

## بررسی مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی

### آیدین والا فر<sup>۱</sup>، ذوالفقار رشیدی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین الملل کیش ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

---

#### چکیده

این مقاله به بررسی اهمیت و کاربردهای مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی می‌پردازد. از آنجاکه سازمان‌های فرهنگی نیازمند بهره‌وری بالا، ارتباطات مؤثر و مدیریت دقیق منابع هستند، استفاده از مدل‌های مدیریتی نوین می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و کیفیت خدمات این سازمان‌ها داشته باشد. در این مقاله، به معرفی انواع مدل‌های مدیریتی نوین، مزایا و محدودیت‌های هر کدام و نتایج کلیدی مطالعات و تحقیقات پیشین در این حوزه پرداخته می‌شود. همچنین، توصیه‌های مبتنی بر یافته‌های تحقیقات برای بهبود استفاده از این مدل‌ها در سازمان‌های فرهنگی ارائه خواهد شد. با استفاده از روش کتابخانه‌ای، این مطالعه به بررسی و معرفی مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی می‌پردازد. با مطالعه کتب، مقالات، گزارش‌ها و منابع دیگر موجود در کتابخانه‌ها، اطلاعات و داده‌های موردنیاز برای تحقیق جمع‌آوری و تحلیل می‌شود.

---

**واژه‌های کلیدی:** سازمان‌های فرهنگی، مدیریت نوین، فرهنگ‌سازمانی، عملکرد در سازمان

---

## مقدمه

سازمان‌های فرهنگی در عصر حاضر با چالش‌ها و فرصت‌های فراوانی روبه‌رو بوده و این تغییرات سریع در فرهنگ و فناوری، نیاز به افزایش رضایت بازدیدکنندگان و جذب مخاطبان جدید، تنها برخی از چالش‌هایی هستند که این سازمان‌ها با آنها مواجه هستند. (محمدوند و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۳۶) به‌منظور مواجهه با این چالش‌ها و بهبود عملکرد، از مدل‌های مدیریتی نوین می‌توان به‌عنوان یک ابزار کارآمد واکنش‌پذیر بهره‌بر که سازمان بتواند با اتکا به آن در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و باتوجه‌به پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های منحصر‌به‌فرد این سازمان‌ها، مدیران به دنبال شناخت بهتر روش‌ها و مدل‌هایی بوده که بتوانند به‌طور موثری با این محیط‌های پویا و تغییرپذیر سازمانی سازگاری داشته و به تصمیم‌گیران سازمان‌های فرهنگی کمک نماید (فلاح و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۶۰) تا با استفاده از مدل‌های مدیریتی نوین، بهبود عملکرد و تحقق اهداف استراتژیک خود را تسهیل کنند. در مدیریت دانش، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند از روش‌ها و ابزارهایی مانند سامانه‌های مدیریت دانش، ایجاد فضاهای تبادل دانش و تجربیات و ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین کارمندان استفاده کنند. این کارها باعث افزایش توانایی و ایجاد انگیزه در سازمان در بهره‌گیری از دانش داخلی، ارتقاء کیفیت خدمات و افزایش نوآوری می‌شود (آب یار، ۱۳۹۸، ص ۵۳). در مدیریت تغییر، سازمان‌های فرهنگی باید بتوانند به روند تغییرات و سیاست‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت فرهنگی، سازمانی، یا فناوری با سرعت واکنش نشان دهند (Stojanovic et al., 2020, p1629) استفاده از مدل‌هایی مانند مدل کوتر برای مدیریت تغییر، می‌تواند به سازمان‌های فرهنگی کمک کند تا فرآیندهای تغییر را بهبود دهند و از مقاومت کارکنان کاسته شود (ارمغان، ۱۳۹۳، ص ۹۰). باین‌حال در مدیریت استراتژیک، سازمان‌های فرهنگی باید بتوانند استراتژی‌های خود را باتوجه‌به محیط و شرایط فرهنگی تدوین و اجرایی نمایند؛ از این‌رو استفاده از ابزارها و مدل‌هایی مانند تحلیل SWOT، ماتریس موقعیت رقابتی، می‌تواند به آنها کمک کرده تا استراتژی‌های خود را بهبود داده و تحقق اهداف را فراهم آورند. (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۳۵)

در مدیریت کیفیت، سازمان‌های فرهنگی باید به ارائه خدمات باکیفیت بالا و ارتقاء تجربه بازدیدکنندگان تمرکز کنند. از ابزارها و مدل‌هایی مانند مدل پادکد و سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001 می‌توانند به آنها کمک کنند تا فرآیندهای خود را بهبود داده و به دستیابی به استانداردهای کیفیت برتر بپردازند (خزائی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۹۰۹). با بهره‌گیری از این مدل‌های مدیریتی نوین، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشیده و به تحقق اهداف استراتژیک خود نزدیک‌تر شوند. این ابزارها به آنها کمک می‌کنند تا بهترین استراتژی‌ها و راهکارهای ممکن را برای مواجهه با چالش‌ها و بهره‌مندی از فرصت‌ها شناسایی و اجرا کنند. استفاده از این مدل‌های مدیریتی نوین، سازمان‌های فرهنگی را قادر می‌سازد تا به‌صورت مداوم از تجربیات گذشته خود یاد گرفته و از اشتباهات گذشته آموزش بگیرند. همچنین، باتوجه‌به محیط متغیر و پویای فرهنگی، نیاز به انعطاف‌پذیری و توانایی سریع در تصمیم‌گیری و اجرا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Stojanovic et al., 2020, p1630). به‌عنوان مثال، در مدیریت دانش، تشویق به ایجاد فرهنگ یادگیری و تبادل دانش می‌تواند باعث افزایش نوآوری و بهبود پروسه‌های کاری شود. همچنین، در مدیریت تغییر، ایجاد یک محیط انعطاف‌پذیر که به‌راحتی به تغییرات پاسخ دهد، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا رشد و توسعه پایدار داشته باشند. در مجموع، استفاده از مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی می‌تواند بهبود قابل‌ملاحظه‌ای در عملکرد و عملکرد سازمانی منجر شود و به آنها کمک کند تا با چالش‌های مختلفی که در مسیر پیشروی‌شان با آنها روبه‌رو هستند، مواجه شوند و با موفقیت آنها را پشت سر بگذارند. این مدل‌ها و ابزارهای مدیریتی می‌توانند به سازمان‌های فرهنگی کمک کنند تا بهبود قابل‌توجهی در عملکرد و عملکرد سازمانی خود داشته باشند و با چالش‌های مختلفی که در مسیر پیشروی‌شان با آنها روبه‌رو می‌شوند، مواجه شوند و با موفقیت آنها را پشت سر بگذارند (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۳۸).

## پیشینه تحقیق

## جدول ۱- پیشینه پژوهش منبع: نگارنده

نتیجه	عنوان	محقق
نتایج تحقیق نشان داد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، بر راهبردها اثرگذار است و راهبردها بر پیامدها، اثرگذار است. همچنین شرایط زمینه‌ای بر مقوله محوری بلوغ مدیریت دانش اثرگذار است.	طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران	علی محمدی و همکاران (۱۴۰۰)
نتایج حاصل نشان داد که بین تک تک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی خطرپذیری، توجه به رهاورد، خالقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و سنجش پایداری با یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی معلمان	باتمانی و همکاران (۱۳۹۸)
بر اساس نتایج مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین اصل خصوصی‌سازی، اصل تمرکززدایی، اصل کوچک‌سازی، اصل مدیریت‌گرایی، بوروکراسی زدایی تنظیم و پیشنهاد گردید.	مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین	فلاح و همکاران (۱۴۰۰)
این مطالعه به بررسی عواملی که عملکرد را شکل می‌دهند، بر اساس ارزش‌های سازمانی می‌پردازد. روش کیفی به‌عنوان یک رویکرد علمی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها انتخاب شده است. واحد تجزیه و تحلیل در این تحقیق، کارمندان وزارت امور دین استان با نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از پرسش‌نامه است. همچنین، داده‌های تحقیق با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه تحلیل شدند. نتایج نشان می‌دهند که عملکرد کارمندان در وزارت امور دین مهارت‌های حرفه‌ای بیشتری ارائه می‌دهد.	ارزش‌های فرهنگی را به‌عنوان یک‌قدم استراتژیک برای بهبود عملکرد کارمندان به‌دست‌آوردن	ساگیارتی و همکاران (۲۰۲۱)
در این مطالعه به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کاری فردی، تعدیل فرهنگ ملی بر رابطه فرهنگ سازمانی بر عملکرد کاری فردی و تجزیه و تحلیل تفاوت‌های فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملی و عملکرد کاری فردی شرکت‌های بدون	تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کار فردی با فرهنگ ملی شرکت‌های بین‌تنگه‌ای به‌عنوان ناظر	چنگ هانگ

ویژگی‌های مشابه پرداختیم.		
---------------------------	--	--

## مبانی نظری

### سازمان‌های فرهنگی

سازمان‌های فرهنگی معمولاً به‌عنوان مؤسساتی شناخته می‌شوند که در زمینه‌های فرهنگی و هنری فعالیت می‌کنند، از جمله موزه‌ها، کتابخانه‌ها، تئاترها، سینماها و سایر موارد مرتبط. این سازمان‌ها نقش مهمی در ارتقاء فرهنگ و هویت جامعه داشته و اغلب با چالش‌هایی مانند مدیریت منابع، جذب مخاطب، نگهداری از مجموعه‌های فرهنگی و توسعه برنامه‌های فرهنگی مواجه هستند؛ می‌توان سازمان فرهنگی را به دودسته کلی تقسیم کرد: الف - سازمان‌هایی با فعالیت‌های طبقه‌بندی‌شده فرهنگی ب-سازمان‌هایی که به‌نوعی به امور فراغت مردم می‌پردازند. (علی‌محمدی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۲۴۸) استفاده از مدل‌های مدیریتی نوین می‌تواند به این سازمان‌ها کمک کند تا بهبود عملکرد و کارایی خود را تحقق بخشند. این مدل‌ها معمولاً شامل رویکردهایی مانند مدیریت استراتژیک که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهبود عملکرد و کارایی خود را تحقق بخشند. این مدل‌ها معمولاً شامل تعیین کنند، مدیریت تغییر که در مواجهه با تحولات و چالش‌های مختلف به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به طور موثر با آنها برخورد نمایند، (berger et al,2024,p848) ارزیابی عملکرد که ارزش‌افزوده و عملکرد سازمان را ارزیابی می‌کند، رهبری توزیع‌شده که به توسعه مهارت‌های رهبری در سازمان‌ها کمک می‌کند و توسعه‌سازمانی که به بهبود فرآیندها و ساختارهای سازمانی می‌پردازد. استفاده از فناوری‌های نوین نیز می‌تواند به بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌های فرهنگی کمک کند. (رضایی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴) برای مثال، ایجاد سیستم‌های مدیریت محتوا، اپلیکیشن‌های تلفن همراه و استفاده از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به ارتقای دسترسی به محتوا و برنامه‌های فرهنگی، جذب مخاطب جدید و ارتباط بیشتر با مخاطبان کمک کند. علاوه بر این، ایجاد شراکت‌ها و همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند به سازمان‌های فرهنگی کمک کرده تا به منابع بیشتری دسترسی پیدا کنند و برنامه‌های خود را گسترش دهند. به‌عنوان مثال، تبادل نمایشگاه‌ها، تورهای هنری و همکاری در تولید محتوای فرهنگی می‌تواند به توسعه بین‌المللی و شناخت بیشتر از فرهنگ‌های مختلف کمک نماید از این‌رو، توجه به نیازها و علاقه‌های جامعه و مخاطبان نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. با برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که بازخورد مثبت از سوی جامعه دارند، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند بهبودی مستمر در عملکرد و کارایی خود را تجربه کنند و نقش مهمی در توسعه فرهنگی جامعه داشته باشند. (محمدوند و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۳۶)

### مدیریت نوین در سازمان‌های فرهنگی

مدیریت نوین در سازمان‌های فرهنگی به معنای استفاده از رویکردها، ابزار و مدل‌های مدیریتی معاصر و نوین است که باهدف بهبود عملکرد، ارتقاء کیفیت خدمات، ایجاد فرهنگ‌سازمانی مؤثر، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات و تحقق اهداف استراتژیک سازمان‌های فرهنگی استفاده می‌شود. این نوع مدیریت بر پایه دانش و فرآیندهای نوین، همکاری و تعامل بین اعضای سازمان، توسعه فرهنگ یادگیری و تغییر، استفاده از فناوری‌های پیشرفته و بهره‌گیری از تجربیات و دانش جهانی تأکید دارد. به طور خلاصه، مدیریت نوین در سازمان‌های فرهنگی به‌منظور تطابق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید دوران فعلی و آینده و همچنین ایجاد ارزش‌افزوده برای اعضای سازمان و جامعه به کار می‌رود. (فلاح و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۶۵) این نوع مدیریت شامل اصولی مانند انعطاف‌پذیری سازمانی، توسعه فرهنگ یادگیری، توجه به نیازهای جامعه و مخاطبان، ارتقاء کیفیت خدمات فرهنگی، ایجاد شبکه‌ها و همکاری‌های بین‌سازمانی و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال برای دسترسی به مخاطبان متنوع و گسترده است. در کل، مدیریت نوین در سازمان‌های فرهنگی به‌منظور ایجاد محیطی پویا و خلاق برای ارتقاء

فرهنگ و هویت فرهنگی، ارائه خدمات متنوع و جذاب و ارتباط برقراری با جوامع و جامعه‌های مختلف، تلاش می‌کند. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲۰)

### توسعه اقتصادی گردشگری

توسعه اقتصادی تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد یک کشور یا منطقه داشته و این توسعه می‌تواند از چند جنبه مختلف مورد بررسی قرار گیرد:

ایجاد اشتغال: صنعت گردشگری اغلب به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد اشتغال در بسیاری از کشورها شناخته می‌شود. ایجاد مشاغل مرتبط با گردشگری مانند هتلداری، رستوران‌ها، راهنمایی گردشگری و خدمات تفریحی، به افراد بیکار فرصت کاری می‌دهد و به رشد اقتصادی کمک می‌کند.

افزایش درآمد و تولید ناخالص داخلی (تنوع اقتصادی): گردشگری می‌تواند به منابع درآمدزایی متنوعی از جمله درآمد ارزی، مالیات‌ها و فرصت‌های تجاری منجر شود. این منابع می‌توانند به تنوع اقتصادی و کاهش وابستگی به صنایع دیگر کمک کنند. (آبرومند و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۲۲)

توسعه زیرساخت‌ها: توسعه صنعت گردشگری می‌تواند به بهبود و گسترش زیرساخت‌های عمومی مانند جاده‌ها، فرودگاه‌ها و تسهیلات عمومی دیگر کمک کند که در نتیجه به توسعه دیگر صنایع و خدمات نیز منجر می‌شود.

توسعه محلی: گردشگری می‌تواند به توسعه و رشد اقتصادی محلی کمک کند، از جمله ایجاد فرصت‌های کسب‌وکار و توسعه زیرساخت‌های محلی مانند فروشگاه‌ها و خدمات حفظ فرهنگ و میراث: گردشگری می‌تواند به حفظ و ترویج فرهنگ و میراث محلی کمک کند که این نقطه می‌تواند به توسعه فرهنگی و اجتماعی یک جامعه کمک کند.

باتوجه به این مزایا، توسعه صنعت گردشگری می‌تواند به‌عنوان یکی از راهکارهای مؤثر برای توسعه اقتصادی پایدار و افزایش رفاه اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد. اما، برای بهره‌برداری بهینه از این پتانسیل، مدیریت مناسب، حفظ محیط‌زیست و توجه به نیازهای محلی و فرهنگی ضروری است (پنجه پورو همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۸۱).

### مدل‌های مدیریتی نوین

مدل‌های مدیریتی نوین نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و تسهیل رشد و توسعه آن‌ها دارند. این مدل‌ها از ابزارها و فرآیندهایی تازه و کارآمد برای مدیریت منابع، ارتباطات، تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی‌های سازمانی استفاده می‌کنند. باتوجه به محیط پویا و پیچیده کنونی کسب‌وکار، مدل‌هایی مانند مدیریت تغییر، استراتژیک، کیفیت، فرهنگ سازمانی و دانش به‌عنوان ابزارهای اساسی برای موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند. این مدل‌ها با تمرکز بر بهبود فرآیندها، افزایش کیفیت، تطابق با نیازهای مشتریان، ایجاد فرهنگ سازمانی مؤثر و مدیریت دانش، سازمان‌ها را در مسیر رشد و پیشرفت پایدار قرار می‌دهند. (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۴۴)

مدل مدیریت تغییر: این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به بهبود فرآیندهای خود برای تطبیق با تغییرات در داخل و خارج از سازمان بپردازند. مدل‌هایی مانند مدل "ADKAR" یا مدل "Kotter's 8-Step Change Model" می‌توانند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرند.

مدل مدیریت استراتژیک: این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا استراتژی‌های خود را بهبود بخشند و با چشم‌اندازهای طولانی مدت هماهنگ کنند. مدل‌های مانند مدل "SWOT Analysis" و مدل "Balanced Scorecard" می‌توانند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرند. (مهارتی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۴۹۱)

مدل مدیریت کیفیت: این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا کیفیت خدمات و محصولات خود را بهبود بخشند و به استانداردهای بین‌المللی تطابق دهند. مدل‌هایی مانند مدل "Total Quality Management (TQM)" و مدل "Six Sigma" می‌توانند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرند.

مدل فرهنگ‌سازمانی: این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فرهنگ‌سازمانی مؤثری را ایجاد کرده و حفظ کنند که از رشد و توسعه پایدار سازمان حمایت می‌کند. مدل‌های مانند مدل "Schein's Organizational Culture Model" و مدل "Cameron and Quinn's Competing Values Framework" می‌توانند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرند. مدل مدیریت دانش: این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا دانش داخلی خود را مدیریت کرده و از آن برای ایجاد ارزش‌افزوده استفاده کنند. مدل‌های مانند مدل "Nonaka and Takeuchi's SECI Model" و مدل "Wiig's KM Cycle" می‌توانند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرند. (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۴۴)

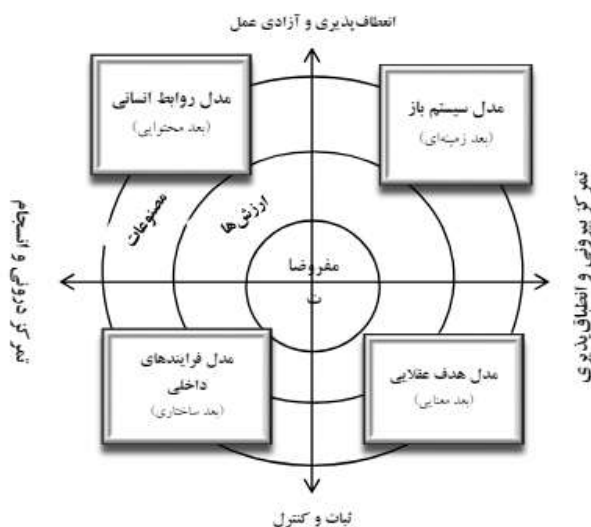
### فرهنگ سازمانی

فرهنگ‌سازمانی یکی از جنبه‌های بسیار مهم مدیریت سازمان است که به مجموعه از ارزش‌ها، باورها، عادات، رفتارها و نگرش‌هایی که در یک سازمان وجود دارد، اشاره دارد. این فرهنگ می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌ها، رفتارهای کارکنان، اعمال مدیران و ارتباطات داخلی تأثیرگذار باشد. فرهنگ‌سازمانی می‌تواند شامل عناصری مانند تعهد به کار، انعطاف‌پذیری، همکاری، نوآوری، توجه به مشتری و تمرکز بر کیفیت باشد. (میرزایی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۵) این عوامل بر توانایی سازمان در مواجهه با چالش‌ها، تعامل با محیط خارجی، جذب و نگهداری نیروی کار ماهر و ایجاد مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. برای تغییر یا تقویت فرهنگ سازمانی، مدیران می‌توانند از روش‌های مختلفی مانند ارتقاء ارتباطات داخلی، ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعه‌یافته، تقویت ارتباط با کارکنان، تشویق به نوآوری و تغییر و ایجاد سیاست‌ها و سیستم‌های پاداش و تشویق بهره‌بردار. (لطفی زنگنه درویش و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۷۱) همچنین، رهبران با بیان ارزش‌ها و مواردی که به آنها اعتقاد دارند و به عنوان الگوی نقش‌آفرینی عمل می‌کنند، می‌توانند بر فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی بگذارند. ارزش‌ها و اصول سازمانی: تعیین ارزش‌ها و اصول اساسی که سازمان بر آنها تأکید می‌کند و تضمین اینکه اعضای سازمان آنها را در عملکرد خود به کار می‌گیرند.

رهبری توسط الگوها: رهبران باید به‌عنوان الگوها و نمونه‌های زنده ارزش‌ها و رفتارهای موردنیاز در سازمان عمل کنند. توسعه فرهنگ تیمی: تشویق به همکاری، اعتماد و احترام متقابل در سازمان تا اعضای تیم با هم متحد شوند و به‌صورت مؤثر همکاری کنند.

تشویق به نوآوری: ایجاد محیطی که به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌های خود را ارائه کنند و به نوآوری و تغییر تشویق شوند. توجه به تعادل کار - زندگی: ارزیابی و تقویت سیاست‌ها و فرصت‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهد تعادل مناسبی بین کار و زندگی شخصی خود را داشته باشند.

ارتقاء ارتباطات باز: ایجاد یک محیط باز و صمیمیت برای تشویق به ارتباطات سازنده و اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نگرش‌ها. توجه به تنوع: ایجاد فرهنگی که تنوع جنسیتی، فرهنگی و زبانی را تقویت کند و از تجربه‌ها و دیدگاه‌های مختلف بهره‌بردار. (میرزایی و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۸)



شکل ۱- چارچوب مفهومی اولیه الگوی شناخت فرهنگ سازمانی منبع: (زارع و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۳۸)

### بهبود عملکرد در سازمان فرهنگی

بهبود عملکرد در سازمان‌های فرهنگی برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌ها نقش اساسی را به همراه دارد؛ از این رو در جهت بهبود آن می‌توان از طریق اقدامات متعددی را فراهم ساخت. اولین گام در این راستا توسعه استراتژی‌های مؤثر است. برای این منظور، اهداف باید واضح و مشخص باشند و استراتژی‌ها برای دستیابی به آنها باید معقول و مناسب با منابع سازمان صورت گیرد. (باتمانی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲) دومین مرحله، بهبود فرآیندها و روش‌هاست. بررسی و بهبود فرآیندهای داخلی مانند مدیریت منابع، برنامه‌ریزی بودجه و اجرای برنامه‌های فرهنگی از این دست اقدامات هستند که می‌توانند به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک نمایند و سپس، ارتقاء فناوری نیز نقش مهمی را به همراه دارد (sugiarti et al, 2021, p222). استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود دسترسی به محتوا، ارتباط با مخاطبان و مدیریت منابع می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و ایجاد همکاری‌ها و شراکت‌ها با سایر سازمان‌ها، فرهنگ‌ها و جوامع نیز می‌تواند به اشتراک‌گذاری منابع و تجارب و در نتیجه بهبود عملکرد کمک کند. در نهایت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء مهارت‌ها و دانش کارکنان و توجه به نیازها و تقاضاهای جامعه نیز باید در نظر گرفته شوند تا بهبودی مستمر در عملکرد و کارایی سازمان فرهنگی حاصل شود. با اجرای این اقدامات و رویکردها، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند بهبودی چشمگیر در عملکرد و کارایی خود را تجربه کنند. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۵۵) این بهبودات می‌تواند منجر به افزایش کیفیت خدمات ارائه شده، افزایش رضایتمندی مخاطبان و بهبود نتایج مالی و اجتماعی سازمان شود. علاوه بر این، با بهبود عملکرد، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند بهترین استفاده را از منابع خود برای توسعه فرهنگ و هنر، حفظ تاریخ و آثار فرهنگی و ترویج ارزش‌ها و ایده‌های مورد نظر داشته باشند (cheng, hung et al, 2022, p3). توسعه استراتژی‌های مؤثر: تعیین اهداف و استراتژی‌های واضح و متناسب با مأموریت و منابع سازمان برای دستیابی به اهداف مشخص.

بهبود فرآیندها و روش‌ها: بررسی و بهبود فرآیندهای داخلی مانند مدیریت منابع، برنامه‌ریزی بودجه و اجرای برنامه‌های فرهنگی.

ارتقاء فناوری: بهره‌مندی از فناوری‌های نوین برای بهبود دسترسی به محتوا، ارتباط با مخاطبان و مدیریت منابع. ایجاد همکاری‌ها و شراکت‌ها: برقراری همکاری با سایر سازمان‌ها، فرهنگ‌ها و جوامع برای به اشتراک‌گذاری منابع و تجارب.

ارزیابی عملکرد: انجام ارزیابی‌های دوره‌ای برای اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد با استانداردهای تعیین شده و ایجاد برنامه‌های اصلاحی.

ارتقاء مهارت‌ها و دانش: ارائه آموزش‌ها و دوره‌های آموزشی برای کارکنان به منظور توسعه مهارت‌ها و دانش لازم برای ارتقای عملکرد.

توجه به نیازها و تقاضاها: شناسایی نیازها و تقاضاهای جامعه و مخاطبان و تنظیم برنامه‌ها و فعالیت‌ها بر اساس آنها. (علی‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۳۰۷)

### نتایج تحقیق

مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی به عنوان یک رویکرد نوآورانه و جدید در مدیریت سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این مدل‌ها اغلب بر اساس اصول مدیریتی مدرن و به روز تر تحت عناوینی مانند مدیریت کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر و مدیریت دانش طراحی می‌شوند.

استفاده از مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی می‌تواند به بهبود عملکرد و کارایی این سازمان‌ها کمک کند. این مدل‌ها معمولاً بهبود فرآیندهای سازمانی، توسعه استراتژی‌های موثر، ارتقاء فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی را هدف قرار می‌دهند. نتایج این مدل‌ها می‌تواند شامل بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های فرهنگی، افزایش رضایت مشتریان و کارکنان، افزایش توانایی رقابتی و انعطاف‌پذیری سازمان، افزایش بهره‌وری و سودآوری و ارتقاء سطح شناخت و شهرت سازمان می‌باشد. بنابراین، استفاده از مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی می‌تواند بهبود عملکرد و عملکرد این سازمان‌ها را تضمین کند و آنها را برای رقابت در محیط کسب و کار پویا و پیچیده امروزی آماده کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت نوآورانه و بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی امکانات و چالش‌های منحصر به فردی را به همراه دارد. با اجرای مدل‌های مدیریتی نوین، این سازمان‌ها می‌توانند بهبودهای چشمگیری را تجربه کنند. این بهبودها شامل افزایش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی، بهبود ارتباطات داخلی و خارجی، تشویق مشارکت کارکنان و جوامع محلی، افزایش بهره‌وری و کارایی و تمرکز بر ارزش‌ها و مأموریت سازمان است. با این حال، اجرای این مدل‌ها نیز ممکن است با چالش‌ها و تهدیداتی همراه باشد که شامل نارضایتی کارکنان، کاهش موقتی بهره‌وری، کاهش سرعت عمل، عدم تطابق با فرهنگ سازمانی و عدم پذیرش مخاطبان است. برای مدیران سازمان‌های فرهنگی، ایجاد برنامه‌های مناسب برای مدیریت این ریسک‌ها و ارتقاء عملکرد و موفقیت به طریق پایدار بسیار حیاتی است. از طریق مدیریت بهینه منابع، ارتقاء فرآیندها، توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب و توجه به نیازهای مخاطبان و جوامع محلی، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند بهبودی پایدار و رشد موفقیت‌آمیز را تجربه کنند. اجرای مدل‌های مدیریتی نوین در سازمان‌های فرهنگی به دلیل افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود ارتباطات، تشویق مشارکت، افزایش بهره‌وری و تمرکز بر ارزش‌ها و مأموریت سازمان، می‌تواند بهبودهای قابل توجهی را به همراه داشته باشد. با این حال، برای مواجهه با چالش‌ها و تهدیدات ممکن، مدیران نیاز دارند تا برنامه‌های مناسبی را برای مدیریت ریسک‌ها و ارتقاء عملکرد سازمانی طراحی و اجرا کنند. این شامل بهینه‌سازی منابع، ارتقاء فرآیندها، توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب و توجه به نیازهای مخاطبان و جوامع محلی می‌شود. با این اقدامات، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند بهبودی پایدار و رشد موفقیت‌آمیز را تجربه کنند. به عنوان مثال، برای ارتقای انعطاف‌پذیری، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند به تنوع‌بخشی در فعالیت‌ها، ارائه خدمات آنلاین و ایجاد شبکه‌های همکاری با سایر سازمان‌ها و جوامع محلی بپردازند. ارتقاء ارتباطات داخلی و خارجی نیز می‌تواند از طریق استفاده از فناوری‌های ارتباطی مدرن، برگزاری رویدادها و جلسات ارتباطی و ایجاد شبکه‌های اجتماعی فعال شود. برای تشویق مشارکت، سازمان‌ها می‌توانند از روش‌هایی مانند برگزاری مسابقات و رویدادهای مشارکتی، ایجاد فضاهای باز و انعطاف‌پذیر برای ایده‌پردازی و ایجاد فرهنگ تشویق به نوآوری استفاده کنند. ارتقاء بهره‌وری نیز ممکن است از طریق بهبود فرآیندها، آموزش و توسعه پرسنل و به کارگیری فناوری‌های نوین صورت گیرد. در نهایت، تمرکز بر ارزش‌ها و مأموریت



سازمانی می‌تواند از طریق توسعه و ارتقاء معیارها و ارزیابی‌های عملکرد، ارتقاء اخلاقیات کاری و ارائه خدمات باکیفیت بالا به مخاطبان انجام شود. با این اقدامات، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند به دستیابی به اهداف و موفقیت‌های بلندمدت خود کمک کنند. راهکارهایی را در جهت دستیابی به موفقیت بلندمدت پیشنهاد نمود:

### جدول ۲-ارائه راهکار منبع:نگارنده

شاخص‌ها	توضیحات
تحول دیجیتال و فناوری اطلاعات	بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن مانند سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، نرم‌افزارهای مدیریت منابع سازمانی (ERP)، سیستم‌های مدیریت محتوا (CMS) و فضای کاری مجازی برای بهبود ارتباطات داخلی و بیرونی، مدیریت داده‌ها و افزایش بهره‌وری.
توسعه استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال	استفاده از روش‌های جدید بازاریابی مبتنی بر اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، محتوای دیجیتال و تجربه کاربری برای جذب مخاطبان جدید و حفظ مخاطبان فعلی.
مدیریت دانش و آموزش مداوم	ارائه دوره‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه‌های نوین همچون مدیریت پروژه، نوآوری، رهبری و مهارت‌های دیجیتال برای بهبود عملکرد و پاسخگویی به چالش‌های فرهنگی و هنری.
توسعه سازمانی و انعطاف‌پذیری	ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و تسهیل فرآیندهای کاری مشترک به منظور ارتقای هماهنگی و همکاری در سازمان
توسعه شبکه‌ها و همکاری‌های بین‌المللی	برقراری ارتباطات فرهنگی با سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی، تبادل تجربیات و همکاری در پروژه‌های مشترک
توسعه روابط عمومی و ارتباطات مؤثر	ارتقای مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی در تیم‌ها، برقراری ارتباط مؤثر با رسانه‌ها، جامعه و جامعه‌ی هدف به منظور ارتقای شناخت و شفافیت سازمان
مدیریت مالی و استراتژیک	ایجاد استراتژی‌های مالی مدیریتی مناسب برای بهره‌گیری بهینه از منابع مالی، مدیریت بودجه‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک برای تأمین منابع مالی برای پروژه‌های فرهنگی و هنری.
توسعه و نگهداری از منابع انسانی	جذب، توسعه و حفظ نیروهای انسانی متخصص و باتجربه در زمینه‌های مختلف فرهنگی و هنری، ترویج فرهنگ سازمانی و ارتقای کیفیت زندگی کاری.
مدیریت ریسک و امنیت	شناسایی و مدیریت ریسک‌های مختلف مانند ریسک‌های فناوری، مالی، حقوقی و عملیاتی، تأمین امنیت فیزیکی و دیجیتال سازمان
ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر	ارزیابی دوره‌ای عملکرد، جمع‌آوری بازخورد و انتقادات، اجرای اصلاحات و بهبودهای مستمر برای بهبود عملکرد سازمان

از این رو پیشنهاداتی مانند موارد زیر را با توجه به بررسی‌ها و مطالعات صورت گرفته می‌توان ارائه داد: مدیریت شبکه‌ای: در این مدل، سازمان به‌عنوان یک شبکه از افراد، فرایندها و منابع مدیریت می‌شود. این مدل بر ارتباطات بین اعضای سازمان تأکید دارد و افراد به‌صورت هماهنگ و همکاری با یکدیگر کار می‌کنند. مدیریت توسعه‌ای: در این مدل، سازمان به‌عنوان یک سازمان آموزشی و توسعه‌ای در نظر گرفته می‌شود که به‌منظور بهبود عملکرد و رشد پایدار، از آموزش و توسعه پرسنل استفاده می‌کند. مدیریت استراتژیک: این مدل بر این ایده تمرکز دارد که سازمان باید با تعیین اهداف و استراتژی‌های مناسب، بهبود عملکرد و رشد داشته باشد و به کارکنان این اهداف و استراتژی‌ها را ارائه می‌دهد.

مدیریت تغییر: در این مدل، سازمان به‌عنوان یک سازمان پویا و قابل‌تغییر در نظر گرفته می‌شود که به‌منظور مواجهه با تحولات و چالش‌های محیطی، به تغییر و نوآوری نیاز دارد.

مدیریت همکاری: در این مدل، تأکید بر همکاری و اشتراک اطلاعات و دانش بین اعضای سازمان است تا بتوانند بهترین تصمیم‌ها را بگیرند و بهترین عملکرد را داشته باشند.

مدیریت استقرار فرهنگ‌سازمانی: این مدل بر این اصل تمرکز دارد که فرهنگ‌سازمانی باید با ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک تمام اعضای سازمان هماهنگ شود تا به عملکرد بهتری دست پیدا کند.

با انتخاب یک یا ترکیب چند مدل مدیریتی نوین، سازمان‌های فرهنگی می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشیده و با چالش‌های موجود در محیط خود مواجهه کنند.

### منابع

۱. ارمغان، نگار (۱۳۹۳) موامع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ص ۸۵-۱۰۸
۲. آقازاده، هاشم، ابوالملوکی، حسن (۱۳۹۷) آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی رویکرد ترکیبی، فصلنامه مدیریت دولتی، ص ۲۲۷-۲۵۰
۳. باتمانی، فردین، حیدری، صابر (۱۳۹۸) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی معلمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ص ۱-۱۵
۴. ترابی، محسن، سید نقوی، میرعلی، قربانی‌زاده، وجه الله (۱۳۹۴) الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی براساس مروضات خدمات دولتی نوین، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ص ۴۱-۵۶
۵. خزائی، علی، هنرق، حبیب، محمودی، احمد، جعفرپور مرزونی (۱۳۹۹) سنجش سیستم مدیریت کیفیت سازمان ورزش شهرداری تهران بر اساس مدل ISO 9000، مدیریت ورزشی، ص ۹۰۷-۹۲۸
۶. رضایی، علی‌اکبر، شادالویی، نوریه (۱۳۹۲) بررسی تحول فرهنگی در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور، مجله مدیریت فرهنگی، ص ۱-۲۵
۷. زارع، امین، ابراهیمی، مسیح، سنجقی، محمدابراهیم، رمضان، مجید (۱۳۹۶) مدیریت فرهنگ‌سازمانی ارائه یک چارچوب منسجم کیفی - کمی به‌عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی، فصلنامه علمی پژوهش مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ص ۳۳-۶۴
۸. علی احمدی، محمدهادی، ماکوی، احمد، بنیادی، علی (۱۳۹۷) تدوین راهبردهای تکامل فرهنگ سازمانی، مطالعه مدیریت راهبردی، ص ۵۳-۸۴
۹. علی‌آبادی، مهدی، باقری فرد، محمدحسین، گودرزی، غلامرضا (۱۳۹۷) اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی، مجله اندیشه مدیریت راهبرد، ص ۳۲۶-۳۰۳
۱۰. علی‌محمدی، علی، سبحانی، عبدالرضا (۱۴۰۰) طراحی مدل باوغ مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، ص ۲۴۵-۲۷۰
۱۱. فلاح، حبیب‌الله، مهرآرا، اسداله، طبری، مجتبی (۱۴۰۰) مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دولتی نوین، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ص ۱۵۷-۱۷۷
۱۲. لطفی زنگنه درویش، مصدق، امینزاد، قنبر، مکوندی، فواد (۱۴۰۰) رابطه ابعاد پویای فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر اخلاق با اینرسی سازمانی، نشریه اخلاق در علوم و فناوری، ص ۱۷۰-۱۸۱
۱۳. محمودوند، نازنین، رشیدی پور، علی، شاهنوشی، مجتبی (۱۴۰۰) طراحی مدل سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران مورد مطالعه سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ص ۱۳۵-۱۴۶
۱۴. مرادی، محمود، ابراهیم‌پور، مصطفی، ممبینی، یعقوب (۱۳۹۳) تبیین دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان، فصلنامه رشد فناوری، ص ۱۸-۲۷

۱۵. مهارتی، یعقوب، بیگی نصرآبادی، فاطمه (۱۴۰۱) واکاوری و نقد مدل مدیریت استراتژیک برایسون، پژوهش نامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، ص ۴۸۷-۵۱۰
۱۶. میرزایی، داود، امرایی، ساسان، نظری، نبی (۱۴۰۰) رابطه فرهنگ سازمانی و کار آفرینی، فصلنامه مطالعات فرهنگی پلیس، ص ۱۳-۲۱

17. Berger, Jeffrey, Ribeiro miller, dana (2024) Ethnocentrism, Racism, and the Misuse of Culture in US Medical Professional Organizations: The Case of Hospice and Palliative Care, journal Springer, p847-850
18. Cheng hung, ying, cheng su, tzu, ren lou, kuo (2022) Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator, sustainability, p1-24
19. Stojanovic, edit terk, vlahovic, mark, nikolic, milan, mitic, sinisa, jovanovic, Zoran (2020) THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND PUBLIC RELATIONS IN BUSINESS ORGANIZATIONS, Journal of Business Economics and Management, p1628-1645
20. Sugiarti, ending, finatariani, endah, terza Rahman, yasir (2021) EARNING CULTURAL VALUES AS A STRATEGIC STEP TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE, journal Economic, Accounting, Management and Business, p221-230

## Investigating new management models in cultural organizations

Aydin Walafar<sup>1</sup>, Zulfiqar Rashidi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student of Cultural Management and Planning, Islamic Azad University, Kish International Branch, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

---

### Abstract

This article examines the importance and applications of new management models in cultural organizations. Because cultural organizations need high productivity, effective communication, and accurate management of resources, the use of new management models can significantly improve the performance and quality of services of these organizations. In this article, the introduction of new management models, the advantages and limitations of each, and the key results of previous studies and researches in this field are discussed. Also, recommendations based on research findings to improve the use of these models in cultural organizations will be presented. Using the library method, this study examines and introduces new management models in cultural organizations. By reading books, articles, reports and other resources available in libraries, information and data needed for research is collected and analyzed.

**Keywords:** cultural organizations, modern management, organizational culture, performance in the organization

---