

بهرتگی

فهرست

۳	مقدمه
۴	مدیریت فرهنگی
۴	تعریف
۴	وظایف مدیر
۵	برنامه ریزی
۵	اهمیت برنامه ریزی
۵	ویژگیهای برنامه ریزی
۵	آثار برنامه ریزی
۶	تعریف برنامه ریزی
۶	بایدهای برنامه ریزی
۶	قالبهای برنامه ریزی
۷	محورهای اساسی قابل توجه در فرآیند برنامه ریزی یک مجموعه
۸	مراحل برنامه ریزی
۹	اساسنامه
۹	تعریف
۹	ویژگیهای اساسنامه
۹	بخشهای اساسنامه
۱۰	هدف کلی (بنیادین)
۱۰	تعریف
۱۰	تفاوت اهداف بنیادین با اهداف کلان
۱۱	عوامل مؤثر در تعیین اهداف بنیادین
۱۱	موضوع فعالیت
۱۱	تعریف
۱۲	ساختار و ارکان
۱۲	بایدهای تهیه ساختار
۱۳	چشم انداز

۱۳.....	ویژگیهای چشم انداز
۱۳.....	روش تدوین چشم انداز
۱۴.....	بیانیه چشم انداز
۱۴.....	تعریف
۱۴.....	روش تدوین بیانیه چشم انداز
۱۴.....	بیانیه مأموریت
۱۴.....	تعریف
۱۴.....	ویژگیهای بیانیه مأموریت
۱۵.....	روش تدوین بیانیه مأموریت
۱۵.....	بیانیه ارزش (مramنامه)
۱۵.....	تعریف
۱۵.....	ویژگیهای بیانیه ارزش
۱۶.....	روش تدوین بیانیه ارزش
۱۶.....	اهداف کلان
۱۶.....	تعریف
۱۷.....	اهداف خرد (عملیاتی)
۱۷.....	تعریف
۱۷.....	سیاستها (خط مشی)
۱۷.....	تعریف
۱۷.....	عوامل مؤثر در تدوین سیاستها
۱۸.....	روش و مراحل تدوین سیاستها
۱۸.....	برنامه ها
۱۸.....	تعریف
۱۸.....	بخشهای قابل توجه در تدوین یک برنامه
۱۹.....	ویژگی برنامه ها
۱۹.....	روش تدوین یک برنامه
۱۹.....	سازماندهی
۱۹.....	امور قابل توجه مدیر مجموعه در مرحله سازماندهی
۲۰.....	اجراء
۲۰.....	امور قابل توجه مدیر مجموعه در مرحله اجراء

مقدمه

- خداوند جهان را خلق کرد.
 - هدف از خلقت، بندگی انسان است.
 - پیامبران و امامان برای بیان راه و رسم بندگی رسالت یافتند، آمدند و گفتند و رفتند.
 - آخرین امام نیز با غیبت خود صحنه آزمایشی بزرگ و فرصتی برای ظهور انسانهای بزرگ را فراهم کرد.
 - یکی از آن انسانهای بزرگ امام خمینی ره بود که حکومت اسلامی را بوجود آورد.
 - حکومت اسلامی زمینه رشد انسانهای مؤمن، آگاه و دلسوزی را فراهم ساخت که به یاری دین خدا و ادامه راه اهل بیت علیهم السلام قد برافراشتند.
 - خیلی از این انسانهای مؤمن فردی یا گروهی جهت اعتلای فرهنگ اسلامی تلاش کردند و تا امروز این تلاشها ادامه دارد.
 - دنیای پیشرفته و اقتضائات زمان، صف بندی جبهه کفر در برابر اسلام با تمام توان، دشمنان ورزیده و حربه های حساب شده آنان و اقدام به شبیخون فرهنگی علیه فرهنگ ملت ایران فرصتی برای هیچ اقدام حساب نشده و بی هدف، بی برنامه و نامنظم، بی اساس و سست، بی تدبیر و بدون نقشه ای باقی نمی گذارد.
 - اهمیت و ضرورت برنامه ریزی در فعالیتهای فرهنگی بر کسی پوشیده نیست و تنها آنچه که بدان کمتر پرداخته شده است اصول و روشهای برنامه ریزی در عرصه فعالیتهای فرهنگی است.
 - در نوشته حاضر سعی شده است نمایی اجمالی از یک فرآیند برنامه ریزی (به عنوان یکی از وظایف مدیر فرهنگی) ارائه شود.
 - همچنین عاری بودن از پیچیدگی های بیان و اجتناب از اصطلاحات غیربومی با عرصه فرهنگ، تعبیر مغلق و تعاریف گوناگون مورد توجه قرار گرفته است.
 - امید است این تلاش مورد رضای خداوند و خشنودی امام زمان علیه السلام و مورد استفاده و بهره برداری مفید در مجموعه های فرهنگی قرار گیرد.
 - انتقادات، نظرات و پیشنهادات خوانندگان گرامی موجب تقویت مطالب و امتنان اینجانب خواهد بود.
- مهدی عبدالهی ۱۳۸۵

مدیریت فرهنگی^۱

تعریف :

- برنامه ریزی ، سازماندهی نیروها و منابع و اجرای طرحها و برنامه هایی در راستای نشر، گسترش و تحقق فرهنگ اسلامی در جامعه

وظایف مدیر :

- ۱ - برنامه ریزی
- ۲ - سازماندهی
- ۳ - اجراء

^۱ در این مقوله به مدیریت فرهنگی و وظایف مدیر با رویکرد «تشکیل» پرداخته شده است. پنج رویکرد در مدیریت عبارتند از :

- ۱ - مدیریت تشکیل (ایجاد یک مجموعه)
- وظیفه مدیر : برنامه ریزی، سازماندهی، اجراء
- ۲ - مدیریت تغییر (تغییر و اصلاح مجموعه ای که قبلا تشکیل شده در راستای رسالت و اهداف گذشته با هدف رشد، توسعه و ارتقاء کمی و کیفی)
- وظیفه مدیر : بازنگری برنامه ها، ساماندهی، اجراء
- ۳ - مدیریت تحول (دگرگونی اساسی در رسالت ، اهداف و عملکرد مجموعه ای که قبلا تشکیل شده)
- وظیفه مدیر : برنامه ریزی، ساماندهی، اجراء
- ۴ - مدیریت تکامل یا بهره وری (افزایش بهره وری و کارآمدی یک مجموعه با تکیه بر تکامل مبانی، ساختار و آثار یک مجموعه)
- وظیفه مدیر : ایده پردازی، ساماندهی، اجراء
- ۵ - مدیریت بحران (انطباق مجموعه با تغییرات و تحولات با هدف حفظ و بهبود آن)
- وظیفه مدیر : بازنگری برنامه ها و برنامه ریزی، ساماندهی و سازماندهی، اجراء

برنامه ریزی

اهمیت برنامه ریزی:

- مانند روح در بدن متضمن حیات یک مجموعه ،
- مانند خون جاری در رگها متضمن رشد و توسعه یک مجموعه ،
- مانند مغز در بدن کانون تفکر و متضمن حرکت صحیح یک مجموعه ؛

ویژگیهای برنامه ریزی:

- امری مستمر و پایدار
- یکی از وظایف مهم مدیر
- پل ارتباطی بین حال و آینده
- مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل
- ترسیم آینده مطلوب و نتایج حاصله
- تعیین نقش عوامل مختلف در تحقق اهداف
- آینده نگری و پیش بینی شرایط ناپایدار محیطی
- تلاش جهت انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها
- تعیین راه رسیدن به اهداف با توجه به فرصت ها و تهدیدها، منابع و توانمندیها

آثار برنامه ریزی:

- ابهام زدایی از آینده، حرکت، جهت و مقصود حرکت و جلوگیری از انحرافات احتمالی از مسیر حرکت
- جهت دهی و همسویی در تفکر، تصمیم گیری و ایجاد وحدت رویه بین ارکان مجموعه
- افزایش نظم اداری، آرامش روانی، قدرت ابداع و نوآوری
- صرفه جویی و بهره وری از منابع مادی و انسانی
- افزایش موفقیت و دستیابی به نتایج مطلوب
- نهادینه ساختن نظارت، کنترل و ارزیابی
- سرعت دهی به رشد و توسعه مجموعه

تعریف برنامه ریزی :

- فرآیند بررسی :
 - حال (وضعیت موجود)
 - آینده (آینده مطلوب)
 - حرکت (نقشه راه و روشهای رسیدن به وضعیت مطلوب)
- و تصمیم گیری در مورد :

- رسالت (مأموریت، وظایف و...)
- اهداف (اهداف، چشم انداز و ...)
- عملکرد (سیاستها، برنامه ها و ...)

و نظارت و ارزیابی.

بایدهای برنامه ریزی :

- منعطف : کارآمدی هنگام تغییرات و تحولات احتمالی و ناپایداری شرایط و عوامل محیطی
- متعادل : توازن تخصیص منابع در مصارف
- جامع : رعایت اولویت ها، اصول و مبانی
- کامل : در بردارنده کلیه راه ها و روشهای ممکن در رسیدن به اهداف
- مدت دار : زمانبندی شده و محدود به زمان لازم (کوتاه مدت و بلند مدت)
- واقعی : ممکن و قابل اجراء، متناسب با توانمندیهای مجموعه

قابلهای برنامه ریزی:

- اساسنامه (هویت یک مجموعه) : شامل اهداف کلی و بنیادین ، موضوع فعالیت و ...
- چشم انداز : دورنما یا توصیفی از ویژگیهای مطلوب و شرایط آینده مجموعه (با در نظر گرفتن ویژگیها و شرایط آینده محیط و...)
- بیانیه چشم انداز : تبیین چشم انداز حتی الامکان با معیارهای کمی و قابل سنجش
- بیانیه مأموریت (بیانیه رسالت) : معرفی کلی مجموعه (جایگاه، نقش و جهت گیری مجموعه)
- بیانیه ارزش (مرامنامه) : باید ها و نباید های ارزشی مجموعه

- اهداف کلان : وضعیت مطلوب یک مجموعه در محورهای اساسی^۲ (در راستای تحقق چشم انداز)
- اهداف خرد (عملیاتی): اهداف جزئی دارای قابلیت زمانبندی دقیق و کمیتهای قابل سنجش، قابل تبدیل به برنامه (منتج از اهداف کلی)
- سیاستها (خط مشی) : راه و مسیر حرکت، رویه، روش و چگونگی تحقق اهداف خرد (رهنمودهایی در عرصه سازماندهی و اجراء مبنی بر بهترین اقدام در وضعیت مورد نظر)
- برنامه ها (نمایی از فعالیتهای مجموعه): قالبهای اجرایی سیاستها در جهت تحقق اهداف خرد

توضیحات :

- ۱ - به مجموع قالبهای برنامه ریزی فوق اسناد راهبردی گفته می شود.
- ۲ - غالباً متصدیان برنامه ریزی در یک مجموعه جهت تهیه اسناد راهبردی، کمیته راهبردی را متشکل از متخصصان برنامه ریزی و مدیران مجموعه تشکیل می دهند.
- ۳ - اسناد راهبردی در عالی ترین شورای تصمیم گیری یک مجموعه تصویب و مورد بهره برداری قرار می گیرند.
- ۴ - بیانیه مأموریت و بیانیه ارزش عمدتاً انعکاس دهنده دیگر اسناد راهبردی مجموعه در قالبهای خود می باشند و نقش آنها در برنامه ریزی و تهیه دیگر اسناد کمتر است.

محورهای اساسی قابل توجه در فرآیند برنامه ریزی یک مجموعه:

۱. نیروی انسانی
۲. منابع و امکانات

توضیح : در هریک از قالبهای برنامه ریزی کیفیت و کمیت نیروی انسانی و منابع و امکانات به عنوان دو محور اصلی برنامه ریزی در وضعیت حال و آینده مورد نظر، مورد توجه قرار می گیرد تا نتایج برنامه ریزی دور از واقعیت و خارج از حد توان مجموعه نباشد.

۳. خدمات، محصولات و آثار مجموعه

^۲محورهای اساسی یک مجموعه در فرآیند برنامه ریزی عبارت است از : نیروی انسانی، منابع مادی و امکانات، محصولات، خدمات و آثار ، هر چند کم و کیف این موضوعات در پایان یک فرایند برنامه ریزی بدست می آیند اما نگاهی اجمالی به پیش فرضهای کمی و کیفی این موضوعات، باعث می شود که فرایند برنامه ریزی به دور از واقعیتها و مقدرات ممکن نباشد.

مراحل برنامه ریزی:

۱ - تدوین اسناد و برنامه ها

۲- نظارت و ارزیابی

توضیح: غالباً نظارت بر حسن انجام فعالیتها و مطابقت آنها با اسناد و برنامه ها یکی از وظایف متصدیان برنامه ریزی در طول مدت فعالیت یک مجموعه می باشد. در یک فرآیند نظارتی اقدامات ذیل صورت می گیرد:

- تعیین روشهای نظارت و گزارشگیری از ارکان مجموعه و گزارش دهی به مدیریت
- تعیین ملاکهای ارزیابی و معیارهای کمی و کیفی سنجش
- نظارت بر بودجه: بررسی هزینه های اجرای برنامه ها و مطابقت آن با بودجه تعریف شده در سند برنامه و بودجه
- نظارت بر مراحل اجراء: بررسی مراحل اقدامات صورت گرفته در فعالیتها و مطابقت آن با مراحل مشخص شده در برنامه ها
- نظارت بر زمانبندی: بررسی زمان اجرای برنامه ها و مطابقت آن با زمانبندی مشخص شده در برنامه ها
- نظارت بر محتوا: مطابقت کیفیت اجرای فعالیتها با برنامه ها پس از تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش محتوای برنامه ها
- نظارت بر نیروی انسانی: بررسی انگیزه ها، مشکلات، نظرات و ایده های آنها
- نظارت بر منابع: بررسی صلاحیت، دقت و فعلیت منابع و امکانات
- نظارت بر محصول: مطابقت خروجی و نتایج فعالیتها با خروجی تعریف شده در برنامه ها

۲ - پویانگری و بهینه سازی مستمر و اصلاح اسناد و برنامه ها

توضیح: یکی از مراحل برنامه ریزی که پویایی و رشد یک مجموعه را تضمین می کند، پویا نگری و بهینه سازی است، پس از نظارت و ارزیابی فعالیتها و بازخوردگیری تصمیمات، در این مرحله نیز متصدیان برنامه ریزی با انجام اقدامات ذیل زمینه بازنگری و اصلاح اسناد و برنامه ها را فراهم می آورند:

- اعمال به موقع مدیریت تکامل و بهره‌وری : پیش‌بینی روند بهره‌وری ، رشد و توسعه (از طریق مشاوره و جمع‌آوری ایده‌ها، ابداعات و نوآوریها و نظرات کارشناسی)
- توضیح : در این مرحله که معمولاً از ابتدای فعالیت یک مجموعه شکل می‌گیرد، متصدیان برنامه‌ریزی با تشکیل اتاق فکر در مدیریت تکامل و بهره‌وری مجموعه نقش قابل توجهی ایفا می‌کنند.
- اعمال به موقع مدیریت بحران : پیش‌بینی اختلالات، مشکلات و موانع احتمالی (داخلی و خارجی) و در نظر گرفتن بهترین اقدامات در بدترین شرایط و ارائه راهکار جهت واکنشهای فوری و هوشمندانه
- اعمال به موقع مدیریت تغییر یا تحول : در صورت ناکارآمدی مجموعه، ناگزیر اقدام به تغییر یا تحول جدی در اسناد و برنامه‌ها خواهد شد.

اساسنامه

تعریف :

- سند مشخص‌کننده هویت و رسالت (فلسفه وجودی) یک مجموعه

ویژگیهای اساسنامه :

- در حکم قانون اساسی برای هر مجموعه
- مبنای مراحل بعدی برنامه‌ریزی
- مبین اندیشه و تفکر حاکم بر مجموعه
- فصل الخطاب اختلافات و تعارضات احتمالی

بخشهای اساسنامه :

- اهداف کلی (بنیادین)
- موضوع فعالیت
- مدت فعالیت
- محدوده فعالیت و مخاطبان
- مرکز اصلی

- نحوه ایجاد شعب
- ساختار تشکیلاتی و ارکان مجموعه (شرح وظایف، اختیارات، نحوه نصب و عزل)
- شرایط پذیرش عضو
- منابع تأمین درآمد
- صاحبان امضاهای مجاز
- نحوه تغییر و تجدید نظر در اساسنامه
- نحوه انحلال و وضعیت اموال پس از انحلال
- و ...

هدف کلی (بنیادین)

تعریف:

- وضعیت مطلوبی که دستیابی به آن علت اصلی تشکیل یک مجموعه است.

تفاوت اهداف بنیادین با اهداف کلان :

- اهداف کلان یک مجموعه از اهداف بنیادین منتج می شود (با در نظر گرفتن رسالت و وظایف و چشم انداز مجموعه)
- اهداف بنیادین بخاطر کلی بودن ممکن است بین مجموعه های بسیاری مشترک باشد، اما اهداف کلان معمولاً مختص مجموعه مورد نظر است.
- اهداف بنیادین مقید به زمان و کمیت نیست اما اهداف کلان معمولاً در قالب زمان و قابل سنجش (با معیارهای کمی) بیان می شوند.
- یک مجموعه ممکن است سهم کوچکی در تحقق اهداف بنیادین خود داشته باشد اما در تحقق کامل اهداف کلان خود خواهد کوشید.
- اهداف بنیادین همیشه ثابت و غیر قابل تغییر است اما ممکن است در برهه هایی از زمان اهداف کلان در فرایند برنامه ریزی تغییر کند.

عوامل مؤثر در تعیین اهداف بنیادین:

- ۱ - وظایف و تکالیف شرعی و اجتماعی
- ۲ - فرمایشات بزرگان دینی و مذهبی
- ۳ - ضرورتها و خلاءهای فرهنگی
- ۴ - خواسته ها و انتظارات جامعه و اقتضائات زمانه
- ۵ - تعهدات فردی و گروهی
- ۶ - انگیزه های افراد در تشکیل مجموعه
- ۷ - آمار و اطلاعات کافی از وضعیت جامعه
- ۸ - شرایط و ویژگیهای محیطی (مناسبتها، وقایع، بحرانها و...)
- ۹ - توانمندیهای شخصی مدیران و همکاران
- ۱۰ - توانمندیها و نقاط قوت و ضعف مجموعه
- ۱۱ - فرصتها و تهدیدهای پیش رو
- ۱۲ - منابع و سرمایه های مادی و انسانی
- ۱۳ - اهداف و عملکرد دیگر مجموعه های مشابه
- ۱۴ - تجربیات گذشته افراد یا دیگر مجموعه ها
- ۱۵ - وضعیت مخالفان و دشمنان

موضوع فعالیت

تعریف:

- موضوعات فعالیت یک مجموعه عبارت است از خدمات، آثار و محصولات یک مجموعه .

توضیح: اساساً هر فعالیت به دو بخش اصلی قابل تجزیه می باشد: موضوع و روش، به عنوان مثال فعالیتی با هدف تبلیغ دین می تواند موضوعی نظیر «مهدویت» و روشی نظیر «برگزاری همایش» داشته باشد. اما غالباً آنچه تحت عنوان موضوع فعالیت در اساسنامه ذکر می شود، حکایت از «روشها» دارد و شامل خدمات، آثار و محصولات یک مجموعه می شود.

ساختار و ارکان

بایدهای تهیه ساختار:

- تعیین سطوح اداری : عالی، میانی، پایه
 - انواع تقسیمات بخشها بر اساس :
 - وظایف (آموزش، پژوهش و...)
 - موضوع (نماز، حجاب و...)
 - محصولات (فیلم، کتاب، نرم افزار و...)
 - منطقه جغرافیایی (تهران، قم و...)
 - مخاطبان (جوانان ، نوجوانان ، خواهران و ...)
- توضیح : مناسب ترین نوع تقسیمات، تقسیم بخشها بر اساس وظایف می باشد.

- تعیین صف و ستاد :
 - صف : واحدهای اصلی هر مجموعه که مستقیماً جهت تحقق اهداف فعالیت می کنند. مانند : آموزش ، پژوهش و ...
 - ستاد : واحدهای فرعی هر مجموعه که واحدهای صف را جهت انجام وظایفشان یاری می رسانند. مانند : طرح و برنامه، اداری، مالی، پشتیبانی و ...
- توضیح : تعیین صف و ستاد در مرحله سازماندهی و تعیین شرح وظایف مفید می باشد.
- معمول ترین و مناسب ترین روش ترسیم ساختار تشکیلاتی یک مجموعه روش نمودار عمودی است :



ویژگیهای چشم انداز :

- ۱ - ترسیم کننده آینده مطلوب و موفقیت‌های قابل دستیابی
- ۲ - هدایت کننده و جهت دهنده (حتی الامکان کمی و قابل سنجش)
- ۳ - متناسب با تغییرات و اقتضائات آینده

روش تدوین چشم انداز :

از طریق پاسخ به چهار سؤال :

- ۱ - افق چشم انداز ؟
- ۲ - شرایط و ویژگیهای محیطی در آن افق ؟ (بررسی آینده، تغییرات و عوامل مؤثر آن)
توضیح : پاسخ این سؤال تنها در یاری ذهن در پاسخ به سؤال چهارم کاربرد دارد و در چشم انداز لحاظ نمی شود ، با پیشبینی این شرایط و ویژگیها انتظارات جامعه از مجموعه، مسئولیت و وظایف آینده مجموعه و نهایتاً چشم انداز مجموعه ترسیم می گردد.
- ۳ - توانمندیهای مجموعه در آن افق ؟ (بررسی آینده مجموعه، تغییرات و عوامل مؤثر آن)
توضیح : پاسخ این سؤال نیز تنها در یاری ذهن در پاسخ به سؤال چهارم کاربرد دارد و در چشم انداز لحاظ نمی شود ، با پیشبینی توانمندی مجموعه در ابعاد نیروی انسانی، منابع و امکانات در آینده می توان چشم اندازی واقعی و دستیافتنی را برای مجموعه در نظر گرفت.
- ۴ - ویژگیهای توصیفی مجموعه در آن افق ؟ (توصیف مجموعه به ویژگیهای مطلوب و مورد انتظار با در نظر گرفتن شرایط محیطی و توانمندی مجموعه در آینده)
توضیح : این اوصاف چشم انداز مجموعه در افق مورد نظر خواهد بود.

بیانیه چشم انداز

تعریف :

- تبیین تفصیلی چشم انداز حتی الامکان با معیارهای کمی و قابل سنجش

روش تدوین بیانیه چشم انداز :

از طریق پاسخ به سؤالات ذیل :

- تفصیل و توضیح اوصاف ذکر شده در چشم انداز؟
- ویژگیهای مطلوب مجموعه در افق مذکور در موارد ذیل ؟
 - اهداف و وظایف جدید
 - راه و روشهای جدید
 - وسعت خدمات (کمی و کیفی)
 - وسعت مخاطبین (نوع و تعداد)
 - وسعت حیطه فعالیت ها (پوشش جغرافیایی خدمات)
 - وسعت نیروی انسانی
 - وسعت منابع و امکانات

بیانیه مأموریت

تعریف :

- معرف کلی مجموعه (جایگاه، نقش و جهت گیری مجموعه)

ویژگیهای بیانیه مأموریت :

- موجب افزایش انگیزه، همدلی و مشارکت همکاران مجموعه
- موجب همسویی و هماهنگی فعالیتها و اقدامات یک مجموعه
- زیربنا و شرط بقاء و رشد مجموعه
- نصب العین و مورد توجه مخاطبان و همکاران

روش تدوین بیانیه مأموریت :

از طریق پاسخگویی به سؤالات ذیل در مورد مجموعه :

- ۱ - چرا؟ (فلسفه وجودی و اهداف بنیادین مجموعه)
- ۲ - چه چیزی؟ (خدمات قابل ارائه، تعهدات و وظایف)
- ۳ - چه کسی؟ (مخاطبین)
- ۴ - چگونه؟ (نوع و روشهای حرکت در رسیدن به اهداف)
- ۵ - کجا؟ (حیطه جغرافیایی فعالیت های مجموعه)
- ۶ - فرق؟ (وجوه ممیزه مجموعه نسبت به مجموعه های مشابه)

توضیح : پاسخ سؤالات فوق عمدتاً در اساسنامه موجود است.

بیانیه ارزش (مراومه)

تعریف :

- باید ها و نبایدهای ارزشی مجموعه

ویژگیهای بیانیه ارزش :

- مبین اعتقادات و زیر بنای فرهنگ، اخلاق و رفتار یک مجموعه
- مبنای اعتقادی فعالیتها و تلاشهای مجموعه
- موجب رشد انگیزه و روحیه مطلوب همکاران
- ثابت و تغییر ناپذیر حتی در صورت تغییر شرایط و برنامه ریزیها
- نصب العین و مورد توجه مخاطبان و همکاران

روش تدوین بیانیه ارزش :

از طریق بیان موارد ذیل در مورد مجموعه :

- ۱ - بیان غایت اصلی هر گونه فعالیت و حرکت فرهنگی^۳
- ۲ - بیان انگیزه های الهی و مقدس (مبنای احساس تکلیف شرعی و اجتماعی) در تشکیل مجموعه
- ۳ - بیان اعتقادات دینی در انتخاب اهداف و روشهای مجموعه
- ۴ - بیان اصول و ارزشهای اسلامی حاکم در روابط و فعالیت های فردی و گروهی (مانند نظم، پشتکار و تلاش، اطاعت پذیری و ...)
- ۵ - بیان ارزشهای اخلاقی مطلوب در رفتار و کردار فردی و گروهی (مانند تقوی، تعهد، ایثار، اخلاص، دلسوزی و ...)
- ۶ - و ...

اهداف کلان

تعریف :

- وضعیت مطلوب یک مجموعه در سه محور اساسی :

- نیروی انسانی
- منابع مادی و امکانات
- خدمات، آثار و محصولات

توضیح : اهداف کلان وضعیت مطلوب یک مجموعه را با در نظر گرفتن چشم انداز در سه محور فوق الذکر بیان می کند. بنابر این در تدوین اهداف کلان لازم است با بررسی چشم انداز، وضعیت مطلوب در هر یک از سه محور ترسیم شود .

^۳ به عنوان مثال یکی از اهداف غایی درهر فعالیت فرهنگی ترکیه و تعلیم انسانها بر اساس تعالیم اسلامی می تواند باشد :

«هو الذی بعث فی الامیین رسولا منهم یتلو علیهم آیاته و یزکیهم و یعلمهم الکتاب و الحکمه و ان کانوا من قبل لفی ضلال مبین»
«خداوند از میان جامعه ای که فاقد سواد و آشنایی به خواندن و نوشتن بود ، پیامبر و فرستاده خود را برانگیخت تا آیات خدا را بر آنها بخواند و آنان را تربیت کند و کتاب خدا و حکمت و دانش به آنها تعلیم دهد ، اگر چه پیش از آشنایی به مبانی تعلیم و تربیت اسلامی ، آشکارا گمراه بودند و راه صحیح زندگانی را نمی شناختند».

اهداف خرد (عملیاتی)

تعریف :

- اهداف جزئی دارای قابلیت زمانبندی دقیق و کمیتهای قابل سنجش
- منتج از اهداف کلی
- قابل تبدیل به برنامه

توضیح : در تدوین اهداف جزئی لازم است هر یک از اهداف کلی مورد واکاوی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند، با بررسی کافی هر یک از اهداف کلی به اهداف جزئی تری تقسیم می شوند که دستیابی به آنها ابهام کمتری دارد و مقید به زمان و معیارهای کمی قابل اندازه گیری می باشند.

سیاستها (خط مشی)

تعریف :

- راه و مسیر حرکت یک مجموعه شامل :
 - بایدها و نبایدهای کارشناسی در مورد اهداف عملیاتی
 - رهنمودهایی در عرصه سازماندهی و اجراء مبنی بر بهترین اقدام در وضعیت مورد نظر
- مبین چگونگی تحقق اهداف جزئی
- راهنمای چپستی و چگونگی برنامه ها

عوامل مؤثر در تدوین سیاستها:

- تجزیه و تحلیل عملکرد مثبت و منفی گذشته مجموعه یا دیگر مجموعه ها
- بهره گیری از الگوهای مناسب و موفق

- بهره گیری از اطلاعات آماری لازم در عرصه سازماندهی و اجراء
- در نظر گرفتن وضعیت و شرایط و نتایج عملکرد مجریان سابق
- در نظر گرفتن وضعیت و شرایط فعلی و آینده مجموعه (نیروی انسانی، منابع و امکانات)

روش و مراحل تدوین سیاستها:

۱. شناسایی قوت و ضعف مجموعه و فرصت و تهدید عوامل محیطی (خارج از مجموعه) در اجرای هر هدف خرد
۲. در نظر گرفتن راههای افزایش قوت و کاهش ضعف و ایجاد فرصت و رفع تهدید در هر مورد
۳. اولویت بندی راهکارها
۴. نتیجه گیری سیاستها

برنامه ها

تعریف :

- قالبهای اجرائی سیاستها در جهت تحقق اهداف خرد
- نمایی از فعالیتهای مجموعه

بخشهای قابل توجه در تدوین یک برنامه :

- عنوان برنامه
- موضوع برنامه
- هدف برنامه
- ضرورت برنامه
- نحوه تطابق با اهداف و سیاستهای مجموعه
- محتوای برنامه
- مخاطبان برنامه
- نتایج و محصولات (خروجی برنامه)

- مراحل اجرایی
- زمانبندی اجرایی
- بودجه (هزینه های اجرایی)
- و ...

ویژگی برنامه ها :

- هر برنامه یک موضوع فعالیت را شامل می شود.
- هر برنامه توسط یک واحد خاص در مجموعه اجراء می شود.
- مجموع برنامه های یک مجموعه اصطلاحاً دفترچه برنامه و بودجه را تشکیل می دهند که معیار و ملاک فعالیت های یک مجموعه و ارزیابی آنها می باشد.
- تدوین برنامه ها غالباً بصورت سالانه می باشد هر چند که مناسب است علاوه بر تدوین برنامه های سالانه، برنامه های بلند مدت نیز تدوین شود.

روش تدوین یک برنامه :

- برنامه ریزان یک مجموعه با بررسی سیاستهای اجرایی در جهت تحقق اهداف خرد، عناوین و موضوعات برنامه ها را بدست می آورند.
- ممکن است همکاران و مدیران یک مجموعه طرحهایی را پیشنهاد دهند که در اینصورت یک طرح اجرایی پیشنهادی، در صورت سازگاری و همسویی با اهداف، چشم انداز و سیاستهای یک مجموعه، پس از تأیید برنامه ریزان و تصویب مدیران بصورت یک برنامه، لازم الاجراء خواهد بود.

سازماندهی

توضیح : وظیفه دوم مدیر فرهنگی بعد از برنامه ریزی، سازماندهی می باشد.

امور قابل توجه مدیر مجموعه در مرحله سازماندهی:

- واحدسازی و انجام تقسیمات اداری و تشکیلاتی
- تبیین سلسله مراتب و سطوح تصمیم گیری و اختیارات

- تعیین گروه‌های تصمیم ساز (کمیسیون، شورا و...) و تبیین آیین نامه ها و دستورالعمل های لازم
- آماده سازی نیروها (گزینش، جذب، پذیرش، آموزش)
- آماده سازی و تخصیص منابع و امکانات
- هماهنگی واحدها و اجزای اداری
- تبیین دقیق شرح وظایف و تقسیم کار
- تعیین گردش کار (فلوچارت)
- تبیین روابط و تعاملات داخلی و خارجی، نظام مند کردن و الکترونیکی نمودن آن (اتوماسیون اداری)
- تعیین سیستم نظارت، کنترل و ارزیابی
- تعیین روش و روند گزارشگیری
- تعیین گردش مالی و سیستم حسابداری
- انگیزه سازی و توجه به اخلاق، رفتار و فرهنگ اداری

اجراء

توضیح : وظیفه سوم مدیر فرهنگی بعد از برنامه ریزی و سازماندهی، اجراء می باشد.

امور قابل توجه مدیر مجموعه در مرحله اجراء :

- به کارگیری نیروی انسانی (پرورش، پشتیبانی و حمایت)
- به کارگیری منابع و امکانات
- اطلاع رسانی (داخلی و خارجی)
- برقراری ارتباطات و تعاملات (داخلی و خارجی)
- تلاش جهت حفظ روحیه ، انگیزه و شور و نشاط نیروی انسانی