

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سبک‌سازی تشکل‌ها و فعالین فرهنگی

چالش‌ها، الگوها و راهکارها

نویسنده: میثم ظهوریان

پاییز ۱۳۹۳

فصل ۱

ضرورت شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ

به منظور حفظ و استمرار آثار اصلاحی رهبران دینی، نیکان و صالحانی در جامعه نقش آفرینی می‌کنند که تداوم‌بخش حرکت‌های اصلاحی آنان در طول تاریخند. اینان اگرچه مکتب جدیدی ارائه نمی‌دهند و صرفاً به ترویج و دفاع از دستاوردهای اجتماعی رهبران بزرگ می‌پردازند، اما نقشی تعیین‌کننده در تحولات اجتماعی ایفا می‌کنند. در واقع، حضور و تلاش و فعالیت آنان برای جامعه سرنوشت‌ساز است. بنابراین، عملکرد آنان ویژگی کنش‌های اجتماعی تاریخی را دارد و با این ملاک، آنان در زمره کارگزاران تغییرات فرهنگی به حساب می‌آیند. از این لحاظ می‌توان این افراد را فعالان فرهنگی نامید که در اغلب موارد در قالب تشکلهای و سازمان‌های فرهنگی گردهم می‌آیند.

در جهان امروز که نقش فرهنگ نسبت به گذشته به مراتب افزون‌تر شده است، ضرورت هماهنگی و هم‌سویی فعالان فرهنگی با نیازهای فرهنگی جامعه نیز بیشتر احساس می‌شود. جامعه باید بتواند نیازهای فرهنگی خویش را در رهگذر حیات و حرکت اجتماعی باز شناخته، از تظاهرات و تمایلات کاذب یا گذرا تفکیک کند و قدرت پاسخگویی به این نیازها و بهره‌گیری از آنها در جهت رشد و کمال معنوی و مادی را دارا باشد. شرط لازم برای تحقق چنین مطلوبی آن است که در هر کشور نخبگان فرهنگی بتوانند به منظور همراهی با جریان عظیم و عمیق و اصیل فرهنگ در جامعه و همچنین بهره‌گیری حداکثر از دریای لایزال اراده و ایمان معنوی و الهی مردم، به طور هماهنگ و همسو سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کرده، اهم محورهای لازم برای این حرکت را تشخیص داده و تعیین نمایند.

امروزه فعال‌ترین و اثرگذارترین جریان‌های فرهنگی در جهان را مجموعه‌هایی ایجاد می‌کنند که موفق به گردهم آوردن و ایجاد هم‌افزایی فکری و اجرایی بین نخبگان و فعالین برجسته حوزه‌های خاصی می‌شوند. در شکل منفی آن و به عنوان نمونه‌هایی برجسته می‌توان از جریان‌های فراماسونری و صهیونیسم نام برد که از طریق ایجاد شبکه‌هایی کیفی و کارآمد توانسته‌اند جریان‌های حیاتی فکری جامعه جهانی (به ویژه در زمینه صنایع فرهنگی) را در اختیار بگیرند. در جهان اسلام نیز وجود چنین شبکه‌هایی همواره منشأ تغییرات فرهنگی عظیم بوده است. برای نمونه می‌توان به جمعیت اخوان المسلمین و شبکه فتح الله گولن اشاره نمود که هر کدام در جوامع خود و بر اساس مبانی فکری خاص بنیان‌گذارانشان منشأ آثار فرهنگی (اعم از مثبت و منفی) بزرگی بوده‌اند. انقلاب اسلامی را نیز می‌توان حاصل فعالیت بلند مدت شبکه‌ای از شاگردان حضرت امام خمینی دانست که با ایجاد هسته‌های انقلابی در اقصی نقاط کشور توانستند اقدام به ایجاد جریان انقلاب اسلامی کنند و جاری شدن این جریان در روح و فکر عامه مردم بود که طومار حکومت شاهنشاهی را در هم پیچید.

علی‌رغم این مسئله هنوز مسئله فرهنگی یکی از مشکلات جدی در جمهوری اسلامی و در بین مسوولین می‌باشد و در برخی از حوزه‌های فرهنگی جریان‌های معاند جمهوری اسلامی از طریق هماهنگی و انجام فعالیت‌های همسو موفق به تأثیرگذاری منفی در فرهنگ جامعه اسلامی شده‌اند و این در حالی است که در داخل کشور هماهنگی و هم‌سویی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و عمل وجود نداشته است. به عبارت بهتر به نظر می‌رسد در بسیاری از حوزه‌های فرهنگی به علت بی‌برنامگی موجود فعالان فرهنگی انقلابی نه تنها همسو و هم‌افزا حرکت نمی‌کنند بلکه بعضاً فعالیت‌هایشان در جهت خنثی‌سازی یکدیگر می‌باشد.

نباید فراموش کرد که انقلاب اسلامی حقیقتاً یک انقلاب فرهنگی است و اگر نگوئیم همه اختیارات و امکانات، قدر مسلم این است که می‌توانیم بیشترین و مهم‌ترین و عمده‌ترین تلاش‌ها و توانمندی‌ها باید برای تکامل و توسعه و تحرک فرهنگی در همه شئون فردی و اجتماعی به بهترین نحو صرف شود. فرهنگ جمهوری اسلامی متخذ از جهان‌بینی و انسان‌شناسی اسلامی بوده و مبتنی بر مبانی و مفاهیمی از این قبیل است. لذا فعالین فرهنگی باید همسو با آموزه‌های اصیل انقلاب اسلامی باشند. از سوی دیگر موضوع و مقوله فرهنگ نیز بسیار گسترده بوده و فعالیت‌های زیادی را در بر می‌گیرد، لذا فعال فرهنگی، فعالان در حوزه‌های هنری، دینی، علوم انسانی و... را در بر می‌گیرند. این تنوع، شناسایی، پرورش و استفاده از فعالان فرهنگی را نسبت به سایر مقولات مشکل‌تر می‌نماید. اساتید و طلاب حوزه علمیه، هنرمندان برجسته، برنامه‌ریزان و صاحب‌نظران حوزه رسانه، فعالان برجسته فرهنگ عمومی و... همگی می‌توانند جزو فعالین و نخبگان فرهنگی کشور محسوب شوند.

در بررسی مسئله فعالین و تشکل‌های فرهنگی عدم توجه به کارکرد ایشان در کشور، باعث ایجاد نگاهی مقطعی و سطحی نگر درباره آن‌ها خواهد شد. این زاویه دید صرفاً منجر به ارائه برخی تسهیلات مادی و سطحی به این قشر فرهیخته در جامعه می‌شود. چنانچه بررسی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نهادهای فرهنگی در این حوزه گواه بر این مدعاست. بر طبق تجربیات موجود و به اذعان بسیاری از اساتید غایت توجه جامع مادی و معنوی به پدیده فرهنگ تسریع روند رشد و پیشرفت جامعه می‌باشد. عنایت به این موضوع باعث خواهد شد، ضمن فراهم آوردن امکانات و تسهیلات مورد نیاز این قشر از جامعه، با نگاهی کلان‌تر، طراحی مکانیزم به‌کارگیری این افراد و مجموعه‌ها در ارتقا سطح فرهنگی کشور و استفاده از پتانسیل آنان در امر توسعه فرهنگی مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد.

اگر رویکردها و سیاست‌های گذشته و موجود در ارتقا سطح فرهنگ جامعه غالباً تمرکز بر صرف بودجه‌های کلان و غیر هدفمند داشته است، اینک فعالین حوزه فرهنگ، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به ارتقا سطح کیفی فعالیت‌های خود از طریق بهبود ارتباطات شبکه‌ای بین نخبگان و فعالین حوزه‌های تخصصی مختلف با یکدیگر دارند.

در سال‌های اخیر اگر چه ادبیات شبکه‌ای در حال تبدیل به ادبیات غالب در فعالیت‌های فرهنگی در کشور است و تلاش‌های زیادی نیز جهت شبکه‌سازی فعالین و تشکل‌های برخی از حوزه‌های فرهنگی صورت گرفته است، اما اغلب این فعالیت‌ها به شدت ناپایدار بوده و نتوانسته موجب ایجاد هم‌افزایی پایدار بین فعالین جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی گردد. بسیاری از فعالین و تشکل‌های فرهنگی تجربه‌های متعددی برای شکل دهی به جمع‌ها و شبکه‌ها و نشست‌های هفتگی و ماهانه و... را داشته‌اند که قریب به اتفاق آن‌ها با شکست مواجه شده است و در برخی موارد نه تنها موجب ایجاد هم‌افزایی و پویایی نشده است که ایستایی و کدورت بین آن‌ها را به دنبال داشته است. به همین دلیل نیز اثرات سوء همان سوابق شکست خورده قبلی بر ذهن این افراد نشان دهنده لزوم دقت بیشتر در ایجاد و توسعه شبکه‌های فرهنگی است. به نظر می‌رسد مهم‌ترین دلیل ناپایدار بودن این فعالیت‌ها فقدان یک روش و چارچوب نظری منسجم است.

بر این اساس این کتاب در پی آن است که با استفاده از تجربیات و پژوهش‌های انجام شده در این حوزه در کشور و دنیا بتواند چارچوبی جهت ایجاد شبکه‌هایی پایدار در حوزه فرهنگ در راستای هم‌افزایی فعالین و تشکل‌های جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی ارائه کند.

فصل ۲

فرهنگ و شبکه‌سازی اجتماعی در این حوزه

۱. فرهنگ و برنامه‌ریزی فرهنگی

فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از رفتارهای یادگرفتنی، اعتقادات، عادت‌ها و سنن که میان جمعی از افراد مشترک است و به گونه‌ای متوالی توسط دیگران که وارد آن جامعه شده، آموخته و به کار گرفته می‌شود، تعریف نمود. در تعریفی دیگر فرهنگ به عنوان الگویی از مفروضات بنیادی و اساسی تعریف شده است که از سوی گروهی از انسان‌ها ایجاد، کشف یا پرورده شده است. در نهایت، شورای مهندسی فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی تعریف ذیل را به عنوان مرجع فعالیت‌های خود به تصویب رسانده است: فرهنگ، نظام‌واره‌ای است از باورها و مفروضات اساسی، ارزش‌ها، آداب و الگوهای ریشه‌دار و دیرپا و نمادها و مصنوعات که ادراکات، رفتار و مناسبات جامعه را جهت و شکل می‌دهد و هویت آن را می‌سازد.^۱

فرهنگ هر جامعه به مثابه یک درخت با ریشه‌ها، تنه، شاخ و برگ و میوه خاص خود شکل گرفته و از فرهنگ سایر جوامع متفاوت است. مفاهیم اساسی و ارزشی هر فرهنگ در ریشه‌ها، ساختارها و مفاهیم در تنه یا ساقه درخت و جلوه‌های بیرونی فرهنگ در شاخ و برگ‌ها خود را نشان می‌دهند (فرهنگی، ۱۳۸۰).

تأثیر فرهنگ در شکل‌گیری حوادث بزرگ اجتماعی دنیا (حداقل در قرون اخیر) و به ویژه تأثیر آن در شکل‌گیری و استمرار انقلاب اسلامی، ضرورت توجه به فرهنگ و سامان‌دهی فرهنگی را نمایان می‌کند. از این گذشته، تأکیدات مستمر امام (ره) و رهبر انقلاب، به عنوان برجسته‌ترین صاحب‌نظران در مهندسی اجتماعی نیز اهمیت و بلکه محوریت فرهنگ را بیش از پیش مشخص می‌کنند.

امام خمینی (ره) اعتقاد داشتند که اگر انحرافی در فرهنگ کشور رخ دهد به سر کشور آن خواهد آمد که در طول ستم‌شاهی و خصوصاً پنجاه سال سیاه بر سر کشور آمده است؛ هر چند مردم و مسئولین به صراط مستقیم الهی انسانی پایبند باشند و آن را تعقیب کنند؛ و یا می‌فرمودند: «ساده‌اندیشی است که گمان شود با وابستگی فرهنگی، استقلال در ابعاد دیگر یا یکی از آن‌ها امکان‌پذیر است».^۳ رهبر انقلاب نیز به کرات بر این نکته تأکید می‌کنند که «مسئله فرهنگی را باید مسئله اول این کشور به حساب آورد»^۴ و «عامل فرهنگی، تضمین‌کننده آینده است. علم و اقتصاد، پول و ثروت، منابع زیرزمینی برای تأمین و تضمین آینده بشریت تعیین‌کننده نیست و ضعف عامل فرهنگی همواره سبب سقوط و زوال تمدن‌ها بوده است»^۵

دیدگاه‌های متنوعی در باب برنامه‌ریزی فرهنگ وجود دارد؛ از دیدگاهی که فرهنگ را به دلیل ماهیت و ساختار وابسته به سازوکارهای درونی و تاریخی آن، برنامه‌پذیر نمی‌داند؛ تا دیدگاهی که می‌خواهد تمام ارکان فرهنگ را تحت برنامه

۱. مصوب جلسه ۸۶/۹/۲۵ شورای مهندسی فرهنگی.

۲. صحیفه نور، جلد ۱۷، صفحه ۲۰۳.

۳. صحیفه نور، جلد ۸، صفحه ۷.

۴. بیانات در تاریخ ۱۳۷۵/۹/۲۰.

۵. کیهان، مورخ ۱۳۷۵/۱۱/۲۱.

مدیریت کند. برخی نیز برنامه‌ریزی فرهنگی را در واقع نه برنامه‌ریزی فرهنگ، بلکه برنامه‌ریزی برای جلب مشارکت مردم در اداره امور فرهنگی یک اجتماع می‌دانند. مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرماید: «در قبال فرهنگ، دو تفکر افراطی وجود دارد؛ عده‌ای فرهنگ را مقوله‌ای رها و غیر قابل مدیریت می‌دانند و معتقدند باید فرهنگ عمومی را به حال خود رها کرد و در مقابل عده‌ای دیگری معتقدند باید با سخت‌گیری شدید و کنترل همه مسائل، قالب‌های خاصی را در فرهنگی عمومی و حتی مسائل و اخلاق شخصی، به جامعه تحمیل کرد؛ اما هر دوی این برخوردها افراطی و مضر است و به مقوله فرهنگ باید با نگاه معقول اسلامی نگریست»^۱. تجارب بشر در زمینه تغییر فرهنگی که طی دهه‌های اخیر صورت پذیرفت، تا حدود زیادی صاحب‌نظران را متقاعد کرده است که می‌توان با تکیه بر برنامه‌ریزی‌های معینی به دگرگونی‌های مطلوبی در حوزه امور فرهنگی دست یافت. گفتنی است علی‌رغم مخالفت ظاهری دولت‌های سکولار با برنامه‌ریزی دولتی در حوزه فرهنگ، حتی این کشورها نیز در این حوزه برنامه‌ریزی می‌کنند.

با توجه به این که فرهنگ در حقیقت توصیفی از جامعه است، ابعاد فرهنگ ارتباط مستقیمی با ابعاد جامعه خواهد یافت. برخی، ابعاد جامعه را عبارت از ابعاد «سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی» برشمرده‌اند. علی‌رضا پیروزمند در پژوهشی ابعاد جامعه را به سه مقوله سیاسی، فرهنگی و اقتصادی محدود و مسائل اجتماعی، نظامی و قضائی را در یکی از این سه مقوله تعریف کرده است. بدین صورت که امور نظامی و قضائی را با توجه به ماهیت امنیتی و سیاسی‌شان در ذیل مقوله سیاست تعریف و امور اجتماعی را نیز به مقوله فرهنگ ملحق کرد. البته مسائل سیاسی، فرهنگی و اقتصادی سه بعد ناگسستگی از مسائل جامعه هستند و هیچ‌یک را نمی‌توان جدا از دیگری تصور کرد (پیروزمند، ۱۳۸۳).

جدول ۱- جدول الگوی ارتباط ابعاد اصلی جامعه با تأکید بر ابعاد فرهنگ

مقوله اقتصاد	مقوله فرهنگ	مقوله سیاست	
اقتصاد	فرهنگ	سیاست	بخش سیاست
اقتصاد سیاست	فرهنگ سیاست	سیاست سیاست	بخش فرهنگ
اقتصاد فرهنگ	فرهنگ فرهنگ	سیاست فرهنگ	بخش اقتصاد
اقتصاد اقتصاد	فرهنگ اقتصاد	سیاست اقتصاد	

۲. رابطه دین و فرهنگ

برخی از اندیشمندان معتقد به رابطه این همانی بین دین و فرهنگ می‌باشند که در این پژوهش نیز این تعریف از فرهنگ مد نظر قرار گرفته است. به باور این گروه، نه تنها قرآن به عنوان یکی از منابع اصلی شکل‌گیری دین، بلکه روایات، سنت، متون فقهی و باور فقها نیز دین را ناظر به تمام ابعاد زندگی انسان نشان می‌دهد (مصباح یزدی، ۱۳۷۸). ابو حامد غزالی، فخر رازی،

۱. دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، روزنامه جمهوری اسلامی، ۱۳۸۲/۱۰/۲۴

زرکشی و سیوطی در شمار طرفداران این نظریه شناخته می‌شوند (بهرامی، ۱۳۸۷). از جمله مستندات قرآنی این گروه آیاتی مانند «هیچ خشک و تری وجود ندارد مگر این که در کتاب مبین آمده است»^۱ یا «و ما این کتاب را بر تو نازل کردیم که بیانگر همه چیز است»^۲ می‌باشد. افزون بر این، آیات و روایات دیگری نیز با مضمون آیات یاد شده، مؤید جامعیت و تبیین‌کننده قلمرو دین هستند. بر این اساس این اندیشمندان معتقدند دین برای تمام اجزای فرهنگ دارای برنامه است.

البته گاهی ارزشها در کشوری که دارای جامعه دینی است، فربه تر از صیرف ارزشهای دینی تعریف می‌شوند، در این صورت دو گونه ارزش خواهیم داشت: گونه اول ارزشهای ثابت و غیر قابل تغییر که از باورهای دینی سرچشمه می‌گیرند، گونه دوم ارزشهای ناشی از آداب و رسوم و قراردادهای اجتماعی که قابل تغییر و عوض شدن هستند. اما پرواضح است که تغییر در دسته دوم گزندی به ارزشهای ثابت و غیر قابل تغییر نمی‌رساند: چرا که اساسا از دو خاستگاه متفاوت نشأت گرفته‌اند (مصباح یزدی، ۱۳۷۸).

با توجه به صورت مسئله تعریف شده در این پژوهش لازم است تعریف کاربردی تری از فعال و تشکل فرهنگی ارائه شود. بر اساس تعریف ارائه شده از فرهنگ و پذیرش رابطه این همانی بین دین و فرهنگ تعریف زیر را می‌توان به عنوان تعریف کاربردی و عملیاتی از تشکل فرهنگی ارائه نمود:

- تشکل یا فعال فرهنگی: فرد یا مجموعه‌ای سازمان‌دهی شده از افراد است که به صورت بالفعل دارای توانمندی برای تأثیرگذاری در جهت همسوسازی باورها، ارزش‌ها، رفتار و هنجارهای اجتماعی با الگوی اسلامی است. در این تعریف، منظور از الگوی اسلامی، حرکت به سوی اهداف بلند انقلاب اسلامی، آرمان‌های امام خمینی، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور است. این اسناد مورد وفاق مسئولین و مردم بوده و جایگذاری هر هدف دیگری با تعدد دیدگاه‌ها و اختلاف نظرها مواجه می‌شود.

۳. شبکه‌های اجتماعی و مدل تأثیرگذاری آن‌ها در جامعه

به دلیل ریشه استعاره‌ای واژه شبکه‌سازی و حوزه‌های مختلفی که این واژه در آن به کار رفته است، هنوز تعریف روشن و مورد اجماعی در مورد این واژه موجود نیست (بورگاتی، ۲۰۰۹)؛ اما پرکاربردترین تعریف از شبکه توسط لومن (۱۹۷۸) انجام شده است. وی شبکه را به عنوان مجموعه‌ای از گره‌ها (به عنوان مثال افراد و سازمان‌ها) که توسط انواعی خاص از روابط با یکدیگر مرتبط می‌شوند، تعریف نموده است. بر این اساس در اغلب مطالعات شبکه اجتماعی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی تعریف شده است که متشکل از اعضای است که توسط ارتباطات خاصی (مانند دوستی، تبادل دانش، عضویت یا ...) با یکدیگر دارای تعامل و وابستگی متقابل هستند (فلپز و همکاران، ۲۰۱۲).

۱ وَلَا رَطْبٌ وَلَا يَابِسٌ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ. سوره انعام، آیه ۵۹.

۲ وَتَزَكَّيْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَتَّبِعُنَا لِكُلِّ شَيْءٍ. سوره نحل، آیه ۸۹.

پژوهش‌های مختلفی نشان داده‌است که شبکه‌های اجتماعی در بسیاری از سطوح از خانواده‌ها گرفته تا ملت‌ها به کار گرفته می‌شوند و نقش مهمی در تعیین راه حل مسائل، اداره کردن تشکیلات و میزان موفقیت افراد در رسیدن به اهدافشان ایفا می‌کند.

تصویر ۱ - نمایی از یک شبکه اجتماعی شامل هسته‌ها و روابط

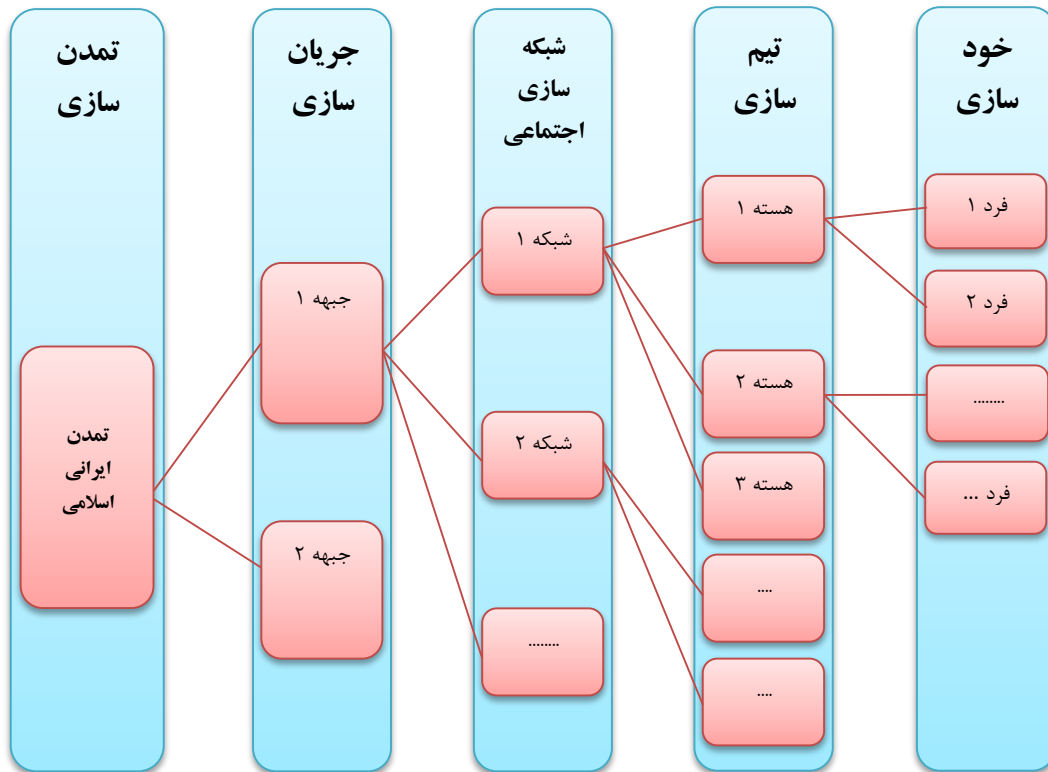


برخی مؤلفه‌ها و خصوصیتی که در یک تعریف یک شبکه می‌تواند وجود داشته باشد به شرح زیر است^۱:

- دغدغه مشترک: مجموعه‌هایی که دغدغه‌های مشترک دارند و با هم برای تحقق اهدافی مشخص همکاری نمایند.
- انعطاف پذیری: هر گروه و هسته در شبکه به تنهایی موجودیت، هویت و اثر دارد و دارای فعالیت‌های جدا از فعالیت‌های جمعی در شبکه است.
- یادگیری: هم افزایی از طریق یادگیری متقابل و نوآوری جمعی ویژگی مهمی برای شبکه‌ها است که می‌تواند به آن‌ها مزیت رقابتی در برابر سازمان‌ها و موسسات بزرگ بدهد. این امر می‌تواند از طریق مدیریت دانش و انتقال تجربه بین اعضای شبکه اتفاق بیفتد.
- توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای مشترک: غلبه بر مشکلات مشترک و استفاده از فرصت‌های مشترک از جمله مزایای شبکه‌سازی است. لذا مجموعه‌هایی که فاقد فرصت یا تهدید مشترک باشند، از مزایای مدل شبکه‌ای بهره‌چندانی نخواهند برد.

در یک تعریف سلسله مراتبی از فعالیت‌های فرهنگی و بستر تأثیرگذاری آن می‌توان سلسله مراتب تأثیرگذاری فعالین و تشکل‌های فرهنگی از طریق شبکه‌سازی بر ایجاد تمدن ایرانی - اسلامی را بر اساس نمودار زیر ترسیم نمود.

^۱ روح الله ایزدخواه، دکترای مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبایی



در این مدل هر مرتبه از سلسله مراتب تأثیرگذاری اجتماعی فعالین و تشکل‌های فرهنگی جهت ایجاد تمدن اسلامی به شرح زیر تعریف می‌شود.

- **تیم یا هسته**: «یک تیم به تعداد محدودی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده‌ی یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف و رویکردی مشترکند که بر مبنای آن‌ها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند. در تعریف هسته یا گروه الزام رابطه تکمیل‌کنندگی تعدیل می‌شود و اشتراک اهداف نیز ممکن اگر چه وجود دارد اما الزام به وحدت کامل به مانند یک تیم وجود ندارد.»
- **شبکه**: هر گروهی از افراد یا سازمان‌های مستقل که با حفظ هویت مستقل خود به شکل داوطلبانه و سازمان یافته به انجام فعالیت مشترک یا تبادل اطلاعات با یکدیگر بپردازند.
- **تعریف جریان^۱**: «جریان یک جمعیت مدیریت شده تأثیر گذار بر جامعه است. یک جریان فرهنگی (از هر جنسی که باشد) برای شکل‌گیری و ظهور خودش، نیازمند یک پشتوانه مبنایی فکری-فلسفی و ارزشی است که این مبنای در لایه بعدی به علم و معرفت تبدیل شده و این علوم و معارف در مرحله عینی شدنش در تمدن و فرهنگ و صورت آن جامعه ظهور و بروز پیدا خواهد کرد.» بر اساس این تعریف هر جریان سه مؤلفه دارد: (۱) جمعیت دارد. یعنی از تعدادی از افراد یا گروه‌ها تشکیل شده است. (۲) این جمعیت مدیریت شده است (توسط یک یا چند نفر) و (۳) تأثیر گذار بر جامعه می‌باشد.

۱ حجه الاسلام رسول جعفریان، استاد حوزه

• **تمدن**: تمدن یک موجودیت فرهنگی^۱، بالاترین گروه‌بندی فرهنگی و گسترده‌ترین سطح هویت فرهنگی است که انسان می‌تواند خود را متعلق به آن بداند. تمدن هم با توجه به عناصر عینی مشترک - زبان، تاریخ، مذهب، سنتها و نهادها - تعریف می‌شود و هم با توجه به وابستگی‌ها و قرابت‌های ذهنی و درونی انسانها. تمدنها پویا هستند، ظهور و افول می‌کنند، انشعاب می‌یابند و در هم ادغام می‌شوند. موجودیت درک شدنی هستند و تشخیص مرز بین آنها سخت اما واقعی است. بخش اعظم تاریخ بشر را تاریخ تمدنها تشکیل می‌دهد.

باید توجه داشت که در این مدل خود سازی نسبت به جامعه سازی تقدم رتبی دارد و نه تقدم زمانی. این مسئله به این معنی است که اولاً فعال فرهنگی همیشه هم باید هم در حال خودسازی باشند و هم در حال جامعه سازی و ثانیاً خودسازی هر فرد می‌بایست بیشتر از جامعه سازی باشد. یعنی به اندازه ای که هر فرد خودسازی کرده باشد در وی ظرفیت جامعه سازی ایجاد شده است.

۴. شبکه‌های بین سازمانی

شبکه‌سازی بین سازمانی در قالب اشکال و عناوین گوناگونی در مطالعات مورد اشاره قرار گرفته است که در این میان می‌توان به خوشه‌های کسب و کار^۲، سرمایه‌گذاری مشترک^۳، شبکه‌های استراتژیک^۴، تولید تحت امتیاز، کنسرسیوم‌ها و اتحادهای استراتژیک^۵ اشاره نمود.

این شبکه‌ها روز به روز مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد. اهمیت و فایده شبکه‌سازی در مطالعات گوناگون و از جنبه‌های مختلف مورد تاکید قرار گرفته‌است. شبکه‌سازی سازمان‌ها می‌تواند موجب دسترسی بهتر به منابع، افزایش اعتماد(زهیر، ۱۹۹۸)، قدرت(برت، ۱۹۹۲) و اعتبار(کیم و هیگینز، ۲۰۰۷) باشد. همچنین از شبکه‌های بین سازمانی به عنوان منبعی مهم در ایجاد مزیت رقابتی متمایز برای سازمان‌های بزرگ و کوچک نام برده می‌شود. شبکه‌های بین سازمانی به تدریج سازمان‌های هر می را به شکل عمودی یکپارچه نموده و جایگزین شکل سنتی ساختارهای سازمانی می‌شوند.

تاثیر ایجاد شبکه‌های بین سازمانی بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها و شکل‌ها نیز در تحقیقات مورد توجه زیادی قرار گرفته‌است. به ویژه سازمان‌هایی که در حوزه‌های خلاقانه (مانند فرهنگ) فعالیت می‌کنند، می‌توانند از مزایای همکاری‌های مبتنی بر نوآوری با سایر بازیگران در حوزه فعالیتی خود منتفع شوند. می‌توان گفت فعالیت شبکه‌ای از طریق یادگیری می‌تواند همزمان موجب ارتقا اثربخشی و کارآیی سازمان گردد. فعالیت شبکه‌ای به ویژه در بافت سازمان‌های کوچک و متوسط^۶ به دلیل عدم برخورداری از صرفه مقیاس و محدودیت منابع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند(لیانو و ولش، ۲۰۰۳).

¹ cultural Entity

² Business cluster

³ Joint ventures

⁴ Strategic networks

⁵ Strategic alliances

⁶ SME context

مطالعات متعددی در مورد الزامات و پیامدهای شبکه‌سازی توسط پژوهشگران صورت گرفته‌است، اما تا کنون توجه کمی به ارائه چارچوبی جامع که به فهم و ساده‌سازی پیچیدگی‌های موجود در شبکه‌سازی به ویژه در بافت سازمانی کمک کند، شده‌است. در طول سه دهه گذشته پژوهشگران مطالعات فراوانی را در حوزه الزامات و کاربردهای شبکه‌سازی در بافت سازمانی انجام داده‌اند. تحقیقات این حوزه تا کنون سؤالات متعددی را در مورد تاثیر شبکه‌سازی بر عواملی مانند قدرت، درآمد، عملکرد فردی، نگرش شغلی، رقابت‌پذیری، جهانی شدن، کارآفرینی، مدیریت دانش و نوآوری مورد توجه قرار داده‌اند (کیلداف و براس، ۲۰۱۰). در واقع عمده تحقیقات بر روی شبکه‌های بین سازمانی بدون ارائه تصویری جامع تنها بر روی بخش کوچکی از مسائل شبکه‌ای تمرکز دارند؛ اما این مسئله که چه الگوها و روش‌هایی می‌تواند در توسعه شبکه‌ها کارآمد باشد کمتر مورد توجه محققان بوده‌است (کاپنتر و جیانگ، ۲۰۱۲).

طراحی مدل و مفهوم‌سازی شبکه‌ای از سازمان‌ها در مجموع بسیار مشکل‌تر و پیچیده‌تر از اقدام مشابه درون سازمانی می‌باشد و حتی بسیاری از سازمان‌های بزرگ که به لحاظ جغرافیایی پراکندگی^۱ دارند از این چالش‌ها در امان نیستند. شبکه‌سازی به ویژه وقتی معطوف به ایجاد شبکه‌ای بین سازمانی از مجموعه‌های خلاق باشد پیچیده‌تر شده و تحلیل دقیق آن مستلزم توجه به سطوح و حوزه‌های مختلفی می‌باشد.

در دیدگاه تحلیلی به شبکه مؤلفه‌های ساختاری و ارتباطی مانند خصوصیات ارتباطی، محتوای ارتباطات، نقش گره‌های شبکه در ساختار و شاخص‌های هدف از اهمیت زیادی در تحلیل شبکه برخوردار می‌شود. ارتباطات بین‌سازمانی به لحاظ ساختاری و محتوایی در اشکال گوناگونی اتفاق می‌افتد و به همین لحاظ نیز تحلیل شبکه نیازمند توجه به سطوح مختلف و عواملی مانند رقابت، انتقال دانش و پول، همکاری، ارتباطات شخصی یا عاطفی افراد است.

۵. مسائل و چالش‌های شبکه‌سازی بین سازمانی

تحقیقات مختلفی نشان دهنده وجود تفاوت‌های مهم در الگوی شبکه‌سازی در بافت‌های مختلف است و بر همین اساس تجربیات موفق شبکه‌سازی در یک بخش^۲ یا بافت خاص قابل تعمیم به سایر حوزه‌ها نمی‌باشد. این مسئله حتی در مورد فرهنگ‌های ملی مختلف نیز صدق می‌کند و مطالعات مهمی الهام بخش لزوم اتخاذ الگوی مدیریتی و شبکه‌سازی متناسب با فرهنگ ملی کشورها می‌باشد.

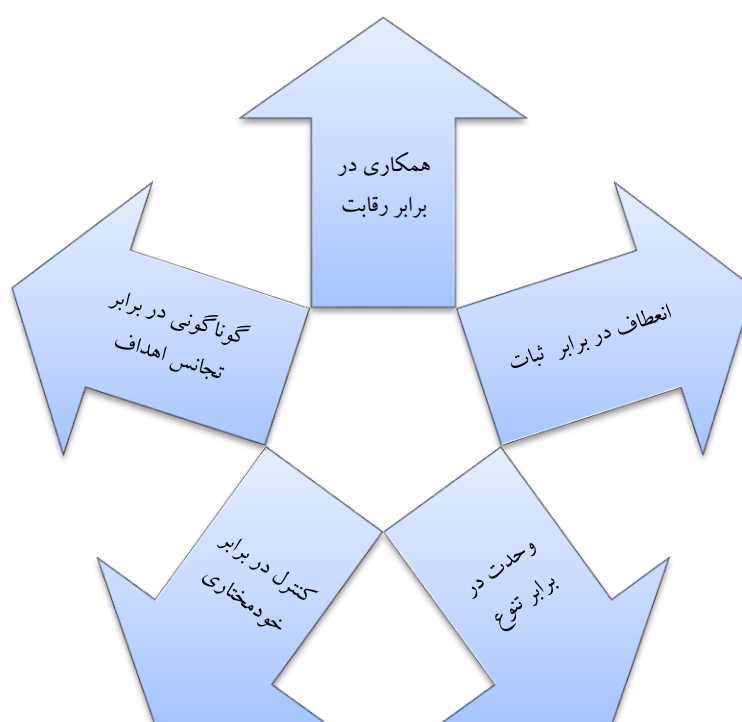
همچنین توجه به تناقضات و دوگان‌ها در کاوش و نظریه‌سازی در زمینه مدیریت و اداره شبکه‌های ارتباطات بین سازمانی اهمیت فراوانی دارد (وانگن، ۲۰۱۲). مزایای فعالیت شبکه‌ای از طریق یکپارچه‌سازی منابع، تجربیات، مهارت‌ها و ... بین اعضا حاصل می‌شود (هو کسام و وانگن، ۲۰۱۳)، اما در عین حال اعضای هر شبکه ممکن است دارای اولویت‌ها و ارزش‌ها متفاوتی با یکدیگر باشند که در کنار تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی موجب اهمیت یافتن توجه به تضادها، تناقض‌ها و تنش‌های

1 although large, multi-sited organizations face some of the same challenges

2 Sector

احتمالی در شبکه جهت تاثیرگذاری مثبت آن می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد شبکه‌های بین سازمانی بستر ایجاد تضادهای شدید بوده و مدیریت آن‌ها بسیار چالش برانگیز است (برایسون، ۲۰۰۶). در بسیاری از موارد این شبکه‌ها به دلیل مدیریت نادرست بیشتر از ایجاد مزیت تولیدکننده مشکل و اینرسی برای سازمان‌ها بوده‌اند.

تحقیقاتی که در مورد تناقض‌ها و تنش‌ها در روابط بین سازمانی انجام شده‌است نشان دهنده اهمیت به رسمیت شناختن ماهیت پارادوکسیکال^۱ این روابط و در کنار آن مدیریت صحیح تنش‌های حاصل از این روابط می‌باشد. همکاری در برابر رقابت (داس و تنگ، ۲۰۰۰)، انعطاف در برابر ثبات (پرووان و کینز، ۲۰۰۸)، وحدت در برابر تنوع (اسینا و سازکارینا، ۲۰۰۷)، کنترل در برابر خودمختاری و گوناگونی در برابر تجانس اهداف (وانگن، ۲۰۱۲) برخی از این تنش‌ها و تناقض‌ها است که در ادبیات ارتباطات بین سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌است.



تصویر ۳- انواع تنش‌ها و دوگان‌ها در شبکه‌های بین سازمانی

پژوهش‌های مختلفی نشان می‌دهد برای حفظ مزایای ارتباطات بین بنگاهی به جای مبارزه و حذف این پارادوکس‌ها می‌بایست آن‌ها را به رسمیت شناخت، مدیریت نمود و حتی از آن برای کارا تر نمودن شبکه استفاده نمود. به عنوان مثال داس و تنگ (۲۰۰۰) به سه مورد از پارادوکس‌هایی که موجب بی‌ثبات شدن شبکه‌ها می‌شود اشاره می‌کنند و در نهایت نتیجه می‌گیرند وجود سطح بهینه‌ای از این نوع تضادها موجب پویاتر شدن شبکه می‌شود و شبکه‌ها می‌بایست بین نیروهای رقیب تعادل به وجود بیاورند.

1 Paradoxical nature

کلارک هیل و همکاران (۲۰۰۳) نیز با اشاره به پارادوکس موجود در دوگان همکاری در برابر رقابت به اعضای شبکه‌ها توصیه می‌کنند، به جای انتخاب یک سر این دوگان سعی در مدیریت تنش‌های حاصل از این پارادوکس داشته باشند. مطالعات نشان می‌دهد مدیران شبکه‌های موفق هر دو سمت دوگان‌ها را به رسمیت شناخته و با استفاده از آن به ارتقا سطح ارتباطات بین اعضای شبکه می‌پردازند.

۶. شبکه‌های فرهنگی

شبکه‌های فرهنگی به عنوان تشکیلاتی غیرمتمرکز و اجتماعی-سیاسی از فعالین و سازمان‌های فرهنگی که در راستای هدف مشترکی با یکدیگر همکاری دارند، تعریف می‌شود (یودیس، ۲۰۱۲). البته فرهنگ نقش مؤثری در تمامی انواع ارتباطات بین سازمانی دارد اما وجود کلمه فرهنگ در عنوان «شبکه فرهنگی» اشاره به بافت فعالیت سازمان‌های عضو این شبکه‌ها دارد. مطالعات نشان‌دهنده تاثیر زیاد شبکه‌های فرهنگی در انتقال فرهنگی می‌باشد (مانیتو، ۲۰۱۲). شبکه‌های فرهنگی همچنین بستر مهمی برای کارکرد سرمایه اجتماعی، مهندسی روابط اجتماعی جدید و ساختن آینده فراهم می‌کنند (دلفین، ۲۰۱۲).

علی‌رغم وجود اجماع در مورد اهمیت اجتماعی شبکه‌های فرهنگی اطلاعات نظام مند اندکی از تجربیات این شبکه‌ها موجود است. بر این اساس به نظر می‌رسد انجام تحقیقات بیشتر جهت کسب دانش از تجربیات شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ نقش زیادی در موفقیت فعالیت‌های مشابه می‌تواند داشته باشد. تجربیات موجود در جهان نشان می‌دهد در حالی که در اروپا شبکه‌های فرهنگی شدیداً نهادی شده‌اند، در آمریکای لاتین این شبکه‌ها علی‌رغم رشد قابل توجه همچنان از قدرت بالایی برخوردار نیستند و در آفریقا چنین شبکه‌هایی کم‌تر قابل مشاهده است (دلفین، ۲۰۱۲). اغلب مطالعات انجام شده در مورد شبکه‌های فرهنگی نیز در اروپا انجام شده است و کمتر توجهی به سایر فرهنگ‌ها در این مطالعات شده است. حتی برخی محققان که شبکه‌های فرهنگی را از دیدگاهی جهان شمول^۱ مورد مطالعه قرار داده‌اند، اشاره به ناهماهنگی و عدم تجانس تجربیات شبکه‌سازی فرهنگی در کشورهای غربی و غیر غربی دارند.

شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ مستلزم بازتعریفی جدید از الگوی کنار هم بودن سازمان‌های فرهنگی جهت ترکیب تجربیات این سازمان‌ها از الگوی اداره مردمی است. مطرح شدن حوزه‌های دانشی گوناگون و سطوح مختلفی از تحلیل موجب پیچیده شدن تدوین الگوی شبکه‌سازی در این بافت شده است. تحلیل این شبکه‌ها به عنوان واقعیتهای اجتماعی مستلزم مطالعه‌ای بین رشته‌ای و چند حوزه‌ای می‌باشد که مبین نحوه ایجاد ارتباطات اجتماعی بین بازیگران حوزه فرهنگ باشد (دلفین، ۲۰۱۲). در مطالعه ماهیت پیچیده شبکه‌ها باید توجه را هم به مسائل ساختاری و هم به مسائل فرهنگی مرتبط معطوف نمود. در واقع شناخت مناسب از شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ مستلزم توجه به طیف گوناگونی از سؤال‌ها در این زمینه است که از چستی ماهیت شبکه فرهنگی آغاز شده و تا چگونگی فعالیت این شبکه‌ها امتداد می‌یابد.

¹ Global perspective

فصل ۳

مبانی شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ

۱. چرایی شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ

برای بهبود و ارتقا سطح تأثیرگذاری فعالیت‌های فرهنگی جبهه انقلاب اسلامی و تقویت مزیت‌های نسبی با هدف پویا ساختن آن ذینفعان (فعالین فرهنگی حوزه تولید و توزیع و تبلیغ، سیاست‌گذاران و مسوولین) می‌بایست پیام‌زنده که انجام فعالیت‌های مشترک هدفمند را بر عهده گیرند که این امر مستلزم شکل‌گیری شبکه‌های قدرتمند در جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی می‌باشد. یکی از آسیب‌های موجود در حوزه فعالیت‌های جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی در مناطق مختلف کشور منزوی بودن نسبی این فعالیت‌ها است. در حوزه‌هایی که چنین وضعیتی وجود دارد فعالین و مجموعه‌های فرهنگی به ندرت از خدمات دولتی نیز به نحو صحیحی استفاده نموده‌اند و معمولاً به فراخوان‌های مکرر کاری از سوی سیاست‌گذاران و مسوولین فرهنگی محلی نیز علاقه‌مند و خوش بین نیستند.

مهم‌ترین اهداف ایجاد و توسعه یک شبکه در حوزه فرهنگ را می‌توان به شرح زیر دانست:

- ۱) ایجاد و توسعه یک چشم‌انداز جمعی (مشارکتی) برای آینده با حفظ روحیه انقلابی و آرمان‌خواهانه
 - ۲) تقویت ظرفیت برای عمل بر مبنای چشم‌انداز مذکور
- در این راستا انقلاب اسلامی در چالش خود با غرب در حوزه فرهنگی با مسائل زیر روبرو بوده است:
- ۱) در برخی عرصه‌ها هنوز نتوانسته است مسائل را درست بشناسد و یا پاسخ‌های مناسبی به مسائل بدهد.
 - ۲) در برخی عرصه‌ها که مسائل به درستی شناسایی شده و پاسخ‌های مناسبی نیز ارائه شده‌اند، هنوز حد فاصل بین اندیشه و مخاطب، با بیانی لطیف و متناسب با فهم مخاطب پر نشده است.
 - ۳) و در برخی موارد هم که محصولات مناسب تولید و عرضه شده‌اند، مشکل توزیع و دسترسی وجود دارد.
- حال اگر شبکه‌سازی فرهنگی (که می‌تواند در نهایت به ایجاد شبکه ملی فرهنگ بینجامد) را شامل شبکه فعالین فرهنگی، شبکه محصولات فرهنگی و فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی بدانیم که شبکه فعالین فرهنگی نیز خود شامل نخبگان، فعالین تشکیلی، فعالین عرصه تولید و توزیع محصولات فرهنگی و فعالین عرصه خدمات فرهنگی می‌باشد، باید پیوندهایی بین این فعالین و نیز محصولات فرهنگی برقرار شود. پیوند بین اندیشه‌ای که نخبگان تولید می‌نمایند و مخاطبی که مصرف‌کننده آن اندیشه است غالباً نیازمند عرضه اندیشه در قالب محصول است.
- محصولات مذکور به لحاظ وضعیت عرضه به ۳ دسته زیر قابل تقسیم هستند که هر دسته از این محصولات نیز نیازمند راهبردهای متفاوتی است.

- «محصولات موجود»: عبارتند از محصولاتی که پاسخگوی نیازها و مسائل موجود هستند و در ضمن عرضه مناسب و خوبی هم دارند. این‌ها مستلزم برنامه‌ریزی برای ترویج و توزیع می‌باشند.
- «محصولات بالقوه»: عبارتند از پاسخ‌های اندیشه‌ای مناسبی که به مسائل و نیازهای مختلف داده شده‌اند ولی هنوز تبدیل به محصول نشده‌اند و به عنوان یک فرصت بدون بهره کافی باقی مانده‌اند. این‌ها در ابتدا نیازمند پیوند با عرضه‌کنندگان محصولات فرهنگی هستند تا قالب مناسب خود را برای عرضه به مخاطب بیابند.

- «محصولات مورد نیاز»: عبارتند از مسائل و نیازهایی که هنوز پاسخ‌های مناسب اندیشه‌ای به آن‌ها داده نشده است. این‌ها نیازمند ارتباط با نخبگان و مراکز اندیشه‌ای هستند.

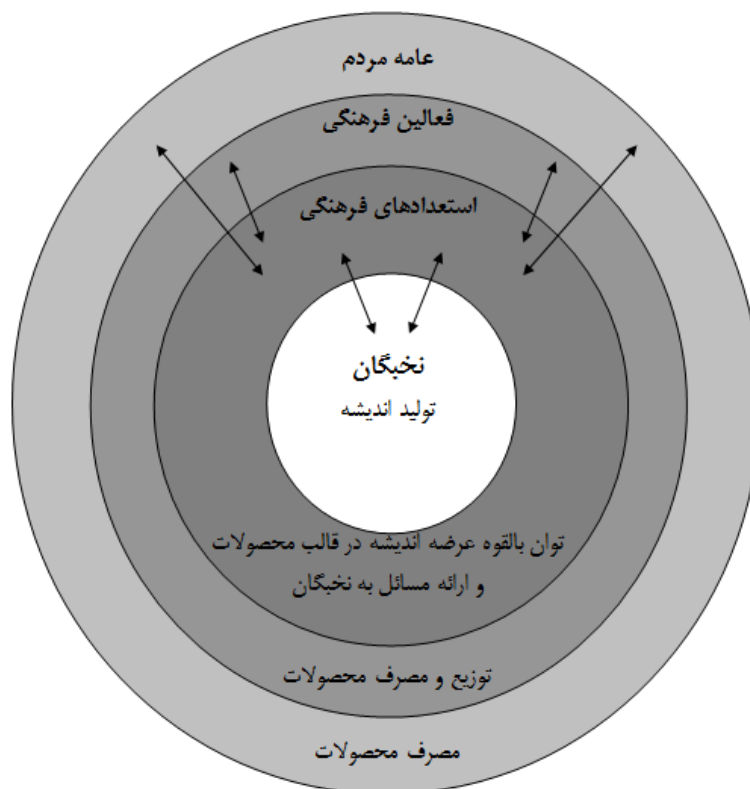
و البته هر یک از محصولات فوق‌الذکر نیازمند اقدام سطح مختلفی از فعالین فرهنگی است و گاه نیازمند تعامل بین سطوح مختلف است:

جدول ۲- جدول انواع محصولات موجود و راهبردهای مرتبط با هر کدام

انواع محصولات	راهبرد کلی	سطح فعالین فرهنگی مرتبط
محصولات موجود	توزیع	فعالین تشکلهای فرهنگی مذهبی
محصولات بالقوه	عرضه	فعالین عرضه و توزیع محصولات فرهنگی
محصولات مورد نیاز	تولید	تعامل فعالین مختلف با نخبگان

می‌توان نقش قشرهای مختلف را در این چارچوب در قالب نمودار زیر تعریف نمود:

تصویر ۴- نمودار مبانی شبکه سازی در قشرهای مختلف

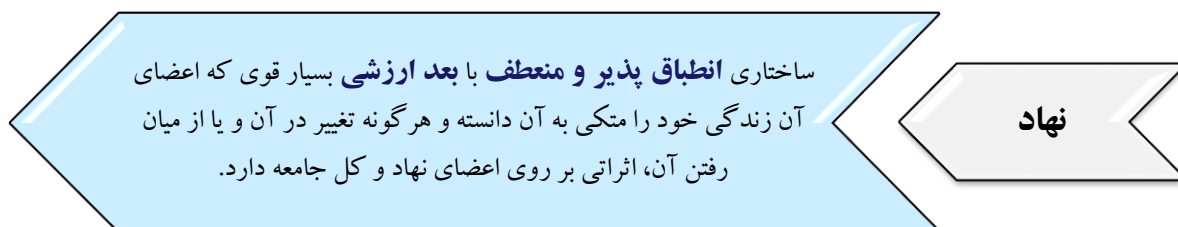


جدول ۳- نمودار نقش اصلی مخاطبین شبکه ملی فرهنگ (در ارتباط با فعالین تشکلهای)

تولید (اندیشه)	تولید محصول	توزیع	مصرف
			عامه مردم
			فعالین فرهنگی
			استعدادهای فرهنگی
			نخبگان فرهنگی

۲. شبکه‌سازی و نهادگرایی

نهاد یا نهاد اجتماعی یکی از ساختارهای اجتماعی است. نهادها، ساختارها و سازوکارهای نظم و همکاری هستند که رفتار گروه‌های انسانی را در اجتماعات معین راهبری می‌کنند. نهادها، از طریق اهداف و پایداری اجتماعی و زندگی‌ها و مقاصد افراد انسانی بازشناسی می‌شوند و با ساختن و تقویت قواعد، رفتار افراد را در مناسبات اجتماعی هدایت می‌کنند. واژه «نهاد» معمولاً برای اشاره به آداب و رسوم و الگوهای رفتاری که برای جامعه و همچنین سازمان‌های رسمی خاص دولتی و خدمات عمومی اهمیت دارد، به کار می‌رود. نهادها، به عنوان ساختارها و سازوکارهای نظم اجتماعی، در میان افراد جامعه، یکی از اصلی‌ترین موضوعات مطالعه در فرهنگ به شمار می‌آیند. به طور خلاصه می‌توان نهاد را به شکل زری تعریف نمود:



یکی از فاکتورهای موفقیت شبکه‌سازی نیز توجه به الگوهای نهادی در توسعه شبکه است. اگر چه در ادبیات رایج معمولاً عناوین نهاد و سازمان به جای یکدیگر به کار می‌روند اما این دو مفهوم دارای تفاوت‌های اساسی می‌باشند که به شرح زیر است:

- نهاد پویا است و حرکت دارد و سیستم باز است. در سازمان کنترل داریم، اما در نهاد خودسازماندهی را شاهد هستیم.
- نهاد بر مبنای ارزش و به شکل خود تعاملی شکل می‌گیرد.

○ یک شبکه با الگوی نهادی برای پایدار ماندن باید انسان محور باشد و بر اساس اهداف و عقیده شکل بگیرد که شبکه واکسینه شود و در صورتی که شبکه ساختار محور و آیین نامه محور باشد تبدیل به سازمانی بوروکراتیک می‌شود.

○ در سازمان کنترل، محدودیت و بستن موضوعیت دارد اما در نهاد خودسازماندهی موضوعیت پیدا می‌کند. در مجموع می‌توان گفت نهاد بر مبنای یک فکر و ارزش و به صورت تکاملی و طبیعی شکل می‌گیرد. ساختارها هم در نهاد توسط فکر و عقیده مدیریت می‌شود و نه بالعکس؛ لذا شبکه برای این که پایدار باشد باید به شکل نهاد شکل بگیرد و تبدیل شدن شبکه به سازمان منجر به کم ارزش شدن آن می‌شود. در صورتی که یک شبکه از ابتدا به صورت سازمان شکل بگیرد یا بعد از تشکیل سازمانی بوروکراتیک شود محکوم به افول است.

به عنوان مثال جهاد سازندگی با برخورداری از ویژگی‌های یک نهاد در ابتدای انقلاب توانست نقش بی‌بدیلی در توسعه و آبادانی روستاها داشته باشد. سازمان مهندسی جنگ جهادسازندگی نیز در دفاع مقدس نقش بزرگی را ایفا کرد و به شهادت فرماندهان جنگ یکی از دلایل پیروزی‌های عملیات‌های کشورمان عملکرد درخشان این نهاد انقلابی بود که با ساخت پل، سنگر، خاکریز و جاده با امکانات بسیار کم در مناطق مختلف باعث پیشرفت رزمندگان می‌شد. در این زمینه می‌توان به احداث پل بعثت بر رودخانه اروند اشاره کرد. بر همین اساس بود که لقب سنگرسازان بی‌سنگر توسط امام خمینی به جهادگران جهاد سازندگی بدلیل نقش بزرگشان در جنگ داده شد.

در ابتدای تشکیل جهاد، هسته‌هایی در نقاط مختلف کشور به شکل خودجوش از مردم مناطق مختلف با هدف آبادانی و توسعه روستاها و مناطق محروم شکل گرفته بود که از این که یک هسته مرکزی هم وجود دارد خبری نداشتند، اما هدف اصلی همه این هسته‌ها مشترک بود و سپس با فرمان امام این هسته‌ها دور هم جمع شدند و تشکیل جهاد سازندگی را دادند. به عبارت دیگر آرمان‌ها و ارزش‌ها هدف و آرمان در جهاد سازندگی اصالت داشت و ساختارها نیز منطبق با این ارزش‌ها ایجاد و تغییر می‌کردند.

با تصمیم مسئولان سیاسی کشور که عمدتاً از تکنوکرات‌ها و بوروکرات‌ها تشکیل می‌شدند جهاد سازندگی ابتدا به وزارتخانه‌ای در دولت تبدیل شد و سرانجام با ادغام در وزارت کشاورزی، نام وزارت جهاد کشاورزی را بخود گرفت و منحل شد. جهاد سازندگی، وقتی با قانون مجلس تبدیل به سازمان شد، عملاً از هرگونه کارکرد تهری شد در حالی که تا قبل از تبدیل شدن به وزارتخانه و سپس ادغام در وزارت کشاورزی به عنوان یک نهاد تأثیر عمیقی بر توسعه و پیشرفت کشور داشت. برخی از نیروهای جهاد سازندگی می‌گویند روزی که قانون مجلس از رادیو اعلام می‌شد ما داشتیم گریه می‌کردیم. در مجموع می‌توان گفت وقتی انسان‌ها و ارزش‌ها موقعیت خود را از دست داده و جای خود را به ساختارها و قوانین می‌دهند کارکرد نهاد از بین رفته و به سازمان بوروکراتیک تبدیل می‌شود.

مقام معظم رهبری نیز در گزاره‌های زیر به عنوان خصوصیات ایده‌آل یک نهاد انقلابی مطرح کرده‌اند^۱:

- از متن جامعه جوشیده و خلق می‌شود و به اقتضای نیاز زمان شکل می‌گیرد.
- در هر جا و هر عرصه‌ای که لازم باشد به پاسخگویی نیازهای انقلاب و کشور می‌پردازد.
- هویت و شاکله اصلی آن بر اساس معنویت با سه عنصر اصلی دل‌های مشتاق، زبان‌های صادق و نگاه‌های حق بین و حق شناس، شکل گرفته است.
- با انعطاف لازم شکل سازمانی خود را بر اساس نیاز زمان، تنظیم می‌کند تا بتواند به وظایفش عمل کند.
- مثل یک موجود طبیعی به تدریج شکل می‌گیرد، ابعاد او آشکار می‌شود، روز به روز متحول و متکامل می‌شود.
- ساختاری انطباق پذیر، منعطف، همه‌کاره‌ی همه فن حریف با بعد ارزشی قوی دارد.
- ضمن داشتن نظم و قانون‌پذیری، از مشکلات سازمان‌های متعارف از جمله شکنندگی و خشکی سازمانی به دور است.
- در هر دوره‌ای (به اذن پرورگار عالم و آدم) ثمره‌ای خاص بروز می‌دهد.
- توانایی تشخیص واقعیت امروز و پیش‌بینی تحولات آینده را داشته و مبتنی بر این شناخت و آگاهی، زمینه برنامه‌ریزی و اقدامات را فراهم می‌آورد.
- بخش‌های گوناگون در تعامل سازنده با یکدیگرند.
- اعضای آن زنده و پرنشاط‌اند، احساس مسئولیت می‌کنند، و با بصیرت می‌فهمند که چکار می‌خواهند بکنند، کجا می‌خواهند بروند، هدف چیست و چگونه باید رفت.

به عنوان مثال مسجد خود یک شبکه فرهنگی و یک نهاد است که در بسیاری از نمونه‌های موجود در جامعه کارکردهایش افول پیدا کرده است. چون پیر شده است و متحول نشده است. به عنوان مثال در بسیاری از مساجد ما افرادی از سال‌های دور بدون شایستگی برجسته نسبت به سایرین عضو هیئت امنای مسجد هستند و اجازه ورود افراد و خوشفکرتر را به ترکیب خود نمی‌دهند. اما چون این نهاد فاسد نشده است و ضد کارکردهای خودش عمل نمی‌کند، همچنان از طریق مدیریت تحول می‌توان آن را زنده کرد. این خود نشانه استخوان‌داری نهاد مسجد است که علیرغم پیر و فرسوده شدن همچنان کارکرد خود را دارد. چون در اینجا عالی‌ترین بازیگر (خدا) پایش در وسط است.

یک نکته مهم در شبکه فرهنگی این است که شبکه نباید به خودش بسنده کند، دشمن نهاد، بروکراسی است که بسیار هوشمند است و به محض اینکه احساس کند شبکه در حال توانمند شدن و فتح منابع و رسانه‌ها و مردم و ... است با آن در

۱ دیدار با فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در تاریخ ۲۳/۰۴/۱۳۸۹

می‌افتد. دقت به طراحی در نبرد بین نهاد شبکه و بروکراسی مهم است. شبکه ای موفق است که بتواند به شکل همزمان هم مردم را حفظ کند و هم در بروکراسی دولتی نفوذ کند. مثل جهاد سازندگی در ابتدای انقلاب که هم با توده های مردم ارتباط داشت و هم با دستگاه های دولتی بدون اینکه زیر مجموعه آنها باشد. بعد بروکراسی این نهاد پویا را شناسایی کرد و به زیر مجموعه ای از خودش تبدیل کرد.

۳. رویکردها، فواید و مخاطرات شبکه سازی

ویژگی های کلیدی شبکه سازی در حوزه فرهنگ با رویکرد نهادی عبارتند از:

- **رویکرد مبتنی بر نیاز (نیاز محور):** توسعه یک شبکه با رویکرد نهادی نمی تواند به وسیله یک برنامه از پیش تعیین شده آغاز شود. برنامه توسعه ای برای هر شبکه می بایست بر اساس نیازهای دیکته شده از سوی هسته ها و اعضای شبکه در هر مقطع زمانی تعیین می شود. در توسعه شبکه حداقل در مرحله میانی، تنها فعالیت هایی که از سوی اعضای شبکه تایید شده است، به صورت پایدار و پیوسته اجرا شود. در موارد و مثال های نادر، زمانی فعالیت های هدایت شده مبتنی بر عرضه آغاز می شوند که جلب و ایجاد علاقه در ذینفعان ضروری باشد. زمانی که هر حوزه فرهنگی با طیف گسترده ای از چالش ها و فرصت ها روبرو است، برخی نواحی دارای اولویت کاری (نقاط فشار) به آسانی تشخیص داده می شوند. در همه حوزه هایی که یک شبکه فرهنگی قابلیت تشکیل دارد، هم فرآیند انتخاب نقطه فشار و هم استراتژی مواجهه با آنها به خصوصیات ویژه آن حوزه و شبکه بستگی دارد. در کمک به شبکه ها و تسهیل توسعه آنها، باید به دنبال فوری ترین و اساسی ترین مشکلات شبکه باشیم.
- **انعطاف پذیری:** با توجه به این که رویکرد توسعه شبکه ای در محدوده گسترده ای از حوزه های تخصصی و جغرافیایی با موضوعات و مسائل متفاوت و با فرهنگ های اجتماعی مختلف مورد توجه است، لازم است که یک ساز و کار توسعه انعطاف پذیر برای تهیه برنامه مناسب و سفارشی (مطابق با نیاز و خواست ذینفعان) بسط و گسترش داده شود. باید توجه داشت در رویکرد ما به توسعه شبکه های نخبگانی بهترین رویکرد این است که اجازه دهیم اجزاء شبکه به شکل طبیعی از ارتباط متقابل و روزمره بین هسته ها و فعالین تشکیل شوند.
- **پشتیبانی هدایت شده از طریق واسطه:** در توسعه شبکه های نخبگان و فعالین فرهنگی می بایست که اجرای مسئولیت ها را تا حد امکان به خود هسته های شبکه واگذار نمود و ستاد شبکه نقش هدایت و جهت دهی کلی و رهبری را به عهده داشته باشد. در بسیاری از شبکه های توسعه نیافته، ستاد اغلب یا وجود ندارد و یا اگر هست، ظرفیت های عملی بسیار ضعیفی دارد.

در این قالب فوایدی که برای شبکه سازی می توان مطرح نمود به شرح زیر است:

- ایجاد جثه حداقلی برای ارائه خدمات آموزشی، عقیدتی، بازاریابی و ...

○ حفظ و نگهداری نیرو و فضای آرمان‌گرا

○ جابجایی نیرو در بین هسته‌ها

○ مدیریت دانش و انتقال تجربیات بین هسته‌ها

همچنین مخاطراتی که ادامه فعال شبکه و پایداری آن را نیز تهدید می‌کند به شرح زیر می‌باشند:

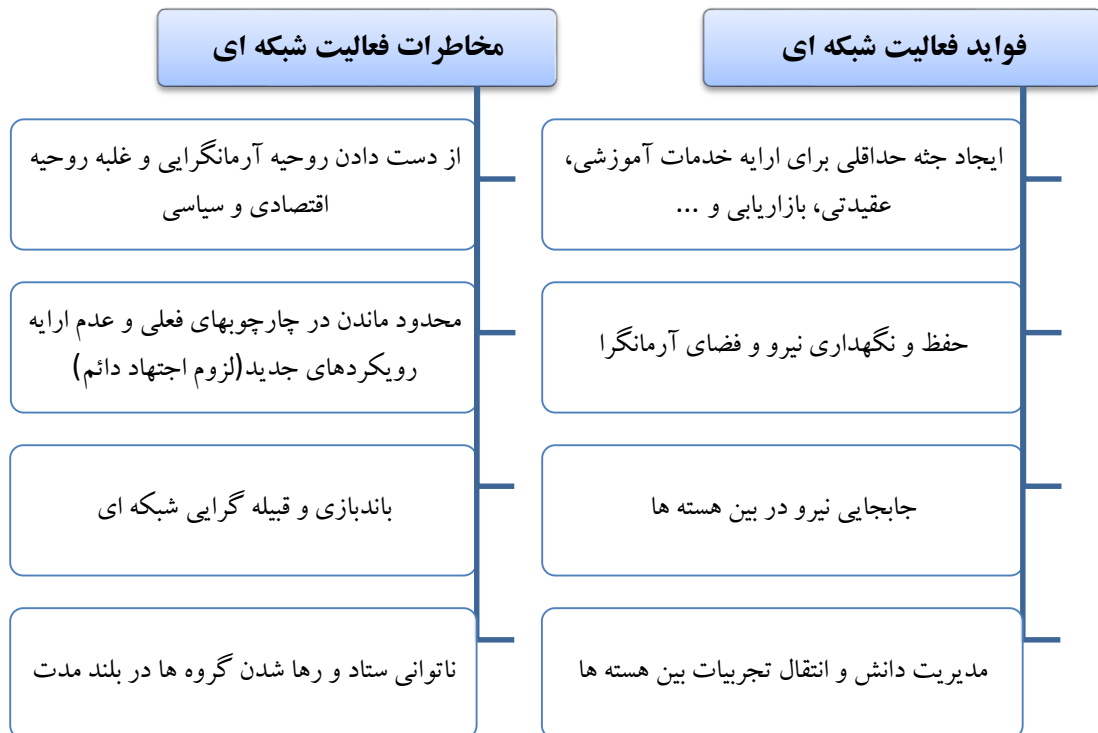
○ از دست دادن روحیه آرمان‌گرایی و غلبه روحیه اقتصادی و سیاسی

○ محدود ماندن در چارچوب‌های فعلی و عدم ارایه رویکردهای جدید (لزوم اجتهاد دائم)

○ باندبازی و قبیله‌گرایی شبکه‌ای

○ ناتوانی ستاد و رها شدن گروه‌ها در بلند مدت

تصویر ۵ - نمودار مخاطرات و مزایای اصلی فعالیت شبکه‌ای



۴. انواع و خصوصیات شبکه

در نحوه شکل‌گیری شبکه‌های موجود دو الگوی کلی قابل تشخیص است:

(۱) شبکه‌سازی از بالا به پایین: در این نوع از شبکه‌سازی ابتدا ایده اولیه در جمعی محدود به عنوان مؤسس شکل می‌گیرد و

این ایده در همین جمع نیز تا حد زیادی پخته می‌شود و ممکن است برخی از ساختارها و اجزا شبکه نیز در همان جمع

اولیه تدوین و مشخص شود و سپس بر اساس چارچوبی مشخص از هسته‌های جدید دعوت به عضویت به عمل می‌آید. به عنوان مثال در یکی از شبکه‌های فعال در کشور ۵ نفر به عنوان هیئت مدیره کار را ۶ ماه قبل از دعوت سایرین آغاز نموده‌اند. در این نوع از شبکه‌ها رسیدن به توافق اولیه برای چارچوب‌ها با توجه به محدود بودن مؤسسين آسان‌تر شکل می‌گیرد و کمتر مشکلی در جلب نظر آرا به وجود می‌آید؛ اما در این نوع از شبکه سازی تعلق خاطر اعضا به شبکه کمتر است و ممکن است در مرحله توسعه کدورت‌هایی نیز ناشی از عدم مشارکت به وجود بیاید. در شبکه های بالا به پایین در مرحله ورود به اجرای برنامه های عمل ، هسته‌ها بیشتر منتظرند تا جمع مرکزی اقدام به برنامه ریزی و تعیین اولویت‌ها کنند که این امر نیاز به برنامه ریزی صحیح جهت رفع این دیدگاه و افزایش مشارکت و تعلق خاطر اعضا دارد.

(۲) شبکه سازی از پایین به بالا : در این مدل اگر چه ممکن است ایده اولیه مانند مدل اول از جمع محدودی نشأت بگیرد، اما از ابتدا جمع نسبتاً بزرگ‌تری از افراد صاحب نظر در یک حوزه خاص کار را شروع می‌کنند و چارچوب‌های شبکه را شکل می‌دهند. به عنوان مثال در یکی از شبکه‌های فعال کشور در ابتدا با یک جمع ۲ نفره طراحی ایده اولیه آغاز شده و سپس نمایندگان ۲۰ تشکیل جهت شروع فعالیت شبکه دعوت شده‌اند و عملاً همه اعضا از صفر تا ۱۰۰ کار را خودشان انجام داده‌اند. در این مدل شبکه سازی رسیدن به اجماع در ابتدای کار به ویژه بر روی مسائلی مثل اهداف و چشم‌انداز و مرام‌نامه بسیار مشکل است (به عنوان مثال در این شبکه در ۸ ماه اولیه فقط جلسات هم اندیشی برگزار شده است تا اعضا به چارچوب منسجم اولیه برسند). اما این نوع شکل گیری شبکه احساس تعلق و وفاداری به شبکه را افزایش می‌دهد و اعضا حاضر به سرمایه گذاری مالی و انسانی و اجتماعی بیشتری برای شبکه خواهند بود.

تجربه یکی از شبکه‌های فعال کشور : این شبکه با ایده اولیه یکی از فعالین سرشناس و مورد وثوق حوزه مربوطه آغاز به کار نموده است. در ابتدا با برقراری ارتباطات اولیه جلساتی با حضور ۹ نفر از فعالین فرهنگی تشکیل شد که از بین آن جمع، تعداد ۴ نفر همراه با مؤسس در گروه باقی مانده و فعالیت جدی‌تری را آغاز نمودند و برخی از افراد که فعالیت کاریشان کمتر مرتبط با حوزه توزیع بود از جمع اولیه جدا شدند. این جمع چندین ماه جلساتی را تشکیل داده و به ساختار اولیه ای رسیدند. سپس دبیرخانه شبکه در همان جمع اولیه تشکیل شد و یک نفر خارج از جمع اولیه به عنوان دبیر اجرایی تعیین شد.

طرح و ایده اولیه این شبکه مبتنی بر شکل گیری یک ستاد شبکه و در کنار آن یک سری مراکز توزیع و همچنین یک مرکز بخش اصلی بوده است. بعد از مدتی پیش نویس اساس نامه ای در جمع اولیه نوشته شده و مقرر گردید تعدادی مراکز حقوقی به اعضا اضافه شوند، سپس مجمع عمومی اولیه تشکیل شد و یک هیئت مدیره ۲ ساله برای مجموعه انتخاب گردید.

می‌توان گفت شکل گیری شبکه در این مورد به این صورت بوده که در ابتدا تعداد کمی از افراد دارای حوزه فعالیت مشترک، با دغدغه های مشابه دور هم جمع شده و پس از رسیدن به جمع بندی‌های اولیه و ساختار اولیه به تدریج اقدام به

توسعه مجموعه کرده‌اند. در شکل دهی شبکه سعی شده است تا حد ممکن در ترکیب اولیه افرادی که دارای روحیه مخالف خوانی و ایجاد تضاد می‌باشند، استفاده نشود. یکی از مشکلات این نوع شکل‌گیری در این بوده است که اعضای جدید در هنگام پیوستن به مجموعه با ساختار اولیه ای روبرو هستند و لذا تا حدی تعلق خاطر کمتری به مجموعه احساس می‌کنند. ضمن این که در برخی از موارد به لحاظ همین نوع شکل‌گیری مشاهده می‌شود اعضا منتظر برنامه ریزی از بالا هستند و سطح مشارکت پایین است.

شبکه‌ها به لحاظ ارتباط فعالیت‌ها دو نوع هستند:

- (۱) شبکه افقی: هسته‌ها کارهای مشابهی انجام می‌دهند. هم‌افزایی کم است و شبکه عمق پیدا نکرده است. در این نوع شبکه (به عنوان مثال شبکه تولید و توزیع محصولات فرهنگی جبهه انقلاب اسلامی) به شکل بالقوه امکان ایجاد تعارض بالا می‌باشد که علت آن را می‌توان در منافع مشابه و بازار مخاطب یکسان جستجو کرد که باعث می‌شود هنگام توزیع فرصت‌ها و منابع حالت مجموع صفر ایجاد شده و در صورت عدم رهبری صحیح شبکه تعارضات شدید در شبکه رخ دهد.
- (۲) شبکه عمودی: در این مدل از شبکه سازی هسته‌های عضو شبکه در طول هم بوده و محصولات را در یک زنجیره تولید می‌نمایند. در این نوع شبکه امکان تعارض شدیداً پایین می‌آید، هر چند در گام‌های اول فرصت‌های کمتری نیز برای تعریف فعالیت مشترک وجود دارد. به عنوان مثال در شبکه تشکل‌های تربیت محور مشهد از آن جا که اعضا فعالیت‌های به شکل عمودی است (برخی جلسات قرآنی، برخی جلسات مذهبی، برخی فعالیت‌های اجتماعی و ...) عملاً بعد از تشکیل جلسات متعدد شبکه در تعریف فعالیت‌های مشترک جدید به مشکل خورده‌اند و این در حالی است که اعضا شدیداً در انتظار انجام برنامه های عمل بزرگ هستند.

دو نوع نگاه محوری نیز در شبکه سازی مد نظر است:

- (۱) نیرو محور: در این نوع از شبکه‌ها نگاه ستاد شبکه باید در عضویت و انتخاب افراد حداقلی باشد. یعنی افراد مستعد را که حداقل شرایط را دارند در طی فرآیندی (مانند حوض پرورش ماهی) می‌بایست محک زده و پرورش یابند. سپس می‌توان از آن‌ها انتظار داشت که نقش جدی‌تری در شبکه ایفا کنند.
- (۲) محصول محور: در این شکل از شبکه سازی نگاهمان در انتخاب اعضا و مجموعه های عضو باید حداکثری باشد. یعنی از همان ابتدا کسانی که دارای مهارت و تجربه بالفعل هستند را برای تولید محصول به کار گرفت و در کنار آن می‌توان به شناسایی استعدادهای فرهنگی و تربیت آن‌ها نیز اقدام کرد.

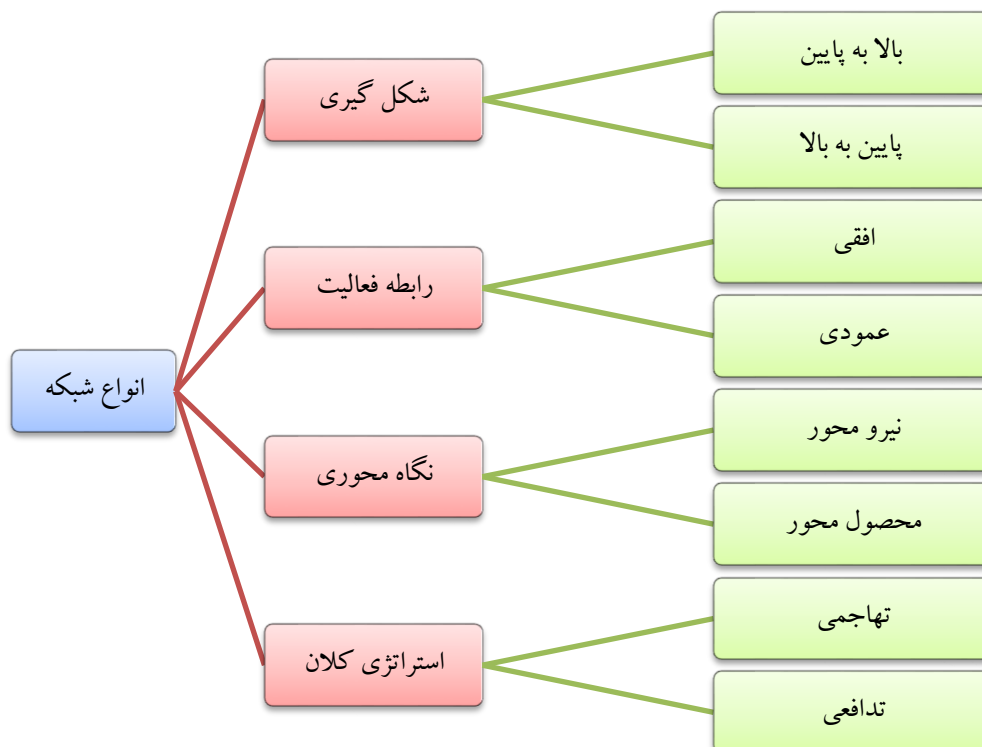
نکته: اینکه ما بخواهیم شبکه به محصولاتش شناخته شود یا به نیروهایش، نوع برخورد ما را در محوریت محصول یا نیرو مشخص می‌کند یعنی باید دید چشم‌انداز شبکه و هدف آن چیست.

از لحاظ استراتژی کلان فعالیت نیز سازمان‌ها و به تبع آن شبکه‌ها دو نوعند:

(۱) شبکه تهاجمی: این نوع از شبکه‌ها به لحاظ همین تهاجمی بودن باید به لحاظ ساختار و نیروی انسانی سبک و منعطف طراحی شوند. این شبکه‌ها نگاهشان به قله است و در نتیجه نگاه حداکثری را انتخاب می‌کنند. هسته‌ها خط شکنند و باید در قله باشند.

(۲) شبکه تدافعی: در این نوع از شبکه‌ها نگاه کلان شبکه حداقلی است. نیروسازی در آن‌ها مطرح می‌شود و از این جهت بیش از ساختار منعطف نیازمند جذب نیروهای مستعد و طراحی فرآیندی برای تربیت این نیروها هستند.

تصویر ۶ - نمودار گونه شناسی و انواع شبکه‌های اجتماعی



فصل ۴

شکل گیری شبکه

۱. فرآیند و مراحل شبکه‌سازی فرهنگی

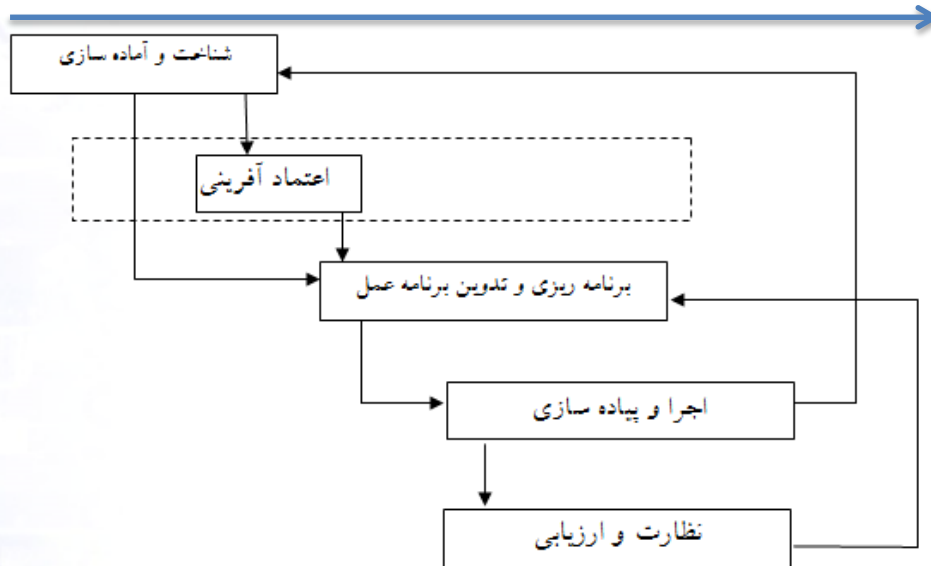
شبکه‌سازی امری است که می‌بایست با برنامه و مرحله به مرحله تجربه شود.

مراحل اصلی ایجاد و توسعه شبکه‌های فرهنگی به شرح زیر است:

- انتخاب شبکه و هسته‌های تشکیل دهنده آن: یک انتخاب عاقلانه و درست بر اساس اهمیت موضوعی و منطقه‌ای، قابلیت ارتقاء، امکان پذیری و پایایی، کمک می‌کند تا اطمینان لازم از اثربخشی و حصول به نتیجه به وجود آید. این باعث می‌شود که اطمینان از تمرکز منابع موجود روی شبکه‌هایی که این رویکرد در آن‌ها با احتمال بالای موفقیت روبرو است به واسطه مشارکت و علاقه‌مندی و رویکرد کار جمعی به وجود آید
- برنامه ریزی: پیاده سازی توسعه یک شبکه با جمع آوری اطلاعات در مورد آن شبکه، البته با روش کاملاً مشارکتی آغاز می‌شود. مؤسسان و بنیان گذاران شبکه ممکن است که از طیف خاصی در حوزه تخصصی شکل گیری شبکه باشند و لذا لازم است با نگاهی جامع و از دید فعالان مختلف و هسته‌های کوچک‌تر نیز به مسائل بنگرند. مثلاً در یک شبکه از مستندسازان ممکن است مسئله اصلی مؤسسان که از بزرگان این حوزه باشند متفاوت با مسئله یک مستندساز تازه کار باشد؛ لذا لازم است دید جامع توسط بنیان گذاران در مطالعه شبکه به کار گرفته شود.
- اعتماد آفرینی: بنیان نهادن یک فضای اعتماد بخش در یک شبکه، برای بدست آوردن حمایت افرادی که در آن درگیر هستند، پیش‌نیازی ضروری است. به این منظور ستاد شبکه باید ابتدا اعتمادی دوطرفه را بین تک تک ذینفعان به وجود آورد و پس از شکل‌گیری این (اعتماد دو طرفه)، از آن برای ایجاد یا افزایش اعتماد در کل مجموعه استفاده کند. این کار با روابط متقابل رسمی یا غیر رسمی و سپس از طریق مشارکت در فعالیت‌ها، ایجاد می‌شود.
- برنامه عمل: تهیه فهرستی از فعالیت‌ها که فراتر از یک جمع بندی کلی از تقاضاهای فعالین و هسته‌های حوزه فرهنگی مربوط که عضو شبکه هستند، می‌باشد. این برنامه با داده‌های اولیه مطالعه شبکه، آغاز می‌شود. این فهرست، نقشه‌ای راهنما است که به پرورش روابط بین هسته‌ها برای حصول نتایج ملموس (قابل مشاهده) کمک خواهد کرد. این برنامه عمل همچنین تلاشی است برای عملی ساختن چشم‌انداز شبکه از طریق انجام یک رشته فعالیت‌هایی که با مشارکت هسته‌های عضو شبکه انجام می‌گیرد. برنامه عمل به طور عادی هر سال یک بار تهیه می‌شود.
- پیاده سازی: پیاده سازی توسعه یک شبکه تخصصی از نخبگان فرهنگی مستلزم تغییر اساسی در تعامل ذینفعان با یکدیگر است که ستاد شبکه در این زمینه نقش مهمی را به عهده دارد، اما مسوولیت راهبری و انجام این فعالیت‌ها با خود هسته‌ها می‌باشد. باید توجه داشت وقتی در مجموعه‌ای با نخبگان مواجهیم این مشارکت در اجرا فقط در صورتی محقق می‌شود که تدوین برنامه نیز توسط خود افراد انجام شده باشد و لذا ستاد شبکه باید شدیداً از نوع برخورد آمرانه و دستوری با هسته‌ها خودداری کند.

- نظارت و ارزیابی: نظارت کمی و کیفی بر نتایج کارها به انتشار و فراگیر شدن بهترین نمونه‌ها کمک می‌کند و اعتماد بین هسته‌ها را تقویت می‌نماید. این نظارت، شناسایی تغییرات در روابط بین هسته‌های شبکه را ممکن می‌سازد. ارائه بازخورهای مرتب مبتنی بر فرآیند و خروجی نیز می‌تواند به افزایش انگیزش هسته‌های عضو شبکه منجر شود.

تصویر ۷ - شکل نمودار شماتیک یک رویکرد مناسب در توسعه شبکه



رویکردهای مشترک اصلی در توسعه شبکه را می‌توان دارای مؤلفه‌های زیر دانست:

- یک رویکرد فرآیندی:
- فرآیند توسعه شبکه‌های فرهنگی یک فرآیند غیرخطی است چرا که حجم فعالیت‌ها دارای رابطه مستقیم با سرمایه اجتماعی شبکه است. تا وقتی که سرمایه اجتماعی در شبکه کم باشد، فعالیت‌ها خیلی آهسته پیش می‌روند و سیر حرکت جمعی نیز آهسته است. وقتی که اعتماد به نفس به وجود آید و پیوندهای بین هسته‌های عضو شبکه افزایش یابد، فعالیت‌ها منظم می‌شوند و این خود باعث افزایش اعتماد به نفس بین افراد می‌گردد. عدم اعتماد می‌تواند باعث کند شدن فرآیند شود. از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری اعتماد پیدا کردن راه‌هایی برای افزایش کمی و کیفی سطح تعاملات بین هسته‌ها می‌باشد. بدین منظور می‌بایست هم تعداد ارتباطات هسته‌های عضو شبکه با یکدیگر افزایش پیدا کرده و این ارتباطات در فواصل زمانی کوتاه‌تری برقرار شود و هم نوع برنامه‌هایی در دستور کار قرار گیرد که هسته‌ها حداقل در شروع کار به شکل نزدیک‌تری بتوانند با هم ارتباط قرار کنند.
- رویکرد حلقه‌ای:
- مراحل مختلف در توسعه شبکه مجزا از یکدیگر نیستند و اغلب دارای همپوشانی هستند. به طور ویژه، مرحله اعتماد آفرینی یک مرحله پیوسته است. همچنان که رویکردهایی رسمی برای ایجاد اعتماد وجود دارد (مانند بحث‌ها و جلسات هم‌اندیشی،

کارگاه‌ها و تورهای دسته جمعی) در طول فعالیت شبکه نیز باید اعتماد از طریق مشارکت هسته‌ها در برنامه های اجرایی افزایش یابد. روش مناسب در توسعه یک شبکه نخبگانی در حوزه فرهنگ، یک روش غیرخطی است. این روش به صورت حلقه یا یک رویکرد پویا است.

۲. ملاحظات و مقدمات شبکه‌سازی فرهنگی

باید توجه داشت منظور از شبکه سازی، ایجاد شبکه نیست. یک شبکه فرهنگی همانند گیاهی در گلدان است که فقط از طریق حذف موانع و زواید و تأمین نیازها و ارتقا آرمان‌ها می‌تواند رشد و نمو یابد. بنابراین منظور از شبکه سازی تأمین نیازهای و بسترهای ساختاری و کارکردی و رفع موانع همکاری نخبگان و فعالین فرهنگی با یکدیگر است که با بستر سازی، هدایت و تعامل متناسب می‌توانند به سطح مطلوبی از کارکرد برسند.

اغلب هسته‌های منفرد فرهنگی دارای محدودیت در دارایی‌ها، نیروی انسانی و... هستند. بنابراین سطح ارتباط آن‌ها با سایر هسته‌ها و فعالین فرهنگی که قدم اول در شکل‌گیری شبکه است نیز دچار محدودیت است. یکی از عمومی‌ترین دلایل توسعه نیافته بودن شبکه‌ها، فقدان اعتماد متقابل بین هسته‌هایی است که چه بسا دارای دغدغه‌های مشترک باشند. بنابراین بسط و اعتماد و روحیه همکاری در بین واحدهای شبکه ضروری به نظر می‌رسد.

پایین بودن سطح دانش عمومی و مدیریت برخی از هسته‌های فرهنگی (بسیاری از نخبگان و فعالین فرهنگی در حوزه تخصصی خود دارای اطلاعات بالایی بوده، اما از در سایر حوزه های عمومی و مدیریتی کمبود دانش دارند) در کنار نبود و یا ناکافی بودن میزان ارتباطات با بخش عمومی/دولتی، نبود یا کمبود فرصت‌ها و تسهیلات مالی، اعتباری و آموزشی و ضعف در هدف گذاری‌ها و تعیین خط مشی‌های جمعی ایجاب می‌نماید که امکان مشورت‌های تخصصی برای اعضای شبکه فراهم گردد. همه این موارد به منظور پویایی و پایایی شبکه صورت می‌گیرد. بنابراین شبکه سازی فرایندی است که در آن ساختار و کارکرد شبکه مورد مطالعه قرار گرفته، ضمن ایجاد فضای مشارکتی و اعتماد و همکاری متقابل و حصول چشم‌انداز و استراتژی‌های مشترک، کوشش می‌شود با ایجاد و گسترش نهادهای مورد نیاز، برنامه های مورد تفاهم اعضای شبکه به اجرا گذارده شود. بدیهی است در این راستا ستاد شبکه نه به عنوان یک آمر یا مداخله گر بلکه به عنوان یک مشاور و هدایتگر، کوشش می‌نماید فرایند همکاری اعضا مسیر صحیحی را طی نماید و آرمان‌های انقلابی و اسلامی در فعالیت‌ها همواره مد نظر قرار گیرد.

در آغاز یک فعالیت شبکه سازی باید مقدماتی چند را مورد توجه قرار داد :

- نو بودن تجربه شبکه سازی در فضای انقلاب اسلامی :

باید دقت داشت که با یک امر جدید در فضای انقلاب اسلامی مواجه هستیم و نباید تصور داشت که این یک اقدام از جنس تجربه های قبلی است؛ لذا باید گام به گام و اصولی این امر را تجربه کنیم و هر گونه تعجیل، آسیب خواهد داشت. همکاری های دوره انقلاب و دوران حوادثی مثل جنگ و ... نیز تفاوت ماهوی با تجربه های تعامل و همکاری در دوران ثبات دارند. نو بودن تجربه ابعاد دیگری هم دارد که در بندهای بعدی روشن تر خواهد شد.

- فردگرایی عمیق و ریشه دار در فرهنگ ایران :

جامعه ما یک جامعه فردگراست. بسیاری از فعالین تشکلی حتماً تجربه های متعددی برای شکل دهی به جمع ها و شبکه ها و نشست های هفتگی و ماهانه تشکلی و ... را داشته اند که قریب به اتفاق آن ها با شکست مواجه شده است. این یعنی ما بیش از آنکه مستعد جمع شدن باشیم مستعد متفرق شدن هستیم. اثرات سوء همان سوابق شکست خورده قبلی بر ذهن فعالین کافی است که ما دقیق تر عمل کنیم. انرژی آزاد شده از وحدت مردم در عرصه سیاسی پس از وقایع خاصی مانند فتنه سال ۸۸ نباید ما را از این نکات ریشه ای غافل کند. جمع ها باید با دقت تشکیل و مدیریت شوند و الا با اندک اختلافی به هم خواهند خورد. این یک مسئله ریشه دار فرهنگی است و نباید به صرف ملاحظات اخلاقی (کار برای خدا و ...) قضیه را ساده کرد. همین خودآگاهی دادن جمع نسبت به این نقیصه فرهنگی خودش کمک کننده است.

- مدیریت بر مدیریت ناپذیرها :

شبکه سازی نخبگان فرهنگی و اجتماعی در عرصه های مختلف یعنی کار با انسان های مدعی. این کار عملاً مدیریت بر کسانی است که هر کدام خودشان را یلی می دانند و برای خودشان صاحب تجربه و فکر هستند و لذا بسیار سخت است. بی توجهی به این نکته و تصور تجربه تشکلی داری و مدیریت موسسه برای کسانی است که می خواهند آغازکننده چنین فعالیت هایی باشند بسیار غلط است و حتماً موجب ایتر شدن تجربه خواهد شد. کسانی که در حوزه تخصصی خاصی صاحب نظر هستند، چه بسا در عرصه های مدیریتی و اجرایی نیز ناخودآگاه خود را متخصص تلقی کنند و این امر مدیریت و هدایت چنین جمعی را مشکل می نماید.

- رویکرد بالا به پایین یا هم ارز.

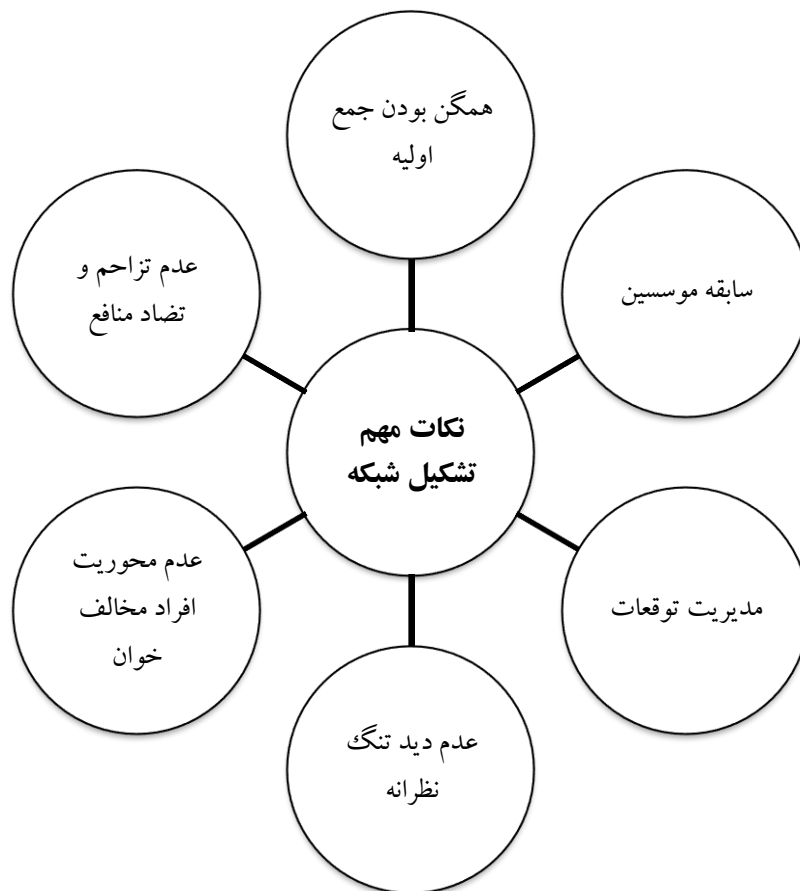
انتخاب رویکرد در شبکه سازی یعنی فهم عمیق و دقیق شبکه سازی. شبکه سازی ساخت بنایی با کمک آدم های هم ارز است؛ ما به طور طبیعی به خاطر نوع تجربه هایمان گرایش به شکل دهی سازمان و سلسله مراتب و اتخاذ رویکرد بالا به پایین داریم. اتفاقاً مخاطب هم به همین گرایش دارد یعنی توقعش بعد از تشکیل هم این است که کسی تعیین کند و بگوید که چه کار باید بشود. اما این قطعاً منجر به تشکیل شبکه نخواهد شد؛ لذا این هم نشان دهنده سختی کار است. هر چند از ظرفیت کارزمایی، می توان استفاده هایی نمود که در ادامه اشاره خواهد شد. جمع حتماً باید به تدریج احساس نماید که تصمیم گیرنده است و نظر او تعیین کننده است و اگر فکر نکند و ایده ای نداشته باشد، کسی نیست که بجای او فکر کند. هر گونه تعریفی برای اهداف، کارکردها و حتی زمان جلسات و دوره تکرار جلسات و محتوای جلسات و ... باید حتماً در جمع به تصمیم برسد (لااقل در بدو تشکیل).

همچنین چند نکته کلیدی وجود دارد که در ابتدای تشکیل شبکه توجه به آن بسیار کلیدی است و موجب پایدار شدن فعالیت‌های شبکه می‌شود که این نکات به شرح زیر است:

- جمع اولیه شبکه باید حتماً شامل اصلی‌ترین، و قدیمی‌ترین فعالین آن حوزه در منطقه مورد نظر برای شکل‌گیری آن شبکه (شهری، استانی یا ملی) باشد. نمی‌توان انتظار داشت که چند مرکز جدیدالتأسیس در یک حوزه خاص بتوانند قدیمی‌ها را جمع کنند؛ یعنی عملاً شبکه سازی باید از فعالین قدیمی و باسابقه و موفق آن حوزه شروع شود و راه دیگری ندارد. اضافه شدن قدیمی‌ها در ادامه کار، امری است که بسیار دشوار است چون نحوه برخورد با آن مرکز را در سطح یک مرکز جدید، تقلیل داده ایم. این سخت‌ترین قدم در شکل‌دهی شبکه است و نیاز به طراحی و تدبیر دارد.
- جمع اولیه باید حتی‌المقدور همگن و هم سطح باشند؛ یعنی مثلاً تشکلهای با بیش از ۱۰ سال سابقه مینا قرار بگیرند و همان‌ها بشوند جمع اولیه نه اینکه هر کسی امروز در آن حوزه فعال است بدون در نظر گرفتن سابقه و تجاربشان، دعوت شوند چون مسائل و دغدغه‌های مربوط به مرحله رشد تشکلهای و مؤسسات با هم فرق دارد. دعوت از مراکز جدیدتر، در مراحل بعدی صورت می‌گیرد. دقت نمایید که چه بسا از حیث انگیزه حضور، مراکز جدید بسیار پراکنگیزه‌تر باشند ولی اتفاقاً سختی شکل‌گیری شبکه در کشاندن همان قدیمی‌ها است که چه بسا احساس نیاز خاصی هم نکنند.
- توقع ایجاد شده در جمع نباید غیرواقعی باشد. عملاً بهتر است اساس هیچ توقعی در افراد ایجاد نشده باشد. چون شبکه است و کسی بجای بقیه فکر نکرده؛ خود جمع اند که باید بگویند این دور هم جمع شدن و شبکه شدن چه کارکردی داشته باشد. هیچ پیش طرح ذهنی‌ای نباید القا شود. صرفاً افراد با فهم ضرورت شبکه شدن دور هم جمع شوند (البته افق و آرمان شکل‌دهی جمع اهمیت دارد). کارکردهای شبکه شدن و همکاری و ... باید به طور طبیعی و از درون خود جمع بجوشد. البته بهتر است مراقبت شود که این جمع کارکردهایی داشته باشد که به مسائل ذاتی همه جمع مربوط باشد و به دنبال اقدامات زمان دار نباشند؛ این کار، دوام شبکه را تضمین می‌کند. پرداختن به مسائل ریشه‌ای تشکلهای و مؤسسات بهترین دستور کار اصلی برای شبکه شدن است نه مانورهای مشترک. البته اقدامات هماهنگ و مشترک می‌توانند کارکردهای خوب و مفیدی برای انسجام اعضا داشته باشند به شرط اینکه با نظر جمع و در همان حد انسجام بخشی در دستور کار قرار بگیرند. اقدامات هماهنگ شبکه‌ای ابداً نباید بر اساس توان قوی‌ترین تشکل انتخاب شوند و باید متوسط توان و شرایط اعضا همواره ملاک باشند؛ تصمیمات نباید تحمیلی باشند و نباید مزیت‌های یک مرکز را بر هم بزنند. در جاهایی که مراکز امکان رقابت دارند، کار سخت‌تر است.
- باید فضای اخلاقی بدو تشکیل شبکه کاملاً و با سخت‌گیری مدیریت شود؛ القاء محور بودن یک یا چند تشکل یا هسته خاص به صورت خودآگاه یا حتی ناخودآگاه؛ عدم دعوت برخی مراکز یا تشکلهای و فعالین به خاطر برخی تفاوت سلیقه‌ها یا دلخوری‌های شخصی قبلی، تنگ‌نظری‌های خاص، خودنمایی‌ها، تلاش برای جذب فرصت‌های مالی که احتمالاً به واسطه تشکیل شبکه ایجاد می‌شود و ... می‌تواند فضای اخلاقی کار را به نحوی پیش‌برود که یا جمعی شکل‌نگیرد یا عملاً بسیاری از مراکز در جمعی که شکل می‌گیرد حضور پیدا نکنند که این شکست است. بهتر است در بدو کار، با نظر خود جمع، یک صفحه مرام‌نامه برای آن شبکه تهیه شود؛ دعای مکارم الاخلاق امام سجاده علیه‌السلام می‌تواند مبنای تنظیم بخش‌های اخلاقی مرام‌نامه باشد.

- اصل دیگر جهت هم افزایی بیشتر در شبکه، داشتن سعه صدر جمع اولیه می باشد. افراد کاملاً مخالف خوان تا جای ممکن در جمع اولیه نباشند. وجود این افراد در هسته اصلی تشکیل دهنده جمع می تواند مانع پایداری و قوام اولیه باشد. در جمع اولیه همچنین افراد تنگ نظر و افرادی که دیدگاه های متفاوت را نمی توانند تحمل کنند باید تا حد ممکن وجود نداشته باشند.
- یکی دیگر از اصول مهم در شبکه سازی عدم تراحم و تضاد منافع می باشد. در شبکه هرچه قدر منافع مشترک اقتصادی بیشتر و فضای اخلاقی حاکم نامطلوب باشد، موجبات منفعت طلبی اعضاء و نیز شروع اختلافات را فراهم می کند.

تصویر ۸ - نمودار نکات اصلی مورد توجه در شکل گیری شبکه



همکاری بین تشکل های تربیت محور فعال در شهر مشهد از گذشته به عنوان یک دغدغه مشترک فعالان با تجربه و قدیمی تربیتی مشهد به حساب می آمده است. بعضی از تشکل ها به صورت پراکنده به دلیل اشتراکی که به دلیل وجود اساتید مشترک در این تشکل ها داشته اند جلسات هم اندیشی را به صورت غیر رسمی تشکیل داده اند که بر این اساس یکسری برنامه هایی نیز به طور مشترک انجام شده بود. از جمله حدود ۳ سال پیش یک دوره آموزشی بین تشکلی با موضوعات مشترک، برای فعالان تشکل های مختلف در طی ۳ هفته در ۳ مکان مختلف برگزار شد. همچنین شرکت در نمایشگاه سراج در قالب غرفه مشترک توسط تعدادی از این تشکل ها از دیگر فعالیت های مشترک این مجموعه ها بود. شرکت اعضا در

نمایشگاه سراج و داشتن دغدغه مشترک ذکر شده باعث شد که جرعه اولیه ایجاد شبکه تربیت محور در ذهن اعضا شکل بگیرد. بعد از آن با تجمیع این تجربیات یک تیم ۳ الی ۴ نفره با محوریت یکی از اساتید تشکیل شد و مشغول شروع طراحی کار شدند. ۲ تا ۳ ماه طراحی کار طول کشید و کلیه ظرافت‌های مهم برای مواجهه با این افراد دیده شد و از نقاط مثبت و منفی قبلی و تجربیات گذشته درس گرفته شد.

در ابتدای کار حدود ۲۵ تشکل مرتبط واجد شرایط در مشهد شناسایی شدند که برای این فیلتر هم چند شاخص نسبی در نظر گرفته شده است. از جمله شاخص‌های اولیه جهت عضوگیری موارد ذیل بوده است:

- بالای ۵ سال سابقه فعالیت مستمر داشته باشند.
- تشکل چند کاره نباشند و صرفاً تربیتی باشند.
- مستقل و تشکیلاتی بودن مجموعه نیز مهم بوده است.

پس از بررسی اولیه ۲۵ تشکل، تعداد ۲۰ تشکل به جلسه اولیه تشکیل شبکه دعوت شدند. برای دعوت از تشکل‌ها در جلسه اول نیز سعی شده است از سرمایه اجتماعی و ارتباطات هسته اولیه مؤسس استفاده شود. به این شکل که هر فرد با توجه به ارتباطات شخصی و آشنایی خود با مسوولین تشکل‌های مختلف ضمن تماس با آن‌ها و تشریح جنبه‌های مختلف موضوع از آن‌ها دعوت به حضور در جلسه نموده است. سپس ابتدا یک شورای موقت انتخاب شده که مسئولیت تدوین اساسنامه را به عهده گرفته است.

فصل ۵

مسائل اجتماعی شبکه‌سازی، اعتماد و سرمایه اجتماعی

۱. رقابت و همکاری در شبکه‌های فرهنگی

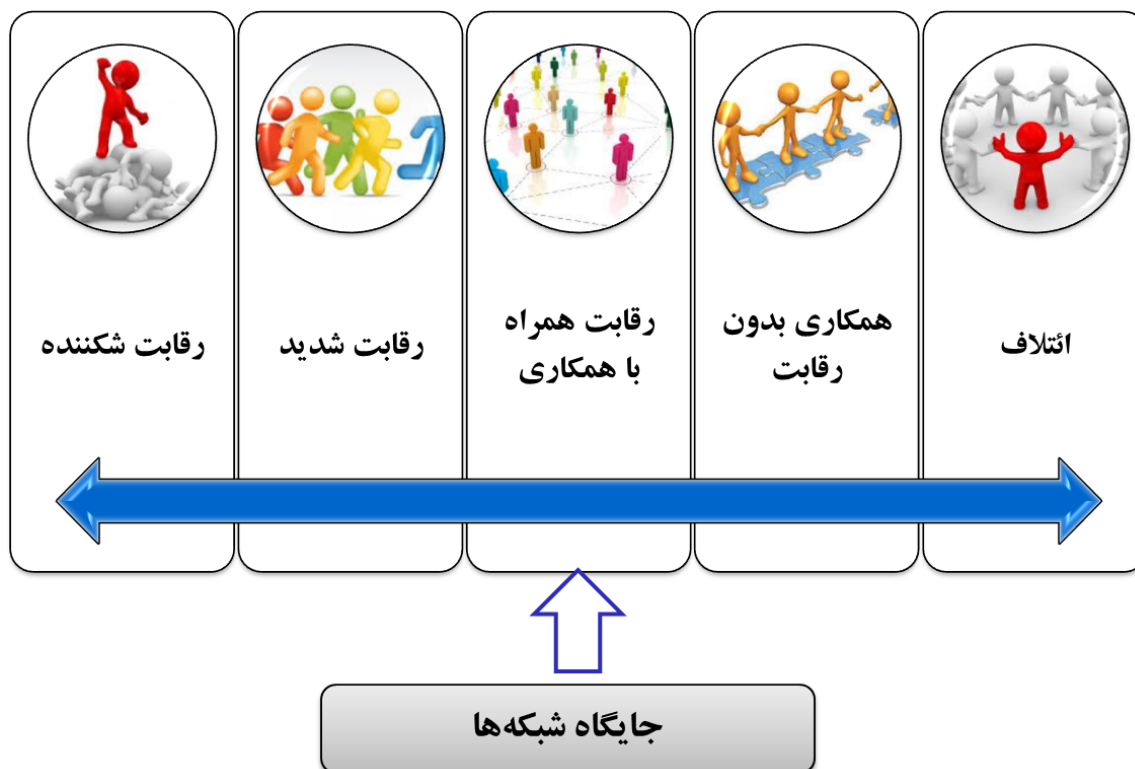
یکی از عوامل مؤثر بر توسعه شبکه‌ها در حوزه فرهنگ مباحث مرتبط با سرمایه اجتماعی و اعتماد در شبکه است. اعتماد مهمترین عامل تسهیل کننده رفتارهای جمعی در شبکه‌های فرهنگی می‌باشد. اعتماد ارتباط میان اعضا و فعالیت مشترک را تسهیل کرده و به اعضا اطمینان می‌دهد که منافع و دانش مربوط به فعالیت‌های مشترک، میان آن‌ها تقسیم شود.

هسته‌های مختلف و اعضای یک شبکه می‌توانند از مزایای تعامل، قرار گرفتن در نزدیکی و همسایگی یکدیگر بهره‌مند شوند. این آثار مثبت را می‌توان «مزیت‌های بیرونی غیرفعال» نامید. اما صرف تمرکز جغرافیایی و برگزاری جلسات هم‌اندیشی تولیدکننده مزیت نیست و منجر به ایجاد فعالیت‌های مشترک نمی‌شود.

به طور خلاصه، اگر اعضای یک شبکه بخواهند به طور صحیح فعالیت کنند، باید مشترکاً در مورد اولویت‌ها، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها و اجرای آن‌ها توافق داشته باشند و به مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها بپردازند. از سوی دیگر رقابت به عنوان یک عنصر مهم به ویژه در شبکه‌هایی که اعضای آن به صورت اقتصادی به فرهنگ می‌نگرند مطرح می‌باشد. سطح بهینه‌ای از رقابت نیز برای رشد و توسعه اعضای یک شبکه مؤثر است و می‌تواند منجر به پویایی اعضا در آن حوزه خاص فرهنگی شود، اما اگر شدت این رقابت از سطحی فراتر رفته و به تعارض بینجامد، آن‌گاه از کارکردهای شبکه کاسته خواهد شد و جمع خروجی یک شبکه حتی از مجموع خروجی‌های اعضای آن نیز کمتر خواهد بود.

رقابت مناسب، غالباً باعث کنترل بهتر منابع طبیعی، انسانی و سرمایه‌ای و دستیابی به زیرساخت‌های فیزیکی، اجرایی، اطلاعاتی، علمی و تکنولوژیک برتر می‌گردد. این امر باعث تضمین کارایی عوامل و مهم‌تر از آن تخصص‌آفرینی می‌شود که خود برای رسیدن به رشد ضروری می‌باشند.

در این بخش به این سؤال می‌پردازیم که چگونه می‌توان برای ایجاد رشد در کل شبکه، نیروهای رقابتی را مهار کرد؟ فردگرایی و فعالیت منفرد، غالباً محصول حوزه‌هایی از فرهنگ می‌باشد که جنبه‌های اقتصادی دارند. اما تکیه بر رقابت و توان رقابتی به تنهایی می‌تواند شکننده باشد. چرا که در محیط‌های کوچک همیشه تعدادی بازنده رقابت هستند. در صورتی که بتوان رقابت را با همکاری و ارتباط مثبت هموار نمود، معمولاً شکنندگی و ریسک فعالیت فرهنگی جای خود را به رونق و ارتقاء خواهد داد. این موضوع به وجود یا بسط «اعتماد» و «سرمایه اجتماعی» بستگی دارد. «اعتماد»، در اینجا مفهومی مطلق نیست، بلکه سطحی از آگاهی میان اعضای شبکه است که فعالیت مشترک را تسهیل کرده و به آن‌ها اطمینان می‌دهد که دانش موجود مربوط به آن فعالیت مشترک، میان اعضا تقسیم شود و تلاش برای دستیابی به اهداف آن فعالیت، در صورت مشارکت مثبت، به بهترین شکل صورت می‌گیرد. این اعتماد را می‌توان «اعتماد عملی» نامید.



۲. نقش اعتماد در شبکه‌های فرهنگی

هر چه فعالیت‌های مشترک یک شبکه در حوزه فرهنگ پیچیده تر باشد، سطح درگیری و دخالت اعضا در آن بیشتر می‌شود و سطح اعتماد عملی لازم میان اعضای شبکه نیز افزایش می‌یابد. همه این روابط مبتنی بر ارزش‌های مشترک و فرهنگ تعلق پذیری (ناشی از آرمان‌های مشترک) است و در اثر ارتباطات و رفتارهای کاری شکل می‌گیرد و این، همان «سرمایه اجتماعی» یک شبکه است. واضح است که این دو (اعتماد و سرمایه اجتماعی) کاملاً با هم مرتبطند. باید توجه داشت که بدون وجود ارزش‌های مشترک، نمی‌توان از کسی انتظار داشت به دیگری اعتماد کند؛ لذا یکی از کارکردهای مهم یک شبکه تبیین و ترویج ارزش‌های مشترک و مشخص بین اعضای یک شبکه است.

اعتماد عملی با تعاملات رسمی یا غیررسمی آغاز می‌شود و با پیشرفت‌های محسوس در آن به ثمر می‌نشیند. در شبکه‌ای که از فعالین و تشکلهای فرهنگی با آرمان‌های مشترک شکل گرفته است، وجود اهداف متعالی مشترک بین اعضای شبکه باعث می‌شود به صرف گفتگو بین اعضا و هسته‌ها برخی از فعالیت‌های مشترک تسهیل گردد. اگر چه ممکن نیست بحث و گفتگو به تنهایی به نتیجه ملموسی برسد، ولی مسلماً به ایجاد این جریان کمک خواهد کرد. ستاد شبکه به عنوان عامل تسریع کننده، که مورد اعتماد همه اعضای شبکه است، باید وظیفه اصلی خود را به ویژه در ابتدای فعالیت شبکه به ایجاد اعتماد میان اعضا معطوف کند. در کنار آن بازدید و برگزاری جلسه با سایر شبکه‌های موفق و موثر و رهبران آنها می‌تواند جوی مثبت ایجاد کرده و تردیدها را در مورد مفید بودن شبکه سازی بین اعضا از میان بردارد. بعلاوه ممکن است طی این تعاملات زمینه

های جدید همکاری نیز مطرح گردد. ممکن است در نتیجه انتظارات نادرست، رفتارهای غیر اخلاقی و ایجاد توقعات بالا، اعتماد در شبکه از بین برود. لذا در صورت وقوع این شرایط این حالت باید بلافاصله از طریق مذاکره و تعامل اصلاح شود.

برخی از نشانه‌هایی که می‌تواند نشان دهنده بالا بودن سطح اعتماد در یک شبکه فرهنگی باشد به شرح زیر است

- قابلیت اخذ تصمیم مشترک: افزایش سطح همکاری میان اعضای شبکه در امر تصمیم‌گیری.
- افزایش سطح تعهد اعضا به شبکه: اعضای شبکه خود طرح‌های عملیاتی برای شبکه پیشنهاد می‌کنند. همچنین اعضا به تخصیص منابع مالی و یافتن منابع اضافی برای طرح‌ها و فعالیت‌های مشترک شبکه نیز تمایل دارند.
- همکاری بیشتر میان اعضای شبکه: که به تسهیم و اشتراک اطلاعات و دانش، شرکت مشترک در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های فرهنگی، آموزش نیروی انسانی، بازاریابی مشترک و غیره منجر می‌گردد. این نوع همکاری‌ها نشانه‌ی ایجاد روابط طولانی مدت است. ستاد شبکه باید روند رشد اعتماد را زیر نظر داشته باشد.

۳. سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی نیز مشابه انواع دیگر سرمایه مانند لوازم و تجهیزات (سرمایه مادی) و کارکنان و تخصص نیروی انسانی (سرمایه انسانی) است، بدین معنا که وجودش به طرز قابل توجهی کارآیی و اثربخشی را افزایش می‌دهد. این سرمایه مانند سرمایه‌های دیگر به مرور زمان افزایش می‌یابد. سرمایه اجتماعی در شبکه‌ها به تناسب مدت و کیفیت فعالیت شبکه اندوخته شده و مبنایی طبیعی برای فعالیت‌های مشترک از سوی هسته‌های عضو شبکه و توافق به منظور رفع مشکلات است. همچنین رفع هر یک از مشکلات مشترک شبکه به افزایش سرمایه اجتماعی می‌انجامد و این سرمایه برای استفاده در فعالیت‌های آتی باقی می‌ماند.

به عنوان مثال: یک گروه از تولیدکنندگان کالاهای فرهنگی با تمسک به سرمایه اجتماعی می‌توانند ذهنیت خود را از رقابتی با کیفیت پایین در بازارهای شناخته شده، به رقابت برای مشارکت در عرضه کالاهای پرازش در یک بازار جدید تبدیل کند یا حضور در عرصه بین‌الملل و جهان اسلام را مدنظر قرار دهند. این افراد با تعامل با یکدیگر می‌توانند طرح‌های بزرگ و مشترک را اجرا نموده و محصولات با کیفیت در سطح جهانی را تولید کنند. در سطوح مختلف ملی و بین‌المللی با یکدیگر در بازارهای مشترک عرضه محصولات فرهنگی (مثل نمایشگاه‌ها) شرکت کنند یا بروشور مناسبی از شبکه خود برای جلب اعتماد مخاطبان تهیه کنند.

برخی از روش‌های فعال‌سازی سرمایه اجتماعی در شبکه‌های فرهنگی به شرح زیر است:

الف- برگزاری گردهمایی‌ها، هم‌اندیشی و سمینارهای مشترک برای گفتگو میان هسته‌های شبکه.

ب- ایجاد بسترهای واقعی و مجازی تسهیم نظرات و بحث و بررسی در مورد فعالیت‌های مشترک

ج- توسعه و بسط آگاهی در مورد مزیت‌های فعالیت مشترک از طریق شبکه در بین اعضا (بازدید از فعالیت‌های مشابه و موفق و مستندسازی این فعالیت‌ها)

د- توانمند نمودن رهبران و ستاد شبکه برای اجرای طرح‌های مشترک و نشان دادن منافع ملموس به اعضا

ه- مستندسازی تجربیات اعضا و انتقال این تجربیات به سایر اعضا (در قالب خبرنامه یا کتابچه و ...)

مستندسازی تجربیات اعضا و انتقال این تجربیات

ایجاد بسترهای واقعی و مجازی تسهیم نظرات

توسعه و بسط آگاهی در مورد مزیت‌های فعالیت مشترک

توانمند نمودن رهبران و ستاد شبکه به لحاظ مهارت‌های ارتباطی

برگزاری گردهمایی‌ها، هم‌اندیشی و سمینارها بین اعضا

غالباً در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی ایجاد به سرمایه اجتماعی به عنوان اولویت نگریسته نمی‌شود. چرا که آثار آن مانند شکل‌های دیگر سرمایه گذاری مشهود نیست. در یک شبکه فعال، ارتباطات سالم و قوی بیش از مسائل مادی و فردی (مثل امکانات، بودجه، دفتر کار، خدمات پشتیبانی و ...) مورد توجه قرار می‌گیرد. از این رو، این امر مستلزم تخصیص منابع (زمان، پول، نیروی انسانی) و به‌کارگیری برخی روش‌های سنجیده خواهد بود.

فصل ۶

مسائل رفتاری و روان‌شناسی

در توسعه شبکه

۱. مقدمه

یکی از مواردی که حتماً در فرآیند توسعه شبکه می‌بایست مدنظر قرار گیرد، ابعاد روان‌شناختی و نیز روابط انسانی در شبکه می‌باشد. در شبکه‌سازی مسائل خرد رفتاری بعضاً اهمیت بیشتری از مسائل کلان و ساختاری دارد و توجه به نوع رفتار افراد در جلسات، کم صحبت کردن و زیاد صحبت کردن‌ها و حتی غیبت افراد می‌تواند در تحلیل برداشت افراد از کار شبکه‌ای مؤثر باشد. در این بخش مبتنی بر تقسیم‌بندی ۳ سطحی از مسائل مدیریت رفتاری در سه سطح فردی، گروهی و سطح شبکه به بررسی مسائل رفتاری مربوط به شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالین فرهنگی می‌پردازیم.

۲. مسائل سطح فردی

- **توجه به جایگاه و منزلت:** در نحوه مواجهه با نخبگان و فعالین فرهنگی، تکریم ظاهری و صوری، پاداش مالی و از این قبیل چندان تأثیر گذار نیست. چرا که خود این افراد نخبه موارد ذکر شده را بدست خواهند آورد. مسئله مهم این است که باید جایگاه و منزلت نخبه و فعال فرهنگی رعایت شود. (از منظر اجتماعی و اخلاقی) همچنین باید فرصت‌های رشد و شکوفایی برای این افراد فراهم گردد تا ایشان بتوانند بیش از قبل استعدادهای خود را در رشد و ارتقا فرهنگ جامعه بروز دهند. اصلی‌ترین نیاز فعالین و تشکل‌های فرهنگی (به ویژه نخبگان فرهنگی) در میدان دادن به آن‌ها جهت نشان دادن توانایی‌ها و فعالیت‌هایشان می‌باشد.
- **توجه به خود شکوفایی:** بحث خودشکوفایی نیز از مسائل مهم در شبکه‌سازی است. مثلاً اگر یک شبکه نتواند مسیر خودشکوفایی را برای اعضای خود فراهم کند، نیروهای نخبه ریزش پیدا می‌کنند. نیرویی که توانمند است و احساس کند شبکه برایش کوچک است هر چند علاقه داشته باشد، خودش را اسیر و بند شبکه نخواهد کرد. مثلاً در برخی از مساجد برای سال‌های سال افراد خاصی که برجستگی مشخصی ندارند در هیئت امناء عضو هستند و به کس دیگری هم اجازه ورود نمی‌دهند. در حالی که مسجد می‌تواند بهترین و توانمندترین شبکه فرهنگی باشد و از سرمایه اجتماعی بالایی برخوردار است. البته خود سازماندهی وقتی مفید است که دارای جهت‌دهی صحیحی باشد و همان رهبر یا سردار در شبکه بتواند مسیر خلاقیت را شکل بدهد. (مدل نوآوری شومپتر)
- **عدم ایجاد توقع:** حمایت از فعالین و تشکل‌های فرهنگی در صورتی که به معنی متوقع کردن آن‌ها باشد (آن‌طور که در بنیاد ملی نخبگان نسبت به استعدادهای کشور عمل می‌شود) غلط است و باید ارائه خدمات و مزایا با توقع از ایشان برای حصول یک نتیجه قابل قبول همراه بشود. یعنی حمایت باید صرفاً به صورت زمینه‌سازی

(مساوی برای همه افراد) برای کار در عرصه نیازهای واقعی جامعه باشد.^۱ باید عرصه حمایت‌ها به سمت تشکل‌ها و فعالینی که در عرصه رقابت مساوی با دیگران در زمینه دستاوردهای بهتر و مفیدتر برای جامعه موفق‌ترند هدایت گردد و نکته مهم این است که در کنار ساختار تشویق باید حتماً ساختار محرومیت نیز برای کسانی که عملکرد خوبی ندارند وجود داشته باشد. امتیاز در هر جامعه‌ای حتماً اثر دارد. اما اگر این امتیاز عمومی بشود به ضد امتیاز تبدیل می‌شود.^۲ توقع ایجاد شده در اعضای شبکه نباید غیرواقعی باشد. عملاً بهتر است هیچ توقعی در اعضای شبکه ایجاد نشود. چون شبکه است و کسی بجای بقیه فکر نکرده؛ خود جمع اند که باید بگویند این دور هم جمع شدن و شبکه شدن چه کارکردی داشته باشد. ستاد شبکه باید توجه داشته باشد که مخصوصاً در ابتدای کار سطح توقعات اعضای شبکه را پایین نگه دارد، چرا که رضایت از تفاوت سطح انتظارات اعضا از شبکه با واقعیت شکل می‌گیرد و بالا رفتن توقع از شبکه به ویژه در اوایل فعالیت شبکه منجر به نارضایتی از کارکردهای شبکه در ادامه خواهد بود.

○ **واقع گرایی:** برای پیشرفت کشور به فعالین فرهنگی و تشکل‌هایی نیاز است که فعالیت‌هایشان مبتنی بر نیازهای واقعی و عینی جامعه باشد؛ یعنی در یک دنیای نظری و غیر ملموس نباشد. فعال فرهنگی هنگامی می‌توان مفید باشد که در جهان واقع باشد لذا در ارزیابی عملکرد تشکل‌ها و فعالین فرهنگی این شاخص همراه با سخت کوشی از اهمیت بالایی برخوردار است.^۳

○ **تعدیل فردگرایی:** از ضعف‌های فرهنگی بسیار مهم در جامعه ما که در بین فعالین فرهنگی نیز متأسفانه به طور چشمگیر مشاهده می‌شود، فردگرایی است یعنی افراد تمایل زیادی دارند تا تنها کار کنند و صبر و مدارای کافی برای کار جمعی را ندارند. از طرفی جهش‌های بزرگ و جریان سازی فرهنگی نمی‌تواند جز با یک عزم جمعی شکل بگیرد، لذا در همه شئون شبکه بایستی چه در شعارها چه در نحوه طراحی ساختار و چه در عوامل ارتقاء افراد، ملاک کار گروهی مدنظر قرار گیرد و به عنوان یک اصل مهم نهادینه شود. البته با ملاحظاتی که منجر به نفی آزادی افراد نشده و جنبه تحمیلی پیدا نکند.

○ **همگن بودن و رابطه تکمیل کنندگی:** بررسی‌ها این نکته را به طور تجربی به اثبات رسانده که هرگاه اعضای گروه از نظر توانایی‌ها، شبیه به هم ولی از نظر نگرش نسبت به مسائل مشخص، متفاوت بوده‌اند، خلاقیت به حد اعلای خود رسیده است. شباهت در توانایی از آن جهت مهم است که اشخاص دوست ندارند همکاری‌شان از نظر فکری تفاوت زیادی با خود آنها داشته باشند. شخص، در کنار همکاری که «کودن‌تر» یا «نابغه‌تر» باشد، راحت نیست و به این ترتیب به همکاری لطمه وارد می‌آید. در عین حال، در مورد بسیاری از ویژگی‌های

^۱ دکتر کوشکی، عضو هیات علمی دانشگاه امام صادق(ع)

^۲ دکتر حسن سبحانی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و نماینده دور هفتم مجلس شورای اسلامی

^۳ دکتر نقی زاده، استاد دانشگاه تهران

شخصیتی، مکمل بودن، مطلوب و مفید است. به عنوان مثال، شخصی که دوست دارد بر گروه تسلط داشته باشد، بهتر می‌تواند با کسانی که مایلند تحت تسلط باشند، کنار بیاید تا با کسانی که آن‌ها هم مایلند در رأس امور باشند. کسی که پرحرف است، با کسانی که دوست دارند گوش بدهند، بهتر سازگار است. دیدگاه‌های متنوع در مورد چگونگی رویکرد به یک فعالیت تحقیقی و مهارت‌های متفاوت جهت انجام آن، منجر به انجام بهتر آن می‌شود. چنانچه میان اعضای گروه، تفاوت زیادی وجود داشته باشد، همکاری لطمه می‌بیند و اگر طرز فکر آن‌ها بسیار شبیه به هم باشد، حاصل، «گروه اندیشی» خواهد بود. اثربخشی یک گروه، تابع کیفیت افراد و هماهنگی فعالیت‌های گروه است.^۱

○ **توجه به ایجاد منزلت و فرصت:** آنچه در فعال یا مجموعه نخبه فرهنگی انگیزه‌ی حضور در شبکه را ایجاد می‌کند عبارت است از: ۱) منزلت: منزلت فرد با حضور در این محمل در جامعه احراز می‌شود و به رسمیت شناخته می‌شود. ۲) فرصت ارتباط با افرادی مشابه خود و آشنا شدن با ایده‌ها و برنامه‌های این افراد که این خود بخشی از موضوع احترام و منزلت را نیز تحکیم می‌نماید. ۳) فرصت تاثیرگذاری بیشتر: همان‌طور که در تعریف فعال فرهنگی اشاره شد، مهمترین عامل متمایز کننده فعال فرهنگی تلاش در جهت تاثیرگذاری بر جامعه است. بر این اساس در صورتی که این فعالین احساس کنند، حضور در شبکه بستری برای ارتقا سطح این تاثیرگذاری است، انگیزه بیشتری جهت فعالیت در شبکه پیدا خواهند نمود. به عنوان مثال از اموری که احساس بهره‌مندی را در فعالین فرهنگی افزایش می‌دهد برگزاری جلسات منظم بحث و تبادل نظر با اشخاص حقوقی و مسئولین کشور مانند مدیران دستگاه‌های فرهنگی و اجرایی است. یک الگوی اداره در این جلسات سخن گفتن و بحث نمودن افراد در همان جلسه است و الگوی دیگری که احساس موثر بودن در بحث را در افراد بیشتری ایجاد می‌کند این است که پیش از آن جلسه‌ای بین خود افراد برقرار شود و نظرات آن‌ها گرفته شود و با جمع‌بندی مطالب یک سری عناوین مشخص در جلسه‌ی مشترک با مسوول اجرایی مربوطه به عنوان نظرات جمع مطرح گردد.^۲

○ **مشارکت جمعی:** «هر عضو شبکه ضمن بهره‌مندی معنوی و مادی از ثمرات آن باید در فرآیند تصمیم‌سازی یا تصمیم‌گیری یا اجرا و یا نظارت دارای نقشی هر چند کوچک باشد به عبارت دیگر او احساس کند در پدید آمدن شرایط موجود - قوت‌ها و ضعف‌ها - خودش هم شریک است.»^۳

○ **توجه به نخبگی اخلاقی:** انسان‌های فعال با عقل منفعت طلب و مادی هر چقدر نیز که نخبه باشند فایده و تاثیرگذاری چندانی به حال جامعه ندارند؛ لذا باید در میدان تعهد، تخصص جستجو شود. (یزکیه و یعلهم الکتاب والحکمه)؛ لذا نخبگی اخلاقی در شبکه‌های فرهنگی باید مورد توجه اصلی باشد. یکی از فعالیت‌های مفید در این

^۱ کتاب مدیریت بر مدیریت ناپذیر (مدیریت سازمان‌های تحقیقاتی)؛ آر. کی. جین و اچ. سی. ترایاندیس؛ موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

^۲ دکتر اورعی، استاد جامعه‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

^۳ دکتر حسن سبحانی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و نماینده دور هفتم مجلس شورای اسلامی

جهت این است که از ائمه و بزرگان دینی مدل‌های محسوس ایجاد کرد. زیرا یک مدل اگر قابل دسترس باشد سریع الگو می‌شود.^۱

○ **پرهیز از خط‌گرایی سیاسی:** «پرهیز از توجه به خطوط خاص سیاسی و، جا باز کردن برای سلايق متفاوت سیاسی درون جبهه انقلاب اسلامی در شبکه‌های فرهنگی بسیار ضروری است^۲ و می‌تواند باعث ارتقا سطح تاثیرگذاری این شبکه‌ها شود.»

○ **عدالت ادراکی:** یکی از اصول شبکه سازی ایجاد فرصت های جدید برای اعضاء و تقسیم عادلانه و با برنامه ریزی دقیق منافع حاصل از فعالیت‌های شبکه‌ای می باشد. تصویب ساز و کاری جهت توزیع عادلانه کمک‌ها که منجر به نارضایتی هیچ یک از اعضا نشود بسیار مهم است. این مسئله به شکل کلی تر در مواردی که نیاز به توزیع منافع (مادی یا غیر مادی) است بسیار چالش برانگیز است. توجه بیش از اندازه به نیازهای بخشی از اعضا و بی توجهی به سایرین ممکن است بروز تعارض های شدید را در شبکه در پی داشته باشد. در برنامه‌ریزی و انتخاب اقدامات اجرایی نیز نباید به شکلی عمل شود که برخی از اعضا احساس کنند نیازهای آن‌ها نادیده گرفته می‌شود. به اعتقاد یکی از مؤسسين شبکه‌های مورد مطالعه «مؤسسين و مديران شبکه باید آخرین افرادی باشند که از کمک‌ها و منافع شبکه استفاده می‌کنند تا شبهه‌ای در وجود تبعیض در اعضا به وجود نیاید».

تجربه یکی از شبکه‌های فعال در کشور: در یک مورد شبکه موفق به جذب بودجه ای از یکی از مراکز دولتی شد که تصمیم گرفته شد از بودجه در جهت کمک به تشکل‌های عضو استفاده شود. در توزیع کمک‌ها سعی شده است به نحوی عمل شود که اعضای تازه وارد نسبت به اعضای هیئت مدیره و قوی‌ترها احساس تبعیض در توزیع کمک‌ها را احساس نکنند. به گفته دبیر شبکه یکی از مشکلات جدی پیدا کردن مکانیزم و ساز و کار استاندارد است که در توزیع کمک‌ها اعضا احساس وجود تبعیض ننمایند. در این مورد در بحث جذب کمک مالی در ابتدا به شکلی عمل شد که ممکن بود در اعضا احساس تبعیض را ایجاد کند، که در نهایت با مدیریت صحیح این مشکل حل شد. در توزیع کمک‌های جذب شده، تصویب ساز و کاری جهت توزیع عادلانه کمک‌ها که منجر به نارضایتی هیچ یک از اعضا نشود بسیار مشکل بوده است. این مسئله به شکل کلی تر در مواردی که نیاز به توزیع منافع است در هر شبکه ای ممکن است رخ دهد.

^۱ حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر سید مسعود معصومی، استاد و محقق و پژوهشگر حوزه و دانشگاه، عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)

^۲ مهندس جلیل معماریانی؛ استاد دانشگاه امام رضا (ع) و مدیر مؤسسه کتاب پردازان

۲,۱. مسائل سطح تیم و گروه

- **تحمل اختلاف نظر :** در نحوه برخورد با اعضا و هسته‌ها در شبکه روا دانستن اختلاف نظر، شایان تأکید خاص است. در بسیاری از شبکه‌ها و مجموعه‌های فرهنگی و غیرفرهنگی هنگام اخذ تصمیم‌های مهم در جستجوی کسانی بر می‌آیند که موافق باشند و از مخالفان دوری می‌جویند. نتیجه این گرایش‌ها، گروه‌اندیشی و اشتباه‌های بزرگ دیگر است باید اندیشه‌های نوینی را به گروه وارد کرد و این، یعنی تحمل مخالفان و موی دماغ‌ها. حتی بهتر است پس از تثبیت اولیه شبکه یک آدم مخالف خون را به کار گرفت تا طرح‌ها را ساقط و پیش‌نویس تصمیمات را رد نماید و درباره فجایی که ممکن است یک شیوه عمل خاص به بار آورد، هشدار دهد.
- **جلوگیری از بیماری عقل کل :** یکی از آفات شبکه‌هایی که دارای سرمایه اجتماعی بالایی می‌باشند، بیماری عقل کل می‌باشد. بیماری «عقل کل» را چنین تعریف کرده‌اند: گرایش یک گروه و شبکه پایدار به این باور که صاحب دانشی انحصاری در حوزه کاری خویش است و در نتیجه هر ایده خارج از گروه را رد می‌کند. همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، ارتباط با جامعه گسترده نخبگان و صاحب نظران فرهنگی، دیگر نخبگان خارج از شبکه، برای یک فرآیند موفق و اثربخش تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، اهمیتی حیاتی دارد. الگوهای ارتباط و نیاز به ارتباط با گروه‌های بیرونی، بسته به نوع شبکه، متفاوت است. هنگامی که هسته‌های عضو یک شبکه به بیماری «عقل کل» مبتلا شوند، عملکرد کلی صدمه می‌بیند. برای تضمین بهره‌وری و اثربخشی شبکه، باید استراتژی‌های مناسبی جهت حذف و غلبه بر این بیماری تدوین کرد. محور اصلی این استراتژی، به مفهوم کلی، باید جلوگیری از بسنده کردن به وضع موجود در بین اعضای گروه باشد، یعنی یافتن راه‌هایی برای رهایی گروه‌ها از سکون و نیرو بخشیدن به آن‌ها در درون شبکه.
- **عدم دریافت اطلاعات بیرونی :** وقتی از همکاری اعضای یک شبکه زمانی می‌گذرد، به طور طبیعی یک گروه پایدار و منسجم شکل می‌گیرد. افراد گروه می‌کوشند تا محیط کار خود را به گونه‌ای سامان بخشند که میزان تنش و ناپایداری کاهش یابد. پس از آن اعضای گروه می‌توانند با یکدیگر به راحتی کار کنند و از طریق کاهش میزان ارتباط با جامعه بیرون، خود را از منابع اطلاعات تخصصی و تأثیرات خارجی جدا سازند. شایان توجه است که تنها کاهش میزان ارتباط نیست که عملکرد را تضعیف می‌کند، بلکه آنچه مشکل ساز است، گرایش گروه به نادیده گرفتن و جدایی روزافزون از منابع اطلاعات و ایده‌های خارج از گروه می‌باشد.

۲,۲. مسائل سطح شبکه

- برخی تمهیدات رفتاری و ساختاری که جهت پایداری و تأثیرگذاری شبکه بسیار مهم است به شرح زیر می‌باشد:
- **جلوگیری از گروه‌گرایی :** در شبکه می‌بایست تلاش شود تا اصالت به هسته‌ها داده نشود. ستاد و رهبر شبکه می‌بایست تلاش نمایند تا گروه‌سازی و گروه‌بازی (گروه من، گروه تو) در شبکه راه نیفتد. برجسته شدن گروه‌ها

در مقابل شبکه و آرمان متعالی آن یک آفت بزرگ است. مرز بندی گروه‌ها، تفکیک کارها باید تضعیف شدن شبکه می‌گردد. این امر همچنین باعث می‌شود تا گروه‌ها برای کسب امتیاز بیشتر و حوزه کاری وسیع‌تر با هم رقابت کنند. یک راه برای این مسئله سیال بودن نیروهاست. یعنی بنا به نیاز در شبکه جابجا شوند. ستاد باید شبکه را رصد کند تا کسی بیکار نماند و از طرفی افراد و هسته‌ها را به هم لینک دهد. حد ایده آل این است که هیچ نیرویی در هیچ گروهی رسوب نکند (ساختار ماتریسی در مدیریت). یعنی یک سری مخزن نیروی متخصص داریم که باید از تخصصشان بنا به نیاز در پروژه‌های تعریف شده استفاده شود.

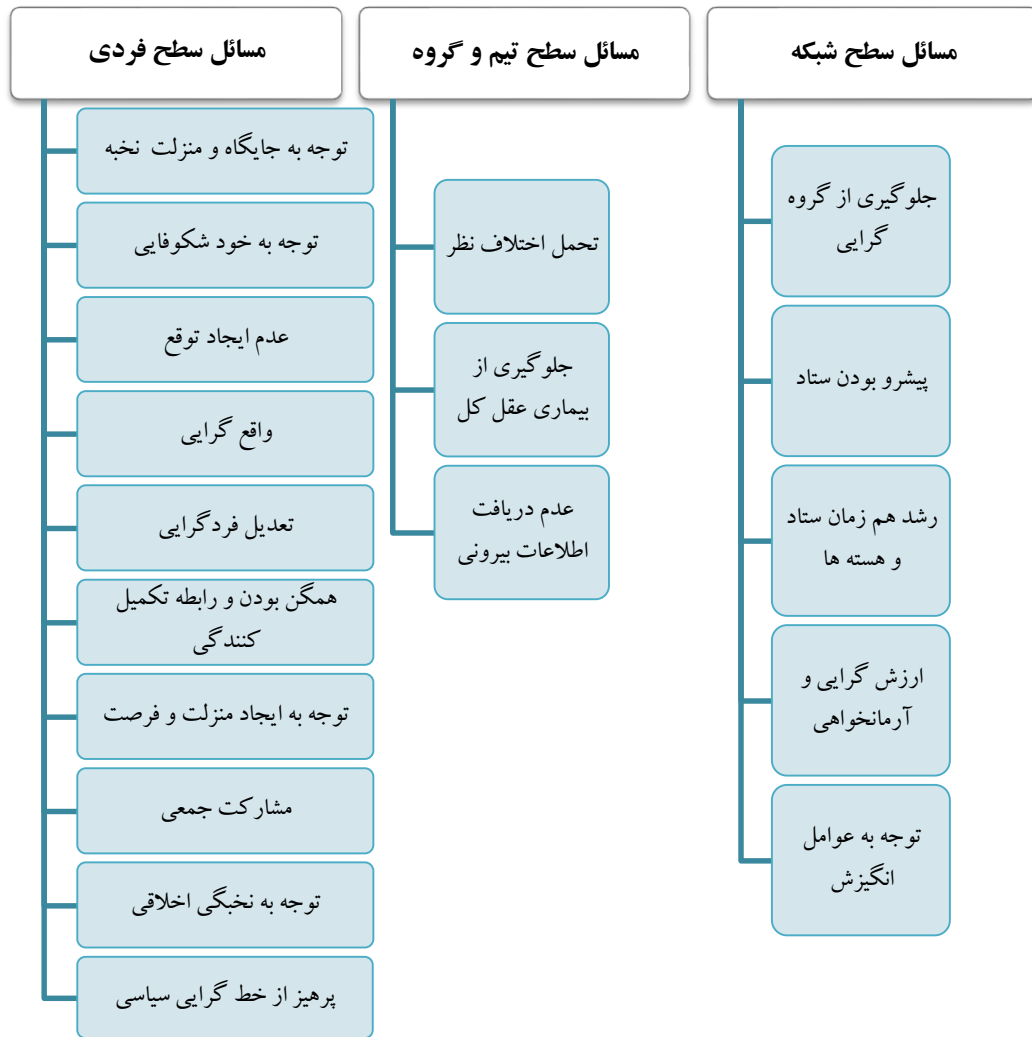
○ **پیشرو بودن ستاد :** ستاد باید فعال‌تر و پیش رو تر از هسته‌ها باشد. به تدریج که کار پیش می‌رود رقابتی بین گروه‌های قوی‌تر و ستاد شبکه پیش می‌آید و گروه‌های قوی تمایل به استقلال پیدا می‌کنند. این امر به ضعیف بودن ستاد بر می‌گردد؛ لذا ستاد بایستی به کار خودش عمق بدهد (با افزایش نیروها، انجام پروژه‌های مستقل، انجام کارهای محتوایی به جای کار اجرایی و جهت‌گیری به سمت تولید کردن). از این رو به تدریج ستاد باید کارهایی را که روتین شده‌اند را به هسته‌های قبلی و یا هسته‌های جدیدی که برای این امر ایجاد نموده بسپرد و خودش به دنبال ایجاد جبهه‌های جدیدی در شبکه باشد و در نتیجه یک قدم از هسته‌های شبکه جلوتر باشد.

○ **رشد هم زمان ستاد و هسته‌ها :** هم ستاد و هم رهبر باید خودشان رشد کنند و هم به هسته‌ها اجازه بدهند تا رشد کنند. رهبر و ستاد باید به هسته‌ها اجازه دهد تا سعی و خطا کنند. ستاد و رهبر نباید وارد جزئیات شوند چون باعث اختلاف بین ستاد و هسته‌ها می‌شود. نمونه این جزئیاتی که ستاد نباید زیاد در آن دخالت کند ارتباطات بیرونی گروه‌ها است.

○ **ارزش گرایی و آرمان‌خواهی :** باید به سمتی رفت که ارزش‌هایی در شبکه ایجاد شود و هر هسته خودش را ملزم به اجرای آن بداند و در نتیجه نیازی به اعمال بیرونی برای حفظ چهارچوب ارزشی شبکه نخواهد بود و این به حداقل می‌رسد. نکته‌ای که در اینجا وجود دارد این است که هسته‌ها ضعف‌های مدیریتی را از سوی رهبر و ستاد شبکه تحمل می‌کنند ولی ضعف‌های ارزشی و ملاحظه‌کاری‌های بی‌جا را بر نمی‌تابند.

○ **توجه به عوامل انگیزش :** برای اینکه هسته‌ها تمایل به ادامه همکاری با شبکه داشته باشند باید رضایت و سلسله مراتب انگیزش را در آن‌ها لحاظ نمود. سلسله مراتب انگیزشی را چنین می‌توان نام برد: امور مالی (حقوق)، ریاست طلبی، جایگاه و ارزش اجتماعی، خود شکوفایی (مثلاً دادن اعتماد به نفس به هسته‌ها)؛ لذا باید نیروهایمان از جنسی باشند که با جایگاه و ارزش اجتماعی و خود شکوفایی ارضا شوند و نه امور مالی. یکی از تمهیداتی که در این زمینه وجود دارد، این است که در ابتدای کار شبکه بگذاریم محصول و خروجی‌های شبکه به نام نیرو و هسته تمام شود و نه فقط شبکه.

تصویر ۱۰ - نمودار مسائل رفتاری و روانشناسی در توسعه شبکه نخبگان فرهنگی



فصل ۷

برنامه ریزی راهبردی در شبکه‌های فرهنگی

۱. تهیه طرح و برنامه راهبردی شبکه

جهت اجرای موفق آمیز طرح‌های شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ مؤسسين و ستاد اوليه شبکه نیازمند تهیه یک برنامه نظام‌مند اوليه از طریق پژوهش در زمینه‌ها و بسترهای آن شبکه می‌باشند که می‌توان آن را برنامه راهبردی شبکه نامید.

مهمترین اهداف یک برنامه راهبردی شبکه به شرح زیر است:

- درک محیط اجتماعی فرهنگی و اقتصادی شبکه
- تبیین آرمان‌ها و چشم‌انداز فعلی اعضا
- تعیین مؤثرترین نقاط برای مداخله
- ارائه خط‌مبنایی برای نظارت و ارزیابی‌های آتی
- ایجاد اعتماد اوليه در میان اعضای شبکه

با استفاده از یافته‌های برنامه راهبردی هر شبکه و همکاری نزدیک با اعضا شبکه می‌توان چشم‌انداز شبکه و استراتژی دستیابی به آن را ارائه داد. همین‌طور می‌توان برنامه عملی را برای شبکه را تهیه و تنظیم نمود. مطالعات نگارنده بر روی شبکه‌های فرهنگی موجود نشان می‌دهد که مهم‌ترین آسیبی که در شبکه‌های موجود در حوزه فرهنگ کشور وجود دارد، عدم وجود چشم‌انداز و اهداف مشترک بین اعضا شبکه است. عمده این شبکه‌ها بر مبنای دغدغه‌های مشترک و آرمان‌های مشترک شکل می‌گیرند، اما عدم وجود چشم‌انداز و هدف مشترک رشد و توسعه شبکه را با چالش مواجه می‌کند.

باید یادآوری کرد که یک شبکه (به ویژه شبکه‌ای که هنوز در مراحل ابتدایی شکل‌گیری است) محیطی بسیار پیچیده است، که ممکن است متشکل از هسته‌های مختلفی باشد که از لحاظ ساختاری بسیار متفاوتند. از این گذشته، تعارضات کم‌رنگ و تضاد منافع که ممکن است بین اعضا موجود باشد، باعث می‌شود ناظران بیرونی نتوانند سریعاً تصویری منسجم از شبکه دریافت دارند و با اطلاعات متناقضی روبرو باشند. از این رو لازم است رهبری ستاد به عهده افرادی مسلط به حوزه مربوطه و آشنا به روابط درونی بین هسته‌ها باشد.

از این رو و طبیعتاً مطالعه و برنامه‌ریزی دقیق توسط ستاد شبکه نیازمند تعاملات فراوان و مکرر با اعضای است که مشغول فعالیت‌های خود می‌باشند و ممکن است تمایل زیادی به در میان گذاشتن نظرات و ارائه اطلاعات خود به دیگران ندارند. اگر این امر به خوبی محقق گردد، برنامه راهبردی شبکه می‌تواند پرده از وابستگی‌ها و نیازمندی‌هایی بردارد که شاید قبلاً هرگز مورد توجه خود اعضای شبکه قرار نگرفته باشند. از این لحاظ داشتن دید سیستمی و شبکه‌ای و نگاه کلی به حوزه مربوطه (به جای داشتن نگاه بنگاهی و بخشی) نقش مهمی در انجام یک مطالعه موثر و منسجم دارد.

در مرحله برنامه‌ریزی یکی از ابزارهای اصلی ستاد شبکه گفتگو و مصاحبه با ذینفعان شبکه است. در هنگام مصاحبه با نمایندگان هسته‌ها و اعضای شبکه نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- در مصاحبه باید به اطلاعات کیفی توجه داشت، تلاش برای جمع‌آوری اطلاعات دقیق کمی، مصاحبه‌گر را از هدف دور و مصاحبه‌شونده را از مصاحبه خسته می‌کند.
- اطلاعات باید حول مسائل و مشکلات اصلی و فعالیت‌های شبکه مربوطه بوده و به نوعی در فرآیند ارتباط به دغدغه‌های افراد و هسته‌ها توجه شود.
- پرسش‌ها به عنوان «معیار» (شاخص) یا خطوط تحقیقی محسوب می‌شوند که بایستی به طور دقیق‌تر دنبال شوند.
- در ابتدای هر مصاحبه مناسب است در صورتی که تشکل مربوطه دارای مکان مشخصی است، گروه مجری برنامه‌ریزی از مکان مورد نظر هم بازدید کند و مصاحبه نیز در همان جا صورت گیرد. فرآیند مصاحبه در مطالعه شبکه یک فرآیند غیررسمی و دوستانه می‌بایست باشد و نباید فرآیندی رسمی و خشک باشد.

ساختار تشکیلاتی در شبکه‌های شکل یافته به خوبی قابل تشخیص و تحلیل است. در ساختار تشکیلاتی یک شبکه توسعه یافته چارچوب‌های نهادینه شده‌ای وجود دارند که نیازها و علقه‌ها و تقاضاهای هسته‌های شبکه را نمایندگی می‌کنند و چالش‌های کلی آن را شناسایی، اولویت بندی و نشانه گذاری می‌کنند.

هر شبکه ممکن است علاوه بر اعضا و تشکل‌های اصلی، ارائه‌کنندگان خدمات تخصصی مختلفی را نیز در داخل خود داشته باشد که دارای ارتباطات نزدیکی با اعضای شبکه باشند. این روابط نهادی همیشه به طور کاملاً رسمی نیست. ممکن است ارتباطات غیر رسمی مستحکمی بین گروهی از اعضا وجود داشته باشد. بنابراین توسعه و کارکرد شبکه تا حد زیادی بستگی به قوت ارتباطات بین ذینفعان شبکه دارد که یاد گرفته‌اند برای مواجهه با مشکلات و فرصت‌ها به طور مؤثری با هم ارتباط داشته باشند؛ اما در شبکه‌های توسعه نیافته این ساختارها ضعیف است یا اصلاً وجود ندارد. در خلال مصاحبه‌های میدانی و پس از ارزیابی و تبادل نظرات میان تشکل‌ها و فعالین مرتبط با شبکه، گروه باید توجه خاصی به تشخیص این امر معطوف دارد که آیا ساختاری وجود دارد که بتوان تشکیلات قابل تعریف را (از قبیل نهادهای درون شبکه برای واکنشی مشترک در برابر چالش‌ها) بر آن بنا نهاد؟ در صورت نبود چنین امکاناتی، مطالعه شبکه باید مشخص کند که چه نوع نظام تشکیلاتی برای شبکه مناسب است و آیا از حمایت اعضای عمده و اصلی برخوردار خواهد بود، و به چه منابعی نیاز دارد.

ستاد شبکه می‌بایست پس از انجام مراحل مختلف جمع‌آوری اطلاعات، یک گزارش کلی در مورد شبکه با ساختار زیر تهیه می‌کند:

- الف: فرصت‌های توسعه شبکه (موقعیت توسعه): (۱) شرح مختصری از مخاطبان بالقوه شبکه و محصولات یا خدمات احتمالی شبکه و روند‌های ملی و جهانی آن حوزه فرهنگی خاص (۲) شرح مختصری از دست کم یک شبکه معیار.

- ب: تشریح شبکه: شرح مختصری از کل شبکه، موقعیت، مخاطبان، تعداد و اندازه هسته‌ها، نیروی انسانی درگیر و غیره. این خلاصه می‌تواند نقشه شبکه را نیز شامل شود که روابط هسته‌های اصلی شبکه را با یکدیگر و با سایر ذینفعان نشان می‌دهد.
 - ج: نوع و مؤلفه های محصول یا خدمت یا فعالیت: تحلیل و بررسی اجزاء فعالیت شبکه (تحلیل زنجیره ارزش آفرینی در محصول یا خدمت یا فعالیت مورد نظر)، مخاطبین و رقبا (به ویژه جریان‌های معاند داخلی و بین‌المللی موجود در آن حوزه فرهنگی).
 - د: کارکرد شبکه: تحلیل و بررسی پیشرفت و وضعیت حوزه اصلی فعالیت شبکه در سال‌های اخیر. شناخت توانایی‌های شبکه برای رشد، رقابت و نوآوری باید مورد توجه قرار گیرد. این قسمت توانایی شبکه و اعضای آن برای ارتقای کیفی و کمی فعالیت فرهنگی خود را نشان می‌دهد.
 - ه: سازمان شبکه: نشان می‌دهد که شبکه (به صورت غیر رسمی) چگونه سازمان یافته و به خصوص بر ویژگی‌هایی تأکید می‌کند که می‌توانند رشد کیفی فعالیت‌ها و نوآوری در شبکه را شرح دهند. موارد ذیل دارای اهمیت خاصی هستند: استراتژی‌ها، سازماندهی و قابلیت‌های عناصر اصلی و نخبگان برتر و هسته‌های توانمندتر و باسابقه تر هر شبکه و روابط آن‌ها اعم از رقابت و همکاری. سازمان‌یافتگی نظام فعالیت فرهنگی، روابط میان هسته‌های اصلی. شرح نظام پشتیبانی (دولت، نهادهای فرهنگی آن، سازمان‌های مذهبی و مساجد و ...).
 - و: سرمایه اجتماعی فعال: میزان ارتباطات بین اعضای شبکه، میزان نهادینه بودن آن، به خصوص با توجه به توانایی هسته‌ها و انسجام آن‌ها در پاسخ به مشکلات و استفاده از فرصت‌های جدید با اتخاذ استراتژی‌ها و انجام فعالیت‌های مشترک جهت ارتقای سازماندهی فعالیت‌های فرهنگی مربوطه در این بخش می‌بایست ذکر شود.
- شناخت حاصله را می‌توان در جدولی خلاصه کرد و نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت‌های شبکه را نشان داد. این کار تجزیه و تحلیل SWOT نام دارد.

جدول ۴ - نمونه تحلیل SWOT نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در شبکه

خارجی		داخلی		
تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	ضعف (W)	قوت (S)	
				سرمایه اجتماعی
				آموزش
				مالی
				اعتقادی

				محیط فعالیت
				تشکیلاتی

طبق مطالب ذکر شده، برنامه راهبردی باید با موارد زیر خاتمه یابد:

- ز: چشم‌انداز، استراتژی و پیشنهادات کاری مشخص و عملیاتی: باید توجه داشت فرآیند شناخت و برنامه ریزی، «پنجره ای» رو به آینده گشوده، فعالین و هسته‌های موجود در حوزه کاری شبکه را تشویق به فعالیت بیشتر می‌نماید. برنامه عمل پیشنهادی (شامل تعداد زیاد و یا نمونه ای از فعالیت‌ها) را می‌توان بر اساس SWOT و فرصت‌های قابل دستیابی، طبق نظر ستاد و با مشارکت فعالین تهیه نمود.

از الزامات برنامه ریزی برای یک شبکه توسط مؤسسين یا ستاد اولیه شبکه «باز بودن» آن است. ضمن این که مطالعه باید با مشارکت فعال اعضای موجود و بالقوه شبکه انجام شود، در انتهای تدوین برنامه نیز با توجه به نگرش ایجاد شده و استراتژی‌های پیشنهادی، باید این شناخت توسط آن‌ها تأیید شود و نظرات تشکلی‌ها و فعالین عضو شبکه نیز باید در مطالعه و برنامه ریزی شبکه گنجانده شوند. باید توجه داشت تدوین برنامه راهبردی یک شبکه فعالیتی تئوریک نیست. توجه عمده آن به مسائل حساس به عنوان مبنای استراتژی و یک برنامه عمل قابل اجرا معطوف است و اهمیت نقش ستاد شبکه نیز در همین نکته است.

تدوین برنامه راهبردی فرصتی بزرگ برای مؤسسين یا ستاد شبکه (و تیم مطالعه کننده) است تا اعتماد هسته‌ها را به دست آورد. هدف در این مرحله، ایجاد احساس راحتی در فعالین و هسته‌ها است تا بتواند موضوعات اصلی را درک کند.

مهم‌ترین اهداف ایجاد یک شبکه در حوزه فرهنگ را می‌توان به شرح زیر دانست:

- ایجاد و توسعه یک چشم‌انداز (vision) جمعی (مشارکتی) برای آینده با حفظ روحیه انقلابی و آرمان‌خواهانه
- تقویت ظرفیت برای عمل بر مبنای چشم‌انداز مذکور

برای رسیدن به این دو هدف، فعالیت‌های اصلی زیر می‌بایست در شبکه صورت پذیرد:

- تقویت پیوندهای درون شبکه. این رابطه شامل ارتباطات بین خود هسته‌های یک شبکه و همچنین رابطه بین هسته‌ها و مسوولین دولتی، مؤسسات حمایتی (پشتیبانی)، مساجد، دانشگاه‌ها و ... می‌شود.
- کمک به اعضا در حصول به یک چشم‌انداز مشترک برای کل شبکه.
- کمک به اعضا برای هماهنگ کردن فعالیت‌هایشان و اشتراک در منافع و اهداف در راستای چشم‌انداز مشترک برای کل شبکه.

- تلاش در جهت ایجاد یک چارچوب خودکار و خودگردان (که به پویایی و تغییر در شبکه تداوم می‌بخشد) از طریق یک فرآیند مرحله به مرحله.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در شبکه بین المللی کاریتاس: شبکه کاریتاس که شبکه‌ای بین المللی از کلیساهای کاتولیک است برنامه‌ریزی راهبردی را از الزامات بخش‌های مختلف خود نموده‌است و جهت انعطاف پذیری بیشتر سطوحی را برای این نوع از برنامه‌ریزی تعیین نموده است اگر یک سازمان زیر مجموعه کاریتاس، قادر نباشد که فرآیند برنامه ریزی گسترده ای را هدایت نماید، باید حداقل یک کارگاه را برای تعیین دورنما، برنامه کلی، اهداف و زمینه های کاری اش سازمان دهی نماید. گزارش خلاصه ای از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، به مجموعه اجازه می‌دهد که از برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت و عملیات‌های مدیریتی آگاه شوند.

جدول ۵- جدول سطوح برنامه ریزی استراتژیک در شبکه کاریتاس

وسیع	متوسط	مختصر	
شش ماه تا یک سال و بیشتر	یک تا سه ماه	یک یا دو روزه	بازه زمانی
گروه گسترده ای از افراد (شامل کارمندان، شرکای داخلی و خارجی، نماینده کمیسیون صلح و قضایی، اعضای کاریتاس، ...)	معمولاً تنها کارمندان و شرکای داخلی و برخی از شرکای خارجی اصلی مجموعه	معمولاً تنها کارمندان و شرکای داخلی مجموعه	افراد درگیر
حداقل داده‌ها از شرکا و داده های عینی درباره محیط عملیاتی	تا حدی	کم یا ناچیز	عمق تحلیل/اطلاعات جدید که جمع آوری شده
توافق کارمندان درباره شناسایی و ارزش‌ها، دور نماها، برنامه کلی، اهداف، زمینه های برنامه ای، تقدم مدیریتی-عملیاتی راهنمایی کارمندان برای توسعه طرح‌های عملیاتی سالیانه با جزئیات فهم عالی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها بحث عمیق از انتخاب استراتژی راهنمایی کارمندان برای توسعه طرح‌های عملیاتی سالیانه به طور جزئی	توافق کارمندان درباره شناسایی و ارزش‌ها، دور نماها، برنامه کلی، اهداف، زمینه های برنامه ای، تقدم مدیریتی-عملیاتی جفت و جور شدن برنامه و اهداف عملیاتی - مدیریتی فهم بهتر نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها بحث از انتخاب استراتژی راهنمایی کارمندان برای توسعه طرح‌های عملیاتی سالیانه به طور جزئی	توافق کارمندان درباره شناسایی و ارزش‌ها، دور نماها، برنامه کلی، اهداف، زمینه های برنامه ای، تقدم مدیریتی-عملیاتی راهنمایی کارمندان برای توسعه طرح‌های عملیاتی سالیانه با جزئی	برآیندهای خروجی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

۲. تدوین چشم‌انداز و استراتژی در شبکه

هدف از توسعه شبکه های فرهنگی، تقویت و ارتقا کمی و کیفی سطح فعالیت های فرهنگی انقلابی در کشور از طریق همسو کردن فعالیت های موجود می باشد. این همسوسازی مستلزم ایجاد تصویری مشترک از هدف غایی و جایگاه آینده فعالیت های اعضای شبکه می باشد که آن را می توان چشم انداز مشترک شبکه نامید.

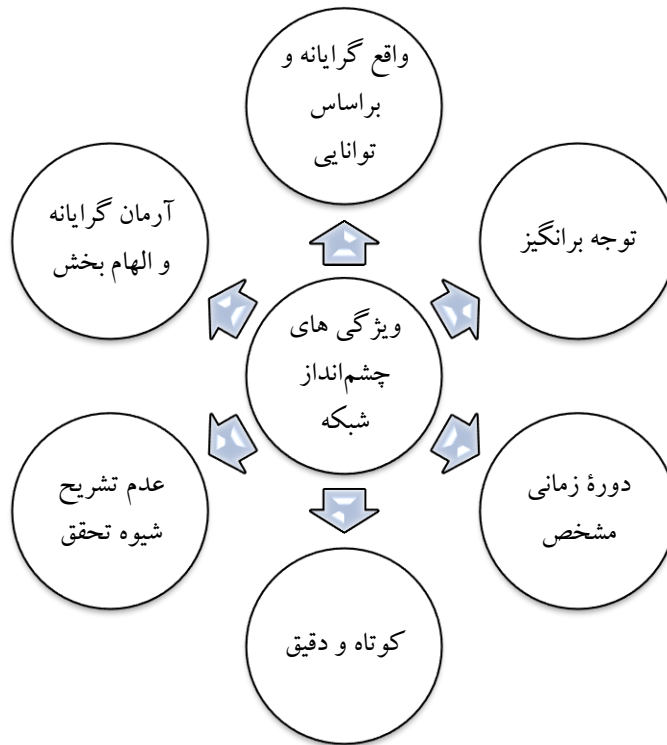
ایجاد چشم انداز مشترک، فرآیندی است که در آن بیانیه چشم انداز و اهداف بلند مدت برای ایجاد هم افزایی تعیین می شود. چشم انداز نشان می دهد که شبکه در حوزه فرهنگی فعالیت خود طی ۵ تا ۱۰ سال در چه موقعیتی قرار خواهد گرفت. به منظور به تصویر کشیدن آینده شبکه، از توانایی اصلی و مزیت رقابتی آن برای پیشرفت استفاده می شود و طرح و نقشه گسترده ای به تمامی ذینفعان شبکه جهت رسیدن به این چشم انداز ارائه می گردد.

تحقق چشم انداز شبکه، نیازمند تلاشی منسجم از طرف همه اعضای شبکه است. از دیدگاه عملی، دستیابی به چشم انداز شبکه در صورتی ممکن است که همه ویژگی های ذکر شده در آن چشم انداز محقق شده باشد. در هر حال، از آنجا که یکی از کاربردهای مهم این چشم انداز، الهام بخشی به اعضای شبکه است، تحقق پذیری آن بایستی از نظر اعضای شبکه ارزیابی شود. به این دلیل، تدوین و تبیین چشم انداز می بایست با مشارکت اعضا صورت گیرد.

ویژگی های یک بیانیه چشم انداز مناسب شبکه از قرار زیر است:

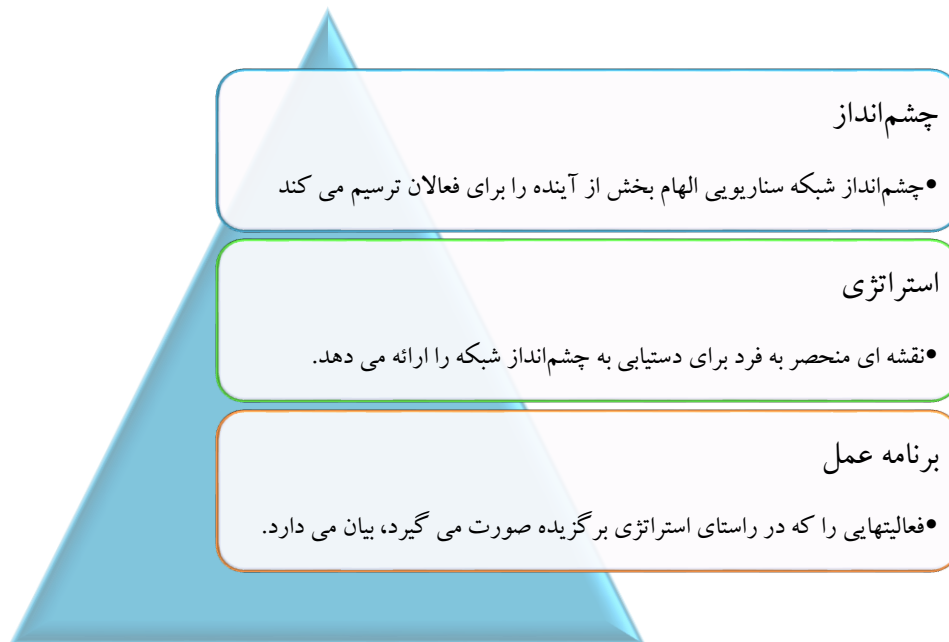
- ۱) واقع گرایانه و بر اساس توانایی های مجموع اعضای شبکه
- ۲) توجه برانگیز برای جلب توجه اکثریت مطلق اعضا شبکه
- ۳) دوره زمانی محدود، معمولاً ۵ تا ۱۰ سال
- ۴) کوتاه و دقیق
- ۵) عدم تشریح شیوه تحقق این چشم انداز (این مورد بایستی در استراتژی و برنامه عمل تشریح گردد)
- ۶) برآوردی آرمان گرایانه و الهام بخش از چشم اندازهای اعضا

تصویر ۱۱ - نمودار ویژگی‌های چشم‌انداز شبکه ای از نخبگان فرهنگی



به طور خلاصه می‌توان گفت «چشم‌انداز شبکه سناریویی الهام بخش از آینده را برای فعالان ترسیم می‌کند. تحقق این چشم‌انداز مستلزم تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عمل متناسب با چشم‌انداز در دوره‌های زمانی مختلف است. استراتژی شبکه نقشه‌ای منحصر به فرد برای دستیابی به چشم‌انداز شبکه را ارائه می‌دهد. برنامه عمل شبکه نیز فعالیت‌هایی را که در راستای استراتژی برگزیده صورت می‌گیرد، بیان می‌دارد».

تصویر ۱۲ - نمودار رابطه اجزای اصلی برنامه راهبردی شبکه



پنج مرحله مهم در فرآیند تدوین چشم‌انداز و استراتژی شبکه وجود دارد که ستاد شبکه می‌بایست به آن‌ها توجه داشته باشد.

- مرحله ۱: شناخت دقیق اعضای شبکه و نیازهای واقعی آن‌ها

ستاد شبکه جهت طی فرآیند صحیح تدوین چشم‌انداز و استراتژی می‌بایست به شکل عمیق و دقیق با نیازهای اصلی (که بعضاً با نیازهای اعلامی اعضا متفاوتند) آشنا باشد. ستاد شبکه همچنین می‌بایست توجه خاصی نیز به اهداف هر عضو، میزان تعارضات اعضا با هم و نیازها و چشم‌انداز نخبه‌ترین و کلیدی‌ترین اعضای شبکه که برای سایرین الهام‌بخشند، داشته باشد.

- مرحله ۲: تدوین پیش‌نویس بیانیه چشم‌انداز

ستاد شبکه می‌بایست بر اساس شناخت به دست آمده در مرحله اول و از طریق تعامل با ذینفعان یک پیش‌نویس از چشم‌انداز، اهداف بلند مدت و استراتژی‌های شبکه تدوین کند تا مبنایی برای بحث بین اعضا و هسته‌های مختلف شبکه باشد و بتوان آن را به عنوان مرجعی در تعاملات و مباحثات شبکه به کار برد. در طی جلسات بحث و بررسی و تدوین نهایی که شامل گروهی متعادل از اعضا و هسته‌های موثر و فعال شبکه است چشم‌انداز تغییر خواهد نمود.

- مرحله ۳: ایجاد و ترغیب، بحث و گفتگو میان هسته‌ها و اعضای اصلی شبکه

ستاد شبکه باید مناظرات و مباحثاتی در مورد بیانیه چشم‌انداز صورت دهد و در عین حال، به ویژه افراد نخبه‌تر و ایده‌پرداز را در این امر دخیل کند. یک کارگاه آموزشی (یا گردهمایی مشابه) ابزار مفیدی برای ارائه پیش‌نویس چشم‌انداز و ارائه دورنمایی از آینده توسط رهبران و متخصصان است. چنین برنامه‌ای اطلاعات ضروری را در اختیار اعضای شبکه قرار می‌دهد، به بیانیه چشم‌انداز در بین اعضا اعتبار می‌بخشد و به تدوین استراتژی‌های پیشنهادی نیز کمک خواهد نمود. ارائه گزارش کار در خصوص فرآیند تدوین چشم‌انداز شبکه ابزار مناسبی برای تبیین و تدوین افکار همه اعضای شبکه است.

در بسیاری از شبکه‌های توسعه نیافته که اعتماد میان اعضا در سطح پایینی می‌باشد، این امر در ابتدا برای ستاد شبکه بسیار مشکل خواهد بود و جلسات ممکن است با ایجاد تعارض شدید میان اعضا نتیجه مناسبی نداشته باشد؛ لذا قبل از شروع فرآیند می‌بایست اعتماد اولیه‌ای در اعضا به وجود آید. این اعتماد ابتدایی را می‌توان از طریق تعاملات رسمی و غیررسمی به دست آورد که معمولاً به رفع تعارضات واقعی و فکری کمک می‌کند. ضمن این که حداقل در ابتدای کار شبکه باید از دعوت از افرادی که به لحاظ روحیه شخصی کاملاً مخالف خوان می‌باشند در جلسات خودداری نمود.

در هر حال، مؤسسان و ستاد شبکه نباید میزان بی‌اعتمادی دوطرفه در شبکه‌های توسعه نیافته‌ای که هنوز در ابتدای کار هستند را دست کم گیرند. اگر امکان ایجاد چنین مناظره‌هایی در کل شبکه میسر نباشد، در ابتدا باید با شناسایی گروهی کوچک‌تر از اعضا که هماهنگی بیشتری دارند و مثبت‌نگرتر هستند، این کار صورت گیرد. این کار ممکن است به لحاظ مشکل بودن بین چند ماه تا یک سال طول بکشد.

- مرحله ۴: کمک به تدوین یک بیانیه چشم‌انداز و استراتژی

ستاد شبکه و مؤسسان آن بر اساس نظراتی که طی مرحله ۳ به دست آمده باید به ذینفعان در تهیه یک بیانیه چشم‌انداز و استراتژی کمک کند.

- مرحله ۵: اعتبار بخشیدن به بیانیه چشم‌انداز و ترویج آن بین اعضا

اعتبار بخشیدن^۱ به بیانیه چشم‌انداز از طریق مشارکت اعضا، اهمیت زیادی دارد. این امر را می‌توان به طور رسمی از طریق جلسات آزاد صورت داد. فراهم آوردن زمینه ای برای اینکه نظریه‌پردازان اصلی و کلیدی شبکه که در تدوین چشم‌انداز موثر بوده‌اند، موقعیتی محوری پیدا کنند و بیانیه چشم‌انداز را به دیگران منتقل کنند، مفید خواهد بود. وقتی بیانیه چشم‌انداز یاد شده مورد توافق قرار گرفت، باید به طور گسترده انتشار یابد.

تصویر ۱۳ - فرآیند تدوین چشم‌انداز و استراتژی در شبکه



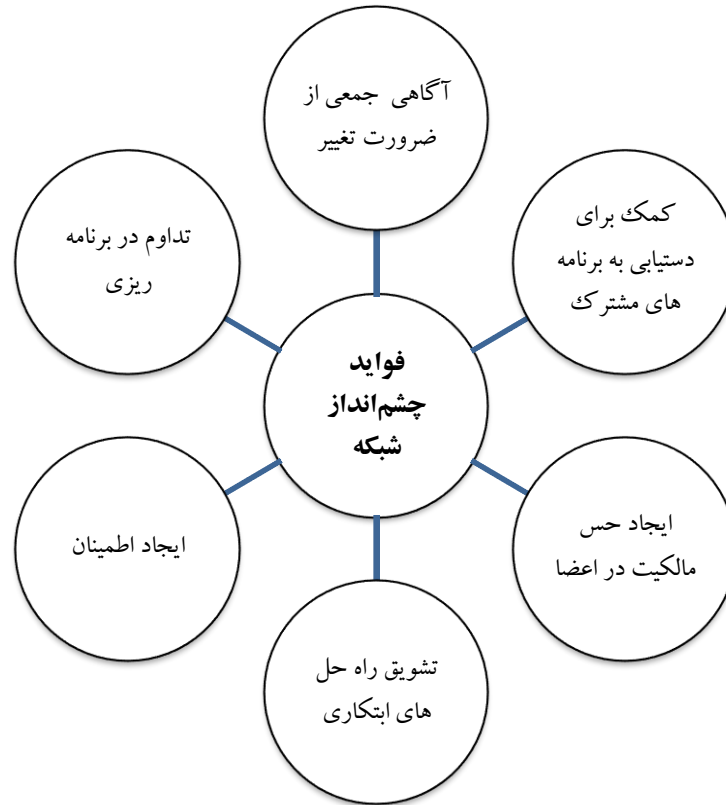
اصلی‌ترین فایده‌های وجود چشم‌انداز برای یک شبکه به شرح زیر است:

- اعضای شبکه را از ضرورت ایجاد تغییر آگاه می‌کند.
- به اعضای شبکه برای رسیدن به برنامه‌های مشترک فراتر برنامه‌های محدود و متعارض خود کمک می‌کند.
- جهت حرکت را تعیین و هدفی منسجم به وجود می‌آورد.
- موجب ایجاد اطمینان میان اعضای شبکه می‌گردد.
- پذیرفتن راه‌حل‌های مبتکرانه را تشویق می‌کند.
- حس مالکیت ایجاد می‌نماید.

¹ Validation

- باعث ایجاد تداوم در برنامه ریزی و اجرا می گردد.

تصویر ۱۴ - نمودار مهم ترین فواید وجود چشم انداز مشترک شبکه



در حین ایجاد چشم انداز مشترک میان اعضای یک شبکه و تدوین آن، باید از عوامل تضعیف کننده زیر آگاه بود:

- مقاومت درونی در مقابل ایجاد تغییرات؛
- ترس اعضا از مورد تمسخر قرار گرفتن؛
- تصورات عامیانه و کلیشه ای مردم؛
- رضایت از خود؛
- افکندن بار بیش از حد به دوش رهبران؛
- دید کوتاه مدت.

۳. برنامه عمل

یک بیانیه چشم انداز در تعیین اهداف استراتژیک مورد نیاز برای ارتقاء سطح فعالیت های شبکه، کمک زیادی می کند. این اهداف استراتژیک و استراتژی ها برای عملی شدن و عینیت نیازمند پیش بینی و اجرای مجموعه ای از برنامه های عملیاتی است.

نوع فعالیت‌ها و برنامه‌های عملی که در هر بازه زمانی در شبکه می‌بایست اجرا گردد به عواملی چند وابسته است :

- سطح اعتماد (متقابل) بین اعضای شبکه در ارتباط با یکدیگر و ارتباط با شبکه.
- سطح کارآمدی (بلوغ) فعالین و تشکل‌های شبکه.
- درجه اشتراک نظر اعضا بر روی آرمان‌ها و اهداف مشترک.

بر این اساس تحقق هر استراتژی انتخاب شده مستلزم تدوین برنامه عملیاتی مشخص است که معمولاً شامل تعداد کمی از فعالیت‌های به هم پیوسته و قابل اجرا که با دقت انتخاب شده‌اند، می‌باشد. برنامه عمل یک شبکه به طور دقیق چنین مجموعه‌ای از اهداف کوتاه مدت را در راستای استراتژی‌های مربوطه در بر می‌گیرد. به عنوان مثال، تصور کنید که هدف یک شبکه از مستند سازان «حضور در حوزه‌های بین‌المللی و جهان اسلام» است. برای رسیدن به این هدف فعالیت‌های مختلفی را می‌توان تعریف کرد به عنوان مثال:

- ارتقا سطح تکنولوژی‌های مورد استفاده در ساخت مستند.
- حضور در بازارهای توزیع بین‌المللی و جهان اسلام.
- آشنایی با زبان‌های بین‌المللی.
- آموزش تحقیق و سناریونویسی در مستند.
- ... و

در یک شبکه توانمند و دارای سطح بالای اعتماد بین اعضا، یکی از اهداف می‌تواند این باشد که شبکه با طرح و برنامه ریزی مشترک به سوی تولید محصولات (یا خدمات یا فعالیت) مشترک حرکت نماید. واضح است که این کار در یک شبکه با سطح پایین اعتماد، عملی نخواهد بود. تحت چنین شرایطی تدوین برنامه عمل مستلزم درک نیازها و مقتضیات شبکه است. نکته ای که باید به وضوح مشخص شود این است که تحت هیچ شرایطی، ارائه کمک مستقیم به یک تشکل یا عضو خاص از شبکه نمی‌تواند بخش درست و صحیحی از برنامه عمل یک شبکه باشد.

بنابراین برنامه عمل بر اساس موارد زیر بنا نهاده می‌شود:

- اهداف استراتژیکی که برای نائل آمدن به یک چشم‌انداز مشترک انتخاب می‌شوند.
- ارتقاء سطح اعتماد موجود در شبکه.

لازم است تأکید شود که هر فعالیت مشترک در یک برنامه عمل، دست کم دو هدف را دنبال می‌کند. هدف آشکارتر عبارت است از استفاده از فرصت‌ها یا رفع تهدیدها و هدف دیگر از روی آوردن به فعالیت‌های مشترک که اغلب ذکر نمی‌شود ولی اهمیت یکسانی یا حتی بیشتری (نسبت به هدف قبل) دارد عبارت است از به وجود آوردن اعتماد عملی از

طریق برقراری تعامل در میان اعضا. ارتباط و همبستگی ایجاد شده در فرآیند انجام برنامه عمل به سرمایه اجتماعی شبکه می‌افزاید و ظرفیت شبکه را برای اجرای فعالیت‌های مشترک بیشتر و پیچیده‌تر، افزایش می‌دهد.

○ سوال: چه کسی برنامه عمل را تدوین می‌کند؟

در یک شبکه کاملاً فعال و توانمند، انتظار می‌رود که اعضای شبکه دارای ظرفیت کافی جهت تهیه مشترک برنامه عمل باشند. اگر چه اعضای شبکه جایگاه محوری خود را می‌بایست در تدوین برنامه عمل کاملاً حفظ کنند، ستاد شبکه می‌بایست به تسهیل و برنامه ریزی فرآیند اجرا کمک نماید. موقعیت محوری اعضا نیز به خاطر درک بالاتری که آن‌ها به واسطه ارتباط مستقیم با مخاطبان شبکه دارند و همچنین به خاطر اینکه بهترین منبع اطلاعات ورودی برای انتخاب و اجرای برنامه عمل به شمار می‌آیند، حفظ خواهد شد. همچنین اعضا یا گروه‌هایی از اعضا، در چنین شبکه‌ای ممکن است برنامه عمل متمرکزی را نیز دارا باشند که مخصوص به خود آن‌ها می‌باشد. باید سعی شود این زیر برنامه‌ها با برنامه عمل و استراتژی‌های شبکه و از همه مهم‌تر با آرمان‌ها و چشم‌انداز آن به عنوان اسناد بالادستی هماهنگ بوده یا حداقل در تضاد نباشند.

البته در یک شبکه تازه تاسیس و با سطح اعتماد کم، اعضا از انسجام لازم برای تهیه برنامه عمل برخوردار نیستند. در چنین محیطی، ستاد شبکه باید ابتدا، رهبری تدوین برنامه عمل را بر عهده گیرد. پیش نویس برنامه عمل را بر اساس گفتگو با هسته‌های مختلف عضو شبکه آماده سازد و قبل از نهایی کردن برنامه، تأیید اعضا را جلب نماید.

برنامه عمل مناسب باید مشخصات زیر را داشته باشد:

- **شفافیت:** برنامه عمل یک شبکه محرمانه نیست. این برنامه باید در معرض مشارکت تمامی اعضای شبکه قرار گیرد. بازخورد اعضا نیز به واقع برای توسعه یک برنامه عمل مؤثر، لازم و ضروری است. این مشارکت در برنامه عمل می‌تواند از طریق برگزاری جلساتی بین تشکلی‌ها و فعالین عضو شبکه یا به صورت غیررسمی‌تر، در طول فعالیت‌های مشترک صورت گیرد. در شبکه‌های با سطح اعتماد پایین، ستاد شبکه ممکن است در گام‌های اول در جلب مشارکت مالی اعضا در برنامه‌هایی که دارای بازده کاملاً مستقیم مالی نباشد ناموفق باشد.

- **واقع‌گرایانه:** برنامه عمل باید تا حد امکان واقع‌گرایانه باشد. یک برنامه عمل آرمان‌گرایانه صرف که در آن به توانایی‌های شبکه توجه نشود شانس شکست را افزایش می‌دهد و تأثیر بسیار بدی روی اعتماد اعضا به ستاد شبکه دارد و پیام‌های منفی را نیز برای شبکه در پی خواهد داشت.

- **تمرکز مداوم:** در هنگام تهیه یک برنامه عمل، ممکن است ستاد شبکه برای لحاظ کردن برخی فعالیت‌ها که در چارچوب کاری برنامه شبکه نیستند و مبتنی بر منافع جزیره‌ای اعضا است، تحت فشار قرار گیرد؛ (به عنوان مثال، از سوی اعضای با سابقه‌تر شبکه) که ستاد باید جداً از چنین اقداماتی که باعث نارضایتی بدنه اعضا می‌شود، خودداری کند.

- **تقاضا محوری:** اکثر فعالیت‌ها در برنامه باید تقاضا محور باشند. اگرچه به منظور رشد شبکه، ستاد باید برخی فعالیت‌ها را که با درخواست کمی هم روبرو بوده‌اند، در برنامه قرار دهد؛ (ستاد با توجه به دید کلان‌تر و فرا

تشکلی ممکن است بعضی مسائل را تشخیص دهد که اعضا نتوانند درک کنند؛ اگر چه، ممکن است اعضا تمایلی به سرمایه گذاری مادی و زمانی در این زمینه نداشته باشند.

- **حفظ آرمان‌ها و توجه به مرام نامه**: مسئله دیگری که ستاد بایست به آن توجه داشته باشد، حفظ آرمان‌خواهی انقلابی و نگاه اسلامی در فعالیت‌ها است که در برخی مواقع ممکن است اهداف متعالی در یک شبکه تحت‌الشعاع نگاه‌های اقتصادی اعضا قرار گیرد؛ لذا ستاد می‌بایست به شکل مستمر حفظ روحیه آرمان‌خواهی و توجه به اصول و مرام‌نامه شبکه را مورد توجه قرار دهد.

- **تعادل بین اعضا**: برنامه عمل باید تمامی هسته‌های عضو شبکه را (بر اساس توانایی هر کدام)، در برگیرد. توجه بیش از اندازه به نیازهای بخشی از اعضا و بی توجهی به سایرین ممکن است بروز تعارض‌های شدید را در شبکه در پی داشته باشد.

- **نقش اعضا در اجرا**: به استثنای یک سری فعالیت‌های مقدماتی که می‌تواند از سوی ستاد شبکه انجام گیرد، در سایر فعالیت‌های اجرایی اعضای شبکه می‌بایست فعالیت‌های اجرایی را به عهده داشته باشند. ستاد شبکه می‌بایست باید به بهترین وجه اجرای فعالیت‌ها را تسهیل نماید.

- **دستیابی به اهداف چندگانه**: تا جایی که امکان دارد، فعالیت‌ها باید به گونه ای طراحی شوند که به حصول چند هدف یا استراتژی کمک نمایند.

- **توجه به زیر شبکه‌ها**: تشکیل زیر شبکه های کوچک و همگن تر از تشکل‌ها یا فعالین عضو شبکه جهت انجام فعالیت‌های مشترک (به ویژه در شبکه های بزرگ‌تر)، می‌تواند به کارآیی و اثربخشی بیشتر فعالیت‌های شبکه بینجامد؛ لذا بخشی از برنامه های عمل می‌تواند معطوف به زیر شبکه‌ها شود.

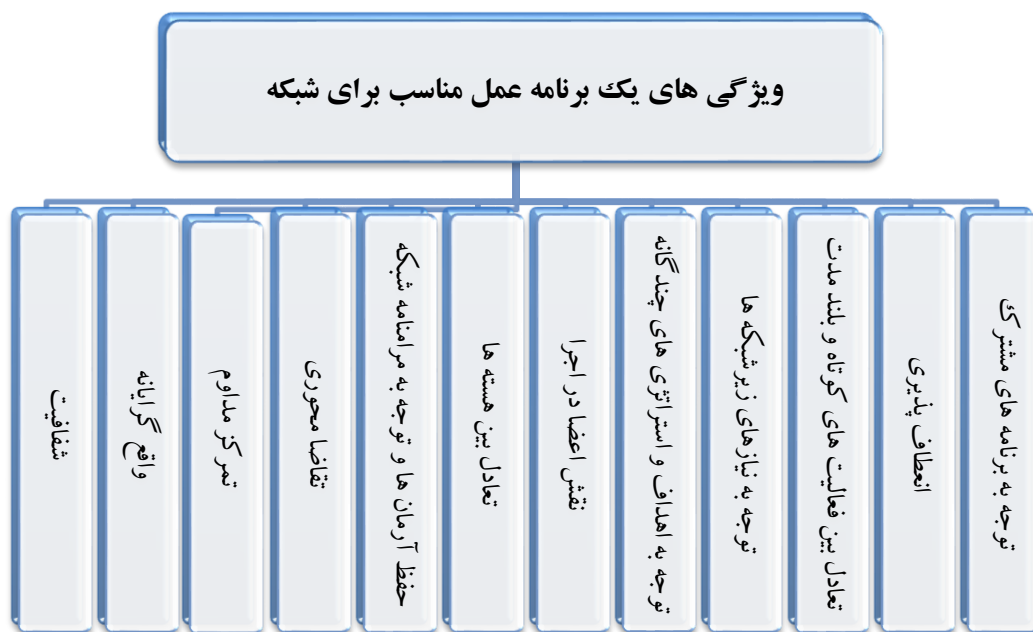
- **تعادل بین فعالیت‌های کوتاه مدت و دراز مدت**: در مرحله اولیه تاسیس شبکه بهتر است فعالیت‌ها عمدتاً فعالیت‌های دارای بازده کوتاه مدت باشد تا اعتمادسازی در شبکه تقویت شده و نتایج ملموس تر شوند. در شبکه‌هایی که سطح اعتماد اعضا پایین است می‌بایست در مرحله اول روی یک یا چند فعالیت ساده تمرکز نمود و هر چه سطح اعتماد و تجربه کار مشترک در شبکه بالاتر رفت، می‌توان فعالیت‌های پیچیده تر و با اهداف بلند مدت را در برنامه های عمل قرار داد. برای یک هسته (که ممکن است درگیر مسائل و مشکلات روزمره شدید باشد)، مشاهده سریع نتیجه بسیار مهم است. این کار باعث تشویق او به انجام فعالیت‌های پیچیده تری که در پی خواهد آمد، می‌شود. در شبکه های با سطح اعتماد بالاتر، برنامه عمل می‌تواند از همان ابتدا شامل فعالیت‌های پیچیده و بلندمدت باشد.

- **انعطاف پذیری**: ممکن است در زمان اجرا، عموماً ستاد شبکه یا مجریان برنامه به تغییر در ترکیب اعضای ذینفع یا نحوه تخصیص منابع دست بزنند. همچنین ممکن است بعداً مشخص شود شبکه آمادگی انجام برخی فعالیت‌های برنامه عمل را نداشته باشد. بنابراین برنامه باید انعطاف پذیر باشد. انعطاف پذیری همچنین به مفهوم اضافه کردن

فعالیت جدید در برنامه کاری ذکر شده می‌باشد. حتی بعد از طراحی دقیق، بخشی از فعالیت‌های طراحی شده ممکن است در پایان اجرا نشوند و فعالیت‌های برنامه ریزی نشده ای جای آن‌ها را بگیرند. این اتفاق ممکن است به دلایل زیر رخ دهد: الف- اطلاعات ناکافی ب- اثرات جانبی غیر منتظره ناشی از فعالیت‌های جاری. (فعالیت‌های جدیدی که پس از اجرای موفقیت آمیز یک فعالیت ناشی می‌شود، شانس خوبی برای موفقیت دارند، چرا که، اعتماد به نفس اعضا در نتیجه آن، به طور آشکار بالا رفته است).

- **توجه به برنامه های مشترک:** یک برنامه عمل باید شامل فعالیت‌های مشترک باشد. حداقل باید سه هسته از شبکه در اجرای یک برنامه عمل نقش داشته باشند یا حداقل از منابع آن بهره‌مند شوند.

تصویر ۱۵- نمودار ویژگی‌های یک برنامه عمل مناسب در شبکه



انواع فعالیت‌های مشترک که در یک شبکه قابل تعریف است شامل موارد ذیل می‌باشد:

- فعالیت‌های اعتماد سازی: این فعالیت‌ها فاقد هر هدف قابل ذکر دیگری می‌باشند و در مرحله اولیه تاسیس شبکه نیز تعدادشان زیاد است. با گذشت زمان، تعداد فعالیت‌هایی که تنها برای اعتماد سازی انجام می‌گیرد باید به طور اساسی کاهش یابد. فعالیت‌های اعتماد بخش می‌تواند شامل بازدید از شبکه های دیگر، برگزاری جلسه با مقامات و مراجع مذهبی و سیاسی مورد وثوق اعضا، شرکت در سخنرانی‌ها، برگزاری کارگاه‌ها، همایش‌های فرهنگی و... باشد.
- فعالیت‌های آزمایشی: هدف این فعالیت‌ها، آزمایش میزان مشارکت اعضا، از طریق فعالیت‌های کم ریسک و کوچک می‌باشد.

- دیگر فعالیتهای مقدماتی : اثبات پایداری و دوام پذیری یک فعالیت برای اعضا می تواند فرآیندی طولانی باشد که حساسیت سنجی، آزمایش و انتشار نتایج را شامل می شود. چنین فعالیتهایی می توانند در یک برنامه کاری گنجانده شوند.
- ظرفیت سازی : ذینفعان شبکه باید از توانایی انجام برنامه های عمل با حداقل پشتیبانی ستاد شبکه یا به صورت ایده آل، بدون پشتیبانی ستاد برخوردار باشند. ظرفیت سازی، تشکیل و یا تقویت زیر شبکه ها، نهادها یا اتحادیه ها، مشاوره دادن و یا آموزش این زیر شبکه ها یا ... می تواند جزئی از برنامه های شبکه باشد.
- فعالیت های منظم : این فعالیت ها می توانند با فعالیتهای آزمایشی که پایداری و دوام پذیری آنها اثبات شده شروع شوند و مواردی چون مشارکت در نمایشگاه های ملی و بین المللی، بالا بردن سطح کیفیت محصولات و مهارت های عمومی و تخصصی اعضا، آموزش، مشاوره، یافتن افراد متخصص در حوزه های مورد نیاز و ... را در بر گیرند.
- فعالیت های استراتژیک : عبارت است از فعالیتهای میان مدت و دراز مدت، مانند فعالیت تحت نام مشترک، ایجاد مراکز تخصصی مشترک (مثلاً یک استودیوی تدوین مشترک در یک شبکه از مستندسازان)، تاسیس مراکز کنترل کیفی و محتوایی محصولات (در یک شبکه تولید محصولات فرهنگی)، توسعه فن آوری های جدید، تلاش در جهت تغییر سیاست ها و قوانین دولتی و ...
- نظارت و بازنگری : این دو مورد راهنمای همیشگی شبکه در مسیر رشد بهینه، از طریق به مشارکت گذاشتن آموزه ها در برنامه های عمل می باشند. نظارت و بازنگری، کارگاه ها و جلسات نقد و بازنگری در سطح شبکه، ارزیابی از سوی اعضا و کسب نظر کارشناسان با تجربه و مشاوران مذهبی و علمی آگاه و برنامه های ارزشیابی را شامل می شوند.

به عنوان نمونه یکی از شبکه های فعال و موفق فرهنگی کشور برنامه های عمل زیر را در ابتدای شروع کار جهت ایجاد سرمایه اجتماعی و اعتماد در اعضا انتخاب نمود.

- تاسیس دبیرخانه شبکه تشکل های تربیت محور مشهد مقدس (۲ نفر نیروی انسانی)

- برگزاری سلسله جلسات هم اندیشی مدیران تشکل های عضو شبکه (۲۰ نفر / ۱۰ جلسه)

- ثبت تخصصی تجربیات تشکل های عضو شبکه (۱۵ مورد)

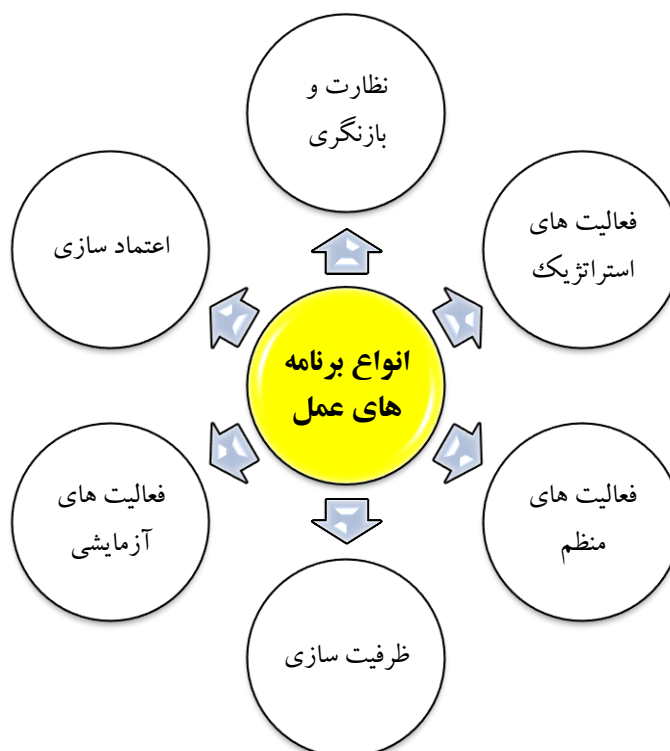
- اردوی خانوادگی کادر اصلی تشکل های عضو

- نشست های تخصصی مشورتی با اساتید

- حمایت از طرح های کادر سازی تشکل ها (۱۵ مورد)

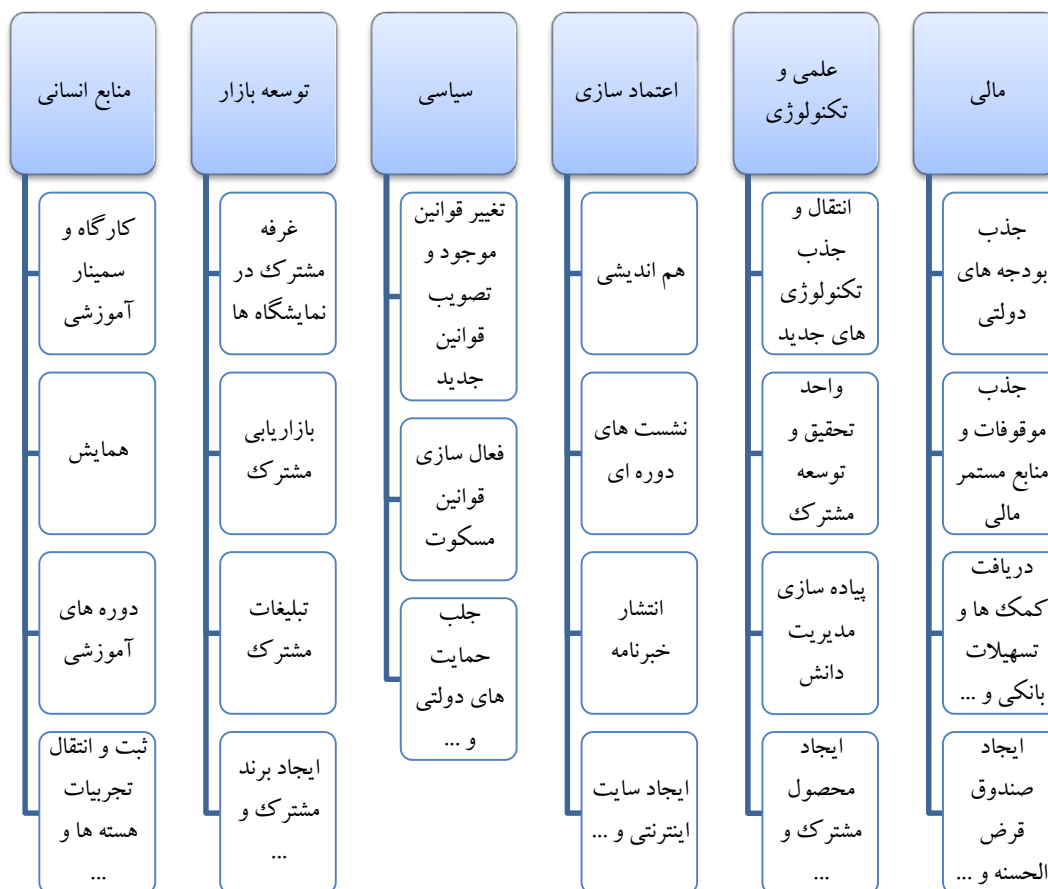
- بازدید از تشکل های تربیت محور قم و اصفهان

تصویر ۱۶ - نمودار گونه های مختلف برنامه های عمل در یک شبکه از لحاظ هدف



به لحاظ نوع برنامه ها نیز برنامه های عمل مشترک شبکه قالب های متنوعی دارند که شامل برگزاری کارگاه ها و سمینارهای آموزشی، جلسات هم اندیشی، بازاریابی مشترک، غرفه مشترک در نمایشگاه های بین المللی و ملی، تبلیغات مشترک، کاتالوگ مشترک، تحقیق و توسعه، خرید و انتقال مشترک فناوری، بازدید از مراکز مشابه، انجام پروژه ها و تولید محصول مشترک، لابی گری سیاسی جهت تعدیل و تغییر قوانین موجود و فعال سازی قوانین مسکوت در راستای منافع شبکه، ایجاد ارائه دهندگان خدمات تخصصی، جذب حمایت و کمک و تسهیلات مادی و معنوی برای اعضای شبکه، ایجاد برند مشترک، ایجاد کنسرسیوم های تخصصی و ... می شود. این انواع برنامه ها را می توان در دسته های زیر تقسیم بندی نمود.

تصویر ۱۷ - نمودار قالب‌های مختلف موضوعی یک برنامه عمل



استراتژی‌های یک برنامه راهبردی شبکه به فهرستی از فعالیت‌ها تقسیم می‌شوند و هر فعالیت نیز به نوبه خود با توجه به چارچوب زمانی اجرا، باید به اعضای مرتبط و مشارکت کنندگان، نتایج مورد انتظار و... تقسیم بندی شوند.

در زیر نمونه ای از فرمت تنظیم یک برنامه عمل مشاهده می‌شود:

جدول ۶- جدول (شماره): فرمت برنامه‌های عملیاتی مربوط به هر استراتژی

عنوان	دوره زمانی	کل هزینه	سهم هر یک از نهادها در تأمین مالی	مسئول	گروه	ماهیت

برنامه	میزان زمان مورد نیاز (نفر- ساعت)	هدف	اجرا	سهم نهادهای پشتیبان	ستاد شبکه	اعضای شبکه	مورد نیاز (ریال)	اجرای فعالیت	فعالیت	

فصل ۸

نکات ساختاری در شبکه‌های فرهنگی

۱. ارکان اصلی شبکه

منعطف و چالاک بودن یک نهاد مطلوب نیازمند آن است که ساختار آن، سطوح بسیار اندکی داشته باشد. ساختاری مشتمل بر یک ستاد کوچک، تحول خواه و چالاک همراه با هسته‌های تخصصی سازماندهی شده و هم افزا می‌تواند تأثیرگذاری بالایی داشته باشد. افراد باید بتوانند با گروه کاری خود احساس نزدیکی نمایند.^۱

به شکل کلی ساختار یک شبکه از دو بخش اصلی تشکیل شده است که بخش اول آن ستاد شبکه است و دومین بخش شامل هسته‌های (افراد و گروه‌ها) عضو شبکه می‌باشد. طبیعتاً در ابتدای شکل‌گیری شبکه ایده دهنده اولیه و هسته اولیه تشکیل شبکه ممکن است تعداد کمی از فعالین آن حوزه خاص باشند که به عنوان مؤسسين شبکه شناخته می‌شوند.

بهتر است ساختار شکل دهی جمع اولیه به تدریج سه جزء را در دل خود تعریف کند: یک رهبر، یک مدیر و یک دبیر که به تدریج تبدیل به ستاد شبکه خواهند شد :

- رهبر (محور) : تجربیات موجود در زمینه شبکه سازی در کشورمان مبین این مسئله است که استفاده از پتانسیل‌های کارزماتیک افراد با مشخصات خاص یک رهبر می‌تواند در پایداری شبکه و حل تعارضات حاصل از آن نقش بسیار مهمی داشته باشد. رهبر یا محور در شبکه فردی است که از جاهت عمومی تری نسبت به بقیه برخوردار است و اسم و حضور او می‌تواند عامل حضور سایر فعالین قدیمی در آن حوزه بشود. در انتخاب رهبر روحیات و خصوصیات بیش از قدیمی بودن فرد در آن حوزه مهم است. رهبر و محور باید روحیه حضور و امید و تعامل و سعه صدر را داشته باشد؛ بهتر است اهل فکر نیز باشد و عملاً مرجع مشاوره سایر تشکلهای عضو شبکه باشد. در برخی حوزه‌ها مثل فعالیت‌های تربیتی یک استاد می‌تواند این نقش را ایفا کند که البته خودش در وسط گود تجربه نیز باشد و تشکل داشته باشد یا پشتوانه فکری یک تشکل باشد و در بسیاری از موارد یک استاد دانشگاه و حوزه که کاملاً مجزا از فعالیت‌ها باشد قابلیت ایفای چنین نقشی را ندارد. بر خلاف سازمان‌های منفرد که رهبر در آن‌ها نقش نهایی را ایفا می‌کند در شبکه‌های فرهنگی بیشتر حضور و اسم این فرد است که موضوعیت دارد و نباید نقش کارزمایی پررنگی را در جلسات ایفا نماید. محور نباید بخش قابل توجهی از جلسات اولیه تشکیل شبکه را صحبت و اظهار نظر نماید و عملاً جا را برای سایر اعضای شبکه تنگ نماید (این نکته بسیار مهم است و فرد باید حتماً توجیه شود). نباید رهبر تصور کند به یک کلاس درس آمده است. رهبر، در شبکه (بر خلاف سازمان) حرف آخر را نمی‌زند. رهبر یک شبکه باید به طور نسبی نقش پدری و کلان را داشته باشد و مراقب باشد اختلافات بیجا بروز نکند؛ از دعوت نشدن و روحیه حذف مراکز جلوگیری نماید و

^۱ کتاب مدیریت بر مدیریت ناپذیر (مدیریت سازمان‌های تحقیقاتی)؛ آر.کی. جین و اچ.سی. ترایاندیس؛ موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

- مدیر: فردی است که ممکن است خودش مسوول یکی از تشکلهای عضو شبکه هم باشد و عملاً توان تعامل و ارتباط و فرصت بهتری نسبت به بقیه داشته باشد. تعیین زمان و مکان و مدیریت جلسات، ارتباط تلفنی و ایمیلی و ... با اعضا، پیگیری خاص افرادی که بدقلق تر هستند و ... از وظایف این فرد است. بهتر است این فرد با نظر جمع تعیین شود.

- دبیر: دبیر شبکه فردی است که باید فراغت نسبی داشته باشد، لذا حتماً نباید از مسوولین تشکلهای باشد؛ بهتر است از اعضای منظم و پیگیر خود تشکلهای و مؤسسات باشد که کار و فضای کار را تا حدی بشناسد؛ به شرطی که مشغلههای اجرایی زیادی نداشته باشد. جنس کار دبیر کاملاً اجرایی است و نقش اثرگذار در کشاندن افراد و تعیین محتوا و نحوه تعامل و ... ندارد. دبیر موظف است که کارهای اجرایی شبکه را با هدایت و راهنمایی مدیر شبکه انجام بدهد. اگر شناسایی مرکز جدید و جلسه گفت و گو طرح و بحث و انگیزش او بر عهده مدیر است، کار ارسال ایمیل و پی گیری و ارتباط با اعضا و ... بر عهده دبیر است. دبیر شبکه همچنین پس از رشد شبکه و ایجاد واحدهای اجرایی در ستاد هماهنگی واحدهای اجرایی ستاد را به عهده دارد.

از ویژگیهای دبیر در یک شبکه می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- از جنس دیگران باشد و در حوزه فعالیت شبکه دارای فهم نسبتاً مناسبی باشد.
- توان تعامل بالا داشته باشد.
- توانایی برخورد با مسائل خرد و روان شناختی را داشته باشد.
- مدیریت توقعات را در شبکه انجام دهد.
- مدیریت جلسات را به خوبی در دست بگیرد.
- تا حد ممکن شخصاً در شبکه ذینفع نباشد.
- دارای وقت آزاد بیشتری از سایرین باشد و ترجیحاً مشغولیت شغلی یا درگیری تشکلی زیادی نداشته باشد و بهتر است خود مسوول یکی از هستهها نباشد.

ساختارهای جدید در شبکه مانند ستاد و واحدهای ستادی نیز از جمله بخشهایی در ساختار شبکهاند که می بایست به تدریج و به تناسب افزایش هستههای عضو ایجاد شوند.

- **ستاد شبکه**: به تدریج که شبکه رشد کمی و کیفی پیدا نمود، وظایفی که در ابتدا به فردی به عنوان دبیر سپرده شده بوده است، می بایست در قالب ستاد شبکه پی گیری شود که متشکل از مدیر و دبیر شبکه و واحدهای ستادی می باشد. این واحدهای ستادی می توانند هستههایی از شبکه نیز باشند.

۲. خصوصیات مورد نیاز رهبر در شبکه

نگاهی کوتاه به برخی از دیدگاه‌های نوین نخبه‌گرایی در رهبری آشکار می‌سازد که دیگران نیز به این نکته رسیده‌اند که نمی‌توان هم ادعای «مردم سالاری و دمکراسی» داشت و هم همه قدرت‌های جامعه را در اختیار «نخبگان قدرت‌مدار» گذارد. پس چاره‌ای جز رویکردی نو باقی نمی‌ماند.

از این رو، اهمیت طرح موضوع «خواص بودن همه امت اسلامی» از سوی حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در طول سالیان گذشته، روشن‌تر می‌شود. در این شیوه، از مشارکت فعال پیروان، در رهبری جامعه استفاده می‌شود و برای تحقق این گونه از رهبری باید همه تلاش‌ها برای بصیرت‌تر شدن اعضای جامعه به کار بسته شود. حضرت امام خمینی قدس سره با طرح نظری و عملی «رهبری خدمت‌گزار» و با بیان این عبارات که اگر به من خدمت‌گزار بگویند بهتر از آن است که رهبر بگویند بر این نظریه صحه می‌گذارد. نظریه خادمیت^۱ امروزه توسط دانشمندان وارد علم مدیریت نیز شده‌است و یکی از پایه‌های اصلی نظریات منتقدان شکل سنتی و مادی‌گرایانه مدیریت را تشکیل می‌دهد.

رهبر با هیچ دیدن خود و تعمیم عنوان خویشتن به کم سن و سال‌ترین افراد جامعه و زنان و کارگران، با فروتنی تمام نه تنها موجب تضعیف جایگاه رهبری و ولایت نمی‌شود، بلکه بر عکس موجبات تقویت آن را هم پدید می‌آورد و زمینه‌ساز بصیرت بخشی به پیروان است تا آنان هم، خود را در قله رفیع ولایت بیابند و بتوانند از آن افق به تفکر و ارایه راه‌حل‌های گوناگون برای حل مسائل و مشکلات کشور و جهان پردازند.

بسیاری از صاحب‌نظران رهبری نوین، معتقدند توانایی رهبری از سطح فردی آغاز می‌شود و شعاع آن از این نقطه محوری، توسعه می‌یابد، بنابراین به میزانی که فرد توانایی و تسلط به کارگیری توانایی‌های خود را در سه سطح مهارت‌های ادراکی و رفتاری و تخصصی داشته باشد، امکان تسلط و نفوذ او بر دیگران بیشتر می‌شود. هر چه عمق رهبری خویشتن زیادتر می‌شود، گستره رهبری بر دیگران افزایش می‌یابد. تسلط بر خویشتن و به تعبیر صاحب‌نظران مدیریت «مدیریت خویشتن» رمز موفقیت در رهبری دیگران است.

روان‌شناسان برای تسلط بر خویشتن و افزایش توانمندی‌های فردی و پیروزی در صحنه اجتماع، رویکردهای مختلفی را عرضه کرده‌اند. یکی از مباحث مطرح در این زمینه که در شبکه‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است، رهبری تحول‌آفرین است: رهبری تحول‌آفرین در شبکه یعنی: «رهبری نیرومند و پیچیده‌ای که نیاز موجود یا ناخواسته بالفعل اعضای شبکه را شناسایی کرده و از آن بهره‌برداری می‌کند. فراسوی این اقدام، رهبری تحول‌آفرین در جست‌وجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان و به دنبال ارضای نیازهای عالی‌تر است و شخصیت کامل پیرو را به کار می‌گیرد. نتیجه رهبری تحول‌آفرین، ارتباط انگیزشی و ارتقاء دوجانبه است به گونه‌ای که پیروان را به رهبران مبدل می‌سازد، چه بسا رهبران را هم به عناصر معنوی (اخلاقی) متحول کند».

^۱ Stewardship theory

در مدل رهبری خدمت‌گزار، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان ناشی می‌شود. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر، او را مجبور می‌کند که خود را هم‌تراز و برابر با کسانی که هدایت می‌کند، بداند. یعنی تمام اعضاء سازمان یا شبکه از حقوق، اطلاعات برابر و مشابه برخوردار بوده و نقش رهبر تسهیل در شکل‌گیری شبکه است.

چند نکته قابل توجه در اهمیت وجود محور کاریزماتیک در شبکه :

- در کشور ما به لحاظ برخی مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی و تاریخی نقش کاریزماتیک بودن محور یا رهبر شبکه، خیلی مهم و موثر می‌باشد. به طوری که اکثر تشکلات و شبکه‌های موفق و پایدار در ایران از وجود رهبری، با ویژگی‌های کاریزماتیک بهره‌برده‌اند و شبکه‌هایی که فاقد این رکن در ساختار خود بوده‌اند از پایداری و انسجام پایینی برخوردار هستند.

- باید توجه داشت که از محور استفاده حداقلی و انسجام ساز در شبکه می‌بایست بشود. رهبر باید در جلسات شبکه خیلی حرف نزند و از آن باید برای انسجام و رفع اختلافات استفاده شود. یعنی باید توجه داشت اصل بر مشارکت اعضای شبکه در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باشد و کاریزما غالب نشود اما از آن در تبیین و هدایت جهت‌گیری‌های کلان شبکه و حفظ و توجه به آرمان‌ها و باز تولید چشم‌انداز استفاده شود.

برخی از خصوصیات لازم برای یک رهبر شبکه که می‌تواند پذیرش وی از طرف اعضای شبکه (با توجه به نخبه بودن خود اعضا) را در پی داشته باشد به شرح زیر است :

- هم‌جنس بودن با اعضا : رهبر در یک شبکه فرهنگی بهتر است از جنس خود اعضا باشد؛ یعنی در آن حوزه خاص فعالیت شبکه دارای تخصص باشد. از مسائل مهم در تاسیس یک شبکه در عرصه فرهنگ این است که مؤسسين و گردانندگان آن نیز علاوه بر رهبر بایستی از بین و جنس خود اعضا باشند^۱. باید توجه کرد دستگاه‌های اجرایی نمی‌توانند این نقش را ایفا نمایند.

- الهام بخشی : یک رهبر بیش از یک فرد است؛ او هدایت‌گر شبکه است. رهبر شبکه در جزئیات امور نمی‌بایست دخالت کند و بیشتر نقش مشاوره و راهنمایی را ایفا می‌کند. اعضا برای مشاوره و راهنمایی سراغ او می‌روند و در هنگام تعارض قضاوت وی را می‌پذیرند. رهبر غیر از داشتن دیدگاه آرمان‌خواهانه باید توانایی ارتباط برقرار کردن با اعضای شبکه را نیز داشته باشد (مهارت ارتباطی). یک رهبر خوب باید بتواند پیامش را با منطق به دیگران برساند. نتیجه این است که همه معمولاً تحت تأثیر روشنی دیدگاه او و راسخ بودن اعتقادش قرار می‌گیرند.

^۱ حجت‌الاسلام والمسلمین مجید حبیبیان نقیعی، محقق و مدرس حوزه و دانشگاه، تحصیلات خارج فقه و اصول و کارشناسی ارشد در رشته توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی از دانشگاه تهران، عضو هیأت علمی دانشگاه مفید

- اعتماد به نفس: رهبران واقعی از خودشان کاملاً مطمئنند. آن‌ها احساس می‌کنند که ظرفیت و توانایی آن را دارند که از حد متوسط بالاتر روند و باعث تحقق پذیرفتن کارها شوند. معمولاً این اعتماد از این واقعیت ریشه می‌گیرد که آن‌ها افرادی بسیار بصیر هستند و می‌دانند برای تحقق امور چه باید بکنند. از طرف دیگر، برخی رهبران موفق خودشان خیلی بامهارت و کاردان نیستند اما می‌توانند این گونه افراد را تشخیص دهند. این مهارت و اعتماد به نفس اگر منجر به تحمیل مسائل به اعضای شبکه شود مسلماً منجر به آسیب رسانی به شبکه و تولید تعارض می‌گردد؛ لذا کارکرد این اعتماد به نفس باید در هنگام پیشامد مشکلات شدید و تعارض در شبکه و یا انحراف شبکه و دوری از آرمان‌ها باشد.
- ثبات قدم: یک رهبر قدرتمند باید روی حرف و فکر خود ثبات و پایداری نشان دهد و زود تحت تأثیر نظرات و دیدگاه‌های مختلف قرار نگیرد. اما، این را نباید با کله شقی و لجاجت اشتباه گرفت که اشتباهی مهلک است. در عوض، یک رهبر موفق باید بتواند تصمیماتی منطقی و عقلانی و عاری از تعصب بگیرد.
- میل به ریسک کردن: خیلی از افراد ریسک نمی‌کنند چون از شکست می‌ترسند. اما اگر شما یک رهبر موفق هستید باید از خود بپرسید آیا این کار ارزش ریسک کردن دارد؟ یک رهبر واقعی اگر تشخیص داده است که فواید آن کار بیشتر از خطرات احتمالی آن است، باید بتواند سایرین را هم هدایت کند. اما در این صورت هم باز خیلی از مدیران جرئت و جسارت خطر کردن را ندارند. معمولاً افرادی که بیشترین ریسک را می‌کنند، از امن‌ترین موقعیت برخوردارند.
- چند بعدی بودن: رهبران معمولاً با همه‌ی جنبه‌های کارشان آشنا هستند و می‌دانند هر کاری چطور انجام می‌گیرد. این دیدگاه وسیع، اگر با باریک بینی و توجه به جزئیات همراه شود، آنان را قادر می‌سازد تا مسائل را بهتر و سریع‌تر از دیگران تشخیص دهند.
- میل به فداکاری: رهبر شدن موقعیتی سخت است، چون نیاز به مواجهه و تعامل بسیار زیاد با دیگران دارد و این ممکن است زندگی خصوصی رهبر را هم درگیر کند؛ لذا رهبر یک شبکه باید آمادگی روحی و فکری لازم را جهت این امر داشته باشد. رهبر در یک شبکه می‌بایست انتظار مالی از فعالیت‌های خود نداشته باشد و در تقسیم منابع و فرصت‌ها نیز در آخر صف قرار بگیرد. رهبر خادم در توزیع منابع اعضای شبکه را بر خود مرجح می‌داند. این مسئله پذیرش رهبر را از سوی اعضا تسهیل می‌کند.
- قابلیت سازگاری: استراتژی‌ها و راهکارهایی که امروز جواب می‌دهند، ممکن است فردا به درد نخورند، و یک رهبر باید خیلی سریع این مسئله را تشخیص دهد. همان‌طور که شبکه باید خود را وفق دهد، مدیر و رهبر هم باید بتواند شرایط را درک کند. او باید به طور مداوم مهارت‌های تازه بیاموزد و رویکردهای تازه ای را امتحان کند. مهم‌ترین کارکرد رهبر هدایت شبکه در تغییرات کلان و به ویژه تغییر پارادایم‌ها می‌باشد در حوزه مربوط می‌باشد. این ظرفیت کلان‌هدایتی نباید مصروف امور جزئی و تغییرات جزئی شود و باید از پتانسیل رهبر در ایجاد

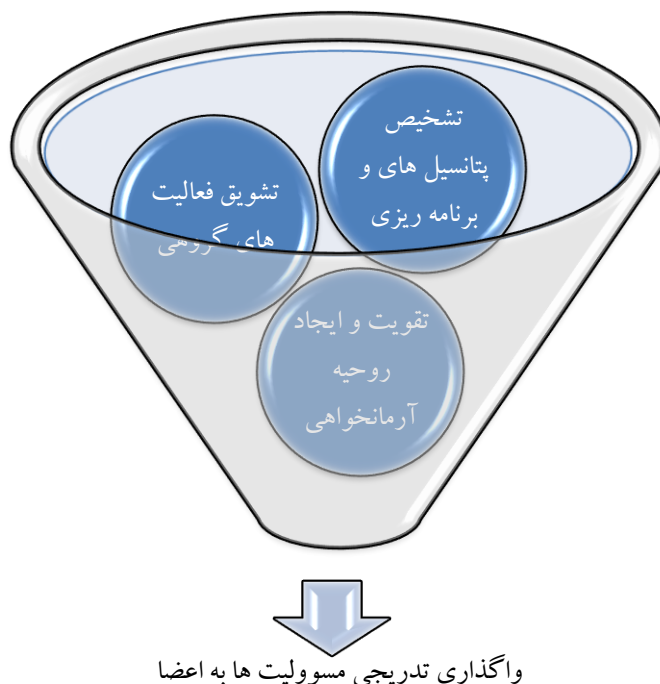
تحول‌های مبنایی و ضروری در سمت و جهت شبکه استفاده کرد. رهبر نباید حتی لحظه‌ای هدف خود یا هدف اعضای شبکه را فراموش کند. اگر این کار را بکند، منسوخ و قدیمی خواهد بود و دیگران را هم با خودش پایین خواهد کشید. از این رو مهم است که رهبر بتواند خود را با تغییرات هماهنگ کند و دیگران نیز به آن سو هدایت کند.

۳. وظایف ستاد شبکه

هر شبکه از نخبگان به ویژه در مراحل اولیه که به اجرا نزدیک‌تر است برای رشد و ادامه فعالیت نیازمند یک ستاد قدرتمند است که بتواند اجرای برنامه‌های مشترک را هدایت کند. این ستاد می‌بایست با مشارکت اعضای شبکه و از افراد مورد وثوق اکثریت قریب به اتفاق اعضای شبکه شکل بگیرد.

برخی از مهم‌ترین مسوولیت‌های ستاد به شرح زیر است:

- ستاد باید با کنترل و اطلاع از وضع اعضا، آن‌ها را به سمت رشد هماهنگ سوق دهد.
- یکی از دیگر وظایف ستاد، حرکت دادن و آموزش هسته‌ها به سمتی است که هر کدام در محدوده کاری‌اش، صاحب تشخیص و متخصص شود.
- همچنین تقویت و ایجاد روحیه آرمان‌خواهی در نیروها به عهده ستاد است (که البته لازمه آن سبک بودن ستاد است).
- ستاد نقشی محوری در تشخیص پتانسیل (توانایی) توسعه یک شبکه - با توجه به سرمایه اجتماعی آن - بر عهده دارد.
- ستاد با مأموریت تشویق فعالیت‌های گروهی از طریق برقراری ارتباط بین اعضا به شکل مستقیم یا غیر مستقیم به عنوان موتور محرک، در شبکه عمل می‌کند.
- به تدریج، وقتی اعتماد در بین اعضای شبکه افزایش پیدا کرد و سرمایه اجتماعی ارتقا یافت، ستاد فعالیت‌های عادی و روزمره را به اعضای شبکه واگذار می‌کند و خود به نمایندگی از شبکه وظیفه هدایت و تسهیل‌گری را به عهده می‌گیرد.
- وظیفه نهایی ستاد عبارت است از پر کردن شکاف‌های موجود در توانایی اعضای شبکه برای تشخیص وظایف و اجرای فعالیت‌ها به صورت پیوسته، که با هدف ایجاد یک سیستم تقریباً خودگردان در شبکه صورت می‌پذیرد.



باید توجه داشت که مسئولیت امور اجرایی در شبکه را نباید خود اعضای اصلی بر عهده بگیرند، بلکه هسته اصلی ستاد باید مجزا و متفاوت از جنس اعضای شبکه باشند، اما برخی از واحدهای ستاد می توانند به تدریج یا از ابتدا به برخی هسته ها به شکل برون سپاری سپرده شود.

نکته: برای ستاد باید (بر اساس امکانات، فعالیت و توسعه شبکه) مراحل رشد تعریف نمود. یعنی نباید ستاد کار روتین پیدا کند. بلکه باید هر از چند گاهی تحول بیابد و با شرایط وفق پیدا کند. در این جهت باید کارهایی که روتین شده اند را به گروه های متناسب بسپارد. از همین رو نیروهای ستاد هم باید تحول گرا بوده و حرفه ای باشند. در این بین نقش رهبر نیز در شبکه موضوعیت بیشتری پیدا می کند. به ویژه در تغییر موج ها و بر اساس الگوی نوآوری شومپتر رهبر شبکه باید هدایت تحول را بر عهده گیرد و اعضا را به سمت و سوی مورد نظر هدایت کند.

۴. اعضای شبکه

بدنه شبکه و تشکیل دهنده اصلی آن را هسته های عضو شبکه تشکیل می دهند. این هسته ها ممکن است فعالین فرهنگی یا گروه ها و تشکل های فعال فرهنگی باشند. باید توجه داشت که برای عضویت در شبکه باید شرایطی را مشخص کرد و شرایط مذکور را به دقت رعایت نمود. همچنین یکی از اقداماتی که در شبکه های فرهنگی قابل تعریف است، تعریف لایه های متفاوت از اعضا می باشد. به این شکل که برای تبدیل شدن به عضو رسمی شبکه باید در طی مسیری هسته های تازه وارد و نوپا آموزش های لازم را دیده و خود را اثبات کنند و در لایه های تعریف شده بالا بیایند تا عضو رسمی شبکه شوند.

تجربه یکی از شبکه‌های فرهنگی فعال کشور: در این شبکه نگاه ویژه ای به مقوله آموزش به اعضاء تازه ورود وجود دارد و به نوعی سعی در بسترسازی برای تبدیل استعدادهاى موجود به نخبه می‌باشد. یکی از فعالیت‌های مهم جهت انتقال دانش نیز که در شبکه انجام شده است، ثبت تجربیات اعضاى باسابقه تر شبکه جهت انتقال آن به کم تجربه ترها می‌باشد که موجب انتقال و تسهیم دانش در شبکه شده است. به طور کلی می‌توان گفت سیاست اصلی شبکه برای مجموعه های نوپا توانمندسازی از طریق آموزش می‌باشد. در این شبکه هر یک از اعضاى قدیمی و با تجربه تر مسوول ارتباط با سه مجموعه نوپا شده‌اند و به عنوان مشاور موظف به ارتباط مستمر و کسب اطلاع از وضعیت این مجموعه‌ها می‌باشند. این برنامه علاوه بر تسهیل انتقال دانش منجر به حفظ ارتباط میان بین اعضا با مجموعه می‌شود. برگزاری ۳ نشست مشترک اعضاء اصلی (تهران، قم و مشهد) و نیز برگزاری ۲ نشست آموزشی برای واحد های تازه تاسیس عضو شبکه از جمله اقدامات شبکه در جهت هم افزایی بیشتر اعضاء و ارتقا سطح منابع انسانی بوده است.

(همانند عضو ناظر در برخی سازمان‌های بین‌المللی) به عنوان مثال در شبکه بین‌المللی کاریتاس سطوحی برای اعضا در شبکه تعریف شده است که بر اساس آن حقوق و مسوولیت‌های هر سطح نسبت به سایر سطوح تعریف و مشخص شده است. باید توجه داشت اگر هسته ای به عنوان عضو شبکه شناخته شد، این مسئله در هسته توقع ایجاد می‌کند و لذا در این شرایط می‌بایست شبکه از عضو مذکور حمایت نماید.

جدول ۷- حقوق، نقش‌ها و مسوولیت‌های لایه‌های پنج‌گانه اعضا در شبکه کاریتاس (شبکه‌ای از کلیساهای مسیحی)

سطح	حقوق	نقش‌ها و مسوولیت‌ها
۱: شهری ^۱	<ul style="list-style-type: none"> - دریافت راهنمایی و حمایت از سطح ۲ و ۳ - داشتن محدوده‌های مشخصی از مرجعیت و اجازه عمل - دریافت امکانات آموزشی متنوع برای توسعه - توسعه مکانیسم استقلال مالی - دسترسی به منابع مالی و مادی سطح ۲ - داشتن اطلاعات درباره منابع و فعالیت‌های کاریتاس 	<ul style="list-style-type: none"> - انجام نیازسنجی محلی - توسعه و پیشرفت در برنامه‌های استراتژیک و ایجاد حرکت در انجمن‌های محلی - ارائه خدمات به انجمن‌ها - سرمایه‌گذاری محلی و پاسخگویی به همه شرکا - شبکه‌شدن با دیگر سازمان‌های وابسته - دفاع از مجموعه در برابر سازمان‌های دولتی و غیردولتی همکار - اجرای برنامه‌ها بر اساس نیازهای انجمن‌ها

¹ Parish

<ul style="list-style-type: none"> - استقبال و برخورد با روی گشاده از ارزیابی - بسیج منابع محلی برای افزایش آستانه تحمل پروژه‌ها - ارتباط و همکاری با مراکز سطح ۲ 	<ul style="list-style-type: none"> - پایه گذاری کار بر مبنای توسعه انسانی - یکپارچه - پذیرفته شدن و مورد احترام بودن 	
<ul style="list-style-type: none"> - هماهنگ کردن فعالیت‌های مراکز سطح ۲ در منطقه تحت پوشش - توسعه برنامه های مراکز سطح ۲ بر اساس نیازهای مراکز سطح ۱ - توسعه برنامه های فرصت سازی برای مراکز سطح ۱ - گزارش و دادن مشاوره به اسقف‌ها - تسهیل و انتشار برنامه های توسعه ای و توصیه آن‌ها به مراکز سطح ۱ - انجام رصد و ارزیابی فعالیت‌های مراکز سطح ۱ - بسیج کردن منابع - پاسخگو بودن نسبت به همه سرمایه گذاران وابسته - تسهیل و مشارکت در شبکه شدن مراکز سطوح مختلف 	<ul style="list-style-type: none"> - فرصت سازی - موثر بودن در سیاست‌های مراکز کاریتاس در سطح ملی - دریافت آموزش‌های توسعه ای - دریافت سهمیه مناسب از منابع - توسعه برنامه های کلان خود مرکز و یافتن حامی برای فعالیت‌ها - انتخاب اینکه آیا در برنامه‌هایی که در هر سطحی داده شده، مشارکت نماید یا نه. - انتخاب اینکه از نام کاریتاس استفاده نماید یا نه. 	<p>۲: قلمرو ایالتی^۱</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مذاکره با مراکز در مورد برنامه های کلان و ورودی‌ها - توسعه برنامه های استراتژیک در همکاری با سایر مراکز - توسعه خط مشی و سیاست‌ها برای سطوح زیر مجموعه - ارتباط با انجمن‌های بین‌المللی با توجه به سیاست‌ها و برنامه‌ها - تسهیل برنامه های توسعه ملی و هماهنگ کردن فعالیت‌های مراکز سطح ۲ - مشارکت در رصد و ارزیابی مراکز ملی و همچنین 	<ul style="list-style-type: none"> - دادن اختیار و ارائه توصیه به اسقف‌ها - مطلع بودن از مشغله‌ها و فعالیت‌های مراکز عضو در کشور - محترم بودن در ارتباط با برنامه های ملی اسقف‌ها - دسترسی به اطلاعات فعالیت‌های کشورهای ثروتمند در کشور مربوطه - دریافت گزارش از مراکز سطح ۲ - توسعه نقش رهبری در قاعده‌مند کردن سیاست‌ها - مشاوره با نمایندگان کشورهای ثروتمند 	<p>۳: ملی^۲</p>

¹ diocese

² national

<p>مراکز سطح ۲</p> <ul style="list-style-type: none"> - برقراری پیوند بین مراکز سطح ۲ با سایر مراکز 		
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش آگاهی اسقف‌های به سمتی که در جامعه مشارکت بیشتری داشته و به کلیسا جهت بدهند - برپایی دفاتر منطقه ای - ارائه نتایج فعالیت‌های منطقه ای به سطوح بین‌المللی کاریتاس - تحریک کشورهای عضو برای فعالیت - توسعه برنامه های استراتژیک در منطقه برای همکاری دفاتر ملی - ارتقا فرصت سازی در مراکز ملی و منطقه ای 	<ul style="list-style-type: none"> - هماهنگ کردن مراکز سطح ۳ - هماهنگ کردن مراکز در منطقه عملیاتی - توسعه برنامه های استراتژیک مراکز منطقه ای بر اساس فرایند مشارکت - مشورت خواستن در موضوعات مربوطه در همه سطوح - دریافت حمایت - پذیرفته شدن و مورد احترام بودن 	<p>۴: منطقه ای^۱</p>
<ul style="list-style-type: none"> - احترام به برنامه های مراکز سطح ۲ و ۳ - نظارت روی برنامه های استراتژیک کشوری با مشاوره مراکز سطح ۲ و ۳ - شفاف کردن منابع مالی موجود - اطمینان از اینکه رقابت منفی بین مراکز سطوح پایین تر رخ ندهد - ساختن، ارتقا و توسعه تحمل پذیری مراکز سطح ۲ و ۳ - حمایت از برنامه های مناسب در مراکز سطح ۲ و ۳ - مطلع بودن از حوزه های علائق مراکز تحت پوشش کاریتاس - آموزش افراد کشورهای ثروتمند درباره توسعه و موضوعات بین‌المللی در منطقه - انجام سخنرانی و تبلیغ برای جلب حمایت - حمایت از نوآوری‌ها در زمینه فرصت سازی در سطح ملی 	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه توصیه - درک وظایف - مقبول بودن و تفهیم شدن (دانش زمینه ای دو جانبه) - مشارکت در برنامه های توسعه ای ملی و مراکز سطح ۲ - دسترسی به اطلاعات مرتبط - رصد و ارزیابی برنامه‌هایی که بر روی آن‌ها سرمایه گذاری شده - دریافت گزارش‌ها - اعمال شرایط معقول - انتخاب برنامه برای سرمایه گذاری - مذاکره بر روی سبک کار - احرام به دیگران و مورد احترام بودن 	<p>۵: شریک^۲</p>

¹ Zonal

² partner

- بسیج کردن منابع - اجرای برنامه مشترک با مراکز کاریتاس ملی - شفافیت در فعالیت‌ها - مشارکت در تصمیم سازی	
---	--

بر این اساس به نظر می‌رسد بهتر است که در ابتدای فعالیت یک شبکه فرهنگی نیز به جای گسترش کمی بی ضابطه اعضا لایه‌هایی برای عضویت در شبکه تعریف شده و اعضا در آن سلسله مراتب پس از اثبات توانایی‌های خود به عنوان عضو لایه اصلی شبکه در بیایند.

یکی از روش‌های گونه‌شناسی اعضا در شبکه‌های فرهنگی دو عامل مهم است که می‌تواند نشان دهنده جایگاه عضو در شبکه باشد :

(۱) تأثیرگذاری: همان‌طور که پیش از این اشاره شد مهم‌ترین عنصر مشترک در تعاریف فعال فرهنگی تأثیرگذاری بالفعل است؛ لذا تشکل‌ها و فعالین فرهنگی می‌بایست در شکل دهی به هنجارها، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای اجتماعی جامعه موثر باشد. با توجه به این که در تعریف ما در این پژوهش از فرهنگ، مد نظر فرهنگ انقلاب اسلامی می‌باشد، لذا نخبه فرهنگی می‌بایست هنجارهای اجتماعی را در جهت باورها و ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگ انقلاب اسلامی جهت دهی کرده باشد.

(۲) نوآوری و ابتکار: یک فعال فرهنگی می‌بایست حداقل تا حدی دارای نوآوری و ابتکار در فکر، عمل یا محصول تولیدی خود باشد. این مسئله می‌تواند وجه تمایز یک نخبه را از فعال فرهنگی عادی روشن کند. داشتن حرف، یا روش نو در فعالیت فرهنگی منجر به تأثیرگذاری بیشتر در شکل دهی به فرهنگ نیز می‌شود.

بر اساس دو بعد بالا افراد مرتبط با یک شبکه فرهنگی را می‌توان به شکل زیر گونه‌شناسی نمود:

جدول ۸ - جدول گونه‌شناسی انواع مخاطبان شبکه فرهنگی

	زیاد	کم	
میزان تأثیر	زیاد	فعال فرهنگی تغذیه فکری	نخبه تکریم و خود شکوفایی

مصرف کننده فرهنگی	استعداد فرهنگی	کم	گذاری
ذائقه شناسی / توزیع / ترغیب	آموزش و توانمندسازی		

ابتکار و نوآوری

(۱) نخبه^۱ فرهنگی: این سطح از اعضای شبکه افراد مبتکر و صاحب نظر در حوزه خاص خود می‌باشند که توانسته‌اند از طریق فعالیت‌های فرهنگی منشأ اثرگذاری مشخص در فرهنگ بخشی از جامعه باشند. هنر اصلی در شبکه سازی نیز ایجاد پیوند و اتصال بین نودهای قوی در شبکه می‌باشد و عمدتاً مشکل انسجام شبکه های نیز از همین مسئله نشأت می‌گیرد. نخبگان سرآمد واقعی گفتمان ساز در فرهنگ، هنوز در یک شبکه جمع نشده‌اند و بر خلاف جریان معاند انقلاب، جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی در این مسئله هنوز موفق نبوده است.

سیاست اصلی برای این گروه می‌تواند تکریم و فراهم کردن بستر اثرگذاری بیشتر باشد و این افراد می‌توانند در سیاست گذاری‌های کلان کشور نیز به عنوان مشاور به کار گرفته شوند. خروجی‌های این بخش از فعالان حوزه فرهنگ برای گروه های ۲ و ۳ (استعدادها و فعالین) در این گونه شناسی قابل استفاده است.

(۲) استعداد فرهنگی^۲: این گروه از هسته‌ها و افراد دارای حرف، ایده و نظرهای نو در حوزه یا حوزه های خاصی از فرهنگ می‌باشند، اما به لحاظ عدم توانمندی‌های اجتماعی یا فراهم نبودن بسترهای فعالیت نتوانسته‌اند از استعداد خود جهت تأثیرگذاری بر جامعه استفاده کنند. سیاست اصلی شبکه نخبگان برای این سطح از اعضای خود می‌بایست توانمندسازی اجتماعی و ایجاد فرصت‌ها و بسترهای اثرگذاری باشد. یکی از فعالیت‌های لازم برای توانمندسازی این گروه نیز ایجاد ارتباط مشاوره ای بین این سطح و نخبگان می‌باشد.

(۳) فعال فرهنگی^۳: این سطح از مخاطبان شبکه افراد یا گروه‌هایی هستند دارای تأثیرگذاری جدی در حوزه فرهنگی مربوط به شبکه که از توان ارتباطی مناسبی برخوردار می‌باشند، اما به لحاظ خلاقیت و نوآوری در شکل و محتوای فعالیت در سطح متوسط یا عادی می‌باشند. این هسته‌ها یا افراد که به لحاظ برخورداری از دغدغه های فرهنگی و توان ارتباطی و اجتماعی مناسب نتوانسته‌اند بسترهای فعالیت را شناسایی و در آن ورود پیدا کنند نیازمند تغذیه فکری و محتوایی مناسب جهت افزایش میزان تأثیرگذاری می‌باشند. همچنین می‌توان از ترکیب ایده‌ها و حرف‌های نو استعدادهای فرهنگی و توان ارتباطی و اجتماعی فعالین فرهنگی برای تأثیرگذاری بر جامعه استفاده نمود. همچنین مناسب است که فرآیندهایی در شبکه طراحی شود که این سطح از اعضا از مشاوره و ارتباط منظمی با نخبگان مرتبط برخوردار باشند.

^۱ Elite

^۲ Cultural talent

^۳ activist

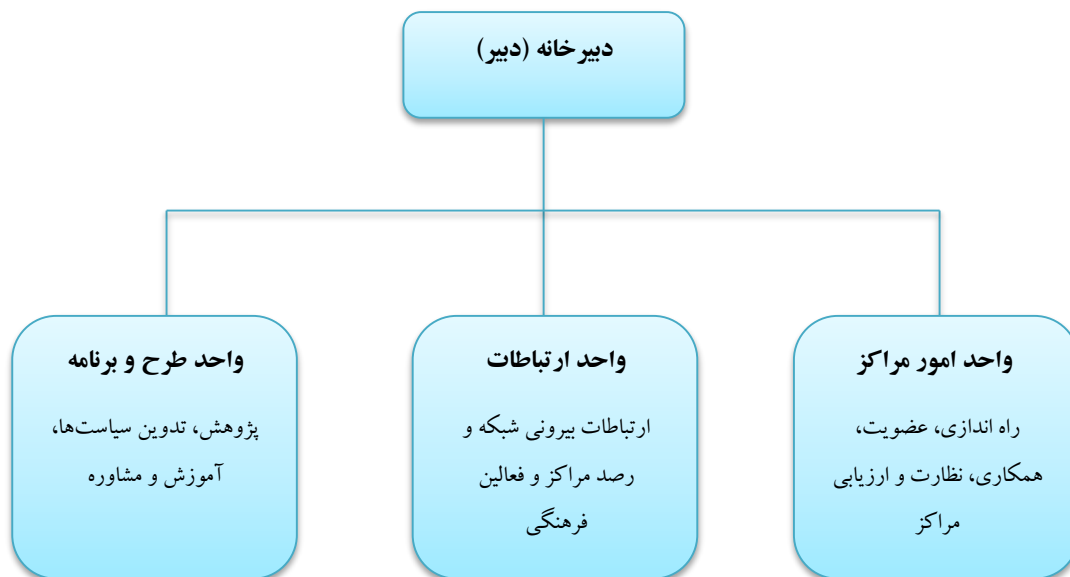
۴) مصرف کننده^۱ (علاقه‌مند) فرهنگی: این گونه از افراد که بدنه جامعه را نیز تشکیل می‌دهند، شامل علاقه‌مندان به حوزه های فرهنگی می‌باشند که علی‌رغم عدم برخورداری از حرف و ایده های نو و خلاقانه و عدم فعالیت جدی در این حوزه به لحاظ علاقه‌مندی فرهنگی مصرف کننده کالا و خدمات فرهنگی می‌باشند. سیاست شبکه برای این گروه می‌بایست این باشد که ذائقه این افراد را شناسایی نموده و پیام‌ها و ارزش‌های بنیادین شبکه را متناسب با ذائقه به این گروه ارائه نماید. همچنین ایجاد سیستم قوی توزیع برای رساندن به موقع و منظم محصولات و خروجی‌های شبکه به این گروه نیز نقش مهمی حفظ ارتباط با این گروه دارد.

پس از تعریف این لایه‌ها می‌توان نحوه ارتباط بین این لایه‌ها را تعریف نمود. به عنوان مثال در شبکه توزیع و تولید محصولات جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی هر عضو قدیمی‌تر شبکه مسوول ارتباط با تعدادی از اعضای نوپا و جدیدتر شده‌اند تا اعضای جدید بتوانند از مشاوره هسته اصلی استفاده کنند.

۵. نمونه‌ای از ساختار یک شبکه فرهنگی

ستاد شبکه می‌تواند در ابتدای فعالیت شبکه با ساختار زیر شروع به کار نماید:

تصویر ۱۹ - نمونه ساختار پیشنهادی شبکه در ابتدای فعالیت



دبیر ستاد شبکه موظف است:

- بر حسن انجام وظایف واحدهای دبیرخانه نظارت نماید.
- هماهنگی میان واحدهای مختلف دبیرخانه را انجام دهد.

^۱ Consumer

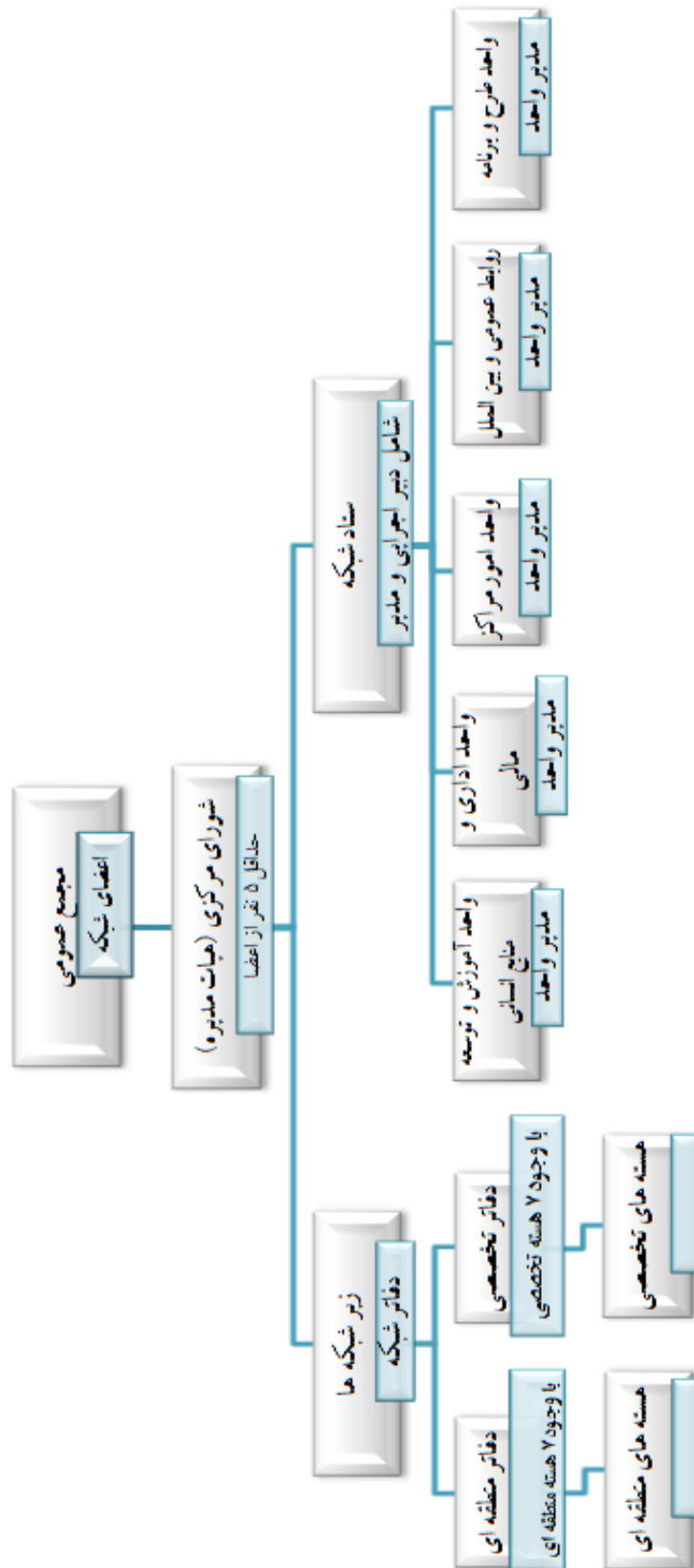
- جلسات هیئت مدیره را برگزار نماید. (تهیه دستور جلسات، صورتجلسات و هماهنگی وقت)
 - امور شبکه و دبیرخانه را با هیئت مدیره هماهنگ کند.
- امور مراکز عضو کلیه امور مربوط به راه اندازی، عضویت، همکاری، نظارت و ارزیابی مراکز را بر عهده داشته و در این راستا موظف است:
- صلاحیت هسته‌های شناسایی شده توسط واحد ارتباطات را بر اساس معیارهای مصوب بررسی نماید.
 - ادامه عضویت هسته‌های عضو را بر اساس معیارهای مصوب بررسی نموده و نتیجه آن را به هیئت مدیره اعلام نماید.
 - زمینه همکاری و تعامل هسته‌ها (با ستاد شبکه یا با سایر مراکز) را مطابق آیین نامه تعاملات فراهم نماید.
 - ساز و کار مناسب جهت اطلاع رسانی به هسته‌های عضو را ایجاد و مدیریت نماید.
 - از مراکز تحت پوشش شبکه، بازدید نموده و گزارش مربوطه را به هیئت مدیره ارائه نماید.
 - هسته‌ها و اعضای شبکه را به طور محسوس و نامحسوس ارزیابی نموده و بر عملکرد آن‌ها نظارت نماید.
- واحد ارتباطات نیز کلیه امور مربوط به ارتباطات بیرونی شبکه و رصد هسته‌ها و فعالین را بر عهده داشته و در این راستا موظف است:
- ضمن تدوین سیاست‌ها، به برقراری و حفظ ارتباط با نهادها و سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و غیر دولتی بپردازد. از طریق:
- ارتباط و تعامل با مراکز فرهنگی، علمی و هنری دولتی و غیر دولتی داخل و خارج کشور
 - جذب، ارتباط و تعامل با نخبگان فرهنگی، علمی و هنری
 - بررسی و تنظیم تفاهم نامه‌ها
 - جذب مشارکت و حمایت‌های مادی و معنوی به شبکه
- ساز و کار مناسب جهت اطلاع رسانی به نهادها، سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و غیر دولتی و نخبگان را ایجاد و مدیریت نماید. از طریق:
- همکاری با سایت‌های فرهنگی مراکز و مؤسسات مرتبط.
 - انتشار اخبار، برنامه‌ها و نتیجه مطالعات شبکه به شکل مناسب

- نسبت به فعالین فرهنگی و مراکز جبهه فرهنگی انقلاب به شرح ذیل اقدام نماید:
 - مراکز بالقوه و بالفعل را شناسایی نموده، و به واحد امور مراکز معرفی نماید.
 - فعالین و مراکز فرهنگی خارج از کشور را که با اهداف شبکه هم‌خوانی دارند را شناسایی نموده و اقدامات لازم را جهت معرفی به مراکز مرتبط با شبکه فراهم نماید.
 - بانک اطلاعاتی فعالین، مراکز و محصولات جبهه فرهنگی را از طریق مراکز عضو شبکه تهیه و به روز نماید.
 - تجربیات ثبت شده در ستاد شبکه را به صورت مناسب تدوین و منتشر نماید.
 - اطلاع رسانی لازم برای حضور مراکز عضو شبکه در نمایشگاه‌های فرهنگی، هنری و تخصصی را انجام دهد.

- واحد طرح و برنامه کلیه امور مربوط به پژوهش، تدوین سیاست‌ها، آموزش و مشاوره را بر عهده داشته و در این راستا موظف است:
 - فضای فرهنگی، سیاسی و اجتماعی جامعه را رصد نموده و گزارش مربوطه را تدوین نماید.
 - پژوهش‌های موردی را با توجه به نیازها و خلأهای نظری و عملی شبکه انجام دهد.
 - آمارهای منتشر شده از سوی مراکز ذیصلاح را گردآوری نماید.
 - خدمات مشاوره‌ای را به مراکز تحت پوشش ارائه دهد.
 - دوره‌های آموزشی ویژه فعالین مراکز در زمینه‌های مورد نیاز به طور مستقل و یا به واسطه مجموعه‌ها و یا مراکزی که توانایی برگزاری آن دوره را دارند را طراحی و برگزار نماید.
 - تجربیات فرهنگی در گستره فردی، فعالیتی، مراکز را ثبت و اطلاعات ثبت شده به واحد ارتباطات ارجاع داده شود.
 - معیارهای عضویت مراکز در شبکه را به صورت عینی تدوین و ابلاغ نماید.
 - معیارهای محصول مناسب برای توزیع در شبکه را به صورت عینی تدوین و ابلاغ نماید.
 - شاخص‌های ارزیابی کارآیی، بهره‌وری و اثربخشی در فعالیت‌های مراکز عضو شبکه را تدوین نماید.
 - دوره‌های آموزشی برگزار شده را از لحاظ کمی و کیفی، ارزیابی نماید.

به تدریج و با رشد کمی و کیفی اعضای شبکه و افزایش سطح اعتماد و سرمایه اجتماعی در شبکه می توان واحدهای ستادی را افزایش داد که ساختار زیر می تواند به عنوان نمونه ای از ساختار شبکه ای توسعه یافته مورد توجه قرار گیرد:

تصویر ۲۰ - نمونه ای از ساختار شبکه ای توسعه یافته



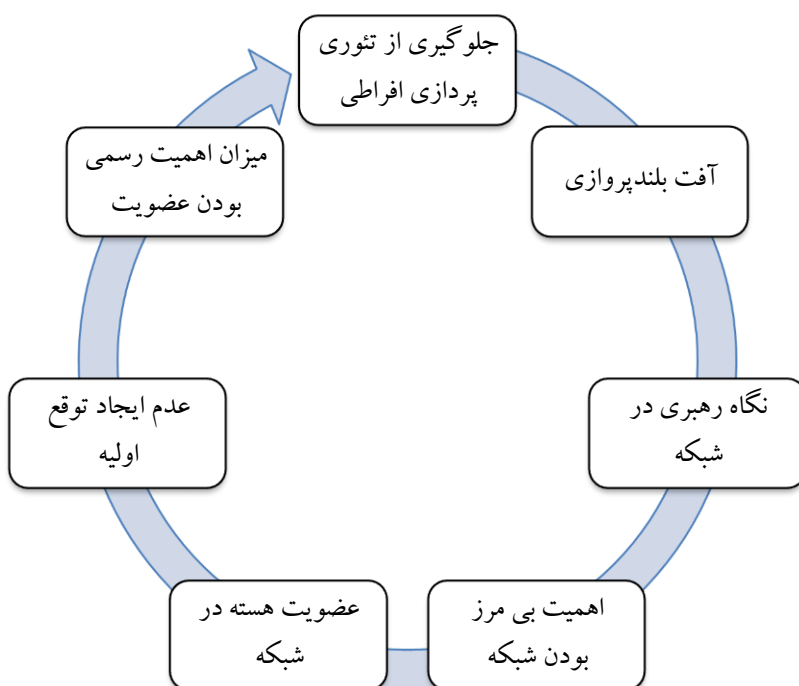
بر اساس این ساختار و در صورت رشد تعداد اعضای شبکه بر اساس نیاز زیر شبکه‌هایی از اعضای همگن (به لحاظ تخصصی یا منطقه ای) شکل می‌گیرد.

- زیر شبکه های تخصصی: در صورتی که در یکی از موضوعات تخصصی تر موضوع اصلی شبکه تعداد مشخصی هسته فعال در شبکه (مثلاً ۷ عضو) وجود داشته باشد، یک دفتر تخصصی برای این هسته‌ها (در صورت ابراز تمایل و درخواست از سوی خود هسته‌ها) قابل ایجاد است که امور تخصصی تر آن‌ها را پی‌گیری کند. مثلاً در یک شبکه تولید محصولات فرهنگی اگر حداقل ۷ مرکز فعال در زمینه تولید محصولات دیجیتالی عضو شبکه باشند، این اعضا می‌توانند با یکدیگر یک زیرمجموعه را تشکیل داده و مسایل مشترک مرتبط با خود را (مثلاً تأمین مواد اولیه مشترک، مرکز توزیع مشترک، سایت اینترنتی یا تبلیغات مشترک) پی‌گیری نمایند.
- زیر شبکه های منطقه ای: مؤلفه مشترک اعضای این زیر شبکه‌ها که می‌توان آن‌ها را خوشه های فرهنگی نیز نام نهاد تمرکز جغرافیایی در یک منطقه خاص (استان، شهرستان یا شهر) است. این هسته‌ها نیز با توجه به تمرکز جغرافیایی قابلیت فعالیت های مشترک خاصی را با یکدیگر پیدا کرده و هر چند به لحاظ تخصصی کاملاً همگن نیستند می‌توانند از مزایای تمرکز برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با چالش‌های مشترک استفاده نمایند.

۶. نکات ساختاری شبکه سازی

- برخی نکات ساختاری که در تشکیل و ادامه فعالیت یک شبکه می‌بایست مد نظر قرار گیرد به شرح زیر می‌باشد:
- میزان اهمیت رسمی بودن عضویت: در کار فرهنگی لزومی ندارد مراکز عضو شبکه، رسماً عضو شبکه باشند، اصل این است که فعالیت انجام شود و هم افزایی وجود داشته باشد. البته وجود عضویت رسمی امری مثبت می‌تواند باشد، اما نباید با رسمی سازی زیاد حالت تشریفاتی به آن بخشید. به عنوان مثال انقلاب اسلامی هم اکنون شبکه‌ای از هسته‌های فعال در نقاط مختلف دنیا را با خود به همراه دارد که شاید هیچکدام عضویت رسمی در هیچ شبکه‌ای نداشته باشند.
 - عدم ایجاد توقع اولیه: اطلاق عنوان عضویت در شبکه به یک مرکز، ممکن است باعث توقع و غرور کاذب شود و همین باعث ریزش در شبکه خواهد شد. برای پیشگیری از این مسئله می‌توان مراکز شناسایی شده را بدون اینکه عنوان عضویت در شبکه را داشته باشند، تا مدت مشخصی حمایت نموده و رابطه ای متقابل بین شبکه و مرکز فوق برقرار نمود. در صورت ادامه پیدا کردن فعالیت و پیشبرد اهداف به عضویت شبکه درآیند. اما اگر به هر صورتی مجموعه ای به عضویت شبکه در آمد باید از او حمایت معنوی و مادی نمود.
 - عضویت تشکل در شبکه: تا فعال یا تشکلی خودش را اثبات نکند، نمی‌تواند عضو شبکه شود و صرف علاقه‌مندی جهت این امر کفایت نمی‌کند.

- اهمیت بی مرز بودن شبکه: برای اینکه شبکه به جریان تبدیل شود، ویژگی بدون مرز بودن اهمیت می‌یابد. یعنی ممکن است در جایی هدف ما پوشش داده شود، بدون اینکه یک هسته عضو شبکه باشد و یا ما خبر داشته باشیم. به عنوان مثال بسیاری از هسته‌های مقاومت اسلامی در جهان بدون این که وابستگی رسمی به انقلاب اسلامی داشته باشند هم راستا با اهداف شبکه جهانی انقلاب اسلامی حرکت می‌کنند که در نگاه انقلابی به شبکه عضو رسمی شبکه محسوب می‌شوند.
- نگاه رهبری در شبکه: در نگاه مهندسی در مدیریت هر اتفاق در شبکه قابل پیش بینی و یا لااقل تحت اشراف ماست و رصدش می‌کنیم. در حالی که در نگاه رهبری در مدیریت هر هسته متناسب با شرایط و امکاناتش اهداف شبکه را بنا به تشخیص خودش پیاده می‌کند. (وظیفه رهبر: خط دهی، دادن ایده، باز کردن دید افراد شبکه)
- آفت بلندپروازی: نباید بلندپروازی افراطی به اعضا و لایه‌های اجرایی سرایت نماید. نیروی شبکه باید یاد بگیرد که سرباز باشد و نقش خودش را در شبکه و زنجیره انجام دهد و اهداف شبکه را در منطقه یا حوزه تخصصی خودش پیگیری نماید. چون ممکن است همه هسته‌ها و سطوح مختلف شبکه شروع کنند به تاکید روی آرمان‌ها و در نتیجه کار اجرایی انجام نشود. هسته‌ها باید آرمان‌ها را عینی کنند.
- جلوگیری از تئوری پردازی افراطی: برای تئوری پردازی و استقلال عمل در هسته‌های شبکه باید حد تعریف نمود و گرنه می‌بینیم همه هسته‌ها به تئورسین تبدیل شده و شبکه به جایی نمی‌رسد. نوآوری و بهبود کارها باید در راستای اهداف شبکه و هماهنگ با بقیه اجزای زنجیره باشد (مثال: موتور پراید به خاطر تیز بودنش وقتی روی بدنه ضعیف رنو سوار شود، مشکل ساز می‌شود. پس نوآوری همیشه مطلوب نیست!). بر این اساس یکی از وظایف مهم دبیرخانه باید کنترل هسته‌ها باشد به نحوی که هماهنگ با بقیه پیش بروند.
- توازن ظرفیت و رشد کمی: از مسائل بسیار مهم در شبکه سازی که در بسیاری از تشکلهای فرهنگی موجود نادیده گرفته و منجر به آسیب می‌شود این است که رشد کمی اعضای شبکه یا تشکل می‌بایست متناسب با افزایش ظرفیت‌های شبکه صورت گیرد. توسعه کمی بدون کسب منابع فکری، اجرایی و مالی لازم می‌تواند سطح رضایت از شبکه را به شدت کاهش داده و منجر به ایجاد تعارض بین اعضا در کسب منابع نامتناسب گردد.



۷. ساختار نظارت و ارزیابی

همان‌طور که پیش از این اشاره شد نظارت کمی و کیفی بر نتایج کارها به انتشار و فراگیر شدن بهترین نمونه‌ها و مدیریت دانش در شبکه کمک می‌کند و اعتماد بین اعضا را تقویت می‌نماید. این نظارت، شناسایی تغییرات در روابط بین اعضای شبکه را ممکن می‌سازد. ارائه بازخورهای مرتب مثبتی بر فرآیند و خروجی نیز می‌تواند به افزایش انگیزش فعالین و تشکیل‌های عضو شبکه منجر شود.

اثر بخشی شبکه، برآیند همه برون‌دادهای کمیت‌پذیر و کمیت‌ناپذیر و نمایانگر کیفیت برون‌داد و رابطه آن با مقاصد و اهداف شبکه است. اثر بخشی شبکه مواردی چون کیفیت و مطلوبیت (یعنی ارتباط با مقاصد شبکه) را در برمی‌گیرد که الزاماً در بهره‌وری در نظر گرفته نمی‌شوند.

- به عنوان مثال کمیت برون‌داد، کیفیت فعالیت‌های شبکه، سطح رضایت اعضا از فعالیت در شبکه و مباحثات به عضویت در شبکه می‌تواند نمونه‌هایی از معیارهای اثر بخشی شبکه باشند.

«برون‌داد شبکه، سه دسته معیار سنجش دارد:»

۱) معیارهای فرآیندی

۲) معیارهای نتیجه

۳) نشانگرهای استراتژیک.

در صورت امکان، می‌توان یک معیار سنجش کمی یا کیفی در نظر گرفت و آن را در موارد مقتضی به مقاصد سازمانی ارتباط داد.

- معیارهای فرآیند: این معیارها فرآیند محور بوده، به فعالیت‌هایی که شبکه یا واحدهای فرعی آن انجام می‌دهند، مربوط می‌شود؛ یعنی فعالیت‌های کوتاه‌مدت و روزانه شبکه.
- معیارهای نتیجه: این معیارها به طور محسوس برون‌دادهای قابل اندازه‌گیری هستند که بر حسب مقاصد و اهداف شبکه بیان می‌شوند. مثل: تعداد فعالیت‌های آموزشی انجام شده، تعداد فعالیت‌های مشترک و میزان مشارکت در برنامه‌ها و...
- نشانگرهای استراتژیک: این نشانگرها، بر جنبه‌های درازمدت و استراتژیک شبکه متمرکز است. مثال‌ها شامل موارد زیر است: اعتبار شبکه، توانایی جذب نخبگان شایسته و لایق.

جدول زیر نمونه‌ای از مدل‌های موجود و طراحی شده در شاخص سازی در شبکه‌های فرهنگی است.

جدول ۹- نمونه ای از شاخصه بندی فعالیت‌های اعضا در یکی از شبکه‌های فرهنگی فعال در زمینه تولید محصولات فرهنگی کشور

شاخص کلی	شاخص خرد	مصادیق	روش ارزیابی	ملاحظات
محصولات	کمیت محصولات	۱-تعداد محصولات مختلف عرضه شده (به تفکیک نوع محصول)		
	کیفیت محصولات (محتوا)	۱-تنوع موضوعات محصولات توزیعی (ترکیب محصولات خرید) ۲-درصد محصولات جبهه فرهنگی انقلاب به کل محصولات توزیعی ۳- تعداد محصولات توزیعی منتخب از تولیدات فرهنگی خارج از کشور ۴- به روز بودن		
	سایر: ۱-میزان دسترسی مخاطب عام به محصولات ۲-میزان پوشش مخاطبین حزب الهی نسبت به کل پوشش			
محیط فعالیت	۱-وضعیت ظاهری اعضا و فروشندگان ۲-وضعیت برخورد مناسب با	۱-شامل آراستگی، پوشش، رعایت شئون عرفی و شرعی، ... ۲-شامل اخلاق کسب، احترام به مراجعه	۲-۲ از طریق مصاحبه و بازخورد از مشتریان قابل	

	سنجش است.	<p>کننده، ...</p> <p>۲-۲- میزان اشراف فیزیکی و محتوایی فروشنده به محصولات عرضه شده</p> <p>۲-۳- سیستم نظرسنجی و بازخوردگیری از مشتری</p> <p>۳-۱- شامل نظافت، چینش وسایل، نظم داخلی، ویتترین، کارهای هنری و حجمی، ...</p> <p>۴-۱- تعداد مراجعه روزانه در مقایسه با مراکز مشابه در همان منطقه</p> <p>۵-۱- مشاوره تخصصی به مشتریان (طبقه بندی موضوعی و شکلی محصولات، بروشور معرفی تخصصی، ...)</p> <p>۵-۲- شامل ارائه فاکتور، آبسرد، وسایل گرمایشی و سرمایشی، استفاده از وسایل سمعی و بصری، ...</p>	<p>مراجعه</p> <p>۳- وضعیت ظاهری فروشگاه</p> <p>۴- مناسب بودن محل فروشگاه</p> <p>۵- میزان خدمات به مراجعه</p>	
		<p>۱-۱- تعداد اساتید مرتبط و مشاور (بومی / غیر بومی)</p> <p>۱-۲- تعداد صاحب نظران و هنرمندانی که آثارشان پوشش داده می شود.</p> <p>۲-۱- تعداد مراکز مرتبط عضو شبکه</p>	<p>۱- نخبگان، اساتید و هنرمندان</p>	
<p>فعالیت های مشترک شامل مواردی چون ارسال بروشور، اطلاعیه ها و کاتالوگ های دوره های آموزشی و برنامه های فرهنگی منطقه به مراکز عضو، ترویج، تبلیغ و اطلاع رسانی فعالیت های سایر مراکز در</p>		<p>۲-۲- تعداد محصولات مشترک با سایر مراکز شبکه</p> <p>۲-۳- تعداد جلسات و نشست های مشترک با مراکز مشابه (در راستای انتقال تجربیات، شروع، ادامه یا افزایش همکاری، اشتراک اصلاعات، ...)</p> <p>۲-۳- تعداد پروژه ها و فعالیت های مشترک با سایر مراکز شبکه</p>	<p>۲- سایر مراکز توزیع و تولید</p>	<p>ارتباطات</p> <p>ارتباط با افراد</p>

محدوده مورد فعالیت خود					
این تشکلهای عبارتند از هیئت‌های مذهبی، پایگاه‌های بسیج، کانون‌های فرهنگی، مساجد، ango، کانون‌های زیرمجموعه نهاد رهبری، بسیج‌های دانشجویی، کانون‌های زیر مجموعه امور فرهنگی دانشگاه و...		<p>۱-۱- تعداد برنامه‌های مشترک</p> <p>۱-۲- تعداد جلسات با مدیران، مسولین سازمان‌ها و ادارات مرتبط با زمینه فعالیت</p> <p>۱-۳- تعداد تشکلهای مرتبط با مرکز (به تفکیک نوع تشکل، میزان ارتباط و...)</p>	۱- تشکلهای مردمی، حوزوی و دانشجویی	ارتباط با تشکلهای، سازمان‌ها و نهادها	
		<p>۱-۲- تعداد برنامه‌های مشترک</p> <p>۲-۲- تعداد پروژه‌های مشترک</p>	۲- سازمان‌ها و نهادهای دولتی		
بانک‌های اطلاعاتی موارد زیر را در بر می‌گیرد: فعالین، مراکز و محصولات جبهه فرهنگی		<p>۱- میزان شرکت در مجمع عمومی شبکه نسبت به کل جلسات مجمع عمومی (درصد)</p> <p>۲- میزان پیروی از سیاست‌ها و برنامه‌های شبکه</p> <p>۳- میزان همکاری در ارسال اطلاعات مرکز به ستاد شبکه</p> <p>۵- میزان همکاری با شبکه در تکمیل بانک‌های اطلاعاتی</p>		ارتباط با ستاد	
		<p>۱- تعداد دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار شده ویژه فعالین مرکز</p> <p>۲- تعداد دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار شده برای عموم!؟</p>		۱- برنامه‌های آموزشی	نیروسازی
		۱- تعداد برنامه‌های هدفمند بیشتر فعالین مرکز (اعم از اردو، برنامه معنوی	۱- تعداد برنامه‌های هدفمند	نیروسازی	

		مشترک، مهمانی خانوادگی و...) ۲- تعداد افراد فعال و شاغل در مرکز (به تفکیک زن/مرد، تمام وقت/پاره وقت، ...)	۲- تعداد فعالین مرکز	
	دریافت لیست فروش که ترکیب فروش در آن مشخص باشد می تواند روش مناسبی برای ارزیابی این شاخص باشد	۱-۱- میزان فروش محصولات فرهنگی (به صورت ماهیانه، فصلی، سالیانه) ۲-۱- میزان سود و زیان فروشگاه (سالیانه) ۳-۱- میزان درآمد نمایشگاهی ۴-۱- میزان هزینه های جاری (اجاره مکان و...) ۱-۲- میزان درآمدهای متفرقه (مانند درآمدهای ناشی برگزاری مراسم، انجام پروژه، برگزاری همایش، دریافت کمک مالی، شرکت در مسابقات، ..) ۱-۳- ترکیب فروش محصولات جبهه فرهنگی انقلاب (به تفکیک نوع محصول، موضوع، خرده/عمده فروشی، فروش مردمی/دولتی، ...)	۱- میزان سود و زیان ۲- میزان درآمد از سایر منابع (غیر از فروش) ۳- ترکیب فروش محصولات	امور اقتصادی
		۱-۱- داشتن سایت اختصاصی فعال ۲-۱- داشتن آرشیوهای تخصصی (فیلم، کتاب، مقاله و...) ۳-۱- نسبت مخاطبین ثابت به کل مخاطبین ۴-۱- درصد مخاطبین جدید به مخاطبین قبلی ۱-۲- میزان تبلیغات محیطی و رسانه ای (نشریات محلی و کشوری، اینترنت، تراکت، پیلپورد و...) ۲-۲- خلاقیت های روشی در توزیع (توزیع های پارتیزانی، روش های تبلیغی ویژه، فرصت یابی های ویژه و...) ۳-۲- میزان فعالیت های فرهنگی غیر اقتصادی (رونمایی کتاب، همایش ها، جلسات سخنرانی، نقد کتاب، نقد فیلم و...)	۱- فعالیت های مداوم ۲- فعالیت های مقطعی	فعالیت ها و برنامه ها

جدول ۱۰- نمونه ای از معیارهای ارزیابی عملکرد یک شبکه تولید محصول

عنوان	امتیاز
نسبت فعالیت‌های اجراشده به فعالیت‌های پیش بینی شده در سال قبل (%)	
تعداد کل فعالیت‌های انجام شده مبتنی بر سند برنامه عمل	
تعداد دفعات برگزاری مجمع عمومی و کارگروه	
تعداد دوره های آموزشی عمومی برای اعضای شبکه	
تعداد دوره های آموزشی تخصصی برای اعضای شبکه	
تعداد سمینارهای برگزار شده در سطح شبکه و مرتبط با شبکه	
تعداد دفعات شرکت در نمایشگاه مشترک خارجی	
تعداد دفعات شرکت در نمایشگاه مشترک داخلی	
تعداد دفعات شرکت در تورهای بازدید خارجی	
تعداد دفعات شرکت در تورهای بازدید داخلی	
تعداد دفعات فعالیت مشترک توسط اعضای شبکه	
حجم مالی فعالیت مشترک توسط اعضای شبکه (هزار ریال)	
تعداد دفعات فعالیت فروش مشترک توسط اعضای شبکه	
حجم فروش مشترک توسط اعضای شبکه (هزار ریال)	
کل منابع مالی صرف شده برای اجرای برنامه های عملیاتی (هزار ریال)	
نسبت میزان حمایت‌های مالی انجام یافته از فعالیت‌ها به حمایت‌های مالی پیش بینی شده در سند برنامه عمل	
میزان مشارکت مالی اعضای شبکه در تأمین مالی برنامه های عملیاتی (هزار ریال)	
درصد مشارکت اعضای شبکه در تأمین مالی برنامه های عملیاتی (%)	
نسبت میزان مشارکت انجام یافته توسط اعضای شبکه به میزان مشارکت پیش بینی شده آن‌ها برای اجرا توسط آن در سند برنامه عمل	
میزان مشارکت مالی از منابع ستاد شبکه در تأمین مالی برنامه های عملیاتی (هزار ریال)	
درصد مشارکت مالی ستاد شبکه در حمایت از برنامه عملیاتی	
نسبت میزان حمایت انجام یافته توسط ستاد شبکه به میزان حمایت پیش بینی شده برای اجرا توسط آن در سند برنامه عمل	

معیارهای برنامه گرا

	تعداد سازمان‌ها و نهادهای پشتیبانی (دولتی و خصوصی) که از شبکه حمایت کرده‌اند	
	میزان حمایت‌های مالی نهادهای پشتیبان از برنامه های توسعه شبکه ای (هزار ریال)	
	درصد مشارکت نهادهای پشتیبان در تأمین مالی برنامه های عملیاتی سال قبل	
	نسبت میزان حمایت انجام یافته توسط نهادهای پشتیبان به میزان حمایت پیش بینی شده برای اجرا توسط آن‌ها در سند برنامه عمل	
	نسبت تعداد زیر شبکه های شکل گرفته به تعداد شبکه های پیش بینی شده	
	تعداد زیر شبکه های شکل گرفته در شبکه	
	تعداد ارائه دهندگان خدماتی که به اعضای شبکه ارائه خدمات نموده‌اند.	
	تعداد قراردادهایی که با ارائه کنندگان خدمات جهت ارائه خدمات به اعضای شبکه منعقد شده است.	
	نسبت تعداد اعضای بهره‌مند شده از فعالیت‌های سال قبل به تعداد کل واحدهای شبکه	
	نسبت تعداد واحدهای بهره‌مند شده از فعالیت‌های سال قبل به تعداد واحدهای پیش بینی شده در سند برنامه عمل	
	درصد حصول به چشم‌انداز مشترک شبکه	
	میزان شاخص همکاری و سرمایه اجتماعی شبکه	
	نرخ رشد شاخص همکاری و سرمایه اجتماعی شبکه	
	میزان شاخص پایایی فرآیند توسعه شبکه	
	نرخ رشد شاخص پایایی فرآیند توسعه شبکه	
	میزان فروش شبکه (هزار ریال)	
	نرخ رشد فروش شبکه	
	میزان صادرات شبکه (هزار ریال)	
	نرخ رشد صادرات شبکه (حضور در بازارهای بین‌المللی)	
	میزان اشتغال شبکه (نفر)	
	نرخ رشد اشتغال شبکه	
	تعداد اعضای شبکه	
	نرخ رشد تعداد اعضای شبکه	
	تعداد اعضای جدید عضو شده یا هسته‌های ایجاد شده	

معیارهای عملکرد گرا

	تعداد اعضای خردی که تبدیل به اعضای کوچک شده‌اند
	تعداد اعضای کوچکی که تبدیل به اعضای متوسط شده‌اند
	تعداد اعضای متوسطی که تبدیل به اعضای بزرگ شده‌اند
	میزان سرمایه گذاری انجام یافته در شبکه

در سطح فردی نیز سه فاکتور اصلی کیفی برای بررسی عملکرد موفقیت آمیز فعالین فرهنگی می‌تواند مد نظر قرار گیرد: اول مفید و واقعی بودن و کاربردی بودن موضوع فعالیت ایشان (مسئله یابی صحیح و راه حل یابی صحیح و مناسب) که میزان فراگیری و کلان بودن مسئله و ریشه ای بودن آن می‌تواند دارای امتیاز بالاتری باشد. دوم رساندن مطلب به مخاطب آن مطلب یعنی نه تنها شناخت درست مسئله و راه حل آن بلکه تلاش برای اصلاح از طریق رساندن آن مطلب به مخاطبان که در اینجا نیز رساندن مطلب به مخاطبین سطوح کلان از اهمیت و امتیاز خاص برخوردار است؛ و سوم میزان اثر بخشی این فرآیند است که ناظر به میزان آثار واقعی این تلاش‌ها است.^۱

برخی از ویژگی‌های کیفی یک شبکه فرهنگی به شرح زیر است:

(۱) داشتن آرمان مشترک: شبکه از جنس نهاد است نه سازمان؛ و ویژگی اصلی نهاد، داشتن آرمان مشترک است در حالی که وجه مشترک در سازمان کسب و کار است. از همین رو وجود بینش، عقیده و مبانی نظری مشترک به عنوان چسب و محور اصلی بین هسته‌های شبکه مطرح می‌گردد. سنجش آرمان مشترک به راحتی ممکن نیست و باید به وجه کیفی هم توجه نمود. گاهی ممکن است یک هسته به دنبال اهداف شخصی و برجسته کردن خودش باشد نه رسیدن به اهداف شبکه.

(۲) خود جوش بودن افراد و هسته‌ها: نباید هیچ کس در شبکه کلّ بر بقیه باشد، حتی ستاد شبکه. هر کس باید در حد خودش خودجوش باشد و نباید محیط کارمندی به وجود بیاید. اینکه کسی بگوید: «من آماده‌ام، چه کار کنم؟» به درد شبکه نمی‌خورد. راه بردن چنین نیروهایی مانند بردن زخمی در جنگ است که چند نیروی دیگر را هم از کار باز می‌دارد (البته با توجه به دیدگاه محصول محور). ایده حوضچه پرورش ماهی یا همان پرورش گلخانه‌ای: نیروها قبل از ورود به شبکه غربال شده و ریزش‌ها و رویش‌ها در آن اتفاق بیفتد.

نکته: در شبکه نمی‌توان نگاه فوق حداکثری داشت، تا به کسی یا تشکلی میزانی از اعتقاد و اعتماد وجود ندارد، نباید جذب شبکه شوند.

^۱ دکتر شاهمیرزایی؛ رئیس سابق مرکز مطالعات تکنولوژی شریف و شبکه تحلیل گران تکنولوژی ایران و دبیر انجمن تکنولوژی ایران

۳) محصولات مشترک: هر هسته به تنهایی محصولی دارد؛ نگاه شبکه ای آنگاه معنا می یابد که علاوه بر این، محصولات مشترکی نیز در شبکه باشد که نشان دهنده همکاری و تعامل اعضا با هم است. به تعبیری شبکه صرفاً با جمع جبری اعضا برابر نیست که محصول شبکه بشود جمع محصولات منفرد هسته ها!

نکته: نگاه حداقلی این است که محصول مشترک هم داشته باشیم. نگاه حداکثری این است که هیچ محصولی تماماً در یک هسته تولید نشود یعنی زنجیره ای تولیدی به راه بیفتد به نحوی که از پتانسیل همه اعضای شبکه استفاده شود و از سویی پتانسیل های همدیگر را تکمیل نمایند.

۴) تنوع محصولات: لازمه محصول مشترک، تنوع محصولات است. در شبکه عمودی، هسته ها همدیگر را تکمیل نموده و در نهایت در انتهای زنجیره، کار غنی نتیجه می دهد. (حلقه ۱ زنجیره- هسته ۱+حلقه ۲- هسته ۲+حلقه ۳- هسته ۳....=محصول نهایی) در این نوع شبکه تخصص گرایی مطرح می شود که کیفیت کار را بالا می برد.

نکته: نوع رشد هسته ها به مدیریت شبکه بر می گردد.

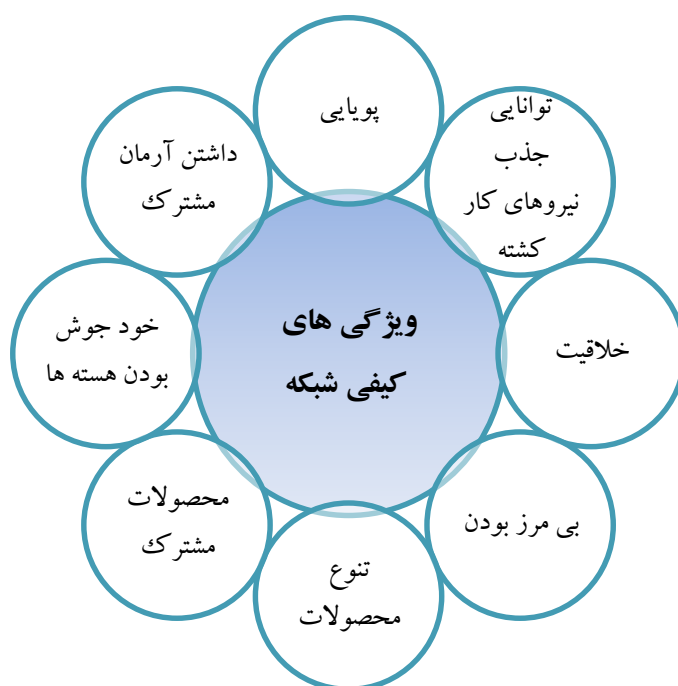
۵) خلاقیت: یکی از ویژگی های شبکه است که از خود جوش بودن و عدم تمرکز به وجود می آید. نکته: تجربیات موجود در زمینه شبکه سازی در کشور نشان می دهد که نباید به اعضای شبکه مسایل را تحمیل نمود. بلکه باید اجازه داد تا هر کدام با خلاقیت به بررسی مسایل بومی و احتمالاً کشف راه حل های جدیدی برسند که از طریق اعمال از بالا امکان پذیر نیست. باید به هسته ها مهلت داد تا خودشان کشف کنند.

نکته: در یک انقلاب همه دارند انقلاب می کنند نه یک رهبر. توانمندی های رهبر محدود است لذا نباید توقع داشت که همه مسایل در رأس شکل بگیرد. عینیات و تجربیاتی که هسته ها با آن مواجهند، در برخورد با مسایل موثرند.

۶) توانایی جذب اعضای نخبه و تشکل های برتر: وجود ارتباط با اساتید، نخبگان، هنرمندان، مؤسسات قدرتمند فکری و هنری و... در کنار عضو شبکه بودن آن ها را می توان یکی از ویژگی های یک شبکه قوی و توانمند دانست.

۷) پویایی: یکی از ویژگی های اصلی اعضا و ستاد است. در خود جوش بودن و خلاقیت به پویایی هسته ها اشاره شد. ستاد، هم باید برنامه هایی را در پیش گیرد که با رویکرد تحولی بوده و در دوره های زمانی خاص با توجه به شرایط هسته ها و جامعه، نسبت به اصلاح آن ها اقدام نماید (مثلاً هر شش ماه یک بار). البته این امر مربوط به تعیین برنامه است و گرنه در اجرا هر کس باید کار خودش را انجام دهد.

تصویر ۲۲ - نمودار شاخص‌های کیفی شبکه نخبگان فرهنگی



منابع

- ۱) از گلی، محمد (۱۳۷۸). جایگاه خواص و رسالت روحانیت از دیدگاه امام خمینی و مقام معظم رهبری، پیام حوزه، شماره ۲۴.
 - ۲) اصفهانی، م. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگی و چشم انداز ۲۰ ساله. مجموعه مقالات اولین همایش مهندسی فرهنگی (ص. ۱۵۷). تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
 - ۳) اکبری، محمدعلی. (۱۳۸۱). تجربیاتی از برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران. فصلنامه فرهنگ عمومی، ۳۳، ۱۴.
 - ۴) بهرامی، محمد (۱۳۸۷). نسبت دین و فرهنگ از نگاه قرآن، فصلنامه پژوهش‌های قرآنی، شماره ۵۴.
 - ۵) پیروزمند، علی‌رضا (۱۳۸۱)، مبانی برنامه‌ریزی فرهنگی، فصلنامه شورای فرهنگ عمومی، شماره ۳۳.
 - ۶) پیروزمند، علی‌رضا (۱۳۸۳)، تعیین الگو و طبقه‌بندی موضوعات در مهندسی فرهنگی کشور، شورای عالی انقلاب فرهنگی.
 - ۷) شکیبانی، مهدی. (۱۳۸۵). نگرشی بر ابعاد برنامه‌ریزی مهندسی فرهنگی. همایش ملی مهندسی فرهنگی. تهران.
 - ۸) فرهنگی، ع. (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی. دانش مدیریت، ۵۵، ۲۹-۴۴.
 - ۹) کیمی، حسین (۱۳۹۱). شبکه بین‌المللی کاریتاس، یادداشت کاری.
 - ۱۰) کیمی، حسین (۱۳۹۱). نکاتی در باب شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ، یادداشت کاری.
 - ۱۱) مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۷۸). «پرسش‌ها و پاسخ‌ها، ج ۳، دین و مفاهیم نو». مؤسسه امام خمینی، قم.
 - ۱۲) هاشمی، سید ضیا (۱۳۸۶). نقش نخبگان در تحولات اجتماعی از نگاه امام علی (ع)، مجله حوزه و دانشگاه، شماره ۲۶.
- ۱) Austin, J. E. (2010). The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances (Vol. 109). Wiley. com.
 - ۲) Bergenholtz, C., & Waldstrøm, C. (2011). Inter-organizational network studies—a literature review. *Industry and Innovation*, 18(6), 539-562.
 - ۳) Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. and Labianca, G. (2009) Network analysis in the social sciences, *Science*, 323, pp. 892–895.
 - ۴) Bryson, J., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2006). The design and implementation of crosssector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66:44–55.
 - ۵) Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press).
 - ۶) Carpenter, M. A., Li, M., & Jiang, H. (2012). Social Network Research in Organizational Contexts A Systematic Review of Methodological Issues and Choices. *Journal of Management*, 38(4), 1328-1361.
 - ۷) Clarke-Hill, C. Li, H. and Davies, B (2003). The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach. *Management Research News*, 26(1):1-20.
 - ۸) Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1):77-101.
 - ۹) Delfin, M. (2012). The promise of cultural networks in Latin America: towards a research framework for the study of region-specific cultural network ecosystems. *Cultural Trends*, 21(3), 239-248.
 - ۱۰) Fuhse, J. (2009). The meaning structure of social networks. *Sociological Theory*, 27(1), 51–73.
 - ۱۱) Hendrick, J. (2012, August). Islam, ambiguity, and social change in Turkey: The organizational practices of the fethullah gulen movement. In *The Second ISA Forum of Sociology* (August 1-4, 2012). Isaconf.
 - ۱۲) Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
 - ۱۳) Kaynak, E. (2013). *Strategic networks: The art of Japanese interfirm cooperation*. Routledge.

- ١٤) Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Job design: A social network perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 309-318.
- ١٥) Laumann, E. O., Galaskiewicz, J. and Marsden, P. V. (1978) Community structure as interorganizational linkages, *Annual Review of Sociology*, 4, pp. 455–484.
- ١٦) Laursen, K. and Salter, A. (2006) Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, 27(2), pp. 131–150.
- ١٧) Liao, J. and Welsch, H. (2003), “Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology- and non-technology-based nascent entrepreneurs”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 14, pp. 149-70.
- ١٨) Mackey, A. G. (2012). *The history of freemasonry: its legendary origins*. Courier Dover Publications.
- ١٩) Manito, F. (Ed.). (2012). *Ciudades Creativas: Economía creativa, desarrollo urbano y políticas públicas*. Barcelona: Fundación Kreanta.
- ٢٠) Ospina, S. M., & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & society*, 42(4), 404-440.
- ٢١) Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- ٢٢) Provan, K. G., Fish, A. and Sydow, J. (2007) Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks, *Journal of Management*, 33(3), pp. 479–516.
- ٢٣) Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- ٢٤) Sedgwick, e., & Sedgwick, P. (2002). *Cultural Theory: The key thinkers*. London and New York: Routledge.
- ٢٥) Vangen, S. (2012). *Understanding, investigating and theorizing inter-organizational collaborations: a focus on paradox*.
- ٢٦) Yu'dice, G. (2004). *The expediency of culture: Uses of culture in the global era*. Durham: Duke University Press.
- ٢٧) Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 62-77.
- ٢٨) Zohurian, M., Shirazi, A., & Dehnavi, M. H. (2013). Strategic Analysis of the Competitive Forces in Industrial Clusters: A Case of Shandiz Furniture Industrial Cluster. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 3(12), 344-356.