

## ظرفیت سازی فرهنگی عامل کلیدی در راستای توسعه فرهنگی-سیاسی

علی رشیدپور<sup>۱</sup> - سعید آقاسی<sup>۲</sup>

### چکیده

ظرفیت سازی فرهنگی فرایندی دائمی برای کمک به مردم، سازمان ها و انجمن های فرهنگی و سیاسی برای ارتقاء و تطبیق با تغییرات مفید و مقابله کارآمد با تغییرات غیر سودمند محیط فرهنگی-سیاسی است که نتایج و ارتقاء این فرایند از طریق مأموریت، اهداف اختصاصی، منابع و پایداری فراهم می آید.

این مقاله به بررسی مفهوم ظرفیت سازی فرهنگی و نقش آن در توسعه فرهنگی-سیاسی به روش تحلیلی - توصیفی می پردازد. نقش این مفهوم در چهار جنبه مهم توسعه فرهنگی-سیاسی بررسی می گردد که عبارتند از الف) توسعه مبانی اعتقادی - دینی ب) توسعه سرمایه فرهنگی-سیاسی ج) توسعه تفکر فرهنگی-سیاسی د) توسعه نهادی فرهنگی-سیاسی

۱ استاد یار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان

rashidpoorali@yahoo.com

۲ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان و دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات تهران sae\_Aghasi@yahoo.com

## مقدمه

بدون شک همه مکاتب بشری و نظام‌های سیاسی، اندیشه توسعه را به عنوان تلاش برای تعالی جامعه پذیرفته‌اند و هیچ جامعه و نظامی نیست که بخواهد و یا بتواند از سطح معین و ثابتی از فرهنگ مادی و غیرمادی متوقف شود (گرانپایه، ۱۳۷۰: ۳۴).

جوامع و سازمان‌ها، در حال تجربه تغییرات شدید سیاسی و فرهنگی محیط خود بوده و این امر مدیران فرهنگی و سیاسی کشور را در معرض خطرات غیرمنتظره‌ای قرار می‌دهد. به نظر می‌رسد در جهان پیچیده و پرتلاطم و در مواجهه با تهاجم فرهنگی، بدون داشتن ابزارهای مدیریت راهبردی حتی بقاء و دوام فرهنگ وجود نداشته باشد. لذا ظرفیت‌سازی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای رویارویی با بحران‌ها و تهدیدات فرهنگ جوامع مطرح می‌شود.

جمهوری اسلامی ایران به ویژه بعد از انقلاب اسلامی، همواره با بحران‌های فرهنگی و سیاسی روبرو بوده که می‌توان علت عمده آن را ناشی از ورود تهاجم آمیز فرهنگ بیگانه و عدم انسجام در برنامه ریزی جامع و هدفمند راهبردی<sup>۱</sup> در سازمان‌های فرهنگی و سیاسی دانست و تردیدی نیست که بهره‌گیری صحیح از دانش و هنر ظرفیت‌سازی می‌تواند علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری، موقعیت ما را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش‌های فرهنگی و سیاسی مخرب ارتقا بخشد.

## مفهوم ظرفیت‌سازی

درباره اینکه ظرفیت‌سازی دقیقاً به چه معناست، اختلاف نظرهای متعددی وجود دارد با این حال در اکثر تعاریف موجود، این واژه با واژگان ادبیات توسعه معنا می‌شود (ایشاری، ۱۳۸۴: ۵۲). در یکی از تعاریف موجود، ظرفیت‌سازی به معنای توسعه مهارت‌ها، قابلیت و توانایی‌های اصلی و اساسی سازمان مانند رهبری، مدیریت، تأمین منابع مالی، برنامه‌ریزی و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی و ... به منظور افزایش تأثیر گذاری و پایداری یک سازمان است (همان: ۵۳).

### مفهوم ظرفیت سازی فرهنگی

ظرفیت سازی فرهنگی به معنای به کار گیری فرایند ظرفیت سازی برای بخش فرهنگ و مجموعه سازمان های فرهنگی کشور است. با وجود تغییرات شتابان فرهنگ محیطی، پیروزی های دیروز بر باد می روند و با پیدایش یک دگرگونی پیش بینی نشده همه چیز با شتاب نابود می گردد. گرو اینگونه لحظه ها را نقطه چرخش استراتژیک (S.R.P)<sup>۲</sup> نامیده است. با این وصف چنین رخدادی در دست مدیران فرهنگی هوشیار، یک فرصت طلایی در راستای توسعه و اشاعه فرهنگی است که با بکارگیری درست این فرصت به عنوان نیروی مثبت می تواند مدیران را در زمره برندگان و نیرومندتر از پیش درآورد و تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک از امکان بهره گیری از آن برخوردار گردیده و از آنان به «مدیران فرهنگی ظرفیت ساز»<sup>۳</sup> تعبیر می شود.

### تعریف ظرفیت سازی و ظرفیت سازی فرهنگی

در گزارش کنفرانس توسعه محیطی ملل متحد (UNCED)<sup>۴</sup> ظرفیت سازی به معنای ارتقا و توسعه توانایی ها در راستای سنجش و ارزشیابی و همچنین پاسخ به نیازهای مبتلا به کشور از طریق درک صحیح سیاست ها و الگوهای بهینه توسعه تعریف شده است (Capacity Building Agenda, 1992, 89).

ویلیامسون و همکارانش، ظرفیت سازی فرهنگی را توسعه دانش، مهارت ها و استعداد های فردی و گروهی می داند که منجر به توسعه و ارتقاء مدیریت فرهنگ و حفظ صیانت فرهنگ کشور می گردد. این فرایند فراتر از آموزش آکادمیک، حرفه ای و منابع انسانی بوده و به زیرساخت های فرهنگی می پردازد (Williamson, 2003).

ظرفیت سازی فرهنگی، طیف وسیعی از حمایت ها و فنون است که هدف آن توانمند سازی افراد و سازمان های فرهنگی برای مشارکت فعال و بهره وری بهینه برنامه های فرهنگی می باشد (www.Pendle.gov).

---

1. Gerow  
2. Strategic Rotation Point  
3. Capacity Builder cultural managers  
4. United Nations Conference on Environment Development

## هدف ظرفیت سازی فرهنگی

هدف از ظرفیت سازی فرهنگی را می توان در چند موضوع خلاصه کرد:

ابتدا پاسخ گویی به ضعف های درونی سازمان های فرهنگی و تقویت پتانسیل موجود آنها، دوم کمک به سازمان های فرهنگی و سیاسی به منظور این که به تغییرات سریع محیط فرهنگی و سیاسی که امواج آن از طرف سایر فرهنگ ها ایجاد شده واکنش مناسب نشان دهند، سوم اجرای بهتر برنامه های فرهنگی و سیاسی در سطوح خرد و کلان، چهارم توانمند سازی افراد و کلیه سازمان های دولتی و غیر دولتی برای مشارکت فعال در اجرای برنامه های فرهنگی و سیاسی و نهایتاً آماده سازی افراد برای انجام تغییرات در جهت ارتقاء مادی و معنوی آنان و دستیابی به نتایج ملموس مدون و منطبق با برنامه زمان بندی معین می باشد (نمازی، ۱۳۹۱).

## سطوح ظرفیت سازی فرهنگی

از موضوعات مهم در مبحث ظرفیت سازی، مخاطبان آن است یعنی بسته به نوع مخاطب، ویژگی های ظرفیت سازی نیز متفاوت است. به صورت عمده ظرفیت سازی فرهنگی در شش سطح می تواند صورت گیرد (موسوی موحدی، ۱۳۸۵: ۲۷).

۱- افراد ۲- گروه های سیاسی ۳- جوامع محلی ۴- سازمان ها ۵- ائتلاف ها و اتحادیه ها ۶- کل جامعه

ظرفیت سازان باید بتوانند در این سطوح فعالیت نمایند. در مورد هر یک از سطوح، هدف و روش ظرفیت سازی متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال وقتی ظرفیت سازی فرهنگی در سطح فردی است، فرد باید بتواند مهارت های خود را در انجام کارهای محول شده افزایش دهد و همراه با تغییرات به وجود آمده بتواند مهارت های جدیدی کسب کرده و کار خود را به صورت خلاق به پیش ببرد. این موضوع زمانی که مدیر یک سازمان فرهنگی سیاسی برای ظرفیت سازی اقدام می کند متفاوت است زیرا در این سطح، مدیر فرا می گیرد که چگونه بتواند مذاکره کند و تصمیمات سازمانی خود را به افراد دیگر در خارج از مجموعه بقبولاند.

## انواع ظرفیت های فرهنگی

همه فرهنگ ها و دولت ها طالب سهم بیشتری از فرصت های موجود و آینده هستند ولی چرا برخی موفقند و برخی ناموفق؟ پاسخ را باید در قابلیت هایی دانست که آنها را «ظرفیت های حیاتی فرهنگ»<sup>۱</sup> می نامند (کیانی، ۱۳۸۶: ۱۵۳).

قوت و ضعف این ظرفیت ها، توانمندی فرهنگ و دولت را در برخورد با محیط و امکان بهره مندی از فرصت ها مشخص می سازد. این ظرفیت ها عبارتند از:

- ۱- ظرفیت تفکر استراتژیک یا توان تشخیص موضوعات اساسی فرهنگ از غیر اساسی و درک به هنگام فرصت ها و خلق راهکارهای استفاده از این فرصت های سیاسی.
- ۲- ظرفیت تغییر یا توان اجرای تغییرات مورد نظر در فرهنگ در زمان مناسب و با کیفیت قابل قبول.
- ۳- ظرفیت عملیاتی یا توان انجام فعالیت ها و عملیات جاری سازمان های فرهنگی- سیاسی.

## مراحل ظرفیت سازی در حوزه فرهنگ

فرایند ظرفیت سازی فرهنگی نیازمند طی مراحل زیر است:

### ۱- اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری

تا زمانی که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی و یا سیاسی طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد، سازمان را نیازمند یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر وجود نخواهد داشت. از آن جا که هم اکنون بخش های سرنوشت سازی از امور فرهنگی و سیاسی کشور در اختیار سازمان های دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران مافوق جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات ظرفیت سازی موجود مورد توجه قرار گیرد.

## ۲- بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)

الف) بررسی محیط داخلی: در عملیات ظرفیت‌سازی، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از سیاست‌ها، رسالت، اهداف، وظایف، ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان فرهنگی و سیاسی در این بررسی حائز اهمیت فراوان است. در یک سازمان فرهنگی - سیاسی علاوه بر مدیران، مجموعه پرسنل نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آن‌ها را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند.

ب) بررسی محیط خارجی: اصولاً تعریف و ترسیم قلمرو خارجی یک سازمان فرهنگی-سیاسی به اهداف و وظایف آن سازمان وابسته است. برای اغلب مؤسسات فرهنگی و سیاسی شناخت به روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب‌شناسی که دربردارنده درک مختصات و نیازها و انتظارات آن‌ها است، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات ظرفیت‌سازی جهت‌دهی به نیازهای مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود (ایثاری، ۱۳۸۴: ۵۷).

شناخت رقبای پس از مخاطب‌شناسی از اولویت برخوردار است. رقیب می‌تواند هم به معنای مثبت به عنوان یک محور رقابتی سالم و هم به معنای منفی به عنوان یک تهدید و به صورت تهاجم فرهنگی مورد توجه مؤسسات فرهنگی باشد.

بررسی محیط خارجی یک سازمان فرهنگی بخصوص محیط سیاسی به تناسب وظایف آن گسترش می‌یابد. علاوه بر آن چه ذکر شده، شناخت مقررات و ضوابط موضوعه در سازمان‌های فرهنگی، تأثیر این مقررات بر فعالیت‌های سازمان و نیز حوادث احتمالی در داخل و خارج کشور اعم از سیاسی، اقتصادی و ... جزء بررسی‌های محیط خارجی یک سازمان قرار خواهد گرفت.

## ۳- تعیین چشم انداز کارآمد یا نقاط مطلوب

وجود چشم انداز یا نقاط مطلوب، به صورت حقیقی و نه تشریفاتی، گام بعدی در ایجاد زمینه برای یک عملیات ظرفیت‌سازی به شمار می‌رود. لازمه ترسیم چشم انداز، شفاف‌سازی مأموریت اصلی، رسالت اهداف و وظایف است (باغبان، ۱۳۹۲).

#### ۴- توانمندسازی سازمان

توانمندسازی سازمان باید در دو مرحله زمانی مورد عنایت قرار گیرد. یکی در مرحله پیش از تدوین برنامه ظرفیت سازی به صورت عمومی و دیگری پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک به صورت تخصصی. پس از روشن شدن رسالت، اهداف، وظایف و چشم انداز، باید استطاعت و ظرفیت بالفعل و بالقوه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از مؤسسات فرهنگی و سیاسی از جهت ترکیب و کیفیت و نیز چیتش و نحوه بهره برداری، ناسازگار با مأموریت های محوله است و یا ساختار سازمانی غیر علمی آن ها اصولاً امکان اجرای یک عملیات ظرفیت سازی را از آن ها سلب کرده است.

#### ۵- راهبردسازی

تعیین راهبرد به معنای تعیین راه دستیابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان است. اگر تمامی مراحل پیش گفته به دقت و به صورت علمی پیش رفته باشد هم اکنون یک مدیر مستعد و خلاق، قدرت راهبرد سازی را خواهد داشت. راهبردهای تدافعی، تهاجمی، بازدارنده، موضوع محور، مسأله محور، تعیین راهبرد موقعیت اضطراری و اوزرژانسی، تعیین راهبرد در موقعیت ثبات و طبیعی و غیره (غلامی، ۱۳۸۳).

#### ۶- تدوین برنامه راهبردی

برنامه ریزی راهبردی را می توان تلاشی منظم، زمان بندی شده و سازمان یافته جهت مبادرت به اجرای عملیات استراتژیک که در بردارنده نحوه تحقق راهبردهای فرهنگی و سیاسی است تعریف کرد. (همان) در واقع یک برنامه ریزی صحیح به مدیران امکان می دهد تا یک ملاحظه منسجم و جامع نگر نسبت به تمامی امکانات مادی و معنوی یک سازمان و بسیج آن ها جهت پیشبرد راهبردهایی که آنان را به دستیابی به اهداف رهنمون خواهد ساخت، داشته باشند.

#### ۷- تعیین تاکتیک

علاوه بر برنامه، در یک عملیات ظرفیت سازی تاکتیک های روزآمد نیز مورد نیاز است. گرچه تاکتیک عمدتاً در اصطلاحات نظامی به کار رفته ولی در واقع این نوع عملیات، مکمل ضروری برنامه قلمداد می شود.

تاکتیک را باید اجمالاً به شگردها و روش های خاص برای پیشبرد برنامه ظرفیت سازی متناسب با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمده‌تأپس از تدوین استراتژی ها قرار خواهد گرفت. (همان) مانند تاکتیک هایی که بتواند در برنامه جامع و استراتژیک تولید علمی و نظریه پردازی مورد توجه قرار گیرد.

### ۸- اجرای برنامه آغاز عملیات:

اجرای صحیح برنامه به عوامل متعددی وابسته است که باید مد نظر مجریان قرار گیرد. کمترین غفلت از هر یک از عوامل مزبور می تواند اجرای برنامه را با اختلال مواجه نماید. در سازمان های فرهنگی و سیاسی کشور ما، عملیات ظرفیت سازی استراتژیک به جهت موانع بسیاری که در پیش رو دارد بیشتر شبیه یک انقلاب است که عزم و اراده راسخ مسئولان و مردم را می طلبد.

### نتیجه گیری

جامعه ای می تواند به توسعه سیاسی برسد که شاخص های فرهنگی خاص خویش را جهت نیل به توسعه سیاسی تبیین و تعیین کند. مهمترین شاخص فرهنگی توسعه سیاسی، ایجاد ظرفیت های لازم است که در آن مفهوم ارتقای فرهنگی منسجم نهفته است. مفهومی که نقطه مقابل تفکر افراطی در زمینه هویت فرهنگی، سیاسی کردن فرهنگ، اعتقاد به دکماتیزم و ریاضت فرهنگی است.

سازمان ها و کشورهای ظرفیت سازی شده فرهنگی، دارای رابطه قوی میان برنامه و عمل در بخش فرهنگ و سیاست بوده و تفکر راهبردی در تمام سطوح آن رخنه کرده است، نفوذی که نهایتاً توسعه سیاسی- فرهنگی کشور را به همراه داشته است.

### منابع

ایثاری، حسین. (۱۳۸۴)، «ظرفیت سازی و جامعه مدنی فرایندی فراتر از مرزهای آموزش»، نشریه حیات نو اقتصادی، شماره ۵۷، مهر ۱۳۸۴.

باغبان، علی، «توسعه ظرفیت سازمانی»، سایت نما متن.

غلامی، رضا. (۱۳۸۳)، «استراتژی فرهنگی»، همشهری.



## ظرفیت سازی فرهنگی عامل کلیدی... / ۱۳۹

- گرانپایه، بهروز. (۱۳۷۰)، «ابعاد فرهنگی توسعه»، نشریه نامه فرهنگ، سال دوم، شماره یک و دو.
- کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۶)، «در جست و جوی آشیانه عقاب مدلی برای شناخت موقعیت سازمان»، نشریه گزیده، مدیریت، شماره ۴۷.
- موسوی موحدی، علی اکبر و ابوالفضل کیانی و عبدالمجید اسکندری. (۱۳۸۵)، «ظرفیت سازی ملی»، نشریه پیوند، شماره ۷۶.
- نمازی، باقر، «بالا بودن کارایی سازمان های غیر دولتی»، سایت نامتن.

Blumenthal(2002)B.Investing in capacity Building , Published by Center for the study of Human Rights at clumbia university and the Banyan Tree Foundation.

Canadian women,s Foundation websit: [www.cd women.org](http://www.cd women.org)

Capacity Bulding Agenda 21 Definiton(1992)chapter 37. united Nations conference on Environment Development (UNCED).

Draft strategic plan for the International council for science 2006-2012.

Georgiadau,y(2001)Capacity Building, Aspects for Geos Patial Data Infrastructure (GDI). Proceedings of 5 the Global SDI Conf. 12-25 may. CartagenadeIndias Colombia.

united nations Development Program Briefing Paper(1992)Chapter37, UNCED.

Williamson, I.P.Rajabifard,A. and Enemark,S(2003)Developing spatial Data Infrastructures,From con cept to Reality, Taylor and Francis , London.