



انتشارات ادیبان روز

مدیریت سازمان ها و مراکز فرهنگی

دکتر حسین بهرامی
مهندس مازیار سلامت

سرشناسه : بهرامی، حسین، ۱۳۵۴ مرداد -
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت سازمان‌ها و مراکز فرهنگی / حسین بهرامی، مازیار سلامت.
 مشخصات نشر : تهران: ادیبان روز، ۱۳۹۵
 مشخصات ظاهری : ۱۸۸ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۹۰-۲۹-۵
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۸۷.
 موضوع : سازمان‌های فرهنگی -- ایران -- مدیریت
 موضوع : Cultural societies-- Iran-- Management
 شبه افزوده : سلامت، مازیار
 رده بندی کنگره : HN۴۶ / ۹ پ ۱۳۹۵
 رده بندی دیویی : ۳۰۶/۳۰۹۵۵
 شماره کتابخانه ملی : ۴۴۶۹۱۲۴

مؤلفین : حسین بهرامی، مازیار سلامت
 گرافیک و صفحه‌آرا : علیرضا پناه
 طراح جلد : علیرضا پناه
 شمارگان : ۱۰۰۰
 قیمت : ۱۰۰۰۰
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۹۰-۲۹-۵
 تاریخ انتشار : بهار ۹۵
 نوبت چاپ : اول
 چاپ و صحافی : طوس

کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هرگونه استفاده از این کتاب (کپی تکشیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیکرد قانونی دارد.

تلفن : ۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۵

خرید اینترنتی از طریق:

www.adibanbook.com

www.adibanbook.ir



انتشارات ادیبان روز

پیشگفتار

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در رشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (۱۹۱۰-۱۸۸۱) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار، زمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه می‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد.

به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کلمات، نگرانی‌ها، گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شولز دینگ را می‌توان به‌عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به امان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد.

سازمان هنگامی پدید می‌آید که عده‌ای از افراد :

۱. هدف مشترکی داشته باشند.
۲. بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.
۳. مایل باشند که برای رسیدن به آن هدف همکاری نمایند



بنابراین هدف یا فعالیتی که تحقق آن خارج از توان فردی و مستلزم همکاری افراد سازمانی باشد نیاز به سازمان را به وجود می آورد. به طور کلی نظام همکاری میان افراد در صورتی که به اقتضای شرایط اجتماعی و به طور خود جوش پدید آید سازمان اجتماعی و در صورتی که از روی قصد و هدف و آگاهانه به وجود آید سازمان رسمی نامیده می شود و وقتی که افراد در جهت هدف مشترکی فعالیت می کنند الزاماً تا اندازه زیادی از خواسته ها و هدفهای فردی صرف نظر کرده تابع خواست و هدف سازمان می شوند. به همین دلیل هماهنگ سازی فعالیتهای افراد و هدایت رفتار آنها در جهت هدف سازمانی، اهمیت و ضرورت پیدا می کند.

www.ketab.ir



۱۲	چکیده
۱۳	مقدمه
۱۴	اگرچه علمیاتی توسعه و تحول فرهنگی
۱۵	تعریف فرهنگ
۱۷	کنفوسیوس
۱۸	ویژگیهای فرهنگ
۱۹	ویژگی شخصیتی مدیران فرهنگی
۱۹	بعد عاطفی
۲۰	بعد معرفتی (شناختی)
۲۱	مدیریت مشاغل فرهنگی
۲۲	تعریف فرهنگ لایه های فرهنگی
۲۳	تعریف مهندسی فرهنگ
۲۴	ضرورت مدیریت فرهنگی
۲۵	آشنایی با برخی اصطلاحات
۲۶	بزرگداشت:
۲۷	کمیسیون:
۲۸	پرزیدیوم
۲۸	میزگرد:
۲۹	مناظره
۳۰	مجمع
۳۱	جشنواره
۳۲	مراحل قابل توجه برگزاری جلسات:
۳۳	مطالعات اولیه قبل از برگزاری تجمعات:
۳۴	اساس هدف گذاری یک مدیر امور فرهنگی:
۳۵	عوامل انتخاب شهر به عنوان محل برگزاری تجمع:
۳۵	وظایف کمیته علمی
۳۶	ارتباط با رسانه
۳۸	مقایسه جشنواره، سمینار و نمایشگاه:
۴۰	تعریف سازمان



۴۱	مفهوم فرهنگ سازمانی:
۴۱	تعریف فرهنگ سازمانی:
۴۲	ویژگیهای فرهنگ سازمانی:
۴۳	جیمز پرسی همین ویژگیها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می کند
۴۴	عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی :
۴۵	فرآیند اجتماعی سازمان
۴۶	چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی:
۴۷	فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی
۴۸	مقدمه هفتم
۴۹	آمزشهای مورد نیاز
۴۹	سیلابس آموزه های مورد نیاز
۵۰	برنامه ریزی مشترک در مدیریت :
۵۰	مدیریت تعارض :
۵۱	تصمیم گیری :
۵۱	برگزاری جلسات موثر
۵۲	مدیریت انگیزش :
۵۲	مدیریت رضایت مشتریان
۵۳	اصول و فنون مذاکره در مدیریت فرهنگی
۵۵	مباحثه
۵۵	مذاکره توزیعی
۵۶	مذاکره یکپارچه یا منسجم
۵۶	انواع مذاکره
۵۷	اصولگرایان
۵۷	راهبردهای اصلی مذاکره
۵۸	عناصر اصلی مذاکره عبارت است از : استراتژی، فرایند، ابزارها و تاکتیکها.
۵۹	به مزایده و حراج گذاردن
۶۰	مهلت ها
۶۱	گمراهی
۶۳	سطوح تعارض



۶۳	تعارض افقی
۶۴	همکاری جویی
۶۵	موانع مذاکره
۶۵	ویژگیهای یک مذاکره کننده خوب
۶۶	خواندن گفتگوهای غیرشفاهی
۶۷	خندهای عصبی
۶۸	مدیریت و انتخاب تیم مذاکره:
۶۸	چهره شناسی در مذاکرات
۷۰	استرید چیست
۷۱	مدیریت استرس؟
۷۲	مدیریت خلاق
۷۳	گفتار پایانی:
۷۴	انواع فرهنگ سازمانی:
۷۵	دسته بندی رابرت کوینی در یک مدل ۵ گانه:
۷۶	دیدگاه جفری سانن فلد:
۷۶	اجزاء مدیریت فرهنگ سازمانی:
۷۷	شناسایی فرهنگ سازمانی موجود
۷۸	توسعه و بهبود فرهنگ سازمان:
۷۹	اصول راهنما برای تغییر فرهنگ سازمانی
۸۱	در تحقیق حسینی
۸۲	معنی ، مفهوم و تعریف فرهنگ وعناصر تشکیل دهنده آن
۸۳	مهارت های ده گانه مدیران فرهنگی برای تحول و توسعه فرهنگی:
۸۴	مهارت مدیریت تنوع فرهنگی:
۸۵	مهارت فضا سازی فرهنگی:
۸۶	مهارت انسجام سازی فرهنگی
۸۷	مدیریت فرهنگ سازمان
۸۸	انواع فرهنگ سازمان:
۸۸	سازمانهای با فرهنگ باشگاهی
۸۸	سازمانهای با فرهنگ باشگاهی



۹۰	تثبیت فرهنگ سازمان
۹۱	مدیریت فرهنگی کشور و ویژگی های آن:
۹۲	ویژگی مدیریت فرهنگی
۹۳	استعاره ای برای مدیریت فرهنگی
۹۳	فرهنگ ، ثقل اکبر است
۹۴	امکان تغییر و مدیریت فرهنگ
۹۵	حکومت و وظیفه مدیریت راهبردی فرهنگی کشور
۹۶	زمانه مساعد برای مهندسی و مدیریت فرهنگی کشور
۹۷	ضرورت وجود مرکز مهندسی فرهنگی کشور و عقبه فکری و خط مقدم اجرایی آن
۹۸	قرارگاه اصلی و محله علمی و فکری و خط مقدم اجرایی آن در مهندسی فرهنگی کشور
۹۸	مدیران شناخته شده نهادهای فرهنگی:
۹۹	فرهنگ با رمانه با و پای
۱۰۰	زمان
۱۰۱	کلامی ، غیر کلامی،بود
۱۰۱	مستقیم و غیر مستقیم بودن
۱۰۲	انجام دادن و بودن
۱۰۴	نگاه استراتژیک به مدیریت فرهنگی:
۱۰۵	جایگاه مهندسی فرهنگی در ساختار قدرت سیاسی
۱۰۷	مفهوم مدیریت
۱۰۸	منابع کمیاب
۱۰۹	تامین حداکثر نتایج با حداقل مساعی
۱۱۰	تکامل و سیر مدیریت
۱۱۱	نقش های مدیریتی در اداره امور سازمان ها
۱۱۱	مدیریت در تمدن های قرون وسطی
۱۱۲	مدیریت در عصر انقلاب صنعتی
۱۱۳	جووزف وارتن : اقداماتی در زمینه تربیت مدیران در سطح دانشگاه
۱۱۳	سازمان و مدیریت:
۱۱۴	کارکردهای مدیریت از نظر هنری فایول:
۱۱۵	هنری فایول(واضع روی آوری فرایند مدیریت):

۱۱۵	پژوهش های هنری فایول
۱۱۶	تعریف سیستم
۱۱۶	سیستمها به دو صورت سیستمهای باز و سیستمهای بسته طبقه بندی میشوند
۱۱۹	تئوری های مدیریت
۱۱۹	تئوری کلاسیک
۱۲۰	اصول چهار گانه مدیریت علمی تیلور
۱۳۱	فرضیات فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱)
۱۳۱	نتایجی که فایول از تحقیقات خود به دست آورد
۱۳۱	پژوهش های هنری فایول
۱۳۲	عناصر اصلی مدیریت از نظر فایول
۱۳۳	همانندی
۱۳۴	اصل وحدت عاملی
۱۳۵	تئوری نئو کلاسیک (روابط انسانی)
۱۳۶	پژوهشهای فردریک هرزبرگ
۱۳۷	نتیجه گیری از تئوری نئو کلاسیک
۱۳۸	سیستم
۱۳۹	داده ها
۱۳۰	تعریف سازمان:
۱۳۱	تعریف مدیریت
۱۳۲	انواع مدیران:
۱۳۳	مهارت های مورد نیاز مدیران:
۱۳۴	وظایف مدیر
۱۳۵	شعار مدیریت علمی
۱۳۶	مشخصات مدیریت بوروکراتیک
۱۳۷	نهضت روابط انسانی (نظریه نئو کلاسیک)
۱۳۷	نگرش کمی مدیریت
۱۳۹	سلسله مراتب نیازها از نظر آبراهام مازلو
۱۳۹	تعریف برنامه ریزی
۱۴۰	سازمان دهی



۱۴۱	وحدت فرماندهی
۱۴۲	فرهنگ سازمانی
۱۴۳	مزایای ساختار بلند
۱۴۴	نظریه مدیریت اداری
۱۴۵	تقسیم کار
۱۴۸	ویژگیهای یک سرپرست موفق
۱۴۹	توانایی لازم سرپرست
۱۵۰	دلایل عدم موفقیت برخی از سرپرستها
۱۵۲	نمونه سوالات درس آشنایی با سازمانها و مراکز فرهنگی (۱)
۱۶۴	نمونه سوالات درس آشنایی با سازمانها و مراکز فرهنگی (۲)
۱۷۵	نمونه سوالات مدیریت مراکز و سازمانهای فرهنگی و هنری (۳)
۱۸۷	منابع فارسی و منابع انگلیسی

چکیده:

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.
- فرهنگ افات، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر ته‌انایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.
- به عقیده هافس، فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می‌کند. جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم، آداب، محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.

فرهنگ: یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت است. نادیده گرفتن این نقش، عدم انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به دنبال خواهد داشت.

بدون دستیابی به الگو و روشی برای برجسته‌سازی و آشکار نمودن تفاوت‌های فرهنگی نمی‌توان نقش و نفوذ و آثار فرهنگ بر مدیریت را درک نمود. رویای «دهکده جهانی» به منزله «دیگ ذوب» فرهنگ‌ها باید بازنگری شود و این تفکر که «مدیریت، مدیریت است» و در مقابل نفوذ فرهنگ و تأثیر آن مقاوم است مورد بررسی دوباره قرار گیرد.

همه مردم، مثل هم هستند. این تنها عادت‌های آنهاست که موجب تفاوت میان آنها می‌شود.

مقدمه:

فرهنگ، شیوه زندگی هر جامعه و متأثر از عوامل متعدد است که در همه جوامع یکسان و یکنواخت نیست. بر این اساس فرهنگ از نظر یک جامعه شناس شامل تمام رفتارهایی است که در زندگی اجتماعی آموخته می شود و از راه های گوناگون بین نسل های متفاوت یا افراد یک نسل انتقال پیدا می کند. در این معنا، فرهنگ نه تنها به زبان، امور صنعتی، هنر، علم، قانون، حکومت، اخلاق و مذهب اطلاق می شود بلکه ساختمانها، ابزارها، وسائل، ماشین آلات، نظام های ارتباطی را نیز شامل می شود (یویس، ۱۳۷۳: ۸-۶) فرهنگ ارزشهایی است که به کمک آن کارها و امور سازمان انجام می پذیرد و افراد و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک است، با نگاهی دقیق به تعاریف فرهنگ، به دنبال گفت زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی (یا جامعه) وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان یا جامعه است. در هر سازمان، الگوهای از باورها، نمادها، شعائر، داستان و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که در مورد اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند؟ درک مشترک و یکسانی به وجود آید (الوانس، انانی فرد، ۱۳۸۴: ۳۸۱) فرهنگ، مجموعه کاملی از ویژگی های روحی، مادی، فکری و عاطفی است که مشخصه یک جامعه و یا گروه اجتماعی است و نه تنها شامل هنرها بلکه شامل اشکال زندگی، حقوق اساسی انسانی، نظام های ارزشی، سنت ها و اعتقادات نیز می شود، به عبارت دیگر فرهنگ را باید در مذهب، کثرت، به منزله بافتی پیچیده و با روابطی متقابل در نظر گرفت که مجموعه ای از سنت ها و دانش ها و نیز سبک های متفاوت بیان و تحقق فرد در بطن جامعه استوار است. در شرایط امروزی، فرهنگ به عنوان عنصر ضروری جامعه به شمار آمده، در رابطه کلی با توسعه، نیروی درونی جامعه محسوب می شود (کاربان، ۱۳۸۶: ۶۵) به طور کلی کارکردهای فرهنگ سازمانی را می توان به شرح زیر بیان کرد:

۱. تعهد گروهی را آسان می سازد.
۲. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند.
۳. رفتار افراد را شکل می دهد. ۴. بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است.
۵. به عنوان عامل کنترل محسوب می شود.
۶. عامل سازگاری با عوامل خارجی است.

الگوی عملیاتی توسعه و تحول فرهنگی

با توجه به اینکه شرایط درون و برون جامعه دائم در حال تحول است، برای اینکه بتوان تغییرها را در مسیر درستی قرار داد و آن را تبدیل به شیوه‌های زندگی مردم و یا کارکنان سازمان کرد، نیاز است که تحولات از یک فرهنگ پشتیبان برخوردار باشند و این زمانی امکان‌پذیر است که بتوان همزمان، فرهنگ را نیز توسعه داد. توسعه فرهنگی امری تدریجی بوده، به عوامل مختلفی بستگی دارد، ولی می‌توان با الگوهای علمی مسیر توسعه فرهنگی را تسهیل کرد و زودتر به نتیجه رسید. در این زمینه مدیران و سیاستگذاران فرهنگی نقش محوری و اساسی در تحول و توسعه فرهنگی به عهده دارند، بنابراین لازم است از الگوهای خاص توسعه فرهنگی استفاده کنند. توسعه فرهنگی یعنی افزایش شمول دامنه فرهنگ روی مسائل مختلف جامعه از یک طرف و تقویت میزان اعتقاد و پایبندی به مؤلفه‌های فرهنگی است بنابراین برای تحقق این دو مقوله مهم، الگوهای عملی راه‌گشا خواهند بود.

مفهوم فرهنگ:

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع، پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن چنان وسیع واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (۱۸۳۲-۱۹۱۷) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد.

به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از: کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به‌عنوان یک