

## برنامه ریزی راهبردی موزه ملی ایران

دکتر نبی اله دهقان\*  
محمدشریفی تهرانی\*\*

### چکیده

این تحقیق با هدف پاسخگویی به این سؤال اساسی صورت گرفته است که راهبردهای مناسب موزه ملی ایران، بزرگترین موزه تاریخ و باستانشناسی کشور کدام است؟ تحقیق حاضر، بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی، بر مبنای اهداف تحقیق از نوع توصیفی - موردی و بر مبنای نوع داده‌های مورد استفاده تحقیق کیفی است.

روش شناسی تدوین راهبرد در این مطالعه، بر اساس چارچوب جامع تدوین راهبرد می‌باشد. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان موزه ملی ایران هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی هدفمند تعدادی از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه بوده که اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های آماری مناسب تحلیل شدند.

---

\* استاد یار دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی drdehghan@ymail.com (نویسنده مسئول)

\*\* کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی گرایش برنامه ریزی توسعه دانشگاه علامه طباطبائی Mohammad\_sh219@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۹۰/۱/۳۰

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که با توجه به شرایط محیط داخلی و بیرونی این سازمان، راهبردهای رقابتی مناسب ترین روش مدیریت مؤثر فعالیت‌ها و عملکردها است که می‌تواند موقعیت رقابتی موزه ملی را در کشور و دنیا بیش از پیش ارتقا بخشد.

واژگان کلیدی: موزه، راهبرد، برنامه ریزی راهبردی

### مقدمه

یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد؛ زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعت ترسیم منحنی به وقوع می‌پیوندد. کثرت این تغییرات، که سازمانها با آنها مواجه‌اند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر، وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمانهای امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات وجود ندارد. در چنین شرایط تغییر و تحول محیطی و برنامه ریزی و مدیریت راهبردی برای سازمان بسیار حائز اهمیت است (اعرابی، ۱۳۸۳: ۱۶).

تحقیقات نشان می‌دهد که موزه‌ها نیز دائم با تغییرات محیطی روبرو هستند و حتی اگر به دنبال ایجاد ثبات داخلی نیز باشند، دنیای پیرامون نگرش آنها را درباره موزه تغییر خواهد داد (Welsh, 2005: 106). از جمله تغییرات بارز محیطی که موزه‌ها را همچون دیگر سازمان‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد، رشد صنعت گردشگری است. در سال ۲۰۰۹ با وجود بحران جهانی اقتصاد و کاهش چهار درصدی روندهای بین‌المللی گردشگری در مقایسه با سال ۲۰۰۸، ۸۸۰ میلیون گردشگر به خارج از مرزهای کشور سفر کردند که این رقم در سال ۲۰۱۰ با افزایش تقریبی هفت درصد به ۹۳۵ میلیون نفر رسید (UNWTO, 2010-2011). سازمان جهانی

گردشگری تخمین می‌زند که از کل این سفرها، حدود ۳۷٪ به انگیزه بازدید یکی از عناصر فرهنگی انجام می‌گیرد که در این میان، موزه‌ها نیز به عنوان یک محصول و جاذبه اصلی گردشگری فرهنگی و شاید به عنوان پر بیننده‌ترین عنصر میراث فرهنگی (Barrio, Herrero and Sanz, 2009: 258)، با افزایش و تنوع بازدیدکنندگانی که از موزه‌های بیشتری در مقاصد مختلف دیدار نموده‌اند و ایجاد ارزش برای آنها به مراتب سخت‌تر از گذشته شده است و روبرو بوده‌اند. این موضوع بر آن تأکید دارد که مدیریت مؤثر و موفق موزه‌ها در محیط رقابتی و در حال تغییر، علاوه بر فهم نقش سنتی آنها یعنی جمع‌آوری، حفاظت و تحقیق پیرامون آثار، مستلزم فهم نیاز برای جذب و ارتباط بلند مدت با بازدیدکنندگان و به اصطلاح، بازدیدکننده محوری در مقابل محصول محوری است که بدین منظور نیاز به اطلاعات مفید بازار (محیط خارجی)، ارائه فرضیات نزدیک به واقعیت با توجه به ارزیابی وقایع محتمل فعلی و آتی (Roper and Beard, 2005: 60) و ارائه طرح‌های راهبردی و آینده‌نگر احساس می‌شود. یک طرح راهبردی آینده‌نگر اساساً ماموریت موزه، اهداف کمی راهبردی و برنامه‌های عملی آن را توصیف می‌کند و توضیح می‌دهد که چگونه منابع برای پیاده‌سازی برنامه‌ها مورد استفاده قرار گیرد و گام‌هایی که برای کنترل پیشرفت و ارزشیابی فرایندها برداشته می‌شود را تعریف می‌کند. برنامه ریزی راهبردی آینده‌نگر، نقاط قوت و ضعف موزه را به روشی عینی ارزیابی می‌کند؛ حوزه‌هایی از عملیات موزه که نیازمند بهبود مدیریت و افزایش منابع هستند را شناسایی می‌کند؛ سازوکاری را فراهم می‌آورد تا کارکنان مسیرهایی را که باید موزه در راستای آنها حرکت نماید، درک کنند؛ کیفیت تصمیم‌گیری را از طریق شاخص‌های عملکردی و سیستم‌های اطلاعات مدیریتی بهبود بخشند و پایه و مبنایی را برای حمایت مالی از راهبردها ایجاد کنند (Ambroso and Pain, 2005: 240-246). باید به این نکته توجه داشت که موزه‌ها، موسساتی غیرانتفاعی قلمداد می‌شوند که اهداف فرهنگی - اجتماعی و علمی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار می‌دهند و تلاش می‌کنند تا میراث ملموس و ناملموس جوامع را گردآوری،

نگهداری و برای دیدارکنندگان به نمایش بگذارند و نقش آموزشی خود را پیاده کنند و بر خلاف سازمان‌های تجاری، راهبردهای خود را به منظور کسب حداکثر سود و منفعت اقتصادی تنظیم نمی‌نمایند (Moore, 1994: 257).

از طرفی، با توجه به نقش اساسی موزه‌ها در توسعه گردشگری فرهنگی که مهمترین نوع گردشگری در کشور ایران نیز محسوب می‌شود و نیز برخی ویژگی‌های موزه ملی کشور همچون برخورداری از بخش‌ها و پست‌های متعدد اداری، برگزاری نمایشگاه‌های موقت مکرر، تعاملات بین‌المللی با موزه‌های دنیا و روند پذیرش فناوری‌های جدید در معرفی آثار، در کنار برخی محدودیت‌ها و معایب آن همچون برخورداری از ساختار سازمانی مکانیکی، عدم توجه به راهبردهای سطح وظیفه‌ای بویژه واحدهای بازاریابی، تحقیق و توسعه، نیروی انسانی و عدم توجه کافی به تجربه و رضایت بازدیدکننده، در واقع نوعی تضاد و دوگانگی شدید را در هم‌نشینی پویایی و تحرک در کنار ایستایی به همراه داشته است که لزوم توجه به برنامه ریزی راهبردی را به منظور کاهش آن و توسعه سیستم مدیریتی دو چندان می‌کند. بنابراین، مسئله اساسی تحقیق پیش رو عبارت است از آنکه راهبردهای مناسب برای موزه ملی ایران به مثابه یک سازمان دولتی، خدماتی و یکی از مقاصد اصلی گردشگری فرهنگی در ایران کدام است؟ تا بدین بوسيله، با در نظر گرفتن منابع، شایستگی‌ها و ابعاد فرهنگی آن، یک جهت‌گیری عینی، ملموس و کاربردی به منظور موقعیت‌یابی بهتر آن در کشور ارائه شود. گفتنی است با توجه به کتب و مقالات چاپ شده، تاکنون تحقیقی در باره موضوع برنامه ریزی و مدیریت راهبردی موزه‌ها در کشور صورت نگرفته و عمدتاً نگرش موجود نسبت به این سازمانها در کشور بیشتر از زاویه موضوعات هنری، فرهنگی و تاریخی و نگرش عملیاتی است، لذا این مقاله را می‌توان یک تحقیق نوآورانه در حوزه موزه‌ها قلمداد کرد که می‌تواند به تقویت نگرش و تفکر راهبردی مدیریتی این سازمانها منجر شود.

## مروری بر ادبیات تحقیق

### راهبرد و برنامه ریزی راهبردی

تفکرات، تصورات و فرضیات مختلفی در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی از سوی صاحب‌نظران این رشته در قالب مکاتب شکل‌گیری راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده که مخالفان و موافقان بسیاری نیز در این زمینه به اظهار نظر پرداخته‌اند. بررسی اینگونه نظریات حاکی از آن است که درکی روشن و تصویری واحد از موضوع شکل‌گیری راهبرد و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۸۴). آنچه مسلم است ریشه‌ی واژه راهبرد کلمه یونانی strategos مرکب از stratos به معنای ارتش و ego به معنی رهبر است و در گذشته بیشتر کاربرد نظامی و سیاسی داشته است ولی امروزه وارد ادبیات سازمانهای غیر نظامی با کسب و کارهای تجاری نیز شده است (شهلائی و ولیوندزمانی، ۱۳۸۸، ۷۴). راهبرد عبارت است از برنامه جامع و همه‌جانبه که نشان می‌دهد شرکت چگونه در یک محیط پویا به مأموریت و هدف‌های بلند مدت خود دست یابد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۲۴؛ پیرس و رایبسون، ۱۳۸۷: ۵۰). دیوید (۲۰۰۲) نیز معتقد است راهبردها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت خود دست یابد. از دیدگاه دفت، راهبرد عبارتست از برنامه‌ای برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که جهت تأمین هدف‌های متناقض سازمان هستند. او تأکید می‌کند هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و راهبرد تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آنجاست (دفت، ۱۳۸۰: ۵۴).

در دیدگاه کل‌نگرانه به راهبرد، برنامه ریزی راهبردی وجود دارد که به آن تدوین راهبرد نیز گفته می‌شود. این نوع برنامه ریزی نیازهای بلند مدت یک سازمان را شناسایی می‌کند، سیاست‌ها و برنامه‌های تجویزی لازم را برای تأمین این نیازها جستجو می‌کند و راهبردهایی را برای پیشینه نمودن ابعاد مثبت و کمینه کردن ابعاد منفی محتمل آینده تدوین می‌کند (Walter Steiss, 2003:10). بدین منظور، برنامه‌ریزی راهبردی که شالوده آن ابتدا توسط اندروز (۱۹۷۱) و آنسف (۱۹۷۶) در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ پایه‌گذاری شده است (Pun, 2004:906) و هم اکنون به

عنوان عنصری اساسی برای بقای سازمان‌ها قلمداد می‌شود، به آنها کمک می‌کند تا شکاف بین وضعیت فعلی خود و چشم انداز آتی را تحلیل کنند و اطلاعات لازم را برای توسعه اهداف راهبردی و اهداف کمی فراهم آورند تا با اتکا بر نقاط قوت خود، از فرصت‌های عمده بهره گرفته و بر نقاط ضعف و تهدید نسبت به خود فایز شوند (معصومی، ۱۳۸۸، ۹۰) و در صورت لزوم اهداف کلان سازمان و موضوعات راهبردی را مورد بازنگری قرار داد (Acur and Englyst, 2006: 80).

### برنامه‌ریزی راهبردی در سازمانهای غیرانتفاعی و موزه‌ها

ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی در میان سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی، به ویژه در آمریکا آغاز گشت در حالی که این نوع برنامه‌ریزی در میان سازمان‌های خصوصی حدود ۱۰ سال پیش از این تاریخ آغاز شده بود (Bryson, 1995: 76). در این میان، اکثر متون نوشته شده در باره موضوع فوق، شباهت‌ها و تفاوت‌های بین بخش خصوصی و بخش غیرانتفاعی را منعکس می‌کند. آنترن و دیویز (۱۹۸۲) با مطالعه ۱۰۲ سازمان غیرانتفاعی در آمریکا نتیجه می‌گیرند که نه تنها سازمان‌های غیرانتفاعی در دستیابی به مرحله توسعه مدیریت راهبردی شکست خورده‌اند، بلکه بسیاری از آنها حتی در دستیابی به مراحل برنامه‌ریزی راهبردی که سازمان‌های تجاری ۱۵ تا ۲۰ سال پیش آغاز نموده بودند، شکست خورده‌اند. نومن و والندلر (۱۹۷۸)، ماهیت ناملموس بودن خدمات و همچنین دخالت تخصیص دهندگان منابع (به ویژه دولت) در مدیریت داخلی موسسات غیرانتفاعی را از جمله عوامل محدودیت توسعه برنامه‌ریزی راهبردی در این موسسات عنوان می‌کنند (Allison and Kaye, 1997: 34). از طرفی، برخلاف گفته‌های آنترن، دیویز، نومن و والندلر، سیکیلیانو (۱۹۹۷) با مطالعه ۲۴۰ سازمان غیرانتفاعی در آمریکا نشان داد که بدون توجه به اندازه، سازمان‌هایی که از نگرش رسمی برای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده نموده‌اند در مقایسه با سازمان‌هایی با فرایندهای کمتر رسمی، سطوح بالاتر عملکرد مالی و اجتماعی را تجربه کرده‌اند

(Courtney, 2002: 144). بیشاف و آلن (۲۰۰۴) نیز اهداف غیر مادی سازمان‌های غیرانتفاعی را دلیلی بر معافیت و جداماندن آنها از موضوعات عملیاتی و راهبردی که سازمان‌های تجاری با آن روبرو هستند نمی‌داند و متذکر می‌شوند که لازمه پایداری برای سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن رسالت برنامه ریزی راهبردی است (Bishoff and Allen, 2004: 1).

موزه‌ها نیز به مثابه قسمی از مؤسسات غیرانتفاعی در مقایسه با دیگر سازمان‌های این گروه، روند پذیرش کندتری را در اصول برنامه ریزی راهبردی تجربه نموده‌اند که از جمله دلایل آنرا می‌توان گشایش و تأسیس دیرتر آنها ذکر کرد، به طوری که موزه آشمولین، اولین موزه عمومی برای بازدید عموم مردم، در سال ۱۶۸۳ در شهر آکسفورد گشایش یافت. همچنین موزه‌های بریتیش و لورو که جزو اولین موزه‌های مطرح دنیا قلمداد می‌شوند به ترتیب در سال‌های ۱۷۵۹ در لندن و ۱۷۹۳ در پاریس گشایش یافتند (Boylan, 2004: 2) که در مقایسه با سازمان‌های تجاری، کمتر به موضوع برنامه ریزی راهبردی توجه مبذول داشته‌اند. امروزه نیز بسیاری از این مؤسسات خود را در محیطی تقریباً پایدار درک کرده‌اند که ارائه طرح‌های آینده نگر را بخشی از مدیریت خود محسوب نمی‌کنند و نگرانی از آثار و اشیای تاریخی را همچنان به مثابه یگانه نقش خود قلمداد می‌کنند و از سوی دیگر تعداد زیادی از تحقیقات مرتبط نیز بر مسائلی متمرکز شده‌اند که موزه‌ها قصد نمایش آن را دارند (Goulding, 2000: 262) که ادبیات تحقیق ضعیف را در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین راهبرد در این مؤسسات به همراه داشته است. در اینجا به دو نمونه اشاره می‌شود: دیویس (۱۹۹۴) در کتاب مدیریت موزه بیان می‌کند که کمیسیون موزه‌ها و گالری‌ها در کشور آمریکا از اواخر دهه ۱۹۸۰ به صورت فعال در حال ترویج مزیت‌های برنامه ریزی آینده نگر به عنوان سازوکاری برای بهبود مدیریت، استفاده بهینه از منابع و کاتالیزری برای جذب منابع مالی بیشتر می‌باشد. با این وجود تحقیق او از ۱۱۰ نفر از مدیران موزه‌ها در سال ۱۹۹۳ نشان می‌دهد که تنها ۱۵٪ آنها برنامه راهبردی را مورد استفاده قرار می‌دادند (Moore, 1994: 55). روپر و برد (۲۰۰۵) نیز بیان می‌کنند که به منظور برنامه ریزی راهبردی موزه‌ها می‌توان ابزارهایی

همچون کارت امتیازی متوازن را که در ابتدا برای سازمان‌های خصوصی و صنعتی معرفی شده است، با اعمال تغییراتی همچون توجه به کیفیت خدمات موزه و رضایت بازدیدکننده به عنوان جایگاه اول در نقشه‌های راهبردی، مورد استفاده قرار داد ( Roper and Beard, 2005: 59).

### چارچوب جامع تدوین راهبرد

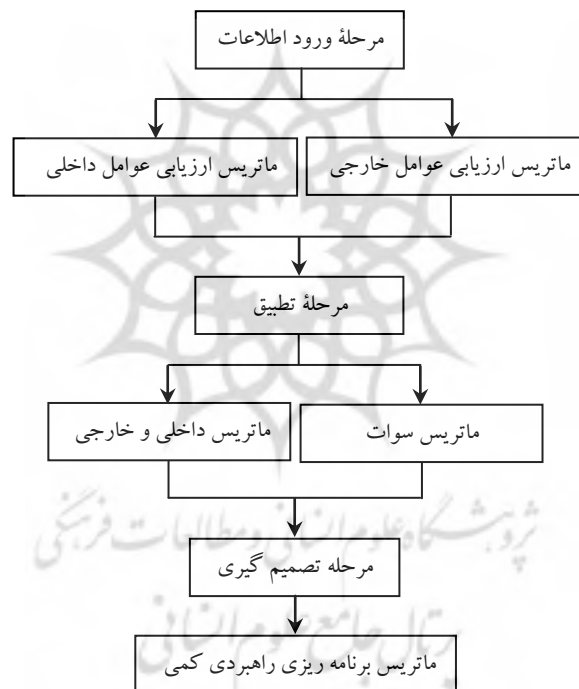
چارچوب جامع تدوین راهبرد یکی از الگوهای مؤثر و کارآمد در زمینه تدوین راهبرد است و ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است (امینی و خلباز باویل، ۱۳۸۸: ۲۰؛ اعرابی، ۱۳۸۹: ۸). این چارچوب، شامل سه مرحله، ورود اطلاعات (اطلاعات محیط داخلی و خارجی)، تطبیق (تدوین راهبردها) و مرحله تصمیم‌گیری (انتخاب راهبردها) است (دیوید، ۱۳۸۹: ۳۵۶). مرحله اول چارچوب تدوین راهبرد که آن را مرحله ورود اطلاعات<sup>۱</sup> می‌نامند شامل ماتریس عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی است که با استفاده از این ابزارها، عوامل اصلی فرصت و تهدید در محیط بیرونی و عوامل اصلی قوت و ضعف در محیط داخلی سازمان و به طور کلی ویژگی‌ها، تنوع و پیچیدگی نیروهای محیط خارجی و داخلی تاثیر گذار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا نیروهایی که باید به منظور ایجاد یک راهبرد موفق با آنها سازش و یا آنها را تحت کنترل و تغییر قرار داد، شناسایی کرد (Modern, 2007: 94). بدین منظور، در ماتریس‌های فوق عوامل کلیدی محیط خارجی و داخلی وارد شده و بر حسب میزان اهمیت آنها و نحوه پاسخگوئی سازمان، برای این عوامل وزن و رتبه در نظر گرفته می‌شود. در مرحله دوم که آنرا مرحله تطبیق و مقایسه<sup>۲</sup> نقاط قوت و ضعف با فرصتها و تهدیدات می‌نامند، به انواع راهبردهای امکان پذیر در راستای مأموریت سازمان توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی نوعی تعادل و توازن برقرار می‌شود. ابزارهایی که در مرحله دوم استفاده می‌شود عبارت اند از: ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی ماتریس گروه مشاوره

1- Input stage  
2- Matching stage



ای بوستون، ماتریس راهبرد اصلی و ماتریس داخلی و خارجی. در مرحله سوم که آنرا مرحله تصمیم گیری می نامند با به کارگیری ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، اطلاعات ارائه شده در مرحله اول و راهبردهای قابل اجرا که در مرحله دوم شناسایی شده اند، به شیوه های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرد. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می کند و بدین ترتیب برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنای عینی ارائه می شود (دیوید، ۱۳۸۹: ۳۵۶). (نمودار ۱)

نمودار ۱. چارچوب جامع تدوین راهبرد



منبع: اقتباس و تعدیل بر اساس دیوید، ۱۳۸۹: ۳۵۷

## موزه ملی ایران

موزه ملی ایران در سال ۱۳۱۶ در شهر تهران ساخته شد و در سال ۱۳۷۵ به دو

ساختمان مجزا و مجاور مخصوص آثار پیش از اسلام و دوران اسلامی بسط و توسعه یافته که با مجموع حدود ۳۰۰/۰۰۰ اثر موزه ای و با مساحتی بیش از ۲۰/۰۰۰ متر مربع، بر اساس راهنمای منتشر شده در وب سایت موزه، با توجه به وسعت، تنوع و کیفیت بناها و مجموعه‌های خود، بزرگترین موزه تاریخ و باستانشناسی کشور محسوب می‌شود (National Museum of Iran, 2010). این موزه به دلیل نمایش آثار کم نظیر و شاید بی نظیر متعلق به دوران برجسته باستانی و تاریخی ایران، تبدیل به کالایی بدون جانشین شده است و گردشگران فرهنگی داخلی و خارج بازدید از آن را جزو برنامه‌های اصلی سفر خود قرار می‌دهند (Mozaffary, 2007: 91).

### روش شناسی تحقیق

#### نوع تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی است زیرا نتایج آن می‌تواند مورد استفاده سازمان موزه ملی ایران قرار گیرد و به لحاظ ماهیت و اهداف تحقیق از نوع توصیفی - موردی است. توصیفی است چون بخشی از این تحقیق به توصیف وضع موجود سازمان موزه ملی می‌پردازد و موردی است چون در تحقیقات موردی هدف آن است که ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های یک مورد، تحت مطالعه و بررسی قرار گیرد (ین، ۱۳۸۱: ۱۹) در این تحقیق مورد مطالعه سازمان موزه ملی است. همچنین این تحقیق به لحاظ نوع داده‌های مورد استفاده یک تحقیق کیفی محسوب می‌شود.

#### جامعه آماری، نمونه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق کارکنان و مدیران موزه ملی ایران به تعداد ۶۰ نفر می‌باشند. نمونه آماری تحقیق در مرحله ورودی چارچوب جامع تدوین راهبرد یعنی شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد این سازمان کارکنان و مدیرانی هستند که دست کم دارای سه سال تجربه کاری و مدرک کاردانی باشند؛ بر این اساس حجم جامعه آماری واجد شرایط حدود ۵۰ نفر است. در این تحقیق در مرحله ورودی

چارچوب جامع تدوین راهبرد یعنی شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد این سازمان، با استفاده از روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی هدفمند، پرسشنامه‌های طراحی شده در میان ۴۵ نفر (۹۰٪ جامعه آماری) از کارکنان رسمی و غیر رسمی این موزه، بصورت حضوری و اینترنتی (ایمیل) توزیع شد (۵ نفر نیز به دلایلی حاضر به مشارکت نشدند). در مرحله تطبیق و تصمیم گیری چارچوب جامع تدوین راهبرد نیز با استفاده از روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی هدفمند، تعداد ۵ نفر از کارشناسان و سرپرستان موزه ملی که دارای تجربه کافی و تخصص لازم بودند انتخاب شدند.

### ابزارهای جمع آوری داده‌ها

استفاده از ابزارها و منابع چندگانه در تحقیقات به ویژه در تحقیقات موردی باعث افزایش قدرت آنها می‌شود (ین، ۱۳۸۱: ۱۴۲) لذا در این تحقیق با استفاده از ابزارهای (۱) اسناد و مدارک (۲) پرسشنامه، داده‌های لازم جمع آوری شدند. پرسشنامه تحقیق پیش رو به ترتیب دارای ۱۱، ۱۰، ۱۰ و ۶ عبارت برای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، همگی با طیف لیکرت چهار قسمتی با دامنه کاملاً موافق (با امتیاز ۴) تا کاملاً مخالف (با امتیاز ۱) می‌باشد.

### روایی ابزارهای تحقیق

روایی بررسی اسناد و مدارک معمولاً در تحقیقات کیفی و موردی جهت تعیین روایی تحقیق از چند شیوه استفاده می‌شود: (۱) روایی تحقیق از نظر ساختاری که بیشتر در مورد تحقیقات توصیفی موردی کاربرد دارد و (۲) روایی تحقیق از نظر عوامل داخلی که بیشتر در مورد تحقیقات علی و تبیینی کاربرد دارد (ین، ۱۳۸۱: ۵۱). از آنجا که این تحقیق از نوع توصیفی موردی است لذا ضروری است که روایی تحقیق از نظر ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. منظور از روایی از نظر ساختاری این است که بایستی محقق برای آنچه که مورد بررسی و آزمایش قرار می‌دهد، شاخص‌های عملی مناسب ارائه

نماید. برای بالا بردن روایی تحقیق از نظر ساختاری بایستی محقق جهت جمع آوری داده‌ها از چند منبع، مدرک جمع آوری نماید (ین، ۱۳۸۱: ۵۱). با توجه به این موضوع، در این تحقیق جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید موزه ملی که یکی از ورودی‌های تدوین راهبرد این سازمان است، از سه منبع استفاده شد. منبع اول، اسناد و مدارک منتشر نیافته مرتبط با نمودار سازمانی، شرح وظایف و مأموریت موزه ملی، منبع دوم، اسناد و مدارک منتشر شده راجع به موزه ملی و منبع سوم را پنج نفر از کارشناسان و سرپرستان این موزه که مورد مصاحبه قرار گرفتند تشکیل داد.

#### روایی پرسشنامه‌ها

مقصود از روایی پرسشنامه آن است که آیا پرسشنامه طراحی شده می‌تواند ویژگی و خصیصه‌ای که پرسشنامه برای آن طراحی شده اندازه‌گیری کند یا خیر. موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد (خاکی، ۱۳۷۹: ۲۴۴). در طراحی پرسشنامه این تحقیق سعی شد از پرسشنامه‌های استاندارد که جهت برنامه‌ریزی راهبردی توسط صاحب نظرانی چون دیوید، پیرس و رابینسون و نیزهانگر و ویلن ارائه شده و توسط محققان و صاحب نظران داخلی نیز بومی شده استفاده شود. اما با توجه به تفاوت‌های سازمان موزه ملی با سایر سازمانهای ایرانی که این پرسشنامه‌ها در آنها تأیید و بومی شده، محققین روایی منطقی پرسشنامه‌ها را از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی، به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها، به تأیید دو نفر از استادان دانشگاه که با مباحث مدیریت راهبردی و جهانگردی آشنا بوده و همچنین دو نفر از مدیران و کارشناسان موزه ملی ایران رساندند.

## پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها

### پایایی بررسی اسناد و مدارک

منظور از پایایی یک تحقیق کیفی آن است که اگر پژوهشگر دیگری به صورتی دقیق از همان مسیرهای طی شده محقق قبلی استفاده کند، همان قضیه دوباره به طور کامل تکرار شود و سرانجام به همان دستاوردها و نتایج دست یابد. برای بالا بردن افزایش پایایی تحقیق کیفی محقق باید اسناد، مدارک و راهها یا روشهایی که در تحقیق به اجرا در آورده است را مشخص و معین نماید و از آنها یک پایگاه داده بسازد (ین، ۱۳۸۱: ۵۷-۵۶). با در نظر گرفتن این موضوع، برای افزایش پایایی تحقیق کیفی، اسناد و مدارک مورد استفاده برای برنامه ریزی راهبردی در سازمان موزه ملی مستند شده.

### پایایی پرسشنامه‌ها

مقصود از پایایی پرسشنامه آن است که اگر پرسشنامه طراحی شده در فاصله زمانی کوتاهی چندین بار در میان گروه واحدی از افراد توزیع شود، نتایج نزدیکی حاصل خواهد شد. برای اندازه گیری پایایی از آماره آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. اندازه ضریب این آماره معمولاً بین صفر تا یک تغییر می‌کند که ضریب صفر معرف عدم پایایی و ضریب یک معرف پایایی کامل است (خاکی، ۱۳۷۹: ۲۴۵). ضریب آلفای کرونباخ کلی برای ۴۸ گویه پرسشنامه این تحقیق و همچنین ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف هر یک از گویه‌ها در جدول یک نشان داده شده است (نام هر گویه کوتاه نوشته شده است). نتایج حاکی از آن است که ضریب کلی این آماره برای ۴۸ آیت (۰/۷۸۸) از ۰/۶ که در بسیاری از مقالات به عنوان ضریب معیار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Sohrabi et al., 2011: 99)، بیشتر است. همچنین در صورت حذف هر یک از گویه‌ها افزایش چشمگیری در ضریب آلفای کرونباخ کل ایجاد نمی‌شود که بدین ترتیب می‌توان بیان کرد که پایایی پرسشنامه‌های بازگشتی این تحقیق در سطح قابل قبولی است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های پرسشنامه تحقیق

آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه	گویه	ردیف	آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه	گویه	ردیف
	نقاط قوت			نقاط فرصت	
۰/۷۸۰	نمایشگاه‌های موزه	۱	۰/۷۸۷	رشد گردشگری	۱
۰/۷۸۵	اعتبار موزه	۲	۰/۷۷۸	نرخ ارز	۲
۰/۷۸۹	همکاری موزه	۳	۰/۷۸۹	تصویر ایران	۳
۰/۷۸۴	آثار مختلف موزه ای	۴	۰/۷۸۵	شورای جهانی موزه‌ها	۴
۰/۷۸۶	طرح دورکاری کارکنان	۵	۰/۷۸۹	موزه جانشین	۵
۰/۷۷۵	تحقیق کارشناسان	۶	۰/۷۸۶	سطح تحصیلات	۶
۰/۷۸۶	تخصص کارکنان	۷	۰/۷۸۲	منشور کوروش	۷
۰/۷۷۵	تصویر موزه	۸	۰/۷۷۵	نیروی کار آماده	۸
۰/۷۷۹	سیستم امنیتی موزه	۹	۰/۷۹۲	محل موزه	۹
۰/۷۷۷	فرهنگ سازمانی	۱۰	۰/۷۸۸	حفراری باستانشناسی	۱۰
۰/۷۸۰	دوره‌های آموزشی	۱۱		نقاط تهدید	
	نقاط ضعف		۰/۷۸۵	مالکیت دولتی	۱۱
۰/۷۷۸	فرهنگ مشتری گرایی	۱۲	۰/۷۸۷	فصلی بودن گردشگری	۱۲
۰/۷۷۲	فعالیت‌های بازاریابی	۱۳	۰/۷۸۳	توجه دولت	۱۳
۰/۷۷۳	فعالیت‌های تحقیقی	۱۴	۰/۷۸۰	حوادث طبیعی	۱۴
۰/۷۸۰	انگیزه کارکنان	۱۵	۰/۷۹۲	آلودگی هوا	۱۵
۰/۷۸۴	فناوری	۱۶	۰/۷۸۱	منطقه خاورمیانه	۱۶
۰/۷۷۶	بنای موزه ملی	۱۷		آلفای کرونباخ نقاط فرصت و تهدید: ۰/۷۹۰	۱۷
۰/۷۷۱	نیروی متخصص	۱۸			
۰/۷۷۴	بخش دوره اسلامی	۱۹			
۰/۷۶۰	انبار موزه	۲۰			
۰/۷۷۳	نورپردازی	۲۱			
	آلفای کرونباخ نقاط قوت و ضعف: ۰/۷۸۰	۲۲			
	آلفای کرونباخ کل آیتمهای تحقیق: ۰/۷۸۸	۲۳			

## تحلیل داده‌ها

تحلیل توصیفی پاسخگویان بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۲ نشان داده است.

جدول ۲. تحلیل توصیفی پاسخگویان بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی	توصیف بر حسب	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۵	۳۳/۳
	زن	۳۰	۶۶/۷
سن (سال)	۲۹-۲۵	۷	۱۵/۶
	۳۹-۳۰	۲۳	۵۱/۱
	۴۹-۴۰	۱۳	۲۸/۹
	۵۵-۵۰	۲	۴/۴
سطح تحصیلات	کاردانی	۱۰	۲۲/۲
	کارشناسی	۲۱	۴۶/۷
	کارشناسی ارشد	۱۱	۲۴/۴
	دکتری	۳	۶/۷

از آنجا که روش شناسی تدوین راهبرد موزه ملی ایران بر مبنای روش شناسی چارچوب جامع تدوین راهبرد است تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق بر مبنای این چارچوب به صورت زیر ارائه می‌شود.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های مرحله ورودی

مرحله ورودی شامل ارزیابی و تحلیل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) است در این راستا، عبارات و ضرایب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت و تهدیدها) و ارزیابی عوامل داخلی (قوت و ضعف‌ها) موزه ملی ایران که به ترتیب در جداول ۳ و ۴ نشان داده شده است به کمک ۵ نفر از کارشناسان و مدیران موزه ملی ایران طراحی و رتبه‌های آنها با استفاده از میانگین امتیازات حاصل از نتایج پرسشنامه‌ها تعیین شد. همچنین نمرات

هر یک از عبارات، حاصل ضرب امتیاز ضریب در رتبه نظیر خود است. بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، از آنجا که نمره کسب شده (۲/۳۵۵۹) کمتر از میانگین (۲/۵) است می توان گفت که در مجموع موزه ملی با تهدید روبروست. همچنین بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، از آنجا که نمره کسب شده (۲/۶۸۱۶) بیشتر از میانگین (۲/۵) است می توان گفت که در مجموع موزه ملی با قوت روبرو است.

### جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی موزه ملی ایران

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	رتبه	نمره
۱	رشد و توسعه صنعت گردشگری فرهنگی داخلی و خارجی می تواند سبب افزایش تعداد بازدیدکنندگان موزه ملی شود.	۰/۱۱	۳/۲۱	۰/۳۵۳۱
۲	بالا بودن نرخ ارز بین المللی فرصتی است برای دو نرخی نمودن بهای بلیط ورودی بین بازدیدکنندگان داخلی و خارجی و در پی آن افزایش توان موزه در کسب درآمد.	۰/۰۴	۳/۰۵	۰/۱۲۲۰
۳	وجهه و تصویر مناسب ایران به عنوان یک کشور تاریخی فرصتی است برای موزه ملی در جذب گردشگران فرهنگی.	۰/۱۴	۳/۱۳	۰/۴۳۸۲
۴	عضویت ایران در شورای جهانی موزه‌ها فرصتی است برای موزه ملی در توسعه وجهه و تصویر خود.	۰/۰۳	۳/۰۵	۰/۰۹۱۵
۵	در میان موزه‌های تاریخی ایران، رقیب جدی برای موزه ملی در جذب بازدیدکنندگان وجود ندارد و این موزه جانشینی جدی ندارد.	۰/۰۴	۳/۱۳	۰/۱۲۵۲
۶	افزایش سطح تحصیلات جامعه می تواند استقبال بیشتر آنها از موزه ملی را به همراه داشته باشد.	۰/۰۳	۳/۰۸	۰/۰۹۲۴
۷	تشویق مسئولان برای دیدار مردم از منشور کوروش سبب استقبال بیشتر مردم از موزه ملی شد.	۰/۰۸	۳/۲۳	۰/۲۵۸۴
۸	افزایش نیروی آماده به کار تحصیل کرده و متخصص در زمینه‌های فرهنگی، فرصتی است برای موزه ملی در ارتقای کیفیت خود.	۰/۰۶	۳/۱۳	۰/۱۸۷۸
۹	موقعیت موزه ملی در نزدیکی ایستگاه مترو می تواند سبب افزایش تعداد بازدیدکنندگان این موزه شود.	۰/۰۳	۳/۰۸	۰/۰۹۲۴
۱۰	حفاری‌های باستانشناسی در کشور فرصتی است برای غنی سازی مجموعه‌های موزه ملی.	۰/۰۴	۳/۱۰	۰/۱۲۴۰



برنامه ریزی راهبردی موزه ملی ایران ۶۹

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	رتبه	نمره
	تهدیدها			
۱	مالکیت قوی بخش دولتی بر موزه ملی سبب کاهش عملکرد و راندمان این موزه می‌شود.	۰/۰۵	۱/۲۸	۰/۰۶۴۰
۲	فصلی بودن گردشگری ورودی به ایران سبب کاهش میانگین کلی شمار بازدیدکنندگان خارجی موزه ملی در طول سال می‌شود.	۰/۱۲	۱/۰۵	۰/۱۲۶۰
۳	دولت توجه کمی به توسعه کیفی موزه ملی دارد.	۰/۰۸	۱/۰۸	۰/۰۸۶۴
۴	زلزله خیز بودن تهران تهدیدی برای موزه ملی محسوب می‌شود.	۰/۰۷	۱/۳۱	۰/۰۹۱۷
۵	آلودگی هوای تهران می‌تواند سبب آسیب به مجموعه‌های موزه ملی شود.	۰/۰۳	۱/۴۱	۰/۰۴۲۳
۶	موقعیت ایران در منطقه ناآرام خاورمیانه سبب کاهش استقبال گردشگران برای سفر به ایران و بازدید از موزه ملی می‌شود.	۰/۰۵	۱/۲۱	۰/۰۶۰۵
	جمع کل فرصت‌ها و تهدیدها	۰/۱۰۰		۲/۳۵۵۹

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی موزه ملی

ردیف	قوت‌ها	ضریب	رتبه	نمره
۱	نمایشگاه‌های دائم و موقت غنی در داخل موزه، کیفیت و تجربه بازدید را بهبود می‌بخشد.	۰/۰۸	۳/۶۷	۰/۲۹۳۶
۲	برپایی نمایشگاه‌های موقت از طرف موزه ملی در دیگر موزه‌های داخلی و خارجی و جهت موزه را بهبود می‌بخشد.	۰/۰۵	۳/۲۶	۰/۱۶۳
۳	همکاری قوی موزه ملی با دیگر موزه‌های داخلی و خارجی سبب بهبود وجهه و کیفیت کلی موزه می‌شود.	۰/۰۵	۳/۳۶	۰/۱۶۸
۴	نگهداری و نمایش آثار متعلق به دوران باستانی و تاریخی از شهرهای مختلف ایران در موزه ملی سبب توسعه کیفیت این موزه می‌شود.	۰/۰۷	۳/۶۷	۰/۲۵۶۹
۵	طرح دورکاری کارکنان موزه ملی باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.	۰/۰۴	۳/۶۷	۰/۱۴۶۸
۶	موزه ملی مکان ایده آلی برای تحقیق کارشناسان و محققان حوزه فرهنگ و تاریخ ایران است.	۰/۰۴	۳/۳۱	۰/۱۳۲۴
۷	به طور میانگین، کارکنان موزه ملی از تخصص کافی در انجام وظایف محوله خود برخوردارند.	۰/۰۷	۳/۶۲	۰/۲۵۳۴
۸	موزه ملی از جهت خوبی در اجتماع برخوردار است.	۰/۰۸	۳/۶۴	۰/۲۹۱۲

۷۰ فصلنامه مطالعات جهانگردی شماره ۱۶ - سال هفتم - پائیز و زمستان ۹۰

نمره	رتبه	ضریب	قوت‌ها
۰/۱۶۸	۳/۳۶	۰/۰۵	موزه ملی از سیستم امنیتی مناسبی در نگهداری آثار موزه ای برخوردار است.
۰/۲۱۰۶	۳/۵۱	۰/۰۶	موزه ملی از فرهنگ سازمانی قوی برخوردار است.
۰/۰۸۱۶	۱/۳۶	۰/۰۶	شرکت کارکنان موزه ملی در دوره‌های آموزشی بر گزار شده در داخل و خارج از کشور باعث بهبود و به روز شدن اطلاعات آنها می‌شود.
ضعف‌ها			
۰/۰۷۶۸	۱/۲۸	۰/۰۶	در موزه ملی به فرهنگ مشتری گرایی و بهبود تجربه بازدیدکنندگان توجه کافی نمی‌شود.
۰/۰۳۲۴	۱/۶۲	۰/۰۲	در موزه ملی فعالیت‌های بازاریابی اثر بخشی برای جذب بازدیدکنندگان بیشتر انجام نمی‌شود.
۰/۰۳۱۸	۱/۵۹	۰/۰۲	موزه ملی فعالیت‌های تحقیقی ضعیفی را در باره آثار موزه ای خود انجام می‌دهد.
۰/۰۶۸	۱/۳۶	۰/۰۵	اغلب کارکنان موزه ملی انگیزه کمی در انجام وظایف خود دارند.
۰/۰۶۶۸	۱/۶۷	۰/۰۴	موزه ملی از تکنولوژی و فناوری اطلاعات به میزان کمی در ارائه مجموعه‌های خود به بازدیدکنندگان استفاده می‌کند.
۰/۰۴۲۳	۱/۴۱	۰/۰۳	قدمت بنای موزه ملی آسیب پذیر بودن آنرا در برابر زلزله به همراه دارد.
۰/۰۴۹۲	۱/۶۴	۰/۰۳	انتقال کارکنان باعث کاهش نیروی متخصص شده است.
۰/۰۶۴۸	۱/۶۲	۰/۰۴	تعطیلی بخش دوره اسلامی موزه ملی در طول چندین سال متمادی سبب کاهش کیفیت تجربه بازدیدکنندگان می‌شود.
۰/۰۵۳۲	۱/۳۳	۰/۰۴	موزه ملی آثار و مجموعه‌های خود را در شرایط نامناسبی در انبار نگهداری می‌کند.
۰/۰۳۰۸	۱/۵۴	۰/۰۲	موزه ملی نورپردازی مناسب برای آثار خود ندارد..
۲/۶۸۱۶		۰/۱۰۰	جمع کل قوت‌ها و ضعف‌ها

تحلیل داده‌ها و یافته‌های مرحله تطبیق (تدوین راهبرد)

در مرحله تطبیق چارچوب جامع تدوین راهبرد، معمولاً از دو ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود که در ادامه به تشریح

هر یک از آنها پرداخته شده است.

### تدوین راهبردهای موزه ملی ایران با استفاده از ماتریس سوات (SWOT)

سوات یکی از الگوهای معروف برنامه ریزی راهبردی است که عمدتاً برای تدوین راهبردها در کل سازمان مورد استفاده قرار گرفته است (موسوی، ۱۳۸۳، ۵۱) و دارای این قابلیت است که هم در سطح خرد و هم در سطح کلان بهترین راهبردها را در بخش‌های برنامه ریزی، مدیریت و بازاریابی (راست قلم، خلیل مقدم و حیدری، ۱۳۸۹، ۱۳۰) با هدف نهایی اتخاذ سیاست‌های لازم برای ایجاد تناسب میان عوامل داخلی (قوت و ضعف‌ها) و خارجی (تهدید و فرصت‌ها) ارائه دهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸، ۳۳). در این راستا، با استفاده از ماتریس سوات و مقابل هم قرار دادن عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، راهبردهای موزه ملی ایران تدوین و استخراج شد. براین اساس، عمده ترین راهبردهای SO این موزه عبارت است از: توسعه بازار داخلی و بین المللی و جذب بازارهای جدید؛ افزایش تبلیغات در کشورهای گردشگر فرست دنیا؛ توسعه روابط با موزه‌های مطرح دنیا و مشارکت فعال در نمایشگاه‌های بین المللی. همچنین تعامل و همکاری موزه ملی با مؤسسات و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی کشور در حوزه گردشگری؛ استفاده از فناوری‌های روز به ویژه فن آوری اطلاعات برای معرفی و شناساندن آثار موزه ای؛ استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های عمومی کشور؛ بهبود کیفیت مکانی و استحکام موزه؛ جذب و حفظ متخصصان و توسعه دوره‌های آموزشی از راهبردهای WO موزه ملی است. راهبردهایی نظیر توسعه فرایند خصوصی سازی؛ توسعه و بهبود ارتباطات با نهادها و سازمان‌های دولتی مرتبط با زنجیره ارزش موزه؛ توسعه و بهبود همکاری با دفاتر و مراکز مسافرتی در داخل و خارج از کشور، ائتلاف و مشارکت با موزه‌های داخلی و خارجی؛ حضور و مشارکت فعال در سازمان‌ها و نهادهای بین المللی مرتبط با موزه و گردشگری؛ استفاده از ظرفیت سفارتخانه‌های کشور در خارج جهت معرفی آثار موزه ملی کشور؛ استفاده از ظرفیت و پتانسیل ایرانیان خارج از کشور به منظور معرفی آثار

موزه ملی کشور به دنیا از راهبردهای اساسی ST است. همچنین اصلاح ساختار سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ مشتری محوری در موزه ملی، کاهش هزینه‌ها از طریق روشهایی همچون طرح دورکاری یا انتقال کارکنان به دیگر موزه‌ها و سازمان‌های مرتبط، بهره‌گیری و حرکت به سوی موزه ملی مجازی، طراحی نظام مناسب مدیریت منابع انسانی موزه ملی نیز از راهبردهای اصلی WT است (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس سوات (SWOT) موزه ملی ایران: برخی از راهبردهای سازمان

به همراه راهبردهای پیشنهادی

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	SWOT
W1 W2 . . . W11	S1 S2 . . . S10	
راهبردهای محافظه کارانه WO:	راهبردهای تهاجمی SO:	فرصت‌ها (O)
۱- تعامل و همکاری موزه ملی ایران با مؤسسات و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی کشور در حوزه جهانگردی	۱- توسعه بازار داخلی و بین‌المللی و جذب بازارهای جدید	O1 O2 . . . O10
۲- استفاده از فناوری‌های روز به ویژه فناوری اطلاعات به منظور معرفی و شناساندن آثار موزه ملی ایران	۲- افزایش تبلیغات در کشورهای گردشگر فرست دنیا	
۳- استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های عمومی کشور	۳- توسعه روابط با موزه‌های مطرح دنیا	
۴- بهبود کیفیت مکانی و استحکام موزه	۴- مشارکت فعال در نمایشگاه‌های بین‌المللی.	
۵- جذب و حفظ متخصصان موزه		
۶- توسعه دوره‌های آموزشی		

راهبردهای تدافعی WT:	راهبردهای رقابتی ST:	تهدیدها (T)
۱- اصلاح ساختار سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ مشتری محوری در موزه ملی ایران	۱- توسعه فرایند خصوصی سازی	T1
۲- کاهش هزینه‌ها از طریق روش‌هایی همچون طرح دورکاری یا انتقال کارکنان به دیگر موزه‌ها و سازمان‌های مرتبط	۲- توسعه و بهبود ارتباطات با نهادها و سازمانهای دولتی مرتبط با زنجیره ارزش موزه	T2
۳- حرکت به سوی موزه ملی مجازی	۳- توسعه و بهبود همکاری با دفاتر و مراکز مسافرتی در داخل و خارج از کشور	.
۴- طراحی نظام مناسب مدیریت منابع انسانی در موزه ملی	۴- ائتلاف و مشارکت با موزه‌های داخلی و خارجی	.
	۵- حضور و مشارکت فعال در سازمانها و نهادهای بین المللی مرتبط با موزه و گردشگری	T6
	۶- استفاده از ظرفیت سفارتخانه‌های ایران در خارج از کشور به منظور معرفی آثار موزه ملی	
	۷- استفاده از ظرفیت و پتانسیل ایرانیان خارج از کشور برای معرفی آثار موزه ملی کشور به دنیا	

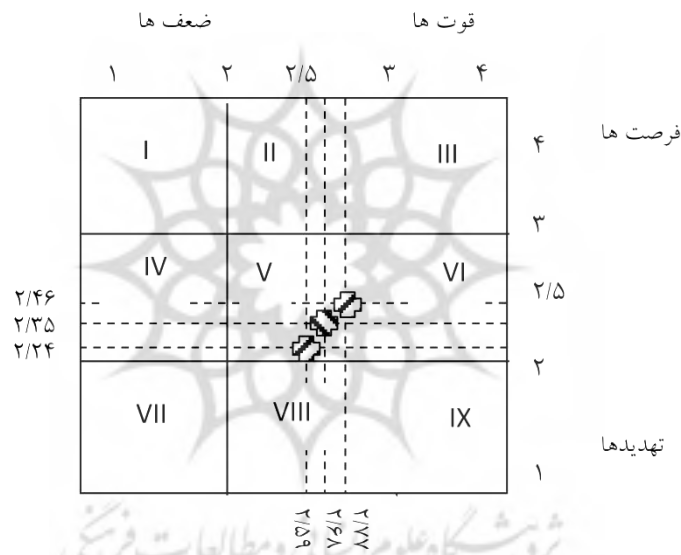
### ماتریس تحلیل موقعیت داخلی - خارجی

این ماتریس به دو شکل ارائه می‌شود: (۱) نه خانه‌ای (۲) چهار خانه‌ای (اعرابی، ۱۳۸۴: ۸۷).

#### (۱) ماتریس داخلی - خارجی نه خانه‌ای موزه ملی ایران

براساس نتایج اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی موزه ملی ایران که به ترتیب ۲/۶۸ و ۲/۳۵ می‌باشد، جایگاه موزه ملی ایران در ماتریس داخلی و خارجی تعیین می‌شود (نمودار ۲). همان طور که در نمودار ۲ نشان داده شده است موزه ملی ایران در خانه شماره ۵ واقع شده

که نشان دهنده آن است که موزه ملی ایران در مجموع هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی در وضعیت متوسط به سر می برد. اما در محیط داخلی قوتها بیشتر از ضعفهاست و در محیط خارجی تهدیدها بیشتر از فرصتهاست. بر اساس نتایج بدست آمده موزه ملی ایران باید در صدد «حفظ وضع موجود» برآید اما باید به صورت پویا و فعال عمل شود تا با استفاده از قوتهای داخلی بتواند تهدیدات احتمالی را مرتفع سازد. همچنین جهت انتخاب بهتر راهبردهای مناسب استخراج شده در ماتریس SWOT (جدول ۵)، منطقه انتخاب راهبردها که بر مبنای محاسبه انحراف معیار پاسخها به دست آمده است ترسیم شده است.

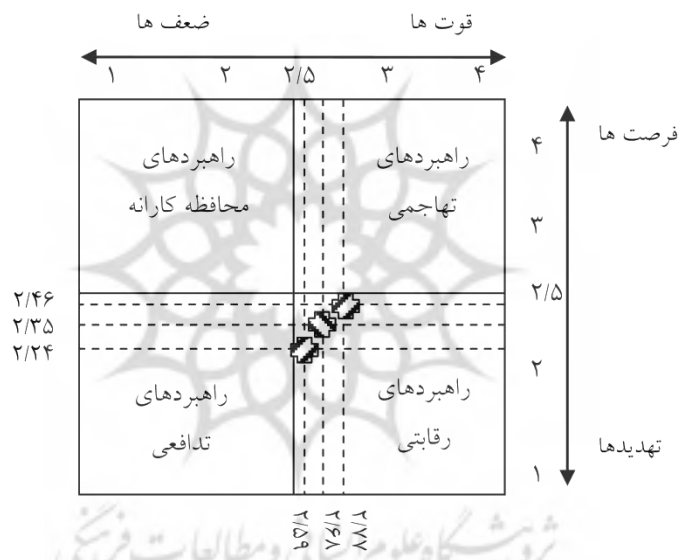


نمودار ۲. ماتریس داخلی - خارجی نه خانه ای موزه ملی

## ۲) ماتریس داخلی - خارجی چهار خانه ای موزه ملی ایران

بر اساس ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای، عملکرد سازمان در برابر فرصت ها و تهدیدات محیط خارجی با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان روشن می شود. جهت ترسیم این ماتریس، نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در محور Xها و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در محور Yها رسم می شود. از تقابل محور Xها و محور Yها راهبرد وضعیتی سازمان به دست می آید. از آنجا که نمره

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی موزه ملی ایران ۲/۶۸ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی موزه ملی ایران ۲/۳۵ است براساس ماتریس داخلی-خارجی چهارخانه ای راهبرد وضعیت این موزه، راهبرد رقابتی است. جهت اطمینان بیشتر از راهبرد وضعیت موزه ملی ایران، دامنه و محدوده تغییرات موقعیتی بر اساس انحراف معیار نیز استخراج شد که دو نقطه دیگر با مختصات (۲/۲۴ و ۲/۵۹) و (۲/۴۶ و ۲/۷۷) به دست آمد که هر دو این نقاط در سلول راهبردهای رقابتی قرار دارد. بدین معنا که موزه ملی ایران در داخل خود با نقاط قوت نسبی روبرو بوده و در محیط پیرامونی خود نیز با تهدید روبروست (نمودار ۳).



نمودار ۳. ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه ای موزه ملی

### مرحله تصمیم‌گیری و انتخاب راهبرد

تصمیم‌گیری آخرین مرحله چارچوب جامع تدوین راهبرد قلمداد می‌شود که در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی مشخص می‌شود که کدامیک از راهبردهای تدوین شده، امکان پذیر است. به عبارتی این ماتریس میزان هماهنگی و همبستگی راهبردهای پذیرفته شده در مرحله تدوین راهبرد

(مرحله تطبیق) را با نقاط فرصت، تهدید، قوت و ضعف، مورد سنجش قرار می‌دهد که به اصطلاح بدان میزان جذابیت راهبردها گفته می‌شود. در این ماتریس با کمی نمودن میزان جذابیت راهبردهای پذیرفته شده، در نهایت اولویت اجرایی آنها اعلام می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۵۶).

در جدول شش که ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی را نشان می‌دهد، جهت تعیین راهبردهای جذاب و اولویت دار برای موزه ملی، در ابتدا فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف به همراه "ضریب اهمیت" هر یک از آنها (برگرفته از جداول سه و چهار) در دو ستون اول و همچنین راهبردهای تدوین شده بر اساس ماتریس که با توجه به ماتریس تحلیل موقعیت انتخاب شده بودند، در ردیف بالای این ماتریس وارد شده اند. نکته قابل توجه آن است که اگرچه بر اساس ماتریس تحلیل موقعیت (نمودار ۲)، اولویت با راهبردهای رقابتی است ولی به دلیل نزدیک بودن واریانس امتیازات سلول راهبردهای رقابتی با سایر سلول‌ها، برخی از راهبردهای اصلی دیگر که به این راهبردها نزدیک بوده انتخاب و در مجموع ۱۴ راهبرد زیر به ترتیب، وارد ماتریس QSPM شد. در گام بعدی، با توجه به میزان پاسخگویی و کارآمدی ۱۴ راهبرد وارد شده نسبت به هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، "ضرایب جذابیت" و از حاصل ضرب ضرایب اهمیت در ضرایب جذابیت، "نمرات" محاسبه شده است. گفتنی است ضرایب جذابیت از طریق مصاحبه با سه نفر از سرپرستان موزه ملی و دو نفر از کارشناسان و میانگین امتیازهای اعلام شده از سوی آنها انتخاب شد. در آخرین گام، حاصل جمع نمرات هر یک از ۱۴ راهبرد این ماتریس به عنوان امتیازات کلی محاسبه شده است که بر اساس اندازه آنها، اولویت راهبردها نیز تعیین شد. راهبردهایی که در ماتریس QSPM موزه ملی مورد بررسی و سنجش قرار گرفته اند به ترتیب زیر هستند:

۱. توسعه فرایند خصوصی سازی،
۲. توسعه و بهبود ارتباطات با نهادهای دولتی مرتبط با زنجیره ارزش موزه ملی،
۳. توسعه و بهبود همکاری با دفاتر و مراکز مسافرتی در داخل و خارج از کشور،
۴. ائتلاف و مشارکت با موزه‌های داخلی و خارجی،



۵. حضور و مشارکت فعال در سازمانها و نهادهای بین المللی مرتبط با موزه و گردشگری،
  ۶. استفاده از ظرفیت سفارتخانه‌های ایران در خارج از کشور به منظور معرفی آثار موزه ملی،
  ۷. استفاده از ظرفیت و پتانسیل ایرانیان خارج از کشور برای معرفی آثار موزه ملی کشور به دنیا،
  ۸. استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های عمومی کشور،
  ۹. توسعه بازار داخلی و بین المللی،
  ۱۰. تعامل و همکاری موزه ملی ایران با مؤسسات و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی کشور در حوزه گردشگری
  ۱۱. استفاده از فناوری‌های روز به ویژه فناوری اطلاعات،
  ۱۲. اصلاح ساختار سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ مشتری محوری در موزه ملی،
  ۱۳. طراحی نظام مناسب مدیریت منابع انسانی،
  ۱۴. کاهش هزینه‌ها از طریق روش‌هایی همچون طرح دورکاری یا انتقال کارکنان به دیگر موزه‌ها و سازمان‌های مرتبط.
- نتایج ماتریس QSPM بر اساس نمرات کلی، اولویت راهبردها را به صورت زیر نشان می‌دهد:
۱. توسعه بازار داخلی و بین المللی: ۵/۲۲ امتیاز،
  ۲. طراحی نظام مناسب مدیریت منابع انسانی: ۴/۹۵،
  ۳. استفاده از فناوری‌های روز به ویژه فناوری اطلاعات: ۴/۸۳،
  ۴. حضور و مشارکت فعال در سازمانها و نهادهای بین المللی مرتبط با موزه و گردشگری ۴/۷۱،
  ۵. تعامل و همکاری موزه ملی با مؤسسات و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی کشور در حوزه موزه و گردشگری: ۴/۶۵،

۶. توسعه فرایند خصوصی سازی: ۴/۱،
۷. ائتلاف و مشارکت با موزه‌های داخلی و خارجی: ۳/۸۵،
۸. اصلاح ساختار سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ مشتری محوری در موزه ملی: ۳/۷۷،
۹. استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های عمومی کشور: ۳/۷،
۱۰. استفاده از ظرفیت سفارتخانه‌های ایران در خارج از کشور برای معرفی آثار موزه ملی: ۳/۵۸،
۱۱. توسعه و بهبود ارتباطات با نهادهای دولتی مرتبط یا زنجیره ارزش موزه ملی: ۳/۲۶،
۱۲. توسعه و بهبود همکاری با دفاتر و مراکز مسافرتی در داخل و خارج از کشور: ۳/۰۲،
۱۳. کاهش هزینه‌ها از طریق روش‌هایی همچون طرح دورکاری یا انتقال کارکنان به دیگر موزه‌ها و سازمان‌های مرتبط: ۲/۳۴،
۱۴. استفاده از ظرفیت و پتانسیل ایرانیان خارج از کشور برای معرفی آثار موزه ملی کشور به دنیا: ۲/۰۸.

جدول ۶. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی موزه ملی ایران

راهبرد ۵		راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		مقایسه راهبردهای ۱ تا ۵	
نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ضریب جذابیت	ضرایب اهمیت	عوامل راهبردی
<b>عوامل خارجی</b>											
<b>فرصت ها</b>											
/		/		/		/		/		/۱۱	-O1
/		/		/		/		/		/	-O2
/		/		/		/		/		/	-O3
/		/		/		/		/		/	-O4
/		/		/		/		/		/	-O5
/		/		/		/		/		/	-O6
/		/		/		/		/		/	-O7
/		/		/		/		/		/	-O8
/		/		/		/		/		/	-O9
/		/		/		/		*/		/	-O10
/		/		/		/		/			جمع فرصت ها
<b>تهدیدها</b>											
/		/		/		/		/		/	-T1
/		/		/		/		/		/	-T2
/		/		/		/		/		/	-T3
/		/		/		/		/		/	-T4
/		/		/		/		/		/	-T5
/		/		/		/		/		/	-T6
/		/		/		/		/			جمع تهدیدها

عوامل داخلی											
قوت ها											
/		/		/		/		/		/	-S1
/		/		/		/		/		/	-S2
/		/		/		/		/		/	-S3
/		/		/		/		/		/	-S4
/		/		/		/		/		/	-S5
/		/		/		/		/		/	-S6
/		/		/		/		/		/	-S7
/		/		/		/		/		/	-S8
/		/		/		/		/		/	-S9
/		/		/		/		/		/	-S10
/		/		/		/		/		/	-S11
/		/		/		/		/		/	جمع قوت ها
ضعف ها											
/		/		/		/		/		/	-W1
/		/		/		/		/		/	-W2
/		/		/		/		/		/	-W3
/		/		/		/		/		/	-W4
/		/		/		/		/		/	-W5
/		/		/		/		/		/	-W6
/		/		/		/		/		/	-W7
/		/		/		/		/		/	-W8
/		/		/		/		/		/	-W9
/		/		/		/		/		/	-W10
/		/		/		/		/		/	جمع ضعف ها
/		/		/		/		/		/	مجموع نمرات راهبردهای ۱ تا ۵

عوامل خارجی											
										فرصت ها	
/		/		/		/		/		/	-01
/		/		/		/		/		/	-02
/		/		/		/		/		/	-03
/		/		/		/		/		/	-04
/		/		/		/		/		/	-05
/		/		/		/		/		/	-06
/		/		/		/		/		/	-07
/		/		/		/		/		/	-08
/		/		/		/		/		/	-09
/		/		/		/		/		/	-010
/		/		/		/		/		/	جمع فرصت ها
تهدیدها											
/		/		/		/		/		/	-T1
/		/		/		/		/		/	-T2
/		/		/		/		/		/	-T3
/		/		/		/		/		/	-T4
/		/		/		/		/		/	-T5
/		/		/		/		/		/	-T6
/		/		/		/		/		/	جمع تهدیدها

پرتال جامع علوم انسانی

عوامل داخلی											
قوت ها											
/		/		/		/		/		/	-S1
/		/		/		/		/		/	-S2
/		/		/		/		/		/	-S3
/		/		/		/		/		/	-S4
/		/		/		/		/		/	-S5
/		/		/		/		/		/	-S6
/		/		/		/		/		/	-S7
/		/		/		/		/		/	-S8
/		/		/		/		/		/	-S9
/		/		/		/		/		/	-S10
/		/		/		/		/		/	-S11
/		/		/		/		/		/	جمع قوت ها
ضعف ها											
/		/		/		/		/		/	-W1
/		/		/		/		/		/	-W2
/		/		/		/		/		/	-W3
/		/		/		/		/		/	-W4
/		/		/		/		/		/	-W5
/		/		/		/		/		/	-W6
/		/		/		/		/		/	-W7
/		/		/		/		/		/	-W8
/		/		/		/		/		/	-W9
/		/		/		/		/		/	-W10
/		/		/		/		/		/	جمع ضعف ها
/		/		/		/		/		/	مجموع نمرات راهبردهای ۶ تا ۱۰

عوامل خارجی									
فرصت ها									
/		/		/		/		/۱۱	-O1
/		/		/		/		/	-O2
/		/		/		/		/	-O3
/		/		/		/		/	-O4
/		/		/		/		/	-O5
/		/		/		/		/	-O6
/		/		/		/		/	-O7
/		/		/		/		/	-O8
/		/		/		/		/	-O9
/		/		/		/		/	-O10
/		/		/		/			جمع فرصت ها
تهدیدها									
/		/		/		/		/	-T1
/		/		/		/		/	-T2
/		/		/		/		/	-T3
/		/		/		/		/	-T4
/		/		/		/		/	-T5
/		/		/		/		/	-T6
/		/		/		/			جمع تهدیدها

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه سازمانها به منظور استفاده کارا و مؤثر از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود و نیز پاسخگویی مؤثر به نیازهای محیطی و در راستای بیشینه‌سازی مزیت‌های رقابتی و بهره‌وری پایدار و کمینه‌نمودن عدم مزیت‌های رقابتی، راهبردهای سازمانی تدوین می‌کنند. در این راستا تحقیق حاضر به دنبال تدوین راهبردهای سازمانی موزه ملی ایران با استفاده از چارچوب جامع تدوین راهبرد بود. نتایج حاصل شده نشان داد که در مجموع این موزه در محیط پیرامونی با تهدیدات بیشتری در قیاس با فرصت‌ها روبرو است و از سوی دیگر در محیط داخلی در مجموع از نقاط قوت بیشتری در قیاس با نقاط ضعف برخوردار است. لذا راهبردهای رقابتی مناسب‌ترین قابلیت را در پاسخ به این شرایط خواهد داشت تا سازمان موزه ملی ایران بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت خود تهدیدات محیطی را تا حد ممکن کاهش دهد.

گرچه کانون توجه تحقیق حاضر تدوین راهبرد و پیشنهاد راهبردهای جذاب برای سازمان موزه ملی ایران بود اما باید توجه داشت که صرف تدوین راهبرد، به تنهایی قادر به ایجاد تحول در سازمان نیست و آنچه حائز اهمیت است اتخاذ برنامه‌های ایده‌آل برای پیاده‌سازی هر یک از این راهبردها با در نظر گرفتن اولویت اجرایی آنها است. تحقیقات در این خصوص نشان می‌دهد که دلیل شکست حدود ۷۰ درصد سازمان‌ها به دلیل عدم توانایی آنها در اجرای راهبردهای تعیین شده است (کاپلان و نورنون، ۱۳۸۶، ۳۸)، بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا سازمان موزه ملی ایران با بستر سازی مناسب زمینه‌های لازم جهت اجرا و نهادینه‌سازی راهبردهای معرفی شده را فراهم آورد تا بدین وسیله جایگاه این موزه بیش از پیش در کشور و همچنین دنیا ارتقا یابد. نکته دیگری که باید مد نظر قرار داد آن است که به دلیل اثرات بازدارنده رویدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر، هر راهبردی هر قدر هم با دقت و ظرافت تهیه و تدوین شود ممکن است مطابق انتظارات مدیران، دستیابی به اهداف سازمانی را به همراه نداشته باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۹). این موضوع لازم می‌دارد تا آثار مورد انتظار از اجرای برنامه‌ها و راهبردها، مفروضات بنیادی که راهبردها بر اساس آنها تدوین شده‌اند و همچنین تغییرات و رویدادهای محیطی



مدام تحت بررسی قرار گیرد. از اینرو پیشنهاد می‌شود سازمان موزه ملی ایران بعد از اتخاذ راهبردهای ایده‌ال، ساز و کارهای نظارت و کنترل بر اجرای آنها را فراهم کند.



## منابع و مآخذ

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک گمرک ج.ا.ا.، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. امینی، محمد تقی و صمد خلباز باویل (۱۳۸۸). «تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی، مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، ۱۷-۳۲.
۴. بهزادفر، مصطفی و روزبه زمانیان (۱۳۸۷). «برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تاکید بر بخش محصول، نمونه موردی: شهرستان نیشابور»، نشریه بین المللی علوم مهندسی دانشگاه علم و صنعت ایران، جلد ۱۹، شماره ۶، ۸۹-۱۰۳.
۵. پیرس، جان ای. و ریچارد دبی رایبسون (۱۳۸۷). مدیریت راهبردی. (ترجمه محمود حسینی)، تهران: سمت.
۶. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد.
۷. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰). مبانی تئوری و طراحی سازمان. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۸. دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۹. راست قلم، مهدی، بیژن خلیل مقدم، و رسول حیدری (۱۳۸۹). «بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه گردشگری با استفاده از تحلیل SWOT: مطالعه موردی: کانون‌های گردشگری شهرستان شهرکرد»، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۱۱ و ۱۲، ۱۲۳-۱۴۱.
۱۰. شهلائی ناصر و حسین ولیوند زمانی (۱۳۸۸). نظریه‌های راهبردی، تهران: دافوس آجا.

۱۱. علی احمدی، علیرضا، مهدی فتح الله، و ایرج تاج الدین (۱۳۸۵). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدلها، تکنیک‌ها و ابزار، تهران: تولید دانش.
۱۲. کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۶)، سازمان استراتژی محور. (ترجمه پرویز بختیاری)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۳. مافی، عزیت الله و مهدی سقایی (۱۳۸۸)، «کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی: کلانشهر مشهد»، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۴، ۲۷-۵۰.
۱۴. معصومی، مسعود (۱۳۸۸)، درآمدی بر رویکردها در برنامه ریزی توسعه گردشگری: محلی، شهری و منطقه ای، تهران: انتشارات سمیرا.
۱۵. موسوی، سعید (۱۳۸۳)، «مدل مفهومی برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در بخش گردشگری و میراث فرهنگی»، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۶، ۳۹-۵۵.
۱۶. هانگر، جی. دیوید و توماس ال. ویلن (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت استراتژیک. (ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۷. ین، رابرت. ک. (۱۳۸۱)، تحقیق موردی. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
18. Acur, Nuran and Englyst, Linda (2006), Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome , International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, No. 1, pp: 69-91.
19. Allison, Michael and Kaye, Jude (1997), **strategic planning for nonprofit organizations**, US: Jossey- Bass Wiley.
20. Ambrose, Timothy and Paine, Crispin (2006), **Museum Basics**, UK: Routledge.
21. Barrio, Maria Jose, Herrero, Luis Cesar and Sanz, Jose Angel. (2009), Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museum in Spain , **Journal of Cultural Heritage**, Vol. 10, pp: 258-268.

22. Bishoff, Liz and Allen, Nancy (2004), **Business Planning for Cultural Heritage Institutions**, US: Council on Library Information Resources.
23. Boylan, Patric J. Editor (2004), **Running a museum: A practical handbook**, France: ICOM.
24. Bryson, John (1995), **strategic planning for public and nonprofit organizations**, US: Jossey- Bass Wiley.
25. Courtney, Roger (2002), **Strategic Management for voluntary nonprofit organizations**, UK: Routledge.
26. Goulding, Christina (2000), The museum environment and the visitor experience , **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 3/4, pp: 261-278.
27. Lee, S.F. Lo, K.K., Leung, Ruth F. and Sai On Ko, Andrew (2000), Strategy formation framework vocational education: integration SWOT analysis, balanced scorecard, OFD methodology and MBNQA education criteria , **Managerial Auditing Journal**, Vol. 15, No. 8, pp: 407-423.
28. Modern, Tony (2007), **Principals of Strategic Management**, UK: Ashgate publishing.
29. Moore, Kevin, Ed. (1994), **Museum Management**, UK: Routledge.
30. Mozaffary, A. (2007). Modernity and identity: the National Museum of Iran. In Knell S. J., MacLeod, S., & Watson, S. (Eds.). **Museum revelotion: How museums change and are changed** (pp. 87-104). London: Routledge.
31. National Museum of Iran, On line: [www.National Museum of Iran.com](http://www.National Museum of Iran.com), 07/27/2010.
32. Pun, Kit Fai (2004), "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", **International Journal of Operation & Production Management**, Vol. 24, No. 9, pp: 903-928.
33. Roper, Kathy O. and Beard, Jeffrey L. (2005), Strategic facility planning for museums , **Museum Management and Curatorship**, Vol. 20, pp: 57-68.
34. Sohrabi, Babak, Raeesi Vanani, Iman, Tahmasebipur, Kaveh and Fazli, Safar (2011). An exploratory analysis of hotel selection factors: A comprehensive survey of Tehran hotels ,

**International Journal of Hospitality Management**, Vol. 31, pp: 96-106.

35. UNWTO Tourism Highlights (2010), Madrid, Spain.
36. UNWTO Tourism Highlights (2011), Madrid, Spain.
37. Walter Steiss, Alan (2003), **Strategic management for public and nonprofit organizations**, US: Marcel Dekker publication.
38. Welsh, Peter H. (2005). Re-configuring museums , **Museum Management and Curatorship**, Vol. 20, pp: 103-130.

