





## سخن رهبری

کسانی که اهل برنامه‌ریزی هستند، برای دیدن دو روحیه‌ی وجدان کاری و انضباط اجتماعی در مردم برنامه‌ریزی کنند. کسانی که اهل کار و تلاشند این دو روحیه را در خودشان به وجود آورند. هر کسی این کار و تلاش را برای خود بکند. آن کسانی هم که به مردم تذکر می‌دهند و برای مردم تبلیغ می‌کنند، در این باره برای مردم حرف بزنند. کاری کنیم که کار و عمل سازنده؛ چه عمل فرهنگی و چه عمل اقتصادی و چه عمل اجتماعی و چه عمل سیاسی، برای کسی که کننده‌ی آن است یک عمل مقدس به حساب آید.

متن پیام نوروزی مقام معظم رهبری به مناسبت حلول سال

۱۳۷۴ هجری شمسی

۱۳۷۴/۱/۱





# آشنایی با برنامه ریزی فرهنگی

محمد سهیلی



مؤسسه خدمات مشاوره‌ای  
جوانان و پژوهش‌های اجتماعی

سرشناسه: سهیلی، محمد، ۱۳۴۱/. عنوان و نام پدیدآور: آشنایی با برنامه‌ریزی فرهنگی / محمد سهیلی / کاری از گروه تولید و تدوین متون مؤسسه خدمات مشاوره‌ای، جوانان پژوهش‌های اجتماعی، ویراستار: سمانه خمسه‌ای / مشخصات نشر: مشهد: انتشارات قدس رضوی، ۱۳۸۹/. مشخصات ظاهری: ۸۳ ص، مصور (بخشی رنگی)، ۹/۵ × ۱۹ س. شابک: ۹-۱۹-۵۷۹۴-۶۰-۰/۹۷۸-۶۰-۰۰۰۰۰۰۰۰ / وضعیت فهرست نویسی: فیا/موضوع: سیاست فرهنگی - ایران - برنامه ریزی / موضوع: مدیریت فرهنگی - ایران - برنامه ریزی / شناسه افزوده: خمسه ای، سمانه، ۱۳۶۴ - ویراستار/شناسه افزوده: آستان قدس رضوی، مؤسسه خدمات مشاوره‌ای، جوانان و پژوهش‌های اجتماعی، گروه تدوین و تولید متون آموزشی/شناسه افزوده: مؤسسه انتشاراتی قدس رضوی /

رده بندی کنگره: ۷۵۱۳۸۹/س۰۷۵۱۳۸۹/۶۲۱/۱ HM

رده بندی دیویی: ۳۰۶/۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۳۵۰۵۶۰۲

## آشنایی با برنامه‌ریزی فرهنگی

۴۱

### زیر نظر شورای علمی

نویسنده: دکتر محمد سهیلی

ویراستار: سمانه خمسه‌ای

طرح جلد: رضا نبی زاده

صفحه آرای: محسن جعفری

چاپ دوم: پاییز ۱۳۹۱

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

انتشارات قدس رضوی

شابک: ۹-۱۹-۵۷۹۴-۶۰-۰۰۰۰۰۰۰۰ ۹۷۴

تمامی حقوق محفوظ است.

مؤسسه خدمات مشاوره‌ای، جوانان و پژوهش‌های اجتماعی

نشانی: مشهد، خیابان گلستان شرقی، شماره ۹۰

تلفن: ۵۱۱-۸۵۱۳۶۸۲-۸۵۱۳۵۸۰

نمابر: ۵۱۱-۸۵۱۴۹۰۰

بازرگانی: ۵۱۱-۸۵۳۹۱۷۱

مرکز شجر: ۵۱۱-۲۲۱۲۳۵۷

## فهرست

پیش‌گفتار / ۷

مقدمه / ۱۱

فصل اول: آشنایی با فرهنگ / ۱۵

فصل دوم: برنامه‌ریزی فرهنگی / ۲۱

ویژگی‌های برنامه‌ریزی فرهنگی / ۲۵

فصل سوم: مدل‌های برنامه‌ریزی فرهنگی / ۲۹

دیدگاه‌های برنامه‌ریزی / ۳۰

مبانی برنامه‌ریزی / ۳۳

مدل‌های غیررسمی برنامه‌ریزی و کنترل فرهنگ / ۳۴

مسأله‌ی اُرول / ۳۷

مدل‌های رسمی برنامه‌ریزی فرهنگی / ۳۹

برنامه‌ریزی راهبردی / ۳۹

نظام برنامه‌ریزی میان‌مدت / ۵۶

پیشبرد و اصلاح برنامه‌ی راهبردی / ۵۸

گزینش اهداف مرحله‌ای / ۶۱

تدوین برنامه‌ها / ۶۳

روش برنامه‌ریزی مداخله براساس هدف‌ها / ۷۰

مهندسی فرهنگی / ۷۵

مهندسی فرهنگی در تشکلهای فرهنگی / ۷۷

مدل برنامه‌ریزی برای تشکلهای فرهنگی / ۸۴

مراحل برنامه‌ریزی تعاملی / ۸۷

## فصل چهارم: اجرای برنامه‌های فرهنگی / ۹۳

نظارت بر اجرای برنامه‌های فرهنگی / ۹۷

فرآیند تقویت برنامه‌ریزی فرهنگی در تشکلهای / ۱۰۲

مفاهیم و اصطلاحات / ۱۰۵

کتاب‌نامه / ۱۱۵



فرهنگ یک ملت، بستر اصلی زندگی انسان و شامل ذهنیات و اندیشه‌ها، ایمان و باورها، آداب و سنت‌ها و ذخیره‌های فکری و ذهنی آن ملت است. رشد فرهنگی هر جامعه به اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی مفید و مؤثر نیاز دارد. کار فرهنگی، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و امور مشخص در محدوده‌ی یک برنامه را در برمی‌گیرد که به تحقق یک هدف فرهنگی در یک اجتماع منجر شود و افکار، احساسات و رفتار اعضای آن اجتماع را تحت تأثیر قرار دهد. اجرای این‌گونه فعالیت‌های فرهنگی، نیازمند آموزش‌های ویژه، برنامه‌ریزی‌های مدون و نیز مستلزم فکر و اندیشه و بهره‌گیری از روش‌های علمی است.

گرچه برای تمامی فعالیت‌های فرهنگی نسخه‌ی واحدی تجویز نمی‌شود و هر شکل باید متناسب با اهداف خود از تکنیک‌های ویژه‌ای استفاده کند، اما



رسیدن به آرمان‌های فرهنگی جز در سایه‌ی همین آموزش‌ها محقق نخواهد شد.

به فرموده‌ی مقام معظم رهبری اهمیت کار فرهنگی در آن است که هوشمندانه، گزیده شده و دارای انتظام باشد.<sup>۱</sup>

با عنایت به جایگاه رفیع تشکلهای فرهنگی و تأثیرات مثبت آنها در جامعه، می‌توان برای تشکلهای فرهنگی کارکردهای متعددی تعریف کرد. از جمله:

\* تأثیر مثبت در پیشرفت و توسعه‌ی فرهنگی کشور

\* فراهم ساختن زمینه و بستر رشد، شکوفایی و پرورش استعدادهای جوانان

\* حفظ و ثبات ارزش‌های دینی و هنجارهای اجتماعی و انتقال آن به نسل‌های بعدی

\* شناخت، سازماندهی، و تربیت نیروهای متعهد و مؤمن

در این میان با توجه به تنوع و گستردگی فعالیت‌های فرهنگی در تشکلهای اسلامی مردم‌نهاد، توسعه‌ی فعالیت‌های آموزشی در این بخش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مؤسسه

خدمات مشاوره‌ای، جوانان و پژوهش‌های اجتماعی آستان قدس رضوی با درک این ضرورت براساس فرآیند شناسایی، سازماندهی، آموزش، حمایت و مشارکت با تشکل‌های فرهنگی، به برگزاری دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی، فرهنگی در این زمینه اقدام کرده است. از میان این فعالیت‌هایی توان به برگزاری دوره‌های آموزشی بلندمدت تربیت مدیر فرهنگی، دوره‌های آموزشی میان مدت، شامل کارگاه‌ها و کمیسیون‌های آموزش ارتقایی فعالان و مدیران کانون‌های فرهنگی، دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت از قبیل دوره‌ی ویژه‌ی مدیران و فعالان کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد کشور و دوره‌ی آموزشی ویژه‌ی مدیران اشاره کرد.

امید است مجموعه آثاری که با هدف عمق بخشیدن و معرفت‌افزایی در سطح فعالان فرهنگی کشور در این مرکز تهیه شده است، برای رشد فعالیت‌های فرهنگی و تمامی دست‌اندرکاران این حوزه، راهگشا باشد.



برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است و در عرصه‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد. گرچه در ضرورت برنامه‌ریزی تردیدی نیست اما از آن‌جا که برنامه‌ریزی در زمینه‌های مختلف، کاربردی متفاوت دارد باید برای هر زمینه، رویکردی متناسب با آن زمینه صورت گیرد.

عرصه‌ی فرهنگ به دلیل سروکار داشتن با نگرش‌ها و ارزش‌های گوناگون و در نتیجه عدم قطعیت در پیش‌بینی‌ها، دیدگاه و رویکرد خاصی را برای برنامه‌ریزی می‌طلبد که برنامه‌ریزی فرهنگی نامیده می‌شود. تبیین این ویژگی‌ها و رویکردهای خاص برنامه‌ریزی در عرصه‌ی فرهنگی، موضوع اصلی این بحث را تشکیل می‌دهد.

از آن جا که برنامه ریزی فرهنگی در سازمان های مردم نهاد و تشکل های محلات با برنامه ریزی فرهنگی به صورت عام و در سازمان ها و نهادهای توسعه یافته ی فرهنگی متفاوت است، براین اساس در این نوشتار سعی شده با نگاهی ویژه به این سازمان ها و تشکل ها، روایت خاصی از برنامه ریزی فرهنگی ارائه گردد تا از کاربردی مناسب برخوردار باشد. به هر صورت دستیابی به شیوه ی مطلوب برنامه ریزی فرهنگی روند مستمری است که این گونه تلاش ها آغازی برای آن به شمار می آید. همچنین موفقیت در این عرصه جز با دریافت دیدگاه ها، نقطه نظرات و تجارب دست اندرکاران عرصه ی فرهنگ به ویژه فعالان تشکل ها و سازمان های مردم نهاد میسر نخواهد بود.



# فصل اول



انسان به صورت جمعی زندگی می‌کند؛ زیرا نیازها، بهره‌ها، برخورداری‌ها، کارها و فعالیت‌هایش ماهیتی اجتماعی دارد. رفع نیازهای آدمیان جز با تقسیم کار، فعالیت و بهره‌ها در قالب مجموعه‌ای از سنت‌ها و قوانین میسر نیست. از طرف دیگر اندیشه‌ها، ایده‌ها و خلق و خوهایی، بر عموم مردم حکومت می‌کند که به آن‌ها یگانگی می‌بخشد. نیازهای مشترک اجتماعی و روابط ویژه‌ی انسانی، افراد را به یکدیگر پیوند می‌دهد و به زندگی آن‌ها وحدت می‌دهد. افراد جامعه در حکم مسافران یک اتومبیل، هواپیما، قطار و یا کشتی‌اند که به سوی مقصدی واحد حرکت می‌کنند. این افراد یا همه با هم به منزل می‌رسند، و یا همگی دچار خطر می‌شوند و یا همه از رفتن باز می‌مانند و در نهایت سرنوشت یکسانی پیدا می‌کنند.

به بیان شهید مطهری، جامعه، مرکب حقیقی



است از نوع مرکبات طبیعی. اما ترکیب روح‌ها، اندیشه‌ها، عاطفه‌ها، خواست‌ها، اراده‌ها و بالاخره ترکیبی فرهنگی است؛ نه ترکیب تن‌ها و اندام‌ها. آیات قرآن کریم نیز این نظریه را تأیید می‌کند. قرآن برای جوامع، سرنوشت مشترک، نامه‌ی عمل مشترک، فهم و شعور، عمل، طاعت و عصیان قائل است. بدیهی است که اگر جامعه وجود عینی نداشته باشد، سرنوشت، فهم، شعور، طاعت و عصیان هم معنی ندارد. این‌ها دلایلی است برای این‌که قرآن، برای جوامع نوعی حیات و مرگ جمعی حقیقی قائل است؛ نه تشبیهی و تمثیلی.<sup>۱</sup>

مفهوم فرهنگ که در انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی به کار می‌رود، شامل مفاهیمی از قبیل نقش‌ها، مدل‌ها، ارزش‌ها و نمادهاست و با استفاده از آن می‌توان به سطح جامعه‌شناسی واقعیت کلان اجتماعی رسید.<sup>۲</sup>

فرهنگ با معنایی که در این نوشتار مورد توجه قرار گرفته، شامل چند خصوصیت اساسی است:

۱- فرهنگ با حضور افراد شکل می‌گیرد و تداوم می‌یابد.

۱ - جامعه و تاریخ، صص ۲۶ تا ۳۰.

۲ - کنش اجتماعی، گوی روشه، صص ۱۱۴ تا ۱۳۶.

۲- آنچه قبل از هر چیز فرهنگ را می‌سازد شیوه‌های فکر، احساس و عمل مشترک بین افراد متعدد است و فرهنگ جامعه لزوماً باید بین افراد زیادی مشترک باشد.

۳- شیوه‌های تفکر، احساس و عمل می‌تواند کم‌وبیش رسمی شود و شکل معین و خاصی به خود بگیرد.

۴- اخذ فرهنگ ناشی از اشکال و سازوکارهای فرآیند یادگیری است؛ حتی برخی فرهنگ را تمامی آنچه که یک فرد باید برای زندگی در جامعه فراگیرد، تعریف کرده‌اند.

از نظر جامعه‌شناسی کارکرد اصلی فرهنگ، جمع‌آوری افرادی به عنوان یک جماعت مشخص است. فرهنگ نیز به عنوان جهان فکری، اخلاقی و نمادی مشترک میان افرادی است که می‌توانند از این طریق با یکدیگر مرتبط شوند هر یک از این افراد می‌توانند خود را عضو کلی بدانند که فراتر از آن‌هاست که آن را گروه، تشکل، انجمن، جماعت و یا جامعه می‌نامند. از نظر روان‌شناسی، فرهنگ کاربرد قالب‌ریزی شخصیت افراد را دارد. البته این قالب، قابلیت انعطاف دارد تا امکان تطابق‌های فردی را فراهم سازد. انسان از طریق فرهنگ با خود و

محیط طبیعی و اجتماعی ارتباط برقرار می‌کند و خود، احساسات، احتیاجات و محرک‌هایش را کنترل می‌کند؛ بنابراین فرهنگ همانند منشوری است که انسان از درون آن واقعیت را می‌بیند آن را به کار می‌گیرد تا خود را با آن تطبیق دهد و آن را کنترل کند.



## فصل دوم



در فرهنگ دینی و از دیدگاه اسلام، هدف انبیا همان کارکردی شدن فرهنگ است<sup>۱</sup>، یعنی تبدیل فرهنگ نظری و آرمانی به فرهنگ ملی و واقعی. بنابراین مجموعه‌ی آنچه از دین به عنوان فرهنگ استنباط می‌شود، جامعه را در تمام قسمت‌ها کارآمد می‌کند و این همان کارآمدی فرهنگ اسلامی است. بر مبنای این که جوامع انسانی دارای حیات اجتماعی است و فرهنگی است، هرگونه تحول اجتماعی نیز باید با تکیه بر تغییر و تحول فرهنگی صورت گیرد. امام خمینی (ره) در این زمینه می‌فرماید:

«فرهنگ باید متحول بشود و تحول می‌خواهد...؛ برای این که بزرگ‌ترین مؤسسه‌ای است که ملت را یا به تباهی می‌کشد یا به اوج عظمت و قدرت می‌کشد.»<sup>۲</sup>

تاریخچه‌ی برنامه‌ریزی فرهنگی را تا یونان باستان

۱ - کنش اجتماعی، صص ۱۱۴-۱۳۶.

۲ - صحیفه‌ی نور، ج ۶ ص ۲۵۲.

می‌توان دنبال کرد. افلاطون در کتاب جمهوری، هدایت فرهنگ جامعه را به سوی مسیرهای از پیش تعیین شده، وظیفه‌ی دانایان و حکما می‌داند. در مقابل، ارسطو معتقد است وظیفه‌ی حکومت ایجاد زمینه و بستر مناسب برای بروز فضیلت و نیکی در مردم است. به طور کلی آرمان‌شهرگرایی مبتنی بر ایجاد جامعه‌ای با فرهنگ مطلوب است.

تأثیرگذاری فعالیت‌های فرهنگی منوط به تنظیم و جهت‌گیری تمامی تلاش‌ها و منابع به سوی اهداف مشترک فرهنگی است و براین اساس برنامه‌ریزی به عنوان مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیریت فرهنگی مطرح می‌شود. برنامه‌ریزی برای نیل به توسعه‌ی فرهنگی مستلزم درکی صحیح از توسعه‌ی فرهنگی است و این مهم جامعه‌ی عمل نمی‌پوشد مگر این که پیش از آن موارد زیر حاصل شود:<sup>۱</sup>

۱- ارزش و اهمیت توسعه‌ی فرهنگی در برنامه‌های درازمدت اقتصادی و اجتماعی روشن گردد.

۲- برنامه‌ریزان توسعه، به هدف‌های جامع توسعه؛ به‌ویژه اهدافی که به رشد فرهنگی مربوط می‌شود، توجه کنند.

۳- تلاش همه‌جانبه‌ای برای درک ظرفیت‌های

---

۱ - موانع توسعه‌ی فرهنگی در ایران، ص ۱۰۳.

فرهنگی و تأکید بر نقش فلسفه، علم، هنر، ادب و اندیشه در توسعه و ایجاد فضایی مطلوب برای توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی صورت گیرد.

۴- به نقش مشارکت همگانی اعم از مشارکت احساسی، روحی، فکری و عملی توجه شود و زمینه‌های فرهنگی مساعد برای رشد شخصیت، خلاقیت و نوآوری، جمع‌گرایی و کار تشکلی فراهم شود.

براین اساس، برنامه‌ریزی فرهنگی نیز به نوبه‌ی خود باید متکی بر سیاست‌گذاری صحیح و تعیین راهبردهای مؤثر فرهنگی بنا شده باشد.

امروزه برنامه‌ریزی فرهنگی یا به عبارت دیگر فعالیت عقلانی و سازمان یافته برای حل مسائل فرهنگی یک جامعه، از طریق ایجاد تغییرات آگاهانه در ساخت یا کارکرد فرهنگ، حتی بیش از خود نظریات فرهنگ مورد توجه قرار می‌گیرد. این رویکرد، مسأله‌ی نخبه‌گرایی فرهنگی را بیش از پیش در چشم‌انداز قرار داده است. سخن اصلی نظریه‌پردازان این است که بدون وجود یک هدایت فرهنگی و اجتماعی، جوامع مدرن از هم خواهند گسیخت.<sup>۱</sup>





## ویژگی‌های برنامه‌ریزی فرهنگی

هرچند اصول اساسی برنامه‌ریزی در زمینه‌های مختلف یکسان است، اما شیوه‌ی تحقق آن می‌تواند متناسب با زمینه‌ی مورد نظر متفاوت باشد. این تفاوت به ویژه در زمینه‌ی فرهنگی از برجستگی بیشتری برخوردار است. مهم‌ترین تفاوت برنامه‌ریزی فرهنگی شامل این موارد است:

۱. به دلیل گستردگی عرصه‌ی فرهنگ (شمول فرهنگ بر اندیشه‌ها، باورها، هنجارها، رفتارها و...) هدف‌گذاری منسجم در خصوص فرهنگ بسیار دشوار است.

۲. با توجه به تعدد و تنوع عوامل تأثیرگذار در عرصه‌ی فرهنگ، حتی برای اهداف مشخص فرهنگی نیز، فرایند و روش‌های مشخص و تعریف شده‌ای وجود ندارد و به جای آن لازم است طیفی از روش‌ها و فرآیندهای مختلف مد نظر قرار گیرد.

۳. با توجه به میان رشته‌ای بودن فرهنگ، قواعد یا قوانین مورد استفاده دچار ابهام است.

۴. به دلیل تأثیرگذار بودن عامل زمان در رفتار و

تغییرات فرهنگی، تغییرات به صورت غیرخطی است و با روش‌های معمول قابل پیش بینی و برنامه‌ریزی نیست.

۵. به دلیل تأثیر عمده‌ی عامل انسانی، تحقق اهداف مشخص شده در زمینه‌های فرهنگی از قطعیت لازم برخوردار نیست و به این دلیل در این زمینه هیچ‌گونه قطعیتی وجود ندارد.

۶. سنجش جنبه‌های اصلی برنامه‌ریزی یعنی کارآیی و اثربخشی در زمینه‌ی فرهنگی بسیار دشوار است و در برخی موارد اساساً امکان‌پذیر نیست.

با توجه به جامعیت فرهنگ بر نظام اجتماعی و نیز گسترش عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ، طرح‌ریزی فرهنگی به معنای شکل دادن به فرهنگ میسر نیست. از دیدگاه دیگر اگر عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ را از یک سو به نهادهای دولتی و از سوی دیگر به گروه‌های جامعه منحصر کنیم و فرهنگ را ثمره‌ی تعامل این دو بدانیم، در این صورت متولی دانستن بخشی از دولت (و یا حتی تمامی آن) برای فرهنگ و شکل بخشیدن به آن، دور از واقعیت جلوه خواهد کرد. براین اساس، دستیابی به اهداف فرهنگی، مستلزم مشارکت تمامی جامعه به ویژه حضور فعال تشکلهای مردمی است. هدف از طرح‌ریزی فرهنگی نیز، تعیین اهداف دست‌یافتنی و تلاش در جهت

دستیابی به آن‌ها و همچنین پاسخگویی مناسب به مسائل حیاتی فرهنگی جامعه خواهد بود. مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرمایند:<sup>۱</sup>

«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 عده‌ی دیگری معتقدند باید با سخت‌گیری شدید و کنترل همه‌ی مسائل، قالب‌های خاصی را در فرهنگ عمومی و حتی مسائل و اخلاق شخصی، به جامعه تحمیل کرد؛ اما هر دوی این برخوردها افراطی و مضر است و به مقوله‌ی فرهنگ باید با نگاه معقول اسلامی نگریست.»

---

۱ - دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۸۲/۱۰/۲۳.



فصل سوم



مدل‌های برنامه‌ریزی  
فرهنگی

برای دستیابی به مدل‌های برنامه‌ریزی فرهنگی ابتدا به دیدگاه‌ها و مدل‌های رایج در این زمینه پرداخته می‌شود و در ادامه برخی مدل‌های غیر رسمی، و در عین حال مهم (که دارای کاربرد گسترده‌اند)، مورد بحث قرار خواهد گرفت. در ادامه به برخی رویکردهای دیگر که در برنامه‌ریزی فرهنگی و به‌ویژه برای سازمان‌های مردم‌نهاد قابل بهره‌برداری است، پرداخته خواهد شد.

## دیدگاه‌های برنامه‌ریزی



دیدگاه متداول برنامه‌ریزی، دیدگاه خردگرا یا تأملی است. این دیدگاه متکی بر نظرات کارشناسی و تخصصی و الگوهای ریاضی، برای ترسیم وضعیت بهینه و راه‌های رسیدن به آن، با در نظر گرفتن منافع و عقاید گروه‌های مختلف اجتماعی است. در

این دیدگاه برای حل هر مشکلی، یک راه حل مناسب وجود دارد که می توان با استفاده از ابزارهای عملی به آن دست یافت. پس کافی است از میان گزینه های عملی موجود، یکی را براساس عقل برگزینیم و بدان عمل کنیم. از این دیدگاه هنوز در برنامه ریزی استفاده می شود.

از میان دیدگاه های جدیدتر می توان به برنامه ریزی تعاملی اشاره کرد که عمدتاً مبتنی بر آرای فیلسوف معاصر آلمانی «یورگن هابرماس» است. او در آثار خود بر گفت و گو تأکید دارد و دانش را بیش از تأملات فردی، ناشی از گفت و گو و تعامل انسانی می داند. عمل ارتباطی نیازمند یک حوزه ی گفتمانی معین است. پس برنامه ریزی تعاملی نیز، از تأمل و خردگرایی بی نیاز نیست و در واقع مکمل برنامه ریزی خردگراست. اما در هر حال چارچوب تعاملی برنامه ریزی، مانع از آن می شود که برنامه ریزان پیش فرض های ذهنی خود را پشت مدل های ریاضی پنهان کنند و تصمیمات عالی اما دور از واقعیت بگیرند.

دیدگاه دیگر، برنامه ریزی هماهنگ ساز است که برنامه ریزی را فعالیتی برای ایجاد هماهنگی می داند. این دیدگاه نیز رویکردی ارتباطی دارد، با این تفاوت

که هماهنگی میان سازمان‌ها مطرح است نه میان افراد؛ چرا که سازمان‌ها، واحدهای ناهمگون و متشکل از اجزای متنوع‌اند. این هماهنگی از طریق طراحی چارچوب‌های تشکیلاتی و شیوه‌های اجرایی امکان‌پذیر می‌شود. موضوع‌هایی که برنامه‌ریزی هماهنگ‌ساز به آن توجه می‌کند را مسائلی از قبیل سازماندهی و تجدید سازمان، تخصیص منابع، ایجاد انگیزه و نظام کنترل تشکیل می‌دهد.

دیدگاه برنامه‌ریزی چارچوب‌ساز که مدت‌هاست از ابعاد برنامه‌ریزی بوده، در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. طرح‌های جامع یا برنامه‌های راهبردی از این زاویه تدوین می‌شوند. اساس کار در این دیدگاه رسیدن به یک یا چند ابرسیاست برای هر وضعیت مشکل‌دار است.

ابرسیاست، گفتمان مسلط در یک حوزه‌ی معین اجتماعی است که به آن «دکترین برنامه‌ریزی» یا «رهنمود کلی» نیز گفته می‌شود. ابرسیاست یا گفتمان مسلط در مورد یک مسأله‌ی اجتماعی معین می‌تواند حاصل گفت‌وگوی وفاق‌جویانه‌ی تمامی اعضای اجتماع سیاستی یا توافق جمعی همه‌ی علاقه‌مندان به حوزه‌ی مورد نظر باشد.

این موارد اصلی‌ترین دیدگاه‌های مطرح در این



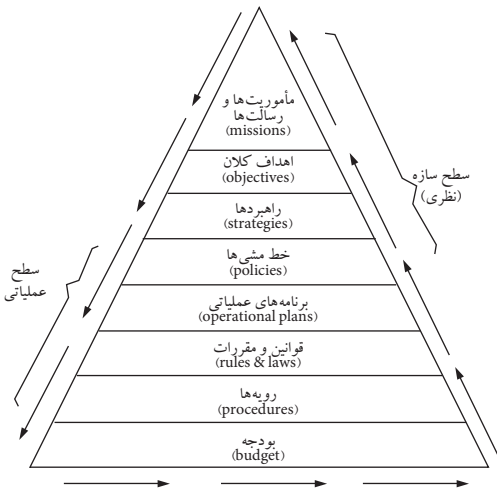
زمینه هستند؛ اما به باور صاحب نظران، برنامه ریزی فرآیندی بسیار پیچیده است که ضمن آن که دیدگاه‌های گفته شده را دربرمی گیرد، از آن‌ها فراتر می‌رود.



## مبانی برنامه ریزی

برنامه ریزی را، تعیین هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر، وسیله یا روش «درست یا مناسب» برای تأمین این هدف‌ها، تعریف کرده‌اند. همچنین می‌توان برنامه ریزی را به صورت مجموعه فعالیت‌های آگاهانه و هدفمند برای طراحی وضعیت مطلوب و شناسایی راهکارهای مؤثر دستیابی به آن تعریف کرد. برنامه ریزی در سطوح متعددی صورت می‌گیرد که می‌توان آن‌ها را در دو سطح نظری و عملیاتی دسته‌بندی کرد. سطوح متداول برنامه ریزی در نمودار آورده شده است.

شکل ۱- سلسله مراتب برنامه‌ها در دو سطح نظری و عملی



## مدل‌های غیررسمی برنامه‌ریزی و کنترل فرهنگ



با وجود این که به کار بردن شیوه‌های افراطی برنامه‌ریزی فرهنگی در حد کنترل فرهنگ، در دیدگاه حکومت‌ها به ویژه در جوامع دمکراتیک انکار می‌شود، اما عجیب است که به بسیار مورد

استفاده قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup> البته ردپای مباحث نظری در این مورد را نه در کتاب‌های رسمی بلکه باید در رمان‌های علمی تخیلی جستجو کرد و باید دانست این مباحث منجر به مباحث جدی در آراء و نوشته‌های صاحب نظران گردیده است. از این جمله می‌توان به رمان‌های «دنیای قشنگ نو» نوشته‌ی آلدوس هاکسلی و کتاب «۱۹۸۴» نوشته‌ی جرج ارول اشاره کرد.

در «۱۹۸۴»، کنترل فرهنگی با به‌کارگیری روش‌های خشن و شست‌وشوی مغزی اعمال می‌شود و تا حدی با روش‌های کنترلی در جوامع کمونیستی مشابهت دارد (هر چند محل رخدادها در داستان اروپای غربی است).

در «دنیای قشنگ نو»، بیشتر شیوه‌ها نسبتاً غیرمستقیم است و از اجبار و روش‌های خشن کمتر استفاده می‌شود. جالب توجه است که بسیاری از نکاتی که در کتاب آمده، با وضعیت کنترل فرهنگی

۱ - مقام معظم رهبری در این خصوص می‌فرماید:

«امروز همان کسانی که ادعای آزادی می‌کنند و دم از لیبرال بودن می‌زنند، پیچیده‌ترین، دقیق‌ترین و ظریف‌ترین شیوه‌ی کنترل را بر فرهنگ کشورهای خودشان، بلکه سراسر دنیا، اعمال می‌کنند و سعی دارند فرهنگ خود را به کشورهای دیگر منتقل و تزریق کنند.»

در جوامع غربی مشابهت فراوان دارد و این امر در کتاب «مروری بر دنیای قشنگ نو» که ۱۷ سال بعد، از همین نویسنده منتشر شد، تأکید شده است. برخی از نکات اشاره شده در این کتاب به این شرح است:

- به نظر می‌رسد که نیروهای غیرفردی که ما تقریباً هیچ‌گونه کنترلی بر آن‌ها نداریم، همه‌ی ما را در جهت کابوس دنیای زیبای نو پیش می‌رانند و این به‌پیش‌رانی غیرفردی آگاهانه، به وسیله‌ی نمایندگان سازمان‌های سیاسی و بازرگانی‌ای که روش‌های جدید بسیاری برای به‌زیر نفوذ درآوردن افکار و احساسات توده‌ها به سود یک اقلیت ابداع کرده‌اند، تسریع می‌یابد.

- در آینده‌ای نزدیک، تشویق‌ها و تحت نفوذ درآوردن مغزی دنیای قشنگ نو جایگزین روش‌های تنبیه آمیز ۱۹۸۴ خواهد شد.

- انگیزه‌ی تبلیغ غیرعقلانی، احساسات و هیجانات فردی و شدید است و خود تبلیغ این احساسات را ارضا می‌کند و تبلیغ عقلانی در دریایی از مهملات و مهمل‌سازی فرو خواهد رفت.

- در این دنیا بهترین و زیباترین تفریحات به صورت مستمر به عنوان ابزاری به منظور دور نگاه‌داشتن مردم از توجه به واقعیت‌های اوضاع اجتماعی و سیاسی به‌کار می‌روند.

● در حال حاضر در هیچ‌جا، راهی اصولی، به کودکان نمی‌آموزند که چگونه حق را از باطل، یا گفته‌های معنی‌دار را از بی‌معنی تمیز دهند. چون بزرگ‌تران‌شان حتی در کشورهای دموکراتیک نمی‌خواهند آن‌ها چنین آموزشی را ببینند.

● این موضوع که تعداد زیادی از تماشاگران مرفه تلویزیون در نیرومندترین دموکراسی جهان، باید چنین تمام و کمال به امر حکومت برخورد بی‌تفاوت باشند و چنین ساده و راحت به آزادی فکر و حق ابراز مخالفت بی‌علاقگی نشان دهند، آزاردهنده است ولی چندان هم شگفت‌آور نیست.



## مسئله‌ی ارول

مسئله‌ی ارول یکی از سه مسئله‌ای است که «نوام چامسکی» عمر خود را صرف بررسی آن کرده است.<sup>۱</sup> وی به گفته‌ی خود از اواخر سال ۱۹۶۰ مجبور شد تا تحقیقات خود را در زمینه‌ی آواشناسی فدا کند تا به طرح و بررسی وسیع‌تر و جامع‌تر مسئله‌ی ارول بپردازد. این مسئله عبارت است از این‌که «چرا با وجود شواهد بسیار، ما بسیار کم می‌دانیم.» این مسئله به ایدئولوژی و قدرت معطوف است و در

واقع مسأله‌ای اجتماعی - سیاسی است. به عقیده‌ی چامسکی موضوع مسأله‌ی ارول، کنترل سخن است. البته چامسکی ایرادی اساسی به نحوه‌ی طرح مرسوم مسأله‌ی ارول دارد؛ چرا که او صرفاً به حالت خاص مسأله، یعنی روش‌های کنترل در جوامع سلطه‌گرا می‌پردازد. در حالی که حالت دیگر مسأله از نظر فکری جالب‌تر و به مراتب مهم‌تر است؛ یعنی پاسخ این پرسش که مکانیزم‌های کنترل ذهن در جوامع دموکراتیک و تاحدی آزاد کدام است؟ و تبیین این موضوع که چرا با وجود آزادی افکار عمومی و ابزار تحقق آن (آزادی بیان، آزادی دسترسی به اطلاعات و ...)، همچنان در مورد ماهیت و نحوه‌ی کار نهادهای افکار عمومی جوامع دموکراتیک فاقد معرفت‌ایم. به عقیده‌ی وی در این جوامع، گزینش و پردازش پیام به رشته‌ای حرفه‌ای در زمینه‌ی مهندسی افکار عمومی و کنترل عقیده تبدیل شده است و سبب شده که ما با وجود شواهد بسیار، کم بدانیم. چامسکی معتقد است با استمرار این اوضاع، شهروند چاره‌ای جز این ندارد که خود را به ابزارهای معرفتی دفاعی (مانند اصل ناباوری) مجهز کند تا اثر روش‌های تسخیر و کنترل ذهن را خنثی کند. به گفته‌ی ارول در رسانه‌های غربی به بهانه‌ی آزادی، شست‌وشوی مغزی به صورت امری همیشگی درآمده است و مدارس به یک نظام تلقین‌کننده تبدیل شده‌اند.<sup>۱</sup>



## مدل‌های رسمی برنامه‌ریزی فرهنگی

با توجه به مشابهت امر برنامه‌ریزی در زمینه‌های مختلف، روش‌ها و مدل‌های مدیریت در برنامه‌ریزی فرهنگی نیز مورد توجه قرار دارند. علاوه بر این، برخی زمینه‌های برنامه‌ریزی، خاص برنامه‌ریزی فرهنگی است و به صورت مدل رایج نیز مطرح شده‌است. برخی از این مدل‌ها شامل مدیریت استراتژیک، روش برنامه‌ریزی مداخله بر اساس هدف‌ها (PIPO) و مهندسی فرهنگی است که در ادامه مورد بررسی قرار خواهد گرفت.



## برنامه‌ریزی راهبردی

از میان نظریات و روش‌های رایج در برنامه‌ریزی، می‌توان به برنامه‌ریزی راهبردی اشاره کرد که بیشتر در قالب برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup>

---

۱ - دسته‌بندی برنامه‌ها از نظر افق زمانی، دربرگیرنده‌ی موارد زیر است: - برنامه‌های دورنگر یا راهبردی: این برنامه‌ها دربرگیرنده‌ی دوره‌ای ۱۰ الی ۳۰ ساله است که در کشور ما ←

برنامه‌ریزی راهبردی تنها یک برنامه‌ریزی بلندمدت نیست؛ چراکه برنامه‌ریزی بلند مدت ترسیم آینده بر مبنای تعمیم وضع موجود و ترسیم اقدام‌های ضروری برای رسیدن به آن است. حال آن‌که برنامه‌ریزی راهبردی ارزیابی محیط داخلی و خارجی و تلاش در جهت رفع مسائل عمده به منظور دستیابی به چشم‌انداز مطلوب و اهداف کلان است. مراحل رسمی برنامه‌ریزی در قالب نظام طرح‌ریزی در نمودار صفحه‌ی بعد آورده شده است و در ادامه هر یک از آن‌ها مورد بحث قرار خواهند گرفت.

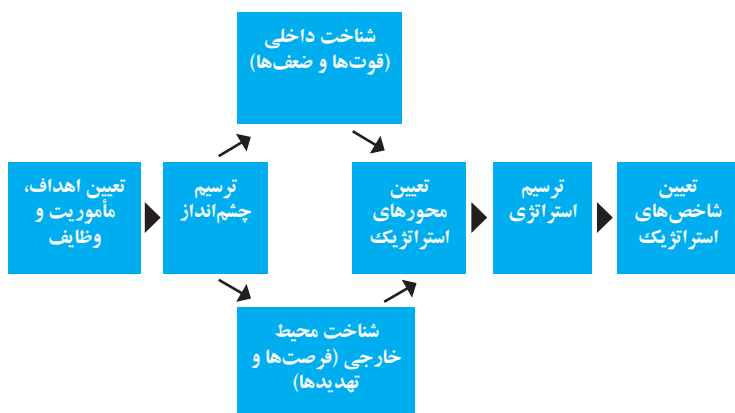
---

→ دوره‌ی ۲۵ ساله مینا قرار گرفته است و شامل ترسیم چشم‌انداز، تحلیلی راهبردی از مسائل احتمالی آینده، اتخاذ و تجدید نظر در خط‌مشی‌ها(یا سیاست‌ها)، گزینش یا تغییر راهبردها(استراتژی‌ها) و تجدید نظر در ساختار و سازمان است.

- برنامه‌های میان‌مدت: این برنامه‌ها معمولاً دربرگیرنده‌ی دوره‌ای ۳ الی ۷ ساله است که در کشور به صورت ۵ ساله مطرح است و قابلیت انجام پیش‌بینی‌ها و برآوردهای دقیق منابع و ایجاد زمینه‌ی تداوم طرح‌های زیربنایی را دارد.

- برنامه‌های سالانه(بودجه): برنامه‌های سالانه وظیفه‌ی اجرای برنامه‌های میان‌مدت را بر عهده دارند و شامل توزیع و تخصیص منابع برای پروژه‌ها و طرح‌های در دست اجرا، شیوه‌ی اجرای آن‌ها و ارزیابی و کنترل پیشرفت اجرایی پروژه‌هاست.





## ۱ \_ تعیین اهداف، مأموریت و وظایف

اولین گام در طرح‌ریزی استراتژیک، تعیین اهداف کلان است. این اهداف در واقع بیانگر رسالت سازمان است و دلیل وجودی و ضرورت استمرار و بقا آن را نیز تبیین می‌کند.

مبنای دیگر، شناخت و روشن‌سازی ماهیت و معنای تکالیف رسمی و غیررسمی سازمان است. در این مرحله علاوه بر گردآوری و مشخص ساختن فرمان‌های رسمی و غیررسمی، قوانین، مأموریت و وظایف ابلاغی و الزامات ناشی از آن‌ها، روشن ساختن آنچه به موجب دستورها نفی شده نیز حائز اهمیت است. به تعبیر دیگر باید محدوده‌ی قلمرو آزاد و غیر اجباری عملکرد سازمان نیز ترسیم گردد. برای تعیین مأموریت یک تشکل فرهنگی، موارد زیر

می‌تواند به عنوان نمونه مورد توجه قرار گیرد:

- بهبود وضعیت فرهنگی و ترویج فرهنگ دینی
  - رشد و ارتقاء فکری و معنوی اعضا و مخاطبان
- تشکل

- فعلیت بخشیدن و گسترش سرمایه‌ی اجتماعی
- در محدوده‌ی فعالیت تشکل

## ۲- ترسیم چشم انداز

چشم‌انداز، دیدگاهی آرمانی است که وضعیت سازمان را در آینده‌ای مشخص هنگامی که از عهده‌ی مسؤولیت‌های خود برآمده و مقاصد خود را محقق ساخته است، نشان می‌دهد. چشم انداز متشکل از آینده‌نگری، درون‌بینی، تصور، قضاوت، جسارت و شجاعت بسیار است. به عنوان نمونه از موارد قابل درج در چشم‌انداز تشکل‌های فرهنگی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شمول تشکل بر جوانان معتقد و دارای انگیزه در محدوده‌ی فعالیت

- برخورداری از اعضای فعال و رشدیافته در مسائل معنوی، فکری و فرهنگی

- فعال‌ترین تشکل در سطح شهر (استان، کشور و...)
- در زمینه‌ی فعالیت‌ها

## ۳ - شناخت محیط خارجی

در شناخت محیط خارجی باید تمام عواملی که

تأثیری قابل توجه بر نظام و سازمان مورد نظر دارند، در نظر گرفته شود. شناسایی مؤثر فرصت‌ها و تهدیدات مستلزم به‌کارگیری رویکردی مناسب است که می‌تواند در برگیرنده‌ی مراحل زیر باشد:

۱ - شناخت وضعیت؛ یعنی تدوین مجموعه‌ی فرضیات اولیه در خصوص شرایط خودی و محیط خارجی

۲ - شناسایی مسائل و روندهای کلیدی و طرح فرصت‌ها و تهدیدهای بالفعل و بالقوه

۳ - تعیین نیازمندی و خلأ اطلاعاتی در زمینه‌ی مسائل و روندهای مشخص شده

۴ - جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های خام

۵ - پرورش، تحلیل و تفسیر اطلاعات گردآوری شده

۶ - برآورد و تولید اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری سودمند است

۷ - حفاظت اطلاعات استراتژیکی

پس از تعیین فرصت‌ها و تهدیدها با گنجاندن آن‌ها در جدول سنجش عوامل خارجی، وزن هریک به گونه‌ای که مجموع آن‌ها برابر ۱ شود، مشخص می‌گردد. میزان تأثیر هریک برای فرصت‌ها با ضریب ۳ یا ۴ (فرصت‌های مهم‌تر) و برای تهدیدها با ضریب ۱ (تهدیدهای مهم‌تر) یا ۲ تعیین می‌شود. امتیاز وزنی نیز حاصل ضرب وزن عوامل در میزان

تأثیر آن هاست. به عنوان نمونه، سنجش محیط خارجی برای یک تشکل فرهنگی می تواند به صورت این جدول باشد.

| جدول EFE (سنجش عوامل خارجی) |       |      |                                                               |
|-----------------------------|-------|------|---------------------------------------------------------------|
| امتیاز وزنی                 | میزان | وزن  | عوامل عمده                                                    |
|                             |       |      | فرصت ها                                                       |
| ۰,۳۶                        | ۳     | ۰,۱۲ | ۱- وجود نسل جوان مستعد و دارای انگیزه                         |
| ۰,۵۲                        | ۴     | ۰,۱۳ | ۲- توجه جوانان به مسائل فرهنگی و دینی                         |
| ۰,۶                         | ۴     | ۰,۱۵ | ۳- نیازها و زمینه های مناسب فعالیت فرهنگی در جامعه            |
| ۰,۳                         | ۳     | ۰,۱۰ | ۴- سرمایه گذاری نسبی دولت و نهادهای دولتی در امور فرهنگی      |
|                             |       |      | تهدیدها                                                       |
| ۰,۱۵                        | ۱     | ۰,۱۵ | ۱- تهاجم فرهنگی                                               |
| ۰,۲                         | ۲     | ۰,۱۰ | ۲- جریان های انحرافی شبه مذهبی                                |
| ۰,۱۳                        | ۱     | ۰,۱۳ | ۳- کاهش گرایش جوانان به کارهای تشکلی                          |
| ۰,۱۲                        | ۲     | ۰,۱۲ | ۴- تمرکزگرایی نهادهای دولتی و عدم بهره گیری از تشکل های مردمی |
| ۲,۳۸                        |       | ۱,۰۰ | جمع                                                           |

## ۴ \_ شناخت محیط داخلی

همان گونه که گفته شد یکی از اهداف و وظایف اصلی طرح ریزی راهبردی ایجاد زمینه‌ی تطبیق سازمان با تغییرات آینده است و سازمان باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها، به مقابله با تهدیدات و خطرهای پردازد. ابراز واکنش مناسب در برابر تغییرات محیط خارجی مستلزم دستیابی به برداشتی درست از ضعف‌ها و قوت‌های سازمان است. هدف از سنجش و شناخت محیط داخلی سازمان نیز همین شناخت ضعف‌ها و قوت‌ها یا کارایی‌ها و ناتوانی‌های آن است.

پس از تعیین قوت‌ها و ضعف‌ها با گنجاندن آن‌ها در جدول سنجش عوامل خارجی، وزن هریک به گونه‌ای که مجموع آن‌ها برابر ۱ شود، مشخص می‌گردد. میزان تأثیر هر یک برای قوت‌ها با ضریب ۳ یا ۴ (قوت‌های مهم‌تر) و برای ضعف‌ها با ضریب ۱ (ضعف‌های مهم‌تر) یا ۲ تعیین می‌شود و امتیاز وزنی حاصل ضرب وزن عوامل در میزان تأثیر آن‌هاست. به عنوان نمونه، سنجش محیط خارجی برای یک تشکل فرهنگی در جدول زیر آمده است.

| جدول IFE (سنجش عوامل داخلی) |       |      |                                                  |
|-----------------------------|-------|------|--------------------------------------------------|
| امتیاز وزنی                 | میزان | وزن  | عوامل عمده                                       |
|                             |       |      | <b>قوت‌ها</b>                                    |
| ۰,۴۸                        | ۴     | ۰,۱۲ | ۱- برخورداری از نیروی انسانی علاقمند و با انگیزه |
| ۰,۳۶                        | ۳     | ۰,۱۳ | ۲- خودکفایی و عدم وابستگی به بخش دولتی           |
| ۰,۶                         | ۴     | ۰,۱۵ | ۳- قدرت انعطاف قابل توجه                         |
| ۰,۴                         | ۴     | ۰,۱۰ | ۴- تنوع زمینه‌های فعالیت                         |
|                             |       |      | <b>ضعف‌ها</b>                                    |
| ۰,۱۵                        | ۱     | ۰,۱۵ | ۱- فقدان منابع کافی و با ثبات                    |
| ۰,۲۴                        | ۲     | ۰,۱۲ | ۲- نداشتن خط مشی مشخص و پایدار                   |
| ۰,۱۳                        | ۱     | ۰,۱۳ | ۳- فقدان روال مشخصی برای رشد و ارتقاء اعضا       |
| ۰,۲                         | ۲     | ۰,۱۰ | ۴- عمر کوتاه ارتباط اعضا و ریزش نیروی انسانی     |
| ۲,۵۶                        |       | ۱,۰۰ | <b>جمع</b>                                       |

جمع‌بندی وضعیت موجود که برآیند وضعیت داخلی و خارجی است با تعیین جایگاه فعلی سازمان تعیین می‌شود که برآیند امتیازهای حاصل از سنجش عوامل داخلی و خارجی است و در جدول زیر مشخص می‌گردد. با توجه به یکی از ۳ منطقه‌ای که ممکن است برآیند در آن قرار گیرد وضعیت و سیاست کلی قابل توصیه، شامل رشد و توسعه، نگهداری و بهبود و یا کاهش فعالیت و انحلال تعیین خواهد گردید. در مثال مورد بحث برآیند مقادیر به‌دست آمده برای برای سنجش عوامل خارجی (۲,۳۸) و عوامل داخلی (۲,۵۶)، نقطه‌ای را در نوار میانی جدول مشخص می‌کند؛ به این معنا که سیاست کلی در خصوص تشکل مورد نظر می‌تواند نگهداری و بهبود می‌تواند باشد (نه کاهش فعالیت و انحلال و نه رشد و توسعه‌ی گسترده).

| جمع امتیاز سنجش عوامل داخلی |                      |                      |                      |                           |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
|                             | قوی<br>۳,۰ تا ۴,۰    | متوسط<br>۲,۰ تا ۲,۹۹ | ضعیف<br>۱,۰ تا ۱,۹۹  |                           |
| جمع امتیاز سنجش عوامل خارجی | بالا<br>۳,۰ تا ۳,۹۹  | ۱<br>رشد و توسعه     | ۱<br>نگهداری و بهبود | ۲                         |
|                             | متوسط<br>۲,۰ تا ۲,۹۹ | ۱                    | ۲                    | ۳                         |
|                             | پایین<br>۱,۰ تا ۱,۹۹ | ۲                    | ۳                    | ۳<br>کاهش فعالیت و انحلال |

## ۵ \_ تعیین محورهای استراتژیک

آنچه تاکنون بیان گردید در واقع مقدمات و زمینه‌های شناسایی مسائل استراتژیک بود و مسائل استراتژیک، محور اساسی برنامه‌ریزی راهبردی به‌شمار می‌آیند. در واقع یکی از تفاوت‌های اساسی طرح‌ریزی راهبردی با دیگر چارچوب‌های تصمیم‌گیری این است که این برنامه‌ریزی با شروع به حل مسائل آغاز نمی‌شود، بلکه زمینه‌های پیدایش و شناخت مسائل را نیز مدنظر دارد و پس از آن به تنظیم فهرست مسائل راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها می‌پردازد. شناسایی این مسائل برنامه‌ریزی را به سوی موارد مهمی می‌برد و باعث می‌شود مسائل پیش از آن که به مرحله‌ی حل شدن برسند به درستی تبیین شوند.

علاوه بر این، شناخت مسائل مهم سازمان باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان اصلی به لزوم تغییر واقف شوند. به خصوص در مورد امری که نقص آن‌ها ممکن است نتایج جبران ناپذیری را به دنبال داشته باشد؛ زیرا این مسائل برآیندی از محیط داخلی و خارجی و عامل حفظ موقعیت و بقای سازمان و نیز مایه‌ی تسهیل در انجام مأموریت‌هاست. تبیین صحیح مسائل، رهنمودهایی را نیز در خصوص حل آن‌ها در برخواهد داشت و راهبردهایی که در خصوص هر مسأله تدوین خواهد شد با بهره‌گیری از فرصت‌ها



و تکیه بر نقاط قوت، تهدیدها و ضعفها را برطرف می‌سازد و یا به حداقل خواهد رساند. نمونه‌ی مسائل حیاتی تشکل‌ها (محورهای استراتژیک) عبارتند از:

- گسترش کمی و کیفی تشکل و افزایش ماندگاری اعضا
- ارتقاء معنوی و رشد مستمر اعضا
- افزایش اثربخشی فعالیت‌ها
- دستیابی به منابع پایدار

علاوه بر این شناخت مسائل مهم سازمان باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان اصلی به لزوم تغییر واقف شوند به‌ویژه در مورد اموری که نقص آن‌ها ممکن است نتایج جبران ناپذیری را به دنبال داشته باشد؛ زیرا این مسائل برآیندی از محیط داخلی و خارجی و عامل حفظ موقعیت و بقای سازمان و نیز مایه‌ی تسهیل در انجام مأموریت‌هاست.

## ۶- ترسیم استراتژی

به دنبال تعیین مسائل استراتژیک که در این فرایند نقش تعریف صورت مسأله را دارد، در این مرحله به ترسیم استراتژی‌ها (راهبردها) یا به تعبیر دیگر راه‌حل‌ها پرداخته می‌شود. در مسیر تدوین راهبرد، به این پرسش درباره‌ی هر مسأله‌ی استراتژیک پاسخ می‌دهند:

- ۱- برای پرداختن به مسأله‌ی استراتژیک و رسیدن به اهداف مورد نظر چه گزینه‌ها یا راه‌کارهایی وجود دارد؟
- ۲- موانع موجود بر سر راه تحقق این راه‌کارها و محدودیت‌های موجود کدامند؟

۳- برای رفع این موانع چه پیشنهادهای وجود دارد؟  
 ۴- راه حل گزینش شده برای مسأله‌ی مورد نظر چیست؟

۵- برای تحقق راه‌حل گزینش شده باید چه اقداماتی صورت پذیرد؟

شروع مسیر با حدس‌زدن گزینه‌های اصلی صورت می‌پذیرد. پس از آن به‌جای تدوین پیشنهادهای اصلی برای دستیابی به آن‌ها ابتدا موانع موجود بر سر راه گزینه‌ها مطرح می‌شوند. این امر برای کسب اطمینان از این است که با مشکلات اجرایی به شکل مستقیم مقابله می‌شود.

در مرحله‌ی بعد، پیشنهادهای اصلی برای دستیابی مستقیم به گزینه‌ها و یا به شکل غیرمستقیم از راه غلبه بر موانع، انجام خواهد یافت. بعد از این مرحله با توجه به موانع و پیشنهادات، راه‌حل مناسب گزینش می‌شود. راه‌حل گزینش شده ممکن است تقویت وضع موجود، انتخاب یکی از راه کارها یا تلفیقی از آن‌ها باشد.

پاسخ پرسش پنجم آغاز راهی مشخص برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی است؛ راهی که در مراحل بعد دنبال خواهد شد.

به منظور دستیابی سریع به راهبردها و اطمینان از جامعیت آن‌ها برای هر مسأله، از ماتریس یا جدول تحلیل عوامل استفاده می‌شود. به این صورت که برای هریک از مسائل اساسی، یک جدول مشابه

جدول زیر ترسیم می‌شود و قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در خصوص آن مسأله در جدول گنجانده می‌گردد. سپس با بررسی دوبه‌دوی این عوامل، فهرستی از راهکارها و راهبردها که می‌تواند مبنای گزینش راهبردهای نهایی قرار گیرد مشخص می‌گردد.

روش کار به این صورت است که از تعامل فرصت‌ها و قوت‌ها، استراتژی تهاجمی مشخص می‌شود و از برخورد ضعف‌ها و تهدیدها، استراتژی تدافعی شکل می‌گیرد. ضعف‌ها و فرصت‌ها، استراتژی واکنشی، و قوت‌ها و تهدیدها، استراتژی رقابتی را شکل خواهند داد. پس از تلفیق و جمع‌بندی مجموعه استراتژی‌های به دست آمده، استراتژی‌ها و خط مشی‌های نهایی مشخص خواهد شد.

|                 |                 |                    |
|-----------------|-----------------|--------------------|
| ضعف‌ها          | قوت‌ها          | ماتریس تحلیل عوامل |
| استراتژی واکنشی | استراتژی تهاجمی | فرصت‌ها            |
| استراتژی تدافعی | استراتژی رقابتی | تهدیدها            |

نمونه‌ی ماتریس تحلیل عوامل برای ترسیم راهکارها و گزینش استراتژی‌ها برای یک

## تشکل فرهنگی در جدول بعدی آمده است.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>عوامل مؤثر و راهبردهای فرهنگی کلان</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>عوامل درونی</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>قوت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- برخورداری از نیروی انسانی</li><li>- علاقمند و با انگیزه</li><li>- خودکفایی و عدم وابستگی به بخش دولتی</li><li>- قدرت انعطاف قابل توجه</li><li>- تنوع زمینه‌های فعالیت</li><li>- روابط صمیمانه و انسجام</li><li>- درون‌سازمانی</li><li>- قابلیت انعطاف و توسعه‌پذیری</li><li>- برخورداری از امکانات و اعتبارات نسبی</li><li>- انگیزه‌ی قوی در افراد و تشکل‌های معتقد موجود</li><li>- نهاد روحانیت و گسترش و توسعه‌یافتگی آن</li><li>- زنده ماندن مناسب‌ها و ایام‌الله</li></ul> | <p><b>ضعف‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- فقدان منابع کافی و باثبات</li><li>- نداشتن خط مشی مشخص و پایدار</li><li>- فقدان روالی مشخص برای رشد و ارتقاء اعضا</li><li>- عمر کوتاه ارتباط اعضا و ریزش نیروی انسانی</li><li>- عمل‌زدگی و عدم گرایش به رشد درونی</li><li>- وجود محدودیت نهادی و کاهش وجه تشکلی</li><li>- نداشتن شناخت کافی از نیازهای فکری و روحی جوانان</li><li>- عدم توجه به اثربخشی و بازخورد فعالیت‌های فرهنگی</li><li>- فقدان تنوع در فعالیت‌های فرهنگی</li><li>- تعدد و عدم هماهنگی تشکل‌ها</li></ul> |
| <p><b>فرصت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- وجود نسل جوان مستعد و دارای انگیزه</li><li>- توجه جوانان به مسائل فرهنگی و دینی</li><li>- نیازها و زمینه‌ی مناسب فعالیت فرهنگی در جامعه</li><li>- سرمایه‌گذاری نسبی دولت و نهادهای دولتی در امور فرهنگی</li><li>- افزایش ارتباط و همسویی تشکل‌ها و سازمان‌های همفکر</li><li>- گسترش تشکل‌های اسلامی در تمامی اقشار و سازمان‌ها</li></ul> | <p><b>راهبرد تهاجمی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- مقابله با فرهنگ غربی با تکیه بر قوت‌های فرهنگ اسلامی در لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ (باورها، ارزش‌ها و هنجارها)</li><li>- ترسیم، ارائه و تثبیت الگوهای فرهنگ اسلامی به‌ویژه برای جوانان</li><li>- تلاش در جهت حاکمیت (فکری) فرهنگ اسلامی باتبدیل فضای عمومی کشور به فضای معروف، اقامه‌ی حق، اقامه‌ی عدالت و میل به معنویت</li></ul> | <p><b>راهبرد واکنشی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تقویت مهندسی فرهنگی (ارانه‌ی روش‌ها برای پاسخگویی به نیازها و مسائل فرهنگی)</li><li>- ایجاد انسجام و همسویی در فعالیت‌های فرهنگی</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>تهدیدها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تهاجم فرهنگی</li><li>- جریانات انحرافی شبه مذهبی</li><li>- کاهش گرایش جوانان به کارهای تشکلی و فرهنگی</li><li>- تمرکزگرایی نهادهای دولتی و عدم بهره‌گیری از تشکل‌های مردمی</li><li>- کم‌رنگ شدن الگوهای اسلامی و ترویج الگوها و سبیل‌های غربی</li><li>- سیاست‌زدگی در حوزه‌های فرهنگی</li></ul>                                          | <p><b>راهبرد رقابتی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تبیین و ترویج فرهنگ اسلامی متناسب با شرایط روز و نیاز جامعه و تلاش در جهت گسترش فرهنگ اسلامی در مقایسه با خرده فرهنگ‌های معارض</li><li>- برافراشتن پرچم معنویت و اخلاق و نهادینه ساختن اخلاق در جامعه</li></ul>                                                                                                                | <p><b>راهبرد تدافعی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- افزایش جذابیت فرهنگ اسلامی به‌ویژه در زمینه‌ی نمادها در کنار حفظ ظواهر دینی و اعتقادی</li><li>- عاطفی و کاهش محدودیت‌ها و عوامل دفعی غیر ضروری</li><li>- مقابله با ارزش شدن ثروت در جامعه</li><li>- بازسازی و ارتقاء سازمان‌ها و تشکل‌های فرهنگی</li></ul>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## ۷ - تعیین شاخص‌های کنترلی

برنامه‌ریزی و کنترل دو روی یک سکه‌اند. هیچ برنامه‌ای هر چند به درستی تنظیم شده باشد، نمی‌تواند تمام احتمالات ممکن در جریان اجرای برنامه را در نظر داشته باشد و تمام دشواری‌ها را از میان بردارد؛ بنابراین نظام کنترلی مشتمل بر نظارت، ارزشیابی و اصلاح ضرورت می‌یابد.

کنترل در یک تقسیم‌بندی اولیه به سه بخش کنترل پیش از اجرا، کنترل هنگام اجرا و کنترل پس از اجرا تقسیم می‌شود.

منظور از کنترل پیش از اجرا، سنجش برنامه‌های تدوین شده و رفع نقایص احتمالی است که در فصل گذشته به آن اشاره شد. هدف از کنترل هنگام اجرا، اصلاح عملکرد به منظور اطمینان مختصر بیشتر از دستیابی به اهداف تعیین شده است و کنترل پس از اجرا، میزان موفقیت برنامه را پس از اجرا مورد سنجش قرار می‌دهد. در این بحث به تناسب موضوع، عمده‌ی توجه معطوف به کنترل هنگام اجراست.

در نظام برنامه‌ریزی درازمدت به دلیل ابهامات و عدم قطعیت‌های اجتناب‌ناپذیر، تعیین مسیر و شیوه‌ی تحقق اهداف از پیش، میسر و مطلوب نیست. دلیل میسرنبودن، دست‌یافتنی نبودن

اطلاعات کافی از آینده‌ی دور، و دلیل مطلوب نبودن تقید به مسیر از پیش تعیین شده در برخورد با شرایط جدید و پیش‌بینی نشده است. این امر، انعطاف‌پذیری را از برنامه سلب می‌کند و زمینه‌ی گزینش بهترین راهکارها را در شرایط مورد نظر از بین می‌برد. بنابراین آنچه در این رابطه قابل انجام است تعیین اهداف نهایی و مرحله‌ای است تا به این وسیله تعیین مسیر و شیوه‌ی تحقق اهداف و زمان اجرا (در برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه مدت) با توجه به شرایط روز و زمان صورت پذیرد.

کنترل در قالب مراحل زیر صورت می‌پذیرد:

- تعیین معیارهای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه (شاخص‌های کنترلی)

- سنجش نتایج به‌دست آمده

- مقایسه‌ی نتایج و هدف‌های پیش‌بینی شده و تعیین مغایرت‌ها

- تعیین اقدامات اصلاحی

- اجرای اصلاحات و تعیین بازخورد برای آن‌ها

تعیین و تدوین نظام کنترلی به صورت جامع در برنامه‌ی میان‌مدت و کوتاه مدت صورت می‌پذیرد. آنچه در برنامه‌ی راهبردی ضرورت قابل توجهی دارد تعیین شاخص‌های کنترلی است. با استفاده از این

شاخص‌ها در مقاطع زمانی (میان‌مدت) نزدیکی و یا دور شدن برنامه از اهداف سنجش شود و مبنایی برای تغییر یا تعیین مسیر در برنامه میان‌مدت شود. در کنترل دو مفهوم کارایی ( عملکرد صحیح و درست انجام شدن فعالیت‌ها ) و اثر بخشی ( مؤثر بودن عملکرد در رسیدن به اهداف) مطرح است که اثربخشی اهمیت بیشتری دارد.

تعیین شاخص‌ها منوط به وجود اهداف مشخص و تا حد ممکن کمی شده است. بر این مبنا، بخش کمیت‌پذیر اهداف به عنوان شاخص کمیت مورد انتظار یا محدوددهی مورد نظر برای تحقق شاخص در نظر گرفته می‌شود. نمونه‌ی شاخص‌های کنترلی برای تشکلهای فرهنگی به صورت زیر است:

| شاخص‌های کارآیی                                                                                                     | شاخص‌های اثربخشی                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| افزایش تعداد اعضای تشکل<br>میانگین تعداد مخاطبان برنامه‌های اجرا شده<br>تعداد و تنوع برنامه‌های اجرا شده در طول سال | میزان ریزش نیروها<br>یا عمر ماندگاری اعضا در تشکل<br>میزان رضایتمندی اعضا و مخاطبان |

## نظام برنامه‌ریزی میان‌مدت

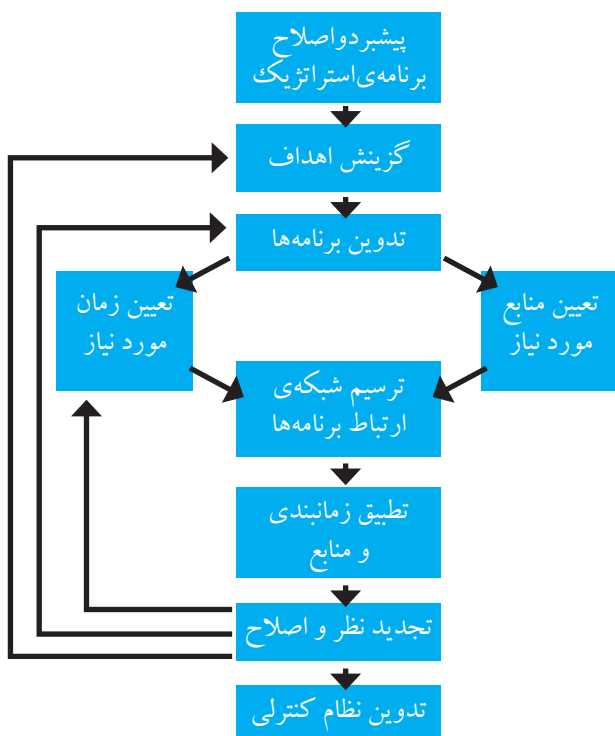


برنامه‌های میان‌مدت بیانگر عملیات عمده‌ای است که برای تحقق راهبرد و دستیابی به اهداف مرحله‌ای آن مورد نیاز است. با استفاده از این برنامه‌ها، ادغام و تلفیق لازم بین نیازهای واحدهای مختلف عملیاتی سازمان صورت می‌گیرد تا اطمینان لازم نسبت به تبدیل اهداف بلندمدت به نتایج دقیق و مشخص حاصل گردد. علاوه بر این برنامه‌های میان‌مدت حلقه‌ی واسطه میان برنامه‌ی استراتژیک و برنامه‌ی کوتاه مدت محسوب می‌شوند. این برنامه‌ها چارچوب و بستر لازم را برای تعریف و تدوین اهداف کوتاه مدت و برنامه‌های اجرایی تفصیلی و نیز کنترل‌های لازم برای تحقق نتایج عملیاتی فراهم می‌آورند.

اهداف مرحله‌ای و برنامه‌های میان‌مدت هر دو تعیین‌کننده‌ی پاسخ «چگونه» و «چه وقت» فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شوند. به عنوان مثال «چگونه و چه وقت مأموریت و راهبرد سازمان تحقق خواهد یافت؟»، «چگونه و چه وقت راهبرد به نتایج مورد نظر دست خواهد یافت؟»، «چگونه و در چه زمانی منابع مورد نیاز تخصیص خواهند



یافت؟»، «چگونه و در چه مواقعی پیشرفت برنامه مورد سنجش و ارزیابی قرار خواهد گرفت؟». بر اساس این موارد، مراحل تدوین برنامه‌ی میان مدت نیز ناظر به دو مقوله اشاره شد؛ یعنی ارتباط نظام یافته‌ی برنامه و واحدهای سازمان و کنترل نتایج اجرا و منابع مورد بهره‌برداری خواهد بود. نمودار مراحل اساسی برنامه‌ریزی میان مدت در زیر آمده است :



## پیشبرد و اصلاح برنامه‌ی راهبردی



در ابتدای تدوین هر برنامه‌ی میان‌مدت، برنامه‌ی درازمدت موجود بررسی و بازنگری می‌گردد و دورنمای برنامه‌ی دورنگر گسترش داده می‌شود. با توجه به وضعیت موجود نیز، عملکردها، مسائل، راهبردها، اهداف مرحله‌ای و منابع بازنگری می‌شود. ترسیم وضع موجود و آگاهی از توانمندی‌های بالفعل و بالقوه، مستلزم برخورداری از اطلاعات بسیاری است. حداقل مواردی که در این‌جا مورد توجه قرار دارد عبارت است از: «بررسی روال جاری برنامه‌های سالیانه و تطبیق آن‌ها با راهبردهای مصوب». این‌گونه مشخص می‌شود که چه بخشی از برنامه‌های فعلی می‌توانند در تحقق چشم‌انداز و راهبردهای فعلی مؤثر باشند. از سوی دیگر چه بخشی از چشم‌انداز و راهبردهای مصوب در روال برنامه‌ریزی فعلی اهمیت چندانی ندارند و باید برای آن‌ها برنامه‌های جدید تدوین گردد.

درج این اطلاعات در فرم شماره‌ی ۱ صورت می‌پذیرد. به این صورت که در بالای فرم هدف

راهبردی مورد نظر و راهبرد ناظر به این هدف که به عنوان راهبرد مبنا گزینش شده است، (در مرحله‌ی ۱) نوشته می‌شود. سپس برنامه‌های ناظر به این هدف و راهبرد در ردیف‌های پایین وارد می‌شوند. اطلاعات مربوط به هریک از برنامه‌ها شامل عنوان و حجم برنامه و واحد سنجش آن (مانند دفعات برگزاری و واحد سنجش آن یعنی کلاس یا دوره‌ی آموزشی)، نوع و تعداد مخاطبان برنامه (کسانی که حضور یا مشارکت آن‌ها در برنامه مورد نظر بوده است)، تعداد نیروی انسانی مجری و میزان اعتبار مصوب برای اجرای برنامه درج می‌گردد. (فرم ۱)

## فرم ۱ - تبیین وضع موجود

| ردیف                                                                                                                                        | ۱              | ۲          |                         |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------------------------|--------------|
| شرح هدف:<br>بهبود وضعیت فرهنگی و ترویج فرهنگ دینی                                                                                           | عنوان برنامه   |            | برگزاری مناسبت‌های دینی | دوره‌ی قرآن  |
|                                                                                                                                             | هدف کمی        |            | ۱۲                      | ۴۸           |
|                                                                                                                                             | واحد سنجش      |            | مناسبت                  | جلسه         |
| شرح راهبرد:<br>تلاش در جهت حاکمیت (فکری) فرهنگ اسلامی باتبدیل فضای عمومی محدودده‌ی فعالیت به فضای معروف، اقامه‌ی حق و عدالت و میل به معنویت | مخاطبین برنامه | نوع مخاطب  | عموم مردم               | نوجوانان     |
|                                                                                                                                             |                | تعداد      | ۲۴۰۰                    | ۵۰           |
| منابع                                                                                                                                       | نیروی انسانی   |            | ۱۰                      | ۵            |
|                                                                                                                                             |                | اعتبارات   | ۱۲,۰۰۰,۰۰۰              | ۴,۸۰۰,۰۰۰    |
| اثربخشی                                                                                                                                     | نوع شاخص       |            | رشد مخاطبان             | استمرار حضور |
|                                                                                                                                             |                | میزان/درصد | ٪۱۰                     | ٪۸۰          |

در صورتی که برای سنجش اثربخشی برنامه، شاخص خاصی تعریف شده و این شاخص سنجش شده باشد، نوع و کمیت مشخص شده برای این شاخص نیز ذکر می‌شود. (مثلاً شاخص رضایتمندی و درصد رضایت مخاطبان)



## گزینش اهداف مرحله‌ای

در مرحله‌ی بعد با توجه به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مشخص شده بخشی از اهداف مرحله‌ای برنامه‌ی راهبردی که در قالب این برنامه‌ی میان‌مدت قابل تحقق است مشخص شده و با توجه به درصد اجرای برنامه‌ی راهبردی و هماهنگی اهداف مرحله‌ای و راهبردهای مربوط در زمینه‌ی مسائل مختلف، اهداف برنامه‌ی میان‌مدت مشخص می‌شود.

با تعیین شاخص‌ها و هدف‌گذاری آن‌ها (تعیین وضعیت مطلوب) تعیین اهداف پنج‌ساله به سهولت امکان‌پذیر است. به این‌صورت که با گزینش شاخص‌های اصلی و عمده و یا تلفیق برخی شاخص‌ها اهداف پنج‌ساله مشخص می‌شوند. مشابه شاخص‌ها که برای آن‌ها واحد سنجش، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب درج می‌شود و سپس میزان تخمینی تحقق این اهداف در سال‌های برنامه مشخص و در جدول درج می‌گردد؛ یعنی برای هر سال درصد تحقق هدف مورد نظر تعیین می‌شود. در صورتی که این امر میسر نباشد تنها سال‌هایی

از برنامه که برای تحقق هدف لازم است مشخص می گردد (در خانه ی مربوط علامت زده می شود).  
(فرم ۳)

فرم ۳ - تعیین اهداف پنج ساله ی مؤسسه

| اهداف پنج ساله                   | واحد سنجش   | نفر | تحت پوشش قرار گرفتن نوجوانان محله در برنامه های فرهنگی |
|----------------------------------|-------------|-----|--------------------------------------------------------|
|                                  |             |     |                                                        |
| کمیت اهداف                       | وضعیت موجود | ۸   | ۶                                                      |
|                                  | وضعیت مطلوب | ۴۵  | ۵۰                                                     |
|                                  | ۱           | ۱۲  | ٪۶                                                     |
| میزان تحقق در مقاطع اجرای برنامه | ۲           | ۱۸  | ٪۱۰                                                    |
|                                  | ۳           | ۲۶  | ٪۱۸                                                    |
|                                  | ۴           | ۳۵  | ٪۳۰                                                    |
|                                  | ۵           | ۴۵  | ٪۵۰                                                    |
|                                  |             |     |                                                        |



## تدوین برنامه‌ها

در این مرحله اهداف به شکل برنامه می‌آیند؛ بدین ترتیب که با تعیین راهکارهای مناسب برای تحقق تصمیمات، اهداف کمی، مراحل، زمانبندی و منابع مورد نیاز برای اجرای آن مشخص می‌شود و در قالب یک برنامه‌ی میان‌مدت، تدوین می‌گردد.

برنامه‌های میان‌مدت که اجرای آن‌ها به تأمین همین اهداف می‌انجامد؛ بر مبنای اهداف پنج‌ساله مشخص می‌شود به نحوی که مجموع اهداف کمی این برنامه‌ها، با هدف پنج‌ساله‌ی مورد نظر متناسب و معادل باشد؛ مخاطبین برنامه‌ها و نوع یا قشر مورد نظر علاوه بر هدف کمی، با توجه به ماهیت فرهنگی برنامه‌ها مشخص می‌شود. در ادامه، منابع برنامه شامل تعداد نیروی انسانی مورد نیاز، میزان بودجه و اعتبارات ریالی به صورت اجمالی مشخص می‌شود. (اعتبارات بعداً به صورت دقیق‌تر مورد برآورد قرار می‌گیرد.) در انتها، مجری برنامه از طریق برون‌سپاری یا زیر مجموعه‌ی مؤسسه و ... و زمان اجرا (متناسب با سال‌های اجرای برنامه‌ی میان‌مدت) تعیین می‌گردد. (فرم ۴)

### فرم ۴ - تدوین برنامه‌ها

| ردیف              | ۱                                 | ۲                | <b>شرح راهبرد:</b><br>ترسیم، ارائه و<br>تثبیت الگوهای<br>فرهنگ<br>اسلامی به‌ویژه<br>برای جوانان<br><b>شرح هدف<br/>                     پنج ساله:</b><br>تحت پوشش<br>قرار گرفتن<br>۵۰٪ نوجوانان<br>و جوانان محله<br>در برنامه‌های<br>فرهنگی |  |
|-------------------|-----------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| عنوان برنامه      | برگزاری<br>یادواره‌ی<br>شهدا      | گفتمان<br>جوانان |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| هدف کمی           | ۲۰                                | ۶۰               |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| واحد سنجش         | یادواره                           | جلسه             |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| مخاطبین<br>برنامه | نوع مخاطب<br>جوانان و<br>نوجوانان | جوانان           |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|                   |                                   | تعداد            |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| منابع             | نیروی انسانی                      | ۸ نفر            |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|                   |                                   | ۵ نفر            |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| اجرای<br>برنامه   | اعتبارات                          | ۶۰,۰۰۰,۰۰۰       |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|                   | مجری                              | تبلیغات          |                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|                   | زمان اجرا                         | هر ۳ ماه         |                                                                                                                                                                                                                                            |  |

تعیین  
منابع  
مورد نیاز



منابع کلان برنامه‌ها و منابع مورد نیاز در مقاطع  
زمانی (سالانه) بر مبنای محاسبات پروژه، مشخص



می‌شود و مورد بررسی قرار می‌گیرد. بررسی منابع با توجه به ظرفیت‌های موجود (نیروی انسانی و ...) و برآوردهای اقتصادی و مالی صورت می‌پذیرد. برآورد برنامه‌ها در دو زمینه‌ی هزینه‌های جاری (که به صورت مستمر و سالیانه صورت می‌گیرد) و هزینه‌های سرمایه‌ای (هزینه‌ی اقلام سرمایه‌ای که به‌طور معمول یک بار در برنامه صورت می‌پذیرد)، انجام می‌شود. این هزینه‌ها به صورت سرانه (برمبنای واحد اهداف کمی) و برای سال برنامه (میانگین پنج ساله) و در مقایسه با هزینه‌ی مشابه در سال گذشته صورت می‌گیرد. در این مرحله منابع و نحوه‌ی تأمین هزینه‌ها و شیوه‌ی اجرای آن‌ها، که می‌تواند در هزینه‌ها تأثیرگذار باشد (اجرای مشارکتی و ...)، مورد نظر نیست. برآورد دقیق‌تر و تفصیل برآورد اعتبارات در جریان اجرای برنامه‌ی میان‌مدت و در قالب تدوین برنامه‌ی سالیانه صورت می‌پذیرد. (فرم ۵)

## فرم ۵ - برآورد برنامه‌ها

| ردیف                            | ۱              | ۲                | شرح راهبرد:<br>ترسیم، ارائه و<br>تثبیت الگوهای<br>فرهنگ اسلامی<br>به‌ویژه برای<br>جوانان                   |            |
|---------------------------------|----------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| عنوان برنامه                    | یادواره‌ی شهدا | گفتمان<br>جوانان |                                                                                                            |            |
| هدف کمی                         | ۲۰             | ۶۰               | شرح هدف<br>پنج ساله:<br>تحت پوشش<br>قرار گرفتن<br>۵۰٪ نوجوانان<br>و جوانان محله<br>در برنامه‌های<br>فرهنگی |            |
| واحد سنجش                       | یادواره        | جلسه             |                                                                                                            |            |
| هزینه‌ی<br>سرانه<br>جاری        | سال برنامه     | ۲,۵۰۰,۰۰۰        | هزینه‌ی<br>سرانه‌ی<br>سرمایه‌ای                                                                            | ۱,۰۰۰,۰۰۰  |
|                                 | سال گذشته      | ۲,۰۰۰,۰۰۰        |                                                                                                            | ۸۰۰,۰۰۰    |
| هزینه‌ی<br>سرانه‌ی<br>سرمایه‌ای | سال برنامه     | ۵۰۰,۰۰۰          | اعتبارات<br>مورد نیاز                                                                                      | ۰          |
|                                 | سال گذشته      | ۴۰۰,۰۰۰          |                                                                                                            | ۰          |
| اعتبارات<br>مورد نیاز           | جاری           | ۵۰,۰۰۰,۰۰۰       | سرمایه‌ای                                                                                                  | ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ |
|                                 | سرمایه‌ای      | ۱۰,۰۰۰,۰۰۰       |                                                                                                            | ۰          |

## تعیین زمان مورد نیاز



با ترسیم شبکه، مسیر بحرانی برای زمان اجرای کل برنامه‌ی میان مدت مشخص می‌شود و با سقف زمانی این برنامه‌ی میان مدت مورد مقایسه قرار می‌گیرد.



## ترسیم شبکه‌ی ارتباط برنامه‌ها

ارتباط بین برنامه‌ها از نظر تقدم وتأخر و پیش نیاز بودن، بر مبنای اهداف کمی، زمانبندی و منابع مورد نیاز، ترسیم می‌شود. اجرای موازی و متوالی آن‌ها نیز در قالب شبکه‌ای شبیه به شبکه‌ی مسیر بحرانی (CPM) تنظیم می‌شود.

با توجه به ارتباط متقابل برنامه‌ها و پیش نیاز بودن برخی از آن‌ها برای برخی دیگر، بر مبنای اهداف کمی، زمانبندی و منابع مورد نیاز، ارتباط بین برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد تا در قالب شبکه‌ای از برنامه‌های به هم پیوسته و مرتبط ترسیم شود. این شبکه در برآورد زمان مورد نیاز برای اجرای تمامی این برنامه‌ها در قالب برنامه‌ی میان مدت مبنا قرار می‌گیرد. بر این اساس می‌توان بررسی کرد که آیا تحقق برنامه‌ی میان مدت در سقف زمانی اجرای آن (پنج سال) امکان پذیر است یا خیر و دیگر این که منابع مورد نیاز در مقاطع گوناگون برنامه مانند سال‌های اجرای برنامه چگونه است. (فرم ۶) هریک از برنامه‌ها در فرم دارای کد، مشخص می‌شوند و

اکثر برنامه‌ای دارای پیش‌نیاز باشد؛ کد این پیش‌نیاز هم درج می‌گردد.

#### فرم ۶ - ارتباط نظام یافته برنامه‌ها

| ردیف | کد برنامه | عنوان برنامه           | کد برنامه‌ی پیش‌نیاز |
|------|-----------|------------------------|----------------------|
| ۱    | ۶۸۲۳۷۱    | برگزاری یادواره‌ی شهدا | ۴۶۸۵۹۷               |
| ۲    | ۶۲۴۵۱۱    | گفتمان جوانان          | ۶۸۲۳۷۱               |

### تطبیق زمان‌بندی و منابع



با تفکیک برنامه‌ها در مقاطع سالانه و تعیین منابع مورد نیاز، مقایسه‌ی نیازمندی‌ها و مقررات، انجام می‌شود. در این مرحله امکان بروز تعدیل‌ها و تغییراتی در برنامه‌ها، منابع و زمان‌بندی آن‌ها وجود دارد که می‌تواند با توجه به روش‌های تعدیل منابع و مبادله‌ی هزینه و زمان در کنترل پروژه و نیز در تطبیق برنامه‌ها با واقعیات موجود مؤثر واقع شود.



## تجدید نظر و اصلاح

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده، زمینه‌ی تجدید نظر و اصلاح در برنامه‌ها فراهم می‌شود. این اصلاحات در زمینه‌های اهداف کمی و منابع، زمان‌بندی و راهکارهای تحقق اهداف مرحله‌ای، صورت می‌گیرد. با توجه به مرحله‌ای که اصلاحات در آن صورت پذیرفته، مراحل بعدی تا رفع کلیه‌ی اشکالات و نارسایی‌ها دنبال می‌شود و ممکن است این چرخه بارها تکرار شود.



## تدوین نظام کنترلی

در مرحله‌ی آخر نظام کنترلی شامل شاخص‌های کنترلی، شیوه‌ی کنترل عملیاتی، کنترل مالی، نحوه‌ی سنجش عملکرد و اعمال اصلاحات تدوین می‌شود.

## روش برنامه‌ریزی مداخله بر اساس هدف‌ها<sup>۱</sup>



در برنامه‌ریزی فرهنگی (به ویژه در شکل‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد)، مسأله‌ی تعیین هدف مشخص برای جهت‌دهی فعالیت‌های فرهنگی، اصلی‌ترین دغدغه است؛ بنابراین بسیاری از روش‌های رایج برای ترسیم چشم‌انداز، تعیین عوامل عمده، راهبردها، خط‌مشی‌ها و شاخص‌ها برای تعیین اهداف، فرآیندی دشوار و طولانی به شمار می‌آید. بر این اساس بهره‌گیری از روشی که هدف‌گذاری در سازمان را بدون مقدمات طولانی میسر سازد مفید است.

برای مقاصد اقتصادی، روش‌های متنوع برنامه‌ریزی طراحی و اجرا شده‌اند، اما ماهیت آن‌ها و حاکمیت روش کمی اهداف و نتایج، سازش‌پذیری آن‌ها را با یک نگرش فرهنگی به مسائل توسعه ممکن نمی‌سازد. با این وجود ارائه‌ی یکی از این روش‌ها

---

<sup>۱</sup>.PIPO :Planification des Intervention par Objectif.

به نام روش برنامه‌ریزی مداخله بر اساس هدف‌ها (PIPO) مفید است. از این روش به عنوان ابزاری برای تعیین اقدام مورد نیاز استفاده می‌شود؛ زیرا در این روش، مشخص کردن اقدامات برای ارتباط با جامعه‌ی مخاطب ضرورت دارد.

روش PIPO که بعدها تحلیل چارچوب منطقی نام گرفت، شیوه‌ی مفیدی برای برنامه‌ریزی مشارکتی پیشنهاد می‌کند که مراحل کلی مورد نظر آن به شرح زیر است:

۱. گردآوری نمایندگان جامعه‌ی مورد نظر و

صاحب‌نظران

۲. تبیین مسائل عمده و ترسیم درخت مسائل

۳. توجه به ارزش‌های فرهنگی و فرصت‌ها

۴. ترسیم درخت اهداف

۵. تبیین منطق عمل و اهداف عملیاتی

۶. تعیین نتایج و فرآورده‌های مورد انتظار

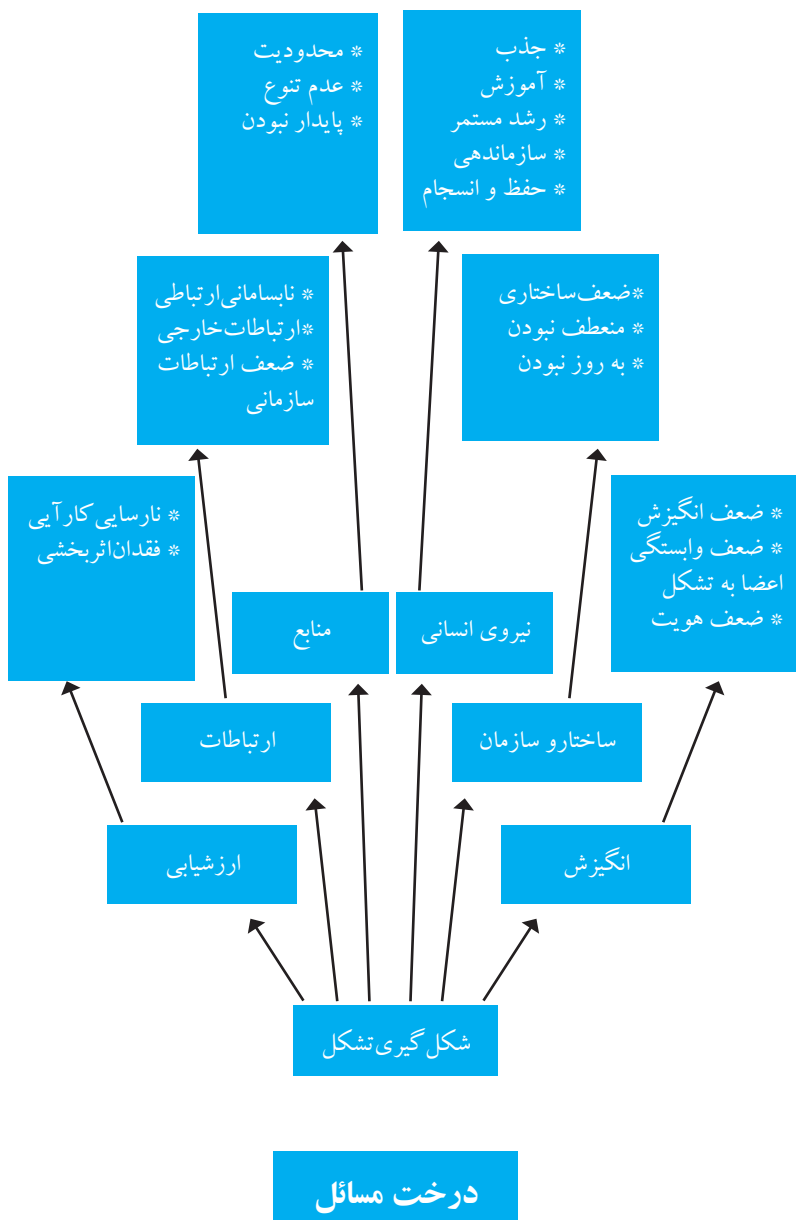
۷. تبیین شیوه‌ی سنجش

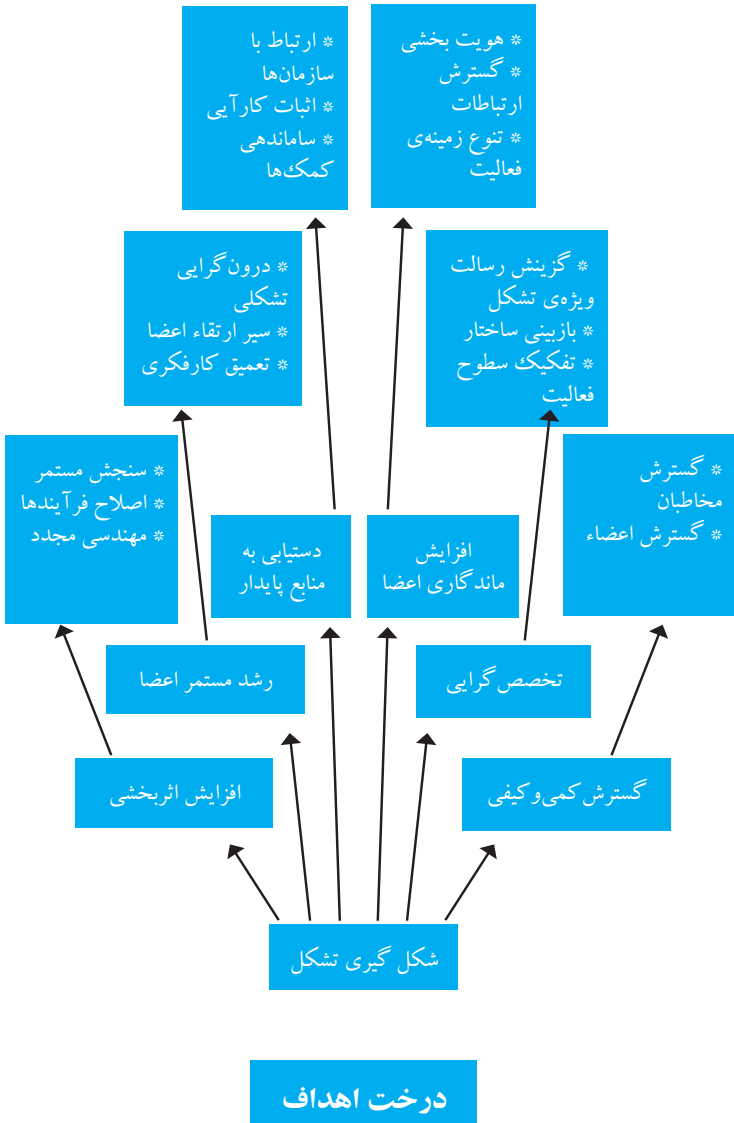
در هر صورت این تحلیل، روشی برای ایجاد اهداف عملیاتی و تعیین نتایج مورد انتظار در طرح است و چون به نیازهای مؤثر جامعه‌ی مورد نظر توجه دارد؛ توانایی عنایت به ارزش‌های فرهنگی جامعه و

فرصت‌های مربوط به آن را در مرحله‌ی اجرای طرح فراهم می‌کند. اما این روش به سبب نابرابری‌ها میان اجراکنندگان طرح و کسانی که در آن صاحب نفع‌اند، تنگنای‌های ویژه‌ی خود را دارد. از طرفی مزایای این روش در انعطاف‌پذیری فرآیندها، برنامه‌ریزی و مسأله‌ی پیچیده‌ی مشارکت مؤثر مردم در توسعه‌ی تشکلهای مردم نهاد، نهفته است.

نمونه‌ی درخت مسائل و درخت اهداف برای تشکلهای مردم‌دارهای بعدی آمده است.









## مهندسی فرهنگی

شاید بتوان مهم‌ترین عرصه‌ی ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی در زمینه‌ی فرهنگ را مهندسی فرهنگی قلمداد کرد. موضوع و ضرورت مهندسی فرهنگی و سیاست‌های اصلی تحقق آن نخستین بار توسط مقام معظم رهبری مطرح شد. ایشان در بیانات خود دو مفهوم کلی مهندسی فرهنگ و مهندسی فرهنگی را مطرح کردند. این دو واژه با وجود شباهت ظاهری، در معنا و مفهوم متفاوت‌اند.

**مهندسی فرهنگ**، یعنی با فرهنگ به عنوان یک کل برخورد شود و کلان فرهنگ کشور را برنامه‌ریزی کرد. فرهنگی برای کشور طراحی شود که مطابق با آرمان‌ها، ایده‌ها و اصول بوده، ناظر بر فرهنگ کل کشور باشد و در حوزه‌های خاص از جمله مهندسی فرهنگ جوانان، مهندسی فرهنگ روستایی، مهندسی فرهنگ دینی و ... فعالیت کند.

**مهندسی فرهنگی**، یک روش و ابزار است. یعنی روشی است که با استفاده از آن می‌توان برای مسائل خاص فرهنگی، پاسخ‌های مناسبی پیدا کرد. پاسخ‌هایی که با توجه به نیروی انسانی، توانمندی‌ها

و شرایط و زمینه‌های موجود قابل بهره‌برداری باشد. (تعریف مهندسی فرهنگی: علم، فن و توانایی ارائه‌ی پاسخ‌های مناسب از نظر کیفیت، هزینه و مدت، به درخواست‌هایی که از سوی کارشناسان امور فرهنگی در جهت تحقق اهداف فرهنگی صورت می‌گیرد. مهندسی فرهنگی، نظام فرهنگی را مرکب از خلاقان، مخاطبین، تصمیم‌گیران و واسطه می‌داند<sup>۱</sup>).

بر مبنای آنچه گفته شد می‌توان ارتباط تشکلیات فرهنگی و مهندسی فرهنگی را در دو محور عمده بررسی کرد. در محور نخست، مهندسی فرهنگ مورد توجه قرار می‌گیرد و با توجه به نقش و رسالت تشکلیات فرهنگی این امر متوجه فرهنگ دینی است و از آن طریق در تعامل فرهنگ دینی با سایر عرصه‌های فرهنگی، مانند فرهنگ عمومی و فرهنگ ملی و ... گسترش می‌یابد.

در محور دوم، مهندسی فرهنگی نقش محوری دارد و با دیدگاهی مسأله‌محور، مسائل عمده‌ی تشکلیات فرهنگی شناسایی و اولویت بندی شده و راه کارهای مناسب برای آن‌ها اندیشیده می‌شود و اجرا می‌گردد. در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر، می‌توان به مراحل زیر به عنوان فعالیت‌ها و شرح خدمات اصلی

توجه کرد:

- ۱- تحلیل و بررسی مبانی و مفاهیم مرتبط با فرهنگ و تبیین وضعیت موجود
- ۲- تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مهندسی فرهنگ
- ۳- طراحی مدل‌ها و فرایندهای مورد نیاز مهندسی فرهنگی
- ۴- تدوین نقشه‌ی مهندسی فرهنگ
- ۵- تدوین برنامه‌ی اجرایی (میان‌مدت)



## مهندسی فرهنگی در شکل‌های فرهنگی

پرداختن به مهندسی فرهنگی مستلزم پیروی از شیوه‌ای نظام‌مند است؛ به همین دلیل در ادامه مراحل عمده‌ی یکی از شیوه‌های قابل پیشنهاد در این زمینه مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۱- **اشتراک دیدگاه‌ها:** با توجه به جدید و متفاوت بودن دیدگاه مهندسی فرهنگی نسبت به دیدگاه‌های رایج، مرحله‌ی مقدماتی برای ورود به مهندسی فرهنگی، ایجاد تفاهم نسبی و نزدیک شدن دیدگاه‌ها در خصوص مسائل عمده در محدوده‌ی مورد نظر و

چگونگی پرداختن به آن‌هاست.

**۲- مسأله‌یابی و اولویت بندی:** گام بعدی تدوین فهرستی از مسائل عمده‌ی فرهنگی است. هدف، مشخص شدن محدوده‌ی فعالیت تشکل و مسائلی است که امکان رویارویی با آن‌ها وجود دارد. که می‌توان بر اساس تبادُل نظر مورد بحث قرار گیرد و از این فهرست مسائل عمده به اولویت بندی مسائل رسید.

**۳- بررسی تعامل مسائل و سایر عوامل**  
تأثیرگذار: در واقع به دلیل تعدد و نیز تعامل مسائل فرهنگی (با یکدیگر و با سایر مسائل در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و...)، پرداختن به یک مسأله بدون در نظر گرفتن سایر مسائل مرتبط میسر نیست. علاوه بر آن شرایط و عوامل تأثیرگذار دیگری نیز وجود دارند که باید در نظر گرفته شوند.

**۴- هدف‌گذاری:** یعنی تعیین میزان بهبود در یک مسأله‌ی خاص. اولویت، میزان بهبود ممکن و مورد نظر و این که تا چه حد می‌توان مسأله را بهبود بخشید. تعیین هدف باعث مشخص شدن سطح ارتقاء مورد نظر می‌گردد.

**۵- توجه به لایه‌های فرهنگی و تأثیر این هدف‌گذاری:** یعنی تعیین مصادیق هدف‌ها در لایه‌های فرهنگی با مفهوم آن. برای نمونه اگر میزان

بهبود امر خاصی در نظر است (مانند اخلاق اجتماعی اسلام)، می‌توان میزان بهبود را بر اساس خروجی‌ها مشخص کرد. سپس بر روی ارزش‌ها سرمایه‌گذاری شود، هنجارسازی صورت پذیرد و در نهایت بهبود مورد نظر حاصل شود.

**۶- برنامه‌ریزی فرهنگی:** که خود فرآیند مستقل و مفصلی است و شامل تعیین مجری، زمان، منابع، مراحل اجرا و... می‌شود. لازم است در جهت اجرا، برنامه‌ریزی فرهنگی نیز مدنظر قرار گیرد.

**۷- سازوکارهای سنجش اثربخشی:** بحث مهمی که در برنامه‌ریزی فرهنگی وجود دارد شاخص‌های عملکرد است. یعنی تعیین عواملی که نشان می‌دهد موفقیت مورد نظر در اجرا حاصل شده است یا خیر. سنجش اثربخشی فعالیت‌ها با توجه به شاخص‌ها صورت می‌پذیرد.

**۸- سنجش مستمر و بهبود و اصلاح عملکرد:** مهندسی، شیوه‌ای است که باید به صورت مستمر دنبال شود. باید هر سال عملکرد مورد سنجش قرار گیرد، در اولویت‌ها تجدید نظر شود و بهبود و اصلاح عملکرد صورت پذیرد.

در اجرایی‌شدن مهندسی فرهنگی باید سامانه‌های عملیاتی و مکمل نیز در نظر گرفته شود. این امر نیازمند پژوهش و تطبیق نتایج با عرصه‌ی مورد نظر

است. از جمله مهم‌ترین این سامانه‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد:

\* سامانه‌ی آمایش فرهنگی

\* سامانه‌ی رصد فرهنگی

\* سامانه‌ی عملیاتی اجرای مهندسی فرهنگی

\* سامانه‌ی ارزیابی عملکرد مراکز و سازمان‌های فرهنگی

انجام مهندسی فرهنگی مستلزم فعالیت‌ها و تدوین مستندات گسترده‌ای است. جهت راهنمایی و تشریح بیشتر چکیده‌ی این موارد در قالب مثال برای یک تشکل محلی در فرم بعدی آورده شده است.



## فرم مهندسی فرهنگی

**مسأله‌ی مورد نظر:** تقویت رفتارهای مذهبی در جوانان  
**جایگاه در اولویت بندی مسائل:** بسیاری از مسائل  
 مانند نماز که اولویت بالایی دارند، به نوعی به این مسأله  
 وابسته‌اند.

### شرح مسأله (پیشینه، اهمیت و ...):

در ادبیات جامعه‌شناسی دین، رابطه‌ی میان فرد و مذهب در ارتباط با جامعه و نهادهای مذهبی مورد مطالعات بسیاری قرار گرفته است. شناخت آگاهی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مذهبی، نقش مهمی در نگرش سنجی فرهنگی دارد؛ اما به دلیل دشواری کار در حیطه‌ی نگرش‌ها توجه بیشتر به حیطه‌ی رفتارها معطوف شده است. به ویژه که اهداف مورد نظر عموماً متوجه این حیطه بوده و توجه به سایر حیطه‌ها نیز عموماً به دلیل نقشی است که بر حوزه‌ی رفتاری دارند. دستیابی به موفقیت در این زمینه، می‌تواند شروعی برای فعالیت‌های گسترده‌تر در مسائل عمیق‌تر دینی و مقابله با ناهنجاری‌های اجتماعی باشد.

**عنوان مسائل مرتبط :** نگرش جوانان به دین، هویت دینی جوانان و تأثیر رفتارهای مذهبی بر نمادهای دینی از قبیل حجاب از مسائل مرتبط است.

**مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار:** عواملی از قبیل سن، جنسیت، تحصیلات، تأهل، طبقه‌ی اجتماعی و وضعیت اقتصادی از عوامل تأثیرگذار محسوب می‌شوند.

**اهداف (بهبود مورد انتظار):**

**هدف کمی ناظر به مسأله:** بهبود رفتارهای مذهبی جوانان محله در مجموع به میزان ۱۵٪

|                                                                                                  |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>بهبود در لایه‌ی ارزش‌ها:</b></p> <p>برجسته‌شدن ارزش‌های تأثیرگذار (عبادت، ولایت و ...)</p> | <p><b>بهبود در لایه‌ی باورها:</b> تعیین و تقویت باورهای مرتبط (تأثیر رفتارهای مذهبی بر سعادت معنوی)</p>                |
| <p><b>بهبود در لایه نمادها:</b></p> <p>بهبود پایبندی به رعایت پوشش و ظاهر مناسب.</p>             | <p><b>بهبود در لایه‌ی هنجارها:</b> بهبود شرکت جوانان در نماز جماعت، روضه‌خوانی، زیارت و نذر در مجموع به میزان ۱۵٪.</p> |

## برنامه‌های فرهنگی

| ردیف | عنوان برنامه                                                               | مجری                   | اهداف کمی                    | زمان اجرا          | بودجه (ریال) |
|------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------|--------------|
| ۱    | انجام تبلیغات محیطی                                                        | کانون فرهنگی           | ۵۰۰ عدد پوستر و تراکت        | فروردین            | ۳,۰۰۰,۰۰۰    |
| ۲    | تقویت گروه‌های دوستی                                                       | انجمن اسلامی           | سازماندهی ۱۵۰ نفر در ۳۰ گروه | اردیبهشت و خرداد   | ۹,۰۰۰,۰۰۰    |
| ۳    | تقویت هیأت‌های مذهبی در محله                                               | بسیج                   | ۲ هیأت قرآن و عزاداری        | از اردیبهشت به بعد | ۱۰,۰۰۰,۰۰۰   |
| ۴    | تشویق نوجوانان به شرکت در نماز جماعت با بهره‌گیری از مسابقات و جوایز و ... | هیأت امنا و امام جماعت | جذب ۵۰ نفر                   | از اردیبهشت به بعد | ۳,۶۰۰,۰۰۰    |
| ۵    | برگزاری زیارت‌های دسته‌جمعی هفتگی                                          | هیأت مذهبی             | ۳۰ نفر در هر هفته            | از تیرماه به بعد   | ۴,۵۰۰,۰۰۰    |
| ۶    | افزایش حضور جوانان در مسجد با تقویت کارکردهای اوقات فراغت                  | هیأت امنا و بسیج       | جذب ۲۰۰ نفر                  | از تیرماه به بعد   | ۱۰,۰۰۰,۰۰۰   |

### سنجش اثر بخشی

| ردیف | شاخص‌های سنجش               | کمیت مورد نظر | واحد سنجش | زمانبندی سنجش | نحوه سنجش شاخص |
|------|-----------------------------|---------------|-----------|---------------|----------------|
| ۱    | شرکت در نماز جماعت          | ۲۶۰           | نفر       | هفتگی         | آمارگیری       |
| ۲    | شرکت در زیارت و مراسم مذهبی | ۱۸۰           | نفر       | ماهانه        | نظرسنجی        |
| ۳    | افزایش حضور جوانان در مسجد  | ۲۵            | درصد      | هفتگی         | آمارگیری       |
| ۴    | کاهش ناهنجارهای پوششی       | ۱۵            | درصد      | سه ماهه       | آمارگیری       |

### مدل برنامه‌ریزی برای تشکلهای فرهنگی



مدل‌های برنامه‌ریزی را در مقایسه با گرایش زمانی آن‌ها می‌توان به چهار دسته می‌توان تقسیم کرد:<sup>۱</sup>

۱- **گرایش ارتجاعی:** این گرایش به گذشته نظر دارد. سازمان‌های ارتجاعی از بالا به پایین (با سلسله

مراتب استبدادی) اداره می‌گردد، ولی از پایین به بالا برنامه‌ریزی می‌شوند و با مسائل به صورت جداگانه برخورد می‌کنند نه سیستمی. همچنین از سنت‌ها پاسداری کرده و از تغییرات ناگهانی دوری می‌کنند و در شرایطی که ممکن است زمین زیر پا در حال فروریختن باشد، احساسی از ثبات پدید می‌آورند.

**۲- گرایش غیر فعال:** در این گرایش زمان حال مورد توجه است. مدیریت‌های غیر فعال معتقدند که وضعیت فعلی به اندازه‌ی کافی خوب است و دکترین آن‌ها «تغییرات تدریجی منفصل» است. آنان به آداب بیشتر از کارآیی اهمیت می‌دهند و به سازگاری بیشتر از می‌دهند آفرینندگی ارزش می‌نهند. موفقیت این گرایش در زمانی است که نیروهای محیطی در جهت مناسب آن‌ها باشد.

**۳- گرایش فعال:** طرفداران این گرایش مایلند به تغییرات شتاب دهند و از فرصت‌های ناشی از آن‌ها بهره‌گیرند و در این راه به تمامی ابزار علم و فناوری متوسل می‌شوند. این برنامه‌ریزی بر خلاف گرایش ارتجاعی از بالا به پایین حرکت می‌کند، از پیش‌بینی شرایط محیطی آغاز شده و با تدوین بیانیه‌ی اهداف و راهبرد جامع ادامه می‌یابد. مشکل اصل این گرایش این است که برنامه‌ریزی بر مبنای پیش‌بینی نمی‌تواند به طور مؤثر به چیزی بیش از آینده‌ای نسبتاً نزدیک بپردازد.

**۴- گرایش تعاملی:** برنامه‌ریزی تعاملی به معنای طراحی آینده‌ی دلخواه و ابداع راه‌های پدیدآوردن آن است. در مقابل گرایش فعال که می‌خواهد سوار بر موج پیش‌آهنگ سفر کند، گرایش تعاملی در پی کنترل آن است. این گرایش به بهبود عملکرد در طول زمان ارج می‌گذارد و هدف آن، حداکثر کردن توانایی یادگیری و سازگار کردن یعنی توسعه است. به نظر می‌رسد رویکرد گرایش تعاملی با تشکلهای فرهنگی سازگارتر است. افزون بر این، سه اصل عملیاتی در برنامه‌ریزی تعاملی وجود دارد که در برنامه‌ریزی تشکلهای فرهنگی از اهمیت برخوردار است: اصل مشارکت، اصل مداومت و اصل کل‌نگری. بر مبنای گرایش تعاملی، مهم‌ترین محصول برنامه‌ریزی، فرآیند آن است نه برنامه‌ی اصل از آن. از طریق مشارکت در برنامه‌ریزی تعاملی اعضای یک سازمان رشد می‌یابند و این مشارکت، این امکان را به آن‌ها می‌دهد که سازمان را بهتر بشناسند و به اهداف آن بهتر خدمت کنند.

اصل مداومت مبنی بر این است که نظر به وجود رویدادهای غیر قابل پیش‌بینی، برنامه‌ها هرچقدر که با دقت تدوین شده باشند، مطابق انتظار پیش نمی‌روند. بنابراین آثار مورد انتظار از اجرای برنامه‌ها و فرضیات بنیادی این انتظارات را باید به طور مداوم

بررسی کرد و از این بررسی برای تعدیل مداوم برنامه بهره برد.

دلیل دیگر برای ضرورت تداوم در برنامه ریزی که به ویژه در امور فرهنگی از اهمیت زیادی دارد این است که به طور معمول با نزدیک شدن به اهدافی که برای آن‌ها ارزش قائل هستیم، این ارزش‌ها دستخوش تغییر می‌شود و این تغییر به نوبه‌ی خود تغییر برنامه‌ها را ضروری می‌سازد.

اصل کل‌نگری حکم می‌کند که برای بخش‌های مختلف به صورت مستقل نمی‌توان برنامه‌ای اثربخش تهیه کرد، بلکه برای همه‌ی واحدها باید همزمان و با ارتباط متقابل برنامه ریزی صورت گیرد.



## مراحل برنامه ریزی تعاملی

برای برنامه ریزی تعاملی پنج مرحله پیشنهاد شده است:

۱. جهت گیری هماهنگ با رسالت و چشم انداز: توجه به راهبردها در قبال مجموعه تهدیدها و فرصتهایی که سازمان در برابر خود دارد.
۲. برنامه ریزی هدف‌ها: طراحی آینده‌ی مورد نظر

و تأکید بر هدف‌هایی که باید پیگیری شوند.

۳. **برنامه‌ریزی وسیله‌ها:** انتخاب یا ایجاد وسایلی برای رسیدن به هدف‌ها و تعیین راه‌های تخمین و برآورد آینده‌ی دلخواه.

۴. **برنامه‌ریزی منابع:** تعیین منابع لازم، زمان لازم و چگونگی به‌دست آوردن منابعی که در دسترس نیست.

۵. **طرح اجرایی و کنترل:** تعیین نوع، زمان و مکان فعالیت هر کس و چگونگی اجرا و سنجش پیامدهای آن و نگاه داشتن طرح در مسیر صحیح. نمونه‌ای از فرم تدوین برنامه مبتنی بر دیدگاه یاد شده در ادامه آمده است. در این فرم، جهت‌گیری اصلی برنامه با توجه به اهداف کلان و راهبردهای مشخص شده صورت می‌پذیرد و هر برنامه لزوماً باید با این راهبردها ارتباط مستقیم داشته باشد. برنامه‌ریزی هدف‌ها با تعیین هدف برنامه و شاخص‌های آن و ترسیم نتایجی که از اجرای برنامه انتظار می‌رود، محقق می‌گردد.

در قالب شرح برنامه و مراحل اجرا، به برنامه‌ریزی وسیله‌ها توجه می‌شود. (در این زمینه به جزئیات بیشتری از قبیل نوع برنامه و قالب‌های اجرایی، شیوه‌ی اطلاع‌رسانی و تبلیغ و نحوه‌ی ارتباط با سازمان‌ها و نهادها توجه می‌شود که برای اختصار از



پرداختن به این موارد پرهیز شده است.)  
با تعیین مجریان و برآورد امکانات و تجهیزات و  
اعتبارات مورد نیاز به برنامه‌ریزی منابع پرداخته  
خواهد شد.  
کنترل اجرای برنامه با بهره‌گیری از نمودار گانت که  
اطلاعات مورد نیاز آن در مراحل و زمان بندی اجرا  
درج می‌گردد، میسر خواهد شد.  
نمونه‌ی برنامه برای تشکله‌ها در فرم تدوین برنامه  
در صفحه‌ی بعد آمده است.

## فرم تدوین برنامه

**هدف کلان:** بهبود وضعیت فرهنگی و ترویج فرهنگ

دینی

**راهبرد:** ترسیم، ارائه و تثبیت الگوهای فرهنگ اسلامی  
به ویژه برای جوانان

**عنوان برنامه :** برگزاری یادواره‌ی شهدا

**هدف برنامه:** برگزاری یادواره‌های فصلی

**واحد سنجش:** تعداد یادواره در سال

**شرح برنامه (ضرورت، پیشینه و قالب اجرا):**

معرفی اسوه‌های جهاد و شهادت می‌تواند در الگوسازی و ایجاد گروه‌های مرجع برای جوانان تأثیر فراوانی داشته باشد. نگاه به دفاع مقدس و شهدا در این برنامه، تنها نگاهی احساسی نیست. کاری که شهدا کردند ایجاد یک حماسه است که باعث غرور و سربلندی همه‌ی ماست. باید با اجرای مراسم بزرگداشت حس غرور و سربلندی را در مخاطب تقویت کنیم.

**اهداف کمی (نتایج مورد انتظار):**

۱. برگزاری یادواره‌های فصلی و معرفی شهدای محله (منطقه)

۲. تحت پوشش قرار دادن جوانان و اهالی محله در حد ۱۵۰ نفر

۳. جلب مشارکت جوانان در اجرای برنامه‌ها در حد ۱۵ نفر بالاتر رود.

### مراحل/زمان بندی اجرا:

| ۱۲ | ۱۱ | ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | مجری                    | مراحل                                                         |   |
|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|---------------------------------------------------------------|---|
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | مسئول<br>تشکل           | تصمیم گیری<br>و هماهنگی با<br>مراجع مرتبط                     | ۱ |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | پشتیبانی                | زمینه سازی و<br>تشکیل ستاد<br>پشتیبانی و<br>ستاد اجرایی       | ۲ |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | فرهنگی                  | تأمین منابع و<br>پشتیبانی های<br>لازم و تهیه و<br>تولید محتوا | ۳ |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | پشتیبانی<br>و<br>فرهنگی | اجرای مراسم<br>و سنجش و<br>کنترل شیوهی<br>اجرا                | ۴ |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | فرهنگی                  | بهره برداری از<br>نتایج پس از<br>پایان پروژه                  | ۵ |

### امکانات و تجهیزات مورد نیاز:

| عنوان        | نوع   |           | محل تأمین                             |
|--------------|-------|-----------|---------------------------------------|
|              | مصرفی | سرمایه ای |                                       |
| رایانه       |       | *         | امکانات تشکل                          |
| تجهیزات صوتی |       | *         | تکمیل امکانات موجود<br>(۵۰۰,۰۰۰ ریال) |

### اعتبار مورد نیاز و منابع تأمین:

| ردیف | شرح هزینه                    | تعداد | قیمت واحد | اعتبار مورد نیاز | نحوه و محل تأمین        |
|------|------------------------------|-------|-----------|------------------|-------------------------|
|      | تولید فرهنگی                 | ۱     | ۲,۰۰۰,۰۰۰ | ۲,۰۰۰,۰۰۰        | منابع تشکل              |
|      | تبلیغات محیطی (پوستر و پرده) | ۵۰۰   | -         | ۲,۵۰۰,۰۰۰        | حمایت نهادها و سازمانها |
|      | پذیرایی                      | ۲۰۰   | ۳۰۰۰      | ۶۰۰,۰۰۰          | حمایت نهادها و سازمانها |
|      | جمع کل                       |       |           | ۵,۱۰۰,۰۰۰        |                         |

## فصل چهارم

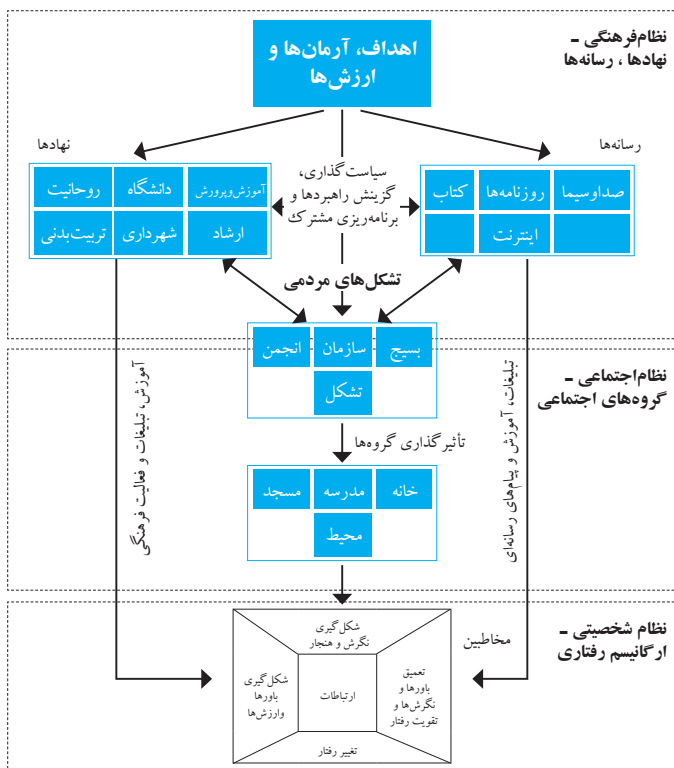


ارزشمندی برنامه‌ریزی فرهنگی در گروی اجرای موفقیت‌آمیز آن‌هاست. با توجه به تعدد عوامل تأثیرگذار در فعالیت‌های فرهنگی، توجه به سازوکار تأثیرگذاری، می‌تواند شرایط حاکم بر این امر را روشن سازد و نقش و جایگاه هریک از نهادها و متولیان را مشخص گرداند.

نهادهای فرهنگی و رسانه‌ها دو گروه مهم از متولیان تأثیرگذار امور فرهنگی‌اند. البته هیچ‌یک به تنهایی نقش‌نهایی را ندارند<sup>۱</sup> و ضرورت دارد به صورت هماهنگ با هم عمل کنند. علاوه بر این به دلیل این‌که تغییر نگرش بیشتر در گروه و فعالیت‌های گروهی صورت می‌پذیرد، توجه به نقش و جایگاه گروه‌ها در فرآیند اثربخشی فرهنگی اهمیت دارد. این امر می‌تواند تأکیدی بر نقش و جایگاه تشکلهای در فعالیت‌های فرهنگی باشد. در نمودار زیر تلاش شده است که ضرورت‌های فرآیندی و ارتباطی در اجرای برنامه‌های فرهنگی مشخص و ترسیم گردد.

---

۱. در این زمینه می‌توان به مباحث انجام شده در مورد توهم خود بسندگی تلویزیون اشاره کرد.



در این نمودار نقش تشکّل‌ها و سازمان‌های مردم نهاد در بخش میانی (گروه‌های اجتماعی) قابل توجه است که در واقع حلقه‌ی واسطه رسانه‌ها و نهادهای فرهنگی و مخاطبان و مردم‌اند.





## فصل پنجم



## نظارت بر اجرای برنامه‌های فرهنگی

نظارت بر اجرای برنامه‌های فرهنگی اهمیت بسیاری دارد؛ به ویژه با توجه به محدودیت‌های برنامه‌ریزی فرهنگی لازم است امر نظارت با حساسیت بیشتری انجام شود تا از کارآیی و اثربخشی برنامه‌های فرهنگی اطمینان حاصل شود. با توجه به تعدد مراجع و عوامل تأثیرگذار در حوزه‌ی فرهنگ، یکی از مشکلات امر نظارت، تعیین کارآیی تلاش‌ها در اجرای برنامه است. بنابراین ابتدا روشی مقدماتی برای نظارت بر اجرا ارائه می‌شود و سپس مسأله‌ی اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی مورد بررسی اجمالی قرار خواهد گرفت.

## نظارت و ارزشیابی



هدف از نظارت و ارزشیابی، انطباق نتایج با اهداف برنامه و نیز اقدامات اصلاحی در صورت لزوم در اجزا و شیوه‌ی اجرای برنامه است.

سنجش میزان تحقق اهداف و انطباق فعالیت‌های در حال اجرا با استانداردهای برنامه به دو صورت اساسی

انجام می‌شود: سنجش کمی که ابزار متداول آن جدول گانت است و سنجش کیفی که در قالب سنجش اثربخشی صورت می‌پذیرد.

سنجش کمی بر مبنای مراحل و زمان بندی اجرای برنامه‌ها انجام می‌شود که در فرم برنامه مشخص می‌گردد. مقایسه‌ی آن نیز با اجرای واقعی مراحل و هزینه‌های واقعی صورت می‌پذیرد که به صورت نمونه در جدول زیر آورده شده است. در این جدول میله‌های تیره بیانگر پیش‌بینی زمان و شروع و پایان هریک از مراحل، و میله‌های روشن بیانگر زمان بندی واقعی است که در عمل اتفاق افتاد.

| ردیف               | مراحل | مجری |
|--------------------|-------|------|
| ۱                  |       |      |
| ۲                  |       |      |
| ۳                  |       |      |
| ۴                  |       |      |
| ۵                  |       |      |
| ۶                  |       |      |
| ۷                  |       |      |
| ۸                  |       |      |
| ۹                  |       |      |
| ۱۰                 |       |      |
| ۱۱                 |       |      |
| ۱۲                 |       |      |
| هزینه‌ی برآورد شده |       |      |
| هزینه‌ی انجام شده  |       |      |

## سنجش اثربخشی



سنجش نظرات و انتظارات مخاطبان و تطبیق آن‌ها با برنامه‌ها و فعالیت‌ها از اهمیت بالایی (به ویژه در فعالیت‌های فرهنگی) برخوردار است. عدم توجه به این امر، کاهش اثربخشی و هدر رفتن منابع را به دنبال خواهد داشت. نتایج حاصل از این سنجش، مسیر روشنی از فرآیند میزان انتقال اهداف را به طیف وسیع مخاطبین ترسیم می‌کند. از این‌رو می‌توان با شناسایی نقاط ضعف و قوت، به سمت بهبود و اثربخشی هرچه بیشتر برنامه حرکت کرد و در انتها به اهداف طراحی شده، نزدیک‌تر شد. از سوی دیگر عدم توجه به میزان اثربخش بودن برنامه‌ها، منجر به تهیه‌ی برنامه‌ای می‌شود که تنها با توجه به اهداف سازمانی و سلیقه‌ی برنامه‌ریزان طراحی شده است. اما با سنجش میزان اثربخشی می‌توان از آن سوی دیگر طیف (یعنی مخاطبین اصلی) و تأثیرگذاری این برنامه بر روی آن‌ها و نیز میزان تحقق اهداف مورد نظر آگاه شد. با شناسایی نظرات و متغیرهای تأثیرگذار در افزایش و یا کاهش اثربخشی، به سمت ساخت برنامه‌ای مؤثرتر و نافذتر گام برداشت و علاوه بر آن از اتلاف سرمایه و تکرار خطا جلوگیری کرد. برای دستیابی به این هدف

ساختار اجرایی مناسب و نظام‌مند مورد نیاز است تا ابزار مناسب، مکانیزم کنترلی اثربخشی را برای رفع کاستی‌ها و جهت‌دهی مناسب به فعالیت‌ها فراهم آورد. مراحل اجرای سنجش اثربخشی به شرح زیر است:

- تعیین موضوعات مورد نظر و محدوده و عمق سنجش اثربخشی برای هریک از آن‌ها
- تعریف شاخص‌های کمی سنجش نگرش‌ها و اثربخشی برنامه‌ها با بهره‌گیری از شاخص‌های موجود و استفاده از نظرات کارشناسان
- طراحی مکانیزم سنجش مستمر شاخص‌ها و سازمان و ساختار اجرایی مورد نیاز
- ایجاد ساختار اجرایی و مراحل راه‌اندازی آن
- ارزیابی و تحلیل نوبه‌ای تحولات شاخص‌ها (در مقاطع ماهانه، سه ماهه یا شش ماهه)
- ارزیابی و تحلیل موردی برنامه‌های ویژه‌ی فرهنگی و میزان اثربخشی آن‌ها
- بهره‌گیری از نتایج به‌دست آمده در اصلاح و تقویت برنامه‌ها، روش‌ها و بهبود بهره‌گیری از منابع

## فرآیند تقویت برنامه‌ریزی فرهنگی در تشکله‌ها



همان‌که پیش‌تر آمد، برنامه‌ریزی فرهنگی فعالیتی گسترده و مستمر است. هر چند شکل‌گیری و گسترش این فعالیت در تشکله‌ها و سازمان‌ها، روندی خطی ندارد، اما این امکان وجود دارد که آن را به صورت مراحل مشخص ترسیم کرد.

این مراحل از بروز دغدغه‌ی فرهنگی و حساسیت به وضعیت فرهنگی جامعه و محیط پیرامونی آغاز می‌شود و در ادامه به آشنایی با مباحث فرهنگی می‌انجامد. برقراری ارتباط با صاحب‌نظران فرهنگی و تعامل با دوستان همفکر و همکارانی که در زمینه‌ی فرهنگ فعالیت می‌کنند، استمرار این جریان محسوب می‌شود. برخورداری از اهداف مشخص فرهنگی را می‌توان سطح بالاتر این حرکت روبه رشد به شمار آورد که در ادامه به پرداختن به مسائل مشخص فرهنگی منجر خواهد شد. کوشش در جهت پاسخگویی به این مسائل و اجرای برنامه‌های فرهنگی در راستای آن‌ها سطح بعدی برنامه‌ریزی فرهنگی محسوب می‌گردد. باید توجه شود که اجرای برنامه‌های فرهنگی در صورتی ارزشمند است

که مبتنی بر مقدمات لازم باشد. در غیر این صورت صرف اجرای این برنامه‌ها ملاک رشدیافتگی در عرصه‌ی برنامه‌ریزی فرهنگی نیست.

نظارت و کنترل و به‌ویژه سنجش اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی، سطح بالاتری از اجرای برنامه‌های فرهنگی محسوب می‌شود. مرتبه‌ی بعدی اعمال نتایج به‌دست آمده در بازنگری اهداف، راهبردها، ساختار و سازمان است که می‌توان نتایج و تغییرات مهمی در سازمان ایجاد کند و ضامن حرکت رو به رشد سازمان در عرصه‌ی فرهنگ است.

دستیابی به تحلیل مشخص از مسائل فرهنگی و نشر این تحلیل‌ها و دیدگاه‌های مبتنی بر آن‌ها در قالب متون علمی و پژوهشی سطح نهایی این فرایند محسوب می‌شود که به نوبه‌ی خود می‌تواند این فرآیند را تقویت کرده و آن را به صورت یک چرخه‌ی مستمر درآورد. توالی مجموعه فعالیت‌های تأثیرگذار در بهبود برنامه‌ریزی فرهنگی و موضوعات و مصادیق عمده در هر مورد به صورت جدول صفحه‌ی بعد قابل ارائه است.

| ردیف | نوع فعالیت                                             | موضوعات عمده                        |
|------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ۱    | شکل‌گیری و تقویت<br>دغدغه‌ی فرهنگی                     | توجه به موضوعات عمده‌ی<br>فرهنگی    |
| ۲    | آشنایی با مباحث<br>فرهنگی مرتبط                        | سیر مطالعات فرهنگی                  |
| ۳    | ارتباط با نشست‌ها،<br>همایش‌ها و<br>صاحب‌نظران         | قرار گرفتن در معرض<br>ایده‌های جدید |
| ۴    | تعامل و گفت‌وگو با<br>دوستان، همفکران و ....           | محافل فرهنگی                        |
| ۵    | هدف‌گذاری                                              | ترسیم چشم‌انداز، PIPO               |
| ۶    | پرداختن به مسائل<br>فرهنگی                             | مهندسی فرهنگی مسأله<br>محور         |
| ۷    | اجرای برنامه‌های<br>فرهنگی                             | تعامل نهادها، رسانه‌ها و<br>گروه‌ها |
| ۸    | نظارت و کنترل<br>فعالیت‌های فرهنگی                     | سنجش اثربخشی                        |
| ۹    | بازنگری اهداف،<br>راهبردها، ساختار و<br>سازمان و ..... | مهندسی مجدد                         |
| ۱۰   | دستیابی به تحلیل از<br>مسائل فرهنگی                    | مدل‌سازی، سنجش مدل‌ها               |
| ۱۱   | ارائه‌ی نقطه نظرها                                     | شبکه‌ی ارتباطی<br>صاحب‌نظران فرهنگی |





**ارزش:** شیوه‌ای از بودن یا عمل است که یک جمع را به عنوان آرمان می‌شناسد و افراد یا رفتارهایی را که به آن نسبت داده می‌شوند مطلوب و متشخص می‌سازد.<sup>۱</sup>

**استراتژی یا راهبرد:** استراتژی که محصول طرح‌ریزی است، به معنای الگوی اهداف، برنامه‌ها، اقدام‌ها و بهره‌گیری از منافع در راستای دستیابی به اهداف کلان و پاسخگویی به مسائل عمده است.<sup>۲</sup>

استراتژی فرهنگی به طور روشن بر ایجاد «تغییر و بهبود» تأکید می‌کنند و در واقع حالت انفعالی (همچون سیاست‌های فرهنگی) ندارد بلکه حالت تهاجمی و پیش‌دستانه (و یا به تعبیری آینده‌نگرانه) به خود می‌گیرد.<sup>۳</sup>

**ایدئولوژی یا جهان‌بینی:** سیستمی از ایده‌ها و

---

۱- کنش اجتماعی، ص ۷۶.

۲- نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، ص ۷.

۳- استراتژی فرهنگی یا سیاست فرهنگی؟

قضاوت‌های روشن و صریح و عموماً سازمان‌یافته در درون یک فرهنگ که موقعیت یک گروه یا جامعه را توجیه، تفسیر، تشریح و اثبات می‌کند و با الهام‌گیری و تأثیرپذیری از ارزش‌ها جهت‌یابی معین و مشخصی را برای آن گروه یا جامعه پیشنهاد و ارائه می‌دهد.<sup>۱</sup>

**باورها:** مجموعه‌ای از اندیشه‌های جمعی که افراد به آن پایبندی دارند و دیدگاه و جهان‌بینی آنان را نیز دربرمی‌گیرد.

**برنامه‌ریزی:** تعیین هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست یا مناسب» برای تأمین این هدف‌ها.

**برنامه‌ریزی بلند مدت و طرح‌ریزی استراتژیک:** «برنامه‌ریزی بلند مدت»، ترسیم آینده بر مبنای تعمیم وضع موجود و ترسیم اقدام‌های ضروری برای رسیدن به آن است و «طرح‌ریزی استراتژیک» ارزیابی محیط داخلی و خارجی و تلاش در جهت رفع مسائل عمده به منظور دستیابی به چشم‌انداز مطلوب و اهداف کلان است.<sup>۲</sup>

**تأخر فرهنگی:** هنگامی که یک یا برخی از عنصرهای فرهنگی جامعه دگرگون می‌شود، به ناگزیر تناسبی که بین آن عنصر و عنصرهای دیگر

۱- تغییرات اجتماعی، ص ۸۲.

۲- برنامه‌ریزی درازمدت برای سازمان‌های دولتی.

برقرار است از میان می‌رود. در نتیجه تأخر فرهنگی پدید می‌آید.<sup>۱</sup>

**تحول اجتماعی:** مجموعه‌ای از تغییرات که در طول یک دوره‌ی طولانی، طی یک و یا چند نسل در جامعه رخ می‌دهد.<sup>۲</sup>

**تغییر اجتماعی:** پدیده‌های قابل بررسی در مدت زمانی کوتاه در محیط جغرافیایی و اجتماعی مشخص که نتایج آن در بخشی از دوره‌های زندگانی افراد قابل دریافت است.<sup>۳</sup>

**تغییر ساختی:** چنان‌چه نیروهای مؤثر در دگرگونی قوی باشند و تغییر در تعادل باعث دگرگونی عمیق در کل سیستم شود، این تغییر را تغییر ساختی می‌نامند.<sup>۴</sup>

**توسعه‌ی فرهنگی:** نوعی دگرگونی است که از طریق تراکم برگشت‌ناپذیر عناصر فرهنگی در یک جامعه‌ی معین صورت می‌گیرد و بر اثر آن، جامعه همواره کنترلی مؤثرتر را بر محیط طبیعی و اجتماعی اعمال می‌کند. در این تراکم برگشت‌ناپذیر، معارف، فنون، دانش و تکنیک به عناصری که از پیش وجود

۱- زمینه‌های جامعه‌شناسی، اگ‌برن به نقل از موانع توسعه فرهنگی در ایران، ص ۲۳.

۲- تغییرات اجتماعی، ص ۲۶.

۳- همان، ص ۲۶.

۴- همان، ص ۲۷.

داشته و از آن مشتق گشته است افزوده می‌شود.<sup>۱</sup>

**تهاجم فرهنگی:** هجوم مجموعه‌ای سیاسی یا اقتصادی برای اهداف و مقاصد خاص به بنیان‌های فرهنگی یک ملت با هدف نابودی یا تضعیف فرهنگ ملی و جایگزینی فرهنگ موردنظر است.<sup>۲</sup>

**جامعه:** گروهی از انسان‌ها که برای تأمین نیازهایشان با هم روابط متقابل دارند<sup>۳</sup> و به وسیله‌ی منافع مشترک، روابط جمعی، الگوهای رفتاری و فرهنگ مشترک از سایر گروه‌ها متمایز می‌گردند.<sup>۴</sup>

**خرده فرهنگ:** فرهنگی در دل فرهنگ بزرگ‌تر است که به عنوان جزیی از یک نظام فرهنگی گسترده به شمار می‌آید.

**خط‌مشی:** عبارت است از اجزاء اساسی، اقدامات عمده یا شیوه‌های اساسی در جهت تحقق استراتژی.<sup>۵</sup>

**دکترین یا اصول پایه:** مجموعه ارزش‌های قواعد اساسی و بنیادین است که راهنمای تصمیم‌گیری در جهت تحقق اهداف به شمار می‌آیند و ابزار و اقدامات اثربخش را مشخص می‌سازند.<sup>۶</sup>

۱ - فرهنگ توسعه، ۱۳۷۳ ش ۱۵، ص ۲۰.

۲ - تهاجم فرهنگی از دیدگاه سیاسی، ص ۱۵.

۳ - آناتومی جامعه، ص ۳۱.

۴ - نظام طرح‌ریزی استراتژیکی، ص ۳۱.

۵ - نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، ص ۷.

۶ - همان.

**دگرگونی فرهنگی:** هرگونه پویایی کلان در خرده فرهنگ‌های یک جامعه است که به تغییر و جایگزینی فرهنگ غالب و دگرگونی هنجارهای رفتاری وابسته به آن منجر شود.<sup>۱</sup>

**سیاست‌های فرهنگی:** مجموعه‌ی تصمیمات کلان و چارچوب‌های قانونی خاصی است که حکومت‌ها برای حفظ و استقرار شرایط فرهنگی اجتماعی مطلوب و مناسب در جامعه اتخاذ می‌کنند.<sup>۲</sup>

**سیاست‌گذاری فرهنگی:** عبارت است از تعیین اصول و مراحل در بهبود و تکامل فرهنگی.

**صنایع فرهنگی** (که تحت عناوین دیگری همچون «صنایع رسانه‌ای»، «صنایع حق‌تکثیر (کپی‌رایت)» و حتی «صنایع محتوایی» نیز شناخته می‌شود) مفهوم‌سازی، هماهنگ‌سازی، تولید، ارتقا و تجارت کالاهای فرهنگی در قالب‌های مختلف اعم از کتاب، مجله، روزنامه و نشریه، فیلم و محصولات صوتی - تصویری، ویدیو و نوار کاست، نرم‌افزار، لوح فشرده و دیگر محصولات است.<sup>۳</sup>

**فرآیند اجتماعی:** جریان مداوم مجموعه‌ای از

۱ - نک: درباره بهسازی فرهنگ.

۲ - نک: استراتژی فرهنگی یا سیاست فرهنگی؟

۳ - همان.

حوادث، پدیده‌ها و کنش‌هایی است که در مجموع به تغییر اجتماعی می‌انجامد.<sup>۱</sup>

**فرهنگ:** برای فرهنگ، تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است. از جمله این که فرهنگ «مجموعه‌ی منش‌هایی است که در یک جامعه‌ی انسانی رواج دارند و شبکه‌ای پیوسته از روابط متقابل بین منش‌ها را تولید می‌کنند و امکان تعامل عناصر اطلاعاتی یاد شده را فراهم می‌آورد.<sup>۲</sup> تایلور، مردم‌شناس انگلیسی می‌گوید: «فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ی پیچیده‌ای از علوم، دانش‌ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنت‌ها و به طور خلاصه کلیه‌ی آموخته‌ها و عاداتی که یک انسان به‌عنوان عضو جامعه اخذ می‌کند.»

بر مبنای تعریف دیگر «فرهنگ مجموعه‌ی به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر، احساس و عمل کم‌وبیش مشخصی است توسط تعداد زیادی از افراد فرا گرفته می‌شود و بین آن‌ها مشترک است. فرهنگ به دو شیوه‌ی عینی و نمادین به کار گرفته می‌شود تا این اشخاص را به یک جمع خاص و متمایز تبدیل کند.<sup>۳</sup> در این بحث، فرهنگ به‌عنوان «مجموعه‌ی

۱ - تغییرات اجتماعی، ص ۳۲.

۲ - درباره بهسازی فرهنگ.

۳ - نک: کنش اجتماعی، ص ۱۲۳.

باورها، الگوها، هنجارها و نمادها» مدنظر قرار گرفته است.

**ضد فرهنگ:** فرهنگ مخالف با فرهنگ مسلط، ضد فرهنگ نامیده می‌شود.

**فرهنگ غالب:** هر فرهنگ، فضای حالتی است که قابلیت تقسیم به چند خرده فرهنگ را دارد. خرده فرهنگی که بسامد و نمود رفتاری منش‌هایش باشد، فرهنگ غالب در جامعه‌ی انسانی مورد نظر است. مثلاً فرهنگ فارسی - شیعی در تهران غالب است.<sup>۱</sup>

**گروه اجتماعی:** گروه اجتماعی عبارت از عده‌ای افراد است که با یکدیگر به‌طور منظم کنش مقابل دارند. این کنش متقابل اعضای گروه را به عنوان واحدی مشخص با یک هدف اجتماعی محلی به هم پیوند می‌دهد.

**گروه نخستین:** گروه نخستین جمع کوچکی از افراد است که با پیوندهای عاطفی با یکدیگر پیوند یافته‌اند؛ از قبیل خانواده و گروه‌های دوستی.

**گروه دومین:** گروه دومین متشکل از عده‌ای افراد است که برخورد منظم دارند، اما روابطشان اساساً غیرشخصی است. مانند: کمیته و باشگاه.



**کارگزاران تغییر اجتماعی:** اشخاص، گروه‌ها یا انجمن‌هایی که تغییر را وارد می‌کنند، از آن استقبال می‌کنند یا با آن به مخالفت برمی‌خیزند. کنش اجتماعی این کارگزاران از برخی جهات شکل و خاصیت یک کنش تاریخی را به خود می‌گیرد.<sup>۱</sup>

**کنش تاریخی:** عبارت است از مجموعه فعالیت‌های افراد یک جامعه که امر به حرکت درآوردن، تشدید یا کند کردن و یا حتی مانع شدن تغییرات سازمان اجتماعی را در کل جامعه یا در برخی از قسمت‌های آن برعهده دارند.<sup>۲</sup>

**منش:** هر الگوی اطلاعاتی قابل انتقال از مغز یک شناسنده‌ی انسانی به مغز شناسنده‌ی دیگر است. این انتقال می‌تواند از مجرای هر سیستم نمادین زبانی یا غیرزبانی‌ای رخ دهد. پیوستار رفتاری متصل به الگوی اطلاعاتی یاد شده مبنای تحلیل منش است. مثلاً هر نظریه، اندیشه، ایده، شعر، داستان، عنصرروایی یا شناختی و... که صورت‌بندی نمادین مشخص و دقیق داشته باشد نوعی منش محسوب می‌شود.<sup>۳</sup>

**مهندسی فرهنگی:** علم و فن و توانایی ارائه‌ی

۱ - تغییرات اجتماعی، ص ۳۳.

۲ - همان، ص ۳۱.

۳ - درباره بهسازی فرهنگ، ص ۲.

پاسخ‌های مناسب از نظر کیفیت، هزینه و مدت به درخواست‌هایی است که از سوی کارشناسان امور فرهنگی در جهت تحقق اهداف فرهنگی صورت می‌گیرد. مهندسی فرهنگی، نظام فرهنگی را مرکب از خلاقان، مخاطبین، تصمیم‌گیران و واسطه‌ها می‌داند.<sup>۱</sup>

**نخبگان:** اشخاص و گروه‌هایی که در نتیجه‌ی قدرتی که به‌دست می‌آورند و تأثیری که بر جای می‌گذارند، و یا به وسیله‌ی تصمیماتی که می‌گیرند و نیز به وسیله‌ی احساسات یا هیجاناتی که به وجود می‌آورند، در کنش تاریخی جامعه مؤثر واقع می‌شوند.<sup>۲</sup>

**نماد(سمبل):** به معنای جایگزین شدن چیزی به جای چیز دیگری است به نحوی که بر آن دلالت کند.<sup>۳</sup> نمادها همراه با زبان از عوامل انتقال و اشاعه‌ی فرهنگ‌اند.

**هنجار:** الگوهای رفتاری مشتق از منش‌های وابسته به فرهنگ غالب است.<sup>۴</sup> به بیان دیگر مبنایی است که متناسب با آن، عقاید یا رفتارها در یک گروه، خوب، بد، قابل احترام یا ... تشخیص داده می‌شوند.

۱ - مقدمات جامعه‌شناسی، ص ۹۹.

۲ - تغییرات اجتماعی، ص ۱۲۱.

۳ - کنش اجتماعی، ص ۶۵.

۴ - درباره بهسازی فرهنگ، ص ۵۱.

## کتاب نامه

- اعتماد، شاپور: (۱۳۸۰)، انقلاب معرفتی و علوم شناختی، مرکز، تهران.
- اوریل، جرج: (۱۳۷۴)، ۱۹۸۴، (ترجمه‌ی صالح حسینی)، نیلوفر، پنجم، تهران.
- اورول، جرج: (۱۳۶۳)، مجموعه مقالات جورج اورول، (ترجمه اکبر تبریزی)، پیک، تهران.
- ایکاف، راسل: (۱۳۷۵)، برنامه‌ریزی تعاملی، (ترجمه‌ی سهراب خلیلی شورینی)، کتاب ماد، تهران.
- برایسون، جان ام: (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، (ترجمه‌ی عباس منوریان)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- بنیانیان، حسن: (۱۳۸۶)، فرهنگ توسعه در ایران، امیر کبیر، تهران.
- بی نا: (۱۳۷۹)، تهاجم فرهنگی از دیدگاه سیاسی، سازمان تحقیقات بسیج.
- توحید فام، محمد: (۱۳۸۱)، موانع توسعه فرهنگی در ایران، باز، تهران.

- چامسکی، نوآم: (۱۳۸۲)، فهم قدرت، ترجمه‌ی احمد عظیمی بلوریان، رسا، تهران.
- چگینی: (۱۳۶۸)، نظام طرح‌ریزی استراتژیکی، برنامه‌ریزی و بودجه بندی دفاعی، سازمان برنامه و بودجه.
- رفیع‌پور، فرامرز: (۱۳۸۰)، آناتومی جامعه، شرکت سهامی انتشار، تهران.
- روشه، گی: (۱۳۸۰)، تغییرات اجتماعی، ترجمه‌ی منصور وثوقی، نشر نی.
- روشه، گی: (۱۳۷۹)، کنش اجتماعی، (ترجمه‌ی هما زنجانی‌زاده)، دانشگاه فردوسی، مشهد.
- محسنی، منوچهر: (۱۳۷۶)، مقدمات جامعه‌شناسی، دوران، تهران.
- مطهری، مرتضی: (۱۳۷۲)، جامعه و تاریخ، صدرا، پنجم، قم.
- موسوی خمینی، روح‌الله: (۱۳۶۱)، صحیفه نور، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، تهران.
- وحید، مجید: (۱۳۸۲)، سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز، مرکز بازشناسی اسلام و ایران، تهران.
- هاکسلی، آلدوس: (۱۳۶۳)، دنیای قشنگ نو، ترجمه‌ی سعید حمیدیان، واژه، دوم، تهران.

- همان: (۱۳۵۶)، مروری بر دنیای قشنگ نو، ترجمه‌ی ابوالقاسم جزایری، سپهر، تهران.
- هیچینز، درکی: (۱۳۷۶)، کاربرد اندیشه‌ی سیستمی، ترجمه‌ی رشید اصلانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

سامانه اینترنتی «شجر» را می‌توان از جمله حرکت‌های بزرگی دانست که در فضای بی‌مرز وب فارسی، با هدف تمرکز بر دغدغه‌های هویتی نسل جوان به‌ویژه رویکردهای دینی و اجتماعی این نسل، مشغول فعالیت هستند. این سامانه که خود شامل چند درگاه تخصصی است، به انتشار و ساماندهی محتواهای فرهنگی آموزشی در عرصه‌هایی همچون: اول؛ بازآموزی مهارت‌های مورد نیاز تشکلهای جوانان (شامل هیأت‌ها، کانون‌ها، سمن‌ها و...) در کنار ایجاد بستر لازم جهت تعامل تجربیات و همچنین زمینه‌سازی برپایی برنامه‌های مشترک منطقه‌ای و ملی، دوم؛ اجتماعات مجازی جوانان در قالب باشگاه‌های اینترنتی با محوریت مسائل تربیتی و معرفتی و درنهایت مجموعه‌ای تخصصی که هدف خود را نشر آموزه‌های رضوی در قالب‌های جوان‌پسند به همراه بازخوانی ارادت بی‌پایان ایرانیان به امام هشتم علیه السلام قرار داده، می‌پردازد.

این سامانه‌ی اینترنتی که آن را می‌توان نسخه‌ی مجازی «شبکه جوانان رضوی» دانست، به همت جمع بزرگی از اهالی فرهنگ و رسانه این دیار و با پشتیبانی مؤسسه خدمات مشاوره‌ای، جوانان و پژوهش‌های اجتماعی آستان قدس رضوی، در دسترس همگان قرار دارد و امید می‌رود که مقبول رضای ولی نعمت‌مان؛ حضرت علی بن موسی‌الرضا (علیه آلاف التحیه و الثنا) قرار گیرد.

## کتاب‌های در دست چاپ مؤسسه (حوزه‌ی شجر)

- خود سازی و جامعه‌سازی در برنامه‌ی فعالیت‌های جوان مسلمان
- بایسته‌های کار فرهنگی در تشکله‌ا
- اصول کار تیمی
- نقش تشکله‌های فرهنگی در پیشبرد اهداف انقلاب
- هنر ارتباط مؤثر
- اثر تقوا در کار فرهنگی
- کادر سازی برای انقلاب با محوریت اندیشه‌های امام و رهبری
- روان‌شناسی تبلیغ
- کاربرد خلاقیت در مهارت تصمیم‌گیری و حل مسأله
- اخلاق تشکیلاتی
- آسیب‌شناسی جریان‌های فرهنگی با نگاهی به تاریخ انقلاب
- شبکه‌سازی اجتماعی با نگاهی به دنیای مجازی
- اثر توسل در زندگی
- سواد رسانه‌ای
- روش‌های هم‌افزایی تشکله‌ها
- مهندسی ارتباط با جوان
- دشمن‌شناسی
- نگرشی بر ولایت فقیه
- شیوه‌های جذب و نگهداشت در تشکله‌های مردمی
- انگیزه‌شناسی در کار فرهنگی
- برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی در تشکله‌ها
- تأملی بر کار فرهنگی در مساجد کشور
- جوان منتظر
- آشنایی با تشکله‌های فرهنگی