                   | هنری                     |                              | پیچیده                     |                            |
|                                                   | - رسمیت متوسط            | - تمرکز متوسط                | - رسمیت پایین              | - تمرکز پایین              |
|                                                   | - تجربه                  | - دامنه کنترل، متوسط تا زیاد | - آموزش + تجربه            | - دامنه کنترل، کم تا متوسط |
|                                                   | -                        | -                            | - ارتباطات افقی، گم ده های | -                          |
|                                                   | عادی                     |                              | مهندسی                     |                            |
|                                                   | - رسمیت بالا             | - تمرکز بالا                 | - رسمیت متوسط              | - تمرکز متوسط              |
|                                                   | - تجربه و آموزش کم       | - دامنه کنترل، وسیع          | - آموزش رسمی               | - دامنه کنترل، متوسط       |
|                                                   | - ارتباطات مکتوب و عمودی | -                            | - ارتباطات مکتوب و         | -                          |

جدول ۳: رابطه تکنولوژی خدمات با ویژگی های ساختاری و مدیریت (دفت، ۱۳۸۶، ۱۵۵)

با توجه به تحقیقات انجام شده فعالیت های سازمان فرهنگ و ارتباطات سازمانی گرچه تنوع بالایی دارد اما مشخص و قابل تحلیل می باشد بر این اساس تکنولوژی سازمان از نوع مهندسی است و باید ساختاری با ویژگی های زیر در حال حاضر در سازمان وجود داشته باشد.

- از نظر رسمی بودن، متوسط
- از نظر متمرکز بودن، متوسط
- آموزش رسمی
- دامنه کنترل، متوسط
- ارتباطات مکتوب و کلامی

#### محیط

معنی واژه "محیط" نامحدود است و شامل همه چیزهایی می شود که در خارج از سازمان قرار دارند. محیط سازمان در واقع "تمام عواملی است که در خارج از سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند" (دفت، ۱۳۸۶، ۸۵). محیط خارج از سازمان را می توان در سه بخش محیط شبکه‌ای (کاری)، عمومی و بین‌الملل مورد بررسی قرار داد.

#### محیط شبکه‌ای (کاری):

محیط کاری (شبکه‌ای) شامل بخش‌هایی می شود که سازمان به صورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی‌های سازمان (در راه رسیدن به هدف‌هایش) اثر مستقیم می گذارند. (دفت، ۱۳۸۶، ۸۵)

بر اساس تحقیق کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی در اسفند ۸۹ (ویرایش ۲) ۴۷ دستگاه در حال فعالیت در زمینه کارهای فرهنگی خارج از کشور هستند. اما کلیه این سازمان‌ها و نهادها در ارتباط مستقیم با سازمان نیستند. بعد از بررسی‌های انجام گرفته می توان گفت که محیط شبکه‌ای سازمان فرهنگ و ارتباطات حداقل شامل سازمان‌های زیر می باشد: آستان قدس رضوی، جامعه المصطفی (ص) العالمیه، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، سازمان اوقاف و امور خیریه، سازمان حج و زیارت، سازمان صداوسیما، شورای عالی امور ایرانیان خارج از کشور، شورای فرهنگی دفتر مقام معظم رهبری، شورای گسترش زبان و ادبیات فارسی، مجمع جهانی اهل بیت (ع)، مجمع جهانی تقریب مذاهب اسلامی، معاونت بین‌الملل دفتر مقام معظم رهبری، معاونت بین‌الملل

مرکز مدیریت حوزه های علمیه، وزارت امور خارجه، وزارت علوم تحقیقات و فن آوری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

### محیط عمومی:

محیط عمومی بخش هایی را در برمی گیرد که احتمالاً بر روی عملیات و فعالیت های روزانه یک شرکت اثر نمی گذارند، ولی احتمال دارد به صورت غیرمستقیم اعمال نفوذ نمایند. اغلب محیط عمومی شامل بخش های دولتی، فرهنگی-اجتماعی، شرایط اقتصادی، تکنولوژی و منابع مالی می شود. این بخش ها سرانجام بر همه سازمان ها اثر می گذارند. (دفت، ۱۳۸۶، ۸۷)

برای مثال در محیط سیاسی برگزاری انتخابات ریاست جمهوری در ایران و کشورهایی که سازمان در آنجا دارای نمایندگی می باشد و تغییر جهت دولت ها، تغییر زیادی بر سیاست ها و عملکرد سازمان می-گذارد. در محیط اقتصادی مسائل ناشی از میزان تخصیص بودجه سازمان، تورم، اعطای حقوق ریزنان فرهنگی بر اساس دلار و... بر فعالیت سازمان اثرگذار است.

### محیط بین المللی:

محیط بین المللی به عنوان یک بخش به حساب می آید که می تواند به صورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. (دفت، ۱۳۸۶، ۸۸). در این عرصه تصمیمات سازمان های فرهنگی جهانی، بین المللی و منطقه ای مانند یونسکو، سازمان های فرهنگی و دینی ترکیه به ویژه دیانت، سازمان های فرهنگی و دینی عربستان به ویژه وهابیت، جوامع فرهنگی و دینی در شرق آسیا مانند بودا و همچنین واتیکان، پروتستان و... بر فعالیت ما اثرگذار هستند.

### میزان اطمینان محیط:

برای سنجش میزان اطمینان یا عدم اطمینان محیط به چارچوبی که دفت ارائه کرده است رجوع می کنیم. در این نمودار دو بعد ساده یا پیچیده بودن محیط و ثبات یا بی ثباتی (پایداری یا ناپایداری) آن در هم ادغام شده و برای ارزیابی نامطمئن بودن آن چارچوبی ارائه شده است.

## پیچیدگی محیط

## پیچیده

## ساده

|                                       |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پایدار<br>تغییرات<br>محیط<br>ناپایدار | پیچیده + پایدار = عدم اطمینان اندک-متوسط<br>-تعداد زیادی عوامل خارجی وجود دارد و عوامل متفاوتند<br>-عوامل به همان صورت باقی می مانند یا تغییری اندک دارند | ساده + پایدار = عدم اطمینان اندک<br>-تعداد کمی عوامل خارجی وجود دارد و عوامل مشابهند<br>-عوامل به همان صورت باقی می مانند یا تغییری اندک دارند           |
|                                       | پیچیده + ناپایدار = عدم اطمینان زیاد<br>-تعداد زیادی عوامل خارجی وجود دارد و عوامل متفاوتند<br>-عوامل به همان صورت مرتب و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند  | ساده + ناپایدار = عدم اطمینان اندک-زیاد<br>-تعداد کمی عوامل خارجی وجود دارد و عوامل مشابهند<br>-عوامل به همان صورت مرتب و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند |

جدول ۲: چارچوبی برای ارزیابی محیط (دفت، ۱۳۸۶، ۹۵)

یک محیط پیچیده و ناپایدار بیان کننده عدم اطمینان بسیار بالایی است. در این محیط باید تعداد عوامل زیادی را مشخص و تجزیه و تحلیل کرد. این درحالی است که این عوامل زیاد و متنوع به صورت مرتب و غیرقابل پیش بینی در حال تغییر هستند. محیط سازمان فرهنگ و ارتباطات با توجه به نوع و حیطه فعالیت این سازمان، محیطی پیچیده و ناپایدار است. برخی از عوامل موثر در پیچیدگی و ناپایداری محیط این سازمان عبارتند از: تنوع مخاطبان، زیادبودن رقبا، داخلی و خارجی، تحولات سریع فرهنگ، آمیخته بودن با نحوه ارتباط دولت ها و تغییردولت ها، حضور در اقصی نقاط جهان و...

## قلمرو سازمان:

با تجزیه و تحلیل قلمرو سازمان (دردرون بخش های خارجی) می توان محیط سازمان را بهتر درک کرد. قلمرو سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان. سازمان با تعیین قلمرو محدوده فعالیت، بخش های خارجی را که با آنها رابطه متقابل یا تعامل دارد مشخص می کند. (دفت، ۱۳۸۶، ۸۵) متأسفانه در اکثر سازمان های فرهنگی قلمرو دقیقاً مشخص نیست و آنرا با محیط خلط می کنند. در تدوین برنامه جدید سازمان فرهنگ و ارتباطات تا حد زیادی به این مفهوم توجه شده است و قلمرو فعالیت سازمان متناسب با کشورهای هدف طبقه بندی شده است. همانطور که در بحث استراتژی (مکتب موقعیت یابی) اشاره شد سازمان در برنامه جدید خود کشورهای جهان را در پنج گروه ویژه، الف، ب، ج و د طبقه بندی کرده و تأکید کرده است که حوزه ماموریتی سازمان سیاست گذاری و

برنامه ریزی، زمینه سازی و فراهم کردن تسهیلات و نظارت و ارزیابی برای سنجش اثربخشی یا عدم اثربخشی فعالیت های فرهنگی خارج از کشور است.

## چرخه عمر سازمان

چرخه زندگی یکی دیگر از مفاهیمی است که می توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید. مقصود از چرخه زندگی این است که یک سازمان روزی به وجود می آید، رشد می کند و سرانجام از بین می رود. این مراحل به صورت طبیعی دارای ترتیب خاصی هستند و مسیر طبیعی مشخصی را طی می کنند. (دفت، ۱۳۸۶، ۱۹۵)

تحقیقات تازه نشان می دهد که سازمان ها از چهار مرحله مهم می گذرند. این چهار مرحله عبارتند از مرحله کارآفرینی، مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)، مرحله رسمی شدن سازمان و مرحله تدبیراندیشی. در هر کدام از این مراحل سازمان با یک بحران روبرو می شود که در ادامه به صورت مختصر به آن می پردازیم.

| مرحله        | ویژگی ها                                                                                                                         | بحران                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| کارآفرینی    | ➤ سازمان غیر رسمی است، تازه به وجود آمده و توجهش به عرضه نوعی محصول است                                                          | ➤ نیاز به رهبری        |
| همکاری گروهی | ➤ سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد<br>➤ سلسله مراتب اداری، شرح وظایف، اهداف و.. مشخص می شود                          | ➤ نیاز به تفویض اختیار |
| رسمی شدن     | ➤ ارتباطات ضعیف و بیشتر جنبه رسمی دارد، بیشتر مقررات و قوانین اعمال می شود<br>➤ مدیران عالی درگیر مسائلی چون برنامه ریزی می شوند | ➤ دیوان سالاری افراطی  |
| تدبیراندیشی  | ➤ مدیران درصدد نوعی همکاری با اعضا برمی آیند و برای حل مسائل گروه های کاری تشکیل می شود                                          | ➤ نیاز به تجدید حیات   |

جدول ۳: ویژگی های سازمان در مراحل چرخه حیات (دفت، ۱۳۸۶، ۱۹۶)

برای تحلیل اینکه سازمان فرهنگ و ارتباطات در کدام یک از مراحل چرخه عمر می‌باشد دو سناریو متصور است:

۱- در ابتدای تاسیس سازمان، هدف این بود که کلیه فعالیت‌های تبلیغی و فرهنگی خارج از کشور ادغام شده و در سازمان فرهنگ و ارتباطات انجام گیرد. اکنون بعد از گذشت ۱۵ سال از تاسیس این سازمان مسئولین متوجه شده‌اند که ادغام کردن تمامی این فعالیتها نه ممکن است و نه صحیح. لذا در برنامه راهبردی جدید، این سازمان به عنوان قرارگاه تاکتیکی در منظومه فرهنگی بین‌الملل جمهوری اسلامی ایران قرار می‌گیرد. در واقع باید گفت سازمان در حال حاضر دریافته است که با پیمودن راه و مسیر قبلی خود سرانجامی جز ناکامی و مرگ نخواهد داشت لذا اقدام به بررسی گذشته کرده و راهبردها و اهداف جدیدی برای خود وضع کرده است و این خود نشان از ورود سازمان به مرحله تدبیر اندیشی و عبور موفق از آن است. (در صورت اجرای صحیح برنامه‌ها)

۲- در حال حاضر برخی از بخش‌های این سازمان هنوز دارای شرح شغل نمی‌باشند و این خود نشان می‌دهد که سازمان به مرحله رسمیت نرسیده است. تدوین استراتژی‌های سازمان در قالب برنامه راهبردی سازمان که برای اولین بار صورت گرفته است را می‌توان دلیلی بر ورود سازمان به مرحله رسمیت دانست و ادعا کرد که سازمان بر این اساس می‌خواهد برنامه‌ها و قوانین خود را مکتوب کرده و خواسته‌های خود از کارمندان و ... را روشن و واضح بیان کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات و راهکارها

به منظور ارائه پیشنهادات جامع و راهگشا برای سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، ابتدا در یک نگاه جامع کلیه شاخص‌ها و مولفه‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم تا با نگاهی منسجم و هماهنگ، پیشنهاداتی را جهت ارتقای این سازمان ارائه کنیم.

| ردیف | ابعاد و مولفه ها        | میزان                 | توضیحات                                                                                                      |
|------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | رسمیت                   | بیش از حد متوسط (۲۶)  | با توجه به اینکه پیچیدگی جغرافیایی بالای سازمان، اجتناب ناپذیر است؛ لذا در وضع مطلوب باید رسمیت افزایش یابد. |
| ۲    | پیچیدگی                 | کمی بیش از متوسط (۲۳) |                                                                                                              |
| ۳    | تمرکز                   | کمی بیش از متوسط (۳۳) | با توجه به اینکه پیچیدگی جغرافیایی بالای سازمان، اجتناب ناپذیر است؛ لذا در وضع مطلوب باید تمرکز کاهش یابد.   |
| ۴    | اندازه                  | متوسط                 |                                                                                                              |
| ۵    | استراتژی                | موقعیت یابی           | سازمان جهت ارتقای کار خود باید از استراتژی فرهنگی و محیطی نیز استفاده کند.                                   |
|      |                         | یادگیری               |                                                                                                              |
|      |                         | قدرت                  |                                                                                                              |
|      |                         | فرهنگی                |                                                                                                              |
|      |                         | محیطی                 |                                                                                                              |
| ۶    | تکنولوژی                | مهندسی                |                                                                                                              |
| ۷    | محیط                    | پیچیده و ناپایدار     |                                                                                                              |
| ۸    | چرخه عمر                | تدبیر اندیشی / رسمیت  |                                                                                                              |
| ۹    | ساختار مکانیکی-ارگانیکی | تمایل زیاد به مکانیکی | ساختار سازمان باید به سمت ساختاری ارگانیکی حرکت کند                                                          |

#### جدول ۴: بررسی مولفه های ساختاری و محتوایی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی

- ۱- ساختار سازمان باید متناسب با مأموریت جدید این سازمان به عنوان قرارگاه تاکتیکی جبهه فرهنگی بین المللی انقلاب اسلامی بازمهندسی شود.
- ۲- با توجه به اینکه پیچیدگی جغرافیایی بالا برای این سازمان یک امر اجتناب ناپذیر است لذا باید میزان تمرکز در این سازمان کاهش یافته و تفویض اختیار بیشتری به رایزنان فرهنگی صورت گیرد تا بتوانند با سرعت عمل بیشتر و متناسب با ویژگی های خاص محیط خود به نیازها پاسخگو باشند.
- ۳- جهت جلوگیری از انحراف در عملکرد و برداشت های مختلف از قانون باید میزان رسمیت در سازمان با توجه به بالا بودن پیچیدگی جغرافیایی افزایش یابد.

۴- محیطی که سازمان فرهنگ و ارتباطات در آن فعالیت می‌کند محیطی پیچیده و ناپایدار است. چنین محیطی نیازمند ساختاری ارگانیک است این درحالی است که ساختار سازمان در حال حاضر بیشتر به سمت مکانیک است.

۵- متأسفانه علی‌رغم وجود خیل کثیری از سفرای فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور، در طول ۱۵ سال گذشته سیستم مدیریت دانش در سازمان وجود ندارد. عدم وجود این سیستم سبب می‌شود که تجارب و دستاوردهای گذشته بدون هیچ بهره‌ای از بین برود.

۶- این سازمان به شدت نیازمند یک سیستم ارزیابی عملکرد پویا، منعطف و فعال می‌باشد تا همواره بتواند با درنظر گرفتن جمیع شرایط ارزیابی مناسبی از عملکرد مسئولین ستاد و صف و برنامه‌های سازمان ارائه کند.

۷- مناسب است که پژوهشکده یا رصدخانه ای برای انجام مطالعات محیطی، جریان‌شناسی، افکارسنجی و موقعیت‌یابی جمهوری اسلامی ایران به صورت پیوسته و دائم متناسب با حوادث و اتفاقات تاسیس شود.

۸- نقطه ضعف اساسی سازمان ضعف و عدم کیفیت نیروی انسانی شاغل در آن است. به زعم بسیاری از کارشناسان، بسیاری از نیروهای سازمان دارای شناخت لازم و کافی از فرهنگ ناب اسلام به منظور ترویج آن و فرهنگ غرب به منظور مقابله صحیح با آن نمی‌باشند. استفاده از پتانسیل مناسب در حوزه‌خ و دانشگاه، تشکیل تیم‌های فرهنگی به جای فرد فرهنگی و برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی با تکیه بر تیم‌های فرهنگی از بهترین راه‌ها برای رفع این ضعف می‌باشد.

۹- سازمان فرهنگ و ارتباطات فاقد اهرم‌ها و ضمانت‌های مناسب برای اعمال مدیریت بر فعالیت‌های فرهنگی بین‌المللی و ایجاد هم‌افزایی ظرفیت‌ها و هماهنگی فعالیت‌های جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. مبادی فرادستی مانند دولت، مجلس و شورای عالی انقلاب فرهنگی باید با استفاده از قانونگذاری این اهرم‌ها را ایجاد نمایند.

لازم به ذکر است که موارد ۷-۹، با استفاده از سند راهبردی برنامه اول توسعه فعالیت‌های بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران که توسط ستاد برنامه‌ریزی راهبردی و مهندسی روابط فرهنگی این سازمان تهیه شده، در اینجا ذکر شده است.

## منابع

- ۱- استونر جیمز فریمن (۱۳۸۳)، مدیریت، ترجمه دکتر پارسائیان و اعرابی، جلد دوم، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- ۲- دفت، ریچاردال (۱۳۸۹)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر پارسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۳- رابینز استیفن پی (۱۳۸۹)، تئوری سازمان ساختار و طراحی سازمان، ترجمه دکتر الوانی و دانایی فرد، چاپ نوزدهم، تهران، انتشارات صفار
- ۴- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۰)، طرح ساماندهی امور فرهنگی کشور، بررسی و تبیین وضع موجود سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
- ۵- مقیمی سید محمد (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه
- ۶- مینتزبرگ هنری، آلستراند بروس، لمپل ژوزف (۱۳۸۸)، جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)، ترجمه احمدپور دارانی، تهران، انتشارات جاجر می
- ۷- هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶)، سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها، ترجمه دکتر پارسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۸- هچ ماری جو (۱۳۸۵)، تئوری سازمان- از نوین گرایی تا پسانوین گرایی، ترجمه دکتر دانایی فرد، تهران، انتشارات افکار

9- [www.icro.ir](http://www.icro.ir)

10- [www.irna.ir](http://www.irna.ir)

11- [www.isaarnews.ir](http://www.isaarnews.ir)

12- [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)

13- [www.taghribnews.com](http://www.taghribnews.com)