



سرشناسه:	رحمانی، جعفر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت فرهنگی / جعفر رحمانی.
مشخصات نشر:	قم: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی ﷺ، ۱۳۹۴ ق. = ۱۴۳۶.
مشخصات ظاهری:	۲۵۶ ص.
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۱۹۵-۳۳۷-۱
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	مدیریت فرهنگی
موضوع:	فرهنگ
موضوع:	مدیران فرهنگی
موضوع:	سازمان‌های فرهنگی
موضوع:	فرهنگ سازمانی
رده بندی کنگره:	۱۳۹۴ م۴ / ۳۰۴ / HM۶۲۱
رده بندی دیویی:	۳۰۶
شماره کتابشناسی ملی:	۳۹۲۷۰۲۹

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

مدیریت فرهنگی

مؤلف: جعفر رحمانی

چاپ اول: ۱۳۹۴ ش / ۱۴۳۶ ق

ناشر: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی ﷺ

● چاپ: زلال کوثر ● قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال ● شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

باسپاس از دست اندرکارانی که ما را در تولید این اثر یاری رساندند.

مواکز بخش

قم، چهارراه شهدا، خیابان معلم غربی (حجتیه)، نبش کوچه ۱۸، تلفکس: ۳۷۸۳۹۳۰۵/۹ - ۰۲۵

قم، بلوار محمدامین، سه راه سالاریه. تلفن: ۳۲۱۳۳۱۰۶ - ۰۲۵. فکس: ۳۲۱۳۳۱۴۶ - ۰۲۵

قم، مجتمع ناشران، طبقه سوم واحد ۳۰۸. تلفن: ۳۷۸۴۲۴۰۲ - ۰۲۵

pub.miu.ac.ir miup@pub.miu.ac.ir

مدیریت فرهنگی

جعفر رحمانی



مرکز بین المللی
ترجمه و نشر
المصطفی

سخن ناشر

با پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و در عصر جهانی شدن ارتباطات، پرسش‌ها و چالش‌های نوینی در حوزه علوم انسانی فرا روی اندیشمندان مسلمان قرار گرفت که همه به نوعی برخاسته از مسئولیت دشوار حکومت در این عصر است؛ دورانی که پای‌بندی به دین و سنت در مدیریت همه‌جانبه کشورها بسیار چالش‌برانگیز می‌نماید. از این‌رو مطالعات و پژوهش‌های به‌روز، جامع، منسجم و کاربردی در حوزه دین، بر اساس معیارهای معتبر جهانی و عمق و اصالت اندیشه‌های ناب، بایسته و ضروری است و جلوگیری از انحرفات فکری و تربیتی پژوهندگان حوزه دین، مهم و مورد عنایت تمامی بنیان‌گذاران این شجره طیبه، به‌ویژه معمار بزرگ انقلاب اسلامی، امام خمینی رحمته‌الله و مقام معظم رهبری (دام ظلّه العالی) می‌باشد.

«جامعه المصطفی رحمته‌الله العالمیه» برای تحقق این رسالت خطیر و در مسیر نشر معارف ناب محمدی رحمته‌الله «مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی رحمته‌الله» را تأسیس کرده است.

در پایان لازم می‌دانیم تلاش همه عزیزانی را که در نشر این کتاب سهمی داشته‌اند، سپاس گزارده، ارباب فضل و معرفت را به یاری بخوانیم تا ما را از دیدگاه‌های سازنده خویش بهره‌مند سازند.

مرکز بین‌المللی

ترجمه و نشر المصطفی رحمته‌الله

فهرست

پیشگفتار.....	۱۵
سازمان و مدیریت فرهنگی.....	۱۷
مقدمه.....	۱۷
جایگاه سازمان‌های فرهنگی.....	۲۰
فلسفه مدیریت فرهنگی.....	۲۱
اهداف مدیریت فرهنگی.....	۲۲
تعریف مدیریت فرهنگی.....	۲۴
سازمان.....	۲۷
تعریف سازمان.....	۲۸
سازمان مردم‌نهاد NGO.....	۳۰
ویژگی سازمان‌های مردم‌نهاد.....	۳۰
۱. مدیریت تنوع.....	۳۲
۲. مدیریت مشارکتی.....	۳۲
تعریف سازمان فرهنگی.....	۳۳
مقایسه سازمان‌های فرهنگی و غیر فرهنگی.....	۳۸
انواع سازمان فرهنگی.....	۴۰
۱. سازمان‌های سیاست‌گذار.....	۴۰

۴۱	۲. سازمان‌های عملیاتی.....
۴۱	سطوح مدیریت فرهنگی.....
۴۱	۱. سطح راهبردی.....
۴۱	۲. سطح عملیاتی.....
۴۳	فرهنگ
۴۳	تعریف فرهنگ.....
۴۹	نقاط کلی و مشترک در تعاریف فرهنگ.....
۵۲	ابعاد فرهنگ.....
۵۲	۱. بعد مادی فرهنگ.....
۵۲	۲. بعد غیرمادی فرهنگ.....
۵۳	ویژگی‌های فرهنگ.....
۵۳	طبقه‌بندی اول: ویژگی‌های فرهنگ.....
۵۳	طبقه‌بندی دوم: ویژگی‌های فرهنگ.....
۵۷	فرهنگ و ساخت اجتماعی.....
۵۹	فرهنگ، قدرت و انسجام اجتماعی.....
۶۰	پویایی و زوال فرهنگ.....
۶۰	کارکرد فرهنگ.....
۶۱	۱. نقش فرهنگ در زندگی فردی.....
۶۱	۲. نقش فرهنگ در زندگی اجتماعی.....
۶۲	کارآمدی فرهنگ.....
۶۵	فرهنگ و ارزش.....
۶۷	فرهنگ از دیدگاه اندیشمندان اسلامی.....
۷۳	فرهنگ در قرآن.....
۷۵	سطوح و لایه‌های فرهنگ.....
۷۵	لایه اول: نماد و مصنوعات.....
۷۶	لایه دوم: ارزش‌ها.....
۷۶	لایه سوم: مفروضات اساسی.....

وظایف مدیران فرهنگی.....	۸۱
وظایف مدیریت.....	۸۱
برنامه‌ریزی.....	۸۲
انواع برنامه‌ریزی.....	۸۳
فرایند برنامه‌ریزی فرهنگی.....	۸۴
۱. شناخت مسئله، فرصت و بحران.....	۸۴
الف) شناخت جامعه هدف.....	۸۶
ب) شناخت موقعیت.....	۸۷
ج) شناخت منابع و امکانات.....	۸۷
۲. تعیین وضعیت مطلوب.....	۸۸
الف) هدف‌های سازمانی جهت را مشخص می‌کنند.....	۸۹
ب) هدف‌ها تلاش‌های ما را متمرکز می‌کنند.....	۹۰
ج) هدف‌ها برنامه‌ها و تصمیم‌ها را هدایت می‌کنند.....	۹۰
د) هدف‌ها ارزیابی پیشرفت را ممکن می‌سازند.....	۹۰
ویژگی‌های اهداف سازمانی.....	۹۰
۱. قابلیت دستیابی.....	۹۱
۲. کمیت پذیر بودن.....	۹۱
۳. نقطه‌ای و ویژه بودن.....	۹۱
۴. زمان‌مداری.....	۹۲
روش‌های هدف‌گذاری.....	۹۲
۱. هدف‌گذاری براساس روند.....	۹۲
۲. هدف‌گذاری براساس رخداد.....	۹۲
۳. هدف‌گذاری براساس سناریو.....	۹۳
عوامل تعیین‌کننده هدف‌های سازمانی.....	۹۴
۱. مخاطبان (مشتریان).....	۹۴
۲. تکنولوژی.....	۹۴
منابع.....	۹۵
ارزش‌های حاکم بر مدیران.....	۹۵

۹۵	اقدامات دیگران
۹۵	اجبار
۹۶	مراتب اهداف
۹۶	آرمان
۹۶	چشم انداز
۹۷	اهداف کلان
۹۸	اهداف بلندمدت
۹۹	اهداف میان مدت
۹۹	اهداف سالیانه
۱۰۰	سلسله مراتب اهداف
۱۰۰	هدف گذاری در امور فرهنگی
۱۰۱	شناسایی راهکارها
۱۰۱	۱. استراتژی
۱۰۲	۲. برنامه
۱۰۲	۳. فعالیت
۱۰۳	روش
۱۰۳	عوامل مؤثر در شکست برنامه
۱۰۴	سازماندهی
۱۰۵	ساختار سازمانی
۱۰۶	اصول و مبانی حاکم بر طراحی ساختار در سازمان های فرهنگی
۱۰۷	عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار
۱۰۷	۱. پیچیدگی
۱۰۸	۲. رسمیت
۱۰۹	۳. تمرکز
۱۱۰	۴. راهبرد
۱۱۰	۵. اندازه سازمان
۱۱۱	۶. فناوری
۱۱۱	۷. محیط

۱۱۱	۸. قدرت - کنترل
۱۱۱	فرایند سازماندهی
۱۱۲	انواع ساختارهای سازمانی
۱۱۲	۱. ساختارهای سنتی
۱۱۴	۲. ساختار شبکه‌ای
۱۱۵	۳. ساختار ستاره‌ای شکل یا خوشه ستاره‌ای
۱۱۶	۴. ساختار تار عنکبوتی
۱۱۶	۵. ساختار پارتی
۱۱۷	۶. ساختارهای مجازی
۱۱۷	۷. ساختار تخیلی
۱۱۸	۸. ساختار خوشه‌ای
۱۱۸	۹. مدیریت بر مبنای فرایند
۱۲۲	۱۰. ساختار فرایندی
۱۲۴	ساختار سازمان‌های فرهنگی
۱۲۶	رهبری
۱۲۷	تعریف رهبری
۱۲۸	تفاوت مدیریت و رهبری
۱۳۰	وظایف مدیر در نقش رهبری سازمان
۱۳۶	رهبری در مجموعه‌های فرهنگی
۱۳۸	کنترل
۱۳۹	۱. اهمیت ارزیابی
۱۴۱	۲. ارزیابی عملکرد
۱۴۴	روش‌های ارزیابی برنامه
۱۴۵	۱. ارزیابی مدیریتی (ارزیابی مبتنی بر هدف)
۱۴۵	۲. ارزیابی برنامه‌ای (ارزیابی مبتنی بر فرایند)
۱۴۵	۳. ارزیابی نتیجه‌ای (ارزیابی مبتنی بر پیامد)
۱۴۵	فرایند ارزیابی در سازمان‌های فرهنگی
۱۴۸	ویژگی‌های یک شاخص مطلوب

۱۵۰	مدل ارزیابی برنامه فرهنگی.....
۱۵۰	ارزیابی امور فرهنگی.....
۱۵۳	چابک‌سازی سازمان‌های فرهنگی.....
۱۵۳	چابک‌سازی.....
۱۵۷	سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی.....
۱۵۹	سازمان‌های فرهنگی و چابک‌سازی.....
۱۶۱	قابلیت‌های کلیدی در سازمان‌های فرهنگی.....
۱۶۳	توانمندسازی سازمان‌های فرهنگی.....
۱۶۳	مدیران فرهنگی.....
۱۶۴	۱. مدیران ساختاری (ابزاری).....
۱۶۵	۲. مدیران ارزشی.....
۱۶۶	منابع انسانی.....
۱۶۷	۱. تعامل مستمر با محیط.....
۱۶۸	۲. شناسایی و تمرکز بر مزیت رقابتی.....
۱۷۱	توانمندسازی مدیران فرهنگی.....
۱۷۴	۱. بُعد دانش.....
۱۷۷	۲. بُعد مهارت.....
۱۷۸	تفکر استراتژیک.....
۱۷۸	مهارت در تجزیه و تحلیل راهبردی مسائل فرهنگی.....
۱۸۰	مهارت مدیریت تنوع فرهنگی.....
۱۸۱	مهارت هوش فرهنگی.....
۱۸۲	مهارت هوش تجاری.....
۱۸۴	مهارت کارآفرینی فرهنگی.....
۱۸۶	مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی.....
۱۸۸	مهارت در شبکه‌سازی.....
۱۸۹	۱. مفهوم شبکه.....
۱۹۰	۲. مؤلفه‌های شبکه.....

۱۹۰	الف) مدیریت شبکه
۱۹۱	ب) اعضای شبکه
۱۹۱	ج) تعاملات شبکه
۱۹۲	مهارت کارکردن با دیگران (تیم‌سازی)
۱۹۳	مهارت در ایجاد اخلاق حرفه‌ای در سازمان
۱۹۵	عناصر نگرش
۱۹۹	فرهنگ سازمانی
۱۹۹	فرهنگ سازمانی
۲۰۰	تعریف فرهنگ سازمانی
۲۰۰	فرهنگ سازمانی نیرومند
۲۰۱	منشأ فرهنگ سازمانی
۲۰۱	۱. بنیان‌گذاران سازمان
۲۰۱	۲. محیط
۲۰۲	۳. ماهیت یا طبیعت کار
۲۰۲	عوامل اصلی در تعیین قوت فرهنگ سازمانی
۲۰۲	انواع فرهنگ سازمانی
۲۰۶	الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی
۲۰۹	سازمان‌های فرهنگی به مثابه سازمان‌های یادگیرنده
۲۰۹	سازمان‌های فرهنگی به مثابه سازمان‌های یادگیرنده
۲۰۹	جایگاه دانش و اطلاعات
۲۱۱	سازمان فرهنگی، سازمان یادگیرنده
۲۱۳	ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده
۲۱۳	۱. مشتری‌گرا هستند
۲۱۴	۲. خلاق و نوآورنده هستند
۲۱۴	۳. به وضع مطلوب نگرش دائمی دارند
۲۱۷	یادگیری سازمانی
۲۲۱	یادگیری فردی

۲۲۲	یادگیری تیمی
۲۲۲	یادگیری سازمانی
۲۲۳	انواع یادگیری
۲۲۳	۱. یادگیری از راه عمل
۲۲۴	۲. یادگیری یک حلقه‌ای
۲۲۴	۳. یادگیری دو حلقه‌ای
۲۲۴	۴. یادگیری سه حلقه‌ای
۲۲۵	عوامل مؤثر در ایجاد سازمان یادگیرنده
۲۲۵	وجود اهداف، سیاست‌ها و راهبرد مشخص
۲۲۵	فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب
۲۲۶	ساختار سازمانی
۲۲۷	فناوری اطلاعات
۲۲۹	مدیریت کسب و کار فرهنگی
۲۲۹	مدیریت کسب و کار فرهنگی
۲۳۰	مراحل شکل‌گیری یک مؤسسه فرهنگی
۲۳۰	مرحله اول: وجود یک کارآفرین
۲۳۱	مرحله دوم: تشخیص فرصت
۲۳۱	مرحله سوم: تمرکز روی فرصت مورد نظر
۲۳۲	مرحله چهارم: ورود به صحنه
۲۳۲	مدیریت بحران در مؤسسات و نهادهای فرهنگی
۲۳۲	۱. بحران ظهور
۲۳۳	الف) ناتوانی در شناخت درست محیط
۲۳۳	ب) ناتوانی در شناخت درست نیاز
۲۳۴	ج) فقدان مدیریت راهبردی
۲۳۴	یکم. مأموریت
۲۳۵	دوم. چشم‌انداز
۲۳۶	سوم. اصول و ارزش‌های راهنما
۲۳۶	چهارم. اهداف کلان
۲۳۹	د) محور بودن تقلید در برنامه‌ها

۲۴۲	۲. بحران رشد
۲۴۳	الف) تیم‌سازی
۲۴۵	ب) مدیریت شبکه
۲۴۵	ج) انواع شبکه‌سازی در مدیریت فرهنگی
۲۴۶	۳. بحران تثبیت
۲۴۹	کتابنامه

پیشگفتار

راز تأثیرگذاری و موفقیت سیستم‌های اجتماعی را می‌بایست در فرهنگ حاکم بر آنان جست‌وجو کرد. وجود فرهنگ اثربخش ناشی از مدیریت فرهنگی کارآمد است. امروزه بهره‌گیری از مدیریت فرهنگی به‌عنوان یک سلاح استراتژیک و تأثیرگذار، جایگزین روش‌های سخت و سستی گردیده است. سیاست‌گذاران و مدیران فرهنگی برای ارتقای انسجام درونی (فردی، سازمانی و اجتماعی) و افزایش توان سازمان و جامعه در تطابق با محیط بیرونی نیازمند تسلط بر دانش، مهارت و رویکرد مطلوب در عرصه مدیریت فرهنگی هستند تا بتوانند با ایجاد، تثبیت و گسترش ارزش‌ها و سیاست‌های خاص خود از طریق برنامه‌ها و خدمات فرهنگی متناسب و جذاب مؤثر باشند. بهره‌گیری از دانش مدیریت فرهنگی با توجه به فرهنگ غنی اسلامی – ایرانی و ظرفیت بالای نخبگان، ما را قادر خواهد ساخت تا بر مشکلات موجود در حوزه فرهنگ (عدم کارایی و اثربخشی برنامه‌های فرهنگی، ناهماهنگی، عدم انسجام برنامه‌ها، ناتوانی در برنامه‌ریزی و...) با موفقیت فائق آییم. کتاب حاضر یک منبع مفید برای مدیران و کارشناسان امور فرهنگی و دانشجویان رشته مدیریت فرهنگی در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد است.