

۱۳۹۰/۱۳/۱۰



برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران

مؤلفین:

الهه حیدری زاده

علی اکبر رضایی

افسانه زمانی مقدم

سید رضا صالحی امیری

(دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)



نشر راه‌آیند

Islamic Republic of Iran

عنوان و نام پدیدآور : برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران / مولفین الهه حیدری‌زاده ... [و دیگران].
 مشخصات نشر : تهران : راشدین، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری : ۲۹۵ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۱-۲۳۳-۴ ریل: ۱۷۰۰۰۰
 وضعیت فهرست نویسی : فنی
 یادداشت : الهه حیدری‌زاده، علی‌اکبر رضایی، افسانه زمانی‌مقدم، سیدرضا صالحی‌امیری.
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۲۸۳ - ۲۹۵.
 موضوع : ایران. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی -- کارمندان -- نمونه‌پژوهی
 موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- نمونه‌پژوهی
 موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی
 شناسه افزوده : حیدری‌زاده، الهه، ۱۳۵۴-
 رده‌بندی کتبی : HD ۱۳۹۴۲۸/۳۰ ۴۷۶۲/ب
 رده‌بندی دیوینی : ۴۰۱۲/۶
 شماره کتابشناسی : ۳۹۸ ۳۴۲
 مله :

■ انتشارات راشدین

■ عنوان کتاب: برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران

■ مولف: الهه حیدری‌زاده - علی‌اکبر رضایی - افسانه زمانی‌مقدم - سیدرضا صالحی‌امیری

■ نظارت کیفی: راهب عارفی

■ نظارت فنی: محمد معین عارفی

■ صفحه‌آرا و طراح جلد: افسانه حسن‌بیگی

■ چاپ و صحافی: ناژو

■ نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۴

■ شمارگان: ۱۰۰۰

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۱-۲۳۳-۴

■ قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال

■ نشانی: میدان انقلاب - کارگر جنوبی - کوچه گشتاسب - پلاک ۴ واحد ۶

■ تلفن / نمابر: ۶۶۴۰۸۲۲۴ - ۶۶۱۲۳۴۴۹

www.rashedin.info

Email: rashed1829@yahoo.Com

■ پایگاه اینترنتی:

■ پست الکترونیک:

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۷	 سخنی درباره این پژوهش
۱۱	 پیش درآمد
۳۵	 فصل اول: برنامه ریزی استراتژیک
۳۶	 درآمد
۳۸	 بخش اول: برنامه ریزی
۳۸	 ۱-۱-۱ تاریخچه برنامه ریزی
۳۹	 ۱-۱-۲ تعاریف برنامه ریزی
۴۰	 ۱-۳ اهمیت و ضرورت برنامه ریزی
۴۰	 ۲-۱ برنامه ریزی استراتژیک
۴۲	 ۱-۲-۱ تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک
۴۵	 ۲-۲-۱ مکاتبات برنامه ریزی استراتژیک (تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی)
۴۷	 ۱-۲-۲-۱ فرایند برنامه ریزی استراتژیک در پارادایم تجویزی
۵۰	 ۲-۲-۲-۱ برنامه ریزی استراتژیک با ادایم توصیفی
۵۱	 ۳-۲-۱ ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک
۵۳	 ۴-۲-۱ تکنیک های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک
۵۳	 ۱-۴-۲-۱ نمودار گانت
۵۴	 ۲-۴-۲-۱ روش های شبکه ای
۵۶	 ۱-۲-۴-۲-۱ روش پرت
۵۸	 ۲-۲-۴-۲-۱ روش فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (سی بی م)
۶۱	 ۵-۲-۱ اهمیت مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای فرهنگی
۶۲	 ۶-۲-۱ مزایای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای فرهنگی
۶۳	 ۷-۲-۱ گام ها و مراحل برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها
۶۳	 ۱-۷-۲-۱ چشم انداز
۶۴	 ۲-۷-۲-۱ رسالت یا مأموریت و بنیانه ارزش سازمان
۶۵	 ۳-۷-۲-۱ بررسی محیط درونی سازمان
۶۶	 ۴-۷-۲-۱ بررسی محیط بیرونی سازمان
۶۶	 ۵-۷-۲-۱ تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه ریزی استراتژیک
۶۷	 ۶-۷-۲-۱ استراتژی سازمان

- ۶۷ ۷-۷-۲-۱ اجرای استراتژی
- ۶۸ ۸-۷-۲-۱ ارزیابی و کنترل استراتژی
- ۷۲ بخش دوم: مدل‌های برنامه‌ریزی
- ۷۲ ۳-۱ انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۷۴ ۱-۳-۱ مدل کلاسیک (۱۹۵۰)
- ۷۵ ۲-۳-۱ مدل مکتب طراحی (۱۹۶۵)
- ۷۶ ۳-۳-۱ مدل استیسنر (۱۹۶۹)
- ۷۷ ۴-۳-۱ مدل گالونیک (۱۹۷۶)
- ۷۸ ۵-۳-۱ مدل فرهنگی دیوید اندروز (۱۹۸۰)
- ۷۸ ۶-۳-۱ مدل استراتژی ماسی اندروز (۱۹۸۰)
- ۸۰ ۸-۳-۱ مدل گروت، شینگ (۱۹۸۳)
- ۸۱ ۹-۳-۱ سامونل سیرتو، باتول پتر (۱۹۸۶)
- ۸۲ ۱۰-۳-۱ مدل استونر و فریمن (۱۹۸۶)
- ۸۳ ۱۱-۳-۱ مدل بومن و دیوید اش (۱۹۸۱)
- ۸۴ ۱۲-۳-۱ مدل برایسون (۱۹۸۸)
- ۸۵ ۱۳-۳-۱ مدل دیسون و برایس (۱۹۸۸)
- ۸۶ ۱۴-۳-۱ مدل لویده ال. بیرس (۱۹۹۱)
- ۸۷ ۱۵-۳-۱ مدل چاکراورائی و لورنج (۱۹۹۱)
- ۸۸ ۱۶-۳-۱ مدل راییت (۱۹۹۲)
- ۸۹ ۱۷-۳-۱ مدل هیل (۱۹۹۲)
- ۹۰ ۱۸-۳-۱ مدل جان تامسون (۱۹۹۲)
- ۹۱ ۱۹-۳-۱ مدل دانکن و همکاران (۱۹۹۵)
- ۹۲ ۲۰-۳-۱ مدل گوداشتاین و همکاران (۱۹۹۵)
- ۹۳ ۲۱-۳-۱ مدل هاکس (۱۹۹۶)
- ۹۴ ۲۲-۳-۱ مدل آرنولد جادسون (۱۹۹۶)
- ۹۵ ۲۳-۳-۱ مدل فرد دیوید (۱۹۹۷)
- ۹۶ ۲۴-۳-۱ مدل اول دقت (۱۹۹۸)
- ۹۶ ۲۵-۳-۱ مدل فرد آر. دیوید در حوزه فرهنگ (۱۹۹۸)
- ۹۷ ۲۶-۳-۱ مدل هیل و جونز (۱۹۹۸)

- ۹۸ ۲۷-۳-۱ مدل تلفیقی پیرس و رایبسون (۱۹۹۸).
- ۹۹ ۲۸-۳-۱ مدل رایبسون (۱۹۹۸)
- ۱۰۰ ۲۹-۳-۱ مدل هریسون و جان (۱۹۹۸)
- ۱۰۱ ۳۰-۳-۱ مدل پیگلز و روجر (۱۹۹۸)
- ۱۰۲ ۳۱-۳-۱ مدل وایتمن (۱۹۹۸)
- ۱۰۲ ۳۲-۳-۱ مدل کاتلر و آرمسترانگ (۲۰۰۰)
- ۱۰۳ ۳۳-۳-۱ مدل هنری میتزبرگ (۲۰۰۰)
- ۱۰۴ ۳۴-۳-۱ مدل هرینگتون برایس (۲۰۰۰)
- ۱۰۵ ۳۵-۳-۱ مدل پرستلی (۲۰۰۱)
- ۱۰۶ ۳۶-۳-۱ مدل دوم دفت (۲۰۰۱)
- ۱۰۷ ۳۷-۳-۱ مدل دیوید مانگر (۲۰۰۱)
- ۱۰۷ ۳۸-۳-۱ مدل M. A. (۲۰۰۱)
- ۱۰۸ ۳۹-۳-۱ مدل ج ارجنتی (۲۰۰۱)
- ۱۰۹ ۴۰-۳-۱ مدل ونلن و هانت (۲۰۰۱)
- ۱۱۰ ۴۱-۳-۱ مدل APO (۲۰۰۴)
- ۱۱۱ ۴۲-۳-۱ مدل طبیبی و ملکی (۱۳۸۴)
- ۱۱۲ ۴۳-۳-۱ مدل رولز روپس (۲۰۰۵)
- ۱۱۳ ۴۴-۳-۱ مدل GE (۲۰۰۵)
- ۱۱۴ ۴۵-۳-۱ مدل CMS (۲۰۰۵-۲۰۰۶)
- ۱۱۵ ۴۶-۳-۱ مدل شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۵)
- ۱۱۶ ۴۷-۳-۱ مدل یزدان پناه (۲۰۰۶)
- ۱۱۷ ۴۸-۳-۱ مدل HCMS (۲۰۰۸)
- ۱۱۸ ۴۹-۳-۱ مدل مینا (۱۳۸۷)
- ۱۱۹ ۵۰-۳-۱ مدل دانشگاه ابتدایان (۲۰۱۰)
- ۱۱۹ ۵۱-۳-۱ مدل علی احمدی (۱۳۹۰)
- ۱۲۰ ۵۲-۳-۱ مدل احمد وند (۱۳۹۰)
- ۱۴۰ ۳-۱ بخش سوم: پیشینه تحقیق
- ۱۴۰ ۱-۳-۱ مروری بر پژوهش‌های خارجی
- ۱۴۹ ۲-۳-۱ مروری بر پژوهش‌های داخلی

۱۵۶	بخش چهارم: نتیجه گیری و مدل مفهومی
۱۵۶	۴-۲ نتیجه گیری
۱۸۵	فصل دوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۸۶	درآمد
۱۸۷	۱-۲ ویژگیهای عمومی شرکت کنندگان
۱۸۸	۲-۱-۲ سطوح تحصیلی پاسخگویان
۱۸۹	۳-۱-۲ سابقه خدمت پاسخگویان
۱۹۰	۲-۲ بررسی توزیع عوامل و مولفه های موثر بر برنامه ریزی استراتژیک در وضع موجود
۱۹۱	۳-۲ میانگین و انحراف معیار عاملهای موثر بر برنامه ریزی استراتژیک
۱۹۷	۵-۲ سؤالات پژوهش
۱۹۷	۱-۵-۲ آیا عوامل موثر بر برنامه ریزی استراتژیک در وضع موجود
۱۹۸	۲-۵-۲ آیا مولفه های موثر بر برنامه ریزی استراتژیک در وضع موجود
۲۰۰	۳-۵-۲ از نظر نخبگان، کارشناسان و مدیران فرهنگی بین آیت‌های
۲۰۶	۴-۵-۲ از نظر نخبگان، کارشناسان و مدیران فرهنگی بین آیت‌های
۲۱۲	۵-۵-۲ از نظر نخبگان، کارشناسان و مدیران فرهنگی بین آیت‌های
۲۲۲	۶-۵-۲ از نظر نخبگان، کارشناسان و مدیران فرهنگی بین آیت‌های
۲۳۱	۷-۵-۲ آیا مولفه های موثر بر برنامه ریزی استراتژیک در وضع موجود با هم رابطه دارند؟
۲۳۲	۸-۵-۲ عوامل اصلی موثر بر برنامه ریزی استراتژیک در مراکز درمانی و بیمارستانها
۲۳۶	۹-۵-۲ آیا عوامل اصلی موثر بر برنامه ریزی استراتژیک بدست مدیران
۲۴۱	۱۰-۵-۲ رابطه عوامل اصلی موثر بر برنامه ریزی استراتژیک چگونه است
۲۴۵	۱۱-۵-۲ آیدادگاه پاسخگویان با میزان تحصیلات، سابقه خدمت و جنسیت
۲۵۱	تحلیل و نتیجه گیری
۲۵۲	جمع بندی
۲۸۳	منابع
۲۸۴	منابع فارسی
۲۹۱	منابع خارجی

سخن دوم: باره این پژوهش

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مطلوب برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی ایران (مورد مطالعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) است. جامعه مورد نظر در این پژوهش، صاحب نظران (مدیران ارشد و کارشناسان) در بخشهای مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بودند. نمونه عبارت از، ۲۴ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بودند که به صورت سهمی از بخشهای مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انتخاب شدند. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و اکتشافی و از نظر نوع زمینه یابی و جزئیات روش های همبستگی و مدل یابی بود. ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پس از بررسی پیشینه تجربی پرسشنامه ای تدوین شد. سپس به منظور جستجوی اکتشافی سازه های مربوط به برنامه ریزی استراتژیک و بررسی عوامل مؤثر بر آن و نیز معتبر ساختن یافته های حاصل از پیشینه تجربی، از روش مصاحبه استفاده شد. نتایج حاصل از مصاحبه در طراحی مجدد پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت و برای روایی به اساتید و خبرگان این حوزه ارسال گردید. پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷۶ محاسبه گردید. در

این پژوهش از نرم افزار های آماری spss و نرم افزار AMOS جهت انجام آزمون های آماری استفاده شد. در ضمن در این رساله از آزمون های آماری کولموگروف- اسمیرنف، آزمون t و آزمونهای تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی نشان می دهد، از مجموع ۶۵ سوال اندازه گیری شده از مجموعه مولفه های برنامه ریزی استراتژیک تعداد ۴ عامل استخراج شد، که عامل یکم با ارزش ویژه $9/384$ به اندازه $46/92$ درصد واریانس کل را عامل دوم با ارزش ویژه $4/907$ به اندازه $16/53$ درصد واریانس کل و عامل سوم با ارزش ویژه $2/775$ به اندازه $10/17$ درصد واریانس کل و عامل چهارم با ارزش ویژه $1/008$ به اندازه $2/34$ درصد واریانس کل را توجیه می کند. این چهار عامل بر روی هم ۷۵٫۱۶ درصد از واریانس پرسشنامه الگوی برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان های فرهنگی را تبیین می کنند. عامل های به دست آمده را به این صورت می توان نام گذاری کرد: عامل اول: چشم انداز عامل دوم: اهداف و مأموریت، عامل سوم: عوامل درون سازمانی و عامل چهارم: عوامل برون سازمانی.

نتایج حاصل از اجرای آزمون t نشان می دهد وضعیت موجود را به چشم انداز ، اهداف و مأموریت ، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی در حد مطلوبی قرار ندارد. و نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه ای فریدمن در سطح اطمینان ۹۹٪ و سطح معنی داری ($sig=0.000$) نشان می دهد رتبه مولفه های چهارگانه مسورد بررسی متفاوت می باشد. در این میان رتبه نخست مربوط به مولفه عوامل درون سازمانی ، رتبه دوم مربوط به مولفه چشم انداز و رتبه سوم مربوط به مولفه اهداف و مأموریت و رتبه چهارم مربوط به مولفه عوامل برون سازمانی است. در نهایت

مدل ساختاری نهایی نشان می دهد مولفه های چهارگانه مورد بررسی در برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانهای فرهنگی مهم هستند. لذا با در نظر گرفتن این مولفه ها، یک الگوی مطلوب برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمانهای فرهنگی کشور معرفی شد که میتواند باعث بهبود عملکرد سازمانهای فرهنگی کشور گردد.

www.ketab.ir

پیش درآمد

فرآیند نده بین استراتژی و اجرای آن از اهمیت بسیاری در دنیای امروزی به علت تغییرات محیطی و توسعه مزایای رقابتی برخوردار شده است. حجم این چالشها در دنیای فرهنگ به مراتب بیشتر از سایر حوزه ها است این مسئله از آن جا ناشی می شود که حوزه و دامن تعالیت های فرهنگ در حال حاضر به شدت در حال تغییر است. به همین جهت متودان فرهنگ جامعه نمی توانند بدون در نظر گرفتن شرایط محیطی به ارائه برنامه و تصمیم گیری بپردازند. با این نگرش یکی از وظایف متولیان بخش فرهنگ وظیفه و رسالتی است که این بخش در توسعه عمومی کشور بر عهده دارد. در این رویکرد یکی از مهمترین رسالت بخش فرهنگ به ایجاد زیرساختها و فراهم کردن بسترهای مناسب برای آماده از ظرفیت نهادی بخش فرهنگ برای تحقق رشد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و... مملوف است. از اینرو تأمین نیازهای فرهنگی امری اجتناب ناپذیر برای دستگاه های فرهنگی تلقی می شود. علاوه بر آن، برنامه ریزی در مورد ماهیت و محتوای فعالیت ها و خدمات فرهنگی که عموماً از طریق ابزارهای فرهنگی حاصل می شود زمینه دیگری است که در تدوین برنامه های توسعه فرهنگ و فعالیتهای فرهنگی نباید از آن غافل شد.

سازمانهای فرهنگی در این راستا بیش از پیش در تلاش و تکاپو هستند و با ابزارهای به روز سعی در تطبیق خود با محیط طبق ارزشهای فرهنگی خود می‌باشند. یکی از مهمترین این ابزارها برنامه‌ریزی استراتژیک است که اگر رویکردهای این برنامه‌ریزی جهت سازمانهای فرهنگی بکار گرفته شود این سازمانها ام‌توارتر و آگاهانه‌تر در مسیر ارزشها و اهداف خود گام بر خواهند داشت.

کشور ما، به‌ویژه پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، که حقیقتاً یک انقلاب عظیم فرهنگی بود، صرف‌نظر از موقعیتهای چشم‌گیر در حوزه فرهنگ و امدادهای الهی یاری‌بخش به ملت و مسروران را این مسیر، همواره با بحرانهای فرهنگی متعددی روبرو بوده است. این چالشها را نباید مدتها ناشی از ورود تهاجم‌آمیز فرهنگ غربی و فقدان یک نظام مدیریت کارآمد و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند دانست که همچنان ما را با تهدیدات جدی مواجه ساخته است. به‌طوری‌که باید اذعان کرد فقدان یک مدیریت و رهبری کارآمد و همچنین فقدان یک برنامه استراتژیک فرهنگی زمینه استفاده انقلاب اسلامی از فرصت‌های طلایی در حوزه‌های فرهنگی را به شدت کاهش داده و هم‌اکنون ما را در قبال بسیاری از ضررهای فرهنگی منفعل ساخته است (صالحی امیری، کاوسی: ۱۳۸۷: ۱۲). بنابراین ما نیازمند واکنشی سه‌وجهی از سوی سازمانهای فرهنگی هستیم:

نخست، این سازمانها باید به شکلی استراتژیک فکر کنند.

دوم، آنها باید یافته‌ها و ادراکات خود را برای سازگاری با محیط‌های تغییر یافته به استراتژی‌های کارساز مبدل نمایند.

سوم، برای تطبیق و اجرای استراتژی‌ها، آنها باید با تعقل و تفکر، بستر مناسب را برای بنگاهها فراهم سازند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵).

تجربه سالیان گذشته نشان داده است که مدیریتی سنتی و اتخاذ تدابیر غیر علمی در سازمان‌های فرهنگی شاید بتواند در کوتاه مدت مشکلاتی را حل نماید ولی توان رویارویی با نیازهای جدید جامعه را ندارد و استمرار استفاده از شیوه‌های غیر علمی پیامدهای نگران‌کننده‌ای را در پی خواهد داشت. بنابراین برای جلوگیری از این مشکلات باید تمامی دستگاه‌های فرهنگی تحت یک مدیریت واحد راهبردی قرار گیرند و به شکل جدیدی تفکر اقدام نمایند.^۱ همچنین مطالعات انجام شده در حوزه برنامه ریزی و مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی کشور به وجود معضلات ساختاری در نتیجه فقدان برنامه مدیریت استراتژیک تأکید می‌ورزد. یافته‌ها نشان می‌دهد که علیرغم اختصاص بودجه ۵۵،۷۱،۹۷ میلیون ریال در بخش فرهنگ در لایحه بودجه سال ۱۳۹۲

(مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۱) برنامه ریزان و مدیران سازمانها و نهادهای فرهنگی چشم اندازها و افق‌های توسعه سازمانها و نهادهای فرهنگی روشن نبوده و عموماً درگیر با مسایل روزمره و طبیعتاً راه‌های سنتی، مقطعی و سطحی می‌باشند و عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکل یا چالش سازمانها و نهادهای فرهنگی نداشتن طرح و برنامه‌ای جامع و بلند مدت است که بتواند ضمن روشن نمودن چشم اندازهای توسعه این سازمانها، چارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیتهای آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی - ستادی آنها فراهم آورد.

از طرفی یکی از مهمترین مشکلات و آسیب‌ها در عرصه فرهنگ کشور عدم یکپارچگی میان فعالیتهای فرهنگی و متولیان این امور است. (صالحی امیری، ۱۳۸۹: ۱۷) عدم وجود برنامه‌ریزی دقیق و مدون در این حوزه مزید بر علت شده و مشکلات عدیده‌ای بوجود آورده است.

عدم آینده‌نگری در حوزه فرهنگ و فعالیتهای فرهنگی، نداشتن استراتژی مناسب برای این خصوص، نبودن اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری و... به هر دلیل موجب کرده است که تا کنون برنامه استراتژیک مدون و قابل اعتمادی در حوزه فرهنگ ارائه نشده باشد. این درحالی است که در نهادها و سازمانهای فرهنگی خارج از کشور اقدامات ارزنده‌ای در این زمینه انجام شده است. بعنوان نمونه یونسکو برنامه‌های راهبردی خود را در دوره‌های شش ساله تنظیم می‌نماید. پیش نویس برنامه میان مدت شش ساله یونسکو (۲۰۰۱ - ۱۹۹۶) بر مبنای نظرخواهی از کشورها، اجلاس‌های منطقه‌ای و بحث و تبادل نظرهای مختلف تهیه می‌شود. این برنامه به سه برنامه کوتاه مدت دو ساله تقسیم و در سمینار عمومی مورد بحث و تبادل نظر نمایندگان کشورها قرار گرفته و تصویب می‌شود. شرکت والت دیسنی (۲۰۰۷) در یک طرح پژوهشی به منظور تدوین برنامه استراتژیک خود در چهار حوزه واحدکسب و کار استراتژیک خود را مطرح نموده است: محصولات قابل فروش، استودیو سرگرمی، پارک‌ها و استراحتگاه، و شبکه‌های رسانه‌ای رادیو و تلویزیون. با همکاری آشمو^۱ (۲۰۰۷) مدیریت امور فرهنگی ایالت فلوریدا برنامه استراتژیک فرهنگی خود را با تأکید بر تقویت اقتصاد، آموزش و سلامتی،

طراحی و توسعه، و رهبری در زمینه هنر و میراث فرهنگی تهیه نموده است. استراتژی هنر و فرهنگ مورلند^۱ (۲۰۱۰ تا ۲۰۱۶) پس از چند مرحله رایزنی که در نوامبر ۲۰۱۰ شروع شد تهیه شده است. چشم انداز این سند ساخت یک شهر خلاق که در آن هنرمندان با ارزش قلمداد می شوند و فرصت های گوناگونی برای تجربه کسب کردن و شرکت در این انجمن هنر و تحت تأثیر قرار گرفتن از هنر و فرهنگ خلاق داشته باشند.

به نظر می رسد حل همه مشکلات و مسائل، مطلوب است و همه مدیران علاقه مند به رفع مشکلات برنامه ریزی برای توسعه و پیشرفت در این عرصه و در واقع توسعه کشور را مانند علم مدلی که بتواند همه تفکرات، تدابیر، خلاقیت ها، برنامه ریزی ها را با جهت گیری مناسب سازماندهی نماید ضرورت دارد، این مدل باید بتواند هم دیدگاه لازم را پدید آورد و هم جایگاه نهادها و متولیان را ترسیم نماید این الگو باید جامع و همه جانبه را به عبارت کاملتر استراتژیک باشد. در واقع مدل استراتژیک یک چارچوب و نقشه جامعی برای توجه به وضعیت موجود، طراحی وضعیت مطلوب، ایجاد خط مشی ها و روشهای دستیابی یافتن به وضعیت مطلوب که همان توسعه پایدار است می باشد.

مفروض نویسنده در این رساله آن است که برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی اکثر الزاماتی را که برای توسعه پایدار ضرورت دارند در خود جای می دهد بنابراین در این رساله ضمن بیان اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و ضمن پاسخ به این سوال که چگونه می توان به طراحی الگوی

^۱ - Moreland

برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی پرداخت به دنبال یافتن الگویی خواهیم بود که قابلیت پیاده سازی و اجرا داشته باشد. با توجه به موارد فوق در ادامه به ضرورت هایی که طرح برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی را حیاتی نموده اند اشاره می گردد:

۱. ناکارآمدی سازمان ها و نهادهای فرهنگی در دو بخش خط مش گذاری (کلان) و بخش مدیریت سازمان ها (صالحی امیری، کاوسی، ۱۳۸۷: ۵۱)

۲. یکی از ضرورت های ویژه برای مدیر فرهنگی شناخت محیط خود می باشد. مدیر فرهنگی از عدم رصد دایمی محیط فرهنگی است و یکی از دلایل ناکارآمدی مدیران فرهنگی این است که آنها فاقد شناخت تغییرات فرهنگی محیطشان هستند.

۳. موازی کاری، عدم برنامه ریزی استراتژیک و عدم وجود اهداف مشخص و بلند مدت (صالحی امیری، عظیمی دولت آبادی ۱۳۸۷: ۳۲۲-۳۲۳)

۴. فقدان مهندسی ارزش (عدم بهینه بودجه تخصیص داده شده به پروژه های فرهنگی) (صالحی امیری، کاوسی، ۱۳۸۷: ۹۲-۹۱)

۵. وجود سلابق فردی گوناگون مدیران و مسئولان در عرصه فرهنگ که چه بسا متضاد هم می باشند.

۶. برنامه ریزی تخریبی و هدف گذاری دشمنان در عرصه فرهنگی (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵)

پاسخ به سوالات فوق و دیگر سوالات مطرح در این ارتباط که ذهن پژوهشگر را مدتها به خود مشغول ساخته بود وی را برآن داشت تا برای پاسخگویی به آنها

به طراحی و ارائه الگوی برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی بردارد.

بنابراین به نظر می رسد که پرداختن به مسائل نظری و اجرایی نیز تبیین الزامات نهفته در آن برای دستیابی به توسعه اساسی است و جای آن دارد که از سوی متخصصان کشور مورد بحث و بررسی قرار گیرد تا روشن شود که در کشورهای موفق در توسعه و پیشرفت، جایگاه برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی در توسعه چگونه بوده است.

لذا برای متعین کردن پرسش کلی مطرح می شود که آیا می توان با طراحی یک برنامه راهبردی و تعیین استراتژی های مناسب برای برنامه ریزی استراتژیک سازمانها و نهادهای فرهنگی، آن را در مسیر توسعه قرار داد؟

با نگاهی دقیق به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی پی برد. عقب ماندن از غافله توسعه همه جانبه و مواجه با موج عظیم و نوین جهل شدن مشکلات اساسی و عدیده ای را برای ایران رقم زده است. با وجود اینکه انقلاب اسلامی ایران، انقلابی ماهیتاً فرهنگی می باشد و از پشتوانه قوی فرهنگی متشکل از سه لایه تمدنی ایرانی، اسلامی و مدرن برخوردار است. قاعداً باید در مسیر توسعه گامهای بسدی بردارد.^۱ با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه

استراتژیک در سازمانها و نهادهای فرهنگی نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل‌بسیاری از مسائل سازمانها و نهادهای فرهنگی امروزی است (میرزا امینی، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۵). پایه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمانها و نهادهای فرهنگی رقیب، بازارها، قیمت‌ها، آموزش‌دهندگان نیروی انسانی، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، مخاطبین و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند، دارد. این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت فرهنگی در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیری کنند «برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

بنابراین بدون داشتن برنامه راهبردی، تلاش‌ها و برنامه‌ها کامل نخواهد بود، هرچند ممکن است در یک زمینه خاص پیشرفت‌هایی حاصل شود ولی در درازمدت و با نگرش سیستمی به مجموعه عوامل سازنده بود بدین لحاظ بحث برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی نیازمند جامع‌نگری در حوزه برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت است و این همان مدیریت راهبردی است که نیازمند یک الگوی اساسی، جامع و با پشتوانه علمی و تحقیقی است.

بر اساس توضیحات ارائه شده در این قسمت باید گفت اگر پذیرفته شود که استراتژی‌های فرهنگی نقش اساسی در تحقق اهداف استراتژیک این عرصه دارند، در این صورت چگونگی تدوین آنها نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۱. با توجه به تحولات گسترده در عرصه های داخلی و بین المللی و تخصصی شدن همه حوزه های علوم اجتماعی، روشن است که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیر علمی در سازمانهای فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیر قابل جبرانی را در پی خواهد داشت (صالحی امیری، کاوسی، ۱۳۸۷: ۱۳).

۲. وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه زنی های کارشناسان درباره آینده، به ویژه با توجه به ریزه مخاطره آمیز جهانی شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می کند که مجموعه دستگاههای فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام نمایند. این شکل جدید، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به مفهوم تلاش برای تعیین یافته برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات شایسته، از بهترین گزینه های پیش رو به شمار می رود.

۳. تردیدی نیست که بهره گیری صحیح از دانش و فن مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، می تواند علاوه بر ایجاد امکان انگیزی، موفقیت ما را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش های حاضر و آینده از انفعال خارج نموده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد (دانشنامه رشد، ۱۳۸۵: ۴).

امید بر آن است در نهایت تحقیق حاضر به عنوان محور و محله مسئولین سازمانها و نهادهای فرهنگی قرار گرفته تا در جهت بهبود کیفیت فعالیتهای فرهنگی و امکان برنامه ریزی هدفمند مفید واقع شود همچنین مدیران و برنامه ریزان سازمانها و نهادهای فرهنگی از یک سو و مسئولین سیاستگذار فرهنگی از سوی دیگر با شناخت و درک از برنامه و راهبرد استراتژیک، می توانند در شناخت وضع

موجود، نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فرهنگی خود بهتر عمل نمایند.

هدفهای تحقیق بر اساس موضوع و مسأله اصلی پژوهش در نظر گرفته شده‌اند از آنجا که هدفها محرک اصلی و دورنمای تحقیق است باید بسیار شفاف و تا حد ممکن قابل درک و حصول واقعی باشند. هر چند اهداف باید ترکیب مناسبی از واقعیت‌ها، موجود و ایده‌آهای قابل تعریف را بدست دهند.

اهداف آرمانی: دستاوی به توسعه فرهنگی در کشور، استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی در جهت ارتقاء سطح فرهنگ در جامعه

هدف کلی: ارائه الگوی مطلوب برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی کشور

اهداف ویژه کاربردی: شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به منظور اجرایی کردن برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمانها و نهادهای فرهنگی، شناسایی وضعیت مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانها و نهادهای فرهنگی کشور، ارائه مدلی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانها و نهادهای فرهنگی کشور

تعاریف مفهومی واژه‌ها

چشم انداز

دورنمای مطلوبی که هر سازمانی قصد رسیدن به آنجا را دارد. پیتز دراکر می‌گوید که طرح این پرسش که "ما می‌خواهیم به کجا برسیم؟" مترادف با پرسش این سوال است که "چشم‌انداز ما چیست؟" (تقی بیگلو، ۱۳۹۰).

ماموریت

ماموریت سازمان، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله، مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود. پیتز دراکر می گوید که طرح این پرسش که "فعالیت ما چیست؟" مترادف با این سوال است که "ماموریت ما چیست؟" (تقی بیگلو، ۱۳۹۰).

محیط درونی سازمان:

نقاط قوت و ضعف سازمان و تدوین استراتژی‌هایی که از نقاط قوت درونی حداکثر بهره‌مندی را داشته باشند و بر نقاط ضعف فائق آیند (صالحی امیری و کاووسی، ۱۳۹۰: ۱۴۹).

محیط برون سازمانی:

اصولاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. اما شامل فرصت‌ها و تهدیداتی است که در محیط خارجی سازمان وجود دارد (صالحی امیری و کاووسی، ۱۳۹۰: ۱۴۹).

اهداف بلند مدت

نتایج خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلند مدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد. در تدوین استراتژی‌ها، هدف‌های بلند مدت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشند (تقی بیگلو، ۱۳۹۰).

استراتژی (راهبرد)

استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آنها به اهداف بلند مدت خود دست یابد (تقی بیگلر، ۱۳۹۰).

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان مدیریت را در انجام فعالیت‌هایشان هم جهت و هماهنگ می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۶: ۶۰).

تعاریف عملیاتی واژه‌ها

چشم انداز

دورنمای مطلوب مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی که به وسیله مصاحبه و روش‌های آماری اندازه‌گیری خواهد شد.

ماموریت

فلسفه وجودی مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی که به وسیله مصاحبه و روش‌های آماری اندازه‌گیری خواهد شد.

محیط درون سازمانی:

فعالیت‌های قابل کنترل مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی که آن را به شیوه بسیار عالی یا ضعیف انجام می‌دهد و به وسیله مصاحبه و روش‌های آماری اندازه‌گیری خواهد شد.

محیط برون سازمانی:

رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناختی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می تواند به میزان زیادی در آینده به مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی منفعت برساند و رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناختی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می تواند به میزان زیادی در آینده به مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی زیان برساند و به وسیله مصاحبه و روش های آماری اندازه گیری خواهد شد.

اهداف بلند مدت

نتیجه های خاص که مدیران برنامه ریزان فرهنگی می کوشند در تامین مأموریت خود به آنها دست یابند و به وسیله مصاحبه و روش های آماری اندازه گیری خواهد شد.

استراتژی (راهبرد)

ابزاری که مدیران و برنامه ریزان فرهنگی می توانند به وسیله آن به اهداف بلند مدت خود دست یابند و به وسیله مصاحبه و روش SWOT اندازه گیری خواهد شد.

برنامه ریزی استراتژیک

ارائه برنامه ریزی استراتژیک سازمانها و نهادهای فرهنگی ایران که سازمانها با استفاده از آن می توانند محیط خود را شناسایی و به چشم انداز خود دست یابند.

روش شناسی پژوهش

در این بخش روش شناسی و گام‌های اجرایی تحقیق به تفصیل بیان می‌شوند. به طور کلی، تحقیق عبارت از فرآیندی است که در آن پژوهشگر می‌کوشد تا پیچیدگی‌های متغیرها و روابط بین آنها را بهتر درک کند. پژوهشگر با استفاده از روش‌های نظام‌مند، درباره کنش‌ها و واکنش‌های متغیرها، اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند. درباره معنی یا مفهوم آن‌ها می‌اندیشد، داده‌ها را گردآوری می‌کند، خروجی‌ها را ارزیابی می‌کند، نتیجه‌گیری می‌کند و سرانجام این نتایج یا دستاوردها را ارائه می‌دهد. روش تحقیق، تعهدی فرآیندی است؛ مجموعه‌ای منسجم از فنون که می‌توان آن را در موقعیت‌های متنوع به کار برد. اجرای روش تحقیق مستلزم گام‌ها، مراحل، و یا مناسب‌منظم و برنامه‌ریزی شده‌ای برای انجام پژوهش است. این بخش اساسی‌ترین مقدمه پژوهش است. چنانچه روش مناسبی باموضوع پژوهش انتخاب شود، فرآیند تحقیق سریع‌تر و مطمئن‌تر انجام می‌شود. روش تحقیق به معنای استفاده از راه، روش‌ها و ابزارها، است که محقق را با در نظرگیری اعتبار و کیفیت لازم، به نتیجه تحقیق می‌رساند. در این انتخاب روش تحقیق معتبر و تأکید بر علمی بودن آن، از اهمیت بالایی برخوردار است. در این بخش، ویژگی‌های روش شناسی تحقیق حاضر از حیث طرح تحقیق، ویژگی‌های جامعه و نمونه آماری تحقیق، فرآیند اجرایی و گردآوری داده‌ها، ابزار گردآوری داده‌ها، پایایی و روایی ابزار تحقیق و در نهایت نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌شود.