

## طراحی مدل بومی برای کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور

دکتر علی نجات‌بخش اصفهانی\*  
روح‌الله تولایی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۰/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۱/۳۱

### چکیده

تحقیق حاضر، به منظور طراحی و ارزیابی الگوی مناسب برای کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور انجام شده است. این مقاله، با ارزیابی تعاریف، مفهوم‌سازی و مرور بر مبانی علمی و نظری مفهوم کنترل استراتژیک در سازمان‌ها پرداخته و مدل مناسب خود را در خصوص کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور ارائه کرده است که مدل پیشنهادی، در نوع خود بی‌نظیر و از جنبه‌ی خلاقیت و نوآوری، در کشور منحصر به فرد است. محققین با تهیه پرسشنامه‌ای که دربرگیرنده‌ی شاخص‌ها و عوامل اصلی ساختار مدل پیشنهادی می‌باشد و پایایی آن بر اساس روش آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۸/۸ محاسبه شده است، اقدام به توزیع پرسش‌نامه و جمع‌آوری آمار و اطلاعات مورد نیاز نموده و مراحل تجزیه و تحلیل آن را با استفاده از روش توصیفی با تکیه بر عوامل اصلی سازنده به انجام رسانده‌اند و متدولوژی خود را در چهارگام تشریح کرده‌اند. جامعه‌ی آماری مورد نظر، ۶ دستگاه بزرگ فرهنگی کشور بوده و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی از نوع قرعه‌کشی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای بوده است و در بخش میدانی، از پرسش‌نامه‌ی فوق که قبلاً روایی آن تأیید گردیده، استفاده شده است. پس از تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از روش تحلیل عاملی تأییدی، فرضیه‌های پژوهش آزمون و تأیید گردیده و در پایان میزان برازش الگوی کنترل استراتژیک، با

\* - پژوهشگر دانشگاه پیام نور

\*\* - دانشجوی کارشناسی ارشد

استفاده از مدل تحلیل مسیر سنجیده و الگوی مفهومی تحقیق، به تأیید نهایی رسیده است. بعد از برازش الگوی مفهومی در مدل نهایی تحقیق، ۹ عامل اصلی مؤثر بر فرایند کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور به دست آمد که عبارتند از: ارزش‌های محوری؛ فرایند برنامه‌ریزی؛ عوامل کلیدی؛ شایستگی و مسئولیت‌پذیری کارکنان؛ سازمان‌دهی؛ تخصیص منابع؛ کنترل عملیاتی؛ کنترل راهبردی و اقدام اصلاحی. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هر چه قدر دستگاه‌های فرهنگی کشور در تدوین استراتژی‌های خود فعال باشند، در اجرای آن نیز فعال خواهند بود؛ هر چه دستگاه‌های فرهنگی کشور برنامه‌های مدون‌تری داشته باشند، ارزیابی عملکرد آنان راحت‌تر به دست می‌آید و در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی کشور بیش‌تر به برنامه‌های اجراء شده توجه می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک؛ کنترل استراتژیک؛ عوامل کلیدی؛ ارزش‌های فرهنگی؛ دستگاه‌های فرهنگی؛ ایران.

## مقدمه

تغییرات و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است. مدیران و مسئولین در چنین شرایطی، برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابت و اداره‌ی فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده، به ابزارها و تکنیک‌های جدیدی نیازمندند؛ ابزارهایی که امکان عکس‌العمل مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیرقابل‌انتظار و ناگهانی فراهم سازد. مدیریت استراتژیک چون بر تبادول و روابط متقابل بین سازمان و محیط تأکید داشته و هدف آن ایجاد یک رابطه‌ی مناسب بین این دو عامل است، از جمله مفاهیم و ابزارهایی است که برای این منظور در کشورهای مختلف مورد عنایت جدی مدیران ارشد و عالی و صاحب‌نظران قرار گرفته و تحقیقات و تألیفات فراوانی در این زمینه انجام شده است (قاسم‌پور، ۱۳۷۸)؛ این تحقیقات، تجربیات گذشته را کافی ندانسته و بر این فرض استوار است که استراتژی‌ها باید با دقت و هوشیاری بیش‌تری تغییرات محیط آینده را پیش‌بینی و دامنه‌ی وسیع‌تری از راه‌حل‌ها را بررسی نمایند تا امکان دستیابی به اهداف سازمان را فراهم آورند. در این راستا، کنترل استراتژیک، آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک بوده و به‌منظور کمک به مدیران ارشد و عالی، در جهت ارزیابی

استراتژی و هدایت آن به‌سوی اهداف از پیش تعیین شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. در همین راستا، دیوید لگی<sup>۱</sup> و پیتر باکسن<sup>۲</sup> در تحقیقی که در سال ۲۰۰۴ در دانشگاه دورهام<sup>۳</sup> انگلستان انجام دادند، اشاره می‌کنند که در شرایط جدید سازمان‌ها تغییرات محیطی روی ادراک و تصورات منابع انسانی اثرگذاری زیادی دارد و با طرح مقدمه‌ای و تبیین اهداف و جریان کار، نحوه‌ی عملکرد سیستم‌های کنترلی سنتی و سیستم‌های جدید را بیان می‌کنند و کنترل استراتژیک را به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین سیستم‌های جدید کنترلی نام می‌برند (بگ و باکس‌دال، ۲۰۰۴).

در شرایط کنونی که رویکرد جهان استکباری، زدودن کلیه آثار خداخواهی، اخلاق انسانی، تربیت اسلامی، ارزش‌های فطری و معنویات است، سازمان‌هایی که فلسفه‌ی وجودی آن‌ها مقابله با این پدیده‌ی ضد فرهنگی می‌باشد، برای ساختن آینده‌ای آرمانی مسیری دشوار و سرنوشت‌ساز پیش روی خواهند داشت. در چنین شرایطی، بسیار ضروری است که دستگاه‌های فرهنگی ما نظیر: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، شورای عالی انقلاب فرهنگی و سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های مربوط، به این سؤال پاسخ گویند که «آیا در شرایط فعلی، منابع مادی و انسانی آن‌ها در راستای اهداف متعالی فرهنگ دینی صرف می‌شود؟» و «آیا حرکت سازمان، از وضع موجود به سمت اهداف غایی و مأموریت‌های اساسی‌اش می‌باشد؟»

برای پاسخ دقیق به این پرسش‌ها، برنامه‌ریزان و مسئولان دستگاه‌های فرهنگی کشور، بایستی به‌صورت شفاف، چشم‌اندازها، رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف بلندمدت و میان‌مدت خود را دقیقاً روشن کرده باشند. در همین راستا و در سطح کلان، برای دستگاه‌های فرهنگی، وجود سازوکاری به‌منظور کنترل استراتژیک دستگاه‌ها لازم و حیاتی می‌باشد. به نظر می‌رسد اگر کنترل استراتژیک به‌درستی انجام گیرد، می‌تواند به مثابه‌ی وسیله‌ای هشداردهنده، در زمان لازم، انحرافات احتمالی را گوشزد کند و جلوگیری از زیان‌های مادی و معنوی و از بین رفتن حرمت و ارزش‌های انسانی و اسلامی را بگیرد.

1- David Legge  
2- Peter Bax  
3- Durham

## بیان مسأله و تعریف موضوع

در عصر حاضر، فن آوری اطلاعات<sup>۱</sup> و فن آوری ارتباطات<sup>۲</sup> در کنار تغییرات و تحولات شرایط محیطی، مدیران ارشد و برنامه‌ریزان را با مجموعه‌ای از داده‌ها و اطلاعات گسسته روبه‌رو کرده است که هیچ‌گونه هم‌خوانی هم بین اجزای آن‌ها وجود ندارد؛ به‌ناچار برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمانی و مدیریت سازمان‌ها، نیازمند یافته‌های مدیریت استراتژیک می‌باشیم. با عنایت به تأثیر تعیین‌کننده‌ی جایگاه وزارت‌خانه‌ها و دستگاه‌های فرهنگی کشور، مدیریت استراتژیک به دنبال تهیه، تنظیم، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه است که در جهت تحقق اثربخشی در زمینه‌ی جهت‌گیری‌های اساسی سازمان (چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف بلندمدت) می‌باشد. در این بین، کنترل استراتژیک از آن جهت ضرورت پیدا می‌کند که در طبیعت درونی مجموعه‌ی روند مدیریت استراتژیک، تمرکز داشته و برای سنجش، ارزیابی، تأثیر و کارآیی استراتژی مدیریتی انتخاب شده با تأکید ویژه بر دستیابی اهداف مدیریت دنبال می‌شود.

در همین زمینه، پیترو لورائو به‌خوبی در اثر خود آورده است:

"در سال‌های اخیر، در بسیاری از بخش‌های اقتصادی ناپیوستگی را تجربه کرده‌ایم؛ در چنین شرایطی، دانستن چشم‌اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، برای سازمان بسیار حایز اهمیت است و برای انجام درست آن لازم است از میان چیزهای دیگر، کنترل منظم پیشرفت سازمان، به‌همراه گسترش مدبرانه‌ی مناسب صورت گیرد و استراتژی سازمان براساس این سنجش تغییر کند. این فرایند - که ما آن را کنترل استراتژیک می‌نامیم - یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که مدیران برای مدیریت اثربخش یک سازمان به آن نیاز دارند. سیستم برنامه‌ریزی که محیط خارجی و داخلی را ارزیابی می‌کند، به کمال استعداد نهایی خویش نخواهد رسید؛ مگر این که در همان زمان به نظارت و سنجش پیشرفت سازمان، همراه با ابعاد کلیدی استراتژیک آن بپردازد" (لورائو و دیگران، ۱۳۸۵: ۱).

نقشی که کنترل استراتژیک و نظام‌های کنترل استراتژیک - با توجه به رویکردهای

1- Information Technology  
2- Communication Technology

مختلف‌شان دارند - برای ردیابی و ماهیت فرایند تصمیم‌گیری برای مدیران ارشد سازمان‌های فرهنگی حایز اهمیت است؛ بدین معنا که اولاً برنامه‌ریزان درمی‌یابند که روی کدام نقطه یا نقاط کلیدی بایستی متمرکز شوند و ثانیاً در بازنگری‌های استراتژیکی، اطمینان کسب کنند که دستگاه فرهنگی در مسیر طراحی شده‌اش در حرکت است یا انحرافی به چشم می‌خورد (علی احمدی، ۱۳۸۳: ۴۶۴) که برای کسب اطمینان از اجرای استراتژی - به گونه‌ای که برنامه‌ریزی شده - مطالعه‌ی فوق لازم است.

به هر حال، با توجه به شرایط محیطی جدید، طبیعت شتابان تغییر، ناآرامی و ناپوستگی زندگی امروز، کنترل استراتژیک عاملی ضروری برای مدیریت اثربخش مداوم در کسب و کار است. دستگاه‌های فرهنگی نیز خصوصاً از این تغییرات مصون نخواهند ماند و لذا برای برطرف شدن دغدغه‌ی خاطر برنامه‌ریزان و مسؤولان کشور، انجام تحقیقات و مطالعات فوق لازم و ضروری می‌باشد؛ به خصوص اگر فرض بر آن باشد که در سال‌های اخیر، تهاجم فرهنگی، بنیان اعتقادات دینی و ارزش‌های برخاسته از مکتب اسلام را تحت تأثیر و تهاجم قرار داده است. در روی کرد تعیین اعتبار مفروضات استراتژیک، به کنترل محتوا و مضمون استراتژی پرداخته می‌شود که از جنبه‌ی دینی و ایدئولوژیک، مفروضات اصول بنیادین جهان‌بینی استوار است و از جنبه‌ی ارزیابی و نظارت و کنترل، بایستی اصل نظارت الهی، اصل خودکنترلی، اصل عفو، اصل امر به معروف و نهی از منکر، اصل عدالت، اصل میانه‌روی و اعتدال، اصل تغافل و عیب‌پوشی، اصل رعایت اولویت‌ها، اصل اهم و مهم، اصل دفع افسد به فاسد، اصل تقدم واجب بر مباح و مستحب، اصل مهار فرصت‌ها و... در نظر گرفته شود (علی احمدی و علی احمدی، ۱۳۸۳).

مسأله‌ی اصلی تحقیق حاضر، چگونگی دست‌یابی به الگوی (مفهومی، فرایندی) کنترل استراتژیک برای دستگاه‌های فرهنگی کشور می‌باشد. طبعاً رسیدن به این الگو نیازمند شناسایی متغیرهای اصلی و فرعی و روابط بین آن‌ها است. لذا، می‌بایست در ابتدا این متغیرها را شناسایی و اهمیت و وزن هر کدام و تأثیر ساختاری آن‌ها را پیدا کرد. در واقع، کنترل استراتژیک، نقش کلیدی در تحقق اثربخشی و جهت‌گیری‌های اساسی سازمان دارد. در واقع، جهت‌گیری‌های اساسی سازمان، چرایی هر تشکیلاتی را بیان می‌کند؛ بدین معنا که حیات و بقای سازمان‌ها، بستگی به چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف بلندمدت و میان‌مدت آن‌ها دارد.

به نظر می‌رسد که در سال‌های اخیر، مجموعه‌ی دستگاه‌های فرهنگی کشور، در دست‌یابی به اهداف و مأموریت‌های خود با کاهش اثربخشی روبه‌رو شده و چه بسا از منابع و امکانات اساسی مادی و معنوی، شایستگی افراد، تعهد سازمانی، مسؤولیت‌خواهی و... بهره‌گیری مطلوب به‌عمل نیامده باشد. به همین منظور، فقدان کنترل استراتژیک، مقصود اصلی این تحقیق است که با طرح سؤالات اصلی زیر به دنبال طراحی و تعیین الگوی (مفهومی، فرایندی) برای کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور می‌باشیم.

۱. آیا بین اجرای استراتژی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؟
  ۲. آیا بین ارزیابی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؟
  ۳. آیا بین اجرای استراتژی و ارزیابی آن برای دستگاه‌های فرهنگی کشور، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؟
- سؤالات فرعی تحقیق عبارتند از:
۱. آیا وجود ارزش‌های محوری دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر فرایند برنامه‌ریزی آن‌ها مؤثر است؟
  ۲. آیا وجود ارزش‌های محوری در دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر سازمان‌دهی آن‌ها مؤثر است؟
  ۳. آیا وجود ارزش‌های محوری در دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر تخصیص منابع کارکنان آن‌ها مؤثر است؟
  ۴. آیا فرایند برنامه‌ریزی کارکنان دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر عوامل کلیدی آنان مؤثر است؟
  ۵. آیا کنترل راهبردی دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر عوامل کلیدی آن‌ها مؤثر است؟
  ۶. آیا تخصیص منابع دستگاه‌های فرهنگی کشور بر سازمان‌دهی آن مؤثر است؟
  ۷. آیا تخصیص منابع دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر شایستگی و مسؤولیت‌پذیری کارکنان آن‌ها مؤثر است؟
  ۸. آیا تخصیص منابع دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر کنترل عملیاتی آن‌ها مؤثر است؟
  ۹. آیا تخصیص منابع دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر کنترل راهبردی آن‌ها مؤثر است؟

۱۰. آیا سازمان‌دهی کارکنان دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر شایستگی و مسؤولیت‌پذیری کارکنان آن مؤثر است؟
۱۱. آیا سازمان‌دهی دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر کنترل عملیاتی آن‌ها مؤثر است؟
۱۲. آیا سازمان‌دهی دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر کنترل راهبردی آن‌ها مؤثر است؟
۱۳. آیا شایستگی و مسؤولیت‌پذیری کارکنان دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر کنترل عملیاتی آن‌ها مؤثر است؟
۱۴. آیا کنترل عملیاتی دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر کنترل راهبردی آن‌ها مؤثر است؟
۱۵. آیا کنترل راهبردی دستگاه‌های فرهنگی کشور، بر اقدام اصلاحی آن دستگاه‌ها مؤثر است؟

## اهداف تحقیق

- هدف اصلی از تحقیق حاضر، طراحی و تبیین و ارایه‌ی یک مدل (مفهومی، فرایندی) کنترل استراتژیک برای دستگاه‌های فرهنگی کشور بوده که از طریق این مدل بتوان به منظور اثربخش کردن فعالیت دستگاه‌ها، قابلیت شایستگی آن‌ها را افزایش داده و فاصله‌ی احتمالی بین وضعیت موجود و مطلوب را شناسایی و تعدیل نمود. به دنبال اهداف اصلی فوق، اهداف فرعی زیر نیز مدنظر بوده است:
۱. شناسایی متغیرهای کلیدی که در کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور اثرگذار بوده و تعیین شاخص‌های مربوطه و نحوه‌ی سنجش آن
  ۲. شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر عملی شدن به موقع اهداف مطلوب در دستگاه فرهنگی
  ۳. تأثیر دادن مطالعات تطبیقی سایر کشورها در کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی ایران
  ۴. با جلوگیری از هدر رفتن سرمایه گذاری‌ها در دستگاه‌های فرهنگی با انجام مطالعات و طراحی مدل و به دنبال آن تحقق به موقع اهداف سازمان
  ۵. توسعه‌ی یادگیری و توانایی تطبیق در دستگاه‌های فرهنگی کشور
  ۶. با توجه به فرضیه‌ی ناپیوستگی محیط و وجود تلاطم و آشوب و بی‌قاعدگی و بی‌نظمی که در محیط روابط بین‌المللی وجود دارد و هر لحظه تغییرات اجباری را متوجه ساختار نظام‌ها

می‌کند، هدف دیگر این تحقیق، ایجاد یک نوع آمادگی است که در صورت تحت‌الشعاع قرار گرفتن فرهنگ و ساختار حکومت‌ها، این‌گونه تغییرات با توجه به اصول و مبانی پیش‌بینی شده در ساختار آن حکومت باشد؛ به‌ویژه در حکومت‌های اصول‌گرا و ارزشی - مثل نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران - هرگونه تغییری، ناپستی اصول اعتقادی و ایمانی را وجه‌المصلحه‌ی خود قرار دهد و اصول کنترل استراتژیک، تأکید می‌کند که اقدامات استراتژیک، باید با توجه به اهداف، پاسخ‌گویی، شایستگی و نوع ارزش‌ها، صورت گیرد.

۷. جهت‌دهی به مدیران ارشد دستگاه‌های فرهنگی برای سرمایه‌گذاری روی عوامل مؤثرتر

۸. طراحی این مدل، می‌تواند هم‌افزایی<sup>۱</sup> دستگاه‌های فرهنگی کشور را افزایش دهد؛ چرا که در انسجام برنامه‌ها تأثیر مضاعفی خواهد داشت.

## مبانی نظری تحقیق

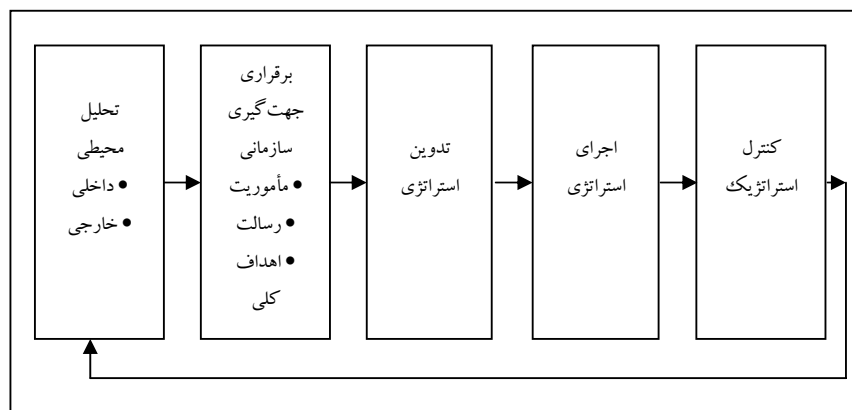
### مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. هم‌چنین مدیریت استراتژیک به‌عنوان فرایندی مداوم و تکراری که در جهت حفظ تناسب تمامی سازمان با محیط اطراف آن هدف‌گیری شده است؛ می‌باشد (ساموئل و پائول، ۱۹۹۰: ۵).

طی بررسی‌های به‌عمل آمده از ادبیات مدیریت استراتژیک و ملاحظه‌ی الگوهای طراحی شده‌ی مربوط به دانشمندان این علم، مدیریت استراتژیک را به‌عنوان یک فرایند یا سلسله‌ای از مراحل تعریف نموده‌اند که نمودار (۱) نشان‌دهنده‌ی آن مراحل می‌باشد (دیوید فرد آر، ۱۳۸۵):

1- Synergy





منبع: دیوید، فرد آر. (۱۳۸۵)، "خلاصه‌ی مدیریت استراتژیک، مفاهیم و یافته‌ها"، ترجمه و تدوین وجه‌الله قربانی‌زاده، انتشارات بازتاب

### نمودار ۱- فرایند مدیریت استراتژیک

به طوری که ملاحظه می‌شود فرایند مدیریت استراتژیک به ترتیب عبارتست از:

- الف - تحلیل محیطی
- ب - برقراری جهت‌گیری سازمانی تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک
- ج - تدوین استراتژی سازمانی
- د- اجرای استراتژی سازمانی
- هـ- اعمال کنترل استراتژیک

### مفهوم و تعاریف کنترل استراتژیک

مفهوم کنترل استراتژیک بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن بایستی به تناوب با طرح سؤالاتی مانند چه چیزی درست انجام شده است؟ چه چیزی اشتباه انجام یافته و روند مدیریت استراتژیک چه گونه باید گسترش یابد؟ چه گونه بایستی ارزیابی شود؟ مسأله این نیست که چه طور ممکن است یک استراتژی مدیریتی در نظر گرفته شده خوب طراحی شده

باشد؛ بلکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریتی فوق، بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده‌ی متکی بر ارزیابی و کنترل می‌باشد؛ البته مشروط بر آن که استراتژی تحقق پیدا کند یا اگر این استراتژی مناسب نیست کنار گذاشته و رها شود (هاریسون، ۱۹۹۱).

در رابطه با کنترل استراتژیک - بسته به مورد - آن تا به حال تعاریف مختلفی در طیفی وسیع از ساده تا پیچیده ارائه شده است که صرف نظر از تعاریف سنتی و جدیدی که بر این اصطلاح ارائه شده، ذیلاً دیدگاه بعضی از صاحب‌نظران و دانشمندان مطرح در این حوزه آورده شده است:

۱. «روش» و «بل» در این زمینه اظهار می‌کنند: "کنترل استراتژیک به‌عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده است که جهت ارزیابی به‌موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک به مدیران ارشد عمل می‌کند" (روش و بل، ۱۹۸۷: ۹۱-۱۰۳).
۲. گلوک<sup>۱</sup> و جاش<sup>۲</sup> در این زمینه می‌گویند: "کنترل استراتژیک از این جهت است که بینیم آیا گزینه‌های اجرا شده‌ی استراتژی، به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود" (آرگریس، ۱۹۸۶: ۳۶۳-۳۷۵).
۳. به استناد نظر رابرت آنتونی و جان دردن و نرومن بدفورد در کتاب نظام‌های کنترل مدیریت، گفته شده است: "کنترل استراتژیک، عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف" (گاردنر، ۱۹۸۵: ۱-۲۴).
۴. به استناد نظریه‌ی ساموئل سرتو<sup>۳</sup> که در رابطه با کنترل استراتژیک مطرح شده است: "کنترل استراتژیک، آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به‌منظور بهبود مدیریت استراتژیک و حصول اطمینان از این که سازمان به‌نحو صحیح عمل می‌کند، بر روی آن تمرکز دارد" (آلکساندر، ۱۹۸۵: ۹۱-۹۷).
۵. به استناد نظریه‌ی شری یونگ و استاینمن، کنترل استراتژیک، "ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان" (شریانگ و استینمن، ۱۹۸۷: ۹۱-۱۰۳).

1- W. F. Cluech

2- L. R. Jach

3- Samuel Certo

۶. پیرس و راینسون، کنترل استراتژیک را "پی‌گیری مسیر استراتژی در حال اجرا که مسایل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را به‌وجود می‌آورد" می‌دانند (پیرکو و راینسون، ۱۹۸۸: ۲۸).

در مجموع می‌توان گفت که کنترل استراتژیک، با پایه‌ریزی و استفاده از نقاط بازرسی<sup>۱</sup> استراتژیک، یعنی، «ملاک‌هایی که ممکن است برای ارزیابی پیشروی روبه‌جلو در اجرا و تحقق استراتژی مقرر مورد استفاده قرار گیرند. این ملاک‌ها، آستانه‌های اجرای استراتژی سازمانی را پایه‌گذاری می‌نمایند که اگر برآورده شوند، اعتبار استراتژی مقرر حاصل می‌شود. بنابراین، کنترل استراتژیک بر هم‌آهنگی میان فرموله کردن استراتژی و اجرای آن دلالت می‌کند و اطمینان حاصل نمودن از این‌که استراتژی، هم‌زمان با جدول زمانی رو به سوی هدف می‌باشد را نیز کنترل استراتژی می‌گوید.

برای اهداف و نیات این مقاله، کنترل استراتژیک به‌عنوان یک روند زیرین<sup>۲</sup> قابل تشخیص در مجموعه‌ی فرایند مدیریت استراتژیک تعریف شده است. بنابراین، کنترل استراتژیک، یک زیرمجموعه از روند بزرگ‌تری است که شامل توسعه‌ی فرمول‌سازی، انتخاب و اجرای یک استراتژی برای کل سازمان می‌باشد و از سطح مدیران ارشد اجرایی صادر می‌شود.

### جایگاه فرهنگ دینی و نقش تصمیم‌سازان دستگاه‌های فرهنگی کشور در آن

توسعه‌ی فرهنگ دینی، یکی از دل‌مشغولی‌های عمده‌ی روشنفکران ایران در چند دهه قبل بوده است. با این حال، به‌دلیل عدم وفاق میان‌ذهنی در مورد تعریف فرهنگ، هر کدام از صاحب‌نظران و متخصصان برای توسعه‌ی فرهنگ دینی، نسخه‌ای جداگانه تجویز نموده‌اند. با توجه به اطلاعات موجود در قانون اساسی و متمم آن که در سال ۱۳۶۸ تصویب شد، به‌طور کلی از سه نهاد به‌عنوان نهادهای تصمیم‌گیری یاد شده است که عبارتند از: نهاد رهبری؛ مجلس شورای اسلامی و هیأت وزیران (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب سال ۱۳۵۸ با اصلاحات ۱۳۶۸).

1- Check Points  
2- Subprocess

در نظام جمهوری اسلامی ایران، علاوه بر نهادهای عامی که به امر تصمیم‌گیری در همه‌ی کشور اشتغال دارند، نهادهای خاصی نیز در نظر گرفته شده است که می‌بایست در امور تخصصی تصمیم‌گیری کنند؛ بدین معنا که در امور فرهنگی کشور، نهادهایی برای تصمیم‌گیری در سطوح و لایه‌های مختلف پیش‌بینی شده‌اند که اهم آن‌ها عبارتند از:

- شورای عالی انقلاب فرهنگی
- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- وزارت علوم تحقیقات و فن‌آوری
- وزارت آموزش و پرورش
- صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران
- سازمان تبلیغات و سایر دستگاه‌های مربوط

هم‌چنین هرم سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران را می‌توان به صورت نمودار ۲ نشان داد: (ابوالقاسمی؛ ۱۳۸۱)



منبع: ابوالقاسمی، محمد جواد (۱۳۸۱)؛ گامی به سوی طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه‌ی فرهنگی، همایش کاستی‌ها و راه‌کارهای بخش فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

نمودار ۲- هرم سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری فرهنگی در کشور

بررسی هرم فوق، نشان می‌دهد که فرهنگ دینی در جمهوری اسلامی ایران همواره مورد توجه مسؤولان و مراکز تصمیم‌گیری عالی کشور بوده و هست. با وجود این حسن توجه از سوی مسؤولان، همواره این سؤال در ذهن محققان وجود داشته است که به چه میزان در چند دهه‌ی قبل، فرهنگ دینی در کشور توسعه یافته و اگر توسعه‌ی دینی اندک بوده یا حتی پس‌رفت داشته است، چه افراد یا دستگاه‌هایی باید پاسخ‌گوی علت این ناکامی‌ها باشند؟ اگر بخواهیم برنامه‌ی توسعه‌ی فرهنگ دینی را بازبایی کنیم، بایستی مراحل شناسایی رسالت‌ها، خدمت‌گزاری‌ها، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها، تعیین هدف‌های سالانه و بلندمدت، تخصیص منابع، چگونگی محاسبه و نظارت و ارزیابی عملکردها را مورد نقد کارشناسانه قرار دهیم.

در همین راستای بایستی بررسی کرد که دستگاه‌های فرهنگی در رشد فضایل اخلاقی براساس ایمان و تقوا و هم‌چنین استقلال فرهنگی و مصونیت جامعه از نفوذ فرهنگ اجانب، اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف، شکوفایی استعدادها و روحیه‌ی تحقیق و تتبع و ابتکار، رواج فرهنگ و هنر اسلامی، آگاه کردن جهانیان نسبت به مبانی و اهداف انقلاب اسلامی ایران، فراهم نمودن وحدت میان مسلمین و... چه‌قدر موفق بوده‌اند.

### پیشینه‌ی تحقیق

براساس بررسی‌های انجام‌شده توسط محققین، مشخص گردید که امروزه موضوع کنترل استراتژیک سازمان‌ها و دستگاه‌های حکومتی و اداری، از مباحث جدید علم مدیریت بوده و در این زمینه کار عمیق و برجسته‌ی تئوریک و علمی کاربردی که بتوان از آن برای کنترل دستگاه‌های دولتی در ایران - به‌خصوص دستگاه‌های فرهنگی - با این روی‌کرد استفاده نمود، اقدام مؤثری صورت نگرفته است. هم‌چنین الگوهایی که تا به حال در داخل و خارج از کشور در امر کنترل استراتژیک ارایه شده است، عمدتاً مباحث تجاری، اقتصادی، مالی، شیمیایی و صنعتی را مورد توجه قرار داده‌اند. در جدول (۱) هشت الگوی برتر کنترل استراتژیک مقایسه شده است.

جدول ۱- مقایسه‌ی الگوهای هشت‌گانه‌ی کنترل استراتژیک

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال انتشار	مجموعه‌ها، عناوین و موضوعاتی که در الگو مطرح شده است	مقایسه‌ی الگوها	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	آفرینش یک نظام کنترل استراتژیک	استیفن بانگای و میشل گولد	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۱۹۹۱	چرا کنترل استراتژیک می‌کنیم؟ کنترل استراتژیک یعنی چه - توسعه یک فرآیند کنترل استراتژیک گامهایی که برای انجام کنترل استراتژیک بر می‌دارند؟ - کنترل‌های استراتژیک چگونه عمل می‌کنند؟	بسیار پر حجم و کاربرد تجاری دارد.	مدل ارائه داده است، مفصل و ساختار سازمان را نیز بررسی کرده است.
۲	کنترل استراتژیک مشکلی در جستجوی یک راه‌حل	دیوید اش	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۱۹۹۲	فرآیند کنترل - کنترل استراتژیک - انواع کنترل‌های استراتژیک بعضی از مشکلاتی که در رابطه با کنترل استراتژیک مطرح می‌شود.	بیشتر به بازگشت سرمایه حسابداری و امور مالی پرداخته است.	مدل بسیار ساده‌ای ارائه داده طرح انواع کنترل و ۱۶ شرکت را بررسی کرده است.
۳	کنترل استراتژیک از طریق قابلیت‌های اساسی	دیوید بند	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۱۹۹۵	استراتژی چیست؟ چرا اهمیت دارد؟ تعریف کنترل استراتژیک - نگرشی سنتی نسبت به کنترل استراتژیک - نگرش جدید و جایگزین - نقد مدل بانگای - علل کنترل - سیستم کنترل نقد الگویی سنتی که دست و پاگیر است.	متأسفانه مدل خاص ترسیم شده ارائه نداده است جنبه کاربرد اقتصادی دارد.	مدلهای قبلی را نقد کرده و عملکرد آنها را زیر سؤال برده و فرهنگ را به عنوان وسیله کنترل معرفی کرده است.
۴	کنترل استراتژیک جهت اجراء بهتر	جورج کلینگ هاسن و کلاوونین هورست	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۱۹۹۰	معرفی و مفهوم کنترل استراتژیک و فرآیند آن، بحران‌ها - مروری بر برنامه‌ریزی عملی و کنترل - مروری بر برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مفاهیم سه جزی ۱- آگاهی ۲- رسیدگی ۳- عمل ۴- از تجزیه و تحلیل تا عمل و اجراء.	بسیار پر حجم و برای وسعت جذاب مشتری و معاملات کاربرد دارد.	مدل بسیار مفصلی ارائه داده که کمی گیج‌کننده است.
۵	کنترل استراتژیک از طریق دوگیری کردن عوامل بحرانی موفقیت و کارتهای امتیازبندی متوازن‌شده	پائولوون وین دیرکز و مارتین ویجن	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۲۰۰۲	معرفی مقاله - کنترل مدیریتی - کنترل استراتژیک - فرآیند کنترل مدیریتی که با معرفی CSFها شروع می‌شود. فرموله کردن استراتژی روش کنترل استراتژیک با استفاده از CSFها و کارتهای امتیازبندی متوازن شده.	بیشتر برای فعالیت‌های تجاری مناسب است و انتظارات محقق را برآورده نمی‌کند.	مدل ارائه داده است مدل با استفاده از CSFها منابع زیادی را معرفی کرده و از CSFها فرآیند کاری ساخته.
۶	کنترل استراتژیک به عنوان یک وظیفه جدید برای مدیران عالی در رأس هرم	ج. آ. ج. هوروتز	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۱۹۷۹	معرفی کاربرد و مفاهیم برنامه‌ریزی سیستمها و داده‌های تجربی پیشنهادات، ارزیابی برنامه‌ریزی و فرآیندهای کنترل.	به سازمان‌ها نپرداخته بلکه کشورهای فرانسه، آلمان و بریتانیای کبیر را بررسی کرده و اهداف و چشم‌اندازها را پیش‌بینی نکرده است.	مدل ارائه داده و بیشتر به کشورهای خارجی پرداخته است.

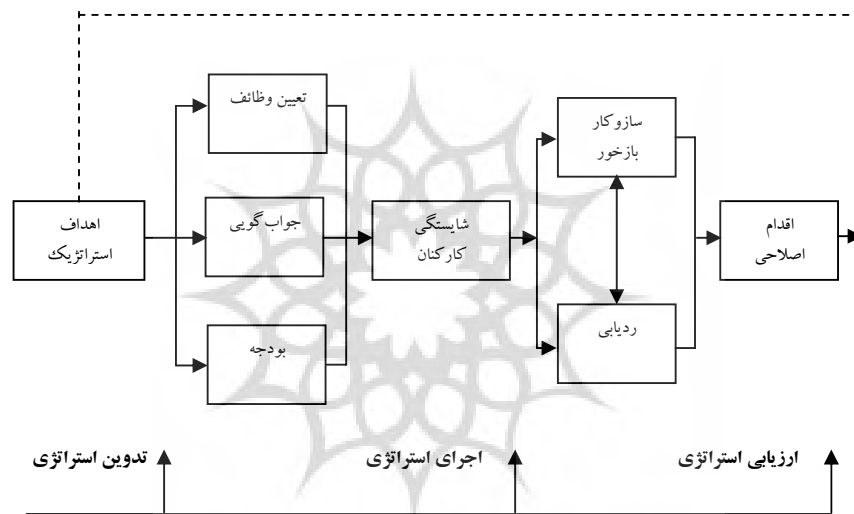
جدول ۱- مقایسه‌ی الگوهای هشت‌گانه‌ی کنترل استراتژیک (۱۵امه)

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	محل چاپ مقاله و سال انتشار	محوورها، عناوین و موضوعاتی که در الگو مطرح شده است	مقایسه‌ی الگوها	
					نقاط قوت	نقاط ضعف
۷	ملاحظات در اجرای کنترل استراتژیک	پیتز لورائز	مجله استراتژی‌های تجارت ۱۹۹۰	لازمه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، راههای اندازه‌گیری عملکرد و استفاده از آن در کنترل استراتژیک - تعریف دقیق اهداف و برنامه‌های درازمدت	مدل بسیار خلاصه‌ای ارائه داده و عوامل استراتژیک اندکی معرفی کرده است به اجراء، تدوین و کنترل پرداخته	ابعاد کنترل استراتژیک محدود است و کنترل‌کننده خود با سه حوزه همواره سروکار دارد.
۸	کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد	ای. فرانک هاریسون	مجله تخصصی بین‌المللی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت) ۱۹۹۱	نقد مدل‌های قبلی و بخصوص الگوی شماره ۳ کالبدشکافی کنترل استراتژیک - تعاریف کنترل استراتژیک، سلسله مراتب مقامات - تصمیم‌گیری در کنترل استراتژیک - مفهوم‌سازی کنترل استراتژیک - اهداف کنترل استراتژیک - عوامل و متغیرهای الگو.	مدل نسبتاً مناسبی است چرا که دارای متغیرها و عوامل نسبتاً منطقی و کاربردی در فرهنگ ما را نیز دارد.	تا حدودی برای سایر دستگاهها نیز کاربرد دارد.

در مجموع، پس از بررسی‌های مختلفی که از نقاط قوت و ضعف مدل‌های مختلف هشت‌گانه صورت پذیرفت، مدل ای. فرانک هاریسون که تحت عنوان "کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد"<sup>۱</sup> می‌باشد مدنظر قرار گرفت. در سال ۱۹۹۱ پروفیسور ای فرانک هاریسون استاد دانشگاه ایالتی سانفرانسیسکو یک الگوی مفهومی فرایندی کنترل استراتژیک را که از نظریات جدید مدیریت استراتژیک و کنترل استراتژیک و کاربردهای دنیای واقعی نشأت گرفته است، در سطح مدیران ارشد طراحی نمود (نمودار ۳).

این بررسی که از ۱۰۸ شرکت انجام شده است، قصد دارد تا آن دسته از عوامل کنترل استراتژیک را که مستقیماً در موفقیت تصمیمات اتخاذشده‌ی استراتژیک در سطح مدیران ارشد مؤثرند و متعاقباً در سراسر سازمان اجرا می‌شوند شناسایی نموده و اعتبار ببخشد. در پاسخ مستقیم به یک پرسش‌نامه‌ی جامع، شصت و یک نفر از مدیران ارشد، ۹ عامل کنترل استراتژیک را

ارزیابی کردند که تنها ارزیابی‌های مربوط به مدیران ارشد اجرایی در این بررسی پذیرفته و پردازش شدند. ارزیابی‌های آنان، نقاط قوت و ضعف قابل تصحیح در برداشت‌های آنان نسبت به کنترل استراتژیک در محدوده‌ی سازمان‌های مربوطه‌شان را آشکار ساخت. گرایش این ارزیابی‌ها، منجر به اعتبار بخشی فرایند منطقی الگوی کنترل استراتژیک شد (ای. فرانک هاریسون، ۱۳۸۴). این مدل در مجله‌ی تخصصی بین‌المللی "مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی درازمدت)" [۱۲] ارایه شده و با تغییراتی که در آن ایجاد و عوامل جدیدی به‌ویژه با رویکرد فرهنگی بدان تزیق شد، در این تحقیق به‌عنوان مدل مفهومی اولیه مورد نظر انتخاب گردیده است.



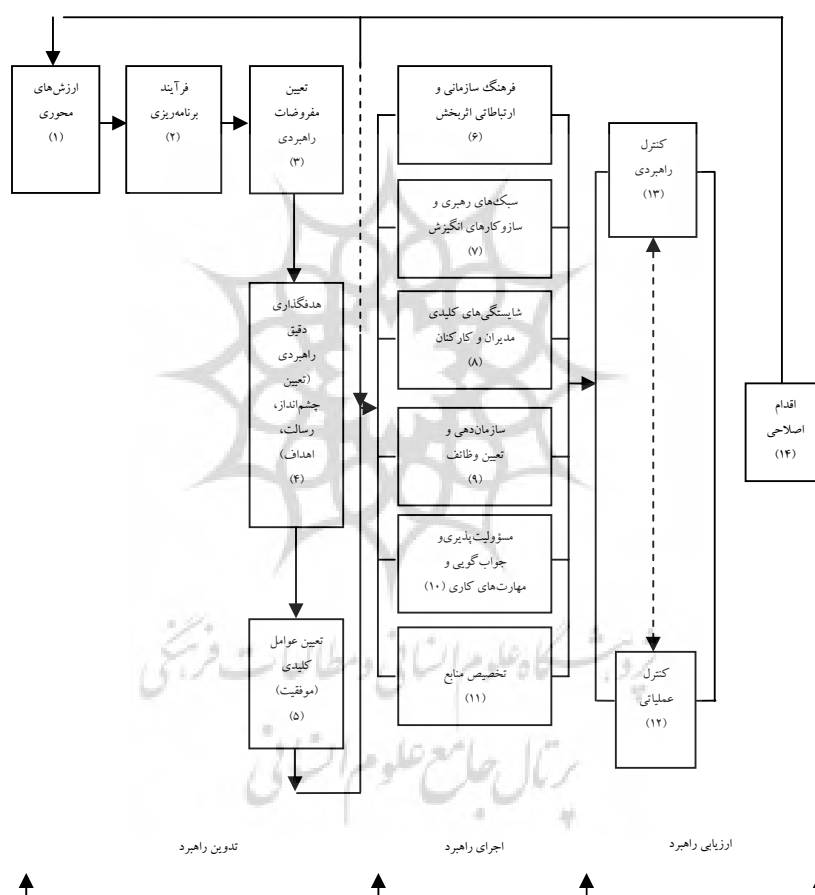
منبع: ای. فرانک هاریسون. (۱۳۸۴). "کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد"، ترجمه‌ی غلامحسین نیکوکار، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

نمودار ۳- الگوی فرایندی کنترل استراتژیک از ای. فرانک



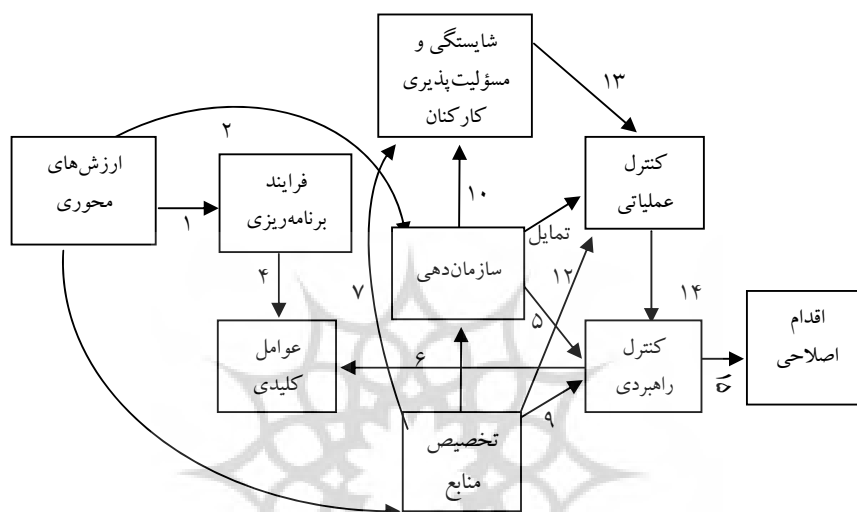
### مدل تحقیق

تمام مطالعات تحقیقی، بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند (ادواردز و همکاران، ۱۳۷۹). در این تحقیق نیز با تکیه بر نتایج سایر الگوها و تحقیقات قبلی با مبنا قرار دادن مدل ای. فرانک هاریسون و توسعه آن و براساس مبانی نظری مورد بحث، مؤلفه‌ها و اجزای مدل پیشنهادی به شرح نمودار (۴) طراحی شده است.



نمودار ۴- مؤلفه‌ها و اجزاء مدل پیشنهادی تحقیق

در نتیجه، می‌توانیم الگوی مفهومی تحقیق را به صورت نمودار (۵) نشان دهیم که هر شماره نشان‌دهنده‌ی شماره‌ی فرضیه‌ی فرعی (حدس آگاهانه‌ی محقق در مورد پاسخ به سؤالات فرعی تحقیق) می‌باشد.



نمودار ۵- الگوی مفهومی تحقیق

### روش و نوع تحقیق

روش انجام این تحقیق به‌طور کلی پیمایشی می‌باشد که از جهت کاربردی به صورت میدانی انجام شده است. روش این تحقیق توصیفی بوده و با هدف توسعه‌ی مدل کنترل استراتژیک در حوزه‌ی سازمان‌های فرهنگی اجرا شده است. بخش نظری تحقیق حاضر، با مراجعه به ادبیات مدیریت و کنترل استراتژیک عوامل مختلف مؤثر در الگو مورد تحلیل قرار گرفته است. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در خصوص این‌گونه عوامل، مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است و گام‌هایی که در ادامه‌ی تحقیقات میدانی، برداشته شده است، عبارتند از:

گام اول: با توجه به مدل اصلی "ای فرانک هاریسون" که ۶۱ مدیر ارشد را از دستگاه‌های مختلف شناسایی کرده بود، در این تحقیق نیز فهرست صاحب‌نظران، استراتژیست‌ها و خبرگانی که دارای صلاحیت لازم برای اظهارنظر در مورد تکمیل پرسش‌نامه بوده‌اند، درج شده است.

گام دوم: صرف‌نظر از فهرست گام اول، تعدادی صاحب‌نظر و استراتژیست که دارای تحصیلات دکتری مدیریت یا صاحب‌نظر در مسایل فرهنگی هستند نیز شناسایی شده و به لیست فوق اضافه گردیده است.

گام سوم: جدای از افرادی که در لیست گام اول و گام دوم بودند نیز تعدادی از وزراء، مسئولان و روحانیون عالی‌قدر که صاحب‌نظر در مسائل استراتژیکی و فرهنگی هستند نیز شناسایی شده و به‌عنوان بخشی از جامعه‌ی آماری از آنان استفاده شده است.

گام چهارم: بهره‌گیری از شیوه‌های مصاحبه، مشاهده و بررسی‌های نظری، مطالعات کتابخانه‌ای، مشاوره با سایر خبرگان که در این زمینه سعی شده در ملاقات‌های حضوری و تشکیل جلسات تخصصی مشترک نسبت به غنی‌سازی تحقیق اقدام شود.

### جامعه‌ی آماری و حجم آن

به‌طور کلی، جامعه‌ی آماری مورد نظر به دو دسته تقسیم شده‌اند:

دسته‌ی اول: خبرگان و صاحب‌نظرانی که از نزدیک در صحنه‌های عملیاتی و میدانی دستگاه‌های فرهنگی اشتغال داشته و جامعه‌ی مدیران راهبردی را تشکیل می‌دهند، شامل: وزار و معاونین آنان، مدیران کل، مدیران ارشد و مدیران مؤثر حوزه‌های ستادی و صنفی مربوطه (تعداد این دسته از جامعه‌ی آماری که به‌صورت نمونه‌ی تصادفی طبقه‌ای پیش‌بینی شده است، جمعاً ۱۰۰ نفر منظور شده که متشکل از مدیران و مسؤولین مؤثر دستگاه‌های فرهنگی هشت‌گانه می‌باشند).

دسته‌ی دوم شامل: خبرگان و صاحب‌نظرانی می‌شود که خارج از دستگاه‌های فرهنگی قرار دارند و این دسته نیز ۱۰۰ نفر می‌باشند. و مجموع تعداد دسته اول و دوم عدد ۲۰۰ را تشکیل می‌دهد.

### نمونه‌ی آماری و حجم آن

از بین جامعه‌ی آماری (N)، نمونه‌ی آماری به تعداد ۱۰۰ نفر از خبرگان، استراتژیست‌ها و دست‌اندرکارانی که دارای ویژگی‌هایی نظیر: ۱- تحصیلات دکتری در رشته‌ی مدیریت ۲- مدیران ارشد و مدیران کل ۳- خبرگان و کارشناسانی که از نزدیک در صحنه‌های عملیاتی فعالیت‌های فرهنگی نقش مؤثری داشته‌اند و از ۶ دستگاه بزرگ فرهنگی کشور (شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم تحقیقات و فن‌آوری، صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و سازمان تبلیغات اسلامی) برای پاسخ به پرسش‌نامه انتخاب شده‌اند. اگر چه تعداد نمونه‌ی آماری طبق محاسبات انجام شده، برابر شصت و پنج شده است؛ لیکن با عنایت به این که مقرر است در رابطه با تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار جدید Lisrel استفاده شود و این نرم‌افزار از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که وزن و رابطه‌ی مؤلفه‌ها را به‌صورت جداگانه و هم‌زمان مشخص کرده و حداقل عدد n بایستی ۱۰۰ باشد؛ لذا نمونه‌ی آماری را مساوی ۱۰۰ در نظر گرفته‌ایم.

در این فرمول، n، تعداد نمونه‌ی آماری است

$$n = \frac{N \left( z \frac{\alpha}{2} \right)^2 P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + \left( z \frac{\alpha}{2} \right)^2 P(1-P)}$$

$$\varepsilon = 0/12$$

$$z \left( \frac{\alpha}{2} \right) = 1/96$$

$$P = \%50$$

$$N = 200$$

$$\text{یا } n = \frac{200(1/96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,12^2(100-1) + 1,96^2(0,5)(0/5)} \Rightarrow n = 65$$

### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی طبقه‌ای و از نوع قرعه‌کشی می‌باشد که تمامی

اعضای جامعه، شانس مساوی و مستقل برای انتخاب شدن در گروه نمونه را دارند که مراحل این نمونه‌گیری عبارت بود از تعریف جامعه، تهیه فهرست اعضای جامعه، انتخاب گروه نمونه با استفاده از روشی که به تصادف تعیین گردیده بود و بر آن اساس معلوم می‌شد که کدام یک از افراد در گروه نمونه قرار خواهد گرفت.

### روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات:

به تناسب استفاده از روش‌های مختلف تحقیق، در این پژوهش از روش‌های مختلفی نیز به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده است:

الف) روش کتابخانه‌ای، به منظور تدوین مبانی نظری تحقیق، بررسی پیشینه‌ی آن و ارایه‌ی الگوی تحقیق

ب) استفاده از پرسش‌نامه‌ی نیمه‌باز به منظور گردآوری نظرات خبرگان و صاحب‌نظران در مورد مدل تحقیق و اولویت‌بندی آن‌ها

ج) استفاده از پرسش‌نامه‌ی ساخت‌یافته و محقق‌ساخته، به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از جامعه‌ی نمونه جهت آزمون مدل مفهومی

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از آمار توصیفی، به منظور توصیف داده‌ها و تلخیص خصوصیات مفاهیم، مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش و از آمار استنباطی نیز برای استنباط در مورد جامعه و تعمیم یافته‌های حاصل از نمونه‌گیری به جامعه‌ی مورد بررسی استفاده شده است.

هم‌چنین روایی سازه‌ی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی عملیاتی پژوهش و ابزار سنجش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> بررسی شده، فرضیه‌های پژوهش به کمک روش‌های تحلیل عاملی تأییدی بررسی شده، میزان برازش الگوی مفهومی با استفاده از مدل تحلیل مسیر سنجیده شده و پس از آن، الگوی مفهومی تأییدشده‌ی پژوهش ارایه شده است.

1- Confirmatory Factor Analysis (CFA)

گفتنی است که برای تجزیه و تحلیل پایایی ابزار سنجش و آزمون دوجمله‌ای، آزمون همبستگی و آزمون تحلیل واریانس فریدمن از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. هم‌چنین برای سنجش روایی سازه، اجرای آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر، نرم‌افزار LISREL8-54 مورد استفاده واقع شده است. با به کارگیری این نرم افزار و با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، به تعیین روابط علی میان متغیرهای مکنون و مشاهده‌گر پرداخته شده است. آزمون تحلیل مسیر که در درون روش مدل‌سازی معادلات ساختاری قرار دارد، این امکان را می‌دهد تا فرآیندهای علی نهفته در روابط مشاهده‌شده را آزمایش کرده و اهمیت نسبی مسیرهای مختلف را در تأثیرگذاری بررسی کرد. این آزمون، مشخص می‌کند که آیا مدل ارائه‌شده معتبر است یا نه؟ و لزوم طراحی مجدد مدل را برای تطابق با داده‌های واقعی نشان می‌دهد. هم‌چنین انواع اثرات را در یک مدل - اعم از اثر مستقیم یا غیرمستقیم - اثر ساختگی و اثر تحلیل نشده نشان می‌دهد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸).

#### یافته‌های تحقیق

به منظور تبیین مدل ارائه‌شده و مجموعه‌ی فرضیات آن که در قالب یک الگوی علی ارایه شده، به روش تحلیل چندمتغیره و با استفاده از تکنیک نیرومند تحلیل مسیر عمل شده است. برای این منظور، از نرم افزار لیزرل بهره‌گیری شده است. یکی از ویژگی‌های این نرم‌افزار این است که مجموعه‌ی روابط علی و کل یک مدل پیچیده را مورد آزمون "کای دو" قرار داده و معنی‌داری مجموعه‌ی روابط را به‌طور هم‌زمان مورد آزمون قرار می‌دهد و علاوه بر آن، ضریب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر متغیر در متغیر بعدی، ضریب تأثیر و معنی‌داری هر رابطه را نیز آزمون می‌کند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۶: ۵۳-۷۲).

الف - ابعاد و شاخص‌های مدل مفهومی فرایندی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی در این بخش، نتایج حاصل از ارزیابی روابط بین ابعاد و شاخص‌های مؤلفه‌های اولیه‌ی مدل سطح صفر تحقیق، به تفکیک مراحل آن در قالب جداولی ارایه شده و بار عاملی هر شاخص با عامل مربوطه مورد تحلیل قرار می‌گیرد. عوامل مؤثر بر مدل مفهومی سطح صفر تحقیق، به ترتیب عبارتند از:

۱- ارزش‌های محوری ۲- فرایند برنامه‌ریزی ۳- تعیین مفروضات کاربردی ۴- هدف‌گذاری دقیق راهبردی ۵- تعیین عوامل کلیدی موفقیت ۶- فرهنگ سازمانی و ارتباطی اثربخش ۷- سبک رهبری ۸- شایستگی‌های کلیدی مدیران ۹- سازمان‌دهی و تعیین وظایف مدیران ۱۰- مسؤولیت‌پذیری و جواب‌گویی ۱۱- تخصیص منابع ۱۲- کنترل عملیاتی ۱۳- کنترل راهبردی ۱۴- اقدام اصلاحی. البته لازم به ذکر است که بعد از برازش الگوی مفهومی در مدل نهایی عوامل فوق به ۹ عامل تقلیل یافته است.

#### الف- ۱. شاخص‌های مربوط به ارزش‌های محوری

جدول (۲) خلاصه‌ی نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به عامل ارزش‌های محوری را به ترتیب شدت ارتباط شاخص‌ها با عامل مربوطه نشان می‌دهد و بیانگر این مطلب است که در میان شاخص‌های مورد بررسی، شاخص ردیف ۲ دارای بیش‌ترین تأثیر (۰/۹۳) و شاخص ردیف ۵ با بارعاملی (۰/۵۳) دارای کم‌ترین تأثیر می‌باشد.

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به ارزش‌های محوری

ردیف	شاخص‌های ارزش‌های محوری	T Statistics	Standard Error	بار عاملی
۱	۱/۱- ایمان و غیب‌محوری	۱۳/۵۳	۰/۲۵	۰/۸۶
۲	۱/۲- آگاهی و بصیرت	۱۵/۲۱	۰/۱۴	۰/۹۳
۳	۱/۳- صداقت و عمل صالح	۱۱/۷۰	۰/۳۸	۰/۷۹
۴	۱/۴- اعتدال و عدالت	۸/۸۷	۰/۵۹	۰/۶۴
۵	۱/۵- تعاون و مشارکت	۶/۹۶	۰/۷۲	۰/۵۳
۶	۱/۶- عهد و امانت	۱۱/۷۵	۰/۳۸	۰/۷۹
۷	۱/۷- برادری و اخوت	۹/۳۹	۰/۵۵	۰/۶۷
۸	۱/۸- عظمت و اقتدار	۱۱/۰۱	۰/۴۳	۰/۷۵

### الف-۲. شاخص‌های مربوط به فرایند برنامه‌ریزی

جدول (۳) نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که از میان شاخص‌های مورد بررسی مربوط به فرایند برنامه‌ریزی، شاخص راهبردهای فعلی با بار عاملی ۰/۸۳ دارای بیش‌ترین تأثیر روی عامل مربوطه است و شاخص ارزیابی میزان اثربخشی راهبردها با بار عاملی ۰/۷۱ در رتبه آخر قرار دارد.

### جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با فرایند برنامه‌ریزی

ردیف	شاخص‌های مربوط به فرایند برنامه‌ریزی	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۲/۱- چشم‌انداز و رسالت‌ها در حوزه‌ی فرهنگ	۱۱/۵۰	۰/۳۹	۰/۷۸
۲	۲/۲- راهبردهای فعلی	۱۲/۵۴	۰/۳۲	۰/۸۳
۳	۲/۳- تجزیه و تحلیل محیط داخلی (شناخت قوت و ضعف‌ها)	۱۱/۰۶	۰/۴۶	۰/۷۳
۴	۲/۴- تجزیه و تحلیل محیط خارجی (شناخت فرصت‌ها و تهدیدات)	۱۰/۵۴	۰/۴۲	۰/۷۶
۵	۲/۵- ارزیابی راهبردهای فعلی با رویکرد شناخت میزان تغییرات	۱۱/۵۱	۰/۴۶	۰/۷۴
۶	۲/۶- طراحی و تدوین راهبردهای جدید	۶/۳۰	۰/۳۹	۰/۷۸
۷	۲/۷- اجرای راهبردها	۱۰/۷۷	۰/۴۴	۰/۷۵
۸	۲/۸- ارزیابی میزان اثربخشی راهبردها	۱۰/۰۰	۰/۵۰	۰/۷۱

### الف-۳. شاخص‌های مربوط به تعیین مقروضات راهبردی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که از میان شاخص‌های مورد بررسی، شاخص ردیف ۴ با بار عاملی ۰/۴۱ بیش‌ترین تأثیر را روی عامل مربوطه داشته است و شاخص ردیف ۱۱ با بار عاملی ۰/۹۲- در رتبه‌ی آخر قرار دارد (جدول ۴).

### الف-۴. شاخص‌های مرتبط با هدف‌گذاری دقیق راهبردی (تعیین چشم‌انداز، رسالت و اهداف)

جدول (۵)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای شاخص‌های هدف‌گذاری دقیق راهبردی را نشان می‌دهد. براساس نتایج به‌دست آمده، کلیه‌ی بارهای عاملی به‌دست آمده، بار عاملی مرتبط و خوبی بوده و از نظر میزان ارتباط و تأثیر شاخص‌ها با عامل مربوطه، شاخص "هم‌سویی اهداف عملیاتی با اهداف میان‌مدت و بلندمدت" با بار عاملی ۰/۹۰ بیش‌ترین تأثیر را دارد و شاخص "عدم تکرار اهداف و وظائف و سازمان‌دهی" با بار عاملی ۰/۲۴- در رتبه‌ی آخر قرار دارد.



طراحی مدل بومی برای کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با تعیین مفروضات راهبردی

ردیف	شاخص‌های مربوط به تعیین مفروضات راهبردی	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۳/۱- مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی لازم الاجرا و در حکم قانون است.	۲/۸۶	۰/۹۵	۰/۲۳
۲	۳/۲- شورای عالی انقلاب فرهنگی مرجع عالی سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی، تصمیم‌گیری و هم‌آهنگی امور فرهنگی آموزش کشور است.	-۰/۵۰	۱/۰۰	-۰/۰۴
۳	۳/۳- اعضای شورا به‌ویژه دستگاه‌های فرهنگی در مقابل رییس شورا مسؤول است و بایستی پاسخ‌گو باشند.	-۶/۲۶	۰/۷۷	۰/۴۸
۴	۳/۴- شورای عالی و دستگاه‌های فرهنگی تحت تأثیر هیچ کدام از بخش‌های دولتی، سیاسی، گروهی قرار ندارند.	-۵/۲۸	۰/۸۳	۰/۴۱
۵	۳/۵- مسؤولین دستگاه‌های فرهنگی معتقدند که بایستی کنترل و نظارت بر دستگاه ذی‌ربط خود قبل از عمل، بعد از عمل و حین عمل داشته و از موضوع کنترل استراتژیک استقبال می‌کنند.	۱/۳۳	۰/۹۹	۰/۱۱
۶	۳/۶- برای پیش‌گیری از تداخل ایفای نقش مجلس و شورای عالی انقلاب فرهنگی هر موضوعی توسط یکی از این دو نهاد مورد تصمیم‌گیری قرار گرفت. نهاد دیگر به آن ورود نخواهد کرد.	-۷/۶۸	۰/۶۷	۰/۵۷
۷	۳/۷- برای صلاحیت رؤسای دانشگاه‌ها در شورای عالی انقلاب فرهنگی زمینه‌ساز اجرای مصوبات شوراها در دانشگاه‌هاست.	-۱/۱۸	۰/۹۹	۰/۱۰
۸	۳/۸- گرچه تحول فرهنگی به‌صورت بطنی و کند صورت می‌گیرد؛ لیکن فرهنگ مدیریت‌پذیر قابل اعتلا است.	-۶/۸۰	۰/۸۳	۰/۵۲
۹	۳/۹- گرچه تدوین قوانین و مقررات پشتوانه خوبی برای تحول فرهنگی است لیکن تحقق قوانین و مقررات مستلزم بسترسازی و فرهنگ‌سازی است.	-۸/۳۸	۰/۶۲	۰/۶۱
۱۰	۳/۱۰- گرچه تحول اساسی در فرهنگ مستلزم تغییر باورها و اعتقادات در افراد است در عین حال افرادی که دارای اعتقادات غیر بنیادین هستند به سرعت تحت تأثیر نمادها و مظاهر فرهنگ الحادی التفاضلی و بیگانه قرار گرفته و با آنکه در جامعه اسلامی زندگی می‌کنند ولی رفتار غربی و غیرمتعارف دارند.	-۱۴/۵۷	۰/۱۸	۰/۹۰
۱۱	۳/۱۱- نهادینه کردن ارزش‌های توحیدی در جامعه مستلزم تربیت اسلامی آحاد جامعه از طریق نهادهای تربیتی و رسانه‌های عمومی و خانواده و حاکمیت همه جانبه‌ی ارزش‌های اسلامی بر مسؤولین برنامه‌ها، سیاست‌ها، ساختارها، نهادها، فرآیندها، رویه‌ها و... است.	-۱۴/۸۶	۰/۱۶	۰/۹۲
۱۲	۳/۱۲- با وجود عرفی تلقی شدن ارزش‌ها در جوامع غربی، ارزش‌های بنیادین از دیدگاه ما ریشه‌ی فطری و حقیقی داشته و اغلب ارزش‌ها از ثبات تاریخی مستمر برخوردار بوده و خواهد بود.	-۱۱/۲۴	۰/۴۱	۰/۷۷
۱۳	۳/۱۳- از آنجا که ضرورت انسان‌ها مستلزم بوده و محیط‌های خانواده، مدرسه، دانشگاه، جامعه سازمان‌های حکومتی و اشتغالی در چگونگی شدن و تکامل انسان‌ها مؤثراند این قبیل محیط‌ها پایه‌آکنده از ارزش‌های الهی (فضائل) و تا سر حد امکان بدور از ضد ارزش‌ها (رذائل) باشند.	-۹/۱۷	۰/۵۷	۰/۶۶
۱۴	۳/۱۴- تحول فرهنگی در جامعه مستلزم دست‌اندرکاری شخصیت‌های اسوه، حکم، مجرب در حکیم حوزه‌ها و نهادهای فرهنگی کشور علی‌الخصوص مراجع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است.	-۷/۷۸	۰/۶۷	۰/۵۸

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با هدف‌گذاری دقیق راهبردی

شماره	شاخص‌های مرتبط با هدف‌گذاری دقیق راهبردی	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۴/۱- روشن بودن تعریف فعالیت‌ها و عملیات کاری مبتنی بر اهداف	۱۳/۱۰	۰/۲۶	۰/۸۶
۲	۴/۲- هم‌سویی اهداف عملیاتی با اهداف میان‌مدت و بلندمدت	۱۴/۰۲	۰/۲۰	۰/۹۰
۳	۴/۳- ویژگی‌های محیطی	۸/۵۸	۰/۶۰	۰/۶۳
۴	۴/۴- هم‌سویی اهداف و استراتژی‌ها با ساختار و سازمان‌دهی	۱۱/۴۰	۰/۳۹	۰/۷۸
۵	۴/۵- عدم تکرار اهداف و وظایف و سازمان‌دهی‌ها	-۲/۹۷	۰/۹۴	-۰/۲۴
۶	۴/۶- تعیین و تشخیص حوادث محیطی	۷/۳۹	۰/۶۹	۰/۵۶

#### الف-۵. شاخص‌های مرتبط با تعیین عوامل کلیدی (موفقیت)

همان‌گونه که در جدول (۶) ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به تعیین عوامل کلیدی از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار بوده و مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در بین این دسته از شاخص‌ها، وجود راهبردهای جامع - آینده‌نگرانه و در عین حال واقع‌بینانه با بار عاملی ۰/۸۲ دارای بیش‌ترین تأثیر روی عامل مربوطه بوده و شاخصی که به‌عنوان گلوگاه مطرح باشد، با بار عاملی ۰/۲۸ از این نظر در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

#### الف-۶. شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و ارتباطاتی اثربخش

جدول (۷) شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و ارتباطاتی اثربخش را به‌ترتیب بار عاملی به‌دست‌آمده تنظیم کرده و نشان می‌دهد که شاخص استانداردها با بار عاملی ۰/۷۸ بیش‌ترین اثر و شاخص صمیمیت و حمایت، با بار عاملی ۰/۴۳ از این نظر در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

جدول ۶- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با تعیین عوامل کلیدی

ردیف	شاخص‌های مرتبط با تعیین عوامل کلیدی	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۵/۱- جهت‌گیری‌ها و اهداف روشن آرمانی و قابل حصول	۱۰/۵۱	۰/۴۶	۰/۷۴
۲	۵/۲- وجود راهبردهای جامع - آینده‌نگرانه و درعین‌حال واقع‌بینانه	۱۲/۳۴	۰/۳۲	۰/۸۲
۳	۵/۳- وجود کارکنان و مدیران اثربخش	۱۱/۵۷	۰/۳۸	۰/۷۹
۴	۵/۴- ایجاد ساختار مناسب و انعطاف‌پذیر	۱۰/۷۹	۰/۴۴	۰/۷۵
۵	۵/۵- اتخاذ سبک‌های رهبری و سازوکارهای انگیزشی پاسخ‌گو	۱۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۷۳
۶	۵/۶- دسترسی به منابع در حد نیاز	۶/۶۶	۰/۷۴	۰/۵۱
۷	۵/۷- فرهنگ سازمانی اعتلابخش - تسهیل‌گر ارتباطات انسانی و تأثیرپذیر از مراتب امر به معروف و نهی از منکر	۱۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۷۴
۸	۵/۸- وجود سیستم ارزیابی - نظارت و کنترل همه‌جانبه	۸/۸۳	۰/۵۸	۰/۶۵
۹	۵/۹- مطرح بودن به‌عنوان گلوگاه	۳/۴۷	۰/۹۲	۰/۲۸

جدول ۷- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ارتباطاتی اثربخش

ردیف	شاخص‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ارتباطاتی اثربخش	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۶/۱- سازگاری	۹/۱۵	۰/۰۹	۰/۷۴
۲	۶/۲- مسؤلیت‌پذیری	۵/۸۴	۰/۱۱	۰/۴۹
۳	۶/۳- پاداش	۷/۳۸	۰/۰۹	۰/۶۳
۴	۶/۴- صمیمیت و حمایت	۴/۶۷	۰/۱۰	۰/۴۳
۵	۶/۵- استانداردها	۹/۷۳	۰/۰۸	۰/۷۸
۶	۶/۶- شفافیت سازمانی	۶/۳۰	۰/۰۹	۰/۵۶
۷	۶/۷- رهبری	۸/۷۵	۰/۱۱	۰/۷۲

### الف-۷. شاخص‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و سازوکارهای انگیزش

جدول (۸)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به عامل سبک‌های رهبری و سازوکارهای انگیزش را نشان می‌دهد و حاکی از آن است که هر یک از شاخص‌های فرعی با مفهوم شایستگی کارکنان از بار عاملی بالایی برخوردارند. شاخص ردیف ۳ با بار عاملی ۰/۸۶ بیش‌ترین تأثیر و شاخص ردیف ۷ با بار عاملی ۰/۶۹ در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

### الف-۸. شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی مدیران و کارکنان

جدول (۹)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به عامل شایستگی‌های کلیدی مدیران و کارکنان را نشان می‌دهد و حاکی از آن است که هر یک از شاخص‌های فرعی، با شایستگی‌های کلیدی مدیران و کارکنان از بار عاملی بالایی برخوردارند. شاخص وجدان کاری مدیران با بار عاملی ۰/۸۴ دارای بیش‌ترین تأثیر است و شاخص تعهد مدیر به سازمان با بار عاملی ۰/۷۵ در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

جدول ۸- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و سازوکارهای انگیزش

رتبه	شاخص‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و سازوکارهای انگیزش	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۷/۱- حق طلبی و طرفداری از مظلوم	۱۰/۹۵	۰/۴۳	۰/۷۶
۲	۷/۲- تکلیف‌مداری و وظیفه‌مندی	۱۱/۹۰	۰/۳۶	۰/۸۰
۳	۷/۳- حمایتی خیراندیش برای کارکنان و ارشادی مؤمنین	۱۳/۲۹	۰/۲۶	۰/۸۶
۴	۷/۴- خودکنترلی مدیران و کارکنان مبتنی بر تقوا	۱۲/۲۸	۰/۳۳	۰/۸۲
۵	۷/۵- کنترل عمومی مبتنی بر امر به معروف و نهی از منکر	۹/۹۰	۰/۵۱	۰/۷۰
۶	۷/۶- مدارا در عین قاطعیت	۱۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۷۳
۷	۷/۷- هوشیاری در قبال دشمنان و تولی نسبت به خود و تبری از دشمنان	۹/۷۲	۰/۵۲	۰/۶۹

جدول ۹- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی مدیران و کارکنان

ردیف	شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی مدیران و کارکنان	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۸/۱- تعهد مدیر به سازمان	۱۰/۸۸	۰/۴۳	۰/۷۵
۲	۸/۲- وجدان کاری مدیران	۱۲/۷۴	۰/۳۰	۰/۸۴
۳	۸/۳- احساس اهمیت داشتن فرد در سازمان	۱۲/۱۸	۰/۳۴	۰/۸۱
۴	۸/۴- به کارگیری افراد صاحب صلاحیت مورد نیاز	۱۱/۵۷	۰/۳۸	۰/۷۹
۵	۸/۵- برخورداری از تحصیلات مورد نیاز	۱۱/۵۴	۰/۳۸	۰/۷۹
۶	۸/۶- تطابق بین صلاحیت فنی، حجم عملیات و فعالیت‌های مورد نیاز	۱۱/۰۳	۰/۴۲	۰/۷۶

الف- ۹. ابعاد و شاخص‌های سازمان‌دهی و تعیین وظایف

همان‌طور که جدول (۱۰) نشان می‌دهد، شاخص تطبیق شغل با شاغل، با بار عاملی ۰/۷۹ بیش‌ترین بار عاملی را به‌دست آورده است و شاخص احساس موفقیت در کارها، با بار عاملی ۰/۵۲ در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

جدول ۱۰- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با سازماندهی و تعیین وظایف

ردیف	شاخص‌های مرتبط با سازمان‌دهی و تعیین وظایف	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۹/۱- تقسیم درست کار و تعیین دقیق وظایف	۶/۹۹	۰/۷۰	۰/۵۴
۲	۹/۲- تناسب بین میزان کوشش و دریافت حقوق و مزایا	۹/۰۴	۰/۵۵	۰/۶۷
۳	۹/۳- تناسب بین سیستم تشویق، تنبیه و نتیجه‌ی عملکرد	۱۰/۷۷	۰/۴۲	۰/۷۶
۴	۹/۴- تطبیق شغل با شاغل	۱۱/۲۹	۰/۳۸	۰/۷۹
۵	۹/۵- ترکیب دقیق نیروی انسانی متخصص مورد نیاز	۷/۶۷	۰/۶۵	۰/۵۹
۶	۹/۶- گزارش‌گیری و گزارش‌دهی	۷/۸۰	۰/۶۴	۰/۶۰
۷	۹/۷- ارتباط بین حجم عملیات و فعالیت‌ها و منابع مورد نیاز	۸/۳۹	۰/۶۰	۰/۶۳
۸	۹/۸- برخورداری از غنای شغلی کافی	۶/۹۹	۰/۷۰	۰/۵۴
۹	۹/۹- احساس موفقیت در کارها	۶/۸۹	۰/۶۸	۰/۵۲

**الف-۱۰. شاخص‌های مرتبط با مسؤلیت‌پذیری، جواب‌گویی و مهارت‌های کاری**  
 جدول (۱۱)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای شاخص‌های عامل مسؤلیت‌پذیری، جواب‌گویی و مهارت‌های کاری را نشان می‌دهد. براساس نتایج به‌دست آمده، کلیه‌ی بارهای عاملی به‌دست آمده، بار عاملی مرتبط و خوبی بوده و از نظر میزان ارتباط و تأثیر شاخص‌ها با عامل مربوطه، شاخص دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های موردنیاز کاری با بارعاملی ۰/۸۶ بیش‌ترین تأثیر را دارد و شاخص دسترسی به اطلاعات مورد نیاز کاری، با بار عاملی ۰/۵۶ در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

**جدول ۱۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با مسؤلیت‌پذیری، جواب‌گویی و مهارت‌های کاری**

ردیف	شاخص‌های مرتبط با مسؤلیت‌پذیری، جواب‌گویی و مهارت‌های کاری	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۱۰/۱- دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری مورد نیاز کاری	۱۳/۱۷	۰/۲۶	۰/۸۶
۲	۱۰/۲- تناسب بین صلاحیت تخصصی و حجم عملیات و فعالیت‌های کاری	۱۱/۶۶	۰/۳۷	۰/۷۹
۳	۱۰/۳- تطابق بین اختیار مسؤلیت	۱۲/۶۴	۰/۳۰	۰/۸۴
۴	۱۰/۴- واضح بودن مسؤلیت‌ها	۱۰/۵۶	۰/۴۵	۰/۷۴
۵	۱۰/۵- واضح بودن اختیارات	۷/۳۷	۰/۶۹	۰/۵۶
۶	۱۰/۶- تصریح در وظایف کارکنان جهت پاسخ‌گویی	۷/۷۲	۰/۶۶	۰/۵۸
۷	۱۰/۷- دسترسی به اطلاعات مورد نیاز کاری	۷/۳۱	۰/۶۹	۰/۵۶

**الف-۱۱. شاخص‌های مرتبط با تخصیص منابع**  
 همان‌گونه که در جدول (۱۲) ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به تخصیص منابع، از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار بوده و مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در بین این دسته از شاخص‌ها، تخصیص و واگذاری به‌موقع منابع مورد نیاز، با بار عاملی ۰/۸۵ دارای بیش‌ترین تأثیر روی عامل مربوطه بوده است و شاخص عدم تبعیض در تخصیص بودجه‌ی مورد نیاز، با بار عاملی ۰/۳۱ از این نظر در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

جدول ۱۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با تخصیص منابع

ردیف	شاخص‌های مرتبط با تخصیص منابع	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۱۱/۱- تخصیص بودجه و اعتبارات مورد نیاز بر مبنای اولویت	۹/۶۵	۰/۴۹	۰/۷۱
۲	۱۱/۲- تخصیص و واگذاری به موقع بودجه مورد نیاز	۱۲/۱۳	۰/۲۸	۰/۸۵
۳	۱۱/۳- عدم تبعیض در تخصیص بودجه مورد نیاز	۳/۶۷	۰/۹۱	۰/۳۱
۴	۱۱/۴- تخصیص بودجه در راستای اهداف	۱۰/۴۶	۰/۴۳	۰/۷۶
۵	۱۱/۵- دقت در پیش‌بینی بودجه مورد نیاز	۸/۹۸	۰/۵۵	۰/۶۷

الف-۱۲. شاخص‌های مرتبط با کنترل عملیاتی

جدول (۱۳) شاخص‌های مربوط به ویژگی کنترل عملیاتی را به ترتیب بار عاملی نشان می‌دهد و حاکی از آن است که شاخص تکرار در انعکاس نتایج به کارکنان، با بار عاملی ۰/۸۵ بیش‌ترین اثر و شاخص مقایسه‌ی مستمر عملکرد با استانداردها، با بار عاملی ۰/۷۴ از این نظر در رتبه‌ی پایانی قرار دارد.

جدول ۱۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با کنترل عملیاتی

ردیف	شاخص‌های مرتبط با کنترل عملیاتی	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۱۲/۱- برخورداری از نتایج کمی و کیفی	۱۰/۷۶	۰/۴۴	۰/۷۵
۲	۱۲/۲- مقایسه‌ی مستمر عملکرد با استانداردها	۱۰/۶۳	۰/۴۵	۰/۷۴
۳	۱۲/۳- مقایسه‌ی به‌موقع عملکرد با استانداردها	۱۲/۴۶	۰/۳۲	۰/۸۳
۴	۱۲/۴- تکرار در انعکاس نتایج به کارکنان	۱۳/۰۷	۰/۲۷	۰/۸۵
۵	۱۲/۵- تطبیق مجدد نتایج با استانداردها	۱۱/۹۵	۰/۳۵	۰/۸۰
۶	۱۲/۶- انعکاس به‌موقع نتایج به کارکنان	۱۱/۲۸	۰/۴۰	۰/۷۷
۷	۱۲/۷- برخورداری بازخور اطلاعات از غنای لازم	۱۱/۲۵	۰/۳۱	۰/۷۵

### الف-۱۳. شاخص‌های مرتبط با کنترل راهبردی

جدول (۱۴) شاخص‌های مربوط به ویژگی کنترل راهبردی را به ترتیب بار عاملی نشان می‌دهد و حاکی از آن است که شاخص ردیف ۴، با بار عاملی ۰/۸۸ بیش‌ترین اثر را داشته و شاخص ردیف ۸، با بار عاملی ۰/۷۳ از این نظر در رتبه‌ی پایانی قرار دارد.

### الف-۱۴. شاخص‌های مربوط به اقدام اصلاحی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مندرج در جدول (۱۵) نشان می‌دهد که این شاخص‌ها نیز با بار عاملی بالا مورد تأیید قرار گرفته و از بین شاخص‌ها، شاخص محو انحرافات، با بار عاملی ۰/۹۰ دارای بیش‌ترین اثر است و شاخص جلوگیری از حاد شدن انحرافات، با بار عاملی ۰/۸۱ در رتبه‌ی آخر قرار دارد.

جدول ۱۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با کنترل راهبردی

ردیف	شاخص‌های مرتبط با کنترل راهبردی	آماره‌ی T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	۱۳/۱- اندازه‌گیری نقاط استراتژیک	۱۲/۳۴	۰/۳۴	۰/۸۱
۲	۱۳/۲- به کارگیری فنون تجزیه و تحلیل محیطی	۱۱/۳۱	۰/۴۱	۰/۷۷
۳	۱۳/۳- وجود مقاطع زمانی مشخص مورد نیاز برای ردیابی و مراقبت	۱۲/۷۰	۰/۳۲	۰/۸۳
۴	۱۳/۴- بررسی منظم و مستمر شرایط محیطی به منظور کسب عوامل مؤثر	۱۳/۹۳	۰/۲۳	۰/۸۸
۵	۱۳/۵- بررسی وقایع مهم	۱۲/۰۳	۰/۳۶	۰/۸۰
۶	۱۳/۶- بررسی اهداف میانی	۱۳/۶۱	۰/۲۵	۰/۸۶
۷	۱۳/۷- بررسی آستانه‌های استراتژیک	۱۲/۸۹	۰/۳۰	۰/۸۴
۸	۱۳/۸- تحلیل موانع موجود در زمینه‌ی تحقق فعالیت‌های کاری	۱۰/۴۹	۰/۴۷	۰/۷۳
۹	۱۳/۹- تحلیل انحرافات موجود کاری	۱۰/۸۰	۰/۴۵	۰/۷۴



جدول ۱۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با اقدام اصلاحی

بار عاملی	خطای استاندارد	آماره‌ی T	شاخص‌های مرتبط با اقدام اصلاحی	شماره
۰/۸۸	۰/۲۲	۱۱/۸۶	۱۴/۱- تحلیل و بیان علت انحرافات	۱
۰/۸۹	۰/۲۰	۱۲/۰۷	۱۴/۲- اصلاح به موقع انحرافات	۲
۰/۹۰	۰/۲۰	۱۲/۱۵	۱۴/۳- محو انحرافات	۳
۰/۸۱	۰/۳۴	۱۲/۱۳	جلوگیری از حاد شدن انحرافات	۴

### ب- آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش، تعداد ۳ فرضیه اصلی و ۱۵ فرضیه فرعی مطرح بوده است که برای آزمون آن‌ها به تناسب نوع فرضیه و داده‌های گردآوری شده، از روش‌های آزمون تحلیل همبستگی و آزمون تحلیل مسیر استفاده شده است که نتایج آزمون فرضیه‌ها عبارتند از:

#### ب-۱. آزمون فرضیه اصلی اول

این فرضیه عبارت بود از: "بین اجرای استراتژی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور رابطه‌ی معناداری وجود دارد." جدول (۱۶)، نتیجه‌ی تحلیل همبستگی بین دو عامل تدوین استراتژی و اجرای استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور را نشان می‌دهد:

جدول ۱۶- نتایج آزمون همبستگی مربوط به فرضیه اصلی اول

	تدوین	اجرا
ضریب همبستگی S rho اسپیرمن	۱/۰۰۰	۰/۵۹۰
Sig. (2- tailed)		۰/۰۰۰
N	۱۱۶	۱۱۶
ضریب همبستگی S rho اسپیرمن	۰/۵۹۰	۱/۰۰۰
Sig. (2- tailed)	۰/۰۰۰	
N	۱۱۶	۱۱۶

چون سطح معناداری به دست آمده در جدول (0.000) کوچک‌تر از سطح معناداری مورد نظر (0.05) می‌باشد؛ بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد می‌شود؛ یعنی، با ۰/۹۹ اطمینان می‌توان گفت که بین تدوین و اجرای استراتژی در دستگاه‌های فرهنگی کشور رابطه معناداری وجود دارد؛ بدین معنا که هر قدر دستگاه‌های فرهنگی کشور در تدوین استراتژی‌های خود فعال باشند در اجرای آن نیز فعال خواهند بود.

### ب-۲. آزمون فرضیه اصلی دوم

این فرضیه عبارت بود از: "بین ارزیابی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور رابطه معناداری وجود دارد."

جدول (۱۷)، نتیجه‌ی تحلیل همبستگی بین دو عامل ارزیابی استراتژی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور را نشان می‌دهد.

جدول ۱۷- نتایج آزمون همبستگی مربوط به فرضیه اصلی دوم

	تدوین	ارزیابی
ضریب همبستگی S rho اسپیرمن	۱/۰۰۰	۰/۵۳۰
Sig. (2- tailed)		۰/۰۰۰
N	۱۱۶	۱۱۶
ضریب همبستگی S rho اسپیرمن	۰/۵۳۰	۱/۰۰۰
Sig. (2- tailed)	۰/۰۰۰	
N	۱۱۶	۱۱۶

چون سطح معنی‌داری به دست آمده در جدول (0.000) کوچک‌تر از سطح معناداری مورد نظر (0.05) می‌باشد؛ بنابراین، فرضیه  $H_0$  در این جا نیز رد می‌شود؛ یعنی، با ۰/۹۹ اطمینان می‌توان گفت که بین ارزیابی و تدوین استراتژی در دستگاه‌های فرهنگی کشور، رابطه معناداری وجود دارد؛ بدین معنا که هر چه دستگاه‌های فرهنگی کشور، برنامه‌های مدون بیش‌تری داشته باشند، ارزیابی عملکرد آنان راحت‌تر به دست می‌آید. به عبارت روشن‌تر: ارزیابی‌ها براساس برنامه‌های مدون به دست می‌آید.

### ب-۳. آزمون فرضیه‌ی اصلی سوم

این فرضیه عبارت بود از: "بین اجرای استراتژی و ارزیابی آن برای دستگاه‌های فرهنگی کشور، رابطه معناداری وجود دارد."

جدول (۱۸)، نتیجه‌ی تحلیل همبستگی بین دو عامل ارزیابی و اجرای استراتژی را برای دستگاه‌های فرهنگی کشور نشان می‌دهد.

چون سطح معنی‌داری به دست آمده در جدول (0.000) کوچک‌تر از سطح معناداری مورد نظر (0.05) می‌باشد؛ بنابراین، فرضیه‌ی  $H_0$  نیز در اینجا رد می‌شود؛ یعنی، با ۰/۹۹ اطمینان می‌توان گفت که بین ارزیابی و اجرای استراتژی در دستگاه‌های فرهنگی کشور، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛ بدین معنا که در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی کشور، بیش‌تر به برنامه‌های اجرا شده توجه می‌کنند.

جدول ۱۸- نتایج آزمون همبستگی مربوط به فرضیه‌ی اصلی سوم

	تدوین	اجرا
ضریب همبستگی S rho اسپیرمن	۱/۰۰۰	۰/۸۵۱
Sig. (2- tailed)		۰/۰۰۰
N	۱۱۶	۱۱۶
ضریب همبستگی S rho اسپیرمن	۰/۸۵۱	۱/۰۰۰
Sig. (2- tailed)	۰/۰۰۰	
N	۱۱۶	۱۱۶

### ب-۴. آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

همان‌گونه که گفته شد، برای آزمون فرضیه‌های فرعی از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. در این گونه روش‌ها از روابط علی بین متغیرهای مبدأ و مقصد برای اندازه‌گیری‌شان استفاده می‌شود که جدول (۱۹) نتایج مربوط به مسیرهای مختلف الگوی مفهومی فرایندی کنترل استراتژیک را در دستگاه‌های فرهنگی کشور نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج مندرج در جدول (۱۹) که در آن برای تمامی فرضیه‌های فرعی تحقیق ضریب مسیر  $\beta$  بین دو متغیر مقصد و متغیر مبدأ معین گردیده و آماره‌ی T آن‌ها نیز تعیین گردیده

است، همان‌طور که مشخص است تمام فرضیه‌های فرعی تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند؛ یعنی، برای مثال در فرضیه‌ی فرعی اول با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که وجود ارزش‌های محوری بر فرایند برنامه‌ریزی کارکنان دستگاه‌های فرهنگی کشور مؤثر است.

جدول ۱۹- روابط علی بین متغیرهای مشاهده‌شده

رتبه	متغیر مقصد	متغیر مبدأ	آماره‌ی T	ضریب مسیر $\beta$
۱	ارزش‌های محوری	فرایند برنامه‌ریزی	۴/۸۴	۰/۳۶
۲	ارزش‌های محوری	سازمان‌دهی	۴/۶۰	۰/۳۳
۳	ارزش‌های محوری	تخصیص منابع	۶/۹۳	۱/۴۶
۴	فرایند برنامه‌ریزی	عوامل کلیدی	۱۳/۸۹	۰/۷۶
۵	کنترل راهبردی	عوامل کلیدی	۳/۸۸	۰/۲۴
۶	تخصیص منابع	سازمان‌دهی	۹/۳۵	۰/۶۶
۷	تخصیص منابع	شایستگی و مسئولیت‌پذیری کارکنان	۵/۲۱	۰/۳۵
۸	تخصیص منابع	کنترل عملیاتی	۴/۰۱	۰/۳۰
۹	تخصیص منابع	کنترل راهبردی	۴/۱۸	۰/۲۹
۱۰	سازمان‌دهی	شایستگی و مسئولیت‌پذیری کارکنان	۹/۱۴	۰/۶۰
۱۱	سازمان‌دهی	کنترل عملیاتی	۲/۵۷	۰/۲۲
۱۲	سازمان‌دهی	کنترل راهبردی	۲/۱۵	۰/۱۷
۱۳	شایستگی و مسئولیت‌پذیری کارکنان	کنترل عملیاتی	۵/۵۳	۰/۴۶
۱۴	کنترل عملیاتی	کنترل راهبردی	۶/۳۳	۰/۴۷
۱۵	کنترل راهبردی	افدام اصلاحی	۱۰/۳۰	۰/۹۱

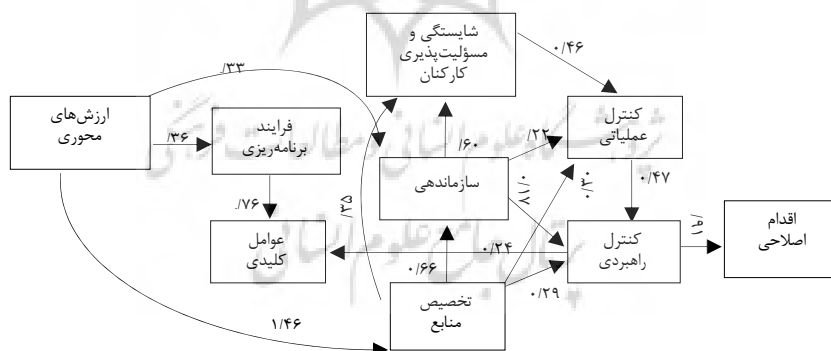
### آزمون برازش الگوی مفهومی تحقیق:

همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی تحقیق بیان شد، برای آزمون برازش الگوی مفهومی

پژوهش از روش آماری تحلیل مسیر استفاده شده است. برای این که مدلی با استفاده از آزمون تحلیل مسیر تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر t-value ضرایب استاندارد آن باید معنی‌دار باشند. اگر مقدار کای اسکوئر مدل کم؛ نسبت کای اسکوئر به درجه‌ی آزادی (df) کوچک‌تر یا مساوی ۳؛ ریشه‌ی خطای میانگین مجذورات (RMSEA) کوچک‌تر از ۰/۰۷ و نیز شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند و P-Value آن بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش مناسبی دارد. از همین رو، در مدل اولیه‌ی تحقیق، با اجرای آزمون تحلیل مسیر و ۲۴ درجه‌ی آزادی مشخصه‌های چهارگانه‌ی اصلی برازش مدل چنین است:

Chi-Square=236.3 df=24 P-value=0.000 RMSEA=0.279

به این ترتیب، ملاحظه می‌شود که الگوی مفهومی پژوهش به شکل اولیه‌ی برازش نیکویی مناسبی ندارد. بنابراین، با توجه به مدل اولیه‌ی ارائه شده و اقدام اصلاح‌گرایانه‌ای که روی مدل اولیه انجام شده، مدل نهایی برازش شده در قالب نمودار (۶) حاصل شده است که وزن هر کدام و ضریب مسیر هر یک با استفاده از نرم‌افزار لیزرل (LISREL) محاسبه و روی فلش‌ها درج شده است.



نمودار الگوی مفهومی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور (برازش شده‌ی نهایی)

شاخص‌های برازندگی الگو که در جدول (۲۰) به تفصیل درج شده است، نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که الگوی نهایی پژوهش؛ یعنی، نمودار (۶)، با داده‌های گردآوری‌شده‌ی دستگاه‌های فرهنگی کشور برازش خوبی دارند که این موضوع از ویژگی‌های خاص این مدل است.

جدول ۲۰: شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق و مقادیر به دست آمده

ردیف	مخفف اصطلاح	اصطلاح کامل	معادل فارسی اصطلاح	مقادیر مجاز	مقدار محاسبه شده	نتیجه
۱	NFI	Normal Fit Index	برازندگی نرم شده	$\geq 0.90$	۰/۹۹	ok
۲	NNFI	Non Normal Fit Index	برازندگی نرم نشده	$\geq 0.90$	۱	ok
۳	CFI	Comparative Fit Index	برازندگی تطبیقی	$\geq 0.90$	۱	ok
۴	IFI	Incremental Fit Index	برازندگی فزاینده	$\geq 0.90$	۱	ok
۵	RFI	Relative Fit Index	شاخص نسبی برازندگی	$\geq 0.90$	۰/۹۸	ok
۶	GFI	Goodness of Fit Index	شاخص نیکویی برازش	$GFI > 1$	۰/۹۸	ok
۷	AGFI	Adjust Goodness of Fit Index	شاخص تعدیل یافته‌ی نیکویی برازش	$\geq 0.90$	۰/۹۵	ok
۸	RMSEA	Root Mean Square Error of AppRoximation	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	$\leq 0.07$	۰/۰۰۰	ok
۹	نسبت‌ها	Chi Square degree of Freedom	نسبت کای اسکوئر درجه‌ی آزادی	$\leq 2$	۰/۸۲	ok

## جمع‌بندی و پیشنهادات

هدف اساسی تحقیق حاضر عبارتند از:

۱. شناسایی متغیرهای کلیدی در کنترل استراتژیک
  ۲. بررسی عوامل و ابعاد مدل مورد نظر و تأثیر مطالعات تطبیقی سایر کشورها
  ۳. طراحی و تبیین الگوی مفهومی فرایندی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور
  ۴. طراحی ابزاری برای امکان دادن و جهت‌دهی به مدیران ارشد و هم‌افزایی دستگاه‌ها
- در این تحقیق، به‌منظور دستیابی به اهداف مورد نظر، سؤالاتی مطرح شد و پس از بررسی مطالعات تطبیقی خارجی و مطالعات مشابه، با حدس تخصصی آگاهانه‌ی محققین، مدل مفهومی اولیه‌ی تحقیق طراحی شد. سپس با طراحی پرسش‌نامه‌ی باز و بسته و تأیید روایی و پایایی آن، نظرات ۱۰۰ نفر از خبرگان در سطوح وزیر؛ معاون وزیر و مدیران کل و کارشناسان رده بالای ۶ دستگاه فرهنگی بزرگ کشور اخذ و با تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی روابط بین ابعاد و شاخص‌های مدل سطح صفر تحقیق و با استفاده از روش تحلیل مسیر، مدل نهایی و برازش‌شده‌ی تحقیق به‌دست آمد که در نمودار (۶) نشان داده شده است.

### پیشنهاد‌های تحقیق

در این تحقیق ۲ سری پیشنهاد - به ترتیب - برای دستگاه‌های فرهنگی کشور و برای محققین و پژوهشگران ارائه می‌شود که عبارتند از:

#### ۱. پیشنهاد‌هایی برای دستگاه‌های فرهنگی کشور

با عنایت به اعداد و ارقام به‌دست آمده در جدول (۱۹) موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

#### الف- پیشنهاد‌های مستقیم

- چون ضریب تأثیر مؤلفه‌های تعیین دقیق ارزش‌های محوری و تخصیص منابع دارای بیش‌ترین اهمیت ( $\beta=1/46$ ) است؛ لذا تأکید بیش‌تری بر آنها می‌شود.
- چون ضریب تأثیر مؤلفه‌های کنترل راهبردی و اقدام اصلاحی دارای اهمیت  $\beta=91$  است؛ لذا بر آنها نیز تأکید بیش‌تری می‌شود.

- چون ضریب تأثیر مؤلفه‌های فرایند برنامه‌ریزی و عوامل کلیدی،  $\beta=76$  می‌باشد؛ لذا بر آن‌ها نیز تأکید بیش‌تری می‌شود.
- چون ضریب تأثیر مؤلفه‌های تخصیص منابع و سازمان‌دهی دارای اهمیت  $\beta=66$  است، تأکید بیش‌تری را می‌طلبد.
- چون ضریب تأثیر مؤلفه‌های کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی دارای اهمیت  $\beta=47$  است، بر آن تأکید بیش‌تری می‌شود.
- چون ضریب تأثیر مؤلفه‌های شایستگی و کنترل عملیاتی دارای اهمیت  $\beta=46$  است ارزش تأکید بیش‌تر را دارد.
- و تأکید در رابطه با سایر مؤلفه‌ها از جهت اولویت در جدول (۱۹) تابع مراحل زیر است:

۷  $\Rightarrow$  ۲  $\Rightarrow$  ۸  $\Rightarrow$  ۹  $\Rightarrow$  ۵  $\Rightarrow$  ۱۱  $\Rightarrow$  ۱۲

#### ب - پیشنهادهای غیرمستقیم

- پیشنهاد می‌شود کلاس‌های مدیریت استراتژیک و کنترل‌های مربوط به دستگاه‌ها، به‌صورت راهبردی با بهره‌گیری از آخرین دست‌آوردهای نظری و عملی و فنون پیش‌بینی و کنترل متغیرهای محیطی و اثربخشی آن برای مدیران دستگاه‌های فرهنگی برگزار گردد.
- پیشنهاد می‌شود برای مسؤولین دستگاه‌های فرهنگی - تاردهی مدیر کل - یک دوره‌ی آموزشی، با دعوت از صاحب‌نظران رشته‌ی مدیریت - خصوصاً گرایش طراحی ساختارها و کنترل‌های استراتژیک و تهیه و تدوین کنترل استراتژیک با توجه به مؤلفه‌های مدل به‌دست‌آمده در این تحقیق - برگزار شود.
- با توجه به سنخیت کنترل در سطح تصمیم‌گیری‌های راهبردی، پیشنهاد می‌شود از نتایج و محتوای این تحقیق در برگزاری همایش مسؤولین بازرسی دستگاه‌ها استفاده عملیاتی به‌عمل آید.
- پیشنهاد می‌شود با سرمایه‌گذاری ریالی، این مدل به زبان انگلیسی ترجمه و برای فرانک هاریسون ارسال و نتایج ارزیابی این صاحب‌نظر را سؤال کرده و وی را در جریان توسعه‌ی مدلش قرار دهند. لازم به ذکر است به استناد نظر بعضی از اساتید (عابدی جعفری، حسن،



(۱۳۸۵)، رساله‌های دکتری دارای این نقص هستند که فقط نهایتاً در سطح ملی به تحقیق می‌پردازند و بایستی برای توسعه‌ی آن در سطح بین‌الملل هم اقدام نمود.

- با شبیه‌سازی و استفاده از این تحقیق، طراحی و تعیین الگوی مفهومی فرایندی را در سازمان‌های فرهنگی کوچک‌تر کنند. چنان‌که در لایه‌ی دوم، حدود ۲۰۰ سازمان فرهنگی کوچک‌تر وجود دارد و می‌شود از این مدل برای این‌گونه سازمان‌ها هم استفاده کرد.

## ۲. پیشنهادهایی برای محققین و پژوهشگران آینده

الف- با توجه به این‌که رابطه‌ی بعضی از متغیرها با هم منفی یا مقادیری ناچیز اعلام شده است و بعضاً در مدل اولیه ارایه شده، مؤلفه‌ها و شاخصه‌های مهمی تعریف شده که در عمل ادغام و در نتیجه‌گیری نهایی اگر چه به صورت عینی تأثیر خود را نشان نداده است (مثل سبک رهبری، مفروضات استراتژیک، فرهنگ سازمانی و ارتباطاتی اثربخش) و چه بسا در تئوری‌ها و اظهارنظر محققین این مسأله غیرمنتظره باشد، پیشنهاد می‌گردد مدل مذکور را با روش‌های دیگر، طراحی و آزمون نموده و نتایج به‌دست‌آمده را با این مدل تطبیق داد و چرایی آن را بررسی کنند.

ب- با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از الگو، پیشنهاد می‌شود این الگو را در رابطه با دستگاه‌های غیر فرهنگی و اجرایی هم به آزمون گرفته و نتایج تحقیقات را بررسی کنند.

ج- با عنایت به تحقیق انجام شده، بررسی راه کارهای بهبود ساختار، فرایندنگری، سازمان‌دهی، تخصیص وظایف، اختیارات و کنترل‌های راهبردی عملیاتی دستگاه‌های فرهنگی دنبال شود.

د- موانع ساختاری دستگاه‌های فرهنگی کشور در تأثیر مؤلفه‌های نمودار (۶) بررسی و ارزیابی شود.

و- برای کنترل استراتژیک هر یک از دستگاه‌های فرهنگی، با توجه به این‌که مدل از نرم‌افزار لیزرل و  $n=100$  استفاده کرده است، برای هر دستگاه فرهنگی نیز با روش فوق کاربرد مدل را به‌طور مجزاً ارزیابی کنند.

به عبارت روشن‌تر، مثلاً برای صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با انتخاب ۱۰۰ نمونه از داخل مجموعه‌ی تشکیلات صدا و سیما و تعیین روابط و ضریب مسیرها و وزن هر کدام از عوامل، چگونگی کاربرد این مدل را نیز به‌صورت مجزاً تعیین کنند.

### فهرست منابع

۱. ابوالقاسمی، محمدجواد (۱۳۸۱)؛ گامی به سوی طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه فرهنگی، همایش کاستی‌ها و راه کارهای بخش فرهنگی، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۲. ادواردز و همکاران (۱۳۷۹)؛ تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. ای. فرانک هاریسون (۱۳۸۴)؛ کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد، ترجمه‌ی غلامحسین نیکوکار، تهران: دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
۴. لورائز، پیترا (۱۳۸۵)؛ کنترل استراتژیک، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. دیوید، فرد آر (۱۳۸۵)؛ خلاصه‌ی مدیریت استراتژیک، مفاهیم و یافته‌ها، ترجمه و تدوین وجه‌الله قربانی‌زاده، تهران: انتشارات بازتاب.
۶. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)؛ کاربرد تجزیه و تحلیل علی در پژوهش‌های علوم اجتماعی و رفتاری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۳)؛ مجموعه‌مقالات مدیریت استراتژیک (شامل ۳۱ مقاله‌ی تألیفی و ترجمه‌ای در فرایند مدیریت استراتژیک)، تهران: انتشارات تولید دانش.
۸. علی‌احمدی، علیرضا و علی‌احمدی، حسین (۱۳۸۳)؛ مبانی و اصول مدیریت اسلامی (روی کردی نوین برای مدیریت در هزاره‌ی سوم و جهانی‌شدن)، تهران: انتشارات تولید دانش.
۹. فرهنگی، علی‌اکبر و دیگران (۱۳۸۶)؛ «طراحی و تبیین مدل نهادی کردن برنامه‌های راهبردی جامعه از طریق رسانه‌های جمعی»، دانش مدیریت، سال ۲۰، ش ۷۹ (زمستان ۱۳۸۶): ۵۳-۷۲.
۱۰. قاسم‌پور، احمد (۱۳۷۸)؛ بررسی و تبیین شاخص‌های کنترل در مدیریت استراتژیک دفاعی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی، پایان‌نامه‌ی دکتری.
۱۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب سال ۱۳۵۸ با اصلاحات ۱۳۶۸، اداره‌ی کل قوانین و مقررات مجلس شورای اسلامی.
12. C. Argyris (1986); single-Loop and double-loop models in research on Decision making, Administrative Science quarterly, management control systems six<sup>th</sup> Edition, Irwin, Homewood, Illinois, PP. 363 - 375.
13. David Ash (1992); Strategic control: A problem Looking for a solution, IJSM (LRP) Vol.

- 25, No. 2, PP. 105 - 115.
14. David C. Band and Gerald scanlan (1995); strategic control through core competencies IESM (LRP) Vol. 28, ISSU E 2, PP. 92-102.
  15. Gardener E. P. M. (1985); A system Approach to bank prudential Management and supervision the untie lionization and feedback control, Journal of management studies No. 22, PP. 1 - 24.
  16. Harrison Frank E. (1991); Strategic control at the C. E. O. Level, International Journal of strategic Management (Long Range planning) Vol. 24, No. 6, PP. 78 - 87.
  17. Schreyong G. and H. stein mann (1987); Strategic control, A new Perspective Academy of management Review, No. 12, PP. 91 – 103.
  18. Horvitz, J. h.(1979); Strategic control: A New Task for Management, (Long Range planning), (12) 3-2-7.
  19. Pearco J. A and P.s.Robinson (1988); Strategic management, strategic formulation and Implementation, Homewood III Rwin Publishing, p. 28.
  20. L. D Alexnder (1985); successfully implementing strategic Decisions, Long Range planning, No. 18, PP. 91 - 97.
  21. Legge D. Baxebdale P (2004); The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents, Paper presented at the Fourth Symposium on Adaptive Agents and Multi-Agent Systems (AAMAS-4), at the AISB 2004 Convention, University of Leeds, UK, March 29th and 30th, 2004.
  22. Lorange, Pand, D. Murphy (1990); Consideration in Implementing strategic control, Journal of Business strategy, 4(4).
  23. Paula van Veen-Dirks and Martin. (2002); Strategic control: Meshing critical success factor with the blanched score, IJSM (LRP) 35, PP. 407-427.
  24. Roush and Bell (1987); Strategic control, a new perspective. Academy of management Review PP. 91 - 103.
  25. Samuel C. et al (1990); Strategic Management A focus on process, singapour, P. 5.
  26. Stephen Bangay and Michael (1991); Creating a strategic control system, Goold (Long Range planning) Vol. 24, No. 3, PP.32 - 39.