

شناسایی وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)

الهه حیدری‌زاده^۱ * علی اکبر رضایی^۲ * افسانه زمانی‌مقدم^۳

چکیده

هدف از این مقاله، شناسایی وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع، زمینه‌یابی و جزء پژوهش‌های همبستگی و مدل‌یابی است ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه هدفمند است و در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. نمونه آماری ۴۲۴ نفر از مدیران ارشد و کارشناسانی بودند که به‌صورت سهمی انتخاب شدند. از مجموع ۶۵ سؤال اندازه‌گیری شده از مجموعه مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ۴ عامل استخراج شد: چشم‌انداز، اهداف و مأموریت، عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی. نتایج حاصل از اجرای آزمون t نشان می‌دهد: وضعیت موجود مؤلفه چشم‌انداز، اهداف و مأموریت، عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی در حد مطلوبی قرار ندارد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، مؤلفه‌های فرهنگی و شاخص‌های فرهنگی

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال پنجم • شماره هجدهم • بهار ۹۵ • صص ۲۴۲-۲۲۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۵/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۹/۹

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات (ehydary@yahoo.com)

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، نویسنده مسئول (dr.rezaei50@yahoo.com)

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات (afz810@gmail.com)

مقدمه

مطالعات انجام شده در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور به وجود معضلات ساختاری در نتیجه فقدان برنامه و مدیریت استراتژیک تأکید می‌ورزد. یافته‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم اختصاص بودجه ۵۵،۱۷۱،۴۹۷ میلیون ریالی در بخش فرهنگ در لایحه بودجه سال ۱۳۹۲، برای برنامه‌ریزان و مدیران سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی چشم‌اندازها و افق‌های توسعه سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی روشن نبوده و عموماً درگیر با مسائل روزمره و طبیعتاً راه‌حل‌های سنتی، مقطعی و سطحی هستند. عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکل یا چالش سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، نداشتن طرح و برنامه‌ای جامع و بلندمدت است که بتواند ضمن روشن نمودن چشم‌اندازهای توسعه این سازمان‌ها، چارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیتهای آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی - ستادی آنها فراهم آورد. ضرورت‌هایی که طرح برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی را حیاتی نموده‌اند به قرار زیر است:

با توجه به تحولات گسترده در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی و تخصصی شدن همه حوزه‌های 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 و کاوسی، ۱۳۸۷: ۱۳). وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه‌زنی‌های کارشناسان درباره آینده، به‌ویژه با توجه به روند مخاطره‌آمیز جهانی شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می‌کند که مجموعه دستگاه‌های فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند. در این شکل جدید، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به مفهوم تلاش‌های سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات شایسته، از بهترین گزینه‌های پیش رو به شمار می‌رود. بی‌تردید بهره‌گیری صحیح از دانش و فن مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، می‌تواند علاوه بر ایجاد امکان پیشگیری، موفقیت ما را

در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش‌های حاضر و آینده از انفعال خارج کرده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد. بنابراین هدف اصلی این مقاله شناسایی وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور است. با توجه به این هدف، سؤال‌های اصلی مورد بررسی عبارتند از: ۱. مؤلفه‌های اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور کدامند؟ ۲. وضعیت موجود مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور چگونه است؟ و ۳. وضعیت مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور چگونه است؟

۱. پیشینه پژوهش

- یونسکو برنامه‌های راهبردی خود را در دوره شش ساله تنظیم می‌کند. پیش‌نویس برنامه میان‌مدت شش ساله یونسکو بر مبنای نظرخواهی از کشورها، اجلاس‌های منطقه‌ای و بحث و تبادل نظرهای مختلف تهیه می‌شود. این برنامه به سه برنامه کوتاه‌مدت دو ساله تقسیم شده و در کنفرانس عمومی مورد بحث و تبادل نظر نمایندگان کشورها قرار گرفته و تصویب می‌شود. استراتژی برنامه‌ها پیرامون یک موضوع وحدت‌آفرین تدوین شده است که یونسکو سعی دارد از طریق آن روند صلح و توسعه انسانی را در عصر جهانی‌سازی از طریق آموزش، علوم، فرهنگ و ارتباطات بهبود و رشد بخشد. این استراتژی در پی آن است که میان رسالت و نقش یونسکو از یک سو و جهانی‌سازی توأم با حفظ چهره انسانی ارتباط نزدیک برقرار سازد. این استراتژی چهار حوزه برنامه‌ریزی بنیادین را با یک هدف مشترک به یکدیگر پیوند می‌زند و شمار محدودی از اهداف استراتژیک را ترسیم می‌کند که در مجموع دوازده هدف آن مربوط به کل سازمان و سه هدف باقیمانده مربوط به برنامه‌های خاص سازمان است. در میان این اهداف استراتژیک، دو موضوع بسیار مهم ترسیم شده است که هم بخش مهم و ذاتی تمامی برنامه‌ها است و باید هم باشد. این دو موضوع عبارتند از: ۱. فقرزدایی، به‌ویژه فقر شدید و ۲. توزیع اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی در همه عرصه‌های آموزشی، علمی، فرهنگی و اطلاعاتی و ساخت یک جامعه علمی یا دانش محور.

- آلن الکساندروا (۲۰۰۱) مطالعه‌ای موضوعی بر اساس سیاست‌هایی برای پروژه عملی استراتژی فرهنگی محلی شهر «پلوودیو» کشور بلغارستان اجرا نموده است.

اولویت‌های مهم استراتژیک شناسایی شده در این طرح عبارتند از: ۱. توسعه زیرساخت‌های پایدار که زندگی فرهنگی در شهرستان‌ها را حمایت کند، ۲. توسعه گردشگری فرهنگی با استفاده از میراث فرهنگی غنی برای تبدیل شهر به یک مرکز گردشگری فرهنگی جذاب، ۳. دسترسی ایمن به آثار فرهنگی بومی و توسعه راه‌های فرهنگی، هماهنگی و ارتباط میان نهادهای فرهنگی، ۴. ایجاد رابطه میان شهرداری و مراکز دولتی با توجه به برنامه‌ها و ابتکارات فرهنگی، توسعه استراتژی مخاطبین، ۵. تدبیر و اجرای پروژه‌هایی برای کودکان و نوجوانان، ۶. توجه به نیازهای مصرف‌کنندگان و ۶. نظرسنجی‌های سرمایه‌گذاری تمام مؤسسات فرهنگی (دولتی، شهری و غیردولتی) و سازمان‌دهی یک بحث در مورد نتایج منتشر شده.

- دپارتمان فرهنگ و هنر آفریقای جنوبی (۲۰۱۰) چشم‌انداز، بیانیه، مأموریت و ارزش‌های بنیادین خود را در برنامه استراتژیک فرهنگ و هنر چنین تدوین کرده است: ۱. توسعه و حفظ فرهنگ آفریقای جنوبی و دستیابی به اطمینان اجتماعی و انسجام ملی، ۲. بیانیه مأموریت، ۳. توسعه و ترویج فرهنگ و هنر در آفریقای جنوبی، ۴. توسعه و ترویج زبان رسمی آفریقای جنوبی و افزایش تنوع زبانی این کشور است، ۵. بهبود فرصت‌های اقتصادی و توسعه هنر و فرهنگ آفریقای جنوبی در سطح ملی و جهانی و ۶. توسعه و نظارت بر اجرای سیاست‌ها، قوانین و جهت استراتژیک برای شناسایی، حفاظت و حمایت از میراث فرهنگی.

- داینسکی و همکاران (۲۰۰۴) طرح استراتژیک و برنامه‌ریزی فرهنگی کاملوپس را برای توسعه فرهنگی دهه آینده شهر تدوین کرده‌اند. این طرح، استراتژی جامعی است که در به رسمیت شناختن تنوع بخش فرهنگی در کاملوپس نقش دارد. در این راستا با بهره‌گیری از ظرفیت جامعه استراتژی‌هایی به منظور کمک به کیفیت زندگی ساکنان کاملوپس و مشارکت عمومی در هنر و میراث فرهنگی تدوین شده است.

- استراتژی هنر و فرهنگ مورلند (۲۰۱۶ تا ۲۰۱۰) پس از چند مرحله رایزنی که در نوامبر ۲۰۱۰ آغاز شد، تهیه شده است. چشم‌انداز این سند، ساخت یک شهر خلاق است که در آن هنرمندان با ارزش قلمداد می‌شوند و فرصت‌های گوناگونی برای تجربه کسب کردن و شرکت در این انجمن هنر و تحت تأثیر قرار گرفتن از هنر و فرهنگ خلاق داشته باشند. اهداف استراتژیک این سند عبارتند از: ۱. تقویت، بهبود و پشتیبانی از فضای خلاقانه

و فرهنگی و ارزشی ایجاد شده در مورلند، ۲. عرضه، کمک و همکاری در بخش‌های مختلف تجربی هنر و فرهنگ، ۳. شناسایی ظرفیت‌های جامعه جهت استفاده در توسعه هنرها و دستاوردهای فرهنگی و ۴. ارزش نهادن و قدردانی از هنرمندان مشارکت‌کننده در برنامه‌های هنری شهر مورلند.

- آسیان و همکاران (۱۳۸۸) طی پژوهشی در راستای ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی اثربخشی آن، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظایف مدیران نوین است و تمام سازمان‌ها برای بقای خود ناگزیرند دیر یا زود به این مهم بپردازند. برنامه‌ریزی استراتژیک از سویی، یک رویکرد مدیریتی تحول‌بخش است و از سوی دیگر در تجارب بی‌شمار، این ویژگی مهم خود را از دست داده است. تاکنون مطالعات زیادی در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک انجام شده است، اما در زمینه طراحی یک مدل کاربردی به‌منظور کنترل و پایش برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی میزان اثربخشی آن، کار زیادی صورت نگرفته است.

- قدمی و همکاران (۱۳۸۹) در «ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری: مطالعه موردی شهر فریدون‌کنار» دریافتند که بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه، از گردشگری به‌عنوان رکن اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند و در تلاش هستند با شناسایی قابلیت‌های توسعه گردشگری مناطق و رفع موانع آن سهم بیشتری از عایدات این بخش را نصیب خود سازند. در این راستا، شهرهای ساحلی استان مازندران از مقاصد مهم گردشگری کشور است که می‌تواند با برنامه‌ریزی اصولی و مناسب و شناسایی توان‌ها و محدودیت‌های گردشگری آن، نقش مؤثری در توسعه این مناطق و در نتیجه توسعه ملی و تنوع بخشی به اقتصاد ملی داشته باشد

- گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) در «بررسی تأثیر اجرایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها و مؤسسات فرهنگی»، این موضوع را در قالب ۵ فرضیه و با ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه که در بین مدیران آموزشگاه‌ها توزیع شد، مورد بررسی قرار دادند. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی بوده است که از سوی جامعه مورد تأیید قرار گرفت. در نتیجه مدیریت استراتژیک بر مدیریت آموزشگاه‌ها تأثیر دارد. مدیران آموزشگاه‌ها با توجه به اهمیت روزافزون موضوع باید در صدد یادگیری و کاربرد مدیریت

استراتژیک باشند و آموزش و پرورش هم باید مرکزی را برای آموزش این شیوه مدیریت اختصاص دهد.

۲. چارچوب نظری پژوهش

برای تعیین مؤلفه‌های مورد بررسی در پژوهش علاوه بر استفاده از پیشینه تحقیق، از نظریه تربیت شهروند جهانی فرمینی فراهانی (۲۰۱۴)، توسعه فرهنگی و حفظ انسجام فرهنگی صالحی امیری (۱۳۸۸) و زیاری (۱۳۷۹)، هم‌افزایی فرهنگی رشیدپور و مرادی (۱۳۹۰) و مرادی (۱۳۹۲) و نظریه سازگاری فرهنگی سون آنگ و لین ون داین (۲۰۰۸) استفاده شده است که در ادامه به هر یک از نظریه‌ها به‌طور جداگانه پرداخته می‌شود.

۲-۱. نظریه شهروند جهانی

نظریه فرمینی فراهانی در قالب جدول ۱ که پارامترهای آموزش شهروند جهانی در آموزش عالی را نشان می‌دهد، ارائه شده است.

جدول ۱. پارامترهای آموزش شهروند جهانی در آموزش عالی

ارزش‌ها و نگرش‌ها	مهارت‌ها	دانش توسعه و درک
نگرش قدرشناسانه نسبت به میراث فرهنگی سایر کشورها	تفکر انتقادی	برابری اجتماعی
علاقه‌مند بودن به حقوق انسان‌ها	پذیرفتن و احترام گذاشتن به پلورالیسم در جامعه	آگاهی از فاکتورهای مخرب و مضر برای محیط زیست
نگران امنیت محیط بودن	احترام به توانایی حقوق دیگران برای به چالش کشاندن بی‌عدالتی و نابرابر	آگاهی از حقوق بین‌الملل
حس هویت و عزت نفس	توانایی درک دوجانبه	آگاهی از نقش دولت در ایجاد دموکراسی
تعهد نسبت به عدالت و برابری اجتماعی	توانایی مشارکت و همکاری	آگاهی از تفاوت‌های بین نهادهای سیاسی کشورهای مختلف
- تحمل کردن نظرات مخالف - احترام به انسان‌ها	احترام به مردم و اشیا	آگاهی از نقش شهروندی در مقیاس بین‌المللی
ارزش قائل بودن و احترام گذاشتن به تنوع	احترام به فرهنگ و سنن سایر کشورها	آگاهی از جهانی شدن و وابستگی داخلی
نگران آرامش و امنیت خود و دیگران بودن	توانایی ارزیابی موضوعات مختلف جهانی	آگاهی از بعد جهانی موضوعاتی مانند مهاجرت، تجارت، حقوق مصرف‌کننده و... مالاریای کشنده
حس وطن دوستی	توانایی گفتگو و برقراری ارتباط	آگاهی از انواع دولت‌های حاکم بر کشورهای مختلف و ویژگی‌های عمده پارلمان‌های آنها
نگرش قانون‌گرا	انتخاب تصمیمات منطقی و منصفانه	آگاهی از هویت‌های مختلف مذهبی، ملی و اخلاقی در کشورهای دیگر
گرایش به عدالت و حقیقت‌طلبی	همکاری و توانایی حل اختلافات	آگاهی از فاکتورهای تأثیرگذار بر توسعه پایدار و صلح

Source: Farmahini Farahani, 2014

۲-۲. نظریه توسعه فرهنگی و حفظ انسجام ملی

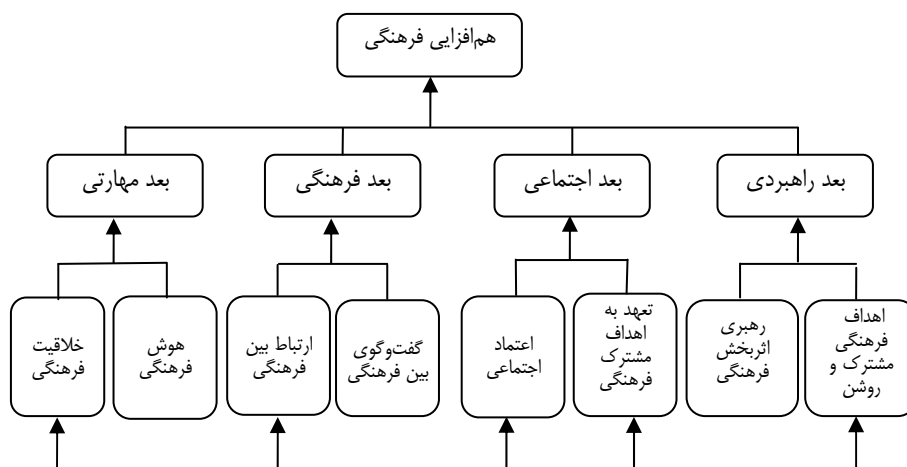
در بررسی توسعه فرهنگی باید اشاره به کیفیت سطح زندگی و فرهنگی جاری جامعه در یک جامعه کرد. بر این اساس وظیفه اصلی هر برنامه توسعه فرهنگی بی‌درنگ برآورده کردن نیازهای فرهنگی است تا از این طریق مردم به کالاهای فرهنگی که به زندگی و رشد فرهنگ آنها دوام می‌بخشند، دسترسی بیشتری می‌یابند. از دیدگاه کارشناسان یونسکو، «توسعه فرهنگی در جهت اعتلا بخشیدن به تلاش‌های مربوط به آفرینش است که تأکید بر هنرها، تشویق به تولید صنایع دستی، بهبود آموزش‌های هنری، مشارکت مردمی، توسعه کتب، مطالعه، سواد، انتشار علمی، مطبوعات، رعایت حق مؤلف، تولیدات داخلی، میراث فرهنگی، بسط مبادلات فرهنگی، ادراک متقابل فرهنگ‌ها، انتشار شاهکارهای نمونه، مبادله اطلاعات. آموزش عمومی و... دارند» (زیاری، ۱۳۷۹: ۹۵). بخشی از مطالعات حوزه توسعه فرهنگی در قالب سیاست‌های فرهنگی که نوعی ضرورت توسعه‌مند، پویا و همه‌جانبه را بیان می‌کند. سیاست فرهنگی آن بخش از توسعه فرهنگی است که هدف آن توسعه و حفظ انسجام ملی است. برای رسیدن به انسجام ملی توجه به انسجام فرهنگی به معنای اشتراک کلی در ارزش‌ها، توجه به اسناد بالادستی، اجرای نقشه مهندسی کشور بر اساس بیانات مقام معظم رهبری، توجه، مهندسی مجدد ساختارهای فرهنگی، انسجام هنجاری به معنای هماهنگی میان ارزش‌های فرهنگی و شیوه‌های رفتار، انسجام ارتباطی به معنای گسترش ارتباطات در کل سیستم اجتماعی و ارتقای مهارت‌های مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور از جمله مهارت‌های ارتباطی آنها جهت ارتباط و شناسایی نیازهای مخاطبان و انسجام کارکردی جهت حفظ ارزش‌ها و باورهای فرهنگی جامعه، تقویت روحیه ملی و احیای ارزش‌های سنتی (صالحی امیری، ۱۳۸۸) ضروری است.

۲-۳. نظریه هم‌افزایی فرهنگی

مدیران باید همواره ارزش‌ها و فرهنگ‌های متفاوت را شناسایی کنند و از تنوع فرهنگی همچون عاملی مؤثر و کارآمد در مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها استفاده کنند. این دیدگاه هنگامی حاصل می‌شود که رویکرد و فرهنگی خاص که بتواند بر کل سازمان، افراد و فرهنگ‌ها احاطه داشته باشد، وجود ندارد. در این شرایط هم‌افزایی فرهنگی می‌تواند رویکرد مناسبی باشد. هم‌افزایی فرهنگی از ترکیب و تلفیق چشم‌اندازها و رویکردهای

فرهنگی متنوع حاصل می‌شود (Adler and Bartholomew, 1992).

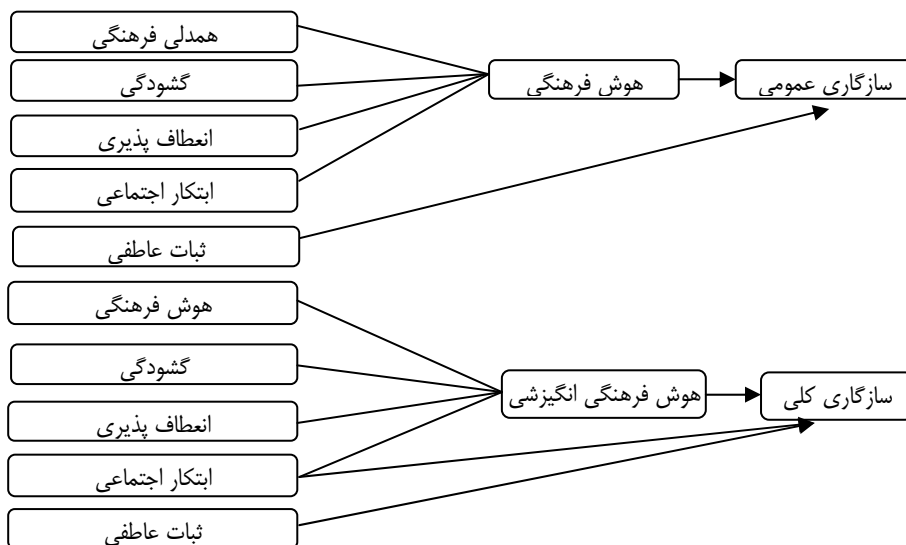
در مواجهه با تنوع فرهنگی کامل‌ترین مواجهه و برخورد هم‌افزایی (هم‌نیروبخشی) فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند بهترین روش بستگی به فرهنگ اعضای جامعه دارد که این امر در برنامه‌های فرهنگی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان‌های فرهنگی باید مورد توجه قرار گیرد. سازمان‌های هم‌افزایی فرهنگی بهترین جنبه‌های فرهنگ همه اعضایشان را در استراتژی‌ها و ساختارها و فرایندها، بدون نقض هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به مثابه منبع کلیدی ایجاد فرصت استفاده می‌کنند (عسگری و طالقانی ۱۳۸۹: ۶۰). برای ایجاد هم‌افزایی فرهنگی مدیران باید مهارت کار کردن با اعضای سایر فرهنگ‌ها را کسب کنند. آموزش‌های فردی و سازمانی باید به گونه‌ای باشد که افراد توان کار با دیگران و یادگیری از همکارانشان را که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، به دست آورند. به عبارت دیگر افراد باید توان ایجاد هم‌افزایی فرهنگی را داشته باشند (Adler & Bartholomew, op.cit). برای دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی شرایطی باید فراهم گردد که عبارتند از: اهداف فرهنگی روشن، تعهد به اهداف مشترک، اعتماد فرهنگی، ارتباطات میان‌فرهنگی، مهارت در مذاکره (گفت‌وگوی فرهنگ‌ها)، رهبری اثربخش، هوش فرهنگی، خلاقیت فرهنگی، ایجاد فضای حمایتی و مهارت‌های مرتبط. علیرضا مرادی (۱۳۹۲) نیز الگوی هم‌افزایی فرهنگی در ایران را به شرح مندرج در نمودار ۱ معرفی کرده است:



نمودار ۱. الگوی هم‌افزایی فرهنگی

۲-۴. نظریه سازگاری فرهنگی

سون آنگ و لین ون داین نیز معتقدند: هوش فرهنگی و شاخص‌های تشکیل دهنده آن می‌توانند بر سازگاری افراد در محیط‌های چند فرهنگی تأثیرگذار باشند. نمودار ۲ مدل سازگاری ارائه شده توسط سون آنگ و لین ون داین (۲۰۰۸) را نشان می‌دهد (Ang & Van Dyne, 2008).



نمودار ۲. مدل سازگاری

۳. روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر نوع، کاربردی است. هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی با بررسی وضع موجود است. رویکردی به آینده دارد، چراکه در پی برنامه‌ریزی برای وضعیت مطلوب است. این پژوهش از نوع همبستگی و مدلیابی است، چراکه در نظر دارد عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی را شناسایی کرده به بررسی روابط آنها پردازد.

متناسب با متغیرهای مورد مطالعه و نوع داده‌های جمع‌آوری شده، در مرحله آمار توصیفی، به منظور توصیف آنان شاخص‌های مناسب، نظیر جدول‌های توزیع فراوانی،

شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، کجی، کشیدگی، نمودار میله‌ای و در بخش استنباطی از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t برای گروه‌های مستقل، برای بررسی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا با نرم‌افزار SPSS تحلیل عامل اکتشافی انجام می‌شود و نتایج به دست آمده از این مرحله، با تحلیل عامل تأییدی با نرم‌افزار آماری LISREL مورد محاسبه و ارزیابی قرار می‌گیرد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. یافته‌های توصیفی

شرکت‌کنندگان در این پژوهش ۴۲۴ نفر بودند. با توجه به آمار، ۴۲/۹ درصد پاسخگویان مرد و ۵۷/۱ درصد زن بودند. همچنین از نظر تحصیلات، ۵۹/۲ درصد پاسخگویان کارشناسی، ۳۶/۶ درصد کارشناسی ارشد و ۴/۲ درصد دکترا و بالاتر بودند. از نظر سابقه خدمت نیز با توجه به داده‌ها، ۱۷ درصد پاسخگویان سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۵۸/۳۶ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۲/۹ درصد ۲۱ تا ۳۰ سال و ۱/۹ درصد بیشتر از ۳۰ سال سابقه خدمت داشتند.

۴-۲. یافته‌های تحلیلی

۴-۲-۱. عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود و مطلوب

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

شماره	عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک	موجود		مطلوب	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	چشم‌انداز	۳/۸۷	۱/۶۴	۸/۶۲	۱/۵۳
۲	تدوین مأموریت و اهداف سازمان	۳/۶۷	۱/۸۸	۸/۵۸	۱/۷۵
۳	عوامل درون‌سازمانی	۳/۵۰	۱/۳۸	۸/۵۲	۱/۶۱
۴	عوامل محیطی	۳/۶۳	۱/۵۵	۸/۴۸	۱/۵۴

چنانچه یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد، در وضع موجود، میانگین عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک از ۳/۵۰ تا ۳/۸۷ بود (۳/۵۰ برای عوامل درون‌سازمانی تا ۳/۸۷ برای چشم‌انداز). این یافته نشان می‌دهد که در وضع موجود، از نظر اساتید و خبرگان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی وضعیت عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و

نهادهای فرهنگی ایران کمتر از حد متوسط است.

در وضع مطلوب، میانگین عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک از ۸/۴۸ تا ۸/۶۲ بود (۸/۴۸ برای عوامل محیطی تا ۸/۶۲ برای چشم‌انداز). این یافته نشان می‌دهد که از نظر اساتید و خبرگان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وضعیت مطلوب عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک و به‌ویژه چشم‌انداز مورد توجه جدی قرار گیرد.

۲-۴. مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود و مطلوب

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

ردیف	مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک	موجود		مطلوب	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	توسعه و حفظ انسجام ملی	۳/۸۲	۱/۶۴	۸/۶۲	۱/۵۳
۲	تربیت شهروند جهانی	۳/۹۲	۱/۸۲	۸/۶۱	۱/۷۰
۳	علم‌افزایی فرهنگی	۳/۷۷	۲/۰۲	۸/۴۲	۱/۸۴
۴	سازگاری فرهنگی	۳/۵۸	۱/۸۹	۸/۵۴	۱/۷۷
۵	منابع مالی	۳/۹۶	۱/۸۶	۸/۵۳	۱/۶۳
۶	منابع تکنولوژیکی	۳/۸۲	۱/۷۱	۸/۶۵	۱/۷۳
۷	فرهنگ و فضای سازمانی	۳/۲۴	۱/۵۸	۸/۷۰	۱/۷۱
۸	شیوه مدیریت	۳/۱۷	۱/۶۲	۸/۲۸	۱/۸۴
۹	ساختار سازمانی	۳/۳۲	۱/۴۹	۸/۲۵	۱/۸۱
۱۰	اقتصادی	۳/۳۷	۲/۱۶	۸/۶۰	۱/۶۸
۱۱	اجتماعی	۳/۶۵	۱/۷۴	۸/۴۲	۱/۶۸
۱۲	سیاسی	۳/۶۴	۱/۸۲	۸/۴۰	۱/۸۰
۱۳	حقوقی	۳/۸۶	۱/۶۹	۸/۵۸	۱/۶۶
۱۴	مخاطبین	۳/۶۶	۱/۸۵	۸/۴۲	۱/۶۴

چنانکه یافته‌های جدول نشان می‌دهد، در وضع موجود درعامل چشم‌انداز، میانگین مؤلفه توسعه و حفظ انسجام ملی (۳/۸۲) کمتر از میانگین مؤلفه تربیت شهروند جهانی (۳/۹۲) بود. درعامل تدوین مأموریت و اهداف سازمان، میانگین مؤلفه سازگاری فرهنگی (۳/۵۸) کمتر از میانگین مؤلفه علم‌افزایی فرهنگی (۳/۷۷) بود. در عامل درون‌سازمانی، میانگین مؤلفه شیوه مدیریت (۳/۱۷) کمتر از همه مؤلفه‌ها و میانگین مؤلفه منابع مالی (۳/۹۶) بیشتر از همه مؤلفه‌ها بود. درعامل محیطی، میانگین مؤلفه ساختار سازمانی (۳/۳۲) کمتر از همه مؤلفه‌ها و میانگین مؤلفه حقوقی (۳/۸۶) بیشتر از همه مؤلفه‌ها بود. این یافته‌ها نشان می‌دهد

که در وضع موجود، از نظر اساتید و خبرگان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وضعیت مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران کمتر از حد متوسط است.

در وضع مطلوب، میانگین مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک از ۸/۲۵ تا ۸/۷۰ بود. بنابراین از نظر اساتید و خبرگان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وضعیت مطلوب مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران باید تغییر زیادی داشته باشد.

۳-۴. رابطه مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود

برای بررسی این رابطه، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴. ضریب همبستگی مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	
توسعه و حفظ انسجام ملی	۱													
تربیت شهروند جهانی	۰/۷۹**	۱												
علم‌افزایی فرهنگی	۰/۶۸**	۰/۸۴**	۱											
سازگاری فرهنگی	۰/۶۶**	۰/۸۱**	۰/۸۵**	۱										
منابع مالی	۰/۵۶**	۰/۷۱**	۰/۷۴**	۰/۷۶**	۱									
منابع تکنولوژیکی	۰/۶۱**	۰/۶۹**	۰/۵۹**	۰/۶۴**	۰/۶۲**	۱								
فرهنگ و فضای سازمانی	۰/۶۲**	۰/۶۰**	۰/۵۳**	۰/۶۲**	۰/۵۷**	۰/۷۷**	۱							
شیوه مدیریت	۰/۳۸**	۰/۴۱**	۰/۳۵**	۰/۴۷**	۰/۳۷**	۰/۴۸**	۰/۶۷**	۱						
ساختار سازمانی	۰/۵۷**	۰/۵۱**	۰/۵۰**	۰/۵۸**	۰/۵۹**	۰/۶۶**	۰/۸۱**	۰/۷۱**	۱					
اقتصادی	۰/۴۳**	۰/۶۰**	۰/۶۵**	۰/۷۱**	۰/۶۸**	۰/۵۲**	۰/۴۳**	۰/۳۴**	۰/۴۸**	۱				
اجتماعی	۰/۴۹**	۰/۵۶**	۰/۴۹**	۰/۵۵**	۰/۵۷**	۰/۷۳**	۰/۶۸**	۰/۵۵**	۰/۷۱**	۰/۵۳**	۱			
سیاسی	۰/۵۱**	۰/۵۷**	۰/۶۰**	۰/۶۰**	۰/۵۲**	۰/۷۳**	۰/۷۱**	۰/۵۷**	۰/۷۱**	۰/۵۲**	۰/۷۹**	۱		
حقوقی	۰/۴۶**	۰/۵۲**	۰/۴۹**	۰/۴۹**	۰/۵۲**	۰/۶۸**	۰/۶۷**	۰/۴۶**	۰/۶۶**	۰/۳۸**	۰/۶۱**	۰/۷۱**	۱	
مخاطبین	۰/۵۷**	۰/۶۹**	۰/۶۹**	۰/۷۶**	۰/۶۰**	۰/۷۱**	۰/۶۲**	۰/۵۹**	۰/۶۷**	۰/۶۱**	۰/۷۵**	۰/۸۰**	۰/۶۳**	۱

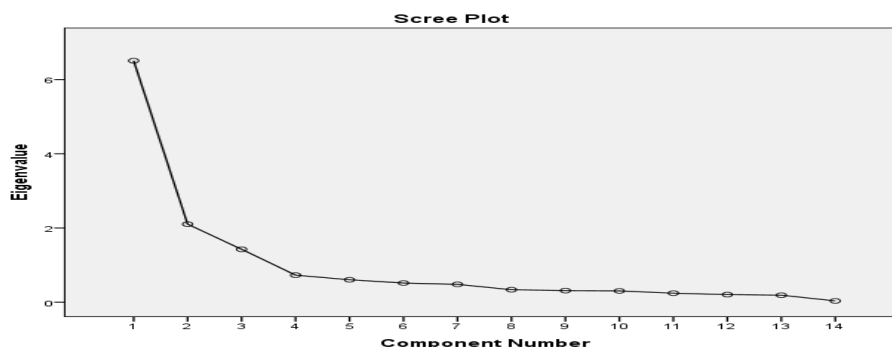
**P<۰/۰۱

یافته‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

حداقل ۰/۳۴ و حداکثر ۰/۸۵ بود. همبستگی ۰/۳۴ برای رابطه وضعیت اقتصادی با شیوه مدیریت و همبستگی ۰/۸۵ برای رابطه سازگاری فرهنگی با هم‌افزایی فرهنگی در نوسان بود. ارتباط دوجه دوی همه عوامل با یکدیگر در سطح کمتر از یک صدم ($p < 0/01$) معنادار بود.

۴-۲-۴. عوامل اصلی مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران (وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)

برای پاسخگویی به این پرسش که عوامل اصلی مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران کدامند، از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی^۱ استفاده شد. شاخص کفایت نمونه‌برداری^۲ برابر با ۰/۸۳۸ و نتیجه آزمون کرویت بارتلت^۳ با درجه آزادی ۰/۹۱ در سطح معناداری ۰/۰۰۱، برابر با ۴۴۰۸/۱۲۲ به دست آمد. سه شاخص ارزش ویژه، درصد تبیین واریانس، روش چرخش واریماکس با حداقل بارعاملی ۰/۴۰ و نمودار چرخش‌یافته ارزش‌های ویژه scree مورد بررسی قرار گرفت. از نمودار شیب‌دار چرخش‌یافته ارزش‌های ویژه می‌توان استنباط کرد که سهم چهار عامل نخست در واریانس کل مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک چشمگیر و از سهم بقیه عامل‌ها متمایز است.



از نمودار شیب‌دار می‌توان استنباط کرد که سهم ۴ عامل نخست در واریانس کل

1. Principal component analysis
2. Kaiser-Meyer-Oliven (KMO) measure of sampling adequacy
3. Bartlett's test of sphericity

مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک چشمگیر و از سهم بقیه عامل‌ها متمایز است.

جدول ۵. ارزش ویژه، درصد تبیین واریانس، درصد تراکمی و ضریب اعتبار عامل‌ها

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی	ضریب اعتبار	تعداد سؤال
۱	۹/۳۸۴	۴۶/۹۲	۴۶/۹۲	۰/۹۰۲	۱۰
۲	۴/۹۰۷	۱۶/۵۳	۶۳/۴۵	۰/۹۱۵	۱۳
۳	۲/۷۷۵	۱۰/۱۷	۷۳/۶۲	۰/۸۵۱	۵
۴	۱/۰۰۸	۲/۳۴	۷۵/۹۶	۰/۸۸۷	۹

با توجه به نتایج جدول فوق، بر پایه سه شاخص مذکور، از مجموعه مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ۴ عامل استخراج شد که ۷۵/۹۶ درصد کل واریانس تبیین می‌شود. عامل یکم با ارزش ویژه ۹/۳۸۴ به اندازه ۴۶/۹۲ درصد واریانس کل و عامل دوم با ارزش ویژه ۴/۹۰۷ به اندازه ۱۶/۵۳ درصد واریانس کل و عامل سوم با ارزش ویژه ۲/۷۷۵ به اندازه ۱۰/۱۷ درصد واریانس کل و عامل چهارم با ارزش ویژه ۱/۰۰۸ به اندازه ۲/۳۴ درصد واریانس کل را توجیه می‌کند. به منظور تشخیص عامل‌هایی که احتمالاً زیربنای مؤلفه‌های چهارده‌گانه را تشکیل می‌دهد و همچنین ساختار ساده آن، روش چرخش واریماکس با حداقل بار عاملی ۰/۴۰ مورد استفاده قرار گرفت. ماتریس ساختار چرخش یافته در جدول زیر نمایش داده شده است. مقادیر چرخش یافته پس از ۱۸ تکرار حاصل شده است.

جدول ۶. ماتریس ساختار چرخش یافته مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به شیوه واریماکس

مؤلفه‌ها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم
منابع مالی	۰/۵۶۸			
منابع تکنولوژیکی	۰/۵۷۴			
فرهنگ و فضای سازمانی	۰/۵۹۲			
شیوه مدیریت	۰/۵۰۹			
ساختار سازمانی	۰/۴۹۶			
توسعه و حفظ انسجام ملی		۰/۶۸۷		
تربیت شهروند جهانی		۰/۶۴۲		
علم‌افزایی فرهنگی			۰/۶۱۴	
سازگاری فرهنگی			۰/۵۸۱	
اقتصادی				۰/۶۷۵
اجتماعی				۰/۶۵۱
سیاسی				۰/۵۸۹
حقوقی				۰/۵۸۲
مخاطبین	۰/۴۷۶			۰/۵۴۸

بر پایه ماتریس ساختاری عامل‌ها، مجموعه پرسش‌هایی که به طور مشترک با یک عامل همبسته بود، تشکیل یک عامل را می‌دهند که عبارتند از: عامل یکم: مؤلفه‌های منابع مالی، منابع تکنولوژیکی، فرهنگ و فضای سازمانی، شیوه مدیریت، ساختار سازمانی و مخاطبین. عامل دوم: مؤلفه‌های توسعه و حفظ انسجام ملی، تربیت شهروند جهانی. عامل سوم: مؤلفه‌های علم افزایی و فرهنگی سازگاری فرهنگی. عامل چهارم: مؤلفه‌های حقوقی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مخاطبین.

برای تأیید ۴ عامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک به دست آمده در تحلیل اکتشافی از روش SEM استفاده شد که برای برازش مدل مذکور نرم افزار LISREL نسخه ۸/۷ مورد استفاده قرار گرفت. مدل براساس مؤلفه‌های چهارده گانه و عوامل مرتبط با آنها تدوین شد، سپس شاخص‌های برازندگی مدل مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. مقادیر به دست آمده برای شاخص‌ها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۷. شاخص‌های برازندگی مدل

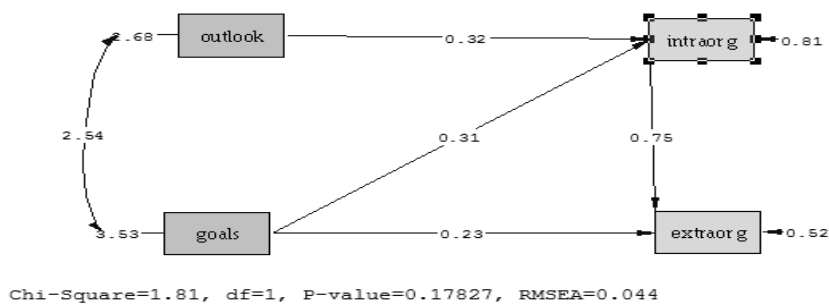
NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	df	χ^2	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۰۹۲	۲/۳۵	۵۸	۱۳۶/۴۴	مقادیر شاخص‌ها

بر اساس جدول، شاخص‌های برازندگی مورد بررسی نشان داد: مجذور کای نرم شده (χ^2/df) برای مدل اندازه‌گیری در این پژوهش ۲/۳۵ بود که بیان‌کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. اغلب صاحب نظران مجذور کای نرم شده (χ^2/df) کوچک‌تر از ۳ را نشان‌دهنده برازندگی مناسب مدل تلقی می‌کنند (Giles, 2002). شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) بالاتر از ۰/۹ و شاخص برازندگی (GFI) برابر ۰/۸۲، شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) نیز ۰/۷۸ و شاخص برازندگی نرم شده (NFI) برابر ۰/۹۳ و RMSEA برابر ۰/۰۹۲ بود.

جدول ۸. ضرایب مسیر، نتایج آزمون t برای مولفه‌های تشکیل‌دهنده عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

سطح معناداری	t	ضرایب	مسیرها
۰/۰۰۱	۱۲/۷۰	۱/۱۴	توسعه و حفظ انسجام ملی به چشم‌انداز
۰/۰۰۱	۳/۴۸	۰/۳۹	تربیت شهروند جهانی به چشم‌انداز
۰/۰۰۱	۱۰/۶۴	۱/۸۳	هم‌افزایی فرهنگی به تدوین مأموریت و اهداف سازمان
۰/۰۰۱	۱۰/۳۴	۱/۷۵	سازگاری فرهنگی به تدوین مأموریت و اهداف سازمان
۰/۰۰۱	۵/۶۸	۰/۶۳	منابع مالی به عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۸/۷۹	۱/۰۸	منابع تکنولوژیکی به عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۱۱/۵۵	۱/۹۳	فرهنگ و فضای سازمانی به عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۹/۸۷	۱/۱۲	شیوه مدیریت به عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۱۱/۰۳	۱/۲۳	ساختار سازمانی به عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۷/۰۳	۰/۷۱	مخاطبین به عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۸/۶۷	۰/۷۸	اقتصادی به عوامل محیطی
۰/۰۰۱	۹/۵۷	۱/۵۳	اجتماعی به عوامل محیطی
۰/۰۰۱	۱۰/۳۷	۱/۶۷	سیاسی به عوامل محیطی
۰/۰۰۱	۸/۸۵	۱/۳۲	حقوقی به عوامل محیطی
۰/۰۰۱	۱۰/۶۰	۱/۸۲	مخاطبین به عوامل محیطی

جدول فوق ضرایب مسیر، نتایج آزمون t و سطح معناداری را نشان می‌دهد. ضرایب در تمام مسیرها معنادار بود. مدلی که سرانجام با داده‌ها برازش داشت، به انضمام ضرایب مسیر به شکل زیر است.



نمودار ۴. مدل مفهومی به انضمام ضرایب مسیر

مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های برازندگی مدل در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۹. شاخص‌های برازندگی مدل

NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	df	χ^2	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۰۴۴	۱/۸۱	۱	۱/۸۱	مقادیر شاخص‌ها

بر اساس جدول فوق، شاخص‌های برازندگی مورد بررسی نشان داد، مجذور کای نرم شده (χ^2/df) برای مدل اندازه‌گیری در این پژوهش ۱/۸۱ بود که بیان‌کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر ۰/۹۹ و شاخص برازندگی (GFI) برابر ۰/۹۹ و شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) نیز ۰/۹۵ و شاخص برازندگی نرم شده (NFI) برابر ۰/۹۷ است. همچنین RMSEA برابر با ۰/۰۴۴ بود که بر اساس مقادیر به دست آمده می‌توان گفت مدل برازش مناسبی با داده‌ها دارد. جدول زیر ضرایب مسیر، نتایج آزمون t و سطح معناداری برای روابط عوامل اصلی مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک موجود در مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. ضرایب مسیر، نتایج آزمون t برای روابط عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

سطح معناداری	t	ضرایب	روابط
۰/۰۰۱	۱۳/۰۶	۲/۵۴	رابطه چشم‌انداز بر تدوین مأموریت و اهداف سازمان
۰/۰۰۱	۶/۶۵	۰/۳۲	تأثیر چشم‌انداز بر عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۷/۴۵	۰/۳۱	تأثیر تدوین مأموریت و اهداف سازمان بر عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۱	۸/۳۰	۰/۳۳	تأثیر تدوین مأموریت و اهداف سازمان بر عوامل محیطی
۰/۰۰۱	۲۰/۰۶	۰/۷۵	تأثیر عوامل درون‌سازمانی بر عوامل محیطی
۰/۰۰۱	۱۰/۸۹	۰/۲۴=۰/۳۲×۰/۷۵	تأثیر چشم‌انداز بر عوامل محیطی از طریق عوامل درون‌سازمانی

جدول فوق ضرایب مسیر، نتایج آزمون t و سطح معناداری را نشان می‌دهد. ضرایب در تمام مسیرها معنادار بود. بر اساس مقادیر به دست آمده می‌توان گفت:

- رابطه چشم‌انداز و تدوین مأموریت و اهداف سازمان تأثیر متقابل برهم دارند و نمی‌توان برای آنها تقدم و تأخر تعیین کرد. این رابطه در مدل مفهومی نبود. در تجزیه و تحلیل مشخص شد که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران باید تعامل و همزمانی و نگرش همزمان به چشم‌انداز و تدوین مأموریت و اهداف سازمان مورد توجه قرار گیرد.
- تأثیر چشم‌انداز بر عوامل درون‌سازمانی مثبت و معنادار بود. در این رابطه چشم‌انداز متغیر مستقل و عوامل درون‌سازمانی متغیر وابسته بود. این رابطه در مدل مفهومی پژوهش نیز تصویر شده بود و تغییری نداشت.

- تأثیر تدوین مأموریت و اهداف سازمان بر عوامل محیطی مثبت و معنادار بود. در این رابطه تدوین مأموریت و اهداف سازمان متغیر مستقل و عوامل محیطی متغیر وابسته بود. این رابطه در مدل مفهومی پژوهش نیز تصویر شده بود و تغییری نداشت.
- تأثیر تدوین مأموریت و اهداف سازمان بر عوامل محیطی مثبت و معنادار بود. در این رابطه تدوین مأموریت و اهداف سازمان متغیر مستقل و عوامل محیطی متغیر وابسته بود. این رابطه در مدل مفهومی پژوهش نیز تصویر شده بود و تغییری نداشت.
- تأثیر عوامل درون‌سازمانی بر عوامل محیطی مثبت و معنادار بود. این رابطه در مدل مفهومی نبود. در تجزیه و تحلیل مشخص شد که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران باید در نظر گرفت که چگونگی و شرایط عوامل درون‌سازمانی می‌تواند عوامل درون‌سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.
- چشم‌انداز به صورت مستقیم بر عوامل محیطی تأثیر نداشت، بلکه باعث تغییر و تحول در عوامل درون‌سازمانی می‌شود و از طریق تغییر عوامل درون‌سازمانی باعث چگونگی تبیین و تغییر عوامل محیطی می‌شود.

۴-۲-۵. تأثیر میزان تحصیلات، سابقه خدمت و جنسیت پاسخگویان بر عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود

برای مقایسه دیدگاه پاسخگویان زن و مرد از آزمون t برای گروه‌های مستقل استفاده شد. به منظور بررسی تفاوت معنادار بین میانگین ابعاد هوش هیجانی در دانشجویان دختر و پسر از آزمون t برای گروه‌های مستقل استفاده شد. جدول زیر نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. نتایج آزمون t برای مقایسه دیدگاه پاسخگویان زن و مرد

عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک	میانگین مردان	میانگین زنان	t	درجه آزادی	معناداری
چشم‌انداز	۳/۳۰	۴/۳۰	۶/۵۷۲	۴۲۲	۰/۰۰۱
تدوین مأموریت و اهداف سازمان	۳/۲۱	۴/۰۲	۴/۴۷۴	۴۲۲	۰/۰۰۱
عوامل درون‌سازمانی	۳/۱۲	۳/۷۹	۵/۰۴۰	۴۲۲	۰/۰۰۱
عوامل محیطی	۳/۱۹	۳/۹۷	۵/۳۲۹	۴۲۲	۰/۰۰۱

نتایج آزمون t نشان داد، میانگین زنان در همه عوامل به صورت معناداری بیشتر از مردان بود

($p < 0/05$) سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بود. برای مقایسه دیدگاه پاسخگویان با میزان تحصیلات و سابقه مختلف از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد.

جدول ۱۲. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه

سابقه		تحصیلات		عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک
سطح معناداری	F	سطح معناداری	F	
۰/۰۱۱	۲/۷۸۶	۰/۲۸۸	۱/۲۵۰	چشم‌انداز
۰/۰۰۱	۵/۳۷۰	۰/۱۸۷	۱/۶۸۵	تدوین مأموریت و اهداف سازمان
۰/۰۰۱	۴/۱۹۵	۰/۰۵۹	۲/۸۵۰	عوامل درون‌سازمانی
۰/۰۰۶	۳/۰۷۱	۰/۵۷۴	۰/۵۵۷	عوامل محیطی

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه در جدول بالا نشان داد که تحصیلات افراد در مورد عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود تأثیر معنادار نداشت ($p > 0/05$). سابقه کار افراد در مورد عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود تأثیر معنادار داشت ($p < 0/05$). سابقه کار افراد فقط در برآورد عامل استراتژی تأثیر معنادار داشت ($p < 0/05$). جدول ۱۳ میانگین نظر کارشناسان با میزان تحصیلات، سن، سابقه و سمت مختلف در مورد عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در وضع موجود را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳. میانگین نظر کارشناسان در مورد عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک با سابقه کاری مختلف

عوامل محیطی	عوامل درون‌سازمانی	تدوین مأموریت و اهداف سازمان	چشم‌انداز	سابقه خدمت به سال
۳/۴۸	۳/۱۳	۳/۴۳	۳/۸۵	تا ۵ سال
۳/۳۶	۳/۳۸	۳/۴۰	۳/۵۳	۶ تا ۱۰
۴/۱۵	۴/۰۳	۴/۳۹	۴/۳۶	۱۱ تا ۱۵
۳/۵۶	۳/۳۸	۳/۷۰	۳/۸۱	۱۶ تا ۲۰
۳/۳۵	۳/۱۳	۲/۹۱	۳/۵۴	۲۱ تا ۲۵
۳/۳۵	۳/۴۰	۳/۳۵	۳/۹۷	۲۶ تا ۳۰
۳/۶۹	۳/۱۹	۳/۴۴	۳/۴۷	۳۰ سال و بیشتر

میانگین نظر کارشناسان در مورد عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک با سابقه کاری مختلف با توجه به جدول نشان می‌دهد: در برآورد عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود، افراد با سابقه خدمت زیر ۵ سال و ۲۱ تا ۲۶ سال به چشم‌انداز در برنامه‌ریزی استراتژیک بهای بیشتری دادند. افراد با سابقه خدمت ۳۰ سال و بیشتر، تأثیر عوامل محیطی را بیشتر دانستند. بقیه مقایسه‌ها معنادار نبود.

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در پاسخ به این سؤال که عوامل اصلی مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران کدامند، تحلیل عامل اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. شاخص کفایت نمونه‌برداری برابر با $0/838$ و نتیجه آزمون کرویت بارتلت، با درجه آزادی ۹۱، در سطح معناداری $0/001$ ، برابر با $4408/122$ به دست آمد. سه شاخص ارزش ویژه، درصد تبیین واریانس، روش چرخش واریماکس با حداقل بار عاملی $0/40$ و نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه scree مورد بررسی قرار گرفت. در نتیجه چهار عامل استخراج شد که این چهار عامل $75/96$ درصد کل واریانس مؤلفه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در وضع موجود را تبیین می‌کند. عامل اول با ارزش ویژه $9/384$ به اندازه $46/92$ درصد واریانس کل و عامل دوم با ارزش ویژه $4/907$ به اندازه $16/53$ درصد واریانس کل و عامل چهارم با ارزش ویژه $1/008$ به اندازه $2/34$ درصد واریانس کل را توجیه می‌کند. برای تأیید عوامل به دست آمده در مرحله اکتشافی، از نرم‌افزار LISREL نسخه $8/7$ استفاده شد که بر اساس مقادیر به دست آمده می‌توان گفت: مدل چهار عاملی استخراج شده برازش مناسبی با داده‌ها دارد. عامل اول (عامل درون‌سازمانی) متشکل از مؤلفه‌های منابع مالی، منابع تکنولوژیکی، فرهنگ و فضای سازمانی، شیوه مدیریت، ساختار سازمانی و مخاطبین است. در تجزیه و تحلیل مشخص شد که این آیتم‌ها باید در تدوین مأموریت و اهداف سازمان نیز مد نظر قرار گیرد. عامل چهارم (عامل محیطی) متشکل از مؤلفه‌های حقوقی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مخاطبان است که تغییری در آن ایجاد نشده است. در مورد روابط عوامل مشخص شد که رابطه چشم‌انداز و تدوین مأموریت و اهداف سازمان تأثیر متقابل برهم دارند و نمی‌توان برای آنها تقدم و تأخر تعیین کرد. این رابطه در مدل مفهومی نبود. در تجزیه و تحلیل مشخص شد که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی ایران باید تعامل و همزمانی و نگرش همزمان دوطرفه به چشم‌انداز و تدوین مأموریت و اهداف سازمان باید مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر قابل ارائه است:

- توجه به بهبود سازگاری فرهنگی از طریق ایجاد هر گونه تغییر در روش ارائه خدمات، آموزش‌های نوین، توسعه بسترهای فناوری در جهت سازگاری با باورها و نگرش‌های فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی؛

- نیازسنجی جهت تطابق انتظارات و نیازهای افراد جامعه با برنامه‌های نهادهای فرهنگی و ارزیابی مداوم از جریانات جاری فرهنگی به منظور برآورد میزان تأمین نیازهای جامعه؛ تبیین مسئولیت اجتماعی نهادهای فرهنگی (منافع همگانی) ضروری به نظر می‌رسد، بنابراین پیشنهاد می‌شود به این موارد در برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر توجه شود؛
- برنامه‌ریزی در جهت توسعه درک و شناخت بیشتر فرهنگ ایرانی اسلامی در سازمان‌های فرهنگی جهت رسیدن به انسجام ملی؛
- با توجه به ضعف ادبیات مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های فرهنگی، پیشنهاد می‌شود در قالب سمینار و کنفرانس تخصصی سالیانه به بررسی مؤلفه‌های متعدد مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته شود؛
- برای ایجاد هم‌افزایی فرهنگی ضروری است افراد مهارت کار با اعضای سایر فرهنگ‌ها را کسب کنند. آموزش‌های فردی و سازمانی باید به گونه‌ای باشد که افراد توان کار با دیگران و یادگیری از همکارانشان را که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، به دست آورند؛
- توجه به آموزش‌های مناسب در جهت تربیت شهروندان؛
- تقویت هوش فرهنگی (توانایی فرد در برخورد مؤثر با افرادی با زمینه‌های فرهنگی مختلف).

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. آسیان، س، همتی، م و ک. سمندی‌زاده (۱۳۸۸). ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی. تهران: مدیریت صنعتی.
۲. گیوریان، حسن و فیروز دیندار فرکوش (۱۳۹۰). بررسی تأثیر اجرایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها و مؤسسات فرهنگی، دانشگاه اصفهان.
۳. زیاری، کرامت‌الله (۱۳۷۹). «درجه توسعه‌یافتگی فرهنگی استان‌های ایران»، نامه علوم اجتماعی، شماره ۱۶، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران.
۴. صالحی امیری، سیدرضا و اسماعیل کاووسی (۱۳۸۷). فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۵. صالحی امیری، سیدرضا (۱۳۸۸). انسجام ملی و تنوع فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۶. عسگری، محمدهادی و محمد طالقانی (۱۳۸۹). «تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرایند کسب و کار»، مجله مهندسی فرهنگی سال چهارم مرداد و شهریور، شماره ۴۳ و ۴۴.
۷. قدمی، محسن، س. تولایی و م. فاطمی (۱۳۸۹). «ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری: مطالعه موردی شهر فریدون‌کنار»، تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی (علوم جغرافیایی).
۸. مرادی، علیرضا (۱۳۹۲). طراحی الگوی مطلوب هم‌افزایی فرهنگی در ایران، رساله دکترای دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات اصفهان.

ب) منابع لاتین

1. Adler, Nancy J. & Bartholomew, Susan (1992). "Managing Globally Competent People", Academy of Management Executive, vol, 6 (No. 3): 52-65 .
2. Allen, Eleksandra (2001). "Cultural Interaction Architecture", American Cultural Studies, Urbana: University of Illinois Press.
3. Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications. Armonk, NY: M. E. Sharpe .
4. Dubinsky, L. & Nelson, R. (2004). "Cultural Development in the Small City: The View from Kamloops", Loisir et société/Society and Leisure, 27 (2): 397-410 .
5. Farmahini, M. (2014). "The Role of Global Citizenship Education in World Peace and Security", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116 : 934 – 938
6. Giles, Ed (2002). Church, State and American Church, State And The First Amendment; Reports – Descriptive, Washington .
7. Moreland Arts and Culture Strategy (2011). Moreland: Moreland City Council.
8. The Strategic Plan for the Department of Arts and Culture in South Africa (2010). www.dac.gov.za.