

کتاب:  
برنامه ریزی فرهنگی  
**Cultural Planning**

نوریه شادالوئی

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# عناوین فصل ها

## فصل اول:

- برنامه ریزی

## فصل دوم:

- اصول و مبانی برنامه ریزی

## فصل سوم:

- برنامه ریزی فرهنگی

## فصل چهارم:

- اصول و برنامه ریزی فرهنگی

# پیشگفتار

کتاب حاضر در جهت نیاز دانشجویان برای درس برنامه ریزی فرهنگی بر اساس سر فصل های این درس، طراحی و تدوین شده است که شامل چهار فصل می باشد.

لازم است به حکم وظیفه اخلاقی و انسانی از مدیر محترم نشر ساکو جناب آقای غلامی که زمینه چاپ به موقع این اثر را فراهم نمودند صمیمانه سپاسگزاری کنم و پیشاپیش از همه اساتید مدیریت فرهنگی که با علاقه به مسائل فرهنگی با نقد و پیشنهادهای سازنده خود زمینه رشد و ارتقای این کتاب را فراهم آورده اند و نارسائی ها و کمبودهای این اثر را به نویسنده یادآور می شوند، قدردانی نمایم.

هم اگر لطف شما پیش نهد گامی چند

ما بدان مقصد عالی نتوانیم رسید

# فصل اول

## برنامه ریزی

- مقدمه
- تعاریف مفهومی
- تعریف برنامه
- تعریف برنامه ریزی
- ضرورت و اهمیت برنامه ریزی
- اهداف برنامه ریزی
- سطوح برنامه ریزی
- گرایش های برنامه ریزی
- آسیب های برنامه ریزی

# فصل اول

## تعاریف مفهومی

تعاریف متعددی برای برنامه ارائه شده که در اینجا به چند مورد از آن اشاره می شود:

تعریف برنامه:

- ✓ راه و روش تعیین شده برای حرکت به سوی آینده
- ✓ نمایش منظم با رعایت سلسله مراتب فعالیت های به هم مرتبط بر حسب دوره های زمانی مختلف.
- ✓ تعهدی برای انجام یک سری عملیات به منظور دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده.
- ✓ خروجی فرآیند برنامه ریزی
- ✓ نقشه راه و یک طرح کلی برای رسیدن به هدف

# فصل اول

## تعاریف مفهومی

### چند تعریف منتخب از برنامه ریزی:

- از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف ارتباط مستقیم دارد
- پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده
- فرآیندی هوشمندانه با دخالت مستقیم انسان که طی آن مدیریت یک نظام یا سازمان یا موسسه، اهداف را برای زمان مشخص تعیین می کند
- برنامه ریزی فرآیندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مربوط به یکدیگر قبل از اجرای آنها

### تعریف کلی از برنامه ریزی:

- یکسری عملیات منسجم، منظم، سیستماتیک و مرتبط با یکدیگر که به منظور دست یابی به یک سری اهداف معین و مشخص که توسط یک فرد، نهاد، سازمان و یا دولت، برای یک مدت معین (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) می باشد.
- نظریه پردازان متعددی سعی کرده اند با توجه به زمینه تخصصی خود تعریفی از برنامه ریزی داشته باشند. به عنوان نمونه:
- پیتر دراگر:** «برنامه ریزی جریان مداوم تصمیمات بطور منظم و سیستماتیک که در آن مدیر با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن درباره آینده، این تصمیمات را به طور منظم سازمان می دهد یا به اجرا می گذارد و نتایج بدست آمده را به انتظارات سازمان از طریق سیستمی به نام «بازخورد» مقایسه کرده و اندازه می گیرد.»

# فصل اول

## تفاوت برنامه و برنامه ریزی

### تفاوت برنامه و برنامه ریزی:

- برنامه یک طرح کلی و نقشه راه از ابتدا تا انتها برای رسیدن به اهداف و غیر هوشمندانه
- برنامه ریزی به جزئیات طرح می پردازد و گام های آنرا تا رسیدن به اهداف، جزء به جزء دنبال می کند و هوشمندانه است
- خروجی برنامه ریزی، برنامه است



# فصل اول

## ضرورت و اهمیت

از عمده ترین دلایل ضرورت و اهمیت برنامه ریزی:

- تصحیح کننده روابط و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی افراد جامعه
- افزایش رفتار عقلایی
- افزایش کارآمدی و اثر بخشی در منابع سازمان
- کمک به برطرف کردن محدودیت های منابع سازمان

# فصل اول

## اهداف برنامه ریزی

در خصوص اهداف برنامه ریزی موارد متنوع بسیاری را می توان بیان کرد از جمله:

- تعیین مسیر
- کاهش تاثیر تغییرات
- به حداقل رساندن ضایعات
- کنترل موثر اهداف سازمان
- ابزاری برای کنترل فعالیت ها
- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- و ....

# فصل اول

## سطوح و گرایش های برنامه ریزی

برنامه ریزی در سه سطح:

- برنامه ریزی فردی
  - برنامه ریزی سازمانی
  - برنامه ریزی اجتماعی (فرا سازمانی)
- اما در دو سطح کلی خرد و کلان نیز دسته بندی می کنند.

عمده ترین گرایش های برنامه ریزی عبارتند از:

- گرایش ارتجاعی
- گرایش نیمه فعال
- گرایش فعال
- گرایش تعاملی

# فصل اول

## آسیب ها

آسیب های برنامه ریزی به دو دسته تقسیم می شود:

- آسیب های داخلی (نقاط ضعف): تعیین اهداف نادرست، کمبود منابع مالی، اکراه مدیران از داشتن برنامه، کوتاهی در اندیشه و نگرش مدیران و...
- آسیب های خارجی (تهدیدات): موانع و مشکلاتی که خارج از سازمان رخ می دهد که پیش بینی آنها دشوار و گاهی غیر ممکن است، قوانین و مقرراتی که مانع رشد و ترقی می شود و...

### روش های کاهش آسیب:

- استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت
- تقویت روحیه خطر پذیری
- استقرار سیستم موثر پاداش
- جلب مشارکت و علاقه کارکنان
- آموزش و آشنا سازی کارکنان درباره مزایا و محدودیت های برنامه ریزی
- برقراری ارتباط موثر با کارکنان
- و....

# فصل دوم

## اصول و مبانی برنامه ریزی

- مقدمه
- اصول و مبانی برنامه ریزی
- تغییر و برنامه ریزی
- مراحل برنامه ریزی
- نیازسنجی ضرورت برنامه ریزی
- انواع برنامه ریزی

# فصل دوم

## اصول و مبانی برنامه ریزی

اصول برنامه ریزی به اختصار عبارتند از:

- تعیین هدف
- نیازسنجی
- زمان سنجی
- تعیین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
- طبقه بندی اهداف بر اساس الویت
- داشتن تنوع در برنامه
- تناسب با توانمندی
- انعطاف پذیری
- عدم ایده آل نگری
- بازخورد گرفتن و بررسی مجدد

# فصل دوم

## محاسن و معایب برنامه ریزی

### محاسن:

- رسیدن به اهداف
- زمینه سازی برای اجرای تصمیم ها
- رسیدن به حداکثر نتیجه
- تطبیق با رشد سریع تکنولوژی
- جلوگیری از هدر رفتن منابع
- رسیدن به رشد اقتصادی
- ابزاری برای کنترل
- افزایش کارآرایی سازمان و.....

### معایب:

- مستلزم صرف هزینه و زمان
- عدم تضمین تحقق اهداف
- ایجاد محدودیت (حرکت را در سطوح مختلف سازمان کند و مشکل می سازد)
- بیشتر مبتنی بر پیش بینی و حدس و گمان و احتمالات و کمتر بر اساس احتمالات قطعی
- عدم قابلیت انطباق برنامه ریزی در زمان حال برای شرایط غیر قابل پیش بینی آینده

# فصل دوم

## مراحل برنامه ریزی

- آگاهی از وضعیت موجود
- تعیین هدف
- کسب اطلاعات درباره ضروریات
- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات
- در نظر گرفتن پیش فرض های برنامه ریزی و ملاحظات
- پیش بینی وضعیت آینده
- راه حل ها و راهبردهای کلی مختلف
- مقایسه راه حل مختلف و راهبردها در پرتو هدف های مورد نظر
- انتخاب راه حل و تعیین سلسله عملیاتی که باید تعقیب شود
- تنظیم برنامه های پشتیبانی (کمکی)
- تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمانی
- نشان دادن برنامه ها در قالب اعداد و ارقام از طریق بودجه ها



# فصل دوم

## انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی از دیدگاه ها و جنبه های مختلف دارای انواعی است:

- ۱- از جنبه افق زمانی: کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت
- ۲- از جنبه مکانی: بخشی، منطقه ای، کلان
- ۳- از جنبه حوزه عملکرد: اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی
- ۴- از جنبه ماهیت: فیزیکی، سازمانی، فرآیندی، مالی، وظیفه ای، عمومی

یکی دیگر از تقسیمات برنامه ریزی شامل:

- عملیاتی
- تاکتیکی
- استراتژیک

# فصل سوم

## برنامه ریزی فرهنگی

- مقدمه
- فرهنگ
- معنای لغوی واژه فرهنگ
- تعریف اصطلاحی واژه فرهنگ
- تعریف برنامه ریزی فرهنگی
- سیر اجمالی برنامه ریزی فرهنگی در ایران
- انواع برنامه ریزی فرهنگی
- عناصر فرهنگ
- ویژگی های فرهنگ
- ضرورت برنامه ریزی فرهنگی
- سطوح برنامه ریزی فرهنگی
- ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی
- رابطه فرهنگ و برنامه ریزی
- چگونگی تدوین برنامه های فرهنگی
- تعریف برنامه فرهنگی
- راهبرد افزایش ارتقای فرهنگی
- تعریف تدوین فعالیت های فرهنگی
- مدیریت فعالیت های فرهنگی: اصول، چهارچوب ها، و شیوه تدوین طرح ها
- اهمیت و فواید برگزاری فعالیت های فرهنگی
- ویژگی های شناختی مدیران فرهنگی
- حساسیت اجتماعی و حساسیت عمومی در مدیریت فرهنگی
- کار گزار روابط عمومی و مدیریت فرهنگی
- تاثیرات و آسیب پذیری فعالیت های فرهنگی
- نقش رسانه ها در پیشبرد امور فرهنگی
- شیوه های تدوین و رهبری فرهنگ
- اهم شیوه های برنامه ریزی فرهنگی
- اصول حاکم بر برنامه های فرهنگی
- تفاوت فعالیت های فرهنگی و تبلیغاتی
- تاثیر متقابل فرهنگ و تبلیغات در جامعه
- شاخص های فرهنگی
- شاخص های تحولات فکری، بینشی و رفتاری
- شاخص های مصرف کالاها و خدمات فرهنگی
- شاخص های توسعه فرهنگی، نیروی انسانی، فضاها و تجهیزات فرهنگی

# فصل سوم

## برنامه ریزی فرهنگی

### تعاریف و مفاهیم

تعریف فرهنگ از نظر واژه: در زبان عربی «ثقافه»، در زبان انگلیسی و فرانسه Culture و در زبان فارسی به معنای دانش، دانایی، خرد، اندیشه، معرفت، ادب و....

از نظر اصطلاحی:

همانطور که مستحضرید تعاریف متعددی از فرهنگ از دیدگاه های مختلف (از نظر اندیشمندان داخلی و خارجی) تاکنون داشته ایم، اما یک تعریف فرهنگ از دیدگاه «ادوارد تایلور» در کتاب معروفش به نام «فرهنگ ابتدایی» ( Primitive Culture) آمده است که:

«مجموعه ای پیچیده از دانش ها، باورها، هنرها، قوانین، اخلاقیات، عادات و هر چه که فرد به عنوان عضوی از جامعه خویش فرا می گیرد و موظف به انجام آن می باشد.»

تعریف برنامه ریزی فرهنگی: طراحی مجموعه ای از رفتارها، کنش ها و واکنش ها، اقدامات و تدابیر برای مسائل فرهنگی بر اساس یک آینده محتمل و یا متصور.

# فصل سوم

## عناصر، انواع، ویژگی ها

مهمترین عناصر فرهنگ: هنجارها، ارزش ها، عقاید و باورها، سنت ها، نمادها، صنایع فرهنگی و هنری و....

انواع برنامه ریزی فرهنگی:

- از نظر افق زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)
- از نظر سطح (عالی، میانی و عملیاتی)
- از نظر طیف مخاطبان (عام و خاص)
- از نظر قلمرو (منطقه ای، ملی و جهانی)
- و....

ویژگی های فرهنگ:

عمده ترین ویژگی های فرهنگ از نظر «هرسکویتس» عبارتند از:

- عام ولی خاص
- اختیاری ولی اجباری
- ذهنی ولی عینی
- ثابت ولی متغیر

# فصل سوم

## ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی

برخی از ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی که عمدتاً ناشی از ماهیت امور فرهنگی است عبارتند از:

- دشوار و پیچیده است
- تمام طیف های جامعه را در بر می گیرد.
- زمان بر است
- چند وجهی است
- با عوامل متعدد درگیر است
- درصد شکست آن بالاست

# فصل سوم

## رابطه فرهنگ و برنامه ریزی

با طرح موضوعات بحث برانگیز در دهه های گذشته و نتایج حاصل از آن، بطور کلی در تبیین رابطه میان فرهنگ و برنامه ریزی سه نظریه وجود دارد:

۱- فرهنگ ذاتا قابل اندازه گیری و سنجش نیست و از این رو نمی توان آن را کمی کرد و در چارچوب برنامه درآورد.

۲- فرهنگ شیوه اصلی زندگی و سنگ زیرین زندگی گروه های اجتماعی و بنای توسعه همه جانبه جوامع است بنابراین برنامه ریزی فرهنگی امری ضروری است.

۳- رویکرد دیگر فرهنگ و حفظ ارزش های اصیل و میراث مادی و معنوی فرهنگی از اساسی ترین عوامل پایداری نظام اجتماعی حکومت می داند، از این رو برنامه ریزی توسعه را به شرط حفظ عناصر فرهنگی و ارزش های مورد انتظار میسر دانسته و حکومت و دولت را موظف به دخالت در عرصه های فرهنگی می کند و نقش نهادهای اجتماعی را بر تمرکز بیشتر در برنامه ریزی فرهنگی تاکید دارد. (محتوا و حفظ برنامه های اعتقادی، سنتی و... از طریق مردم را پذیرفته و دولت تنها نقش نظارت و در برخی مواقع سیاست گذاری و تامین بودجه را برعهده دارد.)

# فصل سوم

## ویژگی های شناختی مدیران فرهنگی

عمده ترین ویژگی های شناختی مدیران فرهنگی عبارتند از:

- تخصص (حرفه ای بودن و شناخت نظریه های جامعه شناسی)
- تعهد (باور و اعتقاد به فرهنگ)
- موقعیت شناسی
- جریان شناسی
- حساسیت های اجتماعی

# فصل سوم

## اصول حاکم بر برنامه های فرهنگی

از مهمترین اصول حاکم بر برنامه های فرهنگی، موارد زیر را می توان نام برد:

- زمان شناسی
- دین محوری
- انسان مداری
- مشارکت جویی
- انعطاف پذیری
- عقلانیت محوری
- جذابیت بخشی
- پویایی
- تقویت فرهنگ ملی
- شیوه تهیه و تدوین برنامه های فرهنگی



# فصل سوم

## شاخص های فرهنگی

شورای عالی انقلاب فرهنگی به پیشنهاد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی شاخص های فرهنگی را در سه حوزه تصویب کرد (جلسه ۵۳۰ مورخ ۱۳۸۹/۰۲/۲۵):

۱- تغییرات فکری، بینشی و رفتاری

۲- مصرف کالاها و خدمات فرهنگی

۳- نیروی انسانی، فضاها و تجهیزات فرهنگی، دولتی و غیر دولتی

که در هر کدام از این شاخص ها موارد متعددی که خط مشی ها و سیاست گذاری ها را مشخص می نماید، عنوان شده است (که در اینجا به دلیل گسترش شاخصه ها از بیان آن صرفنظر می کنم)

# فصل چهارم

## اصول برنامه ریزی فرهنگی

- مقدمه
- مبانی برنامه ریزی فرهنگی
- برنامه ریزی فرهنگی عامل تغییر یا ثبات
- مشکلات و محدودیت های برنامه ریزی فرهنگی
- اصول برنامه ریزی فرهنگی
- مراحل برنامه ریزی فرهنگی
- گرد آوری اطلاعات
- مقایسه راهبردهای مختلف در پرتو هدف های مورد نظر
- انتخاب یک راه حل یا یک راهبرد نهایی
- تنظیم برنامه های پشتیبانی
- نشان دادن برنامه ها در قالب اعداد و ارقام از طریق بودجه (تنظیم بودجه)
- انواع برنامه ریزی فرهنگی
- برنامه ریزی آرمان گرایانه
- برنامه ریزی واقع بینانه
- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)
- برنامه ریزی توسعه گرا (دموکراتیک)
- برنامه ریزی فرهنگی پیوسته
- برنامه ریزی فرهنگی گسسته
- نیاز و برنامه ریزی فرهنگی
- نیاز
- دیدگاه های مختلف در مورد نیاز
- اهمیت نیازسنجی
- نیاز فرهنگی
- فرهنگ و نیاز
- برنامه ریزی SWOT
- بررسی محیط خارجی
- بررسی محیط درونی
- نقاط قوت برنامه ریزی فرهنگی در ایران
- نقاط ضعف برنامه ریزی فرهنگی در ایران
- کتابنامه

# فصل چهارم

## اصول و مراحل برنامه ریزی فرهنگی

در این فصل مباحث متعددی در حوزه اصول و مبانی برنامه ریزی فرهنگی از دیدگاه های مختلف و نظریه پردازان خواهیم داشت.

مبانی برنامه ریزی فرهنگی که شامل:

- برنامه ریزی فرهنگی عامل تغییر یا ثبات
- برنامه ریزی فرهنگی مشکلات و محدودیت ها

اصول و مبانی برنامه ریزی فرهنگی: تغییر پذیر باشد، انضمامی و تجربی باشد، متغیرهای راهبردی را مورد توجه قرار دهد، خصلتی ساختاری داشته باشد نه اجباری، مشارکت داوطلبانه مردم را به همراه داشته باشد، متکی به قدرت نرم باشد نه قدرت سخت.

مراحل برنامه ریزی فرهنگی: بصورت مختصر عبارتند از: آگاهی از وضع موجود، تعیین هدف، در نظر گرفتن پیش فرض های برنامه ریزی، تعیین راه حل ها و راهبرد های کلی، مقایسه راه حل های مختلف و راهبردها در پرتو هدف های مورد نظر، انتخاب یک راه حل یا یک راهبرد نهایی، تنظیم برنامه های پشتیبانی، نشان دادن برنامه ها در غالب اعداد و ارقام از طریق تنظیم بودجه

# فصل چهارم

## انواع برنامه ریزی فرهنگی

برنامه ریزی فرهنگی به انواع زیر تقسیم می شود، که در کتاب برای هر مورد شرحی بیان گردیده است:

- برنامه ریزی آرمان گرایانه
- برنامه ریزی واقع بینانه
- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)
- برنامه ریزی توسعه گرا (دموکراتیک)

اما از جهات دیگر نیز صاحب نظران عرصه فرهنگ به انواع دیگری از برنامه ریزی فرهنگی اشاره می کنند:

- برنامه ریزی فرهنگی پیوسته و برنامه ریزی فرهنگی گسسته
- برنامه ریزی فرهنگی از پایین به بالا
- برنامه ریزی فرهنگی از بالا به پایین

# فصل چهارم

## مؤلفه های برنامه ریزی فرهنگی

در بررسی های برنامه ریزی فرهنگی به بررسی دو محیط خارجی و داخلی پرداخته می شود که معیارهای محیط داخلی قوت و ضعف برنامه ریزی فرهنگی و در محیط خارجی تهدید و فرصت های برنامه ریزی فرهنگی ایران می باشد که می توان بطور مفصل در کتاب مشاهده نمود.

در انتها، در کتاب بطور مفصل به راهکارهای عملیاتی جهت سهولت در اجرای برنامه های راهبردی فرهنگی پرداخته شده است. ضمن تشکر از دقت نظرتان، لطفا در جهت ارتقا و رفع ابهامات احتمالی، نظرات و پیشنهادات خود را به آدرس الکترونیکی اینجانب ارسال نمایید:

[nour1569@gmail.com](mailto:nour1569@gmail.com)

سپاس از حسن توجه شما