

تعیین نقش استراتژی بر مدیریت عملکرد سازمان‌های فرهنگی

منصور نوروزی^{۱*}، ایرج سلطانی^۲، اکبر اعتباریان^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

^۳دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: مهر ۱۳۹۷، اصلاحیه: آذر ۱۳۹۷، پذیرش: بهمن ۱۳۹۷

چکیده

سازمان‌های فرهنگی دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها مجزا کرده و به طبع آن، استفاده از الگوها و مدل‌های مرسوم در مدیریت عملکرد برای آن‌ها نمی‌تواند منتهی به نتیجه مناسب گردد. تحقیق حاضر باهدف شناسایی نقش استراتژی و مؤلفه‌های کلیدی مؤثر آن بر مدیریت سازمان‌های فرهنگی و تعیین ارزش و اولویت هر مؤلفه انجام شد. روش تحقیق به صورت آمیخته کیفی و کمی انجام گردید. مرحله کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی منابع و مقالات ارائه شده در سال‌های ۲۰۱۴ و ۱۳۹۳ به بعد انجام شد و مرحله کمی از روش دلفی فازی انجام شد که جامعه آماری آن را تعداد ۵۰ نفر از استادان، مدیران و کارشناسان فرهنگی تشکیل داده و حجم نمونه برابر ۱۲ نفر واجدین شرایط دلفی بودند. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بر اساس مراحل تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها استفاده گردید. نتایج حاصل از تحلیل محتوا به صورت دلفی فازی در معرض نظرات خبرگان قرار گرفت و با روش‌های دلفی فازی مثلثی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اولویت‌بندی گردید. نتایج بیانگر این است که استراتژی در سازمان‌های فرهنگی از نوع استراتژی خودجوش (نوظهور) است و کنش‌ها، اهداف و مأموریت‌های سازمان را تبیین می‌نمایند. از طرفی داشتن استراتژی برای این سازمان‌ها داری نقش نمادین قدرت و عقلانیت است. سایر مؤلفه‌های کلیدی استراتژی به ترتیب میزان تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان‌های فرهنگی عبارت از: تدوین استراتژی (۶/۲۹)، ارزیابی استراتژی (۶/۱۹) و اجرای استراتژی (۵/۹۵) هستند.

کلمات کلیدی: عملکرد، مدیریت عملکرد، سازمان فرهنگی، استراتژی نوظهور

۱- مقدمه

بقیه است. در سازمان‌های فرهنگی بیشتر از سایر سازمان‌های دیگر رضایت، اهداف و ارزش‌های کارکنان به رضایت، اهداف و ارزش‌های مشتریان مرتبط است. کیفیت در سازمان‌های فرهنگی ذهنی است و بین تولید و مصرف‌کننده وحدت نظر وجود ندارد. همچنین مواردی از قبیل ارزشمند بودن خلاقیت و نوآوری، تفاوت در بازخورد، پارادوکسی بودن عملکرد، نپایان بودن اطلاعات، مسئولیت اخلاقی و انسان دوستانه و پیامدهای ناخواسته؛ ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی را از ارزیابی سایر سازمان‌ها متفاوت می‌سازد.

با توجه به نقاط قوت و ضعف مدل‌ها و جوایز و حوزه‌های فعالیت اولیه آن‌ها، به نظر می‌رسد در مدل‌های متداول مدیریت عملکرد، انتخاب و ارزش‌گذاری مؤلفه‌های استراتژی - که در عملکرد سازمان‌های فرهنگی مؤثر است - باید مجدداً مورد بررسی قرار گیرد. در تحقیق انجام شده از بین مؤلفه‌های مختلف استراتژی مؤلفه‌های تأثیرگذار استخراج و آن‌ها اولویت‌بندی شده و در خصوص مؤلفه‌هایی که از نتیجه تحقیق بیرون قرار گرفته استدلال گردیده است.

مدل‌های زیادی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است، مدل‌های از قبیل EFQM^۱، بالدریج^۲، کارت امتیازی متوازن، بلوغ فرایندی و غیره و برای برخی از آن‌ها نیز جوازی در نظر گرفته شده است. سازمان‌های فرهنگی دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها مجزا کرده و به طبع آن، استفاده از الگوها و مدل‌های مرسوم در ارزیابی عملکرد برای آن‌ها نمی‌تواند منتهی به نتیجه مناسب گردد. به عبارتی بسیاری از معیارها و شاخص‌های فرهنگی در مدل‌های متداول ارزیابی نمی‌گردند. از طرفی امتیازاتی که برای برخی از مؤلفه‌ها در نظر گرفته شده با توجه به ماهیت سازمان‌های فرهنگی باید مورد تجدیدنظر قرار گیرد.

علاوه بر نتایج تحقیقات متعدد انجام شده با بررسی ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی و مدل‌های ارزیابی عملکرد، خلأهای دیگری، با احصاء عقلی نیز قابل درک است و این به دلیل تفاوت این سازمان‌ها با

¹ European Foundation for Quality Management

² Baldrige

*m.noroozi47@gmail.com

۲- مبانی نظری

۱-۲ الگوهای ارزیابی عملکرد و مدل‌های تعالی

عملکرد سازمان، تمامی مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت مورد توجه قرار می‌دهد پوشش می‌دهد، لذا عملکرد کلی یک سازمان مفهوم پیچیده‌ای است. بیلتز و هلتنون^۳ عملکرد را یک ساختار چندبعدی که ارزیابی آن، بسته به انواع عمل، متفاوت است، تعریف می‌کنند [۱۶]. برام براچ^۴ عملکرد را هم به معنای رفتارها و هم نتایج آن تعریف می‌کند، رفتارها از فرد اجراکننده ناشی شده و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند [۱۷].

به‌طور کلی مباحث مربوط به عملکرد را می‌توان از دیدگاه‌های متفاوت مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اصلی در این خصوص سنتی و دیدگاه نو (مدرن) است. دیدگاه سنتی معطوف به قضاوت در خصوص گذشته بوده و ارزش‌گذاری عملکرد و یادآوری آن است در صورتی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزشیابی شونده متمرکز است [۸].

تاکنون الگوهای متفاوت و متنوعی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است. از جمله متداول‌ترین این مدل‌ها جایزه دمینگ^۵، جایزه کیفیت مالکوم بالدريج^۶، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) و مدل کارت ارزیابی متوازن^۷ هستند.

در مدل جایزه دمینگ، کیفیت مربوط به میزان یکنواختی کالاها و خدمات است و وجود نوسانات و انحراف از مشخصه‌های تعیین‌شده منجر به کاهش کیفیت می‌گردد. بر این اساس، از طریق نمودارهای آماری کنترل فرایند، می‌توان به میزان کیفیت کالاها و خدمات دست‌یافت [۱۱].

مدل دمینگ به دنبال تشویق نگرشی سیستماتیک به حل مسائل است. نحوه این نگرش بعدها به چرخه دمینگ (PCDA)^۸ شهرت یافت. دمینگ به دنبال شرایط جدیدی است که دارای سه ویژگی لذت در کار، ابتکار و همکاری است. رهیافت سیستماتیک و منظم چنین تفکری نسبت به مسائل کیفیت، اصول چهارده‌گانه‌ای را پیش پای قرار می‌دهد که در یک چرخه فوق قابل‌اجراست [۱۹].

جایزه بالدريج بر اساس ده ارزش و مفهوم بنانهاده شده است؛ به عبارتی ده رکن اصلی از ارزش‌ها و مفاهیم در ضوابط جایزه کیفیت نهفته

³ Halton & Bates

⁴ Brum Brach

⁵ Deming Award

⁶ Malcolm Baldrige

⁷ Balanced Score Card (BSC)

^۸ چرخه دمینگ شامل چهار مرحله برنامه‌ریزی (Plan) - اجرا (Do) - کنترل (Check) و بررسی و اقدام (Act) است که با فاز "برنامه‌ریزی" شروع شده و راه‌حل‌های بالقوه تولید شده، در یک مقیاس کوچک در مرحله "اجرا" تست می‌شوند. سپس نتایج حاصل از این آزمایش در مرحله ورود به فاز "کنترل" قبل از انجام فاز "اقدام" چندین بار بررسی می‌شود و سپس در فاز "اقدام" اقدام لازم جهت بهبود صورت می‌گیرد.

است که عبارت‌اند از: کیفیت مشتری محور، رهبری، بهبود مستمر و آموزش، ارزش قائل شدن برای کارکنان، پاسخ‌گویی سریع، طراحی کیفیت و پیش‌گیری، چشم‌انداز بلندمدت، مدیریت مبتنی بر واقعیت، توسعه مشارکت و تمرکز بر نتایج [۹]. مفاهیم و ارزش‌های بیان‌شده در هفت دسته طبقه‌بندی می‌شوند. این هفت معیار به ۱۸ زیر معیار تقسیم می‌گردند که هرکدام به الزامات مهمی اشاره دارند. پویایی روابط بین معیارهای این الگو به‌گونه‌ای است که معیارهای رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی و تمرکز بر بازار و مشتری به‌عنوان مثلث رهبری و معیارهای تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت فرایند و نتایج کسب‌وکار به‌عنوان مثلث نتایج سازمان‌دهی شده‌اند. اطلاعات و تحلیل زیربنا بوده و برنامه‌های راهبردی همچون چتری همه معیارها را زیرپوشش قرار می‌دهد. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت دارای ۹ معیار است که در دو بعد توانمند سازها و نتایج تقسیم‌بندی شده است. توانمند سازها آن چیزهایی هستند که سازمان باید انجام دهد تا به نتایج عالی برسد و معیارهای نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند سازهاست.

از میان مدل‌های معروف تعالی سازمانی، مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است. مدل جایزه کیفیت اروپا، بر مبنای اصول و مبانی‌ای تدوین‌شده است که مفاهیم و ارزش‌های محوری جایزه نامیده می‌شوند. این اصول هشتمانه عبارت‌اند از: کسب نتایج متوازن^۹، ارزش‌آفرینی برای مشتری^{۱۰}، هدایت توأم با چشم‌انداز و الهام بخشی و یکپارچگی^{۱۱}، مدیریت از طریق فرآیندها^{۱۲}، موفق شدن از طریق منابع انسانی^{۱۳}، پرورش خلاقیت و نوآوری^{۱۴}، ایجاد شراکت‌ها^{۱۵} و مسئولیت‌پذیری برای آینده پایدار^{۱۶}. این مفاهیم و ارزش‌ها، هم‌افزایی توأمان دارند و در یک چرخه یکدیگر را پشتیبانی می‌کنند است.

پنج معیار توانمندساز این مدل عبارت از: رهبری، استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد (کسب‌وکار).

معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان به دست می‌آورد و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند [۲۳].

مدل کارت ارزیابی متوازن در دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی ابتدا به‌عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به‌عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی مطرح شد. هدف این مدل، متوازن نمودن سنجش عملکرد کلیه فعالیت‌های سازمان با موضوعات مشتری، فرآیندهای داخلی کسب‌وکار، اقدامات کارکنان و خواسته‌های سهام‌داران است. اهداف و معیارهای این

⁹ Achieving Balanced results

¹⁰ Adding Value for Customers

¹¹ Leading with Vision Inspiration & Integrity

¹² Managing by Processes

¹³ Succeeding Through People

¹⁴ Nurturing Creativity & Innovation

¹⁵ Building Partnerships

¹⁶ Taking Responsibility for a Sustainable Future

در چارچوب مدیریتی، کلمه استراتژی هم‌اکنون جایگزین اصطلاح سنتی "برنامه‌ریزی بلندمدت" شده است و به معنای یک الگوی خاص از تصمیمات و اقدامات اتخاذشده توسط مدیران ارشد سازمان به‌منظور تحقق اهداف آن است [۷]. استراتژی طرح عملیاتی جامعی است که جهت فعالیت در بلندمدت را برای یک سازمان تعیین می‌کند و استفاده از منابع را به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هدایت می‌کند.

ویلن و هانگر^{۱۷} مدیریت استراتژیک را "مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی که عملکرد بلندمدت سازمان را مشخص می‌کنند" تعریف کرده‌اند [۳۰] و هیل و جونز^{۱۸} نیز استراتژی را اقدام سازمانی برای نیل به عملکرد برتر می‌دانند [۲۱].

در یک نگاه فرایندی مدیریت استراتژیک را یک فرایند می‌دانند که در آن فعالیت‌های مختلفی انجام می‌گیرد و معمولاً دارای پنج مرحله تعیین مأموریت و اهداف، تجزیه و تحلیل محیطی، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است.

نکته دیگر در خصوص مدیریت استراتژیک چگونگی اعمال موضوعات در سطوح سلسله مراتبی سازمان است. در استراتژی سطح سازمان، جهت‌گیری کلی سازمان و فلسفه عمومی در راستای حرکت به‌سوی رشد است و مدیریت کسب‌وکار را توصیف می‌کند. استراتژی‌های سطح کسب‌وکار با تصمیمات و اقدامات مربوط به هر یک از واحدها سروکار دارد و هدف اصلی آن ایجاد رقابت در این سطح است. استراتژی سطح وظیفه بر عملیات بخش‌های اداری سازمان و بهره‌وری و سیاست‌ها و کارکردهای منابع انسانی تأکید دارد.

مدل‌های معمول فرایندهای مدیریت استراتژی از جمله مدل پنج مرحله‌ای فوق، بین مراحل جدایی در نظر می‌گیرند و هر مرحله را وظیفه بخش خاصی از سازمان می‌دانند؛ این نگاه به استراتژی مشکلات ارتباطی را به دنبال دارند علاوه بر آن، در این نگاه؛ این راهبرد است که سازمان را با محیط ارتباط می‌دهد و کمتر تأثیر سازمان بر محیط در آن دیده می‌شود. به عبارتی استراتژی به‌عنوان فرایند بالا به پائین ترسیم می‌شود. هچ^{۱۹} برای مقابله با این چالش فرا روی مدل عقلایی؛ دیدگاه راهبرد خودجوش^{۲۰} را معرفی می‌کند او مدعی است که در استراتژی خودجوش (نوظهور) ساختارها و فرایندهای موجود مانند سایر پدیده‌های سازمانی بر مرحله تدوین راهبرد توسط مدیریت عالی تأثیر می‌گذارند. راهبرد از درون فعالیت‌های اعضا که درون سازمان انجام می‌شود نمود پیدا می‌کند. در راهبردهای خودجوش به‌صورت پیشنهادهایی از سطوح پایین به سطوح بالاتر ارائه می‌شوند. [۱۵]. همچنین می‌توان راهبرد را به‌عنوان کنش نمادین در نظر گرفت و ایک^{۲۱} معتقد است اقدام یا کنش راهبرد را شکل می‌دهد به عبارتی تدوین استراتژی هیچ‌گاه به‌طور واقعی اتفاق نمی‌افتد بلکه کنش‌های موفقیت‌آمیز و سعی و خطاها یا بخت و اقبال سبب کشف راهبرد می‌شود. به اعتقاد او امور اجرایی در سازمان مرحله

مدل از دل چشم‌انداز و استراتژی‌های شرکت استخراج می‌شود و عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مدنظر قرار می‌دهد. با این روش، سازمان می‌تواند هم‌زمان با دنبال کردن نتایج مالی پیشرفت، در زمینه‌ی ایجاد قابلیت‌ها و تحصیل دارایی‌های نامشهود موردنیاز برای رشد آتی را نیز در نظر داشته باشد [۲۴]

۲-۲ سازمان‌های فرهنگی

در حقیقت سازمان‌های فرهنگی را می‌توان مانند سایر سازمان‌ها، پدیده‌ای اجتماعی هدفمند با نقش‌ها و کارکردهای اساسی و فعالیت‌های مشخص دانست که تحقق اهداف فرهنگی را دنبال می‌کنند. این سازمان‌ها ضمن مشترک بودن در اصول و قواعد کلی مدیریتی با سایر سازمان‌ها تفاوت عمده‌ای دارند. این تفاوت‌ها را می‌توان در اهمیت اجتماعی مأموریت و وظایف آن‌ها دانست [۱۴]. اعتباریان معتقد است سازمان‌های فرهنگی با توجه به موضوع کارشان پنج هدف عمده را دنبال می‌کنند. این پنج هدف عبارت‌اند از: حفظ و پاسداری؛ ترویج و تعمیق و تقویت (تقویت و استمرار بخشی)؛ بهبود و اصلاح و فرهنگ‌سازی؛ تغییر و نوآوری و تحول؛ توسعه جهان‌بینی و تغییر آن [۲].

شاید اولین توجهات به سازمان‌های فرهنگی و تعریف آن در تقسیم‌بندی ساختارهای سازمانی که توسط مینتزبرگ انجام شد، باشد. مینتزبرگ در سال ۱۹۹۹ در یک دسته‌بندی از ساختارهای سازمانی به ساختارهای ایدئولوژیک اشاره نموده است که انطباق بیشتری با سازمان‌های فرهنگی دارد [۵].

سازمان‌های فرهنگی همانند سایر سازمان‌ها دارای ویژگی‌ها و ابعادی هستند. علاوه بر این ویژگی‌های عمومی که برای سازمان‌های فرهنگی نیاز به تطبیق دارد این سازمان‌ها به دلیل پیچیدگی دارای ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده بوده تحت تسلط پارادایم پیچیدگی هستند. [۳].

به‌طور کلی، سازمان‌های فرهنگی دارای ویژگی‌هایی بدین شرح هستند: چندوجهی بودن، عدم تطابق اهداف، اهداف غیرمنطقی (غیر عقلایی)، رفتار غیرخطی (هولستیک)، خودتنظیمی و سازگاری پویا، پیامدهای ناخواسته، پارادوکسی بودن، وابستگی به قلمرو زمان، وابستگی به قلمرو امکان، کارکنان پیچیده (کل مغزی)، دارای حلقه‌های علی پیچیده، ساختار پیچیده، هم‌افزایی هم‌کاستی، حساسیت به شرایط اولیه، هم‌تکاملی، تعادل پویا در لبه‌ی آشوب، تحت تأثیر اثر پروانه‌ای، خودمانایی و جاذبه‌های غریب، استراتژی گفتمان محور (استراتژی در گفتمان شکل می‌گیرد)، مخاطب محوری، مبتنی بر قراردادهای روان‌شناختی، محصولات ناهمگون و نقاط اهرمی پیچیده.

۳-۲ استراتژی

سازمان‌های امروزی به‌منظور ادامه حیات و کسب موفقیت برای عرضه کالاها و خدمات خود به مشتریان با یکدیگر رقابت می‌کنند. عرضه مستمر باقیمت‌های پائین و ارائه خدمت به مشتریان با کیفیت برتر، استراتژی‌هایی هستند که بعضی سازمان‌ها را پایدار و پیشرو نگاه داشته است [۴].

¹⁷ Wheelen & Hunger

¹⁸ Hill & Jones

¹⁹ Hatch

²⁰ Emergent Strategy

²¹ Weick

فازی دارد [۱۲]. لذا در خصوص کسب نظرات خبرگان فرهنگی استفاده از روش دلفی فازی مناسب‌تر است.

۳-۲-۱- مراحل دلفی فازی

انتخاب خبرگان: هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آن‌ها بستگی فاکتورهای: متجانس یا نامتجانس بودن نمونه‌ها، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی محقق در اداره اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری اطلاعات و منابع در دسترس دارد، اما در گروه‌های هموزن ۱۰ نفر کافی است. در روش دلفی نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده می‌شود [۲۷] اما در صورت عدم شناسایی متخصصین، نمونه‌گیری گلوله برفی نیز بکار می‌رود [۳۱].

تنظیم پرسشنامه: با توجه به اینکه استفاده از متغیرهای زبانی توسط خبرگان متداول‌تر است و افراد خیره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای پیش‌بینی استفاده می‌کنند پرسشنامه به صورت دلفی مثلثی یا ذوزنقه‌ای تنظیم می‌گردد [۱].

توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه: پرسشنامه دلفی معمولاً به دو صورت حضوری و الکترونیکی ارسال و جمع‌آوری می‌گردد.

دریافت پاسخ خبرگان و تجزیه و تحلیل آن‌ها (محاسبات فازی): با استفاده از تکنیک‌های میانگین‌گیری فازی میانگین نظر خبرگان و میزان اختلاف نظر هر فرد از میانگین محاسبه می‌شود. اختلاف می‌تواند مثبت، منفی یا تهی (صفر) باشد. میانگین از رابطه ۱ به دست می‌آید.

و اختلاف نظر هر خبره از میانگین دسته رابطه ۲ محاسبه می‌شود طبقه‌بندی دسته‌ها و اعلام توافقات: پس از اینکه میانگین دسته‌ها محاسبه و اختلاف هر یک با میانگین به دست آمده محاسبه گردید فاصله دو عدد فازی $\tilde{N}(a_1, a_M, a_r)$ و $\tilde{M}(b_1, b_M, b_r)$ به صورت رابطه ۳ محاسبه می‌گردد

تصمیم‌گیری در خصوص توقف یا ادامه راندهای دلفی: در صورتی که نظرات به اندازه کافی باثبات شود یا ضریب توافق قوی به دست آید اجماع لازم به دست آمده و باید دورهای دلفی متوقف شود. ثبات نظرات با محاسبه اختلاف میانگین دو راند دلفی (فاصله دو عدد فازی) و مقایسه آن با حد آستانه کم (برای مثال ۰/۲) مشخص می‌شود و ضریب توافق بر اساس مقدار ضریب هماهنگی w کندانال تعیین می‌شود [۱۱۰۹]. دامنه ضریب تطابق کندانال از ۰ تا ۱ است که درجه به اجماع رسیدن پانلیست‌ها را نشان می‌دهد. $w > ۰/۷$ اجماع قوی، $w > ۰/۵$ اجماع متوسط و $w > ۰/۳$ اجماع ضعیف را نشان می‌دهد [۳۱]. این آزمون نشان می‌دهد که آیا بین رتبه‌بندی‌ها بر هر اساسی توافق وجود دارد و یا به عبارتی آیا طبقه‌بندی‌کننده‌ها دارای توافق هستند یا خیر.

پایایی و روایی: متأسفانه کنترل روایی و پایایی دلفی آسان نیست [۲۰] با این وجود، اگر اعضای شرکت‌کننده در مطالعه، نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر باشند، اعتبار محتوی تضمین می‌شود [۱۸]. نباید دلفی را با رویکرد کمی (پوزیتویست) مورد قضاوت قرار داد و استفاده از معیارهای انتقال‌پذیری، اعتبار پذیری، کاربرد

تحلیل و اجرای راهبرد مرحله تدوین کردن است [۲۹]. راهبرد نمادی قدرتمند است که انتظارات عقلانیت‌گرایی را برای رهبری محقق می‌سازد بنابراین نقش راهبرد نمادین است. به عبارتی این قدرت نمادین برای القاء اطمینان به کنش و تشویق فعالیت‌های فی‌البداهه است. وایک معتقد است القای اطمینان و تشویق به کنش اثربخشی سازمان‌دهی را از طریق ارتقاء یادگیری تقویت می‌کند.

۳- روش تحقیق

۳-۱- مروری بر تحلیل محتوای کیفی

تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست [۲۲].

هرچند درباره تعریف مفاهیم در تحلیل محتوای کیفی توافق اصولی وجود ندارد، ولی می‌توان نه مفهوم را ذکر کرد که عبارت‌اند از: محتوای آشکار و پنهان^{۲۲}، واحد تحلیل، واحد معنا، فشرده کردن، جداسازی و خلاصه کردن، منطقه محتوایی، رمز، مقوله و تم [۶].

آن بخش از تحلیل که به توصیف جنبه‌های مشاهده‌پذیر و جزئیات ملموس محتوا می‌پردازد، صورت آشکار از تحلیل محتواست [۲۳] و آن بخش که درباره چگونگی درگیر شدن در تفسیر معانی اساسی و جنبه‌های ارتباطی این معانی در متن صحبت می‌کند، صورت پنهان تحلیل محتواست.

همه رویکردهای تحلیل محتوای کیفی از یک فرایند مشابه پیروی می‌کنند که هفت مرحله را در برمی‌گیرد این مراحل عبارت از: تنظیم کردن پرسش‌های تحقیقی که باید پاسخ داده شوند؛ برگزیدن نمونه موردنظر که باید تحلیل شود؛ مشخص کردن رویکرد تحلیل محتوایی که باید اعمال شود؛ استخراج داده‌ها و رمزگذاری (کدگذاری)؛ اجرا کردن فرایند رمزگذاری؛ تعیین اعتبار و پایایی و تحلیل کردن نتایج حاصل از فرایند رمزگذاری هستند

۳-۲- مروری بر روش دلفی فازی

دلفی یک روش یا رویکرد سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و یا رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به آن‌ها [۱۳].

در تکنیک معمولی موضوعات در دو یا چند گروه سیاه یا سفید تقسیم می‌شوند چراکه از اعداد قطعی در کسب نظر خبرگان استفاده می‌شود. این در حالی است که در بسیاری از موارد (مخصوصاً مقوله‌های مربوط به فرهنگ) استفاده از متغیرهای زبانی^{۲۳} توسط خبرگان متداول‌تر و آسان‌تر است؛ از طرفی افراد خیره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای پیش‌بینی استفاده می‌کنند که نشان‌دهنده حاکم بودن عدم قطعیت بر شرایط است. امکانی بودن عدم قطعیت، سازگاری بیشتری با مجموعه‌های

²² Manifest and Latent Content

²³ متغیرهایی هستند که مقادیر آن‌ها کلمات یا جملاتی است که در زبان طبیعی وجود دارد

ارتباط یا عدم ارتباط مؤلفه‌ها (مقوله‌ها) با موضوع تحقیق - یعنی مدیریت عملکرد و استراتژی - به دست آمد و پس از پالایش اطلاعات تعداد سه مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های استراتژی مؤثر بر عملکرد سازمان‌های فرهنگی به دست آمد که در جدول ۱ آورده شده است.

جدول (۱): تحلیل محتوای کیفی

تم	مقوله (مؤلفه)	رمز
۱ ۲ ۳	تدوین استراتژی	استراتژی بر اساس نظام اخلاقی، ارزش‌های سازمان و جامعه، فن‌آوری، انتظارات ذی‌نفعان، منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی تدوین می‌گردد
	اجرا استراتژی	استراتژی تبیین، ابلاغ و جاری‌سازی می‌شود
	ارزیابی استراتژی	استراتژی ارزیابی، تحلیل و بازنگری می‌شود

۲-۴ یافته‌های دلفی فازی

در این مرحله به‌منظور تأیید نهایی یافته‌های مرحله تحلیل محتوا و امتیازدهی به مؤلفه‌ها با روش دلفی فازی در دو دور (راند) موردبررسی قرار گرفت. پرسشنامه دلفی فازی در اختیار ده نفر خبر (پانلیست) قرار گرفت و داده‌های ذهنی آن‌ها با استفاده از تحلیل‌های آماری به داده‌های تقریباً عینی تبدیل گردید. بدین منظور گام‌های زیر به ترتیب انجام شد میانگین فازی نظرات خبرگان برای مؤلفه محاسبه گردید نظر هر خبره (کمترین مقدار ممکن، مناسب‌ترین مقدار ممکن و کمترین مقدار ممکن) با مقادیر میانگین مقایسه گردید. این مقایسه به ازای تک‌تک مؤلفه‌ها انجام گرفت.

اختلاف بین نظرات خبرگان و میانگین در دو بخش مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها محاسبه گردید. برای تصمیم‌گیری درباره ادامه دوره‌های دلفی ابتدا ضریب توافق بین نظرات خبرگان از طریق آزمون نا پارامتریک W کندال با کمک نرم‌افزار SPSS بر روی اعداد قطعی شده محاسبه گردید که پس از دو دور ضریب کندال، توافق نسبتاً قوی (۰/۶۸) را نشان داد. در مرحله نهایی به‌منظور جمع‌بندی نظرات خبرگان میانگین فازی کل مؤلفه‌ها محاسبه گردید و داده‌های حاصل قطعی سازی گردید؛ که نتایج در جدول ۲ و شکل ۱ نشان داده شده است.

جدول (۲): مقادیر قطعی شده مؤلفه‌های کلیدی استراتژی

مؤلفه‌ها	میانگین کمترین مقدار	میانگین مناسب‌ترین مقدار	میانگین بیشترین مقدار	مقدار قطعی
تدوین استراتژی	۵/۰۰	۶/۲۵	۷/۷۵	۶/۲۹
اجرای استراتژی	۴/۷۵	۵/۸۸	۷/۳۸	۵/۹۴
ارزیابی استراتژی	۵/۰۰	۶/۰۰	۸/۱۳	۶/۱۹

تهیه گزارش نهایی: در این مرحله اطلاعات فازی زدایی (قطعی سازی) گردید تا در ادامه تحقیق مورد استفاده قرار گیرد. به عبارتی میانگین فازی با یک مقدار قطعی بیان می‌گردد که نشان‌دهنده بهترین مقدار متناظر میانگین است.

مقدار قطعی میانگین مثلثی $A_{ave} = (m_1, m_M, m_r)$ از یکی از روابط ۴ که منطبق بر فرمول‌های آماری است به دست می‌آید

نباید دلفی را با رویکرد کمی (پوزیتویست) مورد قضاوت قرار داد و استفاده از معیارهای انتقال‌پذیری، اعتبار پذیری، کاربردپذیری و تأیید پذیری برای اعتبار و اعتماد نتایج صحیح‌تر است [۲۸].

$$A_{ave} = (m_1, m_M, m_r) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_M^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_r^{(i)} \right) \quad (1)$$

$$A_{ave} - A_i = (m_1 - a_i^{(i)}, m_M - a_M^{(i)}, m_r - a_r^{(i)}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i^{(i)} - a_i^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_M^{(i)} - a_M^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_r^{(i)} - a_r^{(i)} \right) \quad (2)$$

$$(\tilde{N}, \tilde{M}) = \frac{1}{2} \left[\left(\frac{a_1 + a_M}{2} - \frac{b_1 + b_M}{2} \right) + \left(\frac{a_M + a_r}{2} - \frac{b_M + b_r}{2} \right) \right] \quad (3)$$

$$x_{max}^{(i)} = \frac{m_1 + 2m_M + m_r}{4} \quad x_{max}^{(i)} = \frac{m_1 + 2m_M + m_r}{4} \quad x_{max}^{(i)} = \frac{m_1 + m_M + m_r}{3} \quad (4)$$

۴- یافته‌ها

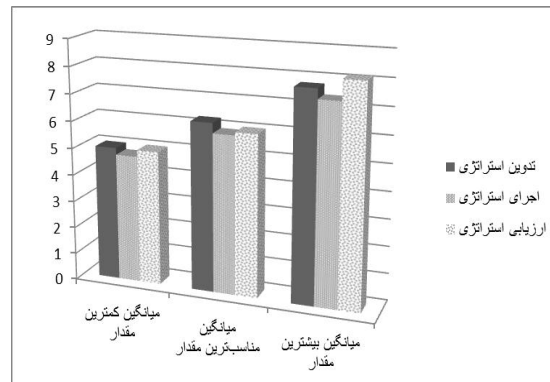
۱-۴ یافته‌های تحلیل محتوای کیفی

با توجه فرایند تحلیل محتوای کیفی واحدهای تحلیل بر اساس پرسش تحقیق تعیین گردید و منابع موردنیاز بالغ بر ۴۰ مقاله، ۱۰ پایان‌نامه و کتب متعدد مرتبط با ارزیابی عملکرد، تعالی سازمانی و استراتژی برگزیده شد. با مطالعه اسناد و در نظر گرفتن واحدهای تحلیل، از هر سند منطقه‌های محتوایی آن مشخص گردید و سپس واحدهای معنایی هر متن به تعداد ۵۶۰ مورد استخراج و انتزاعی (فشرده‌سازی) شد.

با توجه به تعداد زیاد واحدهای معنای استخراج شده و توجه به واحد تحلیل، واحدهای معنایی طی چندین مرحله رمزگذاری و خلاصه گردید. سپس رمزهایی که مضامین آن‌ها وجه اشتراک داشتند دسته‌بندی گردیدند. به‌منظور جامع‌ومانع بودن دسته‌ها (زیر مقوله‌ها) هیچ داده مرتبطی از مقوله‌ها بیرون نگاه داشته نشد و هیچ داده‌ای در دو یا بیش از یک مقوله وارد نگردید. پس‌ازاینکه زیر مقوله‌ها ایجاد شدند، با در نظر گرفتن واحد تحلیل و شرایط مقوله سازی، مقوله‌ها ایجاد گردید. در آخرین مرحله تحلیل محتوای، مضامین و معانی اساسی در مقوله‌ها باهم مرتبط شدند و رشته‌ای از معانی برجسته، واحدهای معنای فشرده، رمزها یا مقوله‌ها بر اساس واحد تحلیل که مبین محتوای پنهان و آشکار متن‌ها بود به تعداد ۵۰ مؤلفه استخراج گردید. نتایج به‌دست‌آمده که همان تم‌های استراتژی و فرایند بود طی یک نظرخواهی از خبرگان میزان

کارکنان از جمله پیچیده‌ترین کارکنان در سازمان‌ها هستند و یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های آنان خلاقیت فی‌البداهه و خلق‌الساعه و کاملاً خودجوش در فعالیت‌هاست. کنش‌های موفق و یا کشف‌شده به‌صورت اتفاقی، همه‌ی فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و راهبردها را به‌نحوی که کنش تعیین می‌کند تغییر می‌دهد.

از طرفی سازمان‌های فرهنگی از نمادها و کنش‌ها برای بسیج حمایت از فعالیت‌هایشان استفاده می‌کنند و در قالب استعاره سازمان به‌مثابه فرهنگ می‌گنجند. کنش‌ها و نمادها مظهر فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی هستند و با توجه به اینکه کارکنان این سازمان‌ها را می‌توان خبرگان فرهنگی دانست و کنش‌های آن‌ها فی‌البداهه و خلافانه است. استراتژی‌های سازمان‌های فرهنگی بر اساس کنش‌های خلق‌الساعه شکل می‌گیرد و داشتن استراتژی به مفهومی که برای سایر سازمان‌ها مطرح است در مورد این‌گونه سازمان‌ها می‌توان صرفاً نمادی برای نشان دادن قدرت و عقلانیت‌گرایی باشد. به‌طور کلی تعیین هدف و مأموریت و تحلیل محیطی برای تدوین استراتژی در سازمان‌های فرهنگی مصداق این جمله از وایک است: "مدیران فراموش می‌کنند که آنچه انجام می‌دهند و نه آنچه را که طرح‌ریزی می‌کنند، موفقیت آن‌ها را تبیین می‌کند. آن‌ها به چیزی اشتباه اعتبار می‌دهند (مثلاً راهبرد) و این خطا را مرتکب می‌شوند و زمان بسیار زیادی صرف طرح‌ریزی و زمان کمتری را صرف عمل می‌کنند و زمانی که طرح‌ریزی بیشتر، چیزی را بهبود نمی‌بخشد؛ شگفت‌زده می‌شوند." نتیجه اینکه به دلایل فوق راهبردهای عقلایی به‌طور واقعی در سازمان‌های فرهنگی رخ نمی‌دهد. با توجه به مبانی نظری در خصوص ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی و انواع نگرش به استراتژی می‌توان نتیجه گرفت استراتژی در سازمان‌های فرهنگی از نوع راهبرد خودجوش یا راهبرد به‌عنوان کنش نمادین باشد. این نگاه به استراتژی با ماهیت سازمان‌های فرهنگی نیز مطابقت دارد از آنجایی که سازمان‌های فرهنگی؛ سازمان‌های انطباق‌پذیر هستند و استعاره سازمان به‌مثابه سیستم بیولوژیک و هولستیک بر آن‌ها بیشتر صدق می‌کند، راهبرد استراتژی خودجوش نیز با این نوع سازمان‌ها مطابقت دارد. به عبارتی اهداف، مأموریت‌ها و وضعیت محیطی در سازمان‌های فرهنگی با توجه به نیروی انسانی (کارکنان فرهنگی)، مشتریان خاص (مخاطبین) و میزان تأثیر متقابل با محیط، به‌صورت پیشنهادهایی از سطوح پائین سازمان به سطوح بالاتر ارائه می‌شود، بنابراین تعیین اهداف و تجزیه‌وتحلیل محیط برای تدوین استراتژی از بالا به پائین در این‌گونه سازمان‌ها چندان مؤثر نیست. در مقایسه با تحقیقات انجام‌شده، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یکی از نقاط ضعف الگوهای ارزیابی عملکرد و تعالی سازمان متداول برای سازمان‌های فرهنگی عدم توجه به راهبرد به‌عنوان کنش نمادین یا راهبرد خودجوش است. سایر مؤلفه‌های کلیدی استراتژی برای سازمان‌های فرهنگی که در ارزیابی عملکرد آن‌ها باید موردتوجه قرار گیرد به ترتیب اولویت عبارت از: تدوین استراتژی (۶/۲۹)، ارزیابی استراتژی (۶/۱۹) و اجرای استراتژی (۵/۹۴) هستند. جدول شماره ۳ این اولویت‌بندی و شکل ۲ میزان تأثیر مؤلفه‌های فوق در عملکرد سازمان‌های فرهنگی را نشان می‌دهد.



شکل (۱): امتیازات مؤلفه‌های استراتژی در سه سطح مثلث سازی

دلفی فازی

۵- نتیجه‌گیری

استراتژی به‌عنوان یک تم تأثیرگذار در مدل‌های ارزیابی عملکرد موردتوجه قرار گرفته است. نکته قابل‌توجه حاصل این پژوهش این است که دو گام اول از پنج مرحله مدیریت استراتژیک یعنی تعیین مأموریت و اهداف و تجزیه‌وتحلیل محیطی به‌عنوان مؤلفه اصلی مورد تأکید قرار نگرفت. یکی از مشکلات مدل‌های عقلایی جدایی و فاصله بین تنظیم و تدوین از یک‌طرف و اجرای آن از طرف دیگر است و این به دلیل تقسیم سلسله‌مراتبی کار است. راهبرد در سطوح بالا تدوین می‌گردد و از طریق مدیران میانی در اهداف و فعالیت‌های سطوح عملیاتی قرار می‌گیرد. این مدل‌ها مشکلاتی از قبیل درک متفاوت و در بعضی موارد غلط توسط سطح عملیاتی، انحراف در مرحله انتقال از طریق مدیران میانی، قرار نگرفتن در ترجیحات سطح عملیاتی، درک نادرست مدیران سطح عالی و غیره را برای سازمان‌ها به دنبال دارند. از طرفی در صورتی که برای رفع این چالش‌ها اقدام به مشارکت دادن سطوح دیگر در تدوین استراتژی گردد به دلیل ساختار خطی فرایندهای عقلایی راهبردها از پائین به بالا با مشکلات دیگر مواجه می‌شود. مشکلات فوق برای سازمان‌های فرهنگی پیچیده‌تر نیز می‌شود. سازمان‌های فرهنگی به دلیل ساختار غیرخطی، هولستیک بودن و همانندی آن‌ها به‌مثابه سیستم بیولوژیک با فرض پذیرش مدل‌های عقلایی باز با مشکلات زیادی روبرو خواهند شد؛ بنابراین برای این سازمان‌ها تدوین استراتژی از بالا به پائین پاسخ‌گویی نیازهای آنان نیست. نکته دیگر در خصوص سازمان‌های فرهنگی نقش و وابستگی آن‌ها با محیط به‌شدت و به‌سرعت متغیر است، محیطی در شرایط پیچیده عدم اطمینان که فرصت‌ها و تهدیدها چنان در حال تغییر است که گاهی به‌جای یکدیگر قرار می‌گیرند. از طرف دیگر یکی از اصلی‌ترین رسالت‌های سازمان‌های فرهنگی تغییر و تأثیر بر چنین محیطی است و همه این‌ها در حالی است که بر اساس نظریه بوم‌شناسی جمعیت‌سازمانی، این‌گونه از سازمان‌ها باید برای بقای خود راهبردهایی پویا داشته باشند. علاوه بر ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی از آنجایی که سازمان یک پدیده اجتماعی است، کارکنان این سازمان‌ها (به‌عنوان کارکنان فرهنگی) نیز دارای ویژگی‌های مخصوص به خود هستند. این

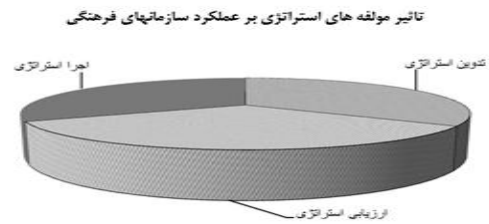
از آنجایی که کنش در سازمان‌های فرهنگی بر مبنای گفت‌وگو بین کارکنان سازمان و همچنین کارکنان با مخاطبین (مشتریان) شکل می‌گیرد پیشنهاد می‌شود فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی به‌صورت گفت‌وگو محور و مخاطب محور انجام پذیرد. بدین منظور سازمان‌ها باید کارکنان خود را برای فعالیت گفت‌وگو محور توانمند سازند ضمن اینکه فرهنگ‌سازمانی این سازمان‌ها باید جو گفت‌وگویی را در سازمان ایجاد و تقویت نمایند.

آنچه مسلم است داشتن راهبرد برای رهبران سازمان نماد قدرت است و همان‌گونه که بحث شد تدوین راهبرد به شیوه عقلایی نیز جوابگوی سازمان‌های فرهنگی نیست، لذا پیشنهاد می‌گردد راهبرد در سازمان‌های فرهنگی در سطح سازمان تهیه و در سازمان جاری شود. به عبارتی جهت‌گیری کلی سازمان و فلسفه عمومی آن توسط رهبران تهیه گردد و استراتژی به‌صورت خودجوش با کنش کارکنان و مخاطبان شکل گیرد و استراتژی واقعی بر اساس مدل فوق تدوین و اجرا شود.

با توجه به اینکه کنش کارکنان بر اساس نظریه گفت‌وگو باید اثربخش باشد پیشنهاد می‌گردد سازمان از طریق آموزش و یادگیری دال‌های موردنظر را در کارکنان نهادینه نماید تا بسترهای گفت‌وگو مولد شکل گیرد و کارکنان مدلول‌های را خود ایجاد نمایند بدین منظور یادگیری هوش فرهنگی، هوش اخلاقی و هوش معنوی مفید خواهد بود.

منابع و ماخذ

- [۱] آذر، عادل، فرجی، حجت، (۱۳۸۹)، علم مدیریت فازی، مرکز مطالعات و بهره‌وری ایران.
- [۲] اعتباریان، اکبر، (۱۳۹۱)، نظریه‌های مدیریت و سازمان در عمل با رویکرد سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- [۳] اعتباریان، اکبر، (۱۳۹۲)، مدیریت در سازمان‌های پیچیده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان
- [۴] ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز، (۱۳۹۳)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، موسسه آموزش بانکداری بانک مرکزی ایران.
- [۵] اولیا، محمدصالح، (۱۳۸۹)، مبانی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- [۶] ایمان، محمد تقی، نوشادی، محمدرضا، (۱۳۹۰) ف تحلیل محتوای کیفی، دو فصلنامه پژوهش شماره ۲.
- [۷] بهرامی، سوسن، رجایی پور، سعید، یارمحمدیان، محمدحسین، (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (تئوری، تحقیق و عمل)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- [۸] حاجی جباری، علیرضا، سرآبادانی، مهدی، (۱۳۸۶)، راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- [۹] شاهین، آرش، ربانی مهر، مانده، (۱۳۹۰)، اولویت‌بندی توانمندسازی‌های EFQM، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۵، صص ۱۴۸-۱۳۱.
- [۱۰] فرهادیان آرانی، علی، وثوق، بلال، (۱۳۹۰)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر میزان مشارکت افراد در پرداخت زکات، دو فصلنامه علمی تخصصی مطالعات اقتصاد اسلامی، شماره دوم صص ۱۴۱ تا ۱۷۰.
- [۱۱] قاسمی، احمدرضا، اصغری زاده، عزت الله، جعفرزاده، محمدتقی، (۱۳۹۴)، تعالی پایدار در صنایع پرخطر، شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
- [۱۲] کفاش پور، آذر، علیزاده زوارم، علی، (۱۳۹۱)، به‌کارگیری فرایند تحلیل سلسله



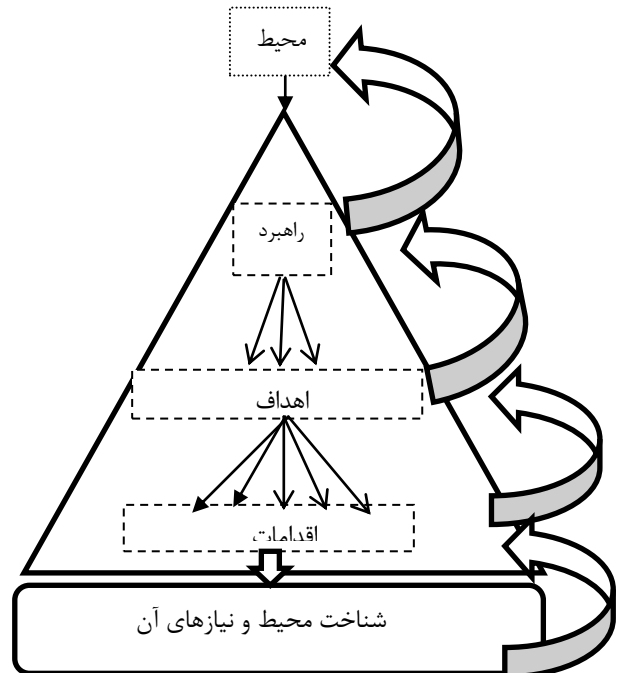
شکل (۲)

جدول (۳): اولویت‌بندی مؤلفه‌های استراتژی برای ارتقای عملکرد

سازمان‌های فرهنگی

اولویت	شاخص	امتیاز	شرح
۱	تدوین استراتژی	۶۲۹	استراتژی بر اساس نظام اخلاقی، ارزش‌های سازمان و جامعه، فن‌آوری، انتظارات ذی‌نفعان، منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی تدوین می‌گردد
۲	ارزیابی استراتژی	۶۱۹	استراتژی تبیین، ابلاغ و جاری‌سازی می‌شود
۳	اجرا استراتژی	۵۹۴	استراتژی ارزیابی، تحلیل و بازنگری می‌شود

پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های فرهنگی بر اساس مدل استراتژی خودجوش عمل نمایند. شکل ۳ چگونگی شکل‌گیری اهداف و مأموریت‌ها و تحلیل محیطی برای تدوین استراتژی در سازمان‌های فرهنگی را نشان می‌دهد. این مدل هم عناصر طرح‌ریزی شده و هم طرح‌ریزی نشده را به‌عنوان بخشی از مراحل استراتژی نشان می‌دهد



شکل (۳): چگونگی تدوین استراتژی در سازمان‌های فرهنگی

- [30] Wheelen, T.L., Hunger, J.D., (1995), **Strategic Management and Business Policy**, 5th Ed, Addison-Wesley, Reading, MA 1194.
- [31] Windle, P.E., (2004), **Delphi Technique: Assessing Component Needs**, *J Perianesth Nurs*; 19(1): 46-7.
- مراتبی دلفی فازی (FDAHP) و تحلیل خوشه سلسله مراتبی (HCA) در مدل آر. اف. ام. جهت تعیین ارزش دوره عمر مشتری. فصلنامه پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم شماره سوم. صص ۵۲ تا ۶۸
- [۱۳] میر فخرالدینی، سیدحیدر، آذر، عادل، پور حمیدی، مسعود، (۱۳۹۲)، منطق فازی و کاربرد آن در مدیریت. دانشگاه یزد.
- [۱۴] نائینی، علی محمد، (۱۳۸۹)، درآمدی بر مدیریت فرهنگی، نشر ساقی.
- [۱۵] هج، مری جو، (۱۳۹۲)، تئوری سازمان؛ مدرن، نمادین تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، موسسه کتاب مهربان نشر،
- [16] Bates R. A., Holton, E.F., (1995), **Computerized Performance Monitoring: A Review of Human Resource Issues**, *Human Resource management Review* winter; pp 267-288.
- [17] Brumbach, G.B., (1998), **Some Ideas, issues and Prediction about Performance Management**, *Public Personal Management*, Winter, pp 387-402.
- [18] Chas, C., Bryan, G., (1998), **Utilizing the Delphi Technique in Policy Discussion: a Case Study of a Privatized Utility in Britain**, *Public administration* 76(3) 436-439.
- [19] Ghobadian, L. A., Gallear, D., Woo, H., Liu, J., (1998), **Total Quality Management, Impact Introduction and Integration Strategies**, CIMA publishing London.
- [20] Habibi, A., Sarafrazi, A., Izadyar, S., (2014), **Delphi technical Framework in Qualitative Research**, *The International journal of reengineering and science*, vol 3 pp 8-13.
- [21] Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2001), **Strategic Management: an Integrated Approach**, 5th ed., Boston: Houghton Mifflin.
- [22] Hsiu, F., Shanon, S., (2005), **Three Approaches to Content Analysis**, *Qualitative Health Research*, vol. 15, No.9.
- [23] Hughes, A., Halsell, D.N., (2002), **Comperision of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model**, *Total Quality Management*, Vol 13 No two, pp 255-263.
- [24] Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996), **Using Balanced Score Card as a Strategic Management System**, *Harvard Business Review*, pp 75-85.
- [25] Kondracki, N. L., Wellman, N.S., (2002), **Content Analysis: Review of Methods and their Applications in Nutrition Education**, *Journal of Nutrition Education and Behavior*, Vol 34, p. 224-230.
- [26] Luduig, L., (2005), **Library as Place: Results of a Delphi Study**, 3july, [Online] Available: <http://www.Pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1175798> "www.Pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1175798".
- [27] Powell, C., (2003), **The Dephlie Technique: Myths and Realities**, *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382, [Online] Available: HYPERLINK "http://Rachel.org/library/getfile.cfm?ID=515" http://Rachel.org/library/getfile.cfm?ID=515
- [28] Turoff, M., Linstone, H.A., (2008), **The Delphi method: techniques and applications**, [cited 2008 Oct 19], Available from: <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/> "http://is.njit.edu/pubs/delphibook/".
- [29] Weick, K., (1987), **Substitutes for Corporate Strategy**, In David Teese Ed., *The Competitive Challenge*, Cambridge, Mass: Ballinger.