

# ابتکار عمل در برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی

دکتر علی اکبر رضایی

محمدعلی زهره‌ای

www.ketab.ir





یادآوران

شرکت بین‌المللی پژوهش و نشر یادآوران

بلوار کشاورز، خیابان ورنوس، خیابان رستاک، شماره ۵

فکس: ۸۸ ۹۷ ۲۷ ۱۵

تلفن: ۸۸ ۹۷ ۲۷ ۱۶

www.yadavaraneh.ir

mail: info@yadavaraneh.ir

ابتکار عمل در برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی

علی اکبر رضایی، محمدعلی زهره‌ای

ویرایش علمی: سجاد محمدیارزاده، مریم بختیاری

ویرایش فنی: ماه منیر بیاناتی، صنم سیر، الهه حیدرزاده

ناظر آماده‌سازی و امور فنی: آتلیه یادآوران

صفحه‌آرایی: شرکت نی‌نامه آرمانی

لیتوگرافی: آرمان

چاپ: حدیث

صحافی: نگاه

چاپ اول: ۱۳۹۰

تعداد: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

|                                                                                       |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| رضایی، علی اکبر. ۱۳۵۰ -                                                               | سرشناسه               |
| ابتکار عمل در برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی / علی اکبر رضایی، محمد علی زهره‌ای. | عنوان و نام پدیدآور:  |
| تهران: شرکت بین‌المللی پژوهش و نشر یادآوران. ۱۳۹۰                                     | مشخصات نشر:           |
| ۳۷۶ ص.                                                                                | مشخصات ظاهری:         |
| ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۲۴-۷۰-۷                                                                     | شابک:                 |
| فیبا                                                                                  | وضعیت فهرست‌نویسی:    |
| برنامه‌ریزی                                                                           | موضوع:                |
| فرهنگ                                                                                 | موضوع:                |
| سیاست فرهنگی - برنامه‌ریزی                                                            | موضوع:                |
| مدیریت فرهنگی - برنامه‌ریزی                                                           | موضوع:                |
| برنامه‌ریزی استراتژیک                                                                 | موضوع:                |
| محمدعلی زهره‌ای، ۱۳۵۱                                                                 | شناسه افزوده          |
| ۱۳۹۰ الف ۲/۵۶۴ HD۳۰/۲۸۱                                                               | رده‌بندی کنگره:       |
| ۳۲۰/۶                                                                                 | رده‌بندی دیویی:       |
| ۲۵۱۰۰۳۴                                                                               | شماره کتاب‌شناسی ملی: |

## فهرست

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| ۱۱..... | پیشگفتار.....                                            |
| ۱۳..... | فصل یکم: برنامه‌ریزی.....                                |
| ۱۳..... | مقدمه.....                                               |
| ۱۵..... | تعریف برنامه‌ریزی.....                                   |
| ۱۵..... | انواع برنامه‌ریزی.....                                   |
| ۱۷..... | دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی.....                    |
| ۱۹..... | گام‌های برنامه‌ریزی.....                                 |
| ۲۰..... | روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی.....                           |
| ۲۵..... | روش مسیر بحرانی.....                                     |
| ۲۷..... | اساس روش CPM.....                                        |
| ۲۸..... | موارد استفاده از CPM.....                                |
| ۲۹..... | محاسن برنامه‌ریزی.....                                   |
| ۳۰..... | برنامه‌ریزی (محدودیت‌ها و معایب).....                    |
| ۳۰..... | برنامه‌ریزی مؤثر.....                                    |
| ۳۱..... | دام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق.....                        |
| ۳۱..... | تاریخچه‌ی برنامه‌ریزی در ایران.....                      |
| ۴۴..... | تاریخچه‌ی برنامه‌ریزی در ایران بعد از انقلاب اسلامی..... |
| ۵۳..... | فصل دوم: فرهنگ.....                                      |
| ۵۳..... | مقدمه.....                                               |
| ۵۴..... | تعریف فرهنگ.....                                         |
| ۵۵..... | معنای لغوی فرهنگ.....                                    |

|     |                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|
| ۲۸۸ | ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک                                          |
| ۲۸۸ | مزایای مدیریت استراتژیک                                                    |
| ۲۸۹ | انواع برنامه‌ی جامع                                                        |
| ۲۹۰ | برنامه‌ریزی استراتژیک                                                      |
| ۲۹۰ | ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک                                            |
| ۲۹۱ | مراحل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک                                         |
| ۲۹۴ | شناخت محیط‌های سازمانی                                                     |
| ۲۹۶ | ارزیابی عوامل محیطی                                                        |
| ۲۹۶ | تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی                                          |
| ۲۹۶ | ارزیابی عوامل درونی                                                        |
| ۲۹۸ | تهیه‌ی ماتریس توز TOWS                                                     |
| ۲۹۹ | مشخصات تصمیم‌های استراتژیک                                                 |
| ۳۰۰ | تدوین برنامه‌ی عملیاتی                                                     |
| ۳۰۰ | برنامه‌ریزی عملیاتی یا اجرایی                                              |
| ۳۰۰ | مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی                                                  |
| ۳۰۰ | تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منطقه                                            |
| ۳۰۱ | تعیین اهداف برنامه                                                         |
| ۳۰۱ | اهمیت اهداف برنامه                                                         |
| ۳۰۲ | تعیین استراتژی‌ها                                                          |
| ۳۰۲ | تعیین فعالیت‌ها                                                            |
| ۳۰۲ | انواع فعالیت                                                               |
| ۳۰۲ | جدول زمان‌بندی                                                             |
| ۳۰۳ | موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک                                  |
| ۳۰۴ | نمونه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران |
| ۳۰۴ | بیانیه‌ی مأموریت سازمان صدا و سیما                                         |
| ۳۰۵ | اهداف کلان سازمان صدا و سیما                                               |
| ۳۰۵ | چشم‌انداز در افق ده سال آینده                                              |
| ۳۰۹ | معاونت برون مرزی                                                           |
| ۳۱۱ | جمع‌بندی                                                                   |
| ۳۱۵ | منابع                                                                      |
| ۳۲۱ | کتابنامه                                                                   |
| ۳۲۳ | پیوست                                                                      |

## پیشگفتار

مدیریت فرهنگی یکی از رشته‌های نوپای دانشگاهی در کشور و همچنین از نیازهای اساسی کشور ما در وضعیت کنونی محسوب می‌شود و بنابر نظر کارشناسان، نه تنها مدیریت به عنوان یک علم در دنیای امروز محسوب می‌گردد بلکه نوعی هنر نیز به شمار می‌آید. علم و هنر کار کردن با دیگران این بار با نزدیک کردن مدیریت و فرهنگ به یکدیگر و به کارگیری مدیریت در عرصه‌ی فرهنگ، فراتر از یک رشته، به نیازی اساسی و مبرم تبدیل شده‌است. «مدیریت فرهنگی به معنای سازماندهی و اداره‌ی امور و فعالیت‌های فرهنگی است، مدیریت فرهنگی نظیر هر نوع مدیریت سازمانی دیگر، الزامات خاص خود را دارد. بنابر این در مدیریت فرهنگی تمام وظایف سازمانی مدیریت (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و ارزیابی) در قلمرو امور و فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد».

رشد و توسعه‌ی فرهنگی هر جامعه، مرهون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله‌ای محدود و نامناسب عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و پیشرفت برساند. اگر چنین مدیریتی در جامعه نباشد، طبعاً نباید انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی را داشت. در این میان یکی از ارکان مهم مدیریت فرهنگی، برنامه‌ریزی فرهنگی است.

کتاب حاضر با عنوان ابتکار عمل در برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی با هدف آموزش کاربردی مدیران فرهنگی در امر مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی و ارزیابی سازمان‌های فرهنگی تدوین شده است.

لذا پیش‌نیاز پرداختن به بحث برنامه‌ریزی فرهنگی، داشتن تسلط کامل بر برنامه‌ریزی و روش‌های برنامه‌ریزی است که با علم به این مهم، نویسندگان تلاش کرده‌اند تا ابتدا به مرور

اصول برنامه‌ریزی و فنون آن بپردازند و در ادامه با ارائه‌ی تاریخچه‌ای از برنامه‌ریزی در ایران، ذهن خواننده را جهت ورود به مباحث فرهنگی آماده نمایند.

در فصل دوم تعاریفی از فرهنگ و نظریات مرتبط با آن ارائه شده و در ادامه‌ی فصل به انواع فرهنگ، چگونگی پیدایش آن و تأخر فرهنگی اشاره شده است. تاریخچه‌ی شکل‌گیری قانون اساس و مباحث فرهنگی موجود در آن از دیگر سرفصل‌های موجود در فصل حاضر است. در مطالب انتهایی فصل دوم، علاوه بر آسیب شناسی فرهنگی جهت کاربردی کردن مطالب نظری مطرح شده، مطالعه‌ی موردی چند سازمان نیز ارائه شده است.

پس از آشنایی مدیران با اصول مدیریت و همچنین فرهنگ در فصل سوم، آنان با برنامه‌ریزی فرهنگی و رویکردهای نظری آن آشنا خواهند شد. مدیران فرهنگی موفق همواره در پی ارزیابی عملکرد کارکنان خود و اجرای فعالیت‌های اصلاحی هستند، از این رو در فصل چهارم با ارائه‌ی تعریفی از ارزیابی عملکرد و تشریح نمونه‌های مطرح در این زمینه، شاخص‌های فرهنگی ارزیابی عملکرد فرهنگی و ارزیابی امور فرهنگی ارائه شده است.

در انتها از مدیران فرهنگی ملط بر برنامه‌ریزی فرهنگی و ارزیابی عملکرد فرهنگی انتظار می‌رود که با دانش برنامه‌ریزی استراتژیک خود بتوانند برنامه‌ریزی جامعی جهت دستیابی به اهداف کلان سازمان فرهنگی خود ارائه نمایند، به همین منظور، در فصل پنجم کتاب حاضر به موضوع مدیریت استراتژیک و تحلیل Tows پرداخته شده است.

با توجه به پیشینه‌ی نویسندگان در عرصه‌ی مدیریت فرهنگی و نیز در هر بخش این کتاب روش‌هایی کاربردی جهت راهنمایی مدیران در مدیریت هر چه بهتر امور فرهنگی در سازمان‌ها و نهادهای ذیربط، گنجانده شده که امید است با این کار، مجموعه‌ای کامل و منسجم جهت به دست گرفتن ابتکار عمل در مدیریت فرهنگی به‌همست مدیران فرهنگی کشورمان به تمام مدیران فعال فرهنگی ارائه شده باشد.

در پایان از همکاری‌های جناب آقای دکتر سجاد محمد یارزاده، و خانم‌ها مریم بختیاری، ماه منیر بیاناتی و صنم سیر، الهه حیدرزاده جهت حمایت‌ها و پیگیری‌هایشان سپاس‌گزاری می‌شود.

باسپاس

دکتر علی‌اکبر رضایی