

## اولویت‌بندی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی

محمد سعید تسلیمی \*

فرشته امین \*\*

کاظم حسن‌زاده \*\*\*

دریافت مقاله: ۹۳/۷/۱

پذیرش نهایی: ۹۴/۵/۱۹

### چکیده

این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که اولویت‌بندی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی چگونه است؛ لذا پس از شناسایی موانع برنامه‌ریزی راهبردی، پرسشنامه مقایسه زوجی موانع تدوین شد که در میان خبرگان و صاحب‌نظران توزیع، و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که موانع به ترتیب عبارت است از: سبک مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، ارزشها و نیازهای فردی، محیط فرهنگی - اقتصادی، مأموریت و راهبرد، جو واحد کاری، محیط اجتماعی، کارها و نقشهای فردی و قوانین. در نهایت بر اساس رتبه‌بندی موانع، پیشنهادهایی برای رفع آنها ارائه شد.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی هیئت‌ها، سازمانهای مردم‌نهاد و مراسم دینی، هیئت‌های مذهبی.

[taslimi@ut.ac.ir](mailto:taslimi@ut.ac.ir)

\* استاد دانشگاه تهران

[famin@ut.ac.ir](mailto:famin@ut.ac.ir)

\*\* استادیار دانشگاه تهران

\*\*\* نویسنده مسئول: دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه تهران

[Hassanzadehkazem@gmail.com](mailto:Hassanzadehkazem@gmail.com)

## مقدمه

در دنیای رقابتی کنونی، صرف درآمدزایی برای سازمانهای تجاری یا رضایتمندی سازمانهای عام‌المنفعه عامل اصلی موفقیت این سازمانها نیست؛ لذا عامل یا عوامل دیگری نیز بر موفقیت سازمانها مؤثر است که باید مورد توجه قرار گیرد. در این دروه آنچه به عنوان موفقیت مطرح می‌شود، میزان بقای سازمان در مقابل سازمانهای رقیب است. دیدگاه راهبردی در فعالیتهای سازمانها موجب می‌شود که در کارها از دیدگاه سطحی دور شویم و نگاهی جامع و بلندمدت به موفقیت سازمان بیفکنیم که همان بقای سازمان است. هم‌چنین جایگاه هر سازمان با توجه به فرهنگ جاری هر جامعه‌ای تعریف می‌شود. در جامعه دینی ایران، که عوامل دینی از جایگاه مهمی برخوردار است، مطمئناً سازمانهایی که رنگی دینی دارند، بیشتر مورد توجه عموم جامعه قرار خواهند گرفت. حال این اهمیت دوچندان خواهد شد هنگامی که این سازمانها بر مبنای نیاز و خواسته مردم بنا شده باشند و توسط خود مردم نیز اداره شوند که این سازمانها امروزه به سازمانهای مردم‌نهاد معروف هستند. در این موقعیت بقای این سازمانها که مردمی است و وجهه دینی دارد، مسئله‌ای است که باید مورد بررسی قرار گیرد. تفکر راهبردی همان راه‌حلی است که پاسخ این مسئله است. تفکر راهبردی در سازمانها حاصل برنامه‌ریزی راهبردی است؛ زیرا در طی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مدیران و کارمندان کلیدی سازمان درگیر فعالیت برنامه‌ریزی می‌شوند و از اولین نتایج این فرایند، ایجاد تفکر راهبردی در سازمان است؛ بنابراین اولین قدم رسیدن به تفکر راهبردی، داشتن برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان خواهد بود. برنامه‌ریزی راهبردی به دنبال پاسخگویی به سؤالات اساسی از قبیل چرا هستیم؛ به کجا می‌خواهیم برویم؟ چگونه می‌خواهیم برویم؟ و... است که از این طریق بقای سازمان را در محیط پرتلاطم و پیچیده تضمین می‌کند. گفتمان برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی به شناسایی علل نبود برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی منجر شده است؛ لذا اولویت‌بندی موانعی که باعث نبود برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی بوده، مسئله‌ای است که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن است. در زمینه سازمانهای مردم‌نهاد و برنامه‌ریزی راهبردی، پژوهشهای قابل توجهی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است اما در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمانهای مردم‌نهاد دینی هیچ پژوهش متقنی در داخل و خارج از کشور صورت نگرفته است.

## مبانی نظری پژوهش

### استراتژی<sup>۱</sup>

واژه «استراتژی» مفهومی است که از حوزه نظامی سرچشمه گرفته است. اولین آثار در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش برمی‌گردد. این واژه از کلمه یونانی «استراتگو»<sup>۲</sup>، مرکب از «استراتوس»<sup>۳</sup> به معنای ارتش و «اگو»<sup>۴</sup> به معنای رهبری گرفته شده است. در زمان پریکلز<sup>۵</sup>، ۴۵۰ سال پیش از میلاد، استراتژی به معنای مهارت مدیریتی به کار گرفته می‌شد. قدیمی‌ترین اثری که در این مورد هست، نظریات ژنرال چینی سان تی زو<sup>۶</sup> در کتاب «هنر جنگ» است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی را برای غلبه بر دشمن تشریح کرده است (امیری، ۱۳۹۰:۱۰۷).

در دائرةالمعارف بریتانیکا استراتژی از دید نظامی بررسی، و "هنر برنامه‌ریزی و هدایت عملیات" تعریف شده که برای متمایز ساختن آن با تاکتیک، سه ویژگی "گستره بیشتر عملیاتی، دوره زمانی بلندتر و جابه‌جایی انبوه نیروها" را قید کرده است (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۳: ۴۱). نظریه‌پردازان مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، به منظور دستیابی به اهداف اقتصادی می‌دانند. استراتژی، تعیین‌کننده فعالیتها برای تحقق و دستیابی به اهداف ضروری است؛ به بیانی استراتژی، طرحی عمومی و گسترده در راستای رسیدن به اهداف بلندمدت است (نایب‌زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳: ۳). هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدودی داشته باشد. استراتژیست‌ها یا مدیران سازمانها باید در مورد اینکه کدام یک از استراتژیهای مختلف می‌تواند بیشترین منفعت را برای سازمان به ارمغان آورد، تصمیم‌گیری کنند (یداللهی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۰).

برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۷</sup> (استراتژیک)

برنامه‌ریزی راهبردی از موضوعات نوین علم مدیریتی است که از آغازین روزهای شکل‌گیری

- 1 - Strategy
- 2 - Satratego
- 3 - Stratus
- 4 - Ego
- 5 - Priclex
- 6 - Sun Tee Zu
- 7 - Strategic Planning

آن تا امروز تحولات اساسی در آن ایجاد شده و موفقیت‌ها و نتایج چشمگیری را به همراه داشته است (فضائلی، ۱۳۹۰: ۶۷). رایبسون<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی راهبردی را تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای تصمیمات اساسی و اجرای اقداماتی زیربنایی تعریف می‌کند که ماهیت فعالیتهای سازمان را در موقعیت محیطی و در ارتباط با دیگر سازمان‌ها نشان می‌دهد (کهن و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۹). اشتاینر<sup>۲</sup> بیان می‌کند برنامه‌ریزی راهبردی مجموعه‌ای ساده از برنامه‌های عملیاتی و یا بررسی بودجه‌های کنونی نیست. در واقع این روش، سامانه طراحی سازمان در طول زمان است که از طریق تأثیرات نامطمئن محیط در حال تغییر به منظور رسیدن به اهداف مشخص صورت می‌گیرد (جی کلاپتیس و کفوپولوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۵۷۲). برنامه‌ریزی راهبردی، روش دائمی است که مدیران را ملزم می‌کند تغییرات محیطی و نیازهای جدید را مورد بررسی قرار دهند و برنامه را پیوسته اصلاح کنند (پاپادیمیتریوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲۶۳). السن و ایدی<sup>۵</sup> برنامه‌ریزی راهبردی را تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری و اقدامات بنیادی می‌دانند برای اینکه مشخص شود، سازمان چیست؛ چه می‌کند و چرا کارهایی را انجام می‌دهد (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۵). فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، روش گنجاندن عوامل و شیوه‌های به‌صورت منظم در راستای وظایف خاص است؛ این روش شامل تعیین اهداف مشخص و فرایندهای لازم برای آن فعالیتهاست (الدهایت و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۴۷۸).

امروز مهمترین مسئله در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی، روش مطابقت سازمانها با محیط در حال تغییر است (البنای<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱: ۳۷). علی‌احمدی و همکارانش در کتاب نگرش جامع بر مدیریت راهبردی چهار عامل را موجب تحقق برنامه‌ها در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌دانند که این عوامل عبارت است از: ۱) محیط اجرای برنامه ۲) راهبرد و برنامه ۳) ساختار سازمانی ۴) فرایند ارتباطات درون‌سازمانی (سرمد سعیدی، ۱۳۸۶: ۹).

دو رویکرد متفاوت برای تهیه برنامه‌ریزی راهبردی هست که عبارت است از:

اول: برنامه‌ریزی به روش آینده‌بینی با قوه درک مستقیم<sup>۸</sup>

- 1 - Robinson
- 2 - Steiner
- 3 - Gkiliatis & Koufopoulos
- 4 - Papadimitriou
- 5 - Olson & Eadie
- 6 - Aldehayyat et al
- 7 - Elbanna
- 8 - Intuitive - Anticipatory Planning

دوم: برنامه‌ریزی راهبردی رسمی (فرمال)<sup>۱</sup>

رویکرد اول بر توانمندیها و قوه ادراک و آینده بینی قوی فرد مدیر مبتنی است اما در رویکرد دوم برای برنامه‌ریزی راهبردی از شیوه اصولی با مراحل و گامهای کاملاً مشخص برای تعیین جهت‌های محوری حرکت‌های آینده سازمان استفاده می‌شود (شأنی، ۱۳۸۳: ۱۹).  
برنامه‌ریزی راهبردی بخوبی می‌تواند توسط بخشهای مختلفی به کار گرفته شود که برخی از آنها عبارت است از:

- سازمانهای دولتی مانند وزارتخانه‌ها، استانداریها، فرمانداریها و ...

- سازمانهای غیرانتفاعی عرضه کننده خدمات عمومی

- شبکه‌های بین سازمانی مانند نهادهای مدنی، ائتلافها، قراردادهای بین سازمانی یا بین‌المللی و... (برایسون، ۱۳۸۸: ۲۱).

#### سازمانهای مردم‌نهاد (NGO)

اصطلاح NGO، که مخفف واژه Non-Governmental Organization است به معنی سازمان غیردولتی است که فرهنگستان زبان و ادب فارسی در سال ۱۳۸۵ با ترجمه این عبارت به "سازمان مردم‌نهاد" خواستار استفاده از اختصار این عبارت به نام "سَمَن" شد.  
ریشه واژه سَمَن بروشنی جنبه بین‌المللی دارد به طوری که در اوایل دهه ۱۹۴۰ میلادی در «کتاب سال<sup>۲</sup>» اتحادیه انجمنهای بین‌المللی از آن استفاده شده است (مقیم، ۱۳۸۷: ۹-۷). تاریخچه شکل‌گیری اولیه سَمَن‌ها در ایران پیشینه‌ای دیرینه دارد. هردوت در کتاب سوم تواریخ به ماجرای سرنگونی بردیای اشاره، و بیان می‌کند که پس از پیروزی هفت یار بر وی آنها کنار هم نشستند تا درباره چگونگی حاکمیت در ایران تصمیم بگیرند و نخستین کسی که از تشکل سازمانی غیردولتی سخن به میان آورد، «اوتانه» بود که تشریح کرد اداره کارهای عمومی باید به تمامی ملت واگذار شود. وی گفت به نظر من آن زمان به سر آمده است که یک نفر به همه ما فرمان دهد. وقتی یک نفر را مجاز می‌دارند تا بدون هیچ نظارت و پاسخگویی هر چه خواست بکند، چنان مجوزی کافی است تا هر اندیشه غریب و ناشایستی را به دل با ارزشترین مردم بیندازد (موسوی، ۱۳۹۱: ۴۶). سابقه شکل‌گیری رسمی سازمانهای مردم‌نهاد در ایران را شاید بتوان در دوره صفویه یافت که با ظهور

1 - Formal Strategic Planning

2 - Year

طبقات و گروه‌های اجتماعی و فعالیت آنها در مناسبات اجتماعی و سیاسی، دگرگونی‌هایی در تاریخ ایران پدید آمد. با روی کار آمدن حکومت قاجار گروه‌های سنتی به حیات خود ادامه دادند. با پیروزی انقلاب مشروطه، نظام مشروطه به سمت حزب‌گرایی و فرقه‌گرایی رفت و تا زمان استقرار کامل سلطنت رضاخان دو حزب سیاسی تأسیس شد که شامل حزب اعتدال و حزب دموکرات می‌شد (موسوی، ۱۳۹۱: ۴۸-۴۹). امروزه در نتیجه تحولاتی چون افزایش روزافزون تحصیلات عالی و رشد چشمگیر ارتباطات رسانه‌ای و اینترنتی و آگاهی در ایران، شاهد گسترش روزافزون سَمَن‌ها هستیم. سَمَن‌ها در پی رخدادهای دهه ۱۳۷۰ و پس از گذشت حدود یک دهه از انقلاب ۱۳۵۷ گسترش روزافزون یافتند. تعداد این سازمانها در سال ۱۳۴۷ تنها ۳۷۷ گزارش شده است، اما تا سال ۱۳۷۸ تعداد آنها به ۴۰۰۰ رسید که از آن میان، بسیاری دیگر هستند که هنوز به ثبت نرسیده‌اند (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۸: ۶۳-۵۸).

از آنجا که مدیریت سَمَن، موضوع نوظهوری در مباحث علمی است، تشریح ماهیت سَمَن، مهم است. برون و کورتن (۱۹۸۹) این مسئله اصلی را در این عبارات خلاصه کرده‌اند: اصطلاح سازمان غیردولتی (سَمَن) تمام سازمان‌هایی را در برمی‌گیرد که نه دولتی هستند و نه سود ده. سَمَن‌ها می‌توانند بزرگ یا کوچک، سکولار یا دینی، خیر و یا دریافت‌کننده کمک باشند. برخی از سَمَن‌ها تنها برای خدمات‌رسانی به اعضای خود طراحی شده‌اند درحالی‌که برخی ممکن است به افراد نیازمند کمک کنند. دغدغه برخی سَمَن‌ها مسائل محلی است اما برخی دیگر در سطوح ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی کار می‌کنند (رحمان، ۲۰۰۷: ۲۲۴). تعریف بانک جهانی از سازمانهای غیردولتی عبارت است از: سازمانهای خصوصی که فعالیت‌هایی را در مورد کاهش امراض، ارتقای منافع و مصالح فقرا، حفظ محیط زیست، عرضه خدمات اجتماعی یا سیاسی یا توسعه اجتماعی انجام می‌دهند (مقیم، ۱۳۸۷: ۱۵).

#### هیئت‌های مذهبی

یکی از نمادهای نهاد دین، هیئت‌ها و جلسات دینی است که از سوی دینداران برای اجرای مراسم مذهبی برپا می‌شود. هیئت‌های مذهبی و تأثیرات فرهنگی آنها اگرچه پیشینه‌ای تاریخی دارد و در سراسر حوزه تمدنی - فرهنگی ایران نمونه‌هایی از آن مشاهده می‌شود، شکل رایج

امروزی آن به‌طور عمده در شهرهای قدیمی ایران یعنی قلب حوزه فرهنگی - تمدنی رواج داشته است (زاهدانی و گروسی، ۱۳۸۱: ۲۲۸-۲۲۹). هیئت یک گروه اجتماعی با سابقه تاریخی مشخص و تجمعی از افرادی است که برای نگهداشتن یاد و خاطره یک مناسبت مذهبی (اعیاد مذهبی، ایام ولادت و شهادت ائمه) با محوریت واقعه عاشورا و قیام امام حسین (علیه‌السلام) و بر اساس ساختار دوگانه واعظ (سخنران، منبری) و ذاکر (مداح، روضه‌خوان) تشکیل می‌شود و اعضا از طریق روشهای معمول و آدابی مشخص (سینه‌زنی، زنجیرزنی، دست زدن و...)، سوگواری و شادمانی می‌کنند. شرکت در آن نیز اختیاری و بر اساس اعتقاد و باور درونی است. متناسب با ویژگیهای ساختاری و نیز مخاطبان هر هیئت جدای از کارکرد اصلی آن، کارکردهای دیگری نیز می‌تواند داشته باشد (مظاهری، ۱۳۹۰: ۲۷۵).

سیر تاریخی تکامل هیئت‌های مذهبی را می‌توان در هفت دوره تاریخی مورد بررسی قرار داد که ویژگیهای برجسته‌ای برای هر یک از دوره‌ها نیز می‌توان نام برد:

یک) دوران حیات امامان شیعه، پیدایش و تکوین سازمان اولیه

در آغاز پیدایش، این مجالس با حضور یا به دستور امامان شیعه و اهل بیت (علیهم‌السلام) ایشان برگزار می‌شد و شرکت‌کنندگان به مجموعه‌ای از صحابه و شیعیان منحصر می‌شدند که غیرعلنی در مکانی گرد می‌آمدند و از فضائل، مناقب، روایات و مصائب اهل بیت (علیهم‌السلام) و بیشتر امام حسین (علیه‌السلام) و خاندان و یارانش یاد می‌کردند و معمولاً، یک شاعر یا کسی که صدای خوشی داشت به جمع اضافه می‌شد و مرثیه می‌خواند که این افراد را «مُنشد» می‌نامیدند.

دو) دوران آل‌بویه، پیدایش دسته‌ها و شکل‌های ابتدایی

با به روی کار آمدن آل‌بویه برای اولین بار، مجالس عزاداری شیعیان از خفا به درآمد و در قالب دسته‌گردانی و دیگر آیینهای علنی و عمومی رواج یافت. این علنی شدن و گسترش با حمایت مستقیم قدرت حاکم صورت پذیرفت و لذا به‌عنوان نخستین نمونه، شاهد مجالسی سازمان یافته هستیم.

سه) دوران مغول، استقرار مکانی

حرکتی که از دوران آل‌بویه برای سازمانیابی و سازماندهی مجالس و آیینهای مذهبی آغاز شده بود تا دوران حاکمیت صفویان هم ادامه یافت که در این فاصله با دو تحول مهم در سازماندهی این مجالس روبه‌رو می‌شویم: تحول اول، استقراریابی مکانی، در حوالی عهد حاکمیت

مغولان مکانهایی مختص برگزاری مجالس سوگواری و منقبت خوانی به وجود آمد که این مکانها به مرور زمان به «حسینیه» شهرت یافت (مظاهری، ۱۳۹۰: ۲۳۸).

چهار) دوران تیموریان، عنوان یافتن مجالس عزاداری

تحول دوم، نام گرفتن مجالس سوگواری: از آن هنگام که ملا حسین واعظ کاشفی کتاب مقتل "روضه الشهداء" را نوشت، این کتاب آوازه شهرتش مرزها را درنوردید و بسیار مورد استقبال خطبا و مردم قرار گرفت به طوری که تا آن زمان که مجالس سوگواری عنوان ثابتی نداشت، تحت نام «مجلس روضه خوانی» شهرت یافت.

پنج) دوران صفویان، ظهور ابزار و رسوم و آیینهای جدید

تحول بزرگی که در دوران صفویه اتفاق افتاد، ابزارمند شدن مجالس سوگواری و نیز ورود رسوم و آیینهای جدید است. به طور کلی در زمان هر کدام از سلسله شاهان صفوی، روزه روز بر پیچیدگی سازمان مجالس مذهبی افزوده شد.

شش) شاهان قاجار، رشد کمی و کیفی آیینهای مذهبی

در این دوره آیین تعزیه (شبه خوانی) بسیار رونق یافت؛ آیینی که بسیار مورد علاقه و عنایت شاهان قاجار بویژه ناصرالدین شاه بود. در این دوره به موازات حسینیه‌ها، تکیه‌ها نیز رونقی چشمگیر یافت و به عنوان مکانی جدید با توان بیشتر اقامه عزا بود؛ زیرا در تکیه به خلاف حسینیه، نه تنها امکانات برگزاری مجلس روضه خوانی و استقرار دسته‌ها فراهم است، بلکه به علاوه امکان برگزاری مراسم تعزیه و حرکت دسته‌ها هم هست.

هفت) دوران انقلاب اسلامی، انقلاب در ساختار

پس از پیروزی انقلاب اسلامی دوره جدیدی در سازماندهی هیئت‌های مذهبی گشوده شد؛ فصلی که در زمینه‌هایی به انقلاب در ساختار کهن و دیرپای این مجالس انجامید؛ ضمن اینکه به تنوع و چندگانگی هیئت‌های مذهبی هم موضوعیت و رسمیت بخشید (مظاهری، ۱۳۹۰: ۲۳۹ و ۲۴۰) هم چنین با معیارهای مختلف می‌توان گونه‌بندیها و الگوهای مختلف و گوناگونی از هیئت‌های مذهبی ارائه کرد که با توجه به فرهنگ هر منطقه، ابعاد هر یک از آنها متفاوت است.

الف - گونه‌بندی‌های بر اساس «سازمان»

۱ - نوع سازمان: رسمی / غیررسمی

هیئت رسمی هیئتی است که از لحاظ سازمانی منتسب به یک نهاد یا سازمان یا گروه و یا



مرتبط با آن و به تبع، اعضای هیئت هم از منتسبان و کارکنان آن نهاد به شمار می‌روند. در مقابل، هیئت غیررسمی به هیچ نهاد و سازمانی وابستگی سازمانی ندارد.

#### ۲- ثبات سازمان: ثابت/ موقتی

هیئت ثابت در تاریخ مشخصی «تأسیس» می‌شود و «استمرار» می‌یابد. در مقابل، هیئت موقتی (موسمی) وقتی است که فرضاً عده‌ای تصمیم می‌گیرند که امسال دهه اول محرم، مجلس عزا برگزار کنند؛ مجلسی که پس از برگزاری در قالب هیئت سازمان نمی‌یابد و تمام می‌شود.

#### ۳- پیچیدگی سازمان: ساده/ مرکب (پیچیده)

گاهی چند هیئت با هم متحد می‌شوند و یک «هیئت متحد» تشکیل می‌دهند. این اتحاد می‌تواند به دلایل مختلفی ایجاد شود؛ از جمله، مسالمت‌جویی و کنار گذاشتن اختلافات و رقابتهای پیشین اعضا، اشتراک مساعی در هرچه باشکوه‌تر برگزار کردن مجالس، جلوگیری از انحلال هیئت‌های ضعیف‌تر، تأمین هزینه‌های سنگین برگزاری مجالس و دلایل دیگر. هیئت ساده صرفاً به همان مجلس سوگواری (یا جشن) با عناصر خودش منحصر است.

#### ۴- محل سازمان: دینی/ عمومی/ خصوصی

محل هیئت تحت تأثیر عوامل مختلف یا مکانهای مذهبی نظیر مسجد، حسینیه و تکیه است یا در مکانهای خصوصی نظیر منازل شخصی برگزار می‌شود یا در محلهای عمومی و با کارکرد غیر مذهبی نظیر مغازه تخلیه‌شده، زمین بایر، پیاده‌رو، پارکینگ و...

#### ۵- قدمت سازمان: سنتی/ جدید (نو پا)

بسته به اینکه تأسیس هیئت چه زمانی بوده است و از قدیم به صورت میراث باقی‌مانده یا متأخر است و نوپدید، هیئت‌های مذهبی را به سنتی و جدید تقسیم می‌کنند.

#### ۶- میزان سازماندهی: بشدت سازمان‌یافته/ کمتر سازمان‌یافته/ بسیار کم سازمان‌یافته

در نسبت مستقیم با میزان انسجام درونی هیئت و نوع مخاطب، هر هیئت ممکن است سازمانی منسجم و محکم با قوانین مشخص و سلسله مراتب معین حاکم داشته باشد (بشدت سازمان‌یافته) یا به نسبتی کمتر از قوانینی اعلام‌شده پیروی کند (کمتر سازمان‌یافته) یا چندان التزامی به سازماندهی و قانون ثابت نداشته باشد (بسیار کم سازمان‌یافته).

#### ۷- محوریت سازمان: شخص/ گروه/ محل

منظور از محوریت آن ویژگی است که هر هیئت با آن شناخته می‌شود و می‌تواند شخص

سرشناس و معروفی باشد. بدیهی است که قائم بودن شهرت هر هیئت به نام شخص یا گروه یا محل، هنگام نداشتن آن بنیان بر استمرار و ادامه حیات آن تأثیر مستقیم دارد.

#### ۸- استمرار سازمان: مستمر/مقطعی

هیئت می‌تواند در طی سال به صورت دائم و با فواصل زمانی مشخص برگزار، و یا صرفاً در مقطعی مشخص و به مناسبتی خاص هر سال تکرار شود. معمولاً استمرار یا عدم استمرار برگزاری هر هیئت طی سال با پیچیدگی سازمان و گستردگی آن رابطه معکوس دارد.

#### ۹- گستردگی سازمان: محوری/فرعی

هیئت اصلی از نظر سازمان و مخاطب آن قدر گسترده است که برای عموم به عنوان هیئتی مرجع شناخته می‌شود و بالطبع، می‌تواند تغذیه‌کننده هیئت‌های کوچکتر، فرعی و اقماری اطراف خود باشد.

#### ۱۰- نسبت با سازمان مرتبط: کل/جزء

در ارتباط با سازمان دیگری که با هیئت به طور مستقیم مرتبط است، می‌شود هیئت را کلی (سازمان مستقل) یا جزئی (وابسته به سازمانی بزرگتر) خواند. این سازمان بزرگتر می‌تواند نهاد، حزب و گروه باشد. در این صورت، هیئت جزئی از آن تشکیلات خواهد بود با وظایف خودش.

#### ۱۱- موقعیت جغرافیایی: شهری/روستایی

هیئت‌های با موقعیت جغرافیایی شهری از هیئت‌های با موقعیت جغرافیایی روستایی از ابعاد مختلف باهم متفاوت است. این تفاوت صرفاً به موقعیت‌های جغرافیایی متفاوت آنها مربوط نمی‌شود، بلکه درونمایه و ساختار این دو نوع هیئت هم آشکارا تفاوتی دارد.

#### ب- گونه‌بندیها بر اساس «مخاطب»

#### ۱- گزینش مخاطب: عمومی/خصوصی

مخاطب در هیئت‌های عمومی، گزینش نمی‌شود. در این هیئت‌ها این باور غلبه دارد که «مجلس، مجلس اباعبدالله (علیه‌السلام) است» و به کسی خاصی تعلق ندارد؛ بنابراین، همه می‌توانند در آن شرکت کنند؛ اما برای متولیان هیئت‌های خصوصی مهم است که چه کسی در هیئت آنها شرکت می‌کند. هیئت‌های خصوصی حول محور وجه اشتراک نسبی، اعتقادی، سیاسی، قومی و... تشکیل می‌شود.

## ۲- جنسیت مخاطبان: عمومی / زنانه / مردانه

هیئت‌های عمومی بیشتر هیئت‌ها را شامل می‌شود که شرکت در آنها محدودیت جنسی ندارد. هرچند حضور زنان معمولاً حضوری غیرفعال و فقط به‌عنوان مستمع و ناظر است؛ اما ساختار برخی هیئت‌ها تک جنسیتی است و برای شرکت افراد در آن محدودیت جنسیتی برقرار است. مشهورترین نمونه این دسته هیئت‌ها، هیئت‌های زنانه است. در مقابل، برخی هیئت‌ها هم فقط مردانه است. البته این هیئت‌ها بیشتر همان هیئت‌های خصوصی است که به دلایلی - نظیر محدودیت اعضا، غیر رسمی و درون‌گروهی بودن و نیز مبادرت به پاره‌ای آداب (نظیر برهنه شدن هنگام سینه‌زنی) - زنان از شرکت در مجالس آنها منع می‌شوند.

## ۳- گروه سنی مخاطب: نوجوانان / جوانان / عموم

بعضی هیئت‌ها مختص جوانان و نوجوانان است. در این هیئت‌ها، معمولاً این تخصیص در نام هیئت هم با پسوند «جوانان» یا «نوجوانان» تصریح می‌شود؛ اما در بیشتر هیئت‌ها، عموم مردم فارغ از گروه سنی خود امکان استفاده و بهره‌بری دارند.

## ۴- گروه اجتماعی مخاطب: گروه‌های خاص / عموم

یکی دیگر از ابعاد تخصصی شدن، رده‌بندی برحسب گروه اجتماعی‌ای است که مخاطب به آن وابستگی دارد (مظاهری، ۱۳۹۰: ۳۲۶-۳۳۵).

**تحلیل سلسله مراتبی (AHP)**

فرایند تحلیل سلسله مراتبی اولین بار توسط توماس ال ساعتی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۱ مطرح شد. هدف آن ایجاد ساختار در تصمیم‌گیریهایی بود که تحت تأثیر چندین عامل مستقل است. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مبنای مقایسات زوجی<sup>۲</sup> است. تصمیم‌گیری با ایجاد درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی را در تصمیم نشان می‌دهد؛ سپس، برخی مقایسه‌های زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسه‌ها وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت، منطق AHP به‌گونه‌ای ماتریسهای مقایسه‌های زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم‌بینه به دست آید.

1 - Thomas L Saaty

2 - Pair - wise

AHP در تصمیم‌گیریهای گروهی باعث می‌شود نه تنها مزایای فنون تصمیم‌گیری گروهی حفظ شود، بلکه معایب آن (همانند سرعت هزینه و تک فکری) برطرف شود (ساعتی، ۱۹۹۹: ۵۱).

### روش پژوهش

با توجه به اینکه نتایج این پژوهش در عمل، کاربرد دارد، از نظر هدف، کاربردی است و با هدف اولویت‌بندی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی انجام گرفت. از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی، و از نظر زمانی از نوع مقطعی انجام شده است. مبانی پژوهش بر اساس روش مطالعات کتابخانه‌ای بررسی، و الگوی جامع پژوهش انتخاب شد؛ سپس با استفاده از مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران متغیرهای الگو تأیید و متغیرهای جدیدی به منظور تکمیل ابعاد الگو اضافه شد؛ همچنین برای شناسایی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی از ابزار پرسشنامه، و در نهایت با توزیع دوباره پرسشنامه و با استفاده از ابزار فن AHP برای اولویت‌بندی موانع شناسایی شده، استفاده شد.

به منظور تعیین روایی محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها، پس از طراحی، پرسشنامه در اختیار ده نفر از خبرگان قرار گرفت و نظر اصلاحی دریافت، و پس از جمع‌آوری و اصلاح پرسشنامه اولیه، پرسشنامه نهایی تهیه شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله آزمون انجام گرفت؛ بدین صورت که ابتدا ۲۰ پرسشنامه در جامعه مورد نظر در میان خبرگان توزیع و جمع‌آوری، و پس از وارد کردن داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد که عدد ۰/۷۴۳ برای کل پرسشنامه به دست آمد که نشان‌دهنده میزان پایایی مطلوب است.

جامعه آماری این پژوهش تمام متخصصان و خبرگانی هستند که در دو حوزه برنامه‌ریزی راهبردی و فعالیتهای هیئت‌های مذهبی شناخت کافی دارند که از بین آنها نمونه‌ای به حجم ۱۸۷ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات انتخاب شد که بین ۱۷۹ نفر از آنها پرسشنامه برای شناسایی موانع، توزیع شد و همچنین، ۸ نفر دیگر نیز به پرسشنامه AHP پاسخ دادند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

## تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت شناختی

در جدول زیر، وضعیت جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی بیان شده است.

جدول شماره ۱: وضعیت جمعیت شناختی نمونه

جنسیت		سن					تحصیلات				ابزار گردآوری داده‌ها
زن	مرد	۶۰ سال به بالا	۵۹-۵۰	۴۹-۴۰	۳۹-۳۰	۲۹-۲۰	حوزوی	دکتری	ارشد	کارشناسی	
۱۸/۴	۷۸/۸	۴/۴	۸/۴	۳۴/۱	۲۹/۱	۱۵/۱	۳/۹	-	۴/۵	۱۵/۶	پرسشنامه اولیه*
۰	%۱۰۰	-	%۳۷/۵	%۵۰	%۱۲/۵	-	%۳۷/۵	%۳۷/۵	%۲۵	۰	پرسشنامه AHP

\* به علت پاسخ ندادن برخی از پاسخگوها جمع کل هر سطر نسبت به متغیرها به صد درصد نمی‌رسد.

## شناسایی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی

در این پژوهش برای اولویت‌بندی موانع برنامه‌ریزی راهبردی پس از مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی انواع الگوهای تشخیصی، الگوی بُرک و لیتوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) انتخاب شد که دارای دوازده متغیر اصلی اعم از سبک مدیریت و رهبری، محیط خارجی، فرهنگ سازمانی، جو واحد کاری، انگیزش، ساختار سازمانی، سامانه سازمانی، کارها و نقشهای فردی، اقدامات مدیر، مأموریت و راهبرد، ارزشها و نیازهای فردی و عملکرد فردی و سازمانی است. برای تأیید ابعاد الگو با ده نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مصاحبه شد که در نتیجه پس از تأیید ابعاد الگو چهار متغیر محیط خارجی شامل محیط اجتماعی، محیط فرهنگی - اقتصادی، قوانین و رویدادهای داخلی و بین‌المللی به الگو اضافه شد که برای اعتباربخشی به الگوی پژوهش تنظیم و میان خبرگان و صاحب‌نظران توزیع شد که ۱۷۹ پرسشنامه صحیح، و قابل استفاده با میزان بازگشت ۷۹٪ جمع‌آوری شد و در نهایت پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها امتیاز هر یک از متغیرها میانگیری، و ۳/۸۴<sup>(۱)</sup> عدد مبنای سنجش مانع بودن یا نبودن متغیر انتخاب شد به طوری که اعداد بیش از ۳/۸۴ مانع به شمار رفت و عدد مساوی یا کمتر

1 - Burke and Litwin

از ۳/۸۴ مانع حساب نشد. برای تحلیل داده‌ها و ایجاد اطمینان و شناخت صحیح موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی از آزمون تی استیودنت استفاده، و معناداری میانگین‌ها محاسبه شد. نتایج آزمون تی برای بررسی وضعیت عوامل پانزده‌گانه در جدولهای ذیل بیان شده است:

جدول ۲: نتایج آزمون تی برای شناسایی موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی

مقدار مفروض تی = ۳/۸۴						مانع
سطح اطمینان ۹۵٪		تفاوت میانگین	ضریب معناداری	میانگین	مقدار تی	
حد بالا	حد پایین					
۰/۲۷۰	۰/۰۵۴	۰/۱۶۲	۰/۰۰۳	۴/۰۰۲	۲/۹۶۴	محیط اجتماعی
۰/۱۴۶	-۰/۰۷۸	۰/۰۳۴	۰/۵۴۶	۳/۸۷۴	۰/۶۰۵	قوانین
۰/۰۶۹	-۰/۲۱۳	-۰/۰۷۲	۰/۳۱۷	۳/۷۶۸	-۱/۰۰۴	محیط فرهنگی - اقتصادی
-۰/۲۵۹	-۰/۵۱۰	-۰/۳۸۵	۰/۰۰	۳/۴۵۵	-۶/۰۴۲	رویدادهای داخلی و بین‌المللی
۰/۱۱۱	-۰/۰۸۳	۰/۰۱۴	۰/۷۷۶	۳/۸۵۴	۰/۲۸۵	مأموریت و راهبرد
-۰/۲۷۳	-۰/۴۵۳	-۰/۳۶۳	۰/۰۰	۳/۴۷۷	-۷/۹۳۴	ساختار
-۰/۲۸۷	-۰/۴۹۶	-۰/۳۹۲	۰/۰۰	۳/۴۸۸	-۷/۴۰۷	سامانه‌های سازمانی
-۰/۴۹۴	-۰/۷۲۰	-۰/۶۰۷	۰/۰۰	۳/۲۳۳	-۱۰/۵۸۵	عملکرد فردی و سازمانی
۰/۳۲۲	۰/۱۵۲	۰/۲۳۷	۰/۰۰	۴/۰۷۷	۵/۵۰۷	فرهنگ
۰/۳۰۴	۰/۰۸۷	۰/۱۹۵	۰/۰۰	۴/۰۳۵	۳/۵۵۳	جوسازمانی
۰/۲۱۰	-۰/۰۰۱	۰/۱۰۱	۰/۰۴۳	۳/۷۴۴	۱/۹۴۶	انگیزش
۰/۱۸۳	-۰/۰۴۵	۰/۰۶۹	۰/۲۳۷	۳/۹۰۹	۱/۱۸۷	کارها و نقشهای فردی
۰/۲۸۰	۰/۰۹۵	۰/۱۸۸	۰/۰۰	۴/۰۲۸	۴/۰۰۶	ارزشها و نیازهای فردی
۰/۰۰۱	-۰/۱۹۵	-۰/۰۹۷	۰/۰۵۳	۳/۷۴۳	-۱/۹۴۷	سبک مدیریت و رهبری
-۰/۰۹۴	-۰/۲۳۰	-۰/۱۶۲	۰/۰۰	۳/۶۷۸	-۴/۷۱۱	اقدامات مدیر

بر این اساس موانع برنامه‌ریزی راهبردی شناسایی شده به تفکیک ابعاد داخلی و خارجی عبارت است از:

جدول شماره ۳: موانع برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی از دیدگاه خبرگان

ردیف	ابعاد داخلی	ابعاد خارجی
۱	مأموریت و راهبرد	محیط اجتماعی
۲	سبک مدیریت و رهبری	محیط فرهنگی - اقتصادی
۳	انگیزش	قوانین
۴	ارزشها و نیازهای فردی	
۵	فرهنگ‌سازمانی	
۶	جوسازمانی	

### به‌کارگیری فن AHP به منظور وزندهی موانع

برای تعیین وزن و میزان اهمیت موانع راهبردی از فن AHP گروهی استفاده شده است. ابتدا در پرسشنامه‌ای مفاهیم نظری عوامل پژوهش برای آنان توضیح داده، و سپس از خبرگان خواسته شد تا به صورت زوجی اولویت موانع داخلی و خارجی را تعیین کنند. یافته‌های اولویت‌بندی بر اساس نظر نمونه مورد مطالعه در جدولهای ذیل بیان شده است:

جدول، میزان ناسازگاری پرسشنامه‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. میزان ناسازگاری بیش از ۰.۱ نشان‌دهنده ناسازگاری در مقایسه‌ها است (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۷۰ تا ۱۷۳)؛ اما قبل از آن به تشریح روش تعیین میزان ناسازگاری خواهیم پرداخت.

به منظور تعیین میزان ناسازگاری اولین مرحله تعیین شاخص سازگاری است که به این صورت تعریف می‌شود:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

n: تعداد گزینه‌های مسئله

سپس، نسبت سازگاری از تقسیم شاخص سازگاری بر شاخص تصادفی<sup>۱</sup> مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$1 - RI$$

$$CR = \frac{CI}{CR}$$

بدین منظور برای هر یک از پرسشنامه‌ها میزان ناسازگاری تعیین شد که به دلیل پر حجم بودن اطلاعات از آوردن آن پرهیز شده است.

نتایج تحلیل میزان ناسازگاری نشان می‌دهد که دو پرسشنامه ۱ و ۲ از ۰.۱ میزان بیشتری دارد و باید از تحلیل حذف شود.

در نتیجه محاسبات به منظور وزندهی به این ماتریس دست یافتیم:

جدول شماره ۴: وزن موانع راهبردی به تفکیک ابعاد داخلی و خارجی

بعد	وزن اهمیت	مانع	وزن اهمیت
خارجی	۰.۲۲۷	قوانین	۰.۰۳۶
		فرهنگی - اقتصادی	۰.۱۰۶
		اجتماعی	۰.۰۸۴
داخلی	۰.۷۷۳	مأموریت و راهبرد	۰.۱۰۳
		کارها و نقشهای فردی	۰.۰۶۷
		سبک مدیریت و رهبری	۰.۲۳۱
		فرهنگ سازمانی	۰.۱۶۴
		جوسازمانی	۰.۱۰۰
		ارزشها و نیازهای فردی	۰.۱۰۷

### نتیجه‌گیری

تاکنون درباره برنامه‌ریزی راهبردی و موانع پیش برنده‌های آن پژوهشهایی انجام شده؛ اما در حوزه سمن‌های مذهبی بویژه هیئت‌های مذهبی و برنامه‌ریزی راهبردی و موانع آن در این سازمانهای مردم‌نهاد پژوهش نشده است. این پژوهش با انتخاب طیفی جامع از عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی به اولویت‌بندی این موانع پرداخته است.

اولویت‌بندی این موانع نسبت به همدیگر در هیئت‌های مذهبی در هر بعد و اولویت متغیرها در کل برنامه‌ریزی راهبردی پس از دریافت نظر خبرگان و با به کارگیری فن AHP محاسبه شد و



نتایج نشان داد که اگر هیئت‌های مذهبی بخواهند موانع را برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی از میان بردارند در صورت امکان و مساعد بودن وضع اجرایی، بهتر است به ترتیب موانع سبک مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و نیازهای فردی، محیط نامناسب فرهنگی - اقتصادی، مأموریت و راهبرد، جو واحد کاری، محیط اجتماعی، کارها و نقشهای فردی و قوانین را برطرف سازند. ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که از میان برداشتن این موانع با رتبه‌بندی‌هایی که مطرح شده است به معنای از بین بردن فرهنگ سازمانی در هیئت‌های مذهبی نیست بلکه به معنای تصحیح عامل فرهنگ سازمانی و متناسب کردن آن برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی است؛ به عبارتی، نتایج نشان داد وزن بعد محیط خارجی و داخلی در برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی به ترتیب، ۲۲.۷ درصد و ۷۷.۳ درصد است؛ بنابراین، بعد محیط داخلی وزن و اهمیت بیشتری در جلوگیری از برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی دارد. از طرفی، عوامل قوانین، فرهنگی - اقتصادی و اجتماعی به ترتیب با وزنها ۳ درصد، ۱۰ درصد و ۸ درصد در جلوگیری از موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی تأثیر دارد؛ بنابراین در میان عوامل بعد محیط خارجی، عامل فرهنگی - اقتصادی بیشترین اهمیت را دارد. به‌طور مشابه در بعد محیط خارجی، عامل سبک مدیریت و رهبری (نامناسب بودن سبک مدیریت و رهبری) بیشترین اهمیت را در جلوگیری از موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی دارد و به ترتیب، عوامل فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و نیازهای فردی، مأموریت و راهبرد، جو سازمانی و کارها و نقشهای فردی در اولویتهای بعدی قرار دارد.

#### یادداشت

۱ - برای محاسبه این عدد، میانه داده‌ها از تک‌تک سؤالا محاسبه شد؛ سپس، میانگین میانه‌ها محاسبه شد؛ این عدد معادل ۳/۸۴ به دست آمد.

#### منابع فارسی

احمدی، سیدعلی‌اکبر؛ صالحی، علی؛ فریدی، محمدرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت. تهران: دانشگاه پیام نور.

احمدی، فضل‌الله؛ نصریانی، خدیجه؛ اباذری، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی، ابزاری در تحقیق. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. دوره هشتم. ش اول.

- امیری، غلامرضا (۱۳۹۰). مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمانهای رسانه‌ای. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی. س هجدهم. ش دوم.
- برایسون، جان ام (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی. ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برار نیا. تهران: انتشارات آسیا.
- زاهدانی، سعید؛ گروسی، سعیده (۱۳۸۱). هیئت‌های مذهبی و تشکلهای صنفی به‌مثابه سازمانهای غیردولتی مطالعه مورد دوره قاجاریه. مجله علمی - پژوهشی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه اصفهان. ش ۳۰ و ۳۱. دوره ۲.
- سرمد سعیدی، سهیل (۱۳۸۶). مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در عمل. تهران: هیئت.
- شانی، مرتضی (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیران. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفاریان، وفا؛ عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۳). معانی نوظهور در مفهوم استراتژی: مقالات منتشرشده در زمینه مفاهیم، رویکردها و مطالعات کاربردی استراتژی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- فرامرزی قراملکی، احد (۱۳۸۸). اخلاق در سازمانهای مردم‌نهاد. تهران: ریاست جمهوری، مرکز امور زنان و خانواده.
- فضائلی، احمد (۱۳۹۰). ارزیابی و نقد مفروضات پایه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه اسلام (گامی در جهت تحول در علوم انسانی). دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. س نوزدهم. ش دوم.
- کهن، امیرحسین (۱۳۸۸). باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آنها در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی (دانشگاه‌های شمال شرق ایران). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ش ۵۱.
- مظاهری، حسام (۱۳۹۰). رسانه شیعه؛ جامعه‌شناسی آیین‌های سوگواری و هیئت‌های مذهبی در ایران. تهران: چاپ و نشر بین‌الملل.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷). کارافرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای مردم‌نهاد (NGO) ایران. چ سوم، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران و مرکز کارافرینی دانشگاه تهران.
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳). پژوهش عملیاتی پیشرفته. تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی.
- موسوی، مهتری سادات (۱۳۹۱). سازمانهای مردم‌نهاد: راهکارهای گسترش نظارت بر حوزه تبلیغات دینی. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل
- نایب‌زاده، شهناز؛ سالاری ابرقویی، محمد (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت‌های خانوادگی. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، س سوم، ش دهم.
- یداللهی، جهانگیر و همکاران (۱۳۸۸). شناسایی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه مدلی اثر بخش. فصلنامه مدیریت. س ششم. ش ۱۴.

## منابع انگلیسی

- Aldehayyat,J. & Aldehayyat,A. & Anchor,J(2011).**The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan.***Journal of Management Research Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 477-490
- Elbanna,S(2010).**Strategic planning in the United Arab Emirates.***International Journal of Commerce and Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 26-40
- Gkliatis,I. & Koufopoulos,D(2013).**Strategic planning practices in the Greek hospitality industry.***Journal of European Business Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 571-587
- Papadimitriou,A(2014).**Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkan.***The TQM Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 261-274
- Rahman,M(2007).**NGO Management and Operation: A South Asian Perspective .***Journal of Health Management*,Vol.9, No.2,pp.223-236
- Saaty TL. (1999).**Fundamentals of the analytic network process.**KobeJapan:ISAHP, August, 12-14.

