

ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی بر اساس ارزشهای اسلامی؛ مورد مطالعه: حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی

دکتر سیده مهدی سیدخاموشی*

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۷

ابوالفضل نظری**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۵/۲۹

چکیده

مسئله فرهنگ و فعالیت‌های فرهنگی از جمله موضوعاتی است که در سالهای اخیر معنای ویژه و مهمی یافته است. حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی از جمله سازمانهایی است که می‌توان آن را جزء نهادهای فرهنگی قلمداد کرد. اساسنامه حوزه هنری چند هدف اصلی را برای آن بر شمرده است. از آن میان فراهم ساختن زمینه رشد، شکوفایی و گسترش هنر مبتنی بر معرفت اسلامی و متعهد به ارزش‌های انقلاب اسلامی، بهره‌گرفتن از هنر در تبیین و ترویج مبانی و ارزش‌های اسلامی و فضائل اخلاقی و ایجاد زمینه رشد استعدادها و خلاقیت‌های هنری و ادبی از طریق شناسایی، تربیت، تقویت و معرفی هنرمندان برجسته مسلمان است. در این شرایط و با توجه به نیازهای امروز جامعه اسلامی و نقش کلیدی هنر و مدیریت هنری، به نظر می‌رسد ارزیابی تصمیمات استراتژیک فرهنگی در مدیریت فرهنگی و هنری کشور، می‌تواند فضای عمومی این بخش را از حرکت به سوی نوعی سردرگمی نجات دهد. این مقاله به دنبال ارزیابی تصمیمات استراتژیک حوزه هنری به عنوان یک نهاد فرهنگی است تا از رهگذر شناسایی دوره‌های تصمیم‌گیری و تصمیمات آن به هدف خود در جهت انطباق با ارزشهای اسلامی دست یابد.

واژگان کلیدی

استراتژی، مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک، برنامه‌ریزی فرهنگی، مدیریت استراتژیک فرهنگی، فرهنگ اسلامی، حوزه هنری

Khamushi@ido.ir

Fazelnazari@gmail.com

* استادیار مدرسه عالی شهید مطهری

** کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

مقدمه

مدیریت استراتژیک یکی از موضوعات اساسی و پایه‌ای مدیریت امروز است. در سال‌های اخیر توجه نسبت به برنامه‌ریزی، راه‌اندازی و کارآمدی مدیران در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی جستجو شده است نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریفی خاص از این مقوله ارائه داده‌اند (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۵۳). به منظور ایجاد وحدت و حصول به معنای مشترک به تعریف برخی از واژه‌ها در عرصه استراتژی پرداخته می‌شود:

برنامه‌ریزی استراتژیک^۱: مسیر و چشم‌انداز سازمان در بلندمدت که از طریق تخصیص بهینه منابع و در چالش با یک محیط در حال تغییر برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌نماید، به گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای بازار و انتظارات ذی‌نفعان باشد (Jahson&Scgoles, 1997, p.18).

استراتژیست‌ها: استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشد و ممکن است در پست‌های مختلف از قبیل، مدیرعامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره و... به کار مشغول باشند. استراتژیست‌ها عهده دار سه مسئولیت اصلی هستند: ایجاد یک بستر برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. تفاوت بین استراتژیست‌ها به اندازه تفاوت بین سازمانهاست (Kargar&Lumental, 1994, p.42).

بیانیه مأموریت^۲: بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید و در حقیقت پاسخ به این سوال است که ما به چه کاری مشغول هستیم؟ در واقع یک رسالت و بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است و نموداری از مسیر آینده سازمان به حساب می‌آید (Jahson&Scgoles, 1997, p.22).

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی^۳: مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان می‌باشند و در حقیقت اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدهای خارجی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین استراتژی برآیند (Huatan&Plats, 2005, p.139).

نقاط قوت و ضعف داخلی: نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. نقاط قوت و ضعف را با توجه به احساس موجودیت یا علت هستی سازمان بررسی می‌کنند و در حقیقت میزان انطباق با اهداف می‌باشد (Huatan&Plats, 2005, p.141).

هدف‌های بلند مدت^۴: می‌توان هدف‌های بلند مدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد و مقصود از دوره بلند مدت دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد. هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالشگر، قابل‌سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند (Kargar&Lumental, 1994, p.46).

استراتژی^۵: استراتژی ابزاری است که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. به عبارتی دیگر استراتژی مجموعه‌ای از فعالیتها برای رسیدن به اهداف مورد نظر سازمانی می‌باشد (Huatan&Plats, 2005, p.138).

هدف‌های سالانه^۱: هدف‌های سالانه هدف‌های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت باید به آنها دست یابد. هدف‌های سالانه مانند

هدف‌های بلندمدت باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف‌ها و اولویت‌بندی باشند. با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه‌ای از هدف‌های سالانه وجود داشته باشند (Kargar&Lumental, 1994, p.47).

سیاست^۷: سیاست ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند و موقعیت سیاست‌ها تعیین‌کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می‌باشند (Kargar&Lumental, 1994, p.48).

۱. مراحل تدوین استراتژی

۱-۱. مأموریت سازمان

بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان، از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده «علت وجودی» سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد که فعالیت ما چیست؟ اصولاً مأموریت سازمان می‌تواند هدف‌های بلندمدت را تعیین و استراتژیها را تدوین نماید.

اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت سازمان باید با توجه به مأموریت سازمان بتواند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

مشتریان: مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟ جز قشری محدود، بیشتر مردم می‌توانند مخاطبین محصولات و خدمات فرهنگی و هنری باشند.

محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات فرهنگی و هنری شامل چه مواردی می‌شود؟ مثل فیلم، تئاتر، موسیقی، کتاب، خدمات آموزشی و...

بازارها: اماکن عرضه محصولات فرهنگی و هنری کجاست و از لحاظ جغرافیایی در چه جاهایی قرار گرفته‌اند؟

فن‌آوری: سازمان از چه فن‌آوری‌هایی استفاده می‌کند؟ فن‌آوری تولید محصولات، ارائه خدمات آموزشی، عرضه تولیدات و... در این بخش اهمیت می‌یابد. توجه به بقا و رشد و توسعه: اینکه آیا آن سازمان در صدد رشد و توسعه و بقا خود می‌باشد؟

فلسفه باورها: ارزشها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی سازمان چیست؟ ویژگیهای ممتاز: سازمان چه مزیتها و شایستگی‌های متمایزی دارد؟ توجه به تصور مردم: آیا سازمان به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان به یکی از دارایی ارزشمند برای سازمان به حساب می‌آیند. بدیهی است در یک سازمان فرهنگی بخش اعظم دارایی‌های آن منابع انسانی آن به حساب می‌آیند (Jahson&Scgoles, 1997, pp.21-23).

۲-۱. بررسی عوامل خارجی

هدف از این بررسی ایجاد فهرستی از فرصت‌هایی است که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند و تمهیداتی است که می‌توان اندیشید. لازم به ذکر است که در این یک بخش فهرست نهایی باید ایجاد شود و نه کلیه عوامل تأثیرگذار. این بدان معنی است که با این کار باید به دنبال عوامل اصلی تأثیرگذار بر سازمان بود. در این رابطه نیروهای خارجی و میزان تأثیر هر کدام از آنها بر سازمان مشخص می‌شود.

نیروهای خارجی عبارتند از (۱) نیروهای اقتصادی (۲) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی (۳) نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی (۴) نیروهای فن‌آوری (۵) نیروهای رقابتی (هچ، ۱۳۸۵، صص ۱۸۶-۲۱۲)

۳-۱. بررسی عوامل داخلی

در این قسمت به طور جداگانه هر یک از موارد بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه، سیستم اطلاعات رایانه و تولید (خدمات و محصولات) به صورتی ژرف مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا عوامل داخلی کاملاً مشخص گردد. ماحصل این بررسی تعیین نقاط قوت و تلاش در جهت حفظ و تقویت آنها و همچنین شناسایی نقاط ضعف و تلاش در جهت رفع آنها می‌باشد. این بخش به موازات فرآیند بررسی عوامل خارجی انجام می‌شود و تمامی مدیران و کارکنان مجموعه نقشی فعال در آن بازی کنند (هانگر، ۱۳۸۱، صص ۸۷-۸۹).

بازاریابی: که شامل شناسایی نیازهای مشتریان محصولات و خدمات، شناسایی منابع یا خرید (برای مثال فیلمنامه، تابلو، حق امتیاز یک اثر مکتوب و...) فروش یا عرضه محصولات و خدمات، قیمت‌گذاری، توزیع و عرضه، تحقیقات بازاریابی برای شناسایی نیازهای فرهنگی مخاطبان و جامعه و بالاخره تجزیه و تحلیل موقعیت می‌شود.

مالی حسابداری: دربرگیرنده وظایف مالی حسابداری و انواع نسبت‌های مالی، نسبت‌های نقدینگی، نسبت‌های بدهی، نسبت‌های فعالیت، نسبت‌های سودآوری و نسبت‌های رشد می‌باشد.

تولید عملیات: بررسی ورودی منابع و مواد اولیه، فرآیندها و خروجی‌ها از جمله مواردی است که در این قسمت به آن رسیدگی می‌شود.

تحقیق و توسعه: این موضوع به معنی توجه به مقوله محوری تحقیق و توسعه هم در داخل و هم در خارج سازمان است. استفاده از فن‌آوری‌های تازه در عرضه تولید محصولات و خدمات فرهنگی و هنری و مسائلی از این دست می‌تواند موضوع فعالیت این بخش باشد.

سیستم اطلاعات رایانه‌ای: بررسی موارد مربوط به فن‌آوری اطلاعات در سازمان و میزان انطباق و به روز بودن آنها.

۲. اجرای استراتژی

تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین نماید. همیشه انجام دادن کار از گفتن آنچه باید انجام شود مشکل‌تر است. اگرچه اجرای استراتژی رابطه‌ای ناشناخته با تدوین استراتژی دارد، ولی اصولاً این دو تفاوت زیربنایی دارند. می‌توان به روش‌های زیر وجه تمایز تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را برشمرد:

اجرای استراتژی	تدوین استراتژی
در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می‌شود	در تدوین استراتژی بر اثربخشی تأکید می‌شود
اجرای استراتژی اصولاً یک فرایند عملیاتی است	تدوین استراتژی اصولاً یک فرایند ذهنی است
اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری است	تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است
اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است	تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده‌ای انگشت‌شمار است

جدول ۱: تفاوت‌های تدوین و اجرای استراتژی

در مورد شرکت‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی، اصول، مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی تفاوت چندانی زیادی نمی‌کنند. ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان‌ها، اجرای استراتژی بسیار متفاوت است.

در همه سازمان‌ها گذر از مرحله تدوین استراتژی و قرار گرفتن در مرحله اجرای استراتژی مستلزم یک تغییر در مسئولیت‌هاست، یعنی مسئولیت‌ها از عهده استراتژیست‌ها برداشته می‌شود و به مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای و دفاتر محول می‌گردد. جابجایی مسئولیت موجب می‌شود که در مرحله اجرا مسائلی به وجود آید، به ویژه اگر تصمیمات مربوط به تدوین استراتژی موجب شگفتی مدیران میانی و رده پایین سازمان شده باشد (الوانی، ۱۳۸۴، صص ۱۹۳-۲۰۶).

بنابراین مشارکت مدیران بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای در فعالیتهای مربوط به تدوین استراتژی به ویژه استراتژی‌های مربوط به سازمانهای فرهنگی و انسان محور یک امر ضروری است. آنچه اهمیت دارد این است که استراتژیست‌ها باید در فعالیتهای مربوط به اجرای استراتژی نیز مشارکت فعال داشته باشند.

مدیریت در اجرای استراتژی با چنین مسائلی روبروست: تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با استراتژی، تقویت فرهنگی که پشتیبان استراتژی باشد، تطبیق فرایندهای تولید عملیاتی، با استراتژی تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش و در صورت لزوم کاهش دادن نیروی انسانی. همچنین اگر در اجرای استراتژی وضع به گونه‌ای باشد که سازمان ناگزیر گردد در مسیری بسیار جدید گام بردارد تغییر مدیریت بسیار ضروری است.

سازمان‌ها باید از طریق گردآوری اطلاعات محرمانه مربوط به شرکت‌های رقیب و رسانیدن این اطلاعات به مدیران و کارکنان موجب شوند که در همه سطوح و مراتب

سازمانی نوعی دیدگاه رقابتی به وجود آید و تقویت گردد هر یک از کارکنان باید بتواند فعالیت‌های خود را به گونه‌ای هدایت نماید که به بهترین شکل در برابر اقدامات سازمان رقیب ایستادگی کند و در واقع فعالیت‌های وی به صورت نوعی چالش شخصی درآید. استراتژیست‌ها نیز باید دارای چنین دیدگاهی باشند و بدین گونه به صورت شخصی رقبا را به چالش بطلبند. سازمان‌ها باید مدیران و کارکنان خود را آموزش دهند تا اطمینان یابند که برای رویارویی با رقبای سرسخت در صحنه جهانی از مهارت لازم برخوردارند (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۴۲۸).

۳. بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی

اگر عوامل خارجی و داخلی سازمان تغییر کنند، استراتژی‌ها (حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند) منسوخ می‌گردند. بنابراین لازم است استراتژیست‌ها به صورت منظم اجرای استراتژی را بررسی ارزیابی و کنترل کنند.

فرایند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایج مهم و بلندمدت به بار خواهد آمد. تصمیمات نادرست استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران ناپذیری وارد کند و سازمان را با دردسرهای زیادی روبه رو سازد و در مواردی وضع به گونه‌ای در می‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین بیشتر استراتژیست‌ها در این مورد اتفاق نظر دارد که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان ارزیابی استراتژی اهمیت زیادی دارد ارزیابی به هنگام می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر شرکت خواهد شد آگاه سازد تا شاید پیش از این که وضع وخیم شود اقدامات اصلاحی به عمل آید. ارزیابی استراتژی شامل سه فالیست اصولی می‌شود: (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۵۴۵)

۱. بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های سازمان

۲. مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی

۳. انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد. ارزیابی استراتژی نمی‌تواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است. اگر مقامات ارشد بر مدیران رده پایین فشار زیادی وارد آورند احتمال این هست که آنها در اعداد و ارقام دست کاری کنند تا نتیجه کار به صورتی رضایت بخش درآید.

ارزیابی استراتژی کاری بسیار حساس و پیچیده است. تأکید بیش از حد ارزیابی استراتژی‌ها می‌توان پرهزینه باشد و گاهی همانند یک ضد حمله عمل می‌کند. هیچ کس دوست ندارد که کارش به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد!

هر قدر مدیران بیشتر بکوشند رفتار دیگران را ارزیابی کنند، میزان کنترل آنها کمتر خواهد شد. از سوی دیگر نبودن هیچ نوع ارزیابی موجب بروز مسائل بدتر خواهد شد برای حصول اطمینان از این که شرکت در مسیر تأمین هدف‌های اعلان شده به پیش می‌رود باید استراتژی‌ها را ارزیابی کرد.

در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی استراتژی‌ها تنها ارزیابی شیوه‌ای را شامل می‌شود که سازمان کارها را انجام داده است. آیا دارایی‌های شرکت افزایش یافته است؟ آیا سودآوری بالا رفته است؟ آیا فروش افزایش یافته است؟ آیا سطح یا میزان بهره‌وری بالا رفته است؟ آیا سود ناویژه، بازده سرمایه و نسبت سود هر سهم افزایش یافته است؟ برخی از سازمان‌ها چنین استدلال می‌کنند که اگر پاسخی که به این پرسش‌ها داده می‌شود مثبت باشد دلیلی است بر این که استراتژی‌ها به صورت مناسب تدوین و اجرا شده‌اند. امکان دارد استراتژی‌ها درست و مناسب باشند ولی این شیوه استدلال می‌تواند گمراه کننده باشد زیرا ارزیابی استراتژی‌ها نمی‌توانند بر نتایج عملیات کوتاه مدت اثر

بگذارند و معمولاً سازمان زمانی متوجه این ضعف یا کاستی می‌شود که خیلی دیر شده است.

به هیچ وجه نمی‌توان ثابت کرد که یک استراتژی خاص به صورت منحصر به فرد مطلوب است یا حتی تضمین نمود که کارساز واقع خواهد شد. ولی می‌توان برای شناسایی نقاط ضعف اصلی آن را ارزیابی نمود. ارزیابی استراتژی مهم است زیرا سازمان با محیط پویا رو به رو است و در این محیط اغلب عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید! یک سازمان نباید هیچ‌گاه روی موفقیت‌های کنونی در جا بزند. بسیاری از شرکت‌ها در یک سال موفق بودند و در سال بعد برای ادامه بقای خود دست و پا می‌زنند.

هر سازمان از هر نوع و اندازه باید استراتژی‌ها را ارزیابی کند. مدیریت به هنگام ارزیابی استراتژی باید در مورد مفروضات و انتظارات پرسش‌هایی را مطرح کند، در این اقدام باید ارزش‌ها و هدف‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند و سرانجام مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخص‌ها یا معیارها راه‌ها و روش‌های تازه‌ای پیشنهاد کند. بدون توجه به اندازه یا بزرگی سازمان، در همه سطوح سازمانی، در اجرای بخش عمده‌ای از مدیریت مبتنی بر سر زدن به همه جا باید تا آنجا که امکان دارد به امور مربوطه رسیدگی کرد تا بتوان نسبت به ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی اطمینان حاصل نمود (Zand, 1998, p.52).

۴. تصمیم‌گیری

در تعریفی بسیار ساده تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف، بنابراین کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راه‌های ممکن و نتایج ناشی از آنها و انتخاب بهترین راه از میان آنهاست و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست

و مطلوب انجام دهد تصمیم‌های او موثر و سازنده خواهند بود (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۹۹-۲۰۱).

البته تصمیم‌گیرنده ممکن است با استفاده یا توکل به قدرت‌های ماوراءطبیعه، تجربه، اشراق یا اتفاق و تضاد، تصمیم‌گیری کند. به طور کلی فرایند تصمیم‌گیری را می‌توانیم شامل شش مرحله بدانیم:

مرحله اول شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته و به درستی تعریف شود.

مرحله دوم، یافتن راه‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. احصای راه‌ها با توجه به تجربه‌های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می‌گیرد. هرچه راه‌های بیشتری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

مرحله سوم انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌های ممکن است. برای آنکه راه‌ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آن‌ها را به وسیله معیاری مورد بررسی قرار دهیم. به عنوان مثال می‌توانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم و سپس بسنجیم که کدام یک از راه‌ها هزینه کمتر یا سودی بیشتر عاید سازمان می‌کنند.

مرحله چهارم تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌های ممکن است. به عنوان مثال در این مرحله هزینه‌های حاصل که از به کارگیری هر یک از راه‌ها محاسبه می‌شوند و اساس ارزیابی بعدی قرار می‌گیرند. بر اساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

مرحله پنجم، ارزیابی راه‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. هر راه حل با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد با سایر راه‌ها مقایسه

می‌شود و اولویت راه حل‌ها تعیین می‌شوند. گاهی اوقات ارزیابی راه حل‌ها و تعیین اولویت آنها مشکل می‌شود زیرا بر اساس یک معیار راه حلی در اولویت قرار می‌گیرد در حالی که از جهت معیاری دیگر آن اولویت را نخواهد داشت. در چنین حالاتی مدیر باید بکوشد معیاری تلفیقی به وجود آورد و ارزیابی را بر اساس آن انجام دهد.

مرحله نهایی در فرایند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است. این مرحله در انتهای مرحله ارزیابی و تعیین اولویت‌ها خود به خود تحقق می‌یابد و راه حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجه اولویت را دریافت داشته، راه حل انتخابی است. اما در این جا منظور بیان راه حل مذکور به صورت تصمیم متخذه از جانب مدیر است که می‌تواند گامی مستقل در فرایند تصمیم‌گیری به شمار آید (Voiron, 1998, p.63).

در تصمیم‌گیری کوشش می‌شود تا با استفاده از مدل‌های مختلف و دقیق راه حل بهینه برای مسائل به دست آید. اما گاهی اوقات برای موقعیت‌هایی که مدل دقیق علمی برای آنها وجود ندارد تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی ابتکاری بهره‌گیرد. در این روش فرد به کمک تجربیات و توانایی‌های ذهنی خود می‌کوشد تا راه حلی به دست آورد که در آن وضعیت پاسخ‌گوی مشکل است. اگرچه روش اکتشافی-ابتکاری به دقت مدل‌های پیش‌گفته نیست ولی به کمک آن می‌توانیم به سرعت راه حلی را که در وضعیت موجود رضایت بخش است پیدا کنیم. در این روش هدف آن نیست که به راه حل بهینه دست یابیم بلکه می‌خواهیم به مدد تجربه‌ها و اطلاعات خود با کمک توانایی‌های ذهنی و دلخواه خویش از طریق نوعی آزمایش و خطا راه حلی خاص مسئله مورد نظر را پیدا کنیم (الوانی، ۱۳۸۲، صص ۴۳-۴۵).

۵. تصمیم‌گیری استراتژیک

نخستین مرحله اجرای هر فعالیت و اقدام برای هر برنامه‌ای اتخاذ تصمیم در آن خصوص است. به این ترتیب تصمیم‌گیری از جایگاه ویژه و پراهمیتی در مدیریت برخوردار است. این اهمیت تا جایی است که برخی صاحب نظران معتقدند مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. سایمون مدیریت و تصمیم‌گیری را واژگان مترادف می‌داند، به اعتقاد برنارد و استار تصمیم‌گیری پایه و اساس وظایف مدیریت است و رابینز تصمیم‌گیری را جوهره مدیریت می‌داند. تصمیم‌گیری کانون اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد و انجام دادن وظایفی مثل برنامه‌ریزی سازماندهی و یا کنترل در واقع همان تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام دادن این فعالیت‌هاست (خدمتی، ۱۳۸۲، ص ۸۲).

آیسون بر اساس دو مدل، تصمیم‌گیری استراتژیک را تبیین می‌نماید در ساده‌ترین شکل و در حد نهایی مدل بر این فرض استوار است که سازمان‌ها مانند افراد خردمند عمل می‌کنند. آیسون عملکرد سازمان‌ها را بر مبنای اهداف پذیرفته شده توصیف می‌کند. این برداشت با برداشت سایمون از انسان اقتصادی که کاملاً عقلایی است و از نتایج حاصل از تمام کارهای محتمل آگاهی کامل دارد، شباهت دارد. با وجود این همان‌طور که آیسون خاطر نشان می‌سازد در این مدل موارد مختلفی دیده می‌شوند که احتمالاً بسیار واقع‌گرایانه‌ترند. در برخی موارد خصوصیات شخصی یا تمایلات روان‌شناسانه ملت یا دولت و تمایلات آن برای درک و نادیده گرفتن دقیق راهکارها مورد توجه است. جنبه اساسی این مدل تلقی تصمیم‌ها به عنوان محصول عقلایی آگاهانه است. آیسون می‌گوید که مدل II تصمیم‌ها نتایج انتخاب عمومی نیستند بلکه باید به عنوان «بازده» فراگردهای سازمانی به آنها نگاه شود. وی برخی از اصول اساسی این مدل را خلاصه می‌کند:

نخست آنکه بسیاری از تصمیم‌های سازمانی نتیجه رویه‌ها و برنامه‌های عملکرد استاندارد هستند. وقتی این تصمیم‌ها را نتوان با این رویه‌ها مشخص ساخت جستجو

برای راه‌های دیگر از الگوهای خاصی تبعیت می‌کند که تاثر از امور جاری سازمانی هستند.

دوم تطبیق سازمانی تغییراتی در ساخت و امور جاری به وجود آورده و سپس بر تصمیم‌ها اثر می‌گذارد. سرانجام علی‌رغم تأثیر فراگردهای سازمانی، رهبران یا مدیران اجرایی می‌توانند بر جهت‌گیری تصمیم‌ها اثر بگذارند. با این وجود، این تأثیرات بسیار محدودتر از کنترل کامل می‌باشند تنها از طریق فراگردهای سازمانی قابل اعمال هستند. بر اساس مدل II آلیسون یا الگوی سیاست بورکراتیک، به تصمیم‌ها به عنوان پیامد بازی‌های سیاسی یا به عنوان برآیند مذاکره میان افراد نگاه می‌شود. تشریح یک تصمیم در این مدل متضمن به نمایش درآوردن بازی اقدام کانال، موقعیت‌ها، بازیگران، اولویت‌های آنها و کشمکش‌ها که به عنوان یک برآیند اقدام مورد نظر را باعث می‌شوند، است (آرشوانگ، ۱۳۷۰، صص ۱۱۲-۱۴۳).

Represtativ research	ریشه های شناختی	موضوع	دیدگاه
Barnes (1984), chittpeddi&Gioia (1983) Du haime&schwenk(1985),Hogarth91980) Schwenk (1984) Manso(1969),manson&mitroh (1981, Freeman(1984),shirstave& Dutton (1983)	روانشناسی شناختی فلسفه، روانشناسی شناختی	روش های اکتشافی و پیگیری های شناختی فرضیات استراتژیک	مدل انتخاب عقلایی و فراگردهای شناختی
Shrives(1983), chilipeddi&gioina (1983), Gioin polle (1984), shirvatana & mitroff (1983,1984) Hluff (1980),issenberg (1983),sepienza (1983),shrivastra&mirrot(1983) Robey&taggart(1981),hambrick & mason (1984), miller et al. (1982) gupta & gorindragin (1984) Kets de vries& miller (1984) Fahey (1981) , nutt (1984) Mintzberg et al. (1976) hyles (1981) Mazoolini (1981) , pounds (1969) Steinx (1979), quin (1980) banks & wheelright (1979), hall	روان شناسی شناختی، روانشناسی نظریه سازمان، جامعه شناسی علوم سیاسی، جامعه شناسی، روان شناسی، اجتماعی، انسان شناسی، علوم سیاسی	قالب شناختی قیاس و استفاده تفاوت های فردی مدل سازی تصمیم استراتژیک تأثیرات سازمانی تطبیق استراتژیک و ساختاری منبع نفوذ بیرونی	مدل II و فراگردهای سازمانی

جدول ۲: سه دیدگاه در زمینه تصمیم گیری استراتژیک

۵-۱. مراحل تصمیم‌گیری استراتژیک

به طور کلی فرآیند این تصمیم‌گیری را می‌توان شامل مراحل شش‌گانه زیر دانست: مرحله اول شامل تشخیص و تعیین شکل و مسأله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است.

مرحله دوم یافتن راه‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. مرحله سوم انتخاب معیار سنجش و ارزیابی راه‌های ممکن است. مرحله چهارم تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌های ممکن است. نتایج مثبت و منفی هر یک از راه‌ها در این مرحله شاخص می‌شوند. مرحله پنجم ارزیابی راه‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. مرحله نهایی در فرآیند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است.

البته باید یادآور شد که گاهی تصمیم‌گیری به دلیل مواجهه با یک مسأله نیست، بلکه در جهت استفاده از فرصت‌ها و اموری است که توان سازمان را در رسیدن به اهداف بالا می‌برد. فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت بطور ناقص (منفعت بالقوه) و امکان تکمیل این عوامل توسط سازمان (قابلیت‌های کلیدی سازمان). برای رسیدن به منفعت بالقوه موجود در فرصت به استراتژی نیازمندیم. به دیگر سخن، فرصت درونمایه استراتژی است. استراتژی از معنی یونانی به معنی هنر ژنرال‌ها اقتباس شده است و هندرسون آنرا «ایجاد یک مزیت منحصر بفرد برای تمایز سازمان از رقبای» می‌داند. همچنین تصمیم‌گیری استراتژیک، اتخاذ تصمیم در قبال موضوع استراتژیک تعریف شده است (دیوید، ۱۳۷۹، صص ۴۲۱-۴۴۰) لذا شناخت موضوعات \hat{O} مقدمه لازم احصاء ویژگیهای تصمیم‌گیری استراتژیک است.

۵-۲. ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک

تصمیمات استراتژیک از آن جهت واجد اهمیت‌اند که حیطة تأثیرات آنها در سازمان بسیار گسترده است و اثرات آنها در بلندمدت ظاهر می‌شود آنها بسیار پیچیده و شامل متغیرهای پویا هستند و مهمترین ویژگی‌های آنها از نگاه سازمان به قرار زیر است:

برون محوراند و در آن به تعریف رابطه سازمان با خارج و شرح ماهیت تعامل سازمان با محیط خارجی‌اش توجه وافر می‌شود.

برای تحلیل سازمان به عنوان یک کل به آنها نگرسته می‌شود.

تصمیماتی چند کارکردی هستند و بر اساس حوزه‌های وظیفه‌ای اتخاذ می‌شوند.

تصمیماتی هستند که مسیر فعالیتهای اداری و عملیاتی را تعیین و محدودیت‌های

آن را تبیین می‌کنند.

تصمیماتی هستند که برای موفقیت سازمان حیاتی‌اند (Harrison&Pelleteir, 1995,

pp.53-59)

چارلز آرشوانگ در کتاب «مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک» ویژگی‌های تصمیم

استراتژیک را در سه عنوان کلی خلاصه کرده است، وی می‌گوید:

تصمیم‌های استراتژیک نامتعارف و فاقد ساختار ویژه هستند. تصمیم استراتژیک

چیزی منحصر بفرد است و آن را نمی‌توان در ضوابط تصمیم‌های ساده قرار داد.

بنابراین تصمیم برای از نو پرکردن یک انبار که با یک فرمول اتخاذ می‌شود، استراتژیک

نیست.

تصمیم‌های استراتژیک برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند. یعنی تصمیم‌هایی که

شامل بکارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع یا ضررهای عمده در نتیجه اتخاذ آنها

وجود دارد. پس تصمیم‌گیری در مورد استخدام کارمند ساعتی یک تصمیم استراتژیک

نیست.

تصمیم‌های استراتژیک پیچیده‌اند. این تصمیم‌ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی، پویایی رقابتی، توانمندی و ضعف‌های یک شرکت باشد؛ تدوین استراتژی سازگار با تمام این عوامل واقعاً کار پیچیده‌ای است (آرشوانگ، ۱۳۷۰، صص ۱۵۱-۱۷۲).

تصمیم‌گیری استراتژیک مهم‌ترین مشخصه و ویژگی بارز مدیریت استراتژیک است. اصولاً مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند؛ مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی) تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی بلندمدت یا استراتژیک) اجرای استراتژی، ارزیابی، کنترل. مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد.

«تصمیم استراتژیک» به عنوان مهم‌ترین جزء «مدیریت استراتژیک» دارای سه ویژگی اصلی و اساسی است:

نادر بودن: تصمیم‌های استراتژیک «اتفاقی» هستند و مشخصاً سابقه‌ای برای پی‌گیری و دنبال کردن ندارند.

نتیجه محور بودن: تصمیم‌های استراتژیک منابع قابل توجهی را جذب می‌کنند و تعهد جدی سازمان را می‌طلبند. به این ترتیب کاملاً نتیجه محورند.

هدایتگر بودن: تصمیم‌های استراتژیک را می‌توان در اتخاذ تصمیم‌های کم‌اهمیت‌تر و انتخاب اقدامات بعدی در سازمان مورد توجه و استفاده قرار داد.

آنچه در ابتدای بحث به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری طرح شد، رویکردی عقلانی به تصمیم‌گیری بود و بر این پیش فرضها استوار بود که: هدفها و مشکلات به طور واضح و روشن قابل بیان هستند، همچنین اطلاعات مورد نیاز قابل جمع‌آوری است و عوامل مؤثر در تصمیم‌ها و نتایج آنها را می‌توان به نحوی قابل سنجش ساخته و

بصورت کمی نشان داد. در نتیجه، تصمیم گیرنده قادر است کلیه طرق ممکن را احصاء نموده و بهترین راه را از میان آن‌ها برگزیند (صالحی و میری، ۱۳۸۰، صص ۴۹-۵۰).

بعضی صاحب‌نظران معتقدند تصمیم‌گیری به این صورت امری غیر عملی و ایده‌آلی است. یعنی شیوه‌های جامع عقلایی تصمیم‌گیری، مواردی همچون محدودیت توانایی ذهن انسان، محدودیت اطلاعات و محدودیتهای زمانی و مالی که مدیران و تصمیم‌گیرندگان در دنیای واقعی با آن دست به‌گریبان می‌شوند را نادیده انگاشته است. با توجه به این محدودیتها، مدیران اغلب ترجیح می‌دهند به جای بهترین‌ها، به «راه حل‌های رضایت بخش عملی» بپردازند. آنها به مدد «تجربه‌ها و قضاوت‌های ذهنی»، مقایسه‌های محدود و تغییرات تدریجی و جزئی در تصمیم‌های قبلی و همچنین با «اطلاعاتی که در دسترس» دارند تصمیم می‌گیرند و تصمیم‌هایشان اگرچه ممکن است بهترین نباشد، ولی در دایره امکانات آنها قابل قبول است و رضایت بخش به شمار می‌آید (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۳۴).

از این رو، برخی صاحب‌نظران تصمیم‌ استراتژیک را حاصل خلاقیت می‌دانند و اشاره می‌کنند که فرآیندهای گام به گام تعریف شده نمی‌توانند ما را به تصمیمات درست استراتژیک هدایت کنند (رویکرد توصیفی) در عین حال صاحب‌نظرانی هم هستند که تصمیم‌ استراتژیک را حاصل فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند (رویکرد تجویزی) علی‌رغم اینکه محصول این رویکرد به ندرت یک استراتژی خلاقانه و تحول‌آفرین است اما بدلیل روشنی و سهولت فهم و اجرای دستورالعمل‌ها جاذبه زیادی دارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳، صص ۸۳-۹۶).

۶. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی

امروز، مسئله فرهنگ و برنامه‌ریزی فرهنگی به یکی از دغدغه‌های اساسی مسئولین و تصمیم‌گیرندگان نظام جمهوری اسلامی تبدیل شده است.

در سالیان اخیر نیز توجه به این مسئله به شکل بارزی در همه شئون اجتماع جلوه گر شده است. نشانه‌های این توجه همگانی در قوانین حاکم بر نحوه تأسیس و اداره شرکت‌ها و مؤسسات فرهنگی هنری تا شعارهای احزاب سیاسی این روزگار حتی تأسیس رشته‌های دانشگاهی با موضوعات مرتبط همچون مدیریت فرهنگی و... کاملاً متجلی است.

موضوع تهاجم فرهنگی، هویت فرهنگی و... تا چندی پیش یکی از مقوله‌های اساسی قابل بحث در حوزه فرهنگ و اقتصاد و سیاست و... به حساب می‌آمد و هنوز هم بحث‌های مربوط به آن جدی است.

مؤسسات، شرکت‌ها و نهادهای مختلفی چون وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، سازمانهای فرهنگی هنری دولتی و غیر دولتی، بنیاد حفظ آثار و ارزشهای دفاع مقدس، صدا و سیما و نهادهای بسیار دیگر خود را به شکل مستقیم یا غیرمستقیم در بحث فرهنگ و برنامه‌ریزی فرهنگی دخیل و موثر می‌دانند. به این ترتیب، با جریان یافتن طوفان‌های فرهنگی و گسترش فعالیت‌های فرهنگی در کشور و تنوع ابزارهای آن، معادله پیچیده‌ای حاصل شده است که برنامه‌ریزی فرهنگی را امری غیر قابل اجتناب جلوه می‌دهد. کارآیی سیاست‌های فرهنگی در گرو تبدیل آن‌ها به زبان برنامه است. اصول سیاست فرهنگی در عمل تحقق می‌یابد یعنی زمانی که در قالب برنامه فرهنگی با اهداف میان مدت کمی و خط‌مشی‌های اجرایی مورد توجه قرار گیرد.

برنامه‌ریزی فرهنگی می‌تواند امکان به کارگیری دقیق‌تر مدیریت سازمانها و طراحی اقدام‌ها و فعالیت‌های فرهنگی متناسب با اهداف و اولویت‌ها را فراهم آورد اصولاً برنامه‌ریزی بر اساس این فرض انجام می‌گیرد که با محدودیت امکانات و منابع در ابعاد مالی، انسانی و زمانی مواجه هستیم (اسماعیلی، ۱۳۸۲، صص ۳۲-۴۸) و بنابراین باید از منابع محدود استفاده بهینه به عمل آورد. حال در اینجا پرسش این است که برای

آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ و هنر چه فرآیندی قابل ترسیم است؟ مدیریت استراتژیک مدلی است که می‌تواند از طریق ترسیم چشم‌اندازها، تعیین استراتژی و اهداف اصلی، تعیین سیاست اجرایی و تخصیص منابع و بودجه و ارزیابی استراتژی در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگ و هنر پاسخگو باشد (رضائی، ۱۳۸۰، صص ۷۱-۹۶).

۷. فرهنگ (ارزشهای) اسلامی

واژه «اسلامی» صفتی است برای فرهنگ که موصوف خود را تحت الشعاع قرار می‌دهد. فرهنگ کلیتی تام است از ویژگی‌های مادی، فکری و احساسی که یک گروه اجتماعی را مشخص می‌کند. فرهنگ نه تنها هنر و ادبیات را در برمی‌گیرد، بلکه شامل آئین‌های زندگی، حقوق اساسی نوع بشر و نظام‌های ارزشی سنت‌ها و باورها می‌باشد (یونسکو، ۱۹۹۷).

همچنین فرهنگ در نظرگاه اسلامی، امری معنوی است که از بطن و عمق توده مردم برخاسته باشد و راه زندگی و معیشت و رفتار خاصی را به وجود آورد که مایه آسایش روحی و معنوی مردم از جهت وجدان و تعلق به باورهای فوق طبیعی و روابط انسانها با یکدیگر در امور خانوادگی و اجتماعی و معاملات اقتصادی و روابط ایشان با قدرت حاکم باشد. مسلمانان، اسلام را با نیازمندیهای معنوی و اجتماعی و اقتصادی و اخلاق مطابق یافته و آن را مایه آسایش روحی و روانی دیده و پذیرفته‌اند و این همان است که ما از آن، «فرهنگ اسلامی» تعبیر می‌کنیم از این رو باید برنامه‌ریزی جامعی طرح شود و زبده‌های جامعه‌گزینش شوند تا تحت آموزشهای دینی قرار بگیرند (نقی پورفر، ۱۳۸۲، صص ۳۵۵-۳۵۶) به این معنا فرهنگ اسلامی در تمام حوزه‌ها، افعال، احوال و اقوال افراد را در برگرفته و تصمیم‌گیری در چنین فرهنگی تابع بایدها و نبایدهای خاص خود است.

۸. روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (ظهوری، ۱۳۷۵، ص ۱۲۷) تحقیق حاضر از نظر روش تحقیق کاربردی می‌باشد و با نمونه‌گیری و نظرخواهی از جامعه آماری مربوطه به بررسی فرضیات تحقیق می‌پردازد.

۸-۱. ابزار گردآوری اطلاعات

برای استخراج بخشی از اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق از برخی کتب، مقالات تخصصی و همچنین مراجعه به وب سایت‌های مرجع استفاده شد. احصاء و پژوهشهای تصمیم‌گیری استراتژیک در عرصه فرهنگ و نیز ارزشهای اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری مستلزم مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از کتب و مقالات متعدد بوده و پس از تهیه فهرست مقدماتی آن نتایج نهایی به تأیید نخبگان و خبرگان رسیده است. همچنین تعیین دوره‌های تصمیم‌گیری استراتژیک حوزه هنری و تصمیمات استراتژیک هر دوره مستلزم مراجعه به اسناد و مدارک موجود در حوزه هنری بود. همچنین در این تحقیق برای تعیین دوره‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه هنری و نیز تصمیمات مهم استراتژیک هر دوره از مصاحبه عمیق با مدیران ارشد حوزه هنری در کنار بررسی اسناد و مدارک استفاده شد.

از سوی دیگر با توجه به فرضیات اصلی و فرعی این تحقیق، پرسشنامه ابزار اصلی گردآوری داده‌ها محسوب می‌شود. بر این اساس به منظور تهیه پرسشنامه نهایی پس از مطالعه مدارک و مستندات مرتبط و مصاحبه با اساتید، نخبگان و مدیران در هر یک از عرصه‌های مدیریت استراتژیک، ارزشهای اسلامی و حوزه هنری چهار دوره تصمیم‌گیری و تصمیمات مربوط به هر دوره در حوزه هنری احصاء شد تا با فهرست

به دست آمده مربوط به ویژگی‌های تصمیمات استراتژیک فرهنگی، جدول ارزشهای اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری و همچنین فهرست اهداف حوزه هنری مقایسه شود. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه نهایی مبای اصلی قضاوت در مورد فرضیات این پژوهش است. در این تحقیق از آنجائی که داده‌های کیفی مورد سنجش قرار گرفتند و تعداد جامعه آمار محدود بود از روش آماری آزمون دو جمله‌ای استفاده شد.

۲-۸. اعتبار و روایی

برای اطمینان از روایی و اعتبار پرسشنامه نهائی، نهایت دقت و وسواس در انتخاب متغیرها و سنجه‌های پرسشنامه به عمل آمد. تأییدات اساتید، مشاوران و خبرگان این موضوع و کارشناسان حوزه هنری دلیلی بر این مدعاست.

در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش سازگاری درونی و روش کرونباخ (نگرش سنجش) با استفاده از نرم افزار SPSS بهره‌گرفته شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه مربوط $0/835$ بدست آمد، در نتیجه پایایی پرسشنامه بزرگتر از عدد $0/70$ شده و مورد تأیید واقع شد.

۳-۸. جامعه آماری تحقیق

بستر موضوعی و قلمرو مکانی این پژوهش در بررسی تصمیمات حال و گذشته حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی است. حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی نهادی است که در جهت رشد و شکوفایی اندیشه و هنر فعالیت می‌کند و فلسفه وجودی آن در بدو پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، بوجود آوردن نهادی بوده است که در آن، شرایط لازم برای تربیت و پرورش نسل تازه‌ای از هنرمندان متعهد به ارزش‌های اسلامی و انقلابی فراهم گردد و با خلق آثار هنری نمونه در عرصه هنر دینی، زمینه برای جلب توجه تمامی هنرمندان کشور برای ورود در این عرصه مقدس فراهم گردد، تا از رهگذر

بهره‌گیری از ظرفیت‌های انواع هنرها، روح و محتوای اسلام انقلابی به نسل‌های بعدی منتقل شود، باید اذعان نمود علی‌رغم تمامی تلاش‌های انجام گرفته در حوزه هنری و سایر سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور آنچه از ارزیابی وضع موجود عمومی جامعه ایران حاصل می‌شود این است که به نظر می‌رسد فعالیت‌های صورت گرفته پاسخگوی نیاز فرهنگی جامعه امروز نبوده است. به این ترتیب ضروری است که با تمهیدات مدیریتی و ساز و کارهای تازه و کسب امکاناتی بیشتر، زمینه حضور گسترده‌تر آنها را فراهم ساخت تا تجربیات ارزشمند هنرمندان متعهدی که در طول سالیان گذشته با این نهادها و به ویژه حوزه هنری همکاری کرده اند با کارآمدترین شیوه در اختیار نسل تازه‌ای از جوانان قرار گیرد.

۸-۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به اینکه در این تحقیق از نمونه‌گیری بهره گرفته شده است لذا در تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه‌ها باید از متون آمار استنباطی بهره گرفت و از آنجائی که داده‌های این تحقیق از نوع اسمی و کیفی می‌باشند ناچار به استفاده از روشهای آماری ناپارامتریک هستیم. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد و همچنین داده‌های کمی پژوهش بوسیله نرم‌افزار SPSS تحلیل و بررسی گردید.

۹. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش پس از تهیه فهرست نهایی از ارزش‌های اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری و همچنین فهرست نهایی تصمیمات استراتژیک مرتبط با عرصه فرهنگ، تصمیمات استراتژیک در دوره‌های مختلف تصمیم‌گیری در حوزه هنری با تأیید کارشناسان شامل چهار دوره تصمیم‌گیری تهیه و پس از ارزیابی توسط خبرگان، به شرح زیر گردآوری شد:

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	تلاش در جهت ایجاد فضایی برای جذب و رشد هنرمندان مسلمان و تولید آثار دینی	۴	تأیید
۲	انتقال ارزشهای اسلامی و انقلابی به عموم مردم از طریق هنر	۳/۶	تأیید
۳	سعی در جلب اعتماد نهادهای فرهنگی و جذب بودجه	۱/۴	رد
۴	افزایش کمیت هنرمندان مرتبط با حوزه هنری	۲/۳	رد
۵	سعی در اثبات وجود هنر متعهد و انقلابی و مبارزه با فعالیت گروه‌های انحرافی	۳/۸	تأیید
۶	تشجیع و ترغیب مردم به حضور در صحنه‌های دفاع مقدس	۲/۲	رد
۷	شناخت انحرافات هنر قبل از انقلاب	۲/۲	رد

جدول ۳: تصمیمات استراتژیک دوره نخست

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	حفظ هنرمندان موجود در جهت تقویت جبهه فرهنگی انقلاب در برابر جریان‌های انحرافی	۳/۸	تأیید
۲	نگهداری هنرمندان در حوزه از طریق پاسخ به نیازهای مادی	۲/۹	رد
۳	ارائه تعریف جدیدی از هنر دینی برای جذب مخاطب	۱/۵	رد
۴	پرورش هنرمندان متعهد و نیروسازی جوان برای جبهه فرهنگی	۴/۴	تأیید
۵	سعی در کنترل احساسات و رفتارهای افراطی و تلاش در جهت ایجاد عقلانیت در فضای تصمیم‌گیری و آفرینش‌های ادبی	۳/۹	تأیید
۶	آموزش هنرمندان به روش استاد شاگردی و تشکیل قطب‌های هنری	۲/۵	رد
۷	تولید بیشتر آثار هنری با تصویری جدیدتر و گسترده‌تر از هنر دینی	۴/۱	تأیید

جدول ۴: تصمیمات استراتژیک دوره دوم

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	توجه به تولید مصرف‌گرا و مخاطب‌پسند	۲/۹	رد
۲	گسترش فعالیتهای اقتصادی و درآمدزایی با هدف خودکفایی هنر	۴/۵	تأیید
۳	توسعه مشارکت حوزه در فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی	۳/۸	تأیید
۴	توجه به هنرهای دارماتیک	۱/۴	رد
۵	توسعه مراکز آموزشی مقدماتی تا تحصیلات عالی با توجه به هدف کسب درآمد	۳/۶	تأیید
۶	ایجاد بازارهای فروش برای محصولات حوزه هنری در سراسر کشور	۱/۹	رد
۷	ایجاد تشکیلات و راه اندازی نظام اداری برای جایگزینی رفتارهای خودجوش هنری	۴/۲	تأیید

جدول ۵: تصمیمات استراتژیک دوره سوم

ردیف	عنوان تصمیم	میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت	نتیجه
۱	خارج سازی آثار هنری از انبارها و ارائه آن به مردم با توسعه همکاری بازارهای فرهنگی مثل صدا و سیما	۱/۲	رد
۲	توجه به هنرمندان پیشکسوت و اهمیت دادن به نیازهای آنها	۲/۸	رد
۳	جذب و پرورش استعداد های هنری جوان	۴/۶	تأیید
۴	تولید آثار نمونه محصولات هنری فاخر	۳/۸	تأیید
۵	اکتفا به منابع دولتی و کاهش حجم فعالیت های اقتصادی	۴/۲	تأیید
۶	تکیه بر درآمدزایی از طریق هنر و تولیدات فرهنگی	۲/۲	رد
۷	اهمیت بخشی به استانها و گسترش فعالیت های مراکز استانی	۴/۵	تأیید

جدول ۶: تصمیمات استراتژیک دوره چهارم

تصمیمات تأیید شده با دو فهرست قبلی شامل ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک و ویژگی‌های تصمیم‌گیری اسلامی (ارزش‌های اسلامی مرتبط با تصمیم‌گیری) و همچنین با اهداف اساس نامه‌ای حوزه هنری مقایسه شد. که نتایج آن در قالب جدول زیر آمده است. در جدول زیر شماره‌های عرضه شده مربوط به هر دوره تنها برای تصمیمات تأیید شده آمده است:

دوره اول				دوره دوم				دوره سوم				دوره چهارم				شماره تصمیمات تأیید شده در هر دوره
۱	۲	۵	۱	۷	۵	۴	۱	۷	۵	۳	۲	۷	۵	۳	۳	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	ویژگی‌های تصمیم‌گیری اسلامی
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	در راستای تحقق اهداف حوزه

*: تأیید ×: رد

جدول ۷: نتایج آزمون‌های فرضیه دوجمله‌ای بررسی تصمیمات هر دوره

نتایج و پیشنهادهای تحقیق

همانطور که مشاهده می‌شود در برخی از دوره‌ها تصمیمات گذشته که بعضاً به فراموشی سپرده شده‌اند مجدداً به عنوان تصمیمات ضروری اتخاذ می‌شوند، شاید نبود مستندات کافی از دوره‌های گذشته یا عدم اعتقاد و باور عمومی به اجرای این تصمیمات و فراموش کردن آن‌ها موجب بروز این وضع شده است. اما دلیل آن هرچه باشد، داشتن یک نظام ارزیابی در دوره‌های مختلف می‌تواند باعث جلوگیری از اتخاذ تصمیمات مشابه و مهمتر از آن تکرار تصمیمات ناصواب گذشته باشد. سازمان تا زمانی که حافظه‌ای برای نگهداری و مستندسازی تجربه‌های موفق یا ناموفق خود ندارد و مهم‌تر آن تا زمانی که ارزیابی روشنی از نتایج فعالیت‌ها و تصمیمات خود ندارد، نمی‌تواند سازمان یادگیرنده‌ای به حساب بیاید. بنابراین می‌توان به بیان پیشنهادهای زیر پرداخت:

پیشنهاد می‌شود سازمانهای فرهنگی از جمله حوزه هنری ضمن مطالعه نتایج این تحقیق که عموم آن بر اساس نظرات خبرگان و کارشناسان حاصل آمده، به ایجاد فرآیندی برای ارزیابی مستمر تصمیمات استراتژیک فرهنگی خود بپردازد. تا ضمن توجه به امکان بهبود، از تکرار اشتباه‌های گذشته پرهیز شود.

همچنین پیشنهاد دیگری که در این مجال قابل طرح است، لحاظ نمودن ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه فرهنگ و هنر و ارزشهای اسلامی و همچنین ملحوظ داشتن اهداف سازمانی در اتخاذ تصمیمات برای حوزه هنری است. برای این منظور شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. عدم تأیید برخی از تصمیمات در نظام تصمیم‌گیری استراتژیک فرهنگی حوزه هنری با آزمون فرضیه‌ها مبین ضرورت این امر است.

می‌توان پیشنهاد کرد با توجه به نتایج به دست آمده، حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی از ادامه اجرای تصمیماتی که فاقد هر سه بعد ارزیابی در این پژوهش بوده‌اند چشم‌پوشی کند یا با اصلاح تصمیمات خود ابعاد مغفول مانده را مورد توجه قرار دهد.

یکی از موضوعاتی که به نظر می‌رسد در اتخاذ تصمیمات پذیرفته نشده در نظام تصمیم‌گیری استراتژیک فرهنگی حوزه هنری اثرگذار بوده موضوع نحوه جذب بودجه برای فعالیت و ادامه حیات حوزه هنری بوده است. از آنجا که سازمانهای تخصیص دهنده بودجه، عموماً در پی شناسایی و بررسی عاجل نتایج حاصل از اعطای بودجه می‌باشند، ناگزیر سازمانهای فرهنگی (که ماهیت فعالیت و اقدامات آنها بلندمدت است) به سمت انجام فعالیتهای زودبازده (و به تعبیری سیاسی) می‌روند. پرهیز از مؤاخذة مطالبات سازمانهای تخصیص دهنده بودجه، در دوره از حیات حوزه هنری مدیران آن را قانع ساخت که به سمت درآمدزایی و استقلال مالی پیش بروند. اگرچه نقش تعیین‌کننده‌ی عطاء بودجه به حوزه فرهنگ و ارزیابی اقدامات حاصل شده بر اساس ویژگی‌های بلندمدت فعالیتهای خود می‌تواند موضوعی برای پژوهش‌های آتی باشد اما به نظر می‌رسد با توجه به تشخیص عدم تطبیق تصمیم سوم در دوره چهارم (اکتفا به منابع دولتی و کاهش حجم فعالیتهای اقتصادی) با اهداف حوزه هنری و همچنین عدم پذیرش تصمیمات اول و سوم در دوره سوم تصمیم‌گیری در حوزه هنری که مربوط به مسئله درآمدزایی و استقلال مالی بود، می‌توان به حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی پیشنهاد کرد نسبت به تدوین و طراحی مدلی متناسب با جنس و نوع فعالیت‌های خود در رابطه با جذب بودجه و اخذ اعتبار و ارائه عملکرد که اصالتاً ماهیت بلندمدت دارد اقدام نماید.

در سیر انجام مراحل پژوهشی این تحقیق، این نکته جلب توجه کرد که بسیاری از مدیران و کارمندان مختلف سازمانی حوزه هنری از چشم‌انداز و سند‌مأموریت (و گاه

اهداف) آن سازمان آگاه نیستند. بیانیه مأموریت و چشم انداز، اسنادی محرمانه نیستند و ضروری است مقصد متصور برای آینده در نظر همگان موقعیتی روشن و قابل شناسایی باشد. به این ترتیب پیشنهاد می شود حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی ضمن توجه جدی تر به موضوع ماهیت استراتژیک تصمیمات خود به بازخوانی مأموریت و چشم انداز خود پرداخته و اگر آن را یک سند تثبیت شده تلقی می کند، به اطلاع همگان برساند و مجموعه سازمان را برای وصول به آن سوق دهد.

و بالاخره پیشنهاد آخر اینکه حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی به عنوان نهادی اثرگذار در حوزه فرهنگ و هنر که بسیاری از بزرگان هنر و فرهنگ امروز ایران را به جامعه معرفی کرده ضروری است مجموعه از مستندات تصمیمات و اقدامات خود را به شکل نظام یافته و قابل دسترسی تدوین کند. گذشته سازمان و اقدامات و تصمیمات و نتایج و تجربیات حاصل از آن نباید تنها در حافظه افراد باشد. بلکه پایگاه حفظ و نگهداری آن حافظه سازمان است. ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مدون و تهیه مستندات فعالیت های گذشته و کنونی و ذخیره آن در نظر سازمان برای غنی کردن تصمیمات آینده در شرایط کنونی حوزه هنری، نه تنها یک نیاز بلکه به صورت یک ضرورت جلوه گر شده است. اگرچه تلاشهایی برای مکتوب ساختن تاریخ شفاهی حوزه هنری صورت گرفته است، اما این تنها بخشی از ایجاد حافظه سازمانی است. بنابراین پیشنهاد جایگزینی حافظه صریح، به جای حافظه ضمنی، در سازمان حوزه هنری یک پیشنهاد اثربخش به نظر می آید.

یادداشت ها

- 1- strategic planning
- 2- mission statement
- 3- external opportunities and threats.
- 4- long term goals
- 5- strategies
- 6- annual objectives
- 7- policies

کتابنامه

- آرشوانگ، چارلز (۱۳۷۰)، *مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک*، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- آشوری، داریوش (۱۳۸۰)، *تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ*، تهران: انتشارات آگاه.
- اسماعیلی، رضا (۱۳۸۲)، *برنامه ریزی فرهنگی*، اهداف گونه‌ها و مراحل طراحی آن با نگاهی اجمالی به سیر آن در جامعه ایران، *نشریه فرهنگ اصفهان*، شماره ۲۶ و ۲۵.
- اکبری، علی (۱۳۷۹)، «محدودیت‌های برنامه ریزی فرهنگی»، *نشریه فرهنگ عمومی*.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴)، *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی، چاپ بیست و چهارم.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «تصمیم‌گیری شهودی ویژگیها و کاربردها»، *نشریه مطالعات دفاعی/استراتژیک*، شماره ۶ و ۵.
- باقریان، محمد (۱۳۷۹)، *مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش بومی*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بهادری، افسانه (۱۳۷۶)، *درآمدی بر سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی*، تهران: مرکز پژوهش‌های بنیادی.
- جلالی، پرویز (۱۳۷۹)، *سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی در ایران*، تهران: انتشارات آن.
- حاضر، منوچهر (۱۳۷۳)، *تصمیم‌گیری در مدیریت*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خدمتی، ابوطالب، آقا پیروز، علی، شفیع، عباس (۱۳۸۲)، *مدیریت علمی*، پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ سوم.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائی، محسن (۱۳۸۰)، *سرمشتقی برای سیاست‌گذاری و برنامه ریزی فرهنگی*، تهران: انتشارات ملیکا.
- سیگل، سیدنی (۱۳۷۲)، *آمار غیر پارامتری برای علوم رفتاری*، ترجمه یوسف کریمی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

صالحی، جمشید، میری، عبدالرضا (۱۳۸۰)، «جایگاه تصمیم‌گیری در مدیریت و چگونگی تصمیم‌گیری اثربخش»، نشریه مدیریت، شماره ۴۹ و ۵۰.
ظهوری، قاسم (۱۳۷۵)، کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات سیر.

غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، استراتژی اثربخش، تهران: سازمان فرهنگی فرا، چاپ دوم.

غلامی، رضا (۱۳۸۳)، «فرهنگ و مدیریت استراتژیک»، ماهنامه زمانه، شماره ۲۵.
نقی‌پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۲)، مدیریت در اسلام، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.

هانگر، دیوید جی.، ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هیچ، مری جو (۱۳۸۵)، تئوری سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فر، تهران: نشر افکار.

یونسکو (۱۹۹۷)، بیانیه جهانی فرهنگ عمومی.

Armstrong, J.S. (1982), "The value of formal planning for strategic decisions", *Strategic Management Journal*, Vol 3.

Ramanujam, V., Venkatraman, N., Camillus, J. (1986), "Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning", *Academy of Management Journal*, Vol 22.

Kargar, J., Blumenthal, R.A. (1994), "successful implementation of strategic decisions", *journal of small business management*, Vol 31.

Freddikson, R., Mitchell, T.R. (1984), "Strategic decision processes comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of Management Journal*, Vol 27.

Voiroom, victor, Yatton, emilp (1998), "Decision making", *Leadership and Journal of Management Studies*, Vol 35.

Zand, Dale (1998), "reviewing the policy process", *California Management Review*, vol. 21, No.1.

Lindsay, w. Rue, L. (1998), "Impact of the organization environment on the on-range planning process: a contingency view", *Academy of Management Journal*, 23, No. 3.

Groeschl, S., Doherty, L. (2000), "Conceptualizing Culture", *cross cultural Management*, Vol 7.

- Harrison, E., Pelleteir, Frank, Monique A., (1995), "A paradigm for strategic decision success", *Journal of Management decision*, Vol 33.
- Jahnon G., Scgoles, L. (1997), "exploring corporate strategy", *Journal of small business management*, Vol 32.
- Huatan, k., Plats, K., (2005), "effective stragic action planning: a process and tool", *Business Process Management Journal*, Vol 11.
- Brunsson, Nils (1985), "The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change", *Academy of Management Journal*, Vol.18, No 2.