

مدیریت فرهنگی

مؤسسه فرهنگی تبلیغی اشراق

**فرایند
دوازده گانه
مدیریت
فرهنگی**

شناسایی
وضع فرهنگی
موجود

شناسایی
نیازهای
فرهنگی

اولویت
بندی
نیازها

آسیب شناسی
فرهنگی و
راه حل ها

برنامه ریزی
فرهنگی

تصمیم گیری

سازماندهی
(کادر سازی
فرهنگی)

انگیزش

اجرای
برنامه های
فرهنگی

هدایت
و رهبری

نظارت
و ارزیابی

**در لحظه های آخر عمر خویش
دانشمند افسوس می خورد و می گفت :
می خواستم دنیا را آباد کنم ، نتوانستم
گفتم : کشورم را آباد می کنم ، باز نتوانستم !
حتی نتوانستم شهر و یا محله خود را آباد
سازم ! امروز فهمیدم که حتی نتوانسته ام
روی خانواده ام تأثیر بگذارم . حال دیگر
مجال نیست ، افسوس اول باید
درونی را می ساختم ، بعد ...**



تعریف مدیریت :

« هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول اهداف ، به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد . »

تعریف فرهنگ :

« رواج یافتگی و مرسوم بودن پنج عنصر: « عقاید و باورها » ، « نگرش ها » « علایق و گرایش ها » « رفتارها و آداب » ، « آیین و رسوم »

تعریف مدیریت فرهنگی :

مدیریت فرهنگی : هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات جهت حصول به اهداف توسعه فرهنگی است .

کار کرده ها ، رسالت ها و مسئولیت های فرهنگی

الَّذِينَ يَبْلُغُونَ رَسُولَاتِ اللَّهِ
احزاب / ۳۹

۱	۷	
۲	۸	
۳	۹	
۴	۱۰	
۵	۱۱	
۶	۱۲	

۱. تحلیل وضعیت فرهنگی موجود

ماتریس SWOT

Weakness نقاط ضعف (عوامل داخلی)	Strength نقاط قوت (عوامل داخلی)
۱. ۲. ۳. ۴.	۱. ۲. ۳. ۴.
Threat تهدیدها (عوامل بیرونی)	Opportunity فرصت ها (عوامل بیرونی)
۱. ۲. ۳. ۴.	۱. ۲. ۳. ۴.

شناسایی نیازهای فرهنگی

	۱
	۲
	۳
	۴
	۵
	۶
	۷
	۸

اولویت بندی نیازها

مَنْ اشْتَغَلَ بِغَيْرِ الْمُهْمِ ضَيَّعَ الْأَهَمَّ

غورالحکم ج ۲، ح ۹۵۲

۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	
۸	

	فوری	غیر فوری
مهم	1 همین الان انجام بده	2 برنامه ریزی کن
غیر مهم	3 حواله اش کن به زمانی دیگر	4 قیدش را بزن

آسیب شناسی فرهنگی

	۱
	۲
	۳
	۴
	۵
	۶
	۷
	۸
	۹
	۱۰

بررسی راه حل ها و انتخاب بهترین راه حل

	۱
	۲
	۳
	۴
	۵
	۶
	۷
	۸
	۹
	۱۰

التَّـدْبِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ

عیون أخبار الرضا، ج ۲، ص ۵۴

برنامه ریزی فرهنگی



هرکسی که برای
رسیدن به پیروزی
برنامه ریزی نکند، برای
شکست برنامه ریزی
کرده است.



تعریف برنامه ریزی :

« تعیین و اتخاذ شیوه و روشها ، هدف ، مقاصد سازمان ،
تهیه نقشه و برنامه کار برای رسیدن به نتیجه مطلوب »

برنامه ریزی فرهنگی :

فرآیند تشخیص اولویت نیازهای فرهنگی و تعیین پروژه های اندیشیده
شده به منظور حفظ یا تغییر آگاهی ها، ارزشها، هنجارها، نگرشها،
باورها و رفتارهای انسانها و پیش بینی فضاها و ابزارها با هدف
توسعه فرهنگی مطابق الگوی برنامه ریزی می باشد .

انواع برنامه ریزی و ارتباط آن با سطوح مدیریت

ردیف	نوع برنامه ریزی	نقش و جایگاه آن	سطوح مدیریت
۱	استراتژیکی: تمرکز بر زمان های بلند و میان مدت	سازمانی و اصولی هدایت تمامی سازمان	مدیریت سطوح عالی
۲	تاکتیکی: تمرکز بر زمان های میان مدت	اجرایی: هماهنگی بین تمامی واحدهای سازمان	مدیریت سطوح میانه
۳	عملیاتی: تمرکز بر زمان های کوتاه مدت	فنی: نظارت بر فعالیت ها	مدیریت سطوح پایین یا سرپرستی

اصول برنامه ریزی

۱	برنامه باید جامع باشد .
۲	برنامه ریزی باید واقع بینانه باشد .
۳	برنامه ریزی باید قابل اجرا باشد .
۴	در برنامه ریزی انعطاف پذیری لازم است .
۵	در برنامه ریزی باید به کیفیت و کمیت هر دو توجه شود .
۶	برنامه ریزی باید مناسب با حال و استعداد فرد باشد .
۷	در برنامه ریزی باید اولویت ها مشخص گردد .
۸	برنامه ریزی باید منطقی باشد و بیش از اندازه فشرده و متراکم نباشد .
۹	در برنامه ریزی باید پیش بینی کارهای غیرمنتظره داشته باشیم .
۱۰	برنامه ریزی باید قابلیت ارزیابی داشته باشد .

ارکان برنامه ریزی

۱	تعیین هدف	– هدف آرمانی – هدف عملیاتی – راهبرد
۲	پیش بینی	– طرح و برنامه

**انسان‌های بی‌هدف
مجبورند تا آخر
عمر برای انسان‌های
با هدف کار کنند.**



۱. تبیین سیاستهای فرهنگی (اهداف کلی)

پنج گام اساسی برای هدف گذاری مؤثر (SMART)

هدف باید روشن و واضح و معین باشد . (Specific)

هدف باید باورکردنی و دست یافتنی باشد . (Attainable)

هدف باید واقع بینانه باشد . (Realistic)

هدف هایتان باید قابل اندازه گیری باشند . (Measurable)

هدف باید زمانبندی شده باشد . (Timely)

هدف کلی را به اهداف جزئی تقسیم کنید .

هدف هایتان را اولویت بندی کنید .

مدل تعیین هدف آرمانی عملیاتی، راهبرد و برنامه

	هدف آرمانی	هدف آرمانی	رسیدن به عبودیت افراد جامعه، تحت ولایت امام عصر (عج)
	هدف عملیاتی	هدف عملیاتی	ایجاد جامعه زمینه ساز ظهور
	راهبرد	راهبرد	تربیت مؤمنین جریان ساز
	برنامه	برنامه	طرح تربیت توحیدی

۲. پیش‌بینی

چه باید کرد؟ (اهداف)

بر روی چه چیزی؟

توسط چه کسانی؟ (نیروی انسانی)

چگونه و با چه امکاناتی؟

در چه زمانی؟ (زمانبندی)

در چه مکانی؟

با چه کمیت و چه کیفیتی؟

با چه بودجه ای؟

شیوه تهیه و تدوین طرح های فرهنگی

مدل طرح و برنامه فرهنگی

عنوان برنامه :		اولویت :	جمعیت تحت پوشش :
عنوان فعالیت :	نوع فعالیت :	تاریخ و مدت اجرا:	
		مجری طرح :	
مخاطبان :			
ضرورت طرح :			
اهداف طرح :			
چکیده برنامه :			
امکانات مورد نیاز :			
بر آورد هزینه :			

بودجه بندی

تعریف بودجه بندی :
وجه ملموس برنامه بر حسب ارقام مالی

بودجه های فرهنگی دولتی

وقف های فرهنگی

کمک های مردمی

نذر فرهنگی

کسب در آمد تولیدات فرهنگی

قبول هزینه توسط افرادی که خدمات فرهنگی دریافت می کنند .

راه اندازی واحدهای تجاری در کنار مراکز فرهنگی

قالب های فعالیت های فرهنگی

قالب همخوانی و سرود	قالب چهره به چهره	قالب تدریس و کلاسداری	قالب مسجد محوری
	قالب کتاب و جزوات	قالب نرم افزاری	قالب گروه تربیتی
	قالب همایش و سمینار	قالب نشریات	قالب هیأت مذهبی
	قالب رسانه ویدیویی	قالب محصولات فرهنگی	قالب فضای مجازی
	قالب مسابقات دیجیتالی	قالب نمایش و تئاتر	قالب سخنرانی چند رسانه ای
	قالب روزنامه دیواری	قالب اردو (جهادی و ...)	قالب مشاوره
	قالب بازی و سرگرمی	قالب نمایشگاهی	قالب کارگاه آموزش های فرهنگی

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

آل عمران / ۱۵۹

تصمیم گیری



انسانهای بزرگ به
بن بست نمی رسند
یا راهی خواهند یافت
یا راهی خواهند ساخت!



مراحل تصمیم گیری

آگاهی کامل از ابعاد موضوعی که در مورد
آن می خواهیم تصمیم بگیریم .

یافتن راه حل های ممکن و بررسی آثار مثبت و منفی

مقایسه راه حل ها و انتخاب بهترین

لغزشگاه ها در تصمیم گیری

۱. پیروی از هوسهای نفسانی
۲. تصمیم گیری بدون تمرکز
۳. ناپختگی
۴. فریب خوردن

لوازم تصمیم گیری

۱. عاقبت اندیشی
 ۲. استفاده از تجارب ۳. مشورت
 ۴. رعایت خطوط کلی
- برنامه جامع و برنامه عملیاتی

روش تصمیم سازی و تصمیم گیری

تصمیم سازی با روش بارش فکری

- به تمام جوانب موضوع توجه کنیم.
- تصمیم باید واقع گرایانه اتخاذ شود.
- باید عواقب هر انتخابی را بررسی کنید.
- در تصمیم باید دیگران را نیز مشارکت دهید.
- تصمیم باید قابلیت اجرا داشته باشد.
- با افراد آگاه، متخصص و با تجربه مشورت کنید.
- موقع ناراحتی تصمیم نگیرید؛
- تصمیم باید فرصت ساز باشد نه فرصت سوز
- تصمیمات دوگانه و متناقض نداشته باشید.

نکات کاربردی تصمیم گیری و انتخاب

- اطلاعات خود را افزایش دهید.
- به ابعاد مختلف مسأله پی ببرید.
- با اهل فن و کارشناسان مشورت نمایید.
- از تجارب گذشته استفاده نمایید.
- در تصمیمات گروهی از نظرات همه جویا شویم.
- آینده نگری و عاقبت اندیشی داشته باشید.
- تحلیل و ارزیابی دقیق از موقعیت ها و منابع موجود داشته باشید.
- راه های پیشنهادی را شناسایی کنید.
- آثار پیامدهای مثبت و منفی تصمیم را بررسی کنیم.
- با مدیریت و کنترل هیجان های خود تصمیمات منطقی تری بگیریم.
- تعداد افراد تصمیم گیرنده نباید زیاد باشد.
- از تصمیم گیری های پراکنده و گاه متضاد پرهیز کنید.
- در تصمیم گیری ها به خداوند توکل کنید.

سازماندهی
(کادر سازی فرهنگی)



**آیا آنقدر که به فکر
دیگر سازی هستیم
به فکر خود سازی
بوده ایم؟!**



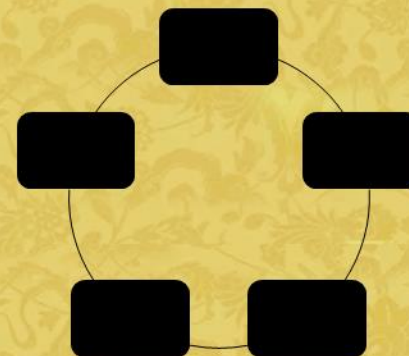
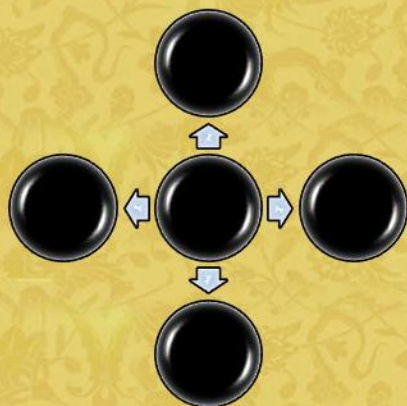
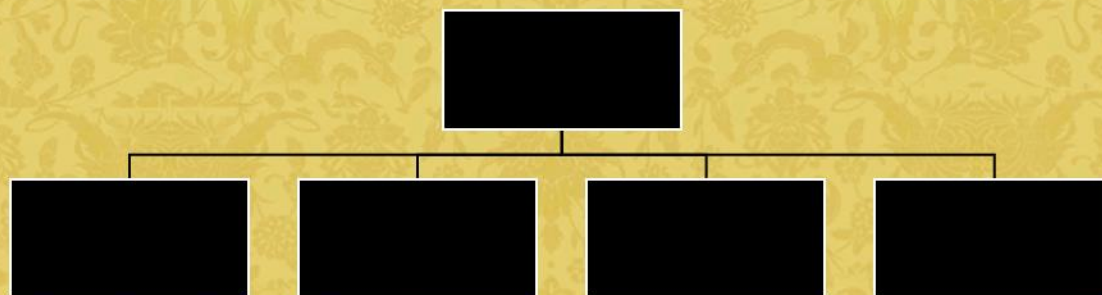
تعریف سازماندهی

فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

عملیات سازماندهی

۱. شناسایی و دسته بندی کارها
۲. تعریف و واگذاری اختیارات و مسئولیت ها (تعیین شرح وظایف)
۳. ایجاد و برقراری روابط بین مسئولین و زیردستان

مدل چارت نویسی سازمانی (مراکز فرهنگی)



جذب نیرو

۱. امتحان و آزمایش

۲. تناسب ویژگی های فرد و مسئولیت

۳. رعایت ویژگی های لازم برای مدیریت
(تجربه و پاکی ، از خانواده صالح ، سابقه دینداری، نشاط کاری)

لَوْ كَانَ فِیْكُمْ عِدَّةٌ أَهْلِ بَدْرِ لَقَامَ قَائِمُنَا .

مشکاه الأنوار ص ۶۳

کادر سازی فرهنگی

کادر سازی فرهنگی و شبکه سازی تشکیلاتی

شناسایی افراد باشاخصه های : دغدغه کار فرهنگی داشته باشد .
مدبر باشد : (طراح و ایده پرداز) مدیر باشد : (توانایی عملیاتی نمودن)

برگزاری دوره های دانش افزایی و مهارت افزایی

شبکه سازی تشکیلاتی (تیم سازی، تقسیم وظائف و ارتباطات گروهی)

ایده پروری (تفکر خلاق معطوف به طراحی فرهنگی)
ایده نگاری (تدوین طرحنامه ایده پردازی فرهنگی)

دوره کارورزی فرهنگی

اجرای برنامه ها و نقد عملکرد

سطوح مدیریت فرهنگی

سطح ۱	فعال فرهنگی	نیروی اجرایی
سطح ۲	مدیر فرهنگی	طراح و مجری برنامه های فرهنگی نظارت بر فعالیت های فرهنگی هماهنگی بین تمامی واحدهای فرهنگی
سطح ۳	راهبر فرهنگی	مدیریت استراتژیک طراح سند چشم انداز فرهنگی و هدایت تمامی سازمان های فرهنگی

چه در میدان تجارت باشید و چه در میدان
فرهنگ ، رمز شما در شبکه سازی است .



رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَ ثَبِّتْ أَقْدَامَنَا

بقره / ۲۵۰

راه های حفظ نیرو

۱	تعهد آفرینی ، دغدغه مندی (داشتن درد دین ، درد مردم)
۲	تولید کار و تقسیم مسئولیت ها بین افراد
۳	طراحی و مهندسی مسئولیت ها بر اساس علاقه ، ظرفیت ، استعداد و خواسته افراد
۴	سهیم کردن افراد و مشارکت در اداره سازمان یا ... (از خود بدانند .)
۵	درگیر کردن نیروهای قدیم با نیروهای تازه وارد
۶	ایجاد رقابت مثبت درون سازمانی و برون سازمانی
۷	تشویق و تقدیر از افراد فعال و غیر فعال به واسطه امتیازبندی میزان فعالیت ها
۸	انگیزه سازی برای کار فرهنگی (در فصل بعدی بحث می شود .)

روش عزل مسئولان

تذکر	۱
راهنمایی	۲
تغییر همکاران	۳
عزل با حفظ آبرو	۴
دلجویی پس از عزل	۵

انگیزش



وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا
أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا
کسی یک نفر را زنده کند
(هدایت کند)
انگار همه‌ی مردم را
زنده کرده است .

مأئده / ۳۲



شیوه‌های ایجاد انگیزش

انگیزش: عبارت است از حالتی روانی که انسان را به انجام فعالیت وامی‌دارد.
نیروی انسانی هنگامی با مدیر همراه می‌شود که کار طوری تعریف شود که:

۱	سبب رفع نیاز او باشد. (نظریه مراتب نیازها، مزلو)
۲	سبب رضایت او باشد. (نظریه بهداشت روانی)
۳	سبب برخورداری و پاداش او شود. (نظریه تقویت رفتار)
۴	سبب برآورده شدن انتظار او از کار شود. (نظریه انتظار)
۵	احساس کند عادلانه است. (نظریه عدالت)
۶	احساس کند هدفمند است و نتایج خوبی دارد.

انگیزش در اسلام

انگیزش درونی

اسلام کار را عبادت می داند. حتی نیازهای مادی هم اگر با انگیزه معنوی صورت گیرد ثواب دارد، از این رو مدیر و مسئول مسلمان محل کار خود را معبد (محل عبادت) می داند. چون این انگیزه با پشتوانه الهی و درونی است نیاز به کنترل و نظارت ندارد.

انگیزه و حرکت بر اساس جاذبه های معنوی

علم و دانایی	خیر اخلاقی	جمال و زیبایی	تقدیس و پرستش (انگیزه خدایی)
--------------	------------	---------------	-------------------------------

هدایت و رهبری



برداشت مدیریتی



تعریف رهبری

رهبری : قدرت نفوذ و تأثیر گذاری بر دیگران
و تغییر اندیشه و رفتار آنها به سوی هدف های تعیین شده است .

تعریف قدرت

قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران .

تعریف نفوذ

اعمالی که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظریات دیگران می گردد .

منابع قدرت مدیر

۱. قدرت مرجع و الگو بودن برای زیردستان

۲. قدرت قانونی و سازمانی

۳. قدرت تخصص

۴. قدرت پاداش

۵. قدرت اجبار (تنبیه و ...)

منابع قدرت رهبری

همکاران موفق

موفقیت و مقبولیت

رفتار مناسب با زیردستان

صفات فردی رهبر

مدیریت

قدرت نفوذ و تأثیرگذاری

محبوبیت

مقبولیت

اعتماد سازی

جذب

ارتباط

تفاوت مدیر و رهبری

رهبری	مدیر
قدرت و نفوذ آن شخصی است	قدرت و نفوذ آن سازمانی است
فرمانبرداری با میل و رغبت	فرمانبرداری با تنبیه و پاداش

سبک و شیوه رهبری در اسلام

مرحله اول : محبت و دوستی	مرحله دوم : اصل شدت عمل
محبت به مؤمنان	لزوم فرمانبرداری
مهر و محبت و به انسانها	شدت عمل در برابر افراد متمرد و نافرمان
لزوم مدارا و دوستی با زیر دستان	تنبیه و مجازات و ...

صفات و ویژگی های رهبری

۱. شرح صدر (حلم ، متانت در شادی ها ، مقاومت در برابر مشکلات، تحمل افکار مخالف)
۲. ابتکار و نوآوری
۳. توانمندی های علمی و فنی

لغزشگاه های رهبری و مدیریت

پنهان شدن از مردم	تحقیر مؤمنان	هدیه و رشوه
ترساندن مردم	تکبر	ظلم
		ریاست طلبی

مدیریت و هوش هیجانی EQ

هوش هیجانی (عاطفی) یا هوش اجتماعی شامل ۴ مهارت است :

- ۱- خود آگاهی (شامل : خود ارزیابی، اعتماد به نفس)
- ۲- خودگردانی یا مدیریت عواطف
(شامل : خویشن داری و قابل اعتماد بودن ، وجدان سازگاری ، انگیزه پیشرفت و ابتکار)
- ۳- آگاهی اجتماعی
(شامل : همدلی ، آگاهی سازمانی و انگیزه خدمت)
- ۴- مهارت های اجتماعی
(شامل : توان تاثیر گذاری ، رهبری ، مدیریت تعارض ایجاد رابطه و کار گروهی)

مدیریت تعارضات

روش های حل تعارضات

امتیاز دهی نباید موجب تضعیف اقتدار مدیر گردد.	تسلیم شدن
نیازمند قدرت و تسلط است و شکست موجب تضعیف اقتدار مدیر می شود.	مبارزه با قدرت مخالف
و سازش با قدرت مخالف	مصالحه
کنار کشیدن بدون درگیری	اجتناب
مدیر با رایزنی و دیپلماسی سعی در رفع تعارض دارد.	آرام سازی
طرفین به دنبال راه حل برای رفع تعارض هستند.	همکاری و تشریک مساعی
بهره گیری مدیر از قدرت مخالف برای رسیدن به اهداف	مهار و مدیریت قدرت مخالف

اجرای برنامه های فرهنگی



مراحل اجرای طرح (پیش از اجراء)

- سازماندهی نیرو و تقسیم کار (تعیین مجری طرح)
- تعیین روش و قالب اجرای طرح
- تعیین بودجه
- دعوت از استاد ، یا سخنران یا (تهیه دعوت نامه)
- تهیه سین برنامه (زمان بندی)
- طراحی و تبلیغات (انواع روشها)
- ثبت نام و پذیرش (در صورت نیاز)
- تهیه لوازم و اقلام مورد نیاز و هماهنگی های لازم
- تهیه بسته فرهنگی (تولیدات فرهنگی)
- تهیه پذیرایی (در صورت نیاز سفارش غذا)
- تهیه فرم نظر سنجی
- تهیه گواهی پایان دوره (در صورت نیاز)
- بررسی مکان اجراء (تجهیزات)
- تزئینات جایگاه (فضا سازی)

(تبلیغات فرهنگی)

تبلیغات محیطی	تبلیغات پوستری
پوسترهای تبلیغاتی	تبلیغات دیوارنویسی
تابلوهای دیجیتالی (تصویری)	تبلیغات پیامکی
تابلوهای دیجیتالی (نوشتاری)	تبلیغات تلفنی
تبلیغات با بلندگو	تبلیغات محیطی حمل و نقل
تبلیغات به صورت ایمیل	تیزرهای تبلیغاتی
تبلیغات رادیویی (صوتی)	تبلیغات استندی
تبلیغات نشریه ای	تبلیغات بیلборدی
تبلیغات وبلاگی	تبلیغات چهره به چهره
	تبلیغات شبکه های اجتماعی

ویژگی تبلیغات فرهنگی مؤثر

زیبا و هنرمندانه باشد .

قابل فهم باشد .

جامع و متنوع باشد .

حساب شده و سنجیده باشد .

جلب توجه کند.

متناسب با نیاز باشد.

متناسب با جنسیت و سن مخاطب

مختصر و مفید باشد .

شیوا و رسا باشد .

هماهنگ و منظم باشد .

روشن و واضح باشد .

پیامرسان ارزش های خلاقى باشد .

مراحل اجرای طرح (هنگام اجراء)

- تسلط مدیر اجرایی بر اجرای دقیق برنامه ها
- عمل بر طبق سین برنامه (آموزش های فرهنگی ، نمایشگاه ، همایش و ...)
- فیلم برداری و تهیه عکس برای گزارش مصور
- توزیع بسته های فرهنگی
- پخش فرم نظر سنجی و تحویل آن
- پذیرایی میان برنامه و پایانی
- پیش بینی و آمادگی برای حوادث غیر قابل پیش بینی (قطع برق و ...)
- پیش بینی نیروی جایگزین در صورت ضرورت



مراحل اجرای طرح (بعد از اجراء)



– فعال سازی نیروی پشتیبانی (کارهای بعد از برنامه)

– تهیه گزارش

– ارزیابی و بازخوردگیری جلسات دوره ای

– ارزیابی و بازخوردگیری نهایی

– اصلاح برنامه ها (در صورت نیاز)

گزارش نویسی فرهنگی

گزارش عبارت است از تهیه و ارائه اطلاعات سازمان یافته درباره اقدامات و رویدادهای انجام شده و یا در حال انجام، که بر مبنای آن، گیرنده‌ی گزارش می‌تواند تصمیمات دقیق‌تری اتخاذ کند. گزارش ابزار اطلاع از ضعف و قوت‌ها، زمینه‌ساز ارزیابی میزان موفقیت در تحقق برنامه‌ها و اهداف و فراهم‌کننده امکان تشویق یا توبیخ دست‌اندرکاران می‌باشد.

گزارش‌ها در ساده‌ترین شکل خود، نوشتاری هستند، هر چند گزارش‌های گفتاری یا صورت‌های مختلفی همچون فیلم، عکس اسلاید، لوح فشرده و ... نیز تهیه می‌شوند.

چگونه گزارش تهیه کنیم ؟ (صورت جلسه)

موضوع جلسه :

زمان جلسه :

مکان جلسه :

تاریخ :

دستور جلسه :

خلاصه جلسه :

مصوبات جلسه :

امضای اعضا :

اسم و سمت :

— عنوان جلسه به همراه تاریخ و شماره مربوطه باید در ابتدای صورت جلسه و در بالای صفحه قید شوند .

— موضوع جلسه

— زمان آغاز و پایان جلسه و مکان برگزاری جلسه

— مشخصات کلیه اعضای شرکت کننده در جلسه به همراه تعیین سمت اعضای جلسه

— کلیه مواردیکه در رابطه با آنها بحث و تبادل نظر شده است بصورت خلاصه و تیتروار

— تصمیمات و دستوراتی که در طول جلسه گرفته شده است .

— مشخص نمودن تاریخ و زمان جلسه بعدی

— امضا شرکت کنندگان در جلسه

چگونه گزارش فرهنگی تهیه کنیم ؟

— عنوان گزارش و مشخصات گزارش دهنده (صفحه اول)

— فهرست

— مقدمه کوتاه (اهداف و ضرورت طرح به صورت گزارش نویسی)

— متن گزارش ، که با تصاویر و جدول ها ، آمار و... کامل می گردد .

— بیان آثار و نتایج برنامه (جهت تصمیم گیری ادامه برنامه)

— پایان گزارش (تقدیر و تشکر)

کنترل و ارزیابی



تعریف کنترل

عبارتند از توجه به نتایج کار و پیگیری برای
مقایسه فعالیت های انجام شده با برنامه ها
و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی
که از انتظارات ، انحرافی صورت گرفته است.

ارکان کنترل

پیگیری
اصلاحات

نظارت
ارزیابی

فرایند کنترل

تعیین معیار یا ضابطه برای کنترل
(بر مبنای اهداف و برنامه ها ...)

سنجش عملکرد در برابر معیارها

تشخیص انحرافات تحلیل علل آنها

اقدامات اصلاحی

ارزیابی و نظارت

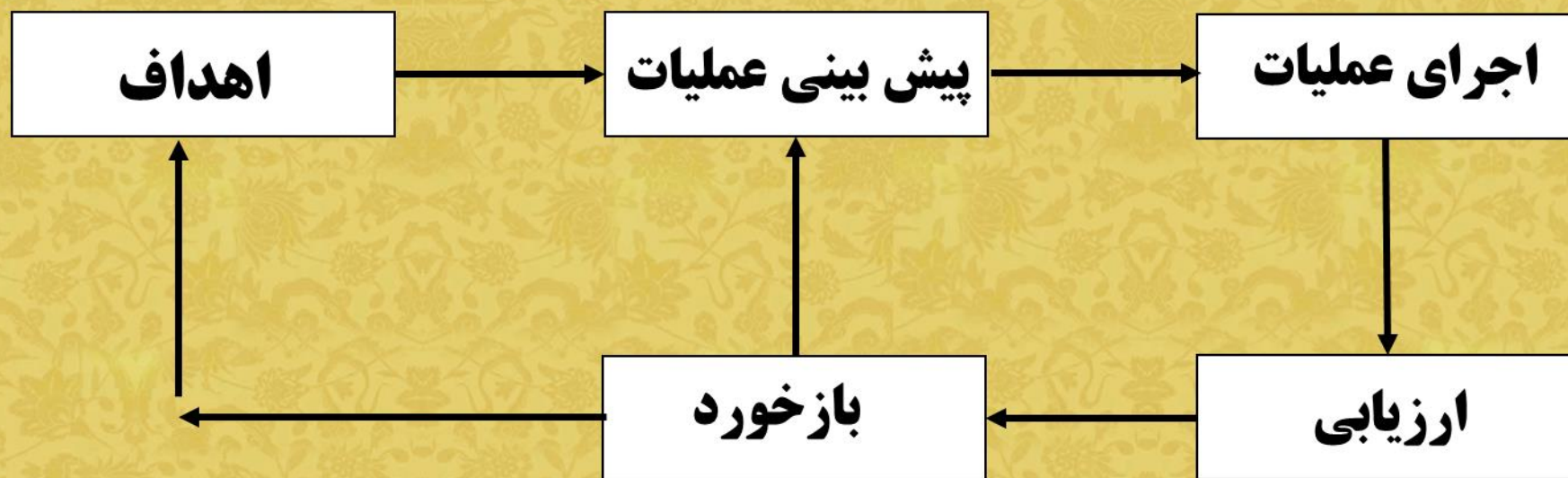
نظارت آشکار

نظارت درونی (ایمان و خودکنترلی درونی)

نظارت پنهانی (مأمور مخفی با دو ویژگی راستگویی و وفاداری)

فرایند ارزیابی برنامه

گاهی نیاز به اصلاح و یا تغییر در برنامه وجود دارد.



ملاکات ارزیابی و نظارت بر نیرو

آیا فعالیت ها بر اساس برنامه بوده است ؟

آیا اطاعت از ما فوق انجام پذیرفته است ؟

آیا اشتغال کامل به وظایف محوله صورت پذیرفته است ؟

آیا متعهد و مسئولیت پذیر بوده است ؟

آیا توان مدیریت و خلاقیت فکری دارد ؟

تخلفات شرعی و قانونی او چه بوده است ؟

رعایت اخلاق (برخورد صحیح با ارباب رجوع) .

در میان سازمان و یا گروه دارای چه روحیه است ؟
(روحیه بخشی یا یأس آفرینی ؟)

چه مشکلات اجرایی وجود داشته است ؟

پیگیری عملکرد نیروی اجرایی

در صورت موفقیت در برنامه ها ، افراد تأثیر گذار
را تشویق نمایید .

با اطمینان به خطاکاری ، با افراد خاطی برخورد منطقی
و قاطع داشته باشید .

با گزارش خطایی از طرف دیگران ، زود تصمیم نگیرید
و به آنها بگویید که مورد بررسی قرار می گیرد .

گاهی خطاکار با عذری قابل قبول ، عذر خواهی می کند
او را مورد عفو و بخشش قرار دهید .

به صرف ادعا و جنجال طرف خاطی ، صحنه را خالی نکنید
و با درایت به بازجویی از او بپردازید .

سعی شود ، حقی (مالی و آبرویی) از کسی ضایع نگردد .

بازخورد برنامه ها

فرم نظرسنجی آموزشی

سؤالات	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	توضیحات
شیوه اطلاع رسانی و تبلیغات					
میزان تسلط و شیوه ارائه مطالب					
حضور بموقع و مدیریت کلاس					
میزان بهره گیری از ابزار آموزشی					
میزان کاربردی بودن مطالب					
میزان به روز بودن مطالب					
توالی مناسب و منطقی جلسات					
امکان مشارکت در بحث ها					
پیشنهادهات :					

«آدم بدبین»
در فرصت هایش
دشواری می بیند
«آدم خوش بین»
در دشواری هایش
فرصت!



آسیب های فعالیت های فرهنگی

۱	فقدان برنامه ریزی یا سوء مدیریت (روشن نبودن اهداف ، توزیع نامناسب امکانات ، عدم اولویت بندی کارها ، اشتباه در اولویت ها و ...)
۲	پرداختن به خود و سازمان خود به جای پرداختن به مشکلات مردم
۳	ضعف اطلاع رسانی و روابط عمومی
۴	فقدان ساختار و شرح وظایف
۵	تعصبات گروهی و سیاست زدگی و تأثیر سیاست بازان بر حرکت های فرهنگی
۶	اختلافات ، خود محوری و استبداد نظر
۷	حسادت و تمرد و نافرمانی
۸	شعارهای فراتر از توان و طرح شعارهای فریبنده
۹	عدم تخصص در وظائف فرهنگی و اظهار نظر غیر تخصصی
۱۰	فقدان روحیه کار جمعی و کار تشکیلاتی یا عجب تشکیلاتی

آسیب های فعالیت های فرهنگی

۱۱	بدینی نسبت به نتیجه کارهای فرهنگی
۱۲	اکتفا به تکلیف گرایی و عدم توجه به خروجی محوری فرهنگی
۱۳	عدم ارزیابی و آسیب شناسی از فعالیت ها
۱۴	خطر تحجر گرایی یا روشن فکری و غرب زدگی
۱۵	دوری از فرهنگ قرآن و اهل بیت (علیهم السلام)
۱۶	تراکم نیروهای کارآمد برای انجام کارهای کوچک یا متوسط
۱۷	جزئی نگری و دیدکلان نداشتن به مسائل
۱۸	سوء استفاده اخلاقی و ...
۱۹	عدم تمرکز و پراکندگی در کارهای متعدد فرهنگی و افت تحصیلی
۲۰	افراط و تفریط در کارهای فرهنگی و تعدد برنامه های فرهنگی

تربیت مؤمن جریان ساز

فیرو سازی

شبکه سازی

برنامه سازی

گفتمان سازی

جریان سازی

فرهنگ سازی

تمدن سازی

منابع:

- مدیریت اسلامی ، محمد حسن نبوی
- مهندسی و مدیریت فرهنگی ، مهدی نیلی پور
- مدیریت فرهنگی ، محمد علی حاجی ده آبادی
- اصول مدیریت ، رابرت گرینتر
- اصول مدیریت ، دکتر علی رضائیان
- معیارهای پیشنهاد و انتخاب طرح های فرهنگی
- مدیریت عمومی دکت سید مهدی الوانی
- مدیریت در اسلام پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
- مدیریت فعالیت های فرهنگی ، سید مهدی حسینی
- درسنامه تربیتی مهارتی و تشکیلاتی

مؤسسه فرهنگی تبلیغی اشراق

مجتبی یزدانپرست

پیامرسان ایتا: M-eshragh