



Developing a Strategic Cultural Framework for NGOs: The Case of the SAJA Institute

Saeid Ghasemi

PhD, Lecturer

Gholamabbas Shekari

Assistant Professor, Faculty of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran (Corresponding Author)

Email: dr.shekari@yahoo.com

Abbasali Qayoumi

Associate Professor, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

The implementation of traditional approaches to strategic planning has often reduced organizational effectiveness. In such approaches, one of the existing strategic models is typically applied with minor modifications as the basis for organizational planning. In contrast, contemporary model development is shaped through the continuous participation of organizational members across different stages. In designing a strategic cultural framework for NGOs, three participatory stages were undertaken: (1) identifying and analyzing the institution and its planning model, (2) conducting thematic studies and determining the requirements for cultural intervention within the Iranian social context, and (3) developing strategic cultural planning models. Guided by the interpretive paradigm and using a qualitative methodology, the framework was designed in 11 stages and 42 components through documentary research, field studies, thematic analysis, Delphi technique, and focus groups. Within this model, environmental analysis, designing a desirable cultural ecosystem for the institution, policy-making, and institutional mapping were prioritized in drafting the vision and mission statements. Furthermore, strategic thinking facilitated the development of strategic priorities, a strategic roadmap, capacity-building initiatives, and an operational plan with stakeholder participation. Finally, by employing futures studies and envisioning a desirable cultural ecosystem, the framework enables intelligent, soft-technology-based interventions to achieve the institutional goals.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Cultural Planning, Strategic Cultural Planning Model, Non-Governmental Organizations



طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مؤسسات مردم‌نهاد؛ نمونه موردی: مؤسسه مردم‌نهاد سجا^۱

سعید قاسمی

دکتری تخصصی، فرهنگی آموزش و پرورش.

غلام‌عباس شکاری

استادیار دانشکده مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).

Email: dr.shehari@yahoo.com

عباسعلی قیومی

دانشیار دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

انتخاب الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد سنتی، موجب کاهش اثربخشی سازمان‌ها شده است. در رویکرد سنتی، یکی از الگوهای راهبردی موجود با اندک تغییراتی مبنای برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها قرار می‌گیرد. این در حالی است که الگوسازی امروزی، با مشارکت مستمر افراد سازمان طی مراحل مختلف شکل می‌گیرد. در طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مؤسسات مردم‌نهاد، سه مرحله با مشارکت مستمر افراد، طی شد: ۱. شناخت و تحلیل مؤسسه و الگوی برنامه‌ریزی آن؛ ۲. مطالعات موضوعی و الزامات مداخله در آن با زمینه فرهنگی جامعه ایران؛ ۳. طراحی الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی. این الگو، ذیل پارادایم تفسیری با روش کیفی و بهره‌گیری از مطالعات اسنادی میدانی و فنون تحلیل مضمون، دلفی و گروه کانونی در ۱۱ مرحله و ۴۲ مؤلفه طراحی شده است. در این الگو، تحلیل محیطی، طراحی زیست مطلوب در موضوع مؤسسه و سیاست‌گذاری آن و تعیین نگاهت نهادی مؤسسه بر تدوین چشم‌انداز و بیانیه مأموریت، اولویت پیدا کرده است. همچنین با استفاده از تفکر راهبردی؛ مطلوبیت‌های راهبردی، نقشه راهبردی، بسترسازی راهبردی و برنامه عملیاتی با مشارکت ذی‌نفعان، طراحی شده و با آینده‌نگاری زیست مطلوب، زمینه برای مداخله هوشمندانه مبتنی بر فناوری نرم جهت تحقق هدف مؤسسه فراهم خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی فرهنگی، الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی، مؤسسات مردم‌نهاد.

شابا الکترونیک: ۲۹۸۰-۸۲۱۹ ♦ دانشگاه عالی دفاع ملی / فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی



<https://issk.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8219



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

۱. مؤسسه سیاست‌گذاری امر جنسی جامعه ایران (سجا) با هدف ساماندهی جنسی اسلامی-ایرانی؛ تأسیس ۱۳۹۵
اسناد مؤسسه سجا شامل: ثبت شرکت، پروانه فعالیت، اساسنامه شرکت.

مقدمه

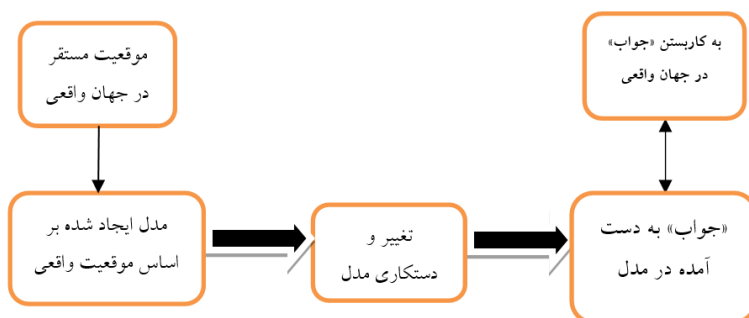
انتخاب الگوی برنامه‌ریزی در مقوله فرهنگ، ظرافت‌های خاصی را می‌طلبد که از جمله این ظرافت‌ها، توجه به مبانی و اهداف برنامه‌ریزی است. اصولاً الگوی برنامه‌ریزی در جامعه اسلامی و غیراسلامی به علت تفاوت در مبانی و اهداف الگو متفاوت است؛ چراکه آنچه مبنای تنظیمات فرهنگی در جامعه اسلامی است، تعریف از فرهنگ به‌عنوان رکن جامعه، جایگاه آن در جامعه و سازوکار پیدایش و گسترش آن بر مبنای جامعه‌شناسی اسلامی است. همچنین به لحاظ هدف نیز فرهنگ اسلامی به دنبال اهداف بلند و متعالی همچون تقویت بینش توحیدی و استوار کردن تمامی شئون و عرصه‌های حیات فردی و اجتماعی بر آن؛ اصالت یافتن ارزش‌های معنوی و فضایل اخلاقی همچون تقوا، علم، جهاد و غیره می‌شود که در فرهنگ غیراسلامی موارد یاد شده به‌عنوان هدف مطرح نبوده و اگر گاهی حرفی می‌زنند، تنها شعار آن داده می‌شود. به‌طورکلی در نظامات غیر الهی مصالح فردی و جمعی با یکدیگر در تعارض‌اند، رعایت مصالح فردی نافی مصالح جمع بوده و آنچه قوه حاکمه تحت لوای مصالح عامه مطرح می‌کند نافی حقوق و آزادی‌های فردی است. لیکن در نظام اسلامی اصولاً بین این دو تنافی وجود ندارد (خواجeh سروری، ۱۳۸۶: ۴۷).

از سوی دیگر، هر حوزه فرهنگی در کشور ایران، دنیای خاص خودش را دارد و از هر حوزه تا حوزه دیگر، تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. این پیچیدگی حوزه‌های فرهنگی ایران باعث می‌شود که بحث و تصمیم‌گیری درباره آن‌ها کاری بسیار مشکل و حساس باشد و بنابراین، شناخت دقیق و عمیق و علمی آن‌ها لازمه هر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی است (فیاض، ۱۳۸۹: ۴۲).

مسئله اصلی اینجاست که با توجه به الگوهای متعدد برنامه‌ریزی راهبردی در نظامات غیرالهی و غیرایرانی که عمدتاً با اهداف نظامی و اقتصادی طراحی شده‌اند، آیا این الگوها می‌توانند پاسخ‌گوی برنامه‌ریزی راهبردی مؤسسات مردم‌نهاد در ایران همچون مؤسسه فرهنگی اجتماعی سجا باشد که فعالیت خود را معطوف به موضوع بسیار پیچیده «سیاست‌گذاری جنسی جامعه ایران» می‌کند؟ بررسی‌های اولیه در مقاله حاضر، نشان داد که پاسخ، منفی است و الگوی برنامه‌ریزی در مؤسسات مردم‌نهاد و موضوع‌محور، باید الگوی فرهنگی و بومی باشد که ضمن تأکید بر اقتضائات موضوع

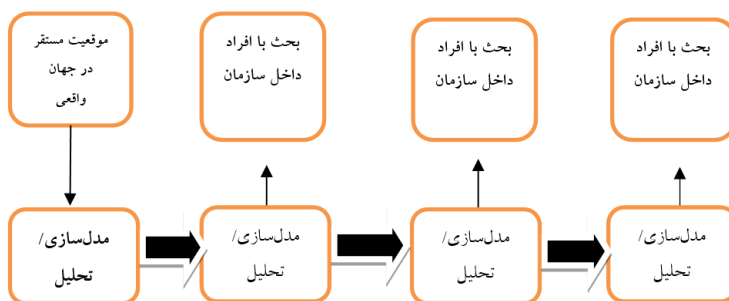
مورد نظر این مؤسسات با زیست‌بوم فرهنگ ایرانی اسلامی، بتواند تهدیدات و تلاش‌های راهبردی دشمن در این زمینه‌ها مثل «انقلاب جنسی» را نیز خنثی کند.

منظور از مؤسسات مردم‌نهاد، ساختارهایی با ویژگی‌های جمعی، خودجوش و داوطلبانه، آرمان‌گرا و مستقل، انتفاعی و حرفه‌ای، دارای مجوز تشکیلاتی و ساختار کارمندی است.



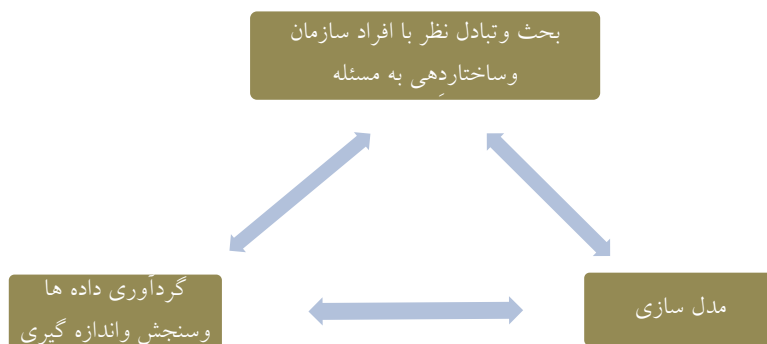
شکل ۱: کاربرد سستی مدل سازی (ویلیامز، ۱۳۹۶: ۲۶)

در این رویکرد، افراد سازمان و متخصص، حداکثر در «انتخاب» الگوهای مرسوم نقش‌آفرین بوده و در «طراحی» الگوی برنامه‌ریزی نقشی ندارند؛ اما در رویکرد امروزی، افراد سازمان با فهم و شناخت از مسئله و هدف اصلی مؤسسات مردم‌نهاد، در «طراحی» الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، مشارکت مستمر داشته و با شناخت از نحوه مواجهه با مسئله، موجب افزایش بازدهی اجرای الگو در این مؤسسات می‌شوند.



شکل ۲: تصویری امروزی‌تر از مدل سازی (ویلیامز، ۱۳۹۶: ۲۷)

به‌طور خلاصه، «فرایندی که در آن باید بر سر تعریف مسئله با افراد مستقر در سازمان به بحث و تبادل نظر پرداخت و هم‌زمان نسبت به تحلیل و ایجاد الگو در حین گفت‌وگوی مداوم با افراد اقدام کرد؛ الگوسازی در فرایند علم‌مدیریت به شکل زیر است» (ویلیامز، ۱۳۹۶: ۲۷).



شکل ۳: الگوسازی در فرایند علم‌مدیریت (ویلیامز، ۱۳۹۶: ۲۷).

با توجه به گستره امور فرهنگی، انتخاب نوع الگوسازی که بتواند انسجام و هماهنگی درونی کارشناسان و مدیران عالی مؤسسات مردم‌نهاد را تقویت کند، ضرورت دارد. زیرا «سازمان‌ها بر اساس فرهنگی خاص، طراحی و مهندسی شده‌اند و خود نیز دارای فرهنگ سازمانی خاصی هستند. رفتارها و محصولات و مصنوعات که تولید و بازتولید می‌کنند، سازگار با همان فرهنگ است» (ناظمی‌اردکانی، ۱۳۹۱: ۱). بنابراین نوع الگوی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی غربی، رفتارها و محصولات غربی را به‌دنبال می‌آورد و نوع الگو بومی و مبتنی بر فرهنگ اسلامی، نتایج مختص خود را خواهد داشت.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مؤسسات مردم‌نهاد باید با توجه به رعایت الزامات مداخله در موضوع فرهنگی مبتنی بر زمینه فرهنگ اسلامی ایرانی طراحی شود که در این الگو رعایت شده و در مقاله دیگری ارائه شده است.^۱ چنانچه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، بی‌ارتباط با فرهنگ باشد،

۱. مقاله «الزامات مداخله سازمان‌های مردم‌نهاد در سلامت جنسی خانواده» - فصلنامه فرهنگی تربیتی زنان و خانواده، شماره ۵۷



مسیر برنامه‌ریزی این مؤسسات، اعم از بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و راهبردها و کلیه برنامه‌ها و پروژه‌های طراحی شده برای تحقق اهداف، با جامعه ایران همگرا نشده و موجب کاهش اثربخشی برنامه‌های این مؤسسات می‌شود.

۲. مبانی نظری

فرهنگ، مجموعه‌ای از عقاید و باورها و ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و عادات، آداب و رسوم، الگوهای ارتباطی و امور مادی ارزشمند و معقول یک جامعه که افکار، احساسات و رفتار اعضای آن اجتماع را شکل داده یا به‌نوعی تحت تأثیر قرار دهد (حاجی ده آبادی، ۱۳۸۵: ۳۹). فرهنگ به‌عنوان سازنده محیط زیست انسانی، اصلی‌ترین نقش در حفظ و رشد سرمایه انسانی سازمان‌ها، جوامع و در نهایت جهان دارد (ناظمی‌اردکانی، ۱۳۹۰: ۱۲).

اگر برنامه‌ریزی را مداخلات هدفمند، آگاهانه و سنجیده انسانی در مسیر حوادث و فرایندها بدانیم، برنامه‌ریزی فرهنگی عبارت خواهد بود از مجموعه اقداماتی که می‌کوشد از طریق تغییر در برخی پدیده‌ها، به اهداف مورد نظر برنامه‌ریز دست یابد (اشراق و احمدوند، ۱۳۹۵: ۱۱۰).

برنامه‌ریزی فرهنگی می‌تواند امکان به‌کارگیری دقیق‌تر مدیریت‌ها، سازمان‌ها و طراحی اقدام‌ها و فعالیت‌های فرهنگی متناسب با اهداف و اولویت‌ها را فراهم آورد. به‌طور کلی می‌توان چند نوع فعالیت را که معمولاً به‌عنوان برنامه‌ریزی برای فرهنگ شناخته می‌شوند از هم تفکیک کرد:

۱. برنامه‌ریزی فرهنگی است که از نوع برنامه‌ریزی اقتصادی است و به تخصیص منابع برای فعالیت‌های فرهنگی (یارانه، بودجه، کمک‌های بلاعوض، وام و غیره) بر اساس مجموعه‌ای از اولویت‌ها می‌پردازد؛

۲. برنامه‌ریزی فرهنگی، در واقع جزئی از برنامه‌ریزی و حتی طراحی شهری است و عنصر مکان‌یابی و طراحی فضاهای فرهنگی شهر را نیز در برمی‌گیرد و برخی آن

را برنامه‌ریزی برای جلب مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها از بُعد اجرایی و عمرانی می‌دانند؛

۳. فعالیت دیگری که برنامه‌ریزی فرهنگی خوانده می‌شود، طراحی راهبرد فرهنگی است. این دیدگاه دربرگیرنده طرح‌ریزی کالبدی تا سیاست‌گذاری کلان عمومی است. این نگرش را می‌توان با سیاست‌گذاری فرهنگی کلان یکسان شمرد؛ زیرا از این زاویه برنامه‌ریزی فرهنگی تعیین اولویت‌ها و طراحی سیاست‌های عمومی است که باعث تقویت وحدت و انسجام ملی شده، هویت ملی و فرهنگی شهروندان را تقویت و تثبیت می‌کند (ایوانز^۱، ۲۰۰۱).

مدیریت راهبردی، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادهای سازمان را با محیط ارتباط داده و منظور از آن تحقق هدف‌های مؤسسه در چهارچوب اجرای صحیح مدیریت است (نگاهداری، ۱۳۸۶: ۲۱). اگرچه برنامه‌ریزی راهبردی بخشی از مدیریت راهبردی محسوب می‌شود؛ اما وقتی صحبت از طراحی الگو است، این دو واژه مترادف و هم‌معنا گرفته شده‌اند. در واقع در مقام طراحی الگوها، سه مرحله برنامه‌ریزی و اجرا و ارزیابی باهم دیده می‌شوند ولی در مقام استفاده و بهره‌برداری از الگو، قطعاً مدیریت راهبردی فراتر از برنامه‌ریزی راهبردی معنا می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی در معنای کلی، تلاشی منظم برای انجام تصمیمات و اقداماتی بنیادی است که رسیدن به هدف‌های بلندمدت را ممکن می‌سازد (سعیدی، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

الگوهای موجود برنامه‌ریزی راهبردی که عمدتاً در زمینه بنگاه‌های تجاری و صنعتی شکل گرفته و توسعه داده شده‌اند، در زمینه‌های فرهنگی و پژوهشی و آموزشی ناقص بوده و با واقعیت، ماهیت و فلسفه کار فرهنگی و علمی در تضاد و تعارض قرار می‌گیرند؛ زیرا فلسفه بنگاه‌های تجاری، سودآوری است. بنابراین، این الگوها برای پاسخ به متغیرهای کلیدی و محیط در حال تغییر و رویکردهای نوین فرهنگی، آموزشی، علمی و فناوری، کافی نیستند. نتیجه‌ای که از این واقعیت می‌توان گرفت این است که انتخاب روش انجام برنامه‌ریزی



راهبردی از طرفی نیازمند تأمل و تدبیر در ادبیات حوزه مدیریت راهبردی است از این رو، به دلیل ناقص بودن هر یک از الگوهای موجود در برنامه‌ریزی راهبردی، می‌توان با شناسایی الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی، بررسی تطبیقی، مقایسه مفاهیم و انتخاب اجزای بهینه آن‌ها الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی را با مشارکت افراد سازمان، طراحی کرد. در این تحقیق ویژگی‌های ۲۰ الگوی برنامه‌ریزی راهبردی مورد بررسی قرار گرفته که به دلیل اختصار، در ذیل ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف ۶ الگو از الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی و فرهنگی ارائه شده است. در اغلب الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها فارغ از آنکه تجاری، اقتصادی، سیاسی، امنیتی، اجتماعی و یا فرهنگی باشند، موضوع و مسئله‌های سازمان نتوانسته است در مراحل و حتی مؤلفه‌های الگو نقش‌آفرینی کند و الگوها به صورت قالبی، عاری از محتوای درونی سازمان‌ها است.

جدول ۱: تحلیل تعدادی از الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی و فرهنگی

نظریه پرداز	ویژگی الگو	نقاط قوت	نقاط ضعف
برایسون (۱۹۹۱)	در ۱۰ مرحله با توجه هم‌زمان به محیط، موضوع و آینده سازمان	دارای فرایند جامع، پیوسته و تکرارپذیر	الگوی خطی و فقدان شاخص ارزیابی برای موفقیت الگو
فرد دیوید (۱۹۹۷)	الگوی فرایندی شامل تدوین، اجرا و ارزیابی	هماهنگی بین مأموریت و محیط و شفافیت مدل	عدم وجود خلاقیت عدم انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری
قیلاردی (۲۰۰۴)	ویژه برنامه‌ریزی فرهنگی در شهر	برنامه‌ریزی بر اساس منابع و توجه به توسعه	عدم مطابقت با تعریف الگو، ویژه شهرها
مؤسسه امام خمینی (۲۰۱۰)	تأکید بر هدف‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی	تعامل دوسویه بین چشم‌انداز و اهداف اساسی	بی‌توجهی به منابع انسانی و خلاقیت در سیستم آموزشی
بختیاری، حاتمی و سیاوشی (۲۰۱۳)	از ۷ مؤلفه همراه با توجه به موضوع جنگ نرم در سازمان‌های مردمی	توجه به موضوع جنگ نرم در الگوی برنامه‌ریزی	واکنشی بودن و تقدم بیانیه بر شناخت مسئله اصلی جنگ نرم

نظریه پرداز	ویژگی الگو	نقاط قوت	نقاط ضعف
اشراق و احمدوند (۲۰۱۶)	الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی، دارای چهار فاز اساسی	دارای توالی و تسلسل منطقی بین فازها، مراحل و گام‌ها	عدم شفافیت در ارتباط فازها و بی‌توجهی به مسائل اصلی فرهنگی

از آنجا که موضوع اصلی بسیاری از سازمان‌ها صرفاً در «انتخاب الگو» برنامه‌ریزی راهبردی نقش‌آفرین بوده و تأثیری بر «انتخاب مراحل و مؤلفه‌های» تشکیل الگو نداشته است تا بتواند به فهم و شناخت از مسئله و نحوه مواجهه با آن اثر داشته باشد، خطای راهبردی دیده می‌شود. در این رویکرد، الگوها به ابزاری تبدیل می‌شوند که قابلیت استفاده از آن‌ها در هر مؤسسه یا سازمانی تجویز می‌شوند.

۳. پیشینه تحقیق

مباحث تجربی پیرامون مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی علاوه بر تدقیق فضای مفهومی و فرهنگی، اطلاعات مناسبی از الگوهای متنوع، ارائه می‌دهد. در این پژوهش برخی از این موارد مورد واکاوی قرار گرفته است.

ناظمی‌اردکانی و مرکبی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان: «واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» با بررسی مبانی نظری «فرهنگ» و «مدیریت راهبردی فرهنگی» ضمن استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در مدیریت راهبردی فرهنگی و ارتباط بین آن‌ها، به «الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» دست یافتند. این پژوهش در حوزه مبانی و مؤلفه‌ها، «توسعه‌ای»، و در حوزه شاخص‌ها و الگوسازی «کاربردی» است. بر اساس نتایج این تحقیق، بیست‌ویک راهبرد برای واکاوی «الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» پیشنهاد شده است.

اشراق و احمدوند (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان: «طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی» تلاش کرده‌اند تا الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی برای برنامه‌ریزی راهبردی



سازمان‌های فرهنگی کشور طراحی شود. این پژوهش از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از نظر پارادایم تحقیق تفسیری ساختاری و از نظر تحقیق، توصیفی تحلیلی است و جامعه آماری آن کلیه خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه امور فرهنگی، برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی است که دارای تحصیلات تکمیلی مرتبط و برخوردار از تجربه برنامه‌ریزی راهبردی هستند. نتایج این تحقیق نشانگر توافق خبرگان حوزه مدیریت فرهنگی کشور بر یک الگو با ۴ فاز اساسی و ۱۸ مرحله به‌عنوان یک الگوی کل‌نگر، نظام‌مند، درون‌زا و مشارکتی است که این الگو از برازندگی قابل قبولی برخوردار است. از آنجایی که این الگو از یک توالی و تسلسل منطقی بین فازها، مراحل و گام‌ها و غیره برخوردار است، دارای یک نگاه نظام‌مند به مقوله برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی است.

فرازی، صالحی عمران، علیزاده ثانی و طیبی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان: «ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران با استفاده از روش تحلیل کیفی اسنادی»، بر ضرورت ارائه الگوی جدید، با رعایت ملاحظات و الزامات و اصلاحاتی که کشف کرده‌اند، تأکید می‌کنند. سپس با استفاده از مطالعات تطبیقی و مرور ادبیات تحقیق، الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی را تدوین می‌کنند. نتایج تحقیق نشانگر الگویی جامع، نظام‌مند و کل‌نگر، سامانمند، مشارکتی و مبتنی بر آینده‌نگاری راهبردی بر پایه نظام جامع آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه دانشگاه حکایت می‌کند. بختیاری، حاتمی و سیاوشی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان: «طراحی الگو برنامه‌ریزی فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی مردم پایه با تأکید بر مقابله با جنگ نرم» با استفاده از روش دلفی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو برنامه‌ریزی فرهنگی را مورد ارزشیابی متخصصان قرار داده‌اند. جامعه آماری این مطالعه، صاحب‌نظران و خبرگان در حوزه فرهنگ، برنامه‌ریزی فرهنگی و جنگ نرم در سازمان‌های فرهنگی، آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها و مراکز علمی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند خوشه‌ای، ۱۵۰ نفر انتخاب شدند و مورد سؤال قرار گرفتند. نتایج توصیفی و تحلیلی تحقیق نشان داد مهم‌ترین مؤلفه‌های الگو برنامه‌ریزی فرهنگی شامل تدوین اهداف فرهنگی، تحلیل محیطی، تدوین راهبردهای

فرهنگی، تدوین برنامه‌های عملیاتی و پایش و ارزشیابی است. علاوه بر این، استفاده از آزمون‌های تحلیلی نشان داد این مؤلفه‌ها ارتباط معنادار و تأثیر و تأثر متقابل با یکدیگر دارد و ۱۰۰ درصد تغییرات متغیر برنامه‌ریزی فرهنگی را تبیین می‌کند.

مظاهری، کاوسی و عظیمی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان: «طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی با رویکرد دینی» به ارائه یک الگوی مناسب برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مبتنی بر رویکرد دینی پرداختند. الگوی پیشنهادی آن‌ها شامل آرمان‌ها و ارزش‌ها، سیاست‌های کلان، رسالت و مأموریت، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی با رویکرد دینی است. همچنین در این پژوهش، معیارهای برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی شامل: ایمان و معنویت، قسط و عدل، علم و معرفت، اقتدار و عزت، کار و حرکت و پیشرفت، پایبندی به شعائر فردی و اجتماعی اسلام، خدمت‌رسانی به مردم، دوری از خرافات، پایبندی به موازین عقلی و امانت‌داری احصا و ارائه شده است.

کاوسی و توحیدی اردهائی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان: «تعاریف، مفاهیم و رویکردهای برنامه‌ریزی راهبردی به اهداف، موانع و مزایای برنامه‌ریزی راهبردی» اشاره کرده‌اند و با توجه به تعاریف انواع برنامه‌ریزی به تفاوت بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی و بلندمدت و جامع و فراگیر و غیره پرداخته‌اند و نتیجه گرفته‌اند که یک برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند، بلکه می‌تواند تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترک از رسالت سازمان، تحریک و ایجاد کند.

عظیمی و دعایی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان: «نقش برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی در بقای سازمان‌ها» ضمن پرداختن به فرضیات اساسی فرهنگ در سه بخش انسجام درونی و تطابق بیرونی و فرضیات میانی اشاره می‌کنند که سازمان و محیط داخلی و خارجی آن واقعیت‌های عینی هستند و تصمیم‌گیری راهبردی فرایند عقلایی و تحلیلی است. این فرایند در بستر فرهنگ‌ها انجام می‌شود. نتیجه قابل توجه این تحقیق این است که هر چه در برنامه‌ریزی راهبردی به عمق فرهنگ به‌عنوان یک عامل زیربنای فعالیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها توجه شود به همان میزان با شناخت کافی که از فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و



ضعف سازمان‌ها به وجود می‌آید، بهتر می‌توان به انسجام درونی و انطباق بیرونی رسید و از منابع و امکانات سازمانی به شکل بهینه استفاده کرد و به حیات ادامه داد و مأموریت‌ها و اهداف سازمانی را محقق کرد.

مرور مطالعات خارجی نشان می‌دهد که سازمان‌ها و مؤسسات فرهنگی جهت طراحی الگوی راهبردی عمدتاً از الگوهای راهبردی و شیوه‌های برنامه‌ریزی راهبردی که ویژه سازمان‌های غیرانتفاعی و بخش عمومی^۱ طراحی شده‌اند، استفاده می‌شود. در ادامه به مواردی اشاره می‌شود:

پویرز^۲ (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای با عنوان: «آینده برنامه‌ریزی راهبردی در بخش عمومی»، به بررسی و اهمیت ارتباط مدیریت راهبردی و عملکرد پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های غیردولتی و بخش عمومی منوط به پیاده‌سازی و تمرکز بر جاری شدن راهبردها در عملکرد است. رهبران و مدیران این نوع سازمان‌ها و جوامع اگر می‌خواهند تعهدات قانونی، اخلاقی و حرفه‌ای را به‌صورت موفقیت‌آمیزی انجام دهند، باید در حال و آینده به‌صورت راهبردی فکر و عمل کنند. اگر این سازمان‌ها و جوامع بخواهند ارزش عمومی واقعی ایجاد کنند و خدمات عمومی ارائه دهند، برنامه‌ریزی راهبردی یک اجبار برای آن‌ها خواهد بود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، تدوین راهبردها و برنامه‌ها، سهم اندکی در موفقیت برنامه دارد و اجرا و پیاده‌سازی تضمین‌کننده کامیابی برنامه راهبردی است.

بری، یانگ و برایسون^۳ (۲۰۱۰)، در تحقیقی با اشاره به فراگیر شدن برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های غیرانتفاعی و بخش عمومی در طی ۲۵ سال اخیر، به بیان جهت‌گیری‌های جدید این نوع فعالیت‌های برنامه‌ریزی پرداخته‌اند. محققان مذکور چهار جهت‌گیری برای برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی پیشنهاد داده‌اند: ۱. توجه بیشتر بر ذات و ماهیت اقدامات مدیریت راهبردی؛ ۲. تمرکز بر یادگیری و مدیریت دانش به‌عنوان

1. Public sector

2. Poister

3. Bryson, Berry & Yang.

بخشی از فرایند مدیریت راهبردی؛^۳ تمرکز بر اینکه در مؤسسه چگونه دانش راهبردی توسعه می‌یابد و به کار می‌رود؛^۴ فهم اینکه چگونه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند در فرایندهای مدیریت راهبردی یکپارچه شوند.

اریک کان^۱ (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای با عنوان: «توسعه مدیریت راهبردی در بافتارهای غیرانتفاعی و فعالیت‌های داوطلبانه» بیان می‌دارد که مطالعات نظام‌مند اندکی، مفاهیم مدیریت راهبردی (تجزیه و تحلیل سوات^۲، نگاه منبع‌محور، نگاه دانش‌محور، کارت امتیازی متوازن و غیره) را با لنز توسعه مدیریت راهبردی در سازمان‌های غیرانتفاعی پرداخته‌اند. این تحقیق بحث می‌کند که سرمایه معنوی^۳ به عنوان هسته محوری، طراحی و توسعه الگوهای راهبردی برای سازمان‌های داوطلبانه و غیرانتفاعی باید باشد. افزایش آگاهی‌های محققان دانشگاهی و مجریان و عاملان^۴ سازمان‌های غیرانتفاعی در خصوص سرمایه معنوی، به عنوان یکی از یافته‌های اصلی تحقیق تبیین شده است. وی در ادامه توضیح می‌دهد که سرمایه معنوی در مقابل سرمایه‌های مالی سازمان مطرح می‌شود و شامل بخش‌های زیر می‌گردد: ۱. سرمایه انسانی^۵: دانش، مهارت و تجربیات کارکنان؛ ۲. سرمایه ساختاری^۶: شامل فرایندها و دارایی‌های غیرمشهود مثل برند و حق ثبت و نوآوری‌ها؛ ۳. الگو کسب و کار.

۴. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به لحاظ پرداختن به الگوی از برنامه‌ریزی‌های راهبردی فرهنگی برای مؤسسات مردم‌نهاد مانند سجا که مسئله اصلی آن کمک به حل نابسامانی‌های فرهنگی ناشی از تهدیدات انقلاب جنسی از یک سو و برطرف کردن ضعف‌ها و بی‌سیاستی‌های حوزه سلامت جنسی در جامعه ایران از سوی دیگر است، یک تحقیق کاربردی به شمار می‌آید.

1. Kong, Eric

2. SWOT

3. Intellectual Capital: IC.

4. Practitioners

5. Human Capital

6. Structural Capital



در این نوشتار، از روش‌های مطالعات اسنادی میدانی و همچنین روش مقایسه‌ای تطبیقی در مراحل مختلف تحقیق استفاده شده است. برای این منظور اولین قدم، استفاده از روش مطالعات اسنادی است. در این روش با جمع‌آوری مجموعه‌ای از الگوهای راهبردی و فرهنگی، طیفی از الگوهای متناسب با مؤسسات مردم‌نهاد انتخاب شد.

پس از مطالعات اسنادی، برای استفاده از روش فوکوس گروه، نسبت به تشکیل گروه کانونی برای دستیابی به هدف تعیین مراحل و مؤلفه‌های الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی اقدام شد تا کلیه اطلاعات جمع‌آوری شده را تکمیل و سپس تحلیل کرده و تصمیم‌گیری مناسبی برای طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مؤسسات مردم‌نهاد مانند سجا اتخاذ کرد.

۵. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

از مجموع آنچه در خصوص مراحل برنامه‌ریزی راهبردی انواع الگوها به دست می‌آید؛ می‌توان نتیجه گرفت که صاحب‌نظران، مراحل برنامه‌ریزی راهبردی را عموماً دارای ویژگی‌های زیر می‌دانند:

۱. هر مرحله یا بُعد که بتواند تعدادی مؤلفه همگرا و متناسب را شامل شود از شفافیت

بیشتری برخوردار است؛

۲. مجموع مراحل و مؤلفه‌های ذکر شده باید تمام مسیر برنامه‌ریزی راهبردی از تدوین

و اجرا تا واپایش و ارزیابی را شامل شود؛

۳. این مراحل در الگوهای مختلف مشابهت‌های محتوایی دارند؛ اما نام‌گذاری آن‌ها

باتوجه به دیدگاه صاحب‌نظران متفاوت است؛

۴. جامعیت مراحل به ادبیات حوزه مورد برنامه‌ریزی مثلاً تجاری، نظامی، اجتماعی،

فرهنگی و غیره بستگی و تناسب دارد؛

۵. هر مرحله می‌تواند شامل تعدادی مؤلفه برای تبیین دقیق‌تر آن مرحله باشد و مؤلفه‌ها

باید تعاریف مشخصی داشته باشند؛

۶. هرچه تعداد مراحل و مؤلفه‌ها بیشتر شده است، فرایند برنامه‌ریزی کامل‌تر و شفاف‌تر شده است؛

۷. الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی به‌دلیل تفسیرپذیری و چندوجهی بودن «فرهنگ» کامل‌تر و شفاف‌تر ارائه شده‌اند.

به‌طور کلی با بررسی بیشتر الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی که در حوزه‌های نظامی، تجاری، شهری، فرهنگی و غیره ارائه شده است؛ مراحل زیر که هر یک شامل مؤلفه‌هایی است که برگرفته از اسناد و الگوهای مشابه و متناسب با مؤسسات فرهنگی اجتماعی و با استفاده از روش طوفان فکری تدوین و در گروه کانونی اصلاح و تدقیق شد؛ در سه فاز اصلی تبیین وضع موجود، تدوین وضع مطلوب و پیاده‌سازی مراحل بهبود احصا شدند:

۱. آمادگی سازمانی (تدوین پیشنهاد برنامه‌ریزی راهبردی، حصول توافق مدیران، زمینه‌سازی فرهنگی برای برنامه‌ریزی و جلب مشارکت کارکنان)؛

۲. مطالعات موضوعی (انجام مطالعات نظری، انجام مطالعات تطبیقی، بررسی اسناد بالادستی و فرادستی)؛

۳. مطلوبیت‌های سازمانی (ترسیم چشم‌انداز مؤسسه، تدوین بیانیه مأموریت، تدوین بیانیه ارزش)؛

۴. تحلیل محیطی (تحلیل درونی مؤسسه، تحلیل محیط عملیاتی شامل مشتریان، رقبای و جبهه معارض، تحلیل محیط دور)؛

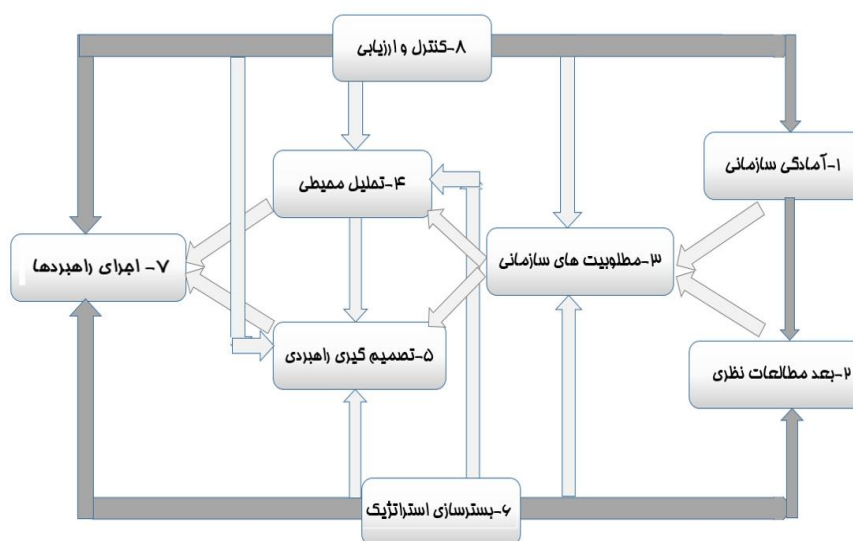
۵. تصمیم‌گیری (تعیین مسائل راهبردی، تعیین راهبردهای اصلی، تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها)؛

۶. بسترسازی (طراحی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت و رهبری، فناوری و تکنولوژی، نظام‌نامه‌ها)؛

۷. اجرای راهبردها (طراحی نقشه راهبردی، تدوین برنامه عملیاتی، اجرای برنامه عملیاتی)؛

۸. واپایش و ارزیابی (ارزیابی چشم‌انداز، ارزیابی راهبردها، سنجش اثربخشی برنامه‌ها).

با توجه به سیر زمانی و منطقی که هر مرحله نسبت به مراحل دیگر دارد و نیز با عنایت به تأثیری که این مراحل نسبت به همدیگر دارند مشابه آنچه در سایر الگوها وجود دارد نسبت بین این متغیرها پیشنهاد و پس از بررسی و ارزیابی گروه کانونی به شکل زیر به تصویب رسید.

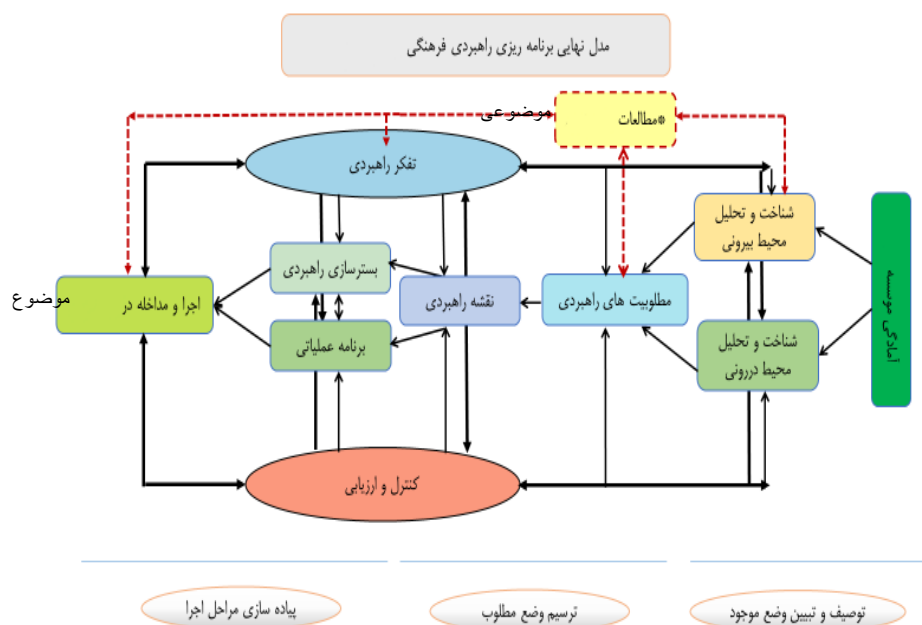


شکل ۴: مراحل برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی

۵-۱. تدوین الگوی نهایی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی

بر اساس نظرات گروه کانونی و جلسه با مدیران و کارشناسان مؤسسه و اعتباریابی الگو، اصلاحاتی در مراحل و مؤلفه‌های الگو انجام گرفت. تعداد مراحل به ۱۱ مرحله و تعداد مؤلفه‌ها به ۴۲ مؤلفه افزایش یافت که از مجموع این مراحل، مرحله مطالعات موضوعی و هشت مؤلفه آن ستاره‌دار گردید. منظور از ستاره‌دار شدن آن است که اگر این تحقیقات در جامعه موجود نباشد؛ باید توسط نهادهای متولی با مشارکت مؤسسه کامل شود. بنابراین

الگوی نهایی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مؤسسات مردم‌نهاد با موضوع تخصصی مؤسسه سجا (ساماندهی امر جنسی ایرانیان) به‌عنوان یک نمونه موردی به شرح ذیل طراحی و تدوین شد:



شکل ۵: الگوی نهایی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی مؤسسات مردم‌نهاد

۱. آمادگی مؤسسه مردم‌نهاد (تدوین پیشنهادهای اجرایی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، حصول توافق و همکاری مدیران عالی مؤسسه، جلب مشارکت کارمندان و ذی‌نفعان کلیدی مؤسسه، تشکیل و استقرار تیم‌های برنامه‌ریزی و پژوهشی)؛
۲. شناخت و تحلیل محیط بیرونی (تحلیل مداخله نهادها و سازمان‌های جهانی و ایرانی پس‌انقلاب در امر جنسی، تحلیل مداخله رسانه‌ها و ظرفیت‌های مردمی جهان و ایران پس‌انقلاب در امر جنسی، کشف فرصت‌ها، تهدیدها، اهداف کلان، راهبردها و سیاست‌های عاملین امر جنسی در جهان و ایران)؛



۳. شناخت و تحلیل محیط درونی (تحلیل سند تحول راهبردی و اسناد مرتبط، برنامه‌ها، گزارش‌ها و فرایندهای مؤسسه، تحلیل سند تحول راهبردی و اسناد مرتبط، برنامه‌ها، گزارش‌ها و فرایندهای مؤسسه، ارزیابی الگو کسب‌وکار و منابع فیزیکی، مالی، فنی و عمومی مؤسسه، کشف قوت‌ها، ضعف‌ها، مسائل راهبردی و مزیت رقابتی مؤسسه)؛
۴. مطالعات موضوعی (مطالعه و بررسی پدیده انقلاب جنسی و جنسیتی در جهان و ایران، مفهوم‌شناسی سلامت جنسی و تربیت جنسی در منابع اسلامی و اسناد ملی و بین‌المللی، مفهوم‌شناسی و مطالعه تاریخی تحولات امر جنسی در جهان و ایران، کشف رویکردها و دیدگاه‌های متخصصین و نخبگان امر جنسی در جهان و ایران، کشف رویکردها و دیدگاه‌های متخصصین و نخبگان امر جنسی در جهان و ایران، آینده‌پژوهی مناسبات امر جنسی در جامعه ایران، سیاست‌گذاری امر جنسی جامعه ایران مبتنی بر الگوی زیست مطلوب امر جنسی)؛
۵. مطلوبیت‌های راهبردی (تعیین نگاشت نهادی مؤسسه بر اساس مزیت رقابتی در تحقق الگوی زیست مطلوب امر جنسی، بازبینی و اصلاح بیانیه مأموریت و ارزش‌های اساسی مؤسسه، بازبینی و اصلاح چشم‌انداز و سایر اسناد مؤسسه)؛
۶. تفکر راهبردی (راهبری تفکر نظام‌مند در تحقق مطلوبیت‌های مؤسسه، خلاقیت و مشارکت ذی‌نفعان مؤسسه مبتنی بر زیست مطلوب امر جنسی، تسلط بر زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه با آینده‌نگاری زیست مطلوب امر جنسی)؛
۷. نقشه راهبردی (بازبینی مسائل راهبردی و تعیین اهداف کلان مؤسسه، تعیین راهبردها و خط‌مشی‌های مؤسسه، طراحی و تدوین نقشه راهبردی مؤسسه)؛
۸. بسترسازی راهبردی (طراحی فناوری نرم و صنایع فرهنگی مؤسسه، طراحی و اجرای سازمان جهادی مؤسسه، طراحی و اجرای الگو کسب‌وکار فرهنگی مؤسسه، جذب، تربیت و مدیریت سرمایه‌های انسانی متخصص و متعهد)؛

۹. برنامه عملیاتی (طراحی برنامه عملیاتی میان‌مدت و شاخص‌های آن، طراحی فرایندها، نظام‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، تدوین برنامه اجرایی کوتاه‌مدت)؛
۱۰. اجرا و مداخله (نهادینه‌سازی زیست مطلوب امر جنسی در حوزه عمومی و نهاد خانواده، توانمندسازی و تقویت نقش سرمایه‌های انسانی متخصص و متعهد، تقویت نقش رسانه‌ها و ظرفیت‌های مردمی، مشارکت و تعامل هم‌افزا با نهادها و سازمان‌های مرتبط و مؤثر، راهبری، برنامه‌ریزی، توسعه، تأمین منابع و پشتیبانی مداخلات)؛
۱۱. واپایش و ارزیابی (سنجش و ارزیابی شاخص‌های برنامه عملیاتی، بازبینی و اصلاح برنامه‌های اجرایی، عملیاتی و راهبردی).

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مؤسسات مردم‌نهاد مانند سجا از جمله سازمان‌هایی هستند که به‌صورت خودجوش و داوطلبانه، آرمان‌گرا و مستقل، انتفاعی و حرفه‌ای با ساختار کارمندی، متولی بخشی از برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه ایران در یک موضوع تخصصی هستند.

مسئله اصلی در یک مؤسسه مردم‌نهاد موضوع‌محور آن است که از یک‌سو با انبوهی از مسائل فرهنگی و اجتماعی جامعه ایران، رسالت خود را پرداختن به تمامی مسائل می‌داند؛ درحالی‌که سایر متولیان و متخصصان یا به‌ضرورت آن پی نبرده‌اند یا هنوز به یکی از دغدغه‌های اصلی حاکمیت تبدیل نشده است که برای آن سند یا نسخه کامل و قابل استنادی پیچیده باشند؛ از سوی دیگر برای کشف نقش خود و مداخله در حل این مسائل، نیاز به حمایت‌های معنوی و مادی حاکمیت دارند و متأسفانه از آن محروم می‌شوند.

اگرچه برنامه‌ریزی بر اساس این فرض پذیرفته شده انجام می‌گیرد که امکانات و منابع ما محدود است و بهره‌گیری توأم با روزمرگی از منابع محدود، صدمات جبران‌ناپذیری به بار خواهد آورد؛ اما وقتی این فرض مسلم در کنار تکالیف دینی و انقلابی با رویکردهای جهادی و روحیه توکل به خداوند قادر متعال و نمونه تجربیات موفق در این زمینه مثل عرصه هشت‌ساله دفاع مقدس قرار می‌گیرد، جمع‌بندی را سخت و گاهی غیرممکن می‌سازد.



برخی متولیان مؤسسات مردم‌نهاد و موضوع‌محور با کسب موفقیت‌های موردی در اقداماتی بدون پشتوانه، بر این باورند که می‌توان با شروع و راه‌اندازی برخی برنامه‌ها، امکانات متناسب با توسعه و پیشرفت را فراهم کرد. حل این چالش با قرار دادن الگوی کسب‌وکار به‌عنوان فیلتر انتخاب اهداف و برنامه‌های بلندمدت تا حدودی در این الگو انجام شده است. این الگو، متناسب با مراحل برنامه‌ریزی راهبردی و فرهنگی طراحی شده است.

❖ تناسب با برنامه‌ریزی راهبردی

با وجود تفاوت‌های ظاهری، تقریباً همه الگوها به نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی توجه داشته‌اند که در این الگو نیز در سطح مراحل به‌وضوح دیده می‌شود. در همه الگوهای تدوین راهبرد این پیام اساسی وجود دارد که برای ماندن در میدان رقابت و برخورداری از سهم بیشتر، باید هم وضعیت موجود را شناخت و هم موقعیت خود را در مقایسه با توان، سهم و وضعیت رقبا سنجید و دریافت که راهبرد چیزی نیست جز تعیین موقعیت و جایگاه در مقایسه با نیروهای رقیب که در نمونه موردی مؤسسه سجا، سایر سبک‌های زیست جنسی است و در این زمینه مطالعات تخصصی در صورتی انجام می‌شود که در سطح کشور موجود نباشد.

اگرچه این الگوی برنامه‌ریزی تاکنون به‌طور کامل مورد استفاده هیچ سازمان تولیدی، خدماتی، انتفاعی و غیرانتفاعی نبوده است و کارآمدی آن به اثبات نرسیده است؛ اما به نقل از کارشناسان و مدیران عالی مؤسسه سجا با اجرای مقدماتی آن، تاکنون توانسته است به انسجام فکری مدیران و برنامه‌ریزان مؤسسه در چگونگی کشف، تبیین، تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و داخلی و نیز تعیین راهبردها با توجه به تحلیل محیط داخلی و رسالت سازمان کمک کند. این در حالی است که پیش از این، مؤسسه سجا با مجموعه اقداماتی مواجه بوده که آن‌ها را خطوط موازی نامیده و امید داشتند که روزی به هم متصل شوند.

این الگو، نگاهی کل‌گرا، نظام‌مند، و دوربرد به برنامه‌های مؤسسات مردم‌نهاد مانند سجا دارد و با تعیین مخاطبین اصلی ساماندهی و آینده‌پژوهی در مطالعات موضوعی، می‌کوشد تا راهنمای عمل مدیران در افق‌های زمانی دورتر و حیطه‌های وسیع‌تر اجرایی باشد و با گذشت

زمان، با در نظر داشتن افق‌های زمانی بلندمدت، ضمن اجرا می‌تواند تغییرات لازم را براساس شرایط جدید ایجاد کند و با خطوط جهت‌داری که در الگو وجود دارد مشخص می‌کند که صرفاً تابع پیش‌بینی‌های قبلی نیست.

❖ تناسب با برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی

برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی عبارت است از طراحی مجموعه‌ای از رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌ها، اقدامات و تدابیر برای مسائل فرهنگی بر اساس یک آینده محتمل و یا متصور که در این الگو هم از جهت تعیین مسائل فرهنگی و هم از جهت پیش‌بینی آینده‌های محتمل و متصور در مطالعات موضوعی مؤسسات مردم‌نهاد و تفکر راهبردی حاکم بر کلیه مراحل الگو جانمایی شده است.

در الگوی برنامه‌ریزی فرهنگی امکان به‌کارگیری دقیق‌تر مدیریت‌ها، سازمان‌ها و طراحی اقدام‌ها و فعالیت‌های فرهنگی متناسب با اهداف و اولویت‌های مؤسسات مردم‌نهاد، فراهم شده است. نظام فرهنگی در جامعه ایران مانند سایر نظامات فرهنگی، هم‌زمان دارای دو کارکرد محوری متناقض نمای «تغییر و نوآوری اجتماعی» و «تداوم اجتماعی» است. در این الگو با توجه به مطالعات موضوعی به‌ویژه آینده‌پژوهی فرهنگی جامعه ایران از یک‌سو و تفکر راهبردی که در طول برنامه‌ریزی فرهنگی جاری است و از سوی دیگر، همین کارکرد دوگانه و متناقض‌آمیز فرهنگی یعنی کارکرد تغییر و تداوم دیده شده است. «تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در یک فرایند منطقی با یکدیگر مرتبط هستند و هر دو برای مدیریت راهبردی لازم هستند» (کردنائیج، ۱۴۰۰: ۹).

❖ مقایسه با سایر الگوهای راهبردی و فرهنگی

از آنجایی که یافته‌های این تحقیق، یک الگوی راهبردی را تصویر کرده است، ضرورت دارد که ویژگی‌های اصلی یک الگوی برنامه‌ریزی راهبردی را داشته باشد. در هر برنامه راهبردی به نقل از احمد ورزشکار که در ۳۰ الگو راهبردی آن را تطبیق داده است، ۵ مرحله کلی وجود دارد. «کنکاش مفهومی»، «تحلیل محیطی»، «تدوین راهبردها»، «اجرا» و «ارزیابی» که جزء لاینفک همه این الگوها است و در این الگو به‌طور کامل و متناسب با محیط مؤسسات



مردم‌نهاد، هم در سطح مراحل و هم با جزئیات بیشتر در سطح مؤلفه‌ها- برای نمونه موردی سجا- طراحی شده است. بنابراین نه تنها از ویژگی‌های مشترک و مهم سایر الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی برخوردار است؛ بلکه در سطح مؤلفه‌ها به صورت کاملاً موضوعی، قابل مقایسه با هیچ الگویی نیست.

در سطح مراحل، تفکیک کامل جایگاه «مطلوبیت‌های راهبردی» از «نقشه راهبردی» و «تفکر راهبردی» و «بسترسازی راهبردی» در هیچ الگویی به صراحت اشاره نشده است. بنابراین با توجه به مؤلفه‌های متناسبی که برای هر مرحله منظور شده و تفسیر دقیق و عملیاتی که برای هر یک آمده است و ارتباط منطقی که با مراحل قبلی و بعدی وجود دارد، می‌توان اذعان کرد که این الگو کامل‌تر از سایر الگوهای راهبردی فرهنگی است که تاکنون طراحی شده است.

از آنجایی که این الگو باید ویژگی‌های مشترک الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی را هم داشته باشد، آن را با دو الگوی «برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی عمار» و الگوی «برنامه‌ریزی فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی مردم پایه با تأکید بر مقابله با جنگ نرم» که بیشترین تناسب را با نمونه موردی مؤسسه سجا دارد، مقایسه می‌کنیم. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در سطح مراحل، هر ۴ ویژگی الگوی عمار یعنی «حصول توافق و کسب آمادگی برای برنامه‌ریزی راهبردی در بالاترین سطح سازمانی»، «برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی»، «جاری‌سازی راهبردها» و «واپایش راهبردی فرهنگی» در این الگو نیز وجود دارد. همچنین در این سطح، هفت مرحله الگوی جنگ نرم، یعنی «رسالت (مأموریت) سازمان»، «تدوین اهداف فرهنگی سازمانی»، «تحلیل محیطی»، «تدوین راهبردهای فرهنگی»، «برنامه‌های عملیاتی»، «پایش و ارزشیابی» و «اصلاح و بازنگری» در این الگو نیز دیده می‌شود؛ با این تفاوت که رسالت سازمان تحت عنوان مطلوبیت‌های راهبردی در سطح مؤلفه‌ها ذکر شده است. در همین جا لازم است تأکید شود چنانچه برای موضوع مؤسسات فرهنگی که قرار است از الگوهای راهبردی استفاده کنند، اسناد بالادستی وجود ندارد، نمی‌توان مأموریت و رسالت یک مؤسسه فرهنگی را قطعی تصور کرد؛ زیرا این احتمال همواره وجود دارد که

رسالت آن مؤسسه، در تعارض یا تضاد با رویکردهای فرهنگی ملی باشد که در سند باید مشخص شود و یا موازی با سایر دستگاه‌ها تعیین شده باشد که نیاز به اصلاح دارد.

در سطح مؤلفه‌ها که البته به تناسب موضوع و شرایط هر دستگاه قابلیت انعطاف و تعریف اختصاصی وجود دارد، تفاوت‌ها نمود بیشتری پیدا کرده و لازم است معیار ارزیابی میزان تطابق با آن موضوع یا مؤسسه مردم‌نهاد باشد تا امکان خطا، کمتر شود. همان‌طور که الگوی عمار در ۴ مرحله اصلی خود بیش از آنکه بر یک سازمان تأکید کند بر یک برنامه فرهنگی در سطح ملی تأکید دارد، در فهرست کامل ۱۷ مؤلفه آن نیز این تناسب با برنامه فرهنگی جامع ملاحظه می‌شود؛ در الگوی جنگ نرم نیز تناسب بین ۷ مرحله اصلی با ۲۱ مؤلفه سازمان مردم‌نهاد (در سمت راست) و موضوع جنگ نرم (در سمت چپ) دیده می‌شود. این تناسب بین ۱۱ مرحله اصلی با ۴۲ مؤلفه در الگوی این تحقیق، به‌طور دقیق‌تر و کامل‌تر با ویژگی‌های یک مؤسسه مردم‌نهاد موضوع محور برقرار است.

نکته‌ای که بسیار با اهمیت است و برتری این الگو را از دو الگوی دیگر نشان می‌دهد این است که در آن دو الگو، یا ارتباطات بینا مرحله‌ای و بینا مؤلفه‌ای منظور نشده و یا به‌صورت ناقص و یک‌بعدی ترسیم شده است؛ درحالی‌که در الگوی این تحقیق به‌دلیل تفکیک سطح مراحل با مؤلفه‌ها، امکان تعاملات چندبعدی بین مراحل مختلف باهم در یک نگاه نظام‌مند ملاحظه می‌شود و این مزیت موجب شده است که بتوان در سطح مراحل، نمود مناسبی از یک الگوی برنامه‌ریزی راهبردی به نمایش درآورد. در این الگو، سه سطح مراحل و مؤلفه‌ها و تفسیر عملیاتی^۱ آن‌ها به تفکیک و به‌طور کامل دیده می‌شود؛ به‌طوری‌که مجریان تحقق این الگو می‌توانند با تکیه بر این سطوح سه‌گانه، با کمترین خطا و تغییر احتمالی آن را به منصفه ظهور نزدیک کنند.

۱. این سطح که به تفصیل در رساله دکتری آمده است، به دلیل اختصار اینجا ذکر نشده است.



۱-۶. پیشنهادها

در این تحقیق، می‌توان پیشنهادهای تحقیق را به سه گروه پژوهشی، ساختاری و عملیاتی تقسیم کرد. لازم به ذکر است که پیشنهادهای خاص مؤسسه سجا در این مقاله حذف شده است.

۱-۱-۶. پیشنهادهای پژوهشی

۱. با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش تحلیل مؤسسات مردم‌نهاد، پیشنهاد می‌شود یک تحقیق فراتحلیل از سایر مطالعات و تحقیقات موجود در جامعه ایران نسبت به موضوع تخصصی مرتبط با این مؤسسات انجام شود؛
۲. با توجه به تغییر راهبردی که طراحی این الگو در انجام اقدامات کنشگرانه در تحقق زیست مطلوب فرهنگی در موضوع تخصصی در مقابل رویکرد واکنشی نسبت به تهاجم فرهنگی دشمنان ایجاد کرده است، پیشنهاد می‌شود کلیه مطالعات و پژوهش‌های این مؤسسات، به سمت تحقق مهم‌ترین پژوهش کشور یعنی طراحی و تدوین زیست مطلوب فرهنگی در موضوع تخصصی، تغییر جهت دهد و اولویت‌های گذشته مورد بازبینی قرار گیرد؛
۳. یکی از مهم‌ترین نیازهای یک مؤسسه فرهنگی داشتن فناوری نرم و صنایع فرهنگی مرتبط است که به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی این مؤسسات نیز تعیین شده است؛ پیشنهاد می‌شود طی انجام یک تحقیق کاربردی، تحلیلی از فناوری‌های نرم موفق سایر دستگاه‌ها و مؤسسات کشور در تمام زمینه‌های فرهنگی و رصد کلیه فناوری‌ها و صنایع موفق سایر کشورها تدوین شود.

۲-۱-۶. پیشنهادهای ساختاری

۱. با توجه به وابستگی مؤسسات مردم‌نهاد فرهنگی و اجتماعی مانند سجا به حمایت نهادهای حاکمیتی و احتمال ناپایداری این منابع، پیشنهاد می‌شود مؤلفه «الگوی کسب‌وکار» این مؤسسات با عنایت به آسیب‌شناسی‌های گذشته، هر چه سریع‌تر

براساس مخاطب‌محوری، طراحی و تدوین شود تا زیرساخت‌های مورد نظر، قبل از قطع حمایت‌ها فراهم شود؛

۲. با توجه به وابستگی موفقیت مؤسسات مردم‌نهاد موضوع‌محور به نیروهای متخصص که به‌عنوان یک مؤلفه در الگوی مذکور تعیین شده است، پیشنهاد می‌شود زمینه جذب دانشجویان دکترا و سایر دانش‌پژوهان مرتبط با موضوع این مؤسسات، در قالب‌های مختلف خدمتی و حمایتی فراهم شود؛

۳. به جهت مرکزیت علمی در حوزه تخصصی، پیشنهاد می‌شود مؤسسات مردم‌نهاد مجوزهای قانونی سایر مراکز اقماری اعم از آموزشکده یا آموزشگاه تخصصی و مرکز مشاوره تخصصی و انتشارات تخصصی و غیره را دنبال کنند.

۶-۱-۳. پیشنهادهای عملیاتی

۱. به دلیل نقش کلیدی مدیرعامل و معاونین و کارشناسان کلیدی در میزان موفقیت اجرای این الگو، پیشنهاد می‌شود قبل از شروع هر اقدامی، یک دوره آموزشی آشنایی با برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی فرهنگی طراحی و برای کلیه ذی‌نفعان اجرا شود تا اهمیت و چگونگی تصمیم‌گیری راهبردی در شرایط کمبود منابع و کثرت اهداف بیش از گذشته تبیین شود؛

۲. پیشنهاد می‌شود از ابتدای اجرای این الگو، کلیه تصمیم‌گیری‌ها به‌ویژه در خصوص صرف منابع کمیاب، با مشورت تیم برنامه‌ریزی راهبردی اتخاذ شود تا زمینه هماهنگی کامل تمامی بخش‌ها را فراهم کند.



فهرست منابع

- اشراق، حمیدرضا؛ احمدوند، علی محمد (۱۳۹۵). *طراحی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی*، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، سال نهم، شماره اول.
- بختیاری، حاتمی و همکاران (۱۳۹۲). *طراحی الگوی برنامه‌ریزی فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی مردم پایه با تأکید بر مقابله با جنگ نرم*، دو فصلنامه علمی-پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی علوم انسانی و قدرت نرم دانشگاه افسری.
- حاجی ده آبادی، محمدعلی (۱۳۸۵). *مدیریت فرهنگی*، قم، مرکز نشر هاجر.
- خواجه سروری، غلامرضا (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی فرهنگی در دانشگاه‌ها*، تهران: معاونت فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- عظیمی، سید یحیی؛ دعایی، حبیب‌الله (۱۳۸۹). *نقش برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی در بقای سازمان‌ها*، مجله مدیریت فرهنگی، سال چهارم، شماره نهم.
- فتی، نصرت؛ مورگان، دیوید (۱۳۹۴). *فوکوس گروه به‌مثابه پژوهش کیفی*، تهران، نشر نی.
- فرازی، عباس و همکاران (۱۳۹۵). *ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران*، فصلنامه علمی و پژوهشی آموزش عالی ایران، سال هشتم، شماره سوم.
- فیاض، ابراهیم (۱۳۸۹). *مهندسی فرهنگی عمومی*، جلد اول، تهران: زمان نو.
- کاوسی، اسماعیل؛ توحیدی اردهائی، فاطمه (۱۳۹۰). *درآمدی بر ضرورت‌های مدیریت راهبردی در عصر نوین*، مجموعه مقالات مدیریت راهبردی فرهنگی، پژوهشکده تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- کردنائیج، اسداله (۱۴۰۰). *تفکر و مدیریت راهبردی؛ تئوری و عمل*، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، چاپ چهارم، ویرایش سوم.
- مالکی، مهدوی مزده و همکاران، (۱۳۸۶). *الگوی یکپارچه برنامه‌ریزی راهبردی شهرها و شهرداری‌های ایران (با تأکید بر شهر و شهرداری تهران)*، فصلنامه علمی پژوهشی انجمن جغرافیای ایران، سال هشتم، شماره ۲۶.
- ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۰). *هدف در مدیریت راهبردی فرهنگی کشور*، تهران: انتشارات آوای نور.
- ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۱). *سازمان تحول‌آفرین*، تهران: نشر ساقی.
- ناظمی اردکانی، مهدی و مرکبی، سیدمحمد صادق (۱۳۹۷). *واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی*

جمهوری اسلامی ایران. تهران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات راهبردی دفاع ملی، سال دوم، شماره ۶.

- نگاهداری، بابک؛ فیض، داوود، عنبری، موسی (۱۳۸۶). *درآمدی بر برنامه‌ریزی راهبردی توسعه فرهنگی*، تهران: خانه کتاب.



References

- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.
- Evans, G (2001). *Cultural planning, An Urban Renaissance*, Routledge.
- Kong, E. (2015). A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: external knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 463-474.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, s246-s254.

