



سازمان های فرهنگی

تحول در مدیریت و نیروی انسانی

سرشناسه: خزاعی، علی
عنوان و نام پدیدآور: سازمان‌های فرهنگی تحول در مدیریت و نیروی انسانی، علی خزاعی
مشخصات نشر: قم، عصر جوان، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری: ۱۵۱ ص، وزیری
شابک: ۸-۴-۹۵۳۴۷-۹۶۴-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
موضوع: مدیریت فرهنگی
موضوع: سازمان‌های فرهنگی - مدیریت
موضوع: نیروی انسانی - مدیریت
رده بندی کنگره: ۸ خ ۷ س / ۶۲۱ HM
رده بندی دیویی: ۳۰۶
کتابخانه ملی: ۳۸۱۸۱۸۲



شناسنامه کتاب

عنوان:	سازمان‌های فرهنگی تحول در مدیریت و نیروی انسانی
مؤلف:	علی خزاعی
ویراستار:	عالیه جباری
صفحه آرا:	علیرضا سبزکار
ناشر:	عصر جوان
ناظر چاپ:	جواد عقیلی‌پور
نوبت و تاریخ چاپ:	اول / ۱۳۹۴
چاپخانه:	توحید
شمارگان:	۱۰۰۰ نسخه
شابک:	۸-۴-۹۵۳۴۷-۹۶۴-۹۷۸
قیمت:	۶۰۰۰ تومان

مراکز پخش:

قم، پاساژ قدس، طبقه پنجم، پلاک ۱۶۷، انتشارات عصر جوان
شماره تماس: ۰۳۷۷۳۰۰۳۷ - ۰۲۵ همراه: ۰۹۱۲۵۵۲۸۴۸۰

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱۲

مقدمه..... ۱۴

فصل اول: تحول مدیریت و نیروی انسانی سازمان های فرهنگی و راهکارهای آن

فرهنگ..... ۱۶

الزامات مدیریت فرهنگی..... ۱۹

الف: شناخت وضعیت موجود..... ۱۹

ب: سیاست گذاری فرهنگی..... ۱۹

ج: برنامه ریزی فرهنگی..... ۲۰

تحول چیست؟..... ۲۲

چرا تحول؟..... ۲۲

فرآیند تحول..... ۲۳

تحول فرهنگی چیست؟..... ۲۳

سازمان های فرهنگی..... ۲۴

ویژگی ها و خصوصیات سازمان های فرهنگی موجود..... ۲۵

نقاط قوت سازمان های فرهنگی در ایران..... ۲۶

نقاط ضعف سازمان های فرهنگی در ایران..... ۲۷

برخی از نقاط ضعف سازمان های فرهنگی کشور..... ۲۷

فرصت های فراروی سازمان های فرهنگی در ایران..... ۲۹

تهدیدات فراروی سازمان های فرهنگی در ایران..... ۳۰

- ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان فرهنگی مطلوب ۳۱
- فعالیت فرهنگی ۳۱
- شرایط موفقیت آمیز بودن فعالیت‌های فرهنگی ۳۳
- نیروهای فرهنگی ۳۳
- برخی از فعالیت‌ها و وظایف مدیریتی مدیران فرهنگی ۳۴
- مهارت‌های مورد نیاز نیروهای فرهنگی غیر مدیریتی ۳۵
- وضعیت موجود نیروهای فرهنگی ۳۶
- نقاط قوت نیروی انسانی سازمان‌های فرهنگی ۳۶
- نقاط ضعف نیروی انسانی غیر مدیریتی سازمان‌های فرهنگی ۳۷
- فرصت‌های فراروی نیروی انسانی سازمان‌های فرهنگی ۳۸
- تهدیدات فراروی نیروی انسانی سازمان‌های فرهنگی ۴۰
- مهم‌ترین هدف سازمان‌ها از مدیریت نیروهای فرهنگی ۴۲
- مدیریت منابع انسانی ۴۲
- فرآیندهای مدیریت منابع انسانی فرهنگی در وضعیت موجود ۴۳
- ۱- شناسایی و جذب نیروهای فرهنگی ۴۳
- ۲- سازمان دمی نیروهای فرهنگی ۴۵
- ۳- ارتباطات نیروهای فرهنگی ۴۶
- ۴- ارزشیابی و ارزیابی عملکرد نیروهای فرهنگی ۴۷
- شاخص‌های ارزیابی نیروهای فرهنگی ۴۸
- آسیب‌های ارزیابی نیروهای فرهنگی ۴۹
- ۵- ارتقاء نیروهای فرهنگی ۴۹
- ۶- امور مالی و رفاهی نیروهای فرهنگی ۵۰
- ۷- مدیریت اطلاعات نیروهای فرهنگی ۵۱

مؤلفه‌های کارآمد در تحول وضعیت نیروی انسانی سازمان‌های فرهنگی..... ۵۱

۱. آموزش..... ۵۱

فرآیند یادگیری ۵۲

۲- گروه‌سازی (فعالیت‌های گروهی)..... ۵۷

۳- بازدیدها و اردوهای آموزشی..... ۵۷

۴- تقویت و ایجاد مهارت‌های ضروری یک گروه..... ۵۸

۵- تغییر ارزش‌ها و جایگزین کردن ارزش‌های جدید..... ۵۹

۱-۵- تغییر نگرش موجود از طریق تبلیغ، تلقین و گزینش..... ۵۹

۲-۵- ایجاد نیاز جدید..... ۵۹

۳-۵- ارائه‌ی ارزش جدید..... ۵۹

۶- شناسایی شبکه‌های قدرت در سازمان..... ۵۹

۷- بهره‌گیری از رویکردهای تحول بنیادین..... ۶۰

۸- استفاده از تأثیر هرم سازمانی در تحول..... ۶۰

۹- مدیریت دانش و تجربیات نیروهای فرهنگی..... ۶۱

۱۰- تدوین نظام پذیرش و ارزیابی پیشنهادات و نظرات نیروهای فرهنگی..... ۶۲

راهکارهای عملیاتی ایجاد تحول در وضعیت نیروهای سازمان‌های فرهنگی..... ۶۴

برخی از دلایل مقاومت افراد در مقابل تغییر و تحول در سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های فرهنگی..... ۶۶

فصل دوم نقش‌ها و مهارت‌های مدیران فرهنگی و آموزش‌های مورد نیاز آنان

اهمیت و ضرورت توجه به مطالعاتی نقش‌های مدیریتی..... ۷۱

تعریف نقش..... ۷۲

پیشینه‌ی بحث..... ۷۳

الف: هنری میتز برگ ۷۳

ب: هالز ۷۳

ج: آدیزس ۷۴

نقش‌های مدیران ۷۴

نقش‌های مدیران از نظر میتز برگ ۷۴

نقش‌های مدیران از نظر آدیزس ۷۵

مهارت ۷۹

انواع مهارت‌های مدیریتی ۸۰

مهارت‌های فنی ۸۱

ریز مؤلفه‌های مهارت‌های فنی ۸۱

مهارت‌های انسانی ۸۲

برخی از مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی ۸۲

مهارت‌های ادراکی ۸۳

مهارت‌های تصمیم‌گیری ۸۳

ریز مؤلفه‌های مهارت‌های تصمیم‌گیری ۸۳

مهارت‌های ارتباطی ۸۴

ریز مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی ۸۴

مهارت‌های مدیران فرهنگی برای تحول و توسعه فرهنگی ۸۵

۱. مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی ۸۵

۲. مهارت مدیریت تنوع فرهنگی ۸۵

۳. مهارت هوش فرهنگی ۸۵

۴. مهارت رهبری فرهنگی ۸۶

۵. مهارت فضا سازی فرهنگی ۸۶

۶. مهارت کسب و کار فرهنگی..... ۸۶
۷. مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی..... ۸۶
۸. مهارت تحلیل فرهنگی..... ۸۷
۹. مهارت انسجام سازی فرهنگی..... ۸۷
۱۰. مهارت فنی و تکنولوژیکی..... ۸۷
۱۱. مهارت جریان شناسی فرهنگی..... ۸۸
۱۲. مهارت مسأله شناسی فرهنگی..... ۸۸
- مدیریت فرهنگی..... ۸۸
- مدیران فرهنگی..... ۸۹
- برخی از ویژگی‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی..... ۹۰
- آموزش‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی..... ۹۱

فصل سوم: فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی..... ۹۹
- مدیریت فرهنگ سازمانی..... ۱۰۰
۱. فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی..... ۱۰۱
- مرحله‌ی اول: شناسایی فرهنگ موجود سازمانی..... ۱۰۱
- مرحله‌ی دوم: شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب..... ۱۰۲
- مرحله‌ی سوم: مقایسه‌ی فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب..... ۱۰۲
- مرحله‌ی چهارم: تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی..... ۱۰۳
- مرحله‌ی پنجم: ارزیابی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی..... ۱۰۳
- مرحله‌ی ششم: حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی..... ۱۰۳
۲. تغییر فرهنگی در سازمان..... ۱۰۳

- ۲-۱. نیروهای تغییردهنده در سازمان ازدیدگاه لوین ۱۰۴
- ۲-۲. چرخه‌ی تغییرسازمانی میتزبرگ ووستلی ۱۰۵
- انواع و مراحل تغییر (چرخه‌های مماس) ۱۰۵
- ۲-۳. الگوی توالی تغییر (حلقه‌های حلزونی) ۱۰۷
- ۲-۴. مدل‌های سه‌گانه تغییر (مدیریت تغییرسازمانی) ۱۰۷
- مدل بخشی و محصور (جامعه‌ی بسته) ۱۰۸
- مدل باروری سلولی ۱۰۸
- مدل برخاسته از ریشه ۱۰۹
- ۲-۵. مدل تغییرزمینه‌ی نهادی سازمان گرین وود و هینینگز ۱۱۰
۳. مهم‌ترین روش‌های تغییر فرهنگ ۱۱۱
- عوامل مؤثر بر نحوه تغییر و اثربخشی تغییر الگوی فرهنگی ۱۱۵
- بررسی دیدگاه شاین در مورد فرهنگ و مقایسه آن با مفروضات بنیادین اسلام ۱۲۲
- ۱- مفروض‌های مشترک راجع به ماهیت حقیقت و واقعیت ۱۲۲
- سطوح واقعیت از نظر اسلام ۱۲۳
- اختلاف‌گرایی از نظر اسلام ۱۲۴
- عمل‌گرایی در اسلام ۱۲۴
- بافت قوی و ضعیف در مکتب اسلام ۱۲۵
- چیستی اطلاعات و داده‌ها ۱۲۵
- ۲- مفروض‌های مشترک مربوط به زمان ۱۲۶
- جهت‌گیری اساسی زمان در اسلام ۱۲۷
- بررسی بیشتر مفروض زمان از نظر اسلام ۱۲۸

۳- مفروض های مشترک مربوط به فضاومکان ۱۳۰

فاصله و قرار گرفتن نسبی از نظر اسلام ۱۳۰

زبان بدن ۱۳۲

۴- مفروض ها در مورد ماهیت طبع انسان یا ماهیت وجودی انسان ۱۳۳

ماهیت طبع انسان در اسلام ۱۳۳

گروه گرایی یا فردگرایی در اسلام ۱۳۴

۵- مفروض ها در مورد ماهیت فعالیت انسان ۱۳۴

جهت گیری بودن از نظر اسلام ۱۳۷

جهت گیری بودن در شدن از منظر اسلام ۱۳۷

فعالیت و تعریف نقش، کار یا خانواده ۱۳۸

۶- مفروض های مشترک در مورد ماهیت روابط انسانی ۱۳۹

فردگرایی و جمع گرایی در اسلام ۱۴۰

خود محوری یا جمع محوری در اسلام ۱۴۲

رابطه ی میان نقش ها (عام یا خاص) در اسلام ۱۴۲

ذاتی محوری یا اکتسابی محوری در اسلام ۱۴۳

منابع و مآخذ ۱۴۵

پیشگفتار

سازمان‌های فرهنگی در درون نظام فرهنگی اجتماع از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند و باید با توجه به اهمیت بنیادین فرهنگ در نظام اسلامی به عنوان سازمان‌های الگو و پیشرو در ایجاد تحول در سایر نظام‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مطرح باشند؛ اما آنچه تاکنون به درستی در جهت ایجاد تحول در سازمان‌های ذکر شده مد نظر قرار نگرفته است وضعیت نیروی انسانی سازمان‌های فرهنگی و علاوه بر آن ناآشنایی نیروی انسانی و مدیران سازمان‌های مذکور با ویژگی‌های وضعیت موجود سازمان‌های فرهنگی و مهارت‌ها و نقش‌های خود در جایگاه نیروهای متخصص عرصه‌ی فرهنگ یا مدیران این حوزه است که می‌تواند به عنوان دلایل عدم اجرای سیاست‌های کلان نظام، ناکارآمدی برنامه‌ها، عدم تدوین اهداف مطلوب و ناتوانی در دست‌یابی به این اهداف مطرح بوده و از اهمیت‌ها و ضرورت‌های این کتاب به شمار آید.

در سازمان‌های امروزی نیروی انسانی به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است بنابراین و با توجه به اهمیت نیروی انسانی سازمان‌های مذکور این موضوع در این نوشته در سه فصل مورد بررسی قرار گرفته است.

در فصل نخست راهکارهای ایجاد تحول در نیروی انسانی سازمان‌های فرهنگی ارائه گردیده که برای حصول این امر ابتداسعی شده است وضعیت موجود سازمان‌های فرهنگی از حیث نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد بررسی قرار گیرد.

در فصل دوم مهارت‌ها و نقش‌های مدیران فرهنگی بر شمرده شده و برای ورود به این بحث ابتدا مهارت‌ها و نقش‌های مدیریتی مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل سوم و پایانی به تبیین موضوع مدیریت فرهنگ سازمانی و بررسی فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین صاحب نظر برجسته‌ی این حوزه پرداخته شده و به سبب ضرورت نهادینه شدن مبانی دین مبین اسلام در فرهنگ سازمانی کلیه نظام‌های تشکیل دهنده اجتماع، مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی از دیدگاه ادگار شاین با مفروضات اساسی فرهنگی دین مبین اسلام مقایسه شده است.

پیوستگی و انسجام محتوایی و موضوعی مطالب به گونه‌ای در سرتاسر کتاب مد نظر

قرار گرفته است که خواننده‌ی محترم قادر خواهد بود از حیث نظری و کاربردی مطالب را در ذهن خود مجسم نموده، مورد استفاده قرار دهد.

امید است این پژوهش ناچیز که نگارش آن به سبب اشتغال، مدیریت و تحصیل نگارنده در حوزه‌ی تخصصی مدیریت راهبردی فرهنگی ضروری و با اهمیت دانسته شده است مورد توجه خوانندگان محترم، نیروهای فرهنگی، مدیران محترم حوزه‌ی فرهنگ و دانشجویان عزیز رشته‌های مرتبط با فرهنگ قرار گیرد و نواقص آن را که ناشی از دانش اندک نگارنده است با دیده‌ی اغماض بنگرند.

علی خزاعی

دانش آموخته‌ی مدیریت راهبردی فرهنگی