

مدیریت راهبردی فرهنگی

مؤلفین

سید صابر امامی

مهدی یاراحمدی فراسانی

با مقدمه

دکتر محبت‌الله ایوبی

سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

۱۳۹۴

سرشناسه

: امامی، سید صابر، ۱۳۶۱-

عنوان و نام پدیدآور

: مدیریت راهبردی فرهنگی / مولفین سید صابر امامی، مهدی یاراحمدی خراسانی.

مشخصات نشر

: تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری

: ۲۰۰ص.

شابک

: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۲-۷۷۰-۳

وضعیت فهرست نویسی

: قیفا

یادداشت

: کتابنامه: ص. [۱۹۷]-۱۹۹.

موضوع

: مدیریت فرهنگی

شناسه افزوده

: یاراحمدی خراسانی، مهدی، ۱۳۶۰-

شناسه افزوده

: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

رده‌بندی کنگره

: HM۶۲۱/۸۴۱۳۹۴

رده‌بندی دیویی

: ۳۰۶

شماره کتابشناسی ملی

: ۳۸۹۸۳۲۸

مدیریت راهبردی فرهنگی

مولفین: سید صابر امامی - مهدی یاراحمدی خراسانی

ناشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

چاپ: اول - ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۹۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۲-۷۷۰-۳

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۲۸ است، هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.



سازمان انتشارات

نشانی سازمان انتشارات: تهران - خیابان انقلاب اسلامی - خیابان قهقرازی - خیابان شهدای ژاندارمری - پلاک ۷۲، تلفن: ۶۶۹۵۲۹۲۸

مرکز پخش:

خیابان انقلاب - بین فلسطین و چهارراه ولیعصر - جنب مؤسسه نمایشگاه‌های فرهنگی ایران - تلفن: ۶۶۴۸۷۶۲۵

پایگاه اطلاع‌رسانی: www.isba.ir پست الکترونیکی: info@isba.ir فروشگاه اینترنتی: www.Jdbook.ir

فهرست

عنوان	صفحه
مقدمه اول.....	۱۱
مقدمه مولفین.....	۱۳
بخش اول: مفهوم‌شناسی فرهنگ	۱۵
فصل اول: دریچه‌ای به فرهنگ	۱۷
کلیشه‌ها: خوب یا بد.....	۱۹
غلبه بر کلیشه‌ها.....	۲۰
منحنی‌های نرمال.....	۲۱
نمودار منحنی‌های نرمال.....	۲۲
تعامل حوزه‌های فرهنگی.....	۲۴
فصل دوم: اهمیت فرهنگ	۲۵
جایگاه فرهنگ در هویت و موجودیت جامعه.....	۲۵
جایگاه فرهنگ در پیشرفت جوامع.....	۲۶
فصل سوم: انسان‌شناسی فرهنگی	۲۷
نرم افزار ذهن.....	۲۷
فرهنگ به عنوان برنامه‌ریزی ذهنی.....	۲۸
فصل چهارم: فرهنگ سازمانی	۳۱
داستان دابل داج.....	۳۲
دلایل تفاوت‌ها.....	۳۵
نقش بینان‌گذار.....	۳۵
رهبران قدرتمند.....	۳۵
میراث اداری.....	۳۶
مراحل توسعه.....	۳۶

۳۷	ماهیت محصول
۳۷	آثار تعامل
۴۱	فصل پنجم: اثرات متقابل فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی
۴۷	فصل ششم: نمادها و جلوه‌های فرهنگ
۴۷	نسبی بودن فرهنگ
۴۸	نمادها (سمبل‌ها)، قهرمانان، آئین‌ها و ارزش‌ها
۴۸	ظهور فرهنگ در سطوح مختلف عمق
۵۱	فصل هفتم: تعریف فرهنگ
۵۱	تعریف و حوزه مفهومی فرهنگ
۵۲	انواع فرهنگ
۵۲	فرهنگ ملی
۵۲	فرهنگ عمومی
۵۲	فرهنگ تخصصی
۵۲	فرهنگ سازمانی یا حرفه‌ای
۵۲	فرهنگ دینی
۵۳	بخش دوم: جریان شناسی مدیریت فرهنگی
۵۵	فصل هشتم: مهارت‌های چند فرهنگی
۵۶	تنوع در نیروی کار چند فرهنگی
۵۹	فصل نهم: راهی برای بیان هویت فرهنگی
۵۹	تصورات فرهنگ‌ها
۶۰	صلاحیت فرهنگی
۶۲	مدل تقابل فرهنگی جوی (Joy)
۶۳	فصل دهم: از فرهنگ سازمانی تا فرهنگ ملی
۶۳	تفاوت میان فرهنگ‌های سازمانی و ملی
۶۷	فصل یازدهم: مدل‌های فرهنگی؛ تطابق بیرونی و انسجام درونی
۶۷	مدل‌های فرهنگی استراتژی
۶۹	مدل سازگاری (سازگار شونده)
۷۰	آثار تعامل

بخش سوم: مدیریت فرهنگی	۷۵
فصل دوازدهم: فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی	۷۷
ارزش‌های فرهنگی	۷۷
ارزش‌های میان فرهنگ‌ها	۷۸
فصل سیزدهم: استراتژی‌های مدیریت فرهنگی	۸۱
ریشه‌های فرهنگی استراتژی	۸۱
دیدگاه اقتصادی / عقلایی	۸۲
دیدگاهی دیگر از استراتژی	۸۳
فصل چهاردهم: مهندسی فرهنگی و هندسه فرهنگ	۸۷
مفهوم شناسی مهندسی فرهنگی و مهندسی فرهنگ	۸۷
مفهوم مهندسی	۸۷
تعریف مهندسی فرهنگی	۸۸
مهندسی فرهنگی و حوزه‌های عمل	۸۸
مهندسی فرهنگ	۸۹
فرهنگ و مهندسی فرهنگی در ایران	۸۹
ضرورت مهندسی فرهنگی کشور	۹۰
ابعاد فرهنگ	۹۰
ضرورت طرح مهندسی فرهنگی	۹۰
مهندسی فرهنگی در نظام رحمانیت	۹۱
الف. رشد	۹۲
ب. رحمت	۹۲
ارتباط مدیریت رحمانی و نظریه رشد	۹۳
فصل پانزدهم: اثر حوزه‌های فرهنگی بر استراتژی	۹۵
دلالت‌های استراتژیک فرهنگ	۹۵
رابطه بین دفتر مرکزی و نمایندگی‌ها (شرکت‌های تابعه)	۹۶
فصل شانزدهم: تحول فرهنگی	۹۹
ضرورت تحول فرهنگی	۹۹
مهارت‌های مدیران فرهنگی برای توسعه و تحول فرهنگی	۱۰۱
۱- مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی	۱۰۲

۱۰۲.....	۲- مهارت مدیریت تنوع فرهنگی
۱۰۳.....	۳- مهارت هوش فرهنگی
۱۰۳.....	۴- مهارت فضا سازی فرهنگی
۱۰۴.....	۵- مهارت تحلیل فرهنگی
۱۰۴.....	۶- مهارت انسجام سازی فرهنگی
۱۰۷.....	بخش چهارم: چالش های فرهنگی در مدیریت
۱۰۹.....	فصل هفدهم: رویارویی میان فرهنگی
۱۰۹.....	تضادهای فرهنگی در طول مذاکرات
۱۰۹.....	موقعیت (۱)
۱۱۰.....	موقعیت (۲)
۱۱۰.....	موقعیت (۳)
۱۱۱.....	موقعیت (۴)
۱۱۲.....	موقعیت (۵)
۱۱۳.....	فصل هجدهم: ارتباطات فرهنگی
۱۱۹.....	فصل نوزدهم: شناخت تفاوت های فرهنگی
۱۱۹.....	تجربیات موثر
۱۲۳.....	فصل بیستم: سطوح مختلف فرهنگ
۱۲۳.....	لایه های فرهنگ
۱۲۴.....	نابرابری در جامعه
۱۲۵.....	اندازه گیری میزان نابرابری در جوامع: شاخص فاصله قدرت
۱۲۹.....	تعریف فاصله قدرت
۱۳۱.....	بخش پنجم: مدیریت تفاوت های فرهنگی
۱۳۳.....	فصل بیست و یکم: تنوع فرهنگی و ادغام فرهنگی
۱۳۳.....	ترکیب فرهنگ های سازمانی
۱۳۵.....	فصل بیست و دوم: سازمان ها و شهروندان جهانی و راهبردهای مدیریت فرهنگی
۱۳۵.....	تجارت در بازار جهانی
۱۳۶.....	کسب و کار در مرزهای جدید
۱۳۹.....	فصل بیست و سوم: فرهنگ و شهروندان جهانی
۱۳۹.....	شهروندان جهانی: نقش مدیران و شرکت ها

بخش ششم: فعالیت فرهنگی موثر	۱۴۵
فصل بیست و چهارم: فعالیت فرهنگی موثر	۱۴۷
تعریف فعالیت فرهنگی	۱۴۷
فعالیت فرهنگی موثر	۱۴۷
فصل بیست و پنجم: حوزه شناخت و آگاهی	۱۴۹
حوزه شناخت و آگاهی	۱۴۹
فصل بیست و ششم: حوزه نگرش	۱۵۱
تعریف نگرش	۱۵۱
عناصر نگرش	۱۵۲
نحوه شکل گیری نگرش	۱۵۳
تغییر نگرش	۱۵۵
نظریه ناهماهنگی شناختی	۱۵۵
رفتارها	۱۵۶
نقش شناخت و نگرش در افکار و رفتار عمومی	۱۵۶
امور اصلی و امور پیرامونی	۱۵۸
امور اصلی	۱۵۸
امور پیرامونی	۱۵۸
بخش هفتم: حوزه فعالیت مدیریت فرهنگی	۱۶۱
فصل بیست و هفتم: مدل فعالیت‌های مدیریت فرهنگی	۱۶۳
انتخاب موضوع	۱۶۳
انتخاب شاخص سنجش	۱۶۴
انتخاب محتوا و پیام مناسب	۱۶۵
انتخاب ایده و طراحی مناسب	۱۶۷
طراحی و برنامه‌ریزی پروژه	۱۶۷
اجرای برنامه	۱۶۸
اثر سنجی و بهبود	۱۶۸
فصل بیست و هشتم: فرایند انجام کار در مدیریت فرهنگی	۱۷۱
فصل بیست و نهم: اثرسنجی مدیریت فرهنگی	۱۷۷
شاخص‌های راهبردی و استراتژیک و شاخص‌های عملیاتی	۱۷۷

بخش هشتم: فرصت‌ها در مدیریت فرهنگی.....	۱۸۱
فصل سی‌ام: سازگاری فرهنگی.....	۱۸۳
فرایند سازگاری فرهنگی.....	۱۸۳
فصل سی و یکم: ارتباط بین فرهنگ و دیگر ویژگی‌های سازمانی.....	۱۸۷
فرهنگ سازمانی و دیگر ویژگی‌های سازمانی.....	۱۸۷
فصل سی و دوم: کاربرد فرهنگ سازمانی.....	۱۹۳
منابع.....	۱۹۷

www.ketab.ir

مقدمه اول

مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی یکی از پرکاربردترین ابزار مدیریتی امروز است. تمامی سازمان‌ها و نهادهای موفق دنیا بخش عمده‌ای از موفقیت خود را مرهون برنامه‌ریزی راهبردی می‌دانند. استراتژی عامل کلیدی موفقیت در فعالیت‌های مختلف در دوره‌های زمانی گوناگون بوده است و بی شک بدون آن فرد، شرکت، سازمان و یا جامعه دچار سردرگمی خواهد شد.

به‌طور کلی می‌توان گفت در مسیر تدوین راهبرد از سه روش و رویکرد کلی تجویزی، توصیفی، ترکیبی استفاده می‌نمایند که هریک دارای ویژگی‌های منحصر به فرد خود می‌باشند که زیر ساخت اصلی تحقق آن تفکر راهبردی است.

تفکر راهبردی، یک فرایند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از فعالیت‌های سازمان در ذهن مدیر ایجاد می‌کند. سازمان‌های فرهنگی از جمله سازمان‌هایی هستند که در محیطی بسیار متغییر و پیچیده فعالیت می‌کنند و به همین دلیل نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و پیش از آن رخ دادن تفکر راهبردی در ذهن مدیران این سازمان‌ها می‌باشند. به طور کلی مجموع این نیازها در بسته‌ای بزرگتر با نام مدیریت راهبردی فرهنگی نمود می‌یابد.

در برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی با شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف تعیین می‌شود.

از آنجا که فرهنگ پدیده‌ای سیال و همواره در حال تحول است و زیربنای تحولات جامعه است نیازمند مدیریتی متفاوت است و مدیریت راهبردی فرهنگ می‌کوشد تا این نقش را در بالاترین سطوح ممکن به خوبی ایفاء نماید.

حوزه فرهنگ به عنوان حوزه‌ای که از اهمیتی ویژه برخوردار است به صورت خاص از جمله مظلوم‌ترین زمینه‌ها در مدیریت راهبردی است. اما چالش مهمی که پیش روی برنامه‌ریزان فرهنگی کشور وجود داشته و نبود آن در برخی بخش‌ها آثار نامساعدی را پیش رو قرار داده است، نبود نگاه راهبردی در برنامه‌ریزی فرهنگی کشور است. شاید دلایل گوناگونی را در این مسیر بتوان

جست و جو کرد اما بی شک یکی از کلیدی‌ترین راهکارهای توسعه آن ایجاد سوال در میان نخبگان جامعه و تلاش در جهت پاسخگویی به نیازها می‌باشد.

کتاب دانشگاهی و مقالات مرتبط می‌توانند به عنوان بستری موثر در این مسیر مفید فایده باشند و در این میان پرداخت به مدیریت راهبردی فرهنگی از جمله این اقدامات است.

جا دارد در مقدمه این کتاب از تلاش‌های نویسندگان این اثر آقایان سید صابر امامی و مهدی یار احمدی که در تهیه این اثر همت گمارده‌اند سپاسگزاری نمایم. همچنین از انتشارات جهاد دانشگاهی که با توجه خاص به این موضوع سعی در توسعه آن دارد نیز قدردانی کنم.

دکتر حجت الله ایوبی

www.ketab.ir

مقدمه مولفین

"فرهنگ" همان پدیده‌ی مظلومی است که هنوز حتی در ارتباط با معنا و مفهوم متصور از آن وحدت نظر وجود نداشته و افتراق آرا در ارتباط با مسائل و مباحث پیرامونش بسیار بالاست. عده‌ای به دلیل آن چه "سیالیت" مفهوم فرهنگ می‌خوانند آن را تنها بر مبنای نظرات خویش تحلیل می‌کنند و به واقعیت‌ها و حقیقت‌های مفاهیم فرهنگی کاملاً بی‌توجه‌اند، برخی دیگر نگاه افراط گونه‌ای به آن داشته و فرهنگ را مقوله‌ای با پیش نیازهای سختگیری خشن و نظارت کنترل‌آمیز بسیار دقیق می‌دانند و قاعدتاً عده‌ای دیگر با نگاه تفریطی فرهنگ را مقوله‌ای غیرقابل اداره و غیر قابل مدیریت دانسته که باید به حال خود رهاش کنیم، سر به سرش نگذاریم و اجازه دهیم به صورت خودرو عمل کند! اما به هر حال آن چه همه‌ی خردورزان به آن اعتقاد دارند این است که نه می‌شود فرهنگ را در جامعه رها کرد که هر چه پیش آمد، پیش بیاید نه می‌شود آن طور سختگیری‌های غلطی را به عنوان الگو قرار داد که نه ممکن است و نه مفید.

افق‌های اندیشه متعالی فرهنگی در کشور ما آن چنان که در شأن ارزش‌های ناب انقلاب اسلامی باشد دربرگیرنده وجوه دو گانه ایرانی و اسلامی بودن فرهنگ نهفته در تاریخ کشور است. همان چیزی که باید در تمامی لایه‌های فرهنگی مورد توجه قرار گرفته و لازمه‌های اسلامی و ایرانی بودن آن همواره حفظ شود، که برای تحقق این امر نیازمند مدیریت صحیح و هوشمندانه و به دور از هرگونه افراط و تفریط هستیم. به بیان دیگر اگر مدیریت و تدبیر امور زندگی را مهمترین فعالیت بشری بدانیم زمانی که این واژه به عنوان پیشوند کلمه‌ی فرهنگ مورد استفاده قرار گرفته و اصطلاح "مدیریت فرهنگی" را تشکیل می‌دهد در واقع ثقل معنایی مدیریت بر فرهنگ وارد می‌شود که منظور از ثقل معنایی مدیریت مجموعه‌ی کلمات و اقداماتی است که فرآیند مدیریت را تشکیل داده که اهم آن‌ها شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل، تصمیم گیری، هماهنگی، رهبری، ارتباطات، انگیزش و ... می‌باشد.

اکنون مدیریت فرهنگی اگر می‌خواهد جامعه را بر اساس آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و ایرانی هدایت نماید مجبور به مهندسی فرهنگی در کشور است. مهندسی فرهنگی همان مفهوم نوپایی است که به عنوان زیربنای جامعه انسانی، پایدارترین پایه اجتماع، شکل و ماهیت حرکت جامعه را

مشخص می‌نماید و بستری برای دستیابی به فرهنگ مطلوب در سایه منابع و مقدرات موجود است.

ترسیم ابعاد مختلف مهندسی فرهنگی جهت طراحی و اجرای صحیح، دقیق و همه جانبه "نقشه مهندسی فرهنگی"، نیازمند تحرک بیشتر نهادهای فرهنگ سازی است که تحقق این امر وابسته به این است که همه دستگاه‌ها و کارکردهای آنان در جهت فرهنگ مطلوب سمت و سو بگیرند. برای این مهم ابتدا باید نقشه مهندسی فرهنگی یا همان مدل فرهنگی را ترسیم نماییم. مدل فرهنگی در واقع روشی است که بر مبنایی مشخص، به برنامه ریزی فرهنگی "قابلیت ارزیابی، امکان تصمیم‌گیری و قدرت کنترل و تصمیم بهینه" می‌دهد.

مسلماً همه‌ی آنچه گفته شد در گرو اعمال مدیریت راهبردی فرهنگی می‌باشد. همان نظام مدیریتی که در حوزه‌ی فرهنگ اولاً؛ شاخص‌های روشن و مشخصی برای هدف فرهنگی تعیین می‌کند و ثانیاً نرخ موجود و نرخ هدف را تعیین می‌نماید.

الغرض! هرچند می‌گویند شاخص اندازه‌گیری دقیقی برای فرهنگ وجود ندارد ولی در واقع فرهنگ نه آن معنا و مفهوم انتزاعی و دست نیافتنی است که نشود برای آن طرح و برنامه‌ای داشت و آن را مدیریت کرد و نه ابزاری برای اهداف و شعارهای سیاسی، بلکه مقوله‌ای مهمی است که زیر بنای رشد و توسعه‌ی همه‌ی ملت‌هاست. پس باید ادازه‌ی آن در دست نخبگان، برگزیدگان، فرهنگ شناسان و فرهنگ باوران باشد.

سید صابر امامی

مهدی یاراحمدی خراسانی