

امیریت راهبردی در هنر

میدیا و اینستا

ترجمه:

رخساره خلیل زاده، ماهان تیم ماه



فرهنگ ایلیا

سرشناسنامه: وارینوا، لیدیا

عنوان و پدیدآور: مدیریت راهبردی در هنر / لیدیا وارینوا؛
ترجمه رخساره خلیل زاده، ماهان تیرماهی. به سفارش حوزه هنری گیلان.
مشخصات نشر: رشت، فرهنگ‌ایلیا، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۵۱۷ ص.

شابک: ۹-۶۱۷-۱۹۰-۹۶۴-۹۷۸

موضوع: هنرها -- مدیریت

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

شناسه افزوده: خلیل زاده، رخساره، ۱۳۶۱-، مترجم

شناسه افزوده: تیرماهی، ماهان، ۱۳۶۴-، مترجم

رشدبندی: کنگره: ۱۳۹۷ م ۴ و ۲ / NXV ۷۶۰

رشدبندی دیویی: ۷۰۰ / ۶۸

شابک: ۵۴۲۱۱۶۳ ملی



مدیریت راهبردی هنر	• لیدیا وارینوا
ترجمه: رخساره خلیل زاده	• ماهان تیرماهی
چاپ نخست: ۱۳۹۷	• شمارگان: هزار نسخه
	• شماره نشر: ۰۰۵
نسخه‌پردازی و آماده‌سازی: کارگاه نشر فرهنگ‌ایلیا	
همه‌ی حقوق این کتاب محفوظ است.	
شابک: ۹-۶۱۷-۱۹۰-۹۶۴-۹۷۸	
نشر فرهنگ‌ایلیا؛ رشت، خ آزادگان، جنب دبیرستان بهشتی، خ صفایی، خ حاتم، شماره ۳۹	
تلفن: ۳۳۳۴۴۷۳۳ - ۰۱۳	• دورنگار: ۳۳۳۲۱۸۲۸ - ۰۱۳
Email: nashreilia@yahoo.com	
www.farhangeilia.ir	

فهرست

۱۱	یادداشت حوزه هنری گیلان
۱۳	نوآوری و کارآفرینی در هنر، رویکردی راهبردی
۱۴	۱. انواع سازمان‌ها در بخش فرهنگ و هنر
۱۵	سازمان‌های غیرانتفاعی
۱۶	سازمان‌های تجاری
۱۶	سازمان‌های تحت پوشش یارانه‌های دولتی
۱۷	سازمان‌های ترکیبی (مشارکت دولتی-خصوصی)
۱۷	سایر ضوابط و معیارها
۱۹	۲. سازمان‌های هنری: منابع، فرایندها و نتایج
۲۵	۳. نوآوری‌ها در هنر: دست‌بندی نوآوری‌ها
۲۵	خلاقیت و نوآوری
۲۶	ویژگی‌های نوآوری
۲۸	دست‌بندی‌های نوآوری‌ها
۳۰	نوآوری‌ها در سازمان‌های هنری
۳۲	نوآوری‌ها در مدیریت راهبردی
۳۳	۴. مدیران هنری: مشخصات و وظایف
۳۵	۵. کارآفرینی در هنر
۳۶	مفاهیم کارآفرینی
۳۸	کارآفرینان در هنر
۴۳	۶. سازمان‌های هنری مرتبط با کارآفرینی: ویژگی‌های اصلی
۴۶	۷. فرایند وابسته به کارآفرینی سازمانی در یک سازمان هنری
۴۹	توصیه‌های کاربردی
۵۱	مدیریت راهبردی، ماهیت، نقش و فازها
۵۱	۱. برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی: توسعه تاریخی
۵۲	نظریه‌های اولیه مدیریت: مدل سازمان‌ها در قالب سیستم‌های بسته
۵۲	مدیریت راهبردی در قالب یک دستورالعمل: مدل سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های باز
۵۴	برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در بخش غیرانتفاعی
۵۵	رویکردهای مدرن به برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی: تمرکز بر رهبری، نوآوری و کارآفرینی
۵۷	مدیریت راهبردی در بخش فرهنگ و هنر
۵۸	۲. مدیریت راهبردی در قالب یک فرایند برای اداره تغییرات در سازمان‌های هنری
۶۷	۴. دلایلی برای مدیریت راهبردی در هنر
۶۸	۵. چرا مدیریت راهبردی برای سازمان‌های هنری، امری خاص و ویژه تلقی می‌شود؟
۷۱	۶. دلایلی برای مقاومت نسبت به اجرای مدیریت راهبردی در هنر
۷۲	۷. اصطلاحات کلیدی در مدیریت راهبردی

۷۵	فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، روش‌ها و انواع طرح‌ها
۷۵	۱. مروری اجمالی بر برنامه‌ریزی راهبردی
۷۸	۲. قوانین اصلی برنامه‌ریزی راهبردی در هنر
۸۰	۳. آمادگی برای برنامه‌ریزی راهبردی
۸۲	۴. رویکردها و روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی: عمل مردم
۸۴	مشارکت هیأت مدیره
۸۵	مشارکت مشاور خارجی
۸۷	۵. مرور طرح
۸۸	۶. انواع طرح‌ها
۸۸	طرح‌های مربوط به کارآفرینی
۹۰	طرح‌های تجاری
۹۱	طرح‌های مدیریتی
۹۱	طرح‌های عملیاتی
۹۱	۷. پروژه‌ها و طرح‌ها در
۹۳	پروژه‌های سارافین درون‌سازمانی
۹۴	پروژه‌های بین‌المللی مشارکت
۹۵	۸. منطق و ساختار یک طرح راهبردی
۱۰۵	تفکر راهبردی، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف
۱۰۵	۱. اهمیت هویت سازمانی
۱۰۸	۲. چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان
۱۱۱	عناصر یک بیانیۀ مأموریت
۱۱۶	۳. نام، لوگو و شعار تبلیغاتی
۱۱۸	۴. اهداف: چارچوب سفت‌بندی (یا سبب‌جهی)
۱۲۳	۵. نحوه تعیین اهداف هوشمندانه
۱۲۶	۶. نمونه‌ای از «مأموریت، چشم‌انداز و اهداف» یک طرح راهبردی
۱۲۶	مأموریت، چشم‌انداز و اهداف
۱۲۷	۷. مورد (مطالعاتی): شورای بین‌المللی موزه‌ها: راهبردی برای شبکه‌سازی در انجمن جهانی موزه‌ها
۱۲۴	۸. مورد (مطالعاتی): بارسولونا اسپانیا: رویکرد دانش‌محور نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی
۱۴۵	تحلیل راهبردی سازمان هنری و محیط آن
۱۴۵	۱. تحلیل راهبردی: رئوس کلی
۱۴۸	۲. درک و تحلیل محیط کلان - خارجی
۱۴۸	عوامل اقتصادی
۱۴۹	عوامل سیاسی و قانونی
۱۵۰	عوامل اجتماعی
۱۵۱	عوامل تکنولوژیک، دیجیتال و اطلاعاتی
۱۵۴	عوامل جهانی
۱۵۴	عوامل طبیعی زیست‌محیطی
۱۵۵	عوامل گاه و بی‌گاه (یا تصادفی)
۱۵۵	۳. سیاست فرهنگی در قالب مؤلفه محیط زیست خارجی
۱۶۰	۴. درک و شناخت و تحلیل فضای خرد-خارجی: تحلیل صنعت و بازار
۱۶۰	صنایع خلاق (فرهنگی)، صنایع سرگرمی
۱۶۴	تحلیل ذی‌نفع
۱۶۶	۵. شناخت و تحلیل محیط داخلی
۱۶۷	رویکرد عملکردی
۱۶۸	رویکرد منابع درآمدی محور

- رویکرد ترکیبی ۱۶۸
۶. آمادسازی برای تعریف یک استراتژی: عوامل اصلی موفقیت ۱۷۰
۷. نمونه‌ای از بخش تحلیل یک طرح راهبردی ۱۷۵
۸. مورد (مطالعه): موزه تاریخی و اکولوژیکی Vishnytsky (منطقه کالینینگراد، روسیه) ۱۷۶
۹. مورد (مطالعاتی): MT SPACE (منطقه واترلو واقع در کانادا) به کارگماردن اقلیت‌ها و هنرمندان فرهنگی گوناگون ۱۸۳
- انتخاب استراتژی‌ها ۱۹۳
۱. یک استراتژی چیست و چرا در هنر دارای اهمیت است؟ ۱۹۳
۲. دستمبندی استراتژی ۱۹۵
۳. استراتژی‌های اصلی سازمانی ۱۹۹
- استراتژی‌های نوآوری ۱۹۹
- استراتژی‌های آیفون، آف، برون‌سپاری ۲۰۱
- استراتژی‌های خصوصی سازی ۲۰۱
- استراتژی‌های زیربناسازی ۲۰۲
- استراتژی‌های بقاء ۲۰۳
- استراتژی‌های انجمن (سکستنگ) ۲۰۴
۴. استراتژی‌هایی برای یکپارچه‌سازی همکاری و شبکه‌سازی ۲۰۴
- استراتژی‌های یکپارچه‌سازی ۲۰۵
- استراتژی‌های شراکت ۲۰۵
- استراتژی‌های خوشه‌خلافه ۲۰۶
- استراتژی‌های تولید مشترک ۲۰۷
- استراتژی‌های شبکه‌سازی ۲۰۷
- استراتژی‌های لابی‌گری ۲۰۹
۵. استراتژی‌های بازار - محصول (برنامه) ۲۱۰
- استراتژی‌های نفوذ بازار ۲۱۱
- استراتژی‌های توسعه بازار ۲۱۱
- استراتژی‌های توسعه محصول (برنامه) ۲۱۲
- استراتژی تنوع‌بخشی ۲۱۳
- تعریف پورتفولیوی محصول: پیش‌زمینه‌ای برای استراتژی‌های بازار - محصول ۲۱۵
۶. استراتژی‌های رقابتی ۲۱۷
- استراتژی‌های رهبری هزینه ۲۱۹
- استراتژی‌های تمایز ۲۱۹
- استراتژی‌های تمرکز محصول (برنامه) ۲۲۰
۷. پرداختن به جزئیات گزینه‌های دیگر و انتخاب استراتژی‌ها ۲۲۱
- توصیه‌های کاربردی ۲۲۲
۸. مورد (مطالعه): تأثیر آدا (پرستینا، کوزوو): مزیت رقابتی و گزینه‌های راهبردی ۲۲۰
۹. نمونه‌ای از یک بخش «استراتژی‌ها، گزینه‌ها و انتخاب‌ها» مربوط به یک طرح راهبردی ۲۲۰
- یکتایی و مزیت رقابتی DA Theatre ۲۲۸
- مسیرهای راهبردی ۲۲۹
- تحلیل: نتایج اصلی ۲۳۰
- استراتژی‌های کارکردی: عناصر اصلی ۲۳۱
- عناصر نوآوری ۲۳۲
- درس‌های آموخته‌شده ۲۳۳
۱۰. مورد (مطالعه): شورای هنر مونگولیا: استراتژی ظرفیت‌سازی برای محافظت از هنر و فرهنگ ملی در عصر جهانی‌سازی ۲۳۴
- بازاریابی، برنامه‌ریزی خلافت‌ها و طرح توسعه مخاطب ۲۴۵
۱. چرا از بازاریابی در سازمان‌های هنری استفاده می‌کنیم؟ ۲۴۵

۲۵۱	۲. اهداف بازاریابی راهبردی
۲۵۳	۳. بازاریابی دیجیتال
۲۵۵	۴. استراتژی توسعه مخاطب
۲۵۶	فرایند توسعه مخاطب
۲۵۸	کاربران آن لاین
۲۵۹	۵. تحقیق مخاطب
۲۶۰	دلایلی برای تحقیق مخاطب
۲۶۱	روش های تحقیق
۲۶۵	بخش بندی، هدف گذاری و تثبیت موقعیت (یا جایگاه یابی)
۲۶۵	۶. دستورالعمل آمیخته بازاریابی: چهار PS بازاریابی
۲۶۶	نخست: استراتژی برنامه (برنامه ریزی خلاصه)
۲۶۹	دوم: استراتژی های قیمت (Price Strategies)
۲۷۲	جایگاه (مکان): P سوم (Place) (استراتژی های توزیع)
۲۷۶	تبلیغ (ترویج): P چهارم (Promotion) (راهبردهای ارتباطی)
۲۸۲	برنامه ریزی فرا ارتباطات
۲۸۳	۷. ایجاد یک فرایند آنلاین و مدیریت آن
۲۸۸	۸. نمونه های از بخش بازاریابی برنامه: «خلاق و توسعه مخاطب» یک طرح راهبردی (طرح راهبردی)
۳۰۴	۹. مورد مطالعاتی: اراکست دیلارمون، بلغراد (بلغراد صربستان): تجدید حیات از طریق مدیریت یکپارچه و کیفیت هنری
۳۱۳	طرح مدیریت منابع انسانی
۳۱۳	۱. سیستم مدیریت منابع انسانی در یک سازمان
۳۱۴	عناصر یک سیستم مدیریت منابع انسانی
۳۱۷	ویژگی های مخصوص مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، هنری
۳۱۹	۲. ساختارهای سازمانی و مقررات داخلی
۳۲۰	انواع ساختارهای سازمانی
۳۲۵	مقررات داخلی و شرایط کاری
۳۲۷	توصیه های کاربردی
۳۲۷	۳. بررسی و ارزیابی نیروی بالقوه کارکنان: افراد و مشاغل
۳۲۸	ارزیابی پورتفولیو کارکنان
۳۳۰	تجزیه و تحلیل شغل و شرح وظایف شغلی
۳۳۳	۴. یافتن افراد مناسب برای شغل های مناسب: مراحل انتخاب، جذب و استخدام
۳۳۵	۵. سرمایه گذاری روی افراد: انگیزش، آموزش، رشد و توسعه حرفه ای
۳۳۵	چرا انگیزش اهمیت دارد؟
۳۳۷	روش های افزایش انگیزه
۳۳۷	حقوق و دستمزد
۳۳۹	یادگیری و توسعه حرفه ای (توسعه مهارت های شغلی)
۳۴۰	آموزش از راه دور و یادگیری الکترونیک
۳۴۲	۶. استراتژی های مدیریت منابع انسانی: مروری کلی
۳۴۳	۷. مثالی از «مدیریت منابع انسانی»
۳۴۶	۸. مورد مطالعاتی: اینترکالت بین فرهنگی (استکهلم، سوئد)
۳۵۳	۹. مورد مطالعاتی: فریهورک (تورنتو، کانادا)
۳۶۳	طرح تولید و فناوری
۳۶۳	۱. جهت گیری اصلاح طلبانه
۳۶۵	۲. منابع مواد تجهیزات و اطلاعات
۳۶۹	۳. فرایندهای تولید و فناوری در یک سازمان هنری
۳۷۳	۴. ظرفیت تولید

۵. نوآوری‌ها، تحقیق و توسعه در رشته‌های هنری. ۳۷۳
۶. مثالی از بخش «تولید و فناوری» یک برنامه راهبردی (برنامه راهبردی). ۳۷۶
۷. مورد مطالعاتی: کاراوانسرای (استنبول، ترکیه): عوامل موفقیت و مسایل پایداری در فضای هنری (فضای هنرمندمحور). ۳۷۷
۸. مورد مطالعاتی: مورال فیبرز (مونترال، کانادا): برند یا نام تجاری اخلاقی به ارتباطات هنری کشورهای در حال توسعه کمک می‌کند. ۳۸۶

طرح جذب سرمایه و مالی ۳۹۵

۱. اصول و مبانی برنامه‌ریزی مالی. ۳۹۵
۲. بودجه‌بندی. ۳۹۷
۳. منابع مالی اصلی برای سازمان‌های هنری. ۴۰۰
۴. طرح جذب سرمایه: مروری کلی. ۴۰۷
۵. جذب سرمایه از طریق مؤسسات خیریه (بنیادهای خیریه): طرح پروژه. ۴۱۰
- معیار مؤسسات خیریه. ۴۱۰
- طراحی و ترویج نقش یک پیشنهاد پروژه (طرح پروژه). ۴۱۲
۶. کمک گرفتن از اسپانسرها (حامیان مالی). ۴۲۰
- مزایای متقابل. ۴۲۰
- دلایل اسپانسرشیپ (حمایت مالی): نواهای آن با حمایت از سوی مؤسسات خیریه. ۴۲۱
- طرح پیشنهاد حمایت مالی. ۴۲۲
- برنامه‌ریزی برای دستیابی به حامیان بالقوه. ۴۲۶
۷. جذب سرمایه از طریق مراسم خیریه: کمک‌های فرهنگی. ۴۲۸
۸. فرایند حسابداری: مروری کلی. ۴۳۱
۹. صورت‌های مالی اصلی. ۴۳۲
- ترازنامه. ۴۳۴
- صورت درآمد (حساب سود و زیان). ۴۳۵
- صورت جریان نقدی. ۴۳۶
۱۰. تفسیر اطلاعات مالی. ۴۳۷
۱۱. مثالی از بخش «مالی و جذب سرمایه» یک سازمان. ۴۴۰
۱۲. مورد مطالعاتی: بیرسمارک آن د مپ (نوسیبیرسک، روسیه). ۴۴۷
۱۳. مورد مطالعاتی: اودیوتوریوم پارکو دلا میوزیکا (ژنوا، ایتالیا): فرصت‌ها و چالش‌ها در مدیریت سائین بزرگ. ۴۵۳

اجرا و پیاده‌سازی، نظارت و بازتاب راهبردی ۴۶۳

۱. اجرا و پیاده‌سازی و نظارت. ۴۶۳
۲. شاخص‌های عملکرد. ۴۶۴
۳. مدیریت ریسک (مدیریت خطر). ۴۶۸
۴. کار کردن با داوطلبان. ۴۷۰
۵. ارزیابی نهایی. ۴۷۳
۶. رویکرد پایدار برای پیاده‌سازی طرح. ۴۷۵
۷. انتقال دادن نتایج. ۴۷۷
۸. مورد مطالعاتی: مرکز نوآوری‌های جدید در فرهنگ و هنر لوکوموتیوا (اسکوپیه، مقدونیه). ۴۷۸
۹. مورد مطالعاتی: مکس گاید دات آرگ (مترو ونکوور، کانادا). ۴۸۶

پیوست‌ها ۴۹۷

یادداشت حوزه هنری گیلان

هنر به مانند علم حوزه‌های علوم انسانی، مقوله‌ای متلاطم، متحول و بسیار سیال است. ابعاد این تطور و تحول به همان اندازه است که انسان به مدد اختیار ذاتی خود از عرش تا فرش در انقباض و انبساط اخلاقی، روحی و اجتماعی است. چنین گستره‌ای شگفت‌انگیز، نیازمند دخالت و مدیریت آن در جهت کار انسان است. این مداخله، ضرورتاً در سطح عالی آن مؤثر و کارساز خواهد بود و آن سطح، بالاترین مقایع هدایت سازمان برای تحصیل اهداف عالی خود است؛ یعنی راهبردها.

فرهنگ، هنر و سرگرمی، از سویی بنیان و تکیه محتوایی و پیوندهای ساخت‌یافته متفاوتی نسبت به سایر حوزه‌های علمی دارد و از سویی دیگر، ارزش‌ها و فرایندهای مدیریتی، بسته به ساخت سازمانی آن‌ها، متفاوت هستند. در این میان، برنامه‌ریزی، تابعی اساسی و مهم در عملکرد مدیریت تلقی می‌شود و چارچوبی روش‌شناختی و دستورالعملی گام به گام برای تامین اهداف میان‌مدت و بلندمدت در بخش‌های فرهنگی و هنری یک سازمان، طی یک بازه زمانی معین ارایه می‌دهد.

باتوجه به ضرورت روشمندی در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با فرهنگ و هنر، زمان آن فرارسیده است که به برنامه‌ریزی راهبردی همه‌جانبه هنری توجه بیشتری نشان دهیم.

این‌که یک سازمان یا نهاد فرهنگی - هنری چگونه از منابع خود استفاده و در جامعه نقش‌آفرینی یا آن را تبدیل به ارزش افزوده می‌کند، نقش مدیران هنری در رویارویی با مقوله هنر چیست و یا این‌که انگیزه کارآفرینان رشته‌های مختلف هنری را با چه رویکرد شناختی تقویت می‌کنند، همه و همه نیاز به مبانی راهبردی ویژه‌ای دارد که عدم‌توجه به آن می‌تواند خسارت‌های مادی و معنوی متعددی را متوجه عرصه‌های فرهنگ و هنر کشور کند.

کتاب حاضر، بر اهمیت نوآوری و کارآفرینی در هنر، که دو بُردار مهم در مدیریت راهبردی محسوب می‌شوند، تأکید دارد. همچنین به مدیریت راهبردی در سازمان هنری در قالب مدیریت و کنترل تغییرات می‌پردازد که به واسطهٔ عملکردهای کارآفرینانه و تفکر نوآورانه و به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت در نظام تعاملی موجود میان سازمان و محیط آن صورت می‌گیرد و یکی از منابع کاربردی مورد نیاز اکنون نهادها و سازمان‌های فرهنگی - هنری است.

حوزه هنری گیلان، ضمن سپاس از مترجمان این اثر و ناشر محترم، این اثر را در اختیار علاقمندان قرار می‌دهد، به امید آن‌که مورد استفادهٔ مدیران و کارکنان سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی و هنری قرار گیرد.